

Роберт Дилтс

# Моделирование с помощью НЛП



 ПИТЕР®

Роберт Дилтс

# **Моделирование с помощью НЛП**

«Питер»

1998

**Дилтс Р.**

Моделирование с помощью НЛП / Р. Дилтс — «Питер», 1998

ISBN 978-5-4237-0232-8

Вот уже несколько десятков лет специалистов восхищают и завораживают потенциальные возможности практического применения моделирования, которое является продуктивным ядром нейро-лингвистического программирования. Замечательная книга Роберта Дилтса восполняет этот пробел. В ней раскрываются основные принципы, приемы и стратегии процесса моделирования в НЛП, а также показывается, как эти понятия и приемы можно применить в исследовании такого сложного явления, как лидерство. Материалы данного учебного руководства послужат неоценимым ресурсом для тех, кто интересуется или занимается массовой или организационной работой любого рода, будь то групповая психотерапия, управление, консультирование, организационное развитие, тренинги, обучение или даже воспитание собственных детей.

ISBN 978-5-4237-0232-8

© Дилтс Р., 1998

© Питер, 1998

# Содержание

Предисловие научного редактора	5
Предисловие автора к русскому изданию	6
Благодарности	8
Предисловие	9
Введение	11
Глава 1	13
Нейро-лингвистическое программирование	13
Принципы НЛП	16
Глубинные структуры и поверхностные структуры	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# Роберт Дилтс

## Моделирование с помощью НЛП

### Предисловие научного редактора

Книга Роберта Дилтса «Моделирование с помощью НЛП» представляет интерес для людей очень многих профессий. В ней много полезного для психологов, менеджеров, бизнес-консультантов, педагогов, специалистов в области НЛП.

Очень часто НЛП воспринимается как набор психологических техник. Роберт Дилтс напоминает нам, что НЛП – это прежде всего дисциплина, занимающаяся моделированием, т. е. выявлением, формализацией и передачей успешного опыта в самых различных областях, таких как психология, менеджмент, образование и т. д. А техники являются всего лишь результатом моделирования и удобным способом передачи опыта, отмоделированного в той или иной предметной области.

Сейчас наша страна переживает очень важный и непростой этап в своем развитии. Идет нелегкий, но необходимый процесс становления новых экономических отношений. Успешность, устойчивость, конкурентоспособность российских фирм и промышленных предприятий зависит не только от макроэкономических условий. Важнейшими, но часто неосознаваемыми ресурсами, необходимыми для развития в условиях жесткой конкуренции и несовершенства рыночных институтов, являются современные методы мышления и менеджмента. Их внедрение, как правило, стоит гораздо дешевле, чем новые производственные линии, но они могут на порядок повысить эффективность работы предприятия – сократить время и усилия, необходимые для решения бизнес-задач, увеличить скорость адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. В этой книге представлены современные методы мышления и менеджмента, смоделированные при помощи НЛП.

Интереснейшей особенностью подхода НЛП к образованию и обучению является то, что передаются не истины, а модели, «снятые» с наиболее талантливых людей, причем они формализованы таким образом, что могут быть с успехом использованы в самых различных областях. О том, как осуществляется процесс моделирования в НЛП, также можно прочесть в этой книге.

Если бы нужно было объяснить в двух словах, что такое НЛП, то можно было бы сказать: талант – это божья искра, а НЛП – это дисциплина, которая ее моделирует и отдает людям.

*Михаил Гринфельд,  
координатор Совета тренеров НЛП  
<http://www.nlp.ru>*

## Предисловие автора к русскому изданию

Приход нового тысячелетия принес с собой много перемен и послужил стимулом для развития так называемой «новой экономики», или «экономики знаний». Ей свойственны следующие тенденции:

1. Быстрые изменения в технике.
2. Возросшая скорость перемен и необходимость реагировать на них.
3. Упор на развитие взаимоотношений и создание взаимодействий типа «выигрыш – выигрыш».

Эти динамические перемены привели к резкому повышению необходимости обладать способностью «учиться обучению». Нигде это не является более очевидным, чем в России последних 10 лет, претерпевающей глубокие социальные преобразования.

Моделирование в НЛП предоставляет нам одни из самых эффективных на сегодня методов обучения обучению. НЛП дает нам полезные знания и навыки, с помощью которых мы можем достигать поставленных целей и решать различные проблемы в личной жизни и профессиональной деятельности. Приемы и методы НЛП являются эффективными средствами создания лучшего будущего для нас, наших семей и коллег. Среди областей применения НЛП можно выделить такие как достижение личных целей, решение семейных проблем, помощь в обучении и развитии творческого мышления, поддержание физического и психического здоровья, улучшение дел в бизнесе. Эффективность технологии изменений в НЛП привела к ее широкому распространению по всему миру. НЛП внесло большой вклад в развитие моделирования поведения, которое включает в себя выявление и анализ примеров успешной деятельности (разновидность сочетания «разметки местности» и анализа успеха); иногда при этом для сравнения рассматриваются примеры неудачной деятельности.

Моделирование фокусирует внимание на том, как люди действуют. Существует мудрая поговорка: «Если вы дали человеку рыбу, то накормили его на один день; если вы научили его ловить рыбу, то накормили его на всю жизнь». Используя пример с ловлей рыбы как метафору, моделирование одновременно помогает человеку поймать рыбу и учит человека, как ловить рыбу. Следовательно, оно предполагает достижение сразу двух целей – обучение тому, что нужно делать, и тому, как это делать.

Способность к эффективному моделированию открывает двери для многих возможностей, которые прежде были недоступны человечеству. В дополнение к методологии, которую можно использовать для того, чтобы сделать наши мысли более точными и простыми для понимания, моделирование может трансформировать наше восприятие других людей. Например, если мы видим человека, делающего что-то лучше нас, то вместо того, чтобы испытывать чувство неполноценности, завидовать и проявлять подозрительность, мы можем моделировать его деятельность. Таким образом, мы также сможем обладать теми способностями, которыми обладает другой человек.

Я очень хочу, чтобы средства моделирования способствовали «русскому Возрождению» и чтобы русское сообщество НЛП могло стать «моделирующим сообществом», в котором дарования и ресурсы каждого человека признаны, по достоинству оценены и полностью реализованы для создания мира, в котором хотят жить люди.

*Искренне ваши  
Роберт Б. Дилтс,  
Санта-Крус, Калифорния*

*Эта книга  
с огромной любовью и уважением посвящается:  
Джудит Делозье,  
Toddy Эпштейну,  
Джино Бониссоне,  
Тиму Холлбому,  
Сузи Смит,  
Роберту Макдональду,  
Ричарду Кларку,  
Стивену Джиллигэну,  
Дэвиду Гордону,  
Лесли Камерон-Бэндлер,  
Джону Гриндеру,  
Ричарду Бэндлеру  
и всем остальным моим коллегам по моделированию,  
которые помогли сделать НЛП столь богатой областью  
научного поиска.*

## Благодарности

Я хотел бы выразить признательность:

Джудит Делозье, которая внесла огромный вклад в разделы по моделированию и НЛП. На протяжении более чем двадцати лет нашего знакомства она остается для меня постоянным источником вдохновения и прекрасным партнером по работе.

Дэвиду Гордону и покойному Тодду Эпштейну – наиболее преданным делу моделирования людям, которых мне довелось знать. У них обоих есть замечательная способность сохранять баланс между строгостью и любопытством и, как следствие, задавать *великие* вопросы. Оба способствовали тому, чтобы мое понимание процесса моделирования стало намного более глубоким и ясным.

Джону Гриндеру и Ричарду Бэндлеру за создание методологии и подхода, на которых основана данная работа, а также за демонстрацию невероятных возможностей моделирования.

Джино Бониссоне и Иванне Гасперини, моим наставникам и научным ассистентам в проекте по исследованию навыков лидерства, который лег в основу второй части данной книги. Их усилия, творческий вклад и неутомимая поддержка обеспечили успех нашему проекту.

Джанфранко Гамбияни, старшему исполнительному сотруднику *ISVOR Fiat*; он обладал достаточной смелостью и предвидением, чтобы оказать финансовую поддержку исследованию, на котором основана существенная часть этой книги.

Джованни Теста, который руководил воплощением проекта по исследованию навыков лидерства и вот уже сколько лет продолжает поддерживать миссию, которую несет данная книга.

Всем руководителям, которые принимали участие в исследовании. Если бы они только знали, каким источником вдохновения стали для меня их знания и мудрость!

Эми Сэтинджер, помогавшей мне в процессе корректуры и редактирования этой книги. Как писатель, она послужила для меня одним из важнейших источников поддержки.



## Предисловие

Страсть к моделированию зародилась во мне около 25 лет тому назад, когда я впервые встретился с Джоном Гриндером и Ричардом Бэндлером. К тому времени они как раз закончили первый том своей основополагающей работы «Структура магии» (*The Structure of Magic*, Vol. I, 1975), где смоделировали языковые паттерны и способности интуиции трех наиболее успешных психотерапевтов мира. Представленная ими модель позволила мне – третьекурснику-политологу, ничего не понимающему в психотерапии – задавать такие вопросы, которые мог бы задать опытный терапевт.

Я познакомился с Джоном Гриндером благодаря тому, что посещал его занятия по лингвистике, однако на тот момент не испытывал особого интереса к психотерапии. Однако меня восхищали и завораживали потенциальные возможности практического применения моделирования. Мне казалось, что моделирование обладает огромным значением для всех сфер человеческой деятельности, будь то политика, искусство, менеджмент, наука или педагогика.

Этот подход представлял собой совершенное сочетание теории и практики, интуиции и понимания. Я понял, что методология моделирования способна внести нечто новое во многие отрасли науки и открыть доступ к огромному потенциалу ресурсов внутри каждого человека.

Поскольку в то время я занимался политической философией, мой первый практический опыт моделирования заключался в попытке применить лингвистические фильтры, использовавшиеся Гриндером и Бэндлером при анализе работы психотерапевтов, в целях выделения определенных паттернов в «Диалогах» Платона (*Plato's Use of the Dialectic in The Republic: A Linguistic Analysis*, Fall, 1975). Более глубокое изучение таких исторических персонажей, как Сократ, Авраам Линкольн, Карл Маркс, Адольф Гитлер, Махатма Ганди и Иисус из Назарета, позволило мне сформулировать то, что я назвал паттернами «Фокусов языка», – языковые модели, служащие для вербального создания, рефрейминга и преобразования убеждений.

Затем я попробовал применить моделирование в сфере образования. Мои исследования грамотного письма, машинописи, быстрого чтения и различных стратегий обучения легли в основу так называемого «динамического обучения». Результатом этих исследований стали, в частности, созданные в 1982 г. компьютерные программы («Стратегия грамотности» (*Spelling Strategy*), «Стратегия математики» (*Math Strategy*) и «Стратегия машинописи» (*Typing Strategy*)), а также семинар, содержание которого изложено в книге «Динамическое обучение» (*Dynamic Learning*), написанной в 1995 г. в соавторстве с Тоддом Эпштейном.

В начале 1980-х гг. у моей матери случился рецидив рака молочной железы, однако методы НЛП помогли ей окончательно излечиться от этой болезни. Этот случай позволил мне смоделировать паттерны сохранения здоровья и эффективного лечения, а также влияния убеждений и систем убеждений как на психическое, так и на физическое здоровье. В результате появились такие паттерны, как «реимпринтинг», «интеграция конфликтующих убеждений», «цикл изменения убеждений», «нейрологические уровни» и «методика борьбы с аллергией», описанные в книгах «Изменение убеждений с помощью НЛП»<sup>1</sup> (*Changing Belief Systems with NLP*, 1990) и «Убеждения: путь к здоровью и благополучию» (*Beliefs: Pathways to Health and Well Being*, в соавторстве с Тимом Холлбомом и Сузи Смит, 1990).

Среди других проектов по моделированию были исследования стратегий творчества и новаторства, в результате которых появилась книга «Инструментарий мечтателей» (*Tools for Dreamers* в соавторстве с Тоддом Эпштейном, 1991). В серии «Стратегии гениев» (*Strategies of Genius*, Vol. I, II, III, 1994–1995) я использовал средства НЛП, чтобы смоделировать мыс-

---

<sup>1</sup> Дилтс Р. Изменение убеждений с помощью НЛП. – М.: Независимая фирма «Класс», 1997.

лительный процесс значимых исторических персонажей, в число которых вошли Аристотель, Шерлок Холмс сэра Артура Конан Дойла, Уолт Дисней, Моцарт, Альберт Эйнштейн, Зигмунд Фрейд, Леонардо да Винчи и Никола Тесла.

Как свидетельствует этот перечень проектов, моделирование можно назвать продуктивным ядром НЛП. Тем не менее, за исключением отдельных моментов в «Инструментарии мечтателя», «Динамическом обучении» и «Стратегиях гениев», до сих пор не была опубликована ни одна книга по НЛП, в которой содержалось бы внятное описание процесса моделирования. Первая часть данного труда призвана описать основные принципы, приемы и стратегии процесса моделирования в НЛП. Вторая часть книги показывает, как эти приемы и понятия можно применить в исследовании такого сложного предмета, как лидерство.

В 1988 г. я начал обширное исследование навыков лидерства, основываясь на принципах и понятиях НЛП. В это исследование входили интервью и общение с топ-менеджерами многих организаций в Европе и Соединенных Штатах Америки. Ряд стратегий и методов, выявленных в ходе этого проекта, нашел отражение в книге «Навыки дальновидного лидерства» (*Visionary Leadership Skills*, 1996), которая образует с данной работой своеобразную пару.

Основным стимулом для этого исследования послужило мое знакомство с Джино Бонисоне, миланским консультантом в области формирования стратегий и организационного развития. Джино, необыкновенно умный и энергичный человек, который старше меня более чем на тридцать лет, признал, что НЛП обладает огромным потенциалом в области организационных изменений. Как оказалось, мы разделяли одни и те же интересы и обладали взаимодополняющими навыками. Спустя некоторое время мы стали друг для друга менторами, студентами, коллегами и, в конечном итоге, соавторами методов применения НЛП в сфере лидерства и изменений в организациях. Одним из плодов нашего длительного сотрудничества стала книга «Навыки будущего» (*Skills for the Future*, 1993).

В число первых наших совместных проектов входило исследование навыков эффективного лидерства. Проект спонсировали представители итальянской компании «Фиат», Джанфранко Гамбиляни и Джованни Теста, чей блестящий ум, преданность делу и дар предвидения и по сей день вызывают у меня восхищение. Вторая часть моей книги описывает процесс и результаты осуществления этого проекта.

Несмотря на то, что данная работа по сути своей основана на исследовании проблемы лидерства в организациях и компаниях, представленные здесь навыки не теряют своей актуальности в самых различных ситуациях. Они могут послужить неоценимым ресурсом для тех, кто интересуется или занимается массовой или организационной работой любого рода, будь то управление, консультирование, организационное развитие, тренинги, обучение или даже воспитание собственных детей.

Навыки моделирования и лидерства изменили мою жизнь как в личностном, так и в профессиональном плане. Я надеюсь, что и вам они помогут изменить жизнь в любом выбранном вами направлении.

*Роберт Дилтс,  
Санта-Крус, Калифорния  
Апрель, 1998*

## Введение

Томас Джефферсон однажды сказал: «Если два человека при встрече обменяются долларами, у каждого останется по доллару. Если эти же люди при встрече обменяются идеями, у каждого останется *две* идеи». Во многих отношениях это высказывание отражает обширный продуктивный потенциал, или «экономику», моделирования.

По своей сути моделирование есть процесс «обмена идеями». Развитие способности к эффективному моделированию открывает человечеству множество недоступных прежде возможностей.

Например, если мы видим, что человек умеет делать что-либо лучше нас, то вместо того чтобы страдать от зависти, подозрений или комплекса неполноценности, мы можем просто смоделировать, как он это делает, а затем развить у себя необходимые способности. От этого выигрывают оба: вы приобретаете новую способность, а другой человек – возможность лучше понимать и оценивать собственные умения. Моделирование одного ценного качества способно принести пользу сразу многим людям.

Старая пословица гласит: «Если вы дадите человеку рыбу, вы накормите его на один день; если вы научите его ловить рыбу, – накормите на всю оставшуюся жизнь». Если вы поможете кому-то смоделировать поведение успешного рыболова, то, во-первых, он сможет добыть себе рыбу на сегодняшний день, а во-вторых – обретет навык, который прокормит его до конца жизни. Таким образом, моделирование включает в себя одновременное достижение двух результатов: человек выполняет конкретную задачу и в то же время учится тому, как это делается. Именно эта черта делает моделирование одной из самых эффективных форм «обучения тому, как учиться».

Эта книга рассказывает о процессе моделирования в НЛП и возможностях его применения в исследовании способностей к эффективному лидерству. В первой части книги даются определения принципов и средств эффективного моделирования («эпистемология», методология и технология НЛП). *Моделированием* называется процесс, в ходе которого то или иное сложное событие или явление разбивается на достаточно мелкие элементы, позволяющие воспроизвести или определенным образом использовать это событие или явление. *Моделирование поведения* подразумевает наблюдение за теми процессами, которые лежат в основе выдающегося достижения любого рода, и составление их «карты». Задача моделирования поведения заключается в том, чтобы создать практическую карту, или «модель», данного поведения, которую любой желающий мог бы использовать для имитации или воспроизведения этого поведения. Цель моделирования поведения – установить наиболее значимые элементы мышления и действий, необходимые для того, чтобы достичь определенного результата или реакции.

Нейро-лингвистическое программирование началось с моделирования поведения и образа мышления выдающихся личностей в различных областях деятельности. Механизмы моделирования в НЛП подразумевают выявление психических стратегий («нейро») данного человека путем анализа его речевых паттернов («лингвистическое») и невербальных реакций. Из результатов подобного анализа шаг за шагом складываются стратегии и приемы («программирование»), которые могут быть использованы для передачи данного навыка другим людям, а также для применения его в других контекстах.

В НЛП существует ряд приемов и понятий, позволяющих определять и описывать специфические воспроизводимые паттерны в языке и поведении преуспевающих «моделей». Задача моделирования – наиболее продуктивным и выгодным образом воплотить в действие результаты наблюдения и описания. Фактически своей всемирной славой НЛП как технология изменений и управления ими обязано именно лежащему в его основе процессу моделирования.

Вторая часть книги посвящена способам применения моделирования, в частности, в исследовании эффективного лидерства. Здесь представлены примеры того, как с помощью НЛП мы определяли специфические когнитивные, лингвистические и поведенческие навыки, которые используют руководители в сложных ситуациях, включая решение проблем, делегирование ответственности и профессиональный тренинг. Эти задачи определяют важнейшие навыки общения и отношений, позволяющие успешным руководителям достигать практических результатов в своей профессиональной сфере.

Большая часть иллюстративного материала получена в результате обширного исследования креативности и навыков лидерства, проводившегося для компании «ФИАТ» в Турине (Италия) в конце 1980-х – начале 1990-х гг. Эта работа, вместе с исследованием методов эффективного лидерства в разных других странах, составила основу второй книги на данную тему – «Навыки дальновидного лидерства» (1996). В ней представлены средства и навыки, необходимые для «создания мира, в котором хотелось бы работать».

Желаю вам получить удовольствие от продуктивного путешествия в мир навыков, с помощью которых можно создать свое собственное будущее.

# Глава 1

## ОБЩИЙ ОБЗОР НЕЙРО-ЛИНГВИСТИЧЕСКОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ

### Нейро-лингвистическое программирование

Процесс моделирования, которому посвящена данная книга, основан на принципах и понятиях нейро-лингвистического программирования (НЛП). НЛП является наукой о поведении, предоставляющей:

- 1) **эпистемологию** – систему знаний и ценностей;
- 2) **методологию** – приемы и процедуры применения знаний и ценностей;
- 3) **технологии** – средства, позволяющие применять эти знания и ценности.

НЛП содержит ряд уникальных принципов и понятий, которые позволяют анализировать и выявлять значимые паттерны ценностей, поведения и межличностных отношений и превращать их в полезные и надежные инструменты. НЛП основано на ряде простых лингвистических, нервных и поведенческих паттернов и понятий, которые в некоторых аспектах являются более фундаментальными и независимыми от содержания, чем любая другая существующая модель человеческого мышления и взаимодействия. НЛП дает возможность оценивать не только поведенческое содержание наших поступков, но и те невидимые силы, которые кроются за этим поведением, а также структуры мышления, которые обеспечивают успех нашим действиям. Название «нейро-лингвистическое программирование» подразумевает интеграцию трех различных отраслей науки.

Компонент «*нейро*» относится к нервной системе. Существенная часть НЛП связана с пониманием и использованием принципов и паттернов нервной системы. Согласно НЛП, мышление, память, творчество, создание мысленных образов и все остальные когнитивные процессы являются результатом выполнения определенных программ внутри нервной системы человека. Человеческий опыт представляет собой комбинацию, или синтез, информации, которую мы получаем и обрабатываем с помощью нервной системы. На практике это связано с восприятием мира через чувства: зрение, осязание, слух, обоняние и вкус.

Нейро-лингвистическое программирование связано также с *лингвистикой*. С точки зрения НЛП, язык в некотором смысле является продуктом нервной системы, однако при этом стимулирует и формирует деятельность самой нервной системы. С уверенностью можно сказать, что язык представляет собой один из основных способов, которым один человек может активировать или стимулировать нервную систему других людей. Таким образом, эффективное общение и взаимодействие связаны с использованием языка для обучения, стимуляции и вербализации понятий, целей и проблем применительно к той или иной задаче или ситуации.

Наконец, понятие «*программирование*». В основе нейро-лингвистического программирования лежит представление о том, что обучение, память и творчество являются функциями определенных нейро-лингвистических программ, которые с большей или меньшей эффективностью служат выполнению определенных задач или достижению определенных результатов. Иными словами, мы как человеческие существа осуществляем взаимодействие с окружающим миром посредством внутреннего программирования. Мы реагируем на проблемы и воспринимаем новые идеи согласно тому типу психических программ, который создали внутри себя, – а эти программы далеко не одинаковы. Некоторые программы или стратегии являются более эффективными для осуществления того или иного вида деятельности, чем другие.

НЛП и другие направления психологии на определенных участках дублируют друг друга, поскольку НЛП берет начало в неврологии, лингвистике и когнитивной психологии. Кроме того, мы используем принципы компьютерного программирования и теории систем. Цель этого направления – синтезировать ряд различных научных теорий и моделей. Особую ценность НЛП придает то, что здесь в единую структуру сведены теории самого разного рода.

Большинство методик и приемов НЛП берут начало в таком процессе, как «моделирование». Первичная задача НЛП заключалась в том, чтобы смоделировать эффективное поведение и скрытые за ним когнитивные процессы. Моделирование в НЛП подразумевает определение того, как работает мозг («нейро»), путем анализа языковых паттернов («лингвистическое») и невербальной коммуникации. Затем результаты подобного анализа шаг за шагом складываются в стратегии или программы («программирование»), служащие для передачи навыка другим людям или в другие сферы применения.

НЛП было создано Джоном Гриндером и Ричардом Бэндлером (Bandler & Grinder, 1975, 1976, 1979), которые начали с моделирования общих когнитивных, лингвистических и поведенческих паттернов выдающихся психотерапевтов – таких как Фриц Перлз (гештальт-терапия), Вирджиния Сатир (семейная терапия) и Милтон Эриксон (гипнотерапия). На первый взгляд, модель, основанная на интерактивных навыках успешных психотерапевтов, не может иметь отношения к другим областям деятельности – таким как менеджмент, обучение или руководство. Однако если задуматься над тем, какое понимание человеческой природы, восприятия и мотивации требуется для того, чтобы оказать терапевтическое воздействие на поведение другого человека, то становится очевидным, что в целом ряде аспектов навыки успешного психотерапевта совпадают с навыками успешных учителей, руководителей и менеджеров. Вне зависимости от степени совпадения одни и те же принципы моделирования могут быть использованы при выявлении значимых терапевтических средств и поведенческих, психологических и лингвистических методов выдающихся руководителей, менеджеров и учителей.

В действительности НЛП уже широко применяется для исследования того, как умственные стратегии, языковые паттерны и системы ценностей влияют на разнообразные виды деятельности, связанные с образованием и менеджментом. В их число входят *коммуникативные навыки* (Dilts, et al, 1980; McMaster & Grinder, 1981; Richardson & Margoulis, 1981; Laborde, 1982; Dilts, 1983; Yeager, 1985; Eicher, 1987; Smith & Hallbom, 1988), *навыки продаж* (Moine, 1981; Dilts, 1982, 1983; Bagley & Reese, 1987), *навыки ведения переговоров* (Dilts, 1979; Maron, 1979; Gaster, 1988; Dilts, 1993, 1994), *управление творчеством и инновациями* (Dilts, Epstein & Dilts, 1991; Dilts & Bonissone, 1993), *рекрутмент и отбор персонала* (Bailey, 1984) и *лидерство* (Pile, 1988; Gaster, 1988; Dilts, 1996).

НЛП обладает одновременно аналитическими и интерактивными инструментами, которые различаются в зависимости от уровня анализируемого поведения или отношений, – «ключи доступа», «раппорт», «позиция восприятия», «логические уровни», «паттерны мета-модели», паттерны «Фокусов языка», «условия хорошей сформированности результата» и т. д., поскольку каждый из них «режет пирог» на куски особого размера, пригодного для особого типа взаимодействия.

Благодаря многоуровневой структуре, представленной в НЛП, становится возможным придавать абстрактной понятийной информации о глобальных и культуральных паттернах и тенденциях такую форму, которую можно было бы связать с конкретным организационным инструментом, семинаром-тренингом или индивидуальными действиями и поведением. Программирование позволяет построить практическую модель психологических элементов, необходимых для эффективного руководства, мышления и поведения.

Систему убеждений НЛП характеризует то, что, с одной стороны, мы все отличаемся друг от друга в физическом плане и в плане нашего жизненного опыта, но с другой стороны, у нас есть множество общих качеств, и на уровне процессов нам ничто не мешает научиться чему-

нибудь, скажем, у Альберта Эйнштейна. Ему потребовалась целая жизнь для создания психических программ, с помощью которых была сформулирована теория относительности; однако, поскольку программа уже создана, мы можем понять и научиться применять ее структуру без того, чтобы тратить на это целую жизнь. Точно так же программисту требуется гораздо больше времени на то, чтобы написать компьютерную программу, чем на то, чтобы перенести готовую программу на другой компьютер.

Таким образом, несмотря на то, что в НЛП много внимания уделяется определению и признанию индивидуальных различий и индивидуальных стилей мышления, здесь утверждается также, что мы можем учиться на опыте других людей, потому что между нашими нервными системами существует сходство по многим фундаментальным параметрам. Кроме того, для нас могут оказаться полезными программы других людей.

Вероятно, самым важным аспектом НЛП является его практичность. Понятия и тренинги НЛП делают акцент на интерактивных, экспериментальных контекстах обучения, позволяющих с готовностью воспринимать и понимать принципы и процессы. Более того, поскольку механизмы НЛП списаны с эффективных человеческих образцов, даже люди с небольшим или нулевым опытом нередко интуитивно осознают ценности и структуры, лежащие в основе этих механизмов.

Тренинги по НЛП используются во многих крупных корпорациях и организациях мира, включая «Фиат», *IBM*, *American Express*, Армию Соединенных Штатов, Государственную железную дорогу Италии, *Apple Computer*, *Xerox*, *Merrill Lynch*, *Mercedes Bern*, *BMW* и др.

## **Принципы НЛП**

В основе НЛП лежит ряд базовых предположений, которые описывают взаимоотношения человека и реальности и играют важную роль во всех сферах человеческой деятельности.

### **Карта не есть территория**

НЛП исходит из предположения о том, что карта не есть территория. Людям не дано познать реальность, в том смысле, что нам приходится воспринимать ее с помощью органов чувств, а возможности этих органов ограничены. Пчела, глядящая на эту же самую страницу, воспримет ее совершенно иначе, чем человек, поскольку вся сенсорная организация пчелы отличается от человеческой. Мы можем лишь составлять карты окружающей реальности на основе информации, которую получаем через органы чувств, а также взаимосвязей между этой информацией и нашими личными воспоминаниями и другими переживаниями. Следовательно, мы реагируем не на реальность как таковую, а на собственные карты этой реальности.

С этой точки зрения, «правильных» или «неправильных» «карт мира» не существует. У каждого из нас есть собственное мировоззрение, основанное на индивидуальных нейро-лингвистических картах. Именно эти карты, в большей степени чем сама реальность, определяют то, как мы интерпретируем окружающий мир, как реагируем на него и каким значением наделяем собственное поведение и переживания. Таким образом, нас ограничивает, сдерживает или наделяет могуществом не «внешняя» реальность, а скорее наша карта этой реальности. Основная идея НЛП заключается в том, что если дополнить или расширить свою «карту мира», в той же реальности можно обнаружить гораздо больше возможностей для выбора. Первоочередная задача инструментов и приемов НЛП – помочь нам расширить, дополнить или обогатить наши «карты мира». Базовое предположение НЛП гласит: чем богаче твоя «карта мира», тем больше у тебя шансов справиться с любой житейской ситуацией.

### **Жизнь и сознание обладают системным характером**

Второе допущение НЛП заключается в том, что жизнь и сознание являются системными процессами. Иными словами, мы являемся системой взаимодействий, составленной из множества подсистем, и в то же время мы – система внутри ряда более крупных систем. Взаимодействия, имеющие место внутри человека, а также между людьми и их окружением, носят системный характер и происходят согласно определенным системным принципам. Наши тела, наши межличностные отношения и объединения складываются в определенную экологию систем и подсистем, оказывающих взаимное влияние друг на друга.

Невозможно на каком-либо уровне полностью изолировать одну часть системы от другой. Люди подвержены влиянию многих аспектов окружающей их системы. Важно учитывать не только процессы, протекающие внутри человека, но и то влияние, которое оказывает на него окружающая система. В частности, личность или процесс, успешно функционирующие в системе или окружении одного вида, могут столкнуться с ограничениями или запретами в системе другого вида. Необходимо принимать во внимание всю систему взаимодействий, которая стимулирует, поощряет то или иное явление или процесс и воздействует на него.



## **Закон необходимого разнообразия**

В теории систем существует принцип, который называется «закон необходимого разнообразия». Этот принцип имеет большое значение для любой успешной деятельности. Суть его заключается в том, что необходимо постоянно варьировать действия и процессы, с помощью которых мы пытаемся достичь результата. Даже эффективные в прошлом приемы могут утратить свою действенность, если изменится окружение или система. Другими словами, одной из ловушек или ограничений для творчества является единожды достигнутый успех. Легко поверить в то, что действия, которые приносили успех прежде, будут успешными и впредь. Однако если в окружающей системе произошли какие-либо изменения, старые приемы уже не будут действовать.

В частности, закон необходимого разнообразия подразумевает, что «для успешной адаптации и выживания элемент системы должен обладать определенным минимальным запасом гибкости, и эта гибкость должна быть пропорциональна потенциальной вариабельности или неопределенности остальной части системы». Другими словами, если человек хочет достичь определенной цели, ему необходимо найти несколько способов ее достижения. Число вариантов, гарантирующих получение результата, зависит от масштаба вероятных изменений внутри системы, в которой находится желаемая цель.

Представим себе, что перед человеком стоит задача: перенести стул на другой конец комнаты. Если изменения в окружающей среде незначительны, для выполнения задачи не требуется особенной гибкости. Человек поднимает стул и несет его прямо через комнату. Однако если этот же человек находится в Калифорнии в момент землетрясения, то для достижения цели ему придется увеличить потенциал вариабельности, поскольку землетрясение приносит существенные изменения в окружение. Не исключено, что при этом человеку придется увертываться от падающих кусков потолка. Гибкость окажется необходимым условием адаптации и выживания.

Все дело в том, что определение количества гибкости, которого требует ситуация, является результатом оценки взаимоотношений между членами системы и самой системой. Фактически, в зависимости от момента и контекста изменений, потребность в гибкости может возрастать.

Другое положение закона необходимого разнообразия заключается в том, что участник системы, обладающий наибольшей гибкостью, является также каталитическим элементом этой системы. Этот принцип имеет большое значение для руководителей. Способность быть гибким и чувствительным к изменениям немаловажна в отношении управления самой системой.

Ключевой вопрос успешности действий – как сохранить равновесие между готовностью к изменению и такими ценностями, как «последовательность» и «конгруэнтность» поведения. Ответ зависит от того, какое место мы отводим гибкости. Если вести себя последовательно по отношению к поставленной цели, необходимо проявлять гибкость в методах ее достижения. Уровни, на которых нам необходима гибкость, в некотором смысле определяются тем, на каких уровнях мы решаем быть ригидными. Например, человек решает достичь компетентности в вопросах управления или мотивирования других людей и проявляет в этом постоянство. Следовательно, ему необходима гибкость в ситуациях адаптации к новым мотивам людей или новому окружению.

Или представим себе музыканта, который стремится работать с постоянным уровнем звучания и определенной степенью качества. Такому человеку потребуются способность адаптироваться к акустическим различиям концертных залов и музыкальных инструментов. Настоящая компетентность в каком-то вопросе непременно требует гибкости в одних сферах и жесткости в других. Следовательно, понятие гибкости необходимо рассматривать с учетом всей системы.

Компетентность подразумевает последовательность. Однако, если вы последовательны в одном вопросе, вам необходима гибкость в других областях, чтобы приспособиться к неизменной части системы.

Еще один конкретный пример: в Калифорнии можно строить высокие здания. Однако чтобы гарантировать устойчивость такого небоскреба во время землетрясения, строителям приходится закладывать фундамент, способный выдерживать линейные колебания до 16 футов в обе стороны. Один из настоящих секретов успешного и творческого управления – умение определить точку гибкости. В конечном счете это вопрос экологии.

## Глубинные структуры и поверхностные структуры

НЛП заимствовало понятия «глубинные структуры» и «поверхностные структуры» из теории трансформационной грамматики Наума Хомского (Chomsky, 1957, 1966). По Хомскому, мысли, понятия и идеи (глубинные структуры) не являются неразрывно связанными с каким-либо конкретным языком, но могут быть выражены различными лингвистическими средствами (поверхностными структурами). Английское слово *house*, французское *chez* и испанское *casa*, к примеру, относятся к одному и тому же понятию и данным нашего опыта. Точно так же фразы «Кошка гналась за крысой» и «За крысой гналась кошка» относятся к одному и тому же событию, несмотря на различия в последовательности слов. Сложные идеи и мысли выходят на поверхность (в язык) после ряда преобразований, с помощью которых они превращаются в хорошо оформленные предложения и словосочетания. (Высказывание «За гналась крысой кошка» состоит из тех же самых слов, что и «За крысой гналась кошка», однако не обладает «хорошей формой»). Подобные преобразования выступают в роли фильтра для глубинных структур.

Как писали Бэндлер и Гриндер в первом томе «Структуры магии», движение от глубинных структур к поверхностным обязательно включает процессы опущения, обобщения и искажения информации: «Наиболее глубокий парадокс человеческого устройства, как мы считаем, заключается в том, что одни и те же механизмы позволяют нам выживать, расти, меняться, испытывать радость – и вместе с тем придерживаться весьма убогой модели мира. И за то и за другое отвечает способность манипулировать символами, т. е. создавать модели. Таким образом, одни и те же механизмы позволяют людям совершать самые неординарные и уникальные действия и в то же время блокируют наш дальнейший рост, если мы ошибочно принимаем модель мира за реальность. Мы можем выделить три основных механизма этого процесса: обобщение, опущение и искажение.

**Обобщение** представляет собой механизм, отъединяющий элементы или части индивидуальной модели от исходного опыта так, что они начинают представлять целую категорию, частным примером которой являлся этот опыт. Наша способность к обобщению чрезвычайно важна для взаимодействия с миром... Этот же механизм способен привести к созданию, например, такого правила, как „Не показывай своих чувств“.

**Опущение** – механизм, с помощью которого мы избирательно обращаем внимание на одни измерения нашего опыта, исключая при этом другие. Возьмем, к примеру, нашу способность фильтровать шум в комнате, где одновременно разговаривают несколько человек, чтобы услышать голос одного из них... Опущение сводит мир к таким пропорциям, чтобы мы могли чувствовать свою власть над ним. В одних контекстах подобное усечение может оказаться полезным, в других же – становится источником болезненных переживаний.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.