

## NLP – narzędzie perswazji czy sztuka manipulacji?

„To, co widzimy i słyszymy, jest tym, o czym myślimy. To, o czym myślimy, jest tym, co czujemy. To, co czujemy, wywiera wpływ na nasze reakcje. Reakcje stają się nawykami i to właśnie one decydują o naszym losie” [Gass 1999, za: Knight 2006].

NLP, czyli neurolingwistyczne programowanie, to temat ostatnio niezwykle popularny. Choć NLP ma zaledwie 40 lat, jest obecnie jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin, która znalazła zastosowanie w biznesie, terapii, polityce, sporcie, edukacji oraz wielu innych obszarach ludzkiej działalności. W Internecie znaleźć możemy wręcz setki ogłoszeń dotyczących szkoleń właśnie z tej tematyki, na które chętnych wciąż nie brakuje, a menedżerowie zachwalają możliwości, jakie stwarza poznanie tajników NLP.

NLP to skrót od angielskiego wyrażenia *Neuro-Linguistic Programming*, co znalazło przełożenie na język polski jako neurolingwistyczne programowanie [Alder 2002; Knight 2006]:

- Neuro – odnosi się do umysłu, układu nerwowego oraz do zmysłów, którymi widzimy, słyszymy, czujemy, odczuwamy smak oraz zapach. Poprzez zmysły jesteśmy w stanie komunikować się ze światem zewnętrznym i z naszym wewnętrznym „ja” za pomocą pamięci i wyobraźni. Oznacza to więc sposób, w jaki wykorzystujemy nasz umysł, ciało i zmysły w procesie myślenia i rozszyfrowania swych własnych doświadczeń.
- Lingwistyczne – czyli językowe, odnosi się do języka, zarówno werbalnego, jak i niewerbalnego, jako sposobu myślenia oraz komunikacji. Dotyczy również naszego bezgłośnego języka postaw, gestów i przyzwyczajzeń, które ujawniają nasze style myślenia czy przekonania [Andreas, Faulkner 1994]. Zrozumienie struktury języka ma fundamentalne znaczenie w świecie, w którym coraz częściej prosperujemy dzięki umiejętności komunikowania się.
- Programowanie – pojęcia programowania najczęściej używamy w odniesieniu do terminologii informatycznej, w tym przypadku jednak w ten sposób możemy określić pewne wzorce naszego zachowania, nasze zwyczaje, nawyki, zarówno te świadome, jak i nieświadome.

Neurolingwistyczne programowanie to zatem „proces modelowania świadomych i nieświadomych wzorców unikatowych dla każdego z nas w taki sposób, że ciągle rozwijamy się i osiągamy coraz większy potencjał” [Knight 2006].

Twórcy NLP Richard Bandler i John Grinder zdefiniowali NLP jako badanie struktury subiektywnego doświadczenia. Ich następcy próbowali zgłębiać ten temat,



co przyczyniało się do dalszego definiowania i powstawania kolejnych interpretacji „subiektywnego doświadczania”.

Definicje NLP są niezwykle zróżnicowane i zależą zarówno od rocznika wydania danego artykułu lub książki, jak i od wiodącej tematyki publikacji, w której dana definicja się znajduje. Inaczej bowiem pojęcie to definiują autorzy prac o charakterze psychologicznym, inaczej natomiast autorzy publikacji o charakterze praktycznym, którzy tworzą wręcz podręczniki o tym, jak skutecznie wykorzystywać NLP. Przykładowo, według *Słownika psychologii* [Colman 2009] neurolingwistyczne programowanie to „forma psychoterapii i model komunikacji interpersonalnej osadzone w tradycji psychologii humanistycznej, oparte na elementach gramatyki transformacyjnej i preferowanych reprezentacjach zmysłowych w uczeniu się i wdrażaniu siebie”. Z kolei Andreas i Faulkner [1994] definiują NLP jako „proces tworzenia modeli ludzkiej doskonałości, w którym najważniejszym kryterium sukcesu jest ich użyteczność, a nie prawdziwość”.

Założenie operacyjne NLP brzmi: „W każdym ludzkim działaniu jest pozytywna intencja, człowiek dokonuje wyboru, który w danej chwili wydaje mu się najlepszy z możliwych” [Rzędowski 2005]. I tu nasuwa się pytanie: czy przewaga wartości, jaką jest użyteczność, nad prawdziwością przekazu nie pozostaje w sprzeczności z pozytywną intencją? Niejednokrotnie przecież mamy do czynienia z sytuacją, w której dążymy do zaspokojenia swoich potrzeb lub planów, a w momencie ich spełnienia użyteczność rośnie, jednak gdy prawdziwość schodzi tu na dalszy plan, to czy nie jest to pewien rodzaj manipulacji? Najlepszym przykładem, aby zilustrować tę sytuację, jest osoba agenta ubezpieczeniowego.

Proszę państwa, skoro tu przyszlście, to pewnie chcecie poznać tajemnice, jak być bogatym, szczęśliwym, jak resztę życia przeżyć w sposób naprawdę wspaniały. Kto z was chciałby mieszkać nad brzegiem oceanu? Kto z was chciałby co miesiąc zarabiać milion złotych? Współpraca z nami i wykupienie ubezpieczenia zapewni wam to wszystko [Batko 2005].

Osoba przychodząca na takie spotkanie, nie będąc wystarczająco ostrożna lub nie wiedząc, że ktoś chce po prostu na niej zarobić, może bardzo łatwo połknąć haczyk, zaślepiona iluzją zdobycia wielkich pieniędzy. Czy w takiej sytuacji możemy mówić o tym, iż dokonany wybór jest rzeczywiście dla danej osoby najlepszym z możliwych, czy jedynie wydaje się takim?

„Perswazja to umiejętność oferowania innym wartości, które ich pociągają” [Andreas, Faulkner 1994]. Kluczem tej definicji jest to, że nie są to wartości autora przekazu, lecz odbiorcy. Ludzie z umiejętnością perswazji widzą i słyszą sposób, w jaki inni wyrażają swoje potrzeby, potrafią też zadawać pytania, by je odkryć. Wtedy mogą zademonstrować, w jaki sposób oferowany przez nich produkt rzeczywiście będzie odpowiadał wartościom danej osoby oraz przyniesie jej korzyści. Jednak w opisanym powyżej przykładzie nie mamy do czynienia z perswazją, lecz z manipulacją, pewnym naciąganiem faktów, wywieraniem wpływu w celu osiągnięcia własnych korzyści.

Model NLP opiera się na teorii, że można zaprogramować mózg do zmiany nawyków poprzez wizualizację, odpowiednie zastosowanie słów bądź samą zmianę pozycji ciała [Wilson 2010]. Stąd też wielu trenerów propaguje NLP, którego część elemen-



tów pokrywa się z procesami wykorzystywanymi w *coachingu*, jak odzwierciedlanie czy zwracanie uwagi na mowę ciała. Niektórzy trenerzy z powodzeniem opierają całą swoją praktykę na technikach NLP.

Ludzie czasem wyrażają obawy co do części nazwy NLP odnoszącej się do „programowania”, które może się kojarzyć z manipulacją i praniem mózgu. Biorąc pod uwagę to, że NLP jest potężnym narzędziem, ich obawy mogą być jak najbardziej uzasadnione. Należałoby w tym miejscu wspomnieć o modelu Milтона [Knight 2006], który bazuje na potędze głosu i działaniu języka, a w szczególności języka hipnotycznego. Model Milтона dostarcza użytkownikowi bycia „mistrzowsko wymijającym”, co pozwala na tworzenie wyrażen brzmiących konkretnie, lecz na tyle ogólnikowych, by dopasować się do słuchacza. Język hipnotyczny stosowany był pierwotnie przez psychoterapeutów, natomiast obecnie jest bardzo powszechnie używany – wystarczy pójść na jakąkolwiek prezentację biznesową i zobaczyć, w jakim transie znajduje się widownia. Sięganie do wymijającego języka pozwala na uniknięcie konfrontacji i kwestionowania przedstawionych tez.

Jeśli chodzi o negocjacje, to najważniejszym celem na ich początku jest osiągnięcie stanu kontaktu z partnerem. Od tego momentu ważne jest utrzymanie tego stanu przez cały czas rozmowy. Bez osiągnięcia kontaktu negocjacje nie mają szans zakończyć się powodzeniem. Kiedy istnieje już ów kontakt, struktura negocjacji narzuca się sama. Prawdziwe zaangażowanie na rzecz danego rozwiązania powstanie jedynie pod warunkiem oparcia go na wartościach wyznawanych przez wszystkie zainteresowane strony. Wartości są zasadami, zgodnie z którymi żyjemy i które stanowią trzon tego, kim jesteśmy jako ludzie. Spółki, związki, zespoły i firmy tworzą się zazwyczaj dlatego, że ludzie dzielą wspólne wartości. Przyciągasz do siebie ludzi poprzez wartości, które komunikujesz. Nie wystarczy tylko myśleć o wartościach drugiej strony. Respektowanie i dopasowanie się do czyichś wartości to sposób budowania głębokiego porozumienia. Bez tego wszelkie inne próby dopasowania się i harmonizacji są powierzchowne i tymczasowe.

Poznanie i dopasowanie się do wartości mają zasadnicze znaczenie dla umiejętności prowadzenia negocjacji. Badania wykazują, że 83% całego handlu bazuje na tym, czy klient polubił sprzedawcę [Andreas, Faulkner 1994]. Badania NLP dowodzą, że wielu ludzi sukcesu potrafi bardzo szybko wywołać u innych uczucie sympatii i uznania. Szereg metod z zakresu komunikacji podkreśla istotę dobrego kontaktu. Często sugeruje się, że sposobem na jego osiągnięcie jest naśladowanie stylu ubierania czy dopasowanie do doświadczenia życiowego drugiej osoby. Najskuteczniejsi profesjonalści od komunikacji nawiązują kontakt, dopasowując zachowanie niewerbalne poprzez trzy etapy nazywane harmonizowaniem, odzwierciedlaniem i dopasowaniem.

Harmonizowanie występuje w sposób naturalny, gdy dwoje ludzi nawiąże kontakt. Jednak harmonizowanie można również stosować świadomie, aby taki kontakt osiągnąć lub wzmocnić. Można harmonizować dosłownie każde zaobserwowane zachowanie. Przybierana postawa, wyraz twarzy, szybkość oddechu, ton, tempo i wysokość głosu – wszystkie te cechy są potężnymi sposobami zharmonizowania się z drugą osobą.

Częste posługiwanie się więzami przyjaźni przez praktyków wpływu społecznego sugeruje znaczną siłę reguły lubienia jako narzędzia wpływu. Próbuje oni wykorzy-



stać tę regułę także wtedy, gdy nie mogą się posłużyć już istniejącymi więzami przyjaźni. Starają się wówczas nakłonić ofiary swego wpływu, aby polubiły ich samych, a więc tych, którzy usiłują wyrzucić na nich wpływ. Lubienie jest rezultatem działania wielu czynników, z których najważniejsze jest podobieństwo. Lubimy ludzi podobnych do nas samych, niezależnie od tego, czy podobieństwo dotyczy przekonań, cech osobowości i charakteru, stylu życia czy doświadczeń życiowych. Dlatego ci, którzy chcą, abyśmy ich polubili, mogą to osiągnąć poprzez przedstawianie siebie jako ludzi podobnych do nas.

Reguła podobieństwa jest dosyć często wykorzystywana w ten sposób, iż pragnące nas do czegoś nakłonić osoby twierdzą wprost, że ich poglądy i doświadczenia są zbliżone do naszych. Między innymi na to właśnie kładzie się szczególny nacisk w szkoleniu sprzedawców – mają oni zwracać uwagę na wszelkie sygnały mówiące o poglądach czy zainteresowaniach klienta. Jeśli zaś zauważają, że klient przykładowo wywodzi się z innego województwa, zapytają, jakie to województwo, i „odkryją” ze zdziwieniem, że oni sami również się w tym województwie urodzili.

Choć reguły tego rodzaju podobieństwa są pozornie nieważne, ich znaczenie polega na tym, że jednak oddziałują na stopień sympatii, jaką obdarzamy innych [Burger i in. 2004, za: Cialdini 2004]. Ponieważ nawet zupełnie nieistotne podobieństwo nasila sympatię, należy być szczególnie ostrożnym, w przypadku gdy mamy do czynienia z osobą, która z nieuzasadnionym entuzjazmem wykrzykuje: „Ze mną było dokładnie tak samo!”. Wiele realizowanych obecnie programów kształcenia sprzedawców zaleca im bowiem naśladowanie klienta pod względem mimiki, gestykulacji, sposobu mówienia i tym podobnych drobiazgów, o których dobrze już wiadomo, że podobieństwo pod ich względem jest silnym, choć niezauważalnym promotorem sympatii. Takie zachowanie wykracza jednak poza przedstawioną definicję perswazji. Jeśli próbujemy się do kogoś upodobnić, aby sprawić, że staniemy się przez daną osobę bardziej lubiani, przez co niejako uśpimy jej czujność, czy wręcz „uśpimy” zmysły i łatwiej będzie nam prowadzić negocjacje, to jest to pewien rodzaj manipulacji, gdyż dana osoba nie podejmuje w takiej chwili racjonalnego, w pełni świadomego wyboru.

NLP zakłada, że aby przekazać komunikat w taki sposób, aby został on bez trudu zrozumiany, powinniśmy się nauczyć rozpoznawania i dobierania właściwych wzorców myślenia. Poznanie tych wzorców stanowi część pakietu umiejętności wymaganych przy wchodzeniu w kontakty z wieloma różnymi kulturami. Niekwestionowalną jest także użyteczność posiadania tych umiejętności w zawodzie psychoterapeuty.

Co jednak w przypadku, gdy takie umiejętności posiada na przykład osoba na stanowisku doradcy inwestycyjnego? Czy nie nastąpi tu pewna asymetria wiedzy i informacji? Czy wciąż będzie to zachowanie etyczne i społecznie akceptowalne? Przeciętny pan Kowalski najprawdopodobniej nigdy o NLP nie słyszał i może w bardzo prosty sposób ulec namowom doradcy, który będzie się z nim komunikował, używając sformułowań zarezerwowanych dla konkretnych zmysłów. Doradca może przekonać wzrokowca do swojej oferty, mówiąc chociażby, że ma „jasną wizję” lub że „na horyzoncie wyraźnie maluje się...”, oraz zniechęcić go do własnych pomysłów, stwierdzając po prostu, że „czarno to widzi”. Może także ukryć mankamenty swojej oferty, używając słów odnoszących się do innych zmysłów wzrokowca, które nie będą już w takim stopniu do niego docierały. W tym przypadku ewidentnie widać, że choć



narzędzia NLP mogą służyć ulepszeniu umiejętności negocjacji, poprawie komunikacji, spełniają bowiem swoją funkcję – docierają do odbiorcy, jednakże stosowane w taki wybiórczy sposób stają się po prostu narzędziem manipulacji.

Neurolingwistycznemu programowaniu od samego początku towarzyszą liczne wątpliwości oraz kontrowersje. Ciężko jednoznacznie stwierdzić, czy technika ta ma rzeczywiście uzasadnienie teoretyczne, toteż nie brakuje osób, które zarzucają tej teorii brak naukowych podstaw. Podobnie jest z kwestią oceny NLP w kontekście moralnym: dla jednych jest to skuteczne narzędzie pracy pozwalające osiągać lepsze rezultaty, inni uważają, że rezultaty i owszem są osiągnięte, ale kosztem innych jednostek, które są w odpowiedni sposób manipulowane. Niekwestionowana jest jednak wciąż rosnąca popularność NLP oraz coraz szersze jego zastosowanie. Niezależnie od wielu wątpliwości na temat NLP warto zatem zaznajomić się z podstawowymi jego technikami, tak abyśmy byli świadomi ich istnienia i z łatwością umieli je dostrzec, nie padając ich ofiarą.

## BIBLIOGRAFIA

- Alder H. (2002). *Handbook of NLP: A Manual for Professional Communicators*. Abingdon: Oxon, Gower Publishing Limited, <http://site.ebrary.com/lib/uekrakow/Doc?id=10046820&ppg=2> (dostęp: 15.05.2011).
- Andreas S., Faulkner C. (1994). *NLP. Wykorzystaj potęgę programowania lingwistycznego. Nowa technika osiągania sukcesów*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Batko A. (1999). *Język perswazji w sprzedaży ubezpieczeń i funduszy emerytalnych*. Warszawa: MPS Centrum NLP i Technik Perswazji.
- Batko A. (2005). *Sztuka perswazji, czyli język wpływu i manipulacji*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Cialdini R.B. (2004). *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Colman A.M. (2009). *Słownik psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Knight S. (2006). *NLP w biznesie. Techniki skutecznego przekonywania*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- McLeod A. (2008). *Sztuka stosowania NLP w grupie. Ja, mój zespół i ja*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Molden D. (1998). *Zarządzać z mocą NLP: neurolingwistyczne programowanie – przewaga nad konkurencją*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- O'Connor J. (2002). *NLP i skuteczne sprzedawanie: programowanie neurolingwistyczne – droga do sukcesu na nowym rynku*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Rzędowski J. (2005). *NLP dla Szefa, czyli jak osiągać cele przy pomocy innych ludzi*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o.
- Strelau J. (2000). *Psychologia. Podręcznik akademicki, t. 3: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wilson C. (2010). *Coaching biznesowy. Praktyczny przewodnik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*. Warszawa: MT Biznes.
- Wypler W. (2007). *Zastosowanie programowania neurolingwistycznego w psychoterapii*. „Przegląd Terapeutyczny”, nr 2.



### ***NLP – A Tool of Persuasion Whether Art of Manipulation?***

Neurolinguistic programming, technology once used mostly by psychotherapists, nowadays tool used increasingly in various fields of human activities. Used mostly by retailers, in whose work negotiations and communication techniques play the special role. Neurolinguistic programming aims at establishing positive contact with a correspondent, strengthening the forces of communication as well as creating and modifying patterns of thinking and perception of other people. These actions are the cause of lively discussion among enthusiasts appreciating the effectiveness of NLP as a tool of persuasion and its critics, who recognize the negative aspects and the possible misuse for the purposes of manipulation.

