

Marcin Bieliński

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

marcin97b@gmail.com

PROGRAMOWANIE NEUROLINGWISTYCZNE I PODSTAWOWE ZASADY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI

Wprowadzenie

We współczesnym świecie komunikacja interpersonalna stanowi nieodłączny element życia w społeczeństwie. Temat programowania neurolingwistycznego przejawia się w wielu dziedzinach – od pracy, poprzez reklamy i relacje z drugą osobą, na wewnętrznym głosie kończąc. Istotne więc jest, aby znać prawa rządzące mową.

Programowanie neurolingwistyczne (NLP) jest to celowe modelowanie zdań, zawartych w zdaniu wyrazów, by wywrzeć oczekiwaną reakcję u odbiorcy bazując na wzorcach myślenia i postrzegania u ludzi. W procesie tym wykorzystywana jest podświadomość i ograniczone możliwości analizowania świata przez świadomy umysł¹. Jest to metoda pozwalająca wygrać każdą dyskusję i sprawiająca, że ludzie słuchają jak pod wpływem hipnozy.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty programowania neurolingwistycznego i ukazanie sposobów skutecznej komunikacji.

1. Historia programowania neurolingwistycznego

Mimo, że techniki uważane obecnie za będące kanonami w NLP były stosowane wiele lat przed sformułowaniem definicji tego pojęcia, początki programowania neurolingwistycznego przypadają na lata 70. XX wieku, kiedy to John Gringer, będący wówczas docentem lingwistyki w *University of California* w Santa Cruz i Richard Bandler, studenci tejże uczelni, podjęli się przestudiowania technik, stworzonych przez trzech czołowych terapeutów, stosowanych do rozwiązywania skomplikowanych problemów. W swych badaniach analizowali osiągnięcia: niemieckiego psychiatry Fritza Perlsa, który zapoczątkował nową szkołę terapeutyczną zwaną Gestalt, Virginii Satir, terapeutki rodzin, która rozwiązywała bardzo skomplikowane rodzinne problemy oraz Milтона Ericksona, światowej sławy hipnoterapeuty. J. Grinder i R. Bandler postawili sobie za cel zidentyfikowanie

¹ D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. Piotr Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 31-43

metod stosowanych przez tych wybitnych psychoterapeutów. Przedstawili modele skutecznej terapii, które działały w praktyce i których można było nauczać. Chociaż terapeuci, na których się wzorowali, rozwiązywali zgoła odmienne problemy, stosowali zadziwiająco podobne reguły. J. Grinder i R. Bandier przeanalizowali je, ulepszyli i stworzyli model programowania neurolingwistycznego, który mógł być wykorzystywany do efektywnej komunikacji werbalnej i niewerbalnej, zmiany osobowej i postrzegania świata oraz przyspieszonego uczenia się.

Badania nad NLP nadal trwają i polegają na analizie sposobów przetwarzania tego co człowiek słyszy, widzi i czuje oraz jak jego mózg filtruje zewnętrzny świat poprzez zmysły. NLP bada również jaką odpowiedź na otaczający świat, zarówno celową jak i niezamierzoną, przekazuje ludzki mózg i jakie są tego rezultaty².

2. Filtry, czyli nieskończoność znaczeń wyrazów

Wyrazy mogą mieć wiele znaczeń, a szczególnie pewne stwierdzenia mogą oznaczać coś innego dla różnych osób. Każdy człowiek wyrazom przypisuje inne znaczenie zależnie od tego, gdzie się wychował, jaką ma osobowość i od wielu innych czynników. Słowa same w sobie nie niosą żadnych szczególnych emocji. Wystarczy posłuchać przez chwilę jak dwoje ludzi rozmawia w obcym języku. Słuchaczowi nieznającemu danego języka wyrazy to zlepek nic nieznaczących głosek. Drugim dobrym przykładem mogą być oceny w szkole, na studiach – np. ocena „4”. Dla jednego ucznia, studenta ta informacja przyniesie radość, dla drugiego rozczarowanie. Różnica polega właśnie na filtrach przez jakie przechodzi to słowo.

W psychologii filtrami są pewne ramy stojące za przetwarzaniem informacji płynących ze świata zewnętrznego. Mogą one być pożyteczne, ale również utrudniające komunikację³. Dlatego tak ważne jest, aby podczas wymiany zdań, pytać się rozmówcy co ma na myśli, kiedy używa słów, które mogą mieć odmienne znaczenie dla każdej ze stron. Przez takie właśnie nieścisłości rodzą się kłótnie. Warto jest zatem wysilić się zadając jedno dodatkowe pytanie, by uniknąć przykrych konsekwencji wynikających z odmiennych filtrów.

Ważną rolę w procesie komunikacji odgrywa empatia. Empatia to zdolność odczuwania emocji innych osób, patrzenia na rzeczywistość z ich perspektywy oraz umiejętność zrozumienia ich sposobu myślenia. Gdy przekazuje się drugiej osobie informacje, należy zdać

² R. Bandler, *Umysł, jak z niego wreszcie korzystać?*, tłum. Anna Dunajska, Centrum Kreowania Liderów S.A., Katowice 2007, s. 13.

³ R. Bandler, *Umysł...*, op. cit., s.33-35.

sobie sprawę przez jakie filtry należy ją prawidłowo przepuścić. Warto użyć słów, które rozmówcy będą kojarzyć się z czymś przyjemnym.

Filtry (zwane również paradygmatami) mają również znaczenie przy podejmowaniu decyzji i ustalaniu celów. Należy podkreślić, iż odbiorca nie dostrzega rzeczy takimi jakie są, ale widzi takimi jakimi spodziewa się je ujrzyć⁴. Każdy człowiek nadaje światu indywidualne znaczenie. Według kierunku poznawczego⁵ filtry percepcyjne można zmieniać i dostosować tak, aby służyły właścicielowi. To one determinują w dużym stopniu o tak ważnych sprawach jak cele życiowe. Doskonale opisują to zdania zaczerpnięte z dwóch odległych czasowo od siebie źródeł. Pierwsze zdanie napisane przez J. O'Connor i J. Seymour w książce pt. *NLP Wprowadzenie do programowania Neurolingwistycznego* - „Jeśli będziesz szedł przez świat w poszukiwaniu doskonałości – znajdziesz doskonałość. Jeśli będziesz poszukiwał problemów – znajdziesz problemy”⁶. Drugim takim zdaniem jest odpowiedź H. Forda udzielona na pytanie podczas wywiadu na łamach *The Morning Union*: „If you think you can or can't, you are right.”⁷. W przekładzie cytaty oznaczają: „Jeśli uważasz, że potrafisz lub nie potrafisz – masz rację”. Konkluzją z powyższych dwóch cytatów może być to, że każdy człowiek zdolny jest sam z powodzeniem decydować o swoim losie, jeśli naprawdę tego chce.

3. Komunikacja i kontakt

Jak zauważono w licznych badaniach na temat komunikacji międzyludzkiej, treść, którą przekazuje dana osoba słowami to jedynie mały procent komunikacji. Badania pokazują, że 55% efektu uzyskuje się mową ciała (gestami, kontaktem wzrokowym, postawą), 38% tonem głosu, a jedynie 7% treścią⁸. Niezwykle ważne jest zatem, aby w parze ze słowami szła odpowiednia postawa ciała i ton wypowiedzi. To od tonu głosu i postawy ciała zależy czy zwykłe „Cześć” będzie miłym powitaniem, nic nie mówiącym świadectwem rozpoznania, czy też groźbą. Człowiek komunikuje się nawet wtedy, gdy nic nie robi. Nie jest możliwe niekomunikowanie się. Zakładając, że słowa są przekazem, to całym kontekstem będą gesty, ton, mimika.

⁴ S. R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, tłum. I. Majewska-Opiełka, Rebis, Poznań 2016, s. 19.

⁵ Kierunek poznawczy to jeden z najnowszych nurtów w psychologii, koncentruje się on na myśli ludzkiej i sposobach przetwarzania informacji przez ludzki umysł.

⁶ J. O'Connor, J. Seymour, *NLP Wprowadzenie do programowania Neurolingwistycznego*, tłum. B. Mizia, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 11.

⁷ I. Corn, *The Morning Union (Springfield Union)*, Springfield, Massachusetts, 22 sierpnia 1979, s.41, kolumna 3.

⁸ A. Mehrabian, H. Ferris, *Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels*, „The Journal of Counselling Psychology”, 1967, Vol. 31, s. 248-252.

Naturalna komunikacja zachodzi, gdy ludzie utrzymują ze sobą kontakt, to znaczy rozmawiają, patrzą na siebie. Jak można rozpoznać, czy osoby rozmawiające pozostają ze sobą w dobrym kontakcie? Osoba nieznaną zasad NLP przyglądając się z boku rozmowie obcych ludzi pewnie podświadomie będzie czuła wzajemne nastawienie rozmówców do siebie, swobodę komunikacji we wzajemnym towarzystwie lub czy mają problem do przedyskutowania. Skąd to wie? W NLP istnieje określenie wzajemnego odzwierciedlenia (*mirroring*) i harmonizowania (*natching*), które tłumaczą to zjawisko. Ludzie utrzymujący wzajemny kontakt mają tendencję do odzwierciedlenia i harmonizowania swoich ruchów, gestów, postawy i nawet kierunku spojrzeń. Gdy partnerzy w rozmowie nie mają kontaktu, ich ciała to zdradzają. Sprawni negocjatorzy potrafią świadomie wykorzystać potencjał mowy niewerbalnej dostosowując ton głosu, mimikę i gestykulację do swojego rozmówcy. Należy jednak mieć na uwadze, że harmonizowanie ruchów, gestów itp. nie może być naśladownictwem, nie jest również zauważalnym i przesadzonym „papugowaniem” rozmówcy. W takim przypadku niemożliwe jest osiągnięcie zamierzonego rezultatu, chyba że rozmówcy zależy na jak najszybszym zakończeniu rozmowy. Odzwierciedlenie i harmonizacja, aby były skuteczne, muszą być subtelne. Ruchy ciała można zharmonizować drobnymi ruchami głowy, zachowywać podobne tempo wypowiedzi i ton głosu co rozmówca. Bardziej zaawansowanym sposobem jest zsynchronizowanie oddechów⁹. Kiedy już nawiąże się z drugą osobą mocny kontakt znacznie łatwiej przychodzi prowadzenie rozmowy i wprowadzanie własnych argumentów, które podświadomy umysł rozmówcy będzie traktował jako prawdę, podczas gdy świadomy będzie skupiał się na samych słowach.

Dopasowując się do rozmówcy, buduje się most poprzez kontakt i respekt¹⁰. Można sobie wyobrazić, że powiedzenie do przygnębionej osoby „Głowa do góry! Dasz radę!” raczej nie sprawi, że ta osoba poczuje się lepiej. Intencja tej sugestii jest pozytywna, jednak może przynieść negatywny rezultat sprawiający jeszcze większą przykrość. Znacznie lepszym rozwiązaniem będzie zharmonizowanie się z jej postawą ciała, użycie łagodnego tonu¹¹. Dopiero gdy most zostanie zbudowany, można zacząć stopniowo zmieniać postawę na bardziej optymistyczną i pewną siebie. Jeśli w odpowiedni sposób kontakt zostanie nawiązany, osoba potrzebująca pomocy chętniej podąży za pomagającym. Podczas rozmów sprawny mówca zawsze pamięta o harmonizacji z drugą osobą.

⁹ J. O'Connor, J. Seymour, *NLP ...*, op. cit, s. 21.

¹⁰ K. Hogan, *Psychologia perswazji*, tłum. Anna Dziuban, Czarna Owca, Warszawa 2010, s. 48-50.

¹¹ J. La Valle i R. Bandler, *Alchemia manipulacji*, tłum. Michał Dadan, Helion, Gliwice 2006, s.16-18.

4. Znaczenie słowa „NIE”

W tej części zostanie poruszona kwestia zaprzeczeń i w jaki sposób podświadomy umysł odbiera zdanie ze słowem „nie”. Co tak naprawdę kryje się pod tym słowem? „Kochanie tylko się nie denerwuj...” – można przypuszczać, że każdy będący w związku słyszał takie słowa od swojego partnera (swojej partnerki) chociaż raz. Jak wtedy osoba słyszająca taki komunikat może się poczuć? Czy faktycznie słowa „NIE denerwuj się” sprawiły, że wziął/wzięła głęboki oddech i ze spokojem słuchał(a) kolejnego zdania? Końcowy efekt może odbiegać od zamierzonego. Dlaczego tak się dzieje? Aby to zrozumieć, należy zastanowić się jaki ładunek emocjonalny niosą ze sobą poniższe trzy zdania:

- „Proszę Państwa, proszę się nie stresować”,
- „Proszę, nie zapomnij posprzątać”,
- „Nie rób tego”.

A teraz mając świadomość jakie implikacje niesie ze sobą słowo NIE należy dokonać porównania ich ze zdaniami zaprezentowanymi poniżej.

- „Proszę państwa, proszę zachować spokój”,
- „Proszę, posprzątaj”,
- „Przestań to robić”.

Ludzki umysł już tak działa, że aby czemuś zaprzeczyć musi przywołać znaczenie danego słowa, w tym przypadku DENERWUJ SIĘ, a dopiero w następnym etapie zaprzeczyć¹². Więc tak naprawdę w powyższym przykładzie partner/partnerka na poziomie nieświadomym wydała polecenie „Denerwuj się kochanie”. Znacznie lepszym rozwiązaniem będzie powiedzenie „Kochanie bądź spokojny, chciałabym Ci coś powiedzieć”. Dla świadomego umysłu te dwa zdania są sobie równoważne, jednak nieświadomy umysł w tym drugim przypadku nie musi zaprzeczać i dostaje jasną komendę „Bądź spokojny, kochanie”. To nie znaczy, że należy się teraz wystrzegać słowa NIE. Świadome i umyślne wykorzystanie mocy tego słowa potrafi wywołać pożądane obrazy i stany emocjonalne w umyśle słuchacza, bez jakiegokolwiek sprzeciwu z jego strony¹³.

Warto wspomnieć również o tzw. reakcji biegunowej, którą można zauważyć np. w relacji rodzice-dziecko. Występuje ona często u dzieci i polega na częstym sprzeciwianiu się, nawet jeśli dana rzecz czy czynność jest dla nich dobra. Są dwa powody takiej reakcji. Jednym

¹² K. Hogan, *Psychologia...*, op. cit., s. 23.

¹³ J. La Valle i R. Bandler, *Alchemia...*, op. cit., s.29-32.

z nich jest wspomniana wyżej reakcja biegunowa u starszych dzieci, a drugim powodem jest brak zdolności zaprzeczenia u młodszych, dlatego że młodsze dzieci nie rozumieją słowa „nie”. Dla nich wyrażenie „nie posprzątałeś pokoju” jest równoważne z „posprzątałeś pokój”, ponieważ na poziomie podświadomym jest w stanie tylko przywołać znaczenie słów „posprzątałeś pokój” i nie potrafi w następnym kroku zaprzeczyć temu, nie rozumie negacji.

5. „I”, „ale”, „pomimo że” – wyrazy zmieniające znaczenie wszystkiego

Wiele osób może nie być świadomych jak konstrukcje z użyciem wyrazów „i”, „ale”, „pomimo że” potrafią całkowicie zmienić znaczenie zdania. Na początek przykład:

- „Warto to zrobić, **ale** wiem, że będę musiał nad tym ciężko pracować”,
- „Warto to zrobić **i** wiem, że będę musiał nad tym ciężko pracować”,
- „Warto to zrobić, **pomimo że** wiem, że będę musiał nad tym ciężko pracować”.

Które z tych zdań brzmi najbardziej optymistycznie, motywująco? Zdanie pierwsze nie napawa zbytnim optymizmem, drugie jest pozbawionym emocji stwierdzeniem faktu, natomiast trzecie zdanie spycha trud pracy na drugi plan skupiając się na samej wartości zadania. Dzieje się tak, ponieważ przy pomocy tych szczególnych wyrazów, łączone są idee lub doświadczenia, kierując uwagę na różne aspekty tych stwierdzeń. Taki zabieg podkreślający różne części zdania nazywa się „ramowaniem” lub „przeramowaniem”. Osoba, która nagminnie używa słowa „ale” będzie negować pozytywne strony zdarzeń. Zmiana używanych przez nią wyrazów na takie jak „i”, a przede wszystkim „pomimo że” będzie miało pozytywny wpływ na samopoczucie wspomnianej osoby. Programowanie neurolingwistyczne odnosi się nie tylko do kreowania uczuć innych ludzi, ale również do własnego spojrzenia na świat i filtrowania doświadczeń. W celu nabrania optymistycznego podejścia do innych ludzi i polepszeniu jakości swojego życia należy używać słów tworzących pozytywne „ramy”.

6. Sztuka skutecznej komunikacji

Skuteczna komunikacja polega na zmianie myślenia słuchającego, na myślenie korzystne dla przekazującego komunikat. Innymi słowy, polega na przeprowadzeniu rozmówcy z punktu, w którym on się znajduje, do punktu, w którym druga strona dyskusji chce, aby się znalazł¹⁴. Wykorzystanie samych konstrukcji lingwistycznych i pozawerbalnych zachowań jest

¹⁴ K. Hogan, *Psychologia...*, op. cit., s. 71-72.

niewystarczające, istnieje jeszcze jedna zasada, najważniejsza ze wszystkich stosowanych w NLP, samo jej użycie może zdecydować o sukcesie. Najlepszym przykładem do zaprezentowania powyższej zasady będzie reklamacja na przykład nowego drogiego płaszcza, w którym już po kilku dniach zaczęła odrywać się podszewka. W takich sytuacjach nabywca płaszcza odczuje zdenerwowanie. Idzie zatem do sklepu, w którym dokonał zakupu drogiego płaszcza. W sklepie opisuje całą sytuację, ekspedientka ogląda wadliwy produkt i informuje go z uśmiechem: *„Proszę się nie denerwować, ten płaszcz wcale nie jest uszkodzony”*. Należy zastanowić się jak w tej chwili poczuł się właściciel owego płaszcza. Czy powie zmieszany: *„Ma Pani rację, ten płaszcz wcale nie jest uszkodzony. Przepraszam, że w ogóle pomyślałem by złożyć reklamację”*? Czy powie z jeszcze większym zdenerwowaniem: *„Jak to nie jest uszkodzony? Przecież wyraźnie widać, że się odrywa!”*. Na ogół klienci zareagują w ten drugi sposób. Dlaczego tak się dzieje? Odpowiedź wydaje się prosta, a jej konsekwencje są niezwykle ważne. Ekspedientka zaprzeczyła spostrzeżeniom i nie ustosunkowała się do postrzegania problemu przez nabywcę. Jest to bardzo poważny błąd, elementarny błąd, który wiele osób popełnia nieświadomie uniemożliwiając wybudowanie „mostu”, czyli zbudowanie porozumienia.

Jeśli ekspedientka znalazłaby fundamentalną podstawę, po opisanu całej sytuacji zapewne odpowiedziałyby: *„Proszę Pana, rozumiem, że kupił Pan u nas drogi płaszcz, w którym już po kilku dniach zaczęła odrywać się podszewka i faktycznie można się tym zdenerwować. Wraz z kierownikiem sklepu zastanowimy się nad najkorzystniejszym rozwiązaniem tej sytuacji”*. W tym przypadku ekspedientka potwierdziła obserwacje, dała znać, że widzi i rozumie zdenerwowanie nabywcy, a na koniec zaproponowała rozwiązanie. W bardzo elegancki sposób sprawiła, że zamiast myśleć o reklamacji, nabywca zacznie zastanawiać się jakie rozwiązanie zaproponuje obsługa sklepu.

Zasadę, której dotyczy wyżej opisany przykład trafnie opisał A. Batko *„Jeżeli chcesz naprawdę skutecznie komunikować się z innymi, to zawsze zaczynaj od mówienia o doświadczeniu, sprawach, uczuciach lub przeżyciach Twojego rozmówcy, a dopiero potem zaczynaj sugerować myśli, odczucia lub zachowania!”*¹⁵.

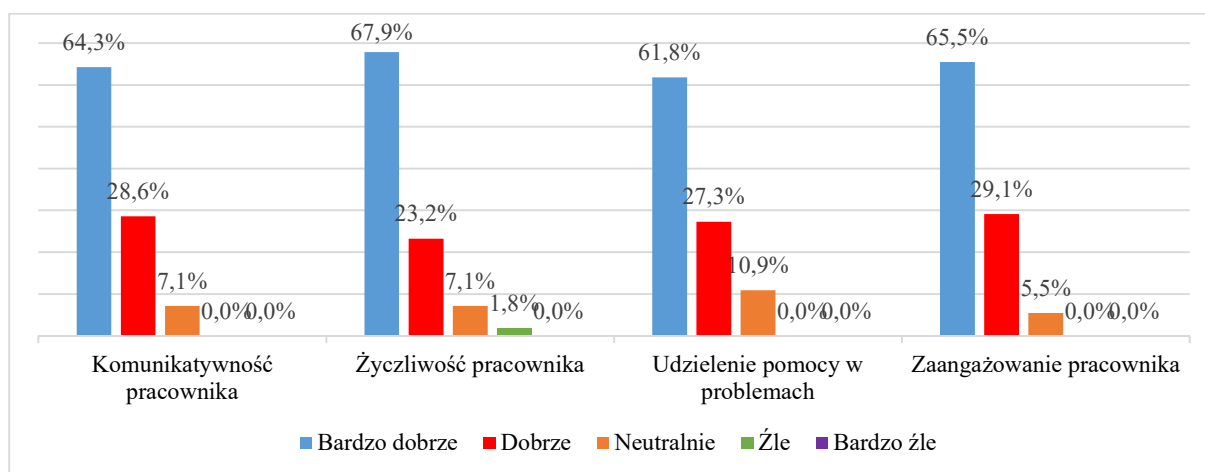
Sztuka perswazji stanowi podstawę skutecznego wykorzystywania każdej techniki wywierania wpływu. Najpierw należy mówić o uczuciach rozmówcy, dopiero następnie budować „most”.

¹⁵ A. Batko, *Sztuka perswazji, czyli język wpływu i manipulacji*, Helion, Gliwice 2005, s. 59.

7. Wpływ technik NLP na satysfakcję klienta z obsługi – wyniki własnego badania ankietowego

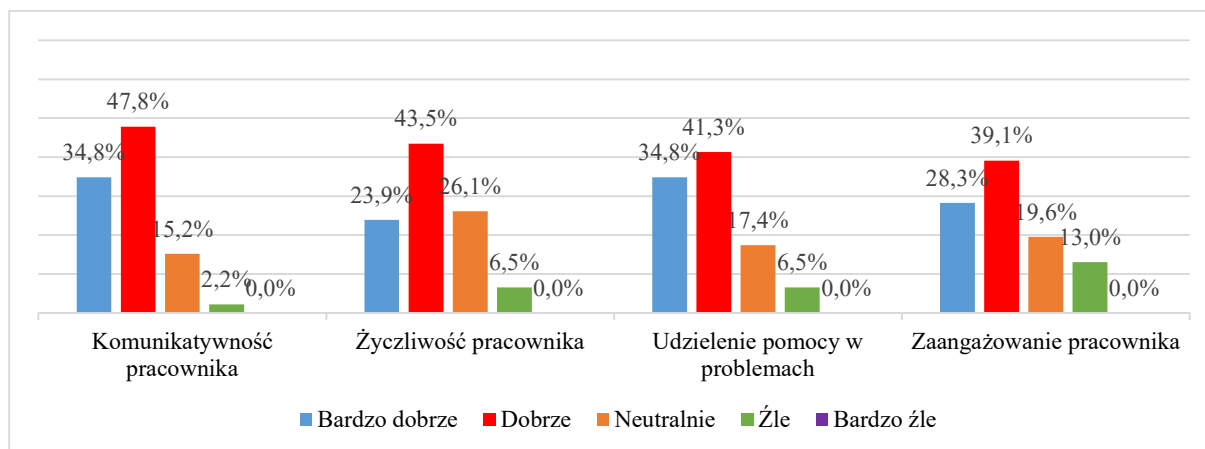
Na potrzeby artykułu przeprowadzono badanie ankietowe mające na celu ukazanie wpływu stosowania technik NLP na satysfakcję klienta z obsługi na przykładzie reklamacji. Badanie polegało na tym, że respondent, po przeczytaniu krótkiej rozmowy między ekspedientką a niezadowolonym klientem składającym reklamację w sklepie odzieżowym X, oceniał proces obsługi klienta, a także ten sklep. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Badanie było anonimowe, zostało przeprowadzone metodą równoległą na 100 osobach w wieku 18+ w maju 2019 roku. Respondenci zostali podzieleni na grupę kontrolną, która dostała tekst zawierający wyżej wspomniany dialog bez używania przez ekspedientkę technik NLP i grupę badaną z tekstem, w którym ekspedientka użyła technik NLP. Rysunek 1 prezentuje w postaci procentowej odpowiedzi grupy badanej, natomiast rysunek 2 – odpowiedzi procentowe grupy kontrolnej.

Rysunek 1. Struktura ilościowa odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny jakości obsługi klienta sklepu X w grupie badanej



Źródło: opracowanie i obliczenia własne.

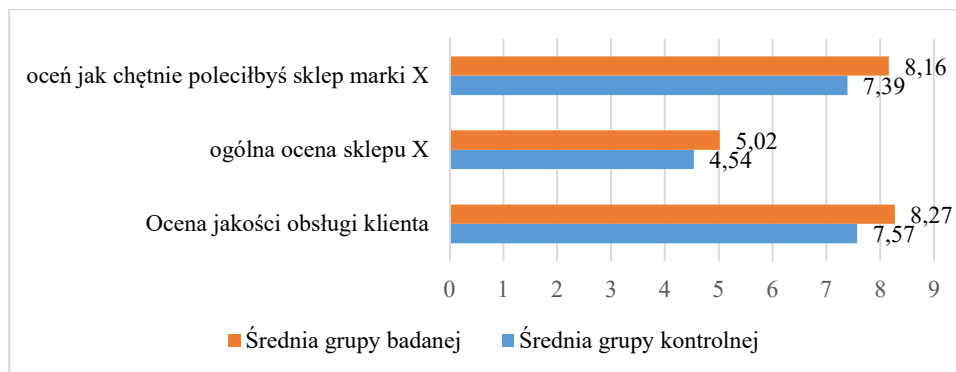
Rysunek 2. Struktura ilościowa odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny jakości obsługi klienta sklepu X w grupie kontrolnej



Źródło: opracowanie i obliczenia własne.

Jak można zauważyć ocena najwyższa (Bardzo dobrze) znacznie częściej pojawiają się w grupie, w której dialog zawierał techniki programowania neurolingwistycznego, z kolei oceny poniżej neutralnej (Źle, Bardzo źle) zaczynają być zauważalne w grupie, w której dialog nie zawierał NLP. Niesie to ze sobą dalsze, poważne konsekwencje takie jak pozytywny/negatywny wpływ na całościową ocenę, nie tylko jakości obsługi klienta, ale przede wszystkim na ogólną ocenę sklepu, co ostatecznie wpływa na jego wizerunek. Należy pamiętać, że respondenci nic o sklepie nie wiedzieli poza przeczytaną rozmową, tyle jednak wystarczyło, aby średnia ocen została podniesiona o prawie jeden punkt na dziesięciostopniowej skali w każdym poruszonym w tym kwestionariuszu aspekcie. Wyniki te przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Wpływ NLP na całościową ocenę sklepu X



Źródło: opracowanie i obliczenia własne.

Należy zwrócić uwagę, że pomimo, wydawałoby się, niezbyt dużego wpływu programowania neurolingwistycznego na jakość obsługi klienta względem standardowej procedury obsługi klienta, warto inwestować w szkolenia polepszające kompetencje miękkie pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem, ponieważ – jak wykazało niniejsze badanie – wpływa to na całościowe postrzeganie przedsiębiorstwa. Jest to więc niezwykle ważny czynnik w tworzeniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i budowaniu więzi między przedsiębiorstwem a klientem.

Podsumowanie

Programowanie neurolingwistyczne jest techniką usprawniającą proces komunikacji między ludźmi – zarówno w życiu prywatnym, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego kontaktach z otoczeniem zewnętrznym. Dzięki stosowaniu NLP można sprawić, że wypowiedź będzie bardziej sprecyzowana. Na podstawie wyników własnego badania ankietowego należy stwierdzić, że wykorzystanie NLP służy nie tylko do wpływania na zachowania klientów, ale również do budowania z nimi relacji, która jest jednym z czynników kształtujących ich opinię na temat przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Batko A., *Sztuka perswazji, czyli język wpływu i manipulacji*, Helion, Gliwice 2005.
- [2] Bandler R., *Umysł, jak z niego wreszcie korzystać?*, tłum. Anna Dunajska, Centrum Kreowania Liderów S.A., Katowice 2007.
- [3] Berger J., *Nieświadome wybory. Ukryte czynniki wpływające na nasze zachowanie*, tłum. M. Witkowska, MT Biznes, Warszawa 2017.
- [4] Corn I., *The Morning Union (Springfield Union)*, Springfield, Massachusetts, 22 sierpnia 1979, s.41, kolumna 3.
- [5] Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, tłum. I. Majewska-Opiełka, Rebis, Poznań 2016.
- [6] Hogan K., *Psychologia perswazji*, tłum. Anna Dziuban, Czarna Owca, Warszawa 2010.
- [7] Kahneman D., *Pułapki Myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. tłum. Piotr Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012.

- [8] La Valle J., Bandler R. *Alchemia manipulacji*, tłum. Michał Dadan, Helion, Gliwice 2006.
- [9] Mehrabian A., Ferris H., *Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels*, „*The Journal of Counselling Psychology*”, 1967.
- [10] O'Connor J., Seymour J., *NLP Wprowadzenie do programowania Neurolingwistycznego*, tłum. B. Mizia, Zysk i S-ka, Poznań 1996.

Streszczenie

Problematyka niniejszego artykułu dotyczy programowania neurolingwistycznego (NLP). Przedstawiono w nim historię programowania neurolingwistycznego, podano możliwości jakie daje stosowanie tej techniki. Przybliżono w jaki sposób ludzki mózg odbiera i przetwarza informacje. Zaprezentowano podstawy skutecznej komunikacji. Na podstawie wyników własnego badania ankietowego ukazano wpływ stosowania technik NLP na satysfakcję klienta z obsługi, a tym samym na jego opinię na temat przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

Programowanie neurolingwistyczne, NLP, psychologia, komunikacja, manipulacja, wywieranie wpływu.