

**Джереми Лазарус**  
**НЛП-переговоры. Вовлекать, располагать, убеждать**

*Лучший мировой опыт –*

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:

1. Дипломы, курсовые, рефераты...
2. Диссертации и научные работы.  
Тематика любая: КОММЕРЦИЯ, экономика,  
маркетинг, техника, биология, право, финансы ...

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ:  
полные тексты в электронной библиотеке  
[www.учебники.информ2000.ru](http://www.учебники.информ2000.ru)

**НЛП**  
**ПЕРЕГОВОРЫ**

**ВОВЛЕКАТЬ**  
**РАСПОЛАГАТЬ**  
**УБЕЖДАТЬ**

Текст предоставлен правообладателем  
«НЛП-переговоры. Вовлекать, располагать, убеждать / Джереми Лазарус ; [пер. с англ.  
А. Шмендель]»: Эксмо; Москва; 2018  
ISBN 978-5-04-089923-4

## Аннотация

*НЛП – всемирно признанный рабочий инструмент, незаменимый как для отдельных людей, так и для целых организаций. Эта книга – тренинг, благодаря которому вы быстро освоите навыки эффективной коммуникации и достижения целей на переговорах.*

## Джереми Лазарус НЛП-переговоры. Вовлекать, располагать, убеждать

Jeremy Lazarus.  
NLP  
for  
Business Success

How to get Better Results Faster at Work

© 2013 Jeremy Lazarus. Original English language edition published by Crimson Publishing, 19-21c Charles Street, Bath BA1 1HX, GREAT BRITAIN . All rights reserved.

© Перевод с англ. Шмендель А., 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

## Предисловие

Эта книга очень пригодится любому человеку, связанному с какой-либо групповой деятельностью. Она посвящена нейролингвистическому программированию (НЛП) и представляет читателю много способов его использования. Что касается самого НЛП, то оно помогает нам понять, как успешные люди становятся успешными.

Нам нужно направить весь наш разум, наше тело и дух на работу и (цитируя Роберта Дилтса, одного из отцов-основателей НЛП) на «привнесение своей лепты в создание мира, частью которого хочет быть каждый из нас». Мы больше не можем быть всего-навсего безучастными сторонними наблюдателями, знающими о ходе дела, но не делающими ничего такого, что могло бы привести к качественным изменениям в нас самих и в наших коллегах.

Крахи карьер, вихреобразные перемены, вызванные массовыми сокращениями и различными явлениями рыночной экономики, урезание бюджета государственного сектора, изменения окружающей среды, порожденные внедрением новых технологий и различными видами профессиональной деятельности, глубочайшие перемены, произошедшие в семейных отношениях, – все это чрезвычайно усложнило нашу жизнь. Невообразимая скорость, с которой мы ныне вынуждены работать, порой не оставляет никакой возможности задуматься и понять, что происходит. Энергии, которую можно было бы направить в какое-нибудь иное русло, она тоже не оставляет.

Этот справочник дает возможность быстро и легко понять принципы работы различных инструментов и техник, которые способны производить качественные перемены как в нас самих, так и в других людях. Он насыщен примерами употребления этих инструментов и техник в профессиональной деятельности. В нем можно прочесть как об организационных, так и о жизненных навыках, об их сопоставлении и гармоничном объединении друг с другом ради совершенствования своих личностных качеств.

По словам Грегори Бейтсона, *«метафора лежит в самом основании живого»*. Действительно, прочтя эту книгу, вы узнаете, что НЛП – это самая что ни на есть метафора – метафора стройных и выверенных психологических практик, разработанных Ричардом Бендлером и Джоном Гриндером, использование которых поможет вам стать успешными во

всем, что вы делаете.

Джереми провел большую работу по адаптации этих практик, сделав их доступными каждому.

### **Салли Вэнсон**

*Консультант по изменениям окружающей среды, ответственный инструктор и сертифицированный преподаватель НЛП*

## **Введение**

Приветствую вас, дорогой читатель книги «НЛП для бизнеса». Сразу скажу, что НЛП (нейролингвистическое программирование) – это такой комплекс техник, инструментов и установок, который помогает людям улучшить результаты своей деятельности во всех сферах жизни, в том числе и в сфере бизнеса. Эта книга написана с целью помочь вам улучшить свое положение в бизнесе и карьере, достичь тех успехов, которых достигли десятки (а то и сотни) тысяч людей по всему миру, так или иначе соприкоснувшихся с НЛП: либо посредством прямого его изучения, либо через усвоение различных учебных программ, основанных на техниках НЛП.

НЛП изначально было разработано в середине 70-х годов XX века ученым по имени Джон Гриндер, доцентом кафедры лингвистики Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, и Ричардом Бендлером, одним из его наиболее выдающихся учеников. Вместе они начали изучать, чем люди с блестящими коммуникативными способностями отличаются от прочих. Эти поиски побудили их углубиться в дальнейшее изучение образа мыслей успешных людей и подходов успешных организаций. Создавались различные проекты, велись исследования, что в конце концов и привело к разработке различных техник НЛП, активно применяющихся в наши дни. Мы их, конечно же, здесь рассмотрим.

С самого момента своего возникновения НЛП имело широкое применение в самых разнообразных областях работы. В последнее время все больше и больше людей признают НЛП как полноценный рабочий инструмент. С начала третьего тысячелетия ряд британских университетов присуждал магистерские степени многим специалистам, сфера интересов которых была ориентирована на НЛП. С 2008 года в Великобритании проводятся научные конференции, где представляются и обсуждаются исследовательские работы, посвященные обоснованию эффективности НЛП.

Если вы когда-либо посещали курсы по развитию управленческих навыков, по коммуникации или по искусству продаж, то вы, скорее всего, уже имеете некоторое представление об НЛП. Даже если оно открыто не упоминается, многие из такого рода курсов содержат в себе его элементы. Эта книга подойдет как тем, кто пока не имел опыта работы с НЛП, так и тем, кто имеет определенное представление о нем и хочет расширить и углубить свои познания в этой области.

В книге приводится ровно столько теоретических данных по НЛП, сколько нужно для того, чтобы вы смогли пользоваться различными его техниками. Здесь также присутствуют ссылки на существующие теории в сфере бизнеса и менеджмента, но их не слишком много; большая часть книги все же посвящена практическому обучению навыкам, которыми вы сможете пользоваться в дальнейшей своей карьере.

Вероятно, вы уже читали другую мою книгу, «Successful NLP», в которой повествуется о применении НЛП во многих областях жизни. Эта книга, в отличие от нее, рассматривает, как можно применять НЛП в различных ситуациях, случающихся в профессиональной жизни.

Имейте в виду, что, хотя в названии этой книги и говорится о бизнесе, ее содержание одинаково подходит как бизнесменам, так и людям, не занимающимся предпринимательством. Например, если у организаций государственного сектора (больниц, местных органов власти и т.д.) и нет формальной функции «торговли», но у них тем не

менее есть доходы, есть цели, бюджеты и расходы – так же, как и у любого бизнеса. Как и бизнесмены, сотрудники таких организаций должны уметь оказывать влияние на других людей и убеждать их. Поэтому каждый раз, как вы встретите слово «бизнес» или его производные в этой книге, знайте: оно означает «работа» или «рабочее место». Здесь понятия «бизнес», «работа», «рабочее место» и «организация» являются взаимозаменяемыми.

## **Структурные особенности книги «НЛП для бизнеса»**

Эта книга поделена на шесть частей. У каждой есть короткое вступление.

**Часть I** дает общие сведения о происхождении и основах материала, составляющего большую часть этой книги.

**Часть II** посвящена коммуникации, в том числе и скрытым смыслам слов, а также тому, как можно еще эффективнее выражать свои мысли. Невербальная коммуникация (которая часто оказывается даже более важной, чем вербальная) тоже рассматривается в этой части.

**Часть III** рассказывает о том, как изменить свой образ мыслей и чувств (и таким образом изменить результаты своей деятельности), т. е. об азах НЛП. Вы прочтаете про каждую форму НЛП и узнаете, почему и чем она полезна, как ею пользоваться в различных профессиональных областях и видах деятельности. В этой части я также отвечаю на некоторые часто задаваемые по каждой теме вопросы.

**Часть IV** даст вам еще более глубокое понимание как людей, так и того, как вы можете их мотивировать и оказывать на них влияние.

**Часть V** посвящена объяснению того, как использовать НЛП для воспроизводства превосходства.

**Часть VI** описывает 16 видов деятельности на рабочем месте (например, набор персонала, продажи и принятие решений) и выявляет, какие из форм НЛП, описанных в этой книге ранее, лучше всего подходят к тем или иным ситуациям. Вы можете пользоваться этой частью в качестве удобного справочного пособия во время своей работы.

В книге также присутствуют приложения. В них есть ответы на два языковых упражнения, которые заданы в главе 7, информация о доступных курсах по НЛП, которые вы можете пройти, если захотите более глубоко изучить НЛП под профессиональным руководством, список источников для дальнейшего чтения, а также глоссарий.

## **Практические советы по работе с книгой**

Большинство глав содержат в себе упражнения, советы и короткие истории, показывающие, как описываемые техники могут быть применены и уже применялись в различных рабочих ситуациях. Я рекомендую вам выполнять все упражнения, чтобы закрепить свое понимание различных техник и убедиться в том, что вы сможете применить их на практике. Для большинства упражнений вычислена приблизительная продолжительность, чтобы вам было проще ориентироваться.

Каждая представленная в этой книге техника НЛП описывается пошагово, в подробностях, так что вы сможете эффективно применять все эти техники в своей работе. Во время выполнения упражнений вам, вероятно, понадобится перечитать описания некоторых процессов, вернувшись к тому или иному месту в книге. Большинство людей, изучающих НЛП, отмечают, что, если сначала прочитать о каком-то процессе НЛП, а затем попрактиковать его, тогда этот процесс гораздо легче будет потом воспроизвести в жизни.

Многие из обсуждаемых здесь форм НЛП подходят как отдельным людям, так и целым организациям. Когда вы будете читать эту книгу, помните, что любая организация – это всего лишь некоторое количество отдельных людей.

Считаю необходимым отметить, что имена и некоторые другие данные упомянутых в

примерах людей порой специально изменены с целью сохранения клиентской конфиденциальности.

## **Немного об этике и наилучших практиках**

Техники НЛП содержат мощный потенциал, и применять их следует исключительно в целях всеобщего блага. Хотя многие эти техники используются профессионалами в области НЛП (практикующими специалистами, магистрами-практиками, преподавателями) для помощи другим, книга «НЛП для бизнеса» написана в основном для того, чтобы люди могли использовать их для себя и своих коллег, а не для преподавания. Впрочем, их можно использовать и для преподавания, если есть соответствующий опыт и квалификация.

Хотя техники НЛП в последнее время стали все чаще использоваться профессионалами в области медицины, психотерапии и различных видов коучинга, они ни в коей мере не являются заменой профессиональных медицинских советов, психотерапии и коучинга, если вас это интересует. Если вы сомневаетесь в этом, то я рекомендую вам обратиться в Ассоциацию НЛП ([www.anlp.org](http://www.anlp.org)).

## **Часть I Основы**

**Часть I** закладывает фундамент и дает все необходимое для техник и практик, которые будут освещаться на всем протяжении этой книги.

**Глава 1** дает общий взгляд на то, что такое НЛП. Она рассказывает о том, как оно появилось и в каких ситуациях в бизнесе может быть полезно.

**Глава 2** рассказывает, что происходит в голове каждого человека в отдельно взятые моменты времени на работе. Она рассматривает, почему каждый из нас уникален, и дает базовые сведения о том, как улучшить свои коммуникативные навыки.

**Глава 3** переходит к исследованию «успешного образа мысли» – комплекса ключевых установок и убеждений, которым обладают успешные бизнесмены.

**Глава 4** рассматривает, как надо ставить цели, чтобы они были реально достижимы.

### **Глава 1**

## **Что такое НЛП и как оно может вам помочь? Преодоление трудностей на работе**

Рабочее место всегда несет в себе ряд потенциальных трудностей, которые проявляются как на организационном уровне, так и на индивидуальном. Целью этой главы является сначала выявление этих самых трудностей, а затем объяснение сущности НЛП и того, как оно может помочь вам эти трудности преодолеть.

### **Трудности на рабочем месте**

Ныне, когда экономики всех стран мира становятся все более сложными и претерпевают огромные изменения вследствие процесса глобализации, когда потребители становятся все более требовательными и избирательными, бизнесы и всевозможные организации, а также люди, в них работающие, сталкиваются с более серьезными трудностями, чем когда-либо прежде. Вот лишь некоторые вопросы и проблемы, представляющие наибольшую трудность на организационном уровне:

- как выдержать конкуренцию;
- как нанять, удержать и мотивировать высококвалифицированную рабочую силу;
- как соблюсти интересы всех сторон;

- как создать лидеров будущего;
- как обеспечить достаточный доход (окупить инвестиции);
- как достичь уровня гибкости, достаточного для того, чтобы оперативно реагировать на изменения в экономике или в вашей организации;
- как реагировать на многообразие.

Вопросы и проблемы индивидуального уровня выглядят так:

- как достичь тех целей, которые организация закладывает в описание ваших служебных обязанностей и определяет в ходе регулярных аттестаций (если таковые имеют место);

- как достичь гармоничного баланса между работой и личной жизнью;
- как распределять время и расставлять приоритеты;
- как распорядиться своим карьерным ростом;
- как поддерживать свои навыки в актуальном и востребованном состоянии, а лучше – даже в опережающем;
- как достичь чувства удовлетворенности своей работой и как найти работу, которая соответствует вашим ценностям.

Эта книга написана для того, чтобы помочь справиться с различными трудностями как отдельным людям, так и организациям. Приведенные выше проблемы часто неразрывно связаны с 16 видами деятельности, способными повлиять на результаты профессиональной деятельности, которые вы найдете ниже.

Внутренняя коммуникация (с персоналом и коллегами):

1. управление персоналом
2. построение команды
3. лидерство
4. управление кадрами, набор персонала и проведение собеседований
5. обучение
6. коучинг

Внешняя коммуникация (с покупателями, клиентами и поставщиками):

7. продажи, развитие бизнеса и ведение бухгалтерского учета
8. маркетинг и реклама
9. связь с клиентами, покупателями, пациентами и другими пользователями вашей продукции или ваших услуг
10. закупки
11. переговоры
12. презентации
13. устранение конфликтов и недоразумений

Рабочие процессы:

14. консультации (в том числе по смене руководства)
15. улучшение качества принимаемых решений
16. креативное решение проблем

Эта книга научит вас применять НЛП так, чтобы решать эти проблемы как на индивидуальном, так и на организационном уровне.

### **Упражнение 1.1** (5–15 минут)

Теперь задумайтесь о том, для чего вы читаете эту книгу, и попробуйте понять, чего хотите этим добиться: как индивидуально, для себя, так и для вашей организации, если у вас есть по отношению к ней некие обязательства. Может быть, к примеру, вы хотите улучшить свои навыки продаж, или желаете научиться лучше распределять своих сотрудников, или хотите избежать недоразумений на работе. Пожалуйста, отнеситесь к этому упражнению ответственно. Вам будет легче сосредоточить свое внимание на нем, если вы будете составлять список того, что хотели бы почерпнуть в этой книге. По мере продвижения по тексту вам станет

понятно, по какой причине происходит так, что чем лучше вы знаете, чего хотите и почему, тем больше пользы сможете получить от этой книги.

## Что такое НЛП?

Существует множество способов объяснения сущности НЛП, и многие специалисты подходят к этому вопросу по-разному, в зависимости от аудитории, с которой имеют дело. Одно популярное объяснение можно выразить следующим образом: «как использовать язык разума (**Н** ейро-**Л** ингвистика) так, чтобы изменить **П** рограммы (или **П** ринципы) поведения». Примеры принципов поведения на работе могут быть следующими:

- беспокойство (или уверенность в себе) перед конференциями и презентациями;
- недовольство (или снисходительность) к персоналу, когда он не выполняет свою работу вовремя;
- прокрастинация (или решительность) в принятии решений.

НЛП также можно определить как «комплекс навыков, техник и установок, который помогает достичь желаемых результатов и целей».

У того, что НЛП можно определить по-разному, есть две причины. Первая состоит в том, что само НЛП можно использовать по-разному – например, в коучинге, в продажах, в менеджменте, в спорте, в консультациях, в здравоохранении, в образовании и т. д. Вторая причина состоит в том, что НЛП все еще является довольно новым явлением.

## Преимущества НЛП

НЛП дает ряд особых техник, установок и инструментов, которые помогают людям достичь трех основных преимуществ на рабочем месте:

- улучшения коммуникативных навыков;
- изменения образа мысли, установок, поведения и убеждений;
- воспроизведения превосходства.

Давайте рассмотрим каждое из них по порядку.

### *Улучшение коммуникативных навыков*

*У вас в голове могут рождаться прекрасные идеи, но если вы не умеете довести их до сознания слушателей, то ничего не добьетесь.*

*Ли Якокка, бывший президент компаний Ford Motor Company и Chrysler*

Вероятно, большую часть рабочего дня вы проводите в общении с другими людьми. Вы также состоите в коммуникации с самим собой: например, если вы волнуетесь перед конференцией, то в каком-то смысле сообщаете себе, что она может пройти плохо (люди редко волнуются из-за перспективы ситуации, идущей по плану). НЛП дает ряд способов вести коммуникацию как с другими (например, с подчиненными, покупателями, поставщиками и коллегами), так и с самим собой (путем изменения отношения к той ситуации, из-за которой волнуетесь). Коммуникативные аспекты НЛП подробно освещаются в главах 2, 6, 7 и 15, хотя в принципе коммуникация в той или иной форме затрагивается во всех главах.

### *Изменение образа мысли, установок, поведения и убеждений*

Многие люди сталкиваются с негативными ситуациями и обстоятельствами на работе (например, когда их заявление на повышение отклоняется или когда они лишаются важного

контракта). Иногда люди ведут себя не самым практичным образом: это проявляется, например, в прокрастинации<sup>1</sup>, во фрустрации или в игнорировании других точек зрения, когда все говорит о том, что их следует принять в расчет. НЛП дает серию особых техник, которые помогут вам стать более позитивными и принять практичные модели поведения вместо непрактичных. Главы 9–13 освещают некоторые такие техники. Глава 3 описывает прогрессивные установки и убеждения, свойственные успешным людям.

### ***Воспроизведение превосходства***

Хотите ли вы воспроизвести успех на уровне подразделения, хотите ли воспроизвести его на организационном уровне (иногда это называют бенчмаркингом), хотите ли воспроизвести превосходство в каком-то определенном действии, таком, как переговоры и управление, или в какой-то другой ситуации (к примеру: вы превосходно справляетесь с презентацией перед пятью людьми, но совершенно теряетесь перед 50. Что вы делаете такого в более узкой презентации, что могло бы помочь вам воспроизвести этот успех в более масштабной?), – НЛП обладает такой методологией, которая вам всегда в этом поможет. В НЛП это называется «моделированием». Глава 16 рассматривает ключевые элементы моделирования в организациях.

### **Меры предосторожности**

Я регулярно слышу, что НЛП является методом манипуляции. Это не так. Что-то может стать манипуляцией только тогда, когда исполняющий это имеет манипуляционные наклонности или намерения. Сам по себе метод или инструмент манипуляционным быть не может. Например, компьютер в большинстве случаев используется позитивно и с пользой, однако иногда может быть употреблен и в криминальных целях. Но ведь это не значит, что компьютер плох! НЛП, как и компьютеры, является очень сильным орудием. Основываясь на многолетнем опыте работы (как моей, так и моих коллег) с НЛП в бизнесе, я могу с полной уверенностью утверждать, что оно способно приносить наилучшие результаты лишь тогда, когда используется в общих интересах.

Ну и, наконец, как я уже сказал во введении, НЛП **не** является заменой профессиональной терапии и консультации, если вас интересует именно это.

## **Глава 2**

### **Коммуникация на работе. Что в действительности представляет собой человеческий разговор?**

*Я твердо убежден в том, что любой инструмент, улучшающий коммуникацию, способен оказать глубочайшее влияние на то, как люди взаимодействуют друг с другом, учатся друг у друга, и на то, как они могут достичь той свободы, к которой стремятся.*

***Билл Гейтс***

В главе 1 говорилось, что улучшение коммуникативных навыков – это одно из ключевых преимуществ НЛП. В этой главе мы более подробно рассмотрим коммуникацию на рабочем месте и начнем анализировать, почему выраженные вами мысли не всегда

---

<sup>1</sup> Прокрастинация – склонность к постоянному откладыванию даже важных и срочных дел, приводящая к жизненным проблемам и болезненным психологическим эффектам.

оказывают желаемый эффект. Мы также узнаем, как НЛП может изменить это.

После того как вы усвоите простые, но важные основы коммуникации, которые приведены в следующем разделе, ваша способность понимать других и оказывать на них влияние серьезно усилится. Вы сможете использовать эту способность в качестве особой структуры, необходимой для понимания текста этой книги и извлечения из него максимальной пользы.

## **Общая характеристика коммуникации на работе**

Рисунок 2.1 показывает, что происходит в голове любого покупателя, поставщика и коллеги, от самого младшего по должности до самого старшего. Этот рисунок, известный как «Коммуникационная модель НЛП», в общих чертах объясняет, почему случаются недоразумения. Он также показывает, что произнесение одного и того же разным людям может приводить к совершенно разной реакции с их стороны. Кроме того, он представляет собой особую систему, помогающую понимать людей на работе, вступать с ними в коммуникацию и оказывать на них влияние. Мы будем обращаться к этой модели на протяжении всей книги. Ниже приведено описание, включающее в себя терминологию НЛП со всеми необходимыми пояснениями. Хочу также отметить, что эта модель основывается главным образом на индивидуальной коммуникации, потому что коммуникация с организацией – это то же самое, что коммуникация с большим количеством отдельных людей. Тем не менее отдельные организационные нюансы будут нами рассмотрены: поверхностно – в этой главе и гораздо более углубленно – в последующих.

Сверху справа можно увидеть информацию из внешнего окружения, которую вы воспринимаете с помощью пяти своих чувств. Она автоматически и почти моментально фильтруется (в следующем разделе будут подробно рассмотрены три основных фильтра) и приходит к состоянию «внутренней формы» (т. е. принимает форму мысли или ментального образа). Эта внутренняя форма является тем, что вы только что восприняли. Чаще всего это комбинация внешних изображений, звуков, чувств, внутреннего диалога и, вероятно, вкуса и запаха. Ваше состояние (т. е. то, как вы себя чувствуете) зависит от того, устраивает вас эта мысль или нет. Это, в свою очередь, окажет прямое влияние на вашу физиологию, например, на то, как вы стоите, двигаетесь или говорите.

Эти мысли, чувства и физиологические реакции отразятся на вашем поведении и ваших действиях и окажут решающее влияние на ваши результаты. Представьте себе такую ситуацию, при которой ваш начальник говорит, что вы через пять минут должны вместо него провести конференцию, потому что ему надо отлучиться на важную встречу. Вероятность того, что вы справитесь с этой задачей хорошо, резко возрастет, если вы отнесетесь к ней позитивно, если у вас будут по отношению к ней оптимистичные мысли, если вы сами будете чувствовать себя хорошо и выглядеть уверенно. Если же вы будете испытывать по отношению к этой задаче страх и тревогу, начнете путаться в словах и говорить прерывисто, то вероятность положительных результатов, естественно, снизится. Некоторые причины положительного и отрицательного отношения к ситуации будут изложены в разделе «Что влияет на выбор фильтра?».

## **Три основных фильтра**

Три основных фильтра – это:

- удаление
- искажение
- обобщение

Рассмотрим каждый из них.

### *Удаление*

Большая часть воспринимаемой нами информации подвергается удалению. Доказано, что каждый из нас каждую секунду через 5 чувств воспринимает миллионы битов информации, хотя наше сознание способно воспринять только 126 битов в секунду (я пишу это на основании работы Махая Чиксентмихайи, одного из авторов журнала «Flow», который вывел, что мы обрабатываем 40 битов в секунду, чтобы понять собеседника). Пусть даже эти показатели не совсем точны, но все равно ясно, что вы не обращали внимания ни на свои тактильные ощущения от этой книги, ни на окружающие вас звуки, ни на то, что находится в области вашего периферийного зрения, до тех пор, пока не прочли эти слова. Психологи считают, что если бы мы осмысливали всю информацию, которую получают наши органы чувств, то не выдержали бы такой нагрузки и попросту не смогли бы жить. В позитивном смысле удаление информации помогает нам сконцентрировать свое внимание на том, что нужно сделать. Оно, например, помогает нам сосредоточиться на каком-то отдельном задании, чтобы уложиться в дедлайн. В менее полезном смысле удаление означает, что мы можем упустить какую-то важную информацию. Это может случиться тогда, когда наше внимание сосредоточено на чем-то другом. Например, вам надо быстро подготовить доклад, поэтому вы торопливо пробегаете глазами сообщение, содержащее в себе важную информацию. Имейте в виду, что удаление – это естественный и автоматический процесс, в отличие от игнорирования, которое всегда основывается на сознательном выборе. Знание о том, что какую-то информацию вы постоянно удаляете, поможет вам уделить более пристальное внимание той информации, которая может оказаться важной.

### *Искажение*

Искажение – это составление вами определенных суждений об информации, ваша интерпретация ее. Это связывание определенных слов и ярлыков с каким-либо событием. Если, например, помощник вашего начальника просит вас срочно явиться к начальнику и говорит, что тот чем-то недоволен, то что это означает? Само по себе это не означает ничего, однако вам можно простить мысли в духе «а что я сделал не так?» или «я влип». Хотя они и могут оказаться справедливыми, существует множество иных интерпретаций желания вашего начальника переговорить с вами. Ваши негативные предположения отразятся на том, как вы подойдете к предстоящему разговору. Если вы научитесь осознавать собственные искажения, то сможете избежать поспешных суждений. Вы также сможете принимать более взвешенные решения.

### *Обобщение*

Обобщение – это когда вы на основании относительно малого объема информации или относительно малого количества примеров судите о том, что такое положение вещей встречается повсеместно. При корректном употреблении обобщения помогают вам извлекать полезные уроки из своего позитивного опыта («если я могу пользоваться одним компьютером, то могу пользоваться любым компьютером») и укреплять этот опыт («я выполнил хорошие презентации на прошлой неделе, и сегодня, значит, я хорошо с этим справляюсь»). В то же время обобщение может и обескуражить («последние несколько продаж прошли очень неблагоприятно, наверное, я сдаю позиции»). Если вы, так же как и в случае с искажениями, научитесь выявлять свои обескураживающие обобщения, то сможете более ясно видеть ситуации такими, каковы они есть, и, следовательно, будете реагировать на саму ситуацию, а не на свои неутешительные суждения. Обескураживающие обобщения также могут приводить к вредным убеждениям. Глава 13 показывает, как можно изменить такие убеждения.

## Применение трех основных фильтров на работе

Во-первых, само знание о существовании этих фильтров поможет вам более осознанно относиться к происходящему. Знание о том, что вы удаляете, искажаете и обобщаете информацию, поможет вам предотвратить следующие возможные ситуации:

- вы упустили какие-то важные сведения о проекте (т.е. удалили их). Следовательно, вам надо заново пройтись по отдельным важным моментам;
- если та или иная ситуация (собеседование, например) прошла не так, как вам бы того хотелось, то вместо того, чтобы говорить: «Все прошло не так, как надо» (обобщение и, вероятно, искажение), вы можете найти, что в этой ситуации все же прошло хорошо (т.е. восстановить часть того, что удалили). Может быть, например, во время неудачного собеседования вы с уверенностью ответили на те или иные (или все) каверзные вопросы;
- вы могли ошибочно интерпретировать чью-то реакцию, например, неверно истолковать то, что ваш потенциальный клиент не перезвонил вам (искажение). В таких ситуациях полезно выяснить у него, что им двигало. Худшее, что может случиться: он подтвердит ваши подозрения, и в таком случае вы уже будете иметь дело не со своими неподтвержденными предположениями, а с реальностью.

## КОММУНИКАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ НЛП

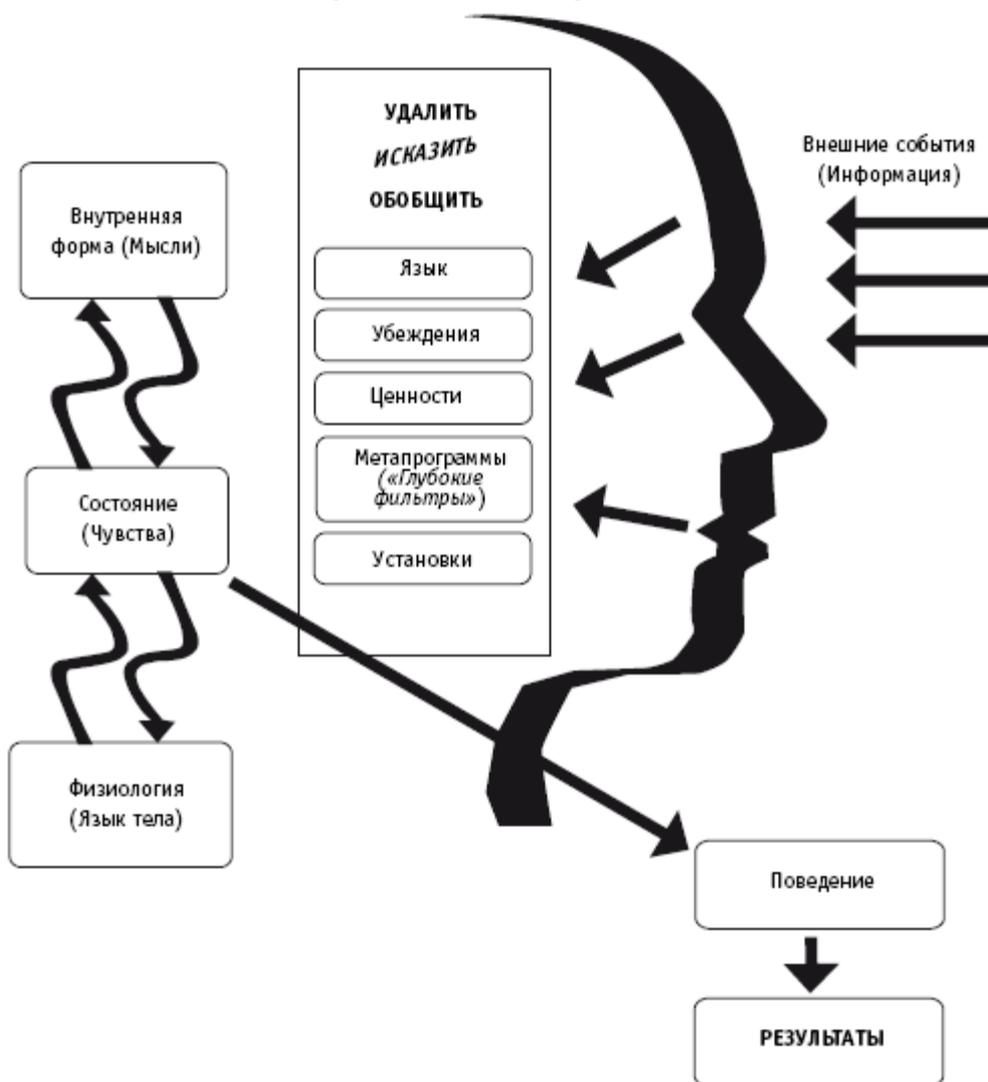


Рисунок 2.1

Когда вы будете вступать в коммуникацию с другими людьми, знание о том, что и они тоже удаляют, искажают и обобщают информацию, поможет вам производить эту коммуникацию более эффективно. Например, если вы рассказываете своим коллегам о каком-нибудь важном проекте, то вам следует повторить ключевые места или попросить их повторить сказанное вами. Так вы сможете понять, не удалили ли они или не исказили ли что-то важное. Точно так же, когда вы будете говорить со своими подчиненными, вам следует повторить то, что им удалось хорошо, и упомянуть повторно, какие места им следует улучшить. Вы также можете попросить их, чтобы они вам рассказали, как будут выполнять подобную задачу в следующий раз.

### **СОВЕТ 2.1**

Когда вы будете делать это, обязательно следите за тем, чтобы ваш тон не был менторским. Попросите их повторить ту или иную мысль, делая акцент на том, что **вы** таким образом стремитесь точно и доступно выразить **свои** мысли, а не на том, что вы хотите убедиться, что **они**, **ваши подчиненные**, вас поняли.

## **Что влияет на выбор фильтра?**

Существуют дополнительные фильтры, оказывающие прямое влияние на то, что мы удаляем, искажаем и обобщаем. Давайте рассмотрим каждый из них отдельно. Более подробно они будут описаны в главах 6–8 и 13–15.

### *Ценности*

*Откройтесь переменам, но не изменяйте своим ценностям.  
Далай-лама*

В зависимости от ситуации ценности можно определить как «то, чего мы хотим/ищем», или как «то, что для нас важно». У каждого из нас, как правило, есть свой уникальный набор ценностей, которые подразделяются на определенные категории, одной из которых является работа. Примерами жизненных ценностей могут быть «здоровье» и «финансовое благополучие моей семьи»; примерами рабочих – «разнообразие» и «потенциал роста». Ваши ценности обычно отражаются на тех решениях, что вы принимаете, а также на вашем поведении, потому что чаще всего вы принимаете именно те решения, которые наиболее выгодны с точки зрения того, что для вас важно. У организаций тоже есть ценности, однако они не обязательно являются тем, что можно увидеть в ежегодных отчетах и сводках или в различных листовках в ресепшене. Например, организация может иметь такую ценность, как «уважение», и при этом не всегда проявлять должное уважение к своим сотрудникам и покупателям. Более подробно это будет рассмотрено в главах 8 и 14.

Ценности оказывают влияние на три основных фильтра, ведь если что-то важно для вас или вы в чем-то заинтересованы, то обратите внимание именно на это, а остальную информацию удалите. Так, финансовый директор, обедая в ресторане, скорее всего обратит внимание на количество посетителей и мысленно рассчитает, является ли ресторан прибыльным, в то время как графический дизайнер скорее обратит внимание на интерьер ресторана, а не на его наполненность. Если говорить обобщенно: знаете ли вы на самом деле, что важно для ваших подчиненных, покупателей, коллег и иных заинтересованных лиц? Глава 14 рассказывает, как использовать ценности в бизнесе, например, для того, чтобы увеличить качество продаж, чтобы принимать лучшие решения, или для того, чтобы более эффективно управлять делами.

### *Убеждения*

*Мысли о том, что вы можете или не можете чего-то сделать, как правило, одинаково справедливы.*  
*Генри Форд*

Убеждения можно определить по-разному. Например:

- наше преобладающее отношение к той или иной теме;
- суждения и мысли, которые мы признаем действительными.

Убеждения можно связать с ценностями в том смысле, что вы можете думать, что те или иные вещи для вас важны. Убеждения могут оказать большое влияние на конечный результат – как с точки зрения отдельного работника, так и с точки зрения перспективы владельца бизнеса. Продавец, не верящий в эффективность своего продукта или в свои способности продавца, скорее всего, продаст меньше, чем продавец, обладающий позитивными убеждениями в отношении своего продукта и своих способностей.

Возвращаясь к Коммуникационной модели НЛП и к фильтрам: если мы верим в то, что что-то истинно, то мы часто будем отфильтровывать (т.е. удалять, искажать и обобщать) информацию, которая этому истинному противоречит. Это объясняется стремлением к тому, чтобы информация, получаемая нами, соответствовала нашим ценностям. Термин «когнитивный диссонанс», введенный Леоном Фестингером в книге «Теория когнитивного диссонанса», объясняет дискомфорт и трудности, которые мы испытываем, когда чувствуем в себе присутствие двух противоречивых убеждений, и последующий процесс изменения одного из этих двух убеждений так, чтобы уменьшился общий дискомфорт. Следующий пример иллюстрирует это.

### **История 2.1**

Один из моих корпоративных клиентов – компания, которая производит программы и осуществляет техническую поддержку в сфере ИТ. Она ориентируется на бизнесы с оборотом до 50 миллионов фунтов стерлингов (75 миллионов долларов). Однажды она решила расширить свою клиентскую базу и перейти к сотрудничеству с более крупными компаниями, рассчитывая на то, что ее команда продаж справится. Руководили этой командой Марк и Хулио. Спустя шесть месяцев после расширения продажи Марка существенно выросли, а Хулио так и не смог наладить продажи более крупным клиентам, и меня попросили поработать с ним.

Во время наших сеансов коучинга стало ясно, что Хулио имел убеждение, что ему трудно будет вести продажи более крупным компаниям, так как они чересчур взыскательны. А Марк, наоборот, верил в то, что большим компаниям будет **легче** продать продукцию, так как руководят ими более практичные люди, хорошо понимающие, какую пользу его продукты могут принести их компании. Для них двоих внешние обстоятельства («события») были очень похожими (если вовсе не идентичными), однако убеждения привели их к разным мыслям и результатам. Моя работа с Хулио успешно изменила его убеждения и улучшила качество его продаж. (Некоторые техники изменения убеждений с помощью НЛП освещаются в главе 13).

С точки зрения Коммуникационной модели изменение убеждений Хулио привело к тому, что внутренняя форма (мысли), состояние (чувства) и физиология (язык тела), которые были у него до и во время встреч по продажам, стали значительно лучше. Это, в свою очередь, улучшило его поведение, а вместе с тем и результаты.

На организационном уровне **убеждения** о, например, наилучшем отношении к подчиненным также отразятся на результатах.

### **Язык**

*Язык формирует наше мышление и определяет то, о чем мы*

*способны мыслить.*

*Бенджамин Ли Уорф, американский лингвист*

Слова, которые используют отдельные люди и организации, оказывают влияние на слушателей/читателей (если бы это было не так, то рекламы по радио вообще не существовало бы). Предлагаю вам пример, демонстрирующий влияние языка на отдельного человека. Представьте себе человека, произносящего два следующих предложения:

1. Я не могу (т.е. я не способен) делать X (вести переговоры, заниматься коучингом, принимать хорошие решения в бизнесе и т.д.).

2. Я еще не научился делать X (вести переговоры, заниматься коучингом, принимать хорошие решения в бизнесе и т.д.) так хорошо, как мне бы того хотелось.

Для большинства первое утверждение почти не оставляет возможности выбора – оно обескураживает их (и оказывает негативное влияние на их поведение и на результаты их деятельности). В то время как второе утверждение предполагает и даже создает возможность изменения обстоятельств – оно обнадеживает. Точно так же происходит и в случае с организацией: менеджер, общающийся со своими подчиненными (используя «вы» вместо «я» в двух приведенных выше предложениях), в зависимости от предложения, которое он выберет, окажет негативное или позитивное влияние на своих подчиненных.

В главах 6 и 7 мы узнаем, как использовать язык эффективно.

### *Метапрограммы (глубокие фильтры)*

«Метапрограммы» – это термин, принятый в НЛП для определения таких фильтров, которые фактически стоят за другими фильтрами (или служат для них основой). Это глубоко сидящие в нас фильтры, которые работают независимо от того, что происходит в данный момент. Они обычно определяют то, **как** мы думаем, в отличие от предыдущих, которые определяют то, **о чем** мы думаем. Поэтому я буду называть их «глубокими фильтрами». Среди специалистов по НЛП принято считать, что всего существует порядка 15–20 ключевых глубоких фильтров. Более подробно эта тема будет разобрана в главе 15.

Для наглядности давайте рассмотрим пример одного из глубоких фильтров, известного под названием «фильтр направления». Люди могут быть мотивированы либо «в сторону» того, что они хотят, либо «в противоположную сторону» от того, чего они не хотят, или в какую-либо другую сторону, но лишь бы уйти прочь. В мире бизнеса два конца этого спектра известны как «пряник и кнут» или «от себя/на себя». Например, один человек может быть сильно мотивирован материальными благами и уважением, которые он сможет получить (в направлении к чему-то), в то время как коллегу этого человека может побуждать желание избежать неудачи, потому что он не хочет плохо себя чувствовать, впасть в состояние протрации или жить в маленьком неуютном доме вроде того, в котором провел свое детство (в направлении против чего-то).

Зная о своих глубоких фильтрах, а также о глубоких фильтрах других людей, мы можем получить более глубокое понимание принципов поведения как самих себя, так и окружающих. Мы также можем лучше понимать реакции на те или иные ситуации и оказывать более глубокое влияние на других людей и на наши целевые аудитории. Руководствуясь примером, приведенным в предыдущем абзаце, вы можете мотивировать сотрудника, движущегося «в направлении к чему-то», сделав акцент на том, что он получит, если хорошо справится со своей работой (деньги, более свободный график, перспективу повышения). И вы можете мотивировать сотрудника, движущегося «в сторону против чего-то», указав ему на то, какие последствия могут возникнуть после плохого выполнения работы (понижение зарплаты, плохой рабочий график, отсутствие перспективы кадрового роста).

### *Установки и опыт*

«Установки» можно расценивать как особый комплекс убеждений и ценностей, связанных с определенной темой. «Опыт» – это события, через которые мы сами прошли. Он также является ссылкой на другие фильтры, которые помогают нам формировать нашу личность.

### **«Сознательное мышление» против «автопилота»**

Перед тем как мы закончим эту главу, я бы хотел написать несколько слов на еще одну важную тему, связанную с Коммуникационной моделью. В НЛП существует концепция «сознательного разума» и разума «бессознательного» (или «подсознательного»). Знание об этом поможет вам контролировать свою реакцию на различные события, происходящие на работе. Вы также сможете лучше справляться с реакциями других людей.

В общем и целом, ваш сознательный разум – это «рациональная» часть вашего ума. В рабочем контексте она исполняет различные задания, связанные с бизнесом: например, постановку целей, планирование, подготовку к конференциям и финансовые расчеты.

Ваш бессознательный разум содержит в себе воспоминания, знания, опыт, убеждения, ценности и эмоции. У него несколько уровней. На поверхностном уровне бессознательного разума большинство людей способно вызывать воспоминания и отдавать отчет некоторым своим убеждениям и ценностям. Однако на более глубоком уровне эти люди могут и не осознавать некоторых своих убеждений и ценностей. На этом уровне эмоциональный отклик происходит автоматически. Например, беспокойство или радостная оживленность перед важной встречей – это автоматический (бессознательный) отклик. Хулио (история 2.1 на стр. 32) изначально не отдавал сознательного отчета своему убеждению о продажах более крупным компаниям. Если бы все бизнес-решения основывались исключительно на рациональных мотивах, то тогда, вероятнее всего, распространенной была бы ситуация, при которой все команды закупок различных компаний определенного сектора экономики обращались бы к одному поставщику. И все члены организаций были бы во многом согласны между собой. В действительности же многие люди основывают свои решения в той или иной мере на эмоциональных факторах и на собственных глубоких убеждениях и ценностях, – знают они об этом или нет. Такая информация поможет вам, например, понять ценности своих подчиненных и, следовательно, оказывать на них более глубокое влияние.

Хотя углубленное рассмотрение автоматических (или бессознательных) элементов и не входит в круг интересов этой книги, важно, чтобы вы об этом знали. Если вы захотите узнать больше, то есть множество книг про гипноз, где подробно рассматривается бессознательный разум. Некоторые из них перечислены в разделе «Дальнейшее чтение».

### **Заключение**

Поскольку у каждого из нас свои:

- способы применения языка
- убеждения
- ценности
- профили глубоких фильтров/метапрограмм
- установки и опыт,

то неудивительно, что мы имеем разные мнения и разное понимание тех или иных ситуаций на работе. Эти различающиеся мнения и соображения часто приводят к разным (и иногда неожиданным) реакциям других людей. Например, экономические прогнозы отличаются у разных экономистов, хотя все они руководствуются одними и теми же экономическими данными. Стратегическое направление организации тоже может измениться после назначения нового главного исполнительного директора, хотя и новый и прежний

имеют доступ к одним и тем же экономическим данным и данным по бизнесу. Значительная часть информации в этой главе связана с тем, как мыслит отдельный человек. Эти же принципы применимы и к тому, как функционируют группы и организации. Например, у команд и организаций есть свои ценности и убеждения, которые часто объединяют в понятие «культура». Эта книга написана для того, чтобы вы смогли донести до других свои мысли именно так, как **вы** того хотите, и чтобы вы могли воспринимать информацию, сообщаемую вам другими людьми, именно так, как **они** того хотят.

### **Глава 3**

## **Установки, имеющие значение. Образ мысли, необходимый для успеха в бизнесе**

*Успех или неудача в деловых вопросах больше зависит от строя мыслей, чем от умственных способностей.*

*Сэр Уолтер Д. Скотт, основатель компании менеджмент-консалтинга WD Scott*

Я часто слышу, как люди говорят об НЛП как об инструменте оказания влияния, как о средстве коммуникации и о наборе особых техник. Они редко говорят об установках и убеждениях, которые лежат в основе НЛП. Основываясь на своем собственном опыте преподавания и коучинга, я могу сказать, что именно эти установки и имеют наибольшее значение. В этой связи важно отметить, что ведущие менеджеры и директора, посещающие мои курсы по НЛП для бизнес-тренинга, говорили, что если бы их организации использовали **только материал этой главы**, то их прибыль (или эффективность, если организация некоммерческая) увеличилась бы примерно на 50%. Наименьшее число, какое мне когда-либо называли, – это 20%. Так что читайте внимательно!

### **Оформление сцены**

Как уже говорилось в главе 1, НЛП было разработано путем моделирования превосходства. Ранние разработчики НЛП обнаружили, что существуют особые убеждения и установки, которые разделяют все успешные люди. Эти убеждения и установки можно разделить на две основные области:

- Предпосылки НЛП. Это набор суждений, которым следует руководствоваться при использовании НЛП. Эти суждения формируют особую этическую систему НЛП.
- Принципы успеха. Они могут быть применены практически в любой деятельности. Они составляют особую систему, которая очень эффективна в достижении целей.

Рассмотрим обе области поочередно.

### **Предпосылки НЛП**

Существует около 15 предпосылок НЛП. Точное количество может варьироваться, потому что различные школы НЛП по-разному подходят к этому вопросу. Предпосылки НЛП подходят к широкому диапазону различных видов деятельности, таких, как, например, коучинг, терапия, достижение всевозможных целей и улучшение коммуникативных навыков. В этой книге мы рассмотрим девять предпосылок, каждая из которых подходит к рабочей обстановке. Для вашего удобства они разделены на три группы (это деление довольно условно; некоторые предпосылки могут быть отнесены к нескольким категориям одновременно).

**1.** Предпосылки, сосредоточенные на внешнем, т. е. основанные на внешнем мире или оказывающие на него влияние.

2. Предпосылки, сосредоточенные на внутреннем. Внутренние установки.

3. Предпосылки, сосредоточенные на результатах/деятельности.

Применяя на работе эти предпосылки, не забывайте руководствоваться здравым смыслом. Помните, что не все они являются универсальными.

### **Предпосылки, сосредоточенные на внешнем**

К этой категории относятся три ключевые предпосылки НЛП:

- уважение к чужому мнению;
- значение и итог коммуникации выражаются в отклике, который вы получаете;
- наша интерпретация ситуации не является самой ситуацией.

### ***Уважение к чужому мнению***

*Важнее понимать, чем быть понятым.*

*Стивен Кови, писатель*

При взгляде на Коммуникационную модель становится понятно, что каждый человек уникален, что у каждого есть свои ценности, убеждения, метапрограммные профили и опыт. Вы можете быть не согласны со своим коллегой, поставщиком или покупателем, но если вы покажете им, что уважаете их точку зрения, то у вас будет больше возможностей повлиять на них (см. цитату Кови в эпиграфе). Даже если они не примут ваш взгляд на данную проблему, вы все равно сможете устроить все так, что каждый останется при своем мнении и нормальные рабочие отношения не будут нарушены. Отсюда следует, что если вы не будете проявлять уважение, то ваши отношения пострадают.

### **Значение и итог коммуникации выражаются в отклике, который вы получаете.**

Коммуникационная модель показывает, что каждый фильтрует информацию по-своему. Хотя вам самим ваши слова и действия могут казаться вполне ясными, те люди, с которыми вы взаимодействуете на работе, могут интерпретировать их не так, как вы задумывали, и, следовательно, реагировать на них не так, как вы ожидаете. Реакция этих людей основана на том, как **они интерпретируют** ваши слова и действия, а не на том, какой смысл вы в них вложили. Следовательно, если какие-то люди реагируют не так, как вы ожидаете, то вы, вместо того чтобы продолжать дожидаться изменений **с их стороны**, можете изменить то, **как вы сами** ведете коммуникацию. Значительная часть этой книги посвящена именно тому, как вы можете стать более гибким в процессе коммуникации.

### ***Наша интерпретация ситуации не является самой ситуацией***

*Карта – это не сама местность.*

*Альфред Коржибски, философ, ученый*

Редко случается такое, чтобы во время конференции все друг с другом соглашались, а по окончании совершали именно те действия, каких ожидает каждый ее участник. Редко такое случается потому, что у каждого из нас есть своя интерпретация происходящих событий. Эта интерпретация не является самим событием. Следовательно, вы можете интерпретировать какую-то ситуацию совсем иначе, чем кто-то другой. Все мы реагируем именно на нашу карту событий, а не на саму местность. НЛП может помочь вам взглянуть на ситуации с другой стороны (см. главу 11) и задать такие вопросы, которые дадут вам более глубокое понимание вещей (см. главу 7).

НЛП – не метод манипуляции, а орудие, способное принести пользу.

### ***Предпосылки, сосредоточенные на внутреннем. Внутренние установки***

Под эту категорию попадают три ключевые предпосылки НЛП:

- неудач, как таковых, не существует. Существует только обратная связь;
- гибкость – понятие широкое;
- мы являемся (или можем являться) хозяевами как своих мыслей, так и своих результатов.

***Неудач, как таковых, не существует. Существует только обратная связь.***

*Неудача – это прекрасный повод попробовать еще раз, с большей мудростью.  
Генри Форд*

Существует такое множество примеров успешных бизнесменов, которые терпели неудачи, перед тем как пришли к успеху, что эту книгу вполне можно было бы посвятить одной лишь этой теме. Вот несколько таких примеров:

- Роулэнд Хасси Мэйси-старший, основатель сети универмагов Macy's, у которого было по меньшей мере четыре крупные неудачи в продажах.
- Томас Эдисон, владелец более чем 1000 патентов в одних лишь США, который, по некоторым предположениям, совершил 10 000 неудачных попыток, прежде чем ему удалось запатентовать электрическую лампочку.
- Билл Гейтс (основатель компании Microsoft), бывший в 1970-х годах совладельцем бизнеса под названием Traf-O-Data, который обанкротился.
- Уолт Дисней, чей бизнес под названием Laugh-O-Gram Films обанкротился примерно за год.

Мораль проста. Неудач, как таковых, не существует; существует только обратная связь, указывающая на то, что сделанное вами не сработало. Извлекайте из нее уроки, черпайте (или даже усиливайте) из нее свою мотивацию и двигайтесь дальше. НЛП поможет вам научиться ставить цели и сохранять мотивацию, нужную для их достижения (см. главы 4, 8 и 14).

***Гибкость – понятие широкое***

*Безумие – это повторять одно и то же действие и ожидать каких-то других результатов.  
Альберт Эйнштейн*

После предыдущей предпосылки следует отметить, что если сделанное вами не сработало, то не будет лишним несколько изменить свой подход. Если ваш подход к собеседованию (или к встрече, к продаже) не приводит к желаемым результатам, то попробуйте изменить его. Иногда важно проявлять активность и умение быть очень гибким. Следующая история наглядно демонстрирует это.

### **История 3.1**

Наполеон Хилл, чрезвычайно успешный бизнесмен, автор книги «Думай и богатей», вспоминает, как добился своего первого собеседования. Он послал одному работодателю, на которого очень хотел работать, поздравление в связи с тем, что он, Хилл, выбрал его организацию в качестве своей первой работы. Еще он написал, что согласен работать на безвозмездной основе некоторое время с тем условием, что после окончательного принятия на работу предыдущие его труды будут вознаграждены.

**Мы являемся (или можем являться) хозяевами как своих мыслей, так и своих результатов.** Если вы волнуетесь из-за тех или иных ситуаций (собеседований, продаж,

презентаций, встреч с высокопоставленными людьми) или если у вас есть некие мешающие вам убеждения относительно собственных способностей, – вы можете научиться менять свой образ мыслей и таким образом изменять результаты своей деятельности. В НЛП есть несколько техник, которые могут помочь вам обрести веру в самих себя. Некоторые из этих техник рассмотрены в главах 10 и 13.

### ***Предпосылки, сосредоточенные на результатах/деятельности***

К этой категории относятся три ключевые предпосылки НЛП:

- у людей есть как раз столько потенциала, сколько нужно для того, чтобы наступили те перемены, которых они желают.
- люди принимают наилучшие решения из всех, что представляются им возможными, и делают все, что в их силах.
- моделирование превосходства приводит к повышенным показателям.

***У людей есть как раз столько потенциала, сколько нужно для того, чтобы наступили те перемены, которых они желают.***

*Прошлое не равно будущему.*

*Тони Роббинс, писатель и коуч*

Учитывая предыдущую предпосылку, важно понимать, что у каждого из нас есть скрытый потенциал. Понимание того, что у каждого человека есть способности к обучению, адаптации, мотивации и превосходству, проявляющиеся в тех или иных обстоятельствах, поможет вам (и вашим коллегам) достичь гораздо большего прогресса, чем вы достигнете, думая, что все люди ограничены своими прошлыми результатами. Вы можете руководствоваться этим соображением как при мыслях о самих себе и своих устремлениях, так и при управлении своими подчиненными и их устремлениями.

Главной мыслью здесь является то, что будущее не равно прошлому. В НЛП есть множество техник, которые способны помочь людям реализовать свой потенциал и достичь большего прогресса, чем им кажется.

**Люди принимают наилучшие решения из всех, что представляются им возможными, и делают все, что в их силах.** Иногда поведение людей может показаться со стороны бесполезным или даже зловредным: примерами этого могут быть многократные опоздания на конференции или вспыльчивость и упрямство во время сеансов мозгового штурма. Хотя все указывает нам на то, что нельзя мириться с таким поведением, иногда не мешает задуматься и о другом – что каждый человек в отдельно взятый момент времени принимает такие решения, которые, по его мнению, являются наилучшими. Ведь человек знает, что может поступать по-разному, однако поступает именно так, а не как-то иначе. Такие соображения помогут вам достичь лучшего взаимопонимания со своими коллегами. Оно даже может помочь вам научить своих коллег принимать более эффективные решения. Например, кто-то постоянно опаздывает, потому что считает, что приходится заранее или вовремя – пустая и бесполезная трата времени, ведь остальные тоже опаздывают. Вместо этого он решает провести это время с большей пользой. Если вы покажете ему, как его поведение сказывается на других (см. главу 11), то тем самым повысите его осведомленность и, следовательно, измените его поведение.

**Моделирование превосходства приводит к повышенным показателям.** НЛП изначально разрабатывалось в рамках моделирования превосходства. В рабочем контексте бенчмаркинг (т.е. сопоставление своих процессов и результатов с процессами и результатами других похожих организаций) является широко распространенным методом улучшения трудовых показателей. Чаще всего бенчмаркинг способен сильно повысить результаты деятельности на организационном уровне. Бенчмаркинг индивидуальных

показателей людей обычно улучшает результаты этих людей и, следовательно, всего бизнеса, в котором они участвуют. Например, какие ключевые аспекты убеждений, установок и поведенческих тенденций отличают **превосходных** менеджеров, продавцов и специалистов клиентской службы от их более заурядных коллег? В главе 16 мы подробнее поговорим о моделировании превосходной работы.

## Приверженность причине

*Слабые люди верят в удачу, сильные люди верят в причину и следствие.*

*Ральф Уолдо Эмерсон, американский эссеист, лектор, поэт и философ*

Предпосылки НЛП можно выразить через концепцию «причины и следствия». Она подразумевает, что за любым следствием стоит своя причина. Например, экономические обстоятельства (следствие) формируются решениями правительства, покупателей, бизнесов и т. д. Если применить эту концепцию к рабочему месту, то становится ясно, что люди могут выступать либо «за следствие», либо «за причину». В поведении людей, для которых характерен образ мыслей «за следствие», обычно проявляются следующие признаки:

- возмущение
- поиск отговорок
- негативный настрой
- ожидание добра от других
- сваливание вины на обстоятельства (т. е. на «причины»).

Люди, для которых характерен образ мыслей «за причину», обычно отличаются

- активностью
- позитивностью
- способностью взять на себя ответственность за свои действия и их результаты
- прикладыванием усилий для достижения своих желаний независимо от обстоятельств; т. е. **сами эти люди** влияют на обстоятельства, не позволяя им повлиять на них.

В многочисленных учебных курсах по НЛП я неизменно прихожу к согласию со своими учениками в том, что **мышление «за причину» приводит к наилучшим результатам как отдельных людей, так и команды и организации.**

### Упражнение 3.1

(1 минута)

Определите, где вы находитесь на шкале причина-следствие, если 0% – это целиком «за причину», а 100% – целиком «за следствие». Будьте честным.

Даже в затруднительных ситуациях на работе вы сможете справляться со своими задачами гораздо эффективнее, если ваш образ мысли будет устроен по принципу «за причину», а не по принципу «за следствие». Применяя на практике почерпнутое из этой книги, вы сможете приблизить себя к такому мышлению, которое полностью соответствует модели «за причину».

## Принципы успеха в бизнесе

Существует модель НЛП под названием «Принципы успеха». Она состоит из шести элементов. Давайте рассмотрим каждый из них.

• **Знание того, что вы хотите.** Перед тем как вы приступите к любой рабочей деятельности, будь то незначительная встреча или огромная реорганизация, решите для себя, чего вы хотите (т. е. определите цель и желаемый исход). Глава 4 подробно рассматривает постановку целей.

- **Принимайте обратную связь.** Вы точно находитесь на пути к достижению своей цели? (Глава 5 дает некоторые ориентиры по получению моментальной обратной связи от других людей.) Если нет, то...

- **Будьте гибким.** Давайте вернемся к одной из предпосылок НЛП (Гибкость – понятие широкое) и к цитате Эйнштейна. Если что-то работает не так, как вы хотите, то произведите изменения.

- **Стройте и поддерживайте хорошие отношения.** В НЛП это зовется «взаимопониманием». Более подробно оно будет рассмотрено в главе 5.

- **Имейте позитивный настрой.** В этой главе были рассмотрены основы позитивного настроения. В книге даются различные техники НЛП (рассматриваемые в части III), позволяющие вам обрести позитивный настрой и помочь это сделать другим людям.

- **Действуйте.** Без действия никаких перемен не будет.

Предпосылки НЛП, мышление по типу «за причину» и Принципы успеха являют собой особый набор характеристик, позволяющих своим обладателям (коими могут быть отдельные люди, команды и целые организации) получать более хорошие результаты в своей деятельности. Сейчас я представлю вам упражнение, которое включаю во все свои курсы бизнес-тренинга.

### **Упражнение 3.2**

**(10 минут)**

Вспомните две (или больше) ситуации на работе, которые прошли хорошо. Затем вспомните две (или больше) ситуации на работе, которые прошли плохо. Рассмотрите, в какой степени проявлялся набор характеристик (предпосылки НЛП, мышление по типу «за причину» и Принципы успеха) в удачных ситуациях. Рассматривая неудачные, попробуйте выяснить, какая из этих характеристик помогла бы вам, если бы вы тогда знали о ней. Во время проведения курсов тренинга я предлагаю своим слушателям обсудить это упражнение в небольших группах (тогда оно займет времени на 10–20 минут больше).

## **Глава 4**

### **Достижение целей. Как ставить цели и достигать их**

*Цели – это топливо в печи достижений.*

*Брайан Трейси, предприниматель и коуч*

Первый Принцип успеха (Глава 3) – это постановка целей и знание того, чего вы хотите. В этой главе мы рассмотрим важность эффективной постановки целей, узнаем, как отдельным людям и организациям надо ставить цели в рабочей обстановке, и еще узнаем, как применять принципы постановки целей в условиях профессиональной деятельности.

### **Упражнение 4.1**

**(5 минут)**

Поставьте по крайней мере одну цель, связанную с работой. В идеале вам нужно поставить краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную цели. Например, вашей краткосрочной целью может быть успешная сдача следующих профессиональных экзаменов, среднесрочной – получение определенной квалификации, а долгосрочной – создание собственного бизнеса/агентства. Если вы владеете бизнесом или обладаете таким авторитетом и полномочиями, при которых можно ставить цели для подразделений или организаций, то в этом случае вам следует поставить цель для своей организации и рабочую цель – для себя. Мы еще вернемся к этим целям далее.

## Зачем ставить цели?

Тут лучше подойдет вопрос «зачем ставить цели, используя принципы, приведенные в этой главе?». Этот вопрос уместен по той причине, что люди, занимающиеся бизнесом, только тем и занимаются, что ставят цели. Каждая организация из всех, о которых я слышал, имеет цели, формирует бюджет и строит определенные стратегические планы. Все это нужно для того, чтобы сотрудники компании были сосредоточены на одних и тех же организационных целях и чтобы было удобно сопоставлять одни цели, бюджеты и стратегические планы с другими и на основании этого делать выводы о прогрессе или регрессе. Многие люди, работающие в таких организациях, по крайней мере раз в год получают цели и задания с годовыми отчетами и аттестациями.

В более психологическом смысле наличие ясно очерченной цели поможет вашей «сетчатой системе активации» (т.е. внутреннему радару вашего мозга) сосредоточиться на поиске и отборе нужной информации, что помогает достичь своих целей. Как уже было сказано в разделе главы 3, посвященном Принципам успеха: как только у вас появится ясная цель, вы тотчас же сможете начать двигаться в ее направлении.

Дополнительные преимущества постановки цели с использованием принципов НЛП:

- Это дает ясное представление о том, чего хочет группа или отдельный человек.
- Это помогает убедиться, что поставленные цели действительно отражают желания отдельных людей и всей организации. Особенно это актуально для малого бизнеса, где цели часто являются продолжением желаний владельцев.
- Это устраняет вероятность того, что отдельные люди и целые бизнесы будут понапрасну тратить свое время, средства и энергию на достижение неудачной цели (неудачность которой они бы в ином случае осознали лишь после значительных усилий и убытков).

Важно понимать, что процесс постановки целей проходит отдельно от процесса их достижения. Так что если вы, например, занимаетесь коучингом со своим подчиненным для того, чтобы тот мог пройти аттестацию, то я вам советую сначала прийти со своим подчиненным к согласию относительно цели – и лишь потом переходить к ее достижению. Глава 17 затрагивает использование НЛП в коучинге.

## Спортивный подход к достижению целей в бизнесе

Постановка целей нигде так ясно не выражена, как в области спорта. Есть несколько особых аспектов постановки целей, которые бизнес может позаимствовать у спорта. Там принято считать, что существует три типа целей:

- цели итога («ради чего»),
- цели показателей («что именно»),
- цели процесса («каким образом»).

**Цели итога** относятся к общим соображениям, общим целям, к той цели, которая создает причину для всей деятельности и обосновывает эту причину. Примерами таких целей в мире спорта является завоевание олимпийского «золота» или – для простых смертных – победа в местном соревновании по теннису или гольфу. На рабочем месте это может относиться, например, к:

- созданию таких условий, при которых ваша компания будет удостоена места в индексе FTSE100 или в списке Fortune 500;
- созданию таких условий, при которых ваша компания будет иметь лучшие показатели того или иного рода;
- признанию вас самым успешным продавцом этого квартала;
- получению повышения в этом году.

Хотя цели итога по определению являются мотивирующими, они не всегда

подконтрольны человеку или организации. В таких случаях полезными оказываются цели показателей.

**Цели показателей** относятся к тем мерам, которые должны быть приняты, чтобы обеспечить вам или вашей организации наивысший шанс успеха (т. е. они показывают, «что именно» должно быть сделано). Спортсмен может выполнить самый выдающийся забег в своей жизни, но если результат другого окажется лучше, то этот спортсмен не получит «золото». Так же и в бизнесе: если показатели конкурентов будут лучше, то какими бы превосходными показателями вашей организации ни были, она не достигнет своих целей показателей (мы уже рассматривали подобные примеры). Примеры целей показателей, связанные с уже описанными в этой книге случаями, могут быть следующими:

- получение годовой суммы прибыли до уплаты налогов в размере 200 миллионов фунтов стерлингов/300 миллионов долларов;
- достижение уровня оборота сотрудников, равного 12%;
- заключение сделок общей стоимостью в 1 миллион фунтов стерлингов/1,5 миллиона долларов за один квартал;
- выпуск новой компьютерной операционной системы в этом году.

Эти цели показателей достаточно реалистичны, чтобы на них можно было ориентироваться, и они вполне реализуемы как вами, так и организацией. Однако важно понимать, что, хотя эти цели выражают то, «к чему именно» вы будете стремиться, они ничего не говорят о том, «как» вы будете к этому идти.

**Цели процесса** обозначают, «каким образом» вы или ваша организация будете достигать целей показателей, что, в свою очередь, создаст благоприятные условия для достижения целей итога. Точно так же, как у спортсменов существует целый ряд особых целей и действий, которые необходимо совершить (например, выполнение 100 отжиманий в день), так и у вас и у вашего бизнеса будут особые цели процесса, такие, как:

- создание трех новых продуктов или территориальное расширение;
- внедрение опросов, исследующих заинтересованность сотрудников; внедрение полугодовых аттестаций вместо годовых;
- выступление с презентацией на ежегодной профильной конференции или совершение 25 новых звонков в день;
- запуск публичного тестирования в этом месяце, выпуск одной составляющей системы в течение трех месяцев.

#### **СОВЕТ 4.1**

Когда вы будете ставить цели, помните про разницу между тремя их категориями. Как правило, цели итога обычно долгосрочны, цели показателей среднесрочны, а цели процесса краткосрочны.

В некоторых ситуациях грань между целями итога и показателей и грань между целями показателей и целями процесса могут быть очень размыты. Следовательно, вам следует лишь ориентироваться на эти категории, а не тратить понапрасну свою энергию на решение вопроса, к какой именно категории относится та или иная цель.

### **Подходы НЛП к постановке целей**

В поле НЛП существует несколько моделей постановки целей. Все они носят добавочный характер и приводят к созданию того, что известно как «вполне сформированная цель» и «вполне сформированный итог» (в НЛП термины *итоги* и *цели* часто оказываются взаимозаменяемыми). Вполне сформированная цель/итог – это такая цель/итог, которая сформулирована таким образом, что вероятность ее достижения оказывается очень высокой. Происходит это по разным причинам: либо она весьма ясна, либо чрезвычайно желанна, либо очень уместна.

Эти модели постановки целей обычно состоят из:

- ряда вопросов, которые нужно задавать при постановке целей, и/или
- перечня условий, необходимых для того, чтобы цели являлись «вполне сформированными».

Преимущество этого подхода к постановке целей было описано в разделе «Зачем ставить цели?» (стр. 53).

Хотя обе эти модели чрезвычайно полезны (в особенности для употребления отдельными людьми или для таких ситуаций, когда люди не уверены в том, чего они хотят), в мире бизнеса более широко распространено применение заданий/целей типа SMART. Модели постановки целей по принципам НЛП могут быть применены в методе SMARTER (являющимся расширением целей SMART). Поэтому мы здесь воспользуемся методом SMARTER.

**Обращаю ваше внимание** на то, что последующая информация радикальным образом увеличит эффективность имеющихся у вас знаний о традиционной модели SMART (здесь приведено 15 пунктов вместо повсеместно встречающихся пяти или шести). Читайте внимательно и вдумчиво.

Объяснение модели SMARTER будет представлять собой общее описание, предназначенное преимущественно для отдельных людей. Оно будет сопровождаться инструкциями по применению этой модели индивидуально на работе или же в составе групп и организаций. Хотя мы рассмотрим каждый пункт модели SMARTER по отдельности, некоторые из них, как вы увидите, тесно взаимосвязаны. В некоторых пунктах есть полезные вопросы (они будут выделены курсивом), которые помогут вам применить эти пункты к тем целям, что вы ставите.

Чтобы пункты SMARTER стали понятнее, давайте используем в качестве примера следующую цель (показатели выражены в долларах исключительно из соображений наглядности).

Сейчас 31 октября 20XX года (точная дата, отстоящая от вас примерно на 18 месяцев). Мой рекламный бизнес, основанный в прошлом году, принес 1 000 000 долларов. Сумма прибыли до уплаты налогов составила 150 000 долларов с вычетом зарплаты моей и моего бизнес-партнера в размере 75 000 долларов. На следующие 10 недель у нас есть список заказов общей суммой в 350 000 долларов. Прогнозируемый оборот на следующие 12 месяцев составляет 1 500 000 долларов. Прогнозируемая прибыль составляет 400 000 долларов с вычетом зарплаты для каждого из нас в размере 100 000 долларов. Я работаю примерно по 50 часов в неделю. Имею гармоничный баланс между работой и личной жизнью. У меня есть время на семью, фитнес и социальную жизнь.

## S

**Specific (точность).** Имейте точное представление о том, какова ваша цель. Проговаривайте ясно и четко, чего вы хотите. Некоторые из слушателей моих курсов говорят, что их целью является получение большего количества денег. Я даю им один пенни – и их цель достигнута. Но разве они хотели заработать один пенни?

*«Что вы будете видеть, слышать, чувствовать, говорить себе, какой вкус и запах вы станете ощущать, когда достигнете своей цели?»* Чем более точны вы будете в своих чувствах, тем выше будет вероятность того, что вы достигнете своей цели. В указанном выше примере вам надо составить точное представление о том, как вы сможете понять, что обозначенные цели вами достигнуты и что цели на второй год, скорее всего, будут выполнены. Вы также можете задать такие вопросы, как *«Где, когда, как и с кем вы хотите этого?»*, если это будет уместно. В данном примере ответ на этот вопрос следующий: Париж, определенная дата, рекламный бизнес и имя вашего бизнес-партнера.

**Simple (простота).** Объясните то, чего вы хотите, настолько просто, насколько это вообще возможно. Сделать это будет нелегко, но если вы выразите все в простой форме, то

увеличите вероятность того, что не удалили и не исказили информацию, что правильно все поняли.

#### **СОВЕТ 4.2**

Спросите себя, сможет ли умный и грамотный ребенок понять вашу цель. Если поймете, что сможет, то можете быть уверены, что ваша цель достаточно проста и точна.

### **М**

**Measurable (измеримость).** Этот пункт связан с представленной выше «точностью». Убедитесь в том, что ваша цель измерима. Желательно убедиться в этом с помощью точных численных показателей. Некоторые клиенты говорили мне, что их целью является «стать более успешными». Хорошая идея, но как ее измерить? *«Как вам знать **несомненно**, что вы достигли этого?»* В представленном примере вы получите это знание, когда увидите ежегодные финансовые отчеты или услышите от своего финансиста рассказ о том, как продвигаются денежные дела вашей компании. В примере также указано количество денег и часов.

**Meaningful and motivating (значимость и мотивация).** Чем более значимой для вас является ваша цель и чем больше она способна вас мотивировать, тем выше вероятность того, что вы сделаете все, чтобы ее достичь. Даст ли вам ваша цель много того, чего вы хотите и что является для вас ценностью (глава 14)? *«Что этот итог даст вам или позволит вам?»* В представленном выше примере владение собственным бизнесом может быть самым большим вашим желанием. Это достижение наверняка поможет вам решить и другие насущные вопросы – например, купить дом, о котором мечтали, обрести желаемую независимость.

Есть одно качество, которое необходимо для успеха. Это качество – ясность стремлений, знание того, чего вы хотите, и острое желание получить это.

*Наполеон Хилл, советник Рузвельта и автор книги «Думай и богатей»*

**Maintainable (управляемость – с вашей стороны).** Важно, чтобы вы могли достичь цели самостоятельно или самостоятельно совершить все необходимые шаги. Например, если вы являетесь менеджером или владельцем бизнеса, то вы должны уметь сами организовать свой персонал так, чтобы ваша цель была достигнута. Если вы находитесь в слишком сильной зависимости от других людей, или если у вас мало прямого влияния на других людей, то вероятность того, что вы сможете достичь этой цели, не очень высока. Вам следует это учесть, когда вы будете планировать свою следующую цель и те шаги, которые понадобятся для ее достижения.

**More than one way to achieve it (более чем один способ достижения).** Большинство целей можно достичь разными способами. Следует учитывать, что если существует только один способ достичь цели и если он по какой-то причине вдруг окажется недоступным, то и цель тоже окажется недоступной. Поэтому лучше выбирать такие цели, которые достижимы разными способами. Повторюсь: на практике большинство целей можно достичь по-разному. В нашем примере мы видим, что существует много компаний, нуждающихся в рекламном сервисе. Мы также видим, что существует множество рекламных платформ.

### **А**

**Achievable (достижимость).** Необходимо, чтобы вы верили в достижимость своей цели. Исследования показывают, что наиболее сильной мотивацией обладают именно такие цели, в достижение которых люди искренне верят, пусть даже и понимают, что это может быть непросто. Если вы сомневаетесь в достижимости вашей цели, то вряд ли станете посвящать ей все свои силы. Вот два полезных вопроса:

- «Достиг ли кто-то чего-то подобного в подобной ситуации (т.е. в ситуации, подобной вашей)?» и
- «Вы делали что-нибудь подобное раньше?»

Если ответы на оба вопроса положительные, то это означает, что ваша цель достижима. Если же ответы отрицательны, то не расстраивайтесь: на рабочем месте нередко случаются моменты прорыва, вызываемые, например, технологическим прогрессом. Полезен также следующий вопрос: «Где вы сейчас находитесь относительно своей цели?» Если вы слишком далеко, то, вероятно, вам следует подправить свою цель, например изменив сроки.

### СОВЕТ 4.3

Вспомните цитату Наполеона Хилла (стр. 61) про ясность стремлений и острое желание придерживаться этих стремлений. Если вы действительно хотите чего-то, то вы уже очень близки к нему, пусть даже это никогда прежде никем не достигалось.

**All areas of life (все сферы жизни).** Коучи, обучающие своих слушателей правильному устройству жизни, говорят, что полезно намечать цели во всех областях жизни. Они утверждают, что таким путем достигается самый желанный жизненный баланс. Я, например, как бизнес-коуч, всегда хочу, чтобы мои клиенты задумывались о том, как их рабочие цели отразятся на других сферах их жизни, таких, как здоровье, отношения и финансы. Я могу просить их задумываться об этом, могу не просить, но в любом случае считаю идеальной такую ситуацию, когда они об этом размышляют. Если ваша цель положительно сказывается на всех сферах вашей жизни или, по крайней мере, не сказывается на них негативно, то тогда у вас будет больше мотивации предпринимать все необходимые усилия для ее достижения. В примере отчетливо видно, что цель обязательно подразумевает соблюдение баланса между работой и личной жизнью.

**As if now (будто прямо сейчас).** Согласно Наполеону Хиллу и многим владельцам бизнеса, которых он проинтервьюировал, успешные люди видят свои цели так, как если бы они уже были достигнуты. Хилл рассказывал о том, что Генри Форд воображал двигатель внутреннего сгорания еще до того, как тот был создан. Кстати, многие спортивные чемпионы тоже воображают собственный успех еще до проведения соревнований. Так что думайте о своей цели так, как если бы она уже была достигнута, когда будете ее ставить. Пусть ваша цель существует в настоящем или в прошедшем времени у вас в сознании.

## R

**Realistic (реалистичность).** Этот пункт часто связывают с достижимостью. Однако между ними есть разница. Ее можно легко понять из следующего примера: хотя чисто теоретически и возможна такая ситуация, когда 44-летний мужчина, никогда в своей жизни не зарабатывавший больше 35 000 фунтов стерлингов/50 000 долларов в год, становится главным исполнительным директором крупной компании, но реалистичной эту ситуацию не назовешь.

**Right and responsible (правильность и ответственность).** Этот пункт связан со всеми сферами жизни. Является ли ваша цель истинно правильной для вас? Могут ли для вас или ваших близких наступить какие-либо негативные последствия, если вы достигнете ее? Ваша цель соответствует вашему представлению о самом себе? Сохранит ли она положительные аспекты нынешнего положения вещей? Откроет ли перед вами какие-либо новые двери, сделает ли для вас возможным то, чего вы хотите? «Что этот итог даст вам или позволит?»

### История 4.1

Джейн работала в относительно малой компании, связанной со здравоохранением. На протяжении трех лет цель компании была – стать

лидирующей в своей отрасли за шесть месяцев. Однако достижения были минимальные. Когда Джейн предложила компании назначить определенную дату и стремиться к ней, то появился ориентир и за три месяца компания достигла таких же результатов, какие были получены за последние три года.

## **T**

**Timed (определенность во времени).** Необходимо, чтобы вы назначали определенную дату и, если возможно, даже время суток достижения своей цели. «В течение трех месяцев» – это не дата. Такая политика часто оказывается неэффективной, потому что не предполагает наличия точной цели, к которой надо стремиться. 31 октября 20XX (определенного года) – вот это уже дата.

**Towards (направленность).** Хотя эта позиция находится на самом последнем месте традиционного списка SMART, она является, думаю, самой важной в нем. Провозглашение того, чего вы хотите, без каких-либо сравнений (таких, как «больше» или «меньше») с тем, чего не хотите, помогает вам лучше сосредоточиться именно на желаемом. Наши мысли в немалой степени управляют нашей реальностью. Например, если вы думаете о том, что не хотели бы завалить собеседование по приему на работу, то вашей мыслью является «завалить собеседование по приему на работу». Куда более полезно думать о том, как хорошо вы справитесь с этим собеседованием. Вам следует ставить свои цели так, чтобы они ясно выражали ваши желания. *«Чего именно вы хотите?»*

### **СОВЕТ 4.4**

Скажите, чего именно вы хотите!

## **E**

**Ecology (экология).** Важной темой НЛП является «экология». В НЛП экология описывает последствия, которые действия способны оказать на:

- вас и все области вашей жизни (такие, как здоровье, деньги, отношения, семью, хобби);
- людей, окружающих вас;
- общество в целом.

Этот пункт связан с «Правильностью и ответственностью» и «Всеми сферами жизни».

Если ваши цели действительно соответствуют интересам всех трех указанных выше групп, то тогда окружающие будут вас поддерживать или, по крайней мере, не станут вам препятствовать. Хотя в кратковременной перспективе люди иногда могут мириться с некоторыми негативными обстоятельствами (например, с невозможностью проводить достаточно времени с семьей или с друзьями или с невозможностью следить за своей физической формой), чтобы достичь своих целей, – в долговременной перспективе такое обычно недопустимо.

Поэтому, ставя перед собой цели, вам следует иметь в виду последствия (это связано с «Правильностью и ответственностью»), т.е. то, что вы получите или утратите при достижении этих целей. Чуть ниже вы увидите дополнительные вопросы, которые стоит задавать себе при постановке целей. Эти вопросы увеличивают вероятность того, что цель в итоге окажется экологической (далее они будут называться «экологическими вопросами»).

1. Что произойдет, когда вы достигнете своей цели?
2. Что произойдет, если вы не достигнете своей цели?
3. Чего не произойдет, если вы достигнете своей цели?
4. Чего не произойдет, если вы не достигнете своей цели? (Этот вопрос может показаться излишне закрученным, но на самом деле он очень полезен.)

Если ответ хотя бы на один из этих вопросов покажет неизбежность значительных негативных последствий или укажет на то, что цель не является экологической, то в этом случае вам следует пересмотреть свою цель или обсудить ее с теми, на ком она может негативно отразиться.

#### **История 4.2**

Том, дипломированный социолог, хотел удовлетворить свои амбиции, приняв участие в соревновании по триатлону под названием «Iron Man», проводимому на Гавайях. Эта гонка длится около 10 часов и требует колоссальной подготовки. Понимая, что соревнование отнимет у него время, которое он мог бы потратить на работу, на делового партнера, друзей и семью (т.е. понимая негативные последствия), Том провел множество разговоров и переговоров о четырехдневной рабочей неделе, занялся тренировками со своим партнером (который тоже увлекался триатлоном) и организовал большую вечеринку для друзей и семьи, которая состоялась через неделю после гонки и имела своей целью поблагодарить их за терпение и поддержку.

#### **СОВЕТ 4.5**

Если это возможно и целесообразно, то постарайтесь делать все так, чтобы выигрывали все стороны.

## **R**

**Resources (ресурсы).** Какие ресурсы у вас есть? Что еще вам понадобится для достижения своей цели? В бизнесе ресурсами могут быть деньги, время и люди. При НЛП «ресурсами» также являются черты личности, такие, как уверенность в себе, опытность, целеустремленность и способность сосредотачиваться. Еще НЛП признает в качестве ресурса уровни навыков людей.

#### **Упражнение 4.2 (10–15 минут)**

Если вы привыкли использовать стандартную модель SMART, то попробуйте задуматься о сходствах и различиях между нею и моделью SMARTER, описанной выше. Составьте список дополнительных областей модели SMARTER, которые могли бы быть полезными для вас (и/или вашей организации). Когда вы будете ставить цели в следующий раз, учтите эти области.

### **Примеры целей SMARTER**

Вот некоторые примеры целей SMARTER, в числе которых есть и цели процесса, показателей и итога. Допуская, что все критерии SMARTER соблюдены, мы можем представить эти цели следующим образом:

- Сейчас 31 октября 20XX (этого года), и мои продажи за последние три месяца составляют 100 000 фунтов стерлингов/150 000 долларов.
- Сейчас 1 января 20XX (двумя годами позднее), и я являюсь квалифицированным экономистом.
- Сейчас 31 мая 20XX (тремя годами позднее), и наша организация удостоилась национальной премии за технологические инновации.
- Сейчас 31 марта 20XX (этого года), и у финансового отдела нашей компании, главой которого я являюсь, нет никаких ошибок или неудовлетворенных квот за пределами

ближайших трех часов.

Постановка индивидуальных целей

Каждый может использовать представленные выше принципы постановки целей следующими способами:

- для себя: постановка целей в карьере и бизнесе;
- менеджмент и коучинг других людей с целью помочь им достичь своих карьерных целей и целей в бизнесе;
- если вы являетесь начальником, то можете воспользоваться этими принципами при проведении аттестаций или при повышении своих сотрудников.

### **Постановка групповых и организационных целей**

Вы также можете использовать эти принципы при работе с группами людей, отделениями компаний и целыми организациями. Например:

- если вы занимаетесь коучингом или управляете командой, то можете назначать курс развития и ставить общие цели;
- советы директоров и команды менеджеров могут использовать эти принципы при постановке долгосрочных целей, входящих в общий стратегический план;
- эти принципы помогут во время встреч по поводу проектов, особенно на ранних стадиях. С их помощью можно определять темы этих встреч и их цели;
- если в направлении, планах или обстоятельствах происходят значительные изменения, то эти принципы помогут вам заново поставить цели;
- с помощью этих принципов можно использовать содержание упражнения 4.2 при групповой или организационной постановке целей.

#### **СОВЕТ 4.6**

Если происходит значительное изменение внешних обстоятельств (например, введение новой правительственной политики или какое-либо другое большое экономическое или политическое событие), то постарайтесь по возможности пересмотреть свою цель. Если цель SMARTER более недостижима, то будьте гибкими (глава 3) и измените ее. Если пилот планирует посадить самолет в Париже, но там слишком густой туман, то он изменит курс и приземлится в Лионе.

Даже если вы или ваша организация очень привыкли к традиционному процессу SMART и автоматически ставите цели, ориентируясь на него, вы сможете улучшить свою работу, перейдя к формату SMARTER.

#### **Упражнение 4.3**

**(20–45 минут)**

Пересмотрите цели, которые вы поставили в Упражнении 4.1. Если возможно, примените к ним принципы SMARTER. Определите, к какому типу относится ваша цель: к типу целей итога, целей показателей или целей процесса. Если это цель процесса, то какими тогда будут цели показателей и итога?

## **Часть II**

### **Вербальная и невербальная коммуникация**

**Часть II** дает некоторые навыки, которые закладывают фундамент эффективной коммуникации. Эти навыки также помогут вам извлечь максимальную пользу из последующих разделов книги.

**Глава 5** описывает, как можно улучшить наблюдательские навыки и быстро завоевать доверие и симпатию.

**Глава 6** рассматривает, как можно изменить способ коммуникации таким образом, чтобы она соответствовала предпочтениям слушателей.

**Глава 7** описывает несколько главных аспектов и моделей языка, чтобы помочь вам более эффективно и быстро оказывать влияние на других людей и получать информацию.

## **Глава 5**

### **Построение отношений на работе. Как достичь взаимопонимания с другими людьми**

Одним из Принципов успеха является умение строить и поддерживать здоровые рабочие отношения с коллегами, покупателями и прочими заинтересованными лицами. В НЛП это зовется взаимопониманием. Взаимопонимание необходимо для всех видов коммуникаций. Его можно определить как «ощущение доверия к другим людям и согласия с ними». Чтобы достичь взаимопонимания, надо понимать, какими могут быть реакции других людей. В НЛП существует концепция чуткости: она предполагает использование органов чувств для улавливания тонких невербальных сигналов, исходящих от людей. Такие сигналы несут информацию о том, что люди чувствуют и о чем думают (см. левую сторону Коммуникационной модели в главе 2), как реагируют на то или иное явление в любой момент времени. Эта чуткость является прямой предпосылкой взаимопонимания.

### **Чуткость**

Чуткость – это второй Принцип успеха (глава 3). Это обратная связь с собеседником. Она помогает нам более эффективно вести коммуникацию на рабочем месте.

Чтобы проиллюстрировать это, нам надо немного вернуться назад. Во введении я сказал, что НЛП было создано в 1970-х годах Джоном Гриндером и Ричардом Бендлером в ходе попыток моделирования людей с превосходными коммуникативными навыками. Одним из них был блестящий врач и гипнотерапевт Милтон Эриксон. Если верить рассказам, то у него была такая тончайшая чуткость, что он мог определить по замедлению пульса на лодыжке пациента, что тот входит в состояние транса.

Сейчас вы, должно быть, внутренне недоумеваете: *«Как гипноз связан с бизнесом?»* Если выразаться просто, то можно сказать, что гипнотерапевты оказывают на людей влияние через вербальную и невербальную коммуникацию. На рабочем месте **каждый** хочет оказывать влияние на других. Это может проявляться в следующем:

- продавцы стремятся оказать влияние на своих покупателей, чтобы те поделились с ними своими нуждами. Они надеются, что это поможет им легче совершить продажу;
- менеджеры стремятся оказать влияние на своих подчиненных, чтобы те лучше работали;
- работники стремятся оказать влияние на менеджеров, чтобы те увеличили их оклад или повысили в должности;
- врачи оказывают влияние на своих пациентов, чтобы те лечились;
- преподаватели и тренеры оказывают влияние на своих учеников и слушателей, чтобы те учились.

Если вы способны использовать свою чуткость для определения того, что другие люди ощущают в любой момент времени (т. е. для определения их состояния. Коммуникационная модель, представленная в главе 2, указывает на это), то вы с большей вероятностью сможете достичь своих целей и оказать на этих людей влияние. Точно так же и гипнотерапевт с помощью чуткости может оказать сильное влияние на своего пациента, желающего, к примеру, бросить курить. Некоторые из приведенных выше примеров ситуаций на рабочем месте позволяют ответить на вопросы, готов ли покупатель принять решение о покупке или

же ему не хватает информации; поняли ли слушатели курсов их содержание или же им нужны более подробные объяснения.

В общем, чуткость помогает вам достичь более глубокого понимания того, что чувствует человек в отдельно взятый момент времени, и тем самым помогает вам решить, как нужно вести коммуникацию и что вам нужно в процессе этой коммуникации передать.

## **Некоторые принципы чуткости**

Почти каждый человек пользуется чуткостью бессознательно. Многие способны понять, находится ли супруг, друг или коллега в хорошем или плохом настроении, просто взглянув на него, когда тот входит в помещение, или услышав, как он произносит «Привет».

Люди делают такие выводы, сравнивая поведение знакомого человека в данный момент с его обычным поведением. Еще один способ построения таких суждений: когда улавливаются определенные тонкие невербальные сигналы, которые человек посылает в данный момент, и сличаются с такими же сигналами, посылаемыми им в других случаях (в НЛП это называется «калибровкой»).

### **На что следует обращать внимание.**

Вы могли не отдавать себе в этом отчет, но наверняка не раз при взгляде на хорошо знакомых вам людей опознавали некоторые (если не все) представленные ниже невербальные сигналы:

- дыхание (быстрое/медленное, грудь или живот)
- размер зрачков (большой или малый)
- направление взгляда
- вид нижней губы
- изменение цвета кожи (в темную или светлую сторону)
- разнообразные жесты, движения, положение тела
- голос (звук, высота, скорость, интонация)
- движения мышц лица и глаз.

Вы можете использовать чуткость и по отношению к людям, которых знаете не очень хорошо. Например, при встрече с новым поставщиком или во время общего разговора перед конференцией вы можете обращать внимание на разные невербальные знаки, которыми сопровождается рассказ вашего собеседника об отпуске, которым он остался доволен, и его раздраженное повествование о том, как он пробирался сквозь пробки. В дальнейшем вы сможете воспользоваться своими наблюдениями, чтобы понять, как этот человек себя чувствует.

## **Меры предосторожности**

Важно понимать, что люди отличаются друг от друга. Сигналы, которые один человек посылает в моменты, например, недоумения, могут оказаться такими же, какие посылает другой человек в моменты напряженной сосредоточенности.

Каждую секунду человек воспринимает миллионы битов информации. Если бы мы осмысливали всю эту информацию, мы попросту не смогли бы жить.

Обязательно помните и то, что одни люди выражают многое, а другие могут практически ничего не выражать. Никогда не стройте выводов о человеке, основываясь лишь на его телесных реакциях.

### **История 5.1**

Когда я преподаю на курсах чуткость, я часто прошу своих слушателей объяснить, как они понимают сложенные на груди руки. Обыкновенный ответ: враждебность или гнев. Хотя это может быть и так, но в то же время это может

означать и что человеку холодно, или что ему просто-напросто удобно держать руки в таком положении, или он хочет прикрыть пятно на рубашке/блузке, или отличается особой потливостью, которой стесняется!

Разумеется, не надо забывать и о здравом смысле: если кто-то агрессивно кричит, то признаки того, как этот человек себя чувствует, вполне очевидны.

Джо Наварро, писатель и бывший следователь ФБР (чья работа заключалась в определении того, лжет ли человек), в своей книге-бестселлере «Я вижу, о чем вы думаете» делает акцент на том, что каждый человек, конечно, уникален, но есть и общие типы поведения. Он рассматривает одни и те же действия, совершаемые одними и теми же людьми в различных ситуациях. Вернемся к примеру, представленному в Истории 5.1. Если кто-то сложит руки, а затем тут же проявит гнев, то в следующий раз, когда он сложит руки, будьте наготове.

### **СОВЕТ 5.1**

Хотя одной лишь чуткости редко бывает достаточно для того, чтобы определить, говорит ли ваш собеседник неправду, она все же помогает получать дополнительную информацию.

## **Способы применения чуткости на работе**

Вот некоторые примеры того, как можно употребить чуткость на рабочем месте.

### **Продажи:**

- Определение того, готов ли клиент согласиться на покупку и нужна ли ему дополнительная информация, чтобы решиться на нее.
- Повышение своего авторитета благодаря способности задать наводящие вопросы, когда покупатель проявляет признаки сомнения.

### **История 5.2**

У одного из последних моих студентов по имени Питер была встреча с главным исполнительным директором (CEO) и директором отдела кадров (HRD). У CEO очень ярко выраженный властный характер. В какой-то момент CEO сказал HRD: «*Ну вы ведь очень довольны степенью заинтересованности персонала, не так ли?*» HRD ответила: «*Да*», – но Питер обратил внимание на то, что она и на предыдущие высказывания давала утвердительные ответы. Последнее ее «да» не было искренним. Когда CEO ушел, Питер задал HRD тот же вопрос. Поначалу HRD поразились тому, что Питер вообще обратил на это внимание, а затем призналась, что она на самом деле не согласна с CEO по поводу заинтересованности персонала. После этого Питер смог провести с HRD работу по устранению этой проблемы.

### **Поощрения:**

- Согласен ли член персонала с вашими комментариями?
- Калибровка заинтересованности сотрудника в достижении целей.
- Насколько искренен ваш начальник в разговоре о том, почему вы не получили повышения?

### **Собеседования:**

- Не преувеличивает ли свой опыт человек, проходящий собеседование?
- Калибровка того, подходит ли ваш пример для демонстрации вашего опыта тому, кто проводит собеседование.

### **Презентации/встречи:**

• Калибровка того, верно ли ваша мысль воспринимается и нужно ли вам откорректировать свой подход.

Ваши навыки чуткости являются основой для достижения взаимопонимания.

## **Взаимопонимание**

Взаимопонимание – это ощущение доверия и согласия между людьми. Люди, с которыми вы достигли взаимопонимания, лучше воспринимают ваши слова. Взаимопонимание – неотъемлемая составляющая построения здоровых рабочих отношений. Бендлер и Гриндер заметили, что Эрикссон был не только чрезвычайно чутким человеком, но и умел достичь глубокого взаимопонимания со своими клиентами. Эти два качества – чуткость и умение достичь взаимопонимания – помогли ему оказывать на клиентов такое влияние, которое вводило их в транс.

### ***Почему взаимопонимание так важно?***

Взаимопонимание – это один из Принципов успеха (глава 3). Оно лежит в основе всех форм эффективной коммуникации на рабочем месте. Вы скорее подвергнетесь влиянию человека, которому доверяете и с которым чувствуете себя комфортно. И сами сможете эффективно оказывать влияние на своих покупателей и коллег, если они будут доверять вам и чувствовать себя с вами комфортно.

Вот некоторые конкретные примеры того, как взаимопонимание может помочь вам на работе:

- продажи продуктов и услуг;
- представление своих идей коллегам, поставщикам, пациентам, ученикам;
- успешные собеседования;
- успешные переговоры, в том числе и трудные;
- коучинг (иногда коучу приходится ставить своих клиентов в затруднительное положение);
- представлений идей группам людей (например, на встречах, конференциях или во время презентаций);
- улаживание конфликтов и непростых разговоров.

Многих людей, с которыми я общаюсь, обучали достижению взаимопонимания на всевозможных курсах по менеджменту и оказанию влияния на других людей. Это ясно показывает, что данный вопрос актуален в профессиональной среде.

### ***Некоторые принципы, лежащие в основе взаимопонимания***

Существуют ключевые принципы, лежащие в основе взаимопонимания. Во-первых, взаимопонимание помогает оказывать нужное влияние на других людей, но никак не манипулировать ими с целью заставить их сделать что-то такое, чего они делать не хотят. Конечно, последнее тоже возможно, но большинство компаний практикуют стратегии этического бизнеса: они создают условия для лояльности покупателей, ведут усиленную работу над улучшением своей репутации, строят отношения и вообще создают сценарии, при которых выигрывают все.

Еще один принцип свидетельствует, что люди обычно испытывают симпатию к тем, кто чем-то на них похож. (См. главу 36 книги Ли Томпсона «The Truth about Negotiations».)

Третий принцип состоит в том, что человеческая коммуникация по большей части является невербальной. Исследования Мейерабиана, Бердвистела и других показывают, что слова составляют всего лишь 7% от всей человеческой коммуникации, в то время как оттенки голоса составляют 38%, а язык тела – 55%. Наше внимание во время беседы в

основном устремлено на произносимые слова, так что 93% коммуникации может лежать вне нашего сознания. Даже если эти показатели не совсем корректны, все же они близки к истине. Подумайте сами: если клиент скажет вам, что очень рад вас видеть, и его голос при этом будет монотонным, поза – сгорбленной, а взгляд – направленным куда-то прочь, то тогда вы, скорее всего, будете уверены, что он вовсе не рад вас видеть!

Исследования (исследования «зеркальных нейронов» и коммуникации между матерью и ребенком) показали, что при наличии взаимопонимания между двумя людьми существует форма «бессознательной» коммуникации, при которой обе стороны естественным образом чувствуют комфорт.

Наконец, взаимопонимание – это нечто такое, что происходит с каждым, кто чувствует себя комфортно с кем-то другим. Понаблюдайте за людьми во время мероприятия, посвященного бизнесу, или на конференции, и вы увидите людей, погруженных в обсуждение того или иного вопроса и проявляющих признаки взаимопонимания, которые мы обсудим в следующем разделе.

### ***Как достичь взаимопонимания***

Если допустить, что большая часть человеческой коммуникации действительно является невербальной и что двое людей, чем-то похожих друг на друга, обычно питают симпатию друг к другу, то тогда ваши коллеги по работе должны питать к вам симпатию (или, по крайней мере, чувствовать себя комфортно в общении с вами), если вы покажете им, что чем-то на них похожи.

Вы можете показать другому человеку, что похожи на него, попытавшись «прийти в соответствие» с его поведением, манерой говорить, словами и/или «отразив» их. Соответствие и отражение похожи между собой. Разница только в том, что если ваш коллега держит правую руку у подбородка, то соответствием ему будет держание **правой** руки у подбородка, а отражением – держание **левой** руки. Среди практикующих специалистов по НЛП принято считать, что отражение более эффективно, чем соответствие, хотя я не знаю, существуют ли тому какие-либо достоверные доказательства. Вы также можете «прийти в соответствие», работая другой частью тела. Например, если человек притоптывает ногой, то вы можете постукивать пальцем о стол с той же частотой (это называется «перекрестным соответствием»). Далее я буду использовать понятие «соответствия» для описания всех трех типов.

Вот ключевые вещи, которым вы можете соответствовать:

#### **Физиология, поведение и внешний облик (55%):**

- поза (например, рука на подбородке, наклон корпуса вперед, назад или в сторону);
- жесты (только, пожалуйста, жестикулируйте тогда, когда ваша очередь говорить);
- дыхание: скорость и местоположение (грудь, живот);
- выражение лица;
- степень зрительного контакта (обычно этот момент не затрагивается на курсах по НЛП, но он тем не менее, полезен для достижения взаимопонимания);
- стиль одежды (это также не освещается в курсах по НЛП, хотя в бизнесе одежда, как правило, играет немалую роль).

#### **Голос (38%):**

- скорость разговора;
- громкость разговора;
- тон (высокий или низкий, интонация);
- тембр.

#### **Слова (7%):**

- степень детализации (высокая, средняя или низкая детализация); как правило, чем больше у человека опыта в какой-то области, тем меньше ему надо слышать от вас деталей;
- общий опыт: например, наличие детей, одинаковых хобби, мест отдыха;

- ключевые слова и фразы, которые использует собеседник или которые характерны для его индустрии/профессии;
- «предикаты»: слова, показывающие, на что больше опирается в своем мышлении человек – на изображения, звуки или чувства. Например, если кто-то говорит: «С моей точки зрения», – то это показывает, что он опирается на изображения. Если же кто-то говорит: «Эта идея интересно звучит», – значит, он опирается на звуки. Эта тема подробно рассматривается в главе 6.

Если говорить точнее, то вам следует «подстраиваться» под собеседника, приведя себя в соответствие с одним или двумя указанными выше пунктами. Затем, когда будет достигнута нужная степень взаимопонимания, вы сможете «направить» своего собеседника к тому состоянию, в которое вам необходимо (специалисты по НЛП часто называют достижение взаимопонимания процессом «подстройки и направления»). Следующий раздел «Индикаторы взаимопонимания» расскажет об этом подробнее.

Важно придерживаться соображений здравого смысла и понимать, что «тише едешь – дальше будешь». **Ни в коем случае не пытайтесь** прийти в соответствие каждому действию, потому что в таком случае будет слишком очевидно, что вы делаете это искусственно, и ваш собеседник увидит это. Лучше выбрать один-два элемента и действовать аккуратно, достигая не **полного**, а **некоторого** соответствия.

### ***Индикаторы взаимопонимания***

Как понять, что вы достигли взаимопонимания? Вы можете обратить внимание на незначительные изменения цвета кожи собеседника (используя свои навыки чуткости), можете поймать себя на мысли, что вам комфортно с ним, можете даже почувствовать, что уже встречались раньше или знаете друг друга на протяжении долгого времени. Вы можете время от времени невзначай прикасаться к своей щеке, например. Если и собеседник при этом коснется своей щеки, то это будет индикатором, что вы «направили» его к этому прикосновению. Без взаимопонимания такое невозможно. Иные способы подстройки и направления включают в себя изменение скорости или громкости разговора так, чтобы они соответствовали скорости или громкости разговора вашего собеседника (это подстройка). Когда вы почувствуете, что достигли взаимопонимания, то можете направить своего собеседника к такой скорости или громкости, которая для вас более комфортна.

#### **Упражнение 5.1**

Понаблюдайте за участниками различных встреч и мероприятий, посвященных бизнесу. Обратите внимание на то, как они непринужденно приводят самих себя в соответствие другим людям, когда беседуют с ними, и на то, как они «выходят из соответствия», когда беседа им явно не нравится или когда хотят перейти к другому человеку.

### ***Применение на работе: подстройка к отдельным людям и направление этих людей***

К этому моменту вы уже должны понимать, что достижение взаимопонимания очень важно, так как оно лежит в основе абсолютно всех рабочих отношений: с коллегами, поставщиками, клиентами/покупателями, пациентами, учениками и т. д. Оно также важно на встречах, собеседованиях и презентациях.

Принципы подстройки и направления не обязательно должны ограничиваться соответствием телесному языку, голосу и словам. Они могут быть шире. Например, если вы хотите убедить своего коллегу в полезности идеи, над которой работаете, то можете достичь с ним взаимопонимания, не только руководствуясь моими приведенными выше подсказками, но и подстроившись под уровень его понимания, объяснив ему свою идею в понятных для него таких выражениях. Постепенно вы сможете поднять этого коллегу до своего уровня.

Грамотная подстройка предполагает умение угадать и понять наклонности других людей. Если вы понимаете, что ваш коллега предпочитает воспринимать информацию легко и быстро, то вам ни в коем случае не стоит тратить время на долгие объяснения. Вы можете их сделать лишь в том случае, если ваш коллега сам об этом попросит.

Иногда «устранение» взаимопонимания тоже может быть полезным:

- начните собирать свои бумаги, показывая таким образом, что вы хотите закончить встречу;

- будучи продавцом, дайте своему клиенту некоторое время на размышления перед покупкой, отойдя к телефону или в туалет. Это особенно полезно в тех случаях, когда необходимо «время, чтобы остыть»: например, при заключении определенных контрактов по личным финансам. Может случиться так, что ваше взаимопонимание с клиентом настолько высоко, что он не думая купит то, что вы ему предлагаете, а затем, испытав типичное «сожаление покупателя», вернет вам товар. Гораздо лучше будет, если вы на короткое время деликатно «разорвете взаимопонимание», куда-нибудь отпросившись. Так вы дадите клиенту некоторое время на размышления, которые приведут его к подписанию контрактов или договоров.

### ***Применение на работе: подстройка и направление групп людей***

Вы можете достичь взаимопонимания как с отдельными людьми, так и с группами. Вот некоторые примеры:

- Во время выступления перед группой людей вы можете вначале или близко к началу предложить им поднять руки по тому или иному поводу. Я, например, часто спрашиваю: *«Кто из присутствующих уже слушал мои курсы?»* Вслед за этим я спрашиваю противоположное: *«Кто из присутствующих видит меня впервые?»* Такие вопросы помогут вам достичь взаимопонимания с группой, поскольку в итоге практически вся аудитория поочередно поднимет свои руки, чтобы прийти в соответствие вам или отразить вас. Еще один вопрос, который, как я выяснил, довольно полезен, звучит так: *«Поднимите руки, кто хотел бы закончить сегодня пораньше?»* (Ответы на него обычно единогласны – здесь нет нужды задавать противоположный вопрос!)

- Если вам предстоит провести встречу или выступить с презентацией и вы знаете, что восторга ваши планы не вызовут (например, если вы хотите провести обязательную встречу в 4 часа дня перед выходными), то можно попробовать показать, что вы понимаете, как ваши подчиненные к этому относятся. Далее вы можете сначала «подстроиться», а затем «направить» их. Вы можете, например, сказать: *«Я понимаю, что это будет четыре часа дня в пятницу перед долгими выходными. Догадываюсь, что некоторые из вас не очень довольны моим решением.»* — Сделайте паузу и присмотритесь к признакам согласия. – *Вот что я предлагаю: давайте вместе настроимся на то, чтобы провести встречу как можно быстрее и как можно продуктивнее. Тогда мы все быстро закончим и отправимся по домам».* Примечание: если ваши подчиненные хотят этой встречи, то такие слова могут вызвать у них негативную реакцию, так что произносить их уже не стоит.

- Находясь на встрече с группой перспективных клиентов или на групповом собеседовании, обратите внимание на позы присутствующих (например, кто-то будет держать ногу на ноге, кто-то – руку у подбородка, кто-то склонится вперед, кто-то – назад). Выберите позу, в которой сидит большинство. Когда почувствуете, что пришли к взаимопониманию с этими людьми (спустя минуту или две после того, как поймете это), внесите в свою позу небольшие изменения, которые приведут вас в соответствие с теми, кому вы еще не соответствуете. Продолжайте делать эти изменения. Так вы будете соответствовать всем большим группам людей. Если среди них есть некто особо влиятельный (это не обязательно самый главный по должности человек), то обязательно следите за тем, чтобы соответствовать ему наряду с остальными.

Прерывание взаимопонимания с группой может быть полезным, например, в такой

ситуации:

- Будучи менеджером, вы можете ненадолго покинуть помещение в ходе встречи, чтобы дать присутствующим время на принятие стратегически важных решений.

## Глава 6

### Ведение коммуникации на доступном всем языке. Как подстроить свой стиль под своих слушателей

*Если вы будете говорить с человеком на языке, который он понимает, то он поймет вас умом. Если вы будете говорить с человеком на его языке, то он поймет вас душой.*

**Нельсон Мандела**

В английском языке, как и во многих других, есть четыре важных параметра, которые влияют на то, какой тип речи используется. Знание об этих типах поможет вам научиться так выражать свои мысли, что все их поймут, потому что вы вступите со всеми в такую коммуникацию, при которой ваша информация будет обрабатываться ими автоматически, даже когда они сами того не осознают.

#### Почему это так полезно?

Есть несколько причин, по которым этот материал важен для работы – как для отдельных людей, так и для групп. Овладев им, вы сможете:

- улучшить свои коммуникативные навыки, что положительно скажется, например, на продажах, на рекламе или на переговорах, которые вы будете вести. Положительные изменения станут следствием того, что вы научитесь вести коммуникацию согласно образу мысли других людей и согласно тому, как они предпочитают воспринимать информацию. Так вы сможете избежать ситуаций, при которых одни и те же слова у разных людей вызывают совершенно разные отклики;

- улучшить те составляющие своих способностей, что связаны с органами чувств. Такими составляющими могут быть, например, навыки слушания, изобретательность и креативный подход к решению проблем;

- лучше заниматься коучингом людей, обучаящим их тому, что описано выше;
- достигать взаимопонимания через слова.

Перед тем как мы углубимся в рассмотрение этих улучшений, надо разобраться в основах.

#### Как мы получаем и воспринимаем информацию

Как вы должны помнить из Коммуникационной модели (глава 2), мы воспринимаем информацию из внешней среды с помощью пяти чувств и внутренне обрабатываем ее с их же помощью. Мы также ведем с собой внутренний диалог об этой информации (т.е. облакаем ее в слова). Эти чувства называются «репрезентативными системами», то есть системами, отвечающими за то, как мы воспринимаем информацию. У нас есть следующие репрезентативные системы:

- зрение (визуальная)
- слух (слуховая)
- осязание (кинестетическая)
- обоняние (обонятельная)
- вкус (вкусовая).

Кроме этих пяти чувств существует внутренний диалог о событиях. Этот диалог (или саморазговор) известен как «слуховое внутреннее». Оно проявляется, например, в такой ситуации: вас повысили и вы решили поменять автомобиль на более престижный и комфортный. Вы заходите в автосалон, видите (визуальное) какой-то автомобиль и решаете про себя (слуховое внутреннее): «Это именно то, что я хочу».

Хотя все люди в той или иной степени используют репрезентативные системы, у многих есть одно или два чувства, которые они предпочитают всем остальным (такие чувства объединяются в «предпочтительную» или «основную» репрезентативную систему). Мы рассмотрим предпочтительные репрезентативные системы в следующем разделе.

Хотя обонятельная и вкусовая системы чрезвычайно важны для выживания, в западной культуре они все же не так важны. В западной культуре преобладают остальные три чувства вместе со слуховым внутренним. Рассмотрим их.

**Визуальная** система состоит из внешних изображений, создания изображений, визуализации и воспоминаний об изображениях, которые мы видели ранее.

**Слуховая** система состоит из внешних звуков, создания звуков и воспоминаний о звуках/музыке/словах, которые мы слышали ранее.

**Кинестетическая** система состоит из внешних прикосновений, внутренних ощущений и эмоций, а также из осознания своего тела.

**Слуховая внутренняя** — это наш внутренний диалог об определенной теме и суждения о ней.

## Предпочтительные репрезентативные системы

В сфере НЛП принято считать, что примерно:

- 35–40% людей предпочитают визуальную систему;
- 20–25% людей предпочитают слуховую или слуховую внутреннюю систему;
- 40% людей предпочитают кинестетическую систему.

Это важно знать, потому что чаще всего люди ведут коммуникацию, отталкиваясь от **своих** предпочтений. Это эффективно, когда у обеих сторон коммуникации схожие предпочтения, и совершенно неэффективно, когда у сторон разные предпочтения.

У некоторых профессий есть особо жесткие требования в отношении той или иной системы, объясняемые самой природой работы. Например:

- архитекторы и дизайнеры обычно предпочитают визуальную систему;
- музыканты и телевизионные продавцы обычно предпочитают слуховую систему;
- компьютерные инженеры (занимающиеся ремонтом) и физиотерапевты обычно предпочитают кинестетическую систему;
- экономисты, юристы и бизнес-аналитики обычно предпочитают слуховую внутреннюю систему.

### Упражнение 6.1

(10 минут)

Пройдите тест по определению вашей предпочтительной репрезентативной системы.

**Тест по определению предпочтительной репрезентативной системы**

**Шаг 1:** поставьте соответствующую цифру около утверждений. Цифры обозначают следующее:

4 = Лучше всего описывает ваше предпочтение

3 = Хорошо описывает ваше предпочтение

2 = Частично описывает ваше предпочтение

1 = Меньше всего описывает ваше предпочтение

**Пока что буквенный порядок (a, b, c, d) ничего не значит. Он пригодится нам в Шаге 2. Обратите внимание на то, что он меняется с каждым вопросом.**

**1. Обычно я принимаю важные решения, основываясь на:**

a \_\_\_ том, что, на мой взгляд, выглядит лучше всего

b \_\_\_ том, что, на мой взгляд, звучит лучше всего

c \_\_\_ рассмотрении, анализе и размышлении о проблемах

d \_\_\_ своей интуиции, на том, что мне кажется наиболее удачным

**2. Во время разгоряченных дебатов на меня скорее окажет влияние:**

b \_\_\_ голос говорящего

a \_\_\_ возможность мысленно изобразить точку зрения говорящего

c \_\_\_ логичность аргументов говорящего

d \_\_\_ мое отношение к обсуждаемым вопросам

**3. Во время встречи я предпочитаю иметь дело с информацией, выраженной:**

a \_\_\_ ясно и просто, с изображениями и схемами

d \_\_\_ так, чтобы я мог лично соприкоснуться с ней

c \_\_\_ логично и рационально, так, чтобы я мог понимать ее

b \_\_\_ в форме беседы, так, чтобы можно было обсудить эту информацию и чтобы я мог задать вопросы

**4. Мои любимые хобби и виды досуга обычно связаны с:**

b \_\_\_ прослушиванием музыки, радиопередач и разговорами с другими людьми

a \_\_\_ просмотром кинофильмов и иных форм визуального искусства

d \_\_\_ занятием спортом, различными активными видами деятельности и передвижением

c \_\_\_ чтением, изучением, анализом и вообще мысленной работой

**5. Я обычно решаю проблемы:**

a \_\_\_ путем рассмотрения ситуации и всех возможных альтернатив, часто с применением схем

- b \_\_\_ через обсуждение ситуации с друзьями и коллегами
- c \_\_\_ с помощью анализа ситуации и выбора такого подхода, который наиболее логичен
- d \_\_\_ интуитивно

**6. Когда я с друзьями, я:**

- a \_\_\_ люблю наблюдать за их взаимодействием и поведением
- d \_\_\_ люблю обнимать их и сидеть близко к ним во время разговора
- c \_\_\_ интересуюсь их логикой, рассуждениями и соображениями во время разговора
- b \_\_\_ люблю разговаривать с ними и слушать их

**7. Я предпочитаю изучать определенный аспект спорта или того или иного вида деятельности через:**

- a \_\_\_ наблюдение за тем, как учитель делает это
- d \_\_\_ обращение к помощи преподавателя, чтобы тот поставил мое тело в нужное положение
- b \_\_\_ выслушивание объяснений, обсуждение и задавание вопросов
- c \_\_\_ понимание причин, по которым те или иные действия совершаются определенным образом

**8. Во время презентаций я проявляю наибольший интерес к:**

- c \_\_\_ логике, лежащей в основе презентации
- b \_\_\_ особенностям голоса говорящего и его манере подачи
- a \_\_\_ визуальным средствам, которыми пользуется говорящий
- d \_\_\_ возможности иметь непосредственный контакт с содержанием презентации, который можно установить через, например, какие-нибудь действия

Спорим, вы не обращали внимания ни на свои тактильные ощущения от этой книги, ни на окружающие вас звуки, ни на предметы в области периферийного зрения, до тех пор, пока не прочли эти слова.

**Оценивание Теста**

**Шаг 2:** запишите свои результаты во всех соответствующих ячейках Таблицы 6.1. Подведите итог в каждом столбце.

**Шаг 3:** ваши итоги показывают ваши предпочтения в отношении четырех главных репрезентативных систем (a = Визуальная, b = Слуховая, c = Слуховая внутренняя, d = Кинестетическая). Помните, что результаты теста отражают ваши предпочтения и **ни в коей мере** не отражают ваши истинные способности и личностные качества.

*Таблица 6.1*

	a	b	c	d
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
ИТОГО	V =	C =	Cв =	K =

### СОВЕТ 6.1

Обращаю ваше внимание на то, что приведенные выше процентные доли и результаты Упражнения 6.1 являются лишь частными показателями. «Предпочтение» нельзя отождествлять с «компетенцией». Например, если вашей наименее предпочитаемой системой является слуховая, то это вовсе не означает, что вы «плохой слушатель». Обнаружение предпочтительных репрезентативных систем

Вот некоторые индикаторы, позволяющие обнаруживать предпочтительные репрезентативные системы на работе и благодаря этому понимать, как люди, **вероятнее всего**, поведут себя в той или иной ситуации. В этом разделе приводятся обобщенные данные. Они не обязательно характеризуют абсолютно всех людей.

**Визуальная** (т. е. такая, при которой человек предпочитает мыслить изображениями и схемами).

- Быстрая речь (такие люди мыслят картинками, изображающими тысячи слов) и быстрая жестикуляция.
- Использование «визуальных» выражений, таких, как *видите ли, поглядите, кажется, присмотритесь, представьте такую картину, мысленно изобразите, четкий, в свете (чего-л.), размыто, выказывает, проливает свет, визуализировать, представить, рассмотреть, вижу, на что вы указываете, недальновидный, смутно представляется* и др.
- Хобби и работа, предполагающие видение тех или иных вещей, таких, как произведения искусства, просмотр кинофильмов и фотографий. Такие люди, как правило, любят именно визуальный аспект своего досуга, который может выражаться, например, в любовании окрестностями во время прогулок.
- Такие люди хорошо запоминают то, что видели собственными глазами. В особенности они хорошо запоминают всевозможные схемы, диаграммы и изображения.
- Такие люди предпочитают порядок в вещах. Для них важно, как вещи выглядят.

**Слуховая** (т. е. такая, при которой человек предпочитает вести коммуникацию через слова).

- Речь на средней скорости, обычно в мелодичной и ритмичной манере.
- Использование «слуховых» выражений, таких, как *послушайте, звук, услышьте, говорить, обсуждать, беседовать, внимать, резонировать, я весь внимание, озвучить мнение*,

*спросить, сказать, анонсировать, окликнуть, приятно слышать, громко и четко, на своей волне, гармонизировать.*

- Хобби и работа, предполагающие слушание или работу со словами, такие, как декламация поэтических произведений, прослушивание музыки, разговоры с друзьями по телефону. Такие люди, как правило, любят именно слуховой аспект своего досуга, который может выражаться, например, во внимании звукам природы во время прогулок.
- Такие люди хорошо запоминают то, что они обсуждали или слышали.
- Такие люди предпочитают воспринимать информацию через слух. Например, они любят слушать аудио– материалы и объяснения.

**Кинестетическая** (т. е. такая, при которой человек предпочитает чувствовать вещи/иметь с ними прямой контакт).

- Речь на низкой скорости.
- Использование «кинестетических» выражений, таких, как *твердый, соприкоснуться, соединиться, жесткий, контактировать, прикидывать идеи, тяжелый, мягкий, грубый, мягкий подход к чему-то, овладеть чем-то, связаться с чем-то, подтянуться, уравновесить, приноровиться, раскрыть карты, тянуть за струны.*
- Хобби и работа, предполагающие прикосновения к чему-то и проявление эмоций, такие, как физиотерапия, гончарное дело или спорт. Такие люди, как правило, любят именно кинестетический аспект своего досуга, который может выражаться, например, в ощущении свежего воздуха во время прогулок на природе (да и прогулка сама по себе – это кинестетический вид активности).
- Такие люди хорошо запоминают то, с чем уже имели опыт взаимодействия.
- Такие люди предпочитают воспринимать информацию через примеры, применять свои знания на практике и экспериментировать с ними.

**Слуховая внутренняя** (т. е. такая, при которой человек предпочитает мыслить идеями и анализировать).

- Желание проникнуть в суть идей.
- Интерес к таким идеям, в которых ясно видна логика.
- Использование выражений, не отсылающих прямо к чувственному восприятию, таких, как *подумать, взвесить, оценить, постичь, понять, знать, узнавать, интерпретировать, решать, обдумывать, изменять, логично, логический процесс, изменение образа мысли, передумать, суть состоит в (чем-л.).*
- Стремление к фактам и точным, достоверным данным.
- Возможно проявление тех или иных свойств других трех основных систем.

Применение репрезентативных систем на работе

**Для себя.** Так как большинство людей ведут коммуникацию, отталкиваясь от собственных чувственных предпочтений, улучшение навыков владения всеми четырьмя репрезентативными системами поможет вам научиться более гибко вести коммуникацию со всеми людьми. Такая гибкость в соединении с умением обнаруживать предпочтительные системы других людей поможет вам вести коммуникацию и достигать взаимопонимания на любой работе.

## СОВЕТ 6.2

Вы можете улучшить свою способность использовать менее любимые репрезентативные системы, занимаясь соответствующей практикой. Вот примеры такой практики для каждой репрезентативной системы:

- Визуальная: запоминайте различные схемы, относящиеся к вашей работе (постепенно увеличивайте их сложность). Можете даже попробовать заняться решением задач вроде «найди столько-то отличий».
- Слуховая: слушайте радио или различные обучающие аудиоматериалы.
- Кинестетическая: постарайтесь понять, как вы относитесь к тем или иным проблемам, связанным с вашей работой. Если уместно, пройдите процесс пошагово.
- Слуховая внутренняя: подумайте о различных логических причинах, лежащих в основе вашей профессиональной деятельности, и/или поищите определенные статистические данные и факты по какой-нибудь теме, связанной с вашей работой.

**С другими людьми и группами людей.** Когда вы будете представлять информацию определенному человеку на работе (покупателю, члену персонала, поставщику, стажеру), постарайтесь обнаружить его предпочтительную репрезентативную систему. После того как обнаружите, представляйте свою информацию соответственно этой системе. Вашим стилем представления информации могут быть:

- изображения и схемы (визуальная) (примечание: пусть изображения и схемы будут качественными!);
- обсуждение (слуховая);
- попытка каким-то образом призвать другого человека к действию, например, предложив ему попробовать ваш новый продукт (кинестетическая);
- факты и статистические данные (слуховая внутренняя).

Комбинируйте представленные выше пункты, не используйте только один из них. Помните: если человек отдает предпочтение какой-то определенной репрезентативной системе, то это **ни в коем случае не значит**, что он не использует и другие системы.

### История 6.1

Одна из моих коллег раньше была торговым представителем в сфере образования. Она была связана с более чем 200 старшими учителями и директорами колледжей. Когда она прошла практический курс по НЛП, то составила список предпочтений репрезентативных систем для всех своих торговых контактов и стала с ними взаимодействовать сообразно с этим.

- С теми, кто предпочитал визуальное, она старалась чаще встречаться, обязательно при этом хорошо одеваясь и выдавая этим людям красивые брошюры или показывая им свои продукты.
- Тем, кто предпочитал слуховое, она звонила, а когда встречалась – стремилась найти время на обсуждение продуктов.
- Тем, кто предпочитал кинестетическое, она стала приносить сладости или приглашать их сходить пообедать, чтобы во время еды рассказать им о новых продуктах.
- Общаясь с теми, кто предпочитал слуховую внутреннюю систему, она старалась соблюдать точность в фактах, данных и научных сведениях.

За шесть месяцев ее показатели продаж сильно выросли.

### **Упражнение 6.2**

Оно связано с историей 6.1. Определите одну или две предпочтительных репрезентативных системы важных коллег и клиентов. Представьте им какую-нибудь информацию, отталкиваясь от их предпочтений.

Развивая предыдущую мысль, замечу, что для группы людей вам следует использовать комбинацию всех четырех методов представления информации. Это поможет вам пробудить интерес к обсуждаемому вопросу у всей аудитории. Те же принципы могут быть использованы при представлении идей по электронной почте или в форме доклада. Когда вы будете выступать с «формальными» презентациями или вести курсы тренинга, постарайтесь использовать флипчарты вместо презентаций в PowerPoint или в дополнение к ним. Флипчарты могут быть размещены на стене и станут служить напоминанием о содержании курса. В этом смысле они эффективнее, чем слайды PowerPoint, которые исчезают при переходе к следующему.

### **СОВЕТ 6.3**

Если вы являетесь руководителем команды, попросите ее членов пройти тест по определению предпочтительной репрезентативной системы. После этого обсудите с ними результаты теста и то, насколько они соответствуют их индивидуальным предпочтениям в восприятии информации.

Репрезентативные системы также применяются в области консультаций и решения проблем. Это лучше всего доказывает следующий пример.

### **История 6.2**

Мой бывший коллега рассказывал мне, что, используя принципы репрезентативных систем, он за два часа добился со своим клиентом большего прогресса, чем смогла добиться одна крупная консультационная фирма за несколько недель.

Мы с ним разговаривали на одной конференции, посвященной НЛП, и решили продемонстрировать ход процесса. На конференции присутствовало 13 человек, никогда прежде не встречавших друг друга. Один из них был менеджером металлургического завода, имеющего проблемы с производством. Кроме него, о металлургическом производстве никто ничего не знал. 12 человек под руководством менеджера завода разложили на полу листы бумаги, представляющие различные подразделения и области, участвующие в процессе металлургического производства. Это дало **визуальное** представление ситуации. Велись различные обсуждения текущего и желаемого положения дел, и это открыло возможность **слухового** восприятия информации, а также возможность для функционирования **слуховой внутренней системы**. Один предмет представлял движение металла по заводу. Присутствующим разрешалось перемещать этот предмет и делать различные записи, если они того хотели. Это был **кинестетический** элемент.

В итоге этого небольшого «консультационного» проекта менеджер завода за 45 выделенных минут услышал по крайней мере две блестящие идеи от людей, не имевших никакого представления о металлургии.

### **Язык, основанный на чувствах**

Говорите с другими людьми на их языке. Если у вас это будет получаться хорошо, то они скажут: «Господи, да он же говорит именно то, что я сам думаю». Так вы обретете безусловное уважение и верность людей.

*Ли Якокка, Ford Motor Company и Chrysler*

Мы можем распространить сферу применения репрезентативных систем так, чтобы в нее входил и язык. Как мы уже выяснили в главе 2, язык позволяет нам облекать свои мысли в словесную форму. Если допустить, что мы действительно мыслим в изображениях, звуках, чувствах и саморазговоре, то нет ничего удивительного в том, что наши мысли отражают это. Чуть ранее в этой главе мы рассматривали, как можно обнаружить предпочтительную репрезентативную систему другого человека: одним из индикаторов были словесные выражения, которые он употребляет. Например, человек, мыслящий визуально, часто употребляет такие слова и фразы, как «посмотрите», «рассмотрим», «погляди», «нарисовать картину», «приглядеться», «точка зрения» и др. Если вы будете уметь распознавать стиль разговора других людей, то сможете легко понимать и то, что они думают. В НЛП слова и фразы, свидетельствующие о том, какую репрезентативную систему использует человек, называются «предикатами».

Почему предикаты так полезны?

Способность использовать подходящие предикаты – один из способов достижения взаимопонимания, потому что позволяет вам вести коммуникацию так, чтобы она лучше всего соответствовала особенностям восприятия вашего собеседника.

Из этого вытекает, что (если допустить, что мы мыслим, отталкиваясь от чувств) использование языка, основанного на чувствах, способно пробудить большую активность в людях на работе, чем использование более нейтральных слов. Это особенно полезно в рекламе, потому что реклама чаще всего обращена к чувствам людей.

Употребление предикатов

В разделе «Обнаружение предпочтительных репрезентативных систем» я привел несколько предикатов для каждой из них. Это лишь примерный список – на деле предикатов существует гораздо больше. Во всех случаях (кроме тех, когда вы пишете человеку, чью предпочтительную репрезентативную систему точно знаете, и уверены, что читать это будет только он и никто другой) я советую вам использовать верную комбинацию предикатов. Такими случаями могут быть написание электронных писем, рекламы, докладов, создание презентаций и многое другое.

### **Упражнение 6.3**

Перечитайте свои электронные письма, рекламу своей компании и различные публичные записи. Проверьте, везде ли предикаты для всех четырех чувств были употреблены правильно. Не забывайте и о своих собственных предпочтениях. Так вы сможете составить наилучшую комбинацию всех четырех групп предикатов.

Продолжая чтение этой книги и возвращаясь к более ранним ее местам, обратите внимание на то, как часто я использую предикаты, стараясь совмещать все четыре их типа.

### **СОВЕТ 6.4**

Попрактикуйтесь в своем владении предикатами, относящимися к вашим наименее предпочтительным репрезентативным системам. Это позволит вам лучше вести разговоры с коллегами, настраиваться на их волну, устанавливая связь с ними и по-настоящему их понимать!

Перед тем как мы закончим с темой репрезентативных систем и предикатов, необходимо рассмотреть еще одну важную тему, известную как «поведение глаз».

Поведение глаз

Еще один индикатор того, как человек думает, – это направление его взгляда. Научные исследования и простые наблюдения показывают, что направление и движение глаз человека могут показать, какой репрезентативной системой он пользуется в любой отдельно взятый

момент времени. Рисунок 6.1 показывает поведение глаз подавляющего большинства людей, каким оно представляется стороннему наблюдателю.

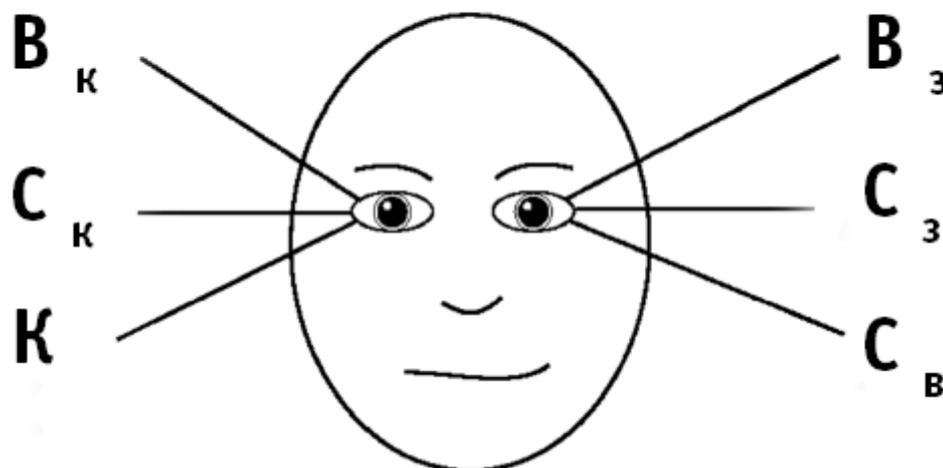


Рисунок 6.1

- *Вк* – это визуальный конструкт, т. е. создание изображения того, что вы не видели ранее.
- *Вз* – это визуальное запомненное, т. е. вспоминание изображения того, что вы видели ранее.
- *Ск* – это слуховой конструкт, т. е. создание звука чего-то или слов, которые вы не слышали ранее.
- *Сз* – это слуховое запомненное, т. е. вспоминание звука или слов, которые вы слышали ранее.
- *Св* – это слуховое внутреннее, т. е. разговор с самим собой или произнесение чего-то вслух.
- *К* – это кинестетическое, т. е. обращение к своим чувствам.

Если вы видите, как чьи-то глаза направляются в определенную сторону во время разговора или во время обдумывания того или иного вопроса, то это может служить свидетельством того, что этот человек в данный момент руководствуется некоей определенной репрезентативной системой. Тогда вам следует использовать подходящие предикаты для разговора с этим человеком. Например, если вы заметите, что чьи-то глаза направились в кинестетическую сторону, то вы можете сказать: «Ну и каково это по ощущениям?» – или: «Как вы это чувствуете?»

Но не забывайте о здравом смысле. Если кто-то смотрит вверх, то это вовсе не обязательно, что он воображает сейчас что-то визуальное. Может, он просто муху на стене увидел. По своему опыту могу сказать, что люди, изучающие НЛП, часто уделяют чрезмерно большое внимание поведению глаз. Этот индикатор способен дать полезную информацию, но он вовсе не является непогрешимым показателем того, как думает тот или иной человек.

Некоторые специалисты по НЛП считают, что относительно небольшой процент людей может быть «устроен наоборот» (часто это левши), т. е. у таких людей то, что изображено на

схеме слева, находится справа, и наоборот. Вы можете понять, «устроен ли кто-то наоборот», понаблюдав за тем, куда направлены глаза этого человека во время размышлений и разговоров.

## **Глава 7**

### ***Сила языка. Продвинутые навыки разговора и слушания на работе***

«Измените свою речь, и вы измените свои мысли».

***Карл Альбрехт, миллиардер, основатель сети супермаркетов Aldi***

В предыдущей главе мы обсудили некоторые аспекты языка и как их можно применять на работе. В этой главе мы обсудим, как использовать другие аспекты языка для улучшения навыков коммуникации с людьми. Конкретно мы рассмотрим следующее:

- как можно мыслить широко или детализированно и как менять «уровни» коммуникации;
- как использовать язык, чтобы стимулировать нестандартное мышление и мозговой штурм;
- как понимать силу некоторых обычных слов;
- как намеренно использовать туманные выражения для оказания влияния на ход рабочих дел;
- как задавать сильные и уместные вопросы;
- как эффективно использовать истории и аналогии на работе.

Обращаю ваше внимание на то, что, хотя далее и фигурирует определенная лингвистическая терминология, эта глава не посвящена лингвистике. В ней я всего лишь показываю, как языковые средства и модели, которые вы узнаете далее, употребляются во **всех** видах вербальной коммуникации на работе. Единственный вопрос тут состоит в том, насколько эффективно эти средства и модели употребляются.

#### **Почему мы рассматриваем язык?**

Как вы уже поняли, язык является одним из ключевых фильтров Коммуникационной модели. Еще вы узнали, что слова играют важную роль в поддержании взаимопонимания (для начала его, разумеется, нужно достичь).

Эффективное применение языка также помогает вести почти любую бизнес-деятельность, связанную с представлением идей и задаванием вопросов, например:

- продажи, маркетинг и реклама;
- оказание влияния на персонал, коллег, пациентов и поставщиков;
- переговоры;
- консультации;
- коучинг;
- тренинг и преподавание;
- выступление с презентациями;
- собеседования (с обеих сторон).

Давайте рассмотрим первую главную тему под названием «Иерархия идей».

## Иерархия идей

Эта модель напрямую связана с уровнем детализации во время коммуникации. Этот уровень варьируется от общих, абстрактных очертаний (такой уровень в НЛП называется *большим куском*) до мелких подробностей (*малый кусок*). Мы можем использовать эту модель для перевода своего уровня (и уровня других людей) из состояния большого куска до малого куска и наоборот. Модель также помогает нам мыслить более широко, чем обычно. Примеры абстрактных (большой кусок) идей на рабочем месте включают в себя такие концепции, как *эффективность, продуктивность, процветание, равные возможности и перспективы роста*. Подробности можно получить, вникнув в вопросы *кто? что? где? и как?*

Модель эта столь полезна главным образом потому, что, согласно книге «Пожалуйста, пойми меня» авторства Кейрси и Бэйтс (где объясняется известная система типологии личности под названием Типология Майерс-Бриггс (МВТИ), разница между большим и малым кусками является одним из основных источников трудностей в коммуникации и разногласий между людьми.

Применение этой модели в бизнесе не ограничивается лишь тем, что описано выше. Иные способы ее употребления включают в себя:

- способность достигать взаимопонимания на работе (один из способов достижения взаимопонимания через слова – это подстройка под «размер куска»). Например, если ваш директор предпочитает большие куски, то он скорее захочет услышать от вас общее описание проблемы, нежели подробный рассказ о ней;
- увеличение ваших шансов на повышение, потому что чаще всего служебное положение прямо связано с умением видеть проблему как в общих чертах, так и в мелких деталях. Например, финансовый директор должен понимать, как работает весь бизнес, с которым он связан, и как изменения на валютном рынке и в экономической ситуации влияют на финансы этого бизнеса. В то же время обычному сотруднику финансового отдела, как правило, нужно иметь определенное представление лишь о счетах и иных мелких проблемах.

Вы можете использовать Иерархию идей для перехода к куску больших размеров (это называется *увеличением размеров куска* или *движением вверх*) для, например:

- получения соглашения и заключения сделок во время переговоров и общения с командами; большинство людей согласится с тем, что процветание (концепция большого куска) всегда предпочтительно, при этом люди могут иметь свой, отличный от вашего, взгляд на то, как этого процветания достичь. Они также могут по-своему понимать саму идею процветания;
- выбора миссий и оформления ценностей (и то и другое является концепцией большого куска) организации, что помогает создать целеустремленную и активную рабочую силу;
- достижения согласия в принятии новой политики или системы ведения дел. Это помогает создать такие условия, при которых менеджмент компании сможет выбрать ту политику и систему, которая соответствует его интересам и нуждам.

Вы, соответственно, можете использовать Иерархию идей для перехода к куску меньших размеров (это называется *уменьшением размеров куска* или *движением вниз*) для, например:

- создания таких условий, при которых каждый человек, вовлеченный в работу над определенным проектом, знает, что ему нужно делать и когда. Это помогает вовремя достичь всех нужных целей;
- коучинга и руководства людьми в выполнении ими определенных задач;

- разрешения проблем или устранения пониженной активности.

### **Как применять принципы кусков**

Допустим, вы обсуждаете приобретение новой компьютерной системы. Вот те вопросы, которые вы можете задать, если хотите увеличить размеры куска:

- Каково преимущество/предназначение новой системы?
- Что она даст вам/нам?
- Примером чего является эта система?
- Зачем она нужна?

Вам при обсуждении, разумеется, следует выбирать вопрос(ы), исходя из того, что подходит в определенной ситуации и что вы хотите получить. Понятно, что при выборе вопросов вам важно иметь в виду то, что вы уже сказали ранее.

Чтобы уменьшить размер куска, вы можете задать следующие вопросы:

- Кто именно займется приобретением новой системы? У кого мы ее приобретем?
- Когда мы ее приобретем? Когда она будет доставлена?
- Сколько она будет стоить? Как именно мы будем использовать эту новую систему?
- Где вы собираетесь ее разместить?
- Каковы параметры новой системы?
- Каковы примеры/типы новых систем, которые мы могли бы приобрести в будущем?

### **Упражнение 7.1**

Решите для себя, что для вас более комфортно: общие очертания, мелкие детали или же и то и другое в равной степени. Определить это вы можете разными способами. Например, вы можете проследить, насколько вам комфортно (или некомфортно), когда вы углубляетесь в детали той или иной ситуации. Чтобы проследить это, вам нужно задавать себе вопросы, связанные с увеличением и уменьшением размеров куска и возникновением соответствующих трудностей в вашей работе. Решив, какая ситуация для вас более комфортна (связанная с увеличением размеров куска или с его уменьшением), вы сможете ответить на первый вопрос. Вы также можете определить, как с этим дела обстоят у ваших клиентов, коллег и подчиненных. Для этого вам нужно проследить, насколько детализирована их речь, когда они будут говорить с вами, и понаблюдать за тем, насколько они терпимы к деталям. Эта мысль развивается далее в разделе «Фильтр размера куска» главы 15.

Помните, что один из способов достичь взаимопонимания через слова – это подстройка под степень детализации, предпочитаемую тем, с кем вы стремитесь достичь взаимопонимания (см. главу 5).

Вы можете воспользоваться Иерархией идей для как бы горизонтального изменения размера куска. Это может пригодиться вам, например, в том случае, когда вы в процессе переговоров или сеанса мозгового штурма достигните тупикового момента. Оказавшись в такой ситуации, поступайте следующим образом:

1. Задайте один из приведенных выше вопросов, связанных с увеличением размеров куска.

2. Уменьшите размер куска, попросив своего собеседника привести какой-нибудь **другой** пример или **другой** способ совершения того или иного действия.

История 7.1 наглядно иллюстрирует это.

### **История 7.1**

Одного из моих преподавателей НЛП как-то раз наняла компания, чтобы он помог ей провести переговоры с профсоюзом. Он спросил у руководства компании, чего оно хочет. После этого «в качестве дополнения» он увеличил размеры куска на несколько порядков, перейдя к совсем абстрактным концепциям. Затем обратился к профсоюзу и узнал, что тот вполне ожидаемо хочет повышения зарплаты. Он задал профсоюзу несколько вопросов, увеличивающих размеры куска, и выяснил, что в основе желания повышения зарплаты лежит желание членов профсоюза «спокойно уйти на пенсию».

Он подошел к проблеме серьезно: задал вопросы себе, профсоюзу и руководству компании, целью которых было выяснить, как можно обеспечить ее работникам комфортный уход на пенсию и при этом избежать повышения зарплаты. Все стороны в конце концов осознали, что оптимальным решением проблемы будет увеличение пенсионных начислений, и согласились с этим.

В этом примере увеличение размеров куска вплоть до «спокойного ухода на пенсию» и вопрос об ином способе достижения этого привели к согласию.

### **СОВЕТ 7.1**

Чтобы улучшить свои способности работать как с конкретными ситуациями, так и с абстрактными концепциями, выберите какую-нибудь из существующих на вашей работе проблем и попробуйте увеличивать размеры куска на несколько порядков до тех пор, пока не достигнете уровня очень абстрактных концепций (например, прибыльности, уровня заинтересованности сотрудников или степени их удовлетворенности). Затем уменьшайте размеры куска, пока не поймете все необходимые детали. Если вы естественно сильны в одном, то постарайтесь развить другое. Может быть, это будет вам полезно.

Иерархия идей отражена в таблице 7.1, представленном ниже.

### **Способы применения на работе**

Существует несколько способов употребления Иерархии идей на работе. Например:

- **Карьерный рост.** Вы можете часто задавать себе вопросы, связанные с увеличением размеров куска, относящиеся к различным проблемам и вопросам вашей работы. Например, работник финансового отдела, стремящийся к карьерному росту, может задать себе вопрос: «В чем смысл выполнения всех подсчетов корректно и вовремя?» Чаще всего складывается так, что чем выше вы стоите в организации, тем скорее от вас будут ожидать широких взглядов.

*Таблица 7.1*



- есть мужчина;
- он способен видеть;
- есть собака.

Если вы покажете человеку, что уважаете его точку зрения, вы с большей долей вероятности сможете на него повлиять.

Хотя такой пример может показаться слишком простым и очевидным, на самом деле эта языковая модель способна помочь вам:

- улучшить свои коммуникативные навыки и оказывать на своих слушателей и читателей именно то влияние, какое хотите;
- лучше понимать, как именно идет ход мысли у людей, наблюдая за их речью (вспомните цитату Кови «Важнее понимать, чем быть понятым»).

Если вы прочтете статью в какой-нибудь крупной и авторитетной федеральной газете, то обнаружите в ней несколько примеров употребления лингвистических предпосылок (автор статьи может употреблять их намеренно, а может и не знать о них). Вам не обязательно специально обдумывать употребление этих предпосылок: они сами по себе естественно встроены в язык. Однако вы можете принять сознательное решение по более эффективному употреблению этих предпосылок.

#### Основные формы лингвистических предпосылок

Мы рассмотрим 10 основных форм лингвистических предпосылок. Я приведу здесь названия предпосылок, их краткие описания и примеры того, как они могут быть употреблены на рабочем месте (количество способов, которыми этот тип языка может быть применен, почти неисчислимо, поэтому я не стану посвящать этому специальный раздел). Более подробный разбор лингвистических предпосылок с описанием 29 их типов вы сможете найти в 1-м томе книги Ричарда Бендлера и Джона Гриндера «Структура магии».

Следующие далее высказывания созданы исключительно для того, чтобы проиллюстрировать мысли, которые я пытаюсь до вас донести. Важно помнить, что эти предложения вовсе не обязательно **правдивы**; они лишь должны быть **правдоподобными** в данном контексте. Чтобы вам было проще ориентироваться, предпосылки, для которых будут приводиться примеры, пропечатаны жирным шрифтом.

Здесь, как и во всех темах этой книги, важно обязательно достичь взаимопонимания с другими людьми, иметь в отношении этих людей положительные намерения и руководствоваться здравым смыслом.

#### Существование

Это существительные и обозначения мест и людей. Почти во всех предложениях есть по крайней мере одна предпосылка существования.

При руководстве каким-нибудь сотрудником вы можете произносить фразы вроде: «Сообщите, когда найдете **решение**», – или: «Вы еще не нашли **решение**». Оба предложения содержат посылку о том, что решение существует. Эта посылка может послужить мотивацией для поиска решения.

#### Необходимость

Это такие понятия, как *обязан, должен* и т. п., указывающие на правила или убеждения, которым необходимо следовать тому или иному человеку. Вы можете использовать такие понятия, чтобы создать некое подобие правила или побудить людей к какой-либо деятельности.

- *«Нам нужно поторопиться».*
- *«В этом году мы должны достичь своих целей».*
- *«Ты должен исправить это».*

### **Возможность/невозможность**

Это такие понятия, которые предполагают возможность или невозможность тех или иных вещей: *могу/не могу, мог/не мог, может быть/не может быть, возможно/невозможно* и др.

- *«Мы не можем говорить об этом начальнику».*
- *«Мы могли бы превзойти наши цели».*
- *«Ты можешь блестяще выступить с презентацией».*

Вы можете использовать такие фразы, например, в рекламе. Они создают впечатление, что нечто станет возможным для вашего покупателя после того, как он приобретет ваш продукт/услугу (обратите внимание на второе слово в первом предложении этого абзаца. Это очередной пример того, как можно использовать лингвистические предпосылки).

### **Причинность**

Это слова и выражения, предполагающие некую причинную обусловленность или связь, например: *если... то, потому что, ввиду, поскольку, так как* и т. д. Используя такие слова и выражения, вы можете создать в сознании людей особую логическую цепь, которая может оказаться полезной.

- *«Так как вы совершили много звонков в этом квартале, вы станете более успешными».*
- *«Если вы хорошо выступите с презентацией, (то) на вас обратят внимание».*
- *«Если вы будете извлекать уроки из своих ошибок, (то) вы станете более эффективными».*

### **Эквивалентности**

Это предложения, где две вещи или концепции представлены так, что кажутся равнозначными или эквивалентными. Достигается это через употребление таких выражений, как *быть, значит, представляет собой* и пр.

- *«Вы являетесь выдающимся мастером ведения переговоров»* (т. е. «вы» приравнивается к понятию «выдающийся мастер ведения переговоров»).
- *«Поддержание зрительного контакта во время собеседования показывает, что вы заинтересованы».*
- *«Когда мой начальник кричит, это означает, что он очень обеспокоен результатами».*
- *«1000 фунтов стерлингов представляют собой солидную сумму».*

Подобные фразы помогут вам создать отношение или связь между двумя понятиями (например, «вы» и «выдающийся мастер ведения переговоров», «1000 фунтов стерлингов» и «солидная сумма»).

Обратите внимание на то, что «причинность» указывает на последовательность, в то время как «эквивалентность» указывает на одновременность.

### **Осведомленность**

Эта предпосылка относится к способности людей быть сведущими в чем-то. Она выражается такими словами и выражениями, которые относятся к чувствам или к знанию о чем-то. Например: *видеть, слышать, чувствовать, понимать, осознавать, замечать* и *быть в курсе (чего-л.)*. Вы можете использовать этот тип предпосылок, чтобы избежать возражений о существовании чего-то или выражений сомнения в существовании чего-то.

- «*Джон **видел** провал в рынке*» (после этой фразы у читателя/слушателя, вероятно, не возникнет сомнения в существовании этого провала).
- «*Вы **осознали**, что тогда существовала прекрасная возможность*».
- «*Она **заметила** приятнейшую атмосферу, царившую в офисе*».

### **Время**

Понятие времени играет важнейшую роль в том, как мы формируем нашу реальность. Это ярко демонстрирует следующий простой пример:

- «У нас есть проблема» (очевидно, требуется принять меры).
- «У нас была проблема» (никаких действий производить не требуется).

На предпосылки времени указывают такие слова и выражения, как *ранее, после, тогда, сейчас, прекратиться, пока что* и пр., а также изменения времени глаголов.

- «*Пожалуйста, оповестите меня о своих планах, **после того как определитесь***».
- «***Перед тем как** уйдете из офиса сегодня, убедитесь, что презентация готова*».
- Член персонала: «*У меня были неприятности с Джо*». Коуч/менеджер: «*Хорошо. В чем же они **состояли?***» Выразившись так, а не сказав: «*Хорошо. В чем же проблема?*» – вы можете незаметно перевести проблему в область прошедшего времени. Если бы вы своим ответом указали на актуальность проблемы, то и член персонала продолжал бы думать о том, что проблема не устранена.

### **Прилагательное/наречие**

Прилагательные (описывающие существительные) и наречия (описывающие глаголы и обычно оканчивающиеся буквой «о») способны усиливать эффект предложения.

- «*Интересно, насколько **легко** ты найдешь решение*» («легко» притягивает внимание не к вопросу существования решения, а к легкости его нахождения).
- «*Насколько **быстро** ты сможешь сделать доклад?*» (посылка тут состоит в том, что человек в любом случае сможет сделать доклад).
- Клиент: «*Ввиду этой ситуации мы в последнее время не укладываемся в график*». Консультант (желая убедить клиента в том, что представляет экспертов, способных решить

его проблему): *«Мы работаем в этой индустрии уже не один год и не раз встречались с простыми проблемами вроде вашей. Мы легко разрешим ее за неделю».*

### **Или (либо)**

Слово «или» («либо» и другие подобные конструкции) указывает на наличие выбора. В бизнесе иногда полезно вносить ограничения в кажущееся бесконечным количество выборов. Например:

- *«Мы можем **либо** встретиться в пятницу в 15.15, **либо** в четверг в 14.00. Что бы вы предпочли?»*
- *«Будете расплачиваться наличными **или** картой?»*

### **Порядковое/количественное**

Это связано с последовательностью или количеством событий. Сюда входят такие слова и выражения, как *первый, последний, следующий, второй, начальный, заключительный* и др.

- *«Моя **последняя** книга посвящена продажам»* (посылка состоит в том, что человек ранее уже имел опыт написания книг). Так же слова «моя **четвертая** книга» указывают на то, что ранее уже были написаны три.
- *«**Пятое** и **последнее**, что я вам хочу сегодня сообщить».*
- *«После того как проделаете это, дайте мне знать, и тогда я поделюсь с вами **следующей** частью истории»* (посылка тут состоит в том, что нужно еще что-то узнать или сделать).

### **Сведение всего воедино**

Сценарий: директор обращается к своей команде в начале ежегодной конференции для сотрудников.

*Доброе утро. Рад видеть вас на нашей третьей ежегодной конференции. То обстоятельство, что у нас сейчас происходит такой громадный оборот, показывает, что вы все рьяно стремитесь вывести нашу организацию на качественно иной уровень. Главная причина, по которой мы все собрались тут, состоит в том, что нам нужно разобраться, как улучшить свои результаты настолько, чтобы превзойти наш грандиозный успех прошлого года. Нам, конечно же, необходимо продолжать поступательное движение, потому что остановиться означает для нас отстать от конкурентов. Как бы мы ни двигались – быстро или не очень, – нам необходимо устремить все наши помыслы на успех и занятие лидирующих позиций.*

### **Упражнение 7.2**

**(5 минут)**

Прочтите абзац, приведенный выше. Посчитайте количество лингвистических предпосылок. (Сверьтесь с ответами, представленными в Приложении А.)

### **Малые слова с большими значениями**

Развивая предыдущую тему, рассмотрим несколько малых слов, имеющих диспропорционально большие значения, которые обычно лежат за пределами сознательного внимания говорящего или слушателя.

**Малое слово:** «но» («хотя», «однако»).

**Вкладываемый смысл:** «но» опровергает то, что было сказано ранее (это же делают и другие два слова, но в меньшей степени). «Это была прекрасная презентация, но (хотя, однако) вы могли бы сделать ее еще лучше, если бы...» Это предложение означает, что презентация *вовсе не была* прекрасной.

**Комментарий:** все же полезнее использовать «и» вместо «но», если вы хотите опровергнуть то, что сказали ранее (есть и иные формы опровержения. Например, можно упомянуть что-нибудь негативное, вроде трудностей, с которыми другой человек столкнулся, пытаясь уложиться в дедлайн: «Да, было трудно, но вы очень многому научились»).

**Малое слово:** «попробовать».

**Вкладываемый смысл:** «попробовать» предполагает, что некое действие будет трудным в выполнении и/или вы не сможете с ним справиться. Вы занимаете руководящую должность. Хотите ли вы, чтобы ваш подчиненный предоставил вам доклад к 17.00 сегодня, или же вы хотите, чтобы он попробовал предоставить его вам к 17.00 сегодня?

**Комментарий:** исключите слово «попробовать» из своего лексикона во всех случаях, кроме таких, при которых у другого человека мало компетенции в той или иной области, и вы хотите, чтобы он попробовал что-нибудь новое/поэкспериментировал.

**Малое слово:** «не (не надо)».

**Вкладываемый смысл:** если вы просите кого-то не делать что-то, то он сначала поневоле подумает о совершении этого действия и только потом будет думать об альтернативе (не думайте о своем счастливейшем моменте сейчас). Это особенно применимо к таким ситуациям, при которых присутствует автоматический (бессознательный) отклик. Фразами, произносимыми в таких ситуациях, могут быть: «*Не волнуйтесь*», – или: «*Не надо анализировать мои мотивы*».

**Комментарий:** не говорите людям о том, чего вы не хотите, чтобы они делали. Лучше говорите им о том, что вы хотите, чтобы они сделали. Если важно все-таки подчеркнуть, чего вы не хотите, чтобы они делали, то сделайте особый акцент на том, что вы хотите, чтобы они сделали. «*Расслабьтесь*» или «*идите по течению*».

**Малое слово:** «или».

**Вкладываемый смысл:** как мы уже знаем из предыдущего раздела, слово «или» способно повлиять на восприятие других людей так, что им будет представляться меньшее количество вариантов, чем есть на самом деле. Когда я во время своих курсов тренинга говорю своим слушателям, что они могут «сделать X или Y», а затем спрашиваю их, сколько у них вариантов, они обычно отвечают: один или два. На практике помимо X и Y существует значительное множество вариантов.

**Комментарий:** каждый раз, когда вы будете слышать слово «или» и при этом точно знать, что не хотите, чтобы ваше мышление или мышление других людей было ограниченным (а вы, скорее всего, не захотите, чтобы чье-то мышление было ограниченным, к примеру, во время сеансов мозгового штурма), обязательно говорите, что нелишним будет рассмотреть не только те варианты, которые только что были представлены, но и остальные.

**Малое слово:** «пока что».

**Вкладываемый смысл:** одни лишь эти два слова могут радикально изменить смысл предложения. Предложение «*Я не могу готовить презентации*» сильно отличается от предложения «*Я пока что не могу готовить презентации*».

**Комментарий:** если к заявлению о явной ограниченности чего-либо добавить слова «пока что», то тогда возможностей станет много больше.

**Малое слово:** «если», «когда».

**Вкладываемый смысл:** слово «если» подразумевает некую обусловленность; слово «когда» подразумевает, что нечто произойдет.

**Комментарий:** выберите что-нибудь такое, что лучше всего подойдет к ситуации. Например: «Если совет директоров отклонит наше предложение...», «когда вы приобретете этот продукт...» и т.п.

**Малое слово:** «мочь», «не мочь».

**Вкладываемый смысл:** у слова «мочь» и противоположного есть два возможных значения. Одно: человеку не позволено делать что-то. Другое: человек не способен делать что-то.

**Комментарий:** иногда полезно уточнить, что именно человек имеет в виду, говоря, что он «не может» сделать что-то, и уточнить, что вы сами имеете в виду, когда говорите, что «можете» или «не можете» что-то сделать.

## Абстрактный язык

### Упражнение 7.3

Попробуйте понаблюдать за тем, что люди говорят во время различных мероприятий. Уделяйте особое внимание тому, какие из приведенных выше малых слов употребляют эти люди и какое влияние эти слова оказывают на вас и окружающих. Решите для себя, что именно вы бы сказали, чтобы сделать свою речь еще более эффективной. В другой ситуации попробуйте сами попрактиковать употребление таких слов для повышения эффективности своей речи.

Возвращаясь к Иерархии идей и мысли об абстрактных и детализированных типах мышления, мы рассмотрим две языковые модели, которые могут быть чрезвычайно полезными на рабочем месте. Первая из них задействует абстрактный язык, основанный на языковых структурах, использованных знаменитым гипнотерапевтом Милтоном Эриксоном. Он использовал туманные и абстрактные выражения, что позволяло его клиентам самим придумывать их значения. И обнаружил, что такая речь является прекрасным способом преодоления «сопротивления», которое может возникать у людей при вхождении в транс. Поэтому его языковая модель называется моделью Милтона.

Зачем нужно изучать абстрактный язык?

Такие языковые структуры чрезвычайно полезны для оказания влияния на людей. Есть прекрасная книга под названием «*Unlimited Selling Power*», написанная передовыми консультантами бизнес-продаж Дональдом Джей Моинотом и Кеннетом Ллойдом. В ней объясняется, как надо использовать языковые структуры в мире продаж. Эти структуры можно использовать и в других ситуациях, когда необходимо оказать на кого-то влияние. Такими ситуациями могут быть, например, выступления с презентациями и встречи. Поскольку эти языковые структуры имеют широкое рабочее применение, то, узнав, как лучше ими пользоваться, вы сможете более эффективно оказывать влияние на других людей.

### История 7.2

Одна из коллег по преподаванию НЛП рассказывала мне, что все бизнес-предприятия постоянно используют языковые структуры, поскольку те являются неотъемлемой частью повседневной речи. Проблема только в том, что эти структуры далеко не всегда используются эффективно, в результате чего они порой могут оказывать воздействие, ровно

противоположное тому, что изначально задумывалось. (Кстати, в этой истории присутствует по крайней мере пять примеров абстрактных языковых структур. Когда вы дочитаете этот раздел, то легко сможете их найти.)

Существует примерно 22 абстрактные языковые структуры. Здесь я приведу и кратко опишу 15 из них, наиболее подходящих для использования на рабочем месте. И покажу примеры. Последующие два раздела будут посвящены описанию применения этих структур на работе. Некоторые из них уже были рассмотрены в разделе, посвященном лингвистическим предпосылкам. Названия структур, принятых в сообществе специалистов по НЛП, приведены в скобках. Обращаю ваше внимание на то, что некоторые структуры могут быть схожими между собой. Материал для дополнительного чтения представлен в разделе «Дальнейшее чтение».

**Структура:** суждения (чтение мыслей).

**Описание:** утверждения о том, что вы знаете, о чем думает человек или что он чувствует.

**Примеры употребления на работе:**

- «Понимаю ваш интерес к тому, как мы достигнем наших целей».
- «Вы, должно быть, задаетесь вопросом: что же такого важного в этой встрече?»

**Структура:** безличные суждения (потерянные перформативы [2]).

**Описание:** суждение или оценка без указания на то, кто это суждение или оценку производит.

**Примеры употребления на работе:**

- «Хорошо, что вы интересуетесь тем, как мы можем достичь наших целей».
- «Ваша мотивация очень впечатляет».
- «Все верно».

**Структура:** причинность (причина и следствие).

**Описание:** одна вещь служит причиной другой или подводит к ней.

**Примеры употребления на работе:**

- «Поскольку вы пришли сюда, вы многое узнаете».
- «Если вы будете посещать семинары, то вы получите профессиональную квалификацию».

**Структура:** эквивалентности (комплексная эквивалентность).

**Описание:** одна вещь равна чему-то или означает что-то.

**Примеры употребления на работе:**

- «Если вы будете совершать эти холодные звонки, то достигнете своих целей».
- «То обстоятельство, что мы выдвигаем вперед наших наилучших работников, показывает, что мы заинтересованы во всех вас».
- «Этот разговор – начало новых отношений».

**Структура:** предпосылки.

**Описание:** кто-то признает истинность чего-то.

**Примеры употребления на работе:** «Мои клиенты искренне заинтересованы в отличных услугах, которые я им оказываю». Посылка здесь состоит в том, что у говорящего есть клиенты, что эти клиенты заинтересованы в оказываемых им услугах, а также в том, что эти услуги отличные.

**Структура:** универсалы (универсальные квантификаторы).

**Описание:** глобальные слова вроде *все, каждый, всякий, ни один, никто, никогда, всегда* и пр.

**Примеры употребления на работе:**

- «Вы все желаете команде наилучшего».
- «Мы всегда стремимся оперативно реагировать на нужды наших клиентов».
- «Мы сознательно никогда не продаем продукцию по цене, которая ниже, чем у других».

**Структура:** возможность, необходимость (модальные операторы возможности или необходимости).

**Описание:** слова, указывающие на правила, возможность и невозможность чего-либо.

**Примеры употребления на работе:**

- «Мы не можем позволить конкурентам опередить нас».
- «Нам нужно продолжить внедрять инновации».
- «Мы не можем угодить в омут негативного настроения».

**Структура:** замороженные глаголы (субстантивация).

**Описание:** слова и выражения, служащие описанию процессов и обращенные в абстрактные существительные. Например: *решение (решить), знание (знать)* и пр.

**Пример употребления на работе:** «Решение было принято».

**Структура:** неопределенный глагол.

**Описание:** отсутствие какого-либо свидетельства о возможном применении глагола.

**Примеры употребления на работе:**

- «Он недооценил меня».
- «Мы не можем продолжить».

**Структура:** вставные вопросы (наводящие вопросы).

**Описание:** вопросы, используемые для того, чтобы подчеркнуть ту или иную мысль или прийти к согласию в чем-либо.

**Примеры употребления на работе:**

- «Вы можете сделать это, ведь так?»
- «Вы ведь понимаете меня?»
- «Вы ведь были прежде довольны нашими продуктами, верно?»

**Структура:** простое удаление.

**Описание:** информация отсеивается в таком большом количестве, что открывается возможность для всевозможных интерпретаций произносимых слов.

**Примеры употребления на работе:** «Я доволен». (Погодой, результатами, своим сном этой ночью?)

**Структура:** неопределенный человек/субъект (отсутствие индекса референции).

**Описание:** неясно, кто выступает деятелем в предложении.

**Примеры употребления на работе:**

- «Они пришли вовремя».
- «Говорят, результаты становятся лучше».

**Структура:** неопределенное сравнение (сравнительные удаления).

**Описание:** что-то сравнивается с чем-то другим, причем непонятно – с чем именно. Часто используется в рекламе.

**Примеры употребления на работе:**

- «Мы больше трудимся».
- «Наш пятновыводитель более эффективен».
- «Мы работаем более качественно».
- «Мы предлагаем вам больше».

**Структура:** подстройка (подстройка под текущий опыт). Обращаю ваше внимание на то, хотя это не та «подстройка», что нужна для достижения взаимопонимания (глава 5), она часто способна создавать впечатление, будто вы находитесь на одной волне с кем-то другим. Это помогает достичь взаимопонимания с другими людьми.

**Описание:** утверждение (или ряд утверждений), отражающее неопровержимую истину. Это похоже на концепцию «yes set», используемую в продажах. (Она предполагает, что продавец как бы принуждает своего покупателя постоянно говорить «да», чтобы тот в конце концов ответил «да» и на предложение о покупке товара.)

**Примеры употребления на работе:**

- «Вы читаете мою книгу и изучаете языковые структуры».
- (Во время семинара) «Вы пришли сюда в этот солнечный/облачный/ясный/пасмурный день с целью узнать, как...»

**Структура:** невозможное поведение (нарушение секционных ограничений).

**Описание:** кому-то или чему-то приписываются реакции или поведение, которые в принципе невозможны.

### **Примеры употребления на работе:**

- «Этот дом так и просит, чтобы у него был любящий, деятельный хозяин». (Агент по продаже недвижимости)
- «Эта машина любит жесточе». (Продавец спорткара)

### **Сведение всего воедино**

Сценарий: вы готовитесь к важной встрече по развитию бизнеса.

*Доброе утро. Спасибо вам, что пришли сегодня. Кто-то преодолел большой путь, кто-то – поменьше, но все вы прибыли вовремя. Полагаю, вам интересно, зачем я вас всех созвал в этот погожий солнечный день. И этот ваш интерес – это только хорошо. Он является основой поступательного движения, которое необходимо для того, чтобы достичь того успеха и превосходства, к которому мы все стремимся. В конце концов, мы все стремимся к успеху и счастью, не так ли? Это и хорошо, потому что в этом экономическом пространстве нам необходим прогресс; люди ожидают его; успешные компании никогда не стоят на месте; успешные компании постоянно ищут способы идти вперед.*

### **Упражнение 7.4**

**(5 минут)**

Перечитайте предыдущий абзац. Обратите внимание на то, что в нем по крайней мере один раз использовалась каждая языковая структура. (Сверьтесь с ответами, представленными в Приложении А.)

### **Способы применения на рабочем месте**

Эти языковые структуры модели Милтона могут быть применены в различных ситуациях, таких, например, как:

- продажи (структуры помогут вам преодолеть сопротивление);
- выступление с презентациями (структуры помогут вам поддержать интерес у аудитории);
- воодушевление команды;
- коучинг клиента;
- проведение курсов тренинга;
- реклама.

Сейчас я приведу вам короткий отрывок финансового отчета крупного автопроизводителя, говорящего об одном из своих руководящих принципов. По этому отрывку видно, что даже самые крупные бизнесы используют те же языковые конструкторы, которые мы с вами только что разобрали, – причем не всегда осознанно. В скобках я называю каждую ключевую языковую структуру модели Милтона и/или лингвистическую предпосылку.

*«Этот принцип призван поместить покупателя в самый центр (универсал) всего, что мы делаем (неопределенный глагол). Что касается успеха, то его довольно просто (наречие) определить. Успех для нас – это (эквивалентность) создание таких автомобилей, которых люди хотят (неопределенный человек), которые нравятся людям и которыми людям*

*нравится обладать. Когда (если/когда) все это соблюдается, тогда сама наша репутация и суть нашей деятельности приобретают качественно иной характер (причина и следствие).*

*Просто поглядите (осведомленность) на показатели продаж модели 20XX Model 1 в США и сравните их с моделью Model 2, выпущенной двумя годами ранее (время). Средняя цена транзакции за модель Model 2 выше на 28%, ее предполагаемая цена перепродажи через три года на 32% выше, и она на 14% экономичнее с точки зрения расхода топлива (согласно данным EPA). Это (эквивалентность) такой успех (существование), который мы намерены повторять при каждом (универсал) удобном случае.*

### **Упражнение 7.5**

Посмотрите в Интернете интервью с политиком или руководителем какого-нибудь бизнеса. Обратите внимание на то, как интервьюируемый использует структуры модели Милтона (сознательно или нет), и понаблюдайте за тем, какое влияние каждая такая структура способна оказать на вас.

Теперь давайте рассмотрим более детализированный язык.

### **Сильные вопросы**

Если вы не знаете, как задать правильный вопрос, то вы в конце концов ничего так и не узнаете.

*Уильям Эдвардс Деминг, американский бизнес-философ и консультант*

Кроме языковой модели, использующей абстрактный язык, существует языковая модель, использующая более детальный язык и имеющая своей целью задать вопросы, помогающие получить информацию, которая могла быть удалена, искажена или обобщена. Они основаны на вопросах, которые задавала знаменитый терапевт Вирджиния Сатир (одна из тех, кого изучали Бендлер и Гриндер во время разработки НЛП) своим клиентам. Эти вопросы можно с легкостью использовать на работе для получения важной информации. Они также могут помочь вам задать верный вопрос в верное время. В НЛП такие «сильные вопросы» обозначаются термином «метамодель» или – иногда – «модель точности».

Почему сильные вопросы так полезны

Умение подобрать верный вопрос может оказаться чрезвычайно полезным во многих ситуациях, например:

- продажи. Это умение поможет вам узнать о проблемах клиента и понять, как с ними бороться;
- реагирование на возражения;
- коучинг. Это умение поможет вам точно и правильно понять действия клиентов;
- планирование проектов;
- встречи. Это умение поможет вам достичь гарантированного согласия в действиях.

Вопросы

Как мы уже выяснили в главе 2, каждый человек удаляет, искажает и обобщает информацию. Если учесть, что мы все делаем это, то нет ничего удивительного в том, что язык, которым мы пользуемся, отражает эти внутренние процессы фильтрования. Давайте разберем языковые структуры, подпадающие под эти три категории, и связанный с ними вопрос метамодели. Далее вы увидите структуры из модели Милтона, представленной выше. Иногда может случиться так, что существует больше одного варианта ответа. Все эти

варианты приведены ниже. Выбирая вопрос, не забывайте о здравом смысле. Возможно, у вас вообще нет необходимости задавать вопрос метамодели. Будьте осторожны и разумны.

### **Искажения**

**Структура:** суждения (чтение мыслей).

**Пример:** «Понимаю ваше недоумение по поводу причин этой встречи».

**Вопрос/ответ:** «Откуда вы знаете, что я недоумеваю?»

**Структура:** безличные суждения (потерянные перформативы).

**Пример:** «Трудиться в поте лица – это хорошо».

**Вопрос/ответ:**

- «Кто сказал, что это хорошо?»
- «Откуда вы знаете, что это хорошо?»

**Структура:** причинность (причина и следствие).

**Пример:** «Я нервничаю из-за презентаций».

**Вопрос/ответ:** «Как именно они заставляют вас нервничать?»

**Структура:** эквивалентности (комплексная эквивалентность).

**Пример:** «Если клиент не перезванивает мне, это значит, что он не заинтересован».

**Вопрос/ответ:**

- «Почему то, что ваш клиент не перезванивает вам, означает, что он не заинтересован?»
- «Было ли с вами такое, что вы быстро не перезванивали кому-то, но при этом были заинтересованы?» (т. е. контрпример).

**Структура:** предпосылки.

**Пример:** «Если бы наш начальник действительно был заинтересован в нас, то он бы чаще хвалил нас другим людям».

**Вопрос/ответ:**

- «С чего вы взяли, что ваш начальник не заинтересован в вас?»
- «С чего вы взяли, что он не хвалит вас другим людям?»

### **Обобщения**

**Структура:** универсалы (универсальные квантификаторы).

**Пример:**

- i. «Мы никогда не покупаем у новых поставщиков».
- ii. «Нам всегда назначают по пять цен».

**Вопрос/ответ:**

- i. «Никогда? Но в какой-то момент мы ведь начали у них закупаться, разве нет?»
- ii. «Всегда? Что бы случилось, если бы такое было не всегда?»

Ищите контрпримеры.

**Структура:** возможность/невозможность (модальные операторы возможности/невозможности).

**Пример:**

- i. «Мы не можем закупиться у вас».
- ii. «На этой неделе у меня, возможно, будет повышенная нагрузка».

Вопрос/ответ:

- i. «Что случится, если вы все же закупитесь у нас?» или «Что вас останавливает?»
- ii. «Что случится, если ваша нагрузка на этой неделе не будет повышенной?»

**Структура:** необходимость (модальные операторы необходимости).

**Пример:** «Нам нужно расширить деятельность так, чтобы она вышла за пределы одной страны».

**Вопрос/ответ:** «Что произойдет, если мы не станем ее так расширять?»

**Структура:** замороженные глаголы (субстантивация).

**Пример:**

- i. «В этом офисе с коммуникацией дела обстоят не очень хорошо».
- ii. «Мне не нравится этот стиль управления».

**Вопрос/ответ:**

- i. «Как тогда, по-вашему, людям стоит вести коммуникацию?» (существительное заменяется обозначением процесса)
- ii. «Как тогда, по-вашему, следует управлять?»

**Структура:** неопределенные глаголы.

**Пример:** «Он проигнорировал нас».

**Вопрос/ответ:** «Что именно он сделал или чего не сделал, что заставило вас подумать, будто он проигнорировал вас?»

**Структура:** простое удаление.

**Пример:** «Я расстроен».

**Вопрос/ответ:** «Из-за чего именно?»

**Структура:** неопределенный человек/субъект (отсутствие индекса референции).

**Пример:** «Они какие-то неприятные».

**Вопрос/ответ:** «Кто именно неприятен?»

**Структура:** неопределенное сравнение (сравнительные удаления).

**Пример:**

i. «Это дорого».

ii. «Ваши конкуренты лучше».

**Вопрос/ответ:**

i. «По сравнению с чем?»

ii. «Лучше, чем кто/что?», «Чем именно они лучше?»

Как вы уже могли заметить, многие структуры модели Милтона обладают соответствующим им ответом метамоделей. Это объясняется тем, что структуры модели Милтона как бы замыкают спектр языка с обеих сторон.

Поскольку самое большое влияние на мышление людей оказывают искажения, а затем обобщения и удаления, то, если в предложении встречается несколько фильтров, тогда вам следует сначала подвергнуть сомнению искажения, затем – обобщения и наконец – удаления.

## **СОВЕТ 7.2**

Не используйте сильные вопросы попусту. Я часто наблюдаю, как люди задают такие вопросы только для того, чтобы раздражить другого человека или чтобы перетянуть общее внимание на свою сторону. Никакой явной пользы это никому не несет.

### **Упражнение 7.6**

Пересмотрите интервью с политиком или владельцем бизнеса, упомянутым в Упражнении 7.5. Послушайте вопросы, которые задает интервьюер для того, чтобы получить информацию. Теперь, со всем вашим багажом знаний, какие вопросы вы бы задали? Какие высказывания политика или владельца бизнеса вы бы поставили под сомнение? Какими вопросами вы бы при этом пользовались?

Способы применения сильных вопросов

Существует несколько способов применения сильных вопросов на работе, например:

- собеседования. Сильные вопросы помогут вам точно узнать, чем именно кандидат на ту или иную должность занимался на предыдущих местах;
- собеседования. Если собеседование проходите вы, то сильные вопросы помогут вам выяснить, что собой представляет та должность, которую вы намереваетесь занять;
- продажи. Сильные вопросы помогут вам точно понять, чего хочет ваш перспективный клиент и как он поймет, что получил желаемое;
- менеджмент и коучинг. Сильные вопросы помогут вам точно распределить задания и время их выполнения между сотрудниками/клиентами;
- планирование проектов и действий во время встреч. Сильные вопросы помогут вам достичь согласия в том, кто, что и когда будет делать;
- контракты и переговоры. Сильные вопросы помогут вам убедиться, что подробности сделки или соглашения полностью соответствуют вашим интересам.

Перейдем к последней теме, связанной с языком.

## **Истории, аналогии и метафоры**

С помощью историй, аналогий и метафор можно эффективно:

- проиллюстрировать и объяснить ту мысль, которую вы пытаетесь донести до своих сотрудников, клиентов и интервьюеров;
- преодолеть сопротивление вашим идеям со стороны сотрудников, перспективных клиентов, покупателей и клиентов по коучингу;
- помочь вашей аудитории запомнить то, что вы до нее доносите на встречах и презентациях;
- еще больше заинтересовать вашу аудиторию во время презентаций.

Истории и метафоры эффективны, потому что наш механизм «автоматической реакции» соответствует такому же механизму у ребенка; те из нас, кто имеет опыт общения с маленькими детьми, хорошо знают, насколько заинтересованным может быть ребенок, когда вы рассказываете ему истории. Он так заинтересован потому, что вы ему тем самым даете возможность создать его собственную историю. Многие могут вспомнить различные сказки и истории, которые им рассказывали бабушки и дедушки, но при этом не могут вспомнить большую часть того, что они только что услышали на встрече.

Вот некоторые примеры употребления метафор:

- рассказывание истории или примера того, как вы преодолели трудность, похожую на ту, что испытывает человек, с которым вы разговариваете;
- рассказывание истории про то, как кто-то другой преодолел трудность. Иногда это более эффективно, чем рассказывание истории про самого себя, потому что в таком случае нет такой крепкой привязки к ситуации. Эта может быть история о ком-то из ваших знакомых, например о другом вашем клиенте, или о некоей известной ситуации. В крайнем случае, история может быть полностью вымышленной;
- рассказывание истории о том, как другой клиент обратился к вам в поиске способа преодолеть трудности.

Вы уже, должно быть, обнаружили, что в этой книге я сам тоже использую примеры и истории для иллюстрирования своих мыслей и умозаключений.

### **СОВЕТ 7.3**

Понаблюдайте за некоторыми достойными (по вашему мнению) слушателями и обратите внимание на то, каким образом они иллюстрируют свои идеи с помощью историй. Попрактикуйте употребление историй на относительно малозначительных встречах. Понаблюдайте за тем, какое влияние эти истории оказывают на слушателей. Когда привыкните к историям, попробуйте употребить их на более важных встречах.

## **Часть III**

### **Отдельные техники НЛП**

**Часть III** рассматривает некоторые техники и модели НЛП, которые вы можете применить на рабочем месте.

**Глава 8** рассматривает модель, которую можно использовать для структурирования ваших мыслей, касающихся различных ситуаций, и для информирования вас о том, каким образом вы можете произвести такие изменения, которые приведут вас к высшим уровням согласия как в индивидуальном, так и в организационном смысле.

**Глава 9** описывает, как вы можете изменить свое отношение к ситуациям, которые прежде могли представлять трудность для вас или на которые вы реагировали без всякой пользы.

**Глава 10** рассматривает, как вам можно прийти в деятельное состояние чуть ли не по мановению руки и как пользоваться этим на работе.

**Глава 11** рассматривает чрезвычайно полезную технику, которая поможет вам увидеть вещи с разных сторон и которая может быть употреблена в разнообразных ситуациях, связанных с бизнесом.

**Глава 12** исследует, как можно оказывать влияние на коллег и клиентов в разговорах так, чтобы это было близко особенностям их восприятия, а также как негативное можно обратить в позитивное.

**Глава 13** развивает принципы главы 12 и описывает методы изменения убеждений других людей во время разговора.

### **Немного об «интервенциях» НЛП**

Часть III описывает, как использовать различные техники НЛП для изменения собственных мыслей и чувств относительно тех или иных ситуаций. В сообществе специалистов по НЛП эти техники принято называть «интервенциями».

На всем протяжении любой интервенции **чрезвычайно важно**:

- обладать взаимопониманием с тем человеком, с которым вы взаимодействуете (глава 5) и
- использовать чуткость для калибровки того, что чувствуют другие люди (глава 5).

Вам также будет чрезвычайно важно постоянно иметь в виду репрезентативные системы, предикаты, поведение глаз (глава 6) и различные аспекты языковых моделей (глава 7) и использовать это все там, где нужно.

Перед началом интервенций я обычно прошу клиентов оценить свою текущую ситуацию или их реакцию на эту ситуацию по 10-балльной шкале. Еще я прошу их назвать желаемое свое положение на этой шкале и объяснить, как они поймут за 10–20 минут (средняя длительность интервенций), что достигли этого желаемого положения и получили то, чего хотели. Например, клиент может переживать из-за предстоящего интервью или собеседования и оценивает свою уверенность в 4 балла из 10. Он хочет, чтобы его уверенность составляла 9 баллов из 10, и точно знает, что она будет именно такой, если паника при мысли об этом собеседовании или интервью исчезнет и он сможет спокойно его ждать. Это оценочное упражнение – хороший способ сосредоточить свои мысли на чем-то определенном и заодно убедиться в том, что интервенция сработала.

Один из основных аспектов интервенции состоит в том, что тот, кто с ее помощью вносит изменения в мыслях, чувствах и, как следствие, в поведении людей, заранее знает о последствиях. Это называется «экологической проверкой». Вы уже узнали про «экологию», изучая цели «SMARTER» в главе 4; четыре экологических вопроса тут могут быть очень кстати.

Советую вам производить экологические проверки, задавая себе (или «клиенту», если вы занимаетесь руководством или коучингом) следующие вопросы:

- Может ли изменение, вызванное интервенцией, повлечь за собой какие-нибудь дурные последствия? (Например, обращаясь к предыдущему примеру, не будет лишним

предостеречь об излишней самонадеянности при чувстве уверенности, соответствующем оценке 10 из 10.) В идеале вообще никаких негативных последствий быть не должно (см. ниже).

- Каковы положительные последствия? Перечислите как можно больше таких последствий, начиная с изменений в вашей трудовой жизни и заканчивая дополнительными бонусами, например, в вашей личной жизни и в вашем здоровье. Чем больше таких последствий вы сможете обнаружить, тем выше вероятность успеха вашей интервенции, – ведь эти положительные последствия будут вашим источником мотивации. Вместо вопросов о позитивных/негативных последствиях вы можете задать себе четыре экологических вопроса.
- По шкале 0–100 как вы оцените свое желание произвести изменения? Лично я советую производить интервенцию только в том случае, если ваша оценка составит 100.

Все мы реагируем на собственную карту событий, а не на саму местность.

Иногда при совершении интервенции могут наступать незначительные негативные последствия (например, если вы хорошо справитесь с собеседованием, то ваша нагрузка вследствие повышения или получения новой работы может временно возрасти). Если у вас именно такая ситуация, просто вспомните о том, насколько значителен вес преимуществ по сравнению с недостатками.

### **Небольшой совет**

Как показано в разделе главы 6, посвященном поведению глаз, люди часто направляют взгляд в разные стороны или смотрят перед собой, когда обдумывают какую-то информацию или ищут ее внутри себя. Хотя в типичной рабочей обстановке сидеть напротив кого-то – это нормально, но все же, когда вы будете проводить людей по различным процессам НЛП, описанным в главах 8–11, для них будет лучше, если вы сядете либо рядом с ними, либо под углом по отношению к ним, а не напротив.

### **Иные предпосылки интервенций НЛП**

Хочу напомнить вам некоторые мысли, уже представленные во введении. Они важны для любой интервенции НЛП, производимой в контексте коучинга или «руководства».

Во-первых, наилучшие результаты можно получить при точном следовании инструкциям, особенно если вы мало знакомы с НЛП и производите интервенцию самостоятельно или если вы руководите коллегой или клиентом по коучингу. Если у вас набита рука в этой технике или есть профессиональная подготовка по НЛП, то вы можете позволить себе некоторую свободу. В противном случае следует точно следовать тому, что написано.

Во-вторых, я настоятельно рекомендую изучить весь процесс несколько раз, прежде чем вы приметесь производить его. Если вы будете производить его с кем-то другим, то вам следует изучать его ровно до тех пор, пока вы не будете уверены, что понимаете его досконально.

Наконец, необходимо заметить, что эти техники предназначены для использования с другими людьми исключительно в качестве инструмента для коучинга, руководства и управления, призванного улучшить качество работы. Они не должны рассматриваться как форма психотерапии, если у вас нет соответствующей квалификации.

## **Глава 8**

### ***Организационная и личная согласованность. Доказательство делом***

Уважаемый, я помогаю людям добраться до Луны.

## ***Уборщик в NASA в ответ на вопрос президента Джона Кеннеди о том, что он, уборщик, делает в NASA***

Отдельные люди и организации обычно работают более продуктивно, если присутствует некоторое внутреннее согласие с тем, что они делают. Например, верны ли они самим себе и тому, что для них важно? В этой главе мы рассмотрим особую модель, которая поможет и вам, и вашей организации достичь большего внутреннего согласия, а также предоставит вам особую структуру для решения проблем и преодоления трудностей. Эту модель в сообществе специалистов по НЛП принято называть моделью нейрологических уровней.

### **Почему эта модель так полезна?**

У этой модели есть ряд способов применения. Например:

- глава бизнеса, менеджер или консультант может применять ее для анализа типов руководящих действий, необходимых для того, чтобы в эффективности, структуре и культуре компании произошли желаемые изменения;
- менеджер или коуч может использовать ее для анализа типов интервенции, необходимых для улучшения индивидуальных рабочих показателей;
- продавец может использовать ее для обретения лучшего понимания мотивов покупки;
- коуч может использовать ее для того, чтобы помочь кому-то стать более эффективным главой или менеджером;
- отдельный человек может использовать ее для того, чтобы обрести большую ясность и понимание причин тех или иных явлений. Он также может использовать ее и для того, чтобы помочь в этом другим людям;
- эта модель может быть использована для эффективного предоставления и получения обратной связи.

### **Модель нейрологических уровней**

Эта модель основана на работах Роберта Дилтса и антрополога Грегори Бейтсона (Дилтс, будучи студентом, работал с Бендлером и Гриндером. Бейтсон принимал активное участие в ранних стадиях разработки НЛП). Рисунок 8.1 показывает различные уровни мышления и восприятия.

Каждый уровень объясняется в соответствующих секциях. Он относится и к организациям, и к отдельным людям. Как показано на рисунке, каждый уровень является своего рода вопросом.

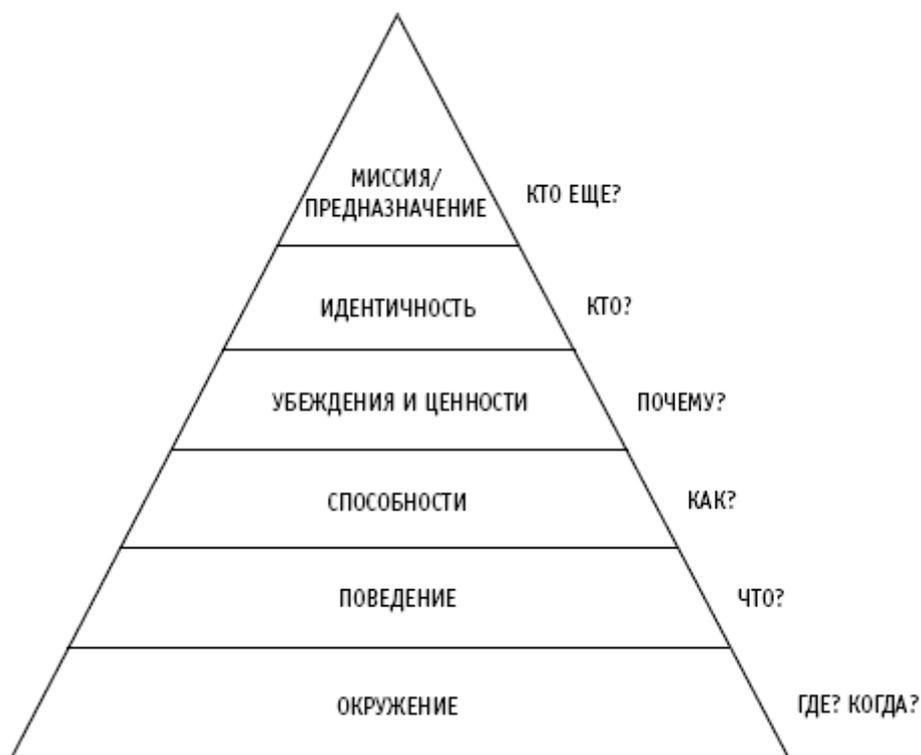


Рисунок 8.1

### Миссия/предназначение

Это относится к вашему представлению (или представлению вашей организации) о том, *на ком* могут отразиться ваши действия (или действия вашей организации). Кому вы служите (или кому служит ваша организация)? Каково ваше наследие (или наследие вашей организации)? Организация может думать о своем влиянии во всевозможных масштабах: от самых локальных до глобальных. Вы сами можете, например, замечать, как ваши действия отражаются на большом количестве людей. Теория «шести ступеней отчуждения» показывает, что мы отделены от каждого человека на планете шестью контактами; так что то, что вы делаете (или то, что делает ваша организация), может отразиться на тех людях, с которыми вы даже никогда не повстречаетесь.

Примечание: в некоторых школах НЛП миссия/предназначение выносятся за пределы модели нейрологических уровней и считается «надличностным явлением».

### Идентичность

Это относится к вашему самосознанию, к представлению о том, *кто* вы есть. Организации часто культивируют брендовую идентичность, которая помогает потребителям легко эти организации опознавать. В разных контекстах вы можете иметь разные чувства идентичности и представления о том, кто вы есть (напр., менеджер – на работе, родитель – дома); в определенных ситуациях люди используют метафоры и аналогии для описания себя («Я как тигр/львица/суперженщина»).

### Убеждения и ценности

В некотором смысле мы рассмотрели это в главе 2. Хотя эти категории и отличаются друг от друга, они часто связываются между собой, потому что вместе составляют фундамент нашей мотивации и показывают нам, *почему* мы совершаем те или иные действия.

Убеждения – это те представления, которые мы считаем истинными. Эти представления определяют наше поведение. Если вы верите в то, что хорошо справляетесь с презентациями, то на просьбу о составлении презентации отреагируете иначе, чем человек, который верит в то, что не умеет хорошо с этим справляться. Более подробно мы рассмотрим убеждения в главе 13.

Ценности – это то, что важно для нас. Ценностями может также быть то, чего мы хотим или ищем в определенном контексте. Часто организации открыто демонстрируют свои ценности. Эти ценности могут выступать руководящими принципами того, как организации относятся к своему персоналу и к своим клиентам. У отдельных людей есть ценности во всех сферах жизни. Если вы на минуту призадумаетесь, то обязательно сформулируете, что для вас важно, например, в вашей карьере. Знание своих карьерных ценностей поможет вам принимать более качественные решения; знание чужих ценностей поможет вам более эффективно оказывать влияние на других людей. Более подробно мы рассмотрим ценности в главе 14.

#### Способности

Это относится к тому, *как именно* совершаются те или иные действия, а также к тем навыкам, умениям и качествам, которые необходимы для организаций и которыми обладают отдельные люди. Сюда же относятся использованные стратегии.

#### Поведение

Это то, *что именно* делают отдельные люди и организации. Поведение – это то, что видно, слышно или ощутимо. Специалисты по кадрам часто объединяют поведение и способности под единым понятием «компетенции». Компетенция обычно используется в качестве основы для улучшения рабочих показателей и планирования тренингов как отдельными людьми, так и организациями.

#### Окружение

Это относится к тому, *где* что-то имеет место, например, к тому, как рабочее пространство выглядит и воспринимается людьми. Это также может быть соотнесено с тем, *когда* что-то имеет место.

### **Некоторые ключевые принципы модели нейробиологических уровней**

Хотя уровни рассматриваемой здесь модели не связаны напрямую с Иерархией идей, рассмотренной в главе 7, каждый из них, начиная с окружения, представляет более высокий уровень абстракции, чем предыдущий.

Чаще всего высокие уровни имеют больший удельный вес и мощность, чем более низкие уровни. Изменение самосознания несет за собой более серьезные последствия, чем те, что несет смена цвета обоев в офисе (окружение).

Естественно, более высокие уровни труднее поддаются изменению, чем более низкие. Изменение манеры вашего приветствия других людей (поведения) обычно проще, чем изменение того, чему вы доверяете.

Для вас лично согласованность между всеми уровнями будет означать лишь повышение вашей собственной внутренней собранности и эффективности. Чем больше вы будете доказывать свои дела поступками, тем сильнее и явственнее будет у вас ощущение благополучия. Особенно явно это можно наблюдать в тех случаях, когда есть ясное понимание причин своей деятельности. У таких великих лидеров, как Нельсон Мандела, Мартин Лютер Кинг и Уинстон Черчилль, было четкое понимание того, чего они хотели, особенно в таких вопросах, которые играли для них особо важную роль (борьба с апартеидом, борьба за права человека и помощь Великобритании во Второй мировой войне

соответственно). Успешные владельцы бизнесов, такие, как Генри Форд (Ford Motor Company), Джек Уэлч (General Electric), Анита Роддик (The Body Shop) и Стив Джобс (Apple), – это примеры успешных бизнесменов, имевших ясное представление о причинах своей деятельности, искренне веривших в то, что они делали, и усвоивших те навыки, которые были необходимы для осуществления их планов.

Те же принципы касаются организаций. Если организации подкрепляют свои слова делами и всячески способствуют тому, чтобы и их сотрудники поступали так же, то результаты деятельности этих организаций могут быть поистине замечательными (прочтите еще раз цитату про NASA в начале этой главы). За время своей работы я повидал многое. Я видел организации, которые действительно подтверждали свои слова поступками, и организации, которые говорили о своих высоких ценностях, а руководство их вело себя так, словно этих ценностей вовсе не существует.

Итак, мы подошли к созданию эффективного рецепта успеха на работе. Он довольно прост: вам всего лишь нужно привести свои бизнес-цели в соответствие с нейробиологическими уровнями.

### **СОВЕТ 8.1**

Если у вас есть достаточно сильное ощущение предназначения/миссии, если у вас есть достаточно сильные самосознание, убеждения и ценности, то вы достигните того, чего хотите, даже если у вас еще нет достаточной компетенции и если окружение не является вполне приемлемым. Это объясняется тем, что высокие уровни более важны, чем низкие.

#### **Применение модели нейробиологических уровней в интересах достижения согласованности**

Рассмотрим способы употребления модели как отдельными людьми, так и организациями в интересах достижения большей согласованности на работе. Вот ряд вопросов для обоих контекстов (личного и организационного).

##### **Отдельные люди**

**Миссия/предназначение.** Кому вы служите в своей роли? На кого еще влияет деятельность этих людей? Каково ваше предназначение на вашей работе/в вашем бизнесе?

**Идентичность.** Кем вы являетесь в своей работе? Кем вы себя видите на работе? Это может быть одно или несколько утверждений типа «Я тот-то и тот-то». Соответствует ли ваше понимание самих себя вашему предназначению?

**Убеждения и ценности.** Что вы думаете о смысле своей работы (и/или о вашем работодателе)? Что для вас важно в ней? Во что вы верите в своих коллегах? Какие убеждения вам было бы полезно воспринять? Ваши убеждения и ценности соответствуют вашей идентичности и вашему предназначению? Поддерживают ли ваши убеждения и ценности вашу идентичность и ваше предназначение?

**Способности.** Какие ваши навыки подходят к вашей роли? Каковы ваши ключевые навыки? Какие навыки вы бы хотели развить или обрести? Как вы планируете сделать это? Поддерживают ли ваши навыки то, чего вы хотите достичь, и ваше предназначение?

**Поведение.** Какое поведение вы демонстрируете на работе? Какое поведение поддерживает ваш успех, а какое в той или иной мере вредит ему (при условии, что вы вообще демонстрируете вредное поведение)?

**Окружение.** Ваше окружение отражает то, кем вы являетесь и чего вы хотите достичь? Какие аспекты вашего окружения поддерживают вас? Какие аспекты вашего окружения вредят вам?

Организации

Хорошие бизнес-лидеры создают идеи, выражают их, страстно развивают свои идеи и неутомимо работают над ними, доводя их до совершенства.

*Джек Уэлч, главный исполнительный директор компании General Electric в 1981–2001 гг.*

**Миссия/предназначение.** Кому служит ваша организация? Каково ее предназначение? Какова ее миссия? Кого затрагивают действия вашей организации?

**Идентичность.** Чем именно является ваша организация? Чем она сама видит себя? Какой ее видят покупатели и сотрудники? Соответствуют ли эти представления миссии/предназначению?

**Убеждения и ценности.** Что ваша организация находит ценной? Чего она придерживается? Что для нее важно во взаимодействии с внешним миром, с ее сотрудниками и покупателями? Всегда ли ее поведение соответствует тому, что для нее важно? Во что ваша организация верит относительно самой себя, своих продуктов, покупателей и сотрудников?

**Способности.** Какими навыками необходимо обладать для реализации целей вашей организации? В какой степени она сама обладает этими навыками?

**Поведение.** Что именно делает ваша организация? Какое поведение помогает ей достичь своих целей? Какое поведение вредит ей в этом?

**Окружение.** Отражает ли окружение вашей организации то, чем она является, и то, чего она хочет достичь? Какие аспекты окружения поддерживают деятельность ее сотрудников, а какие вредят? До каких пределов ваша компания может расширить масштабы своей деятельности?

### Упражнение 8.1

Если вы занимаете руководящую должность в своей организации или в одном из ее подразделений, то пересмотрите деятельность своей организации или подразделения в свете модели нейрологических уровней. Подумайте над следующими вопросами:

- Насколько общаются между собой все уровни? Насколько они поддерживают друг друга?
- Насколько реализуются в ее деятельности те ценности, о которых она заявляет (особенно в моменты особого стресса или повышенной загруженности)?
- Способствует ли рабочее пространство эффективной деятельности? Соответствует ли оно внешнему образу вашей компании?
- Персонал обладает должной степенью подготовки для реализации миссии вашей организации?

Какие изменения вы могли бы привнести или посоветовать?

Даже если вы не занимаете никакой руководящей должности, вы все равно можете извлечь пользу из этого упражнения, потому что оно поможет вам обрести лучшее понимание вашей

организации или бизнеса, с которым вы связаны. Может даже быть так, что руководство вашей организации открыто для ваших идей. В таком случае это может сулить вам отличные карьерные перспективы.

### **Иные способы применения модели нейробиологических уровней**

**Организационные перемены:** когда кто-то решает произвести культурную переменную и вследствие этого стремится завладеть сердцами и умами (т. е. высшими уровнями), ему важно помнить о том, что надо проводить перемены на каждом уровне. Например, перемена предназначения и миссии определенной организации, не сопровождаемая переменной убеждений и ценностей или способностей ее сотрудников, вряд ли станет успешной.

**Выработка лидерства:** вы можете использовать модель нейробиологических уровней для выработки у себя лидерских качеств, что показано в нижеследующем упражнении.

«Управление – это когда ты делаешь вещи правильно. Лидерство – это когда ты делаешь правильные вещи».

*Питер Фердинанд Друкер, автор книг по развитию управленческих навыков*

### **Упражнение 8.2**

**(10–15 минут)**

Отметьте все шесть уровней линиями на полу. Начиная с окружения и двигаясь по порядку вверх, задайте себе (или своему коллеге/клиенту, если вы менеджер или бизнес-коуч) следующие вопросы для каждого соответствующего уровня.

**Окружение.** Где вы проявляете свое лидерство?

**Поведение.** Что в вашем поведении указывает на ваше лидерство? Что вы такого делаете?

**Способности.** Какие лидерские навыки и умения есть у вас? Как именно вы выполняете свою лидерскую роль?

**Убеждения и ценности.** Что важно для вас как для лидера? Во что вы верите как лидер?

**Идентичность.** Кем вы являетесь в смысле лидерства? Как вы сами понимаете свою роль лидера?

**Миссия/предназначение.** Кому вы служите как лидер? На ком отражается ваша лидерская деятельность?

На линии миссии/предназначения остановитесь и основательно задумайтесь о том, кому вы служите как лидер или менеджер. Затем обернитесь назад и посмотрите на остальные пять уровней. Наверняка у вас появятся какие-то новые мысли. Вернитесь к каждому уровню по порядку.

**Идентичность.** Кем вы **теперь** являетесь в смысле лидерства? Как вы сами **теперь** понимаете свою лидерскую роль?

**Убеждения и ценности.** Что **теперь** важно для вас как для лидера? Во что вы **теперь** верите как лидер?

**Способности.** Какие лидерские навыки и умения есть у вас? Какие навыки вы хотели бы обрести?

**Поведение.** Что в вашем поведении указывает на ваше лидерство? Какие составляющие своего поведения вы хотели бы изменить? Какие поведенческие модели вы хотели бы усвоить/воспринять?

**Окружение.** Где вы проявляете свое лидерство? Где вы бы еще хотели его проявлять?

После того как вернетесь к окружению, отойдите в сторону и назад и посмотрите, что вы узнали нового и какие действия вы теперь будете предпринимать.

Рисунок 8.2 показывает ход упражнения.

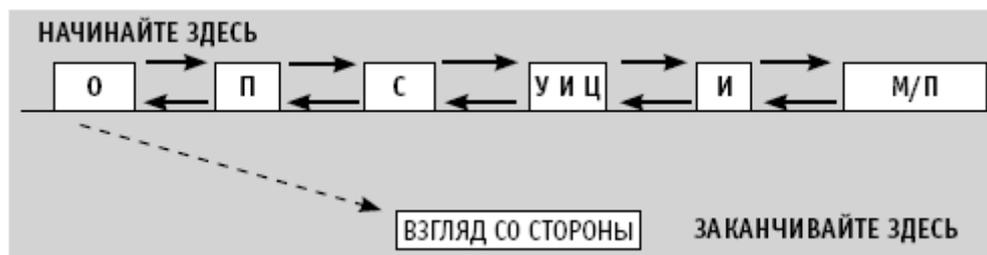


Рисунок 8.2

Вы можете выполнять это упражнение не только в контексте лидерства, но и во многих других. Оно, например, может помочь вам улучшить свои способности менеджера или продавца.

**Предоставление и получение обратной связи:** одна из предпосылок НЛП состоит в том, что люди по умолчанию стараются изо всех сил, а также в том, что их поведение не отражает их идентичность. Модель нейрологических уровней показывает, что управленец должен понимать – даже если чье-то поведение внешне кажется необычным и бесполезным, то это вовсе не обязательно означает, что сам человек является бесполезным или вредным (идентичность). Она также показывает, что гораздо проще изменить поведение, чем изменить человека. Еще одна полезная предпосылка НЛП говорит о том, что неудач, как таковых, не существует. Существует только обратная связь.

Далее я представлю вам одну очень полезную модель обратной связи.

- С чем ваш коллега справился хорошо? Старайтесь говорить не утверждениями об идентичности (такими, как, например, «вы превосходный докладчик»), а соображениями о поведении (такими, как, например, «вы подготовили множество полезных и актуальных схем на флипчартах»). Так ваш коллега сможет понять, что ему следует повторять впредь.
- Каковы два действия (т. е. **поведение**), которые он мог бы произвести, чтобы у него это получилось еще лучше? Оставайтесь на уровне поведения, потому что поведение относительно легко изменить. Произнесите фразу «Поддерживайте зрительный контакт», вы дадите своему коллеге что-то такое, над чем он сможет поработать. Произнесите фразу «Вы не можете выступить перед большой группой» (уровень способностей) или – хуже – «Вы не очень хороши в этом» (уровень идентичности), вы не поможете своему коллеге понять, что ему нужно сделать, и лишите его уверенности в себе.
- Подытожьте все каким-нибудь позитивным комментарием, касающимся либо уровня поведения, либо уровня способностей, либо даже уровня идентичности («у вас очень хорошо получается; я в вас верю»).

Когда вы получаете обратную связь, которая изначально касается уровня поведения, то и воспринимайте ее на уровне поведения и противодействуйте любому движению мысли,

способному исказить эту обратную связь переходом на уровень способностей или идентичности. Например: «Я плохо справляюсь с презентациями» (идентичность) или «Я не могу расположить к себе аудиторию» (способности).

Обратная связь – это завтрак чемпиона.

*Кеннет Бланшар, автор бестселлера «Одноминутный менеджер»*

**Продажи:** определенные товары, такие, как драгоценности, спорткары и дизайнерская одежда, могут приобретаться с целью поддержать свое чувство идентичности, а не исключительно для удовлетворения неких функциональных нужд (поведение). Если вы продавец, то можете сыграть на этом обстоятельстве и с помощью своих знаний научиться производить продажи на самом подходящем уровне.

**Решение проблем (консультант, коуч, менеджер):** когда вы столкнетесь с проблемой, постарайтесь определить, к какому нейробиологическому уровню она относится, и затем принимайте в отношении этой проблемы меры, соответствующие ее уровню или, может быть, соответствующие более высокому уровню. Давайте, например, предположим, что у вас есть коллега, отличающийся низкой эффективностью в проведении встреч. Если этот коллега просто-напросто не знает, как ему себя вести, или если он не обладает необходимыми навыками (т. е. уровни поведения и способностей), то тогда вам, вероятно, следует отослать его на специальные курсы тренинга, чтобы повысить его компетентность в нужных вопросах. Если курсы будут так или иначе касаться проведения встреч (ценности), то вам тем более следует его направить туда. Однако если ваш коллега считает, что он – не тот человек, которому следует проводить встречи, то тогда вся эта затея с курсами станет пустой тратой времени и денег. Будет лучше, если вы поработаете над самосознанием этого человека и покажете ему, как проведение встреч укладывается в его планы и ценности.

## **Глава 9**

### ***Регулирование мыслей. Как переменить собственный уклад мысли***

Если вы перемените свой взгляд на вещи, то и сами вещи переменятся.

*Уэйн Дайер, писатель*

Как уже писалось в главе 2, внешние события и ситуации создают «внутреннюю форму» (т. е. мысли) в голове у человека. Такие мысли могут принимать форму изображений, звуков (в т. ч. саморазговора) и ощущений. Изменив определенные аспекты этих трех репрезентативных систем, относящиеся к опыту, вы сможете изменить то, как вы думаете об определенной ситуации или событии, что, в свою очередь, изменит и вашу реакцию на них. Эта глава покажет вам, как произвести такие изменения. Та техника, которую вам предстоит сейчас изучить, больше относится к отдельным людям, чем к организациям, хотя когда сотрудники улучшают свои рабочие показатели, то и организация тоже имеет от этого выгоду.

#### **Почему это так полезно?**

Существуют разные способы получения пользы от этого подхода, например:

- он может помочь вам чувствовать себя более уверенно перед интервью, собеседованиями, презентациями и встречами с важными клиентами и коллегами;
- он поможет вам научиться относиться более позитивно к каким-то видам трудовой деятельности, которые вам не очень нравятся. Такими видами деятельности могут быть, например, написание отчетов, холодные звонки и работа в условиях дедлайнов (воспользовавшись этим процессом для совершения холодных звонков, один из учеников практических курсов НЛП дополнительно получил 750 000 долларов от своего бизнеса);

- он поможет вам чувствовать себя комфортно в обществе таких людей, которые раньше пугали вас либо своей личностью, либо своей должностью.

### Предпосылки

Как вы можете помнить по главам 2 и 6, в НЛП чувства называются «репрезентативными системами». Они также известны как «модальности». Когда люди думают о той или иной ситуации, в их сознании моментально возникает либо изображение этой ситуации, либо звуки, связанные с ней, либо какие-то относящиеся к ней ощущения; ситуация обычно проявляется в одной, двух или трех таких модальностях. Это происходит настолько неприметно, что люди редко знают об этом. Если мы рассмотрим визуальную модальность, то увидим, что у созданного сознанием человека изображения будут определенные параметры, такие, как размер, яркость и скорость. Такие параметры модальностей называются субмодальностями. Их функция состоит в том, чтобы помочь нам интерпретировать опыт и наделять его различными значениями. Субмодальности, например, дают нам понять, нравится нам та или иная деятельность или нет (такая, как, например, холодные звонки или проведение встреч). Если мы изменим субмодальности, то и опыт тоже изменится.

Об одних лишь субмодальностях написано несколько книг. Это такая тема, которая требует основательной подготовки. Лишь получив ее, вы сможете полноценно пользоваться субмодальностями самостоятельно или с другими людьми. В этой книге мы рассмотрим некоторые ключевые элементы субмодальностей, чтобы вы могли их использовать для себя на работе.

Обращаю ваше внимание на то, что субмодальности (равно как и все остальное, что фигурирует в этой книге) можно использовать исключительно по отношению к относительно малым ситуациям и реакциям, **но никак не по отношению к серьезным эмоциональным проблемам вроде ярости и фобии.**

### Еще немного о субмодальностях

Вы наверняка слышали, как люди на работе произносят фразы вроде:

- *«пусть эта идея будет представлять одну сторону»*
- *«смутное и далекое прошлое»*
- *«смутное представление»*
- *«я вас понял»*
- *«это серьезная проблема, лежащая на мне тяжким бременем».*

Каждая из этих фраз показывает некоторые ключевые субмодальности, которые использует говорящий, хотя даже сам он об этом, скорее всего, и не догадывается.

Таблица 9.1 представляет список главных субмодальностей:

### Таблица 9.1

<b>ВИЗУАЛЬНАЯ</b>	<b>СЛУХОВАЯ</b>	<b>КИНЕСТЕТИЧЕСКАЯ</b>
РАЗМЕР (БОЛЬШОЙ, МАЛЫЙ, СРЕДНИЙ)	МЕСТО (СЛЕВА, СПРАВА, СПЕРЕДИ, СЗАДИ)	МЕСТО (ГРУДЬ, ЖИВОТ, ГОРЛО И Т.Д.)
МЕСТО В ВАШЕМ ПОЛЕ ЗРЕНИЯ (ВЫСОКО/ НИЗКО, СЛЕВА/ ПО ЦЕНТРУ/СПРАВА)	НАПРАВЛЕНИЕ (К ВАМ, ОТ ВАС, ПО ЧАСОВОЙ СТРЕЛКЕ/ПРОТИВ ЧАСОВОЙ СТРЕЛКИ)	МАСШТАБЫ ОЩУЩЕНИЯ
ЯРКОСТЬ (ВЫСОКАЯ/ НИЗКАЯ)	ЗВУК (ГРОМКИЙ/МЯГКИЙ)	ФОРМА
РАССТОЯНИЕ (БЛИЗКО/ ДАЛЕКО)	СКОРОСТЬ (БЫСТРО/ МЕДЛЕННО)	СТЕПЕНЬ СИЛЫ ОЩУЩЕНИЯ
ВЗГЛЯД СВОИМИ ГЛАЗАМИ ИЛИ ВЗГЛЯД НА СЕБЯ*	ВЫСОТА (ВЫСОКОЕ/ НИЗКОЕ)	ДВИЖЕНИЕ (СКОРОСТЬ)
ЦВЕТ ИЛИ ЧЕРНО-БЕЛОЕ	ВНУТРЕННЕЕ ИЛИ ВНЕШНЕЕ	ВИБРАЦИЯ
СТЕПЕНЬ КОНЦЕНТРАЦИИ	ПАУЗЫ	ТЕКСТУРА (ГРУБАЯ/ГЛАДКАЯ)
СТАБИЛЬНОЕ/СМЕНЯЮЩЕ- ЕСЯ ИЗОБРАЖЕНИЕ	РИТМ	ВЕС
3D ИЛИ ПЛОСКОЕ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЗВУКА	ТЕМПЕРАТУРА
ОБРАМЛЕННОЕ ИЛИ ПА-НОРАМНОЕ	УНИКАЛЬНОСТЬ ЗВУКА	ДАВЛЕНИЕ (ВЫСОКОЕ/НИЗКОЕ)
СТАТИЧНОЕ/ДИНАМИЧНОЕ (ЕСЛИ ДИНАМИЧНОЕ, ТО БЫСТРОЕ/НОРМАЛЬНОЕ/ МЕДЛЕННОЕ?)		

\* ВЗГЛЯД СВОИМИ ГЛАЗАМИ НАЗЫВАЕТСЯ «ПРОАССОЦИИРОВАННЫМ», ВЗГЛЯД НА СЕБЯ — «ДИССОЦИИРОВАННЫМ».

Когда вы меняете определенные субмодальности, это почти не меняет то, какие чувства вы испытываете по отношению к той или иной ситуации или тому или иному событию, потому что, когда вы думаете об определенной ситуации, эти субмодальности не играют для вас никакой роли. Однако, когда вы меняете другие субмодальности, изменения (позитивные или негативные) наступают. Такие субмодальности называются критическими субмодальностями. Есть одна или две такие субмодальности, изменение которых меняет и все остальные субмодальности, и, как следствие, само ваше представление о ситуации тоже. Такие субмодальности называются движущими субмодальностями.

Хотя существуют отдельные субмодальности, которые для большинства людей обычно оказываются значимыми, важно помнить, что:

- вы уникальны и отдельные субмодальности, оказывающие на вас влияние, могут отличаться от субмодальностей, влияющих на кого-то другого;
- движущие или критические субмодальности, подходящие вам в одной ситуации, могут отличаться от движущих или критических субмодальностей, что подходят вам в другой. Каждая ситуация уникальна.

## Упражнение 9.1

## **(5 минут)**

Выберите какой-нибудь приятный рабочий опыт, который станет для вас введением в субмодальности. Вы также можете вспомнить какую-нибудь ситуацию, наступления которой вы с нетерпением ожидаете, или какое-нибудь задание, которое вам приятно выполнять. Когда вы будете думать об этом событии, мысленно составьте его образ. Обратите внимание на главные аспекты (визуальный и, возможно, слуховой и кинестетический) субмодальности событий (перед тем как начнете выполнять это упражнение, посмотрите еще раз на таблицу 9.1). Записывайте все субмодальности, которые сможете увидеть.

Запись субмодальностей называется «выявлением».

### **СОВЕТ 9.1**

Выявляйте субмодальности максимально быстро. Не поддавайтесь желанию думать над ними слишком много. Субмодальности по самой природе своей «возникают» буквально на миг, когда мы думаем об определенной теме. Если вы будете выявлять субмодальности быстро, то сможете увидеть их в их истинном свете.

#### **Употребление субмодальностей**

Существуют два основных метода использования субмодальностей.

##### **Метод I**

Этот метод называется «перекрестным отображением». По сути, вам нужно превратить критические субмодальности нынешней нежелательной реакции в субмодальности желательной реакции. В результате нынешняя реакция должна получить те же субмодальности и, следовательно, то же значение, что и желательная реакция.

Чтобы проиллюстрировать этот метод, я приведу в качестве примера бизнес-консультанта, который хотел научиться совершать холодные звонки с большим спокойствием (пример человека, который обладал способностями к определенной деятельности, но не любил ею заниматься).

#### **Фаза подготовки:**

1. Определите нынешнюю нежелательную реакцию (напр., ощущение дискомфорта при мысли о совершении холодного звонка). Если удобно, оцените степень удобства совершения этого действия по 10-балльной шкале (где 1 – это сильный дискомфорт, а 10 – это полный комфорт).
2. Определите свой идеальный показатель на этой шкале и вспомните такой вид рабочей деятельности, где ваша реакция близка к этому показателю, т. е. к желаемой реакции (напр., звонок коллеге по работе). Примечание: важно выбрать нечто такое, что подходит по смыслу к нежелательной реакции; в нашем случае и тот, и другой пример предполагает совершение звонков по работе.
3. Проведите экологическую проверку, чтобы убедиться в том, что, когда вы реагируете на холодные звонки так же, как реагируете, например, на звонки коллегам, в этом случае не появляется никаких негативных последствий или что они незначительны. Важно, чтобы были видны значительные преимущества такой схожести в реакциях.

#### **Интервенция:**

1. Подумайте о «холодных звонках», составьте мысленный образ, а затем, следуя таблице 9.2, **очень быстро** (помните совет 9.1) запишите визуальные субмодальности в первый столбец. Спросите себя, есть ли еще какие-либо важные звуки. Если есть, выявите их и

заполните столбец слуховых субмодальностей. Повторите то же самое с кинестетическими субмодальностями. Примечание: советую вам пользоваться сокращениями для увеличения скорости (напр., «ч» вместо «черно-белого»).

2. Очистите свои мысли и повторите процесс, только на этот раз пусть вместо «холодных звонков» будет «звонок коллеге». Запишите главные субмодальности в столбце 2.

3. Отметьте (звездочками) все различия между двумя наборами субмодальностей. В НЛП это называется «контрастивным анализом».

*Таблица 9.2*



ВИЗУАЛЬНАЯ	1	2
СТОЙКОСТЬ		
СТАТИЧНОСТЬ/ПОДВИЖНОСТЬ		
БЫСТРОЕ/МЕДЛЕННОЕ		
ДЛИТЕЛЬНОСТЬ (ДЛИННОЕ/КОРОТКОЕ)		
ВЛАЖНОСТЬ (ВЛАЖНОЕ/СУХОЕ)		
ВИБРАЦИЯ		
ГОРЯЧЕЕ/ХОЛОДНОЕ		
ДАВЛЕНИЕ (ВЫСОКОЕ/НИЗКОЕ)		
ТЕКСТУРА (ГРУБАЯ/ГЛАДКАЯ)		
ТЯЖЕЛОЕ/ЛЕГКОЕ		

4. Снова вызовите в сознании образ холодных звонков. Замените каждую отличающуюся субмодальность «холодных звонков» (т. е. каждую критическую субмодальность) на ту субмодальность, что соответствует «звонку коллеге». Например, если изображение «холодных звонков» является небольшим, а изображение «звонка коллеге» является большим, то сделайте так, чтобы в вашем воображении изображение «холодных звонков» было большим. Продолжите этот процесс быстро со всеми отмеченными (звездочками) субмодальностями. Вы можете обнаружить, что есть две такие субмодальности, которые, если вы их измените, вызывают изменения всех остальных. Это и есть движущие субмодальности.

5. Проверьте, как вы относитесь к холодным звонкам (к этому моменту вы уже должны относиться к ним так же, как к звонкам коллеге). После этого мысленно утвердите те изменения субмодальностей, что только что произвели. Некоторые люди делают это визуально, визуализируя изменения субмодальностей. Кто-то делает это слуховым путем, представляя себе закрытие контейнера для еды. Кто-то делает это кинестетически, например, воображая ощущение связывания чего-то. Сделайте это так, как вам удобно.

6. Мысленно отрепетируйте совершение холодных звонков (т. е. желаемое новое поведение) в нескольких сценариях. Это называется «будущей подстройкой», предполагающей, что вы, воспользовавшись техникой НЛП, сразу же воображаете себя в некоей будущей ситуации (и некоторых различных сценариях таких будущих ситуаций) и замечаете изменения в ваших реакциях. Многие успешные бизнесмены и спортсмены используют этот способ визуализации будущих сценариев.

#### Метод 2

Этот метод может оказаться быстрее. Он предполагает более практичный подход. Фаза подготовки совпадает с фазой подготовки предыдущего метода.

#### **Интервенция:**

1. Подумайте о нынешней нежелательной реакции (беспокойство из-за холодных звонков).
2. Составьте образ «холодного звонка» и измените одну визуальную субмодальность. Проследите, стала ли ситуация лучше, хуже или осталась прежней. Если она осталась прежней, то верните все в изначальное состояние. Если вы выбрали цифровую субмодальность (такую, как цвет/черно-белое или трехмерное/плоское) и ситуация стала хуже, то верните все в изначальное состояние. Если изменение аналоговой субмодальности (такой, как расстояние, размер или яркость) сделало ситуацию хуже, то переведите все в

противоположную крайность и обратите внимание на то, какие это понесет последствия. Например, если вы сделали изображение малым и ваша реакция стала хуже, то сначала верните изображение в изначальное состояние, а затем сделайте его большим.

Таблица 9.3

ВИЗУАЛЬНАЯ	СЛУХОВАЯ	КИНЕСТЕТИЧЕСКАЯ
РАЗМЕР	МЕСТО	МЕСТО
МЕСТО	НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ	РАЗМЕР
ЯРКОСТЬ	ЗВУК (ГРОМКИЙ/МЯГКИЙ)	ФОРМА
РАССТОЯНИЕ	СКОРОСТЬ (ВЫСОКАЯ/НИЗКАЯ)	СТЕПЕНЬ СИЛЫ ОЩУЩЕНИЯ
АССОЦИИРОВАННОЕ/ДИССОЦИИРОВАННОЕ		СКОРОСТЬ
		ТЕКСТУРА (ГРУБАЯ/ГЛАДКАЯ)
		ТЕМПЕРАТУРА

**3.** Оставьте все положительные изменения субмодальностей и продолжайте проводить их до тех пор, пока ваша реакция/оценка не станет такой, какая вам необходима. Когда вы получите желаемые результаты, внутренне сохраните изменения, которые произвели.

**4.** Мысленно отрепетируйте (будущая подстройка) совершение холодных звонков (т. е. желаемое новое поведение) в различных сценариях.

Поскольку этот подход отличается практичностью, я советую вам начать со следующих субмодальностей (таблица 9.3), поскольку они обычно оказываются более сильными. Далее вы, если нужно, можете перейти к другим субмодальностям.

## СОВЕТ 9.2

Следующие изменения субмодальностей обычно **увеличивают** силу воздействия той или иной ситуации (т. е. делают ее более приятной, если она приятна, и наоборот):

- увеличение изображений, повышение их яркости, приближение их, усиление фокуса, перевод в трехмерный формат, придание ассоциированного характера, привнесение цветовой гаммы и повышение высоты;
- приближение звуков, повышение их громкости (только не чрезмерное);
- увеличение ощущений, усиление их гладкости, теплоты (только не чрезмерное), интенсивности.

Обратные действия обычно уменьшают силу воздействия той или иной ситуации.

## Упражнение 9.2

(5–15 минут)

Выберите такую ситуацию или реакцию на вашей работе, которую вы хотели бы изменить (см. раздел «Почему это так полезно?», если хотите иметь более точное представление о том, что я сейчас говорю). Выберите один или два метода, приведенных в предыдущем разделе, и

выполните это упражнение. Метод 1 отличается повышенной подробностью, так как поясняет тонкие изменения субмодальностей, и еще он требует чуть больше времени, потому что подразумевает работу с двумя наборами субмодальностей. Метод 2 носит более случайный характер, поскольку здесь вам приходится просто угадывать, какие субмодальности являются важными. Когда вы освоитесь в работе с субмодальностями, вы будете лучше понимать, какие из них, скорее всего, относятся к категории «критических», а какие – к категории «движущих», и сможете начинать тогда именно с них. Это позволит вам ускорить весь процесс.

Немного об «ассоциированном» и «диссоциированном»

Одной из особо полезных субмодальностей является «ассоциированность/диссоциированность». Чаще всего происходит так, что когда люди имеют ассоциации с тем или иным событием (т. е. когда они видят, слышат или чувствуют его так, как если бы оно происходило в данный момент), то они в целом способны ощущать его гораздо лучше, чем когда диссоциированы от этого события (т. е. относятся к нему так, будто оно происходит на теле– или киноэкране).

Неудач, как таковых, не существует: существует только обратная связь.

Если вы думаете о ситуации, которая вызывает у вас некие негативные эмоции (например, озадаченность и нервозность), то одной из мер, помогающих обрести более сбалансированный взгляд на нее, является отступление чуть назад так, чтобы вы увидели самих себя в этой ситуации. Эта диссоциированная позиция даст вам более осмысленный взгляд на то, что надо делать и как реагировать.

Способы применения субмодальностей на работе

Мы рассмотрели различные ситуации, в которых эта техника может оказаться полезной. Иные способы применения включают в себя следующее:

**Постановка целей:** вы можете изменить субмодальности так, чтобы ваша цель стала еще более привлекательной. Кроме того, когда вы будете думать о своих рабочих целях на будущее, то, создав ассоциации о достижении этих целей и испытав прекрасные ощущения, сопутствующие этому достижению, вы еще сильнее захотите сделать изображение чуть более диссоциированным, потому что увидите в этом изображении себя, достигающим цель. Вам не захочется делать изображение ассоциированным потому, что тогда вы станете видеть себя уже достигшим цели, то есть чувство будет далеко не таким сильным и приятным, и, следовательно, мотивация тоже уменьшится.

**Продажи и реклама:** чтобы сделать свой продукт еще более привлекательным, вы можете употребить язык субмодальностей, дополнив его предикатами. Вот пример: «если вы присмотритесь к нашему продукту» (слово «присмотритесь» предполагает близкое рассмотрение, т. е. близкое изображение).

**Презентации, интервью, собеседования, встречи, конференции и вообще любая ситуация, к которой вы относитесь не так позитивно, как хотели бы:** измените субмодальности, которые возникают у вас при мыслях об этой ситуации, так, чтобы ситуация ощущалась приятнее всего.

## *Глава 10*

### *Правильное состояние. Как привести в него себя и других*

Вы не можете контролировать то, что происходит с вами, но зато вы можете контролировать свое отношение к этому. Таким образом, вы будете управлять изменениями, а не изменения будут управлять вами.

*Брайан Трейси, предприниматель*

В предыдущей главе мы рассмотрели, как можно изменить внутреннюю форму так, чтобы наступили изменения в поведении и результатах. В этой главе мы рассмотрим, как вы можете изменить свое состояние и повлиять на состояние других, что, как вы, вероятно, помните по Коммуникационной модели, является еще одним способом изменения поведения и результатов. В НЛП управление состоянием принято называть «закреплением».

### **Почему закрепление так полезно?**

Способность изменить свое состояние и оказать влияние на состояние других полезна для многих рабочих ситуаций, во время которых вы испытываете беспокойство и тревогу. Такими ситуациями могут быть:

- собеседования (для обеих сторон)
- презентации
- переговоры
- встречи
- аттестации.

Процесс закрепления самого себя, в результате которого человек получает способность прийти в нужное состояние в любое время, обычно занимает 10–15 минут, что является довольно скромным вложением для такой большой выгоды.

Закрепление также можно использовать в таких ситуациях, когда вы хотите помочь другим людям получить доступ к определенным состояниям и войти в них, например:

- когда вы руководите людьми в описанных выше видах деятельности;
- когда вы занимаетесь рекламой и маркетингом;
- когда вы занимаетесь продажами.

Обращаю ваше внимание на то, что закрепление, равно как и субмодальности, должно употребляться в таких ситуациях, при которых нынешняя «проблема» является относительно малой и связанной с этими ситуациями. Небольшой стресс перед собеседованием – это довольно распространенный случай; чувство же неконтролируемой паники или непрекращающейся тревоги не входит в область интересов этой книги.

### **Общая характеристика закрепления**

В НЛП закреплению дается следующее описание: «Стимул, вызывающий реакцию у других людей или у вас самих». Одним из первых и самых знаменитых людей, кто изучал это закрепление, был русский ученый Иван Павлов, чей знаменитый эксперимент с собаками в 1904 году показал, что собак можно приучить реагировать определенным образом на определенные стимулы. Закрепление можно считать совершенно естественной человеческой реакцией. Оно может быть произведено с помощью любой репрезентативной системы или с помощью всех репрезентативных систем одновременно. Вы наверняка автоматически реагируете (позитивно или негативно) на всевозможные события, такие, как:

- звук вашей любимой музыки или (на работе) голос вашего начальника или самого важного покупателя;
- вид лица вашего лучшего друга или (на работе) вид управляющего директора, входящего в здание;

- запах свежего кофе или (на работе) духи/гель после бритья вашего начальника;
- ощущение вашей любимой свежевыглаженной рубашки или блузки на теле, когда вы готовитесь к важному собеседованию;
- вкус яблочного пирога, подобного тому, который пекла ваша бабушка.

Один из принципов закрепления состоит в том, что вы можете создавать свои собственные механизмы стимула-реакции для самих себя или даже создавать или вызывать определенные состояния у других людей. Рисунок 10.1 демонстрирует это.

Если вы вспомните состояние, в котором находились, будучи оживленными в связи с чем-то, и внутренне заново переживете то событие, которое привело вас в это состояние, то ваше текущее состояние претерпит изменения, которые достигнут своего апогея (длящегося обычно 5–15 секунд), после чего вы вернетесь в свое обычное повседневное состояние (все это изображено на рисунке 10.1). Если вы затем свяжете пиковый момент этого состояния (показанный толстой линией) с определенным движением (например, сжатием вместе большого и указательного пальцев) и повторите этот процесс несколько раз, то между состоянием и движением установится нейрологическая связь. Теперь, если вы повторите сжатие большого и указательного пальцев перед важной бизнес-встречей или во время нее, то придете в то состояние, которое закрепили за ним ранее (т. е. почувствуете себя оживленным).



Рисунок 10.1

### Как закрепить самого себя

Теперь мы рассмотрим, как вы можете закрепить себя в тех рабочих ситуациях, что изучали ранее, или как вы можете помочь закрепить себя кому-то другому.

### СОВЕТ 10.1

Внимательно прочтите два последующих раздела. Желательно несколько раз. Тогда вы точно поймете, как работает процесс закрепления, и сможете с уверенностью приняться за закрепление самих себя или кого-то другого. Обращайтесь к представленной ниже

инструкции, если нужно, и строго ее придерживайтесь. Так вы получите наилучшие результаты закрепления.

#### Пять ключевых элементов закрепления

Перед изучением того, как, собственно, нужно проводить закрепление, важно рассмотреть пять ключевых элементов успешного закрепления.

**1. Интенсивность:** когда вы начинаете закрепление перед собеседованием или во время него (или какого-либо иного события), то это закрепление будет настолько прочным, насколько оно было прочным тогда, когда вы мысленно его разработали. Так что если вы захотите почувствовать себя, например, очень уверенно, то при разработке процесса закрепления вам нужно будет использовать такие ситуации, в которых вы чувствовали себя очень уверенно.

**2. Тайминг:** чтобы успешно произвести закрепление, вам нужно обязательно захватить пиковый момент (показанный между двумя вертикальными линиями на рисунке 10.1), установив начало закрепления тогда, когда ваше состояние приближается к пиковому моменту, а затем как бы отпустив закрепление сразу же после того, как ваше состояние достигнет своей максимальной точки. Этот пиковый момент обычно длится примерно 5–15 секунд, хотя у разных людей он длится от двух секунд до минуты.

**3. Уникальность закрепления:** стимул должен быть уникальным. Тогда его легко установить, и он не будет приходить в действие независимо от вас. Если вы установите закрепление на какой-то жест, который делаете часто, то оно быстро потеряет свой эффект. Зато если вы установите закрепление на сжатие вместе большого и указательного пальцев левой руки или на прикосновение к определенному месту на ладони, то оно будет эффективным, потому что для большинства людей эти действия уникальны.

**4. Воспроизводимость закрепления:** важно, чтобы вы могли воспроизвести закрепление в любое время. Прикосновение правой рукой к левой лодыжке, возможно, является уникальным действием, но оно, скорее всего, с трудом осуществимо во время подготовки к собеседованию или к выступлению, не говоря уж о самом времени выступления.

**5. Количество закреплений:** процесс закрепления будет более эффективным и долгоиграющим, если он производится 4–6 раз, чем когда он производится 1–2 раза.

Полезный мнемический прием, который я советую вам запомнить: «**ВЕРТЕЛКА**».

#### Семь шагов к закреплению

К производству закрепления ведут семь особых шагов. Этот процесс иногда называется «ресурсным закреплением».

**1. Убедитесь в том, что вам понятен** весь процесс закрепления (т. е. эти семь шагов и пять ключевых элементов), и определитесь с желаемым состоянием, которое вы хотите закрепить. Таким состоянием может быть, например, уверенность в себе, мотивация, сила. Определитесь также с тем, как именно вы будете закреплять это состояние. Советую вам применять кинестетическое закрепление, такое, как, например, сжатие вместе большого и указательного пальцев или кулака. Физические движения обычно бывают более эффективными и легко воспроизводимыми, хотя вы, конечно же, можете издать какой-нибудь внутренний звук или представить какое-нибудь изображение. Не забывайте о «В» из ВЕРТЕЛКИ, которым мы обозначим воспроизводимость. Внешний звук (например, музыка) или изображение не всегда оказываются доступны. Произведите экологическую проверку (см. стр. 115), чтобы убедиться, что это ресурсное закрепление подходит вам.

**2. Вспомните** какой-нибудь яркий прошедший опыт или событие, при котором вы пребывали в одном из таких желаемых состояний. Выберите одно чувство/эмоцию (напр., уверенность в себе), а затем **один** прошедший опыт, относящийся к этой эмоции. (Если вы по какой-то причине не можете сразу вспомнить такую ситуацию, то не торопитесь. Иногда у людей не получается с ходу вспомнить какую-то определенную ситуацию, зато, когда им это все же удастся, вслед за этой ситуацией у них в памяти восстанавливается масса других образов. Если и это не сработает, то просто придумайте такую ситуацию! Наше бессознательное все равно не делает разницы между самим событием и его ярким искусственным двойником.)

**3. Убедитесь** в том, что у вас точно есть **ассоциации** с этим событием. Иными словами, вам нужно быть уверенным в том, что вы как бы переживаете это событие заново, а не просто думаете о нем. Вы должны действительно видеть (как будто это прямо перед вашими глазами), действительно слышать и, конечно же, отдавать всему отчет.

**4. Разработайте закрепление**, то есть соедините стимул (напр., сжатие вместе большого и указательного пальцев) с пиковым моментом этого опыта (см. рисунок 10.1). По истечении пикового момента отпустите закрепление.

**5. Измените состояние.** Подумайте о чем-то нейтральном, чтобы очистить сознание. Это называется «разрывом состояния».

**6. Повторите** шаги 2–5 от четырех до шести раз. Если вы хотите произвести закрепление трех разных состояний, то я советую вам сделать по два примера для каждого из них. В итоге у вас должно получиться шесть состояний. Если вы хотите только одно состояние, то повторите процесс с ним от четырех до шести раз, выбирая либо один и тот же яркий опыт (шаг 2), либо разные опыты. Каждый раз используйте одно и то же закрепление. Это называется «наложением» закреплений.

**7. Проверьте** закрепление. Например, вы можете сжать вместе большой и указательный пальцы и обратить внимание на свое состояние.

## СОВЕТ 10.2

Произведите промежуточную проверку (шаг 7) после того, как пройдете два процесса закрепления. Если окажется, что вы по какой-то причине выполняете процесс закрепления неправильно, то вы можете внести нужные изменения, пока еще не стало слишком поздно и вы не прошли процесс целых шесть раз.

Немного о будущей подстройке

Если вы назначили ресурсное закрепление на определенное событие, такое, например, как выступление с презентацией перед важным клиентом, то примените в шаге 7 будущую подстройку (упомянутую в главе 9, в шаге 6). Когда будете производить будущую подстройку с закреплением, вам важно проделать два типа визуализации. Первый – *диссоциированный*, или, иными словами, взгляд на самих себя, выполняющих презентацию, со стороны – как если бы вы смотрели это по телевизору или в кинофильме. Когда вы увидите на изображении себя, выступающего с презентацией, запускайте закрепление с теми ресурсами, которые вы для этого привлекли. Второй тип визуализации – *ассоциированный*, или, иными словами, представление самих себя в ситуации с видом от первого лица (т. е. своими глазами). Во втором типе вам тоже нужно произвести закрепление. Оба типа визуализации вы можете производить с открытыми или закрытыми глазами.

Диссоциированная визуализация часто дает вам возможность увидеть различные аспекты того, как вы ведете себя, что делаете и чего не делаете для того, чтобы дело шло как надо. У

каждого типа визуализации есть свои приверженцы. Выберите тот, что больше подходит вам. Может быть и так, что вам одинаково подходят оба типа.

Еще один важный момент с будущей подстройкой состоит в том, что вам нужно продумать несколько разных сценариев, в каждом из которых вы будете пребывать в том самом закреплённом состоянии и, следовательно, будете вести себя так, как хотите. Преимущество будущей подстройки с различными сценариями состоит в том, что она позволяет вам предвидеть все возможные случайности, а не быть готовым лишь к некоей единственной стандартной ситуации (часто бывает, что другая сторона переговоров или аудитория может начать задавать каверзные вопросы). Благодаря этому вы сможете смотреть на событие с ещё большей уверенностью в себе. Следовательно, вам нужно сделать диссоциированную будущую подстройку по отношению к нескольким различным сценариям и при этом произвести процесс закрепления (обычно на это уходит 1–2 минуты, поскольку вы можете мысленно ускорять события). Спустя несколько секунд вам нужно повторить весь процесс с теми же сценариями, но уже с ассоциированной будущей подстройкой.

#### Последнее о закреплении самого себя

Если вы уже создали позитивные ассоциации с определенными визуальными, слуховыми или кинестетическими стимулами, то постарайтесь сделать так, чтобы у вас был доступ к этим ассоциациям. Например, поместите фотографию своих детей на свой стол или установите ее в качестве заставки на вашем компьютере, поместите сертификаты или фотографии медалей на стене вашего офиса, обеспечьте доступность ваших любимых музыкальных произведений (одушевляющих или успокаивающих), которые смогут помочь вам настроиться на нужный лад для встречи или успокоиться после нее. Если у вас есть какой-то особый предмет одежды, который сообщает вам некое особое чувство, когда вы его носите, то вы можете надевать этот предмет на важные встречи.

### Упражнение 10.1

#### (10–15 минут на каждый тип закрепления)

С помощью описанных выше процессов закрепления (семь шагов к закреплению) и, если хотите, дополняя их изображениями или музыкой, создайте два главных типа закрепления: одушевляющий, позитивный, и расслабляющий, успокаивающий.

#### Закрепление других людей на работе

В качестве менеджера вы можете употребить описанный в предыдущих разделах процесс на то, чтобы помочь коллеге настроить свое собственное ресурсное закрепление.

Вы также можете закрепить людей на работе иными способами. Помните: вы можете производить закрепление, пуская в ход какую-нибудь одну репрезентативную систему или все сразу.

Вы можете производить закрепление пространственно. Например, выступая с презентацией, вы можете стоять в каком-то определенном месте, когда будете говорить о прошлом, когда перейдете к разговору о настоящем – в другом, а когда начнете говорить о будущем – в третьем (в идеале этими местами должны быть левая сторона, центр и правая с точки зрения вашей аудитории). Произведя три таких пространственных закрепления, вы сможете либо указывать на эти места в процессе своего выступления, либо возвращаться к ним там, где нужно. Так вы тонко намекнете своей аудитории, о каком именно времени вы говорите: прошлом, настоящем или будущем.

Во время выступлений вы точно так же можете закрепить пространственно определенные состояния и реакции. Например, стоя на одном месте, вы можете рассказывать про некое захватывающее событие, а стоя на другом – про негативное. В ходе своего выступления вы

можете возвращаться в такие места, чтобы запустить то, что закрепили (т. е. воссоздать состояние), у своей аудитории.

Вы можете использовать истории и метафоры (глава 7), чтобы выявить или создать то или иное состояние в других людях. Это делается путем, например, рассказывания интересной или вдохновляющей истории.

Чтобы проделать процесс закрепления над другими людьми, вы можете использовать жесты, слова и голос. Если вы занимаетесь продажами, то, когда ваш перспективный клиент рассказывает об определенной эмоции или реакции или выказывает ее, вы можете закрепить ее с помощью жеста. Позже вы сможете произвести закрепление (т. е. повторить жест) еще раз.

### **История 10.1**

Несколько лет назад я проводил однодневный курс тренинга по продажам. У меня тогда уже был богатый опыт проведения тренингов; те или иные аспекты презентаций я проделывал автоматически. В начале сеанса я сделал один забавный комментарий. Аудитория засмеялась. Пока она смеялась, я немного подвинул ногу вперед и сделал руками один жест. Спустя несколько минут аудитория опять засмеялась из-за чего-то, и я снова сделал то же движение и изобразил тот же жест. Примерно через минуту я случайно повторил это движение, говоря о едва забавной ситуации. Аудитория опять засмеялась. В тот момент я вполне осознал, насколько сильным может быть эффект закрепления в группах.

### **Упражнение 10.2**

**(5–10 минут)**

Составьте список состояний, которые могли бы быть полезны для закрепления в других людях, от которых зависит ваш успех на работе. Этими состояниями могут быть любопытство (напр., любопытство по поводу того, как на то или иное дело отреагируют конкуренты или покупатели), одушевление и готовность к действию. Выберите одно или два состояния и определитесь с тем, как вы сможете незаметно закрепить его в других людях (через жест, через слово, через выражение лица, через какую-нибудь особенность голоса). Поэкспериментируйте с этим в подходящей рабочей ситуации.

Что делать с негативным закреплением на работе

Помимо позитивных закреплений существуют и негативные. Например, вы можете испытывать некоторую тревогу, слыша голос какого-то коллеги или заходя в какой-то офис. Это часто происходит из-за некоего предшествующего опыта (повторюсь: то, что я здесь пишу, должно применяться исключительно к небольшим негативным ситуациям). В НЛП существует особая техника под названием «коллапс закреплений», которая может быть использована с отдельным человеком. Для ее использования нужна специализированная подготовка по НЛП. Вы можете использовать принципы коллапса закреплений для себя. Вот краткое описание процесса:

1. создайте сильное позитивное ресурсное закрепление и/или создайте изображение малого объекта (или подержите его в руках), который приводит вас в особенно позитивное состояние;
2. когда вы в следующий раз окажетесь в такой ситуации, в которой активируется негативное закрепление, запустите сильное позитивное закрепление и не останавливайтесь до тех пор, пока негативное состояние совсем не исчезнет.

### **История 10.2**

Один из моих клиентов по бизнес-коучингу испытывал тревогу всякий раз, когда начальник подходил к его столу. Я знал, что клиент очень любит своих детей и чувствует себя превосходно, когда смотрит на их фотографию, вспоминая, как они говорят: «Пап, я тебя люблю». Я предложил ему в следующий раз, когда начальник подойдет к его столу, посмотреть на фотографию и вспомнить, как его дети говорят: «Пап, я тебя люблю». Сделав это, он почувствовал себя настолько хорошо, что это устранило весь негатив, связанный с приближением начальника, причем не только в тот раз, но и во всех остальных случаях.

### **Способы применения закрепления на работе**

Существует множество способов применения закрепления на работе.

**Выступление с презентациями:** это включает в себя подготовку к выступлению, чувство собственной осведомленности во время самой презентации на случай сложных вопросов и использование пространственных закреплений. Если вам предстоит произнести речь на конференции и там есть трибуна, с которой люди обычно произносят речи, и если выступление предыдущего оратора привело аудиторию в негативное состояние (напр., вызвало у нее разочарование или чувство скуки), то вам следует попытаться произнести свою речь не с трибуны, а с какого-нибудь другого места. Когда вы увидите, что аудитория вернулась в хорошее состояние, тогда можете перейти и на трибуну. Так вы произведете коллапс закрепления. Чтобы привести аудиторию в позитивное состояние, можете воспользоваться историей или метафорой.

**Тренинг:** помимо некоторых приемов, описанных выше, вы можете воспользоваться закреплением в виде музыки, которое даст вашей группе понять, что упражнение завершено или что перерыв окончен. Если ваши курсы разбиты на определенные модули, то при переходе к новому модулю вы можете разместить настенные диаграммы в том же порядке, в котором они были при предыдущем. Так ваши клиенты будут чувствовать себя более привычно.

**Маркетинг и реклама:** употребление различных рекламных мелодий и корпоративных логотипов может служить стимулом, вызывающим ту или иную реакцию у покупателей. Например, многая реклама стремится вызвать у своих покупателей ощущение собственной привлекательности и успешности, а затем связать это ощущение со своим продуктом, логотипом или мелодией.

**Коучинг/управление:** сюда входит моральная поддержка клиентов и коллег при подготовке к важным встречам и беседам.

## **Глава 11**

### ***Умение взглянуть на вещи с другой стороны. Ключ к пониманию и осознанию***

«Вы должны ладить с людьми, но вы также должны понимать, что сила команды – это разные люди с разными взглядами и характерами».

***Стив Кейс, сооснователь компании AOL***

К этому моменту вы уже должны осознать, что каждый из нас видит мир по-своему, так, как его не воспринимает никто другой. Одним из верных ключей к успеху в бизнесе является способность смотреть на различные ситуации с разных сторон, а не только со своей. Особая техника НЛП под названием «позиции восприятия» помогает вам делать это как для самих себя, так и в отношении других людей.

### **В каких ситуациях полезны «позиции восприятия»?**

Отдельные люди могут использовать позиции восприятия для:

- подготовки к встречам, например, с коллегами, покупателями, перспективными клиентами, поставщиками и для подготовки к собеседованиям;
- постановления целей (глава 4);
- предотвращения и преодоления конфликтов и недоразумений;
- обучения коллег и отдельных клиентов тому, что приведено в предыдущих пунктах.

Позиции восприятия могут быть также использованы на более широком или более стратегическом уровне, например:

- при креативном мышлении: к примеру, при разработке консультационных решений. Согласно Роберту Дилтсу (одному из первых специалистов НЛП), Уолт Дисней использовал подобие позиций восприятия для создания своих анимационных фильмов;
- при стратегическом планировании подразделений компаний или целых организаций;
- при подготовке выступлений с презентациями перед большими группами людей.

### **Ключевые концепции**

Такие клише, как «почувствовать себя в (*чьей-либо*) шкуре» и «у каждого рассказа есть три стороны: ваша, моя и истинная, лежащая где-то посередине», дают некоторое представление о концепции позиций восприятия.

Большинство людей в тот или иной момент своей карьеры оказывались заложниками собственных установок. Такое происходит оттого, что люди чаще всего рассматривают определенную ситуацию исключительно со своей точки зрения. В НЛП это называется пребыванием в *позиции 1* (или *в первой позиции*). Взгляд с точки зрения других вовлеченных людей называется *позицией 2* (или *второй позицией*). Взгляд нейтрального стороннего наблюдателя называется *позицией 3* (или *третьей позицией*). Чем легче для вас полностью отстраниться от позиции 1 и всецело перейти в «чистую» позицию 2 или в «чистую» позицию 3, тем более эффективно вы сможете пользоваться этой мощной техникой.

Во время моих курсов тренинга слушатели часто говорят, что они естественным образом способны видеть вещи с точки зрения других людей, однако когда выполняют упражнение позиций восприятия (которое будет представлено в следующем разделе), то обнаруживают, что эта техника гораздо мощнее и полезнее, чем они ожидали. Позже я объясню, почему так происходит.

### **Процесс позиций восприятия**

Давайте для наглядности представим, что вы используете этот процесс для самих себя, например, для того, чтобы получить некоторое представление о том, как вам лучше подготовиться к важной встрече со своим начальником. Иные примеры употребления позиций восприятия будут представлены в разделе «способы применения», который помещен чуть дальше в этой главе. В случае с этим упражнением, так же как и с интервенциями субмодальности и закрепления, представленными в предыдущих двух главах, вы должны точно знать, что вам нужно от этого упражнения и как вы сможете понять, что получили именно то, чего хотели. Еще вам нужно знать, что проведение определенных изменений экологически оправдано.

Сам процесс работает следующим образом:

#### **Шаг 1**

Отметьте три области (или используйте три стула) на полу в форме равностороннего или равнобедренного треугольника (помещение должно быть таким, в котором вам никто не

станет мешать) – примерно так, как показано на рисунке 11.1. Позиция 2 представляет вашего начальника, а позиция 3 представляет нейтрального стороннего наблюдателя.



Рисунок 11.1

### Шаг 2

Встаньте/сядьте в позицию 1 (изображающую вас), глядя на своего начальника, представленного позицией 2. Спросите себя, какие чувства вы испытываете и о чем думаете, находясь перед начальником. Не тратьте на это больше минуты. Этого времени должно хватить на то, чтобы вы поняли, как вы относитесь к этой ситуации.

### Шаг 3

Направьтесь к позиции 2. Примерно на полпути разорвите состояние мыслями о чем-то совершенно постороннем. Так вы сможете освободить свои мысли от привязки к позиции 1 (разрыв состояния был упомянут в шаге 5 описания процесса семи шагов закрепления в главе 10). После этого займите позицию 2, «превратившись» в своего начальника. Станьте как можно больше на него похожи, примите его характерную позу, как бы «превратившись» в него. Потратьте ровно столько времени (обычно это занимает от одной до пяти минут), сколько нужно для того, чтобы понять, о чем думает ваш начальник и как он относится ко всей ситуации, глядя на «вас» в позиции 1. Задайте себе вопросы вроде:

- «чего я хочу от [имя] в этой встрече?»
- «чего бы вы хотели сказать [имя]?»
- «какую информацию хотел бы я получить от [имя]?»
- «какую еще информацию я бы хотел получить от [имя]?»

Позиция 2 обычно проливает свет на многие важные вещи.

### Шаг 4

Когда вы осознаете достаточное количество важных вещей, перейдите к позиции 3. На полпути разорвите состояние так же, как вы это сделали, переходя от позиции 1 к позиции 2. После этого встаньте в позиции 3 как независимый наблюдатель (или советник) ситуации и примите такую позу, которую вы бы приняли, наблюдая за ситуацией, в которой не участвуете. Задайте себе (как наблюдателю) такие вопросы, как:

- «какой совет я бы дал обеим сторонам?»
- «что в этой ситуации я замечаю такого, чего еще не заметили эти двое?»
- «что у них общего/каковы их общие цели?»
- «если человек, находящийся в позиции 1, сделал бы то-то (напр., проявил бы такое поведение, которое описывалось в ответе на предыдущий вопрос в позиции 3), то как бы

это отразилось на человеке, находящемся в позиции 2?» Задайте себе также и обратную версию этого вопроса.

Задавайте вообще любые вопросы, которые подходят к данному сценарию. Важно быть нейтрально настроенным и в то же время понимать, что прямым следствием этого процесса должно быть изменение человека, занимающего позицию 1 (т.е. вас). Убедитесь в том, что позиция 3 действительно отстранена от остальных двух. Если нужно, можете разместить ее на удаленном расстоянии от двух других. Потратьте ровно столько времени, сколько вам нужно для того, чтобы понять ситуацию.

#### Шаг 5

Вернитесь в позицию 1 (т.е. к себе) с теми знаниями, которые вы обрели на позициях 2 и 3. Какие действия вы предпримите? Когда? Как эти новые сведения отразятся на ваших действиях, приготовлениях и т.д.? Спросите себя, насколько близко вы подошли к достижению тех результатов, которых ожидали от выполнения этого упражнения.

#### Шаг 6

Есть небольшая вероятность того, что вы не достигнете тех результатов, которых ожидали. Тогда вы можете вернуться к одной или нескольким позициям или даже создать четвертую позицию, которая отдалена от остальных трех и которая даст вам еще более отстраненный взгляд на ситуацию. Не забывайте, что заканчивать вам всегда нужно на позиции 1, – так вы сможете применить свои знания на практике.

Рисунок 11.2 отражает весь процесс (линии, пересекающиеся стрелки, означают разрыв состояния).

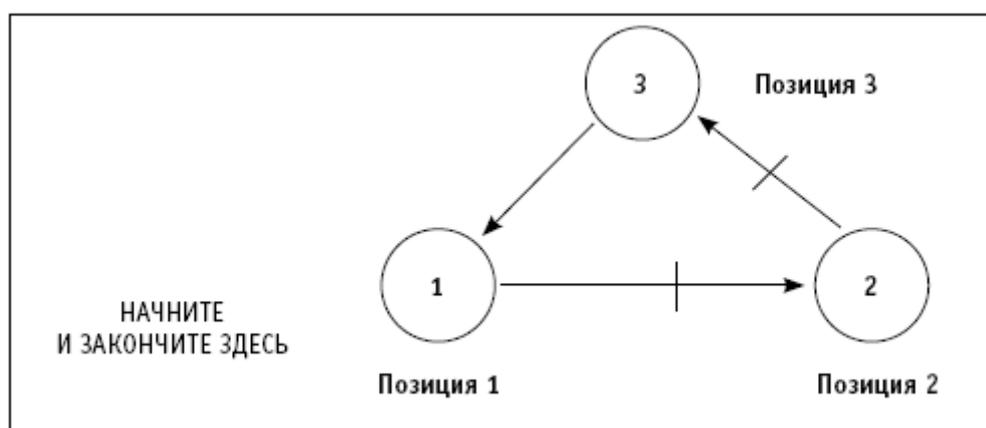


Рисунок 11.2

#### СОВЕТ 11.1

Обращаю ваше внимание на то, что все вышеперечисленные подробности поведения чрезвычайно важны: изменение физиологии, разрыв состояния, «превращение» в другого человека, находящегося в позиции 2 (здесь – ваш начальник), и «превращение» в нейтрального стороннего наблюдателя – все эти действия чрезвычайно важны. Комбинация перемещения по различным местам и изменением своей позы помогает вам по-настоящему идентифицироваться с различными людьми и позициями восприятия этих людей. Она также позволяет рассматривать ситуацию с точки зрения **этих людей**, а не **со своей точки зрения** судить об их мыслях. Однако если физическое передвижение невозможно (например, если вы проводите этот процесс в общественном месте), то вы можете проделать все, сидя на

стуле и беседуя с кем-то. В таком случае разрыв состояния между каждой из трех позиций еще более важен, поскольку отсутствует физическое перемещение в другое место.

### **Способы индивидуального применения**

Вот некоторые примеры того, как вы можете использовать позиции восприятия на работе в ситуациях, которые отличаются более индивидуальной природой. Во всех случаях позиция 3 должна быть отведена нейтральному наблюдателю. Процесс описан выше. Когда вы дочитаете описание этого процесса и полностью поймете его, то сможете пройти этот процесс для самих себя, помочь своему коллеге пройти его или же попросить своего коллегу помочь вам пройти этот процесс. Помните, что руководящее лицо этого процесса должно строго придерживаться инструкции и противостоять любому возможному соблазну, который может склонить его к привнесению личных переживаний в процесс и к задаванию ненужных наводящих вопросов. Этот процесс лучше всего работает тогда, когда руководимый человек сам приходит к своим заключениям.

**Продажи, закупки и переговоры:** вы можете использовать позиции восприятия для того, чтобы лучше понять, чего хотят ваши нынешние или перспективные клиенты и поставщики и какие позиции они могут занять в переговорах. Ваш клиент или поставщик представлен в позиции 2. Во время самой встречи вам, вероятно, нужно будет занять позицию 2 или позицию 3. Это как раз будет одна из таких ситуаций, при которых вы воспользуетесь процессом позиций восприятия или любой частью этого процесса, **не покидая своего кресла!**

**Собеседование:** вы можете воспользоваться позициями восприятия при подготовке к собеседованию. Позиция 2 изображает того человека, к которому вы придете или который придет к вам.

**Конфликты, недоразумения и общение с «трудными» людьми:** вы можете использовать позиции восприятия, чтобы увидеть ситуацию глазами какого-то другого человека и тем самым разрядить обстановку (тут речь идет не о серьезных конфликтах или конфликтах, которые сопряжены с сильными эмоциями, – для их разрешения потребуется поддержка квалифицированного специалиста по НЛП). Обращаю ваше внимание на то, что вам не следует проходить этот процесс на глазах того человека, с которым вы состоите в конфликте. Вам нужно пройти его вне его присутствия и пройти так, чтобы вы действительно увидели ситуацию с его точки зрения. Позиция 2 в таком случае представляет этого самого человека. Можете попросить своего коллегу, чтобы он помог вам пройти этот процесс (только сначала прочтите про этот процесс и убедитесь в том, что вы его хорошо понимаете). Многие люди, изучающие НЛП, говорят, что когда вопросы задает кто-то другой и они вынуждены проговаривать ответы вслух, то им приходится отвечать на вопросы в позициях 2 и 3 и, следовательно, обретать те или иные важные сведения. В таких случаях эти ученики также вынуждены совершать определенные действия (шаг 5 процесса позиций восприятия).

Если вы занимаетесь коучингом, то вы можете помочь своему клиенту пройти этот процесс, разыграв ситуации, которые описывались в трех предыдущих абзацах.

### **История 11.1**

Саймон, практикующий специалист по НЛП, был директором отдела кадров одной крупной компании, официально зарегистрированной на бирже. Один из директоров этой компании был предельно доброжелательным человеком. Он предпочитал тактильный контакт, был расположен к нему. К сожалению, одна молодая сотрудница компании расценила его манеру как сексуальное домогательство и пригрозила подать на него заявление в суд, что совершенно уничтожило бы репутацию этой компании.

Саймон уделил 15–20 минут на проведение этого директора через процесс позиций восприятия, описанный выше. Директор ясно увидел и прочувствовал, как его поведение отразилось на молодой сотруднице компании, и испытал раскаяние за свои действия. Позже Саймон повторил тот же процесс с молодой женщиной; она поняла, что директор таким образом просто-напросто проявлял свое добродушие, что он так относился вообще ко всем и вовсе не имел в виду ничего дурного.

На следующий день Саймон поговорил и с директором, и с сотрудницей одновременно. Директор извинился за свои действия, а сотрудница отказалась от своих обвинений. Сейчас мы можем лишь строить предположения о том, от ущерба каких масштабов спас компанию этот процесс.

### **Способы более широкого применения**

Вот различные способы применения позиций восприятия в таких ситуациях, которые предполагают участие большего количества людей. Мы рассмотрели три позиции восприятия, но на самом деле их количество ничем не ограничено. В некоторых последующих примерах будет по несколько позиций 2. Такое может быть, например, в ситуациях, когда внутри самой аудитории существует несколько разных групп. Примените все эти принципы сообразно вашей собственной ситуации.

Считается, что некоторые последующие ситуации могут быть спроецированы на любые другие ситуации вроде тех, которые были указаны выше, и наоборот.

У каждого из нас есть скрытый потенциал, и в НЛП есть множество техник, которые способны помочь реализовать его.

**Выступления с презентациями перед группами людей:** если аудитория в целом однородна, то вам хватит одной позиции 2. Однако если в вашей аудитории есть некоторые подгруппы, то я могу посоветовать вам при выполнении упражнений разбить позицию 2 на мелкие составляющие (позиция 2а, позиция 2б и т. д.) и совершать в промежутках разрывы состояния (например, может случиться так, что вы будете выступать с презентацией перед аудиторией, состоящей из профессионалов. В таком случае вам нужно будет придумать отдельную позицию для финансистов, отдельные – для юристов, для социологов, для врачей и др.). Иногда полезно мысленно отмечать по одному человеку из каждой группы во время упражнения.

**Стратегическое планирование:** вы можете создать несколько позиций 2 – например, для покупателей, поставщиков, конкурентов, сотрудников и владельцев акций. Позиция 3 может быть отведена какому-нибудь аналитику из Уолл-стрит или тому человеку, который консультирует вашу компанию относительно ее рынка.

**Планирование подразделений:** этот пункт по большей части совпадает с предыдущим, с тем только отличием, что позиции 2 здесь, вероятно, будут отведены отдельным подразделениям (маркетинга, финансов, юридическому и т. д.).

**Дизайн продуктов, маркетинг:** на ранних стадиях разработки продуктов вы можете создать различные формы позиций 2, которые будут отражать различные группы целевых потребителей.

**Принятие важных решений:** вы можете создать по одной позиции 2 для всех людей и групп, которых коснется это решение. После этого вы можете создать позицию 3, занимаемую независимым консультантом.

**Творческие решения:** Уолт Дисней в своем процессе креативного мышления выполнял вариацию упражнения позиций восприятия. Он заводил свою команду в комнату Фантазера

и предлагал ей выдумать самые дикие идеи, какие только могут прийти в голову, затем в комнату Критика, в которой команда должна была придумать причины, по которым эти идеи могли не сработать, и в конце он заводил ее в комнату Реалиста, в которой команда должна была свести все воедино.

**Творческое решение проблем:** позиция 1 представляет текущую ситуацию, позиция 2 представляет тот момент в будущем, когда вы получите то, чего хотите, или разрешите ситуацию; позиция 3 даст вам понимание того, как вы попали из настоящего в будущее. Вы также можете из позиции 2 дать совет самому себе, находящемуся «в прошлом».

### **Упражнение 11.1**

**(15 минут)**

Придумайте какую-нибудь такую ситуацию, при которой вам было бы полезно иметь представление о чем-то отношении к той или иной теме. Это вовсе не задание чрезвычайной сложности; будет лучше, если вы выберете какую-нибудь относительно малозначительную ситуацию – так вам будет проще освоить весь процесс. Когда вы придумаете подходящую ситуацию, проведите с ней упражнение позиций восприятия, изложенное ранее в этой главе.

**Применение позиций восприятия в разговоре:** позиции восприятия могут быть употреблены в разговоре с отдельными людьми и с группами людей. Например, вопросы вроде «Если бы [имя] было здесь, то что бы оно сказало?» или: «Если бы вы были [именем], то что бы вы думали по этому поводу?» как бы предлагают вашему собеседнику занять позицию 2. Мысли в духе позиции 3 можно вызвать, задав похожий вопрос: «Если бы вы консультировали кого-то об [этой ситуации], то какой совет вы бы дали этому человеку?»

## **Глава 12**

### ***Изменение значения событий. Как обратить негативное в позитивное и как обращаться с возражениями***

Во времена великого стресса или великих трудностей лучше всего занимать себя чем-нибудь, направлять свой гнев и свою энергию во что-то позитивное.

#### ***Ли Якокка***

В Части III мы рассмотрели уже четыре техники НЛП (нейрологические уровни, субмодальности, закрепление и позиции восприятия), которые требуют строгого соблюдения принципов определенных формальных или полужформальных процессов. В этой главе мы рассмотрим, как вы можете быстро изменить свое отношение или отношение других людей к таким ситуациям, которые кажутся негативными. Вы сможете произвести это изменение, воспользовавшись небольшим набором специальных простых вопросов и утверждений. В НЛП это называется рефреймингом. Рефрейминг – это предположения или утверждения, делаемые с целью изменения восприятия ситуации.

#### **В каких ситуациях полезен рефрейминг?**

Рефрейминг полезен в любых случаях, когда вы (или кто-то другой) думаете о ситуации в негативном смысле. Рефрейминг также является основой реагирования на возражения в контексте продаж. Отдельные примеры этого реагирования включают в себя продажи, коучинг, управление, представление плохих результатов и переговоры.

#### **Ключевые концепции**

Слово «рефрейминг» само по себе указывает на то, что некий «фрейм», или рамка, уже существует вокруг события или ситуации. По Коммуникационной модели вы можете видеть, что внешние события фильтруются (т. е. удаляются, обобщаются и искажаются) особым

набором убеждений и опытов (т. е. рамкой). Эта фильтрация приводит к мыслям и чувствам, относящимся к событиям.

Отсюда мы приходим к выводу о том, что редко случаются такие события и ситуации, которые сами по себе «плохи». События можно интерпретировать и понимать по-разному. Политики и владельцы бизнесов, говорящие о «плохих новостях», обычно очень хорошо владеют искусством «вертения». Например, если та или иная компания объявит, что ее годовая прибыль за этот год оказалась меньше, чем предыдущая, то многие люди расценят это как «удручающий» результат. Такова рамка, или контекст, через которую эта ситуация была рассмотрена. Рефрейминг может помочь вам и другим людям объяснить и воспринять результаты в более позитивном свете. (Глава 13 более подробно рассматривает различные способы изменения убеждений.)

Вы можете произвести рефрейминг над другими людьми в ходе разговора. Вы можете произвести рефрейминг и над самими собой, изменив свой образ мыслей.

### **СОВЕТ 12.1**

Поскольку события можно интерпретировать множеством способов, постарайтесь интерпретировать ситуации и события так, чтобы чувствовать себя наиболее уверенным в себе и при этом не удариться в абсурдные рассуждения.

#### **Два основных типа рефрейминга**

Существуют два основных типа рефрейминга:

- контекстный рефрейминг;
- рефрейминг значений, или содержания.

Рассмотрим оба типа.

#### **Контекстный рефрейминг**

Контекстный рефрейминг – это когда вы рассматриваете какое-то поведение или событие в другом контексте, например, в другом временном промежутке или в другой ситуации, и рассматриваете его так, что оно приобретает более позитивные оттенки. Чтобы произвести контекстный рефрейминг, задайте себе вопрос: *«Что/где/когда было бы другим контекстом (или ситуацией, или местом), при котором это поведение было бы приемлемым или даже позитивным?»* Например, если кто-то проявляет живой интерес к комфорту коллег на работе, то это может быть воспринято как нечто надоедливое и неприятное, однако если этот человек работает в сфере обслуживания, например официантом или стюардом (т. е. находится в иной ситуации или в ином контексте), то такое поведение было бы для него большим плюсом.

Примеры других контекстов включают в себя временные промежутки (напр., будущее), другие организации, на которые вы можете работать, или должности, которые вы будете занимать в будущем, а также другие культуры и местоположения.

#### **Рефрейминг значений (содержания)**

Рефрейминг значений (содержания) – это когда вы рассматриваете иное, более позитивное значение одного и того же поведения. Чтобы произвести рефрейминг значения/содержания, задайте себе вопрос: *«Что еще может значить это поведение?»* или: *«Как это событие интерпретировать более позитивно?»* Например, если начальник иногда кричит на свою команду, то это можно принять за агрессию, что, конечно же, негативно, а можно этот же крик интерпретировать как проявление мотивации и страсти к своему делу, что, очевидно, позитивно.

## СОВЕТ 12.2

Один из удобных способов проведения рефрейминга значения – это изменение какого-нибудь важного слова. Например, если клиент говорит, что ваши услуги слишком дороги, то вы можете произвести рефрейминг слова «дорогой» и ответить: *«Мы предоставляем продукт высочайшего качества по справедливой цене»*. Далее я разовью эту мысль, когда буду рассматривать, как нужно обращаться с возражениями.

### Практические советы для рефрейминга

Повторю уже появлявшуюся здесь формулировку: рефрейминг – это предположения и утверждения, делаемые с целью изменения восприятия ситуации. Если ваш собеседник не воспринимает иной взгляд на ситуацию, то в этом нет ничего страшного, потому что вы, в конце концов, всего лишь высказываете ему свою мысль. И в самом деле, может случиться так, что ваш собеседник не воспримет этот иной взгляд. Для таких случаев я и привожу следующее руководство по рефреймингу других людей, которое значительно увеличивает вероятность того, что другие люди примут тот образ мыслей, который вы им предлагаете.

Убедитесь, что:

1. Вам дозволено (буквально или подразумеваемо) заниматься рефреймингом другого человека. Например, если вы коуч или близкий коллега, тогда у вас, скорее всего, есть такое дозволение. Если вы не уверены, есть ли оно у вас, то спросите что-нибудь вроде: «Ничего, если я предложу вам другой взгляд на это?» или: «Не будете возражать, если мы еще поговорим об этом?» Мне доводилось заниматься коучингом таких клиентов, которых раздражало стремление какого-нибудь коллеги во что бы то ни стало придать некоей ситуации позитивный характер. Делалось это, конечно, с наилучшими намерениями, но делалось, по мнению моего клиента, не вовремя или не к месту.
2. Другой человек «открыт» для рефрейминга. У людей бывают такие моменты, когда они расстроены или раздражены и любое дальнейшее обсуждение случившегося никак им не поможет.
3. Вы обладаете взаимопониманием с другим человеком. Иногда рефрейминг кажется чем-то шутивным и юмористичным, так что убедитесь в том, что взаимопонимание у вас есть (глава 5).
4. Рефрейминг уместен и реалистичен. Он не обязательно должен быть абсолютно корректным. Он просто должен давать альтернативный взгляд на ситуацию.
5. Вы производите рефрейминг так, как если бы вы сами верили в него. Это особенно тесно связано с пунктом 3.
6. У вас есть некоторое представление о той причине, по которой ситуация проблемна для другого человека, и поэтому вы, основываясь на его точке зрения, а не на своей собственной (это связано с одной из предпосылок НЛП, предписывающей уважение к чужой точке зрения: см. главу 3), можете выбрать такой тип рефрейминга, который ему подходит. Если это уместно, спросите этого человека, по какой именно причине ситуация является для него проблемной.
7. Руководствуйтесь здравым смыслом! Если у вас нет высокого навыка и квалификации, то рефрейминг лучше всего использовать в относительно малых ситуациях.

Обычно рефрейминг формулируется следующим образом:

- «Ну, по крайней мере вы сможете XXX».

- «Не замечательно ли, что она сможет XXX?»
- «Ну зато теперь (как минимум/наконец) вы сможете XXX».
- «Ну зато теперь вам не придется XXX».
- «Как же хорошо, что вы не XXX!»
- «Наверное, у него нет/есть/он не является/является/не может XXX».

Обращаю ваше внимание на то, что рефрейминг **не связан** с советами другим людям; рефрейминг просто-напросто предполагает задавание другому человеку вопросов, имеющих целью предложить ему рассмотреть событие с другой стороны.

Вот некоторые примеры рефрейминга в бизнесе:

**«Меня раздражает то, что мой начальник дает мне больше работы, чем всем остальным членам команды».**

Вероятный рефрейминг 1: *«Вероятно, ваш начальник считает, что вы лучше справляетесь с работой, чем другие члены команды».* (Рефрейминг значения: изменение интерпретации поведения.)

Вероятный рефрейминг 2: *«Не замечательно ли, что ваш начальник доверяет вам работу, требующую ответственности?»* (Рефрейминг значения.)

Вероятный рефрейминг 3: *«Сейчас это, возможно, кажется вам чем-то дурным, но зато этот опыт вам пригодится, когда в следующий раз вы будете претендовать на повышение (разве не так?)».* (Рефрейминг контекста: взгляд на иной временной промежуток.)

Вероятный рефрейминг 4: *«По крайней мере, у вас есть хоть какая-то работа!»* (Рефрейминг значения.)

**«Писать все эти резюме так скучно!»**

Вероятный рефрейминг 1: *«Ну, по крайней мере у вас есть выбор».* (Рефрейминг значения.)

Вероятный рефрейминг 2: *«Разве вы не будете рады тому, что сейчас пишете, когда устроитесь на желаемую работу?»* (Рефрейминг контекста.)

Вероятный рефрейминг 3: *«Зато это показывает, какой вы целеустремленный человек, что несомненно положительно скажется на вашей будущей карьере».* (Рефрейминг значения и контекста.)

### **Упражнение 12.1**

Попрактикуйте рефрейминг. Если вы чувствуете себя уверенно, проделайте это со своими клиентами и коллегами. Если вы еще не чувствуете себя готовым заняться рефреймингом «в реальной жизни», то можете попрактиковать рефрейминг следующим образом:

- Слушайте интервью, читайте газеты и смотрите новости. Мысленно придавайте положительный смысл тем событиям, о которых узнаете.
- Найдите подходящего партнера. Попросите другого человека рассказать вам о какой-нибудь небольшой проблеме, с которой он имеет дело, и спросите его: «А в чем именно тут состоит проблема?» Когда вы поймете, в чем она состоит, быстро продумайте несколько возможных рефреймингов и произведите один из них. Следите за тем влиянием, которое ваш рефрейминг произведет на собеседника, руководствуясь чуткостью (глава 5).

Попросите обратную связь, которая покажет вам, как этот ваш рефрейминг был воспринят вашим собеседником и как его можно улучшить.

### **Как обращаться с возражениями**

Принципы рефрейминга могут быть применены по отношению к возражениям, например, в контексте продаж. Далее я приведу несколько способов этого применения. В качестве примеров будут использованы следующие два возражения:

1. *«Ваш бизнес существует всего лишь 2 года. Ваш опыт недостаточен для нас».*
2. *«Вы слишком дороги».*

Читая следующие рефрейминги, помните, что это всего лишь предположительные варианты и что они не подходят ко всем ситуациям. Не забывайте о здравом смысле.

**Примечание.** Пример ответа 1 относится к возражению 1; пример ответа 2 относится к возражению 2.

**Тип:** Дайте новое определение некоторым ключевым понятиям и концепциям.

**Пример ответа 1:** «Именно благодаря своей молодости наша компания способна провести инновационные решения и задействовать самый свежий и актуальный подход».

**Примеры ответа 2:**

- «Это справедливая цена для продукта премиум-качества».
- «Это полезная инвестиция».

**Тип:** Расскажите метафору или историю.

**Пример ответа 1:** «Одному из наших клиентов понравились наш актуальный подход и наши инновационные решения. Благодаря нам эффективность его дела возросла на 20%».

**Пример ответа 2:** «Уже в первом квартале выяснилось, что наш клиент благодаря нам сэкономил больше, чем на нас потратил».

**Тип:** Приведите контрпример.

**Пример ответа 1:** «Компания Microsoft тоже когда-то была молодой».

**Пример ответа 2:** «А разве вы еще не приобретали ничего такого, что было чуть дороже, чем вам хотелось бы, но в результате оказалось прекрасной инвестицией?»

**Тип:** Оберните возражение так, чтобы оно было направлено против самого себя.

**Примеры ответа 1:**

- «Уверен, что за многие годы работы вы не раз видели примеры молодых компаний, предоставляющих услуги высшего качества». (Тут вы тоже можете привести пример про Microsoft.)
- «Вы на своем опыте наверняка не раз убеждались в том, что этот самый опыт часто ослепляет людей, лишая их возможности видеть новые альтернативы».

**Пример ответа 2:** «В долговременной перспективе ваша идея тоже может стать дорогой/затратной».

**Тип:** Углубитесь в подробности.

**Пример ответа 1:** «А сколько именно лет, по-вашему, должен существовать бизнес, чтобы считаться опытным?»

**Пример ответа 2:** «Насколько именно то, что я вам предлагаю, дороже, чем вы бы хотели заплатить?» (Получив ответ, отталкивайтесь уже от новой, меньшей суммы, а не от той, что вы предлагали ранее.)

**Тип:** Сошлитесь на что-то более важное.

**Пример ответа 1:** «Разве не более важно обладать свежими, передовыми идеями, которые помогут вам XXX?» (Упомяните ту ценность, о которой эта компания рассказала вам, например лидерство на рынке.)

**Пример ответа 2:** «Разве не более важно XXX, чем уделять такое внимание (относительно) небольшой сумме денег?»

**Тип:** Мыслите широко.

**Пример ответа 1:** «Хотя наша компания и новая, но каждый из наших трех главных консультантов имеет тридцатилетний опыт».

**Пример ответа 2:** «Через пять лет вы убедитесь, что это полезная инвестиция».

Эта тема более подробно разобрана в книге Роберта Дилтса под названием «Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП».

### **Способы индивидуального применения**

Вы можете произвести рефрейминг в отношении самих себя и в отношении своих коллег в ситуациях следующих типов:

**Стимулирование мыслей клиентов/коллег:** примеры этого включают в себя такие ситуации, когда клиенты/коллеги не знают, что делать дальше, или же видят лишь малое количество вариантов. В таких ситуациях рефрейминг поможет побудить этих клиентов/коллег мыслить шире.

**Управление персоналом:** с помощью рефрейминга вы сможете дать персоналу повод действовать неким определенным образом.

**Обращение разочарований в возможности:** примеры этого включают в себя провалившуюся продажу, неудачное собеседование, отказ в повышении и т. п.

**Преодоление трудностей:** примеры включают в себя реагирование на чужую неэффективность или откровенное упрямство, а также укладывание в дедлайны.

**Придание привлекательных черт непривлекательным заданиям:** рутинная работа вроде ведения статистики; трудные разговоры с коллегами и клиентами.

**Реагирование на возражение:** например, во время продаж или убеждения коллег в целесообразности ваших идей.

### **Способы более широкого применения**

**Реагирование на возражения во время выступлений перед группами людей:** примеры этого включают в себя попытки заключения масштабных контрактов и ответы на вопросы от посетителей/слушателей семинаров по тренингу.

**Обучение персонала отвечать на запросы покупателей:** сотрудников, в обязанности которых входит общение с покупателями, можно обучить рефреймингу.

**Пресс-релизы:** если есть «плохие новости», такие, как, например, низкие показатели прибыли, то вы можете воспользоваться принципами рефрейминга, чтобы изобразить ситуацию в самых позитивных тонах.

### *Глава 13*

#### *Смена убеждений. Простые и эффективные способы изменения образа мысли*

Мысли о том, что вы можете или не можете чего-то сделать, как правило, одинаково справедливы.

*Генри Форд*

Как вы уже знаете, убеждения являются ключевым фильтром для создания внутренней реальности. В НЛП существует множество техник перемены убеждений. В этой главе мы продолжим развивать идею рефрейминга и узнаем, как изменить убеждения в процессе разговора.

#### **Почему смена убеждений так полезна?**

Учитывая то, что убеждения играют определяющую роль в становлении ваших результатов, способность изменения ваших (или чужих) негативных или сковывающих убеждений может помочь вам:

- улучшить результаты работы;
- помочь другим людям улучшить результаты в рамках коучинга этих людей или в рамках руководства ими;
- раскрыть свой или чужой потенциал на работе.

#### **Ключевые концепции**

Убеждения можно определить как «наши наилучшие мысли по данной теме» или как «такие соображения, которые мы считаем истинными». Убеждения других людей мы обычно считаем «мнениями», однако свои убеждения мы обычно называем или считаем «правдой».

Убеждения могут быть как позитивными и воодушевляющими, так и сковывающими и обескураживающими. Если у вас есть воодушевляющее убеждение (напр., «я хороший продавец/менеджер/дизайнер» или «я быстро усваиваю новые навыки»), то поддерживайте его! Если у вас есть сковывающее убеждение (напр., противоположное приведенным выше), то, прочтя эту главу, вы узнаете, как это убеждение изменить.

Обращаю ваше внимание на то, что сковывающие убеждения, имеющие значительные негативные последствия, выходят за пределы интересов этой книги. Такие убеждения лучше доверить профессионалам в области НЛП, коучам или (в крайних случаях) профессиональным консультантам.

Сковывающее убеждение – это такое убеждение, которое тем или иным образом не дает вам быть тем, кем вы хотите быть, удерживает вас от тех занятий, которыми вы хотите заниматься, или не дает вам владеть тем, чем вы хотите владеть. Такие убеждения могут быть связаны с:

- вами и вашими способностями: «я не могу продавать» или «я не умею правильно держать себя во время собеседований»;

- другими людьми: «бухгалтерам нельзя доверять» или «все начальники дурно относятся к своим подчиненным»;
- миром в целом: «люди эгоистичны» или «жизнь всегда добивает вас, когда вам тяжело».

Вот некоторые советы, которые могут помочь вам обнаружить сковывающие убеждения.

1. «Чувства», которые вы на самом деле не испытываете (потому что они вовсе не являются эмоциями), в которых слово «чувствовать» можно легко заменить словом «верить». Например: «я чувствую, что не нравлюсь людям» или «я чувствую, что мне нужно волноваться перед выступлением с презентацией».
2. Отрицания. Например: «я не могу выучить ничего нового» или «моя карьера не может быть успешной».
3. Сопоставления. Например: «я не могу заработать столько денег, сколько нужно» или «я недостаточно умный».
4. Слова «необходимости» (должен, обязан, следует, нужно): «я должен знать все ответы» или «мне нужно обзвонить всех своих клиентов, даже тех, от которых я не получу никакой прибыли».

### Упражнение 13.1

(2–10 минут)

Составьте список любых (или только ключевых) сковывающих убеждений, которые у вас есть и которые мешают вашей карьере или росту в бизнесе. Выберите одно из них и держите его в уме. Прочтите с ним следующий раздел, причем читайте его с твердым намерением изменить это убеждение. Повторите то же самое с остальными убеждениями.

Учитывайте разницу между сковывающим убеждением (предположения о будущем) и констатацией фактов (основанной на прошедшем или настоящем). Может быть, ваш коллега действительно ни разу в жизни не выступал с презентацией. Это вовсе не означает, что он не может научиться делать это хорошо.

### СОВЕТ 13.1

Не забывайте про модель нейробиологических уровней (глава 8) и про связь между уверенностью в себе (т. е. убеждениями) и компетенцией (т. е. способностями). Верить, что вы можете делать нечто, к чему у вас нет ни необходимых способностей, ни знаний, глупо и иногда даже опасно. Вы бы доверили свои финансовые дела человеку, который уверен в себе и при этом не имеет никакого представления о финансовых делах?

#### Смена убеждений в процессе разговора

Вот некоторые способы изменения влияния на вашу жизнь (или даже полного устранения) небольших сковывающих убеждений, будь то ваши убеждения или убеждения ваших коллег. Эти способы не подходят абсолютно ко всем убеждениям.

**Ищите контрпримеры (глава 12 «Как обращаться с возражениями»).** Спросите себя: «Где или когда это убеждение было несправедливым (в отношении меня или в отношении других людей)?» Один из моих клиентов верил, что не способен хорошо выступать с презентациями перед группами людей. Я обратился к нему с этим вопросом, и тогда он сумел вызвать в памяти несколько ситуаций, в которых успешно выступал с такого рода презентациями. В результате он изменил свое убеждение.

**Используйте позиции восприятия (глава 11).** Влезание в чужую шкуру (позиция 2) или взгляд на ситуацию с точки зрения нейтрального стороннего наблюдателя (позиция 3) часто меняет само ваше восприятие этой ситуации. Например, я однажды спросил своего клиента, финансового консультанта, убежденного в том, что он не знает, как расширить свой бизнес, какой совет он дал бы другому человеку, находящемуся в такой же ситуации (позиция 3). Немного помолчав, он высказал несколько очень полезных предложений.

Человеческая коммуникация по большей части является невербальной.

**Используйте рефрейминг (глава 12).** Попробуйте найти в ситуации позитивные стороны. Чем эта ситуация может быть полезна для вас? Какую выгоду она в себе таит?

**Проверьте себя на реализм.** Иногда мы сначала делаем суждения и потом начинаем в них верить. Не будет лишним спросить себя: *«С чего я взял, что это убеждение справедливо?»* или даже *«С чего я взял, что это убеждение не ошибочно?»*

**Расширьте свои способности.** Если мы мысленно вернемся к главе 8 и к порядку нейрологических уровней, то поймем, что сковывающие убеждения могут быть результатом нехватки навыков. Вернемся к вышеприведенному примеру. Даже если бы клиент не был способен делать качественные презентации, он мог бы овладеть некоторыми дополнительными навыками составления презентаций и выступления с ними, и это помогло бы ему.

**Сделайте вид.** Спросите себя: *«А что бы сделал тот, кто способен это делать? Как бы такой человек повел себя?»*, а затем сделайте это сами. *Играй роль, пока роль не станет тобой.* Один из принципов НЛП состоит в моделировании превосходства и воспроизведении поведения превосходных людей.

**Моделируйте самих себя.** Спросите себя, где и когда вы сталкивались с подобной трудностью (вероятно, в другом контексте) и при этом успешно справлялись с ней? Как вам это удалось? Какие стратегии, состояния и установки вы могли бы воспроизвести в этой ситуации? Например, вы можете быть убеждены в том, что не умеете выступать с презентациями, но в то же время знаете, что произнесли блестящую речь, будучи шафером на свадьбе своего друга. Как вам это удалось?

**Используйте «успешный уклад мысли».** Восстановите в памяти позитивные убеждения и принципы успеха (глава 3). Ведите себя так, будто они истинны и справедливы. Придерживайтесь этого мышления.

**Используйте ресурсное закрепление.** Одной из моих клиенток как-то раз предстояло пойти на собеседование по приему на работу, из-за которого она очень волновалась. Она была убеждена, что ей будут задавать вопросы, на которые она не сможет ответить. Она воспользовалась ресурсным закреплением (глава 10) и в итоге смогла должным образом отреагировать даже на такие вопросы, на которые не знала ответа. И устроилась на эту работу!

**Какова ваша миссия?** Вспомните некоторые вопросы постановки целей (глава 4). Иногда ваши ценности и чувство идентичности или предназначения (глава 8) могут помочь вам найти мотивацию для борьбы со сковывающим убеждением. Помните, что высокие нейрологические уровни обычно сильнее низких.

**Вы уже меняли свои убеждения ранее.** Наверняка были случаи, когда вы верили, что не можете делать что-то, а потом выяснялось, что вы вполне способны это сделать. Вспомните несколько ситуаций, когда вы, например, заключали чрезвычайно удачный контракт или

получали повышение. Не является ли ваше нынешнее сковывающее убеждение как раз одним из тех, которые неизбежно оказываются ошибочными?

### **Способы индивидуального применения**

Вы можете менять свои собственные сковывающие убеждения или помогать делать это своим коллегам и клиентам почти в любой сфере трудовой деятельности, например в сфере продаж, презентаций или собеседований.

### **Способы более широкого применения**

Вы можете использовать эти принципы с группами людей. Например, с помощью этих принципов вы можете вселить уверенность в свой персонал, расстроенный из-за плохих финансовых результатов, или повысить уверенность в себе у группы людей, проходящих ваш курс тренинга.

## **Часть IV**

### **Понимание людей, влияние на них и их мотивирование на работе**

**Часть IV** рассматривает два особенно важных фильтра и аспекта личности, а именно ценности и метапрограммы.

**Глава 14** подробно рассматривает ценности (также известные как критерии) и дает описание того, каким образом можно выяснить, что составляет важность для кого-то и чем эта важность может быть полезна для организаций.

**Глава 15** дает описание личностных качеств, известных в НЛП как метапрограммы. Метапрограммы – это глубокие фильтры, благодаря которым вы можете понимать поведение, предсказывать его и оказывать на него влияние.

### **Глава 14**

#### ***Ценности. Ключ к мотивированию и оказанию влияния***

Мотивация – это искусство побуждать людей делать то, что вы от них хотите, причем делать это по собственной воле.

***Дауит Дэвид Эйзенхауэр, бывший президент США***

Мы уже затрагивали тему ценностей, рассматривая Коммуникационную модель (глава 2) и модель нейробиологических уровней (глава 8). Ценности можно понимать как те вещи, которых мы хотим, к которым стремимся или которые важны для нас в любом контексте. Ценности являются одним из важнейших фильтров. Их знание будет полезно для вас как в вашей личной трудовой жизни, так и в оказании влияния на других людей.

### **Почему знание ценностей так важно?**

Ценности помогут вам:

- больше продавать;
- эффективно вести управленческую деятельность – ваши подчиненные сами будут стремиться работать на вас;
- повысить вашу степень удовлетворенности своей работой;
- принимать лучшие решения, касающиеся вашей карьеры;
- более эффективно вести переговоры;
- принимать на работу лучших людей;

- устранить или минимизировать количество источников конфликтов на работе;
- построить более эффективные команды;
- наставлять других людей, в том числе и по тем темам, что представлены выше.

### **Ключевые концепции**

Ценности обычно неосознаны. С позиции Иерархии идей (глава 7) они вовсе представляются абстрактной концепцией. Примеры ценностей отдельного человека на рабочем месте могут включать в себя *трудности, уважение, разнообразие и видимость результатов*. Для организации можно привести следующие примеры: *услуги, превосходство, инновации и вдохновение*. Ценности неосознаны, и поэтому каждый может воспринимать их по-своему. К примеру, **ваше** понимание разнообразия может отличаться от того, как разнообразие понимает кто-то из ваших коллег.

Вы можете услышать, как профессионалы НЛП, говоря о ценностях, используют термин «критерий». По сути, эти термины (ценности и критерии) взаимозаменяемы.

Ценности – это либо вещи, к обладанию которых мы стремимся, либо вещи, отсутствия которых мы стараемся избежать. Например, для одного из ваших коллег деньги могут быть важны по той причине, что он желает того, что можно за них получить (дом, машину, одежду и т.д.). Они могут быть столь же важны для другого вашего коллеги, но уже потому, что он не хочет вести жизнь, полную лишений, подобную той, которую вел в детстве. Первого коллегу мотивирует стремление к обладанию деньгами, а второго – мысли об их возможном отсутствии (т.е. он сторонится их отсутствия). Более подробно мы это обсудим в следующей главе.

Ценности связаны с убеждениями, установками и поведением. Иногда ценности человека формируются тем или иным его убеждением, иногда убеждения формируются его ценностями. Менеджер может ценить честность, считая, что важно говорить правду. Установки этого менеджера, являющиеся в сущности своей убеждениями и ценностями, относящимися к определенной теме, будут отражать эту ценность. Если он обладает внутренним согласием (см. согласие в главе 8), то его поведение будет отражать его убеждения, ценности и установки.

Ценности естественным образом складываются в особую иерархию. Есть несколько вещей, которые значимы для вас на работе, в вашей карьере или в бизнесе. Некоторые из них для вас более значимы, чем другие. Скоро мы увидим, насколько важно это разделение при работе с ценностями.

Ценности могут меняться на протяжении жизни и карьеры человека, особенно тогда, когда происходит какое-либо значительное событие, такое, как увольнение, повышение или рождение ребенка.

Существует множество теорий, посвященных мотивации к работе. Одна из особенно важных принадлежит Фредерику Херцбергу, который вывел два основополагающих мотиватора к труду: гигиенические факторы (такие, как условия труда, статус, размер зарплаты и служебный автомобиль) и собственно мотиваторы (такие, как признание, повышение, сам трудовой процесс и чувство ответственности). Чтобы узнать больше о теориях, посвященных ценностям, обратитесь к разделу «Дальнейшее чтение».

### **Работа с ценностями**

Существует множество способов использования ценностей на рабочем месте. Отправной пункт работы с ценностями – это выявление чьих-то ценностей в соответствующем контексте. Например, если вы являетесь менеджером или занимаетесь коучингом какого-то

человека по вопросу принятия карьерного решения, то в этом случае контекстом является «карьера»; если вы продаете кому-то автомобиль, то контекстом будет «автомобиль».

Процесс выявления ценностей, возможный только тогда, когда вы получаете согласие на это выявление, описан в следующем разделе (далее в этой главе мы рассмотрим, как можно выявить ценности более неформальным путем в таких ситуациях, когда вы не получаете согласия). Предположим, что ваш коллега попросил вас помочь ему с его следующим карьерным ходом. Контекстом в таком случае является «карьера».

#### Шаг 1: стандартные вопросы

Спросите своего коллегу: «*Что для вас важно в карьере?*», или «*Чего вы ищете в карьере?*», или «*Чего вы хотите от своей карьеры?*». Все эти вопросы похожи друг на друга; я обычно задаю все три сразу, потому что мои клиенты и ученики говорят, что так получается лучше.

Запишите ответы словами вашего коллеги (**не** перефразируя). То слово или та фраза, которую произнесет ваш коллега, будет значить для него что-то определенное. Это связано с ним, **не** с вами.

Если та ценность, которую ваш коллега вам представит, выражена в форме отрицания, например фразой «не быть проигнорированным», то спросите: «*А чего вы тогда хотите?*», чтобы услышать ценность, выраженную в утверждении (напр., «признания»). Запишите это.

Если случилась продолжительная пауза (как правило, после первых четырех-семи ценностей наступает пауза), то спросите: «*Что еще важно для вас в вашей карьере?*» Продолжайте до тех пор, пока у вашего коллеги не иссякнут идеи.

### СОВЕТ 14.1

Молчите, пока ваш коллега раздумывает над ценностями. Не поддавайтесь искушению предложить ему разные варианты. Этот процесс связан с **его** ценностями, а не с вашими.

#### Шаг 2: предыдущие ситуации

Поскольку человек обычно счастлив и мотивирован, когда его ценности удовлетворяются, одним из дополнительных способов выяснения того, какими ценностями обладает ваш коллега, является просьба вспомнить такой момент в его карьере, когда он был особенно счастлив или мотивирован, и описать, что в этом моменте было такого, из-за чего он чувствовал себя таким счастливым и мотивированным. Пока ваш коллега будет рассказывать вам про такую ситуацию, вслушивайтесь. Высока вероятность того, что он упомянет какие-то такие ценности, о которых уже говорил в шаге 1. Если вы услышите про какую-то такую ценность, которую он не упоминал в шаге 1, то спросите, важна ли она для него в его карьере. Если это так, то добавьте ее в свой список. Если вы услышите несколько ценностей, которые не упоминались в шаге 1, то повторите шаг 2 с какой-нибудь другой ситуацией, чтобы выявить дополнительные ценности.

На данный момент вы должны были собрать уже 8–12 ценностей. Если у вас немного больше или меньше, то ничего страшного в этом нет. Иногда люди сообщают гораздо больше, чем 12 ценностей, что является признаком того, что либо какие-то ценности не получилось сгруппировать (например, кто-то может расценивать *честность*, *доверие* и *согласие* как нечто очень близкое), либо ценности на самом деле являются «поведением». Как правило, ценности носят более абстрактный характер, чем поведение. Если ваш коллега упоминает поведение, то спросите его: «*Что для вас важно в этом?*», и тогда он назовет ту ценность, что связана с этим поведением.

#### Шаг 3: хранилище

Покажите своему коллеге список ценностей и спросите его: *«Если бы в вашей карьере было это все (эти ценности), то вы бы были вполне удовлетворены, или все же тут чего-то не хватает?»* Иногда человек может ответить, что чего-то действительно не хватает. Так вы сможете выявить те ценности, что не были упомянуты ранее. В этом случае вам нужно внести их в свой список и продолжать так до тех пор, пока коллеге нечего будет добавить.

## **СОВЕТ 14.2**

Иногда в шаге 1, 2 или 3 люди хотят объяснить, почему та или иная ценность важна. Хотя это и пригодится вам позже, на данный момент для вас это бесполезно. Если ваш коллега пустится в пространные разъяснения, то вежливо и деликатно дайте ему понять, что он извлечет из этого процесса максимальную пользу, если будет давать короткий ответ, касающийся того, что важно для него в карьере, и что ему вовсе не надо обосновывать свои ценности.

### Шаг 4: ранжирование

Скорее всего, все ценности в вашем списке важны для вашего коллеги. Однако какие-то будут более важными, чем другие. Попросите его выделить восемь наиболее важных ценностей и проранжировать их – так, чтобы ценность № 1 была самой важной. Чаще всего первые 4–6 ценностей дают сильнейшую мотивацию в любом контексте.

Еще один способ ранжирования, особенно удобный в таких ситуациях, когда ценностей больше, чем 10, это выделение главных ценностей в категорию «А», важных, но не главных – в категорию «Б» и «вишенка на торте» – в категорию «В». Я всегда спрашиваю своих клиентов, какой метод они бы предпочли или какой метод они считают самым полезным для них, если учесть смысл выполняемого упражнения. Большинство людей предпочитают второй («А», «Б» и «В»).

Люди нередко начинают говорить о самых важных ценностях ближе к концу процесса. Это говорит о том, что они всматриваются в глубь себя, и в очередной раз показывает, что человеку надо дать время подумать. Это также показывает важность таких вопросов, как *«Что еще важно для вас»*, и шагов 2 и 3.

## **СОВЕТ 14.3**

При выявлении и распределении ценностей часто полезно делать следующее:

- читать вслух те ценности, что упоминались в ходе процесса; это может быть особенно полезным для тех людей, у которых предпочтительной репрезентативной системой является слуховая;
- садиться рядом с человеком, чтобы он видел то, что вы записываете (для людей с визуальным предпочтением);
- давать человеку самому записывать распределение ценностей (шаг 4) (для людей с кинестетическим предпочтением);
- переписывать список после того, как будет произведено распределение, или позволять сделать это самому коллеге, если он того хочет.

### Шаг 5: проверка

В качестве проверки предложите своему коллеге две карьеры: одну – с ценностями 5–8 (назовите их) (или «Б» или «В») и одну – с ценностями 1–4 (назовите их) (или «А»). Скорее всего, ваш коллега выберет вторую карьеру. Если он сомневается или выбирает первую, вернитесь к шагу 4 и предложите ему пересмотреть порядок ценностей.

## Упражнение 14.1

(10–20 минут)

Выберите наиболее подходящее слово, которое может отразить контекст работы для вас (напр., карьера, работа, бизнес или должность). Проведите в этой области упражнение на выявление ценностей (шаги 1–5), чтобы получить более ясное представление об этом контексте. Попросите своего близкого коллегу или друга, чтобы он помог вам пройти этот процесс, если так вам будет проще (но только помните при этом, как именно должен проходить этот процесс, и не забывайте про мои советы).

## Упражнение 14.2

(10–20 минут)

Если вы считаете, что вам в вашей рабочей роли важно уметь выявлять ценности других людей (если вы занимаетесь продажами, наймом и менеджментом, то это умение для вас чрезвычайно важно), то попрактикуйте процесс выявления ценностей с теми своими коллегами или друзьями, которые этого захотят.

### **Глубокий уровень: критерийные эквиваленты**

Как я уже говорил ранее, ценности абстрактны, и поэтому они могут иметь разное значение у разных людей. Следовательно, иногда очень полезно (причины этого я приведу в разделах, посвященных применению техники выявления ценностей) знать, что именно человек имеет в виду, говоря о своих ценностях. Важно также знать, как этот человек понимает, что его ценности удовлетворены (или не удовлетворены). В НЛП для описания этого используется термин «критерийный эквивалент».

Далее я приведу ряд вопросов, которые вы можете задать, чтобы выяснить, что значит та или иная ценность. Допустим, ценностью одного из ваших коллег является «признание». Чаще всего для каждой из ценностей нужно задать 1–2 вопроса из тех, что вы увидите далее (выберите наиболее подходящие).

- Что должно случиться такого, чтобы вы поняли, что имеете признание на своей работе?
- Как вы понимаете, что у вас есть признание на работе?
- Что для вас значит иметь признание на работе?
- Как вы удостоверяетесь в том, что у вас есть признание на работе?
- Что вызывает у вас чувство того, что у вас есть признание на работе?
- Что должно случиться такого, чтобы вы почувствовали, что у вас нет признания на работе или что ваша ценность – признание – не удовлетворяется?

Когда вы пройдете шаги 1–5, представленные выше, вы, если захотите, сможете найти критерийные эквиваленты для нескольких высших ценностей (обычно это пять высших ценностей, или ценности «А») или для еще большего количества ценностей, если решите, что это полезно. В примере с вашим коллегой для него, скорее всего, будет важно знать и про ценности, и про их критерийные эквиваленты – это поможет ему принять более качественные решения относительно своей карьеры.

Обычно на нахождение критерийного эквивалента для каждой ценности уходит 2–5 минут, в зависимости от того, насколько важны различные мелкие подробности. Следовательно, за 45

минут вы обретете глубокие знания о человеке и/или поможете ему обрести глубокие знания о самом себе.

### Упражнение 14.3

(ок. 20–45 минут)

Выполните Упражнения 14.1 и 14.2 для выявления критерийных эквивалентов для нескольких высших ценностей. Выявите ровно столько эквивалентов, сколько вы (14.1) или ваш коллега (14.2) сочтете полезным.

### СОВЕТ 14.4

Я уже говорил, что у ценностей есть свойство меняться со временем. Поэтому рекомендую вам периодически перепроверять свои карьерные ценности, например, перед ежегодной аттестацией или в такие моменты, когда в вашей работе или в ваших личных обстоятельствах происходят значительные изменения. Если спустя несколько дней после выполнения упражнения по выявлению ценностей вы вдруг обнаружите, что не внесли в список какую-то важную ценность, то просто добавьте ее.

#### Способы индивидуального применения

Существует много способов использования ценностей на работе для самих себя или для других.

#### Принятие решений

Как показывает пример, приведенный в этой главе, вы можете помочь себе или другому человеку выбрать новую работу или карьеру. Выявите ценности и критерийные эквиваленты, а затем составьте список альтернатив, по которому вы сможете понять, какой вариант соответствует той или иной ценности, а какой нет. Представленная ниже таблица дает примерный взгляд на то, как это сделать.

Таблица 14.1

ЦЕННОСТЬ (ПО УБЫВАНИЮ ВАЖНОСТИ)	КАРЬЕРА D	ВАРИАНТ E	ВАРИАНТ F
ТРУДНОСТИ	✓	✓	✓
РАЗНООБРАЗИЕ	✓	?	✓
ВИДИМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ	×	×	✓
ПРИЗНАНИЕ	✓	×	✓
ПОТЕНЦИАЛ РОСТА	?	✓	✓

Если допустить, что все пять ценностей относятся к категории «А», то тогда больше всего нам подходит Вариант F! Если хотите, можете вместо галочек, крестиков и вопросительных знаков использовать цифры от 0 до 10.

#### Собеседования (с точки зрения кандидата)

Если вы хорошо знаете свои ценности, их иерархию/порядок и критерийные эквиваленты, то сможете задать на собеседовании такие вопросы, которые помогут вам понять, действительно ли вам подходит та должность, на которую вы претендуете. Когда я затрагиваю вопрос ценностей на моих курсах тренинга, то всегда спрашиваю присутствующих (у большинства из которых есть подчиненные), как бы они отнеслись к кандидату, задающему им вопросы с явным намерением больше разузнать о должности.

Присутствующие **всегда** говорят, что они бы высоко оценили такие вопросы и отнеслись бы к такому кандидату крайне благосклонно. Понятно, что это увеличивает его шансы на успех.

#### Увеличение степени удовлетворенности работой

Распределите свои ценности в порядке убывания важности, руководствуясь принципами, изложенными в части этого раздела под названием «Принятие решений». Оцените по 10-балльной шкале, насколько удовлетворены эти ценности на вашей нынешней работе. Может быть, вам следует поговорить со своим начальником о некоторых изменениях в своей работе, способных увеличить вашу степень удовлетворенности ею.

#### Продажи потребителям

Когда вы приобретаете обувь, у вас есть представление о том, чего вы хотите от нее (стиль, размер, цена, цвет и т. д.), т. е. у вас есть ценности или критерии. Хороший продавец сначала спросит вас о том, чего вы хотите от обуви, а затем покажет вам то, что соответствует вашим критериям (см. историю 14.1). Этот неформальный процесс выявления ценностей использует те же принципы, что и формальный, который мы рассмотрели ранее в этой главе.

#### Постановка целей

Как мы уже видели в главе 4 и в главе 8, при постановке целей вам нужно убедиться в том, что вы понимаете свои ценности, и в том, что ваши ценности соответствуют вашим целям. Иными словами, вы должны знать ответ на вопрос: если вы достигнете своей цели, даст ли это вам то, что для вас ценно, или удовлетворит ли это ваши три или четыре высшие ценности?

### История 14.1

Спрашивание покупателей о том, чего они хотят, может показаться очень очевидным, однако, когда я рассказываю своим слушателям о применении ценностей в продажах, то все они говорят, что сталкивались с ситуациями, где продавцы не делали даже самого элементарного выявления ценностей. Несколько лет назад Элисон, слушательница курсов, только что узнавшая про ценности, выбирала себе лучший автомобиль в своем классе. Она рассказывала, как пришла в один автосалон, где продавец тут же принялся ей рассказывать про имеющиеся в салоне автомобили. Она долго слушала его, надеясь, что в какой-то момент он все же спросит ее про то, чего она хочет от машины. Но он так и не спросил. Естественно, она пошла в другой автосалон.

#### Коучинг отдельных людей

Если вы являетесь менеджером или бизнес-коучем, то вы можете заниматься коучингом, используя темы, фигурировавшие выше.

#### Способы применения в организациях

Существует несколько способов применения ценностей в организациях.

#### Руководство персоналом и его мотивирование

Этот способ применения ценностей отличается особой важностью. Если вы менеджер, то с помощью этого способа вы можете эффективнейшим образом пробудить интерес к работе у своих подчиненных. Я рекомендую каждому менеджеру овладеть следующим процессом, состоящим из двух шагов.

**Шаг 1:** во время каждой ежегодной аттестации **проводите упражнение по выявлению ценностей** с каждым сотрудником. Вместе с критерийными эквивалентами это упражнение занимает около часа. Предваряя его, скажите что-нибудь вроде:

*Для меня, как для вашего начальника, чрезвычайно важно, чтобы вы были счастливы и мотивированы к работе. Почему? Потому что так вы принесете лучшие результаты, что*

*положительно скажется на вас, на мне, на нашей команде и на наших покупателях/клиентах/пациентах. Я считаю своим приоритетом создание таких условий, при которых вы будете максимально довольны своей работой и при которых ваша работа будет заключать в себе как можно больше того, чего вы хотите, и как можно меньше – чего вы не хотите. Обещаю вам, что я сделаю все, что в моих силах (которые ограничены различными бюджетными и организационными нюансами), чтобы создать эти условия. Но я не экстрасенс и не смогу узнать, чего вы хотите, если вы не скажете мне об этом. Поэтому, чтобы помочь мне это узнать, не ответите ли вы на несколько вопросов?*

Я ни разу не слышал, чтобы сотрудник ответил «нет» на такое. После того как получите утвердительный ответ, переходите к выполнению шагов 1–5 и ищите критерийные эквиваленты.

### **СОВЕТ 14.5**

За пару недель до ежегодной аттестации спросите своих сотрудников, что важно для них в их должности/работе/карьере. Таким образом вы дадите им время хорошенько подумать перед аттестацией.

**Шаг 2: сдерживайте обещания.** Если в течение года обстоятельства изменятся, сообщите об этом тем сотрудникам, которых затронет это изменение.

### **СОВЕТ 14.6**

Обязательно выясните, в какой степени ценности ваших сотрудников связаны с мотиваторами Херцберга (упомянутыми ранее в этой главе). Даже в затруднительных экономических обстоятельствах, когда нет возможности мотивировать сотрудников деньгами, существует множество других способов поощрения персонала, которые становятся понятны, когда знаешь, что движет этими сотрудниками.

### **История 14.2**

Я преподаю этот процесс на **всех** курсах по менеджменту. Все без исключения слушатели говорят, что если бы их начальник производил этот процесс и сдерживал свои обещания, то они бы чувствовали сильную мотивацию и желание работать на этого начальника.

Принятие решений, касающихся поставщиков или дорогостоящих приобретений  
Произведите полный процесс выявления и оценки, точно следуя инструкциям, подобным тем, что можно увидеть в разделе «Принятие решений».

#### **Продажи бизнесам**

Этот подход похож на тот, что изложен в разделе «Продажа потребителям», который вы можете найти выше. Если вы продаете нечто большое какому-нибудь бизнесу, то высока вероятность того, что вам придется провести один или несколько долгих разговоров с потенциальным покупателем. Во время этих разговоров прислушивайтесь к упоминаниям ценностей, связанных с этим продуктом. Руководствуясь чуткостью, вы сможете заметить, как голос или поза потенциального покупателя будут меняться при произнесении того или иного слова или той или иной фразы. Эта перемена объясняется тем, что ценности обычно играют для людей особо важную роль и влияют на их поведение.

Вероятно, вы также сможете произвести выявление ценностей, подобное тому, что мы рассмотрели ранее в этой главе. Происходить это может примерно так (допустим, вы продаете консультационные услуги):

*Могу сказать, что большинство моих клиентов хотят быть более [ценность, которая упоминалась ранее или которая представляется важной в данном контексте, такая, как,*

*например, финансовая состоятельность/эффективность/успешность]. Полагаю, вы в этом тоже заинтересованы. Чтобы помочь вам стать более [ценность], мне нужно задать вам несколько вопросов. Вы не возражаете?*

Предположим, что вам ответят «нет», то есть выразят согласие на вопросы. Выявите ценности, руководствуясь шагами 1–5, а затем выявите критерийные эквиваленты. Вероятно, вам придется несколько видоизменить вопросы, поскольку вы находитесь в более формальной ситуации. Например, в шаге 1 вы можете заменить «карьеру» на «консультанта» или «консультационные услуги», а во время распределения (шаг 4) можете спросить про 3–4 наиболее важные ценности.

Когда вы узнаете, что ваш потенциальный покупатель считает важным в консультационных фирмах и что для него значит каждая из его ценностей (т. е. когда вы выявите его критерийные эквиваленты), ваша задача существенно упростится. Продемонстрируйте, как ваши услуги соответствуют нуждам этого покупателя. Если вы будете производить продажи именно таким образом, то это будет настоящей службой клиенту.

#### **СОВЕТ 14.7**

Иногда люди считают продажи чем-то неловким, неприятным. Однако когда люди понимают, что этот процесс дает им возможность **истинно служить** своим покупателям, клиентам (т. е. все получают выгоду), то их отношение к продажам становится значительно более позитивным и активно-деятельным.

##### Поддержание отношений

Этот подход похож на представленную выше «Продажу бизнесам». Здесь вам тоже надо выявить ценности вашего клиента, исходя из того, что он хочет от вашей компании или от ваших с ним отношений.

##### Переговоры

Хотя успешные переговоры состоят из множества аспектов, существенным здесь является умение выяснить, что важно и что не важно для другой стороны. Для обнаружения ценностей руководствуйтесь чуткостью, как уже говорилось в разделе «Продажа бизнесам».

##### Найм

Произведите выявление ценностей для определенной должности, т. е. решите, какими ценностями должен обладать кандидат. Проводите собеседование согласно получившемуся у вас списку, используя подход, похожий на тот, что излагается в разделе «Принятие решений». Чтобы понять, соответствует ли кандидат той должности, на которую претендует, выявите также его ценности и критерийные эквиваленты, относящиеся к карьере/работе/должности.

##### Формирование команд

Если вы попросите каждого члена команды рассказать про свои ценности и эквиваленты своим коллегам, то это, скорее всего, приведет к большей степени единения и взаимопонимания (хотя это вовсе не единственный способ построения эффективной команды). Если вы являетесь лидером команды, то хорошенько подумайте перед тем, как будете выполнять это упражнение. Оно обычно хорошо проходит со здоровыми командами, однако если команда отягощена каким-нибудь тяжким бременем, то тогда вам следует действовать осторожно.

##### Изменение организационной культуры

Это уже рассматривалось в разделе, посвященном нейробиологическим уровням (глава 8). Важно, чтобы руководство компании подкрепляло свои слова действиями: например, если

«реалистичность целей» является одной из заявленных ценностей бизнеса, то важно, чтобы это касалось всей организации, в том числе и ее руководящей части.

### Конфликты

Конфликты часто вызываются столкновением ценностей или пренебрежением (случайным или умышленным) одной стороны к ценностям другой стороны. Понимание ценностей обеих сторон и донесение их до сведения этих сторон там, где это возможно, обычно помогает устранить конфликт.

## Глава 15

### *Метапрограммы. Более глубокое понимание того, как оказывать влияние на людей на работе*

Чтобы успешно взаимодействовать друг с другом, люди должны понимать, что у каждого человека свой взгляд на мир, и руководствоваться этим пониманием во взаимодействии с другими людьми.

*Тони Роббинс, писатель и коуч*

Последний набор фильтров, который мы рассмотрим, – метапрограммы. Метапрограммы – это глубокие фильтры, которые наряду с другими ценностями и убеждениями оказывают значительное влияние на нашу личность и на то, как мы реагируем на различные ситуации на работе. Они влияют на наше отношение к различным ситуациям, даже если мы в этих ситуациях не принимаем непосредственного участия. Они как бы являются «рамками сознания». Вы наверняка не раз замечали, как говорите двум разным людям на работе одну и ту же вещь, а реагируют они на нее совершенно по-разному, или замечали, как вы говорили что-то своему коллеге или покупателю и получали совершенно неожиданный ответ. Вероятно, такое происходит из-за их метапрограммных структур.

#### **Почему метапрограммы так полезны?**

Знание и понимание метапрограмм даст вам глубокое понимание самих себя и других людей и поможет более успешно продвигать свои идеи в бизнесе и более эффективно оказывать влияние на других людей и на ход событий.

У каждого человека есть свой набор метапрограмм. Понимание метапрограмм поможет вам понять поведение этих людей и оказать на него влияние в различных рабочих ситуациях, в том числе:

- в управлении персоналом
- в найме и отборе
- в продажах
- в переговорах
- в предоставлении информации
- в коучинге
- в рекламе
- в построении команд (понимание метапрограмм позволит вам убедиться в том, что вы выбрали правильных людей)
- в целом в коммуникации с коллегами.

Понимание метапрограмм даже может помочь вам и другим людям избежать таких ситуаций, когда вы или другие люди сердятся или когда завязываются споры (см. историю 15.1).

Метапрограммы устроены так, что их, в отличие от многих иных методов оценки личности, можно использовать легко и быстро. Вы можете быстро применять их в процессе разговора. Человек, владеющий той информацией, которую я здесь привожу, способен выявить метапрограммы другого человека за 10–15 минут.

### **Ключевые концепции и основы**

Метапрограммы – это мыслительные структуры и модели реагирования, которые можно связать с «рамками сознания». Эти рамки можно расценивать как структуры и «программы», лежащие вне (отсюда и приставка «мета») слов и содержания ситуации. Метапрограммы могут меняться вместе с контекстом. Например, ваше реагирование на какую-то ситуацию, когда вы выступаете в качестве менеджера, может отличаться от вашего реагирования на ту же ситуацию, когда вы встречаетесь с клиентами, и абсолютно точно будет отличаться от вашей реакции на нее, когда вы находитесь у себя дома или в компании друзей.

Метапрограммы тесно связаны со знаменитой системой типологии личности под названием типология Майерс-Бриггс (МВТИ). В этой книге я не буду распространяться об этой типологии, потому что о ней уже достаточно сказано в других книгах (например, в книге «Пожалуйста, пойми меня» авторства Кейрси и Бэйтс). В некоторых школах НЛП четыре качества МВТИ (интроверт-экстраверт, сенсорик-интуит, мысли-чувства, судья-созерцатель) называются простыми метапрограммами, в то время как традиционные метапрограммы НЛП называются сложными метапрограммами. Многие метапрограммы представляют собой особый спектр с двумя крайностями, между которыми лежат две или три промежуточные стадии.

Человек, мыслящий визуально, часто употребляет такие фразы, как «посмотрите», «рассмотрим», «если приглядеться».

Для каждой метапрограммы существует особый вопрос, который вы можете задать, чтобы выявить предпочтения определенного человека. Задав такой вопрос и внимательно выслушав ответ, вы можете сформировать предположение, касающееся чьего-то метапрограммного профиля, а затем проверить его. Шелле Роуз-Шарве, известная тем, как она использует метапрограммы (об этом можно узнать из ее книги «Words That Change Minds»), часто обращается к методу «проверки и догадки». Один из способов проверить свою догадку состоит в использовании таких выражений и утверждений, которые соответствуют вашей догадке, и в наблюдении за реакцией другого человека. Все это будет объяснено в следующем разделе.

### **Что такое метапрограммы и как их применять**

Хотя между преподавателями НЛП нет единства в отношении количества метапрограммных фильтров и разные курсы и книги дают разное их количество (например, в книге «51 программа НЛП. Прогнозирование поведения», написанной Майклом Холлом и Бобом Боденхаммером, описывается 51 метапрограмма), мы рассмотрим 15 фильтров, которым много где обучают и которые можно применить на работе, и там, где это возможно, предоставим:

- название метапрограммного фильтра;
- короткое описание;

- крайности спектра фильтра (там, где это уместно) с описанием соответствующих качеств личности и признаков усредненных значений. В случае с некоторыми метапрограммами лучше говорить о категориях, чем о спектре;
- вопрос(ы), которые вы можете задать, чтобы определить предпочтение метапрограммы;
- пояснение по поводу того, как интерпретировать реакцию других людей и как выяснить, какую позицию на спектре они занимают;
- типы выражений, которые можно использовать, чтобы оказать влияние на другого человека. Обязательно используйте подходящий набор выражений, отталкиваясь от того, какую позицию на спектре занимает этот человек;
- все возможные советы и указатели (в книге «Words That Change Minds» упоминаются некоторые исследования по проявлениям метапрограммных качеств на рабочем месте). Там, где, согласно исследованиям, проявление метапрограммных качеств распределено по спектру неравномерно, я укажу на эту неравномерность и объясню, что с ней делать.

Обращаю ваше внимание на то, что, хотя термины, употребляемые в отношении метапрограмм, в различных книгах могут отличаться, принципы все равно будут схожими. Также считаю нужным отметить, что обозначения метапрограмм и крайностей спектра могут иметь особое значение, отличающееся от привычного, повседневного.

Важно понимать, что не существует определенно хороших или плохих метапрограммных профилей; все качества могут быть полезными в одной ситуации и бесполезными в другой. Главное – знать свои собственные качества, уметь видеть качества других людей и реагировать соответственно. Это уже указывает на две предпосылки НЛП: «уважайте чужое мнение и индивидуальность» и «будьте гибкими» (последняя предпосылка также является одним из принципов успеха).

### **Как извлечь из этой главы максимальную пользу**

Это самая большая глава книги. Во время ее написания я стремился соблюсти баланс между информативностью и лаконичностью. Одним лишь метапрограммам посвящено несколько книг; существуют особые курсы длиной в несколько дней, посвященные этой же теме. В какой мере и насколько быстро вы будете использовать ту информацию, что приведена в этой главе, предстоит решить вам, моему читателю. Я могу лишь посоветовать вам начать с использования этой информации для обретения более глубокого понимания своих личностных черт и личностных черт других людей, важных для вашей работы. Когда вы вполне овладеете этими знаниями, то сможете начать выявлять эту информацию в других людях и использовать особые воздействующие выражения там, где это уместно.

### **СОВЕТ 15.1**

Когда вы будете читать про метапрограммные качества, попытайтесь определить, где вы сами находитесь на каждом спектре в рабочем контексте и где на этих спектрах находятся ваши важные клиенты и коллеги.

Обращаю ваше внимание на то, что в этой главе понятия «метапрограммы», «фильтры» и «структуры» часто используются взамен друг друга. Я так делаю потому, что в среде специалистов НЛП они считаются взаимозаменяемыми. Термин «коллега» на всем протяжении этой главы будет означать человека, выражающего различные метапрограммные качества.

#### **1. Ценности**

**Общая характеристика:** ценности часто называют одной из метапрограмм. Они определенно важны для следующего фильтра, который мы будем рассматривать. В

предыдущей главе мы подробно рассмотрели ценности. Если вы используете ценности в тех же контекстах, которые фигурировали в предыдущей главе, то выявляйте ценности тем же образом, который я описал ранее. Если вы выявляете ценности исключительно ради того, чтобы выявить следующую метапрограмму, то тогда вам не нужно будет углубляться в детали так далеко, как в них углубился я в главе 14.

**Вопросы, которые можно задать:** «Что для вас важно в <контексте>?», «Что еще важно для вас в этом контексте?».

**Интерпретация реакции:** мы это рассмотрели в главе 14. Вам просто важно помнить, что ценности важны для вашего коллеги.

**Примеры влияющих выражений:** используйте такие слова, которые использовал ваш коллега. Он будет сильно мотивирован перспективой того, что его ценности будут удовлетворены, потому что ценности, как известно, являются важными мотиваторами.

## 2. Фильтр направления

**Общая характеристика:** как вы поддерживаете в себе мотивацию? Вы сосредотачиваетесь на задании/цели или же на той ситуации или вещи, которую следует избегать?

**Спектр:** «в сторону чего-либо» и «в сторону против чего-либо».

- Коллеги, направленные «в сторону чего-либо», хотят достичь или получить что-то такое, чего им необходимо. Они обычно хорошо умеют расставлять приоритеты, ставить цели и достигать их. Такие люди могут не видеть проблем из-за того, что они слишком напряженно сосредоточены на своей цели.
- Коллеги, направленные «в сторону против чего-либо», находящиеся на другой стороне спектра, делают что-то с целью избежать определенных событий, ситуаций и вещей. Такие люди обычно хороши в обнаружении и предотвращении проблем, которое их и мотивирует. Эти люди могут быть не очень умелы в расстановке приоритетов и достижении целей, потому что их постоянно отвлекает что-то такое, что им кажется неправильным. Их результаты на работе могут быть нестабильными (или могут достигаться с нестабильными уровнями стараний; см. историю 15.1), потому что они теряют мотивацию сразу же, как только устраняют источник дискомфорта.
- Коллеги также могут быть «направленными преимущественно в сторону чего-либо», «находящимися в равной степени направленными как к чему-то, так и от чего-то» и «направленными преимущественно в сторону против чего-либо». Поняв это, можно определить, где ваш коллега находится на спектре.

Вопросы, которые можно задать:

- «Почему [ценность] важна для вас в [контексте]?»
- «Почему **это** [вместо «это» можете повторить ключевые моменты предыдущего ответа] важно для вас?»
- «А почему **это** [вместо «это» можете повторить ключевые моменты предыдущего ответа] важно для вас?»

Фактически вы задаете один и тот же вопрос три раза, чтобы получить самый точный ответ. Если вы очень дотошны, то можете сделать так со всеми ценностями. Из практических соображений и с целью экономии времени можно сразу спросить: «Почему все эти (ценности) важны для вас?» Тогда вам придется проходить через три вопроса только один раз.

**Интерпретация реакции:** коллеги, отличающиеся структурой «в сторону чего-либо», используют такие слова, как «получить», «иметь», «добыть», «заработать», «достичь», «выиграть» или что-нибудь в этом роде. Коллеги со структурой «против чего-либо» говорят о том, чего они не хотят, чтобы происходило, о ситуациях, которых нужно избегать или которые нужно устранять, и используют отрицательные конструкции. Они могут произносить слова, выражающие необходимость: «должен», «обязан», «следует», «полагается» и т. п. Вы можете определить, какую позицию на шкале занимает ваш коллега, высчитав пропорцию ответов «в сторону к чему-либо» и «в сторону против чего-либо».

### **Примеры влияющих выражений:**

- В сторону чего-либо: вот, что вы получите/достигнете/выиграете/добудете; цели; целевая дата; задачи.
- В сторону против: упомяните такие ситуации, которых следует избегать, или такие проблемы, которые следует устранить – дедлайн, что-то такое, от чего нужно избавиться или что исключить, расскажите о том, как нужно погасить проблемы, и о существующих трудностях.

Стройте свои высказывания, исходя из того, какую позицию на спектре занимает ваш коллега. (Примечание: это относится ко всем метапрограммам, представленным далее.)

### **Советы:**

- Когда вы будете говорить со смешанной аудиторией или писать отчет, не зная точно, кем будет ваш читатель, используйте комбинацию выражений «в сторону чего-либо» и «в сторону против чего-либо». Так вы успешнее донесете свои мысли до всей аудитории и точно не оттолкнете ее часть. Не обратили ли вы внимания на обе структуры в предыдущем предложении («донесете свои мысли» и «не оттолкнете»)?
- Есть отдельные продукты, которые с большой вероятностью могут оказаться на одном из краев спектра. Например, страхование здоровья – это, в общем, продукт «в сторону против», а роскошные украшения – скорее продукт «в сторону чего-либо».

### **История 15.1**

Спустя короткое время после того, как я узнал про метапрограммы, я вошел в команду, которая, используя навыки моделирования по типу НЛП (см. главу 16), занималась определением качеств успешных продавцов одной крупной американской компании, ведущей международную деятельность. Каждому члену команды был дан свой список людей, из которых кто-то показывал превосходные результаты, а кто-то – не такие уж и хорошие. У кого какие результаты, нам не сказали. Я брал интервью у одного парня, который сказал мне, что всегда был лидером по продажам. Я решил, что он человек типа «в сторону чего-либо», и когда он спросил меня, почему я беру у него интервью, стал отвечать ему в выражениях в стиле «в сторону чего-либо», вроде такого: «Компания хочет принять к себе на работу отличных продавцов, чтобы достичь больших успехов». Парень сказал: «Я ничего не могу понять. Если честно, то хочется вам врезать». Я немного оторопел, а потом вспомнил его слова, сказанные чуть ранее: что в начале месяца он работает по 20–30 часов в неделю, а когда приближаются дедлайны – уже по 80–90 часов в неделю (т. е. передо мной была структура «в сторону против чего-либо»).

Осознав это, я сказал: «Просто представьте себе, как вы сами можете пострадать, если ваша компания наймет продавцов, не справляющихся со своей работой. Вы бы точно этого не хотели, не так ли?» Он ответил: «Ох, я вас понял. Извините, что вспылал».

### **3. Фильтр причины**

**Общая характеристика:** как вы относитесь к своей повседневной работе? Вы ищете новые/альтернативные пути ее выполнения или же предпочитаете выполнять привычные процедуры?

**Спектр:** «варианты» и «процедуры».

- Коллеги, предпочитающие «варианты», обычно стремятся к новым или альтернативным путям выполнения своей работы. Они противятся следованию привычным процедурам и предпочитают подстраивать правила под себя или вовсе нарушать их. Иногда они способны создать такие процедуры, каким могли бы следовать и другие люди, при этом сами потом отказываются им следовать. Они убеждены в том, что всегда существует способ сделать что-то лучше. Они предпочитают более креативную и разнообразную работу.
- Коллеги, предпочитающие «процедуры», стремятся следовать испытанным временем и опытом подходам и верят в существование некоего «правильного» способа выполнять то или иное дело. Их устраивает выполнение однообразных заданий, и они, как правило, не любят, когда их тревожат.

Коллеги также могут быть «преимущественно за варианты», «в равной мере за варианты и за процедуры» или «преимущественно за процедуры».

**Вопросы, которые можно задать:** «Почему вы выбрали свою нынешнюю должность/роль/карьеру/деятельность?»

**Интерпретация реакции:** коллеги, предпочитающие «варианты», будут говорить о ценностях или критериях (таких, как «я получаю от этого удовольствие» или «трудности») или в целом скажут о том, что у них имелись возможности и варианты выбора. Коллеги, предпочитающие процедуры, расскажут вам о том, **как** это случилось (хотя вы и спросили их: почему?), или дадут вам понять, что выбора у них не было. Если ответ будет смешанным, то коллега находится где-то посередине спектра.

**Примеры влияющих выражений:**

- Варианты: подстроим правила под вас/нарушим правила для вас, возможности, выбор, расширение, варианты, вы сами определяете границы, альтернативы, опции.
- Процедуры: верный/испытанный способ, проверенный временем и опытом, обязательства, в смысле процедур, например, во-первых, во-вторых, и потом, наконец.

**Советы:**

- Когда вы будете продавать что-то покупателю, предпочитающему «варианты», будьте готовы предоставить несколько возможностей или даже сделать особые предложения. Когда вы будете продавать что-то покупателю, предпочитающему «процедуры», скажите ему, что ваш товар или услуга «лучше всего ему подходит» или что-нибудь подобное.
- Учитывайте потребительские предпочтения. Колл-центры, требующие от своих клиентов нажатия нескольких кнопок перед разговором с оператором, организации, в которых процесс покупок отличается особой строгостью и линейностью или в которых не допускается никаких альтернатив и отступлений, могут оттолкнуть покупателей, предпочитающих «варианты». А бесструктурные методы продаж и предоставление чересчур большого количества вариантов могут оттолкнуть покупателей, ориентированных на «процедуры».
- Чтобы оказать корректное влияние на смешанную аудиторию или на аудиторию, которую вы не знаете, вам нужно использовать комбинацию как структур формата «вариантов», так и структур формата «процедур».

- Существует множество возможностей для использования таких структур. Вы и сами наверняка можете придумать какие-нибудь альтернативные варианты. (Обратите внимание на то, что этот совет относится к «вариантам», в то время как предыдущий совет относится к «процедурам».)

#### 4. Фильтр эталонных рамок

**Общая характеристика:** откуда вы черпаете мотивацию – из внешних источников, советов, от других людей или из ваших собственных принципов и убеждений?

**Спектр:** «внутреннее» (иногда называемое «обращенным внутрь») и «внешнее» (иногда называемое «обращенным наружу»).

- «Внутренние» коллеги сами назначают свои стандарты, сами служат себе источником мотивации, сами оценивают качество своей работы и прислушиваются только к тем людям, которых **они сами** считают стоящими того, чтобы их слушать.
- Мотивация «внешних» коллег и понимание ими того, как хорошо они справляются со своими обязанностями, требуют мнений чужих людей и внешних указаний.
- Коллеги также могут быть «преимущественно внутренними» (иногда их называют «внутренними с внешней проверкой», потому что порой они проверяют свои соображения и идеи, обращаясь к другим людям), «в равной степени внутренними и внешними» и «преимущественно внешними» (иногда таких коллег называют «внешними с внутренней проверкой», потому что порой они проверяют свои мысли и чувства, прежде чем принимают чужие мнения и умозаключения).

**Вопросы, которые можно задать:** «Как вы понимаете, что хорошо справились [с работой]?»

**Интерпретация реакции:** ответ «внутренних» коллег может быть выражен примерно так: «просто потому что». Они часто выражают свою решительность в тех или иных вопросах различными средствами: как вербальными, так и невербальными. «Внешние» коллеги станут говорить об оценках других людей (например, начальства, клиентов) как свидетельстве собственной успешности. Смешанный ответ показывает, что коллега находится где-то посередине спектра.

#### Примеры влияющих выражений:

- «Внутреннее»: это вам решать, вы знаете, что выбор тут за вами, как вы думаете? вам наверняка будет интересен следующий вариант, предлагаю вам взять на рассмотрение, это ваше дело.
- «Внешнее»: другие скажут, обратная связь будет такая, вы получите признание, другие заметят, согласно [источнику информации], то-то и то-то...

#### Советы:

- Когда будете руководить коллегами, помните, что чем более внешними они являются, тем больше обратной связи им надо.
- Когда будете работать над каким-нибудь проектом, то на начальных стадиях постарайтесь вовлечь в дело «внутренних» коллег, которые смогут придать проекту форму или каким-то иным образом внести в него свою лепту.
- Когда будете выступать с презентацией перед аудиторией, помните, что в ней с высокой долей вероятности присутствуют «внутренние» коллеги, которые захотят решить для себя,

стоите ли вы того, чтобы вас слушать. Следовательно, вам надо ей представиться и употреблять такие фразы, как «решите для себя (или «это только вам известно»), какие элементы важны для вас».

## 5. Фильтр действий

**Общая характеристика:** вы берете инициативу в свои руки или ждете, когда это сделают другие, и только потом принимаетесь за дело?

**Спектр:** «проактивное» и «реактивное»

- «Проактивные» коллеги обычно действуют без лишних рассуждений, делают выводы, не вполне продумывая их, и в некоторых случаях идут по головам других.
- «Реактивные» коллеги обычно приостанавливаются, чтобы вникнуть в суть ситуации, проанализировать и продумать ее, а также для того, чтобы подождать, когда другие проявят активность. В крайних случаях такие коллеги могут быть вовсе бездеятельными и страдать от «аналитического паралича».
- Коллеги также могут быть «преимущественно проактивными», «в равной степени проактивными и реактивными» и «преимущественно реактивными».

**Вопрос, который можно задать:** «Когда вы сталкиваетесь с той или иной ситуацией, то обычно сразу начинаете действовать или сначала выясняете, какими могут быть последствия ваших действий, и только потом принимаетесь за дело?» Часто этот вопрос даже не нужно задавать. Вы и так все поймете из ответов на другие вопросы.

### Интерпретация реакции:

- «Проактивные» коллеги обычно отвечают: «Действую быстро». Они чаще говорят короткими предложениями, создавая впечатление того, что владеют полным контролем над своим миром и являются прямолинейными. Их язык тела может выказывать признаки нетерпения и неспособности спокойно сидеть на протяжении долгого времени.
- «Реактивные» коллеги на такие вопросы обычно отвечают, что сначала наводят справки. Часто кажется, что они подчиняются контролю внешнего мира. Предложения, которые они произносят, довольно длинные и витиеватые, в них используется «пассивный», а не «активный» язык. Они любят употреблять сослагательные конструкции, такие, как «сделал бы», «мог бы», «хотел бы» и пр. Чаще всего они способны спокойно сидеть подолгу.

### Примеры влияющих выражений:

- «Проактивное»: сделайте это, вперед, сейчас, за дело, не ждите, смелее.
- «Реактивное»: проанализируйте, подумайте, задумайтесь, поймите, оцените, рассмотрите, подождите, может быть, вероятно.

### Советы:

- Хотя любая метапрограмма может быть полезной в каком-нибудь контексте и, следовательно, как такового проблематичного метапрограммного профиля не существует, – несмотря на это, вам, когда вы будете руководить каким-нибудь очень «проактивным» человеком, следует внимательно следить за тем, что он делает. Это нужно для того, чтобы точно знать, что его действия правильны и что он не устремился на полной скорости туда, куда стремиться не следует (это особенно важно в таких случаях, когда у руководимого вами человека ярко выраженная «внутренняя» структура).

- Когда вы поймете, что уже достаточно поразмыслили о метапрограммах, просто пустите их в ход («реактивное» и затем «проактивное»).

## 6. Фильтр отношений

**Общая характеристика:** как вы реагируете на перемены? Какой масштаб перемен вам нужен? Ваша мотивация изменить что-то проистекает из видимого «однообразия» или же из видимого «разнообразия»?

**Спектр:** «однообразие» и «разнообразие».

- Коллеги «за однообразие» предпочитают, чтобы все оставалось как есть. Они не любят перемен. В рабочем контексте их устраивает одна большая перемена раз в 10 лет. Чаще всего они сами стремятся к таким переменам раз в 15–25 лет. Такие люди хорошо видят сходства с предыдущими или какими-нибудь другими ситуациями.
- Коллеги «за разнообразие» стремятся к кардинальным и частым переменам. Примерно раз в один или два года они заводятся до такой степени, что не могут жить спокойно, покуда не увидят значительную перемену. Они хорошо видят отличия от предыдущих или каких-нибудь других ситуаций. Некоторые коллеги «за разнообразие» могут быть «отступниками», т. е., иными словами, коллегами, которые не согласны с тем, что им говорят, или которые делают противоположное тому, о чем вы их просите.
- Коллеги также могут быть «за однообразие с оговорками» (ищущими перемен каждые 7–15 лет), «в равной степени за однообразие и разнообразие» (каждые 5–7 лет) и «за разнообразие с оговорками» (каждые 3–5 лет).

**Вопрос, который можно задать:** «Как ваша должность/работа изменилась за последние два года?» Если у коллеги точно произошло значительное изменение в последний год, то вы вместо этого можете спросить его: «Как ваша нынешняя должность/работа изменилась по сравнению с предыдущим годом?»

**Интерпретация реакции:** коллеги «за однообразие» будут говорить про то, как тот или иной момент остался **таким же, как и прежде**. Коллеги, которым свойственно «однообразие с оговорками», будут говорить, как происходящее сейчас **похоже** на то, что происходило ранее, или про то, как оно несколько отличается от того, что происходило ранее. Коллеги, которым свойственно «разнообразие с оговорками», станут говорить про то, как ситуация переменялась. Коллеги «за разнообразие», вероятно, не совсем поймут ваш вопрос. Они просто расскажут вам про какие-нибудь революционные изменения.

## Примеры влияющих выражений:

- «Однообразие»: как и прежде, как вы всегда делали, идентично, неизменно.
- «Однообразие с оговорками»: больше, лучше, меньше, так же, за исключением, развитие, прогресс.
- «Однообразие» и «разнообразие» в равной степени: можете объединить предыдущие две категории.
- «Разнообразие с оговорками»: новое, необычное, другое, множество изменений.
- «Разнообразие»: революционно, совершенно новое, переход, смещение, уникальное, до неузнаваемости, совсем иначе, полная перемена, (или даже) вы этому не поверите (для отступников).

## Советы:

- Многие организации государственного и частного секторов производят частые реорганизации, призванные отразить меняющиеся экономические или политические обстоятельства. Говоря с сотрудниками, склоняющимися к концу спектра, отвечающему за «однообразие», делайте акцент на тех элементах, которые останутся неизменными. Убедитесь в том, что сотрудники, которые находятся на конце спектра, отвечающем за «разнообразие», почувствовали определенные перемены, пусть те даже и не очень масштабны, – например, переместите их в новую команду или в новый офис.
- Согласно исследованию, представленному в книге «Words That Change Minds», примерно 2/3 людей относятся к категории «за однообразие с оговорками». Следовательно, в рекламе про обновление существующего продукта лучше говорить об «улучшениях», а не о чем-то «совершенно новом». Точно так же вам следует подчеркивать сходства с предыдущей ситуацией, когда вы будете проводить культурные изменения.
- Последний совет к этому фильтру так же, как и в случае с предыдущими фильтрами, касается двух концов спектра. Вы, вероятно, уже заметили, что фильтр отношений выражен несколько иначе, чем предыдущие (утверждения про «однообразие», а затем про «разнообразие»).

## 7. Фильтр размера куска

**Общая характеристика:** какую информацию о размерах куска вы лучше воспринимаете? Это относится к Иерархии идей, описанной в главе 7.

**Спектр:** «глобальное» (также известное как «общее») и «точное» (также известное как «детальное»).

- «Глобальные» коллеги обычно желают видеть широкую картину и иметь общее представление. Они могут представлять идеи в случайном порядке. Им не нравится долгая работа с мелкими подробностями.
- «Точные» коллеги предпочитают работать с малыми объемами информации (иначе они чувствуют подавленность). Иногда они так углубляются в детали, что леса за деревьями не видят. Такие люди порой испытывают трудности в расставлении приоритетов, потому что видят слишком большое количество мелких подробностей.
- Коллеги также могут быть «глобальными с уклоном к точным» (или «преимущественно глобальными») и «точными с уклоном к глобальным» (или «преимущественно точными»).

**Вопрос, который можно задать:** «Если бы нам надо было вместе выполнить проект, то вы бы хотели сначала составить общее представление или для начала узнать мелкие подробности? Нужно ли было бы вам узнать... [еще какие-нибудь подробности или еще какую-нибудь общую информацию]?» Часто такие вопросы задавать даже не надо. Достаточно просто посмотреть на то, насколько подробны ответы на другие вопросы.

## Интерпретация реакции:

- «Глобальные» коллеги на первый вопрос ответят, что хотят составить общее представление, а на второй вопрос ответят негативно. Такие люди обычно представляют свои идеи в случайном порядке, дают общие данные, говорят о концепциях и абстрактных понятиях и часто выражаются короткими предложениями с малым количеством подробностей.
- «Точные» коллеги, скорее всего, ответят, что хотят знать подробности, а на второй вопрос ответят «нет». Во время разговора они обычно выстраивают длинные логические ряды и

используют множество наречий/прилагательных. Если они теряют последовательность, то начинают все сначала.

- «Глобальные с уклоном к точным» коллеги скажут, что хотят составить общее представление, и ответят «да» на второй вопрос. «Точные с уклоном к глобальным» коллеги скажут, что хотят знать мелкие подробности, и ответят «да» на второй вопрос. И те и другие будут использовать комбинацию двух главных качеств.

### **История 15.2**

Во время работы над проектом, упомянутым в истории 15.1, я взял интервью у человека, который сказал, что предпочитает составлять общую картину и не хочет знать мелкие подробности. Однако у него ушло почти пять минут (в том числе 2 минуты раздумий) на ответ на первый вопрос, касающийся описания его роли на работе. Весь процесс интервью-моделирования занял семь часов, а не четыре часа, как обычно. Естественно, я отметил этого человека как «точного» (и «реактивного» – см. «Фильтр действий»).

### **Примеры влияющих выражений:**

- «Глобальное»: общее представление, главное, ключевые аспекты, в общем, концепция, идея, чаще всего, в общем.
- «Точное»: точно, именно, конкретно, план, расписание, определить и структурировать, предоставить большое количество мелких деталей.

### **Советы:**

- Исследования показывают, что «глобальных» людей 60%, «в равной степени глобальных и точных» – 25%, а «точных» – 15%. Исходя из этого, когда вы будете общаться со среднестатистической аудиторией или с кем-то незнакомым, то вам следует сначала дать своим слушателям общее представление и только потом уже давать все нужные подробности. Вам также следует употреблять различные приемы для получения большего количества информации.
- Чаще всего получается так, что чем более высокую роль занимает сотрудник, тем более он «глобален». Поэтому во время встреч и презентаций вам следует давать высокопоставленным лицам общее представление о вещах. Так вы сможете завладеть их вниманием и, используя чуткость, понять, даете ли вы им достаточно подробностей.

### **8. Фильтр направления внимания**

**Общая характеристика:** вы проявляете невербальное поведение? Вы реагируете на невербальное поведение? Вы следите за поведением других людей?

**Спектр:** «в себя» и «на других».

- Коллеги «в себя» живут в основном внутренней жизнью. Они не проявляют много эмоций и уделяют больше внимания содержанию коммуникации, чем каким-либо невербальным элементам. О ходе коммуникации они судят по своим чувствам и переживаниям.
- Коллеги «на других» более подвижны и более склонны отвечать людям как невербальными, так и вербальными знаками. Они судят о ходе коммуникации по невербальным признакам.
- Хотя на этом спектре нет определенных промежуточных пунктов, у коллег «на других» существуют различные степени выраженности. Некоторые школы НЛП используют понятие «в себя и на других». Согласно исследованиям, лишь небольшое количество людей на работе относится к категории «в себя».

**Вопрос, который можно задать.** Не существует никаких определенных вопросов, способных выявить эту метапрограмму. Просто следите за ответами на другие вопросы. Можете попробовать чихнуть или уронить ручку. Коллеги «в себя» ничего не заметят, коллеги «на других» адекватно отреагируют.

**Интерпретация реакции:** см. предыдущий пункт.

**Примеры влияющих выражений.** Таковых тоже не существует. Общаясь с коллегами «в себя», старайтесь направлять разговор в русло содержания. Общаясь с коллегами «на других», обязательно следите за тем, чтобы присутствовало взаимопонимание, и используйте невербальные средства коммуникации.

**Советы:** эта метапрограмма важна для найма. Хотя технические должности и не требуют структуры «на других», многие другие должности требуют ту или иную ее форму. К счастью, лишь малое количество людей на работе отличается структурой «в себя».

### История 15.3

Мой коллега по НЛП рассказал мне про одну авиакомпанию, у которой доля на рынке постепенно уменьшалась и которая находилась в затруднительном финансовом положении, обусловленном в основном тем, что ее сотрудники не вполне удовлетворяли нужды клиентов. В итоге авиакомпания прибегла к помощи этой самой метапрограммы. Она стала требовать от всех кандидатов на работу, чтобы они подготовили презентацию для выступления перед другими кандидатами под надзором некоторых представителей компании. Присутствующим не было объявлено, что представители компании наблюдали не за выступающими, а за аудиторией. Они искали людей с крайней (почти компульсивной) формой структуры «на других», направлявших свое внимание исключительно на говорящего. **Именно этих людей компания и приняла к себе на работу.**

#### 9. Фильтр реакции на стресс

**Общая характеристика:** как вы реагируете на нормальные уровни стресса на работе?

**Спектр:** «размышления» (иногда называется «диссоциированным»), «чувство» (иногда называется «ассоциированным») и «выбор».

- Коллеги «за размышления» (15%) не проявляют никакой эмоциональной реакции на нормальные уровни стресса на работе. Они не паникуют. Иногда им трудно войти в положение коллег или клиентов.
- Коллеги «за чувство» (15%) проявляют эмоциональную реакцию и в целом являются эмоциональными людьми. Они не заточены под работу, предполагающую высокие уровни стресса.
- Коллеги «за выбор» (70%) обычно сначала проявляют эмоциональную реакцию, но потом могут вернуться в более уравновешенное состояние. В роли менеджеров такие коллеги способны и войти в положение другого человека, и мыслить совершенно непредвзято, если того требует ситуация.

**Вопрос, который можно задать:** «Расскажите мне про какую-нибудь затруднительную рабочую ситуацию».

**Интерпретация реакции:**

- Коллеги «за чувство» обычно проявляют эмоции и остаются в таком состоянии. С помощью чуткости (глава 5) вы можете обнаружить изменения в дыхании, оттенках и цвете кожи, позе и голосе. Глаза такие люди обычно направляют вниз (или влево, чтобы войти в контакт с кинестетической областью: см. главу 6, поведение глаз).

- Коллеги «за размышления» обычно не проявляют эмоций.
- Коллеги «за выбор» поначалу проявят эмоции, затем не будут, затем будут и т. д. (глаза могут некоторое время быть направлены вверх).

### **Примеры влияющих выражений:**

- «Размышления»: ясные рассуждения, логичное, рациональное, факты, статистика, показатели, свидетельства.
- «Чувство»: вызовите у таких коллег положительные эмоции (такие, как воодушевление, нетерпение) по какому-нибудь поводу, а затем используйте такие слова, как «значительный», «захватывающий», «потрясающий», «чудесный» и «невероятный».
- «Выбор»: используйте такие выражения, которые касаются чувства восторга и рациональных суждений, например: «это и логично, и, видимо, правильно».

### **Советы:**

- Из сказанного ранее следует, что роль менеджера может не подходить клиентам «за чувство», потому что они склонны испытывать стресс, а менеджеры «за размышления» могут испытывать затруднения во вхождении в положение своего персонала. Для управленческих ролей больше подходит структура «за выбор».
- Когда будете выбирать кандидата, учитывайте степень стресса той должности, на которую он претендует.

### 10. Фильтр принадлежности

**Общая характеристика:** в какой обстановке вам лучше всего работается: наедине с самими собою, неся ответственность за других или разделяя эту ответственность с кем-то другим?

**Спектр:** «независимое», «управление» и «команда».

- «Независимые» коллеги предпочитают работать самостоятельно.
- «Управленцы» (в большинстве своем) предпочитают работать с другими людьми и иметь свою область ответственности.
- «Командные» коллеги предпочитают работать с другими людьми и иметь совместные обязанности на работе.
- Хотя у коллег обычно есть какое-то одно предпочтение, бывает и так, что кто-то обладает смесью двух или даже трех типов.

**Вопрос, который можно задать:** «Расскажите мне про какую-нибудь такую ситуацию на работе, которая сделала вас счастливыми [или несла в себе какую-нибудь иную ценность из числа тех, которые были упомянуты ранее]. Что вам понравилось в этой ситуации?»

### **Интерпретация реакции:**

- «Независимые» коллеги говорят только о себе и ничего не говорят о других людях.
- «Управленцы» рассказывают про такие ситуации, в которых они выполнили определенное задание в присутствии или при участии других людей (может, они прямо и не скажут про других, однако сама природа той ситуации, про которую они рассказывают, предполагает участие других людей. Такой ситуацией может быть, например, выступление с презентацией или проведение встречи).

- «Командные» коллеги говорят про других людей и про то, что обязанности были совместными, или прямо говорят, что они сделали что-то с кем-то совместно (как команда).

#### **Примеры влияющих выражений:**

- «Независимые»: сделайте это самостоятельно, сами, полная ответственность и контроль, беспрепятственно.
- «Управленцы»: вы будете руководить процессом, в котором будут принимать участие другие люди, вы будете отвечать за это, они – за то.
- «Командные»: мы все, мы, давайте, вместе, совместные усилия, совместные обязанности, это касается каждого из нас.

**Совет:** когда вы будете принимать решения относительно структуры офиса и распределения должностей, учитывайте предпочтения своего персонала.

#### 11. Фильтр трудовых предпочтений

**Общая характеристика:** когда вы занимаетесь организацией своей работы, вы больше сосредоточены на мыслях и чувствах или на идеях, системах и инструментах?

**Спектр:** «за людей», «за предметы» и «за систему».

- Те, кто «за людей», предпочитают работать с людьми.
- Те, кто за «предметы», предпочитают работать с идеями, инструментами, машинами и задачами.
- Коллеги «за систему» предпочитают работать с системами. Когда они работают с людьми и предметами, то интересуются принципами работы системы.
- Большинство людей относятся либо к категории «за предметы», либо к категории «за систему», либо к комбинации – «за людей и за предметы/систему».

**Вопрос, который можно задать:** «Расскажите мне про какую-нибудь такую ситуацию на работе, которая сделала вас счастливыми [или несла в себе какую-нибудь иную ценность из числа тех, которые были упомянуты ранее]. Что вам понравилось в этой ситуации?» [\[3\]](#)

#### **Интерпретация реакции:**

- В речи коллег «за людей» сами люди являются главным аспектом.
- Коллеги «за предметы» обычно говорят о таких вопросах, как задания, цели и результаты. По их речи иногда кажется, что они относятся к людям, как к предметам.
- Коллеги «за систему» обычно говорят о различных формах взаимосвязи процесса и людей.

#### **Примеры влияющих выражений:**

- «За людей»: называйте имена людей, говорите об их чувствах и о людях, связанных с текущей ситуацией.
- «За предметы»: говорите о машинах, инструментах, задачах, процессах и т. д.
- «За систему»: говорите о том, как работает более широкая система, и о том, как люди и предметы подходят друг другу.

#### **Советы:**

- Если человек относится к категории «за людей», то это вовсе не означает, что он обязательно благодушен. Часто бывает, что такие люди превосходно умеют устанавливать взаимопонимание, отличаются особыми чуткостью и проницательностью и при этом используют свои умения в манипуляционных целях.
- Коллеги «за предметы» и «за систему» хорошо справляются с заданиями вроде реорганизации, где требуются масштабные и решительные меры. Они так хорошо справляются с этим потому, что таких людей не волнует (временное) негодование, которое обычно следует за переменами.

## 12. Фильтр направления управления

**Общая характеристика:** у вас есть какие-то правила поведения для себя и для других на работе? (Эта метапрограмма играет важнейшую роль в поиске ответа на вопрос, является ли тот или иной человек хорошим управленцем.)

### Спектр:

- «Для себя и для других»: люди, относящиеся к этой категории, разрабатывают правила управленческой деятельности, распространяющиеся на них самих и на других людей. Они обычно стремятся говорить другим, что им нужно делать. Эта структура характерна для успешных лидеров, управленцев и советников. Исследования показывают, что 75% людей проявляют на работе именно эту структуру.
- «Только для себя»: такие люди способны распоряжаться своей работой, при этом их не интересует управление другими людьми. Они обычно не занимают руководящие должности. Этой структурой обладает только 3% людей.
- «Только для других»: хотя такие люди и отличаются значительными умениями в направлении и руководстве другими людьми, они не способны управлять самими собой или направлять самих себя. Эта структура характерна для чиновников. Обладают ею 7% людей.
- «Для себя, но не для других»: такие люди способны управлять собой. Хотя они способны управлять и другими и направлять их, они не желают этим заниматься («да кто я такой, чтобы указывать вам/кому-то еще, что делать?»). Эта структура может встречаться у коучей по бизнесу и жизненным вопросам, потому что такие люди должны больше извлекать информацию из своих клиентов, нежели давать определенные советы. Эта структура встречается у 15% людей.

**Вопросы, которые можно задать** (привожу три вопроса):

1. «Вы знаете, что вам нужно сделать, чтобы увеличить свои шансы успеха на работе?»
2. Вы знаете, что нужно сделать кому-то еще, чтобы увеличить свои шансы успеха на работе?»
3. «Вам бы было легко сказать об этом другим?»

### Интерпретация реакции:

- «Для себя и для других»: 1) да, 2) да, 3) да.
- «Только для себя»: 1) да, 2) нет (или не заинтересован). В таком случае в третьем вопросе нет смысла.
- «Только для других»: 1) нет (или затрудняюсь ответить), 2) да, 3) да или нет.
- «Для себя, но не для других»: 1) да, 2) да, 3) нет (или не желаю).

### **Примеры влияющих выражений:**

- Для себя и для других: «если бы вы были мной/им/ею, вы бы, скорее всего...»
- Только для себя: «тут дело не столько в других, сколько в том, что вы все ясно видите».
- Только для других: «хотя вы, может быть, и не определились с тем, что лучше всего для вас, по крайней мере, вы можете сообщить другим то, что лучше всего для них».
- Для себя, но не для других: «вы знаете, что хорошо для вас. Пусть другие сами решат для себя».

**Совет:** когда я описывал этот фильтр, то привел примеры должностей, которые подходят к каждой структуре («для себя и для других» – руководители и советники; «только для других» – чиновники; «для себя, но не для других» – коучи и консультанты по бизнесу и жизненным вопросам).

### 13. Фильтр формы убеждения

**Общая характеристика:** какой тип информации требуется для того, чтобы начать убеждать вас в чем-то? (Это первый из двух фильтров, относящихся к тому, как проходит процесс убеждения коллег в чем-либо.)

**Спектр:** как следует из названия, это либо «видеть», либо «слышать», либо «делать», либо «читать».

**Вопрос, который можно задать:** «Как вы определяете, что кто-то другой (напр., коллега) хорош в своем деле? Нужно ли вам увидеть, как он выполняет это дело, услышать об этом, выполнить это дело вместе с ним или прочесть о том, как он это выполняет?»

**Интерпретация реакции:** предпочтением является та репрезентативная система, которая фигурирует в ответе.

**Примеры влияющих выражений:** мы рассмотрим их в следующей метапрограмме, потому что эти два фильтра тесно связаны между собой.

### 14. Фильтр демонстрации убеждения

**Общая характеристика:** в какой момент процесса вы становитесь убежденными в чем-то?

**Спектр:** «автоматическое» (автоматическое убеждение, установка на то, что коллеги в любом случае хороши в своем деле), «количество раз», «период времени» и «непреклонный» (невозможность достичь полного убеждения).

**Вопрос, который можно задать:** «Сколько раз вам нужно увидеть/услышать/проделать/прочитать про [то, что фигурировало в прошлом вопросе], чтобы убедиться в том, что тот или иной человек хорош в своем деле?»

**Интерпретация реакции:** мы уже рассмотрели это в разделе «Спектр», находящемся чуть выше. Согласно исследованиям, чуть больше половины коллег обладает визуальной структурой, около трети – слуховой. Половина коллег обладает структурой «количество раз» (чаще всего это количество составляет три), четверть – «периода времени».

### **Примеры влияющих выражений:**

- «Автоматическое»: «можете посудить», «в пользу (кого-л.)», «постарайтесь в скором времени решить».

- «Количество раз»: постарайтесь подстроиться под ответы собеседника. Например, если кому-то нужно услышать о чем-то три раза (фильтр формы убеждения), то вам следует либо поговорить с этим человеком три раза, либо дать ему контактные данные (по крайней мере) трех людей. Вероятно, вам также будет нужно использовать подходящие предикаты (глава 6).
- «Период времени»: «с тех пор как... уже прошло [период времени]», «кажется, что с тех пор как... уже прошло [период времени]» (пусть даже на самом деле прошло и не так много времени).
- «Непреклонное»: «так как вас все равно не склонить к этой позиции, единственный способ выяснить это – ...»

### **Советы:**

- При продажах используйте оба фильтра убеждения. Многие люди, покупая что-то, просматривают три отзыва (структура трехразового убеждения распространена довольно широко), или пробуют три различных товара, или затрачивают определенное время на раздумья о приобретении того или иного товара.
- Если вы продаете что-то человеку, обладающему «автоматической» или «одноразовой» структурой убеждения, то постарайтесь заключить сделку как можно скорее, потому что его может очень легко и быстро перетянуть к себе другой продавец. Это касается как распространения идей в пределах организации, так и купли-продажи продуктов и услуг.

### 15. Фильтр преобладающего интереса

**Общая характеристика:** это относится к преобладающему интересу в определенном событии или ситуации.

**Спектр:** «люди», «место», «предмет», «деятельность», «время» и «информация». Эти пункты показывают, к чему тот или иной коллега может питать преобладающий интерес в рабочих ситуациях. Их важно учитывать при распределении обязанностей и найме.

**Вопрос, который можно задать:** «Расскажите мне про свой любимый ресторан. Что вам в нем нравится?»

**Интерпретация реакции (вопрос в скобках относится к влияющим фразам, представленным ниже):**

- «люди» (т. е. кто?): рассказывает про того, с кем он посещает ресторан, или про сотрудников;
- «место» (т. е. где?): рассказывает про местоположение;
- «предмет» (т. е. как?): рассказывает про вид еды или что-нибудь подобное, характерное для заведений, связанных с едой;
- «деятельность» (т. е. что?): рассказывает про то, что происходило (напр., про хлопотливых официантов или музыкантов);
- «время» (т. е. когда?): рассказывает, когда он туда ходит;
- «информация» (т. е. почему?): спрашивает вас, почему вы спрашиваете его, или дает вам множество сведений про ресторан.

**Влияющие выражения:** вы сможете удовлетворить предпочтение коллеги, ответив на вопросы, приведенные в скобках. Возьмем в качестве примера работу над каким-нибудь

проектом. Говоря с обладателями структуры «информация», изложите им причины, по которым ведется работа над этим проектом, и приведите всю необходимую сопутствующую информацию, такую, как история, стоимость и системы, которые будут использованы. Говоря с обладателями структуры «людей», назовите им какого-нибудь их коллегу, который также примет участие в работе над проектом.

Заключение

## **СОВЕТ 15.2**

Если вы не проходили профессиональную подготовку по использованию метапрограмм, то я советую вам сначала сосредоточить свои усилия на выяснении своего собственного метапрограммного профиля. Если вы хотите использовать эту книгу для понимания других людей, то я советую вам разбить свои задачи на составляющие:

- выберите какого-нибудь одного человека и постарайтесь понять (или выявить, если этот человек не возражает) его метапрограммы или
- выберите какую-нибудь одну метапрограмму и наблюдайте за тем, как поведение разных людей на работе отражает суть этого фильтра.

Помните, что все относительно. Если вы сами, например, явно склоняетесь к «выбору», то тогда человек, обладающий структурой «в равной степени за выбор и за процедуры», может показаться вам очень «процедурным».

Люди обычно испытывают симпатию к тем, кто чем-то на них похож.

## **СОВЕТ 15.3**

Часто у вас будет возможность определить чью-то метапрограммную структуру по одним лишь выражениям, которые использует этот человек. Например, если он часто говорит о своих проблемах и о том, чего не хочет, то вы можете справедливо заключить, что этот человек занимает позицию «в сторону против» на спектре «фильтра направления».

Упражнение 15.1, развивающее идею, вложенную в совет 15.2, поможет вам углубить свое понимание метапрограмм.

### **Упражнение 15.1**

Выявите свой собственный метапрограммный профиль с помощью следующей таблицы.

#### **1. Ценности**

«Чего вы хотите от своей работы/что для вас важно в вашей работе?»

#### **2. Фильтр направления**

«Почему эти критерии/ценности важны для вас?» Спросите 3 раза.

В сторону чего-либо

Преимущественно в сторону чего-либо

Одинаково

Преимущественно в сторону против

В сторону против

### **3. Фильтр причины**

«Почему вы выбрали именно эту должность/работу?»

- \_ Варианты
- \_ Преимущественно варианты
- \_ Одинаково
- \_ Преимущественно процедуры
- \_ Процедуры

### **4. Эталонные рамки**

«Как вы понимаете, что проделали хорошую работу?»

- \_ Внутреннее
- \_ Преимущественно внутреннее
- \_ Одинаково
- \_ Преимущественно внешнее
- \_ Внешнее

### **5. Действие**

«Вы берете инициативу в свои руки или ждете, чтобы это сначала сделали другие, и только потом принимаетесь за дело?»

Или просто послушайте ответы на другие вопросы.

- \_ Проактивное
- \_ Преимущественно проактивное
- \_ Одинаковое
- \_ Преимущественно реактивное
- \_ Реактивное

### **6. Отношения**

«Как ваша должность/работа изменилась за последние два года?»

- \_ Однообразие
- \_ Однообразие с оговорками
- \_ Разнообразие
- \_ Разнообразие с оговорками
- \_ Одинаково

### **7. Размер куска**

«Если бы нам пришлось вместе поработать над каким-нибудь проектом, то вы бы предпочли сначала составить общее представление или для начала углубиться в мелкие детали? Вам бы было нужно узнать [что-нибудь еще]?»

Или просто послушайте ответы на другие вопросы.

- Глобальное
- Глобальное с уклоном к точному
- Точное с уклоном к глобальному
- Точное

### **8. Направление внимания**

Никаких вопросов, просто наблюдайте (напр., уроните ручку, чихните).

- В себя
- Одинаково
- На других

### **9. Эмоциональная реакция на стресс**

«Расскажите мне про какую-нибудь затруднительную ситуацию на работе, про какое-нибудь затруднительное событие».

- Размышления
- Выбор
- Чувство

### **10. Принадлежность**

«Расскажите мне про какую-нибудь счастливую ситуацию на работе [или про какую-нибудь упомянутую ранее ценность]. Чем вам это понравилось?»

- Независимое
- Управление
- Команда

### **11. Трудовые предпочтения (ответ на этот фильтр может быть получен через предыдущий вопрос)**

«Расскажите мне про какую-нибудь (в подходящем контексте) счастливую [или заключающую в себе одну из упомянутых ранее ценностей] ситуацию на работе. Чем вам это понравилось?»

- Люди
- Предметы
- Система

## 12. Направление управления

- «Вы знаете, что вам нужно делать, чтобы увеличить свой шанс на успех на работе?»
- «Вы знаете, что кому-то нужно делать, чтобы увеличить свой шанс на успех на работе?»
- «Вам бы было легко сказать об этом кому-то другому?»

\_ Для себя и для других (да; да; да)

\_ Только для себя (да; нет/не интересуется; бессмысленно)

\_ Только для других (нет; да; да/нет)

\_ Для себя, но не для других (да; да; нет/не желаю)

## 13. Форма убеждения

«Как вы можете понять, что кто-то другой (коллега) хорош в своем деле?» («Вам нужно видеть; слышать; проделывать или читать об этом?»)

\_ Видеть

\_ Слышать

\_ Проделывать

\_ Читать

## 14. Демонстрация убеждения

«Как часто вам нужно [ответ 13], чтобы убедиться в том, что этот человек хорош в своем деле?»

\_ Автоматическое

\_ Количество

\_ Длительность

\_ Непреклонное

## 15. Преимущественный интерес

«Расскажите мне про свой любимый ресторан. Чем он вам нравится?»

\_ Место

\_ Люди

\_ Предметы

\_ Деятельность

\_ Информация

\_ Время

**Способы индивидуального применения**

Многие из представленных ранее советов могут быть употреблены при работе с отдельными людьми. Если говорить точно, то метапрограммы могут быть употреблены в следующих контекстах:

**Продажи:** знание и понимание даже нескольких метапрограмм даст вам глубокое понимание того, как следует подходить к клиентам.

**Коучинг и управление:** выбор наилучшего подхода для мотивирования клиентов и сотрудников и общения с ними. Там, где это уместно, вы можете рассказать своим коллегам или клиентам по коучингу/консультациям про метапрограммы. Так они смогут лучше понять своих коллег. История 15.4 дает полезный пример.

#### **История 15.4**

Как-то раз я занимался коучингом одного блестящего исполнительного директора. У нее были проблемы с некоторыми сотрудниками. Я выявил ее метапрограммы (используя лист, подобный тому, что представлен в упражнении 15.1), а затем рассказал ей про каждый фильтр и показал, где она находится на каждом спектре/в каждой категории. Поразившись, она сказала: «Если бы я узнала обо всем этом двадцать лет назад, то достигла бы значительно большего!»

**Собеседования:** лучшее понимание обеими сторонами друг друга.

**Конфликты и недоразумения:** разлад часто может происходить из-за столкновений людей, имеющих различия в метапрограммных профилях. Пользуясь информацией, приведенной в этой главе, вы можете по крайней мере понять другого человека. В идеале вы можете прийти к некоему согласию в работе, учитывая основные различия.

#### **Способы организационного применения**

Помимо тех способов употребления метапрограмм, что были приведены в разделе «советы» для каждой структуры, существует еще несколько других, применимых в группах людей и в организациях.

**Реклама и маркетинг:** когда вы будете проводить какие-нибудь улучшения или обновления для существующих продуктов, используйте выражения вроде «улучшено» («однообразие с оговорками») вместо «совершенно новое» («разнообразие»), потому что большинство людей обладают структурой «однообразие с оговорками».

**Презентации:** в нескольких фильтрах уже было сказано, что если вы хотите, чтобы ваши мысли были восприняты максимально широкой аудиторией, то вам нужно использовать правильную комбинацию влияющих выражений.

**Наем:** проанализируйте определенную должность/работу с помощью метапрограмм, чтобы понять, какой профиль идеален для вас и какие у этой должности могут быть альтернативы. После этого можете использовать наиболее подходящие выражения в объявлениях о вакансиях. Не забывайте выявлять метапрограммы во время собеседований.

**Построение команды:** дайте членам команды общее понимание метапрограмм (как вы в главе 14 дали им общее понимание ценностей), в том числе дайте им понять, какую позицию на спектре занимают их коллеги.

### **Часть V**

#### **Воспроизведение превосходства с помощью НЛП**

**Глава 16** объясняет ключевые аспекты методологии НЛП-моделирования и то, как нужно применять техники, представленные в этой книге, при моделировании превосходства. Она

также кратко описывает, как можно определить особый аспект мыслительного процесса людей, известный как «стратегия».

## **Глава 16**

### **Моделирование. Как воспроизвести превосходство на работе**

Не изобретайте колесо заново. Просто найдите ему новое применение.

*Энтони Дж. Д'Анджело, писатель, предприниматель*

В мире бизнеса можно часто услышать фразу: «Зачем заново изобретать колесо?» Если выдаваемые вами задания выполняются коллегами или еще кем-то особенно хорошо, то вы можете употребить методологию, разработанную специалистами по НЛП, чтобы воспроизвести это превосходство. Это называется «моделированием». Моделирование – один из ключевых аспектов НЛП (см. главу 1). Если вы превосходно выполняете определенные действия в одном контексте и хотите так же выполнять их в другом, то можете воспользоваться процессом НЛП-моделирования, чтобы воспроизвести свое собственное превосходство.

Эта глава представляет лишь ключевые элементы моделирования, укладываемые в контекст остальных глав книги.

#### **Почему моделирование так полезно на работе?**

Моделирование может помочь организациям поддержать свои показатели на том же уровне, на котором находятся показатели конкурентов, или даже превзойти их. Оно также может помочь улучшить индивидуальные и командные показатели в таких областях, как:

- разрешение проблем
- креативность
- регулирование дел
- презентации
- продажи
- наем

Если вы учите чему-то, то сможете значительно ускорить этот процесс, привнеся в него элементы моделирования. Моделирование также сокращает временные затраты на обучение на организационном уровне.

#### **Ключевые концепции и основы**

Одной из предпосылок НЛП является то, что если какой-нибудь человек, находящийся в положении, которое чем-то похоже на ваше, способен делать что-то, то и вы можете научиться делать это («Моделирование превосходства приводит к повышенным показателям», стр. 34). Глава объясняет, как этого добиться.

Согласно закону Парето (названному в честь итальянского экономиста Вильфредо Парето), около 80% результатов происходит от 20% затраченных усилий, или, в контексте рабочего места, – от 20% людей. Создатели НЛП Бендлер и Гриндер стремились выяснить, чем определяется разница между просто хорошими показателями и показателями превосходными. Изначально они изучили и промоделировали превосходные коммуникативные навыки, которыми обладали ведущие психотерапевты. Затем многие специалисты по НЛП (в том числе и Бендлер с Гриндером) промоделировали множество навыков, связанных с бизнесом, и не только.

Хотя любой человек может просто сымитировать физические действия блестящих ораторов, инженеров и управленцев, понаблюдав за ними, все специалисты по НЛП убеждены, что та самая заветная разница заключена именно в том, что происходит в сознании блестящих людей.

### **Общая характеристика процесса моделирования**

Если рассуждать просто, то моделирование можно разбить на следующие ключевые шаги:

1. Найдите кого-нибудь (эксперта), кто превосходен в чем-то таком, в чем вы хотите быть превосходными или что вы хотите воспроизвести.
2. Проникните во внутренние процессы эксперта, такие, как его убеждения, контекстуальные метапрограммы и ценности. Чтобы понять, каковы мысли и чувства этого человека в отношении того задания, в котором он превосходен, вы можете воспользоваться моделью нейрологических уровней. Выявление субмодальностей также может пригодиться кстати (разделы под названием «Нахождение экспертов» и «Добыча информации» обсуждают этот вопрос более подробно. В них также объясняется, что вам нужно делать в случаях, когда у вас нет доступа к эксперту).
3. Понаблюдайте за тем, как этот эксперт выполняет свои задания, т. е. проследите за его поведением. Многие люди, превосходные в чем-то, не всегда отдают себе полный отчет о том, что именно они делают в тот или иной момент процесса.
4. Изучите внутреннее состояние эксперта, а именно его чувства при выполнении того задания, в котором он превосходен.
5. Воспримите его привычки и стратегии мышления и чувствования (шаги 2, 3 и 4) и совершенствуйте их до тех пор, пока вы не сможете воспроизводить его результаты или даже превосходить их (более подробно стратегии будут рассмотрены в конце этой главы). Если у вас есть лишнее время и средства, которые вы можете направить на проект моделирования, то вы наверняка сами захотите превзойти этого эксперта.
6. Научите других людей воспринимать эту модель и таким образом совершенствовать свои результаты.

### **На что следует обратить внимание при моделировании.**

Вот некоторые области, на которые следует обратить внимание перед началом работы над проектом по моделированию и во время этой работы. Этот раздел написан с учетом того, что вы являетесь руководящим лицом своей организации.

**Ваш желаемый результат:** первый принцип успеха акцентирует внимание на важности понимания вами того, чего вы хотите от проекта по моделированию. Объем доступных для проекта времени и средств (денег, навыков и людей) прямо влияет на то, чего вы хотите от проекта.

### **СОВЕТ 16.1**

Важно быть точным в отношении того, чего вы хотите моделировать. При необходимости процесс может быть разбит на отдельные составляющие. Например, моделирование превосходного продавца может оказаться полезным, однако еще более полезным может оказаться моделирование отдельных аспектов процесса продаж, проводимого различными экспертами. Этими аспектами могут быть исследование продаж, создание планов, назначение встреч, построение связей, реагирование на возражения, заключение сделок и регулирование отношений после совершения продажи.

**Доступные средства:** из предыдущего следует, что полномасштабный проект по моделированию может быть весьма затратным в плане времени и труда. Как расходы соотносятся с возможной выгодой? Обладаете ли вы (или ваша команда) необходимыми навыками моделирования, или же вам потребуется помощь консультантов, разбирающихся в моделировании по принципам НЛП? Вам, читателю этой книги, даже если у вас нет формальной подготовки к НЛП, будет легко обрести значительный объем информации о ценностях, убеждениях и метапрограммах экспертов; вы сможете задавать подходящие вопросы, использовать модель нейробиологических уровней и будете обладать пониманием состояния людей и его важности в качественном выполнении заданий.

**Нахождение экспертов:** поиск поистине превосходных людей и людей, желающих потратить свое время на то, чтобы их промоделировали, иногда может представлять собой трудную задачу. Если вы моделируете экспертов, подведомственных той или иной организации (например, продавцов), то хотя вы, возможно, и сможете настоять на своем и уговорить их принять участие в вашем проекте, все равно нет никакой уверенности, что они сделают это охотно. Есть вероятность того, что эти эксперты не захотят раскрывать все подробности своих «секретов».

Если вы моделируете людей, к которым у вас нет доступа, то вам придется извлечь максимальную пользу из всей доступной информации. Вам также следует быть готовым к тому, что этот проект может не принести столь же масштабных результатов, какие способны порой принести моделирование других видов (см. следующий раздел под названием «Добыча информации»).

В идеале вам надо иметь дело с несколькими экспертами. Так вы сможете понять, что действительно важно, а что нет. Полезно также иметь группу таких моделей, которые хороши, но не превосходны. С этой группой можно сравнить деятельность экспертов.

**Примечание:** будьте предельно осторожны, когда будете объяснять суть проекта группе «хороших» моделей.

**Добыча информации:** существует несколько способов, среди которых есть интервью (структурированные, полуструктурированные и неформальные), прямые и непрямые наблюдения (видео). Хотя и понятно, что эффективнее всего моделировать кого-то, к кому у вас есть доступ и кто согласен, чтобы его моделировали, Роберт Дилтс в своей серии книг под названием «Стратегии гениев» провел моделирование ныне не живущих людей, таких, как Вольфганг Амадей Моцарт, Уолт Дисней и Аристотель. Хотя Дилтс и не мог добыть информацию по методам, изложенным в этом разделе, он смог проникнуть в мыслительный процесс этих гениев, проанализировав различные их цитаты и истории, связанные с ними. Затем он продемонстрировал, как все это можно использовать для выработки и развития креативных навыков и способностей разрешать проблемы.

**Использование информации:** в идеале вам следует перед началом работы над проектом решить, как вы будете использовать информацию для самого себя и для своей организации. Возможные способы употребления информации включают в себя улучшение процесса найма, совершенствование обучения новых сотрудников и повышение рабочих показателей.

## История 16.1

Ситуация, описанная в истории 15.1, произошла в ходе проекта по моделированию. Мы с коллегами исследовали разницу между эффективными и не очень успешными продавцами одной компании. Нашей целью было составить простую модель, по которой можно было бы понять, чем характеризуется успешный продавец этой компании, т. е. такую модель, которую руководство компании могло бы использовать при найме сотрудников. Каждый из нас

интервьюировал отдельные группы людей, задавая им вопросы по нейрологическим уровням, а также выявляя их ценности и критерийные эквиваленты, метапрограммы и ключевые убеждения. Еще мы использовали подход позиций восприятия, чтобы выяснить, как эти люди относятся к другим заинтересованным лицам. Мы сумели определить особые структуры, которые помогли компании вести более эффективные наем и рекламную деятельность.

Когда вы определитесь с целью проекта по моделированию, пройдите шесть шагов, приведенных в разделе «Общая характеристика процесса моделирования».

### **Стратегии**

Шаг 5 процесса моделирования упоминает стратегии. Слово «стратегия» в НЛП имеет значение, несколько отличное от привычного. «Стратегии» – довольно сложная тема НЛП, которую лучше всего можно понять, посетив полноценные курсы тренинга. Я этой темы коснусь коротко. Если вы захотите узнать больше, то рекомендую вам обратиться к разделу «Дальнейшее чтение».

С точки зрения НЛП стратегия является последовательностью операций, состоящих из внешнего сбора информации (с использованием основных репрезентативных систем) и внутренней ее обработки (тоже с использованием основных репрезентативных систем), что и приводит к определенному результату. У людей есть стратегии почти для любого вида деятельности, например, для принятия решений о приобретениях, для принятия решений о том, когда лучше заключать сделки, для обретения мотивации к действию и т. д.

Почему стратегии полезны?

Некоторые преимущества знания о стратегиях:

- с ним вы можете узнать, как моделировать свое собственное превосходство. Как вы, например, принимаете превосходные решения?
- с ним вы можете научиться понимать процесс принятия решений у других людей. Это поможет вам оказывать влияние на этих людей.

Кроме того, стратегии НЛП могут быть использованы для того, чтобы помочь людям изменить свои неэффективные стратегии (проявлением одной из таких неэффективных стратегий является затруднение при принятии решений), или для того, чтобы помочь создать стратегию тому, у кого ее еще нет. Важно, однако, заметить, что все эти вопросы выходят за пределы интересов этой книги и требуют профессиональной подготовки по НЛП.

### **Определение стратегий**

Предлагаю взять за основу пример, связанный с принятием решений о приобретениях. Так мы сможем понять стратегии в контексте моделирования на работе и проникнуть в их принципы. У большинства людей существует особый процесс, через который они многократно проходят перед принятием решения о том или ином приобретении. В НЛП этот процесс называется «стратегией принятия решений». Когда вы будете принимать решение о, к примеру, приобретении портфеля, то неизбежно пройдете через последовательность, которая будет включать в себя некоторые из нижеизложенных пунктов или все эти пункты в любом возможном порядке (для освежения памяти советую вернуться к репрезентативным системам, описанным в главе 6):

- осмотр портфеля (визуальное внешнее);
- обсуждение портфеля с продавцом (слуховое внешнее);
- ощупывание портфеля/ношение портфеля (кинестетическое внешнее);

- проверка его на соответствие вашим требованиям, таким, как размер, цвет, количество отделений, цена, бренд и т. д. (слуховое внутреннее);
- визуализация того, как вы будете смотреться с портфелем (визуальное внутреннее сконструированное);
- вспоминание, как выглядел ваш предыдущий портфель (визуальное внутреннее запомненное);
- представление того, что могут сказать другие люди, если вы приобретете этот портфель (слуховое внутреннее сконструированное);
- вспоминание, что другие люди говорили про ваш предыдущий портфель (слуховое внутреннее запомненное);
- ваши внутренние ощущения от возможной покупки этого портфеля (кинестетическое внутреннее).

Привожу вам пример случайной стратегии принятия решения:

1. Осмотр (визуальное внешнее).
2. Проверка на функциональное и ценовое соответствие (слуховое внутреннее).
3. Поднятие на руках, держание и ношение (кинестетическое внешнее).
4. Представление того, как вы будете выглядеть, если придете с этим портфелем на бизнес-встречу (визуальное внутреннее сконструированное).
5. Повторение процесса с несколькими другими портфелями.
6. Повторная проверка цены и гарантии (слуховое внутреннее).
7. Удовлетворенность совершением покупки (кинестетическое внутреннее).
8. Покупка.

### Упражнение 16.1

Вспомните ситуации, когда вы принимали такие решения, которыми оставались довольны, и определите ту последовательность, через которую вы обычно проходите (можете ориентироваться на последовательности, представленные выше), принимая хорошие решения. Так вы сможете создать для себя шаблон, чтобы использовать его при принятии решений в будущем (т. е. в своей стратегии принятия решений). Обязательно выберите такие ситуации, когда вы были именно **довольны** своим решением. В идеале это решение должно быть принято исключительно вами (вы определяете **свою** стратегию, а не чью-то еще).

Следует помнить, что принятие решений можно разбить на следующие компоненты:

1. Мотивация к принятию решения (о приобретении портфеля). Это потребует определенного времени. С точки зрения НЛП она вообще является отдельной стратегией, которая проходит еще до того, как вы идете в магазин (или заходите на сайт) за покупкой. Этот этап обычно включает в себя выбор параметров или критериев того продукта или услуги, что вы покупаете.
2. Выбор/решение по поводу портфеля, который вы приобретете (когда вы в магазине или на сайте).

3. Предваряющее выбор убеждение в том, что этот портфель вам подходит. Вы можете обнаружить, что процесс, описанный в предыдущем пункте, сначала несколько раз повторяется, и только потом вы принимаете окончательное решение. Может быть, например, так, что вы несколько раз пробуете носить портфели. Это шаг 5 в примере про портфель. Это часто связано с метапрограммой «демонстрация убеждения».

Может быть и четвертый компонент, который связан с тем, как тот или иной человек убеждается, что принятое им решение является хорошим. В идеале это происходит еще до принятия окончательного решения. Например, некоторые люди перед истечением гарантированного срока возврата покупки и средств обсуждают свое приобретение с друзьями. В примере про портфель шаг 6 (и, вероятно, шаг 7) может быть элементом убеждения.

Когда решения принимаются в организационных масштабах, принципы обычно действуют те же самые. Процесс принятия решений и стратегии могут отличаться в зависимости от важности решения (или цены продукта).

### **Применение стратегий принятия решений на работе**

Есть несколько способов использования этой информации в своем бизнесе, несмотря на ее краткость и неполноту.

**Принятие решений.** Определите собственную стратегию принятия решений. Так вы сможете воспроизвести ее и ориентироваться по ней.

### **История 16.2**

Однажды я изложил этот материал своему клиенту-предпринимателю, который хотел принимать только хорошие решения. Он определил свою эффективную стратегию принятия решений и ту стратегию, которой следовал, когда принимал решения плохие. Затем он определил разницу между двумя этими стратегиями, после чего стал всегда придерживаться эффективной модели.

**Продажи.** Постарайтесь время от времени (тогда, когда это допустимо и возможно) как бы невзначай спрашивать своих перспективных клиентов о тех предметах, что они приобрели (таких, как автомобили, часы, одежда, кольца), и о том, как они решили, что эти предметы им подходят. Так вы проникнете в суть их стратегии принятия решений. Старайтесь всегда представлять свои предложения в такой последовательности репрезентативной системы, которая соответствует их стратегии. Это не обязательно приведет к тому, что ваш перспективный клиент приобретет ваш товар, однако увеличит вероятность того, что он быстрее примет решение. Большинство профессионалов в области продаж предпочитают, чтобы их перспективные клиенты быстро принимали решения, пусть даже и отрицательные, потому что тогда они смогут, не теряя времени, заняться своими другими перспективными клиентами.

**Оказание влияния на коллег.** Если вы хотите, чтобы ваш коллега принял решение, то, как показывает предыдущий пункт, вам нужно представить информацию о своем предложении в такой последовательности репрезентативной системы, которая соответствует стратегии этого коллеги.

## **Часть VI**

### **Применение НЛП на работе**

**Глава 17** рассматривает 16 областей работы, описанных в главе 1, и показывает, как каждая техника НЛП может быть использована в каждой из этих областей. Эта глава написана в виде небольшого справочника, который поможет вам создать план для этих типов рабочей деятельности и подготовиться к ним.

## **Глава 17**

### **Способы применения НЛП. Справочное пособие по применению НЛП в отдельных видах профессиональной деятельности**

Большинство глав в первых четырех частях этой книги было устроено так, что в каждой главе вы изучали определенную составляющую НЛП и способы ее применения в различных ситуациях в бизнесе и на рабочем месте. Глава 16 описывала, как использовать некоторые из этих техник НЛП для моделирования превосходства. В этой главе мы подойдем к этому вопросу с противоположной стороны, а именно – рассмотрим 16 сфер и видов профессиональной деятельности, о которых говорилось в главе 1, и кратко рассмотрим, как каждый инструмент и техника НЛП могут быть применены в каждой из этих 16 областей. Мы также рассмотрим различные подсказки для применения этих инструментов и техник. Эта глава задумана в основном как справочное пособие для планирования любого из этих видов деятельности и подготовки к нему.

В целях простоты эти виды деятельности разделены на три категории: внутренняя коммуникация, внешняя коммуникация и рабочие процессы.

Внутренняя коммуникация (с персоналом и коллегами):

1. управление персоналом;
2. построение команды;
3. лидерство;
4. управление кадрами, набор персонала и проведение собеседований;
5. обучение;
6. коучинг.

Внешняя коммуникация (с покупателями, клиентами и поставщиками):

7. продажи, развитие бизнеса и ведение бухгалтерского учета;
8. маркетинг и реклама;
9. связь с клиентами, покупателями, пациентами и другими пользователями вашей продукции или ваших услуг;
10. закупки;
11. переговоры;
12. презентации;
13. устранение конфликтов и недоразумений.

Рабочие процессы:

14. консультации (в том числе по смене руководства);
15. улучшение качества принимаемых решений;
16. креативное решение проблем.

**Основы**

Информация, представленная в главах 2–7, относится к коммуникации, постановке целей и основам мысленных установок, которые полезны **в любых** рабочих ситуациях. Все это я перечисляю далее:

- предпосылки НЛП;
- принципы успеха;
- мышление типа «за причину» (этот пункт и два предшествующих вместе составляют «успешный образ мысли»);
- Коммуникационная модель НЛП;
- постановление «зрелых» целей типа SMARTER;
- чуткость;
- взаимопонимание;
- репрезентативные системы;
- предикаты;
- поведение глаз;
- язык: иерархия идей, лингвистические предпосылки, малые слова с большими значениями, абстрактный язык (модель Милтона), конкретные выражения и сильные вопросы (метамодель), метафоры, истории и аналогии.

Поскольку мы уже это рассматривали и вы знаете о том, как применять это во всех ситуациях, которые я описал, когда я стану описывать 16 видов деятельности, то буду вновь упоминать все это только в случаях особой необходимости.

Кроме того, для вас будет полезно прийти в определенное деятельное состояние (закрепление, глава 10) и/или изменить свои субмодальности так, чтобы у вас было позитивное внутреннее представление об определенном событии или ситуации (глава 9). Повторю: вы уже знаете про все эти техники, поэтому я буду упоминать их только в случае необходимости.

### **Общая характеристика 16 видов деятельности**

Для каждого вида деятельности будут приведены подходящие техники НЛП и виды интервенции (также будут названы главы книги, соответствующие этим техникам и видам интервенции). Так как вы уже прочитали про это и получили всю нужную информацию (если захотите, вы, конечно же, можете в любой момент вернуться к нужной главе и освежить свои знания), там, где это уместно, я буду приводить эти сведения в виде списка, чтобы вам было легко вернуться к нему. В некоторых местах будут встречаться повторения, потому что элементы некоторых видов трудовой деятельности схожи между собой (например, закупки и переговоры). Эти повторения помогут вам в будущем изучать любой из 16 видов деятельности, не обращаясь к другим видам.

#### **1. Управление персоналом**

**Ценности (глава 14):** проводите подготовку перед каждой ежегодной аттестацией своих сотрудников. Проводите ее путем выявления ценностей (шаги 1–5) и путем выявления критерийных эквивалентов для каждой ценности. По окончании аттестации сдерживайте свое слово руководителя, делая все, что вам позволяют ваши полномочия (и не выходя за пределы ограничений, накладываемых на вас, например, бюджетными рамками, о которых

вы, конечно же, подробно рассказали своим сотрудникам), чтобы удовлетворить ценности своих сотрудников.

**Постановка целей (глава 4):** ставьте «зрелые» цели (или цели типа SMARTER) во время проведения ежегодных аттестаций и во время встреч, организуемых по поводу начала работы над новым проектом.

**Метапрограммы (глава 15):** определите некоторые ключевые метапрограммы каждого сотрудника. Так вы обретете лучшее понимание того, как они мыслят в определенных сценариях и как реагируют на них. Определив эти метапрограммы, вы также поймете, как правильно оказывать на этих сотрудников влияние.

**Позиции восприятия (глава 11):** там, где это уместно, выполните упражнение позиций восприятия перед встречами с отдельными своими сотрудниками. Так вы лучше сможете понять их позицию. Если сотрудник хочет (или вы считаете, что ему нужно) взглянуть на ситуацию с другой стороны (такое может быть, например, при конфликте этого сотрудника со своим коллегой), то вы можете помочь ему выполнить упражнение позиций восприятия.

**Рефрейминг (глава 12) и Смена убеждений в процессе разговора (глава 13):** иногда вам будет полезна способность изменить установки своих сотрудников по отношению к определенным ситуациям. Полезна она вам будет, например, тогда, когда тот или иной сотрудник будет негативно смотреть на определенную рабочую трудность или на какого-то своего коллегу.

## 2. Построение команды

**Постановка целей (глава 4):** достигните согласия на «зрелой» (SMARTER) цели, к которой сможет устремиться вся команда.

**Ценности (глава 14):** попросите членов своей команды перечислить свои ценности и их критерийные эквиваленты, если они готовы к этому (т. е. если команда функционирует правильно). Поделитесь этими списками с каждым членом команды. Так они смогут понять, как можно эффективно мотивировать (и как избегать уничтожения мотивации) друг друга. Если у членов вашей команды есть соответствующая подготовка, то они могут проделать друг над другом процесс выявления и поделиться обратной связью со своей группой. Вы также можете выявить командные ценности и их критерийные эквиваленты на групповом уровне, если ваша команда готова к этому. Таким образом, вы сможете дать своей команде набор ценностей, сформированный коллективно. Это способно увеличить эффективность вашей команды и усилить согласие внутри нее.

**Метапрограммы (глава 15):** расскажите своей группе про некоторые ключевые метапрограммы. Так ее участники поймут, что у их коллег может быть множество существенных, им одним присущих отличий, и узнают, как вести коммуникацию таким образом, чтобы получать друг от друга только самое лучшее. Например, если два члена команды будут знать о том, что один из них направлен «в сторону чего-либо», а другой – «в сторону против чего-либо» (фильтр направления), то тогда они будут лучше понимать ответы друг друга и видеть возможности для продуктивного сотрудничества, а не испытывать фрустрацию.

**Нейрологические уровни (глава 8):** продумайте предназначение/миссию команды, создайте особую командную идентичность, совместно с другими членами команды выработайте командные ценности, определите подходящие способности и особенности поведения членов команды и узнайте, каким они хотят видеть свое окружение.

## 3. Лидерство

**Нейрологические уровни (глава 8):** упражнение лидерства (упражнение 8.2) представляет собой чрезвычайно полезный способ более ясно увидеть собственную лидерскую роль. Кроме того, для владельца бизнеса, владеющего абстрактным языком, представленным в главе 7, чрезвычайно важно понимать миссию своей организации и уметь точно выразить ее.

Ценности – это либо то, к обладанию чем мы стремимся, либо то, чьего отсутствия стремимся избежать.

**Позиции восприятия (глава 11):** на курсах тренинга я слышал рассказы о том, что Эндрю Карнеги перед принятием важных лидерских решений садился в кресла других членов совета директоров (даже когда помещение было пустым!) и смотрел на ситуацию глазами каждого из них. Даже когда это физически невозможно, вы можете провести процесс позиций восприятия в другом месте, создав несколько позиций 2 (каждая из которых будет выделена главным людям и группам людей, на которых отразится решение).

**Рефрейминг (глава 12):** иногда лидерам нужно придавать определенным ситуациям позитивный оттенок, обращая негативную ситуацию (такую, как, например, плохие финансовые результаты или закрытие филиала) в более позитивную.

#### 4. Управление кадрами, набор персонала и проведение собеседований

**Нейрологические уровни (глава 8):** будьте в курсе того, как деятельность отдела кадров может поддерживать задачи организации, ее миссию, идентичность и т. д., а также в курсе того, насколько его деятельность соответствует этому. Обязательно создайте такие условия, при которых политика найма будет соответствовать элементам нейрологических уровней, и организуйте для своих сотрудников обучение такого уровня, который будет гарантировать, что их компетенция (т. е. способности и поведение) станет отвечать нуждам всей организации.

**Ценности (глава 14):** выявление ценностей кандидата на должность и сравнение их с теми ценностями, которых эта должность требует (и которые являются также ценностями всей организации), поможет вам более эффективно вести наем. В разговорах о найме специалисты отделов кадров различных компаний часто произносят фразу: «принимай за отношение (т. е. за ценности и убеждения), обучай навыкам».

**Метапрограммы (глава 15):** когда вы будете думать о заполнении существующей вакансии, составьте ее метапрограммный профиль, оформив список метапрограммных фильтров, которые могут быть полезными, определив, какое место на спектре наиболее предпочтительно, и найдя подходящие альтернативы для каждого фильтра. После этого вы сможете употреблять подходящие влияющие выражения в объявлениях о вакансиях и выявлять ключевые метапрограммы кандидатов во время собеседований.

**Закрепление (глава 10):** если вы произведете ресурсное закрепление, то во время собеседования будете находиться в позитивном состоянии независимо от того, какую сторону станете занимать.

**Позиции восприятия (глава 11):** если вы кандидат (или если сами проводите собеседование), то выполнение упражнения позиций восприятия поможет вам подготовиться к тем вопросам, которые с высокой вероятностью задаст вам тот, у кого вы будете проходить собеседование (или ваш кандидат). Вы также сможете получить ту информацию, знания которой от вас будут ожидать.

#### 5. Обучение

Для людей, проводящих курсы тренинга, чрезвычайно важно учитывать различные стили обучения своих слушателей. Хотя существует множество теорий, посвященных стилям обучения, среди специалистов по НЛП принято особо полезной считать теорию, описанную

в книге Бернис МакКарти «Learning Styles Inventory». Согласно ей у каждого человека есть предпочитаемый стиль обучения, а именно:

- 35% людей нужно знать, «почему» материал важен;
- 22% людей нужно знать информацию (т. е. «что»);
- 18% людей нужно учиться через выполнение определенных действий (т. е. через «как»);
- 25% людей нужно учиться самостоятельно (т. е. исследуя сценарии типа «а что, если»).

Это распределение известно как система «4-Mat». Система предполагает обучение людей на основе всех четырех представленных выше стилей. Хотя эта система не относится ни к одной технике НЛП, ее преподают на многих курсах НЛП для бизнеса. Она также является неотъемлемым элементом презентаций многих сертифицированных курсов тренинга по НЛП. Следующая структура доказала свою высочайшую эффективность для построения качественных сегментов курсов тренинга. Стройте структуру в таком порядке:

- дайте общее описание той темы, которую предполагается рассмотреть, и краткое введение в нее;
- **почему: с точки зрения слушателей** объясните, почему эта информация так полезна для них (для этого вам, вероятно, придется прибегнуть к мышлению по принципу позиций восприятия, а именно позиций 2 и 3). Этим вы пробудите у слушателей внимание и вызовете у них интерес. Если вы, например, проводите для группы людей, недавно ставших менеджерами, тренинг по навыкам, нужным для проведения аттестаций, то тогда вам, вероятно, нужно упомянуть, как превосходно проведенные аттестации способны повысить рабочие показатели персонала и хорошо отразиться на самих менеджерах, что, разумеется, сулит последним хорошие карьерные перспективы;
- **что:** представьте своим слушателям ту информацию, которую вы собираетесь им преподать. Она может включать в себя историю (связанную с темой), теории, факты, статистические данные, процессы и демонстрацию тех или иных механизмов;
- **как:** хотя процесс, вероятно, уже был объяснен и даже продемонстрирован в сегменте «что», сегмент «как» дает слушателям возможность испробовать процесс на практике. Этот сегмент является сегментом активного обучения;
- **что, если:** в этой части вы выясняете, что слушатели узнали из упражнения и как они могут использовать эти знания в реальных ситуациях на работе.

Я также прошу своих слушателей вести конспект, фиксируя там ключевые моменты обучения и то, как можно использовать учебный материал (где и с кем). Таким образом мои слушатели делают подстройку под будущее, направляя учебный материал в практическое русло. Это делает их обучение еще более эффективным.

**Репрезентативные системы (глава 6):** представляйте информацию, используя четыре главные репрезентативные системы там, где это можно. Я говорю о следующих системах:

- **визуальная:** используйте комбинацию из видеозаписей, флипчартов, презентаций и рисунков. Лично я предпочитаю презентациям флипчарты (там, где это возможно, я пишу и делаю рисунки), которые помещаю на стене в качестве визуального напоминания на время курса. Слайды же, в отличие от флипчартов, видны лишь некоторое время;

- слуховая: допускайте и поощряйте уместные вербальные взаимодействия и дискуссии. Рассмотрите возможность использования музыки во время перерыва или при выполнении определенных упражнений;
- кинестетическая: (раздел «как», представленный выше) позволяйте своим слушателям выполнять упражнения и задания, связанные с исследуемой темой, когда это уместно. Конспектирование – это тоже в известной мере кинестетическая деятельность;
- слуховая внутренняя: предоставляйте фактические и статистические данные, когда это уместно.

**Закрепление (глава 10), Субмодальности (глава 9) и Смена убеждений (глава 13):** опытные преподаватели обычно умеют виртуозно управлять своим состоянием. Иногда преподавание поручается специалистам соответствующей области, которые не имеют преподавательской квалификации. Такие люди могут быть несколько обеспокоенными/иметь несколько негативное убеждение относительно преподавания. Воспользуйтесь своим ресурсным закреплением и субмодальностями позитивного опыта, чтобы с их помощью изменить все сковывающие убеждения. Так вы сможете установить у себя правильное настроение мыслей и успешно провести занятие.

**Позиции восприятия (глава 11):** если вы не знаете точно, чего хочет аудитория или какие у нее могут быть вопросы (потому что у вас, к примеру, нет возможности поговорить со своими слушателями перед началом занятия), то вы сможете понять это, поместив себя в позиции 2 и 3.

## 6. Коучинг

Коучинг – это профессия, популярность которой резко возросла в начале этого тысячелетия. Существует множество курсов и книг, посвященных коучингу, есть много профессиональных ассоциаций специалистов по коучингу, а в последнее время вообще наметилась тенденция поощрять использование руководством различных организаций методов коучинга в своей деятельности.

Одна из особенно полезных моделей коучинга называется моделью GROW (см. «Дальнейшее чтение»). Аббревиатура расширяется так:

- **Goal** (цель): чего вы хотите достичь? Чего ожидаете от своей роли коуча и/или от своих сеансов коучинга?
- **Reality** (реальность): какова текущая ситуация? Какова ваша текущая позиция относительно вашей цели?
- **Options** (варианты): какие у вас есть варианты движения из того места, где вы находитесь, в то место, в котором хотите находиться (какие у вас есть варианты достижения вашей цели)?
- **What, When** (что, когда): что вы сделаете? Когда?

«Основы», о которых говорилось ранее в этой главе, относятся в том числе и к коучингу, а именно:

- **Коммуникация (глава 2):** если человек, коучингом которого вы занимаетесь, испытывает трудности при коммуникации на работе, то объясните ему устройство Коммуникационной модели.
- **«Образ мысли, нужный для успеха в бизнесе» (глава 3):** в начале первого сеанса я всегда объясняю своим клиентам понятия причины и следствия. Я делаю так потому, что

если клиент сразу принимает этот принцип, то коучинг проходит гораздо проще.

**Настоятельно рекомендую** вам делать так же. Во время сеансов коучинга вы можете упоминать любые уместные предпосылки НЛП. Не будет лишним, если вы включите в программу своего коучинга объяснение принципов успеха.

- **Постановка целей (глава 4):** это составляет части «G» и «R» модели GROW. Чаще всего это следует подробно рассматривать во время самого первого сеанса. Так вы сможете понять, чего хочет достичь тот человек, коучингом которого вы занимаетесь. В последующих сеансах вам, скорее всего, будет нужно только узнать, чего этот человек ждет от самого сеанса, поэтому вам не придется заново проводить весь процесс постановки целей.
- **Метапрограммы (глава 15):** вы можете воспользоваться метапрограммами, чтобы обрести лучшее понимание того человека, коучингом которого занимаетесь, и для того, чтобы получить возможность использовать подходящие влияющие выражения.

Львиную долю сеанса коучинга обычно составляет та часть модели GROW, которая отвечает за «варианты». Техники НЛП, рассмотренные в части III и главе 14, помогут вам развить эту часть (часть «O») так, что человек, коучингом которого вы занимаетесь, сможет преодолевать препятствия и двигаться вперед на высокой скорости.

Чтобы точно объяснить человеку, коучингом которого вы занимаетесь, что ему нужно делать и когда (часть «W»), вы можете использовать сильные вопросы (глава 7).

7. Продажи, развитие бизнеса и регулирование бюджета

**Взаимопонимание (глава 5):** в продажах это особенно важно, поскольку люди обычно предпочитают покупать товары у тех, кому они доверяют и с кем им комфортно. А доверие и комфорт достигаются именно вследствие построения взаимопонимания между продавцом и покупателем.

**Навыки задавания вопросов (глава 7):** существует несколько различных моделей и методов продаж, большинство (если вообще не все) которых основывается на способности продавца выявлять информацию о таких факторах, как:

- текущая ситуация;
- любые проблемы, с которыми организация сталкивается в данный момент;
- указания на эти проблемы, в том числе и упоминания того, в какую цену клиенту или потенциальному покупателю обходится наличие/отсутствие решения;
- процессы закупок внутри организации, в том числе упоминания о том, кто (еще) играет роль в принятии организационных решений.

**Ценности (глава 14):** необходимо уметь выяснять, чего текущий или потенциальный клиент хочет от своего поставщика и что для этого клиента важно/чего он ждет от того или иного продукта или услуги. В этом вам окажет значительную помощь процесс выявления ценностей и критерийных эквивалентов. Кроме того, если вы точно знаете, чего текущий/потенциальный клиент хочет, и можете продемонстрировать ему, как вы способны удовлетворить эти нужды целиком (или даже больше), то тогда ваша деятельность станет больше похожа на «службу», чем на «продажи». Именно этим характеризуется мастерство продаж.

**Метапрограммы (глава 15):** чтобы ваш подход к продажам соответствовал потребностям вашего текущего или потенциального клиента, вам необходимо выявить некоторые его ключевые метапрограммные фильтры (а именно фильтры 1–7 и фильтры убеждения 13 и 14).

**Реагирование на возражения, рефрейминг (глава 12) и, вероятно, Смена убеждений (глава 13):** ситуации, когда у текущих или потенциальных клиентов нет возражений, довольно редки, поэтому ключевой составляющей продаж является умение реагировать на возражения. Если у вас есть какие-либо сомнения в своих навыках продаж, обратитесь к главе 13.

**Позиции восприятия (глава 11):** способность занять позицию 2, работая с текущим/потенциальным клиентом до, во время или после встреч, поможет вам лучше понять ход его мыслей и в целом улучшит ваш процесс продаж. Способность занять позицию 3 позволит вам лучше понять, как вам двигаться дальше. Полезным также может оказаться «подход Диснея» к принятию творческих решений.

**Знание своего предназначения и миссии (глава 8):** во время работы над проектом по моделированию продаж, про который я рассказывал в историях 15.1 и 15.2, я заметил, что успешные продавцы обладают ясным представлением о том, кому (т.е. миссия, предназначение) они служат, занимаясь продажами. Они понимают, что служат не только отдельному клиенту, не только своей семье; что их деятельность приносит пользу гораздо более широкой группе людей, включающей в себя клиентов их клиентов, бизнес-сообщество, к которому они принадлежат, и даже общество в целом. Это дает продавцам мотивацию к достижению все больших и больших успехов и чувство удовлетворения своей деятельностью, которое хорошо видно их клиентам.

**Субмодальности (глава 9) и Закрепление (глава 10):** иногда полезно проводить корректирование субмодальностей перед бизнес-встречами с важными текущими и потенциальными клиентами. Перед встречами и во время встреч вы можете применять свое ресурсное закрепление. Чаще всего лучше избегать многословности при просьбе о сделке: беспокойство часто побуждает людей говорить, так что если вы произведете «спокойное/расслабленное» закрепление, то вам будет лучше. Кроме того, часто полезно производить закрепление определенных состояний у текущих и потенциальных клиентов и использовать пространственное закрепление в целях улучшения коммуникации.

**Стратегии принятия решений (глава 16):** когда сможете, определите стратегию принятия решений своего потенциального клиента и представьте ему информацию в том порядке и последовательности, в котором он предпочитает ее получать.

## 8. Маркетинг и реклама

**Репрезентативные системы и предикаты (глава 6):** занимаясь рекламой, вы можете в определенных ситуациях применять ту информацию, которая представлена в главе 6, чтобы пробудить чувства целевых клиентов/покупателей. Вы также можете использовать предикаты всех четырех основных репрезентативных систем.

**Закрепление (глава 10):** постарайтесь связать между собой тот продукт/услугу, который вы продаете, и добрые намерения в отношении клиента. Такие чувства могут включать в себя чувство собственной успешности, сексуальности, веселости и бойкости.

**Ценности (глава 14):** при исследованиях рынка часто бывает полезно задавать вопросы, чтобы выявлять и мысленно распределять ценности.

**Метапрограммы (глава 15):** для ключевых метапрограмм, относящихся к вашему продукту или услуге, используйте подходящие влияющие выражения. Например, продукты из области страхования обычно относятся к категории «в сторону против чего-либо» (т.е. минимизирование или уменьшение вреда от того или иного события или проблемы). Кроме того, важно помнить, что, согласно «фильтру отношений», большинство людей предпочитают «однообразие с оговорками», и, следовательно, ими лучше воспринимаются

такие обозначения продуктов, как «обновленный», а не «совершенно новый». Одним из исключений из этого правила можно считать выпуски каких-то новых технологических товаров. Выпуская такие товары, технологические компании, как правило, стремятся привлечь «первопроходцев» (т.е. людей, которые выбирают новейшее устройство). Эта мысль представлена в одной из моделей, составленных профессором Роджерсом и приведенной в книге «Diffusions of Innovation».

9. Связь с клиентами, покупателями, пациентами и другими пользователями вашей продукции или ваших услуг.

**Взаимопонимание (глава 5):** это особенно важно для тех людей, деятельность которых предполагает прямое общение с клиентами или покупателями. Ведь степень удовлетворенности клиентов, как правило, возрастает, когда они имеют дело с персоналом, которому доверяют и с которым им комфортно. Эти доверие и комфорт обычно являются следствием построения взаимопонимания между сотрудником и клиентом.

**Позиции восприятия (глава 11):** это поможет вам подготовиться к разговорам и понять точку зрения вашего клиента.

**Метапрограммы (глава 15) и Ценности (глава 14):** чтобы вы могли более эффективно оказывать влияние на других, вам нужно выявлять или выискивать в речи ключевые метапрограммы и ценности.

**Реагирование на возражения (глава 12):** даже в таких ситуациях, когда вы будете сталкиваться с умеренными возражениями и жалобами, вы сможете произвести над ними рефрейминг, обратившись к процессам, описанным в главе 12.

**Изменение размеров куска (глава 7):** изменение размеров куска поможет вам понять, чего именно хочет ваш клиент. Уменьшение размеров куска поможет вам говорить точными понятиями или получать точную информацию, которая необходима для того, чтобы помочь клиенту. Горизонтальное изменение размеров куска может помочь вам найти креативное решение той или иной проблемы.

Советую вам также обратиться к «Продажам» (пункт 7) и «Устранению конфликтов» (пункт 13).

## 10. Закупки

Закупки во многих смыслах являются обратной стороной медали «продаж». Там есть элемент переговоров (пункт 11). Хотя часто считается, что клиент определяет все, это не всегда так. Важно также помнить, что у отделов закупок часто есть свои «внутренние» клиенты, т.е. такие отделы, от имени которых они совершают закупки. Последующая информация может быть использована в таких ситуациях.

Одна из моих учениц имела некоторый опыт работы в сфере закупок. Она рассказывала мне, что НЛП помогло ей понять, что именно делают продавцы (часто обладающие многими умениями, основанными на НЛП, хотя и не всегда отдающими себе в этом отчет) в ходе процессов продаж и переговоров. Особенно хорошо она поняла языковые структуры, используемые продавцами. Это, например, дало ей возможность опровергать некоторые их утверждения или, напротив, развивать их (с помощью сильных вопросов; см. ниже).

Те мысли, которые я выскажу далее, сделаны с расчетом, что вы при закупках имеете дело с компанией, которая обладает примерно тем же количеством «мощности», что и ваша. Хотя и возможны такие ситуации, в которых мощные организации «травят» поставщиков, эта тактика не особенно полезна для построения долговременных отношений. Она также вредна для закупок у таких же (или более) мощных поставщиков.

**Взаимопонимание (глава 5):** это поможет вам вести переговоры более эффективно (см. пункт 11) и, возможно, получить определенные бонусы при закупках.

**Сильные вопросы (глава 7):** это даст вам возможность задавать точные вопросы, которые, например, дадут вам сведения о том, действительно ли ваш поставщик обладает теми навыками, которых вы от него ожидаете, или же он просто «креативно» манипулирует реальностью.

**Ценности (глава 14):** выяснение того, что важно для поставщика (помимо собственно «продаж»), тоже может быть полезным. Например, если поставщик хочет прочно обосноваться в определенном секторе экономики, в котором работает ваша организация, то вы можете воспользоваться этим, чтобы сбить цену или увеличить качество предоставляемых вам услуг. Вы также можете провести процесс выявления ценностей, чтобы понять, чего именно вы хотите от того продукта или услуги, закупки которого производите.

**Метапрограммы (глава 15):** знание профиля представителя продаж дает значительную пользу в процессе закупок.

**Позиции восприятия (глава 11):** способность занять позицию 2 (т. е. взглянуть на ситуацию глазами поставщика) перед, во время или после встреч даст вам глубокое понимание того, как этот поставщик видит всю ситуацию, и облегчит процесс закупок. Способность занять позицию 3 поможет вам понять, какие шаги нужно предпринять далее.

**Реагирование на возражения и рефрейминг (глава 12):** точно так же, как и у клиентов, у поставщиков тоже могут быть возражения по поводу ваших предложений. Следовательно, способность реагировать на возражения является одной из ключевых составляющих процесса закупок.

## 11. Переговоры

Переговоры могут происходить как в традиционном процессе продаж/переговоров (чтобы лучше понять, о чем я здесь пишу, вернитесь к пунктам 7 и 10), так и во многих других ситуациях, например: переговоры с профсоюзом по поводу зарплаты, о вознаграждении за начало сотрудничества с той или иной компанией, за повышении или за успешно пройденную аттестацию, о решение вопроса предоставления отпусков сотрудникам и т. д.

**Взаимопонимание (глава 5):** чаще всего способность создать впечатление доверия и согласия (особенно в напряженные моменты) поможет вам вести переговоры более эффективно.

**Иерархия идей (глава 7):** способность увеличить размеры куска, чтобы достичь согласия в какой-нибудь общей задаче, часто является важнейшей частью переговоров. Способность изменять размеры куска горизонтально может помочь выработать креативные решения и избавиться от устаревших элементов. Одной из моделей переговоров, которые часто преподают в курсах по НЛП, является способность увеличить размеры куска до такой степени, что обе стороны соглашаются в том или ином вопросе. Та же модель предполагает, что затем, после увеличения, эти размеры уменьшаются настолько быстро, насколько это позволяет сделать необходимость поддержания согласия и взаимопонимания.

**Сильные вопросы (глава 7):** задавание вопросов с целью выяснить различные подробности, например: чего именно хочет противоположная сторона; что вам предлагается и что от вас ожидается (к примеру, когда вас повышают в должности).

**Субмодальности (глава 9):** если вы испытываете неловкость при переговорах с вышестоящими людьми на работе, то вам надо изменить субмодальности, связанные с этими людьми, так, чтобы люди эти «приобрели нужные, менее громадные размеры».

**Закрепление (глава 10):** вы можете использовать ресурсное закрепление (так же как и в предыдущем пункте), чтобы во время переговоров чувствовать себя достойно (сильно, уверенно и т. д.). Способность поддерживать себя в достойном состоянии полезна при переговорах. Способность закреплять различные состояния в противоположной стороне также является полезной.

**Позиции восприятия (глава 11):** это чрезвычайно важный прием. Занятие позиций 2 и 3 перед переговорами поможет вам понять ту позицию, которую в ходе переговоров будет занимать противоположная сторона, а также понять стратегии этой стороны. Иногда полезно создавать несколько позиций 2, каждая из которых отвечает, например, за различные подразделения или за различных сотрудников организации противоположной стороны. Если вы претендуете на повышение, то вы можете назначить позиции 2 как принадлежащие вашему начальнику и начальнику вашего начальника. Позиции восприятия также полезны во время ведения переговоров: вы можете приостановиться, чтобы взглянуть на ситуацию с другой стороны.

**Ценности (глава 14):** понимание того, что значимо для противоположной стороны в теме, которая обсуждается в переговорах, чрезвычайно важно. Хотя противоположная сторона, вероятно, и не захочет открывать вам такие подробности и даже станет давать заведомо ложную информацию или будет вести переговоры в агрессивном стиле, вы можете воспользоваться чуткостью, чтобы понять, какие темы или слова имеют для нее особую важность. Построив эти предположения (пусть даже они и очень непрочны), вы сможете затем проверить их. При менее напряженных переговорах, касающихся, например, вашей зарплаты или вашей ставки, понимание того, что важно для вашего начальника (или какого-нибудь иного сотрудника), будет очень полезно для вас.

**Метапрограммы (глава 15):** структуры 1–7, скорее всего, будут особенно важны. Может быть, структуры убеждения (13 и 14) также окажутся полезны. Эти структуры помогут вам представить свои аргументы и предложения так, что они с наивысшей вероятностью будут удовлетворять нуждам и желаниям противоположной стороны.

**Реагирование на возражения, рефрейминг (глава 12) и, вероятно, Смена убеждений (глава 13):** как и в случае с продажами и закупками, при формальных переговорах способность производить рефрейминг и реагировать на возражения чрезвычайно важна. В более неформальных переговорах, таких, как получение предложения о работе, она может быть не так важна.

## 12. Презентации

**Репрезентативные системы и предикаты (глава 6):** не забывайте пробуждать чувства, в том числе с помощью предикатов, связанных с четырьмя основными репрезентативными системами. Если вы считаете, что, ввиду особенностей темы, аудитория с высокой вероятностью выкажет предпочтение какой-то определенной репрезентативной системе, то вы можете уделить ей чуть больше внимания.

- **Визуальная:** показывайте рисунки, видео, презентации, пользуйтесь флипчартами (пишите аккуратно и, если возможно, разными цветами), если возможно, вешайте их на стену на время презентации. Постарайтесь как можно меньше информации помещать на слайды и обязательно убедитесь в том, что вся эта информация видна с последнего ряда.

- **Слуховая:** по возможности используйте музыку, интервью или видео со звуком. Дайте своей аудитории возможность говорить – либо друг с другом, либо с вами, задавая вам вопросы. В некотором смысле последний элемент можно отнести к кинестетической системе, поскольку он пробуждает у аудитории интерес и побуждает ее к действию.

- **Кинестетическая:** так же как и в случае с предыдущим пунктом, при возможности позвольте своей аудитории принять участие в таком виде деятельности, который связан с исследуемой вами темой. Надо хотя бы мельком упомянуть, как эта тема отразится на аудитории, и/или попросить ее задуматься об этом (и, вероятно, обсудить этот вопрос в малых группах).

- **Слуховая внутренняя:** представьте своей аудитории такие факты и статистические данные, которые подтверждают ваши мысли.

**Субмодальности (глава 9):** если выступление с презентациями вам неприятно, то вы можете изменить свои субмодальности так, чтобы оно стало похоже на тот вид деятельности, который вам приятен.

**Закрепление (глава 10):** перед презентацией и во время ее пользуйтесь ресурсным закреплением при необходимости. Для различных мест сцены вы можете использовать пространственное закрепление. Вы также можете выявлять состояния своей аудитории, используя истории и метафоры (глава 7), и закреплять в ней определенные состояния (см. историю 10.1 про закрепление смеха с помощью жестов).

**Позиции восприятия (глава 11):** вы можете воспользоваться этим для оформления содержания презентации таким образом, чтобы оно соответствовало нуждам и желаниям вашей аудитории. Позиция 2 в таком случае будет уделена аудитории, а позиция 3 – нейтральному стороннему наблюдателю. Если в аудитории есть несколько подгрупп, то вы можете создать несколько позиций 2. Вы также можете использовать позиции восприятия при подготовке к возможным вопросам со стороны аудитории.

**Рефрейминг и реагирование на возражения (глава 12) и, вероятно, Смена убеждений (глава 13):** некоторые презентации устроены так, что они могут вызвать возражения и каверзные вопросы со стороны аудитории. Есть и презентации, которые требуют от вас представления негативной информации (напр., плохих финансовых результатов). Способность вовремя переключиться на позитивный лад поможет вам при подготовке к таким презентациям.

**Язык (глава 7):** иногда способность увеличивать размеры куска до более общих понятий помогает реагировать на возражения и избегать увязания в мелких подробностях. Способность задавать наводящие вопросы может вызвать у аудитории интерес или озадачить ее. С помощью историй и метафор вы сможете объяснить аудитории сложные темы или проиллюстрировать те мысли, которые хотите до нее донести. Если вы расскажете историю про то, как кто-то другой (человек или компания) справился с проблемой благодаря решению, которое вы предлагаете, то сможете минимизировать вероятность возникновения возражений.

**Метапрограммы (глава 15):** многие метапрограммы (особенно 2–7) обладают спектрами. Скорее всего, будет очень хорошо, если вы станете употреблять выражения, понятные и приятные представителям обоих краев спектра. Примеры были приведены в некоторых советах, представленных в главе 15. Фильтр «эталонной рамки» будет особенно полезен вам при выступлении с презентацией перед формальной или незнакомой аудиторией. Учитывая, что примерно треть людей на рабочем месте относится к «внутренней» и «преимущественно внутренней» категориям, можно смело предположить, что такая аудитория естественным

образом будет склонна сама для себя решить, кого ей воспринимать серьезно, а кого нет. Поэтому вам нужно будет представиться и немного рассказать о себе или о каком-нибудь своем опыте (см. советы для метапрограммы 4 в главе 15).

Кроме того, существуют другие элементы, характерные для успешных презентаций. Вот некоторые из них:

- Будьте полностью готовы. Хорошенько изучите тех, с кем вам предстоит иметь дело, отрепетируйте свое выступление, если можете, и соберите честную обратную связь до презентации (и после нее).
- По возможности используйте систему 4-Mat, упомянутую в этой главе в разделе, посвященном тренингу.
- Помните, что вопросы от аудитории – это всего лишь вопросы, а не что-то, высказанное с целью вам навредить. Часто они задаются исключительно с целью что-то прояснить. Иногда у задающего вопрос может быть корыстный мотив, например, стремление выделиться, показать свои знания или просто перетянуть на себя внимание. Даже если кто-то из аудитории кажется вам проблемным, помните о предпосылке НЛП, гласящей, что все люди делают то, что они считают наилучшим. Реагируйте адекватно.

### **СОВЕТ 17.1**

Относитесь к вопросам как к возможности прояснить для всей аудитории то, что вы ей сообщаете, и дать ей дополнительную информацию. Отвечая на вопрос одного человека, вы обращаетесь ко всем сразу. Когда вы закончите отвечать на определенный вопрос, обратитесь снова к тому, кто вам его задал, и спросите, удовлетворен ли он вашим ответом. Пользуйтесь чуткостью, чтобы понять, насколько искренне его «да».

- Убедитесь в исправности всей аппаратуры, перед тем как приметесь выступать с презентацией. На всякий случай подготовьте дополнительный план.
- Если презентация формальная, то постарайтесь заранее посетить то место, где она будет проходить. Так вы сможете визуализировать презентацию. Многие из моих клиентов выполняют упражнение ментальной репетиции при подготовке к презентациям (см. раздел «будущая подстройка»).

### 13. Устранение конфликтов и недоразумений

Имейте в виду, что ниже приводятся всего лишь условные варианты. Вам следует в первую очередь руководствоваться здравым смыслом, поскольку каждая ситуация уникальна. Кроме того, если конфликт происходит между двумя людьми, то вам следует спросить себя, способны ли вы со своим объемом навыков предпринимать какие-либо меры в отношении этого конфликта.

**Взаимопонимание (глава 5):** это особенно важно, поскольку отсутствие взаимопонимания только усугубляет ситуацию, в то время как его наличие способно смягчить потенциально трудные моменты.

**Позиции восприятия (глава 11):** это, вероятно, является ключевой техникой НЛП, которая вам может тут пригодиться. Способность видеть вещи с иной стороны, до того как ситуация примет опасные масштабы (или превратится в конфликт), поможет вам предотвратить возникновение такой ситуации или принять своевременные меры по ее устранению. Если вы выступаете в качестве посредника или коуча, то вы можете использовать эту технику по отдельности с каждой вовлеченной стороной. Когда каждая сторона поймет положение других сторон, вы сможете свести конфликтующие стороны вместе, чтобы урегулировать ситуацию (см. историю 11.1 про чрезвычайно благодушного директора).

**Ценности (глава 14):** конфликты часто вызываются поведением, которое идет вразрез с чьими-то ценностями (модель нейробиологических уровней объясняет связь между ценностями и поведением). Если вы знаете, что важно для кого-то, и знаете, каковы критерийные эквиваленты этого человека, то у вас уже есть представление о том, что нужно и чего не нужно делать для предотвращения конфликтов. Если возник конфликт, то вы, выявив, чьи ценности были ущемлены, сможете принять нужные меры в отношении сложившейся ситуации. Ситуации бывают самые разнообразные: либо вы кого-то оскорбили, либо кто-то оскорбил вас, либо вы занимаетесь «коучингом» одной из сторон. Помните, что возможна такая ситуация, при которой «виновная» сторона вовсе не осознает последствий своих действий. Возможно также и то, что вы неправильно поняли суть события (см. Коммуникационную модель НЛП, глава 2).

**Метапрограммы (глава 15):** если у вас есть какие-то метапрограммные предпочтения, которые совершенно отличны от, скажем, метапрограммных предпочтений вашего коллеги, то тогда вы, вероятнее всего, будете видеть определенную ситуацию совершенно иначе, чем он. Например, если вы являетесь явным представителем категории «в сторону чего-либо», то тогда вас, вероятно, будет раздражать беспокойство коллеги, относящегося к категории «в сторону против чего-либо», по поводу проекта, который вы считаете хорошим (помните, что и ваш коллега может раздражаться на вас за ваш оптимизм!). Поняв метапрограммы, вы лучше поймете, почему кто-то реагирует на те или иные события или явления именно так, а не по-другому. Вы также сможете понять, какие вам надо использовать выражения, чтобы оказать влияние на других людей.

**Закрепление (глава 10):** произведение «спокойного» (или какого-нибудь подобного) закрепления поможет вам прийти в такое состояние, которое больше всего подходит для обсуждения той или иной ситуации.

#### 14. Консультации (в том числе по смене руководства)

Бизнес-консультации можно использовать во многих профессиональных видах деятельности. В этом разделе мы рассмотрим те техники НЛП, которые лучше всего подходят для улучшения трудового процесса и для реорганизации бизнеса.

**Репрезентативные системы (глава 6):** история 6.2 (где 12 участников конференции дают советы менеджеру металлургического завода) описывает, как можно использовать репрезентативные системы для улучшения бизнес-процессов: информацию надо представлять так, чтобы она воздействовала на основные чувства присутствующих.

**Порядок нейробиологических уровней (глава 8):** модель нейробиологических уровней поможет вам структурировать процесс организационных перемен, показав, какими будут последствия этих перемен на каждом нейробиологическом уровне. Вы также можете поразмыслить над тем, последовательна ли ваша организация (с точки зрения нейробиологических уровней) – например, соответствует ли ее миссия заявленным ею ценностям и навыкам (способностям) и отражает ли поведение ее руководства эти заявленные ценности? Знают ли все сотрудники про миссию и цели вашей организации? Согласны ли они с этим? (Вспомните цитату уборщика из NASA.)

**Ценности (глава 14):** успешные организационные изменения почти всегда в той или иной мере затрагивают ценности компании. Этот вопрос в некоторой мере раскрыт в предыдущем пункте.

**Позиции восприятия (глава 11):** рассмотрите перспективы различных групп, на которых сказывается бизнес-процесс или предлагаемые организационные изменения. Позиций 2 может быть несколько.

**Метапрограммы (глава 15):** в консультации по смене руководства и по ведению бизнес-процесса, кроме употребления подходящих выражений, есть одна важная метапрограмма – «фильтр отношений» («однообразие» и «разнообразие»). Большинству людей не нравятся частые и значительные изменения. По возможности используйте влияющие выражения, относящиеся к категории «однообразие с оговорками», общаясь с людьми, находящимися на этой позиции спектра: говорите про то, что «все останется как прежде», за исключением небольших изменений, или про то, что все будет «похоже на то, что было раньше». Вероятно, вам даже будет нужно использовать такие выражения, как «улучшения», вместо таких выражений, как «изменения».

#### 15. Принятие решений

**Стратегии (глава 16):** определите свою собственную стратегию принятия решений и убедитесь в том, что вы располагаете нужной информацией и возможностью придерживаться этой стратегии.

**Постановка целей (глава 4):** при постановке целей чрезвычайно важно знать, чего вы хотите достичь. Так вы сможете принять правильные решения. Даже когда нельзя сформулировать полноценный итог той или иной деятельности, многие вопросы по постановке целей подойдут к вашей ситуации. Если принимаемое решение имеет особую важность, то тогда четыре экологических вопроса оказываются особенно полезными.

93% коммуникаций лежит вне нашего сознания.

**Нейрологические уровни (глава 8):** вы можете не только задать себе четыре экологических вопроса, но и поразмыслить над тем, каким будет последствие принятия различных решений на каждом нейрологическом уровне.

**Изменение размеров куска (глава 7):** способность увеличивать размеры куска для принятия решения о предназначении того, о чем решение принимается, и способность уменьшить размеры куска до такой степени, чтобы можно было обсудить мелкие подробности и последствия решений, – эти способности обычно помогают принимать решения.

**Позиции восприятия (глава 11):** способность войти в положение различных сторон, на которых скажется ваше решение, поможет вам понять, какое решение будет наилучшим (по слухам, именно это и делал Карнеги). Это предполагает создание вами различных позиций 2, каждая из которых представляет определенную сторону, которую затрагивает решение.

**Ценности (глава 14):** если вам нужно принять решение, например, о том, какую компьютерную систему лучше приобрести, то проведите полный процесс выявления ценностей (шаги 1–5) и, если нужно, выявите критерийные эквиваленты. Сопоставьте различные варианты, чтобы увидеть, какие из них соответствуют всем основным ценностям (см. таблицу 14.1).

#### 16. Креативное решение проблем

**Постановка целей (глава 4):** вам следует знать хотя бы в общих чертах, каков ваш желаемый результат. Если он подходит к ситуации, то следует уделить некоторое время на выработку полноценного (SMARTER) результата. Так вы сможете составить совершенно ясное представление о том, на что будет направлено решение.

**Горизонтальное изменение размеров куска (глава 7):** горизонтальное изменение размеров куска поможет вам мыслить широко. Перед тем как вы начнете спрашивать про различные варианты и примеры (вопросы, связанные с уменьшением размеров куска), вам, вероятно, будет нужно несколько раз увеличить размеры куска.

**Малые слова с большими значениями (глава 7):** такие слова, как «но», «однако» и «хотя», могут тормозить креативное мышление. Слово «или» может создать у людей впечатление, будто существует всего лишь два варианта, в то время как на самом деле их может быть гораздо больше.

**Закрепление (глава 10):** пребывание в подходящем состоянии, таком, как, например, «креативное» или «энергичное», может быть полезно как для вас, так и для других людей, вовлеченных в процесс разрешения проблемы. Использование подходящего музыкального сопровождения является полезным слуховым закреплением для приведения людей в различные состояния.

**Позиции восприятия (глава 11):** существует несколько способов применения этой техники. Один из них предполагает проведение процесса, подобного тому, который проводил Уолт Дисней. Воспользуйтесь позицией 2, чтобы представить такую ситуацию в будущем, когда проблема будет разрешена, и позицией 3, чтобы понять, как вы разрешили эту проблему.

**Рефрейминг (глава 12):** рефрейминг – это способность обратить негативное в позитивное. Рефрейминг также можно понимать как способность обратить проблемы в возможности. Способность мыслить позитивно и производить рефрейминг над различными источниками негатива чрезвычайно полезна для креативного решения проблем.

**Метапрограммы (глава 15):** существуют некоторые метапрограммы, заточенные под креативное решение проблем. Такими метапрограммами являются, например, «варианты», «глобальное», «разнообразие» и «проактивное». Следовательно, вам следует искать таких людей, которые проявляют именно эти качества.

### **Заключение**

Эта глава показала ключевые техники НЛП, которые могут быть полезны в различных видах трудовой деятельности и в различных рабочих ситуациях. В будущем вы сможете обращаться к этой главе, выбирая, какую технику НЛП вам лучше использовать в той или иной ситуации.

## **Приложение**

### *Возможные ответы к упражнениям 7.2 и 7.4*

#### **Упражнение 7.2. Лингвистические предпосылки**

**Главные лингвистические предпосылки приведены в скобках**

*Доброе утро. Рад видеть вас на нашей третьей (порядковое) ежегодной (время) конференции. То обстоятельство (существование), что у нас сейчас происходит такой громадный (прилагательное) оборот, показывает (эквивалентность), что вы все рьяно (наречие) стремитесь вывести нашу организацию на качественно иной уровень (существование и прилагательное). Главная (прилагательное) причина, по которой мы все собрались тут, состоит в том, что нам нужно разобраться (осведомленность), как улучшить свои результаты настолько, чтобы превзойти наш грандиозный (прилагательное) успех прошлого года (время). Нам, конечно же, необходимо (необходимость) продолжать поступательное движение, потому что (причинность) остановиться означает (эквивалентность) для нас отстать от конкурентов. Как бы мы ни двигались – быстро (наречие) или не очень (или), – нам необходимо (необходимость) устремить (осведомленность) все наши помыслы на успех (существование) и занятие лидирующих (порядковое) позиций.*

#### **Упражнение 7.4. Абстрактный язык**

**Главные структуры модели Милтона приведены в скобках**

*Доброе утро. Спасибо вам (универсал), что пришли сегодня. Кто-то преодолел большой путь, кто-то – поменьше (предпосылка), но все вы прибыли вовремя (подстройка). Полагаю (суждение), вам интересно, зачем я вас всех созвал в этот погожий солнечный день. И этот ваш интерес – это только хорошо (безличное суждение). Он является (эквивалентность) основой поступательного движения, которое необходимо для того, чтобы достичь того успеха и превосходства (замороженные глаголы), к которому мы все (универсал) стремимся (суждение). В конце концов, мы все (универсал) стремимся к успеху и счастью, не так ли? (вставной вопрос) Это и хорошо (безличное суждение), потому что (причинность) в этом экономическом пространстве нам необходим (необходимость) прогресс; люди (неопределенный человек) ожидают его; успешные компании никогда (универсал) не стоят на месте; успешные компании постоянно ищут (невозможное поведение: может ли компания искать что-то?) способы идти вперед.*

## **Приложение В. Выбор курсов по НЛП**

Это приложение показывает, какие курсы по НЛП доступны на данный момент. Существуют как вводные, несертифицированные мастер-классы, так и магистерские курсы, дающие высочайшую квалификацию в сфере НЛП.

### **Основы**

Важно понимать, что существуют различные подходы к преподаванию НЛП. Есть несколько «корпусов» НЛП, и между ними имеется существенное различие, проявляющееся в:

- стиле преподавания и в подаче;
- в подходе к этике и экологии;
- в продолжительности посещения курсов, требуемой для получения сертификата;
- в программе обучения;
- в количестве преподавателей.

На момент написания этой книги никакого единого стандарта или господствующего корпуса не существует, хотя представители нескольких лидирующих корпусов НЛП по всему миру признают необходимость объединения усилий для выработки единого научного стандарта.

Это приложение сначала дает описание несертифицированных курсов, а затем кратко описывает те курсы, прохождение которых гарантирует получение сертификата.

### **Вводные курсы и другие несертифицированные курсы**

Вводные курсы обычно длятся от половины дня до двух дней и могут представлять собой либо общие курсы либо курсы, уделенные какой-то конкретной теме, например, НЛП для продаж или НЛП для менеджеров.

Другие несертифицированные курсы могут длиться дольше и глубже проникать в какой-нибудь определенный аспект НЛП. Например, это могут быть курсы НЛП для спорта или курсы моделирования с помощью НЛП. Обычно они предназначены для людей, владеющих некоторой подготовкой по НЛП. Эта нацеленность курсов обычно ясно выражена в их рекламных материалах.

### **Сертифицированные курсы**

Существует пять основных уровней сертификации. Иерархический порядок таков:

- Диплом
- Удостоверение практикующего специалиста

- Удостоверение магистра-практика
- Сертификат преподавателя
- Сертификат магистра-преподавателя

Ни получение диплома, ни прохождение практических курсов не требует предыдущего опыта работы с НЛП, в то время как три остальных уровня требуют от учеников, чтобы те имели сертификаты предыдущих уровней. Когда вы будете раздумывать о различных уровнях квалификации, вам, вероятно, будет полезно учитывать три ключевых преимущества НЛП, приведенных в главе 1:

- улучшение коммуникативных навыков;
- изменение образа мысли, установок, поведения и убеждений;
- воспроизведение превосходства.

#### Диплом по НЛП

Дипломные курсы длятся по 20–30 часов и проводятся обычно каждые три или четыре дня. В них изучается большинство тем, приведенных в первых 12 главах (кроме большей части содержания главы 7, посвященной языку, – эта тема рассматривается на практических курсах) этой книги и в главе 14. Не всегда эти темы рассматриваются столь же глубоко, как в этой книге. Эти курсы полезны для людей, которые желают улучшить свои коммуникативные навыки и изучить некоторые аспекты способов изменения поведения. Такие курсы по большей части предназначены для людей, которые хотят использовать НЛП, чтобы решать свои небольшие проблемы и, вероятно, небольшие проблемы своих коллег. Некоторые организации, занимающиеся преподаванием НЛП, считают диплом необходимым условием прохождения практического курса НЛП.

#### Практические курсы НЛП

Хотя в длительности и структуре различных практических курсов существует множество различий, содержание таких курсов имеет одну общую черту, состоящую в том, что они охватывают большую часть содержания дипломных курсов. В них также рассматривается большее количество техник изменения поведения и убеждения и большее количество языковых навыков. Если практикующие специалисты, прошедшие такие курсы, захотят использовать НЛП в деле бизнес-коучинга или консалтинга, чтобы помочь своим клиентам разобраться с различными ситуациями и проблемами, то выяснится, что способности и опыт одного специалиста могут отличаться от способностей и опыта другого. Объясняется это уже упомянутым различием в длительности и структуре практических курсов.

Если вы решите стать практикующим специалистом по НЛП, то обязательно убедитесь в том, что курс, который вы выберете, будет соответствовать вашим требованиям (в конце этого приложения приводятся некоторые источники информации, которые смогут помочь вам выбрать правильный курс по НЛП. Там же вы найдете короткие пояснения к этим соображениям).

Если вы будете обращаться к услугам практикующего специалиста по НЛП, чтобы решить свои проблемы на работе, то вам тоже следует убедиться в том, что этот человек обладает должной квалификацией, которая соответствует вашим требованиям.

#### Магистерские практические курсы по НЛП

Магистерские практические курсы построены на содержании практических курсов по НЛП (для прохождения магистерских практических курсов требуется удостоверение практикующего специалиста). Они охватывают дополнительный материал, касающийся

коммуникации и языка, перемены убеждений и поведения, а также касающийся моделирования. Эти курсы обычно дают участникам больше средств и возможностей для развития личности. Они расширяют и углубляют способности своих участников «меняться работой» с другими людьми.

Хотя содержание практических курсов различных учебных корпусов НЛП имеет в основном единую форму, содержание магистерских курсов отличается большим разнообразием. Как и в случае с практическими курсами, выпускники магистерских, в зависимости от особенностей пройденного курса, будут обладать большим или меньшим объемом способностей и опыта.

К выбору магистерских курсов применимы те же принципы, что и к выбору практических. Организации, желающие воспользоваться услугами магистерских курсов по НЛП, могут опираться на ту же самую информацию.

Должен сказать, что, хотя практикующие специалисты и магистры и проводят различные курсы тренинга и организуют мастер-классы, только сертифицированные преподаватели могут выдавать своим ученикам дипломы, удостоверения практикующих специалистов и сертификаты магистров.

#### Курсы преподавания НЛП и магистерские курсы по преподаванию

Все преподаватели НЛП имеют профессиональную преподавательскую квалификацию, которая доступна только магистрам-практикантам. Они способны официально наделять людей статусом дипломированных специалистов, практикующих специалистов и магистров-практиков. Преподавательские курсы могут иметь различные содержание и длительность, которая обычно варьируется от 7 до 19 дней (сюда входит и итоговая аттестация). Качественные курсы преподавания НЛП обычно:

- учат, как проводить курсы по НЛП и как проводить обучение и сертификацию дипломированных специалистов, практикующих специалистов и магистров-практиков по НЛП;
- помогают своим ученикам обрести блестящие навыки выступления с презентациями;
- всесторонне оценивают объем знаний своих учеников о НЛП.

Обычно процесс итоговой аттестации занимает от трех до четырех дней.

Стать магистром-преподавателем можно только спустя несколько лет после получения квалификации сертифицированного преподавателя, в продолжение которых человек, получивший эту квалификацию, проводит несколько практических и магистерских курсов по НЛП и вносит значительный вклад в НЛП как таковое. Только магистры-преподаватели могут сертифицировать преподавателей и других магистров-преподавателей.

#### Что следует иметь в виду при выборе курса

Какой бы курс вы ни выбрали, важно быть уверенным в том, что он даст вам все, что вы от него хотите. Вот некоторые соображения, которые вам, вероятно, следует учитывать:

- репутация и квалификация преподавателей;
- длительность курса;
- стиль курса (модули или блоки, наличие вводной части);
- количество квалифицированных ассистентов, способных ответить на вопросы, помочь с выполнением упражнений и дать обратную связь;

- статус корпуса/раздела НЛП, признающего этот курс;
- качество выпуска (если все всегда получают отличные оценки, то какой смысл в получении этой квалификации?);
- особенности процесса и требования для квалификации;
- масштаб курса (5, 50 или 500 учеников?);
- доступность поддержки после прохождения курса;
- вопросы, рассматриваемые в курсе (такие, как спорт, бизнес, личностное развитие, здоровье и др.);
- количество преподавателей, требуемое для сертификации учеников (во многих школах это два преподавателя).

На сайтах [www.thelazarus.com](http://www.thelazarus.com) и [www.anlp.org](http://www.anlp.org) можно найти бесплатные пособия по выбору курсов по НЛП. (Ассоциация НЛП – это главный корпус НЛП в Великобритании.)

Если хотите узнать дополнительные подробности и получить актуальную информацию об обучении НЛП и различных доступных сертифицированных курсах, свяжитесь с автором этой книги или посетите сайт [www.thelazarus.com](http://www.thelazarus.com).

### *Дальнейшее чтение*

#### **Книги**

##### **Коучинг**

- Downey, Miles, *Effective Coaching* (Orion Publishing, 1999).
- Landsberg, Max, *The Tao of Coaching* (HarperCollins, 1997).
- McLeod, Angus, *Performance Coaching* (Crown House, 2003).
- Whitmore, John, *Coaching for Performance: GROWing human potential and purpose* (4th edition, Nicholas Brealey Publishing, 2009).

##### **Общее**

- Covey, Stephen R, *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lesson in Personal Change* (Simon & Schuster, 1992).
- Csikszentmihalyi, Mihaly, *Flow: The classic work on how to achieve happiness* (Rider (Random House), 2002).
- Festinger, Leon, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford University Press, 1957).
- Navarro, Joe with Karlins, Martin, *What every BODY is saying: an ex-FBI agent's guide to speed-reading people* (HarperCollins Publishers, 2008).
- Pink, Daniel, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Canongate Books, 2010).
- Rodgers, Everett M, *Diffusions of Innovation* (The Free Press (Simon & Schuster) 2003).

##### **Метапрограммы и ценности**

- Charvet, Shelle Rose, Words That Change Minds: Mastering the Language of Influence (Kendall/Hunt Publishing, 1995).
- Hall, L Michael and Bodenhamer, Bob, Figuring Out People: Design Engineering With Meta-Programs (Crown House Publishing, 1997).
- James, Tad and Woodsmall, Wyatt, Time Line Therapy and the Basis of Personality (Meta Publications, 1988) (Только разделы III и IV).

### **Метафоры**

- Lawley, James and Tompkins, Penny, Metaphors in Mind (The Developing Company Press, 2000).
- Rosen, Sidney, My Voice Will Go With You: The Teaching Tales of Milton H. Erickson (W W Norton & Co., 1982).

### **Язык метамоделей**

- Bandler, Richard and Grinder, John, The Structure of Magic, Volume I (Science and Behaviour Books Inc, 1975).

### **Язык «модели Милтона»**

- Bandler, Richard and Grinder, John, Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, MD, Volume 1 (Meta Publications, 1975).
- Bandler, Richard and Grinder, John, Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, MD, Volume 2 (Meta Publications, 1975).
- Moine, Donald J and Lloyd, Kenneth, Unlimited Selling Power: How to Master Hypnotic Selling Skills (Prentice Hall, 1990). (Также может пригодиться для продаж.)

### **Переговоры**

- Thompson, Leigh, The Truth About Negotiations (Pearson Education Ltd, 2008).

### **НЛП: смена убеждений и реагирование на возражения**

- Dilts, Robert, Changing Belief Systems with NLP (Meta Publications, 1990).
- Dilts, Robert, Sleight of Mouth: The Magic of Conversational Belief Change (Meta Publications, 1999).

### **НЛП: коучинг**

- O'Connor, Joseph and Lages, Andrea, Coaching With NLP: A practical guide to getting the best out of yourself and others (Element (HarperCollins), 2004).

### **НЛП: общее**

- Bodenhamer, Bob and Hall, L Michael, The User's Manual For The Brain, Volume I and Volume II (Crown House Publishing, 1999 and 2003 respectively).
- Dilts, Robert and DeLozier, Judith, Encyclopaedia of Neuro– Linguistic Programming and NLP New Coding (NLP University Press, 2000). (See 'Websites' on page 280.)
- O'Connor, Joseph, NLP Workbook: a practical guide to achieving the results you want (Element (HarperCollins), 2001).
- Wake, Lisa, NLP: Principles in Practice (Ecademy Press, 2010).

### **НЛП: моделирование**

- Dilts, Robert, Modelling with NLP (Meta Publications, 1998).

### **НЛП: продажи**

- Johnson, Kerry L, Selling with NLP (Nicholas Brealey Publishing, 1994).
- O'Connor, Joseph and Prior, Robin, Successful Selling With NLP: Powerful ways to help you connect with your customers (Thorsons (HarperCollins), 1995).

### **НЛП: стратегии**

- Dilts, Robert, Grinder, John, Bandler, Richard and DeLozier, Judith, Neuro-Linguistic Programming: Volume 1, The Study of Subjective Experience (Meta Publications, 1980).

### **Личностные качества (типология Майерс-Бриггс)**

- Keirsey, David and Bates, Marilyn, Please Understand Me: Character & Temperament Types (Prometheus Nemesis Book Company Ltd, 1984).

### **Субмодальности**

- Andreas, Steve and Andreas, Connirae, Change Your Mind And Keep The Change (Real People Press, 1987).
- Bandler, Richard, Using Your Brain For A Change (Real People Press, 1985).

### **Другие работы автора**

- Successful NLP: For the results you want (Crimson Publishing, 2010).
- The Little NLP Workbook (Crimson Publishing, 2012).
- The NLP Pocket Handbook An 84-page, A6 guide to the NLP. Практический и магистерский материал. Доступно на [www.thelazarus.com](http://www.thelazarus.com).

- Ahead of the Game: How to use your mind to win in sport (Ecademy Press, 2006).

### **Звуковые и визуальные материалы**

Существует несколько источников аудиоматериала по НЛП, охватывающего широкий диапазон тем: от одной-двух до целых сборников практического и магистерского материала, записанных на компакт-дисках.

### **От автора**

Вот диски, выпущенные компанией The Lazarus Consultancy Ltd. В них охватывается большая часть тем, рассмотренных в этой книге.

- NLP Practitioner CD Series: набор из 16 дисков, на прослушивание которого уходит примерно 12,5 часа. Поставляется вместе с рабочей тетрадью. Этот набор представляет собой предварительный материал для прохождения быстрых практических курсов по НЛП от The Lazarus Consultancy.
- Understanding, Predicting and Influencing Behaviour – серия из 4 дисков, общая длительность которых составляет 4.5 часа. Здесь описаны те глубокие фильтры, о которых сказано в этой книге, и многие другие. Поставляются с рабочей тетрадью.
- Understanding, Predicting and Influencing Behaviour – серия из 6 дисков. Четыре диска предыдущей серии дополнены двумя, где описывается, как можно менять ценности и глубокие фильтры. Этот набор будет интересен только практикующим специалистам и магистрам-практикам по НЛП.

В Интернете постоянно растет количество видеоматериалов с демонстрацией техник, описанных в этой книге, с дискуссиями и интервью на тему НЛП.

### **Веб-сайты**

Существует множество веб-сайтов, посвященных НЛП. У большинства школ и корпусов НЛП есть свои регулярно обновляемые сайты.

На сайте NLP University ([www.nlpu.com](http://www.nlpu.com)) есть электронная версия *Энциклопедии нейролингвистического программирования и новых методов кодирования с помощью НЛП*. Любой желающий может посылать по 25 бесплатных поисковых запросов в день.

### ***Глоссарий***

#### **Ассоциированное**

Вспоминание опыта так, как если бы вы видели его своими глазами (т. е. переживали его заново).

#### **Будущая подстройка**

Мысленная репетиция будущего результата, проводимая обычно сразу же за НЛП-интервенцией.

#### **Взаимопонимание**

Способность входить в положение других, создающая климат доверия и понимания.

#### **Внутренняя форма**

Содержание наших мыслей или подтверждение информации, включающее в себя изображения, звуки, тактильные ощущения, вкусы, запахи и саморазговор.

### **Вторая позиция**

Одна из *позиций восприятия*. Вторая позиция – это взгляд другого человека на ту или иную ситуацию, в которой он принимает непосредственное участие.

### **Глубокий фильтр**

См. *метапрограммы*.

### **Движущее**

*Субмодальность*, которая определяет, как мы смотрим на тот или иной опыт.

### **Диссоциированное**

Вспоминание того или иного опыта, предполагающее взгляд на него как бы со стороны.

### **Достойное состояние**

Любое состояние, при котором человеку доступны позитивные и полезные эмоции и при котором он проявляет их в своем поведении.

### **Закрепление**

Репрезентация/стимул, связанный с той или иной реакцией и вызывающий ее. Закрепление может происходить естественным образом или выполняться искусственно.

### **За причину**

Позитивное и активное отношение к чему-то. Антипод «за следствие».

### **За следствие**

Негативное, возмущенное отношение к чему-то. Антипод «за причину».

### **Зрелые условия**

Зрелые условия позволяют нам определить такие результаты, которые реально достижимы. Это объясняется тем, что цель в таких условиях ставится по определенным правилам/принципам.

### **Зрелые результаты**

Цели и результаты, определенные и поставленные в соответствии со *зрелыми условиями*.

### **Иерархия идей**

Уровень абстракции идей и концепций. Бывает различным: от совсем абстрактного до совсем точного. Иерархию идей можно использовать для креативного мышления.

### **Изменение размеров куска**

Изменение восприятия путем перемещения большого или малого «кусков» информации в сторону увеличения или уменьшения абстракции, а также в горизонтальном направлении. Осуществляется посредством языковых средств.

## **Искажение**

Искажение происходит в таких случаях, когда что-то воспринимается не так, как оно есть, или когда в нашу *внутреннюю форму* попадают такие ситуации, которые никогда не происходили.

## **Калибровка**

Способность обнаруживать и оценивать различные изменения, опираясь на некий стандарт. Обычно предполагает сравнение двух наборов внешних невербальных сигналов, исходящих от определенного человека, таких, как скорость дыхания и направление взгляда.

## **Коллапс закреплений**

Техника НЛП, позволяющая нивелировать последствия негативного закрепления. См. также: *Закрепление*.

## **Коммуникационная модель НЛП**

Модель показывает, как люди внутренне обрабатывают внешние события и как этот процесс отражается на поведении и результатах поведения людей.

## **Контекст**

Определенная обстановка или ситуация, в которой возникает некое содержание.

## **Критерий**

См. *Ценности*.

## **Критерийный эквивалент**

Эквивалент ценности; то, как человек понимает, что его ценность/критерий удовлетворены.

## **Лидерство**

Изменение своего поведения с целью изменить поведение другого человека. Достигается только при достаточной степени взаимопонимания.

## **Лингвистическая предпосылка**

Лингвистический эквивалент суждений, т. е. того, что подразумевается под чьими-то словами (не путать с *Предпосылками НЛП*).

## **Мета модель**

Модель языка, позаимствованная из работы Вирджинии Сатир и дающая нам «общую характеристику» языка. Она позволяет распознавать *удаления, обобщения и искажения*, присутствующие в нашей речи, и дает нам возможность прояснить языковые неточности и получить точные сведения об интересующих нас вопросах.

## **Метапрограммы**

Бессознательные бессодержательные программы, которые фильтруют наш опыт (иногда в этой книге они называются *глубокими фильтрами*).

## **Модальности**

Внутренние состояния, связанные с пятью чувствами (*визуальным, слуховым, кинестетическим, обонятельным и вкусовым*) и с нашим внутренним диалогом.

## **Моделирование**

Процесс, вследствие которого было создано НЛП. Моделирование предполагает выявление того, что кто-то делает (мысленно и физиологически), чтобы проявить то или иное поведение. После этого проводится кодификация этих действий, обращающая их в ряд шагов, которые легко повторить.

## **Модель Милтона**

Набор языковых структур, собранный Милтоном Эриксоном. Эти структуры используют язык абстрактно, так что люди могут сами наполнять их собственными смыслами.

## **Нейрологические уровни**

Часто используемая в НЛП модель, позволяющая классифицировать наше мышление и ситуации, в которые мы попадаем, по следующим категориям: окружение, поведение, способности, убеждения и ценности, идентичность, предназначение/миссия. Эта модель иногда называется *логическими уровнями*.

## **Обобщение**

Обобщение происходит в таких ситуациях, когда один определенный опыт представляет или отождествляется с целым рядом других.

## **Отражение**

Отражение чьей-то физиологии, как если бы вы смотрели в зеркало.

## **Первая позиция**

Одна из *позиций восприятия*. Первая позиция – это когда вы смотрите на ситуацию со своей точки зрения.

## **Перекрестное соответствие**

*Соответствие* одному аспекту внешнего поведения человека или его физиологии через произведение некоего иного физиологического движения.

## **Подстройка**

Достижение и поддержание взаимопонимания с другим человеком на протяжении длительного времени посредством *соответствия* и *отражения* внешнего поведения этого человека и/или его голоса.

## **Позиции восприятия**

Точки зрения в определенной ситуации: *первая позиция* – наша точка зрения; *вторая* – обычно точка зрения кого-то еще; *третья* – точка зрения диссоциированного наблюдателя, т. е. взгляд со стороны.

## **Предикаты**

Слова и выражения, служащие предпосылками одной из *репрезентативных систем*.

## **Предпосылки НЛП**

Суждения или уместные убеждения, которые не обязательно соответствуют действительности, но которые, если их принимают и в них верят, изменяют наше сознание и улучшают наши результаты.

### **Предпочитаемая репрезентативная система**

Такая *репрезентативная система*, которую кто-то использует чаще всего для размышлений и для организации своего опыта. Это такая репрезентативная система, которую мы используем часто и легко.

### **Принципы успеха**

Шесть принципов, увеличивающих шансы на успех как в отдельных вопросах, так и в жизни в целом.

### **Репрезентативная система**

То, как мы кодируем чувственную информацию и познаем мир. Для каждого чувства есть отдельная репрезентативная система.

### **Рефрейминг**

Процесс произведения смещения в природе какой-то проблемы или изменения структуры или контекста некоего утверждения, производимый с целью изменить их значение.

### **Рефрейминг значения**

Придание иного значения определенному утверждению через предположение некоторого другого (более позитивного) возможного его значения (иногда это называется *рефреймингом содержания*).

### **Рефрейминг содержания**

См. *Рефрейминг значения*.

### **Рефрейминг контекста**

Придание иного значения некоему утверждению путем изменения контекста.

### **Слуховое внутреннее (Св)**

*Репрезентативная система*, связанная с логикой и с тем, как мы говорим сами с собой.

### **Соответствие**

Воспроизведение в некотором смысле одного или нескольких аспектов чьей-то физиологии или голоса.

### **Состояние**

Наше внутреннее эмоциональное положение.

### **Средства**

Средства – это то, с помощью чего мы можем произвести внутренние изменения в самих себе или достичь какого-то результата. Средства могут включать в себя определенные состояния или заимствования неких физиологических черт.

### **Стратегии**

Ряд или последовательность внутренних и внешних форм, приводящих к определенному результату.

### **Субмодальности**

Это явные отличия (или составляющие *модальностей* В, С, К, В, В и Св), являющиеся частью каждой *репрезентативной системы* и придающие значение нашему опыту.

### **Третья позиция**

Одна из *позиций восприятия*. Третья позиция – это точка зрения стороннего наблюдателя, взгляд со стороны.

### **Убеждения**

*Обобщения*, которые мы делаем в наших рассуждениях о внешнем мире, и наши мнения о нем. Они формируют правила о том, что мы можем и чего не можем делать.

### **Удаление**

Удаление происходит в таких случаях, когда мы, составляя наши *внутренние формы*, часть опыта оставляем вне их.

### **Ценности**

Те критерии, которые важны для нас, то, чего мы ожидаем или желаем от чего-то. См. также *Критерии*.

### **Чуткость**

Способность обнаруживать и понимать сознательную или бессознательную реакцию того или иного человека, наблюдая за его физиологией и/или голосом.

### **Экология**

Изучение последствий или результатов любых изменений большого масштаба.

### ***Благодарности***

Есть несколько человек, которым я бы хотел выразить свою благодарность – всем им я благодарен одинаково.

Благодарю свою коллегу Салли Вэнсон за отзывчивость.

Благодарю всех создателей НЛП и всех людей, принявших участие в его дальнейшем развитии.

Благодарю многих людей, обучивших меня НЛП, а именно (в алфавитном порядке): Шелли Роуз Шарве, Роберта Дилтса, Джона Гриндера, Тэда Джеймса, Иэна МакДермотта, Дэвида Шепарда, Сюзи Смит, Лизу Уэйк и Уайатта Вудсмолла (прошу прощения у всех, кого забыл упомянуть).

Благодарю своих учеников и клиентов, чье стремление учиться и развиваться является моим источником вдохновения.

Благодарю моих коллег Джули, Дэйва и Ашу, помогавших мне с бизнесом, когда я был занят написанием этой книги.

Благодарю авторов работ, на которые здесь ссылаюсь.

Благодарю Джона Финча, Холли Айвинс и Хью Брюна из издательства «Crimson Publishing» за то, что они воодушевляли меня и помогали мне.

### *Об авторе*

Джереми Лазарус – магистр по преподаванию НЛП и аккредитованный ответственный инструктор. Он получил квалификацию практикующего специалиста по НЛП в 1999 году, а в 2000 году стал магистром по практике и преподаванию НЛП. Специализируется на применении НЛП в спорте и в профессиональной деятельности.

Джереми является директором фирмы The Lazarus Consultancy Ltd, лондонского предприятия по коучингу, обучившего ряд предпринимателей, МСП, Национальную службу здравоохранения и иные компании высшего уровня. Он также работал с несколькими известными спортсменами и тренерами, в том числе с футбольными клубами Премьер-лиги и с Британской командой по стрельбе из пистолета. Джереми регулярно дает лекции в двух университетах Великобритании.

Перед тем как Джереми основал компанию The Lazarus Consultancy Ltd в 1999 году, он имел успешную карьеру бухгалтера, бизнес-консультанта, корпоративного казначея и финансового директора. Его первоначальная квалификация – бухгалтер и корпоративный казначей.

#### **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты...
2. Диссертации и научные работы.

Тематика любая: КОММЕРЦИЯ, экономика, маркетинг, техника, биология, право, финансы ...

#### **УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ:**

полные тексты в электронной библиотеке

[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).

# КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

## ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

### Заходите на сайт:

<https://eksmo.ru/b2b/>

### Звоните по телефону:

+7 495 411-68-59, доб. 2261



ВАШ ЛОГОТИП  
НА ОБЛОЖКЕ

ВАШ ЛОГОТИП НА КОРЕШКЕ

ОБРАЩЕНИЕ  
К КЛИЕНТАМ  
НА ОБЛОЖКЕ