

HOW
TO
MANAGE
WITH NLP

博雅广华

PEARSON

内在领导力

成为有正能量的领导者

第3版

[英] 戴维·莫尔登 (David Molden) ◎ 著

赵剑冰 王双红 黄鹏 ◎ 译

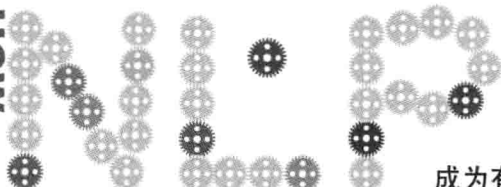
你幸福
才能向团队传递幸福

持续热销18年
NLP领域经典之作



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

HOW
TO
MANAGE WITH NLP



内在 领导力

成为有正能量的领导者

[英]戴维·莫尔登 (David Molden) 著

赵剑冰 王双红 黄鹏 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字：01-2012-9059

图书在版编目(CIP)数据

内在领导力：成为有正能量的领导者 / (英) 莫尔登 (Molden, D.) 著；赵剑冰，王双红，黄鹏译。— 北京：北京大学出版社，2014.4

书名原文：HOW TO MANAGE WITH NLP (3rd edition)

ISBN 978-7-301-24032-8

I. ①内… II. ①莫… ②赵… ③王… ④黄… III. ①领导学—通俗读物
IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第050572号

Authorized translation from the English language edition, entitled HOW TO MANAGE WITH NLP, 3E, 9780273745662 by David Molden, published by Pearson Education Limited, Copyright © Pearson Professional Limited 1996 Pearson Education Limited 2007, 2011. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Limited. CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PEKING UNIVERSITY PRESS Copyright © 2014.

本书由培生教育集团授权翻译。本书英文版由培生教育集团出版。书中所有内容均拥有版权。未经培生教育集团许可，不得以任何形式或借助任何手段复制或传播本书中的任何部分。本书中文简体字版由培生教育出版亚洲有限公司和北京大学出版社联合出版。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育集团) 激光防伪标签，无标签者不得销售。版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

书 名：内在领导力——成为有正能量的领导者

著作责任者：[英]戴维·莫尔登 (David Molden) 著

赵剑冰 王双红 黄 鹏 译

策 划 编 辑：谢安洁

责 任 编 辑：刘 维 梅秋慧

标 准 书 号：ISBN 978-7-301-24032-8 / F · 3896

出 版 发 行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路205号 100871

网 址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电 子 信 箱：tbcbooks@vip.163.com

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者：北京大学印刷厂

经 销 者：新华书店

880毫米×1230毫米 32开本 7.5印张 168千字

2014年4月第1版 2014年4月第1次印刷

定 价：36.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

成为管理者那天的情境至今还历历在目。从那时起，我将负责员工的招聘、解雇和绩效管理，这些员工有些是我招聘的，有些是我前任招聘的，还有一些是我以前的同事。我也期待成为一个销售员，赢得合同，给客户做展示，代表自己的业务部门参加公司会议并负责重要的预算。我还期待能解决影响公司赢利能力的系列问题。

回首那些日子，如果我当时就会使用NLP技术的话，一切将变得非常容易。幸运的是，那时我们公司的高层领导都很有效率，我从他们那里学到了很多经验和教训。在同很多董事合作的过程中，我观察到他们有些人非常出色，有些则不然。正是在因为在IT业中雄心勃勃做经理的经验和灵感驱使我写下这本书，管理者才有了帮助他们获得成功的最新、最有效的工具。

如果你很想超越传统的教学模式并寻求提升管理能力的新方法，那么这本书就非常适合你，它专注于让你成为一名更加卓越的管理者。

NLP——神经语言程序学

神经 (Neuro) : 如何使用你的大脑;

语言 (Linguistic) : 用来组织和沟通思想的口头语言和非口头语言;

程序 (Programming) : 经由自己创造而成的身心运作的独特方式。

无论你有怎样的经验, 无论你有怎样的社会地位、角色或者目标, NLP 都有助于开发你全部的潜能, 通过快速、灵活、创造性的技术, 在管理方面取得成功。

创成式发展

管理者的角色可以用“创成式管理发展”模式来界定。这个模式很简单, 你在三个核心管理方向上着力即可——领导力、沟通力和创造力 (参见图 1)。与传统的学习方式不同的是, 创成式的含义在于当你实施一个持续学习的策略时, 新的技巧就会从每日的经历中应运而生。所以学习是一个持续的过程, 而非从课堂中储备。

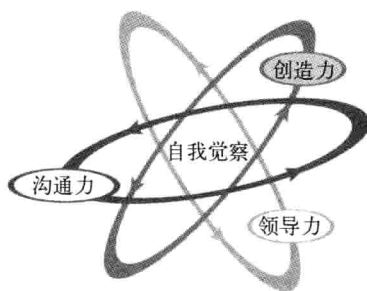


图 1 创成式管理发展模式

你在机构中认领领导者、沟通者和创新者的角色，你的努力和功效将从这三个角色中呈现。

对于从这三个角色中获得的反馈，你可以选择忽略或者从中学习受益。如果你选择去关注你得到的反馈，你就可以借此来改变自己的行为。比如，会议的发展未能如你所愿，你看到自己在其中的互动模式了吗？你有没有清晰地沟通？你有没有展示领导力？你是否对所发生的情况保持了足够的好奇心？你如何来改善？

花精力和时间去研究这些反馈并在三个维度（领导力、沟通力和创造力）上做出明智选择，可以帮助我们提高自我觉察力，提升自我发展。这种方式就是创成的，意味着在四个维度上持续创造自己的学习和发展：

- 自我觉察

你对自己了解多少？什么会让你做出选择？你如何为自己设定方向和目标？什么激励你做出榜样并提升自己整合新知识的能力？

- 领导力

你如何管理自己？如何使用有效的方法去激励、指引、发展你和你团队的最大潜能？你的哪些行为在为他人树立榜样？其他人可以从你的领导力中学到什么？

- 沟通力

在理智和情感层面，你是如何投入并与人沟通的？

- 创造力

为新的想法创造实践平台时，你如何提供丰富的可能，并营造一个鼓励创新和学习的环境去实现它？

从此书中获得最大收益

当你第一次全新尝试一个新事物时，难免有些不习惯或局促不安。你可以通过把手表换到另一个手腕上来体验这种感觉，当然还可以试试换一个不常用的手指佩戴戒指，或者用平时不用的另一只手去写字。如果你能慢慢战胜这种不习惯和局促感，就会感到舒适感在逐渐增强。这个过程与你应用本书提到的工具是一样的，书中介绍了很多新方法，只要多练习，穿越那些不习惯，让NLP进入你的肌肉与血液，就一定可以在个人和事业发展上受益良多。



来！
向心仪的作者面对面请教



图书+App = 一本全媒体图书

一次以图书为依托的培训

一个可定制的方案

电话私学：每标段30分钟。不管您在哪儿，您都可以通过电话跟作者一对一交流。

咖啡私学：每标段90分钟。是的，您可以跟作者一起喝咖啡，直接讨教您最关心的具体问题。

咖啡主题小班：每标段90分钟。一个人去见心仪的作者，有点不好意思，正好有两个朋友也有这个需求，你们3个人（最多不能超过5个）一起凑一个小班，跟作者喝咖啡吧。

公开课预留席位：作者有公开课的时候，我们可以帮您预留席位。

预约电话：010-82062183（人工服务时间 9：30-17：30）

博雅私学App由摩博（北京）科技有限公司开发

序 V

01

作为管理者，你有多优秀

你的导航仪在帮你还是阻碍你 003

你是如何应对问题的 004

你的管理信条是什么 007

02

从想法到行动

你擅长沟通吗 024

现实地图 026

NLP沟通模式是如何运作的 027

信息过滤器 029

你的生理机能如何影响你的人生 040

03 创造方向

设置起点和终点 046

设计方向 052

04 自我控制

第六策略状态 061

实现自我控制 076

05 授权

人的权力 084

企业授权 084

你拥有什么样的权力 085

生成性权力 089

学会尊重 092

调整和引导 093

重构概念 095

授权性领导 095

06 探索你的思维

洞悉你的思维方式 103

人们如何理解你所说的 103

表象系统 104

视觉系统 106

听觉系统 110

触觉系统 112

内在对话 114

次感元 119

07

语言的力量

- 意图、目的和结果 126
- 你的语言忠实于你的经验吗 126
- 检视你的信息块量度大小 127
- 巧妙的模糊性语言——米尔顿模式 130
- 思维设框 142
- 思维换框 146
- 学会用隐喻来学习 147
- 你的言行一致吗 148

08

影响力和说服力

- 你是一个值得信赖的人吗 152
- 构建和谐关系 152
- 捕捉感官信息 153
- 巧妙引导 159
- 成功锚定 159

09

运用NLP应对日常十大挑战

- NLP与压力管理 169
- NLP与时间管理 171
- NLP与个人的创造性 180
- NLP与团队创造力 191
- NLP与拖延 201
- NLP与决策 205
- NLP与团队演讲 208
- NLP与动机 216
- NLP与会议 219
- NLP与建立有效团队 221

致谢 228

HOW TO MANAGE WITH NLP

\ 01 \ 作为管理者，你有多优秀

习惯链在强化到坚不可摧之前，常常弱到无法被觉察。

——塞缪尔·约翰逊（1708—1784）
英国诗人、作家

你的导航仪在帮你还是阻碍你

你经常专注于自己的想法吗？有多少次在下班开车回家的路上，脑海中会闪现出当天早些时候发生的一些事情，而到家之后，却怎么也无法回想起来？

为了便于回忆，你把认路的任务交给导航仪，这样你的注意力才能有意识地聚焦，我们把这个过程称为“映象”。

从这个例子中，我们可以学到三个知识点：

第一，人们一旦学会做某件事情（比如使用导航仪），便会经常重复去做。习惯一旦形成，就会被无意识处理（导航仪）很好地维护。

第二，习惯很难改变，尤其当你有意识地去避免这个习惯时，更是如此。你有没有过在第一次驾驶自动挡汽车时，发现自己还去寻找离合器和换挡的经历？

第三，要想改变，我们就要在养成更多有用的习惯之前，先不去养成那些没必要的习惯。汽车司机养成的一些习惯常常使他

们置身于危险之中，比如开车时距离前面的车太近。

你的自动导航仪对你有帮助还是在帮倒忙呢？一个小小的自我分析会帮你准确了解你的自我沟通方式，以及你是如何为自己的“导航仪”设定程序以养成新习惯的。先来看一下你是如何应对问题的吧。

「 消极思维方式——“做不到”或“不可能”——这些无意识行为会产生限制性的影响。 」

你是如何应对问题的

下面请思考这样一个问题：你能把图 1-1 中的方桩放进圆洞里吗？

(1) 不——不可能做到

这是失败主义者的回答，根据呈现的情境得出“不可能”的结论。这传递了一种信息：缺乏灵活性和不自信，会愈发让你关注“不可能”，而不是“可能”。在很多情况下，使用“不可能”这个词是不符合实际的，你怎么知道不可能做到呢？

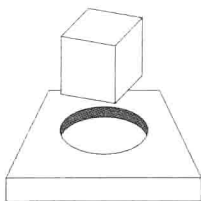


图 1-1 方桩和圆洞

「 把can't（不可能）中的't去掉（变为can，可能），要想一想“能做到的”和“可能做到的”。 」

更确切的回答应该是“我还没有找到解决问题的方法”。在商业环境中，客户并不关注你不能为他们做什么——他们更想知道你能为他们做什么。的确，他们有时候会提出一些看似不可能完成的要求，而在你探索这些看似不可能完成的要求时，新颖的、创造性的、可选择的方法会接踵而至。

（2）给我一个足够大的锤子，我会试一试

这是反向的应对方式，会导致反作用。其结果是方桩、圆洞和锤子都可能被损坏。

（3）可以——如果我把方桩改成圆柱

这是一种复杂的应对方式。为了达到目的，你必须学会如何把方桩改成圆柱。这种方法往往不恰当或无法操作，同时也有反作用，因为它只对呈现的情境而不是问题本身作出反应。

（4）这样安装的目的是什么？怎么想到把方桩匹配给圆洞呢？

这是好奇型的应对方式。它力图寻找问题背后的动机，以及所呈现框架之外的更多信息，其结果是形成一幅更清晰的关于决策过程的情境图。这种反应质疑了问题本身，它并未预先假定问题的目的就是把方桩安装到圆洞里。不是所有的问题都需要质疑，但是，如果不质疑，就可能让你的努力徒劳无功。

多年前，我的一个朋友奉命去执行一项覆盖全英国的中央IT

支持设备计划。他非常高兴能被授权管理这样一个具有战略性的项目，于是接受了所有关于这个项目的预先假设，包括英国的分析师需要这样的支持设备。殊不知，对他而言，这是如同把方桩放入圆洞一样的问题。

三年后，那个中央IT支持设备计划陷入一团糟，它以劣质的服务闻名。管理团队在部门发展目标上存在分歧，而且公司因亏损难以为继。为了尽力让公司运转，他们也曾对系统做出很多改变并投资新技术，但是从未咨询过该项服务的客户——英国分析家。客户几乎看不到这项投资的利益，他们更喜欢当地的IT支持设备团队，因为这些团队喜欢与客户沟通。如果当初那些预先假设被质疑过，也许这种情况就可以避免。最终，这个支持团队还是解散了。

「
质疑预先的假设，有助于理解看上去有歧义的解决方案。」

好奇型的应对方式需要思维灵活，以开放的心态去发现新事物和环境的差异。灵活意味着一种无论条件如何都要达到目标的心态，不管其复杂性、模糊性、步调、期望值、文化和预先假设是怎样的。在系统论中——与NLP学习与改变的整体理论大体一致——有一条“需求多样性法则”，它证明“为了成功地适应和生存，系统内的成员需要一定程度的灵活性，这种灵活性与系统中其他部分潜在的变化和不确定性成比例”。对于管理者而言，这意味着不要只满足于一种解决方法，而要质疑预先假设，观察组织中更宽泛的系统的影响，并且形成与所需数量相当的可供选择的行动方案，来创造新的、有效的可能性。

无论你何时遇到挑战，都会有4种基本的反应：