

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

## **DIPLOMSKO DELO**

***KAKO DOSEČI ODLIČNOST V PODJETJU Z UPORABO  
ELEMENTOV NEVROLINGVISTIČNEGA PROGRAMIRANJA***

Ljubljana, september 2009

PETRA LENIČ

## **IZJAVA**

Študentka Petra Lenič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom profesorja dr. Vlada Dimovskega, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| UVOD .....                                                           | 1  |
| 1. OPREDELITEV NLP-ja .....                                          | 1  |
| 1.1 Razvoj modela NLP-ja .....                                       | 2  |
| 1.2 Pomembnost NLP-ja .....                                          | 3  |
| 1.3 Uporabnost NLP-ja .....                                          | 5  |
| 1.3.1 Komunikacijski model NLP-ja.....                               | 5  |
| 2. DILTSOVA PIRAMIDA .....                                           | 7  |
| 2.1 Razvoj Diltsove piramide .....                                   | 7  |
| 2.2 Razlaga Diltsove piramide .....                                  | 8  |
| 2.3 Uporaba Diltsove piramide v praksi.....                          | 11 |
| 2.4 Uporaba Diltsove piramide v različnih poslovnih situacijah ..... | 13 |
| 2.4.1 Motivacija zaposlenih .....                                    | 14 |
| 2.4.1.1 Vedenjski okvirji .....                                      | 14 |
| 2.4.1.2 Zavedanje in reševanje problema .....                        | 15 |
| 2.4.2 Povratna informacija .....                                     | 16 |
| SKLEP .....                                                          | 18 |
| LITERATURA IN VIRI .....                                             | 20 |

## **KAZALO SLIK**

|                                                         |   |
|---------------------------------------------------------|---|
| <b>Slika 1:</b> Logične ravni osebnosti po Diltsu ..... | 8 |
|---------------------------------------------------------|---|

## **KAZALO TABEL**

|                                                        |   |
|--------------------------------------------------------|---|
| <b>Tabela 1:</b> Opis značilnosti logičnih ravni ..... | 9 |
|--------------------------------------------------------|---|

## **UVOD**

Družba 21. stoletja je vpeta v okvir hitrega življenjskega tempa, globalizacije, uvajanja novih sprememb, napredkov informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, skrbi za etiko ter globalno konkurenčnostjo in mnogimi drugimi izzivi, ki jih prinaša sodobni čas. V ospredje se postavljajo znanje, veščine, vrednote in druge kompetence, ki dajejo posameznikom priložnost za osebni in profesionalni razvoj.

Nekoč veljavni vzorci vodenja organizacij, so danes preteklost in ne zadoščajo potrebam sodobnih organizacij. Vse večji pomen dobiva uspešno sledenje spremembam, s čimer se poskušajo spoprijeti sodobni managerji. Vse bolj se zavedajo koncepta pomembnosti mehkih veščin v poslovnem svetu, zato uvajajo nove modele, postopke in znanja, ter spreminjajo strategije odgovornosti. Zavedajo se, kako pomemben faktor pri doseganju konkurenčne prednosti danes predstavljajo ljudje v podjetju, njihovo vedenje in procesi, ki jih krmilijo. Njihovo zadovoljstvo omogoča razvoj dobre organizacijske klime, vzpostavitev dobre komunikacije in posledično njihovo pripravljenost k doseganju ciljev celotnega podjetja.

S tem namenom mnoge organizacije tako v Evropi kot po svetu prevzemajo nov koncept doseganja učinkovitosti dela in eno izmed najbolj cenjenih in iskanih tehnik komuniciranja, to je nevrolingvistično programiranje, ki je bistvo in cilj moje diplomske naloge. V uvodnem delu pojasnujem kaj je nevrolingvistično programiranje, njegovo pomembnost in uporabnost. V osrednjem delu predstavljam Diltsovo piramido, kot model nevrolingvističnega programiranja, ki pomaga prepoznati, izboljšati in koristno uporabiti veščine, kompetence in znanja za doseganje učinkovite komunikacije v poslovnem svetu ter reševanja različnih problemov. V zaključnem delu, predstavljam praktične primere in pozitivne učinke uporabe Diltsove piramide ter nevrolingvističnega programiranja v poslovnem svetu.

Moja temeljna hipoteza je, da je izredno pomembno, na kateri stopnji Diltsove piramide in kako vodja, manager in ostali podajajo informacijo sogovorniku. Kako jo ta razume ter kako to lahko pozitivno oziroma negativno vpliva na posameznikovo identiteto, njegovo produktivnosti in posledično na doseganje ciljev organizacije kot celote.

## **1. OPREDELITEV NLP-ja**

Nevrolingvistično programiranje (v nadaljevanju NLP) je pojem, ki zveni zelo učeno. Sprašujemo se, ali je to spretnost, s katero nas lahko nekdo programira, sredstvo za zvito manipulacijo, ali le nova domislica psihologov. Nobena od teh oznak ni dovolj natančna čeprav vsaka od njih skriva v sebi delček resnice o NLP-ju. NLP je metoda, ki jo učinkovito uporabljajo uspešni politiki, managerji, zdravniki, učitelji, kot tudi vsi ostali, ki so pri svojem delu zelo uspešni in imajo velik vpliv na ljudi. NLP obravnava strukturo subjektivnih doživetij ljudi; kako jih strukturiramo, kaj vidimo, slišimo, čutimo, kako zunanji svet na poti

skozi naše čutne kanale predelujemo in filtriramo. Odkriva, kako zunanji svet z besedami opisujemo in se vedemo, bodisi zavedno ali nezavedno (Padežanin, 1996, str. 19). Je model učinkovite komunikacije, svetovanja in učenja, ki nam pomaga bolje razumeti sebe in druge, priklicati skrite vire moči in okrepiti že odkrite, lažje shajati z drugimi in jih bolj učinkovito motivirati, poučevati in sodelovati z njimi (Nevrolingvistično programiranje, 2009).

Za vsako uspešno organizacijo stojijo uspešni ljudje. Spodbujanje ustvarjalnih sodelavcev v podjetju je za vsakega managerja poseben izziv (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 31). Če se zaposleni ne zdijo dovolj ustvarjalni, je potrebno premisliti ali je bilo narejeno dovolj, da bi se v njih prebudila ustvarjalnost.

Vodje mnogih znanih podjetij v Evropi in drugod po svetu, se že desetletja zavedajo pomembnosti »mehkih veščin« v poslovnem svetu. Izkušnje namreč kažejo, da so »trde veščine« ključni predpogoj za strokovnost, ne pa tudi za učinkovitost, večjo storilnost, zagnanost in lojalnost podjetju. Sodobna podjetja vedno bolj upoštevajo nevrolingvistični pristop, saj ta pripomore k hitrejšemu, lažjemu in učinkovitejšemu razvoju »novih« kompetenc pri zaposlenih, ki peljejo v ustvarjalno in pozitivno organizacijsko kulturo. Pozitivna organizacijska kultura posledično vpliva na organizacijsko strategijo in nenazadnje tudi na organizacijsko strukturo (Dragovič, 2005, str. 10). V ospredje je stopilo zanimanje za posameznika kot enkratno bitje in v managementu so začeli postajati ključni pojmi motivacija, komunikacija in identifikacija posameznika s podjetjem (Birman Forjanič, 2004, str. 25).

## **1.1 Razvoj modela NLP-ja**

Model NLP je nastal v zgodnjih sedemdesetih letih na podlagi skupnega dela Johna Grinderja, ki je bil tedaj asistent lingvistike na univerzi Kalifornija v Santa Cruzu in Richarda Bandlerja, študenta psihologije na tej univerzi. Richard Bandler se je zelo zanimal za psihoterapijo (Padežanin, 1996, str. 19). Skupaj z Grinderjem sta preučevala tri vrhunske terapevte: Fritza Perlsa, začetnika terapevtske šole, znane kot gestalt, Virginio Satir, izjemno družinsko terapevtko, ki je bila sposobna razrešiti težka družinska razmerja, za katera so mnogi drugi terapevti menili, da so nerešljiva, in Milтона Ericksona, svetovno znanega hipnoterapevta (O'Connor & Seymour, 1996, str. 26). Preučevala sta njihov nastop in sklenila, da je mogoče identificirati osnovne elemente uspešnega nastopa. Proučevala sta (Padežanin, 1996, str. 19): (1) kaj odlikuje ljudi, ki se znajo odlično sporazumevati, (2) ali imajo ti ljudje skupne strategije, uporabljajo enake korake na poti do uspeha, (3) če jih uporabljajo, za kakšne strategije gre - kako bi jih uredili v sistem.

Opazovala sta vedenje in komunikacijo uspešnih posameznikov. Poiskala, analizirala in strukturirala sta najučinkovitejše vedenjske vzorce teh terapevtov in razvila posebno »orodjarno« medčloveške komunikacije, ki se je lahko nauči in uporablja vsakdo. Pri tem sta

želela, da se lahko »genialnih« lastnosti naučijo tudi »navadni« ljudje. Ustvarila sta sistem metod s katerimi lahko drugače »programiramo« svoje mišljenje. S tem sta odkrila ključ, ki posamezniku omogoča (Birman Forjanič, 2004, str. 25): (1) da spozna in razvije lastne duhovne zmogljivosti, (2) da razširi komunikacijske zmožnosti in se jih nauči zavestno ciljno uporabljati, (3) da ustvarjalno oblikuje in ustvarja osebni slog učenja, (4) da bolje usklajuje poklic in zasebnost z vsemi zahtevami, ki jih prinaša življenje.

Ugotovila sta, da se lahko tudi drugi ljudje naučijo teh elementov in lahko tudi nastopajo kot »učni model«. Tako model NLP temelji na različnih smereh psihoterapije, lingvistike in kibernetike, kar omogoča zelo neposredno in učinkovito intervencijo pri spreminjanju vedenja. Ti trije terapevti, ki sta jih avtorja modelirala, so bili zelo različne osebnosti, uporabljali pa so podobne osnovne modele. Te modele sta prevzela jih izboljšala in oblikovala izpopolnjen model, uporaben za uspešno komunikacijo, osebnostno spremembo, pospešeno učenje (Padežanin, 1996, str. 19).

Model NLP se je hitro razvijal. V ZDA je v dveh letih okrog 100.000 ljudi absolviralo urjenje NLP-ja. Spomladi leta 1976 sta se Grinder in Bandler sestala v Sana Cruzu in povezala dotedanje rezultate. Tako je nastalo nevrolingvistično programiranje. Pri tem pomeni (Padežanin, 1996, str. 19):

**Nevro** – nevrološko, povezano z živčnim sistemom in možgani, po njih pa z našimi čuti (sluh, vid, občutki, vonj, okus), s spominom in z domišljijo.

**Lingvistično** – jezik, ki odslikava vzorce in strukturo našega mišljenja. Z njim poimenujemo svoje izkušnje in izmenjujemo ter povezujemo svoje »notranje zemljevide« oziroma osebne podobe sveta, ki so pri vsakomer med nami različne. Jezik ne pomeni samo simbolov, ki označujejo pojave okrog nas, to je besed, temveč vključuje tudi govorico telesa, torej vse s čimer posredujemo svoja sporočila drugim ljudem.

**Programiranje** – proces učenja, ki temelji na načrtnem in k cilju usmerjenem ravnanju. Učenje pomeni dopolnjevanje znanih poti z novimi učinkovitejšimi strategijami. Pomeni tudi več možnosti za izbiro vedenja in ravnanja v določeni življenjski okolščini.

## 1.2 Pomembnost NLP-ja

NLP je življenje. Naravnano je pozitivno in izboljšuje njegovo kakovost. Sodobni človek je na vsakem koraku izpostavljen množici informacij in podatkov in ni čudno, da se posamezniki izgubljajo in ne vejo ne kod ne kam. Skrajni čas je, da se ozremo tudi vase in da tudi kaj storimo zase. Močnejši in stabilnejši ko smo, lažje nesebično delimo srečo in veselje z drugimi. Ali je na svetu kaj lepšega kot biti vesel, zadovoljen, stabilen in povsod dobrodošel. Z optimizmom sprejemajmo izzive novih tehnologij in metod. Z metodo NLP se

lahko veliko naučijo tudi vsi tisti, ki posredujejo znanje. Vse prepogostokrat se namreč dogaja, da krivdo za pomanjkljivo komunikacijo pripisujemo drugim, ker nas ne razumejo, nočejo, ali so leni (Birman Forjanič, 2004, str. 25).

Za metodo NLP velja, da odgovornost za dobro komunikacijo vedno ostane tam, kjer se je začela - torej moramo začeti najprej pri sebi. Vprašati se moramo ali smo bili dovolj razumljivi, da smo dosegli vse poslušalce, ali smo se jim znali človeško približati, ali je prišlo med nami do pravega stika? Odgovornost za uspešno komunikacijo se torej vedno začne pri nas samih. To je precej naporno, za predavatelja, trenerja, še posebej saj ima pred seboj množico različnih »malih svetov«. Zato so med njimi nesporazumi in konflikti nekaj vsakdanjega. Pri metodi NLP nesporazumi niso »neuspeh«, ampak le znamenje, povratno sporočilo in opozorilo, iz katerega se moramo učiti. V tem primeru, predvsem prožnosti in fleksibilnosti ene najpomembnejših spretnosti dobrega komunikatorja. Le-ta se namreč hitro uči in kadar vidi, da določen način vedenja ni učinkovit, takoj uporabi drugega in skuša znova in znova, dokler ne doseže, kar želi. Toda to je v življenju najtežje. Najpogosteje trdovratno ponavljamo določen način vedenja, ker smo preponosni ali trdnega značaja, s tem pa postajajo konflikti vse ostrejši. Nato smo užaljeni ker smo nekomu kaj »že stokrat« rekli a se noče spremeniti. Raje iščemo vzroke njegovega vedenja, razčlenjujemo njegovo preteklo ravnanje - le spremeniti se nočemo (Birman Forjanič, 2004, str. 25).

NLP je metoda osebnostnega spreminjanja, ki temelji na spoznanju, da v sebi vsak od nas intuitivno ve, kaj je zanj najbolje, zato nikoli ne sprejmimo odločitev namesto drugih. Vloga vodij v podjetju je v tem, da pomaga posamezniku odkriti osebne sposobnosti, ki jih ima, ponovno navezati stik s samim sabo in prebuditi v njem novo življenjsko energijo. Spremembe morajo potekati predvsem na ravni posameznikovih prepričanj in vrednot, kajti tisto, v kar verjamemo, odloča o tem, kako čutimo, mislimo in ravnamo. Izjave »tega ne morem, ne znam, sem prestar, prereven ...« omejujejo sistem vrednot in prepričanj (Birman Forjanič, 2004, str. 25).

Tudi metoda NLP ima svoje meje in spremembe, ki jih v posameznikih sproža samo, če jih ti resnično hočejo. Zato je podobno, kot druge metode, tudi ta, odvisna predvsem od njihovih hotenj in ne more delati čudežev. Toda če jih spodbudi vsaj k razmišljanju o spremembah pri sebi je že veliko. In čas v katerem živimo kar kriči po spremembah. Spreminjanje je navadno neprijetno ker zahteva veliko truda in poguma, zlasti če skušamo spremeniti sebe kot mentorja, sodelavca, partnerja itd. Toda samo odprtost za spreminjanje omogoča učenje, zorenje in osebnostno rast. Posameznike je namreč najlažje navdušiti z osebnim zgledom in pozitivno energijo, ki jo izžarevamo. Obojega pa ni, če se v procesu komunikacije nismo dotaknili drugega, če med nami ni prišlo do srečanja, če nismo znali izstopiti iz svojega malega sveta in si pridobiti zaupanje drugega. Prednosti metode NLP temeljijo na ustvarjanju harmoničnih, zaupnih medčloveških odnosov, ki so osnova uspešnega sodelovanja, s poslovnimi partnerji, strankami in sodelavci. Pomagajo tudi pri oblikovanju vizije ter poslanstva podjetja in pri natančnem določanju ciljev. Skratka, metoda NLP je nepogrešljiv



instrument ciljnega delovanja, vplivanja, učenja in osebnega razvoja povsod, kjer so pomembni posameznikovi notranji viri moči: v managementu, prodaji, oglaševanju, svetovanju in pri uvajanju sprememb v podjetju (Birman Forjanič, 2004, str. 26).

### **1.3 Uporabnost NLP-ja**

Metodo NLP se lahko uporablja na različnih življenjskih področjih. Ne le v poslovnem svetu, ampak tudi pri učenju, osebnostnem razvoju, psihoterapiji in drugod. Pri učenju lahko pripomore k učinkoviti komunikaciji učitelja z udeleženci izobraževanja, k učinkovitemu delu v skupini in motivaciji skupine, posredovanju učinkovitih učnih strategij ter kot metodo osebnega svetovanja in reševanja konfliktov. Pri managementu in vodenju pomaga NLP pri vzdrževanju dobrih odnosov med zaposlenimi, motiviranju zaposlenih in njihovem osebnem razvoju, treningu vodenja, pogajanja in razvijanja skupin na delovnem mestu ter pripomore k učinkoviti prodaji izdelkov.

Pri osebnostnem razvoju pripomore k boljšim družinskim in partnerskim odnosom, načrtovanju kariere in življenjske poti, premagovanju stresa, učinkoviti komunikaciji v zasebnem in delovnem okolju. Na področju psihoterapije pa je NLP lahko učinkovita kratkotrajna metoda ali dopolnilo drugih metod ter je lahko učinkovito komunikacijsko sredstvo za odnos med terapevtom in pacientom.

#### **1.3.1 Komunikacijski model NLP-ja**

Kaj je komunikacija? Ali gre pri komunikaciji za besede, ki jih izrečemo, ali za pomen, ki ga sporočamo? Kako vemo, da je sporočilo, ki smo ga posredovali, sporočilo, ki ga je naš sogovornik sprejel? Poleg tega, kako smo lahko prepričani, da je pomen sporočila, ki ga sprejme druga oseba, enak pomenu, ki smo ga želeli sporočiti? (Andersen, A. Lercher, Potočnik, Niedermeyer, M. Lercher & Dragovič, 2007, str. 16).

Komunikacija je večstranska beseda, ki označuje skoraj vsako medsebojno sodelovanje: priložnostni pogovor, prepričevanje, poučevanje, pogajanja... Sama beseda »komunikacija« je statičen samostalniček, v resnici pa je cikel ali zanka, ki povezuje vsaj dva človeka. Ko komuniciramo z drugim človekom, zaznavamo njegov odziv in nanj odgovarjamo s svojimi mislimi in čustvi. Naše nadaljnje vedenje napajajo notranji odzivi na to, kar vidimo in slišimo. Samo če sogovorniku namenimo svojo pozornost vemo, kaj lahko rečemo in storimo. Naš sogovornik se enako odziva na naše vedenje (O'Connor & Seymour, 1996, str. 39).

Komuniciramo z besedami, kvaliteto glasu in s telesom: z držo, s kretnjami in z obrazno mimiko. Ni mogoče ne komunicirati. Včasih lahko posredujemo sporočilo tudi če nič ne rečemo in smo čisto pri miru. Komunikacija torej vsebuje sporočilo, ki prehaja od enega

človeka do drugega. Kako vemo, da je sporočilo, ko smo ga oddali, tisto sporočilo, ki ga drugi sprejme? Verjetno smo komu že kdaj pripomnili kaj nevtralnega in se potem začudili, kaj vse je sogovornik videl v pripombi. Kako smo lahko prepričani, da sogovornik prestreže prav tisti pomen, ki smo ga imeli v mislih (O'Connor & Seymour, 1996, str. 40)? Pri tem ima velik pomen način, s katerim povemo neko misel. Povemo jo lahko na vesel, zlohoten ali sarkastičen način. Včasih se to, kar smo nameravali sporočiti, ujema s tistim, kar je zaznal sogovornik, pogosto pa se ne. Takrat lahko ugotavljamo kaj bi morali spremeniti v glasu in govorici telesa, da bi si zagotovili enakost sporočila, ki ga je prestregel sogovornik in tistega, ki smo ga poslali.

Komunikacija je veliko več kot besede, ki jih izgovarjamo. Besede sestavljajo le delček tega, kar izražamo kot človeška bitja. Raziskave so pokazale, da je pri nastopu pred skupino ljudi 55% vtisa določenega z govorico našega telesa - drže, kretenj in očesnega stika, 38% z barvo glasu in samo 7% za vsebino naše predstavitve. Natančni podatki se razlikujejo v različnih situacijah in jasno je, da govorica telesa in ton glasu ogromno prispevata k učinku in pomenu tistega, kar povemo. Razlika ni v tem, kaj povemo, temveč kako povemo (O'Connor & Seymour, 1996, str. 39).

Richard Bandler in John Grinder (1979) sta razvila komunikacijski model NLP, ki temelji na kongnitivni psihologiji (Andersen et al., 2007, str. 16). Razlaga, kako procesiramo informacije, ki jih sprejemamo iz sveta okrog nas. Če pogledamo model NLP vidimo, da se proces začne z zunanjim dogodkom, ki ga izkusimo z našimi čutili. Naša kognicija dogodka se pojavi, ko doživimo informacijo, ki prihaja v notranjost skozi vstopne senzorne kanale, to pa so: (1) **vizualni** - vsebujejo to, kar vidimo oziroma način, kako nekdo gleda na nas, (2) **slušni** - vsebuje glasove, besede, ki jih slišimo in način, kako nam ti ljudje besede izrečejo, (3) **kinestetični oziroma zunanji dogodki** - vsebujejo dotik nekoga oziroma nečesa, pritisk, (4) **olfaktorni** - vonj in (5) **gustatorni** - okus. Potem ko smo po naših senzornih kanalih sprejeli zunanji dogodek in preden opravimo notranjo reprezentacijo dogodka, tega filtriramo. Dogodek poženemo skozi naše notranje procesne filtre. Naši notranji procesni filtri so način, kako izbrišemo, izkrivljamo in generaliziramo informacije, ki jih sprejemamo z našimi petimi čutili (Padežanin, 1996, str. 19).

Iz tega modela izhaja, da je naše vedenje pogojeno z našim notranjim odzivom na zunanji svet. Model nam torej pomaga razumeti, kako komuniciramo sami s seboj in z drugimi. Naš prvi stik z zunanjim svetom so naši čuti, s katerimi zaznavamo zunanje dogodke. Preden si ustvarimo svojo notranjo predstavo izkušnje, v naših možganih potekajo naslednji procesi: (1) **izbris** – ko del informacij izločimo ali izpustimo, ker se osredotočimo na drugi del sporočila, (2) **popačenje** – ko poenostavimo ali spremenimo svojo čutno izkušnjo, tako da popačimo sporočilo in (3) **posplošitev** – ko na osnovi ene ali več izkušenj naredimo splošno oceno.

To se zgodi, ker gre vsaka informacija skozi naše notranje filtre, kot so vrednote, prepričanja, odnosi do stvari, spomini, in odločitve, ki določajo naša ravnanja. Kar ohranimo ali

izpustimo, ima odločilen vpliv na to, kako si notranje predstavljamo realnost. Naša izkušnja je torej nekaj, kar notranje dobesedno ustvarimo sami – in to velja za vse, ki sodelujejo v procesu komunikacije (Andersen et al., 2007, str. 16).

## 2. DILTSOVA PIRAMIDA

NLP zajema več modelov odličnosti, ki so bili oblikovani z namenom, boljšega medosebnega sporazumevanja, izobraževanja in izboljšanja poslovnih odnosov. Vsak izmed pristopov je praktičen in omogoča uporabo na več različnih strokovnih področjih. To omogoča posamezniku razširiti spekter njegovih možnosti izbire in posledično vpliva na doseganje želenih rezultatov.

Pri modelu odličnosti po Diltsu, gre za šeststopenjski model oziroma hierarhijo ravni, ki ga lahko uporabimo kot izredno učinkovito orodje pri učenju in doseganju zastavljenih ciljev. Predstavlja enega izmed načinov upravljanja odnosov med zavednim in nezavednim (Dilts, 1998, str. 15) in omogoča, da posameznik poveže svoj um s čustvi in tako sprosti »genija v sebi«.

### 2.1 Razvoj Diltsove piramide

Model logičnih ravni po Robertu Diltsu izvira iz koncepta logičnih ravni učenja in spremembe, ki ga je zasnoval antropolog Gregory Bateson, kot mehanizem v vedenjski znanosti, na podlagi dela Bertranda Russella o logiki in matematiki (Dilts, 2003, str. 311).

Batson je identificiral 4 glavne ravni učenja in spremembe pod predpostavko, da vsaka raven vsebuje in organizira elemente ravni pod sabo in da ima vsaka raven dober vpliv na posameznika, organizem ali sistem (Dilts, 2003, str. 311). Po Batsonu (Dilts, 2003, str. 307) ravni zajemajo: (1) **ničelno raven učenja** – tu ne prihaja do sprememb, temveč gre za ponavljajoče vzorce vedenja; na primer navade in rutine, (2) **učenje I** – gre za nagle, posamezne spremembe, kjer posameznik postopoma spreminja določene odzive in jih zamenjuje z alternativami; na primer ustanavljanje in izboljšanje novih postopkov in zmožnosti, (3) **učenje II** – zajema spremembe v učenju I, tako da trenutne reakcije zamenja s popolnoma drugačnim vedenjskim vzorcem; na primer sprememba vrednot, (4) **učenje III** – zajema spremembo v učenju II in gre za evolucijsko spremembo. Prisotna je zlasti v primeru, ko posameznik spreminja svojo vlogo in identiteto in (5) **učenje IV** – zajema popolne spremembe, zlasti takrat, kadar je govora o novi tehnologiji in možnosti uporabe nečesa, kar v preteklosti ni bilo mogoče.

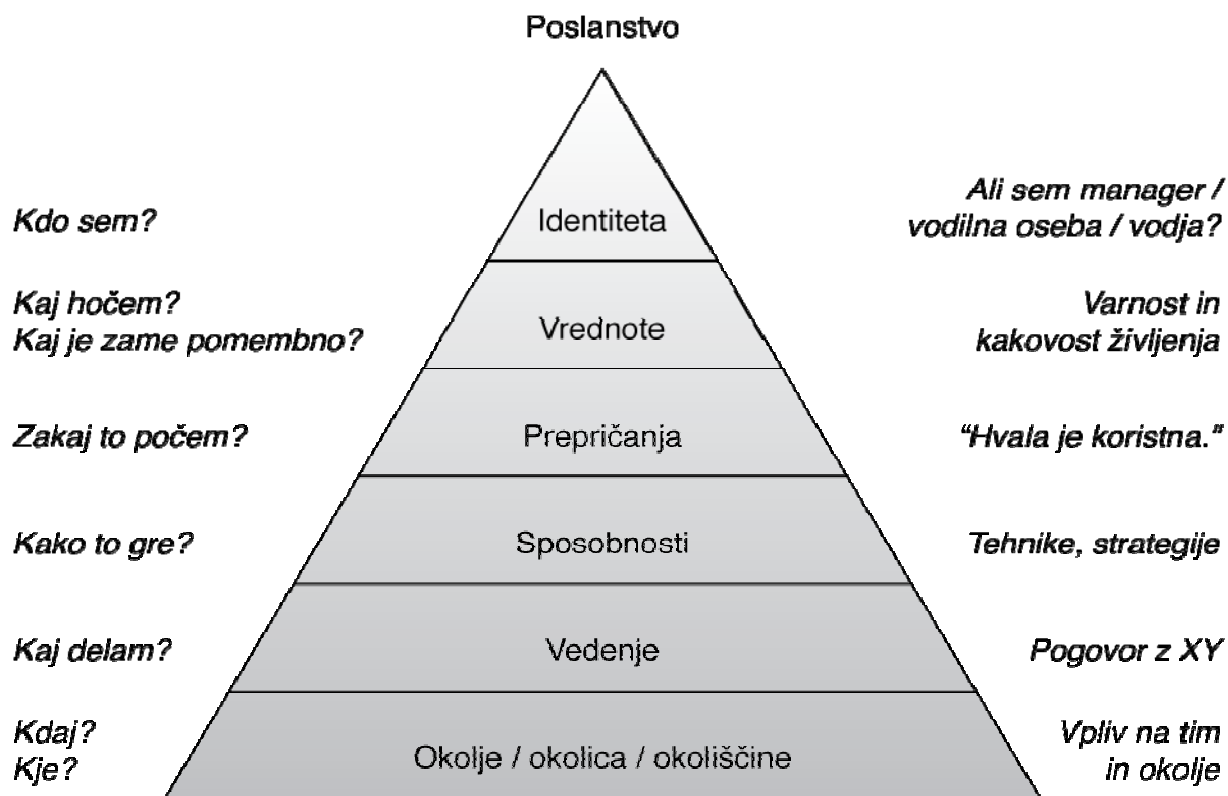
Dilts je skozi svoje študije dognal, da bi lahko Batsonove predpostavke o logičnih ravneh uporabili tudi v vsakdanjem življenju. Zavedal se je, da obstaja pomembna razlika med

človeškimi fizičnimi reakcijami in vedenjem ter globljimi miselnimi kognitivnimi predstavami in strategijami (Dilts, 2003, str. 311).

## 2.2 Razlaga Diltsove piramide

Robert Dilts je izdelal preprost in eleganten model, ki vsebuje idejo o osebnem spreminjanju, učenju in komunikaciji. Povezuje zamisli o okoliščinah, odnosih in ravneh učenja in zaznavnih položajih. Poleg tega tvori podlago za razmišljanje o tehnikah NLP-ja in daje okvir za organiziranje in zbiranje podatkov, tako da lahko določimo najboljšo točko, v kateri lahko posežemo v dogodke in sprožimo želeno spremembo, pri tem pa se spreminjamo celostno (O'Connor & Seymour, 1996, str. 118). Model ne omogoča le raziskav in diagnoz stanj, temveč nastopa kot močno orodje pri iskanju rešitve nastalega problema (Cheal, 2007, str. 2). Temelji na tem, da naša struktura možganov, jezik in zaznave tvorijo naravno hierarhijo ravni izkušenj. Namen vsake ravni je, da organizira in kontrolira informacije ravni pod seboj (R. B. Dilts, Epstein & R. W. Dilts, 1991, str. 26). Po Robertu Diltsu (Dilts & DeLozier, 2000, str. 668) si ravni sledijo od spodaj navzgor: okolje, vedenje, sposobnosti, prepričanja, vrednote, identiteta in kot zadnje poslanstvo. Opis značilnosti posameznih ravni sem zajela v tabeli 1.

*Slika 1: Logične ravni osebnosti po Diltsu*



Vir: T. Zidar Gale, *Vodenje z elementi NLP: z novim modelom vodenja do izboljšanja medosebne komunikacije in doseganja ciljev*, 2005, str. 36.

**Tabela 1:** Opis značilnosti logičnih ravni

| Logične ravni                                                        | Opis značilnosti logičnih ravni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Okolje</b> (kje in kdaj)                                       | Okolje je vse, na kar se odzivamo. To je naša okolica in ljudje, s katerimi se srečujemo. Okolje zaznavamo, sprejemamo in spreminjamo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>2. Vedenje</b> (kaj počnem)                                       | To so konkretne dejavnosti, ki jih izvajamo, ne glede na svoje sposobnosti, so naši odzivi, ki jih sprožijo dražljaji iz okolja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>3. Sposobnosti</b> (kako to gre)                                  | Na tej ravni se pojavijo spretnosti in strategije, ki jih uporabljamo za doseganje ciljev. Uporabljamo miselne procese, kot so: »Kako bom to dosegel? Katere spretnosti potrebujem? Katero znanje še potrebujem, da mi bo uspelo? Ali ne znam tega narediti?«. Na tej ravni se uveljavljajo naše omejevalno vedenje in filtri (kaj še potrebujem, da cilj dosežem, ali česa nimam, da se mi dogajajo napake – tretji in četrti okvir). |
| <b>4. Prepričanja</b> (zakaj to počnem)                              | To so vodilne misli, ki jih imamo za resnične in jih uporabljamo kot temelj vsake dejavnosti. Prepričanja so lahko dovoljenja ali omejitve (odvisno od naših temeljnih vedenjskih okvirov).                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>5. Vrednote</b> (kaj je zame pomembno, kaj hočem, v kaj verjamem) | To so načela, ki usmerjajo presojo posameznikov v različnih situacijah in izražajo njihov odnos do tistega, kar ima zanje večji pomen, večjo ceno, veljavnost v primerjavi s čim drugim. Nekaterim je denimo najpomembnejši uspeh v karieri, drugim pa zadovoljstvo v družini.                                                                                                                                                         |
| <b>6. Identiteta</b> (kdo sem)                                       | To je temeljni občutek o sebi, samopodoba. Lahko bi tudi rekli, da je življenjsko poslanstvo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

*Vir: T. Zidar Gale, Vodenje z elementi NLP: z novim modelom vodenja do izboljšanja medosebne komunikacije in doseganja ciljev, 2005, str. 36.*

Pri uporabi tega modela se moramo zavedati, da raven okolja, vedenja in del sposobnosti spadajo v tako imenovan vidni del, to je tisti del, ki temelji na nekih dejstvih, ga ne moramo zanikati in je manj čustven. Preostali del ravni, to so prav tako del ravni prepričanj, raven vrednot in identitete pa uvrščamo med tako imenovan nevidni del (Garratt, 1997, str. 127). Posameznik, vodja, manager in drugi, morajo biti pri podajanju informacij izredno previdni, na kateri ravni bo ta podana, saj sogovornik ali skupina lahko na isto informacijo odreagira zelo različno. S tem ko bi uvedli spremembo na višji ravni, bi to zagotovo vplivalo na nižjo raven in vodilo do konkretnih sprememb dejavnosti na tej ravni. V primeru, da bi uvedli spremembo na nižji ravni pa bi ta, ni pa nujno, vplivala tudi na višjo raven (Dilts, 1994, str. 36). Iz tega sledi, da lahko napačen pristop na višjih ravneh, to je na ravni prepričanj, vrednot in identitete, močno ogrozi čustveno stanje sogovornika, ki se nato postavi v obrambni položaj, kar lahko privede do težavnih situacij. Da bi se izognili neugodnim rezultatom, slabi komunikaciji, nezadovoljstvu zaposlenih in slabi organizacijski klimi, nam model Diltsove

piramide logičnih ravni, ponuja številne tehnike za prepoznavanja človeških vrednot in posledično ustvarjanja boljšega okolja in doseganja odličnosti v podjetju.

S pomočjo nevrolingvističnega programiranja je možno hitro ugotoviti, da je za učinkovito delo izredno pomembno ne samo notranje čustveno stanje temveč tudi nevrolingvistična raven osebnosti, na kateri poteka delovni proces. Iz piramide nevrolingvističnih ravni osebnosti jasno izhaja, da se bo neka na novo naučena veščina, znanje, kompetenca spremenila v delovanje v realnih življenjskih situacijah samo, če bo učeči se presegel ravni svojega okolja in vedenja (Dragovič, 2005, str. 11).

Prva nevrološka raven osebnosti je **okolje** in se nanaša na prostor, opremo... zunanje okoliščine vplivajo na čustvena stanja posameznika in s tem tudi na njegove odgovore in reakcije. Vsak posameznik naj bi najprej s pomočjo procesa samo-modeliranja ozavestil, kakšno okolje potrebuje za hitro in učinkovito delo. Vidni (vizualni) tipi uživajo v barvno usklajenem prostoru, z veliko naravne svetlobe, lepim pohištvom, v zanimivih podrobnosti. Slušni (avditivni) tipi potrebujejo melodično glasbo, prijetno zvoneči glas in harmonijo vseh elementov prostorov, ki je prava glasba za njihova ušesa. Čutno čustveni (kinestetični) tipi se lahko navdušijo nad udobnimi stoli in prijetnim, domačim vzdušjem. Občutek varnosti, ki jim ga pričara domače okolje, jim pomaga, da si na primer upajo bolj sproščeno predlagati nove in ustvarjalne ideje na sestankih. Vonjski (olfaktični) in okušalni (gustatorični) tipi potrebujejo prijetne vonjave v prostoru, dišečo kavico in okusne piškote. Če je okolje zelo težko spreminjati, ga lahko zamenjamo z drugim, namišljenim ali vizualiziranim. Marsikateri projekt bi lahko hitreje dokončali ali pa marsikateri konflikt učinkoviteje razrešili, če bi se zavedali vpliva okolja in lastnih možnosti za njegovo spremembo (Dragovič, 2005, str. 11).

Druga nevrološka raven je **vedenje** in zadeva posebna dejanja in dejavnosti, s katerimi se posameznik ukvarja in jih tudi izkazuje oziroma demonstrira. Te naloge in vaje v pretežni meri zaposlijo našo nevrologijo in pogosto pripeljejo do želenih rezultatov (tako, da se včasih tu ustavimo). To se zgodi predvsem zaradi dobrega občutka in doseženih rezultatov. Ne glede na to, da so določeni rezultati (predvsem reprodukcija pričakovanih rezultatov) doseženi že na tej ravni, delovni proces poteka naprej. S procesom samomodeliranja lahko ugotovimo, kaj smo natančno počeli, kadar smo delali in ustvarjali z lahkoto. In čeprav veliko časa vsi preživimo na ravni vedenja (samo delo poteka na tej ravni), se velikokrat zgodi, da ravno zaradi tega dobimo tim »delavnih« članov, ki veliko delajo, ne pa nujno ustvarjajo »dodano« vrednost (Dragovič, 2005, str. 11).

Tretja nevrolingvistična raven zajema **sposobnosti in veščine**; pri tem gre za mentalne strategije in vzorce, ki jih razvije posameznik za usmerjanje svojega vedenja. Da bi dosegli polni razvoj lastnih potencialov in veščin posameznikov, potrebujemo globalni preskok od zavednega k nezavednemu. Tako imenovano »periferno« oziroma nezavedno učenje lahko primerjamo z načinom kako smo v otroštvu pridobili veliko veščin, znanj in kompetenc in hkrati ugotovimo, zakaj smo se tako lahkotno in hitro razvijali kot otroci. Med igro, ki je bila

zelo prijetna smo »periferno« oziroma nezavedno pridobivali nove veščine in kompetence, se učili in se razvijali (Dragovič, 2005, str. 12).

NLP in modeliranje posnemata uspešne strategije razvoja iz zgodnjega otroštva in imata enak nevrološki učinek na naše počutje ter s tem dosežeta enak sproščujoč odnos do dela. V današnjem času se veliko podjetij odloča za izobraževalne treninge, ki istočasno razvijajo veščine, na primer organizacijo časa in mimogrede veščine komunikacije in motivacije v timu. Tako imenovani »*outdoor training*« (razvijanje veščin v naravi) razvijajo timsko sodelovanje in »mimogrede« gradijo organizacijsko kulturo skozi razvoj zaupanja med člani tima (Dragovič, 2005, str. 12).

Četrta logična raven **prepričanj in vrednot** je že raven, ki jo včasih zanemarjamo pri delu. Če tisto kar delamo ne ustreza našemu vrednostnemu sistemu, ki je določen z našo osebnostjo in kulturo, bomo zelo težko dodeljeno nalogo ali projekt znali ponotranjiti. Vloga prepričanj in vrednot pri delu, je pri nevrolingvističnem pristopu k razvoju kompetenc dosti večja in pomembnejša kot pa pri klasičnih pristopih, ki temeljijo na bolj trdih veščinah. NLP predlaga odpravljanje omejujočih prepričanj kot so pomanjkanje talenta za vodenje, starostna doba kot vzrok slabše iznajdljivosti pri spremembah in novostih, ter podobnih prepričanj. S samodeliranjem lahko ugotovimo, v kaj smo bili prepričani, ko smo nekaj zelo hitro in učinkovito opravili (Dragovič, 2005, str. 12).

Peta logična raven **identitete** je odkrivanje samega sebe in je bistvena za občutek samozavesti, lastne vrednosti in lastne samopodobe. To je najgloblje segajoča raven integracije poklica, s katerim se ukvarjamo. Je povezana z vizijo, namero in poslanstvom ter tvori jedro vsega pomembnega vedenja nekega posameznika. Je odkrivanje samega sebe in traja vse življenje. Pri delu se sozvočje med poklicem in identiteto posameznika kaže v nezavedni kompetenci, ko je sposobnost opravljati neko delo spet na nezavedni ravni in ga opravljamo kot da bi bilo del nas samih in ne le kot službo (Dragovič, 2005, str. 12).

Šesta logična raven je povezana s **poslanstvom** in je zelo pomembna pri občutku pripadnosti delu, podjetju in poklicu s katerim se ukvarjamo. Le zadovoljni zaposleni so lahko uspešni, učinkoviti in lojalni sodelavci. V sodobnih podjetjih se danes veliko dela na povezavi med vizijo podjetja in vizijami posameznikov, ki delajo v podjetjih. Nevrolingvistični pristop poudarja predvsem tako imenovani »*alignment*« oziroma uravnovešenost in uravnanost med skupno in posamezno vizijo (Dragovič, 2005, str. 12).

## 2.3 Uporaba Diltsove piramide v praksi

Za lažje razumevanje Diltsove piramide v praksi, bom na preprostem primeru poskušala prikazati kako lahko izbira ravni povratne informacije vpliva na posameznika. Izredno pomembno pri tem je, da se zavedamo, na kateri stopnji bo podana povratna informacija in

kako bo ta, posledično vplivala na našega sogovornika. Zavedati se moramo, kakšne so sposobnosti dojemanja prejemnika informacij, saj želimo, da bo sogovornik informacije razumel in da bodo pri njem vzbudile zaznave, pri tem pa ne želimo, da bi to vodilo do konfliktov. Kadar hočemo vplivati na spremembo drugih, moramo zbirati podatke, čutno zaznavne dele problema, simptome, zaradi katerih nekdo trpi. Ob sedanjem stanju je tudi želeno stanje, to je izid, ki je cilj spremembe (O'Connor & Seymour, 1996, str. 121).

Za lažje razumevanje vzemimo primer odnosa med učiteljem in študentom, ki ni dobro opravil izpita iz matematike. Učitelj bi lahko rekel: *»Ni tvoja krivda. Na končni rezultat so vplivali bodisi hrup, bodisi drugi moteči dejavniki v prostoru.«* Povedano drugače, *»problem je nastal v tvojem okolju in ni imel nič opraviti s tabo«*. To bi pomenilo, da študent ni odgovoren za nastalo situacijo, povratna informacija na tej ravni pa bi imela nanj majhen vpliv.

Učitelj bi se lahko osredotočil na specifično vedenje in rekel: *»Slabo si se odrezal na izpitu.«* V tem primeru, bi se odgovornost prenesla na študenta. Na ravni sposobnosti bi lahko učitelj rekel: *»Področje matematike ti ne leži oziroma nimaš dobro razvitega.«* Slednje bi predstavljalo že večjo vpletenost študenta pri doseganju rezultatov. Na ravni prepričanj bi učitelj lahko rekel: *»To zdaj ni pomembno, pomembno je, da uživaš pri učenju.«* V tem primeru učitelj ne bi spodbujal mišljenja, da slaba ocena ni pomembna, temveč bi želel študenta spodbuditi, da kljub neuspehu v prihodnje doseže boljše rezultate. Svojo trditev bi podkrepil z idejo, da je važno, da študent pri učenju matematike uživa in ravno to ga bo v prihodnje pripeljalo do cilja (Dilts, 1990, str. 2).

Na ravni identitete bi lahko učitelj slab rezultat komentiral: *»Si zelo slab učenec«* ali *»si nesposoben za učenje«* ali *»nisi rojen matematik«*. Raven identitete ima močan vpliv na posameznika. Od ravni sposobnosti, se razlikuje v tem, da povratna informacija zadeva osebo kot celoto. V našem primeru nakazuje na to, da je posameznik popolnoma nesposoben učenec. V nasprotju pa raven sposobnosti, zadeva le določeno področje, ki ga učenec ne obvladuje najbolje, v našem primeru je to matematika.

Primer demonstrira vpliv različnih ravni na posameznika in njegovo vpletenost v proces. Ko učitelj enkrat doseže raven prepričanj in identitete, povratna informacija močno vpliva na produktivnost učenca. Zavedati se mora, da tisto kar posameznik vzame kot del svoje identitete, ne glede na to ali je dobro ali slabo, začne s časoma dobivati globlji pomen in se ukoreninjuje v človekovo podzavest.

Kako globoka so naša prepričanja nakazuje tudi primer, ki obravnava razliko med osebo, ki pravi: *»nisem sposoben kontrolirati pitja alkohola«* in tistim, ki pravi: *»sem in vedno bom alkoholik«* (Dilts, R., 1990, str. 3). Globlje ko ima človek neka prepričanja v podzavesti, težje je na njih vplivati.



## 2.4 Uporaba Diltsove piramide v različnih poslovnih situacijah

Enake ravni, ki delujejo pri posameznikih, delujejo tudi v organizacijah in skupinah. V zgodnjih 80-ih letih prejšnjega stoletja, sta John Grinder in Richard Bandler proučevala primer podjetja Xerox in mu poskušala svetovati, kako ukrepati v situaciji v kateri se je podjetje znašlo (Dilts, 1990, str. 3). Xerox je danes globalno vodilno podjetje v upravljanju z dokumenti, ki ponuja najširši izbor tehnologije, svetovanja in rešitev v industriji medtem ko je bilo v preteklosti podjetje prepoznavno predvsem po odličnih kopirnih strojih (Xerox International, 2009).

Problem je izhajal iz tega, da eden izmed njihovih raziskovalcev, ki se je nekega dne nahajal na sedežu časopisne hiše Los Angeles Times, v svoji pisarni ni našel navadnega lista papirja. Razlog temu je bilo to, da so mnogi kot sredstvo komuniciranja uporabljali osebne računalnike in elektronsko pošto. To je prisilo Xerox v drugačno razmišljanje, svoje dotedanje delo so začeli povezovati z negativnimi posledicami v prihodnosti. Zastavili so si vprašanje, kaj se bo zgodilo s podjetjem, ki se preživlja s kopiranjem dokumentov, ko v roku desetih let v podjetjih nihče več ne bo uporabljal navadnega papirja.

V izogib negativnim posledicam v prihodnosti, so delo preusmerili v razvoj osebnih računalnikov. Pri tem pa so naleteli na problem, saj so mnogi uporabniki blagovno znamko Xerox v nasprotju z računalniki, povezovali s fotokopijami. Kljub temu, da je imelo podjetje možnost nadaljnjega razvoja, izdelava računalnikov ni ustrezala ne le njihovi identiteti, temveč tudi sistemu prepričanj in obstoječim zmožnostim znotraj podjetja. Problem je bil v tem, da se je podjetje zadeve lotilo napačno in da je želelo z novimi idejami pridobiti novo identiteto, pri čemer pa so naleteli na konflikt z že obstoječo identiteto in vrednotami podjetja.

Skozi opazanja sta Grinder in Bandler postavila v ospredje mnoge pomanjkljivosti. Zaposlenim v podjetju so bili osebni računalniki predstavljeni kot najboljša in najnovejša naprava, ki jo je podjetju kadarkoli uspelo izumiti. Tisti, ki je vodil prezentacije je bil oblečen v podobi izumitelja prvega kopirnega stroja v Xeroxu. Zadeva še ne bi bila tako sporna, če ta oseba ne bi bila mrtva že 15 let, zato je bila zamisel o tem, da so ga v podjetju ponovno oživel nekoliko morbidna. Kot drugo pomanjkljivost sta izpostavila, da so v podjetju kot prepoznavni znak, pri promociji novih osebnih računalnikov uporabljali podobo meniha. Marsikdo si je v povezavi z visoko tehnologijo to podobo težko priklical v spomin, prej so meniha povezovali z idejo o tem, da slednji prepisuje rokopise. Podjetje je vse bolj vlagalo v podobo in razvoj novih računalnikov, kar je za seboj potegnilo marsikatero spremembo. V želji po odličnosti, so želeli v podjetju spremeniti tudi podobo raziskovalcev. Njihov cilj je bil, da bi podobo neobritih moških, v starih kavbojkah in majicah ter z dolgimi lasmi, zamenjali urejeni moški v kravatah. Pri tem pa so naleteli na še večji odpor, saj so bili raziskovalci že v konfliktu z novo identiteto podjetja, ideja o njihovi preobrazbi pa je bila dovolj dober razlog, da so se raje odločili za prehod v druga podjetja.

Primer nam nakazuje, kako velik vpliv ima moč ravni prepričanj in identitete na delovanje podjetja kot celote. V Xeroxu je bilo vodstvo tako močno osredotočeno na uporabo novih meta- programov, da niti ni opazilo neskladja nove ideje z samim okoljem v katerega so vstopali.

Grinder in Bandler, sta vodilnim v podjetju svetovala, naj raje opustijo idejo o razvoju osebnih računalnikov ter naj svoje delo nadaljujejo z obstoječo identiteto in prepoznavnostjo po kopirnih strojih, ki naj jih nadgrajujejo z računalniškimi elementi. S tem sta želela pokazati, da tudi v poslovnem svetu lahko uporabimo različne ravni in z njimi povezane reakcije (Dilts, 1990, str. 3).

### 2.4.1 Motivacija zaposlenih

Vodje se pogosto znajdejo v situaciji, ko ne vedo, kako naj se odzovejo, ko naletijo na ovire. Prva ovira lahko izhaja iz spoznanja, da ima vsak človek svoj zemljevid sveta, zato dogajanje v družbi dojema s svoje perspektive ali na podlagi svojega modela sveta. Model sveta krojijo filtri, kot so izkušnje prepričanja, vrednote, predvidevanja... Poznamo pet temeljnih filtrov ali vedenjskih okvirov, od katerih je odvisno, kako bomo dosegli cilje (Zidar Gale, 2005, str. 35).

#### 2.4.1.1 Vedenjski okvirji

Petim temeljnim filtrom pravimo tudi vedenjski okvirji, ki kažejo naše najpogostejše odzive. Okvire si pravzaprav postavljamo sami. Žal pa jih pogostokrat ne moremo ali ne znamo odpraviti. Dober vodja pa naredi prav to – najprej pri sebi spremeni vedenjske okvire, ki mu preprečujejo doseči cilje, se učinkoviteje pogovarjati, predvsem pa motivirati in usmerjati zaposlene (Zidar Gale, 2005, str. 36).

Prvi vedenjski okvir pokaže, kako se vodja odzove, kadar ima opravka s problemom. Morda ga podrobno analizira, razmišlja, kako je do njega prišlo, kdo je kriv... S takim razmišljanjem se postavi v problemski okvir, namesto da bi svoje razmišljanje in odzive »uokviril« v cilj. Rešitvi se je treba približati, ne pa se od nje oddaljiti. Predvsem se je treba obrniti k cilju, ne pa se ujeti v problemu (Zidar Gale, 2005, str. 36).

Drugi okvir sta vprašanji, zakaj ali kako. Če smo v problemskem okviru, mu z vprašanjem zakaj, dodamo še en negativen okvir: »*Zakaj se nam to kar naprej dogaja? Zakaj ravno sedaj? Pa zakaj ravno meni?*«. Veliko bolje bo, da se vprašamo: »*Kako naj problem rešimo?*«. Tako smo še bliže rešitvi oziroma cilju (Zidar Gale, 2005, str. 36).

Tretji okvir nam pomaga do spoznanja, da napak ali porazov ni, so samo povratne informacije. Ne sprašujmo ali očitajmo si (in drugim), da smo ali da so naredili napako, da

smo ali da so nesposobni ...raje se vprašajmo, kaj nam še manjka, da bomo cilj dosegli. Problem je lahko samo priložnost, iz katere se lahko naučimo tisto, česar prej nismo opazili. Neuspeh naj bo samo način opazovanja izida, ki ga nismo želeli (Zidar Gale, 2005, str. 36).

Četrti okvir nam tudi pomaga do spremembe gledišča. Namesto, da bi življenje razumeli kot sistem nujnosti, raje razmišljamo o sistemu možnosti. Raje pogledimo, kaj lahko storimo, kakšne možnosti imamo, kaj nam je na voljo, namesto, da se ukvarjamo z omejitvami. Naše vodilo naj postane misel: *»Življenje ni splet nujnosti, življenje je splet možnosti«* (Zidar Gale, 2005, str. 36).

Peti okvir pa nas še dodatno spodbudi, da se usmerimo k cilju. Naj cilj postane izziv, ki si ga resnično želimo doseči in tega se veselimo. Pogosto mislimo, da je bolje ohraniti stanje, ki ga poznamo, kot pa začeti kaj novega, česar ne poznamo. S takim načinom mišljenja postanemo togi in nepripravljeni na spremembe. Zavedajmo se, da je sprememba edina stalnica (Zidar Gale, 2005, str. 36).

#### 2.4.1.2 Zavedanje in reševanje problema

Naslednje spoznanje, kako uspešno premagujemo težave, je zavedanje, na kateri ravni Diltsove piramide tiči problem (v okolju, vedenju, strategijah, prepričanjih, vrednotah ali identiteti). Če temu dodamo še zavedanje časa in uporabo treh perspektiv zaznavanja problema, lahko uspešno rešujemo težave, izboljšamo medosebno komuniciranje in dosegamo cilje (Zidar Gale, 2005, str. 35).

S spremembo gledišča si tako spremenimo omejevalne vedenjske okvire ali filtre in postavimo temelje za učinkovitejše doseganje skupnih ciljev. Naslednji korak, ki ga vodja potrebuje, je zavedanje, kje pri zaposlenih tiči problem. Zaposleni lahko vodji, ki jim je očital, da ne delajo v skladu z odgovorom in pravili odvrnejo (Zidar Gale, 2005, str. 36):

- 1.) *»Ni moja krivda. V takih razmerah je nemogoče delati. V pisarni smo trije, vsak od nas ima telefonske pogovore. Če se kdo pogovarja, me zmoti, zato ne morem delati.«*
- 2.) *»Res me ovira sodelavčevo glasno govorjenje. Ko se pogovarja po telefonu, hodi in krili z rokami. Ko konča, mi na dolgo in široko pojasnjuje, kaj mu je stranka povedala. Tudi ko sedi, kar naprej vstaja in me moti. Postanem nervozen, zato lahko povem nekaj ostrih.«*
- 3.) *»Ah, jaz pa bi to rad naredil, a mi manjka komunikacijskih spretnosti. Ne vem, kako naj sodelavcu povem, da me njegov način moti.«*
- 4.) *»Jaz pa sem prepričan, da se ne da nič narediti. On je pač tak, zato je nesmiselno kar koli spreminjati.«*
- 5.) *»Meni je najpomembnejše, da je delo dobro opravljeno. Pomembne so natančnost, urejenost, doslednost itd. Vse drugo je zanemarljivo.«*

6.) *»Oh, zame pa je najpomembnejše, da sem zadovoljen. Želim biti umirjen in sproščen, šele takrat bom lahko rekel, da sem učinkovit delavec.«*

Kaj bi lahko vodja rekel, kako bi se lahko odzval? Predvsem je pomembno, kako bi jim pomagal, da rešijo težave. V pomoč mu bodo spoznanja Roberta Diltsa in njegovih logičnih ravni osebnosti.

Dober vodja zazna na kateri ravni je problem. V omenjenih primerih so bili odzivi zaposlenih opisani po ravneh Diltsove piramide. Prvi primer je odziv zaposlenega na problem, nastal v okolju, drugi primer je pokazal na težave na ravni vedenja itd. Vodja tako spozna, kje je problem, zato ve, na kateri ravni je treba problem odpraviti.

Zaposleni na primer vodji reče: *»Jaz ne moram delati tega tukaj«*. Najslabše, kar bi vodja lahko storil, je nasprotovanje, s katerim bi pokazal, kako mu primanjkuje komunikacijskih spretnosti: *»Kaj ne moreš? Seveda lahko. Problem je tvoja nepripravljenost. Raje reci, da se ti ne da«*. Dober vodja prepozna, da problem zaposlenega zajema več ravni: *»Jaz (identiteta) ne moram (prepričanje) delati tega (sposobnost, tudi vedenje) tukaj (okolje)«*.

Z vprašanji in aktivnim poslušanjem vodja pomaga zaposlenemu do jasnejšega zavedanja in definiranja problema. Predvsem pa razume njegov model sveta. Vsak vodja naj izhaja iz temeljnega pravila: *»Zaposlenega lahko razumem, čeprav se z njim ne strinjam«*. Ko razumeta drug drugega in se »uokvirita« v cilj, lahko poiščeta rešitev, ki ustreza obema (Zidar Gale, 2005, str. 38).

#### **2.4.2 Povratna informacija**

Povratna informacija v podjetju in organizaciji ima velik vpliv na delovno uspešnost zaposlenih. Managerji imajo pri tem pomembno vlogo, saj morajo znati informacije, ki jih posredujejo zaposlenim, podati na pravi način in tako, da jih bodo ti razumeli. Pri tem pa morajo znati prepoznati njihove notranje vzgibe in pričakovanja, saj način odziva izvira predvsem iz njihove čustvene inteligence, to je iz poznavanja in obvladovanja lastnih čustev.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti morajo biti managerji pozorni, da so povratne informacije podane tako, da ne škodijo delovni uspešnosti zaposlenih, torej, da managerji svoje ocene ne podajo previsoko (na primer prevelike pohvale) oziroma prenizko (močne kritike).

Pri doseganju sprememb v podjetju, so pohvale običajno bolj učinkovite kot kritike. Slednje pa pogosto zaradi nepravilnosti vodij v komuniciranju z zaposlenimi izzovejo obrambne reakcije. Vzrok za nepravilnosti so lahko, da je zaposleni morda naredil to, kar ni bilo v skladu z dogovori ali pričakovanji in pomanjkanje morale ali znanja (raven strategije) (Zidar Gale, 2005, str. 36).

V naslednjem primeru predstavljam način podajanja povratne informacije na primeru Diltsove piramide. Vodja je zasledil nepravilnost in je to informacijo posredoval naprej zaposlenemu tako, da je najprej opisal, kaj je pravzaprav videl (Zidar Gale, 2005, str. 36): *»Videl sem, da si v računalnik vnesel podatke po abecedi«*.

Tako bi se napaka, ki jo je zaznal, spremenila v povratno informacijo. Vodja bi lahko nadaljeval: *»Zaradi pošiljanja je pomembno, da jih imamo po naslovih, zato te prosim, da naslednjič podatke vneseš po naslovih. Tako bomo delo končali veliko hitreje.«*

Torej je vodja uporabil samo opis – samo povratno informacijo, po kateri je izrekel željo (lahko bi izrekel tudi zahtevo). Povsem neprimerno pa bi bilo, da bi namesto opisa na ravni strategije (ravni sposobnosti) izrekel nepravilno kritiko na ravni identitete: *»Kako si nesposoben, ne moreš si zapomniti niti, da je treba podatke vnesti po naslovih, ne pa po abecedi!«*. Kaj se zgodi v njunem odnosu in motivaciji zaposlenega, verjetno ni treba posebej poudarjati.

Seveda vodja ne bo mogel hitro in enostavno spremljati prepričanj in vrednot zaposlenih. Lahko pa ugotovi, kje je problem, izrazi razumevanje, opiše, kaj je tudi zanj pomembno, predstavi cilj, povpraša za možne rešitve, morda opiše posledice, ki bi lahko nastale, če cilj ne bi bil dosežen, v iskanje, kako cilj doseči, pa vključi tudi želje zaposlenega itd. Tako bi ustvaril možnost, da z zaposlenimi dosega skupne cilje (Zidar Gale, 2005, str. 38).

Vodja naj upošteva pravilo: *»Ne iščimo krivcev v preteklosti, iščimo rešitve za prihodnost...«* predvsem pa naj zaposlene usmerja po znamenitem harvardskem načelu: *»Ločimo problem od ljudi, bodimo trdi s problemom in mehki z ljudmi. Ne rešujemo problemov tako, da napadamo ljudi, skupaj z ljudmi napadimo problem«* (Zidar Gale, 2005, str. 39).

Za vodjo je prav tako zelo pomembno, kako pojmuje čas. Problem je lahko povezan z neprijetnimi izkušnjami zaposlenega. Bolje je, da jih uporabi kot vir, ne pa kot kritiko ali napako. Šele tako lahko ponavljajočo napako iz preteklosti odpravi. Lahko si pomaga s tretjim okvirom (ni narobe, so samo povratne informacije): *»Trikrat se ti je zgodilo, da si....? Kaj lahko iz tega povzameva? Kaj še potrebuješ, da ti bo naslednjič uspelo? Kaj torej sledi?«*.

Vodja naj stanje umesti na ravni Diltsove piramide, ki se nanašajo na izkušnje zaposlenega in možnosti v prihodnosti (ugotovi naj preteklost, sedanjost in prihodnost). S tremi položaji si lahko pomagamo tudi v medosebnem komuniciranju. Kadar so naša čustva (jeza, nestrinjanje, nezadovoljstvo itd.) zelo močna, je najbolje izhajati iz prvega položaja. Kadar želimo razumeti sogovornika (se vživeti v njegov položaj), je treba stopiti na njegovo stran in ga spremljati (drugi položaj *»pacing«*). Kadar pa želimo dobiti boljši pregled nad situacijo, ugotoviti, kaj se trenutno dogaja, morda uporabiti ali poudariti dejstva, je najbolje iti *»na balkon«* (tretji položaj: perspektiva zunanjega opazovalca).

Vodja je pri vodenju zaposlenih uspešen, če upošteva vse tri dejavnike (logične ravni, čas in zaznavne položaje). Ključ za uspešno komuniciranje je v ravnovesju vseh treh dejavnikov (Zidar Gale, 2005, str. 39).

## **SKLEP**

Koncept hitro spreminjajočih se organizacij, kreativnih zamisli in usmerjanje na področje človeških virov predstavlja ključno sredstvo v konkurenčnem boju sodobne družbe.

Managerji se vse bolj zavedajo kako pomembno je znanje zaposlenih, zato se vse bolj opirajo na različne pristope in spretnosti, s pomočjo katerih lahko upravljajo z znanjem, prenašajo odgovornosti in poskušajo nadomestiti vodenje z avtoriteto. Vse z namenom, da bi dosegli pozitivno organizacijsko klimo in posledično zaposlene usmerili k doseganju zastavljenih ciljev.

Pri odkrivanju kompetenc, sposobnosti, in znanj se mnogi izmed njih zatekajo k sodobnim pristopom med katerimi je tudi nevrolingvistično programiranje. Slednji daje velik poudarek na zaznave zavednega v povezavi z nezavednim in pomaga mentorjem, managerjem in drugim, pri izboljšanju komunikacije, prenašanju znanja na druge in olajševanju reševanja problemov.

Predpostavlja, da ima pri vodenju tima, projekta in komunikaciji, v podjetju veliko vlogo čustveno stanje zaposlenih, predvsem v zelo pomembnih trenutkih, ko se morajo zaposleni kar najhitreje odzivati in osredotočiti na problem. Da ne bi prihajalo do prevelikih blokad pri premagovanju ovir na poti doseganja ciljev, je Robert Dilts oblikoval model odličnosti, ki zajema šest ravni, s pomočjo katerih se lahko naučimo prepoznati svoje kvalitete, zaznave sogovornika in pri tem ustvariti odlično medosebno komunikacijo, ki vodi v doseganje odličnosti celotne organizacije.

Model ravni, zajema raven okolja, vedenja in del prepričanj, kjer povratna informacija nima večjega vpliva na sogovornika in posledično njegovo identiteto. Višje ravni piramide logičnih ravni, to je del ravni prepričanj, vrednote in identitete, pa govorijo drugačno zgodbo. Povratna informacija na teh ravneh, ima vse večji vpliv na identiteto zaposlenega in posledično njegovo produktivnost. Zavedati se moramo, da ima vsak posameznik zgrajeno samopodobo, vrednote, čustva in prepričanja na podlagi katerih zaznava okolico.

Manager mora biti pri dajanju povratne informacije na teh treh ravneh izredno previden, saj lahko vsak napačen pristop vodi do dveh različnih odzivov: zaposlen, ki nima vgrajene visoke stopnje samozavesti, lahko zaradi kritike vstopi v negativno čustveno stanje. Pri sebi začne opazovati zgolj negativne lastnosti, doživi mentalno blokado in kritiko razume kot težavo namesto kot izkušnjo iz katere bi se lahko marsikaj naučil. Problem lahko izvira iz

nerazumevanja navodil, pomanjkanja znanja in tudi zato, ker zaposleni ni upal povedati svojih mnenj in želja.

Drugo nasprotje lahko predstavlja izredno samozavesten zaposleni, ki ima dobro izoblikovano samopodobo. Slednji lahko reagira zelo napadalno, ker se počuti ogroženega.

Da ne bi prihajalo do takih in drugačnih primerov, nam logične ravni osebnosti po Diltsu pomagajo, da lahko še tako velik problem odpravimo ali kar se da omilimo. S pomočjo tega modela lahko v podjetju dosežemo odlične ali celo vrhunske rezultate, saj nam pomaga, da odkrijemo, kaj je tisto kar nekoga naredi najboljšega v tistem, kar dela.

## LITERATURA IN VIRI

1. Dilts, R. (1990). *Changing belief systems with NLP*. Capitola (California): Meta Publications.
2. Dilts, R. B., Epstein, T. & Dilts, R. W. (1991). *Tolls for Dreamers: Strategies for Creativity and Structure of Innovation*. Capitola (California): Meta Publications Inc.
3. Dilts, R. B. (1994). *Effective Presentation Skills*. Capitola (California): Meta Publications.
4. O'connor, J. & Seymour, J. (1996). *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: Uvod v nevrolingvistično programiranje*. Žalec: Založba Sledi.
5. Padežanin, S. (1996). Nevrolingvistično programiranje. *Andragoška spoznanja: Prva slovenska revija za izobraževanje odraslih = Journal of adult education in Slovenia*. Št. 4, (str. 19-22). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Garratt, T. (1997). *The Effective delivery of training using NLP: a handbook of tools, techniques and practical exercises*. London, Stirling: Kogan Page.
7. Dilts, R. (1998). *Modeling With NLP*. Capitola (California): Meta Publications.
8. Dilts, R. (2003). *From Coach to Awakener*. Capitola (California): Meta Publications.
9. Birman Forjanič, Z. (2004, februar). Nevrolingvistično programiranje – skrivnost učinkovitega sporazumevanja. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu = human resource management magazine*, 2 (3), str. 24- 26.
10. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba.
11. Zidar Gale, T. (2005, april). Vodenje z elementi NLP: z novim modelom vodenja do izboljšanja medosebne komunikacije in doseganja ciljev. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu = human resource management magazine*, 3 (8), str. 35- 39.
12. Dragovič, T. (2005, 24. november). Nevrolingvistični pristop k razvoju sodobnih kompetenc v podjetjih. *Konferenca NLP in coaching / Razvoj sodobnih kompetenc v poslovnem svetu*. Ljubljana: Titania.
13. Andersen, K. K., Lercher, A., Potočnik, B., Niedermeyer, M., Lercher, M. & Dragovič T. (2007). *Izobraževanje odraslih v praksi: priročnik za usposabljanje ADEC*. Ljubljana: Glotta Nova.
14. *Nevrolingvistično programiranje*. Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.sledi.si/nlp.htm>.
15. Cheal, J. (2007). Who is 'I'? Who is 'me'? Utilising and Developing the Logical Levels Model. *GWiz Learning Partnership*. Najdeno 13. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gwiztraining.com/Logical%20Levels%20of%20Self.pdf>.
16. Dilts, R. & DeLozier, J. (2000). Logical Levels. *Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding*. Najdeno 13. maja 2009 na spletnem naslovu <http://nlpuniversitypress.com/html2/LmLz38.html>.
17. *Xerox International*. Najdeno 18. junija 2009 na spletni strani [http://www.xerox.si/podjetje/xerox\\_international/](http://www.xerox.si/podjetje/xerox_international/).