

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

NLP. Nowa technika osiągnięcia sukcesów

Autor: The NLP Comprehensive Training Team,

edited by Steve Andreas and Charles Faulkne

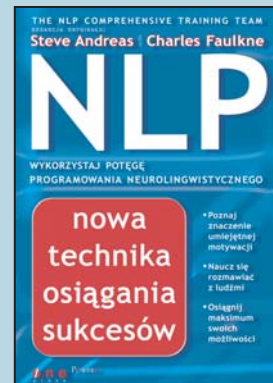
Tłumaczenie: Anna Zawadzka (podziękowania, rozdz.

1 – 7), Wojciech Sztukowski (rozdz. 8 – 12, dodatek)

ISBN: 83-7361-950-X

Tytuł oryginału: [NLP: The New Technology of Achievement](#)

Format: A5, stron: 350



Programowanie neurolingwistyczne (NLP) to technika, dzięki której można dokonać ogromnej przemiany swojej osobowości. Stosując ją, osiągniemy to, co chcemy. Dzięki NLP w krótkim czasie można załagodzić osobiste lęki, wyzwolić w sobie bardziej pozytywne uczucia, zmienić wieloletnie nawyki, rozwiązać wewnętrzne konflikty i zbudować nowe przekonania. NLP jest wykorzystywane podczas szkoleń menedżerów, sportowców, lekarzy i wszystkich innych osób, u których sposób reagowania na trudności może mieć wpływ na ich życie, pracę i osiągnięte w niej wyniki.

„NLP. Nowa technika osiągnięcia sukcesów” to książka, dzięki której poznasz najskuteczniejsze metody programowania neurolingwistycznego. Dowiesz się, jak działa Twój mózg. Nauczysz się dokonywać zmian w swojej osobowości. Przeczytasz o różnych technikach NLP i wykorzystasz je w praktyce. Odkryjesz, jakie cechy charakteryzują osoby osiągające najlepsze wyniki. Wykonasz ćwiczenia prowadzące do poznania i wykorzystania tych cech. Dowiesz się, jak NLP może Ci pomóc w szybkim opanowaniu dowolnej umiejętności.

- Sposoby podnoszenia motywacji
- Odkrywanie swojej misji w życiu
- Sztuka osiągania celów
- Umiejętność nawiązywania kontaktów z ludźmi
- Metody skutecznej perswazji
- Zwalczanie lęków i obaw
- Podnoszenie swojej samooceny
- Osiąganie szczytowych możliwości

Przekonaj się, że NLP może zmienić Twoje życie

Spis treści

Rozdział 1. Zmieniaj swój umysł	13
Rozdział 2. Co to jest NLP?	27
Ćwiczenie 1. Muzyka filmowa	41
Ćwiczenie 2. Obramowanie	43
Ćwiczenie 3. Krąg doskonałości	49
Rozdział 3. Motywowanie	61
Ćwiczenie 4. Rozpoznawanie tego, co powoduje, że doświadczenie jest pociągające	79
Ćwiczenie 5. Zwiększanie motywacji	82
Ćwiczenie 6. Generator nowego zachowania	86
Rozdział 4. Odkrywanie swojej misji	89
Ćwiczenie 7. Jesteś uczniem	94
Ćwiczenie 8. Odkrywanie pasji swego życia	100
Ćwiczenie 9. Rozpoznawanie na nowo swych najgłębszych wartości i zasad	103
Ćwiczenie 10. Opracowanie wizji	109
Ćwiczenie 11. Szukanie określonego kierunku dla wizji	111
Ćwiczenie 12. Dostosowanie siebie do misji	113
Rozdział 5. Osiąganie swoich celów	123
Ćwiczenie 13. Korzystanie ze swojego ulubionego bohatera	129
Ćwiczenie 14. Odkrywanie ról indywidualnych dla misji	135
Ćwiczenie 15. Odkrywanie ról zawodowych dla misji	137
Ćwiczenie 16. Odkrywanie ról osobistych i rodzinnych dla misji	138
Ćwiczenie 17. Odkrywanie ról obywatela dla misji	140

Ćwiczenie 18. Tworzenie atrakcyjnej wizji przyszłości	152
Ćwiczenie 19. Opracowanie planu rozwoju	153
Ćwiczenie 20. Szybka powtórka	155
Ćwiczenie 21. Podejmowanie działania	156
Rozdział 6. Budowanie kontaktu i trwałych relacji	159
Ćwiczenie 22. Włączanie ludzi do Twoich celów	163
Ćwiczenie 23. Ustalanie celów związku	166
Ćwiczenie 24. Rozwijanie umiejętności harmonizowania głosu	174
Rozdział 7. Skuteczne strategie perswazji	183
Ćwiczenie 25. Szukanie sygnałów spójności i niespójności wewnętrznej	198
Ćwiczenie 26. Osiąganie wewnętrznej zgodności	204
Rozdział 8. Pozbywanie się obaw i fobii	211
Ćwiczenie 27. Asocjacja i dysocjacja	219
Ćwiczenie 28. Oglądanie filmu od końca	221
Ćwiczenie 29. Szybka technika zwalczania fobii	225
Ćwiczenie 30. Przyjmowanie perspektywy innego	232
Ćwiczenie 31. Neutralny obserwator	234
Rozdział 9. Rozwijanie pewności siebie	239
Ćwiczenie 32. Przeramowanie wewnętrznego głosu	246
Ćwiczenie 33. Od frustracji do elastyczności	255
Rozdział 10. Rozwijanie umiejętności doceniania siebie i budowanie wiary w siebie	265
Ćwiczenie 34. Rozwijanie silnej wiary w siebie	271
Ćwiczenie 35. Autobiografia	276
Ćwiczenie 36. Swish Pattern	286
Ćwiczenie 37. Zrównoważona reakcja na krytykę	297
Rozdział 11. Kształtowanie pozytywnego myślenia	303
Ćwiczenie 38. Przyjęcie pozytywnego nastawienia	319
Ćwiczenie 39. Znajdź swoją osobistą linię czasu	324

SPIS TREŚCI	11
Ćwiczenie 40. Niszczyciel decyzji	326
Rozdział 12. Osiąganie szczytowych możliwości	331
Ćwiczenie 41. Swish Pattern w odzyskaniu wewnętrznej siły	340
Ćwiczenie 42. „Wytłaczanie szczytowych możliwości”	347
Ćwiczenie 43. Uwalnianie perspektywy dla nieograniczonych osiągnięć	354
21-dniowy program nieograniczonych osiągnięć	361
SŁOWNICZEK NLP	393
BIBLIOGRAFIA	401
BIOGRAFIE	403
SKOROWIDZ	407

ROZDZIAŁ 3.

Motywowanie

*To, co leży za nami i przed nami, jest niczym w porównaniu z tym,
co leży w nas.*

— RALPH WALDO EMERSON

Znaczenie motywacji

Jak twierdzi Anthony Robbins (konsultant w zakresie motywacji i autor bestsellerów), „dwie rzeczy motywują ludzi do osiągnięcia sukcesu: inspiracja i desperacja”. Po stronie inspiracji znajduje się dr Edwin Land, wynalazca fotografii natychmiastowej i założyciel korporacji Polaroid. Jego mała córeczka chciała oglądać swoje zdjęcie zaraz po jego zrobieniu i zadała ojcu pytanie, dlaczego wywoływanie zdjęć trwa tak długo. To zainspirowało Landa do umieszczenia procesu wywoływania bezpośrednio na kliszy. Podobnie Bill Gates i Paul Allen, założyciele korporacji Microsoft, zauważyli reklamę komputera osobistego w piśmie *Popular Mechanics* i dostrzegli przyszłość komputerów. Bill nawet zadzwonił do matki, by ją poinformować, że prawdopodobnie nie będzie do niej dzwonił przez następne pół roku, ponieważ będzie zajęty pisaniem programu komputerowego, który kupi IBM. Program ten znany jest nam wszystkim pod nazwą MS-DOS.

Z drugiej strony, dowodem na to, że desperacja też może odgrywać rolę motywatora, jest lista nazwisk, na której czele mógłby znaleźć się Anthony Robbins. Były sprzedawca odkurzaczy i główny prowadzący seminarium na temat programu zdrowotnego posmakował sukcesu finansowego, po czym pozwolił mu się wymknąć. Kiedy, myjąc naczynia w wannie, stwierdził,

że jego życie zostało zamknięte na 37 m² w mieszkaniu w Venice Beach w Kalifornii, to nie sukces popchnął go do przodu. Frustracja wywołana obecną sytuacją spowodowała, że postanowił coś zmienić i skorzystał z treningu NLP, co wyrzuciło jego życie do góry nogami. Innym przykładem działania desperacji jako motywatora jest nagradzana wieloma nagrodami aktorka Cher. Po skończeniu czterdziestu lat przejrzała swoje dotychczasowe osiągnięcia życiowe i, zaniepokojona ich brakiem, postanowiła zmienić swoją przyszłość. Bez względu na to, czy chodzi o naukowców, aktorów, sportowców czy biznesmenów, motywacja w postaci pozytywnej inspiracji lub negatywnej desperacji stanowi olbrzymią różnicę w życiu wielu ludzi.

Dlaczego więc niektórzy ludzie mają takie kłopoty z mobilizacją? Wydawałoby się, że sukces, osiągnięcie i spełnienie największych marzeń jest tak atrakcyjne i tak nieodparcie kuszące, że z motywacją nie powinno być żadnych problemów. Jednak dla wielu najgorsze jest rozpoczęcie. Osoby osiągające sukcesy twierdzą, że do osiągnięcia celu potrzebują motywacji, ale jak ją definiują? Motywacja to nie jakaś sekretna formuła sprzedawana tylko najlepszym sportowcom i motywatorom. Jest to raczej prosta strategia umysłowa, której można się nauczyć samemu; coś, co może nam towarzyszyć wtedy, gdy jest potrzebne.

W pewnych określonych momentach motywacja jest nam potrzebna. Różnią się one od chwil, w których *nie* chcemy być zmotywowani. Być może nie dla wszystkich ma to sens, ale wystarczy sobie przypomnieć, że są pewne rzeczy, do których robienia mamy dużą motywację, a które wcale nie są takim dobrym pomysłem. Są to na przykład sytuacje, w których chcemy zjeść więcej czekolady lub trzeci kawałek pizzy, albo chcemy kupić coś, czego tak naprawdę nie pragniemy lub nie potrzebujemy. To właśnie wtedy naprawdę potrzebna jest strategia odwlekania (ang. *procrastination strategy*). Mówiąc inaczej, strategia motywacyjna jest potrzebna wtedy, gdy nie chce nam się czegoś *zrobić*, ale chcemy, żeby zostało to *zrobione*. Chcemy wyników, ale zbyt trudno ekscytować się samym procesem. Jeśli

na przykład myślisz o zrobieniu prania, opłaceniu rachunków lub wyniesieniu śmieci, najprawdopodobniej nie masz przyjemności z wykonywania tych czynności, ale chcesz, by zostały wykonane. Kiedy szef żąda raportu na biurku do południa, a temat jest tak nudny, że usypia, nie masz wcale chęci, by to zrobić, ale chcesz, by zostało to wykonane. Kiedy wiemy, że powinniśmy ćwiczyć, ale kojarzy się nam to z bólem, potem, ciężką harówką i stratą czasu, chcemy mieć to za sobą. Nie zawsze chcemy być włączani w proces wykonywania czegoś — chcemy tego, co otrzymamy po jego skończeniu. Właśnie wtedy przydaje się strategia motywacji i dokładnie to może nam dać NLP.

Jak działa motywacja?

Istnieje kilka różnych indywidualnych stylów motywowania. Aby odnaleźć własny, należy przyrzeć się codziennej rutynie wstawania. Kiedy rano dzwoni budzik, czy mamroczesz do siebie: „Och nie, chcę jeszcze trochę pospać” i przestawiasz budzik, by dzwonił za pięć minut? Kiedy dzwoni ponownie, czy nie słyszysz, jak Twój wewnętrzny głos mówi: „Czas wstawać”? W Twojej głowie mogą zacząć pojawiać się obrazy, w których spieszenie się ubierasz i wychodzisz z domu bez śniadania. Ale łóżko jest takie ciepłe, kołdra jest w sam raz i myślisz sobie: „Trudno, ubiorę się w to, co wczoraj. Komu potrzebne jest śniadanie?”. I znów przestawiasz budzik.

Po kolejnych kilku minutach ponownie dzwoni budzik. Tym razem Twój wewnętrzny głos krzyczy: „Musisz WSTAĆ, bo się SPÓŹNISZ i będziesz miał *prawdziwe* kłopoty!” Teraz Twój mózg zacznie pokazywać Ci obrazy, jak spóźniasz się do pracy i tłumaczysz przed szefem. Ale stwierdzasz, że jadąc do pracy, przydusisz trochę bardziej pedał gazu. I ponownie zasypiasz.

Ale wtedy znów dzwoni budzik, a głos wrzeszczy: „CZAS WSTAWAĆ. MUSISZ WSTAĆ!!!”. Tym razem pojawiają się obrazy czekających ze zniecierpliwieniem klientów, którzy grożą wyjściem. W myślach widzisz, jak krzyczy na Ciebie Twój szef, strasząc wylaniem. A gdy ten obraz w wyobraźni stanie się już wystarczająco duży, jasny, bliski i głośny, wtedy mówisz: „No, już dobrze, dobrze. Wstaję”. W końcu zostałeś zmotywowany. Ruszyłeś się dzięki tworzeniu scenariuszy tego, *OD* czego wołałbyś się odsunąć.

Istnieje także drugi rodzaj motywacji. Czy kiedykolwiek obudziłeś się w kurorcie, w pełni świadom tego, że jesteś na wakacjach? Otwierając oczy, zacząłeś się zastanawiać, co Ci się uda dzisiaj zrobić. Przewijające się w głowie wyraziste obrazy wspaniałych i zachwycających możliwości wyciągnęły Cię z łóżka z siłą olbrzymiego magnesu. Jedyny kłopot to od czego zacząć. Problem ze wstawaniem z łóżka w ogóle się nie pojawia!

Podobnie zdarzały Ci się pewnie chwile, gdy budziłeś się rano do pracy, myśląc o wspaniałych rzeczach, którymi się dzisiaj zajmiesz. Myślałeś wtedy o tym, jak wykonanie tych zadań przybliży Cię *DO* tego, czego naprawdę chcesz, dając Ci większą przyjemność, uczucie spełnienia, kompetencji i wiary we własne siły. Widziałeś wtedy siebie wykonującego różne czynności i przybliżającego się *DO* czekającej nagrody. Widziałeś, jak ten dzień łączy się z następnym, prowadząc Cię *DO* tego, czego naprawdę pragniesz w życiu.

Odkrywanie kierunku motywacji

W NLP odkryto, że te dwa rodzaje motywacji działają w zupełnie odmienny sposób w różnych kierunkach i z różnymi rezultatami. Te dwa kluczowe elementy motywacji są w NLP nazywane kierunkiem motywacji. Ów kierunek może przybliżać *DO* tego, co chcemy osiągnąć, lub oddalać *OD* tego, czego nie

chcemy. Kierunek motywacji to program umysłowy, który wpływa na całe nasze życie. Na poziomie biologicznym lub fizycznym każdy ma wykształcone obie motywacje *OD* i *DO*: uciekania od bólu, dyskomfortu i stresu oraz przybliżania się *DO* przyjemności, wygody i stanu odprężenia. Są to zupełnie inne sposoby motywacji i oba przydają się w różnych sytuacjach. Bo przecież istnieją niebezpieczne miejsca, działania wywołujące cierpienie i negatywne myśli, *OD* których warto uciec, tak samo jak istnieją wspaniałe miejsca, służące pomocą i wsparciem ludzi oraz pozytywne myśli, *DO* których warto się przybliżyć. Do pewnego stopnia każdy stosuje oba kierunki, jednak, co ciekawe, wszyscy skłaniają się do wyspecjalizowania w jednym z nich bardziej niż w drugim. Stajemy się bardziej zmotywowani przez obrazy sukcesu, przyjemności i zysku lub wizje niepowodzeń, bólu i straty.

Badania NLP odkryły, że ludzie mają tendencję do stosowania tego samego umysłowego programu motywacji do przeróżnych niepodobnych do siebie sytuacji. Jeśli na przykład nie wstaniesz rano, póki nie zobaczysz w wyobraźni obrazu swojego szefa, który grozi wyrzuceniem z pracy, oznacza to, że w tej sytuacji kierujesz się motywacją *OD* bólu, uczucia dyskomfortu i negatywnych konsekwencji. Jest również prawdopodobne, że wybierzesz ten kierunek w wielu innych sytuacjach życiowych. Na przykład decydujesz się zrobić sobie przerwę, dopiero gdy zacznie Ci być niewygodnie. Wybierając przyjaciół, możesz koncentrować się raczej na ludziach, którzy nie będą dla Ciebie męczący. Prawdopodobnie tak długo nie podejmiesz żadnej decyzji dotyczącej zmiany pracy, aż nie będziesz już mógł jej znieść. Odsuwasz się *OD* tego, czego nie chcesz.

Drugim kierunkiem motywacji jest przybliżanie się *DO* tego, czego chcesz: przyjemności, nagród i celów — przykładem jest osoba, która budzi się rano pełna chęci i nie może się doczekać, by wyskoczyć z łóżka i zacząć realizować swoje marzenia. Zadaje sobie takie pytania, jak: „Co mogę dzisiaj ciekawego zrobić? Jak dzisiejszy dzień przybliży mnie *DO* tych rzeczy, których

naprawdę pragnę i chcę w moim życiu?”. Ta osoba zastosuje ten sam rodzaj motywacji, aby zdecydować o zrobieniu sobie przerwy — na przykład po to, by z kimś porozmawiać lub by się nagrodzić za ukończenie zadania. Dobierając przyjaciół, wybierze ludzi, którzy będą ją stymulować. Prawdopodobnie podejmie decyzję o zmianie pracy, gdy nadarzy się okazja lub lepsza posada. Porusza się w kierunku *DO* tego, czego pragnie.

Na pierwszy rzut oka przy porównaniu strategii motywacyjnej *DO* i *OD* *DO* wydaje się znacznie korzystniejsze. Ludzie z taką motywacją częściej mówią: „Jest lepszy sposób na życie. Wystarczy wyobrazić sobie coś, czego się pragnie, i iść do przodu”. Ale zastanówmy się nad tym. Gdy w pokoju jest zbyt niska temperatura, robisz coś, żeby to zmienić. Kiedy ktoś zaczyna Cię karmić półprawdą i insynuacjami, podejmiesz pewne działania. To są przykłady motywacyjnej strategii *OD*. Jeśli jesteś dobrze prosperującym biznesmenem, być może jedną z rzeczy, które Ci pomogły w osiągnięciu sukcesu, było wspomnienie biedy w dzieciństwie. Jeśli pamiętanie o tych ciężkich czasach z przeszłości motywuje Cię do wyteżonej pracy, by teraz osiągnąć lepszą jakość życia, to dokonałeś odpowiedniego i wydanego zastosowania motywacji *OD*.

Zalety motywacji *DO* są bardziej oczywiste. Ludzie, którzy kierują się *DO* celów i nagród, są bardzo cenieni w społeczeństwie. Gdyby w lokalnej gazecie prześledzić ogłoszenia „potrzebna pomoc”, okazałoby się, że poszukiwani są zmotywowani wewnętrznie ludzie, ambitni i myślący przyszłościowo, czyli innymi słowy osoby, które mają motywację *DO*. Ten popyt na ludzi zmotywowanych w kierunku *DO* powoduje, że wielu ubiegających się o pracę udaje kogoś, kim nie jest. A to nikomu nie służy. Gdyby się dokładniej przyjrzeć zaletom obu kierunków motywacji, okazałoby się, że kierunek *DO* jest bardziej skierowany na cel, kierunek *OD* zaś na zidentyfikowanie i rozwiązywanie problemów.

Wpływ kierunku motywacji

Oba typy motywacji mają zalety i wady, umiar oraz skrajne formy. Na przykład czasami ludzie są tak zmotywowani *DO* swych celów, że nawet nie zastanawiają się nad problemami, które mogą napotkać lub na które powinni być przygotowani. Ten rodzaj mentalności „przyciskania gazu do dechy” jest wspólną cechą wielu młodych przedsiębiorców. W rezultacie muszą przejść twardą szkołę życia, manewrując między wieloma wybojami, zanim zrozumieją znaczenie unikania trudności, i albo zrobią to sami, albo wynajmą kogoś, kto zrobi to za nich. Z drugiej strony, niektórzy mogą być tak bardzo umotywowani w kierunku *OD*, że będą zbyt przerażeni, aby cokolwiek spróbować. Tak bardzo uwikłają się w problem, który próbują rozwiązać, że zapomną o celu swych działań.

Prawdopodobnie już zastanawiałeś się nad używanym przez Ciebie typem motywacji i pewnie masz nadzieję, że jest to motywacja o kierunku *DO*. Pamiętaj jednak, że taki sam sukces można osiągnąć w przypadku obydwu kierunków. Choć motywacja *DO* jest zdecydowanie powszechniej doceniana u ludzi odnoszących sukcesy, mniej popularna motywacja *OD* może również pozwolić na nich osiągnięcie.

Martin Zweig, znany i szanowany prognostyk giełdowy, zarządza ponad miliardem dolarów w aktywach. Jego książki i biuletyny giełdowe są znane inwestorom na całym świecie. Dr Zweig, aby zminimalizować swoje straty, używa motywacji *OD*. Wytłumacza tylko pewną ilość „ból” na giełdzie, po czym się wycofuje. Ma swoje ograniczenia i je respektuje, a dzięki temu jest bardzo bogaty.

Bardzo efektywna strategia dr. Zweiga zwraca uwagę na trzy sprawy, których każdy, kto używa kierunku motywacji *OD*, musi być świadomy. Po pierwsze, gdy ktoś odsuwa się *OD* czegoś, robi to z powodu doświadczanego dyskomfortu, a nawet uczucia strachu lub cierpienia. To silna motywacja *DO* działania.

Jednak im bardziej oddali się od problemu, źródła cierpienia lub dyskomfortu, tym mniej poważne się one wydają. W rezultacie osoby ze strategią motywacyjną *OD* tracą wiele ze swej motywacji, gdy „zagrożenie” wydaje się coraz bardziej odległe. Motywacja *OD* ma często pewną cykliczność; raz jest gorąca, raz zimna — od stanu wysokiej motywacji do jej braku i z powrotem.

Po drugie, ponieważ ludzie o tym kierunku motywacji odsuwają się *OD* kłopotów, uczucia dyskomfortu lub cierpienia, nie zwracają zbyt wiele uwagi na to, gdzie w końcu wyładują. Powiedzenie „z deszczu pod rynnę” trafnie opisuje to, co się czasami dzieje, gdy zbyt wiele uwagi poświęca się kłopotom. Tacy ludzie skupiają się na tym, czego *nie* chcą, a nie na tym, czego *chcą*. Inaczej mówiąc, nie widzą, dokąd zmierzają, ponieważ wciąż patrzą tam, skąd przyszli — jest to czasami nazywane „świadomością biedy” (ang. *poverty consciousness*).

Po trzecie, osoby, które stosują motywację *OD*, muszą pilnować poziomu swojego niepokoju lub stresu. Często, zanim zostaną zmotywowane do działania, muszą doświadczyć wiele bólu i troski. Jeśli pozwolą, by poziom stresu lub zmartwień był zbyt wysoki, zanim zareagują, może to wpłynąć także na ich zdrowie i samopoczucie. W niektórych firmach praca pod presją to kwestię honoru, jednak te same decyzje można podejmować w dużo mniejszym stresie. Wysokie ciśnienie krwi i napięciowe bóle głowy to tylko dwa efekty nagromadzenia stresu przed ostatecznym podjęciem działania.

Zamiast tego ci sami ludzie mogliby nauczyć się reagować wcześniej i przy niższym poziomie dyskomfortu oraz stresu, tak jak robi to dr Zweig i wielu innych skutecznych menedżerów. W końcu jak głośno musi dzwonić telefon, byś go odebrał? Jak niewygodne musi stać się krzesło, byś się przeniósł? To zależy od wrażliwości. Osoby odnoszące sukcesy rozwijają wrażliwość na ludzi i otoczenie, aby osiągnąć jak największą elastyczność działania. Potrafią też zareagować, gdy jeszcze mają wybór, nim do działania zmusi ich cierpienie i poczucie dyskomfortu.

Wiedzą, że rodzaj stosowanej motywacji wpływa na jakość ich życia. Wiedzą, jak reagować na uczucie dyskomfortu, gdy jest ono jeszcze niewielkie, i stają się bardziej umotywowane w kierunku *DO* tego, czego szczególnie pragną w życiu, zachowując jednak czujność, gdy chodzi o problemy i sytuacje, których należy unikać.

Na szczęście z NLP nauczysz się stosowania obu kierunków motywacji: *OD* i *DO*. Wiadomo, że ból, stres i niepokój są czymś dodatkowym. Jeśli chcesz, możesz uzyskać z motywacji to, co najlepsze, przy jak najniższym uczuciu dyskomfortu i najwyższym przyjemności.

Jak menedżerowie mogą stosować kierunek motywacji?

Ponieważ oba kierunki motywacji *OD* i *DO* są ważne, można je celowo wykorzystywać do zwiększenia własnej motywacji. Można ich również używać do motywowania innych, a wiedza o tym jest szczególnie przydatna dla menedżerów i kadry kierowniczej. Osoby pracujące na takich stanowiskach mogą łatwo zauważyć w oparciu o wzorce reakcji i słowa swych pracowników, że różne rzeczy motywują różnych ludzi. Niektórych na przykład bardziej motywują nagrody, bonusy, dodatki motywacyjne i pochwały. Ci będą ciężko pracować, wiedząc, że czeka ich wycieczka na Bahamy, nowy samochód lub aprobata zaufanego kierownika. Mówią o swoich celach i zamierzeniach. Mówią o tym, co chcieliby uzyskać, osiągnąć lub zdobyć. Przy takich osobach skuteczny menedżer powinien używać zachęt motywacji *DO*: celów, premii i nagród.

Dla pracowników, którzy stosują motywację *OD*, te same premie i nagrody znaczą bardzo niewiele. Ich kierownik mógłby pomyśleć: „Oferuję im tyle nagród, a oni wciąż nic nie robią”.

Zdenerwowany mógłby zacząć wykrzykiwać: „Jeśli w końcu czegoś nie zrobicie, wyrzucę was z pracy!”. Mógłby też wyrazić cichym, poważnym głosem swoje zaniepokojenie niewykluczoną możliwością zwolnień. W efekcie pracownicy nagle zaczynają pracować jak szaleni i robią wszystko, jak nigdy dotąd. Spostrzegawczy menedżer powinien zrozumieć: „Aha, mamy parę osób z motywacją *OD*. Tych ludzi motywuje unikanie nieprzyjemnych lub negatywnych sytuacji”. Takie osoby będą osiągać wyniki po to, by na nich nie krzyczano, aby złagodzić uczucie dyskomfortu.

Zanim zacznie to przypominać pseudonaukowe usprawiedliwianie takich powiedzeń, jak „Oszczędzaj różgi, rozpieszczaj dziecko” lub „Nie ma zysków bez bólu”, pozwolimy sobie szybko dodać, że stałe poszturchiwanie osób, by odsuwały się *OD* planowanego uczucia niepokoju lub dyskomfortu, może stępić ich reakcję — w podobny sposób jak u biednych stale chodzących w kółko koni w lokalnej szkółce jeździeckiej. Istnieje również niebezpieczeństwo zbyt silnego nacisku. W takim przypadku taka osoba po prostu ucieknie *OD* całej sytuacji — jeśli jest to możliwe, fizycznie lub umysłowo.

Zdecydowanie lepiej jest myśleć o kierunku motywacji *OD* jako o kierunku *OD* problemów. Wiele osób o tym kierunku motywacji potrafi doskonale rozwiązywać problemy. Jest to język, jakim się posługują. To oni przychodzą, mówiąc: „Przepraszam, mamy problem”. Widzą problem i muszą go rozwiązać. Po rozwiązaniu szczególnie trudnego problemu doświadczają uczucia emocjonalnego zrelaksowania, wewnętrznego „aha” lub „eureka”.

Z drugiej strony, ludzie z motywacją *DO* dążą do celu. Także i ich język to odzwierciedla, gdy mówią: „Dążę *DO* bogactwa, uznania lub tego, by moje działania przyniosły jakąś zmianę”. Zbliżając się do celów, doświadczają emocjonalnego maksimum, wewnętrznego „tak”.

Korzystanie z kierunku motywacji w planowaniu

Jeśli jesteś menedżerem, Twoim zadaniem jest zrozumienie obu rodzajów motywacji i zwiększenie zgodnie z tym motywacji swoich ludzi. Oto model planowania strategicznego, który można zastosować do grup i zespołów, gdzie występują oba typy motywacji. Pamiętaj jednak, że te kierunki motywacji są przeciwne. Dlatego przy braku odpowiedniego pokierowania należy się spodziewać kłótni osób o różnych motywacjach.

Założmy, że chcesz, by Twoja grupa lub zespół sformułowały cel firmy albo grupy. W trakcie prezentowania zadania szukasz wzrokiem członków zespołu reagujących pozytywnie na Twój komunikat. Te osoby z motywacją *DO* będą prawdopodobnie kiwać głowami na znak zgody lub zaczną się chętnie włączać do dyskusji, dodając do głównych możliwości własne przemyślenia. Prawdopodobnie minie kilka chwil, a członkowie zespołu o motywacji *OD* wtrącą swoje „to się nie uda” lub inne podobne słowa, po czym zaczną kolejno wymieniać wszystkie tego powody. Koniecznie wysłuchaj ich z szacunkiem, po czym zwrócić uwagę, że umiejętności rozwiązywania problemów są niezwykle istotne w późniejszej części procesu, ale w tym momencie są przedwczesne.

Pamiętaj o tym, że według założeń NLP **ludzie zawsze dokonują najlepszego z dostępnych im wyborów i w każdym zachowaniu kryje się dobra intencja**. Obserwując tego członka zespołu, który zgłosił obiekcję, widzisz realizację tych założeń w praktyce. Osobista historia tej osoby i jej naturalny kierunek motywacji powodują, że czuje konieczność wykazania błędu w Twojej metodzie lub metodach reszty zespołu, nim rzeczy staną się bardziej nieprzyjemne lub bolesne. Choć jej uwagi możesz odbierać jak kubeł zimnej wody na rozpalający się przebłysk entuzjazmu, ona widzi przyszły niekontrolowany pożar, który lepiej

powstrzymać tu i teraz. Ma dobre intencje, podobnie jak reszta osób, która dorzucała uwagi. Jest członkiem zespołu, tyle że z kiepskim wyczuciem czasu.

Twoja rola jako menedżera polega na zasugerowaniu grupie lepszego planu. Po pierwsze, pozwól marzycielom rozwinąć się w pełni. Niech ci, którzy określają cel, wyobrażą sobie największą wizję, badając granice możliwości. Wtedy ci, którzy rozwiązują problemy, będą mieli co rozwiązywać. Możesz nawet zasugerować rozpoczęcie zebrania od podziału na dwie grupy według zainteresowań i umiejętności: cele i marzenia z jednej strony oraz unikanie trudności i rozwiązywanie problemów z drugiej. Kiedy zespoły umieścisz w dwóch końcach pokoju lub wokół stołu, niech zespół o motywacji *DO* zacznie opracowywać cel, marzenie lub dążenie. Zespołowi z motywacją *OD* nakaż milczenie i poproś o uważne wynotowanie wszystkich ujemnych stron, by nie pominąć żadnego problemu.

Kiedy zmotywowani *DO* marzyciele ukończą ustalanie celu, podziękuj im. Oni również dokonali najlepszych z dostępnych im wyborów z jak najlepszymi intencjami. Następnie dodaj, że jeśli były jakiegokolwiek słabe punkty w nakreślonym celu lub planie, możecie poczekać na to, by zweryfikował to rynek lub konkurencja, lub poprosić, by powiedział o tym zespół od rozwiązywania problemów, dzięki czemu opracujecie naprawdę pewny i działający w każdych warunkach plan.

Zadaniem zespołu zorientowanego na cel z motywacją *DO* jest podjęcie decyzji, w którym kierunku ruszyć, a zespołu problemowego z motywacją *OD* — przedyskutowanie sytuacji, które mogą przeszkodzić w dotarciu do tego celu, czyli zidentyfikowanie potencjalnych problemów i pomoc w znalezieniu rozwiązań. Wykorzystując w pracy oba kierunki motywacji, używasz kolejno odgórnego i oddolnego konstruowania planów. Kiedy personel zapozna się już z tym wzorcem, komunikacja między oboma grupami zacznie się opierać na docenianiu obu typów motywacji i sposobów myślenia. To wydobędzie talenty i potencjał wszystkich osób w zespole. Dobre firmy i dobrzy menedżerowie

muszą potrafić skutecznie je równoważyć, ponieważ oba typy są kluczowymi elementami sukcesu. Równie ważna jest kolejność: najpierw *DO*, potem *OD*.

Zastosowanie kierunku motywacji w komunikacji

Jednak w przypadku wydawania krótkich poleceń kolejność powinna być odwrócona. Każdy z nas każdego dnia musi wydać komuś polecenie. Może to być coś tak prostego, jak prośba o otwarcie garażu lub przygotowanie raportu, lub tak istotnego jak postanowienia końcowe przygotowywanej dla klienta prezentacji. Lata obserwacji siebie i innych pokazały, że ludzie często najpierw wyrażają, co chcą zrobić, po czym czego nie chcą. Na przykład: „Przekręć uchwyt drzwi garażowych w prawo do samego końca, ale nie baw się nim i nie ciągnij”. To samo słyszemy w biurze, gdy kierownik mówi w dobrej wierze: „Raport ma być gotowy do jutra, ale nie musi być perfekcyjny. To nie prezentacja dla klienta”. Pamiętasz omawiane w poprzednim rozdziale działanie negatywnych wypowiedzi. Człowiek ma tendencję do koncentrowania się na tym i robienia tego, co zawiera wypowiedź negatywna. Jeśli jest ona ostatnia, zapamiętuje ją, koncentrując się w myślach na tym, czego nie robić, a nie na tym, co robić.

Jeśli uważasz, że przesadzamy, zastanów się przez chwilę nad dwoma poniższymi stwierdzeniami. Przeczytaj je tak, jakby mówił je do Ciebie ktoś, kogo szanujesz. Zwróć uwagę na różnice w odczuciach lub postawie, jakie w Tobie wywołały.

„Tym razem zrobimy to na czas i poniżej budżetu. Żadnych fajerwerków, ulubionych projektów lub zmian w ostatniej chwili, jasne?”.

„Tym razem żadnych fajerwerków, ulubionych projektów lub zmian w ostatniej chwili. Zróbmy to na czas i poniżej budżetu, jasne?”.

Jeśli przypominasz większość osób, bardziej odpowiada Ci druga wypowiedź niż pierwsza. Najważniejsza różnica polega na tym, że w pierwszym poleceniu najpierw zostałeś nakierowany *na* cel (kierunek *DO*), po czym pozostawiony z problemami, których należy unikać. W drugiej najpierw przedstawiono Ci problemy, których masz unikać, po czym wskazano cel.

Ten kluczowy wzorzec komunikacyjny jest obecny na każdym poziomie naszego społeczeństwa. W USA w debatach prezydenckich 1992 roku aktualny wtedy prezydent George Bush najpierw przedstawił, co zrobił dla Stanów Zjednoczonych podczas pierwszej kadencji, po czym dodał rzeczy, których nie zrobił, i wymienił swoje błędy. Nie twierdzimy oczywiście, że tylko to było powodem jego porażki, zastanówmy się jednak nad tym, jakie uczucia pozostawiła taka wypowiedź w umysłach milionów widzów i wyborców. Staje się to jeszcze bardziej wyraziste, gdy porówna się język prezydenta Busha z językiem niezależnego kandydata Rossa Perota. Jak niektórzy mogą pamiętać, Perot bez skrupołów mówił, jak jest bardzo źle i jak może być jeszcze gorzej. Dlaczego mogliśmy tego słuchać? Ponieważ zawsze na koniec pozostawiał nas z pozytywnym komunikatem. Zawsze znalazł sposób, by powiedzieć: „Ameryka ma kłopoty, więc musimy zejść do rowów oraz zajrzeć pod maskę i to naprawić”. Jak odmienne wrażenie pozostawiało to w umyśle wyborcy.

Choć prawdopodobnie nie chcesz kandydować na prezydenta, każdego dnia wywierasz na kimś, kogo spotykasz, jakieś wrażenie. Aby maksymalnie skorzystać z umiejętności rozpoznania kierunku motywacji, wystarczy przeredagować swoje komentarze w następującej kolejności: najpierw wypowiedź negatywna, potem pozytywna. Najpierw wyraż, czego *nie* chcesz, po czym powiedz, co *chcesz*. Są ludzie, którzy nie chcą mówić lub myśleć negatywnie. Jest to cudowne, ale również nierealne, ponieważ wtedy nie ma możliwości dawania komentarzy korygujących.

Zawsze, gdy mówisz o czymś, co nie jest tym, co chciałeś, bez względu na to, czy był to posiłek, zebranie, film, płyta CD lub randka — wyrażasz negatywny komentarz korygujący. Takie komentarze są bardzo cenne, gdyż rozwijają wyrazistą różnicę między tym, czego *nie* chcesz, a tym, co *chcesz*. Uporządkowanie ich we wspomnianej kolejności doprowadzi do zwiększenia liczby odpowiadających Ci doświadczeń.

Większość osób, z którymi mieliśmy do czynienia, stosuje częściej kierunek motywacji *OD* niż *DO*. Jeśli jesteś jedną z nich, dodanie tej nowej kolejności do sposobu, w jaki komunikujesz się z innymi, spowoduje olbrzymią różnicę. Wypowiadanie zwykłego negatywnego komentarza, po czym umyślne kończenie go pozytywnym celem, oznacza, że każdą myśl będziesz kończyć z kierunkiem *DO* tego, czego pożądasz, zwiększając stan równowagi.

Z drugiej strony, jeśli jesteś jedną z tych osób, które w naturalny sposób skłaniają się ku *DO*, dodanie tego wzorca komunikacji znacznie wzbogaci wyniki u większości napotkanych ludzi. Ponieważ większość ludzi motywuje się, zaczynając od stwierdzenia, czego nie chce, w trakcie porozumiewania się z nimi można od razu pomóc sobie i im, oferując cele w kierunku *DO*.

Wpływ silnych wartości

Na tym etapie powinieneś już mieć dobre pojęcie o tym, czym jest kierunek motywacji, oraz jak stosują go ludzie, by się zmotywować. Istnieje jeszcze jeden czynnik, który działa jak dopalacz motywacji ludzkiej. Są to wartości. Są one niezwykle ważne. Są miarą naszego życia. To, co cenimy, decyduje o tym, czym jest dla nas życie, jakie działania podejmujemy, *DO* czego będziemy się przybliżać, a *OD* czego oddalać.

Jak już wspominaliśmy, na poziomie fizycznym kierunek motywacji oznacza odsuwanie się *OD* bólu i przybliżanie *DO*

przyjemności. Na poziomie myśli i uczuć oznacza to odsuwanie się *OD* lub przysuwanie *DO* wartości. Co ważne, gdy ludzie tracą kontakt z własnymi wartościami, tracą motywację. Wszyscy prawdopodobnie znamy ludzi, którzy są tego przykładem. Są tak oderwani od swych wartości, że godzinami siedzą przed telewizorem, przeskakując z jednego kanału na drugi w nadziei na znalezienie czegoś interesującego lub rozrywkowego. Zbyt często sami łądujemy z pilotem w rękę, a potem zastanawiamy się, gdzie upłynął nam czas.

Prawdziwymi autorytetami, jeśli chodzi o wartość życia i wagę trwałych wartości, są ludzie starsi. Wystarczy spytać osoby, które przeżyły większość swego życia, co jest dla nich naprawdę ważne, aby przekonać się, że żadna z nich nie odpowie: „Szkoda, że nie oglądałem więcej telewizji” lub „Szkoda, że nie spędzałem więcej czasu na zamartwianiu się”. W zamian za to często rozmyślali nad wagą więzów rodzinnych i przyjacielskich. Często też z upodobaniem opowiadali o swych wyzwaniach, przygodach i triumfach. Jeśli czegoś żałowali, to bardzo rzadko chodziło o coś, co zrobili. Wielu z nich żałuje, że czegoś *nie* zrobiło. Ogólnie rzecz biorąc, mówią, że często pozwalali, by życie przeciekało im przez palce. Nie określili swych najważniejszych wartości i nie zrobili wszystkiego, by je spełnić. W zamian za to marnowali czas na gonitwę za nieistotnymi rzeczami. Ich mądrość może pomóc nam w dokonywaniu lepszych wyborów.

Czy przywiązanie do wartości może być kwestią wyboru? Przypomnij sobie założenie NLP: **jeśli jedna osoba potrafi coś zrobić — każdy może się tego nauczyć**. Czy na tym świecie istnieją ludzie całkowicie zaangażowani w wypełnienie swoich wartości? Oczywiście, że są. Wystarczy więc odkryć, jak ci eksperci wykorzystują swój mózg, a potem to powielić. Technika NLP, którą za chwilę zastosujemy, pozwoli Ci zapoznać się z Twoimi najważniejszymi wartościami. Pomoże Ci także powiązać te wartości z działaniami, abyś więcej czasu poświęcał temu, co naprawdę chcesz osiągnąć.

Prawdopodobnie w tej chwili przyda Ci się długopis lub ołówek oraz kawałek papieru, aby zanotować odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie są moje cele?
- Co jest dla mnie ważne?

Może to być na przykład kariera, pożądany styl życia dla siebie i rodziny, wakacje, nowa praca, możliwości lub związek. Bez względu na to, co odpowiedziałeś, pomyśl o tym i teraz to sobie wyobraź; może to być nawet kilka celów. Następnie, nawet jeśli niektóre fragmenty nie są jeszcze wyraźne, dla każdego z celów zadaj sobie następujące trzy pytania:

- Co w przypadku tego celu jest ważne?
- Co w przypadku tego celu cenię lub do czego przywiązuję wagę?
- Jakie znaczenie ma ten cel dla mnie?

Czasami przyjdzie do głowy jedno słowo takie, jak wolność, wyzwanie, akceptacja, związek lub bezpieczeństwo. Czasami będzie to zdanie: „osiągnięcie tego, co inni uważają za niemożliwe”, „zbadanie swoich ograniczeń”, „stworzenie czegoś nowego” lub „ulepszenie świata”. Bez względu na to, co to jest, te słowa wyrażają Twoje wewnętrzne wartości. Jeśli w naszym życiu nie jesteśmy wierni wartościom, jeśli ich nie wypełniamy, doświadczamy uczucia rozczarowania, pustki albo jeszcze gorzej — nawet jeśli zewnętrznym wydajemy się być ludźmi sukcesu. Wartości są miarą tego, jakie znaczenie ma dla nas życie. Wszystkie nasze cele, marzenia i pragnienia są po prostu narzędziami do realizacji naszych wartości. Jeśli marzysz o nowym domu dla swojej rodziny, to prawdopodobnie masz na myśli jakieś wartości. Będziesz chciał dom z tyloma pokojami, w takim miejscu i stylu, jak tego pragniesz. A do wartości spełnianych przez te kryteria mogą należeć: zagwarantowanie każdemu wygodnej

przestrzeni do życia, luksus, spokój, a nawet wewnętrzne odczucie sukcesu. Te same wartości pojawiają się również, gdy zaczniesz myśleć o zakupie samochodu czy nawet zmianie pracy. Są one tym, czego wszyscy używamy do zmierzenia naszych pragnień, osiągnięć i sukcesów.

Nasze wartości wpływają na naszą motywację. Jeśli są słabo ugruntowane, motywacja będzie niska. Jeśli wartości są mocne, motywacja będzie równie silna. NLP pozwala wpływać na to w sposób bezpośredni. Kiedy myślisz o dowolnym przeżyciu, używasz co najmniej jednej z następujących modalności sensorycznych: wizualnej, słuchowej, kinestetycznej, czuciowej i smakowej. Dla większości osób myślenie o doświadczeniu przy użyciu wszystkich wymienionych modalności będzie znacznie bardziej motywujące, niż gdy wykorzystany zostanie tylko obraz, słowo lub dźwięk. Gdy myślisz o doświadczeniu przy użyciu wielu modalności, wydaje się ono bardziej prawdziwe, a odpowiedź będzie silniejsza.

Pomyśl na przykład o słowie *cytryna* lub wyobraź sobie rysunek cytryny. Zwróć uwagę na reakcję. Teraz wyobraź sobie soczysty, żółty, trójwymiarowy obraz tej samej cytryny, gdy dzielą ją na pół ostrym nożem. Posłuchaj dźwięku, który wydaje nóż, krojąc cytrynę, obejrzyj, jak skapuje z niej sok, i poczuj uwolniony cytrynowy aromat. Teraz wyciągnij rękę, aby podnieść jedną z przekrojonych połówek, po czym powoli wsuń ją do ust, żeby posmakować. Posłuchaj dźwięku, który wydają Twoje zęby, gdy wgryzasz się w soczysty miąższ, i poczuj, jak kwaśny smak soku wpływa do Twych ust. Ponownie zwróć uwagę na reakcję. Czy nie zacząłeś się bardziej ślinić w porównaniu z tym, gdy w umyśle miałeś tylko słowo lub mgliste wyobrażenie cytryny? Najprawdopodobniej tak. A co by się stało, gdybyś wyobraził sobie soczyste, czerwone, pachnące truskawki?

Sposób, w jaki myślisz o przeżyciach, decyduje o sile Twojej reakcji. Zastosujmy to do sprawdzenia, jak myślisz o swoich najbardziej wartościowych doświadczeniach.

**ĆWICZENIE 4. ROZPOZNAWANIE TEGO, CO POWODUJE,
ŻE DOŚWIADCZENIE JEST POCIĄGAJĄCE**

To ćwiczenie pomoże określić sposób, w jaki Twój mózg „koduje” obrazy w celu zwiększenia motywacji, przez takie ich wzmocnienie, byś poczuł potrzebę podjęcia kroków prowadzących do ich osiągnięcia. Jest to ćwiczenie wymagające pełnej koncentracji.

1. Doświadczenie o silnej motywacji. Pomyśl o zadaniu, które jest dla Ciebie prawdziwie atrakcyjne i pociągające. Pomyśl o czymś, czego robienie nie jest żadną frajdą, ale za wykonanie czego jest tak fantastyczna nagroda, że naprawdę chcesz to zrobić. Gdy o tym pomyślisz, okaże się, że jest to atrakcyjne i pociągające. Ważne jest to, że to *Ty* uważasz je za atrakcyjne i je rzeczywiście *wykonujesz*. A gdy doświadczysz tej atrakcyjności, przyjrzyj się obrazowi w umyśle w sposób, w jaki zrobiłby to reżyser filmowy. Zwróć uwagę na takie cechy filmu jak ustawienie, oświetlenie i dźwięk. Obejrzyj go także tak wyraziście, byś mógł z tego zrobić film o bardzo soczystych i ostrych szczegółach. Na koniec odłóż na chwilę to atrakcyjne doświadczenie na bok.

2. Stan rozdzielający. Weź głęboki oddech, wypuść powietrze i rozejrzyj się.

3. Doświadczenie neutralne. Teraz pomyśl o czymś, na czym Ci nie zależy, na przykład o papierowym kubku do kawy, ołówku lub kawałku papieru. Gdy już coś wybierzesz, spójrz na to oczami wyobraźni. Doświadcz uczucia nieprzywiązywania do tego wagi. Ponownie bądź jak reżyser filmowy i wymień cechy kinowe tego wewnętrznego obrazu.

4. Stan rozdzielający. Po ukończeniu tego etapu ćwiczenia oczyść ponownie swój umysł, biorąc głęboki wdech.

5. Porównaj doświadczenia. Zwróć uwagę na różnice między tym, co było dla Ciebie atrakcyjne, a tym, na czym Ci nie zależało. Nasz mózg jest tak zaprojektowany, by zauważać różnice, i musisz porównywać rzeczy, by je docenić. Oto kilka rodzajów różnic, które mogą zostać dostrzeżone:

Bardzo atrakcyjne doświadczenie było jaśniejsze; to, na którym Ci nie zależało — ciemniejsze. Bardzo atrakcyjne było w kolorze, nieatrakcyjne zaś w czerni i bieli.

Bardzo atrakcyjne było większe i bliższe, to zaś, do którego nie przywiązywałeś wagi — mniejsze i bardziej odległe.

Bardzo atrakcyjne doświadczenie było położone bardziej z przodu, neutralne zaś po boku.

Obraz bardzo atrakcyjnego przeżycia miał dźwięki lub słowa, prawdopodobnie ekscytujące. Zdarzenie neutralne było nieme.

Zrób listę wszystkich różnic, jakie według Ciebie wystąpiły między tymi dwoma doświadczeniami. Są to elementy, które Twój mózg wykorzystuje do wskazania, że coś jest dla Ciebie cenne i warte mobilizacji. Są to klucze do osiągnięcia motywacji.

Odkrywanie submodalności

Spójrzmy ponownie na listę różnic. Niektóre z pozycji wskazują na takie modalności, jak obraz, dźwięk lub słowo, uczucie, zapach albo smak. Jednak wiele z nich to prawdopodobnie submodalności. Są to mniejsze elementy w obrębie modalności.

Na przykład w modalności wzrokowej obraz może być trójwymiarowy lub płaski, może być filmem lub zwykłym nieruchomym obrazkiem, może być zdjęciem w ramce lub ujęciem panoramicznym, może też być wyraźny lub zamglony. Dźwięk lub słowo w modalności słuchowej może być wysokie lub niskie, głośne lub ciche, mieć różne tempo, rytm, położenie, tonalność i barwę. Odczucia mogą wpływać na jakąś część lub całe ciało, mogą się na przykład różnić poziomem intensywności, położeniem, temperaturą, fakturą, ruchem i kierunkiem. Zapach i smak również mogą być bardzo odmienne, choć język angielski nie jest tak bogaty, gdy idzie o możliwość ich opisania. Większość osób dla czegoś bardzo atrakcyjnego wymieniałaby takie podmodalności, jak bliskie, długie, panoramiczne, trójwymiarowe, różnokolorowe i wyraziste. Obraz tego, co najważniejsze lub najbardziej pociągające, często się przybliża. Wewnętrzne dźwięki są bogate i harmonijnie dochodzące ze wszystkich stron. Jednak

ludzie trochę inaczej odbierają to, jak modalności wpływają na atrakcyjność; ważne, by używać tego, co jest bardzo atrakcyjne dla *Ciebie*.

Zrewiduj swoje dwa doświadczenia z poprzedniego ćwiczenia. To, które jest „bardzo atrakcyjne”, i to, na którym Ci „nie zależy”. Poszukaj dzielących je dodatkowych różnic w submodalnościach. Teraz, gdy wyszczególniłeś sposoby, których Twój mózg używa w celu uatrakcyjnienia doświadczeń, masz klucz do zmiany swych reakcji, gdy Twoje zachowanie nie zgodzi się z Twoimi wartościami. Każdemu zdarza się taka chwila, gdy jest świadomy, że warto coś zrobić, ale nie może się w żaden sposób zmobilizować, by to wykonać. Oto co zrobiła jedna uczennica NLP. Zdecydowała się zajrzeć do swego umysłu i odkryć, jak w nim wyglądają różne spożywane przez nią potrawy. Szczególnie interesowały ją te potrawy, do których bardzo ją ciągnęło. Oczywiście ciasto czekoladowe było bardzo bogate w szczegóły, trójwymiarowe i tuż przed jej ustami. Z drugiej strony, szparagi i większość innych zdrowych warzyw i owoców ginęła w ponurych czarno-białych zdjęciach prawie poza zasięgiem jej wzroku.

Ponieważ owa dziewczyna chciała odżywiać się racjonalniej oraz osiągnąć wyznaczone cele zdrowotne i wagowe, zaczęła systematycznie zmieniać submodalności swych wewnętrznych reprezentacji jedzenia. Zmniejszyła w swoim umyśle atrakcyjność ciasta czekoladowego i innych słodczy, zmieniając ich wyobrażenia na czarno-białe, płaskie i odległe obrazy. Następnie zwiększyła atrakcyjność szparagów oraz innych warzyw i owoców przez dodanie kolorów, wielu szczegółów i trzeciego wymiaru. To miało natychmiastowy i automatyczny wpływ na jej nawyki żywieniowe. Odkryła, że wybiera zdrowsze jedzenie. Zmieniając submodalności swoich wyobrażeń, sprawiła, aby jej postępowanie stało się zgodne z jej silnym dążeniem, by prowadzić zdrowy tryb życia.

Ta technika może zmotywować nas do włączenia w nasze życie doświadczeń, na których nam zależy. Nie musimy przecież na starość żałować, że nie zrobiliśmy tego, na czym nam

najbardziej zależało. Rzeczy, na których nam zależy, mogą teraz stać się widoczne, bardziej wyraźne i rzeczywiste.

Zdziwiłbyś się, gdybyś zobaczył wewnętrzne wyobrażenia, jakich wiele osób używa w celu zmotywowania siebie. W wizualnym systemie reprezentacji widzą małeńkie, czarne slajdy wykonywanych zadań lub zamglone czarno-białe zdjęcia nagrody za ukończenie projektu. Nie dziw się, że brak im motywacji. Teraz możesz nakreślić wspaniały i zniewalający obraz tego, co chcesz i co cenisz. Im większy, wspanialszy, bardziej kolorowy, bardziej trójwymiarowy i wyraźniejszy, tym lepiej.

ĆWICZENIE 5. ZWIĘKSZANIE MOTYWACJI

1. Wartościowe zadanie. Pomyśl o czymś, czego wykonanie będzie dla Ciebie czymś wartościowym, ale trudno Ci się za to zabrać.

2. Sprawdź wszelkie obiekcje. Przez chwilę zadawaj sobie pytania, czy któraś część Ciebie ma jakiegokolwiek obiekcję, gdy chodzi o wykonanie tego zadania. Bądź czuły na wszelkie wątpliwości. Jeśli nie potrafisz udzielić na nie satysfakcjonującej odpowiedzi, pomyśl o czymś innym, czemu nie sprzeciwia się żadna część Ciebie.

3. Rezultaty i konsekwencje. Pomyśl o efektach wykonania tego zadania — nie procesie wykonywania, ale płynących dla Ciebie korzyściach. Co zyskasz, wykonując to zadanie? Co teraz sądzisz o tych korzyściach?

4. Zmień submodalności. Teraz skorzystaj z listy elementów, które odkryłeś w ćwiczeniu 4., i zmień sposób myślenia o wyniku wykonania tego zadania. Powiększ te obrazy, przybliż je, dodaj kolory itd. Dołącz przyjemne dla ucha dźwięki, zachęcający głos lub cokolwiek innego, co zwiększy atrakcyjność i motywację do tego zadania, w ten sam sposób jak w przypadku „bardzo atrakcyjnych” doświadczeń w ćwiczeniu 4.

Wzbogacaj swoje życie wewnętrzne

Współtwórca NLP, Richard Bandler lubi opisywać wewnętrzne głosy lub dialogi przeciętnego człowieka jako słabe, słabe i jeszcze raz słabe. Według słów Bandlera „większość osób nie posiada wewnętrznych głosów zachęty, które pobudzają do pracy. Brak im chórkę”. Następnie wykonuje z trenerami NLP ćwiczenia, które pozwolą im usłyszeć skutecznie motywującą wewnętrzną muzykę. Na znak trudności lub wyzwania każe im słyszeć wewnętrzny, intensywny, głęboki i potężny śmiech¹. Takie rzeczy powodują, że nasze doświadczenie staje się wyraźniejsze, żywsze, dając nam poczucie podniecenia i oczekiwania na wykonywane przez nas czynności.

Nie możesz oczekiwać, że życie będzie na zewnątrz przypominać spektakl, gdy nie jest tak wewnątrz. Gdybyś właśnie zamierzał wyjść na scenę i przemówić lub przedstawić prezentację, być może warto, byś słyszał w umyśle świetną grupę rockandrollową lub orkiestrę symfoniczną grającą jakąś inspirującą i podniosłą muzykę. Gdy będziesz się zbliżał do podium, muzyka będzie stawać się coraz głośniejsza i szybsza, dochodząc do crescendo² w momencie, gdy wejdiesz na mównicę. Odczuwana przez Ciebie energia i wewnętrzne podekscytowanie automatycznie udzieli się grupie z powodu obrazów i dźwięków, które powiększyłeś w umyśle.

W ćwiczeniach 4. i 5. założyliśmy, że masz w swoim życiu coś, co jest na tyle pociągające, byś chciał wykonać pracę konieczną, by to osiągnąć. Ale co będzie, jeśli Twoja motywacja ma głównie

¹ R. Bandler, *Using Your Brain — for a Change*, Real People Press, Moab 1985. Polskie wydanie: *Umysł — jak z niego wreszcie skorzystać*, Centrum Kreowania Liderów, brak daty wyd.

² Crescendo (wym. krescendo, wł. dosł. = wzrastając; skr. cresc.) — określenie wykonawcze oznaczające stopniowe wzmacnianie natężenia dźwięku — *przyp. red.*

kierunek *OD*? W takim przypadku, aby to ćwiczenie zadziałało, trzeba po prostu zastąpić słowa „coś, co jest dla Ciebie pociągające” na „coś, czego zdecydowanie chciałbyś uniknąć”. Zamiast powiększać, ożywiać i przybliżać pozytywne konsekwencje, musisz powiększyć, ożywić i przybliżyć nieprzyjemne następstwa *niewykonania* tego zadania. Wiele osób tyle myśli o nieprzyjemnych skutkach, że zwleka wiele dni, tygodni, miesięcy czy lat, powoli zwiększając ich intensywność powodującą lęk i stres. Wiele osób musi doświadczyć zbyt dużo wewnętrznego bólu, by zmienić się lub zabrać do działania. Istnieje jednak alternatywa. Pomyśl o tym, czego chcesz uniknąć. Niech to się zacznie do Ciebie szybko przybliżać, rosnąć, robiąc się coraz bardziej kolorowe i realne, a wraz z tym niech się pojawią żądania i złowieszczy śmiech. Jeśli jesteś osobą o motywacji *OD*, doświadczenie czegoś takiego zmotywuje Cię do natychmiastowego podjęcia działań, oszczędzając być może miesiące lub lata ciągłego stresu. To właśnie w NLP nazywa się *wykorzystaniem* istniejącej strategii motywacyjnej. Niektórzy z bardzo znanych mówców i trenerów motywacyjnych stworzyli wokół tej metody całe systemy motywacyjne. Jest to jedna metoda, a w NLP wierzymy, że jedna opcja jest lepsza niż żadna, a im więcej opcji, tym lepiej.

Stosowanie strategii motywacyjnych do poprawy własnego zdrowia

Wielu uczniów NLP stara się zastosować swoje strategie motywacyjne *OD* i *DO* w obszarze ćwiczeń fizycznych i diety. Większość osób myśli o swoim życiu jako o ciągłym procesie odchudzania, co jest równoznaczne z motywacją *OD*. Oczywiście niektórzy osiągną lepsze wyniki, myśląc o tym jak o kierowaniu się *DO* zdobycia dobrej kondycji i zdrowia. Pamiętaj, że każdy kierunek

motywacji zadziała, jeśli tylko w Twojej głowie będą skuteczne i zachęcające myśli. Oczywisty kierunek motywacji *DO* Demi Moore dotyczył powrotu do kondycji po ciąży i zdobyciu wartej milion dolarów roli w filmie. Są matki, które chcą zachować dobrą kondycję po to, by być wzorem zdrowego trybu życia dla swych dzieci. Niezapominanie o ważnych i pociągających wartościach ma duże znaczenie. Od Ciebie zależy, jakie wartości wybierzesz.

Wielu zapracowanych biznesmenów wciąż próbuje znaleźć czas, by zająć się swym zdrowiem, jednak często staje się to priorytetem dopiero po zawale serca. Wtedy ich wewnętrzne wyobrażenia i obawy o to, czy będą zdolni do pracy, po stronie *OD* oraz obrazu utraconego zdrowia po stronie *DO* stają się na tyle przybliżone i wyraziste, by zmienić priorytety zawodowe. Oczywiście można było uniknąć tych długich, przerażających i drogich podróży do gabinetu lekarskiego lub ostro oświetlonych, antyseptycznych sal OIM. Wystarczyło wcześniej zmienić submodalności tych wewnętrznych reprezentacji, zwiększając wagę zdrowia, rodziny lub możliwości kontynuowania pracy. Pamiętaj, by wykorzystać strategię motywacyjną *OD*, aby rozpocząć przysuwanie się *DO* tego, co chcesz.

Wiele osób nie potrafi stworzyć wystarczająco atrakcyjnych obrazów zdrowia, dobrej kondycji i dobrego samopoczucia, aby uczynić je głównym punktem zajęć. Pamiętaj, że skuteczna strategia motywacyjna wymaga pozytywnego i wspaniałego wyobrażenia, aby zadanie to zostało *wykonane*. Wiele osób ma kłopoty ze zmuszeniem się do ćwiczeń — prawie zawsze wyobrażają sobie samych siebie dyszących w środku czegoś, co przypomina niekończący się ciąg ćwiczeń. Pozostało jeszcze tylko kilka minut, a wydaje się, jakby to była cała wieczność. Ich wewnętrzny dialog często jest bardzo samokrytyczny lub mówi o bezsensowności nawet podejmowania próby osiągnięcia dobrej kondycji. Trudno się dziwić, że takie osoby mają problemy ze zmobilizowaniem się do ćwiczeń. Porównajmy to z wewnętrznym światem umotywowanego sportowca. Nawet podczas ćwiczeń koncentruje

się na tym, jak dobrze będzie wyglądać i czuć się po ich skończeniu. Każdy przyrząd przybliży go o jeden namacalny krok do ukończenia obrazu i dobrego samopoczucia. Wewnętrzny głos pomaga w skoncentrowaniu się na poprawnym wykonaniu danego ćwiczenia, aby jak najlepiej wykorzystać spędzony czas.

Czyżby to był niemożliwy do spełnienia sen? Pamiętaj, że w NLP, **jeśli jedna osoba potrafi coś zrobić — każdy może się tego nauczyć**. Poznamy teraz kolejną technikę NLP: sposób na lepszą strategię motywacyjną w kierunku *DO*.

ĆWICZENIE 6. GENERATOR NOWEGO ZACHOWANIA

1. Przygotowanie. Znajdź ciche i spokojne miejsce. Nie musisz zamykać oczu. Po prostu usiądź wygodnie i rozpocznij od spojrzenia w prawo. Wyobraź sobie, że patrzysz na kogoś, kto wygląda dokładnie tak jak Ty i jest w pobliżu. To właśnie ten „drugi Ty” będzie się uczył w tym ćwiczeniu, a Ty będziesz pełnił rolę obserwatora. Dopiero gdy będziesz już całkowicie usatysfakcjonowany procesem, nowe umiejętności zostaną zintegrowane z Tobą w jedną całość. Aby to zagwarantować, możesz nawet wyobrazić sobie zamkniętego w sferze z pleksi, abyś był prawdziwie oddzielony i oderwany od ćwiczeń, które będą wykonywane z „drugim Tobą”.

2. Wybierz zadanie. Teraz pomyśl o czymś, do czego chciałbyś się zmobilizować. Wybierz coś bardzo prostego. Niech to będzie na przykład umycie zlewu, wyprowadzenie salda w książeczce czekowej lub wczesne wstawanie. Coś, czego nie lubisz robić, ale bardzo chciałbyś mieć to za sobą z powodu korzyści, które dzięki temu osiągniesz.

3. Zobacz korzyści. Obserwuj „drugiego siebie” i zobacz, jak to będzie wyglądać, gdy zadanie zostanie wykonane, włączając w to pozytywne konsekwencje jego wykonania, tak te bezpośrednie i natychmiastowe, jak przyszłe.

4. Wykonanie zadania. Teraz patrz, jak „drugi Ty” z łatwością wykonuje zadanie. W trakcie tej czynności „drugi Ty” stale patrzy na obraz ukończonego zadania i czuje zadowolenie. Zauważ, że wewnętrzny głos „drugiego Ciebie” kusi i zachęca, przypominając

o przyszłych nagrodach oraz o tym, jak dużo zostało już osiągnięte w realizacji celu. Na koniec przyjrzyj się, jak „drugi Ty” cieszy się z wykonania zadania i z nagrody.

5. Ocena i dostosowanie. Jeśli to, co widziałeś, nie było całkowicie zachwycające, pozwól, by Twoją wewnętrzną wizję zakryła mgła, podczas gdy mądrość podświadomości dokona odpowiednich poprawek lub zmian. Kiedy mgła opadnie, ujrzysz poprawki, a ich sposób wykonania sprawi Ci przyjemność i będzie zadowalający. Czy chciałbyś być tym „drugim Tobą”, który właśnie użył nowej strategii motywacyjnej? Czy jesteś usatysfakcjonowany tym, że ten „drugi Ty” opanował tę nową umiejętność? Niech ten „drugi Ty” wykona ponownie cały proces z innym zadaniem, aby zdemontrować go ku Twojej satysfakcji.

6. Scalenie. Gdy będziesz już w pełni usatysfakcjonowany, pozwól, by pleksiglasowy bąbel opadł, i wciągnij w siebie tego „drugiego Ciebie”, który nauczył się nowych sztuczek. Niektórzy ludzie faktycznie wyciągają ramiona i wyobrażają sobie wciąganie drugiego siebie do środka. Czasami zdarza się niektórym osobom odczuwać w tym momencie mrowienie lub uwolnienie energii.

7. Planowanie. Teraz przez chwilę zastanów się, kiedy następnym razem będziesz musiał wykonać zadanie, do którego ukończenia właśnie się zmobilizowałeś.

Czego się dowiedziałeś

Masz już lepsze wyczucie tego, jak stosować techniki NLP do wzmocnienia motywacji własnej i innych. W tym rozdziale dowiedziałeś się, jak:

- Określić kierunek motywacji — *OD* lub *DO*.
- Ustalić kierunek motywacji innych osób i używać tej wiedzy w celu polepszenia ich produktywności.
- Odkryć swoje ważne wartości oraz to, w jaki sposób wpływają na motywację.

- Umiejętnie wypowiadać polecenia z motywacją *OD* lub *DO* w celu uzyskiwania jak najlepszych rezultatów w pracy z innymi.
- Stosować submodalności w myśleniu, aby zmieniać i zwiększać motywację.
- Nauczyć się zwiększać motywację w kierunku *DO*.

O motywacji i NLP moglibyśmy napisać oddzielną książkę. Każdy rozdział byłby wypełniony niesamowitymi wyzwaniem i historiami o wybitnych osiągnięciach. Jeśli czytanie o motywacji i osiągnięciach innych zmobilizowało Cię do zastosowania zdobytej w tym rozdziale wiedzy w celu stworzenia własnej historii o sukcesie motywacyjnym, to my już go odnieśliśmy. Jeśli zaś czytasz te informacje z zainteresowaniem, podekscytowaniem, a nawet zdumieniem, ale nie wypróbowałeś jeszcze żadnego z ćwiczeń, to nawet nie dotknąłeś potencjału NLP. NLP to niezwykle zestaw pomysłów i wglądu w ludzkie myślenie, uczucia, zachowanie i zmianę, a to ledwie wierzchołek góry lodowej. NLP dotyczy *doznawania* ludzkiej doskonałości — wkraczania w nowe światy, nowe możliwości i nowe motywacje. Ten rozdział przygotował scenę rozpoczynającą się dla Ciebie przygody osiągania sukcesów, która będzie odsłaniana w kolejnych fragmentach podręcznika. Techniki NLP działają tylko wtedy, gdy je *sam* zastosujesz. Wykonaj ćwiczenia z tego rozdziału, a będziesz gotów na następny etap przygody: odkrycie swojej drogi życiowej i podążanie nią.