UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MOŽNOSTI UPORABE NEVROLINGVISTIČNEGA PROGRAMIRANJA V POSLOVNI PRAKSI

Ljubljana, september 2011 BRIGITA BUH

IZJAVA O AVTORSTVU

IZJAVA

Študentka Brigita Buh izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem dr. Vladom Dimovskim v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.09.2011 Podpis: _____

KAZALO

UVOD 1

1 NLP KONCEPT 6

2 ORODJA IN TEHNIKE NLP 17
2.1 SMART model postavljanja ciljev 17
2.2 Vrednote 20
2.3 Dream team 21
2.4 Neverbalna komunikacija 21
2.5 Očesni premiki 22
2.6 4MAT 22
2.7 Meta programi 24
2.8 Meta model in Miltonov model jezika 26
2.9 SOMI (vzorci besedne odrezavosti) 27
2.10 NLP – modeliranje uspešnih 28
2.11 VAKOG 31
2.12 Nevrologične ravni osebnosti – Diltsova piramida 32
2.13 NBG 32
2.14 Visual Squash 33
2.15 Pogajalski model 33

3 METODOLOGIJA IN UPORABNOST NLP **34**
3.1 NLP v managementu 34
3.2 NLP team 36
3.3 NLP učenje 38

4 PRIMERI V POSLOVNI PRAKSI **40**
4.1 Primer 1: Modeliranje in analiza uspešnih moderatorjev motivatorjev 40
4.1.1 Predstavitev primera NLP-modeliranja 40
4.1.2 Povzetek in ugotovitve pri analizi uspešnih moderatorjev motivatorjev 40
4.2 Primer 2: Podjetje Lefin – »coaching« z NLP orodji 43
4.3 Primer 3: Podjetje Lyoness – NLP komunikacijska orodja za vodilne in prodajno osebje 55
4.3.1 Predstavitev mednarodnega podjetja Lyoness 55
4.3.2 NLP komunikacijska orodja za vodilne in za prodajno osebje v podjetju Lyoness 58

SKLEP **74**

LITERATURA IN VIRI **82**

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Organizacije in podjetja, vključene v SNLP 11
Tabela 2: Letni razvojni razgovor 18
Tabela 3: Bernice McCarthy's 4MAT System 23

UVOD

Naslov mojega magistrskega dela je **Možnosti uporabe nevrolingvističnega programiranja v poslovni praksi**. Nevrolingvistično programiranje označujemo s kratico NLP.

Napredek je odvisen od inovativnih ljudi oziroma podjetnikov, ki vseskozi iščejo nove možnosti, izboljšave in veljajo za ostali svet nerazumni. Povprečni ljudje pa se raje poslužujejo standardnih, utečenih procesov (O'Connor & Seymour, 1996, str. 14). Pot k inovativnosti, višji dodani vrednosti in novim delovnim mestom je značilna za učeča se podjetja. Uspešna internacionalizacija slovenskega gospodarstva zahteva mednarodno uveljavljene strokovnjake in sodobni management podjetniških znanj in izkušenj. Za razvojno uspešnost gospodarstva poskrbita zdrava konkurenca in visoka tehnološka dejavnost z višjo dodano vrednostjo (Možina & Kovač, 2006). V času informacijske družbe so potrebe po znanju vedno večje, časa za zasebno življenje pa je vse manj. Večina ljudi si želi, da se v čimkrajšem času nauči čimveč. Pridobljeno znanje pa udejanja v praksi in ob tem čuti zadovoljstvo (Metoda globalno učenje, 2009). Učeča organizacijska kultura oziroma vseživljenjsko učenje spodbuja odprtost, enakost, neprekinjene izboljšave in spremembe. Ljudje v organizaciji želijo postaviti stabilen sistem. Obenem pa si želijo, da bi lahko kreirali in vplivali na izboljšave posameznih delov organizacije, ki bi bili sinhronizirani s celotnim sistemom organizacije. Posamezna organizacija naj bi bila usklajena z zunanjim okoljem (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 34). Potrebno se je zavedati, da je bodočnost organizacije »skrita v glavah« ljudi oziroma v njihovih sposobnostih, spretnostih, znanju, motivaciji in ciljni aktivnosti, da dosežejo rezultate in poskrbijo za svoj osebni, poslovni in gospodarski razvoj države. Zato je potrebno, da organizacije usmerijo svojo pozornost na »mehki« del organizacije, to je na ljudi in s tem vplivajo na izboljšanje organizacijske klime in kulture (Lipičnik, 1992, str. 272). Vodilni v organizaciji naj bi imeli karizmo in naj bi z zglednim in transformacijskim vodenjem ter s svojo prepričljivostjo oziroma močjo pozitivnega mišljenja vplivali na zaposlene. Tako da bi zaposleni zaupali vase, zaupali svojim sposobnostim, sposobnostim vodilnih in zaupali v organizacijo ter se zavedali, da so pomemben del organizacije in da pomagajo kreirati svetlo prihodnost oziroma uspešnost organizacije in obenem z zdravim samozavestnim nastopom dosežejo uspeh in so srečni. Ljudje v organizaciji poskrbijo, da ta čudovita energija in uspeh krožita v organizaciji, kar se čuti tudi v zunanjem okolju (Ventrella, 2003, str. 17). Pravilno transformirana energija ljudi je prihodnost današnje družbe. Energetske organizacije so uspešne in zdrave organizacije, tu je naša tržna, predvsem pa življenjska niša.

Na fakultetah se učimo prenašati teoretična znanja v prakso. Dobro pa bi bilo tudi prakso preveriti s teorijo kot obraten proces in pri tem dobiti potrditev oziroma novo smernico za izboljšave izobraževalnih programov. Ekonomska fakulteta, kjer se prične razvoj uspešnih managerjev in gospodarstvenikov pridobiva dodano vrednost izobraževalnih programov z

implementacijo novih, inovativnih sodobnih sistemov. Eden izmed danes najbolj cenjenih in iskanih sistemov je tudi nevrolingvistično programiranje, ki ga označujemo s kratico NLP. Gre za nov pristop v komunikaciji in osebnem razvoju. Je raziskava komunikacije človeškega vedenja in krmilnih procesov. Bistvo NLP-ja je v raziskovanju, kaj točno je tisto, kar posameznika narediti najboljšega v tistem, kar dela in v iskanju načinov, kako lahko ljudje dosežejo odlične ali celo vrhunske rezultate. NLP je nastal v 70. letih v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Predstavnika NLP-ja lingvist John Grinder in psiholog Richard Bandler sta opazovala in proučevala vzorce mišljenja in komuniciranja pri treh izjemnih psihoterapevtih: Fritzu Perlsu (gestalt), Virginiji Satir (družinska terapija) in Miltonu Ericksonu (hipnoterapija).

Gestalt terapija govori o dveh pojmih, in sicer: tukaj in zdaj, kar pomeni, da ima vsak posameznik moč v sedanjem trenutku, da lahko aktivira notranje procese v sebi in s svobodno voljo naredi spremembe pri sebi, nato pa še v svojem okolju. Družinska terapija je pomembna tudi za poslovni svet, saj je družina osnovna in zelo pomembna celica oziroma sistem, ki je temelj vsake kvalitetne družbe. Gradnja hiše oziroma pravilna postavitev dinamičnih odnosov v družini vpliva tudi na kvaliteto poslovnih sistemov, sistema države in ne nazadnje tudi na svetovni sistem. Hipnoterapija pa nam pomaga »sanjati svoje sanje«, si postaviti pravo vizijo svojih želja in zavedanje, da imajo misel, beseda in dejanje energetsko moč, za želen premik najprej pri sebi, nato še sinhronizacijo z okoljem. John Grinder in Richard Bandler sta pri psihoterapevtih opazovala govorico telesa, jezik in uporabo besed, njihovo mišljenje in »model sveta«. Izoblikovala sta praktični model, ki so ga začeli uporabljati uspešni ljudje na različnih področjih: pri poučevanju in učenju, v terapiji in svetovanju, pri osebnem razvoju in razvoju skupin in sistemov ter v poslovnem življenju (Kaj je NLP?, 2011). NLP je naravnan k ciljem in ne k problemom, k dosežkom in ne k napakam, k možnostim in ne k omejitvam ter k radovednosti in čudenju in ne k domnevam. Naučene, preizkušene in uporabljene spretnosti nevrolingvističnega programiranja prinašajo dodano vrednost v osebno in poklicno življenje in prispevajo h kvalitetnejšim odnosom in pozitivno vplivajo na spremembe v bližnji okolici.

Uspešni ljudje uporabljajo v poslovni praksi sedem navad (Covey, 1996, str. 367):

1. proaktivnost,
2. jasni premislek,
3. prioritete,
4. strategijo zmagam/zmagaš,
5. razumevanje pred iskanjem razumevanja,
6. sinergično delovanje,
7. trening spretnosti.

Uspešni manager ima sposobnosti, to so spretnosti, izkušnje, praktična znanja povezana z dosežki pri delu, ki so v glavnem pridobljene. Sposobnost za vodenje lahko razvijemo. Poznamo tehnične, medosebne, konceptualne in komunikacijske sposobnosti (Možina et al., 1994, str. 26). NLP je ustvarjalno orodje za kreiranje novih inovativnih spretnosti. V primeru, da želimo biti bolj ustvarjalni, naša naloga ni le pridobiti strategije drugih uspešnih ljudi in jih posnemati, ker je tu nevarnost, da posnamemo tudi del, ki nam ne prinaša rezultatov, ampak posnamemo le slabosti oziroma pomanjkljivosti. Posnete strategije je potrebno spremeniti in si jih prilagoditi glede na lastne cilje. Tako kreiramo nove ustvarjalne strategije (Carroll, 2009).

Z uporabo tehnik nevrolingvističnega programiranja bi želeli modelirati uspešne ljudi, predvsem pa voditelje, ki v svojih življenjih odkrijejo ali ustvarjajo namen in ga razložijo tako, da nas spodbudijo, da jim začnemo slediti v želji, da isti namen odkrijemo tudi pri sebi (Kyle, 2000, str. 7). Nevrolingvistično programiranje v poslovni praksi nam pomaga, da si predstavljamo, kako bi se spremenilo naše življenje, če bi se naučili biti vedno navdušeni, motivirani, vztrajni in samozavestni tudi v neprijetnih situacijah. Obenem pa občutljivi za dogodke in ljudi okrog sebe in odprti za vse čudeže življenja. Poskušamo tudi ohraniti čudovite trenutke življenja in se naučimo iz njih črpati moč, ko bi jo potrebovali, hkrati pa se odmakniti od neprijetnih izkušenj in se iz njih učiti za prihodnost. Predstavljamo si tudi, kako imamo jasno predstavo o želenem cilju in kako ga bomo dosegli in vplivali na druge ljudi (NLP – Nevro Lingvistično Programiranje, 2009). Z uporabo NLP tehnik lahko optimiziramo individualno in organizacijsko učinkovitost.

NLP obsega najbolj dostopne, pozitivne in uporabne vidike sodobne psihologije ter potencialno pomaga pri vseh vidikih osebnih in medosebnih odnosov. Posameznikom daje koristne možnosti za samorazvoj. Prav tako omogoča podjetjem in organizacijam učinkovitejšo komunikacijo pri prodaji in vodenju. Pri pospešeni prodaji ima zelo pomembno vlogo, ker predstavlja orodje, ki omogoča čustveno inteligenco (angl. *emotional quality – EQ*) in je vidik teorije o multipli inteligenci. Poleg tega omogoča večjo ozaveščenost, kontrolo reakcij, večje spoštovanje čustev sočloveka in vedenjskega sloga, posledično omogoča tudi boljšo zmožnost za vživljanje v čustva soljudi in sodelovanje. V vseh individualnih komunikacijah, predvsem pri intervjujih in ocenah spraševalca in intervjuvanca izboljšuje razumevanje. Nevrolingvistično programiranje je zelo koristno za obvladovanje stresa in razvoj samozaupanja, samozavesti in zaupanja. NLP je pojem za osebni in organizacijski razvoj, saj NLP-jeva izrazita načela pomagajo pri praktični uporabi etičnih in moralnih vidikov, predvsem za doseganje samostojnosti in objektivnosti in uporabi ljubečih in sočutnih idej, to je za pomoč ljudem pri delu in v življenju na splošno (NLP, 2009).

Ljudje si želimo biti učinkoviti in obenem tudi uspešni. Uspešnost je merilo za doseganje ciljev. Prav tako je v poslovni praksi pomembno učinkovito poslovno komuniciranje naravnano na doseganje zastavljenih ciljev komuniciranja (Možina, Tavčar, Zupan &

Kneževič, 2004, str. 19). Z uporabo sodobne komunikacijske tehnike nevrolingvističnega programiranja imajo managerji priložnost, da si izboljšajo kvaliteto komunikacije, saj ta vpliva na učinkovitejše vodenje zaposlenih, uspešnejša pogajanja, uresničevanje načrtovanih ciljev in doseganje pozitivnih poslovnih rezultatov. Prav tako vpliva tudi na njihov osebni razvoj in kvaliteto v življenju. Poleg komunikacije je v poslovni praksi nevrolingvističnega programiranja izredno pomembna tudi motivacija.

Z motivacijo uspemo voditi ljudi v smeri delovanja doseganja ciljev organizacije, ker to tudi sami hočejo (Dornan, 1998, str. 129). Potrebno je poznavanje različnih motivov posameznika, njegovo življenjsko dinamiko in osebnost, da ga lahko vklopimo v aktivnost kot pobudnika in usmerjevalca (Tušak & Tušak, 2003, str. 25). Zaposlene lahko motiviramo k nadpovprečnim rezultatom dela tako, da jim zagotovimo, da je njihovo delo polno izzivov, da ima posameznik možnost lastnega prispevka k organizacijskim ciljem, da ima možnost za razvoj in uporabo sposobnosti, možnost vplivanja na odločitve, plačilo za dobro opravljeno delo in možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere (Možina, 1994, str. 174). Poznavanje in prakticiranje nevrolingvističnega programiranja je ena izmed uspešnih in preizkušenih poti za realno doseganje rezultatov v poslovni praksi zaradi vrhunske komunikacije in motivacije. NLP zaznavni sistem oziroma VAKOG sestavlja pet čutil: oči (vizualno), uho (avditivno), dotik (kinestetično), usta (gustatorno) in nos (olfaktorno) (Holistics Neurolingvistic, 2009). Pri predstavah svetle prihodnosti in z vsemi našimi čutili si poskušamo predstavljati, kako bi izgledalo naše življenje, če bi bili navdušeni, motivirani, vztrajni in samozavestni in kako bi znali obvladovati manj prijetne situacije ter kako bi si na pomoč priklicali občutke, odločnost, samozavest, ustvarjalnost in vztrajnost. Kako bi boleče dogodke iz preteklosti pustili za sabo in se neobremenjeni oziroma osvobojeni podali prihodnosti naproti. Kako bi se počutili v primeru, da bi imeli jasno predstavo o tem, kaj hočemo in kako bomo to dosegli. V poslovni praksi bi temu rekli dobra priprava oziroma načrt, vendar v NLP-ju si zadevo tudi ponotranjimo, kar pomeni, da vklopimo našo energetsko komponento in vsa naša čutila in vadimo, da bi lahko potem, ko bomo šli v akcijo dosegli uspeh (NLP) (Nevrolingvistično programiranje (NLP), 2009).

Posebno področje, ki ga želim predstaviti v NLP poslovni praksi je »dream team«, kjer se bom osredotočila predvsem na delegiranje v »teamu«. Delegiranje je povezano z delom managementa. Gre za prenašanje zadolžitev, pravic ali avtoritet pri izvedbi in odgovornosti za izvedbo. Uspešen manager se zaveda, da mora naloge oziroma delo razvrstiti v različne sklope in obdržati le tisti sklop del, ki ga ne more delegirati. Vse ostalo delo pa naj delegira, da ga opravijo drugi in si s tem pridobi čas, za pomembnejša in prioritetna opravila, ki mu prinašajo dobiček. Manager ima možnost izbire in pogum za prevzem odgovornosti za izbiro sodelavcev, ki jim delo delegira in si z obsegom delegiranega dela pridobi zaupanje podrejenih. S tem si odpravi mišljenje, da zna vse najbolje narediti sam (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 66). Strokovno podkovani, samodisciplinirani vodje, ki so sposobni spremljati, nadzirati delegirance in jim posredovati pozitivno

povratno informacijo pri uspešni izbiri nalog za delegiranje se štejejo za najuspešnejše vodje glede delegiranja (Heller & Hindle, 2001, str. 232).

Možnosti uporabe tehnik nevrolingvističnega programiranja v poslovni praksi nam pomaga, da se naučimo tehnik za motiviranje in vodenje zaposlenih na delovnem mestu, da obvladujemo spremembe pri izvajanju projektov vodenja in usklajevanja, da učinkovitejše komuniciramo in si pridobimo spretnosti javnega govorništva, da si okrepimo komunikacijo z uporabo posebnih jezikovnih vzorcev, da gradimo močan komunikacijski odnos in trdna poslovna razmerja, da znamo bolje ravnati s časom in si kvalitetneje postavljamo cilje (Leadership training, management training, change management consultancy and NLP training cources for business, 2009). Sodoben in učinkovit model za postavljanje ciljev pri uporabi nevrolingvističnega programiranja imenujemo SMART (angl. *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-based,* v nadaljevanju SMART). Prvi korak do uspešnosti je, da natančno vemo, kaj hočemo imeti, kaj hočemo biti, kaj hočemo doseči (Gregorc, Kotnik & Vujasinovič, 2004, str. 20). Ostale NLP tehnike za managerje, ki jih bom predstavila v magistrskem delu so še: sistem 4MAT, metaprogrami, metamodel jezika, Miltonov model jezika, vzorci besedne odrezavosti, modeliranje uspešnih, Diltsova piramida, očesni premiki, »dream team«, vrednote, preokvirjanje prepričanj, tehnika satir, neverbalna komunikacija, VAKOG, ustvarjalec novega vedenja, »visual squash«, pogajalski model, NLP-učenje in NLP v managementu.

Namen magistrskega dela z naslovom Možnosti uporabe nevrolingvističnega programiranja v poslovni praksi je prikazati konkretno poslovno situacijo iz prakse in možnosti izbire različnih NLP orodij v različnih situacijah. Pomeni povezati teorijo in prakso oziroma drugače rečeno dobiti potrditev teorije v praksi, kar je tudi eno izmed desetih pravil NLP-ja: »Komunikacija dobi svoj končni pomen z rezultatom oziroma s 'feedbackom'«. Manager inovativnega in ustvarjalnega podjetja pozna različne NLP-tehnike, ki jih izbira in jih uporablja glede na konkretno poslovno situacijo.

V magistrskem delu bom predstavila tri različne poslovne situacije in izbrane NLP-tehnike, ki so izbrana orodja pisana na poslovni problem in s katerimi pridemo do primernih rešitev v poslovni praksi. V prvem primeru bom predstavila zaključni projekt modeliranja motivatorjev naše NLP skupine mojster/praktik. V drugem primeru bom poskušala skupaj z NLP-coachom ugotoviti, kje je osnovni problem konkretno izbranega podjetja in poiskati NLP orodja, s katerimi lahko pridemo do primerne rešitve v »teamu« podjetja. NLP za vodilne in za prodajno osebje oziroma NLP komunikacijska orodja pa bom poskušala poiskati skupaj z NLP-coachingom v procesnem prepričevanju zaposlenih in kupcev na primeru podjetja, ki pošilja svoje vodilne in prodajno osebje na NLP poslovne tečaje.

Cilj magistrskega dela je predstaviti nevrolingvistično programiranje oziroma nove inovativne spretnosti in tehnike, ki nam v današnjem času krize pomagajo zavedati se, da je čas za spremembe oziroma priložnosti in da smo mi sami oblikovalci lastnega življenja.

Na praktičnem primeru bom ponazorila, kako je naša projektna skupina NLP mojster praktik naredila intervju z dvema izbranima motivatorjema in ju modelirala ter naredila analizo in NLP ugotovitve zapisala. Predstavila bom tudi rešitve na konkretnem primeru podjetja, in sicer analizo problema pri procesnem vodenju in »coaching« z NLP orodji. Tretji analitični primer pa bodo izbrana komunikacijska orodja v procesnem prepričevanju – NLP za vodilne in za prodajno osebje. S poznavanjem in uporabo nevrolingvističnih tehnik želim prikazati, kako si lahko z inovativnimi spretnostmi, ki nam predstavljajo dodano vrednost izboljšamo osebno in poslovno prakso.

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri dele. V prvem delu bom govorila o nevrolingvističnem programiranju, o komunikaciji, motivaciji in delegiranju v NLP-ju. V drugem delu magistrskega dela bom predstavila naslednje izbrane NLP-tehnike: SMART model postavljanja ciljev, vrednote, »dream team«, neverbalna komunikacija, očesni stiki, 4mat, meta programi, meta model in Miltonov model jezika, SOM-i, modeliranje uspešnih, VAKOG, nevrologične ravni osebnosti oziroma Diltsova piramida, NBG, »visual squash« in pogajalski model. Uporabnost NLP bom predstavila v tretjem delu. V zadnjem delu bom predstavila tri primere v poslovni praksi, in sicer Modeliranje in analizo uspešnih moderatorjev motivatorjev, Coaching z NLP orodji na primeru slovenskega podjetja Lefin d.o.o. in NLP komunikacijska orodja za vodilne in za prodajno osebje na primeru mednarodnega podjetja Lyoness d.o.o.

1 NLP KONCEPT

Eden izmed danes najbolj cenjenih in iskanih sistemov je tudi nevrolingvistično programiranje, ki ga označujemo s kratico NLP. Gre za nov pristop v komunikaciji in osebnem razvoju. Je raziskava komunikacije človeškega vedenja in krmilnih procesov. Bistvo NLP-ja je v raziskovanju, kaj točno je tisto, kar posameznika narediti najboljšega v tistem, kar dela in v iskanju načinov, kako lahko ljudje dosežejo odlične ali celo vrhunske rezultate. NLP tehnike so dinamične metode, ki nam omogočajo, da z močnimi, pozitivnimi in ustvarjalnimi stanji zavesti dosežemo različne cilje na različnih področjih našega življenja (Kaj je NLP, 2009). Namen nevrolingvističnega programiranja je doseganje neverjetnih sprememb zaradi drugačnega razumevanja oziroma možnosti vplivanja verbalne in neverbalne komunikacije na človeške možgane (Bandler, 1996).

Temelj NLP-ja je proučevanje uspešne komunikacije in izjemnih dosežkov ljudi. NLP je umetnost in znanost o osebni odličnosti (O' Connor & Seymour, 1996, str. 15). Spretnosti NLP-ja pripeljejo do izboljšanja obstoječih sposobnosti oziroma do novih sposobnosti, osebnih ciljev, motivacije, samozavesti, učinkovitejše komunikacije, do boljšega zdravja, dobrega počutja in odprave slabih navad in razvad (Schwarz & Schweppe, 2005, str. 1). NLP omogoča organizirati informacije in zaznave na način, da se dosega rezultate, ki so bili v preteklosti nedosegljivi. NLP je inovativna tehnologija, naravnanost in metodologija

(Gregorc et al., 2004, str. 1). NLP orodja nam omogočajo, da se zavedamo, da smo sami ustvarjalci našega življenja in da se lahko naravnamo tako, da bomo v harmoniji z okoljem. Pojem nevrolingvistično programiranje obsega tri najbolj vplivne elemente, ki prinašajo izkušnje v človekovo življenje: nevrologija, jezik in programiranje. Nevrološki sistem usmerja delovanje našega telesa, jezik določa, kako se sporazumevamo z drugimi ljudmi, in naše programiranje določa različne vrste svetovnih modelov, ki jih ustvarjamo.

Nevrolingvistično programiranje opisuje osnovne dinamike med mišljenjem (nevro) in jezikom (jezikoslovje), ter kako njihov medsebojni vpliv učinkuje na naše telo in vedenje (programiranje). Nevrolingvistično programiranje predstavlja dve znanstveni vedi: nevrolingvistika in programiranje. Nevrolingvistika proučuje oblikovanje, obstoj in se sprašuje, kaj se dogaja z jezikom v človeških možganih in kako možgani preoblikujejo jezik. Beseda programiranje pa izhaja iz informatike. Pomeni določene računalniške programe oziroma navodila za izvajanje operacij. Človeške možgane primerjamo z računalnikom. Predstavljamo si, da so naše misli, občutki, čustva in sposobnosti naša programska oprema. Možgani sami nimajo sposobnosti, vendar z izkušnjami, vzgojo in šolanjem jih lahko usposobimo, da dosežejo neverjetne rezultate. NLP-ju na kratko rečemo tudi govorica možganov (NLP Praktik/NLP Diploma, 2009).

NLP je nastal v 70. letih v ZDA. Predstavnika NLP-ja lingvist John Grinder in psiholog Richard Bandler sta opazovala in proučevala vzorce mišljenja in komuniciranja pri treh izjemnih psihoterapevtih: Fritzu Perlsu (gestalt), Virginiji Satir (družinska terapija) in Miltonu Ericksonu (hipnoterapija). Gestalt terapija govori o dveh pojmih, in sicer: tukaj in zdaj, kar pomeni, da ima vsak posameznik moč v sedanjem trenutku, da lahko aktivira notranje procese v sebi in s svobodno voljo naredi spremembe pri sebi, nato pa še v svojem okolju. Družinska terapija je pomembna tudi za poslovni svet, saj je družina osnovna in zelo pomembna celica oziroma sistem, ki je temelj vsake kvalitetne družbe. Gradnja hiše oziroma pravilna postavitev dinamičnih odnosov v družini vpliva tudi na kvaliteto poslovnih sistemov, sistema države in ne nazadnje tudi na svetovni sistem. Hipnoterapija pa nam pomaga »sanjati svoje sanje«, si postaviti pravo vizijo svojih želja in zavedanje, da imajo misel, beseda in dejanje energetsko moč, za želen premik najprej pri sebi, nato še sinhronizacijo z okoljem.

John Grinder in Richard Bandler sta pri psihoterapevtih opazovala govorico telesa, jezik in uporabo besed, njihovo mišljenje in »model sveta«. Izoblikovala sta praktični model, ki so ga začeli uporabljati uspešni ljudje na različnih področjih: pri poučevanju in učenju, v terapiji in svetovanju, pri osebnem razvoju in razvoju skupin in sistemov ter v poslovnem življenju (Kaj je NLP?, 2011). Prof. dr. Richard Wayne Bandler je ameriški avtor modernih psiholoških tehnik. Z Johnom Grinderjem sta soustanovitelja nevrolingvističnega programiranja. NLP je skupek tehnik in konceptov, katerih namen je razumeti in vplivati na vedenjske vzorce posameznih ljudi. Richard Bandler je razvijal tudi modeliranje tehnik pri ljudeh (angl. *Design Human Engineering – DHE*) in nevrohipnotično regresijo (angl.

Neuro Hypnotic Repatterning – NHR) (Bandler, b.l.). John Grinder omenja originalne NLP modelirane projekte kot Klasični kodeks za NLP, sodobnejše delo pa imenuje Novi NLP-kodeks, ki ga je vpeljal skupaj z Judith Delozier, kasneje pa s Carmen Bostic St. Clair. Novi kodeks prinaša izboljšave in pomembne dopolnitve k trideset let staremu Klasičnemu kodeksu (John Grinder, 2009).

NLP vpliva na našo pozitivno spremembo mišljenja, da se zavedamo naših zmožnosti in sposobnosti in jih uporabimo tako da prinašajo takojšnje rezultate. Gre za zavedanje, da je v življenju vse mogoče in da to aktiviramo s pravo motivacijo. Pregovor pravi: »Če ti dam ribo, te nahranim za danes. Če te naučim loviti ribe, te nahranim za vse življenje.« NLP te nauči loviti ribe. Verjetno komaj čakate, da se začne ribolov (Kaj je NLP?, 2011)?

V NLP obstaja deset pravil (Schwarz & Schweppe,2005, str. 1):

1. Vsak človek se ravna po svojem notranjem zemljevidu.
2. Najboljši zemljevid kaže, kar največ poti.
3. Za vsako vedenje je nekje skrit pozitivni razlog.
4. Vsaka izkušnja ima svojo strukturo.
5. Za vsak problem obstaja rešitev.
6. Vsak človek premore vso moč, ki jo potrebuje.
7. Telo in duh sta dela enotnega sistema.
8. Komunikacija dobi svoj končni pomen z rezultatom.
9. Ni porazov, ampak so samo odzivi (povratna sporočila).
10. Če nekaj ne deluje, poskusi kaj drugega.

Nevrolingvistično programiranje je pragmatična šola mišljenja – epistemologija. Je multidimenzionalen proces, ki vključuje razvoj vedenjskih kompetenc, fleksibilnosti, strateškega razmišljanja in razumevanje mentalnih in kognitivnih procesov, ki so vzrok vedenja. Ponuja orodja in spretnosti za razvoj posameznikove odličnosti, vpeljuje sistem prepričanj in predpostavk o tem, kaj je človek, kaj je komunikacija in kakšen je proces sprememb. Na drugi ravni NLP predstavlja raziskovanje samega sebe, identitete in poslanstva. Prav tako ponuja osnovo za razumevanje in povezavo duševnega dela človeških izkušenj, ki se nezavedno prenaša od nas kot posameznikov na našo družino, skupnost in globalne sisteme. Ne govori samo o kompetencah in odličnosti, ampak tudi o izkušenosti in viziji.

Temeljni domnevi NLP-ja sta:

1. Zemljevid ni ozemlje. Kot človeška bitja ne moremo nikoli spoznati stvarnosti. Poznamo lahko samo naše zaznave stvarnosti. Svet okoli nas izkušamo in sprejmemo kot osnovno za naše čutne predstavniške sisteme. To so naši nevrolingvistični zemljevidi resničnosti, ki določajo, kako se obnašamo, in dajo našemu obnašanju

pomen, ne resničnost sama. Običajno ni resničnost tista, ki nas omejuje ali nam omogoča, ampak naš zemljevid resničnosti.

2. Življenje in mišljenje sta sistematična procesa. Procesi, ki se vršijo v človeku in med ljudmi in njihovimi okolji, so sistematični. Naša telesa, naša družba in naš univerzum tvorijo kompleksne ekološke sisteme in podsisteme, ki vzajemno vplivajo drug na drugega. Ni mogoče v celoti izolirati nobenega dela od preostalega sistema. Taki sistemi temeljijo na določenih samoorganizacijskih principih in si seveda prizadevajo za optimalen položaj ravnotežja ali homeostazo.

Vsi modeli in tehnike NLP-ja temeljijo na kombinaciji teh dveh načel. V NLP-sistemu prepričanj ljudje ne morejo poznati objektivne stvarnosti. Razumevanje, etika in ekologija ne izhajajo iz ideje, da imamo pravi ali popravljen zemljevid sveta, saj ga ne bi mogli narediti. Cilj je prej, da si ustvarimo najboljši možen zemljevid, ki upošteva naravne zakonitosti, našo ekologijo in svet, kjer živimo. Najbolj so učinkoviti tisti ljudje, ki jim zemljevid sveta dovoljuje zaznavati največ možnih izbir in perspektiv. NLP je pot, ki obogati naše možnosti izbire, ki jih imamo in zaznavamo kot uporabne v svetu okoli nas.

Vzrok odličnosti je ta, da imamo na razpolago mnogo možnosti, učenost prihaja iz tega, da imamo množico različnih perspektiv (Dilts, 1999). NLP je vsesplošno uporaben. Uporabljajo ga podjetniki, managerji, vodilni in vodstveni delavci, učitelji in predavatelji, zdravniki, osebni svetovalci, prodajalci in tržniki, kadrovniki in posamezniki. Spodbuja ustvarjalnost v timu, oblikovanje identitete podjetja, gradnjo boljših odnosov med zaposlenimi, odkriva potenciale posameznika, omogoča obvladovanje strahu pred šolo, učnih težav, motivacijo, oblikovanje boljših strategij učenja in poučevanja, boljšo komunikacijo zdravnika s pacientom, obvladovanje stresa, poglobitev v razgovor, učinkovitejše postavljanje vprašanj, kreativno komuniciranje s trgom in strankami, doseganje boljših prodajnih rezultatov, dober intervju, boljše svetovanje, ocenjevanje zaposlenih, osebni razvoj, samomotivacijo in uspešnost na vseh življenjskih ravneh (NLP Praktik v Zdravstvu (NLP Practitioner in Health), 2009). Je odkrivanje osebnega genija, »velikana« v vsakem posamezniku in je način, da iščete najboljše v sebi. NLP je zbirka spretnosti, s pomočjo katerih oseba postane odlična, uspešnejša in bolj zadovoljna, saj je sama ustvarjalec lastnega življenja in svojih sanj (NLP Praktik/NLP Diploma, 2009).

Poznamo tudi energijski NLP, ki združuje spremembno energijsko delovanje, energijsko zdravljenje in razvoj intuicije. Energetski NLP je nastal v letu 1985 z ustanoviteljem Art Giserjem, ki je začel raziskovati, kako je mogoče spremeniti življenje z uporabo energije, z razvojem intuicije in spiritualnega razvoja. Njegov namen je bil dosežen, ko je ustvaril močnejši sinergični sistem.

Vsak posameznik ima možnost, da uporabi zdravilne energije, intuicijo in spozna stvari, ki jih po normalni poti ni mogoče poznati na naslednji način (Giser, 2010):

- Uporaba in razvoj intuicije, sposobnosti za energijsko zdravljenje in sposobnost, da izvemo za informacije o drugih ljudeh in o sebi.
- Prepoznavanje nezavednega energijskega programiranja, uporaba razuma in ugotavljanje namena pri odločitvah, akcijah, čustvih in vedenju.
- Poznavanje in razvoj lastnega energijskega sistema za izboljšanje zdravja, življenjske bistrini, duhovnega in osebnega razvoja, k blaginji in zadovoljstvu z življenjem. Ugotavljanje, da imamo v življenju več energije in navdušenja.
- Usposabljanje za spremembno energijsko delo z ljudmi.
- Vključitev v talentirane mreže ljudi, z namenom pridobiti medsebojno podporo pri nadaljnjem učenju in razvijanju, pri soočanju z življenjskimi priložnostmi in izpolnjevanju svojih sanj.

NLP je zelo uporaben tudi v zdravstvu. NLP-praktik v zdravstvu (angl. *NLP Practitioner in Health*), je pripravljen posebej za vse tiste, ki delajo v zdravstvu in ki se poklicno ukvarjajo z zdravjem ter dobrim telesnim in duševnim počutjem posameznikov. Vsebuje celo vrsto ciljno usmerjenih treningov, prezentacij in izkustvenega učenja. Cilji, ki so usmerjeni k pacientom/strankam so: dober odnos, sporazumevanje, stimuliranje naravnih, celostnih in dolgotrajnih notranjih virov za ozdravitev, razumevanje potreb pacienta/stranke, učinkovita prepričljivost, človeški pristop, vzpodbujanje zaupanja v pacientove lastne vire ozdravitve, prava vprašanja za točno, pravo in hitro diagnozo, učinkovitost sporazumevanja z nezavednim, zmanjšanje strahu, tesnobe in agresivnosti, partnerski odnos, prispevek k hitrejši ozdravitvi, izbrana komunikacija s težkimi in zahtevnimi pacienti, dar opazovanja, razumevanje modelov sveta, vlivanje zaupanja glede ozdravitve, skrajšanje časa in števila obiskov.

Cilji, ki so usmerjeni k sodelavcem so: učinkovita in kakovostna komunikacija, dobro poslušanje, prava navodila, motivacija, argumentiranje, ustvarjalno upravljanje s konflikti, razumevanje, poznavanje sebe in drugih, uspešno vodenje svetovalnih in učnih procesov, pogajanja, transjezik, motivacijske strategije, sodelovanje, podpora, fleksibilnost, vedenjske in jezikovne strukture, »kako ljudje delajo«.

Cilji, ki so usmerjeni k posameznikom so: načrt razvoja lastnega življenja in kariere, hitro napredovanje na osebnem in poklicnem področju, samopodoba, uspešno ravnanje in motivacijska stanja, ločevanje med poklicem in privatnostjo, načrtovanje in ravnanje s spremembami, razvoj celostnega mišljenja in sinergija, prepoznavanje vedenjskih vzorcev, odličen odnos s sabo in z drugimi, pripravljenost na spremembe, opazovanje in poslušanje za učinkovitejšo komunikacijo, sposobnost učenja in pomnjenja, sprostitev virov notranje moči in talenta, ravnanje s čustvi in mislimi (NLP Praktik v Zdravstvu, 2009).

INLPTA (angl. *International NLP Trainers Association*, v nadaljevanju INLPTA) je Mednarodno združenje za nevrolingvistično programiranje. Njeno poslanstvo je izobraževati vrsto profesionalnih NLP trenerjev po svetu z etično in profesionalno uporabo

NLP-ja skozi standardizacijo in razvoj izboljšav NLP priznanih procesov. V skladu s tem poslanstvom je nastalo etično načelo in vrsta različnih standardov za NLP praktike, mojstre praktike, trenerje in mojstre trenerje treningov. INLPTA ima člane na vseh petih kontinentih, ki delujejo na osnovi certificiranih standardov trenerjev NLP-ja. Vsi njihovi člani so NLP-trenerji, ki so diplomirali po pravilih trenutno aktivnih trenerjev treningov (INLPTA, 2009). Slovensko društvo za nevrolingvistično programiranje (v nadaljevanju SNLP) je organizacija, v katero se prostovoljno združujejo izvajalci certificiranih NLP-izobraževanj (posamezniki, organizacije in podjetja) in vsi, ki jih zanima področje nevrolingvističnega programiranja. Aktivno sodeluje z drugimi evropskimi društvi (nemško NLP-društvo, avstrijsko NLP-društvo) in usklajuje standarde na področju NLP-usposabljanj. Standardi slonijo predvsem na nemških smernicah glede trajanja izobraževanja v urah in dnevih ter na obveznih vsebinah, ki naj bi jih udeleženci certificiranih programov osvojili. V Tabeli 1 so predstavljene organizacije in podjetja, ki izpolnjujejo standarde Slovenskega društva za nevrolingvistično programiranje pri NLP izobraževanjih.

Tabela 1: Organizacije in podjetja, vključene v SNLP

Podjetje	Področja	Treningi
Idealis	Poslovne aplikacije in osebna rast	Certificirani treningi: NLP Diploma, NLP Praktik, NLP Mojster, treningi prilagojeni potrebam naročnika.
BISERNICA	Osebna rast	Ko izkusite spoznavanje samega sebe, se vse spremeni, ker se spremenite. In z nevrolingvističnim programiranjem Vam to omogočimo.
NLPi	Poslovne aplikacije, New Code NLP in self-management	S svojim delom in raziskavami na področju nevrolingvističnega programiranja premikamo meje in ustvarjamo prihodnost NLP-ja.
miha bavec miba marketing d.o.o.	Poslovna komunikacija, NLP, duhovnost in osebna rast	Treningi so intenzivni, dinamični in učinkoviti. Udeleženci jih prepoznavajo kot zelo uporabne, saj ustvarjajo hitre pozitivne spremembe. Privoščite si jo tudi vi!
SLEDI	Poslovni NLP seminarji in NLP delavnice za osebnostni razvoj	Izobraževanje in usposabljanje z visoko dodano vrednostjo lastnega znanja in inovativnosti.
GLOTTA nova Center za novo znanje	Osebnostna rast in poslovna uspešnost	Učenje in svetovanje za življenjsko ravnovesje, pristnost in poslovni uspeh.

Vir: NLP Izobraževanja, 2009.

Izobraževanje NLP-praktika je namenjeno poznavanju nevrolingističnega programiranja in osnovnih NLP tehnik. Nadgradnjo znanja, pridobljenega na programu za NLP-praktika pa predstavlja NLP-mojster praktik. Namenjeno je delu z drugimi ljudmi, k izvajanju projektnih nalog in vodenju skupin, poudarek je na doseganju osebne skladnosti, kompetence in ostrenja pozornosti. Cilj izobraževanja za NLP-mojstra praktika je preseganje sebe, doseganje izzivov in želenih sprememb, boljše sporazumevanje in predstavlja nadgradnjo tem izobraževanja za NLP-praktika. Pridobljena znanja in veščine so namenjena razvoju spretnosti javnega nastopanja, govorništva, modeliranja, motivacija in vodenje timov, posameznikov in organizacij, učinkovito komunikacijo in izboljšanje medsebojnih odnosov (NLP Mojster Praktik™ (NLP Master Practitioner™), 2009).

V zadnjem času se vse bolj uporablja NLP-coaching, pri katerem se poslužujemo petih korakov (Kaj je NLP, 2011):

1. Ustvarjanje zaupanja. Prepoznavanje sedanjega stanja.
2. Razmišljanja o možnostih in priložnostih. Ciljna usmerjenost.
3. Motivacija in aktivacija virov moči in strategij – načrt poti do cilja.
4. Spoznavanje tveganj in vplivanje na spremembe na drugih.
5. Korak v prihodnost: Motivacija za aktivnost.

Vseh pet korakov vodi v učinkovitejšo komunikacijo. Prav ta omogoča izmenjavo informacij in znanj, ki so ključne za doseganje osebnih in poslovnih ciljev. Pri tem gre poseben pomen naravnanosti, govorici telesa, kretnjam, poslušanju. Zelo pomembno je tudi postavljanje vprašanj, da si razširimo naš model sveta. Z branjem ustrezne literature si razširjamo besedni zaklad. Z zapisovanjem pa si uredimo disociiran pogled in preglednost nad našimi mislimi, našimi načrti in cilji. Telefoniranje nam pomaga v zelo kratkem času informacijo podati in ugotoviti ali je smiselno, da se dogovorimo za osebni kontakt in predstavitev celotne ideje. Informacijska tehnologija nam omogoča avtomatizacijo evidenc, hitrost dostopa do novih informacij in znanj. Komunikacija širšemu krogu ljudi je lahko podana na predstavitvah, sestankih, pri vodenju »teamov«, v pogajanjih … V primeru, da nekaj ne deluje ali se pojavljajo ovire, naredimo stvari drugače, to pomeni fleksibilno spreminjanje komunikacije in dejanj glede na dane okoliščine in konkretne udeležence, da dosežemo cilj komunikacije. Neverbalni del ima v komunikaciji večji pomen kot verbalni del. Drža v povprečju predstavlja 55 % pomena komunikacije. 38 % predstavlja glas in samo 7 % verbalni del komunikacije. Pri NLP-ju imamo tudi tehniko kalibriranje, ki pomeni točno prepoznavanje stanja, v katerem je druga oseba z ugotavljanjem njegovih neverbalnih znakov.

Zunanja realnost in notranje doživljanje sveta nista enaka. Tu velja predpostavka, da zemljevid ni ozemlje. Organiziranje čutnih zaznav v okviru posameznega zaznavnega sistema imenujemo podmodalnosti. Primer podmodalnosti vidnega zaznavnega sistema so: svetlo, temno, … Primer avditivnega zaznavnega sistema so: glasno, tiho, … Primer

kinestetičnega zaznavnega sistema so: čutiti, ne občutiti, … Poznavanje kontrastov. Besede, na katere smo pozorni pri komunikaciji in pri razvrščanju v posamezne zaznavne sisteme imenujemo procesne besede. Procesne besede, ki so značilne za vizualni zaznavni sistem so: videti, slika, pogled, opaziti, glede na, iz oči v oči, … Za avditivni zaznavni sistem so značilne naslednje procesne besede: govoriti, glasno, klicati, poslušati, razlagati, ton, zvok, … Procesne besede za kinestetični zaznavni sistem so: čutiti, aktiven, graditi, visoko letati, … Dober stik pri komunikaciji temelji na vzpostavitvi in ohranitvi zaupanja. Običajno so nam bližje osebe, ki so nam podobne. Zanimive so nam tudi osebe, ki so drugačne od nas. S fleksibilno komunikacijo in željo po prepoznavanju njihovega ciljnega namena, si razširimo znanja na nam prej nepoznanem področju, ki nam v življenju v prihodnosti koristi. Odziv je v komunikaciji izrednega pomena. Pri dvosmerni komunikaciji imamo možnost postavljanja vprašanj in prejemanja odgovorov oziroma povratnih informacij. Prav tako je dobro osebi dati možnost izbire, da ima občutek samosvoje odločitve in možnost aktivnega sodelovanja v procesu. S poznavanjem psihologije posameznih karakterjev oseb in z NLP strateškim komunikacijskim modelom je v prvi vrsti potrebno z osebo vzpostaviti dober stik s pomočjo neverbalnega spremljanja, nato neverbalno voditi in na koncu tudi verbalno voditi.

Uspešno spremljanje lahko vzpostavimo z naslednjimi koraki:

1. Usklajujemo eno karakteristiko, nato druge.
2. Za usklajevanje ključnih besed in fraz uporabimo isti jezik.
3. Usklajujemo najprej del drže, majhen pomik, nato se postopoma razširja in usklajuje.
4. Usklajevanje karakterističnih gibov ob našem govorjenju.
5. Premik v skladu z ritmom in potekom komunikacije.
6. Usklajevanje dihanja. Vodenje je uvajanje novega vedenja, perspektive in ideje po vzpostavitvi dobrega stika.

Poleg komunikacije je v poslovni praksi nevrolingvističnega programiranja izredno pomembna tudi motivacija. Z motivacijo uspemo voditi ljudi v smeri delovanja doseganja ciljev organizacije, ker to sami hočejo (Dornan, 1998, str. 129). Potrebno je poznavanje različnih motivov posameznika, njegovo življenjsko dinamiko in osebnost, da ga lahko vklopimo v aktivnost kot pobudnika in usmerjevalca (Tušak & Tušak, 2003, str. 25). Zaposlene lahko motiviramo k nadpovprečnim rezultatom dela tako, da jim zagotovimo, da je njihovo delo polno izzivov, da ima posameznik možnost lastnega prispevka k organizacijskim ciljem, da ima možnost za razvoj in uporabo sposobnosti, možnost vplivanja na odločitve, plačilo za dobro opravljeno delo in možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere (Možina, 1994, str. 174). Poznavanje in prakticiranje nevrolingvističnega programiranja je ena izmed uspešnih in preizkušenih poti za realno doseganje rezultatov v poslovni praksi zaradi vrhunske komunikacije in motivacije. NLP zaznavni sistem oziroma VAKOG sestavlja pet čutil: oči (vizualno), uho (avditivno), dotik (kinestetično), usta (gustatorno) in nos (olfaktorno) (Holistics Neurolingvistic, 2009). Pri

predstavah svetle prihodnosti in z vsemi našimi čutili si poskušamo predstavljati, kako bi izgledalo naše življenje, če bi bili navdušeni, motivirani, vztrajni in samozavestni in kako bi znali obvladovati manj prijetne situacije ter kako bi si na pomoč priklicali občutke, odločnost, samozavest, ustvarjalnost in vztrajnost. Kako bi boleče dogodke iz preteklosti pustili za sabo in se neobremenjeni oziroma osvobojeni podali prihodnosti naproti. Kako bi se počutili, v primeru, da bi imeli jasno predstavo o tem, kaj hočemo in kako bomo to dosegli. V poslovnem praksi bi temu rekli dobra priprava oziroma načrt, vendar v NLP-ju si zadevo tudi ponotranjimo, kar pomeni, da vklopimo našo energetsko komponento in vsa naša čutila in vadimo, da bi lahko potem, ko bomo šli v akcijo dosegli uspeh (NLP) (Nevrolingvistično programiranje (NLP), 2009).

Analiza motivacije, povečanje motivacije, pot do uspehov in nagrajevanje dosežkov so pomembni za ohranjanje motivacije na visokem nivoju. Prepoznavanje potreb je predpogoj za učinkovito motivacijo. Uspešen vodja aktivira »team« z ustrezno motivacijo v podjetju. Vendar mora najprej proučiti, kaj motivira konkretne posameznike v podjetju in kakšne možnosti ima za motiviranje in nagrajevanje. Maslow je potrebe razvrstil v hierarhični lestvici glede na: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, ugled in samouresničitev. Pri vsaki osebi je potrebno izkoristiti njene potenciale in njene pozitivne stvari. Zaposlene lahko direktno vprašamo, kaj jih motivira. Pri pogovoru z zaposlenimi vzdržujmo očesni stik. Vodenje po teoriji y, katere pomen je sodelovanje z zaposlenimi in pridobivanje povratnih informacij pred uresničevanjem odločitev ima prednost in večje priložnosti za uspeh od vodenja po teoriji x. Avtor teorije teh dveh teorij vodenja je Douglas McGregor. Zaposleni naj imajo priložnost za samoiniciativnost, da bodo vodje in podjetje lahko s svojimi pravimi odločitvami podprli v bližnji in daljni prihodnosti. Razvoj zaposlenih, izobraževanje in povečanje ambicij s pomočjo ciljev, poveča produktivnost in kvaliteto dela zaposlenih. Zaposlene je potrebno pohvaliti za dobro delo in jim podeliti javno priznanje. Motivatorji za povečanje motivacije na delovnem mestu so: dosežki, priznanja, zanimanje za delo, odgovornost in napredovanje. Do zaposlenih moramo imeti spoštovanje, saj so dobro motivirani zaposleni gonila sila in znanje podjetja.

V NLP-ju se srečamo z različnimi motivacijskimi metaprogrami (v nadaljevanju MP). Glede na stopnjo motivacije poznamo MP proaktivnosti in MP reaktivnosti. Proaktivna oseba ne čaka na druge, ampak se aktivira in deluje brez razmišljanja in analiziranja. Besede, ki so jim blizu so: naredi to, zdaj stori to, … Reaktivna oseba čaka na pravi trenutek delovanja, počaka, da drugi začnejo najprej delovati. Situacije najprej kakovostno analizirajo. Pred odločanjem porabijo veliko časa za razumevanje stvari. Blizu so jim naslednje besede: prepričajmo se, vzemimo si čas za razmislek, počakajmo malo, … Motivacijska smer loči osebe na tiste, ki so orientirani k cilju oziroma nečemu pozitivnem in na osebe, ki so orientirani stran od nečesa, česar ne želijo in jim predstavlja neko negativnost. Glede na vir motivacije razvrščamo MP na: MP notranji, MP zunanji, MP uravnoteženi notranje – zunanji, MP notranji z zunanjim preverjanje in MP zunanji z notranjim preverjanjem. MP notranji je podjetna, težje jo je voditi, v primeru, da ima

drugačno mnenje. Motivira jo njeno mnenje in njene odločitve. MP zunanji si želi zunanje potrditve, želi vedeti, kaj drugi razmišljajo o določeni zadevi. Lahko jo je voditi. Lahko ji sporočaš, da ta in ta oseba, ki pri njej predstavlja avtoriteto ali nek ideal misli, tako in tako … in ona bo avtomatsko oziroma slepo sledila tej osebi zaradi zaupanja. MP uravnoteženi notranje – zunanje želijo pri sebi občutiti potrditev in hkrati odobravajo zunanjo potrditev. MP notranji z zunanjim preverjanjem želijo z zunanjim preverjanjem ugotoviti, ali imajo pravo mnenje o zadevi. V primeru, da zunanja potrditev pokaže nekaj drugega, potem mnenje lahko tudi spremenijo. Oseba MP zunanji z notranjim preverjanjem bo znala presoditi kvaliteto lastnega opravljenega dela. Glede na motivacijski razlog razločujemo MP na: MP možnosti in MP postopki. Osebe MP možnosti iščejo alternative, drugačen način, veliko idej in odprtih možnosti, raziskujejo nove poti, iščejo nove postopke in možnosti za izboljšavo. Prepoznavamo jih, ker slišijo na besedo Zakaj. Osebe MP postopki dajo prednost utečenim preizkušenim postopkom in pravilom. Slišijo na besedo Kako, povedo zgodbo. Motivacijski MP glede na dejavniki odločanja so: MP enakost, MP razlike in MP uravnoteženi enakost in razlike. Osebe z MP enakostjo opazijo najprej podobnosti. Stalnost je njen zaščitni znak. Oseba z MP razlike bo pozorna na drugačnost, na razlike, nove projekte. Rutina jih dolgočasi. Želijo si novih izkušenj. Osebe z MP uravnoteženi enakost in razlike so uravnoteženi pri organizaciji dela. Glede na posamezne situacije opazijo razlike in podobnosti.

Posebno področje NLP poslovne prakse je »dream team«, kjer se osredotočim predvsem na delegiranje v »teamu«, ki je tesno povezano z delom managementa. Pri uspešnem delegiranju proučujemo učinkovitost delegiranja, razumevanje delegiranja, spremljanje in nadziranje napredka ter izpopolnjevanje strokovnih znanj. Delegiramo lahko naloge ali pa gre za bolj vodenje oseb, to je zaposlenih. Manager v podjetju ne more vsega narediti sam glede na svoje videnje možnih dosežkov v skladu z vizijo, poslanstvom, strategijo in cilji podjetja. Zato je bistveni del njegovega početja delegiranje ali vodenje. Medsebojno zaupanje in pozitivno organizacijska klima sta kvalitetni naravnanosti za možen uspeh podjetja. Managerji delegirajo določene naloge, ki jih zaposleni znajo dobro opraviti, sami pa posvečajo čas bolj zahtevnim in dolgoročnim projektom.

Delegiranje je lahko učinkovito sredstvo za interno izobraževanje zaposlenih. Managerji naj razmišljajo sistematično. Organizacijskem načrtu in strukturirajo zadev v podjetju, naj posvetijo dovolj časa in svojega vložka. Dobra priprava in dober načrt predstavlja že polovico vsega dela. Potrebno je pridobiti ustrezen »team«, to je ustrezne strokovnjake posameznih področij, ker le tako je možno v kriznih časih reševati podjetja. Potrebno je pregledati podjetje in ugotoviti, kaj v podjetju je »zdravo in kaj ne«, to pomeni, da je potrebno pregledati procese dela, posamezne zaposlene, celoten »team« in vodstveni »team« podjetja. Pravočasno je potrebno odstraniti zadeve, ki onemogočajo uspešno poslovanje podjetja. Z novo revitalizacijsko inekcijo lahko na dolgi rok uspešno rešimo podjetja v krizi. Razmejiti je potrebno odgovornost posameznih delovnih mest. Pri dajanju navodil naj bodo vsi cilji natančno predstavljeni z datumi dokončanja. Manager naj

upošteva posamezne povratne informacije vodij delovnih mest, te informacije znajo biti koristne za pravočasno fleksibilno uspešno vodenje podjetja. Uspešno delo zaposlenih pohvalimo in nagradimo. Kritike pa naj bodo vse bolj konstruktivne dane po sistemu »powerburger«, to pomeni pohvala, pomanjkljivost – možnost za izboljšavo, pohvala. Na začetku povemo, vse kaj smo pozitivnega opazili. Povemo lahko na kaj se oseba zanese. Pri pomanjkljivostih opišemo konkretna opažanja in kaj bi bilo potrebno izboljšati. Uporabljamo besede: Predlagam ti da ... Osebo lahko tudi vprašamo ali ima kakšno idejo, kako bi to izboljšala. Pri konstruktivni kritiki omenjamo samo vedenje osebe in ne same osebe, ne delamo primerjav z drugimi osebami, povemo samo, kaj smo videli … Spoštujemo model vsakega posameznika. Na koncu opišemo dober vtis, ki ga je oseba ustvarila s spodbudnimi besedami in z možnostjo za izboljšavo za prihodnja opravila. Ni napak, so le vrnitvena sporočila. Pri sprejemanju vrnitvenih sporočil poslušamo in sprejemamo povedano. V primeru, da nam ni kaj jasno, postavimo vprašanja. Razmislimo o povedanem in se odločimo za spremembo ter se na koncu za konstruktivno kritiko zahvalimo. V podjetju je potrebno vzpostaviti zdravo notranjo kulturo. Managerji naj bodo dober zgled podjetja. »Iz zdravih jeder, lahko vzklijejo mogočna drevesa in na koncu imamo mogočen gozd.« Zdravje je vrednota podjetja.

Do uspešnih »teamov« pridemo z razdelitvijo dela v »teamu«, s poznavanjem razvojnih stopenj tima, konstruktivno kritiko, vlogami v »teamu« in vodenjem »teama«. Vsak posameznik v timu si mora razjasniti lasten položaj in vlogo v timu, cilje, moč, nadzor in zaupnost. V odnosu z drugimi mora poznati harmonijo, to je usklajevanje različnih si mnenj, usmerjanje skupinskih procesov v cilj, spodbujanje idej drugih, sklepanje kompromisov in postavljanje pravil. Pri opravilu nalog naj bi bilo njegovo vedenje naslednje: prevzemanje pobude, ugotavljanje mnenj drugih, izražanje lastnih mnenj, pojasnjevanje, povzemanje in iskanje soglasij. Sinergijski učinek v »teamu« dosežemo z razvojnimi stopnjami »teama«: »forming« (odprtost, radovednost, uglajenost, prijaznost), »storming« (odkritost, poštenost, borbenost, pogovor), »norming« (fleksibilnost, komunikativnost, ustvarjalnost, lojalnost) in »performing« (ciljna usmerjenost, povratne informacije, pripadnost, skupinski duh). Konstruktivni odziv na kritiko posameznika omogoča transformacijo povratne informacije v aktivnost. V podjetju se srečujemo s funkcionalnimi vlogami delovnih mest in s »teamskimi« vlogami. »Teamske« vloge so odvisne od osebnostnih lastnosti posameznika. Te so na primer specialist, usmerjevalec, koordinator, izvrševalec, timski delavec, zaključevalec, ustvarjalec idej, raziskovalec virov, … Glede na stile vodenja je v kriznih časih izredno uporabno situacijsko vodenje. V določeni situaciji je potrebno glede na postavljen cilj določiti, v kateri fazi se »team« nahaja in ali gre bolj za usmerjenost v odnose ali za usmerjenost v naloge. Poznamo štiri stile situacijskega vodenja, to so: podpiranje (nagrajuje, posluša, oskrbuje in je namenjen za ljudi, ki imajo veliko sposobnosti in malo zavzetosti), »coaching« (usmerja, podpira za ljudi, ki imajo malo sposobnosti in malo zavzetosti), vzpodbujanje (delegiranje odgovornosti za odločanje za ljudi, ki imajo veliko sposobnosti in veliko zavzetosti) in direktive (struktura, nadzor, preverjanje za ljudi, ki imajo malo sposobnosti in veliko

zavzetosti). Vedeti pa moramo, da vodenje ni vedno možno. Vodenje je nepotrebno in nemogoče v primeru, da so posamezniki izkušeni, sposobni, spretni in specialisti na svojem področju, ter pri rutinskih delih in ciljih, … Prav tako vodenje ni mogoče, a bi bilo potrebno, v primeru, da gre za slabega vodjo, pri fizični oddaljenosti vodje od skupine in v primeru, da nagrajevanje ne motivira posameznike.

2 ORODJA IN TEHNIKE NLP

NLP omogoča razvoj učinkovitih in uspešnih tehnik. Najpomembnejša tehnika je modeliranje najboljših posameznikov in skupin oziroma uporaba strategij genijev, kot so Einstein, Tesla, Disney, Mozart. Zunanje vedenje nadzorujejo strategije notranjega procesiranja. Vsak človek ima svojo zbirko strategij (na primer za motivacijo jutranjega vstajanja, razporejanja dela, odločanja ali učenja …). Pred nastankom NLP-ja se je vse bolj uporabljalo osebno preizkušanje in učenje na napakah. Posameznik je z razvijanjem NLP tehnik in postopkov spreminjal in preoblikoval strategije oziroma se naučil uporabljati nove strategije in v zasebnem in poslovnem življenju z njimi dosegal boljše rezultate glede na postavljene cilje (NLP Praktik/NLP Diploma, 2009). NLP tehnike za pridobitev certifikata NLP-praktik so: rušenje sider, krog odličnosti, NBG, sprememba osebne zgodovine, »swish«, tehnika satir, preokvirjanje v šestih korakih, pogajalski model, SMART model postavljanja ciljev in analiza – svetovalni model. NLP tehnike za pridobitev certifikata NLP-mojster praktik pa so: časovna črta (angl. *time line*) – napredni prijemi, ponovni vtis (angl. *reimprinting*), hitra fobijska tehnika (angl. *fast phobia cure*), modeliranje, MP, 4MAT, satir, »dream team«, »visual squash«, SOM (vzorci besedne odrezavosti, angl. *sleight of mouth*), napredni prijemi – Milton, meta zrcalo in vrednote.

2.1 SMART model postavljanja ciljev

Sodoben in učinkovit model za postavljanje ciljev, ki ga uporabljamo pri nevrolingvističnem programiranju, se imenuje SMART Dobro postavljen cilj ima naslednje lastnosti: je konkreten, pozitiven, časovno določen in dosegljiv. Pri spreminjanju prepričanj in jasno izraženih vrednotah se je potrebno vprašati, kaj je zares pomembno in kaj nas ovira pri uresničevanju ciljev, da bi dosegli povezovanje vrednot in ciljev: od vizije k akciji (Kaj je NLP?, 2011). Pomembno za posameznika je, da smo sposobni ustvariti osebno vizijo, ki spoštuje te vrednote. Z vsemi tem znanjem imajo naši cilji moč. Cilje, ki so dobro oblikovani, želimo verjetno doseči bolj kot tiste, ki niso.

Naslednji model POWER nam bo pomagal pri ustvarjanju dobro oblikovanih ciljih:

P – pozitiven: kaj si želimo delati in kaj ne?
O – lasten: kaj lahko naredimo, da na to vplivamo ali da smo pobudniki tega?
W – kako naj to izgleda kot zvok, občutek, okus, vonj, da bo posebno senzorično?

E – okolje: kakšne so širše posledice, če dosežemo cilj? Ali so kakšne slabosti? Če so, kako lahko natančneje odpravimo pomanjkljivosti tega cilja?
R – pot: kakšen je prvi korak? Kakšen je naslednji korak? Kakšen naj bi bil zadnji korak?

Ravnanje s temi spretnostmi nam predstavljajo dobro pot k ustvarjanju osebnih temeljev, ki nam omogočajo, da učinkovito vodimo druge ljudi (Lewin, 2009). Organizacijska uspešnost je seštevek uspešnosti timov, oddelkov in posameznikov. Podjetja in organizacije vedno več časa namenjajo upravljanju delovne uspešnosti, motivaciji zaposlenih, razvoju človeškega in intelektualnega kapitala. Ti dejavniki odločilno prispevajo k poslovni odličnosti in konkurenčni usposobljenosti. Uporaba letnega (razvojnega, ocenjevalnega) razgovora je temeljni gradnik razvoja sistemov upravljanja delovne uspešnosti. Vendar ni nadomestilo za proces stalnega učinkovitega vodenja in ravnanja z ljudmi, za neposredno komunikacijo s sodelavci, tekoče, jasno postavljanje ciljev in definiranje pričakovanj ter tudi ne za stalno povratno informacijo o uspešnosti posameznikov (Letni razvojni razgovori, 2009).

V naslednjem prikazanem letnem razvojnem razgovoru lahko vidimo, da je SMART model postavljanja ciljev zelo uporaben sistem in ga v letnem razvojnem razgovoru najdemo pod točko 5 – postavljanje ciljev.

Tabela 2: Letni razvojni razgovor

1.	**Vsebina**	**Trajanje**
	Uvodni nagovor	1:20
2.	**Upravljanje delovne uspešnosti (DU)**	
	Vsebina poglavja	0:47
	Model upravljanja delovne uspešnosti	5:39
	Dinamični opisi delovnih mest	9:41
	Model uvajanja kompetenc	18:17
	Izračun količnika delovne uspešnosti	8:15
	360 stopinjska povratna informacija	8:34
	Vprašanja za preverjanje razumevanja	
3.	**Pristop k razvoju sistema letnih razgovorov**	
	Vsebina poglavja	1:18
	Razvoj sistema letnih razgovorov	8:37
	Zakaj uvesti letne razgovore?	8:35
	Razlogi za neuspeh: težave, problemi in stranski učinki	11:43
	Pristop k uvajanju LR: trifazni razvojni proces	9:24
	Letni razgovor kot motivacijski mehanizem	8:04
	Vprašanja za preverjanje razumevanja	

se nadaljuje

nadaljevanje

4.	**Priporočila za vodenje letnih razgovorov**	
	Priporočila za vodenje letnih razgovorov	4:02
	Kaj sploh je letni razgovor?	8:48
	Temeljni nameni letnih razgovorov	7:48
	Faze izvedbe letnih razgovorov	13:33
	Najpogostejše napake	7:17
	Dobre prakse letnih razgovorov	9:10
	Zapovedi za vodje	2:37
	Zapovedi za sodelavce	1:23
	Vprašanja za preverjanje razumevanja	
5.	**Postavljanje ciljev**	
	Vsebina poglavja	1:46
	Ciljno vodenje (MBO): ključna kompetenca vodij	2:40
	Razumevanje, vizije, poslanstva in strategije	12:46
	Predpogoji določanja ciljev	14:47
	Pasti in slabosti pri določanju ciljev	10:49
	Postavljanje ciljev prave velikosti	6:38
	Osnovna pravila postavljanja ciljev	10:49
	SMART metoda določanja ciljev	15:29
	Dodatne metode za določanje ciljev	8:10
	Vprašanja za preverjanje razumevanja	
6.	**Posredovanje povratnih informacij**	
	Vsebina poglavja	1:37
	Posredovanje povratnih informacij: uvod	10:13
	Navodila za dajanje povratnih informacij	8:47
	Navodila za sprejemanje povratnih informacij	6:20
	Uporabna in vedenjsko koristna pohvala in kritika	20:13
	Samoocena	1:42
	Vprašanja za preverjanje razumevanja	
7.	**Komunikacijske veščine**	
	Veščine za izvajanje letnih razgovorov	2:01
	Strukturiranje komunikacijskih sporočil	10:01
	Aktivno poslušanje	6:38
	Spraševanje	5:23
	Interpretacija nebesedne govorice	2:43
	Vplivanje in prepričevanje	3:59
	Povzemanje in sumiranje	3:50
	Vprašanja za preverjanje razumevanja	

se nadaljuje

nadaljevanje

8.	**Program osebnega razvoja (POR)**	
	Vsebina poglavja	2:30
	Priprava programa osebnega razvoja	14:15
	Temeljne zapovedi »coachinga«	14:57
	Model razvoja sodelavca: GROW	5:07
	Vprašanja za preverjanje razumevanja	
9.	**Obrazec za letni razgovor**	
	Redni letni razgovor (RLR): primer obrazca	3:36
	A. Ključni dosežki in prispevki v preteklem obdobju	2:21
	B. Realizacija nalog in ciljev za predhodno obdobje	4:54
	C. Načrt ciljev za prihodnje ocenjevalno obdobje	1:44
	D. Dosežene kompetence sodelavca	5:21
	E. Realizacija izobraževanj in razvojnih aktivnosti	1:24
	F. Načrt izobraževalnih in razvojnih aktivnosti	2:46
	G. Zaključne opombe	4:47
10.	**Dodatna gradiva in zaključek**	
	Dodatna literatura in čtivo ter gradiva	0:45
	Povezave	0:28
	Zaključne misli	1:25

Vir: Letni razvojni razgovori, 2009.

V Tabeli 2 sem prikazala, da je postavljanje ciljev pomemben del letnega razgovora. V osebnem in v poslovnem življenju si postavljamo cilje. Jasno opredeljeni cilji, postavljeni v obliki sedanjika so osnova za njihovo uspešno uresničevanje. Pri ciljnemu vodenju (angl. *management by objectives – MBO*) uporabljamo za metodo SMART za učinkovito postavljanje ciljev (Ciljno vodenje – management (MBO), 2009). Pri določanju ciljev in vodenju s cilji gre za razlikovanje med željami in cilji – kako želja postane tudi cilj, za določitev poslanstva, strategij, ključnih delovnih področij in poslovnih ciljev. Pomembno je vodenje s cilji, postavljanje ciljev kot orodje vodenja sodelavcev, oblikovanje ciljev po SMART modelu, členjenje zastavljenih ciljev: sistematična pot od besed k dejanjem, uresničevanje zastavljenih ciljev skozi Diltsove ravni osebnosti – ugotavljanje ovir na poti realizacije ciljev in povezanost osebnih ciljev in vrednost, sporočanje ciljev ter tehnike delegiranja nalog (Izobraževalni seminarji in delavnice, 2009).

2.2 Vrednote

Vrednote so temeljni, globoki, nezavedni sistemi prepričanj in nas v življenju motivirajo ali ne motivirajo. Vrednote so način, kako se odločamo, če so naše dejavnosti, vedenje »dobri« ali »slabi« oziroma pravilni ali napačni. Spreminjajo se v povezavi s kontekstom.

Poznamo dve osnovni kategoriji vrednot glede na našo naravnanost: vrednote z naravnanostjo k in vrednote z naravnanostjo stran od (Gregorc et al., 2005, str. 128). Interna komunikacija postaja v modernih podjetjih vse bolj filozofija upravljanja. Njena funkcija je, da zaposlenim omogoča napredovati v smeri doseganja skupnih organizacijskih ciljev. Zaposlene pri doseganju poslovnih ciljev povezuje skladnost vrednot. Ta povezanost pa jih naredi močnejše v pestrih tržnih okoliščinah. Z doseganjem organizacijskih ciljev zaposleni gradijo ugled podjetja in navzven komunicirajo njegovo identiteto, kar podjetju daje strateško prednost. Na NLP treningih se uporablja tehnike doseganja ciljev. Pri določanju ciljev sodelujejo tudi vrednote, ki pomagajo načrtovane vizije pretvoriti v realne uresničljive cilje. Ciljna naravnanost sooblikuje racionalni izkoristek poslovnega časa, omogoča motivacijo k ciljni aktivnosti in k razvijanju človeških in strokovnih potencialov, ki bodo hkrati prispevali k rasti organizacije (Program: Trening poslovnih komunikacijskih kompetenc, 2009).

2.3 Dream team

»Team« (uporabljam tudi poslovenjeni izraz tim) je aktivna skupina ljudi, ki so se zavezali doseči skupne cilje, imajo skupne interese in pri tem usklajeno sodelujejo ter so v tem uspešni.

Besedica TEAM pomeni:

T – »together«,
E – »everybody«,
A – »achieve«,
M – »more«.

Značilnosti učinkovitih timov so: kakovost rezultatov – sinergija, vzporednost in rotacija, orientiranost k cilju/motivacija, angažiranost, izkoriščanje prednosti in kompenziranje pomanjkljivosti, hitro in skupinsko učenje, strukturiran način dela, zrelost v konfliktih, pozitiven občutek pripadnosti, vodenje, upravljanje s seboj, moderiranje tima in ustvarjalnost. Vloge v »teamu« so: ustvarjalec idej, raziskovalec virov, koordinator, usmerjevalec, opozarjajoči ocenjevalec, timski delavec, izvrševalec, zaključevalec in specialist. Stili vodenja so: karizmatično vodenje, vodenje s sodelovanjem, transakcijsko vodenje, transformacijsko vodenje, tihi vodja in vodenje s služenjem (Gregorc et al., 2005, str. 80).

2.4 Neverbalna komunikacija

V strateškem komunikacijskem modelu PRLL predstavlja neverbalna komunikacija zelo pomemben del: spremljanje (angl. *Pacing*), dober stik (angl. *Rapport*), preverjanje z

neverbalnim vodenjem (angl. *Leading*) in vsebinsko vodenje (angl. *Leading*) (Gregorc et al., 2004, str. 13). Proces učenja prepoznavanja notranjih procesov (čustvenih odzivov, želja in prepričanj, miselnih procesov, motivacijskih vzvodov ...) določene osebe ali skupine na osnovi spremljanja znakov neverbalne komunikacije v NLP-ju imenujemo kalibriranje, z drugimi besedami pa »branje sogovornika«. Če želimo postati uspešen komunikator v osebnem življenju ali v poslovnem svetu, je kalibriranje izjemno pomembna veščina. Če ne znamo prepoznavati odzivov sogovornika in skladno s tem prilagajati svojo komunikacijo, nismo nič bolj učinkoviti od posnetega sporočila, ne glede na to, kako vešče znamo obračati besede (Kalibriranje, 2009). Tehnike NLP lahko uporabimo za premagovanje napetosti. Na primer, kadar močno nasprotujemo nekomu, ki nam sedi nasproti, ga poslušamo, medtem ko govori, nato spregovorimo še sami in ob tem uporabljamo podobne prispodobe in fraze. Če je pri sedenju zavzel obrambni položaj, neopazno storimo enako, nato pa se počasi odpiramo, tako da se bo položaj vse bolj sproščal (Heller & Hindle, 2001, str. 27).

2.5 Očesni premiki

Oči sistematično premikamo v različne smeri, glede na to, kako razmišljamo. Nevrološke študije so pokazale, da je gibanje oči navpično in vodoravno očitno povezano z aktiviranjem različnih delov možganov. V nevrološki literaturi se ti premiki imenujejo lateralni očesni premiki. V NLP-ju jim pravimo vzorci očesnih premikov, ker so vidna izhodišča, ki nam povedo, kako ljudje prihajajo do podatkov. Pri vizualizaciji preteklih izkušenj gre za premik oči v levo in navzgor. Prav tako vizualiziramo, ko gledamo naravnost predse oziroma gledanje v daljavo. Oči se premaknejo desno navzgor pri sestavljanju slik iz besed ali pri zamišljanju nečesa, česar nismo še nikoli videli. Oči se premikajo vodoravno proti levi za zvoke, ki se jih spomnimo, in vodoravno proti desni, kadar si jih izmišljamo sami. Oči gredo desno navzdol, ko se pristopa k občutkom. Pri pogovoru samim s seboj, gredo oči običajno levo navzdol (O'Connor & Seymour, 1996, str. 64).

2.6 4MAT

Bernice McCarthy je razvila sistem 4MAT, ki temelji po njenih študijah na številnih drugih modelih poučevanja, vključno z NLP-jem in Teorijo učnih stilov Davida Kolba. Kolb je opazil, da imajo učenci različne učne pristope. Učenci so postavljali štiri vrste različnih vprašanj z učnim procesom:

- Zakaj? Ti učenci želijo vedeti, kje je razlog za učenje. Kolb jih imenuje »Divergers«.
- Kaj? Ti učenci želijo poznati dejstva in pojme in se imenujejo »Assimilators«.
- Kako? Ti učenci želijo poskušati in sami nekaj narediti in se imenujejo »Convergers.«

- Kaj če? Ti učenci želijo preizkusiti različne možnosti. Kolb jih imenuje »Accommodators«.

Kolb je ugotovil, da je vsaka od štirih skupin študentov osredotočena na en izbor učnega cikla. Ta cikel se začne z ugotavljanjem razloga za učenje, oblikovanjem konceptov o učni snovi, z aktivno uporabo učnih konceptov, razmišljanjem o dobljenih rezultatih uporabljenih konceptov, njihovem testiranjem v praksi in identifikacijo razlogov za motivirano učenje. Kolb je z raziskavo dokazal, da so učenci razvrščeni v štiri skupine. McCarthly je ugotovil, da so različni učni stili, zahtevani za vsako stopnjo učnega cikla, napredni načini učenja podobno kot je NLP pripravljena »orodja«, da zadostimo vsem štirim skupinam. 4MAT sistem uvrščamo med višje stopnje učnih strategij. Je preprost za uporabo, hiter in zadovoljiv komunikacijski način, da poslušalci pridobijo ustrezne informacije. Lahko preverimo, ali so osebe »Divergers« (zanje velja vprašanje »zakaj«), tako da postavimo vprašanje: »Torej bi bilo to smiselno oziroma uporabno za vas.« Če ne, je smiselno, da nadaljujemo z razlago ali pa da študentje dokazujejo, »zakaj«, dokler so še motivirani. Proučevanje dejstev in oblikovanje procesa, če ta obstaja. Lahko preverimo z vprašanjem, ali informacije, ki jih dobijo osebe »Assimilators« zadostujejo. Na primer vprašanje: »Kaj še moramo vedeti?«. Demonstracija uporabe teh informacij (na primer demonstracijski proces) omogoča, da si pripravniki pridobijo izkušnje, »kako«. Nato v praksi preizkusijo uporabo podatkov. Če želimo preveriti, ali so osebe »Convergers« pripravljene narediti vajo, jim zastavimo vprašanje »Kaj si še želite vedeti, da pričnete z vajo?« in sprašujemo o stvareh, ki bi se lahko zgodile, ali postavljamo špekulativna vprašanja »Kaj pa če …« (vendar je ta vprašanja bolj smiselno postavljati po vaji). Po vaji jih pozovemo k vprašanjem in komentarjem. Lahko se odgovarja na vprašanja tudi zunaj prostora za usposabljanje, vključno z vprašanji o tem, kaj bi lahko šlo drugače glede na pričakovano in demonstracijski proces. Odgovori so še posebej potrebni za osebe »Accommodators« (Four mat system, 2009). Ko se res želimo naučiti, kako učiti, lahko učimo, kako se učiti. Informacije o štirih kvadratih so prikazane v Tabeli 3.

Tabela 3: Bernice McCarthy's 4MAT System

4. Kaj če? »Accommodators«	**1. Zakaj? »Divergers«**
Ti učenci želijo uskladiti prihodnje postopke s tem, kar so se naučili. Učitelji so lahko svetovalci, tako da preverijo vprašanja o tem, kar se lahko zgodi Tako se sami nekaj iz tega naučijo in naučijo druge. Vprašanja po vaji. »Kakšna so tvoja vprašanja in komentarji?« 32,7 % žensk in 19,6 % moških.	Ti učenci želijo vedeti, zakaj naj bi se to naučili. Učitelji jih lahko motivirajo tako, da jim navedejo razloge že na začetku treninga. Če želimo preveriti svojo pripravljenost za učenje, vprašamo: »Ali bi to bilo koristno za vas?« 25 % žensk in 19,4 % moških.

se nadaljuje

nadaljevanje

3. Kako? »Convergers«	2. Kaj? »Assimilators«
Ti učenci si želijo praktičnih izkušenj in vaj, ki jih izvedejo po navodilih. Učitelji jim lahko dajo vaje in jim pri tem svetujejo, kako naj to naredijo. Z naslednjim vprašanjem preverimo, ali so pripravljeni pričeti z vajo: »Kaj morate še vedeti, da pričnete z vajo?« 14,8 % žensk in 23,5 % moških.	Ti učenci želijo poznati informacije in o tem oblikovati koncepte. Učitelji lahko dajo informacije, tudi na predavanjih. Če želimo preveriti njihovo razumevanje, vprašamo: »Kaj še morate/mo vedeti?« 27,5 % žensk, in 37,5 % moških.

Vir: R. Bolstad, Teaching NLP: How to be consciouscy unconsciously skilled, 1997.

4MAT sistem postavi individualno učenje in vedenjske vzorce v eno od štirih kategorij: zakaj – 35 % prebivalstva, kaj – 22 % prebivalstva, kako – 18 % prebivalstva in kaj, če – 25 % prebivalstva (Teams, 2009).

Virginia Satir je v svoji dolgoletni praksi družinske terapevtke opazila naravnanost ljudi, da dajejo prednost eni izmed petih vedenjskih načinov komuniciranja, in sicer: ozemljevalec (angl. *leveler*), pomirjevalec (angl. *placater*), obtoževalec (angl. *blamer*), razumar (angl. *computer*) in odvračevalec pozornosti (angl. *distractor*) (Gregorc et al., 2005, str. 54).

2.7 Meta programi

Metaprogrami so globoko v nas vkoreninjeni mentalni programi (vzorci), ki avtomatično, nezavedno filtrirajo naše izkušnje in vodijo naše miselne procese. Ne moremo govoriti o dobrih ali slabih MP ... lahko le ugotavljamo, kateri MP so primernejši v povezavi z aktivnostjo, ki jo želimo izvajati. Poznamo tri vrste MP: motivacijski MP, MP aktivnosti in MP časa (Gregorc et al., 2005, str. 40):

Motivacijski MP so glede na:

- stopnjo motivacije in zunanji odziv (MP proaktivnost – MP reaktivnost),
- motivacijsko smer in hotenje (MP proti – MP stran od),
- vir motivacije in čustveni odziv (MP notranji – MP zunanji),
- motivacijski razlog in hotenje (MP možnosti – MP postopki) in
- dejavnike odločanja in mentalne procese (MP enakost – MP razlike).

MP aktivnosti so glede na:

- zorni kot ali obseg členjenja in mentalne procese (MP splošno, MP podrobno),
- pozornost do drugih in čustveni odziv (MP jaz, MP drugi),
- usmerjanje pozornosti in hotenje (MP aktivnosti – MP informacije – MP stvari – MP lokacije – MP ljudje) in
- motiv in zunanji odziv (MP moč, MP razmerja in MP dosežki).

MP časa so glede na:

- orientacijo v času in koncepte (MP preteklost – MP sedanjost – MP prihodnost – MP brezčasje),
- doživljanje časa in koncepte (MP v času – MP skozi čas) in
- dostop do časa in koncepte (MP naključno – MP zaporedno).

MP niso statični, njihova precejšnja vrednost je uporaba pravega meta programa v primeru spremenjene aktivnosti. Na primer oseba, vedno zaide v težave, ker se težko prilagaja spremembam. Vsak od teh MP opisuje določen proces. Če smo si izbrali zmagovalno strategijo, se tu lahko naučimo tudi nasprotno, to je, kako je biti poražen na tekmi. Lahko razpravljamo o idejah MP in njihovih posledicah v zvezi s strategijami in podmodalnostmi (NLP Meta Programs: What are they, 2009).

V današnjem hitro se spreminjajočem svetu se od vodij pričakuje, da so kar najbolj neodvisni in proaktivni. Samoiniciativnost, sprejemanje odločitev in prevzem odgovornosti za druge so kvalitete, ki jih cenijo vsa podjetja, ki želijo preživeti v konkurenčnem ozračju hitro spreminjajočih se trgov. Da bi bili uspešni, morajo vodje pod pritiskom biti sposobni prej akcije kot reakcije, in znati morajo učinkovito delegirati. Zato vlagajmo dovolj dela v to, da se širimo in izrabljamo lastne sposobnosti že v sedanjem položaju, obenem pa izrabimo vsako priložnost, da bi se urili v odgovornosti. Če nam organizacija ne daje priložnosti za razvoj, je najboljše, da se premaknemo kam drugam (Heller & Hindle, 2001, str. 285). Osebo, ki je motivirana s potrebami, zanima tisto, kar ji je znano, ji zagotavlja gotovost in potrebne postopke. Osebo, ki jo motivirajo možnosti, raje počne tisto, kar si želi, kot tisto, kar mora narediti. Išče različne možnosti, izkušnje, odločitve, poti. Prav tako jo zanima tisto, kar ji je neznano. Želi si vedeti, kaj lahko izdela, kakšne možnosti lahko razvije. Ustrezno opredeli in prikaže svoj način delovanja. Na primer če osebo motivirajo možnosti, je verjetno bolj optimistična kot pri postopkih. Če pa osebo motivirajo postopki, je verjetno cinična ali frustrirana, če se ne zgodi vse tako, kot je bilo rečeno. Če osebo motivirajo možnosti, si bo pri lastnem delu vedno zagotovila odprto možnost izbire. Oseba bo iskala priložnosti, da doseže svoje cilje in poskrbi za osebni razvoj. Več o MP izvemo v knjigi Drugačne možnosti izbire. Koncepti, ki so navedeni v tej knjigi, izvirajo iz knjige Neskončna moč Tonyja Robbinsa in so navedene v poglavju, ki govori o osebnem razvoju (Metaprograms and characterization, 2009).

2.8 Meta model in Miltonov model jezika

Meta model je skupina jezikovnih orodij za natančno pridobivanje informacij, ki so se izgubile v procesu komunikacije, ko določene misli izražamo na jezikovni način (govor, pisava). Omogoča na novo povezati posameznikove besedne zveze z izkušnjo, ki jo te besedne zveze ponazarjajo (Gregorc et al., 2004, str. 102). NLP-metamodel je postal v zadnjih 30 letih zelo močno orodje, tako za posameznike, ki ga uporabljajo izven terapevtskih skupin, kot za stranke, ki iščejo pomoč NLP-svetovalcev. John David Hoag je v praksi imel stranke, ki so dosegle precejšen napredek v relativno kratkem času, to je od ugotovitve napačne uporabe MP do uporabe boljših izbranih MP. Poudariti je treba nekatere kršitve metamodela, ki so ugotovljene in so lahko posledica prej kot vzrok drugih omejenih miselnih vzorcev oziroma prepričanj. Na primer branje misli ni nastalo zaradi jezikovnih potreb, ampak pogosto dela zmedo v jeziku zaradi slabih pravil in drugih bistvenih metavzorcev. Kršitve metamodela so le ovire na poti do uspeha in sreče. Odstranjevanje ovir ni ista stvar kot pot do cilja – preprosto rečeno, omogoča potovanje in razkriva nekaj o ozemlju, kjer se ta pot nahaja. V svojih razmišljanjih in govorih uporabljajo različni posamezniki različno število in različne vrste kršitev metamodelov. Odsotnost kršitev metamodela ne pomeni, da potem posameznik nima v življenju nobenih težav oziroma problemov. Toda prisotnost kršitve metamodela jasno prikazuje, da je vsaj en omejitveni dejavnik v razmišljanju oziroma jeziku, to je eden od naslednjih dejavnikov: brisanje, popačenje in posploševanje (Hoag, 2009).

Metamodel jezika je sestavljen iz treh splošnih mentalnih procesov (Gregorc et al., 2004, str. 109):

1. Popačenje: Branje misli, Vzrok in posledica, Zložena enakovrednost in Predpostavke.
2. Posploševanje: Posplošena ocena, Univerzalno določilo, Naklonski operater možnosti, Naklonski operater nujnosti.
3. Brisanje: Posamostaljanje, Primerjava, Nespecifičen glagol in Nespecifičen samostalnik.

Miltonovemu jeziku včasih rečemo tudi inverzni meta model (ali pa zrcalna slika meta modela), ker izbris, posploševanje in popačenje uporabi kot nespecifično jezikovno orodje. Na ta način poslušalec sam dopolni konkretno vsebino iz samosvojega modela sveta in svojih subjektivnih izkušenj. Milton Erickson je bil zelo uspešen hipnoterapevt. Bandler in Grinder sta ga opazovala pri delu, snemala in zapisovala njegovo uporabo jezika. Po temeljiti analizi sta odkrila vrsto hipnotičnih jezikovnih vzorcev, ki ustvarjajo zmedenost, spodbujajo domišljijo in na ta način ustvarjajo nove oblike vedenja. Miltonov modela jezika vsebuje naslednje povezave: uporaba veznikov (in, ampak, in ne…), nakazovanje vzorčne povezave z uporabo povezav (medtem ko, ko, potem, pred tem…) in vzrok in posledica – uporaba povedkov, ki nakazujejo vzročno-posledično povezavo dveh dogodkov oziroma izkušenj (bo naredilo, povzroča da) (Gregorc et al., 2004, str. 122). Pri

motiviranju in navdihovanju pa uporabljamo štiri vidike moči jezika: Povejmo pozitivno! Primeri, ki motivirajo! Izpoved naj bo nabita z energijo! Naučimo se lahkotne uporabe besede »ne«.

2.9 SOMI (vzorci besedne odrezavosti)

Vzorci SOM (angl. *Sleight Of Mouth*, v nadaljevanju SOM) prihajajo iz NLP-jevskega preučevanja uspešnih ljudi, modeliranja, ki je osnova skoraj vsega v NLP-ju. SOM-i so razkrite govorniške skrivnosti uspešnih ter učinkovitih komunikatorjev ter govornikov z različnih področij. Na področju odkrivanja teh vzorcev je največ naredil Robert Dilts, ki je najprej proučeval odlične retorične spretnosti Richarda Bandlerja. Opredeljenih retoričnih vzorcev Sleight of Mouth je po neuradnih podatkih že nekje blizu petdeset. V NLP-izobraževanju jih je vključenih štirinajst. Za vsakdanjo poslovno ali osebno rabo je to povsem dovolj.

Vrste SOM-ov (vzorcev besedne odrezavosti) (Gregorc et al., 2005, str. 89–107):

- SOM 1 – definirajte drugače (vključuje zamenjavo besede ali fraze, ki je bila uporabljena v stavku ali posplošitvi, z novo besedo ali frazo, ki ima podoben pomen, vendar drugo naravnanost),
- SOM 2 – posledice (vzorec usmerja pozornost na možne pozitivne ali negativne posledice določenega razmišljanja),
- SOM 3 – namen (da bi preokvirili posplošitev ali stavek:
  1. Preusmerimo pozornost na pozitivno notranjo motivacijo, to je na primer željo po varnosti, spoštovanju, ljubezni,
  2. Preusmerimo pozornost na koristi določenega vedenja v širšem kontekstu kot na primer zaščita, sprememba pozornosti, biti priznan …),
- SOM 4 – členjenje navzdol (izjava, ki je vsebovala določeno prepričanje razčlenimo na manjše koščke in s tem ustvarimo drugačno perspektivo),
- SOM 5 – navedi nasprotni primer (učinkovit vzorec, ki deluje na strukturo prepričanj, s tem ko navedemo nasprotni primer za izraženo prepričanje),
- SOM 6 – drug cilj (sogovornikov pozornost prestavimo s tistega cilja, ki ga vsebuje pomen izjave, na nov drug cilj),
- SOM 7 – metafore (členimo vstran, poiščemo ali ponudimo sogovorniku podoben primer ali zvezo, ki ga privede do novega vpogleda ali zaključka),
- SOM 8 – preverjanje strategij realnosti po VAKOG-u (usmerimo sogovornika na preverjanje in ugotavljanje strategije resničnosti v povezavi z izrečeno trditvijo ali prepričanjem),
- SOM 9 – model sveta (sogovorniku ponudimo pogled iz drugega modela sveta, druge tradicije ali kulture),

- SOM 10 – nanašanje na samega sebe (sogovornika usmerimo, da se zave, kako se njegova trditev nanaša na njega samega),
- SOM 11 – členjenje navzgor (vzorec vključuje posploševanje elementa, stavka ali presoje v večjo klasifikacijo in na ta način ustvarja novo percepcijo situacije),
- SOM 12 – sprememba velikosti okvirja (vzorec znova ovrednoti vpliv določenega dejanja ali prepričanja: v kontekstu daljšega ali krajšega časovnega obdobja, v kontekstu večjega števila ljudi ali stališča posameznika, v kontekstu širšega ali ožjega zornega kota),
- SOM 13 – lestvica kriterijev (je lestvica prioritet, na osnovi katerih se odločamo, kako delovati v določeni situaciji. Ozavestimo kriterij, ki je lahko v tem kontekstu bolj pomemben kot kriterij, ki ga naslavlja prepričanje),
- in SOM 14 – meta okvir (zmanjša vpliv omejujočega prepričanja tako, da nas postavi v vlogo opazovalca lastnih mentalnih procesov. Definiramo prepričanje o prepričanju.).

Tisti, ki spretnosti SOM poznamo in uporabljamo, se včasih prav zabavamo, ko oblikujemo odgovore na trditve naših sogovornikov. Stavke in izjave, oblikovane s pomočjo univerzalnih vzorcev, preprosto vpletemo v tekočo komunikacijo. Seveda pazimo, da ne uporabljamo samo enega od njih, ker bi s tem vzorec postal očiten in ne bi več dosegal želenega učinka. Vzorci jezikovno retoričnih spretnosti (SOM) so zelo uporabni, ker je njihova največja moč v tem, da lahko z njihovo pomočjo nadaljujemo s komunikacijo na mestih, kjer jo manj spretni zaključijo. Dostikrat tudi z manj prijetnim občutkom ali kot poraženci v dialogu. S poznavanjem teh vzorcev pa z lahkoto omehčamo trša stališča in mnenja sogovornikov ali preokvirimo vsebino povedanega (Retorika – prepričljivost in odrezavost , 2009).

2.10 NLP – modeliranje uspešnih

Modeliranje lahko poenostavljeno definiramo kot metodo opazovanja in ustvarjanja uporabnih opisov določene spretnosti. Je najbolj zahtevna in hkrati najbolj cenjena NLP veščina. Omogoča nam, da hitreje osvojimo nova znanja ali visoko raven določene veščine. Sloni na predpostavki, da ima vsaka izkušnja strukturo in da je spretnosti posameznikov možno kopirati, torej opisati v obliki, primerni za prenos na druge, ki se teh spretnosti lahko naučimo. Zavedno modeliranje (analiza plesa Beyonce, razčlenitev na enostavne gibe in postavljanje teh gibov v sekvence) ter ure učenja teh modeliranih korakov so pripeljali do plesne usklajenosti, ki jo ti fantje kažejo na igrišču. Glede na vnemo pri posnemanju gibov, bi lahko to učenje uvrstili celo v zavedno modeliranje, ampak glede na neobremenjenost z logičnim razčlenjevanjem, je to lep primer nezavednega modeliranja (Modeliranje, 2009). Modeliranje je učinkovita strategija spreminjanja in učenja od ljudi, ki so mojstri na svojem področju. Gre za opazovanje njihovega izjemnega delovanja, raziskovanje procesov, ki ležijo pod površjem tega delovanja in izdelavo uporabnega modela, ki ga lahko v celoti ali delno povzamemo ali

prenesemo na druge. Modeliranje je uporabno za organizacije, ki se šele odločajo za projekt notranjega prenosa znanja ali pa na tem že delujejo. Modeliramo lahko posameznika ali skupino. Modeliramo lahko katero koli uspešno stanje ali vedenje. Uporabno je na katerem koli področju človeškega delovanja. Modeliranje je osnova vsakega dobrega poslovnega reinžiniringa v organizacijah, med drugim pa omogoča učinkovito učenje od ekspertov, pripravo standardov, ustvarjanje strategij in tehnik in prenos učinkovitih strategij iz enega področja na drugo. Modeliranje predstavimo v kratki prezentaciji, sicer pa gre za svetovalni projekt, ki ga ustvarimo skupaj z naročnikom (Izbor delavnic in treningov: Modeliranje – najbolj učinkovita metoda za prenos znanja, 2009). Je zelo uporabna veščina v nevrolingvističnem programiranju (NLP). Modeliranje pomeni učenje od vzornika – modela, katerega posnemamo. Čeprav nekaj še ne znamo, opazujemo druge in posnemamo njihovo vedenje ter način razmišljanja. Pristop je zelo koristen, uporaben ter naraven. Na takšen način se uči človek že od prazgodovine naprej in je to povsem spontana aktivnost. Učenje s posnemanjem je primarna človekova sposobnost učenja. Razlika med posnemanjem in NLP modeliranjem je v tem, da je NLP modeliranje načrtno preslikavanje človekove odličnosti. Je opazovanje uspešnih ljudi, njihovega vedenja, mišljenja … in prenašanje tega v lastno okolje in uporabo. Kaj bi se v vašem življenju spremenilo, če bi pričeli razmišljati kot Bill Gates? Ali pa kot Albert Einstein? Pozorno izbirajte vzornike (Černe, 2009). Komponente genijev (angl. *Strategy for Genius* – po Judith DeLozier): pozornost usmerjena navzven. Sposobnost dobrega oblikovanja ciljev. Sposobnost uporabe več različnih zaznavnih položajev za potrebe ekologije in modeliranja. Sposobnost vizualnega konstruiranja. Sposobnost uporabe okvirja »Kot da«. Sposobnost doživljanja povezave zavednega in nezavednega uma – intuitivnost in delo z nezavednimi procesi. Sposobnost členjenja v vse smeri (Gregorc et al., 2005, str. 115).

NLP-modeliranje je učenje z vzorom. Sporočilnost je očitna. Bodimo pozorni, kako se obnašamo. Otroci nas opazujejo in posnemajo.

Osnovni elementi modeliranja (NLP Modeliranje, 2009):

1. Ekstrahiranje: v tej fazi opredelimo pozitivne lastnosti nekega vzornika – modela. Pri tem prepoznavamo postopke, ki jih model uporablja. Zanima nas, kaj dela (vedenje in fiziologija), kako to dela (strategije notranjega razmišljanja) in zakaj to počne (vrednote in prepričanja).
2. Sintetiziranje: na tej stopnji model »prečistimo« in ga začnemo zavestno razumevati. Ugotavljamo, kaj sodi skupaj, kaj je in kaj ni pomembno za nas, kaj lahko izpustimo… Bistveno je, da prepoznamo ključne dejavnike.
3. Transfer: v tej fazi pripravimo trening, s katerim bomo te spretnosti prenesli na sebe ali na druge. Trening se zasnuje po strukturi, v kateri se poslužujemo generativnega učenja; nova znanja in veščine pričnemo najprej sprejemati na nivoju vrednot in prepričanj. Šele zatem se preide na nivoje strategij in vedenja.

4. Inštalacija – integracija: s pomočjo raznih tehnik ter pristopov se skozi trening neka oseba lahko nauči uporabljati nove veščine. Ko to poveže s svojo osebnostjo in svojimi veščinami ter prične nove veščine uporabljati nezavedno, se je zgodila integracija. Na tej točki obvlada novo znanje do te mere, da o njem ni več potrebno razmišljati.

Modeliranje je postopek, ki omogoča dostop do izkušenj in sposobnosti posameznika in možnost za spremembe. Za posameznika, ki modelira, to pomeni dostop do različnih novih izkušenj in sposobnosti. Večje zmožnosti prenosa izkušenj in sposobnosti na druge. Podrobnejše razumevanje strukture osnovnih izkušenj in nezaželenih vedenj, da natančno vemo, kaj spremeniti v teh izkušnjah in vedenju. Kadar koli povečati priložnosti za vaše izkušnje in odgovore. Vse večji pomen miselnim vzorcem človeških izkušenj. Iz preteklosti v sedanjost … (Introduction to modeling, 2009).

Postopek modeliranja vsebuje: Boljše razumevanje postopkov z razvojem različnih meta programov, ki smo se jih sposobni naučiti in jih uporabiti pri »benchmarku«. Ponavljajoča ali večja izkoriščenost zmogljivosti (tako v športu kot na vodstvenih položajih) zaradi natančnih navodil strokovnjakov ali zaradi optimiranja dejavnosti. Doseganje specifičnih rezultatov (na primer učinkovitost pri črkovanju ali zdravljenju fobij ali alergij). Bolj kot modeliranje posameznikov, doseganje z razvojem tehnik, ki so osnovane na modeliranju različnih primerov. Iskanje virov in oblikovanje postopka z namenom uporabe drugačnih vsebin in kontekstov. Na primer učinkovite strategije za vodenje športnih timov so uporabne tudi pri upravljanju podjetij in obratno. Z razvojem znanstvene metode so bile te vrste postopkov (strategije za opazovanje in analizo, ki so bile razvite za eno študijsko področje, kot je fizika) uporabljene na drugih področjih (na primer biologija). Izvorna ideja temelji na dejanskem postopku modela. Arthur Conan Doyle je prikazoval Sherloka Holmesa, ki je temeljil na diagnostični metodi za zdravstveno šolo profesorja medicine Josepha Bella (Dirts, 1998). NLP modeliranje je postopek za ustvarjanje odličnosti. Lahko modeliramo katerokoli človekovo vedenje, ki je sestavljeno iz prepričanj, fiziologije in posebnih miselnih strategij, ki jih uvrščamo med spretnosti ali vedenje (NLP Modeling to discover the patterns of excellence, 2009). Z NLP-modeliranjem je učenje hitrejše. NLP-modeliranje je sposobnost, ki nam omogoča, da diskretno v celoti posnamemo zaželeno spretnost ali vedenje druge osebe, ki je sestavljeno iz dveh delov: nezaveden sklop vedenj pri izvajanju spretnosti in označevanje takega vedenja v učljivo/naučeno (What is NLP Modelling, 2009). Izdelan dober model postopka za podjetja, na primer za prodajalce ali kupce, jim bomo prilagodili vprašanja in dodali številne druge fraze: raziskovalni centri, anketiranje najpomembnejših izvajalcev, anketiranje ključnih kupcev, opazovanje prodajnih in nakupnih aktivnosti, izgradnja učinkovitega modela in implementacija modela. Ena od ključnih prednosti NLP-ja je modeliranje odličnih prodajalcev in kupcev (NLP Modelling of excellent performers, 2009).

Poznamo sedem navad zelo uspešnih ljudi (Covey, 1996, str. 367):

- Prva navada – biti proaktiven. Navada proaktivnega delovanja ali navada osebne vizije pomeni prevzeti odgovornost za lastne naravnanosti in dejanja. Prevzemite pobudo in odgovornost, da se stvari zgodijo.
- Druga navada – začeti z jasnim premislekom. Navada osebnega vodstva. Začnite z jasnim ciljem, da boste razumeli, kje ste zdaj, kam greste in čemu pripisujete največjo vrednost.
- Tretja navada – postaviti pomembne stvari na prvo mesto. Navada upravljanje s seboj, ki zajema organiziranje in upravljanje s časom in dogodki. Upravljajte sami s seboj. Organizirajte in izvajajte odločitve po prednostnem seznamu.
- Četrta navada – misliti zmagam/zmagaš. Zmagam/zmagaš je navada medosebnega vodstva. Je iskanje obojestranske koristi. Naravnanost začne s predanim raziskovanjem vseh možnosti, dokler ne dosežete obojestransko zadovoljive rešitve ali pa ne sprejmete nobenega dogovora.
- Peta navada – najprej skušati razumeti … nato iskati razumevanje. Navada empatične komunikacije. Razumevanje oblikuje veščino empatičnega poslušanja, ki spodbuja odpiranje in zaupanje.
- Šesta navada – delovati sinergično. Navada ustvarjalnega sodelovanja ali skupinskega dela. Sinergija izhaja iz vrednotenja razlik in upoštevanja različnih pogledov v duhu vzajemnega spoštovanja.
- Sedma navada – nabrusiti žago: navada samoprenove. Ohranjajte in spodbujajte najpomembnejšo dobrino, ki jo imate, same sebe, tako da obnavljate telesno, duhovno, duševno in družbeno/čustveno razsežnost lastne narave.

2.11 VAKOG

NLP zaznavni sistem oziroma VAKOG sestavlja pet čutil. VAKOG pomeni (Holistics Neurolingvistic, 2009):

- vizualno (angl. *visual*) (gledanje – oči),
- avditivno (angl. *auditory*) (poslušanje – uho),
- kinestetično (angl. *kinesthetic*) (občutenje – dotik, notranji občutki),
- gustatorno (angl. *gustatory*) (okušanje – usta),
- olfaktorno (angl. *olfactory*) (vonjanje – nos).

Osebe, pri katerih prevladuje vizualni način zaznavanja, bodo rekle na primer: Poglej! Ali vidiš, kaj mislim. Z mojega vidika. Pa poglejmo naprej. Pazi! Predstavljaj si to. Poglej tukaj! Ne vidim bistva. Se vidiva kmalu. Vidijo slike in si predstavljajo, da ti počneš isto. Verjetno tudi govorijo zelo hitro. Osebe z avditornim načinom zaznavanja bodo uporabljale fraze kot so: Poslušajte! Slišala sem petje ptice. Slišim zvonjenje. Slišal sem,

kaj govoriš. Usklajena razprava. To se mi sliši pravilno. Slišim te, ko mi govoriš na ušesa. Se slišiva kmalu. Njihovi zvoki so srednji in menijo, da so vaši tudi. Ljudje s kinestetičnim načinom zaznavanja bodo verjetno govorili bolj počasi in bodo povedali nekaj podobnega kot na primer: Kako se počutiš ob tem? Ne morem dojeti, kaj govori. Udobno mi je. Moj občutek je. Bilo mi je toplo pri srcu. Počakaj! On oziroma ona se ne obrne name. Nekaj čutim s tvoje strani. Okusi in vonji se prav tako izražajo v jezikovnih vzorcih: Hrana za boljše razmišljanje. Pogoltni grenko tableto. Prebavi predlog. Sladkanje tabletke. Grenki argument. Voham težavo. Sledite svojemu nosu. Smrdi! Je precej smrkava glede tega. Francoz se bo popraskal po nosu in rekel: »Nekaj voham, zadeva je malce sumljiva« (Beaver, 2002).

2.12 Nevrologične ravni osebnosti – Diltsova piramida

Diltsova piramida predstavlja sistemsko urejen model dojemanja človekove realnosti. Robert Dilts je ta model zasnoval, kot pomoč za lažje in bolj sistematično razumevanje učenja, spreminjanja in osebnega razvoja (Gregorc et al., 2004, str. 41). Diltsova piramida je sistemsko urejen model, ki ga lahko uporabljamo pri ugotavljanju nevroloških ravni osebnosti v organizaciji (od ideje do rezultata). Avtor tega modela je Robert Dilts. Predpostavlja šest ravni, kjer lahko določimo točko, v kateri sprožamo spremembo. Te ravni vsebujejo naslednja ključna vprašanja: Poslanstvo (namen): Kakšno je naše poslanstvo? Kakšna je naša vloga v organizaciji, ki pripelje do sinergijskega učinka? Identiteta: Kdo smo? Vrednote in prepričanja: Kaj je pomembno za nas? Kaj nas motivira? Sposobnosti: Kako mi vemo, kako moramo to narediti? Kakšne so naše spretnosti? Vedenje: Kaj počnemo? Okolje: V kakšnih pogojih delamo? Kakšno je naše okolje? Diltsova piramida je razvrščena v hierarhičnem vrstnem redu. Vsaka od teh ravni vpliva na raven pod njo. Spremembe na nižji ravni vplivajo na spremembe na zgornji ravni, vendar je veliko bolj verjetno, da spremembe na višji ravni vplivajo na spremembe na nižji ravni. Naše vedenje vpliva na naše okolje. Naše sposobnosti (spretnosti) vplivajo na naše vedenje. Naše vrednote in prepričanja določajo, katere zmožnosti bomo uporabili. Našo identiteto podpirajo prepričanja in vrednote. Naše poslanstvo oziroma biti del pomembne in širše skupnosti vpliva na našo identiteto (Using the NLP 'Logical levels' model with appreciative inquiry, 2009).

2.13 NBG

Eden od ključnih procesov pri osebnostnem spreminjanju je premik iz stanja vizije v aktivnost. V NLP-ju so s tem namenoma razvili tehniko imenovano »New Behavior Generator« (v nadaljevanju NBG), oziroma v prevodu – ustvarjalec novega vedenja. Pri NBG uporabljamo zaznavne položaje: prvi zaznavni položaj (vživeto – asociirano), drugi zaznavni položaj (vživljanje v drugega – empatija) in tretji zaznavni položaj (opazovalec – disociirano). NBG je preprosta tehnika, toda zelo učinkovita. Deluje zato, ker človeški

možgani ne znajo ločiti med tem, kaj je resnično in kaj je samo simulacija, zato se lahko veliko nauči že s tem, ko neko vedenje sama simulira. Vsaka simulacija je priložnost, da se nauči kaj novega. To tehniko lahko uporablja tudi za to, da si spremeni vedenjske vzorce pri jedi. V primeru, da bi rada jedla bolj redno in zdravo, uporablja NBG tehniko in simulira, kako bi bilo, če bi to vedenje že imela in ugotavlja, kaj bi s tem pridobila, kako bi se ji življenje spremenilo na bolje. Potem pa to simulacijo samo še prestavi v resnično življenje.

2.14 Visual Squash

»Visual Squash« (V.S.) je ena zgodnejših NLP tehnik, ki sta jo razvila utemeljitelja NLP Richard Bandler in John Grinder kot orodje za razpoznavanje in združevanje konfliktnih polarnih delov osebnosti. Koraki za integracijo konfliktnih delov osebnosti (delo v parih – A vodi postopek, B izvaja integracijo svojih konfliktnih delov). Mentalni okvirji za dostop do notranjih virov posameznika so: »kot da« okvir, okvir sledenja, okvir besednega sledenja, okvir odmika. Pri notranjih virih poznamo tudi naslednje prijeme: vživljanje v neko drugo osebo (empatija), spomin na preteklo uspešno uporabo takega notranjega vira, korak v prihodnost (vizija) in pogled z zornega kota drugih vpletenih oseb (Gregorc et al., 2004, str. 31).

2.15 Pogajalski model

Uspešno pogajanje ima za rezultat obojestranske sprejemljive in zadovoljive rešitve za obe pogajalski strani, ki jih dosežemo z dobrim načrtom, ciljem, pripravo in »win-win« strategijo. Pogajalski modeli imajo lahko tudi mednarodne kulturološke razsežnosti, kar vpliva na različne pogajalske sloge. Poznamo Moranov (1991) potni list za pripravo transkulturoloških pogajanj. Vprašanje tu je večplastno in upoštevati je treba nekaj dejstev in podmen, zlasti: dobro poznavanje zgodovine narodov, ljudstev in držav, upoštevati podskupine prebivalstva in njihovo mobilnost, oblikovanje interkulturoloških skupin, ki bodo delovale uravnoteženo in gre za soočanje kulturoloških sestavin in slogov (Hrastelj, 2001, str. 66). Tudi v Nevrolingvističnem programiranju se srečujemo s tehniko pogajalski model, ki jo uporabimo v primeru, da dva dela motita eden drugega pri opravljanju funkcije ali pri doseganju namena. Koraki pogajalskega modela dveh zmagovalcev so naslednji (Gregorc et al., 2004, str. 90):

1. obe osebi opišeta svoj vidik problema,
2. opišeta tudi svoj pozitivni namen,
3. priznata pozitivni namen drugega,
4. poiščemo skupni imenovalec obeh vidikov. Obe osebi potrdita ta skupni imenovalec.
5. poiščemo rešitev, ki bo sprejemljiva za oba pozitivna namena hkrati ali vsaj izmenoma kot kompromis,

6. jasen dogovor o novi rešitvi s časovnim okvirjem in preverjanjem okoliščin ob skupnem kongruenčnem strinjanju.

3 METODOLOGIJA IN UPORABNOST NLP

3.1 NLP v managementu

NLP v managementu razširja in prilagodi lasten vpliv in predvsem lastno sposobnost komuniciranja, usmerjanja, vzpodbujanja in managerskega vodenja. Razvija veščine in vedenjske prožnosti, ki so ključnega pomena za uspešno »mehko« urejanje poslovanja znotraj korporacijskih struktur, za opravljanje križnih dolžnosti (dolžnosti, ki se medsektorsko oziroma medpodročno prepletajo), pri sestavi in zgradbi skupin ter pri managementu na daljavo. Umetnost managementa in vodenja je bila od nekdaj dinamična. Dandanes se ta umetnost spreminja hitreje in bolj razgibano, živahno kot kdaj koli prej. In zahteve izzvane zaradi teh sprememb se kažejo predvsem na t.i. polju »mehkih« veščin, kot so na primer sposobnost: lahkotnega in veščega komuniciranja s sogovorniki, preko neposrednih sporočil in z bolj izkušenim vodstvom, razumevanja čustveno obarvanega mišljenja svoje skupine in posameznika znotraj skupine, način združevanja teh posameznikov, razumevanje sebe, tako da prehitro ne podlegamo vplivom ali manipulacijam, obvladovanja lastnega razpoloženja – saj smo nenehno na očeh javnosti in si ne moremo privoščiti prostih »izklopov«, zavedanja, kaj ljudi »vklopi«, da delujejo in kako uporabiti vrednote, da jih vzpodbudimo v lastni individualnosti, navdihovanja ljudi tako, da jim »prodajamo« lastno vizijo in dobivamo »odziv« na to vizijo. NLP uveljavlja kot eden najboljših razpoložljivih sistemov integracije ljudi oziroma veščin in pri Pegasus NLP se dokazujejo z leti praktičnih izkušenj v usposabljanju managerjev, ki poslovno uporabljajo NLP. Veliko managerjev je spoznalo NLP Jedro veščin (angl. *NLP Core skills*) kot idealen uvod v predmet obravnave, predvsem zaradi njegove temeljitosti, poudarka na praktičnih uporabah in zaradi priročne oblike (Managing and leading with the skills of NLP, 2009). NLP na uporaben način predstavlja za šifriranje modele izkušenj, simbolov in podatkov. To predstavlja povsem enako funkcijo kot poslovni model. Razširjanje in razumevanje teh idej se pogosto naslanja na njihove oblike šifriranj, četudi je to oznaka za dobiček ali izjava izgube, znak za znamko ali za nacionalni simbol. Ustreznost tega glede na strategijo Disneyja je, da lahko podatke vzporejamo s poslovnim modelom tako, da mu dodamo novo dimenzijo in novo disciplino, ki bi sicer manjkala. Poslovni model, ki je za ta primer nadvse primeren, je primer Porterjevih petih moči (angl. *Porter's Five Forces*). Porter je profesor na Harvardu in se nahaja med vodilnimi strateško – ideološkimi učitelji na svetu. Skoraj vsak MBA-študent na svetu je bil kdaj izpostavljen temu modelu. »Model petih moči« dovoljuje preverjanje neke industrije in glavnih moči, ki izvajajo pritisk in vpliv na strategijo – to pomeni, da lahko ovira ali prispeva h koncu igre ali sanj.

Naslednji poenostavljeni primer kaže, kako »Porterjevih pet moči« deluje in kako se spaja z »Disneyjem«:

1. Proizvodnja (industrija): tekmovalnost (konkurenca) znotraj neke proizvodnje je bila napeta in politično občutljiva. V pogodbo je bil vpleten vladni organ in je bilo pričakovati, da se izpolnjujejo zahtevana javna revidirana merila. To je predstavljalo veliko grožnjo (kritik) in velik ugled, ki se je gradil na priložnosti (sanjač). Načrtovanje obvladovanja tveganj je postalo bistvenega pomena (realist).

2. Dobavitelji: dobavitelji v pogodbenem skupnem poslu so bili v tradicionalnem smislu tekmeci (konkurenca) in po normalnem pričakovanju nikakor ne bodo drug drugemu razkrili svojih stroškovnih struktur (kritik). Sanjsko bi bilo sodelovati tako v vzponih in spustih, kar zahteva transparentno knjigovodstvo (sanjač). Realnost je lahko precej bolj strašna in stroškovno negativna za nekatere (realist). Gradnjo zaupanja vredne in kooperativne metodologije multinacionalk moramo načrtovati (realist).

3. Kupci: tudi kupci so bili dobavitelji, zato zanje veljajo podobne ugotovitve.

4. Druge možne vključene osebe: Ko je enkrat pogodba stopila v veljavo, je bilo za državo še vedno možno poseči vmes in prisiliti, da aneksi k pogodbi stopijo v veljavo (kritik). Strategija obvladovanja tveganj je bila potrebna (realist ali načrtovalec).

5. Nadomestne osebe: ni bilo verjetno, da bi glavno pogodbeno organizacijo nadomestili izrecno s to pogodbo, čeprav je to v organizaciji resnično grozilo, če ne bi izpolnila pričakovanj (kritik). Možni pohlepneži so obstajali znotraj gostujočih organizacij, vključno s svetovalnimi podjetji. Če bi se sanje uresničile (sanjač), bi bile ponovno potrebne strategije, da bi nevtralizirale pohlepneže, ki so napadali prizorišče, s temi strategijami, naj bi le te vključili v sodelovanje (realist).

Na začetku tega članka, si je avtor prizadeval ponazoriti svoj pristop k strategiji, ki združuje subjektivne izkušnje z bolj tradicionalnimi analitičnimi okviri poslovne strategije. To lahko pove tudi drugače, gre za združevanje čustvenega z analitičnim. Prav tako je to poskušal storiti z dodatkom dveh novih razsežnosti: Prvi način, ki zagotavlja strukturo za tista t.i. mehka področja, tako da se lahko mešajo z bolj tradicionalnimi poslovnimi modeli. Drugi način, ki omogoča, da prihodnost načrtujemo in diagnosticiramo z izkušnjami, tako da bi bile nove strategije in dosežki na voljo brez spon zgodovine. Navsezadnje to omogoča spremembo starega razmišljanja in vzpostavitev bolj zaželenih vzorcev. Avtorjeva koda za to dejavnost je »MBA sreča NLP, MbaNlp« (Pritchard, 1997). Zaključek: uporaba mišljenja za spreminjanje. NLP ponuja veliko vzpodbujajočih orodij za optimalen obstoj v današnjem stresnem svetu. Se spomnimo, kdaj smo nazadnje pomislili, da smo v stresu in tesnobi? Takrat smo sami sebi rekli: »Počutim se stresno ali tesnobno.« Sedaj lahko ugotovimo, ali smo se samo počutili stresno ali tesnobno, ali je bil to le niz

misli (duševno vedenje), čustev (čustveno obnašanje) in delovanja (fizično vedenje). Lažje je spremeniti vedenje kot pa identiteto. Verjemite mi. Vse za obvladovanje tega je v naših glavah. Uporabimo lastno mišljenje za pozitivno spremembo (Goodman, 2010). NLP uporabljamo, da bi vam pomagali: hitro graditi močan komunikacijski odnos in trdna poslovna razmerja, okrepiti vašo komunikacijo z uporabo posebnih jezikovnih vzorcev in vgrajenih ukazov, pridobiti si razumevanje čustvenih temeljev pri upravljanju s časom, imeti bolj učinkovito predstavitev in spretnost javnega govorništva, naučiti se več tehnik za navdih, motiviranje in vodenje drugih na delovnem mestu in razumeti, kako neprecenljivo orodje je obvladovanje sprememb, in to za vsakogar, ki sodeluje pri izvajanju projekta, pri vodenju ali usklajevanju. Na osebni ravni NLP omogoča, da dosežemo večje razumevanje in prilagodljivost na področju samozavesti, motivacije in določanja ciljev. NLP pomaga odstranjevati ovire in blokade v miselnih vzorcih, da bolj učinkovito ravnamo in upravljamo s sabo in z drugimi. Pomaga nam reprogramirati razmišljanje, da imamo boljše dosežke. Pozitivne rezultate je takoj prepoznati v povečani motivaciji, zaupanju in spretnostih. Zmanjša čas, porabljen za posamezna razpršena usposabljanja in prihrani denar. Dolgoročne koristi vključujejo: zvišano učinkovitost in produktivnost, višjo moralo in motivacijo, zmanjšanje »obratov«, znižanje stopnje odsotnosti in veča donosnost naložb (Leadership training, management training, change management consultancy and NLP training cources for business, 2009). Najboljše tehnike NLP-ja, ki so uporabne v managementu: S.C.O.R.E. – program za doseganje ciljev in usmerjenost k posameznemu cilju, »rapor« (moč ujemanja) kot začetna točka vplivne komunikacije in veščina notranje in zunanje komunikacije, uporaba nevroloških ravni pri postavljanju identitete posla in podjetja, izbora kadrov glede na MP, oblikovanje, predstavitev in promocije preko analize podmodalnosti, vodenje, vadba in usmerjanje, vodenje konfliktov in sporazumevanje v prodaji (NLP v managementu, 2009).

3.2 NLP team

Predstavljajmo si sanjski tim, to je podporni tim, ki sestoji iz različnih modelov, mentorjev in ljudi oziroma karakterjev, ki jih občudujemo ali si jih želimo oponašati. Lahko si tudi ustvarimo resnični življenjski sanjski tim, ki nam pomaga doseči cilje. Zamisel ustvarjanja sanjskega tima je splošno znana in jo poimenujemo z različnimi imeni. Lahko si zamislimo izmišljene karakterje iz literature, filma, televizije, karikatur in komičnih knjig, cerkvenih figur ali zgolj imaginarnih stvaritev. Napoleon Hill v knjigi »Glavni ključ do bogastva« govori o tem, da si lahko našo pisarno ali študijsko sobo opremimo s slikami naših »mentorjev«. Barbara Sher, avtorica knjige »Živi življenje, ki ga ljubiš«, je označila ljudi v svoji podpornem timu kot »zaveznike«, s čimer nas spomni na indijansko tradicijo zbiranja duhovnih zaveznikov, ki človeka varujejo med spanjem. Ustvarjanje izmišljenega sanjskega tima temelji na predpostavki, da podzavest ne more razlikovati med resničnim in izmišljenim dogodkom. Ena najbolj znanih predstavitev tega načela je raziskava v osemdesetih letih z osebami, ki so mislile, da dvigujejo uteži in so si s tem v resnici za

precejšen odstotek povečale svojo mišično maso. Druga raziskava je pokazala, da osebe v hipnotičnem transu lahko dobijo opekline, če jim hipnotizer govori, da z ognjem ožiga njihovo kožo. Naučili smo se naslednjega procesa v sanjskem timu iz odlične knjige Marka Victorja Hansena, »Kot strela z jasnega«. Navdušenje prihaja v naša življenja.

Sanjski tim – postopek:

1. Zapremo oči in si predstavljamo, kako sedimo pri ogromni tabeli upravne sobe z 12 stoli. Okrog mize vidimo 11 ljudi, ki jih imamo radi ali jih obožujemo, znane ali neznane. Vzamemo si čas za izbiro. Lahko vključimo naše najljubše filmske zvezde, zgodovinske osebe, najboljše vodje v naši industriji … Omejeni smo samo z domišljijo. Odpremo oči in napišemo naša imena. To je naš sanjski tim. Koristna uporaba sanjskega tima: Predstavljajmo si člane tima in se vživimo v te osebe ter kadarkoli imamo problem jih poslušamo in dobimo nepričakovan odgovor. Pogovorimo se s sliko osebe ali oseb. Pokličemo enega, vse ali različne izbrane člane tima. Zamenjava članov je možna kadar koli. Izberimo si priljubljene svetovalce kot naš vsakdanji podporni tim in imejmo z njimi redna posvetovanja. Izberimo različne člane tima, da pomagajo v vsakem področju našega življenja, ki ga želimo izpopolniti. Lahko imamo enega svetovalca za zdravje, drugega za ustvarjalnost, tretjega za finance.

2. Naredimo podobne vaje za predstavo upravnega odbora podjetja. V priročniku o ciljih si pripravimo stran o upravnem odboru. Izrežimo si slike priljubljenih mentorjev in jih nalepimo na to stran. Ob fotografijah napišemo njihove najboljše kvalitete ali razloge za izbor v tim. Opisi nas spomnijo, da vemo, koga potrebujemo za rešitev posameznega problema. Ustvarjanje sanjskega tima je odlična pot, dostop do nezavednih sposobnosti za reševanje problema. Ob sanjskem timu, si je treba ustvariti potrebne občutke, ki jih ima nekdo zraven nas, ko smo v težavah. Sanjski tim pomaga odpraviti osamljenost, če sanjamo, da bi nam pomagala naša družina in prijatelji, ki pogosto ne razumejo naših ambicij in želja, da bi radi občutili in dobili pravo službo. Daje nam vajo, da prosimo za pomoč. Uspešno spraševanje je eden od ključev uspeha. Zanimiv resnični življenjski podporni tim nas pripravi za življenje.

Primer Sanjskega tima denarnega toka. Enkrat smo bili usposobljeni tako, da smo ob pričakovani pomoči in podpori ustvarjali namišljen sanjski tim ter našli nam privlačne dvojnike našega življenja. Imeti podporo v življenju je pomembno tudi zaradi drugih razlogov: lahko dosežemo veliko več s pomočjo podpore, kot bi to kadar koli dosegli sami. Postopek in poti za pripravo resničnega življenjska podpornega tima so: pridružitev skupini ali ustvarjanje skupine za denarni tok. Navodila za ustvarjanje lastne skupine ali navodila o pridružitvi obstoječi skupini. Preglejmo internetno stran »Rich dad«, da dobimo seznam klubov, ki se nahajajo po svetu. Pridružimo se na »Zlati obali«, na mesečni igri denarnega toka, obiščemo internetno stran »Queensland Cashflow Club« za podrobna navodila. Potem pa se pridružimo ali ustvarimo investicijski klub. Člani investicijskega

kluba v splošnem prispevajo k nominalni vsoti denarja (na primer 50–100 dolarjev, da je vložen denar v skupen fond in investiran po splošnih pravilih za potegovanje o glavnih dobitkih. Ti klubi so z nekaj tveganja in s podporo podobno razmišljujoče skupine odlični za pridobivanje novih znanj o delniških trgih in o drugih investicijah. Lahko se pridružimo obstoječemu klubu (da preverimo skupna obvestila v lokalnem časopisu kot tudi preko interneta) ali pa ustanovimo lastni klub. Postavimo cilje podporne skupine. Lahko si ustvarimo skupino ali pa se pridružimo skupini, ki se redno srečuje (tedensko, polmesečno ali mesečno), da se ponovno pregleda napredek posameznega člana, ideje »brainstorminga« in njihove ovire ali prepreke, ki nas kot člane opogumljajo, da si prizadevamo doseči cilje in si pomagamo pri motivaciji in pri aktivnostih. Podporna skupina predpiše člane in druge odgovorne osebe v skupini. To je zelo močno motivacijsko »orodje«. Pridružimo se svetovalnim zvezam. V taki skupini bomo srečali ljudi, ki imajo nalogo svetovalcev ali so osebe, ki bi jih modelirali. To je osnovano na predpostavki, da se v našem življenju odraža naša vključenost v neko združenje. Torej, če je vaš cilj postati milijonar, potem naj bi bila naša svetovalna zveza vključevala ljudi, ki želijo zaslužiti najmanj milijon dolarjev. Začnemo s skupino milijonarjev. Robert Allen in Mark Victor Hansen sta naredila načrt za to strategijo in podrobnosti razložila v odlični knjigi »Milijonar v eni minuti«. Kako to deluje, je pomembno od skupine ljudi in od njihovih zmožnosti in talentov, da ustvarijo milijon dolarjev v določenem časovnem obdobju (na primer 3−12 mesecev). Člani skupine naj bi dopolnjevali znanja in spretnosti in naj bi popolnoma zaupali v ta projekt. Pričnemo z našo skupino, da podvojimo denar. Ta postopek lahko izvedemo različno: posamezno ali kot skupinski projekt. Po navodilih, kako to izvedemo kot posamezniki, preberemo poročilo Stuarta Goldsmitha, »Dvakrat hitreje do milijona«. Projekt skupine je osnovan, kot smo navedli: 20-krat moramo podvojiti cent, da pridemo do enega milijona dolarjev. Skupina naj bi začela z dvema dolarjema prispevka s strani vsakega člana; v tem primeru naj bo 20 enot denarja, da dosežemo en milijon dolarjev. Skupina naj se mesečno srečuje in naredi »brainstorming« scenarije, da vsak mesec podvoji svoj fond. Naslednji koraki so: Obiščemo internetne strani, če hočemo ustanoviti lastno skupino. Brskamo po internetni strani Amazon, kjer obstaja več knjig o ustvarjanju sanjskega tima (Create a Dream Team, 2009). Ustvarimo si lasten sanjski tim, ki nam prinaša novo znanje, povezano s pripadajočimi spretnostmi, na primer: sanjač – ima neverjetne sanje, realist – ve, kaj lahko doseže, kritik – bo spraševal in kritiziral, aktivator – nekdo, na katerega se lahko resnično zanesete, da bo stvar izpeljal do konca. Predvsem zgoraj navedeno ustvarja naše najvišje pozitivne cilje in s postopnim predvidevanjem, realističen pristop, ki se ujema z našimi lastnimi vrednotami (NLP Top nasveti, 2009).

3.3 NLP učenje

V času študija si lahko pridobimo konkurenčno prednost na trgu delovne sile – izpilimo veščine, spretnosti, znanja in izkušnje, ki jih delodajalci najbolj cenijo pri svojih

zaposlenih. Trening nevrolingvističnega programiranja pomembno vpliva na osebnostni in profesionalni razvoj, saj temelji na osebni odličnosti. Cilj NLP-ja je sposobnost vzpostavitve dobrega odnosa z drugimi, spoznanje lastnih prednosti, izboljšanje zavedanja, zmožnost upravljanja z notranjimi stanji, pogled na problem iz več zornih kotov, sprostitev notranjih virov, spoznavanje lastnih potencialov ipd. Podrobneje se z NLP-jem lahko spoznamo s pomočjo knjig, kot je na primer »Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: uvod v nevrolingvistično programiranje« avtorjev O'Connorja in Seymourja, tehnike pa vas bodo naučili na tečajih (Kaj lahko naredim med študijem za kariero, 2009). NLP so znanja in veščine, ki bodo na vaši ustvarjalni poti postali nepogrešljivi. V NLP-ju boste našli učenja dobre komunikacije in procesov za upravljanje s človeškimi viri. Z učenjem teh veščin boste prebujali izjemne potenciale v sebi. Ob tem se boste učili še ustvarjati sodelovanja in izmenjave z drugimi ljudmi (Komunikacija v poslovnem okolju, 2009). Enako velja za poučevanje/učenje: na primer ljudje s kinestetičnim načinom ne razumejo razlage, zato se barvajo slike. Ljudje s avditivnim načinom gledajo skozi okno že od začetka predavanj in tudi med predavanji, pri tem pa vas zelo dobro poslušajo. Ljudje, ki gledajo navzgor, ko jim postaviš določeno vprašanje, si v svojih mislih predstavljajo slike. Ljudje, ki gledajo proti roki, pišejo in sproti preverjajo nove informacije z občutki. Ljudje, ki nemirno sedijo, poskušajo oziroma preverjajo informacije z občutki (Beaver, 2002). Učitelji in učenci odkrivajo uporabne NLP-tehnike in te ugotovitve so v glavnem iz poslovnega sektorja. Ta stran je namenjena predvsem tistim, ki so z izobraževanjem zelo dobri delavci na svojem področju in si želijo pridobiti večje osebne sposobnosti, prav tako pa tudi njihovim študentom, ki dosegajo in še napredujejo glede dosežkov. Te strani so kot abecednik v NLP in omogočajo preizkušanje različnih vrst zelo močnih tehnik. NLP vsebuje vrsto potencialnih, življenjskih, spreminjajočih se tehnik za učence in učitelje. Zagotavlja strategije ne samo za modeliranje, ampak tudi za naše ravnanje z njimi v težkih trenutkih življenja: v sedanjosti, preteklosti in prihodnosti (NLP for learning, 2009). Orodja in strategije za preskok na povsem novo raven učenja ... Združevanje izkušenj pri učenju in poučevanju na podlagi NLP in pospešenega učenja je izredna kombinacija, ki smo jo poimenovali NLP superučenje. Koristne strategije, ki se jih naučite, bi vaši učitelji oziroma predavatelji raje videli, da jih ne obvladate (Visual Squash, 2009).

Model učenja po Gregory Bateson:

1. nezavedna nekompetenca (ne vemo, da ne znamo),
2. zavedna nekompetenca (zavedanje, da ne znamo),
3. zavedna kompetenca (naučili, manjka rutina),
4. nezavedna kompetenca (znanje in spretnosti rutina) (Gregorc et al., 2004, str. 44).

Dostopanje do notranjih virov posameznika so:

- »kot da« okvir,
- okvir strinjanja,
- okvir besednega sledenja in
- okvir odmika (Gregorc et al., 2004, str. 13).

Prijemi dostopa do notranjih virov so:

- vživljanje v drugo osebo (empatija),
- spomin na preteklo uspešno uporabo notranjega vira (močna pozitivna izkušnja),
- korak v prihodnost (vizija),
- pogled z drugega zornega kota (Gregorc et al., 2004, str. 31).

4 PRIMERI V POSLOVNI PRAKSI

4.1 Primer 1: Modeliranje in analiza uspešnih moderatorjev motivatorjev

4.1.1 Predstavitev primera NLP-modeliranja

Ime institucije za usposabljanje programa NLP mojster-praktik: Zavod Entra. Imena trenerjev: Milan Kotnik, Milan Vujasinović in Igor Gregorc. Ime projektne skupine: Sončki. Člani projektne skupine: Barbara Pelhan, Mihaela Kerin, Ajda Hvastija in Brigita Buh. Naslov projekta modeliranja: Modeliranje uspešnih motivatorjev. Cilj projekta: Naučiti sebe in druge modeliranja uspešnih motivatorjev. Modelirani osebi: Milan Vujasinović, Tomaž Korelc.

4.1.2 Povzetek in ugotovitve pri analizi uspešnih moderatorjev motivatorjev

Fiziologija: Odprta in sproščena drža, živahna govorica telesa, nasmejan obraz in živahna mimika obraza, prijazen, energičen in vesel obraz, iskrice v očeh, odločen, glasen in prijeten ton glasu, hitro govorjenje, kriljenje z rokami, ploskanje z rokami, tleskanje s prsti, gibanje naprej in nazaj zaradi dobrega stika in pridobivanja manevrskega prostora, hiter odziv na vsebino in na neverbalni del v komunikaciji, nagiba se k sogovorniku, aktivira najprej proaktivce, nato reaktivce, dotikanje poslušalcev (simpatiziranje s posamezniki), začasno hitro dihanje zaradi hoje (prikrije tremo in jo preoblikuje v ustvarjalno energijo).

Očesni premiki: Vizualni spomin (levo zgoraj), vizualni konstrukt (desno zgoraj), notranji občutki (levo spodaj), notranji dialog (desno spodaj).

Zaznavni položaji – fleksibilnost: Empatija (2. zaznavni položaj), disociacija (3. zaznavni položaj), metapozicija (4. zaznavni položaj), asociacija (1. zaznavni položaj).

Strategije: Enostavne vedenjske veščine (doseči določeno stanje), enostavne kognitivne veščine (ustvarjanje mentalne slike, pomnjenje imen, učenje določenih besed), enostavne lingvistične veščine (postavljati vprašanja), kompleksne kognitivne veščine (ustvarjanje zgodb, metafore, členjenje vstran), kompleksne lingvistične veščine (uporaba humorja, pripovedovanje zgodb, sposobnost prepričevanja, pogajanja …).

Podmodalnosti: Vizualna podmodalnost (svetlo, veliko, blizu, ni jasno, …), kinestetična podmodalnost (občutki, kinestetični »svič«).

Jezikovni vzorci: Miltonov model jezika (členjenje navzgor v posploševanje, v trans, v nezavedno).

Členjenje: Navzgor (splošno), vstran (metafore − zgodbe).

Meta programi: MP aktivnosti in MP mentalnih procesov: obseg členjenja (MP splošno), motivacijski MP in MP mentalnih procesov: dejavniki odločanja (MP razlike), motivacijski MP in MP zunanjega odziva: stopnja motivacije (MP proaktivnost), MP aktivnosti in MP zunanjega odziva: motiv (MP razmerja), motivacijski MP in MP čustvenega odziva: vir motivacije (MP notranja z zunanjim preverjanjem), MP aktivnost in MP čustvenega odziva: pozornost do drugih (MP drugi), motivacijski MP in MP hotenj: motivacijska smer (MP k cilju), motivacijski MP in MP hotenj: motivacijski razlog (MP možnosti), MP aktivnosti in MP hotenj: usmerjanje pozornosti (MP ljudje, MP prostor), MP časa in MP koncepti: orientacija v času (MP sedanjost, MP prihodnost v sedanjosti), MP časa in MP koncepti: doživljanje časa (MP v času), MP časa in MP koncepti: dostop do časa (MP naključno).

Prepričanja in sistem vrednot: Vem, da sem dober. Delati je treba s srcem. Kar govorim, je drugim zanimivo. Prepričanje, da se mi »triger« zgodi in potem zmagam. Mislim, da imam veliko sposobnost za spreminjanje ljudi in oblikovanje okolice. Verjamem, da mi bo uspelo. To, kar govorim, je za druge dobro. Čutim energijo in jo znam dajati. Vaja dela mojstra in dobrega trenerja. Vem, da bom ljudem spremenil energetsko stanje v pozitivno in da jih bom navdušil za stvar. Z neverbalno komunikacijo ponazarjam prepričanje, da mi bo uspelo. Prepričan sem, da dajem tisti »košček«, o katerem sem 100 % prepričan, in to razširjam.

Nevrologični nivoji: Okolje (kdaj/kje motiviranje: predavalnica – pred ljudmi, na sestanku, razgovori, pogovori, prezentacije, pogajanja), Vedenje (kaj se izvaja pri modeliranju: ploskanje, očesni premiki, vizualni spomin, vizualni konstrukt, notranji občutki, dinamičnost (gibanje), avditivno sidro (tleskanje s prsti), kinestetično sidro

(nasmeh, energija), premikanje po prostoru (vstajanje, hoja), dotikanje motiviranih – kinestetično sidro), Spretnosti (kako motivira: dober stik, ustvarjalnost, sposobnost predstavljanja prostora, vizualizacija, improvizacija, pripovedovanje zgodbic, v vsaki temi najti izziv, sposobnost hitrega odziva in priprave ljudi na akcijo, navduševanje sebe in drugih), Prepričanja in vrednote (zakaj motiviram: na primer prepričanje, da je to, kar govorim, za druge dobro), Identiteta (kdo motivator: sem dober, sem aktivator), Poslanstvo (za koga motiviranje: pomoč ljudem).

Učni stili sistema 4MAT: Zakaj (doživljanje, čutim/opazim: doživljanje izkušenj, razvijanje občutka za vsebino, učenje v povezavi z ljudmi, metafore), Kaj (razmišljanje, opazim/mislim: priprava in razvoj zamisli, informacije: zgodovinska dejstva, pridobivanje znanja/razgledanosti, iskanje različnih zornih kotov), Kako (preizkušanje – uporaba, mislim/delam: samostojne lastne vaje), Kaj če (ustvarjanje, delam/čutim: uporaba v praksi: pripravljenost za tveganje, preizkušanje rešitev, želja po rezultatih).

Satir vloga: Ozemljevalec.

Vloga v timu: Ustvarjalec idej (ustvarjalen, domiseln). Kadar se pokaže problem, je treba biti ustvarjalen. Kjer je problem, je tudi rešitev. Prepoved motenja genija pri delu. Dobre ideje so na začetku vedno videti čudne. Ideje se začnejo s sanjami. Raziskovalec virov (ekstrovertiran, navdušen, komunikativen, raziskuje priložnosti in razvija stike. Iz tega si lahko ustvarimo dobiček. Timski delavec (kooperativen, blag, sprejemljiv, diplomatski, posluša, gradi, odvrača od prepirov, pomirja) Vljudnost nič ne stane. Zelo me je zanimalo tvoje mnenje. Nič ni narobe ne s teboj ne z menoj. Vsakdo ima dobre lastnosti, na katere se je vredno obrniti. Če bi ljudje sami sebe bolj poslušali, bi manj govorili.

Stili vodenja: Transformacijsko vodenje (vodja ima vizijo in strast, s tem pa povečuje navdušenje in energijo podrejenih), Karizmatično vodenje (ljudje spoštujejo njegov šarm in samozavest), Situacijsko vodenje (način delovanja situacijskega vodje je odvisen od trenutne situacije, v kateri je skupina), Vodenje s sodelovanjem.

Načela NLP-ja: Dober stik, fleksibilnost, čutna ostrina.

Značilnosti genijev: Pozornost usmerjena navzven (k poslušalcem), sposobnost fleksibilne uporabe različnih zaznavnih položajev (močno izražena empatija ipd.), sposobnost vizualnega konstruiranja prostora, sposobnost uporabe mentalnega okvira kot, da sposobnost doživljanja povezave zavednega in nezavednega uma (intuicija, nezavedni procesi), sposobnost členjenja v vse smeri (predvsem v vstran (Metafore) in navzgor (Splošno)), sposobnost oblikovanja ciljev (močna notranja motivacija in prenos motivacije na poslušalce oziroma možno tudi obratno).

Uporaba NLP tehnik: Tehnika NBG (ustvarjalec novega vedenja), sidranje (sidranje prostora, sidro za produciranje idej, sidro za dober stik in sidro za »flow«).

Uporaba možganskih polovic: Predvsem desne možganske polovice (ustvarjalnost, umetnost), včasih tudi združevanje obeh (združevanje ustvarjalnosti z logiko).

Drugi elementi motiviranja: Postavljanje vprašanj poslušalcem (tudi notranja vprašanja v univerzum, univerzum posreduje odgovore), povratni odziv (super spodbujanje drugih z verbalno in neverbalno komunikacijo – dvosmerna komunikacija), provokativna terapija (priložnost, izziv, šok, tveganje, navdušenje, sodelovanje), čustvena inteligenca, improvizacija, humor, »flow«, nevihta možganov, idejni produkt, igranje vlog, priprava pred nastopom, priprava gradiva (oporne točke, iztočnice), scenarij.

4.2 Primer 2: Podjetje Lefin – »coaching« z NLP orodji

Ime podjetja: Lefin d.o.o. Maribor. Naslov projekta: Coaching z NLP orodji. Cilj projekta: Optimizacija poslovnih procesov in odnosov v timu podjetja Lefin d.o.o. Maribor. Vizija podjetja Lefin d.o.o. je postati sodobno in eno izmed vodilnih podjetij na področju poslovnega in podjetniškega svetovanja ter trajnostnega razvoja podjetij, ki v proizvode vgrajuje lastno znanje in inovativnost. Poslanstvo podjetja Lefin d.o.o. je izoblikovati čim več uspešnih podjetij. Dejavnosti podjetja: raziskave in razvoj, pravna služba, tehnična služba (ISO standardi, Varnost in zdravje pri delu, Požarna varnost), finančno-računovodska služba, E-pisarna, pridobivanje sredstev (Zakon o delnem povračilu nadomestila plače) in arhiviranje. Analizirala sem naslednje zaposlene: strokovna sodelavka za tehnično varstvo, vodja tehničnega vzdrževanja, vodja marketinga, knjigovodjo, računovodjo, strokovnega sodelavca za pravne zadeve, vodjo raziskav in razvoja, namestnico vodje projektov, direktorico in vodjo projektov.

Pri strokovni sodelavki za tehnično varstvo opažam po Adizesu veliki P (proizvajalec) in A (administrator) ter mali i (integrator), kar je značilno za šefa priganjalca (PA-i). Problem ima zaradi premalo idej oziroma videnja možnosti, kar pomeni, da ji kot kvaliteten šef manjka mali e (podjetnik). Oseba je drugače strokovnjak na svojem področju, ki se rada uči, je sočutna do sodelavk. Močno je zaznati pomembnost vrednote pravičnost in enakost. Zaznamujejo jo pravila. Komunikacija je natančna in v odnosih se ji zdi zelo pomembna. Je natančna. Zanimajo jo procesi, kar je pomembno za njeno delovno mesto. Zelo je birokratsko naravnana. Pri njenem delu ji je pomembna priprava, modeliranje procesov. Je zelo zgovorna in direktna. Opredelila bi jo kot opozarjajočega ocenjevalca, specialista in timsko osebo. Pri osebi je zaznati, točnost, odgovornost, skrb za varnost. Oseba si delo tudi planira – rokovnik v Microsoft Outlook-u. Oseba je strokovnjak na svojem področju, ki svojega dela ne delegira naprej. Je realist in kritik, vendar pri

kritiku ji manjka »powerburger« oziroma konstruktivna kritika. Zavezništvo je ena izmed stvari, ki jih oseba uporablja. Prav tako so zanjo pomembne tudi informacije in vrednote.

Vodja tehničnega vzdrževanja je mlada oseba, ki jo označuje poslušnost, učenje, možnost poučevanja. Gre za profesionalnega športnika, ki je vesten, delaven in vztrajen ter timski igralec. Glede na hitro učenje, bi mu lahko prisodili potencialno vlogo trenerja, po Adizesu šefa (PAeI). Zanj so pomembni medsebojni odnosi, partnerstvo, moštvo. Motiviramo ga lahko, da mu zaupamo odgovornost za vzdrževanje dobrega avtomobila, računalnika, s športom, hrano in s prostim časom oziroma dopustom. Oseba se drži pravil »igre«. Njegovo delovno mesto pomeni, da ima oseba veliko opravka z vzdrževanjem računalniškega omrežja, internetom, back-upiranjem podatkov. Je zelo odprta oseba, včasih tiha, spet drugič zgovorna. Oseba je vredna zaupanja. Pri konstruktivni kritiki uporablja osebni odnos oziroma pogovor iz oči v oči. Gre za opozorjevalca. Zaznamujejo ga vrednote, kot so točnost, natančnost, pravočasnost, postopki, praktičnost, iznajdljivost, lahkotnost oziroma sproščenost. Je praktik, realist in usmerjevalec. Skrbi za kontrolo oziroma nadzor. Gre za ciljno usmerjeno osebo.

Vodja marketinga je oseba, za katero so v prvi vrsti zelo pomembni: ugled, obleka in »image«. Ima športno-manekensko držo. Gre za koordinatorko oziroma osebo, ki nadomešča direktorico v podjetju. Oseba je zelo prijazna, vljudna, poslušna oziroma upošteva navodila direktorice. Podjetju je pripadna. V določenih situacijah je tudi reaktivna, pričakuje pozornost, da se jo spoštuje in čaka, da se jo pozdravi, vendar se v poslu ne rokuje. Povezuje ljudi in naloge, je resna in lahko bi rekli, da rada nastopa. V preteklosti je imela tudi lastno podjetje za zavarovanje, vendar ji čas krize ni prizanesel in je zaradi finančnih problemov podjetje prenehalo poslovati. Glede na srednješolsko izobrazbo, bi lahko rekli, da je oseba kljub temu zelo sposobna in naravnana k tveganju. Problem vidim pri postavljanju prioritet. Drugače gre za učitelja demagoga po Adizes-u (-aeI).

Knjigovodja je oseba, ki je prijazna in dela po navodilih direktorice. Njeno delovno mesto obsega: knjiženje računov, blagajna, priprava podatkov za plače, priprava DDV evidenc, naročanje pisarniškega materiala, reprezentanca, odgovorna za hrambo ključev. Knjiži v računovodskem programu Pantheon – Datalab. Gre za izvajalca oziroma po Adizes-u za paternalističnega birokrata (pA-i). V preteklosti je delala kot prodajalka. Glede izobrazbe pa je zobotehnik, kar pomeni, da gre za priučeno knjigovodjo, ki ne opravlja najbolj zahtevna dela.

Računovodja je preprosta in tiha oseba, ki pripravlja bilance, plače in poročila za DDV. Tukaj vidimo, da gre za specialista, zaključevalca. Po Adizesu ima zelo poudarjeni veliki P (proizvajalec) in veliki A (administrator), vendar ji primanjkujeta E (podjetnik) in I (integrator), kar pomeni, da gre v celotnem sklopu po Adizesu za priganjača sužnjev (PA-).

Strokovni sodelavec za pravne zadeve oziroma lahko rečemo, kar pravnik pa bi lahko bil po Adizesovem vzorcu šef (PAeI), saj ima izpostavljeni veliki P (proizvajalec), veliki A (administrator), mali e (podjetnik) in veliki I (integrator). Gre za izredno študioznega tipa človeka, ki študira doktorat. Daje razne pravne nasvete in rešuje probleme iz pravnega in kadrovskega področja. Ima fotografski spomin. Odgovoren je delno tudi za raziskave in razvoj. Pripravlja evidence za raziskave in razvoj. Rad ima realne roke in realne cilje ter uspešno zaključevanje posameznih nalog in projektov. Je odgovorna oseba, ki jo motivirajo razna izobraževanja. Lahko bi rekli, da gre za raziskovalca virov, opozarjajočega ocenjevalca in timskega delavca.

Vodja raziskav in razvoja je delavna, vljudna, vendar zelo previdna oseba, ki bi jo po Adizes-u opredelili kot priganjača sužnjev (pA--). Ima izrazit A (administrator) in mali p (proizvajalec). Primanjkuje ji E (podjetnik) in I (integrator).

Namestnica vodje projektov je prav tako delavna, vendar starejša oseba, ki je podjetju zelo pripadna. V preteklosti je imela svoje podjetje, to je računovodski servis, ki ga je v času krize prisiljena bila zapreti. Po Adizesu bi lahko rekli, da gre za priganjalca (PA-i), ki ima veliki P (proizvajalec), veliki A (administrator) in mali i (integrator), manjka pa ji E (podjetnik).

Direktorica podjetja je zelo odločna in samozavestna oseba, ki ji je pomembna drža oziroma nastop, urejenost, profesionalno obnašanje, »image« in ugled ter prestiž. Gre za prijazno osebo, ki v svojem življenju ve, kaj hoče. Navzven oseba kaže brezskrbnost in komunikativnost. Vse stvari gleda z vidika »big picture«. Postavlja si cilje, parcialne ciljne naslove, kazala in potem delegira zaposlenim, da posamezne vsebine uvrstijo pod posamezne ciljne naslove. Postavlja vodilne mapice. Modelira zanimive detajle uspešnih poslovnežev. Zna povezovati posamezne sklope vsebin in zelo spretno delegira oziroma daje navodila zaposlenim. Glede navodil lahko rečemo, da je fleksibilna. V primeru, da ugotovi, da je potrebno navodila izboljšati, to tudi naredi. Ima izredno sposobnost prezentiranja in zna v zelo kratkem času narediti bistvene izvlečke iz poročil, ki jih pripravljajo zaposleni. Oseba je izredno pozitivno naravnana in odprta za nove vsebine. Izredno podjetniško razmišlja, razpršuje tveganje, ima ogromno idej in vidi ogromno novih možnosti, dograjuje obstoječi sistem. Gre za ustvarjalca idej, ki razvija vedno nove in nove produkte. Povezuje ljudi in pripravlja vodilno dokumentacijo. Začasno zaposluje študente iz različnih fakultet in iz različnih delov Slovenije. Ugotovila sem, da je njen namen črpanje znanj od študentov in s tem posredno črpa znanja iz različnih fakultet. Direktorica ima izredno močna prepričanja. Eno izmed njih je, da se šola začne od začetka do konca, to pomeni v njenem kontekstu od osnovne šole do doktorata. Zaznamuje jo moč, denar in prestiž. V svojem podjetju ima prestižno pisarniško pohištvo. Od svojih zaposlenih zahteva urejenost in urejenost delovnega mesta. Pospravljene delovne mize po njenem predstavljajo urejen sistem in predstavo, da imajo zaposleni tudi »v svojih glavah pospravljeno glede dobrega sistema«, Je izredno pozitivno naravnana. Ima močno

motivacijo za akcijo in izredno visoke ambicije. Na koncu posameznih projektov pa je realna in se pokaže, da ni nujno, da prvotni cilj uresniči. V primeru, da v prehodnem obdobju ugotovi, da mora projekt prilagoditi ali odprti neko novo poglavje, to tudi naredi. Z denarjem in s podjetji ravna kot dober gospodar. Davčne bilance zaključuje sama. Razpršuje tveganja, planira in razmišlja o paralelni dejavnosti. Gre za podjetnika. Za partnerja si je izbrala managerja z odprto in provokativno komunikacijo. Od njega črpa nove ideje. Ima visoke, za marsikoga nerealne cilje. Na koncu se izkaže, da marsikaterega od teh za nas nerealnih ciljev tudi doseže. Skoraj vsako delo delegira naprej, razen »glavne niti« drži sama in prav tako sama vrši nadzor. Ljudem postavlja meje. Že zdaj vidi, kako ji v prihodnosti podjetje uspešno napreduje. Vidi dober tim, ki ga je postavila, vidi tudi že usposobljene zaposlene. Svetuje, pomaga drugim podjetjem pri črpanju evropskih sredstev. Informacijo vzame, jo po svoje ciljno priredi. Ima močne zaznave in močno vizijo: uspešno podjetje, zaključen doktorat ekonomija, mož in otrok. Zelo ambiciozna oseba, ki pravi, da sebe ne vidi kot zelo ambiciozno, kar pomeni, da je še bolj ambiciozna. Proaktivec. Posel ločuje od osebnega življenja. Veliko investira v podjetje, izkorišča različne priložnosti. Vidi nove možnosti in razpršuje tveganja. Obnaša se odgovorno, vendar za marsikoga tvegano. Gre za individualista, za katerega sta značilna neodvisnost in soodvisnost. Uči se iz izkušenj. Ne mara učenja iz napak, a na koncu le prizna, da učenje jo uči. Finance ima pod lastnim nadzorom. Postavlja prioritete. Vendar izbira poceni delovno silo, ki si jo želi priučiti. Pravi, da zaposleni nimajo lastnih ciljev, niti planov, po drugi strani pa si želi, da bi bili samostojni. Misli, da sama lahko drži te »niti« in zaposlenim daje le navodila za delo. Organizira sestanke. Zaposleni niso tako motivirani, ker ne poznajo vizije in poslanstva podjetja. Vizijo in poslanstvo ter strategije glede novih projektov zadrži zase. Usmerja, zaposlene opominja, včasih se pritožujejo, da ima vsak dan nova pravila. Po Adizesu bi ji lahko prisodili vlogo učitelja (paEI), saj ima veliki E (podjetnik) in veliki I (integrator) ter mali p (podjetnik) in mali a (administrator).

Vodja projektov je po Adizesu paternalistični birokrat (pA-I), pri katerem je izražen veliki A (administrator) in veliki I (integrator) ter mali p (proizvajalec), manjka pa E (podjetnik). Oseba delegira delo na projektih. Gre za usmerjevalca. Organizira sestanke. Ima visoko stopnjo izobrazbe. Pričakuje, da ko zadevo enkrat predstavi, osebam, katerim je delo delegirala pričakuje od njih rezultate ali vsaj vprašanja, da jim lahko odgovori in da laže pridejo do rezultatov. Vsakodnevno urgiranje, ji predstavlja trošenje časa in energije. V preteklosti je imela svoje podjetje, ki je v času krize podjetje šlo v stečaj.

V splošnem ugotavljam, da med zaposlenimi podjetja Lefin d.o.o. ni prave komunikacije. Potrebno bi se bilo usmeriti na tehniko SMART model postavljanja ciljev, motivacijo in direktorica naj bi zaposlenim predstavila vizijo in poslanstvo podjetja. Zaposleni ne znajo postavljati pravih prioritet, to pomeni, da ni pravega vrednotenja pomembnosti nalog. Ni rokovnikov in ni ciljne usmerjenosti. Manjkajo tabele (pregled: naloge, odgovorne osebe, roki, …). V podjetju je veliko birokracije, delno zaradi dejavnosti podjetja, delno pa tudi zaradi dajanja navodil zaposlenim s strani direktorice. Direktorica pravi, da nima dovolj

zaupanja v zaposlene in da brez pisnih navodil in navodil na sestankih delo ne bi bilo pravočasno in kvalitetno opravljeno.

NLP analizo podjetja Lefin d.o.o. Maribor bom predstavila s pomočjo v prilogi navedenih tabel od številke 4 do številke 28.

V Prilogi 4 Tabela 4 proučujem NLP tehnike. Pri analizi NLP tehnik ugotavljam, da je v podjetju Lefin d.o.o. največja pomanjkljivost zaposlenih strateška komunikacija označena s kratico SOM-i in SMART postavljanja ciljev. To pomeni, da se moramo pri »coachingu« podjetja najprej osredotočiti na te signalne točke in jih začeti odpravljati z mentorstvom in internimi šolanji. S strani direktorice gre za željo in cilj po vzpostavitvi »dream team« v podjetju, da ima podjetje potem še večjo veljavo in ugled. Pomanjkljivosti posameznega zaposlenca se kažejo tudi pri Powerburgerju (strokovna sodelavka za tehnično varstvo), pri Pogajalskem modelu (strokovni sodelavec za pravne zadeve) in pri Diltsovi piramidi (vodja tehničnega vzdrževanja). Nekaj pomanjkljivosti zaposlenih oseb se kaže tudi v Neverbalni komunikaciji, pri Očesnih premikih, pri Meta programih, Metamodelu jezika ter pri Miltonovem modelu jezika.

V Prilogi 4 Tabeli 5 in 6 proučujem vloge v »teamu«. Analiza vlog zaposlenih v »teamu« v podjetju Lefin d.o.o. Maribor kažejo, da so v podjetju pokrite vse vloge. Te vloge so: ustvarjalec idej, raziskovalec virov, koordinator, usmerjevalec, opozarjajoči ocenjevalec, timski delavec, izvrševalec, zaključevalec in specialist. Največ zaposlenih, to je po tri, najdemo pod vlogo izvrševalec in timski delavec. Najmanj oziroma po ena vloga se pojavlja na strani direktorja in to je ustvarjalec idej, ter na strani ostalih zaposlenih, kot so raziskovalec virov, koordinator in zaključevalec. Po dve vlogi v podjetju Lefin d.o.o. najdemo pri usmerjevalcu, opozarjajočem ocenjevalcu in pri specialistu. Največ vlog, to je po tri najdemo tudi pri strokovni sodelavki za tehnično varstvo; in sicer naslednje: specialist, usmerjevalec in opozarjajoči ocenjevalec. Prav tako najdemo pri strokovnem sodelavcu za pravne zadeva naslednje vloge: te so: raziskovalec virov, opozarjajoči ocenjevalec in timski delavec. Namestnica vodje projektov ima po dve vlogi, kar pomeni vlogo izvrševalca in vlogo timskega delavca. Dve vlogi zasledimo pri računovodji, to sta specialist in zaključevalec. Pri ostalih zaposlenih pa opažamo po eno vlogo. Vodja tehničnega vzdrževanja je timski delavec. Vodja marketinga je koordinator. Knjigovodja ter vodja raziskav in razvoja sta izvrševalca. Vodja projektov je usmerjevalec. Direktorica pa je ustvarjalec idej.

V Prilogi 4 Tabela 7 proučujem ADIZES vloge v »teamu«. Po Adizesu zasledimo pri direktorici vlogo učitelja. Pri vodji marketinga učitelja demagoga. Pri vodji tehničnega vzdrževanja in pri strokovnem sodelavcu za pravne zadeve vlogo šefa. Pri knjigovodkinji in pri vodji projektov paternalističnega birokrata. Pri ostalih zaposlenih, to je pri strokovni sodelavki za tehnično varstvo, pri računovodji, vodji raziskav in razvoja ter pri namestnici vodje projektov pa v večini priganjevalca oziroma priganjača sužnjev, kar pomeni, da v

tem primeru manjka prava komunikacija med zaposlenimi in tudi manjka fokus na cilje, kar hkrati pomeni, da ni prave motivacije za delo.

V Prilogi 4 Tabela 8 proučujem vrste motivacije. Pri anketiranju zaposlenih in pri oblikovanju sheme za ocenjevanje, kaj je za zaposlene pomembno in kako bi jih najlaže motivirali za delo ugotavljam, da je pri analizi motivacije po številu zaposlenih, to je devet zaposlenih odgovorilo, da bi jih motiviral prosti čas ali letni dopust. To pomeni, da so v podjetju izredno preobremenjeni z delom in da nimajo vizije in ustrezno postavljenih ciljev, zakaj nekaj delajo in nimajo neke samostojnosti. Srednje velika motivacija po številu zaposlenih, to je od tri do štiri se kaže tudi pri naslednjih vrstah motivacije: samostojnost, delovno mesto, plača, dobri odnosi, izobraževanje, obleka oziroma urejenost, ki je tudi povezana s plačo. Najmanjša motivacija po številu zaposlenih pa se kaže pri hrani, računalnikih, avtomobilih, pri tehničnih stvareh, saj je pretežna populacija zaposlenih ženskega spola. Najmanjša motivacija po številu zaposlenih je logična, to je študij, potovanja, hiša, podjetje, kredit, »wellness«, ki je v današnjem času že luksuz. Luksuz dobrine so izražene v največjem številu pri direktorici podjetja, pri kateri ne zasledimo, da bi jo motiviral prosti čas in letni dopust, prav tako tudi tehnične stvari ne, razen avtomobil, ki pri njej sodi že v luksuzne dobrine. V nadaljevanju vidimo, da je analiza motivacije po vrsti motivacije pokazala, da vodjo tehničnega vzdrževanja, ki je moškega spola lahko direktorica motivira s športom in hrano, ker gre za mladega športnika, z dobrimi odnosi, prostim časom in letnim dopustom ter s tehničnimi stvarmi. V skupnem številu je po vrsti motivacije na drugem mestu z osmimi vrstami motivacije. Pri strokovni sodelavki za tehnično varstvo in pri vodji projektov lahko zasledimo podobne vrste motivacij, to je: samostojnost, delovno mesto, plača, dobri odnosi in prosti čas. Strokovni sodelavec ima prav tako po številu pet največ izraženih vrst motivacije, in sicer prosti čas in letni dopust kot večina zaposlenih ter izobraževanje, študij in potovanja, kar je v manjšini oziroma je izraženo podobno tudi pri direktorici.

V Prilogi 4 Tabela 9 proučujem vrste komunikacije. Analiza vrste komunikacije je pokazala, da je za največ zaposlenih značilna prijazna komunikacija in komunikacija po potrebi in pravi, da mora biti naloga opravljena in da so dana navodila s strani direktorice. Srednje velika komunikacija po št zaposlenih se kaže pri natančni komunikaciji, prijazni, direktni in pri komunikaciji, kjer ni pravilno postavljenih prioritet oziroma ni vsebinske pomembnosti te komunikacije. Konstruktivna kritika je v manjšini. Prav tako je v manjšini tudi naključna komunikacija glede idej in možnosti, ki jo prepoznamo pri direktorici podjetja. Največja komunikacija po številu vrst komunikacije in tudi po podobnosti vrst komunikacije se kaže pri vodji marketinga in pri knjigovodji, to je prijaznost in komunikacija, ki ni prioritetna. Prav tako ima dve vrsti komunikacije izražena strokovna sodelavka za tehnično varstvo, to je natančno in direktno komunikacijo, kar pa zaradi pomanjkanja prijaznosti ali konstruktivne kritike stopa v konflikt z direktorico podjetja. Pri vodji projektov zasledimo prav tako na direktno komunikacijo kot pri strokovni sodelavki za tehnično varstvo z razliko, da je ta komunikacija tudi prijazna. Vsi ostali zaposleni so

osredotočeni na eno vrsto komunikacije, in sicer vodja tehničnega vzdrževanja na konstruktivno kritiko, računovodja, vodja raziskav in razvoja ter namestnica vodje projektov na komunikacijo po potrebi.

V Prilogi 4 Tabela 10 proučujem delegiranje. Analiza delegiranja je pokazala, da je delegiranje vrlina direktorice. Prav tako delegiranje zasledimo pri vodji marketinga, ki pretežno nadomešča direktorico in pri vodji projektov, vodi in razporeja delo velikemu številu študentov. Možnost delegiranja opažam tudi pri moškem spolu zaposlenih v podjetij, to je pri vodji tehničnega vzdrževanja in pri strokovnem sodelavcu za pravne zadeve, ki pa delegiranja ne potrebujeta, saj gre za strokovnjaka posameznih področij. Delegiranje pa ne potrebujejo in tudi ne uporabljajo naslednji zaposleni: strokovna sodelavka za tehnično varstvo, knjigovodja, računovodja in namestnica vodje projektov.

V Prilogi 4 Tabela 11 proučujem korake za uspešnost. Za Nevrolingvistično programiranje so značilni štirje stebri uspešnosti: cilj, aktivnost, čutna ostrina in fleksibilnost. Cilj nam ponazarja, da vemo, kaj je za podjetje pomembno. Aktivnost predstavlja delovanje v tej smeri. Čutna ostrina pomeni, da se moramo naučiti zaznavati ali se cilju bližamo ali oddaljujemo. Potrebna pa je tudi fleksibilnost, v primeru, da moramo biti pripravljeni spreminjati svoje delovanje in vedenje, dokler ne dosežemo rezultata, ki ga iščemo. Največje število zaposlenih oziroma vsi zaposleni so zelo aktivni. Z razliko, da pri tistih zaposlenih, ki poznajo cilje podjetja oziroma cilje delovnega mesta, zasledimo tudi čutno ostrino oziroma vedenje ali se cilju približujejo ali ne. Pri dveh zaposlenih, to je pri vodji tehničnega vzdrževanja in vodji marketinga, ki delata po navodilih direktorice, in čeprav ne poznata strateških ciljev podjetja se obnašata fleksibilno po navodilih direktorice. Problem pa je, da nista dovolj motivirana za delo, ker ne poznata ciljev. Kljub temu, da strokovna sodelavka za tehnično varstvo, računovodja in vodja projektov poznajo cilje delovnega mesta, pa vendar niso fleksibilni, saj je njihovo delo procesno in gre za nadzor sistema njihovega delovnega mesta. Direktorica podjetja ima močno zastopane vse štiri stebre uspešnosti. Prav tako te štiri stebre uspešnosti zasledimo tudi pri strokovnem sodelavcu za pravne zadeve, vendar z razliko da v tem primeru gre za uspešno obvladovanje delovnega mesta. Problem pa lahko pri njem nastopi, da strokovnjak za pravne zadeve ne vidi celotne vizije podjetja, ker ta s strani direktorice ni predstavljena zaposlenim in se nenehno spreminja in prilagaja z dneva v dan. Knjigovodja, vodja raziskav in razvoja ter namestnica vodje projektov pa imajo zastopano samo aktivnost in to se mi zdi male problematično, ker delajo sicer po navodilih direktorice, a ne vedo, zakaj je to tako, kar za sabo potegne nemotiviranost.

V Prilogi 4 Tabele 12-14 proučujem SMART model postavljanja ciljev za »dream team«. Beseda SMART postavljanja ciljev pomeni pametno postavljanje ciljev in že kratica besede predstavlja posamezne elemente dobre postavitve ciljev. Naš globalni cilj, na katerem želimo delati pri »coachingu« konkretnega podjetja Lefin d.o.o. je »dream team« in strateška komunikacija oziroma SOM-i. Elementi SMART modela postavljanja

ciljev so: S pomeni specifičen cilj in to je v našem primeru »dream team«. S pomeni tudi, da cilj izberemo sami oziroma da je izbran s strani vizionarja podjetja, to je s strani direktorice in ostalih zaposlenih, ki se s tem strinjajo in si želijo delati in biti motivirani za delo v »Sanjskem« podjetju. S pomeni »simple« oziroma preprost cilj, kar je v našem primeru podjetja uspešno oblikovanje »dream team«. M pomeni merljivost. Tu določimo rok za doseganje našega cilja, kar je 30.06.2011. Pri merljivosti cilja je potrebno določiti terminski plan in spremljanje uspešnosti izvedbe ali kontrole ter analiza terminskega plana in fleksibilno prilagajanje dnevnih, tedenskih in mesečnih izboljšav plana. A pomeni »As if now«, to je, da je cilj postavljen v sedanjost, kjer je točka moči. Začnemo takoj danes, to je 30.06.2010. A je atraktiven, kar podrobno pomeni, da je energija usmerjena v Dream Team. Znati se moramo odpovedati sekundarnim dobičkom. To pomeni, da moramo znati reči ne neprioritetnemu delu in zaposlenim osebam, ko našo koncentracijo posvečamo globalnim in prioritetnim ciljem, ki jih moramo končati v navedenih rokih. Spoštovati moramo energijo našega vložka in spoštovati svobodno izbiro pri odločanju. A pomeni akceptiranje oziroma sprejemljivost cilja s strani okolja ter da so upoštevanje želje, cilji in pričakovanja celotnega podjetja. R pomeni, da mora biti cilj realističen oziroma izvedljiv in dosegljiv, kar pomeni, da so roki v mesečnem in letnem planu ter da gre za sprotno kontrolo in fleksibilnost plana. T pomeni, da je cilj totalno pozitivno izražen in da predstavlja zadovoljstvo uspeha in našega posla. T pomeni »timing« oziroma da je cilj časovno natančno določen, da imamo natančno postavljene roke začetka, vmesne in končne roke z opremljenimi datumi. Kot smo že prej povedali, je pri SMART postavljanju ciljev tudi izrednega pomena ciljni okvir. Ciljni okvir je sestavljen iz konteksta (Kdaj da? Kdaj ne? Kje da? Kje ne?), ekologije (Okolje pozitivno? Pod nadzorom?), sekundarni dobiček (Odpovedati? Nadomestiti?) in (»Dobiček višji kot cena za plačilo?«).

V Prilogi 4 Tabela 15 proučujem vrednote. Glede na analizo vrednot v podjetju Lefin d.o.o. ugotavljam, da so vsi zaposleni zelo odločni, gre za modeliranje uspešne direktorice podjetja. Direktorica ima v podjetju izraženih največ vrednot, to je dvaintrideset od šestintridesetih. Pri njej ne opazim naslednjih vrednot: varnost, ker je naravnana k tveganju; sočutje, ker ima večje ideale in vizije; poslušnost, ker želi, da jo zaposleni poslušajo in spoštujejo njena navodila in časovne roke. Prav tako ne opažam enakosti, saj direktorica izredno odstopa. Njeno prepričanje je, da si vsak odmeri svoje, za koliko bo plačan in kaj bo v življenju počel. Direktorica je vizionar in že zdaj živi v sedanjem trenutku v prihodnosti, ki jo pozitivno sidra in prilagaja z novimi oziroma svežimi ter boljšimi idejami. Načeloma imajo zaposleni zelo veliko prikazanih vrednot na lestvici, kar je spodbudno in pozitivno. Zrcali se v dobrem modeliranju direktorice. Druge največje zastopane vrednote, to je v številu devet, so še: odgovornost, poštenost, pravila, vljudnost, in varnost. Varnost zato, ker zaposleni delajo za nizko plačilo, ker je nekaj zaposlenih imelo podjetje in je v kriznih časih šlo v stečaj. Torej zaposlenim je varnost pomembna zaradi življenjskega obstoja. Najmanj zastopana vrednota je enakost. Ta prevladuje pri osebah, ki delajo v procesih oziroma projektih in se upajo to izraziti. Predvidoma je manj zastopana vrednota motivacija, ki je posledica nepoznavanja strateških ciljev podjetja,

nepoznavanja vizij in poslanstva podjetja. Za zaposlene ideje in različne možnosti direktorice rušijo njihove procesne sisteme, ki jih ne morejo hitro spreminjati oziroma prilagajati, ker potem vidijo možnost izgube nadzora nad njihovim odgovornim delovnim mestom. Preveč idej ruši njihovo motivacijo. Z direktorico se morajo nenehno boriti, da lahko »držijo« sisteme, za katere so odgovorni. To jim je v breme. Naslednjih osem krat največ izraženih vrednot so: natančnost, pravičnost, prijaznost, resnost in uspeh.

V Prilogi 4 Tabela 16 proučujem vodenje v »dream team«. Pri posameznih vodjih delovnih mest zasledim različno vodenje, pretežno prevladuje vodenje s sodelovanjem. Direktorica podjetja uporablja transakcijsko vodenje, to je vodenje z ukazovanjem oziroma z natančnimi navodili. Potem pri njej zasledimo tudi situacijsko vodenje, kar je primerno zaradi fleksibilnosti oziroma vklapljanja mnogih novih idej v podjetje. Zasledimo tudi vodenje s sodelovanjem, kar uporabljajo tudi druge vodje. Razen računovodja in namestnica vodje projektov uporabljata tiho vodenje. Vodja projektov direktorico zrcali pri vodenju s sodelovanjem in situacijskim vodenjem ter z dodanim vodenjem s služenjem. Vodja marketinga si je izbrala poleg vodenja s sodelovanjem, ki ga uporablja večina vodij v podjetju, še transakcijsko vodenje. Vodja marketinga je hkrati tudi namestnica direktorice, si želi pokazati, da v nečem izstopa od ostalih in da se jo mora upoštevati oziroma da se mora upoštevati njena navodila. Pomembna ji je slava in ugled. Vodenja ne zasledim pri knjigovodkinji in pri strokovni sodelavki za tehnično varstvo, kar je logično. Ni mi pa logično, da želi strokovni sodelavec za pravne zadeve voditi osebe, kajti pod sabo nima nobenega, ki bi poznal to pravno področje.

V Prilogi 4 Tabela 17 proučujem strateško komunikacijo PRLL. Strateška komunikacija PRLL je sestavljena iz naslednjih elementov, ti so: »pacing« (spremljanje), »rapport« (dober stik), »leading I« (preverjanje z neverbalnim vodenjem) in »leading II« (vsebinsko vodenje). Pri strateški komunikaciji PRLL ugotavljam, da imajo vodje s sodelovanjem zastopane vse elemente PRLL oziroma vse razen »leading« I (preverjanje z neverbalnim vodenjem). Tihi vodje pa imajo prav obratno zastopane vse elemente razen »leading« II (vsebinsko vodenje). Za zaposlene, ki ne vodijo ljudi ali nalog delovnega področja pa manjkata »leading I« (preverjanje z neverbalnim vodenjem) in »leading II« (vsebinsko vodenje). Vse elemente strateške komunikacije PRLL uporabljajo naslednja delovna mesta: direktorica, vodja projektov, strokovni sodelavec za pravne zadeve, vodja marketinga in vodja tehničnega vzdrževanja.

V Prilogi 4 Tabela 18 proučujem zaznavne položaje. Poznamo več vrst zaznavnih položajev. Prvi zaznavni položaj pomeni vživeto oziroma asociirano. Drugi je vživljanje v drugega oziroma empatija. Tretji zaznavni položaj pomeni opazovalec oziroma disociirano in četrti drugo disociacijo. Prvi zaznavni položaj oziroma asociiran in tretji zaznavni položaj oziroma disociiran zaznavni položaj zasledimo pri vseh zaposlenih. Drugi zaznavni položaj oziroma empatičnost zasledimo pri vseh zaposlenih razen ne pri vodji raziskav in

razvoja. Četrti zaznavni položaj oziroma drugo disociacijo zasledimo samo pri direktorici podjetja in pri njeni namestnici oziroma vodji marketinga.

V Prilogi 4 Tabela 19 proučujem očesne premike. Očesni premiki, ki navajajo vizualnost so v podjetju izraženi v največjem številu. Prav tako jim sledijo tudi očesni premiki, iz katerih preberemo avditivnost in kinestetičnost. Vizualizacija je značilna za direktorico podjetja, za njeno namestnico oziroma vodjo marketinga ter strokovnega sodelavca za pravne osebe, ki ima fotografski spomin ter za strokovno sodelavko za tehnično varnost. Avditivni kanal je bolj izražen pri vodji tehničnega vzdrževanja, pri vodji projektov in pri namestnici vodje projektov. Knjigovodja, računovodja in vodja raziskav in razvoja se poslužujejo bolj kinestetičnega kanala.

V Prilogi 4 Tabela 20 proučujem elemente in opis procesa ter Satir vloge po sistemu 4MAT. Največ zaposlenih v podjetju, to pomeni osem oseb razmišlja in sedem od njih jih tudi dela. Sprašujejo se, kako bomo to in to naredili. Za njih je značilna uporaba in preizkušanje. Samo ena oseba, to je direktorica podjetja pa poleg tega, da misli in dela, še dela in čuti, kar pomeni, da se sprašuje Kaj če, kar je značilno za osebe ustvarjalce. Glede na Satir vloge pa analiza pokaže, da je največ oseb pomirjevalcev, in sicer osem oseb. Šest zaposlenih je razumarjev, štirje so obtoževalci, trije ozemljevalci in dva odvračevalca pozornosti. Strokovni sodelavec za pravne zadeve in namestnica vodje projektov imata izražene vse štiri vloge in sta dobra psihologa. Vodja marketinga ima prve tri vloge, kar pomeni da nima odvračevalca pozornosti. Vodja tehničnega vzdrževanja in računovodja sta pomirjevalca in razumarja. Vodja raziskav in razvoja je obtoževalec in razumar. Vodja projektov je pomirjevalec in ozemljevalec. Direktorica je obtoževalec in na drugi strani pomirjevalec. Ima dve nasprotujoči si vlogi, ampak ker ima moč je to tudi možno, vendar ni zgledno. Tudi njena namestnica zrcali ti dve vlogi z dodatno vlogo razumarja. Pri strokovni sodelavki za tehnično varstvo je zastopana samo ena vloga, to je vloga obtoževalca. Prav tako je tudi pri knjigovodji zastopana samo ena vloga, to je vloga pomirjevalca.

V Prilogi 4 Tabela 21 proučujem meta programe. Meta programe razločujemo po mentalnih procesih, zunanjih odzivih, čustvenih odzivih, glede na hotenje in koncepte. Kot sem že predhodno ugotovila, je velika večina zaposlenih naravnana na podrobnosti. Direktorica podjetja ima »big picture« pogled, kar pomeni, da pogleda na zadeve v celoti. Prav tako tudi vodja tehničnega vzdrževanja in strokovni sodelavec za pravne zadeve gledata na stvari z vidika naslova, kazal in podnaslovov, kar je značilno za bolj izobražene ljudi, ki imajo zelo hiter pregled nad celotno situacijo ali zadevo oziroma za osebe, ki gledajo na stvari z vidika možnosti in naključnih dostopov. Na podrobnosti pa se osredotočajo zaposleni, ki delajo v glavnem na procesih. Za njih je značilen zaporedni dostop do informacij. Preveč se posvečajo podrobnostim, zato izgubljajo pregled nad celoto. Več oseb v podjetju, to je sedem, se glede na dejavnike odločanja opredeljuje za razlike. Zopet vidimo, da so knjigovodja, strokovna sodelavka za tehnično varstvo in vodja

projektov naravnane na enakost, ostali zaposleni pa modelirajo direktorico podjetja. To je bilo razločevanje po mentalnih procesih, sedaj pa preidimo na zunanje odzive in na ugotovitve glede na stopnjo motivacije. Direktorica je proaktivec, kar je značilno za vodje podjetij. Proaktivec je direktorica, kar je logično, da ona vodi celotno podjetje. Proaktivci so še strokovna sodelavka za tehnično varstvo, vodja tehničnega vzdrževanja in strokovni sodelavec za pravne zadeve. Ostali zaposleni pa so bolj reaktivno naravnani, to pomeni, da raje premislijo preden se odločijo in pričnejo z aktivnostjo. Glede na motiv ločimo osebe, ki imajo raje moč, druge se odločajo za razmerja in tretje za dosežke. Značilnost direktorice podjetja so moč, dosežki in ciljno vodenje. Prav tako je za njeno namestnico oziroma vodjo marketinga pomembna moč. Z razliko se namestnica od direktorice odloča za razmerja in ne za dosežke. Z vidika dosežkov je strokovni sodelavec za pravne zadeve direktorici podoben in podoben je tudi vodji marketinga z vidika razmerij. Za razmerja in dosežke se odločajo tudi strokovna sodelavka za tehnično varstvo, vodja tehničnega vzdrževanja in vodja projektov. Dosežke od majhnih do velikih zasledimo pri računovodji, vodji raziskav in razvoja ter pri namestnici vodje projektov. Knjigovodjo bolj zanima moč od dosežkov. Glede na čustvene odzive in glede na primerjalni okvir je notranja motivacija z zunanjim preverjanjem značilna za direktorico podjetja, za strokovnega sodelavca za pravne zadeve in za strokovno sodelavko za tehnično varstvo. Računovodja in vodja raziskav in razvoja imata izraženo notranjo motivacijo brez zunanjega preverjanja. Ostali zaposleni, to so vodja tehničnega vzdrževanja, vodja marketinga, knjigovodja, namestnica vodje projektov in vodja projektov pa imajo izraženo zunanjo komponento motivacije. Polovica zaposlenih v podjetju zrcali direktorico in glede na pozornost do drugih tudi svoj jaz, kar pomeni, da se zadeva zelo povezuje z motivacijo po moči. Menim, da bi direktorica podjetja in vodja marketinga morala imeti bolj pozornost najprej drugi, potem jaz. Drugi polovici pa imajo pozornost na drugih osebah. Glede na hotenja in motivacijski razlog vidimo, da so vsi zaposleni usmerjeni v postopke, razen direktorice, ki vidi »milion« možnosti in je idejni vodja. V primeru analize ugotavljamo, da zaposleni usmerjajo pozornost v informacije, v ljudi. Delno pa tudi v aktivnosti, stvari in lokacije. Informacije oziroma dokumentacija in procesi so v podjetju zelo pomembni, saj to je dejavnost podjetja, ki jo tržijo. Izredno aktivna sta direktorica podjetja in vodja tehničnega vzdrževanja. Direktorica podjetja in njena zrcalna oseba, to je njena namestnica oziroma vodja marketinga usmerjata pozornost na predvsem prestižne stvari. Poleg tega je za direktorico pomembna lokacija zaradi trženja trgovske in blagovne znamke. Lokacija je pomembna tudi strokovni sodelavki za tehnično varstvo, in sicer, da je doma blizu delovnega mesta, ker ji preživljanje časa z družino ogromno pomeni. Pri konceptih ugotavljamo različnost zaposlenih glede na orientacijo v času, doživljanju časa in pri dostopu do časa. Glede na orientacijo v času ugotavljam, da direktorica podjetja in strokovna sodelavka za tehnično varstvo živita v prihodnosti. Za podjetnike je zelo značilno, da imajo vizijo in da vidijo ogromno možnosti in so kreatorji idej. Dostop do časa je v primeru direktorice naključen. Čas pa doživlja po NLP-jevsko v času. Za strokovno sodelavko za tehnično varstvo, bi lahko rekli drugače, da živi v prihodnosti in vidi določene zadeve oziroma jih predvideva v prihodnosti zaradi analize svojih izkušenj v

preteklosti. Do časa dostopa zaporedno in doživlja čas po NLP-ju skozi čas. Računovodja, knjigovodja in vodja projektov so zaradi narave dela orientirani v preteklost. Glede na pričakovanja, doživljajo čas skozi čas. Čas dojemajo zaporedno. Vodja tehničnega vzdrževanja, strokovni sodelavec za pravne zadeve, vodja raziskav in razvoja ter namestnik vodje projektov so orientirani v sedanjost. Čas doživljajo po NLP-ju skozi čas in do časa dostopajo zaporedno. Namestnica direktorice po eni strani zrcali ostale zaposlene glede orientacije v času in živi sedaj v tem trenutku. Glede doživljanja časa in dostopa do časa je podobna direktorici, jo zrcali, kar pomeni, da čas doživlja v času. Do časa dostopa naključno.

V Prilogi 4 Tabela 22 proučujem motivacijo, komunikacijo, vloge v »teamu«, NLP tehnike. Glede na analizo motivacije, komunikacije, vloge v »teamu«, NLP tehnik ugotavljam, da je pri »coachingu« glede na celotno podjetje potrebno delati na manjkajočih se NLP tehnikah. To je predvsem na »dream teamu«, ki je želja direktorice podjetja. Poleg tega bi bilo potrebno osvetliti ostalim zaposlenim tehniko SMART oblikovanja ciljev teh učinkovito komunikacijo oziroma z drugo besedo imenovani SOM-i. Pri posameznikih manjkajo tudi »powerburger«, Diltsova piramida, pogajalski model, neverbalna komunikacija, očesni premiki, meta model jezika. Vendar se bomo osredotočili na »coaching« celotnega podjetja. To je oblikovanje »dream teama« oziroma zmagovalnega moštva.

V Prilogi 4 Tabela 23 proučujem SOM-e. Pri vseh zaposlenih vidimo, da uporabljajo SOM 10, ki pomeni Nanašanje na samega sebe. Potem po številu zaposlenih sledi SOM 8, ki pomeni Preverjanje strategij realnosti po VAKOG in SOM 2, ki pomeni Posledice, in sicer osem zaposlenih se poslužuje teh SOM-ov. Sledita še SOM 1, ki pomeni Definiraj drugače in SOM 4, to je Členjenje navzdol. V najmanjšem številu se pojavlja SOM 5, ki pomeni Nasprotni primer. Največ SOM-ov, in sicer deset od štirinajstih zasledimo pri direktorici podjetja, strokovni sodelavki za tehnično varstvo in pri strokovnem sodelavcu za pravne zadeve.

V Prilogi 4 Tabela 24 proučujem VAKOG. V podjetju zasledimo, da je velika večina zaposlenih vizualcev. Trije so avditivci in trije kinesteti. Ena oseba, to je direktorica je olfaktoren tip. Vodja tehničnega vzdrževanja je gustatoren tip človeka, motivira ga hrana.

V Prilogi 4 Tabela 25 proučujem Diltsovo piramido. Direktorica podjetja zopet glede Diltsove piramide posega po najvišjem nivoju, to je po poslanstvu. Sledi ji strokovni sodelavec za pravne zadeve, vendar ta oseba je na nivoju identitete. Nivo vrednot je izredno opazen pri strokovni sodelavki za tehnično varstvo in pri vodji tehničnega vzdrževanja. Ostale zaposlene najdemo na nivoju sposobnosti, in sicer pet zaposlenih. To so vodja marketinga, knjigovodja, računovodja, vodja raziskav in razvoja ter namestnica vodje projektov.

V Prilogi 4 Tabela 26 proučujem NBG. NBG pomeni »New Behavior Generation« oziroma ustvarjalec novega vedenja. To je tehnika posnemanja uspešnih oseb pri učinkovitem nastopanja, kjer si pomagamo s posameznimi zaznavnimi položaji. NBG obvladujejo direktorica, vodja tehničnega vzdrževanja, vodja marektinga in strokovni sodelavec za pravne zadeve. Ostali zaposleni pa se zaustavijo po drugem ali tretjem koraku, kar pomeni, da prvo fazo, to je umiritev, sprostitev še obvladajo in nekateri znajo pomisliti na ciljno dejavnost. Ne obvladajo pa predstavljanje vzornika, dela vzornika, vizualizacija sebe v filmu, vstop v film in korak v prihodnost pa ne.

V Prilogi 4 Tabela 27 proučujem »visual squash«. Strokovni sodelavec za pravne zadeve in direktorica obvladujeta tehniko »visual squash«. Ostali zaposleni obvladujejo samo določene faze. Vsi zaposleni si znajo predstavljati, kdaj je pri njih nastopil konflikt med logiko in čustvi. Zelo dobro jim gre pri nasprotujočih se konfliktnih delih, in sicer med prepričanji iz otroštva in med prepričanji odraslega.

V Prilogi 4 Tabela 28 proučujem NLP v managementu. Tudi pri Disneyejevi tehniki ustvarjanja ugotavljamo, da sta direktorica in strokovni sodelavec za pravne zadeve lahko enkrat kritika, drugič sanjača oziroma vizionarja ter tretjič realista. Največ zaposlenih v podjetju je kritikov, potem sledi realist.

Pri modeliranju uspešnih ugotavljam naslednje: V podjetju Lefin d.o.o. v glavnem namestnica direktorice posnema oziroma modelira direktorico. Včasih ob določenih trenutkih se zelo vživi v njeno vlogo in jo celo presega. Tudi drugi zaposleni v določenih stvareh posnemajo direktorico. V določenih zadevah pa morda tudi ne zaradi različnosti njihovih delovnih mest. Drugače se zaposleni zrcalijo med sabo zaradi podobnosti delovnega mesta.

4.3 Primer 3: Podjetje Lyoness – NLP komunikacijska orodja za vodilne in prodajno osebje

4.3.1 Predstavitev mednarodnega podjetja Lyoness

Mednarodno podjetje Lyoness je v današnjem času izjemna priložnost za potrošnike, podjetnike in trgovce, da si v tem izrednem idejnem konceptu **organizirane nakupovalne skupnosti** pridobijo mnoge prednosti in priložnosti. Gre za neodvisno, medbranžno mednarodno skupnost, ki je povezana z edinstveno **»cashback« kartico**, ki nam omogoča denar nazaj pri vsakem nakupu. Projekt je zasnovan na potrošnji, ki je za današnji čas zelo pomembna, da jo aktiviramo, da poskušamo kot posamezniki in kot podjetja pomagati reševati krizo. Večja potrošnja pomeni večjo proizvodnjo, večja proizvodnja pomeni več delovnih mest, delavna mesta predstavljajo plačo, plača pomeni, da je možno zopet prodajati s strani trgovcev, s strani strank pa ustvarjati večjo potrošnjo. To se pravi, da nam Lyoness pomaga s prednostmi in pozitivno naravnanostjo organiziranja nakupovalne

skupnosti povečati in pospešiti potrošnjo in spraviti gospodarski cikel v pogon. Nakupovalni projekt je izredno kvalitetno zasnovan, saj z izjemno idejo, jasno vizijo in pravo filozofijo podjetja ustvarjamo perspektivno prihodnost in smo na poti uspeha. Vsi trije udeleženci v ciklu, kar pomeni potrošniki, trgovci in Lyoness so udeleženi v projektu s strategijo »win-win-win«. Potrošniki dobijo denar nazaj pri vsakem nakupu, kar bi lahko rekli, da je v današnjem času tržna niša, saj je denarja premalo v obtoku. Trgovci v Lyoness sistemu pridobijo na povečanju tržnega deleža. Vsak prvi trgovec po dejavnosti onemogoči drugemu konkurentu, da vstopi v sistem. Lyoness kartica popustov je namenjena ne samo živilski potrošnji, ampak **celostni potrošnji** oziroma potrošnji po vseh dejavnostih. Potrošniki oziroma osebe, ki so se odločile, da bodo bolj resno vstopile v projekt kot poslovni partnerji in pomagali graditi oziroma organizirati mrežo potrošnikov, novih poslovnih partnerjev in trgovcev so lahko v samem sistemu tudi dobro nagrajeni glede na svojo aktivnost in uspešnost po kariernem načrtu. Poslovni partnerji imajo možnost, da si izbirajo tudi manjše trgovce v bližini, kjer se bo v prihodnje kupovalo, trošilo in pridobilo denar nazaj pri vsakem nakupu. Trgovci dajejo popuste, s tem pa pridobijo stranke, ki v bodoče zvesto nakupujejo pri njih. Lyoness je od tega sistema plačan v višini 1 %. Moto Lyoness nakupovalne skupnosti je, da smo skupaj močnejši. Idejni vodja in direktor podjetja Lyoness je Hubert Freidl CEO **Lyoness International AG**. Podjetje je bilo ustanovljeno v juliju 2003 v Avstriji. **Slovenija** je šesta država v tem mednarodnem projektu in je **v tretji fazi**, kar pomeni, da države v tretji fazi nimajo nobenih pogojev za vstop za pridobitev Lyoness kartice, ki vrača denar nazaj pri vsakem nakupu. Države v tretji fazi imajo nekaj pogojev, kar pomeni, da morajo osebe, ki želijo pridobiti to kartico kot potrošnik nakupiti za 300 EUR vrednostnih bonov ali predplačati tri 50 EUR pozicije, kar pomeni v skupni vrednosti za 150 EUR. Med državami **v drugi fazi** so Nemčija, Italija, … **V prvi fazi** pa imamo države kot so na primer Južna Afrika, Amerika, Bosna in Hercegovina, Francija…V teh državah v prvi fazi se trg šele odpira in so lahko posamezniki kot poslovni partnerji, ki predplačajo za v skupni vrednosti 2.000 EUR pozicij za bodoče nakupe, kreatorji oziroma organizatorji tržišča v svoji državi ali pa tudi mednarodno.

Vizija podjetja Lyoness predstavlja za posameznike finančno neodvisnost, dodaten prihodek, več časa za življenje, imeti in uporabljati največkrat uporabljeno evropsko mednarodno Lyoness kartico za popuste ter biti največja mednarodna mreža strank in trgovcev. Glavne **vrednote** podjetja Lyoness so zaupanje, humanost, pozitivnost in kompetenca. Pozitivno sodelovanje pri izgradnji strateške mreže z pravim navdušenjem in motivacijo naj bi omogočila ljudem boljšo prihodnost. Vrednota podjetja je skupaj delati dobro. Podjetje Lyoness je humanitarno podjetje, saj del sredstev namenja v dobrodelni sklad Lyoness Child & Family Foundation, ki omogoča ohraniti življenje in omogočati izobrazbo v domačem in tudi v mednarodnem okolju. Letos je podjetje praznovalo osmi »rojstni dan« v Schwarzlsee pri Gradcu v Avstriji. Spektakel koncertov z ognjemetom in glasbo je navduševal številne prisotne poslovne partnerje iz različnih držav. Trenutno je v podjetju Lyones International **350 zaposlenih** oseb, ima **1.800.000 »cashback«**

potrošnikov in partnerjev in je zastopano na treh kontinentih, 24 deželnimi podružnicami v 22 evropskih državah. Te države so: Avstrija, Nemčija, Švica, Madžarska, Slovaška, Češka, Bolgarija, Romunija, Slovenija, Srbija, Hrvaška, Poljska, Italija, Turčija, Anglija, Grčija, Irska, Nizozemska, Belgija, Francija, Združeni arabski emirati, Makedonija. V pripravi je 33 novih držav. Prodira se v Afriko in tudi v Ameriko. V Sloveniji Lyoness d.o.o. hčerinsko podjetje deluje v Mariboru in je bilo ustanovljeno pred tremi leti. Podjetje Lyoness omogoča trgovcev v nakupovalni skupnosti povečati promet s pomočjo **priporočilnega marketinga**. Najpomembnejša dobrina podjetja je zvesta, zadovoljna in navdušena stranka. Izziv podjetja je pridobiti nove stranke, na novo aktivirati stare stranke in obdržati že obstoječe stranke, predvsem v časih podražitev, porazdelitve kupne moči, pritiska konkurence in multiopcionalnih strank. Lyoness kartica »cashback« kartica vrača denar nazaj pri vsakem nakupu v višini 1–2 %, pri tem pa je kartica brezplačna in nima nobenih članarin.

Prednosti Lyoness kartice za popuste so: takojšnje povračilo denarja pri vsakem nakupu 1–2 %, ki se izplača na transakcijski račun, ko se izbere skupaj 10 EUR, 0,5 % prijateljski bonus – direktni in indirektni uporabniki, štirje načini nakupovanja (gotovina, vrednostni boni ali darilne kartice, spletni nakup, plačevanje z mobitelom), edinstvena kartica za veliko število partnerskih podjetij ter medbranžno in mednarodno nakupovanje. Letni prihranek potrošnikom znaša več kot 100 EUR. Druga vrsta oglaševanja je priporočanje Lyoness kartice za popuste prijateljem in znancem, za kar smo nagrajeni, kot smo že zgoraj omenili s 0,5 % vrednosti njihovih nakupov. Možno je nakupovati v petnajstih državah Evrope, Amerike, pri 18.500 Lyoness vključuje pri enem in štirih načinov plačevanja uporabiti sodobno in enostavno tehnologijo Lyoness Mobile Cashback. Vsak potrošnik, poslovni partner ali trgovec uporablja brezplačno internetno spletno pisarno, kjer ima koristno evidenco z zelo enostavnim dostopom s pomočjo uporabniškega imena in gesla in ki je vedno na razpolago. Nakupovati je možno tudi od doma, to je po spletu in si prihraniti čas in nam tu ni potrebno gledati ali je lokacija blizu ali ne. Trenutno je Lyoness sistem pri določenih **večjih trgovcih kot je Interspar, Sportina, Müller** v procesu, kar pomeni, da je potrebno tem večjim trgovcem pokazati, da jim podjetje Lyoness omogoča pridobiti tržni delež, da bodo ta trgovska podjetja bila pripravljena investirati v terminale in čitalnike za Lyoness kartico. Trenutno se v teh podjetjih uporabljajo vrednostni boni ali pa darilno kartico, te pa se kupuje z Lyoness kartico za popuste, kar pomeni, da je možno pri teh trgovcih možno koristiti popust na popust, to pomeni, da se popusti lahko seštevajo. Prednost vrednostnih bonov in darilnih kartic je tudi, da jih lahko podarjate prijateljem, znancem, sorodnikom ob rojstnih dnevnih, obletnicah in drugih za vas pomembnih dogodkih. »Cashback« vrednostne bone in darilne kartice lahko naročite preko Lyoness spletne strani ali pa jih kupite na prodajnih mestih bonov.

Spletna pisarna Lyoness je razdeljena na pet različnih področij, in sicer Nakupovanje, Novice in prireditve, O Lyonessu, Za trgovce in Moj Lyoness. Pri področju Nakupovanje si lahko ogledamo nakupovalne vrhunce, iskanje trgovcev, prodajna mesta bonov, Lyoness

popuste, različne nakupovalne možnosti in nakupovalne prednosti. V Novicah in prireditvah lahko najdemo informacije o prireditvah (Info poslovne točke, poslovni seminarji, International Lyoness tour v letu 2011). V razdelku O Lyoness dobimo podrobne informacije o Lyonessu, medijsko središče in kontakte. Področje Za trgovce že samo ime pove, da je namenjeno trgovcem, ki dostopajo do tega razdelka z uporabniškim imenom in geslom ter si tu pogledajo Lyoness poslovno priložnost in povpraševanje. Prav tako tudi do Moj Lyoness dostopamo z uporabniškim imenom in geslom, z razliko, da je ta namenjen le potrošnikom in poslovnim partnerjem.

4.3.2 NLP komunikacijska orodja za vodilne in za prodajno osebje v podjetju Lyoness

Mednarodni projekt Lyoness je odličen vizionarski idejni projekt. Poslovni partnerji imajo v projektu priložnost, da aktivirajo svoje sposobnosti, spretnosti in prave vrednote ter so kreatorji, organizatorji svetovne nakupovalne skupnosti. Prepoznavnost projekta je enostavna. Poslovni partnerji, ki uspevajo dosegati uspešne rezultate zaradi zaupanja, vere v svoje zmožnosti, v partnersko povezavo in v širino projekta, so odlična reklama za Lyoness. Projekt je iz obdobja v obdobje bolj zanimiv, z vsakim dnem vključuje nove potrošnike, nove poslovne partnerje in nove trgovce. Pričakuje se enormna rast soudeležencev. Vsak dan vstopi v sistem nov trg, nov potencial. Vsak projekt ima začetek in zaključek. Tako se tudi za projekt **Lyoness Slovenija** pričakuje, da bo trajal približno dve leti. Čez približno eno leto bo v Slovenijo prišla reklamna kampanja, kar pomeni, da bo potekala reklama Lyoness kartice dve leti preko vseh medijev. Avstrija je država, v kateri je bil pred osmimi leti ustanovljen Lyoness. Reklamna kampanja v Avstriji je že zaključena. Ni več možnosti delati masovnega posla, ker je trg že organiziran in oddan. Trgovski centri potrošnikom sami delijo Lyoness kartice. V Sloveniji je še dovolj časa, da si vsak posameznik, ki želi biti vključen v posel, postavi svoj lastni sistem ali partnersko mrežo Lyoness potrošnikov, prodajnih partnerjev in trgovcev. Potrošniki dobijo pri vsakem nakupu denar v višini 1–2 % nazaj. Nagrajeni so tudi v dveh nivojih, to je od direktnih in indirektnih oseb, ki so jim izročili Lyoness kartico in ti trošijo v Lyoness nakupovalni skupnosti. Prijateljski bonus prejemajo v višini 0,5 % od nakupov direktnih in indirektnih prejemnikov Lyoness kartice. Lyoness pogodba s poslovnimi partnerji je rešena z dednim pravom. Zaslužki so prenosljivi na potomce.

Pri projektu Lyoness ugotavljam, da so uporabljene naslednje **NLP tehnike in orodja za vodilne in za prodajno osebje: modeliranje, ustvarjalec novega vedenja (NBG), sidranje, strateška komunikacija SOM, PRLL, KISS in AIDA, SMART model postavljanja ciljev, »dream team«, Diltsova piramida, meta programi (MP), »powerburger«, tehnika »grow«, Satir vloga, 4MAT, Disneyeva strategija ustvarjalnosti, Miltonov model jezika, VAKOG, zaznavni položaji, zorni koti, flow, evforija, ekstaza, 4 koraki uspešnosti, možganski polovici, NLP svetovanje in »coaching« šolanje,…** Pri Diltsovi piramidi najdemo v Lyonessu poslanstvo, vizijo, cilje,

identiteto, vrednote, prepričanja, sposobnosti in spretnosti. Partnerji v Lyoness projektu, ki jih delimo po karierni lestvici na »president«, »leader« in poslovne partnerje so proaktivne osebe, usmerjene proti cilju, so navdušeni in izredno motivirani, saj prepoznavajo velikost in dragocenost projekta, vizijo, koncept, filozofijo in poslanstvo podjetja. V sistemu Lyoness se lahko ogromno naučimo iz **zakladnice možnih znanj** različnih udeležencev, ki prinašajo nove ideje in različne možnosti razmišljanj. Gre za sodelovanje ljudi z različnimi znanji, starostjo, spoli, državami, kulturami, tradicijo, verstvi … Prihaja do različnosti združevanj, novih spoznanj skupinske dinamike, prepoznavanja psihologije posameznika, spoznavanje različnih karakterjev in vedenj. Učenje iz prakse. Življenje nas uči. Pri projektu je potrebna **vera** in **vztrajnost**. Samo tisti, ki nikoli ne odnehajo postanejo in ostanejo **zmagovalci**. V komunikaciji in v odnosih z ljudmi je prednost ta, da posel nudi poznavanje svojih prednosti, slabosti in priložnosti, da gre za izboljšavo poslovnih kvalitet ali kvalitet osebnosti. Gre tudi za spoznavanje drugih ljudi, njihovih prednosti, slabosti in nudenje pomoči osebam, da v poslu uspejo in izboljšajo svoje **kvalitete**. Videnje enakosti in razlik vodi do vrednotenja lastnega sistema in do možnosti odločitve za pot, ki je prava, da se na tej poti spozna življenjske resnice in nauke, modrosti in »živeti« življenje, kar je naše poslanstvo. V sistemu prihaja do možnosti razvoja intuicije. **Izkustveno učenje** omogoča pravilne odločitve na podlagi poslušanja srca in uskladitve energije z okoljem. To je vrlina ljudi, ki prinašajo nove dobrodošle spremembe na dolgi rok v prihodnosti, ker »prebivajo led« za kvalitetnejše in boljše življenje vseh ljudi na zemlji.

Ljudje potrebujemo **širino, velik manevrski prostor**, kjer se lahko gibljemo, kjer lahko sanjarimo, opazujemo, poslušamo, vidimo ali razločujemo med minimalnim in maksimalnim ekstremom, se premikamo v levo, v desno, navzgor, navzdol, v globino, v višino, v širino in v druge dimenzije, vrednotimo pomembnost določenih situacij in si izberemo stvari, ki jih želimo imeti in jih na koncu dosežemo. V primeru, da jih nimamo, potem še nismo na koncu. Z vztrajnostjo in pravo naravnanostjo bomo cilje dosegli. Za vse bo pravi čas, prostor in zadovoljivo doseganje cilja, ko bomo mi na to pripravljeni. Kvaliteta je, da znamo prehajati iz naših, tujih vizij, idej, sanjarjenje z množico zanimivih razmišljanj. A biti le sanjač in živeti »v glavi«, to ni dovolj. Stvari je potrebno materializirati, zato potrebujemo pravo izbiro, energetsko komponento, procesiranje z modeliranjem uspešnih delov, z vero in videnje, kako to dosegamo oziroma imamo ali smo. Izvršitev in rezultati naših dejanj nam potrjujejo, da smo pravilno ravnali in da smo postavili začetne »zidake naše hiše«. Nemogoče lahko spremenimo v mogoče s procesiranjem in transformacijo čiste energije. Koncentracija, gostota, razpršenost, moč, širina, svoboda, enakost, različnost, malo, večje, največje, zavedanje, nezavedno … Naši viri so naša orodja. Uporabimo pravo orodje ali tehniko, ki je primerna za posamezni sistem. V Lyoness projektu najdemo različne možnosti, to je od sociale, nacionalnosti, internacionalnosti, dobrodelnosti, namena, sistema popustov, motivacije, denar nazaj pri vsakem nakupu, kombinacije, variacije, matematika, nagrajevanje, darila, boni, darilne kartice, nasmeh, rast, pozitivnost, hitrost, prepričanja, korist, želje, sanje, doseženi rezultati … V sistemu najdem vrednoto neodvisnost. Sistem omogoča zdravo razmišljanje

in generalno zdravje. Zidarji ali gradbeniki imajo v času krize veliko težav. V projektu Lyoness so dobrodošli, tako z njihovo vlogo, kot s filozofijo gradnje sistema. Gradnja sistema in organiziranje svetovne nakupovalne skupnosti pomeni množico potrošnikov in njihovih nakupov, ki se iz dneva v dan multiplicirajo in zahtevajo kompleksen avtomatiziran informacijski sistem, ki omogoča tako maso evidenčnih podatkov.

V Lyonessu se srečamo z zelo atraktivno obliko **simbola zlate perle**, ki nakazuje **vzajemnost verige treh partnerjev**. Zlata barva predstavlja zmagovalnost partnerske verige korporacije Lyoness, trgovske in blagovne znamke. Vsi udeleženci v verigi nekaj pridobijo, tako lahko govorimo o **treh »win-ih«**. Svetovni projekt Lyoness nam omogoča napredek v poslu, tako doma kot v tujini. Zaznavam širino, neomejenost in svoboda razmišljanja projekta, ki temelji na nakupovanju in na vsakodnevni potrošnji. Proces potrošnje se bo odvijal celotno naše življenje. Hitrejše obračanje potrošnje »obrne kolesje« gospodarskega cikla. Potrošnja se odvija v vseh dejavnosti Lyoness nakupovalne skupnosti, to je v dejavnosti, kjer imamo hrano, obleko, bencin, avto, hišo, pohištvo, počitnice, tehnologijo … Velikokrat zasledim po Lyoness gradivih tudi druge like, kot na primer krog, ki ponazarja »team«, nakupovalno skupnost ali nakupovalni cikel, in kroglo, ki jo lahko enačim s svetom …

V Lyonessu štejejo **dejanja, možnosti, ideje, »brainstorming«, srčnost želja** in postavljenih **ciljev** ter **hotenj**. Podjetje je bilo ustanovljeno pred borzno evforijo in krizo, to je v letu 2003, kjer so bili celotni pogledi na mikro in makroekonomijo bolj realni. Dobre korenine, v času krize, dobrega sistema niso in ne morejo uničiti. Lahko pa izkristalizirajo in očistijo napačno postavitev posameznih delov. Uspešni poslovni partnerji imajo možnosti pridobiti številne bonuse za kvalitetno opravljeno delo. Lyoness vseskozi preseneča in nudi izredno možnost in izziv, da se lahko v stabilnem poslu postopoma napreduje in se vzpenja po posameznih stopnicah. Prinaša nam veselje, srečo in zadovoljstvo ter vizijo napredka in soudeležbe. Na enostaven način lahko sodelujemo v potrošnji in pomagamo **reševati svetovno gospodarsko krizo.** Uresničitev naših želja in sanj. **Vedeti, hoteti, imeti in** na koncu tudi **biti** so prepoznavne besede v projektu Lyoness. Torej Lyoness pomaga odpravljati brezposelnost, omogoča angažiranost posameznikov, da imajo možnost, da v poslu uspejo. Pri tem pospešujejo potrošnjo, kar pomeni, da aktivirajo posredno proizvodnjo, ki je gonilna sila za ustvarjanje novih delovnih mest, zaslužkov in da je možno s pravilno usmerjeno pozitivno psihologijo reševati krizo zaradi pospeševanja gospodarskega cikla. Življenje ponovno začnemo na novo živeti, to je na boljši način in z našim vložkom. Bančni sistem podjetja Lyoness je v **Švici** zaradi večje varnosti. **Varnost** in **premišljenost** sta vrednoti Lyoness mednarodnega projekta. »Cash flow« ali vračilo denarja nazaj zaradi nakupov z Lyoness kartico na transakcijski račun je resnično v današnjem času **tržna niša**.

Projekt »Lyoness Child Family Foundation« je humanitarni projekt, ki je namenjen lačnim in neizobraženim otrokom sveta in nudi družini, osnovni celici družbe vrednost.

Potrebno je izobraževati nevedne v revnih predelih sveta, da imajo možnost poskrbeti za svoj obstoj s svojo predelavo hrane. Dati njihovemu življenju smisel, svobodo misli, lepih besed in čudovitih dejanj je čudovita gesta Z našo pomočjo in učenjem jim obudimo možnosti in zavedanje, da lahko uživajo življenje, se ga veselijo in z radostjo in srečo v srcu. Lyoness projekt ima močno ekološko, socialno, humanitarno obliko in vzajemno moč. Stvari, ki so v omejenih količinah ali mislimo, da nam niso dosegljive, si jih še bolj želimo. Lahko bi si razložili zadevo tudi drugače, da stvari, ki jih nimamo na razpolago dovolj nam dvignejo raven zavedanja in to je koristno. Vse vire imamo že v sebi. Potrebno je samo zavestno komponento dvigniti na pravo raven. Dobri temelji smo mi, samo aktivirati se moramo po poti zadovoljstva v pravi smeri k cilju. Pozornost pomeni fokusirati energijo v določeno točko. **Prava naravnanost** je moč ciljnih premikov, materializacija idej, dosežek rezultatov, ki so bili naša idejna predstavitev, ki smo ji dali moč udejanjenja. Z različnimi podmodalnosti in močno čustveno izkušnjo iz preteklosti ideje in naravnanost oživimo in ju aktiviramo. Ta tehnika je podobna **NBG tehniki**, ta je ustvarjalec novega vedenja s sidranjem in menjavanjem zaznavnih položajev.

Znotraj projekta zaznavam, da ni pomemben spol, starost, nacionalnost, rasa, vera, jezik, socialni položaj, poklic in podobno. **Ni meja**. Vsak posameznik ima priložnost, da nastopi aktivno vlogo poslovnega partnerja. V meta programih je razvidno, da je podjetje Lyoness usmerjeno na hotenja. Pozornost je na aktivnosti, ki se kaže na odločitvah posameznih oseb, da postanejo poslovni partnerji podjetja in organizirajo nakupovalno skupnost v Sloveniji in v tujini. Razvidna je tudi pozornost poslovnih partnerjev na lokaciji, ki je lahko v bližini ali zelo daleč, to je na drugem koncu sveta. O viziji podjetja sem že govorila, to je imeti »big picture« pogled, kar pomeni sledeči pogled na svet: Evropa, Afrika, Amerika, …, Nemčija, Francija, Slovenija, …, Gorenjska, Dolenjska, Primorska, Štajerska … V Lyoness projektu prevladujejo **meta programi**: **MP aktivnosti, MP drugi, MP ljudje, MP lokacije, MP naključni dostop, MP v času, MP moč, MP dosežki in MP razmerja**. Na eni strani Lyoness združuje formalno strukturo, zakonitosti z vso standardno dokumentacijo po ISO standardih, različne šifrante, pisana navodila, na drugi strani različne možnosti, ideje, kreativnost in lastno ustvarjalnost. Poslovni partnerji imajo osebne in poslovne interese in cilje glede na njihovo vizijo in poslanstvo kot tudi na vizijo in poslanstvo podjetja.

Lyoness univerzalna kartica za popuste je edinstvena mednarodna, medbranžna kartica. Zastopa zelo **ugledne trgovske in blagovne znamke: Spar, Interspar, Baumax, Müller, Sportina, (90 blagovnih znamk: Hugo Boss, Tom Tailor, …), Merkur, …** Distribucija kartice poteka le na podlagi priporočilnega marketinga. Vsako živo bitje, tako tudi distribucija te Lyoness kartice gre skozi določene **življenjske faze projekta**. Zanimivost je, da navdušenje za kartico iz dneva v dan raste na nivoju države in na svetovnem nivoju. Prodiranje s **strategijo: »Dopusti osebam, da sodelujejo pri kreaciji zgodbe o uspehu, da aktivirajo motivacijsko energijo in vizijo in uspejo«.** Torej ne motivira se ljudi brez vizije ali oseb, ki sodijo med povprečneže, temveč nudi priložnost osebam, ki lahko

organizirajo močno partnersko povezavo in so za to nagrajeni. Lyoness kartica omogoča trgovcem zmanjševanje stroškov reklame. Vsi trgovci na lokacijskem nivoju tako tudi mali se pojavljajo pri iskanju trgovcev po lokacijah skupaj oziroma zraven večjih nakupovalnih centrov. Poleg denarja je za posameznika izrednega pomena **priznanje**, ki ga prejmejo uspešne vodilne osebe. Projekt Lyoness motivira posameznike in skupine, jih aktivira, da se angažirajo za delo na projektu in pri tem uživajo. Poleg **prihrankov** potrošnikov, pa zaslužki poslovnih partnerjev predstavljajo **prihodke**, ki so obdavčeni in jih mora vsak poslovni partner na koncu leta prijaviti Davčni upravi. V današnjih časih, to je v času krize je možnost, da se tako samozaposlimo in ob tem zaslužimo, občutimo zadovoljstvo in širino projekta in našega življenja. Tržišče za Lyoness edinstveno kartico za popuste se oddaja samo enkrat. Izkoristimo priložnost, da »poberemo svoj delež ali denar iz tal«. Videti moramo, da denar leži vsepovsod in da imamo priložnost ga sprejeti in se zavedati, da smo ga vredni zaradi vložka v projekt. Gre za dajanje in sprejemanje energij, s katerim sklenemo **energetski cikel** in poskrbimo za **reprodukcijo**. Denar ni samo materialna dobrina, ampak tudi predstavnik našega vloženega dela. Enostavnost posla je, da ne potrebujemo prodajati proizvode ali storitve, temveč samo priporočati brezplačno unikatno kartico Lyoness za popuste, ki nam prinaša številne koristi. Po brezplačni registraciji, se lahko prijavimo na internet, po prejemu SMS sporočila na mobitel z uporabniškim imenom in geslom. Prejmemo dobrodošlico, da smo postali član Lyoness največje nakupovalne skupnosti.

Fokus oziroma naš začetni in parcialni cilj je iskanje sposobnih poslovnih partnerjev, ki s svojo učinkovitostjo in uspešnostjo tvorijo **»dream team«.** Podjetje Lyoness poskrbi za ustrezen idejni koncept, vizijo, filozofijo, poslanstvo, strategije, taktike, cilje, znanje, motivacijo in navdušenje za aktivnost in posameznikom nudi možnost, da si vsak izbere svoj način, da pomaga pri kreiranju svetovne zgodbe uspeha. Vsak posamezni **poslovni partner** si tudi sam izbere, koliko energije in časa bo vložil v ta mednarodni projekt in pri tem je ustrezno nagrajen, kar pomeni, da je na seminarjih možno pridobiti znanja in predstavitev karierne lestvice. Poslovni partnerji pa se ciljno odločijo, kje oziroma na kateri stopnici uspešnosti želi biti in koliko, želi zaslužiti, seveda je tu pomembna tudi angažiranost, spretnosti, sposobnosti in morebitne prodajne in organizacijske izkušnje ter dobri kontakti. Za vsak dobro postavljen cilj je potrebno formirati tudi ciljni okvir, v katerem je ekologija pomemben del dolgoročnosti in razvoj ter postavitev oziroma izgradnja dobrega sistema. Vsak posameznik, ki mu je idejni koncept po predstavitvi zanimiv in se želi angažiranost, ima pri tem možnosti, da dostopa do znanj tudi s pomočjo modeliranja uspešnih, to je z modeliranjem leaderjev. Pri tem uporablja različne zaznavne položaje, predvsem pa empatijo oziroma vživljanje v drugo osebo, tako neverbalno, verbalno, predvsem pa energetsko.

Zlata perla simbol Lyoness predstavlja družino, skupnost matere, očeta in otrok z mnogoštevilnimi ponovitvami. Slike, filmi, videnje priznanj, dobiti priznanja ter biti priznan v družbi po tem hrepeni vsako živo bitje, ko so ostale ali večina dobrin in vrednot

dosežene. Moč premikov, moč partnerstva, dobra dela in radost. Team je podobno kot družina, kjer moraš postaviti določena pravila, meje, vloge in poskrbeti za njihovo vodenje in usklajevanje, ustrezno komunikacijo, vzajemnost in pomoč, nasvete … Vodja »teama« poskrbi za »rdečo nit«. Zlate perle, krogi, krogle in podobne perspektivne oblike, ki jih zasledimo v Lyoness gradivih pomenijo strateška in svetovna partnerstva. Prava energija teče po sklenjenem krogu, ki je plod združevanja, sprejemanja in dajanja. V **Lyoness Dream Temu** zasedim veliko pozitivnih čustev, stanj in vrednot, to so motiviranost, nasmejanost, navdušenje, zadovoljstvo, vztrajnost, odločnost, pozornost, prijaznost, samozavest, spoštovanje, različnost mišljenj, odprtost, pripravljenost za aktivnost, priznanja, iskrenost, zaupanje, lojalnost, vera, gradi na samozaupanju in zaupanju ter gradi na motivaciji in pozitivni ciljni naravnanosti. Zasledim tudi pozitivna sidra, kot so: »Jaz sem uspešen, ljudje me sprejemajo kot karizmatično osebo z veliko pozitivne energije. Poleg **sidranja** pozitivnih čustvenih dogodkov, **modeliranja** uspešnih oseb, gre za energetsko sidranje prostora. Uporabljena je **tehnika NBG** (angl. *New Behavior Generation*), ki nam pomaga delati premike iz vizije v aktivnost ter nazaj potrditi to vizijo ali pa jo še fleksibilno prilagoditi glede na izkušnje, čas, prosto in ljudi.

V **»dream teamu«** so pomembni vzorniki, to naj bi bili naši »leaderji«, ki naj bi ostale učenja željne posameznike ali »teame« vodili s sodelovanjem, situacijsko, predvsem pa uporabljali transformacijsko (energetsko) vodenje. Zelo pomembna v tem projektu je energija, želeni film, korak v prihodnost. Skupinska dinamika v »teamu« zna biti izredno zanimiva. Z njo prihajamo hitreje do ciljev, stvari se tu ne seštevajo, ampak sinergije v »teamu« se množijo oziroma multiplicirajo. Razdelitev vlog, ki jih igramo v projektu, kjer aktiviramo naše prednosti nas z dobrim vodenjem popeljejo do dosegljivih in hitrih rezultatov. Natančnost in podrobnost pri **modeliranju uspešnih »leaderjev«** nas s pravo izvedbo pripeljejo do podobnih rezultatov. Pri tem je potrebno analizirati celotno strategijo modeliranja in jo primerno inštalirati. Dodati ji je potrebno tudi privlačno energetsko komponento. To je delo genijev. »Teamsko« delo multiplicira sinergije in uspešnost in učinkovitost celovitega, kvalitetnega sistema. Vsak si izbere vlogo, na kateri želi delovati, a tudi ta se lahko zamenja, ko zrastemo v sistemu, ko se naučimo z modeliranjem ostalih uspešnih naravnanj posameznikov, ki se nam zdi superiorna, da bi jo tudi mi imeli. Zasledujem različne »**teamske« vloge**, te so: raziskovalec virov (ekstrovertiran, navdušen, komunikativen, priložnosti, stiki), »teamski« delavec (kooperativen, blag, sprejemljiv, diplomatski, posluša, gradi, odvrača od prepirov, pomirja); koordinator (zrel, samozavesten, dober predsednik, cilji, delegiranje, spodbuja sprejemanje odločitev) in izvrševalec (discipliniran, zanesljiv, konzervativen, učinkovit, ideje v dejanja). Poslovni partnerji lahko pri pridobitvi novih poslovnih partnerjev pridobijo točke, ki so določene na posamezni stopnji karierne lestvice. Postavljajo si »lifeline«. Projekt Lyoness nam pomaga, da se učimo ravnati z osebami v poslu, da se naučimo bolje **voditi »team«**, da pridemo do različnih spoznanj, ki nam povečujejo vrednost naše zakladnice znanja. Spisek kontaktov si formiramo s pomočjo navodil. Nikoli ne bomo vedeli, kdo ima potencial, je talentiran oziroma nadarjen za tak posel, če ne bomo poizkušali se prepričati in vztrajno

verjeti v uspešnost projekta. Pomembno prepričanje je, da je zmagovalec tisti, ki vztraja do konca. V projektu zaznavam številne prednosti, to so na primer motivacija za delo, zadovoljstvo pri delu, ... Dobri rezultati so zelo dobro nagrajeni. Gre za atraktivni model izboljšav. Sodelavci v »teamu« si izmenjujejo izkušnje, v ekipi vlada zaupanje, zanesljivost posameznikov. Moč ni samo v denarju, temveč v **skupinski dinamiki**, motivaciji, aktivnosti in delovanju v sedanjosti. Pomembnost je na motivaciji, ki izvira iz posameznikove notranjosti in je potrjena od zunanjega okolja. Poslovni partnerji so proaktivni, prodorni, pozitivni, energični in zelo odprti za povratna sporočila in so svetovalci v projektu. Motivirani so, ker so izplačila za njihovo delo tedenska, dobijo namreč sporočilo po mobitelu, koliko so zaslužili v tem tednu. Vsak posameznik si želi le na koncu potrditve oziroma dokaz, da so delali dobro in kvalitetno. V »teamu« vlada prijateljsko vzdušje, prav tako je tak odnos do naših novih potrošnikov, poslovnih partnerjev in trgovcev, skratka do vseh ljudi, s katerim vstopimo v kontakt.

Podjetje Lyoness zelo dobro pozna **NLP štiri korake za uspešnost**, in sicer **cilj** (vedeti, kaj hočeš, uporaba SMART model postavljanja ciljev, kjer določimo rok ter na koncu preverjamo dosežek z našim planom), **aktivnost** (delovati v tej smeri, kar tudi preverjamo), **čutna ostrina** (naučiti se zaznavati ali se cilju približuješ ali oddaljuješ) ter **fleksibilnost** (spreminjanje svojega delovanja/vedenja, dokler ne dosežeš rezultata, ki ga iščemo). V času velikih sprememb je pomembno fleksibilno prilagajanje postavljenih načrtov glede na prioritete, da pridemo za nas zadovoljive in uspešno dosežene cilje, ki so usklajeni z ekologijo in našo vizijo oziroma filozofijo ter dosežejo širši smisel, namen našega poslanstva.

V Lyoness projektu zasledim možnost kvalifikacije, skratka pozornost je predvsem na ljudeh, ki bodo premaknili svet. Dober kapitan načeloma uporablja navigacijo, da ve, kje se nahaja in kam pluje. Pri **osvajanju novih kontinentov** in **držav**, bi lahko rekli da vodilni v tem sistemu **modelirajo Napoleona**, na **humanitarnem nivoju Mati Terezijo**. Potrebno je dobiti širino, za boljše odločanje, postavljanje kriterijev in narediti selekcijo oziroma pravi izbor. V projektu zasledim samostojnost, kreativnost, domiselnost, kreacije in ustvarjalnost. Do energije in moči pridemo s fokusiranjem na vizionarske cilje, s transformacijo različnih energij, s pozornostjo tukaj (prostorsko) in zdaj (časovno) in z navdušenjem v dinamiki »teama«. Sistem je izpolnjen in dovršen. Za dosežke je dano priznanje.

Projekt je tem času zelo aktualen, vzpodbuden in poslovni partnerji so navdušeni. Smiselnost našega projekta je **širina** in **globina**. Mnogi **uspešni »leaderji« ali predsedniški »leaderji«** so polni entuziazma, kajti oni so že dobili ogromno potrditev njihove vere v projekt z doseženim rezultatom. To izžarevajo in želijo dati tudi drugim. Pomembno je imeti vpliv v poslu, da lahko vodimo druge osebe. Ta vpliv pa si lahko pridobimo z pravim razumevanje globine vizije in filozofije projekta, z sidranjem pozitivne energije, z pravo držo, z »powertalk« in z dobrim zgledom, ki se rezultira že pri nas samih

in ti to vrača energijo nazaj. Uspešni voditelji so naš vzor oziroma dober zgled in tu imamo priložnost, da jih modeliramo pri tistih delih, kjer vidimo, da bi bilo koristno za nas. Zavedanje, da lahko uporabimo svoj potencial in ga tudi aktiviramo v poslu, nam je ključ do uspeha. Pri Lyoness poslu ne potrebujemo kapitala. Potrebujemo samo razumevanje ideje in aktiviranje priporočilnega marketinga možno v širino, čez meje, po vsem svetu.

Moj **priporočitelj** je zaupanja vredna oseba, ki uporablja **NLP strateško komunikacijo PRLL.** To pomeni, da zna zelo dobro poslušati sočloveka, ga spremljati (angl. *pacing*) s podobnimi gibi ali pa nekimi nevtralnimi gibi, ki ustrezajo kontekstu. V nadaljevanju vzpostavlja dober stik (angl. *rapport*), kar pomeni, da z enako valovno dolžino in energetsko komponento poskrbi za ujemanje in hkrati za preverjanje z neverbalnim vodenjem (angl. *leading*) ter le na koncu tudi za vsebinsko vodenje (angl. *leading*), to je vsebinsko in energetsko prevzemanje vodstva, ki ugaja in pri tem čutimo izpopolnjenost in zadovoljstvo. Moj svetovalec in priporočitelj je oseba, ki je pozitivna, aktivna, uporablja jasno in natančno komunikacijo, kongruenčna, empatična, etična in navdušujoča ter željna novih znanj. Nezavedno uporablja **tehniko »grow«**, kjer je zakladnica želja, dosežkov, trenutnih stanj, notranjih virov, možnosti in poti. Prav tako uporablja tudi **svetovalni pristop s konstruktivno kritiko** oziroma s tehniko »powerburger«: pohvala – pomanjkljivosti oziroma možnosti za izboljšavo – pohvala. Sam sebe spravlja iz stanja **»flow-a«** (aktivnost iskanja poslovnih partnerjev: hitro, pozitivno, koncentracija), do stanja **evforije** (seminarji – nabiranje znanj: lahkotnost, čustveni vrhunec, sreča) in včasih tudi do stanja **ekstaza** (»sensation«: ves iz sebe, zamišljena odsotnost, razsvetljenje). Ima **močna pozitivna prepričanja**, to so početju smisel, varnost, trdnost, ki jih kreira z pozitivnimi afirmacijami »Jaz zmorem. Jaz zaslužim. Zame zadostuje. Jaz sem dober«. V današnjem času so **reference** zelo pomembne, saj ti dvignejo vrednost. Za poslovnega partnerja je pomembno, da ima notranjo motivacijo, notranjo energijo in moč, ki jo izžareva navzven in ima primerno **entifikacijo**.

Obstajajo določena preizkušena pravila, do katerih so prišli že vodilne osebe v projektu pred nami. Da se ne učimo na istih napakah, je dobro raje poslušati njihova navodila in fokus proti cilju. Vendar ni vedno tako, nekateri se raje še prepričamo malo okoli, torej po lastnih izkušnjah zgradimo dober sistem, dostikrat ta zahteva več časa in energije. Vsak posameznik ima svoj **pristop**. Zaupanje pa se mora zgraditi. Največkrat zavzeta **Satir vloga** pri »leaderjih« je vloga razumarja, ozemljevalca. Uporaba **konkretnega učenja v praksi** (AC-CE) in odgovore na vprašanja kaj, kako. Poudarek na informacijah, reševanju, razumevanju in preizkušanju. **»Dream team«** oziroma »team« poslovnih partnerjev z »leaderji« je aktivna skupina ljudi, ki dosegajo skupne cilje, so jim pomembni skupni interesi, usklajeno delovanje in uspešnost. Vodje se morajo velikokrat odločati na podlagi nepopolnih informacij in uporabiti intuicijo, ki pa je rezultat preteklih izkušenj in preteklih odločitev, verjetno je ta bazirana tudi na celovitih zaznavah in energetski komponenti, ki pride na plan po tem, ko prisluhnemo sebi in notranjim odgovorom na zastavljena vprašanja. Tu ima tudi podzavest veliko vlogo. Zadeve je potrebno začeti, početi in jih tudi

zaključiti, da se potem lahko posvetimo naslednjih korakom in sledimo naši viziji ali pa da se začnemo ukvarjati z novimi, svežimi perspektivami. **Spoštovanje** soljudi in **poslovni bonton** nam dvigne samozavest, vrednost in omogoča biti mi, to pomeni kongruenčni sami s sabo in vizijami podjetja. Prav tako je potrebno spoštovati tudi **kulturo podjetja**, kajti šele potem smo lahko dober zgled okolju, ki vstopa v sistem. Organizacija partnerske mreže temelji na potrošnji oziroma prodaji, vendar v tem primeru, poslovni partnerji ničesar ne prodajamo, ampak priporočamo Lyoness brezplačno kartico. V tem poslu je zelo pomembno, da smo prijazni pri komunikaciji, da imamo pravo držo, kažemo energičnost, ki izvira iz naše notranje motivacije, obvladovanje diplomacije, spoštovanja, biti odprti, osredotočeni na cilje, ki so ekološki. Poslovni partnerji naj bi obvladovali odločnost, psihologijo ljudi, empatijo, »brainstorming« idej, uvideti pravo priložnost izmed mnogo odprtih možnosti, »teamsko« delo. V projektu ne potrebuješ v osnovi neko posebno znanje ali sposobnosti, saj imaš omogočeno **mentorstvo**, ki omogoča to znanje in je možno pridobiti sposobnosti, v primeru, da modeliramo uspešne vodje. V primeru, da posamezniki uspevajo kot poslovni partnerji, so zato nagrajeni in pa tudi oni potem postanejo »leaderji«, ki delegirajo znanje in predajo kvalitetne informacije na individualnih sestankih naprej, potem so oni dober model za ostale, ki vstopajo v projekt.

V projektu je ogromno idej, širina projekta temeljni na več branžni potrošnji. **Zmagovalni projekt** omogoča trgovcu pridobiti tržni delež in pa le tega potem obdržati. Biti prvi v takih in podobnih projektih je zelo pomembno, saj pravi sistem na dolgi rok in maso prinaša zaslužke naših začetkov in pa tu ni meja, svet nam je blizu, saj lahko brezplačno registriramo naše prijatelje po vseh koncih sveta. Pri naravnanosti na dolgoročno doseganje rasti in razvoja podjetja ter biti dober gospodar in vodja, je potrebno vklopiti v proces ne samo dolgoročne strategije po managementu, temveč tudi taktične scenarije, ki so bolj domena podjetništva. **Združevanje managerski in podjetniških veščin** je v času krize zelo dobrodošlo. Managerji predvsem držijo sisteme na dolgi rok, izberejo primerne specialiste določenih področij oziroma v primeru, da je »team« manjši tudi specialist določenega področja mora poznati managerske veščine, ker mora pridobiti specifična znanja podobnih področij od zunanjih specializiranih družb in torej zunanjih specialistov. Pri tem pa se vzporedno uči konkretnih specialnih rešitev, ki naj bi bila pisana na podjetje. Podjetniki pa so bolj taktično naravnani, fleksibilnejši ter hitrejše rešujejo zadeve predvsem na kratek rok. Njihova slabost je, da ne vidijo dolgoročne širine celotnega projekta, ker stvari ne načrtujejo in ne vlagajo veliko pozornosti, da imajo vsaj kvalitetne specialiste iz finančnega in računovodskega področja. Na dolgi rok se jim lahko sistemi rušijo, ker jih sprotno ne vzdržujejo. Presenečenja pa so včasih prevelika in terjajo stečaje in izbrise podjetij.

Prepričanja so zelo pomembna za **samozavesten nastop** in **profesionalno držo**. V ospredje damo sogovornika, kar pomeni, da se osredotočamo na **MP drugi**. Poslovni partnerji se obnašajo v poslu vzorno in profesionalno, izžarevajo pozitivnost, moč in energijo, ki jo črpajo iz **notranje motivacije**. Inovativna prepričanja nas v poslu

navdušujejo, nam prinašajo nove in sveže spremembe, ki so za nas zelo privlačne. Z **metaforami** bi lahko ponazorili močna prepričanja. Primer: »Rumeno je sonce, zlata vredna je naša svetovna krogla. Svet v dlani. Zlata kartica za poslovne partnerje na dlani. Členjenje vstran, navzgor, navzdol, v vse smeri. Gremo naprej, mi premikamo svet, dajmo učimo se živeti na malih in bogatih z vrednotami posejanimi projekti. Imamo svobodno voljo, to kar sprejmemo, to tudi imamo. Uspešno in lepo. Smisel življenju. Mi bomo to naredili, mi bomo uspeli, mi uspevamo zdaj. Naša aktivnost je zdrava, pomaga kreirati zadovoljstvo v časovni komponenti sedanjosti. Tukaj in zdaj sidramo prostor z našimi zakladi.« Ena od »leaderk«, ki so zelo hitro uspele v Lyoness projektu, ima kompetence in močno prepričanje v uspeh. Poslužuje se **komunikacije »powertalk«** na primer: »To. Super. Uspeli bomo. Mi smo zmagovalci.«

V današnjem času je **zaupanje** začetek nečesa dobrega oziroma izgradnje dobrih medsebojnih odnosov in dobrih dolgoročnih povezav. Postavitev sistemov je zelo dolgotrajen proces, za katerega je potrebno veliko vztrajnosti. Iskrenost in simpatičnost je v Lyoness poslu zelo pomembna. Gre za izredno priložnost, da se naučimo razumevati **psihologijo** oseb. **Vzajemnost ali recipročnost** v komunikaciji omogoča dober stik in izboljšuje odnose. V komunikaciji je pomembno, da smo transparentni, to je razumljivi in jasni, dosledni. Učinkovita **Lyoness komunikacija metodo KISS** (angl. *Keep it short and simple*), ki predstavlja kratko in jasno komunikacijo. V Lyoness projektu se srečujemo z komunikacijo na predstavitvah, sestankih in komunikacijo z novimi sodelavci v »teamu«. Poleg črpanja znanj in energije, so vprašanja pomembnejša od odgovorov. Z »brainstormingom« lahko pridobimo veliko idej, ki jih lahko uporabimo v različnih situacijah in v komunikaciji z različnimi strukturami ljudi.

Lyoness je odličen praktični primer za učenje o celotnem sistemu Nevrolingvističnega programiranja in o NLP tehnikah. Omogoča nam pogledati na stvari z različnih **zornih kotov** in z različnih **zaznavnih položajev** (asociacija, empatija, disociacija, dvojna ali trojna disociacija). V NLP-ju smo lahko režiserji lastnega filma, ki ga kreiramo sami ali v moštvih. **»Programirani možgani«** nam omogočajo ogromno »potovanj«, ki si jih lahko predstavljamo na podlagi lastnih ali tujih izkušenj. Uporabljamo **VAKOG zaznavni sistem**, kar pomeni, da poskušamo izostriti naša čutila (vizualno, avditivno, kinestetično, olfaktorno in gustatorno). S poznavanjem različnih NLP tehnik imamo v življenju nabor različnih orodij za reševanje različnih življenjskih situacij, odnosov ali drugih dogodkov. Projekt nam nudi, da izostrimo svoje zaznave po principu VAKOG. Dovolimo si videti, slišati, čutiti, vonjati in okušati. Kreirati lastne scenarije in filme. Dosežki nas izpopolnjujejo, dokazujejo. V projektu vidimo različnosti, razpone, ekstreme, nasprotja, podobnosti… različne odzive, ki nam dajo širino. Večina ljudi je vizualnih oseb, zato je priporočljivo v Lyoness projektu na začetku začeti s kvalitetno informacijo, ki jo dobimo in vidimo na prezentaciji. Drugi ljudje so bolj avditivni, kar pomeni, da je zvok za njih pomemben, zato je na prezentacijah potrebno predstaviti tudi kratke filme.

V Lyoness projektu je za uspešne poskrbljeno z **motivacijskim kariernim sistemom nagrajevanja**. Zelo pomemben je **»flow«**, ki ga dosegamo s pomočjo motiviranosti, navdušenjem, akcijo in pozitivno naravnanostjo. Pozitivna energija omogoča kvaliteto in korist za posameznike, kakor tudi za »teame«. **Podjetje Lyoness** pridobi **1 % zaslužka od realnih nakupov**, kar je glede na statistično maso ogromno. Poslovni partnerji imajo možnost dosegati ne samo prihranke pri vsakem nakupu, kot potrošniki, kjer dobijo 1–2 % denarja nazaj, temveč razliko popustov, ki polni pozicije in pri pogoju 35/35 iz 50 EUR-ske pozicije kreira 450 EUR-sko pozicijo, ki se izplača na transakcijski račun kot nagrada za realne nakupe v organizirani nakupni skupnosti. V tem prvem delu oziroma v prvo karierno stopnjo nagrajevanja trgovci vložijo 1 % denarnih nagrad. Na **poslovnih seminarjih** je predstavljena ostala karierna lestvica in zaslužki. Poleg finančnih nagrad sistem nagrajuje tudi z poslovnimi nagradami, kot so zlata ura, mobitel, torba, prenosni računalnik, … Poslovni partnerji imajo možnost sodelovati pri nacionalni udeležbi na prometu na primer pri udeležbi na prometu v Indiji, Aziji, Ameriki … Z avansnim plačilom se pridobi na času, da se pozicije prej izplačajo. Pozicije oblikovane iz posameznih realnih nakupov se počasi oblikujejo in za oblikovanje potrebujejo čas, ki pa je v tem projektu dragocen. Osebe, ki bodo razumele sistem in se bodo odločale za posel kot poslovni partnerji, se bodo prvenstveno odločale za predplačilo. Provizije so višje, in skoraj niso razumljive, ko nakupovalna skupnost dela velike promete. Pozicije začnejo v sistemu prestopati na višje nivoje in se seštevati. Ta presenečenja povzročajo še večjo evforijo pri »leaderjih«, ki dobijo potrditev tako s priznanjem svetovne skupnosti Lyoness kot tudi z realnimi prejetimi zaslužki.

V Lyoness sistemu je izredno pomembna začetna **kvalitetna informacija**. Posamezne osebe imajo priložnost in čas, da spoznajo idejni koncept, vizijo in filozofijo Lyoness projekta. Znanje pridobijo na **prezentacijah**, individualnih **sestankih, delavnicah** za poslovne partnerje, srečanjih »leaderjev« in poslovnih partnerjev ter na **poslovnih seminarjih**. Glavni svetovni »leaderji« podjetja se zberejo enkrat letno na **»Lyoness sensation«**. Poslovni partnerji na »sensation« občutijo, da so del svetovnih organizatorjev partnerske povezave potrošnikov, poslovnih partnerjev in trgovcev. Na »sensation« začutijo evforijo, ekstazo (izredno navdušenje) in ne samo »flow« (da stvari tečejo tekoče). Čas je v projektu pomembna komponenta. Projekt ima začetek in konec. Vstop poslovnih partnerjev, ki želijo delati na kvalitetnih vizionarskih projektih je zelo pomemben. V primeru, da so na začetku projekta v poslu imajo več manevrskega prostora. Pozornost v Lyoness projektu je usmerjena v posameznika oziroma v ljudi. Vsak človek je zgodba zase in prinaša nove izkušnje in učenje.

Kontakti so v projektu zelo pomembni. Tako stiki iz sedanjosti, iz preteklosti, kot stiki, ki se bodo pojavljali posredno prek direktnih stikov v bližnji prihodnosti. V Lyoness projektu zato naredimo najprej seznam stikov na primer cca 100 stikov. Poznanstva so v takem projektu zelo dobrodošla. Kontakti so kot lijak. Pri velikem številu oseb se lahko filtrira nekaj pravih oseb za posel. Podobno je večkratnemu streljanju v tarčo, da je večja možnost

zadeti v sredino. Potrebne so veščine in ciljna naravnanost. Na začetku gre za **telefonsko dogovarjanje**. Kasneje je kontakt bolj oseben. Zapisovanje, urejanje kontaktov, vabila, direktna vprašanja in možnost dati povabljeni osebi, da se odloči so zelo pomembne. V primeru, da se osebe odločijo, da bodo poslovni partnerji, se jim po vstopu v sistem pomaga, da se postopoma učijo in modelirajo »leaderje« oziroma priporočitelje. Pri organiziranju časa je potrebno postavljati prioritete. Doslednost, iskrenost in volja v poslu so pomembni. Komunikacija je natančna in jasna. Pomembna je priprava na dogovarjanje po telefonu za ustrezne termine. Delo in čas si je potrebno organizirati, usklajevati termine. Individualne sestanke vodi izkušeni »leader« ali vsaj izkušeni priporočitelj zaradi uspešnega vtisa na drugo osebo. Pred pripravo na dogovarjanje za termine po telefonu, se je potrebno pozitivno, energetsko in ciljno naravnati. Razpoloženje osebe, ki kliče se čuti na drugi strani telefona. Komunikacija ali povabilo preko telefona naj bo kratko, jasno, tekoče in razumljivo. Predstaviti je potrebno sebe in sporočiti, da se na predstavitvi dobi kvalitetno informacijo o celotnem projektu, ki prinaša koristi in bonitete posamezniku. Ton glasu je zelo pomemben. Komunikacija naj bo lahkotna. Občutiti je potrebno privlačnost povabila. Izražen naj bo namen klicanja. Pogovor je potrebno voditi na vljuden, prijazen način, da se čuti nasmeh. Povabljeni osebi je potrebno dati vsaj dve možnosti za termin in lokacijo predstavitve. Sporočilo ima začetek in zaključek. Cilj pri telefoniranju je dobiti **potrditev termina**, To pomeni za osebo, ki posreduje vabilo delni, parcialni uspeh. Na dan predstavitve je potrebno pridobi drugo potrditev, da se bo oseba predstavitve res udeležila. Profesionalne osebe predstavijo na prezentaciji celovito, kvalitetno informacijo o projektu.

Time management narekuje točnost in resnost projekta. Pri komunikaciji je potrebno upoštevati pozitivni namen projekta in poznavati psihologijo ljudi. Razlikovati moramo med osebo in vedenjem oziroma odzivi posameznikov. Po predstavitvi je potrebno dobiti »feedback« osebe, ki se je predstavitve udeležila, da nam sporoči ali se je odločila, da bo poslovni partner ali samo potrošnik. Ne obstaja neuspeh, je le povratna informacija (različni odzivi). Zelo pomembno je upoštevanje poslovnega bontona (obleka, drža, komunikacija…). Pri rokovanju pokažemo, da spoštujemo model sveta vsakega posameznika. Imeti možnost izbire pomeni imeti večjo izbiro delovanja, kar pomeni imeti večje možnosti, da dosežemo, kar si želimo. Uporabljena je **tehnika NLP svetovanje**. Ni neposrednih odgovorov in rešitev s strani svetovalca na klientova vprašanja. Pomembno je, da vodje s postavljanjem vprašanj razširjajo klientov idejni prostor, njegova znanja, z vodenjem do različnih možnosti in odločanjem in zavedanjem klienta, da je kreacija sistema njegova. Vodje pomagajo klientom pri ugotavljanju njihovih želja, motivacij in ciljev. NLP tehnike in orodja usmerjajo in spodbujajo k rešitvam. V primeru, neučinkovitosti postopka je dobro narediti stvari drugače, vse dokler se ne ugotovi pravi način za posamezno konkretno osebo. Osebo se ne sme prepričevati. Gre za svetovalno funkcijo. Najpomembnejši **del celotne komunikacije**, to je **55 %,** je naša **drža**. Ljudje so naveličani predstavitev, zato se jim predstavi, da lahko na informativnem poslovnem sestanku vidijo kvalitetno informacijo, ki posredno kaže na informativno poslovno

predstavitev. Beseda predstavitev pomeni za posameznike, da bodo morali poslušati in da ne bodo mogli dobili povratne informacije. Komunikacija na predstavitvah je enosmerna.

Kratek **poslovni sestanek** po informativni poslovni predstavitvi omogoča, takojšno povratno informacijo, nudi možnost vprašanj, izražanje posameznikovih predstav o slišani in videni prezentaciji, možnost odgovorov na konkretna vprašanja, ter izražanje odločitve ali biti potrošnik ali poslovni partner in možnost izročitve Lyoness kartice za popuste kot darilo za potrošnika. **Prezentacija** je ponazorjena na primeren način. To je na način, da se pokaže tudi predmet prezentacije, različne filme, odločen nastop, jasno in primerno hitrost podajanja vsebine komunikacije, enostavnost in preglednost gradiva. Prezentacija predstavlja steber ali stabilnost celotnega sistema. Prezentator, ki je vizualni tip človeka, hitro govori in njegovi gibi so dokaj hitri. Ljudje smo zmožni sprejeti sedem do plus minus dve informacij. Informacije se lahko procesirajo tudi kasneje tako na zavednem kot tudi na nezavednem nivoju. Nezavedno ve, kam je potrebno uvrstiti informacije. Strategija ponavljanja v procesu učenja je priporočljiva in pomeni, da se nove informacije, ki se jih ni prvotno takoj zaznalo, dodajajo naknadno in razširjajo polje ali zakladnico možnosti. Po prezentacijah, kjer gre za enosmerno komunikacijo, je pametno narediti individualni sestanek s povabljeno osebo. Razčistiti nejasnosti. Širina novega znanja je kot iskra v plamenu, v zakladnici znanj. Iz malega raste veliko. »Kar smo posejali, to žanjemo.« Lyoness informativne poslovne prezentacije so izredno zanimive in pri njih se uporablja **strategija AIDA** (pozornost, zanimanje, želja in akcija, angl. *Attention, Interest, Desire and Action*). Na prezentacijah in na šolanjih, kako delovati na individualnih sestankih, »leaderji« zelo poudarjajo držo, »powertalk« (moč jezika: pozitivno, motivacijsko, energija, lahkotni »ne«). Glede na **tehniko 4MAT** se ugotavlja, da se v Lyoness projektu sprašuje predvsem Kako, to pomeni kako bomo miselni projekt spraviti v aktivnost ali v prakso. Za prezentacijo je zelo pomembna dobra ponazoritev vsebine. Gre za enosmerno komunikacijo. Potrebujemo povratno informacijo, ki jo dobimo po prezentaciji na individualnem sestanku, kjer imamo možnost spraševanja.

Dialog ali dvosmerna komunikacija odpravlja filtrirane informacije (popačenje, posploševanje ali brisane informacije). Lahko sprašujemo, poslušamo, opazujemo in dobimo odgovore na konkretna vprašanja. Vprašanja so dobrodošla s strani priporočiteljev oziroma »leaderjev«. Izbira in odločanje je na strani povabljenih, da dobijo moč in da vidijo, slišijo ali občutijo svoj prispevek. Šele potem se gradi prava partnerska povezava »dream teama«. Različne situacije, različni ljudje … dajejo širino projektu. Usmerjanje pozitivno naravnanih misli, besed, pripeljejo do rezultatov ali ciljnih dejanj. Postopna predaja informacij je zelo pomembna. Možnost procesirati in uvrstiti informacijo na pravo mesto na primer kot zidak pri hiši. Posameznik lahko napreduje v karierni po stopnjah. Znanje mu je postopoma podano s strani priporočiteljev, mentorjev oziroma vodij. Lahko procesira in uvrsti informacije na določeno mesto (»v predal v glavi«) in ima možnost za naključni dostop do teh informacij in do znanj.

Pri **časovnem managementu** je potrebno imeti koledar, pisalo, dlančnik ali planer, da se lahko **aktivnosti ciljno načrtujejo**. Zapisovati si je potrebno datume prezentacij in imena prisotnih oseb na prezentaciji in datumov dogovorjenih terminov za individualne sestanke. Pri organizaciji dela je potrebno imeti rokovnik. Zapisati je potrebno ključne ciljne dogodke in odločitve zapišejo z datumi dokončanja. Potrebno je vedeti, koliko in katere osebe bodo sodelovale pri aktivnosti, kdaj je potrebno to aktivnost pričeti, da bo zaključek aktivnosti pravočasen. Dobro je imeti rezervni čas. Praksa kaže, da pogosto prihajajo v proces zadeve, ki jih nismo predvidevali. Držati se moramo zastavljenih rokov. **Plani** naj bodo **fleksibilni**. Za planiranje se lahko uporabi koledar v računalniku (na primer Microsoft Outlook), da se datumi aktivnosti lahko fleksibilno prilagajajo. V primeru, da imamo občutek, da je opravil preveč glede na čas, potem je potrebno postaviti prioritete na primer **ABC prioritete** usklajene z roki in pomembnostjo ciljev. Za poslovne partnerje je pomembno poleg načrtovanja tudi urejanje svojih zapiskov, izkušenj, vtisov, pridobivanje novih znanj iz delavnic, poslovnih seminarjev … Vsak uspešen manager in podjetnik si naredi strateški in poslovni načrt. Fleksibilno načrtovanje je bistvenega pomena, da se lahko primerja dejanske parcialne rezultate z načrtom. Vidi naj se približevanje prvotno postavljenemu cilju ali da je potrebna drugačna aktivnost na poti do uresničitve »tarče, kamor se strelja«, da se doseže najboljši rezultat. Pomembnost časovne komponente in komponente rezultata načrtovanja je smiselna. Lyoness projekt vsebuje za poslovne partnerje standardno dokumentacijo in standardne obrazce za načrtovanje, to je letno načrtovanje, mesečno in tedensko ter produkcijski seznam izplačevanja pozicij. Produkcijski plan je rokovnik, kjer se vidi do kdaj je potrebno rezultat doseči. Lyoness se poslužuje time managementa in **štirih stebrov uspešnosti**. Čutna ostrina je kot kompas, ki kaže ladjarju smer, da bo zopet uzrl kopno, kamor je bil namenjen.

V Lyoness se poslužuje **»coaching« šolanja**, ki je zelo blizu nevrolingvističnem programiranju oziroma uporablja NLP tehnike v »preoblečeni podobi«. **»Skupaj smo močnejši«** je **moto podjetja**, kar se zrcali v NLP-dream teamu in v **zmagovalni strategiji**. Tri »win« komponente kažejo, da so zmagovalci vsi v partnerski mreži. **Potrošniki** dobijo z realnimi nakupi 1–2 % denarja nazaj. **Poslovni partnerji** so nagrajeni, ker pomagajo organizirati mrežo. **Trgovci** so zadovoljni zaradi poceni reklame dosežene z priporočilnim marketingom in s pridobitvijo zvestih strank ter doseganje večjega tržnega deleža. Uspešni poslovni partnerji so v sistemu nagrajeni in si sami lahko »odrežejo kolač«, to pomeni, da si sami določijo, koliko so vredni in koliko bodo zaslužili. Napredujejo po karierni lestvici in pridobijo uglajene naslove in priznanja. Najbolj uspešni prejmejo priznanja na »sensation«, kjer se srečajo Lyoness poslovni partnerji celega sveta. V Lyoness poslu se srečujemo z različnimi ugovori, ovirami … pomembno je pravilno ravnanje z našimi povabljenimi osebami, da jih navdušimo za projekt. Oceniti je potrebno, kakšnega človeka imamo na drugi strani. Karakterji oseb so lahko zelo različni. Določeni potrebujejo pridobiti več znanja, drugi se prepuščajo navduševanju in postopnem pridobivanju znanja. Za fizične osebe, ki so poslovni partnerji v projektu bo manj manevrskega prostora za oddajo tržišča Lyoness kartici. Potrebno je dokaj hitro ugotoviti, ali so pridobili osebo, ki

se bo angažirala za aktivnost ali ne. Zelo hitro je potrebno zadevo zaključiti in se osredotočiti na nove poslovne partnerje. Drugače ne bodo imeli dovolj časa, da povabijo prave osebe v posel. »Brainstorming« ideje so lahko tudi čudne, vendar je vsaka ideja lahko vzvod za novo idejo, da projekt zaživi. Sanje pomagajo pri kreaciji idej. V primeru, da potegnemo vzporednico z nevrolingvističnim programiranjem, bi lahko govorili o **Disneyevi tehniki ustvarjalnosti** ali o **stanju transa z Miltonovim jezikom**. Možno je pridobiti različne vire in možnosti za zanimive ideje. Ideje razmišljanja in načrte se lahko zapišejo. Ukvarjanje s tretjim zaznavnim položajem, to je z disociacijo, omogoča pregled nad celoto in boljše osredotočanje na ciljno zadevo, ko se jo vidi zapisano na papirju, To pomeni, da čustva tu niso več vpletena in da se lahko niza dogodke skozi čas in se jih napiše na časovno črto. Pri načrtovanju je dobro narediti vsaj tri scenarije na primer pesimistični, realni in optimalni. V Lyoness projektu je dobro imeti stabilnost, globino in sidro, da v zadevo, v katero se 100 % verjame, se jo razširja v nove ideje in fleksibilne spremembe.

Lyoness gradiva so urejena in imajo stil. Bela podlago z zlatim simbolom nam označuje moč in povezanost vseh treh partnerjev v sistemu. V projektu udeleženci izbirajo osebe, s katerimi želijo sodelovati in se jih ocenjuje kot možne poslovne partnerje. To spominja na kadrovsko vlogo managementa. V gradivu je možno zaslediti uporabo modre barve, ki ponazarja modrost projekta. Pravilne odločitve, kakovostni izdelek, kar je v Lyoness primeru kartica za popuste, je uspešen svetovni projekt sodobnega časa. Korak za korakom, z vztrajnostjo do uspeha. Posameznik je sam kreator lastnega uspeha, in ima svobodno voljo, da si stvari, ki mu ležijo izbira na svojo »kožo« ali pa se nauči nekaj novega in ob tem razširja obzorja.

Zelo uporabna je posameznikova spletna pisarna, možnost spletnih registracij oseb na drugem koncu sveta. **Internet** približuje ljudi in na drugi strani poceni poslovanje, omogoča pridobiti ogromno informacij in znanj. Računalnik ali internet omogoča, da ni potrebno obremenjevati možganov z maloštevilnimi informacijami. Pomembna je vloga raziskovalca, to je sposobnost, da se v zelo kratkem času poišče ustrezne informacije in znanja glede na cilje, motivacijo in aktivacijo. »Memory« ali knjižnico znanja prestavimo v pomožne »zunanje možgane«, to je v računalnik ali na internet. Dostop do ustreznega znanja je možen z dobro organizacijo, ciljem, aktivnostjo, čutno ostrino in fleksibilnostjo možganov. Na spletni strani ali v Lyoness spletni pisarni imajo poslovni partnerji celotno evidenco nakupov, to je odprtih, zaključenih ali v procesu evidentiranja ter druge oblike analiz. Računalnik je v današnjem času zelo pomemben. Ima mnogo dimenzij in funkcij. Računalnik se ne gleda samo kot materialno zasnovo, ampak širše, kot dostop do različne zakladnice znanj in do različnih možnih kontaktov po svetu. V računalniku in na internetu so na razpolago takojšnje informacije in enostaven dostop do avtomatiziranih evidenc. Koncentracija je na organizaciji tržišča. Delo je razdeljeno. Avtomatizacija sistema ima priznanje, kot je ISO standard.

Računalniški sistem omogoča evidentiranje in avtomatizacijo posameznih nakupov pri posameznem uporabniku. Na dolgi rok in na število uporabnikov vseh Lyoness kartic celega sveta pomeni, da mora biti informacijski sistem zelo močen, da lahko obvladuje masovne informacije … tudi na nivoju partnerskih bonusov, provizij … Logika celotnega projekta je zelo dobro zgrajena. Organizacija partnerske mreže temelji na potrošnji. Poslovni partnerji ničesar ne prodajajo, ampak priporočajo Lyoness brezplačno univerzalno kartico za popuste.

V **Lyoness poslu** je zelo pomembna prijaznost pri komunikaciji, drža, energičnost, notranja motivacija, obvladovanje diplomacije, spoštovanja, biti odprt, osredotočen na cilje in na ekologijo. Poslovni partnerji naj bi obvladovali odločnost, psihologijo ljudi, empatijo, »brainstorming« idej, znali uvideti pravo priložnost in idejo in »teamsko« naravnanost. Lyoness projekt omogoča mentorstvo in možnost modeliranja uspešnih vodij. Uspeh je nagrajen. V projektu je ogromno idej. Širina projekta temeljni na večbranžni potrošnji. Zmagovalni projekt omogoča trgovcu pridobiti in obdržati tržni delež. Biti prvi v projektih je zelo pomembno. Pravi sistem na dolgi rok in glede na maso prinaša zaslužke začetkov. Ni meja, svet je zaradi računalniške tehnologije in interneta blizu. Registracija poslovnih partnerjev iz vseh koncev sveta je možna tudi preko spleta.

Lyoness uporablja **motivacijske strategije**. Nahajanje Lyoness projekta se zasledi na visokih nivojih **Diltsove piramide**, kjer se nahaja namen, globji smisel, poslanstvo, povezanost in pripadnost. Pozornost v Lyoness projektu je usmerjena navzven, k ciljem, k fleksibilnosti. Pomemben je prostor, vživljanje »kot da«, intuitivnost in ustvarjalnost. Opažam uporabo **Disneyeve strategije ustvarjalnosti** (sanjarjenje, realizacija, svetovanje). Uporabljeni **SOM-i**. Sogovorniku ponudimo pogled iz drugega modela sveta, druge tradicije in iz druge kulture. V primeru, da kaj ne deluje, se poslužujemo definiraj drugače. Predstavi druge ali drugačne možnosti. Zasledim uporabo **MP**, to je razlik, celovitega pogleda s prehodom na konkretno specifiko, to je iz splošnega v podrobnosti, proaktivnost, moč, razmerja, dosežke, notranjo motivacijo z zunanjo potrditvijo, pozornost na drugih, proti cilju, zakladnico možnosti, pomembnost aktivnosti, lokacij, ljudi, dojemanje časa v sedanjosti, v času in naključen dostop do informacij in znanj. Naša **možganski polovici** sta dva različna pola. Na eni strani je desna možganska polovica povezana z ustvarjanjem, kreiranjem, slikanjem, uglaševanjem različnih nezavednih in naključnih virov. Spet druga enako pomembna leva možganska polovica nam prinaša matematično, logično, zaporedno zavedno komponento in dostopnost do virov znanj. Projekt je testiran in matematično logično vzdržen. Avtomatizacija evidenc na spletu nam omogoča bližino, dostopnost, enostavnost, vodenje s smernicami, napotki, navodili, preprostost, odprtost, odkrivanje novih stvari, omogoča informiranje in biti presenečen nad širino in globino celotnega sistema, ki je zaščiten in varen.

SKLEP

Nevrolingvistično programiranje vsebuje cel sklop različnih tehnik, ki jih lahko uporabimo ob različnih priložnostih. Tako lahko s pravo izbiro »orodja« popravljamo oziroma rešujemo različne posameznikove življenjske ali pa poslovne situacije. Gre za sodoben princip različnega razmišljanja in aktiviranja naših možganov tako, da po VAKOG-u vidimo, slišimo, občutimo, vonjamo ali okušamo različne perspektive, ki nam izboljšujejo kvaliteto življenja. Poznamo govorico telesa, ampak v primeru NLP-ja, bi bilo bolje, da bi govorili s širšo perspektivo, torej tu pri NLP-ju gre za govorico možganov. Možgane lahko sami sprogramiramo, tako kot želimo, v primeru, da imamo na razpolago različna znanja in različne vire in možne tehnike. V magistrskem delu sem želela predstaviti še nek drug koncept učenja, in sicer se strinjam, da nam teoretična znanja pomagajo v praksi, vendar pa je pomembno tudi učenje v praksi preveriti in uporabiti tiste vire znanja, ki so uporabni ter dati povratno informacijo ali potrditev učnemu sistemu, da zadeva v praksi deluje oziroma učinkuje. Z naslovom Možnosti uporabe nevrolingvističnega programiranja v poslovni praksi in z vsebino želim povezati mehke veščine oziroma NLP tehnike z ekonomijo in dati ekonomiji dodano vrednost na nivoju države oziroma širše. Prav v kriznih časih je potrebno najti drugačne in uporabne rešitve, da lahko pridemo hitreje in z bolj učinkovitimi rešitvami iz krize. Psihologija množice ima velik vpliv, kar pomeni, da v fazi krize ta psihologija ni tako pozitivna. Mislim, da gre za masovno paniko, da se svet vrti v obratni smeri kot želimo in da ne vidimo, kdaj bo te krize konec. Zato je potrebno razširiti ciljni okvir in pogledati najprej na stvari iz drugih perspektiv. Predvsem uporabno je sedaj gledati na stvari bolj makroekonomsko in ne mikroekonomsko ter bolj iz perspektive »big picture« in poznavanja gospodarskih ciklusov, borznih ciklusov in ne nazadnje tudi posameznikovih življenjskih obdobij. Vse bolj vidim tu vzporednico gospodarskih ciklusov z bioritmom vseh živih bitij. Bioritem tako tudi drugi ciklusi zahtevajo, da se zavedamo posameznih njihovih faz ter pravega reševanja na podlagi znanj in spretnosti. Torej področje spretnosti je potrebno v ekstremnih situacijah še razširiti oziroma kot smo se naučili na ekonomski fakulteti, da v primeru, da ne poznamo še pravih poti, da vključimo »teamsko« delo z »brainstormingom« različnih idej in že poznanih učinkovitih tehnik, ki nam omogočajo hitro modeliranje uspešnih posameznikov ali skupin.

Odločila sem se, da proučujem bolj področja **delegiranja, motiviranja in komunikacije**, ki jih je potrebno v času krize pravilno uporabiti z nekimi mehkimi orodji, kot je tudi NLP, da dosegamo uspešne rezultate, ki nam dajo energijo za pravo vizualizacijo reševanja krize. Najbolj prizadete poklicne skupine oziroma bolje rečeno težko vlogo v podjetjih nosijo predvsem vodje, direktorji, prodajalci, učitelji in gostinci. To so vloge, ki so bolj povezane z odnosi in ne z nalogami. Skratka direktorji težko vodijo podjetja, ker v času krize ne morejo svojim zaposlenim nuditi tistega, kar bi želeli, da bi bili zaposleni zadovoljni in da bi bilo podjetje na poti uspeha. Nezadovoljna masa ljudi pa se ne pusti voditi in ustvarja direktorjem številne konflikte. Prav tako bi lahko rekli, da tudi prodajalci

v času krize ne morejo več uspešno prodajati, ker ljudje oziroma potrošniki zaradi nižjih plač oziroma brezposelnosti, ne trošijo več toliko, predvsem ne več na področjih luksuznih dobrin in večjih investicij. Ne vedo, koliko časa bo kriza trajala in ali bodo sploh lahko preživeli krizo. Torej denarna sredstva počasi krožijo bolj za najnujnejše vsakdanje dobrine, kot je hrana in obleka. Naslednja skupina so učitelji, ki imajo prav tako največ stika z učenci in njihovimi starši. Le ti pa so zaradi krize prav tako zelo nemirni in včasih zelo nemogoči, da jih učitelji ne morejo krotiti in da val nezadovoljstva posrkajo sami. V času krize se znižujejo stroški predvsem na strani izobraževanj, sicer bolj na strani privatnih izobraževanj kot formalnih. Vendar zadeva je taka, če gospodarstvo ne proizvaja, kot profitabilna gonilna sila, potem tudi za javne institucije denarja ni dovolj. Tako da poleg pritiskov s strani učencev in njihovih staršev, učitelji občutijo tudi redukcijo njihovih kapacitet delovne sile na šolah in izobraževalnih institucijah kot tudi redukcijo denarnih sredstev namenjenih šolstvu. Prav tako bi lahko v ta sklop uvrstili tudi gostince, ki imajo zopet na drugi strani kontakt z gosti, ki jih v času krize primanjkuje oziroma primanjkuje njihovih denarnih sredstev ali pa se srečujejo z zelo neugodno oziroma bolje rečeno nezadovoljno strukturo gostov, ki nima služb in ali slišijo to neugodno komunikacijo ali pa se posamezniki tudi čisto zapustijo in segajo predvsem po alkoholnih pijačah.

V drugem poglavju najprej opredeljujem **orodja in tehnike NLP**, v tretjem poglavju opišem uporabnost in metodologijo NLP, v četrtem poglavju pa prikažem tri primere v poslovni praksi. **Prvi primer** je **modeliranje motivatorjev.** Modeliranje je tudi osnova, na katerem je NLP izgrajen. Motivacija pa pomaga uspešno in učinkovito delovanje tako v malih »teamih« kot tudi v velikih, to je na nivoju podjetja ali na nivoju širše družbe, države ali na mednarodnem nivoju. **Drugi primer** je **»coaching« z NLP orodji na primeru slovenskega podjetja Lefin d.o.o.**, kjer poskušam izboljšati »teamsko« delo v podjetju, da bi dosegali z zadovoljstvom tako poslovne kot tudi osebne cilje. Na začetku sem morala najprej spoznati podjetje, ga analizirati, analizirati tudi posamezne vloge zaposlenih in skupinsko dinamiko, da sem lahko ugotovila, katere NLP tehnike podjetje uporablja, vendar se tega ne zaveda in katere NLP tehnike bi bilo dobro, da bi jih vključili v delo tako posamezniki kot tudi celotni »team«, da bi lahko rekli, da v podjetju res vlaga prava klima in »dream team«. Torej ta drugi projekt je konkretno podjetje na nivoju države, **tretji primer** pa se od tega razlikuje, ker posega že na mednarodno področje. Pri tem projektu proučujem zopet ožji del, to je **komunikacijska orodja za vodilne in prodajno osebje**, vendar na širšem področju. Tukaj gre za svetovni projekt z imenom Lyoness, kjer se osebno tudi vključim vanj kot poslovni partner, da lahko ugotavljam njegovo širino in povezavo z NLP orodji. Sodelujem pri organiziranju mednarodne nakupovalne skupnosti. Tržna niša tega projekta je univerzalna mednarodna Lyoness kartica za popuste, ki vrača denar pri vsakem nakupu.

Svetovni projekt Lyoness ugotavljam, da vsebuje ogromno podobnih vsebin kot jih najdem v nevrolingvističnem programiranju. Lyoness projekt je lahko naš življenjski vizionarski projekt, v katerem aktiviramo življenjske oziroma osebne sposobnosti,

spretnosti, vrednote. Lyoness nas uči in je dober model širine, ki omogoča posamezni osebi biti kreator, organizator in del svetovne nakupovalne skupnosti. Ogromno znanja in virov, ki nam jih Lyoness projekt nudi, je odličen model, ki ga lahko uporabimo tudi za drug naš pomemben izbran življenjski projekt. Projekt je zasnovan na potrošnji, ki je za današnji čas zelo pomembna, da jo aktiviramo, da poskušamo kot posamezniki in tako kot podjetja pomagati reševati krizo. Večja potrošnja pomeni večjo proizvodnjo, večja proizvodnja pomeni več delovnih mest, delavna mesta predstavljajo plačo, plača pomeni, da je možno zopet prodajati s strani trgovcev, s strani strank pa ustvarjati večjo potrošnjo. To se pravi, da nam Lyoness pomaga s prednostmi in pozitivno naravnanostjo organiziranja nakupovalne skupnosti povečati in pospešiti potrošnjo in spraviti gospodarski cikel v pogon. Nakupovalni projekt je izredno kvalitetno zasnovan, saj z izjemno idejo, jasno vizijo in pravo filozofijo podjetja ustvarjamo perspektivno prihodnost in smo na poti uspeha. Vsi trije udeleženci v ciklu, kar pomeni potrošniki, trgovci in Lyoness so udeleženi v projektu s strategijo »win-win-win«. V projektu so številne prednosti, ena od njih je že motivacija za delo, uživanje in zadovoljstvo pri delu. Dobri rezultati pa so tudi zelo dobro nagrajeni. Gre za atraktivni model izboljšav. Naši »leaderji« naj bi bili zelo kompetentne osebe, ki so za nas zgled in dober model. Zavedanje, da lahko uporabimo svoj potencial in ga tudi aktiviramo v poslu, nam je ključ do uspeha. Pri Lyoness poslu ne potrebujemo kapitala. Potrebujemo samo razumevanje ideje in aktiviranje priporočilnega marketinga možno v širino, čez meje, po vsem svetu. Prepričanja so tu tudi zelo pomembna za samozavesten nastop in profesionalno držo. V ospredje moramo dati sogovornika, to pomeni, da se osredotočamo na MP drugi. Poslovni partnerji se moramo obnašati v poslu profesionalno, moramo biti vzor, izžarevati moramo pozitivnost, moč in energijo, ki jo črpamo iz notranje motivacije. Inovacija, nekaj svežega novega nam v poslu, da na eni strani korenine, na drugi strani pa krila. Za poslovnega partnerja je pomembno, da ima notranjo motivacijo, notranjo energijo in moč, ki jo izžareva navzven in ima primerno entifikacijo. Poslovni partnerji, ki so se odločili, da bodo več časa vložili v ta projekt so zelo motivirani, ker imajo uspešne osebe v projektu izredno možnost ustvarjanja velike kariere in hkrati s tem ogromnih zaslužkov ne samo na nacionalnem nivoju, ampak na svetovnem nivoju. Projekt je tem času zelo aktualen, vzpodbuden in poslovni partnerji so navdušeni. Hočejo s pomočjo projekta osvajati svet in si pridobiti pomemben delež in slavo. Kot da smo sodobni Napoleoni. Smiselnost našega projekta je širina in globina le tega. Mnogi uspešni »leaderji« ali predsedniški »leaderji« so polni entuziazma, kajti oni so že dobili ogromno potrditev njihove vere v projekt z doseženim rezultatom. To izžarevajo in želijo dati tudi drugim. Skupinska dinamika v »teamu« zna biti izredno zanimiva. Z njo prihajamo hitreje do ciljev, stvari se tu ne seštevajo, ampak sinergije v »teamu« se množijo oziroma multiplicirajo. Razdelitev vlog, ki jih igramo v projektu, kjer aktiviramo svoje prednosti nas z dobrim vodenjem popeljejo do dosegljivih in hitrih rezultatov. Natančnost in podrobnost pri modeliranju uspešnih »leaderjev« nas z pravo izvedbo pripeljejo do podobnih rezultatov. Pri tem je potrebno analizirati celotno strategijo modeliranja in jo primerno inštalirati. Dodati ji je potrebno tudi privlačno energetsko komponento, ki nas vodi kot magnet. To je delo genijev. »Lyoness dream team« ceni vrednote kot so:

spoštovanje, različnost mišljenj, odprtost, pripravljenost za aktivnost, priznanja, iskrenost, zaupanje, lojalnost, vera, gradi na samozaupanju in zaupanju ter gradi na motivaciji in pozitivni ciljni naravnanosti. Lyoness projekt ima močno ekološko, socialno in humanitarno obliko in vzajemno moč. Humanitarnost projekta »Child Family Foundation« že ime pove, da želi vse dobro otrokom celega sveta in tudi družini, ki je osnovna celica naše družbe. Pretok energij, materializiranih dobrin predvsem lačnim in uka željnih. Izobraževati nevedne, da znajo poskrbeti za svoj obstoj, za svojo pridobitev hrane, daje življenje in svobodo. Tako svobodo misli, svobodo lepih besed in predvsem čudovitih dejanj. S pomočjo in učenjem jim obudimo zavedanje, kako lahko v življenju brezskrbno uživajo, se veselijo in občutijo radosti in srečo. Ljudje potrebujemo širino, velik manevrski prostor, kjer se lahko gibljemo, o katerem lahko sanjarimo, opazujemo, poslušamo, vidimo oziroma razločujemo med minimalnim in maksimalnim ekstremom, gremo tako v levo, tako v desno, navzgor, navzdol, v globino, v višino, v širino in tudi v druge dimenzije, vrednotimo pomembnost določenih situacij in si izberemo za tiste stvari, ki jih želimo imeti in jih tudi na koncu imamo. V primeru, da jih še nimamo, potem še nismo na koncu. Z vztrajnostjo in pravo naravnanostjo bomo to tudi dosegli. Za vse bo pravi čas, prostor in zadovoljivo doseganje cilja, ko bomo mi na to pripravljeni. Kvaliteta je da znamo prehajati iz naših, tujih vizij, idej, sanjarjenj z množico zanimivih razmišljanj, a le biti sanjač in živeti v glavi, to ni dovolj. Stvari je potrebno materializirati, zato pa potrebujemo pravo izbiro, energetsko komponento in procesiranje z modeliranjem uspešnih delov in z vero, kako to že dosegamo oziroma imamo ali smo. Pri Lyoness svetovnem projektu so prava motivacija, učinkovita komunikacija in modeliranje uspešnih vodij prava zakladnica, ki je zelo povezana z NLP orodji oziroma tehnikami.

Namen mojega **magistrskega dela z naslovom Možnosti uporabe nevrolingvističnega programiranja v poslovni praksi** je narediti vpogled v današnjo družbo, vpogled v prihodnost, pregledati možnosti in priložnosti ter predstaviti primere mojega raziskovalnega dela in uporabo NLP tehnik v poslovni praksi. Trenutno se nahajamo v času krize in drugačnega razmišljanja. Današnja družba si želi gospodarske rasti, napredka, dobrih odnosov, pozitivne klime, delovnih mest, plače, motiviranosti in učinkovite komunikacije. Ena od možnosti za doseganje naših želja in ciljev je tudi poznavanje nevrolingvističnega programiranja in uporaba NLP tehnik in orodij. V današnjem času krize nam NLP tehnike pomagajo zavedati se, da je čas za spremembe oziroma priložnosti in da smo mi sami oblikovalci lastnega življenja. Želim predstaviti tri primere uporabe NLP tehnik v poslovni praksi in tako povezati teorijo s prakso oziroma dobiti potrditev teorije v praksi. Cilj mojega magistrskega dela je predstaviti uporabo NLP tehnik in orodij, njihov vpliv na pozitivne spremembe trenutne gospodarske situacije, učnih sistemov in vpliv na izboljšanje kvalitete življenja.

Nevrolingvistično programiranje (NLP) opisuje osnovne dinamike med mišljenjem (nevro) in jezikov (jezikoslovje) ter kako njihov medsebojni vpliv učinkuje na naše telo in vedenje (programiranje). Ustanovitelja John Grinder in Richard Bandler sta ugotovila, da

obstaja medsebojni vpliv med jezikom in posledično vedenjem. Določila sta ime nevrolingvistično programiranje. Skozi svoja proučevanja in raziskovanja sta razvila NLP tehnike in orodja. NLP tehnike in orodja nas podpirajo na različnih področjih. Elemente NLP tehnik ni mogoče zaslediti samo v zdravstvu, temveč tudi v ekonomiji, politiki in v izobraževanju,… Lahko bi rekli, da je NLP »govorica možganov«.

Nevrolingvistično programiranje ponuja različne **NLP tehnike in orodja.** Te so številne. Vsaka tehnika ima svoje korake oziroma metodologijo. NLP tehnike in orodja, ki jih proučujem v magistrskem delu so: smart model postavljanja ciljev, vrednote, dream team, neverbalna komunikacija, očesni premiki, 4mat, meta programi, NBG, meta model, Miltonov model jezika, štirje koraki uspešnosti, pogajalski model, SOM-i, PRLL, powerburger, Diltsova piramida, visual squash, modeliranje, VAKOG in Disneyeva strategija ustvarjalnosti. Nevrolingvistično programiranje je uporabno v managementu, v teamih in pri učenju. V poslovnih primerih sem si izbrala, da raziščem NLP tehnike in orodja, ki so primerna za naslednja področja: za motivacijo, komunikacijo in delegiranje.

Prvi poslovni primer, katerega sem vam ga predstavila je **modeliranje uspešnih motivatorjev.** Moje izhodišče zanj je: »Motivacija za uspeh je pomembna za aktivno delovanje«. Cilj prvega primera je naučiti sebe in druge modeliranja uspešnih motivatorjev. Raziskovanje je opravila naša projektna skupina NLP mojster/praktik, katerega član sem bila tudi sama. Junija leta 2006 smo modelirali dva uspešna motivatorja, ki sta na področju motiviranja zelo učinkovita in uspešna. To pomeni, da pozitivno vplivata na ljudi in jih motivirata. Uporabili smo NLP tehniko modeliranje. Procesa smo se lotili s snemanjem, opazovanjem, spraševanjem in zapisovanjem. NLP tehnike se znotraj modeliranja zelo prepletajo, zato sem si postavila naslednje kriterije: fiziologijo, očesne premike, zaznavne položaje, strategije (vedenjske, kognitivne, lingvistične), VAKOG podmodalnosti, jezikovne vzorce, členjenje, meta programe, prepričanja, vrednote, nevrologične nivoje, učne stile sistema 4mat, Satir vlogo, vlogo v teamu, stile vodenja, načela NLP, značilnosti genijev, uporaba NLP tehnik, uporaba možganskih polovic in druge elemente motiviranja.

Znotraj cilja magistrskega dela sem si postavila še operativne cilje posameznih poslovnih primerov. **Cilj prvega primera** je bil: »Naučiti sebe in druge modeliranja uspešnih motivatorjev«. **Ugotovitve in rezultati prvega primera** so naslednji: uspešno modelirali dva motivatorja s postopkom modeliranja (priprava, nezavedni vnos, uporaba ugotovitev, iskanje ključnih sestavin in oblikovanje modela). Preiskusili smo model, vprogramirali spretnosti, dosegli skladnost rezultatov z modelom in ugotovili meje uporabnosti modela. Pri prvem primeru je naša projektna skupina prepoznala naslednje karakteristike uspešnih motivatorjev: odprta in sproščena drža, živahna govorica telesa, nasmejan obraz in živahna mimika obraza, prijazen, energičen in vesel obraz, iskrice v očeh, odločen, glasen in prijeten ton glasu, hitro govorjenje, ploskanje z rokami, tleskanje s prsti, gibanje naprej in nazaj zaradi vzpostavljanja dobrega stika, hiter odziv na vsebino in na neverbalni del

komunikacije, pozornost usmerjena navzven, aktivacija najprej proaktivnih oseb, nato še reaktivnih, sposobnost fleksibilne uporabe različnih zaznavih položajev (močno izražena empatija), sposobnost vizualnega konstruiranja prostora, sposobnost uporabe mentalnega okvira Kot da, sposobnost doživljanja povezave zavednega in nezavednega uma (intuicija, nezavedni procesi), sposobnost členjenja v vse smeri, sposobnost oblikovanja ciljev,…

Moj **drugi poslovni primer** proučevanja je manjše **slovensko podjetje Lefin d.o.o.** z desetimi zaposlenimi. Vizija podjetja je postati sodobno in eneo izmed vodilnih podjetij na področju poslovnega in podjetniškega svetovanja ter trajnostnega razvoja podjetij, ki v proizvode vgrajujejo lastno znanje in inovativnost. Pristop in dejavnost podjetja so: raziskave in razvoj, pravna služba, tehnična služba, E-pisarna, pridobivanje evropskih sredstev in arhiviranje dokumentacije.

Moje **izhodišče drugega primera** podjetja Lefin je: »NLP coaching lahko izboljšuje dinamiko teama v podjetju«. Cilj je optimizacija poslovnih procesov in odnosov v teamu podjetja Lefin d.o.o.. Junija in julija leta 2010 sem se lotila prepoznavanja obstoječega stanja med zaposlenimi v podjetju in coaching z NLP tehnikami in orodji. Metoda projekta je bila: neposredno opazovanje, spraševanje, zapisovanje in pisanje dnevnika. Uporabila sem naslednje kriterije: uporaba NLP tehnik, vloge v teamu, ADIZES vloge v teamu, vrste motivacije, vrste komunikacije, delegiranje, koraki za uspešnost, SMART model postavljanja ciljev, vrednote, vodenje v teamu, strateška komunikacija PRLL, zaznavni položaji, očesni premiki, Satir vloge, 4mat, meta programi, SOM-i, VAKOG, Diltsova piramida, NBG, visual squash, NLP v managementu (Porter – Disney) in modeliranje. NLP analizo podjetja Lefin d.o.o. Maribor lahko najdete v prilogi 4 od številke tabele 4 do številke tabele 28. Coaching podjetja Lefin je oblikovanje »dream team«.

Cilj drugega primera je: optimizacija poslovnih procesov in odnosov v teamu podjetja Lefin d.o.o.. **Ugotovitve drugega primera** na takratnem obstoječem stanju so bile naslednje: zaposleni sicer upoštevajo navodila direktorice, vendar ne vidijo poslovnih ciljev, vizije in poslanstva podjetja, težko sledijo spremembam v smislu novih projektov in idej direktorice, orientacija zaposlenih v podrobnosti, ne razumejo namena določenih navodil, večina ni motivirana za delo zaradi preobremenjenosti dela, zposleni nimajo določenih znanj, so priučeni, izobrazba in struktura zaposlenih ni ustrezna, vsi zaposleni so aktivni, vendar ne vidijo ciljev, med direktorico in zaposlenimi prevladuje pretežno enosmerna komunikacija. Ugotovitve »dream team« so naslednje: direktorica zaposlenim večkrat predstavi strateške cilje, vizijo in poslanstvo podjetja, pomembnost posameznika in vloga v teamu, prepoznavanje vrst motivacije posameznika in možnost za aktiviranje, hitro in fleksibilno učenje s pomočjo SMART modela postavljanja ciljev, celoten pregled nad situacijo v podjetju in povezanost zaposlenih, mentorstvo obstoječim zaposlenim in izbiranje dodatnega ustreznega kadra, doseženi rezultati predstavljeni in osebe v teamu pohvaljene, povratna informacija posameznika sprejeta in prispeva k doseganju poslovnih ciljev in k rasti podjetja, zadovoljstvo pri doseganju poslvonih in osebnih ciljev in

doseganje prave klime v podjetju. Coaching je bil narejen z direktorico podjetja Lefin d.o.o. (glejte tabele od številke 9 do številke 11 – SMART model postavljanja ciljev). Coaching je pokazal, da je potrebno motivirati vse zaposlene, da samostojno opravljajo delo, jasno poznajo cilje podjetja. Delo naj bi bilo natančno opravljeno z vidika zavedanja odgovornosti zaposlene osebe posameznega delovnega mesta. Coaching je zelo dolgotrajen proces in v podjetju še vedno poteka, rezultati se že delno odražajo.

Moj **tretji poslovni primer** je **mednarnodno podjetje Lyoness** in NLP komunikacijska orodja za vodilne in prodajno osebje. Vizija podjetja je postati največja mednarodna nakupovalna skupnost potrošnikov, poslovnih partnerjev in trgovcev z zmagovalno strategijo trojni win. Pristopi so naslednji: univerzalna brezplačana »cashback« kartica popustov, ki predstavlja za potrošnika denar nazaj pri vsakem nakupu. To je v današnjem času tržna niša, ker denarja ni dovolj v obtoku. Poslovni partner naj bi pridobil z organiziranjem nakupovalne skupnosti dodaten vir prihodka in finančno neodvisnost. Trgovec pa bi pridobil večji tržni delež in zveste stranke. Posebnost tega projekta je Lyoness Child & Family Foundation in vrednote (zaupanje, humanost, navdušenje in motivacija). Posebnost je tudi možnost reševanja gospodarske krize s pomočjo pospeševanja celotne potrošnje in hitrejšega obračanja gospodarskega cikla.

Moje **izhodišče tretjega primera** je: »Mednarodno podjetje z vizionarskim idejnim konceptom, ki bi ga bilo dobro modelirati, vključuje NLP tehnike in orodja«. Cilj tretjega poslovnega primera je prepoznavanje elementov posmaeznih NLP tehnik in orodij v mednarodnem poslovnem okolju. Z raziskavo projekta sem se ukvarjala od junija do septembra leta 2011. Moja metoda je bila spremljanje prezentacij, individualnih sestankov organiziranih s potencialnimi poslovnimi partnerji, prisotnost na poslovnih delavnicah, na poslovnem seminarju v Hotelu Sotelia v Podčertku, udeležba na sensation v Budimpešti, kjer je bilo organizirano srečanje 11.000 poslovnih partnerjev iz 40 držav. Bila sem tudi na praznovanju osmega rojstenga dneva podjetja Lyoness v Avstriji.

Cilj tretjega primera je bil: prepoznavanje elementov posameznih NLP tehnik in orodij v mednarodnem poslovnem okolju. **Ugotovitve in rezultati tretjega primera** na nivoju posameznih NLP tehnik in orodij v mednarodnem okolju so naslednje: 1. pri modeliranju in NBG tehnik: poslovnim partnerjem je omogočeno postopno in hitro učenje s strani uspešnih leaderjev, spremljanje powertalk in prave drže, 2. pri tehniki sidranje: širjenje močnih pozitivnih izkušenj, navdušenja, energije, znanj, 3. pri PRLL komunikaciji (»*pacing, rapport, leading and. leading*«): spremljanje in upoštevanje sogovornika, vzpostavljanje dobrega stika, neverbalno in vsebinsko vodenje, 4. pri SMART modelu postavljanja ciljev: seznanjanje s strateškimi cilji podjetja, usmerjanje na cilje po produkcijskih načrtih (letnih, mesečnih, tedenskih, dnevnih), 5. pri »dream team«: postopno pridobivanje znanj in vodenje s strani priporočitelja in leaderjev, ponotranjena vizija, filozofija in poslanstvo podjetja, močan prepričanja in vrednote, 6. pri meta programih: naravnanost k ciljem, proaktivno delovanje, usmerjenost v ljudi in odprto

okolje delovanja, 7. pri VAKOG: uporaba učinkovite komunikacijske strategije »videti kvalitetno informacijo«, kar pomeni telefonski dogovor za termin, osebo povabimo na sestanek in se s tem izognemo direktnemu povabilu na prezentacijo, 8. pri »flow«: izraženo navdušenje, 9. pri AIDA *(»attention, interest, desire and action*«): kako miselni projekt spraviti v aktivnost, 10. pri KISS komunikaciji (»*keep it short and simple*«): natančna in jasna komunikacija s potencialnimi poslovnimi partnerji, 11. pri Diltsovi piramidi: predstavljen idejni koncept z vizijo in poslanstvom podjetja.

Sklep mojega **magistrskega dela** je predstavitev treh različnih modelov z vidika procesa, razlik in možnosti. NLP učinkovito pokriva različnost. Podjetja ugotavljajo svoja močna in šibka področja in izbirajo različne NLP tehnike in orodja. Skupno vsem trem primerom so NLP tehnike in orodja. Različnost: prvi primer modeliranje, drugi primer coaching in tretji primer modeliranje. Prvi in tretji primer: skupno prepoznavanje. Drugi primer: coaching. Cilj celotnega magistrskega dela: predstavitev in uporaba NLP tehnik in orodij, vpliv na pozitivne spremembe trenutne gospodarske situacije, učnih sistemov in izboljšanja kvalitete življenja. Ugotovitve in rezultati končnega sklepa so: drugačno, širše in pozitivno razmišljanje, razširiti ciljni okvir, pogled iz drugih perspektiv, makroekonomski pogled (big picture), poznavanje gospodarskih, borznih ciklusov in življenskih ciklov, pospeševanje celotne potrošnje z vizionarskim konceptom in delovanjem. Večja potrošnja pomeni večjo proizvodnjo. Večja proizvodnja pomeni več delovnih mest, plače in večjo prodajo. Večja prodaja zopet pomeni večjo potrošnjo. Hitro učenje, modeliranje uspešnih delov posameznika, aktivacija osebnih sposobnosti, spretnosti in vrednot. Omogoča »biti, imeti in doseči«, pozitivna naravnanost, doseganje parcialnih in strateških ciljev, sprememba prepričanj in vpliv na samozavesten nastop in profesionalno držo, množenje sinergij v teamu, doseganje kvalitetnih vrednot, izobraževanje nevednih v revnih predelih sveta in jim omogočiti obstoj, učinkovita komunikacija in izboljšanje kvalitete življenja,… **VEŠČINE NLP DAJEJO MOŽNOST IN PRILOŽNOST ZA REŠEVANJE KRIZE Z NLP TEHNIKAMI IN ORODJI, SO POT USPEHA, VIZIJE IN POSLANSTVA.**

LITERATURA IN VIRI

1. *Kako biti aktivna* (Adria Media Ljubljana, d.o.o.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.aktivna.si/strokovnjaki/817/kako_biti_aktivna.aspx
2. *Izobraževalni seminarji in delavnice* (KUMI – Kumunikacije, umetnost, management, izobraževanje). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.sistemske-postavitve.com/index.php?option=com_content&task= view&id=43&Itemid=74
3. Bandler, R. (b.l.). V *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Najdeno 19. decembra 2009 na spletni strani http://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Bandler
4. Bandler, R. (1996). What is Neuro-Lingustic Programming. *NLP.net*. Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.neurolinguisticprogramming.com/
5. Beaver, D. (2002). Lazy Language Learning with NLP. *Karen's Linguistics Issues*. Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www3.telus.net/ linguisticsissues/nlp.html
6. Bolstad, R. (1997). Teaching NLP: How to be consciouscy unconsciously skilled. *Anchor Point*. Najdeno 25. decembra 2009 na spletni strani http://www.transformations.net.nz/trancescript/how-to-be-consciously-unconsciously-skilled.html
7. Buh, B. (2005). *Uspešnost in ustvarjalnost inovativnih managerjev enot na tujem* (seminarska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Buh, B., Hvastija, A., Kerin, M., & Pelhan, B. (2006). *Nevrolingvistično programiranje* (Projektna skupina: Sončki – Modeliranje motivatorja – Zaključen projekt na usposabljanju NLP Mojster Praktik Neurolingvističnega programiranja 2005/2006). Ljubljana: Entra.
9. Carroll, R. T. (2009). Neuro-linguistic programming (NLP). *The Skeptic's Dictionary*. Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.skepdic.com/ neurolin.html
10. *Ciljno vodenje – management (MBO)* (O.K. Consulting d.o.o.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.portalznanja.com/najdi izobrazevanje/Default. aspx?po=9&v=9&ppo=28&s=0%2C1
11. Covey, S. R. (1996). *Dnevna razmišljanja zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. *Create a Dream Team* (Hidden Keys to Wealth). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.hidden-wealth-keys.com/dream-team.html
13. Černe, M. (2009). NLP Modeliranje – učenje z vzorom. *Dajdam.si*. Najdeno 25. decembra 2009 na spletni strani http://www.dajdam.si/nevrolingvisticno-programiranje/item/36-nlp-modeliranje-ucenje-z-vzorom
14. Dilts, R. (1998). The article of the month. *NLPU*. Najdeno 25. decembra 2009 na spletni strani http://www.nlpu.com/Articles/artic19.htm
15. Dilts, R. (1999). What is NLP. *NLPU*. Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.nlpu.com/whatnlp.htm

16. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
17. Dornan, J. M. (1998). *Strategije uspeha*. Ljubljana: TwentyOne Network.
18. *Four mat system* (NLP World Ltd.). Najdeno 25. decembra 2009 na spletni strani http://www.nlpworld.co.uk/glossary/f/four-mat-system
19. Goodman, J. C. (2010). Stress Management Through NLP. *Center for Internal Change, Inc.* Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.internalchange.com/resources/nlpstress.html
20. Gregorc, I., Kotnik, M., & Vujasinovič, M. (2004). *Nevrolingvistično programiranje. Gradivo za usposabljanje NLP Praktik Nevrolingvističnega programiranja 2004/2005.* Ljubljana: Entra.
21. Gregorc, I., Kotnik, M., & Vujasinovič, M. (2005). *Nevrolingvistično programiranje. Gradivo za usposabljanje NLP Mojster Praktik Nevrolingvističnega programiranja 2005/2006.* Ljubljana: Entra.
22. Heller, R., & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
23. Hoag, J. D. (2009). The NLP Meta model. *NLP Training, Coaching and Therapy*. Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.nlpls.com/articles/NLPmetaModel.php
24. *Holistics Neurolingvistic*. Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.holisticonline.com/hol_neurolinguistic.htm
25. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
26. *INLPTA – International NLP Trainen Association*. Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.inlpta.com/
27. *Introduction to modeling* (David Gorton, Graham Dawes). Najdeno 25. decembra 2009 na spletni strani http://expandyourworld.net/intro-modeling.php
28. *Izbor delavnic in treningov: Modeliranje – najbolj učinkovita metoda za prenos znanja* (Candor – Dominko, k.d.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.candor-dominko.si/solakomunikacije.htm
29. *John Grinder*. Najdeno 19. decembra 2009 na spletni strani http://www.johngrinder.com/
30. *Kaj je NLP* (Glotta Nova d.o.o.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://nlp.glottanova.si/
31. *Kaj je NLP?* (Sledi d.o.o.). Najdeno 25. septembra 2011 na spletni strani http://www.sledi.si/nlp.htm
32. *Kaj lahko naredim med študijem za kariero* (MGA MM d.o.o.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.prirocnikzabruce.si/delo-in-denar/kaj-lahko-naredim-med-studijem-za-kariero
33. *Kalibriranje* (Slovensko društvo za nevrolingvistično programiranje). Najdeno 19. decembra 2009 na spletni strani http://www.nlpi.si/zabavno/branje-misli

34. *Knjižni viri za učenje NLP-ja* (Marjan Rečnik). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=knji-ni-viri-za-u-enje-nlp-ja&more=1&c=1&tb=1&pb=1
35. *Komunikacija v poslovnem okolju* (Miba marketing d.o.o.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.transformacija.com/?page_id=17
36. Korelc, T. (2004). *Kakovostna komunikacija, pot do uspeha in inovativnosti* (gradivo (1) iz tečaja Umetnost vodenja in uspeha). Šenčur: Creatoor.
37. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva.* Ljubljana: Založba Amalietti & Amalietti.
38. *Leadership training, management training, change management consultancy and NLP training cources for business* (The Change Corporation Ltd.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.thechangecorporation.com/
39. *Letni razvojni razgovori* (Dialogs, Strateške komunikacije, d.o.o.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.dialogos.si/slo/storitve/video-usposabljanja/letni-razvojni-razgovori/
40. Lewin, L. (2009). NLP Training: Leadership. *PPI NLP Business Ltd.* Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.nlp-pro.com/leadership-and-nlp.htm
41. Lipičnik, B. (1992). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
42. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana*: Gospodarski vestnik.
43. LLC NLP Eye Patterns. (2009). V *You Tube*. Najdeno 19. decembra 2009 na spletni strani http://www.vidoemo.com/yvideo.php?i=dDBhcWtEcWuRpa05lcXc&nlp-eye-patterns
44. *Lyoness*. Najdeno 25. septembra 2011 na spletni strani http://www.lyoness.net
45. *Managing and leading with the skills of NLP* (Pegasus NLP). Najdeno 28. decembra 2009 na spletni strani http://www.nlp-now.co.uk/nlp_management.htm
46. Maxwell, J. C. (1998). *Zmagovalni odnos*. Ljubljana: Network TwentyOne & Amalietti.
47. Maxwell, J. C. (1999). *Postanite voditelj*. Ljubljana. Založba Amalietti & Amalietti.
48. Maxwell, J. C. (2000). *Postanite trener sanjskega moštva*. Ljubljana. Založba Amalietti & Amalietti.
49. *Metaprograms and characterization* (The Dimension). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.therthdimension.org/FictionWriting/MetaprogramsInCharacterization/metaprogramsincharacterization.htm
50. *Metoda globalno učenje* (Glotta Nova d.o.o.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://nlp.glottanova.si/
51. *Modeliranje* (Slovensko društvo za nevrolingvistično programiranje). Najdeno 25. decembra 2009 na spletni strani http://www.nlpi.si/zabavno/modeliranje
52. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja*. Maribor: Založba Pivec.

54. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Ljubljana: Didakta.
55. Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N., Kneževič, & A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
56. Musek, J., & Pečjak, V. (1984). *Psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
57. *Nevrolingvistično programiranje (NLP)* (Marjan Rečnik). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=143&more=1&c=1&tb=1&pb=1
58. *NLP – Nevro Lingvistično Programiranje* (INTI – Center vseživljenjskega učenja). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.inti.si/index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=113
59. *NLP (neuro-linguistic programming)* (The Businessballs, Robert Smith technical content 2004–08, Alan Chapman edit and contextual material 2004–2009). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.businessballs.com/nlpneuro-linguisticprogramming.htm
60. *NLP for learning* (Basil Lodge). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://nlpforlearning.com/
61. *NLP Izobraževanja* (Slovensko društvo za nevrolingvistično programiranje). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.snlp.si/?NLP_izobra%9Eevanja
62. *NLP Meta Programs: What are they* (NLP Techniques at World of NLP). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://worldofnlp.com/nlp-meta-programs-what-are-they/
63. *NLP Modeling to discover the patterns of excellence* (NLP mentor). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.nlp-mentor.com/nlp-modeling.html
64. *NLP Modeliranje* (Marjan Rečnik). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=125&more=1&c=1&tb=1&pb=1
65. *NLP Modelling of excellent performers* (PPI Business NLP Ltd.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni http://www.ppimk.com/nlp-modeling-skills.htm
66. *NLP Mojster Praktik™ (NLP Master Practitioner™)* (Miba marketing d.o.o.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.napovednik.com/dogodek114831_nlp_mojster_praktik_nlp_master_practitioner
67. *NLP Praktik v Zdravstvu (NLP Practitioner in Health)* (Glotta Nova d.o.o.). Najdeno 25. decembra 2009 na spletni strani http://nlp.praktik.v.zdravstvu.glottanova.si/
68. *NLP Praktik/NLP Diploma* (Creatoor d.o.o.). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.creatoor.com/seminarji_in_delavnice/138/
69. *NLP Top nasveti* (Vijay Ragoonanan). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.run-lifecoaching.co.uk/nlp-tips.htm
70. *NLP v managementu* (Zavod Sprememba). Najdeno 28. decembra 2009 na spletni strani http://sprememba.si/nlpt/category/nlptt/
71. O' Brien, D. (2004). *Skrivnosti hitrega in uspešnega učenja*. Ljubljana: Rokus.

72. O'Connor, J., & Seymour, J. (1996). *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja. Uvod v nevrolingvistično programiranje.* Žalec: Sledi.
73. Pritchard, J. (1997). MBA meets NLP. *Zeteticmind.com*. Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.zeteticmind.com/documents/MBA.DOC
74. *Program: Trening poslovnih komunikacijskih kompetenc* (Spirit Star). Najdeno 19. decembra 2009 na spletni strani http://www.spirit-star.com/NLP_program/NLP_program.htm
75. *Retorika – prepričljivost in odrezavost* (Marjan Rečnik). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=216&more=1&c=1&tb=1&pb=1
76. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
77. Schwarz, A. A., & Schweppe, R. P. (2005). *Moč podzavesti/Nevrolingvistično programiranje.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
78. *Teams* (Smart company). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.smartcompany.com.au/second-time-around/getting-the-4mat-right.html
79. Tušak M., & Tušak M. (2003). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Ljubljana.
80. *Using the NLP 'Logical levels' model with appreciative inquiry* (Al Consulting Ltd.). Najdeno 29. decembra 2009 na spletni strani http://aiconsult.wordpress.com/2009/12/03/using-the-nlp-logical-levels-model-with-appreciative-inquiry/
81. Ventrella, S. W. (2003). *Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže, 10 napotkov za najboljše rezultate*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
82. *Visual Squash* (Zavod Entra). Najdeno 19. decembra 2009 na spletni strani http://www.entra.si/nlp/objavljeno/squash.htm
83. *What is NLP Modelling* (Origyn, The old Vicarage). Najdeno 26. decembra 2009 na spletni strani http://www.nlp.maheono.com/nlp-articles/what-is-nlp-modelling.html

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam video vsebin 1
Priloga 2: Knjižni viri 5
Priloga 3: NLP metodologija 7
Priloga 4: NLP analiza podjetja Lefin d.o.o. Maribor 20
Priloga 5: Podjetje Lyoness 49

Priloga 1: Seznam video vsebin

I. Za boljše razumevanje nevrolingvističnega programiranja navajam nekaj splošnih posnetkov o NLP-ju iz spletnega mesta You tube:

1. **RTVSLO – predstavitev – Neurolingvistično programiranje**
   http://tvslo.si/predvajaj/nevrolingvisticno-programiranje/ava2.46603876/ (tvslo.si, 1995–2009).

2. **SLEDI – power point predstavitev** http://www.youtube.com/watch?v=-DJjIZ0ht48&NR=1 (www.youtube.com).

3. **NLP BISERNICA, Slovenia, Neja Zupan**
   http://www.youtube.com/watch?v=eCVbR4Qr2HQ&feature=related (www.youtube.com).

4. **RICHARD BANDLER – What is NLP?**
   http://www.betterdaystv.net/play.php?vid=19836 (www.youtube.com).

5. **Fritz Perls Clip1 – Gestalt**
   http://www.youtube.com/watch?v=ps6PHYBUnuk&feature=related (www.youtube.com).

6. **M.Erickson Live Hypnosis Session (1/5) (ebooks-pilot.com)**
   http://www.youtube.com/watch?v=ySOkD0EqEFA&feature=related pilot.com) (www.youtube.com).

7. **M.Erickson Live Hypnosis Session (2/5) (ebooks-pilot.com)**
   http://www.youtube.com/watch?v=UMfknedXqa4&feature=related pilot.com) (www.youtube.com).

8. **M.Erickson Live Hypnosis Session (3/5) (ebooks-pilot.com)**
   http://www.youtube.com/watch?v=Mkj66SZJ_G0&feature=related pilot.com) (www.youtube.com).

9. **M.Erickson Live Hypnosis Session (4/5) (ebooks-pilot.com)**
   http://www.youtube.com/watch?v=M7_A-b2gpXs&feature=related pilot.com) (www.youtube.com).

10. **M.Erickson Live Hypnosis Session (5/5) (ebooks-pilot.com)**
    http://www.youtube.com/watch?v=foaSBPw-dVw&feature=related pilot.com) (www.youtube.com).

11. **Virginia Satir – Family Terapy**
    http://www.youtube.com/watch?v=BVbNxSNZmyk&feature=related (www.youtube.com).

12. **Simpsons Shorts-Family Therapy** http://www.youtube.com/watch?v=9PU-hTdkzg8&feature=related (www.youtube.com).

13. **Stephen Gilligan on Generative Trance)** http://www.youtube.com/watch?v=0GTPnvCc_SM&feature=related (www.youtube.com).

II. Za boljše razumevanje nevrolingvističnega programiranja navajam še nekaj posnetkov o učinkoviti komunikaciji NLP-ja iz spletnega mesta You tube:

1. **New Code NLP – učinkovita komunikacija 1. del** http://www.youtube.com/watch?v=sUhPZ-JDf0g&feature=related (www.youtube.com).

2. **New Code NLP – učinkovita komunikacija 2. del** http://www.youtube.com/watch?v=1bN0bb8KZSs&feature=related (www.youtube.com).

3. **New Code NLP – učinkovita komunikacija 3. del** http://www.youtube.com/watch?v=XU2XfJBFl8Y&feature=related (www.youtube.com).

4. **New Code NLP – učinkovita komunikacija 4. del** http://www.youtube.com/watch?v=8gg_6aDw9R0&feature=related (www.youtube.com).

5. **New Code NLP – učinkovita komunikacija 5. del** http://www.youtube.com/watch?v=IxCc9uYUnyA&feature=related (www.youtube.com).

6. **Tony Robbins** http://www.youtube.com/watch?v=etArvM1WUE4&feature=fvw (www.youtube.com).

7. **Tony Robbins – Best Story Ever - Inspired a Pimp!** http://www.youtube.com/watch?v=e8KQ7egNyYU&feature=channel (www.youtube.com).

8. **Career: Find Your True Gift** http://www.youtube.com/watch?v=tV9uIEB2t5w&feature=related (www.youtube.com).

9. **Employee Motivation: Elements of Greatness** http://www.youtube.com/watch?v=q5kn4OBRxro&feature=related (www.youtube.com).

III. Navajam še nekaj posnetkov o teamih iz spletnega mesta You tube:

1. **Business Law of Attraction – Johanne Gallagher**
   http://www.youtube.com/watch?v=PnDrZscC9WM&feature=related (www.youtube.com).

2. **Coca Cola Teamwork Ad ... Polar bears**
   http://www.youtube.com/watch?v=rA_BQorRBms&NR=1 (www.youtube.com).

3. **Group Dynamics**
   http://www.youtube.com/watch?v=tNCcmiU8Zok&feature=related (www.youtube.com).

4. **Teamwork funny!** http://www.youtube.com/watch?v=DX2ekG5kenM (www.youtube.com).

5. **Team work** http://www.youtube.com/watch?v=mtE8iE205Cs&feature=related (www.youtube.com).

IV. Za boljše razumevanje nevrolingvističnega programiranja navajam nekaj posnetkov o očesnih premikih iz spletnega mesta You tube:

1. **NLP Eye Patterns**
   http://www.vidoemo.com/yvideo.php?i=dDBhcWtEcWuRpa05lcXc&nlp-eye-patterns (www.youtube.com).

2. **NLP za branje misli, SLovenia, Neja Zupan, BISERNICA**
   http://www.youtube.com/watch?v=jMB5wKH7rkI&feature=related (www.youtube.com).

V. Za boljše razumevanje nevrolingvističnega programiranja navajam posnetke o NLP-treningu – 7 vprašanj in strategij (spletno mesto You tube):

1. **NLP Training 7 – Questions and Strategies – Michael Beale**
   http://www.youtube.com/watch?v=lflxLZ_gWBQ&feature=player_embedded# (www.youtube.com).

VI. Za boljše razumevanje nevrolingvističnega programiranja navajam nekaj posnetkov o NLP meta modelih (spletno mesto You tube):

1. **Learn NLP video: Meta Model Part 1**
   http://www.youtube.com/watch?v=jH295ug63vM&feature=related (www.youtube.com).

2. **Learn NLP video: Meta Model Part 2**
   http://www.youtube.com/watch?v=jH295ug63vM&feature=related (www.youtube.com).

VII. Za boljše razumevanje nevrolingvističnega programiranja navajam posnetke o modeliranju (spletno mesto You tube):

1. **John Grinder On Modelling**
   http://www.vidoemo.com/yvideo.php?i=SERDVVlocWuRpWE5FTUU&john-grinder-on-modelling (www.youtube.com).

2. **Child Friendly advertising**
   http://www.youtube.com/watch?v=L11s56ALon0&feature=player_embedded (www.youtube.com).

3. **Baby Dancing to Beyonce – ORIGINAL! – www.singlebabies.com – @babycory on Twitter**
   http://www.youtube.com/watch?v=ikTxfIDYx6Q&feature=player_embedded (www.youtube.com).

VIII. Za boljše razumevanje nevrolingvističnega programiranja navajam posnetke o NLP nevro-logičnih ravneh osebnosti –Diltsovi piramidi (spletno mesto You tube):

1. **Robert Dilts** http://www.youtube.com/watch?v=MCEFD4a6524&feature=related (www.youtube.com).

2. **Kdo si ti – Z dotikom do zdravja pridete do več odgovorov, Zavod Bisernica, dr. Neja Zupan** http://www.youtube.com/watch?v=_ha92n31__A (www.youtube.com).

Priloga 2: Knjižni viri

I. Knjižni viri v slovenščini:

1. O´Connor, J., & Seymour, J.(1996). Spretnosti sporazumevanja in vplivanja. Žalec: Sledi.
2. Beaver, D. (1995). Krog odličnosti. Ljubljana: J. Pergar.
3. Beyer, M. (1995). Možganija. Ljubljana: Glotta Nova.
4. Brooks, M. (1996). Zbliževanje in ujemanje. Kranj: Ganeš.
5. Chalvin, M. & J. (2004). Kako preprečiti konflikte. Radovljica: Didakta.
6. Clarkson, P, (1996). Ahilov sindrom- Kako premagati izvirni strah pred neuspehom. Ljubljana: J. Pergar.
7. Ginnis, P. (2004). Učitelj – sam svoj mojster; Kako vsakega učenca pripeljemo do uspeha. Ljubljana: Rokus.
8. Gray, J. (2004). Koristni čudeži za moške in ženske. Devet načel za trajno ljubezen, večji uspeh in cvetoče zdravje. Ljubljana: MK.
9. Mandić, T. (1998). Komunikologija. Psihologija komunikacije. Ljubljana: Glotta Nova
10. Porter, D. (1996). Kvantno učenje; Ljubljana: Glotta Nova.
11. Robbins, A. (2000). Prebudite velikana v sebi. Ljubljana: Založba Tuma.
12. Robbins, A. (1997). Sporočilo prijatelja. Ljubljana: Založba Tuma.
13. Satir, V. (1995). Družina za naš čas. Ljubljana: Cankarjeva založba.
14. Schwarz, A. A., & Schweppe, R.P.(2005). Moč podzavesti - nevrolingvistično programiranje. Ljubljana: MK.
15. Ule, M. (1994). Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

II. Knjižni viri v srbščini/hrvaščini

1. Beaver, D., (2004). NLP- neurolingvističko programiranje za opušteno učenje. Zagreb: Veble Commerce.
2. Luis, B., & Pjuklik P. (1996). Razotkrivena magija- Uvod u NLP. Beograd: Esoteria.
3. Molden, D., & Hutchinson, P. (2008). Svemoguči NLP – što o NLP-u znaju i kažu najuspešniji ljudi i kako se s njime služe. Zagreb: Veble Commerce.
4. McDermott, I., & Jago, W. (2004). NLP obuka. Beograd: Mono&Mana (Beoknjiga).

III. Knjižni viri v angleščini

1. Alder, H., & Heather, B. (2004). NLP in 21 Days. London: Piatkus.
2. Andreas, S., & Faulkner, Ch. (ed., 2003). NLP, The new technology of achievement. London: Nicholas Brealey.
3. Bandler, R., (1985). Using your brain for a change. Utah, Real: People Press.
4. Bandler, R., & Grinder, J. (1996). Patterns of the Hypnotic techniques of Milton Erickson (1,2).
5. Bodenhamer, B., & Hall, L. M. (1997). Time- Lining. Gales: Crown House Publishing.
6. Bradbury, A. (2006). Develop Your NLP Skills. London: Kogan Page.
7. Charvet, S. R. (1996). Words that change minds; Iowa, Kendall/Hunt Publishing.
8. Cialdini, R .B. (2002). Influence, The Psychology of Persuation. USA: Talman.
9. O`Connor, J., & Seymour, J. (1994). Training with NLP- Skills for Managers, Trainers and Communicators. London: Thorsons.
10. O`Connor, J., & Mc Dermott, J. (1997). The art of systems thinking. London: Thorsons.
11. Delozier, J. & Grinder, J. (2009) Turtles all the way down, prerequisities to personal genius.
12. Delozier, J., Grinder, J., & Bretto, C. (1991). Leaves before the wind: Leading Edge Applications of Nlp. USA: Charlotte Bretto Milliner.
13. Dilts, R. (2004). Sleight of the mouth- The magic of conversational belief change. California: Meta Publications.
14. Dilts, R., & Epstein, T.(1991). Tools for dreamers. California: Meta Publications.
15. McDermott & I., Shircore, I.(1998). NLP and the New Manager. USA: Orion Business.
16. Georges, D. P. (1996). Improved employee selection and staffing through meta programmes; Career Development International (www.vodja.net).

Priloga 3: NLP metodologija

Predstavila vam bom metodologijo NLP tehnik iz gradiva izobraževanja Zavoda Entra, kjer sem pridobila naziv NLP praktik in NLP mojster/praktik.

3.1 Vprašanja za ugotavljanje učnih strategij

I. Splošna vprašanja:
   1. Spomni se trenutka, ko ti je uspelo, da si se česa naučil zelo hitro.
   2. Predstavljaj si podobno situacijo v prihodnosti. Kaj boš storil, ko bo potrebno, da se boš nečesa hitro naučil?
   3. Kaj se dogaja, ko se česa naučiš?

II. Vprašanja za operacijo:
   1. Kaj počneš, ko se pripravljaš na učenje?
   2. Katere korake narediš, da bi se nekaj naučil?
   3. Kateri je prvi korak, ki ga narediš?
   4. Kaj narediš, ko nisi še prepričan, da si dosegel, kar si hotel?

III. Vprašanja za test:
   1. Kaj je pravi pokazatelj, da si se nekaj uspešno in hitro naučil?
   2. Kako veš, kdaj si se nekaj hitro naučil?
   3. Kako preveriš, če si dosegel želeni cilj?

IV. Vprašanja za točko odločitve:
   1. Kako veš, kdaj si se sposoben nekaj naučiti hitro in uspešno?
   2. Kaj ti da vedeti, da z učenjem še nisi zaključil?
   3. Kaj ti da vedeti, da si pripravljen za učenje česa drugega?
   4. Ko nisi prepričan, da se lahko nečesa naučiš, kaj točno ti da vedeti, da je temu tako? (Gregorc et al., 2004, str. 63).

3.2 PRILL – strateška komunikacija

1. Spremljanje (angl. *pacing*),
2. dober stik (angl. *rapport*),
3. preverjanje z neverbalnim vodenjem (angl. *leading*) – če je preverjanje neuspešno se vrni na spremljanje,
4. vsebinsko vodenje (angl. *leading*) (Gregorc et al., 2004, str. 13).

3.3 Štirje koraki za uspešnost

1. cilj – vedeti, kaj hočeš,
2. aktivnost – delovati v tej smeri,
3. čutna ostrina – naučiti se zaznavati ali se bližaš ali oddaljuješ svojemu cilju,
4. fleksibilnost – biti pripravljen spreminjati lastno delovanje/vedenje, dokler ne dosežeš rezultata, ki ga iščeš (Gregorc et al., 2004, str. 19).

3.4 SMART model

S – cilj, ki si ga izberemo mora biti čim bolj specifičen – VAK (vizualno, avditivno, kinestetično),
S – sprožimo in nadziramo ga sami,
S – »simple« – preprost,
M – merljivost – izbrati moramo tak cilj, da bomo imeli kriterije in bomo lahko zaznali, ko ga dosežemo,
A – »as if now« – cilj formuliramo v sedanjosti,
A – atraktiven – ali si to zares želimo, smo za doseganje cilja zares pripravljeni vložiti veliko energije, čemu se moramo odpovedati (sekundarni dobiček),
A – akceptiranje/sprejemljivost cilja za vse – ekologija (kriteriji prekinitve) Kontekst: kje/kdaj želimo spremembo in kje/kdaj ne?
R – realističen, izvedljiv, dosegljiv,
T – totalno pozitivno izražen,
T – »timing« (časovno natančno določen). Kdaj natančno bo cilj dosežen? (Gregorc et al., 2004, str. 21).

3.5 Ciljni okvir

1. Kontekst – Kdaj da? Kdaj ne? Kje da? Kje ne?
2. Ekologija – Ali so vsi učinki na okolje pozitivni in pod nadzorom?
3. Sekundarni dobiček – Čemur se morate odpovedati in kako boste to nadomestili?
4. Cena – »Ali je dobiček višji kot cena, ali jo želite plačati?« (Gregorc et al., 2004, str. 22).

3.6 Gradnja privlačne prihodnosti

1. Spomnite se na cilj iz preteklosti, ki je bil za vas močno privlačen, in ki ste ga dosegli.
2. Pomislite na cilj, ki vam ni bil privlačen in ga niste dosegli.
3. Primerjaj podmodalnosti obeh predstav in ugotovi, po čem se razlikujejo (svetlost, velikost, 3D/2D, gibljivost slike …).

4. Ko prepoznaš razlike, lahko kodiraš prihodnje cilje v obliki, ki zagotovi privlačnost cilja.
5. Nato cilj postavi na ustrezno mesto v prihodnosti. Pri tem bodi pozoren na zahteve ekologije (Gregorc et al., 2004, str. 134).

3.7 Koraki sidranja druge osebe

1. Vzpostavite dober stik.
2. Razložite proces.
3. Prikličite in sidrajte želeno stanje.
4. Spremenite stanje.
5. Testirajte sidro (sprožite sidro in opazujte ali se je vrnilo želeno stanje) (Gregorc et al., 2004, str. 36).

3.8 NLP postopek

1. Najdite prostor, kjer se lahko usedete, umirite in sprostite.
2. Pomislite na dejavnost oziroma vedenje, za katerega si želite, da bi ga obvladovali.
3. Predstavljajte si osebo (vzornika), ki ste jo opazovali, kako kvalitetno in lahkotno počne tisto, kar ste si izbrali.
4. V umu si sedaj predstavljajte, to osebo, kako to počne.
5. Predstavljajte si sedaj, da ste vi namesto te osebe v filmu in to počnete.
6. Sedaj vstopite v ta film in občutite, kako je, če to počnete, kako se vaše telo »počuti« pri tem.
7. Predstavljajte si situacijo v bližnji prihodnosti (korak v prihodnost), ko boste potrebovali to početje/vedenje (Gregorc et al., 2004, str. 40).

Za boljšo predstavo navajamo primer NBG-tehnike NLP-mojstra Marka Prestona (Kako biti aktivna, 2009). Pomoč pri pomanjkanju motivacije. Motivacija je tesno povezana s privlačnostjo cilja. V primeru, da je cilj privlačen, potem ni težko najti motivacije, da je cilj dosežen. NLP tehnika NBG (angl. *New Behaviour Generator*) pomaga pri motivaciji. Tehniko se lahko uporablja pri želeni pridobiti nekega novega vedenja ali pri spremembah ali izboljšavah. Zastaviti si je potrebno cilj. Na primer želim postati bolj športno aktivna in pri tem želim uživati. V mislih opazuješ, kako to želeno aktivnost počneš. Opazuješ se, kako opravljaš to športno aktivnost in se pri tem izredno zabavaš in jo opravljaš z neverjetno lahkoto. V primeru, da si težko predstavljaš, kako to počneš, potem lahko na to mesto postaviš nekoga, ki to športno aktivnost opravlja tako, kot si jo želiš. Oseba se usede na režiserski stol lastnega notranjega filma in opazuje prizor, ki se ji odvija. Režiserja ta prizor, sedaj je režiser lastne domišljije in naj si ta prizor odvije tako, kot bi si sama želela. Spreminja lahko vse, kar hoče. V primeru, da v prizoru nastopa sama, potem si predstavlja, kako z lahkoto opravlja to aktivnost, kako se pri tem zabava in kaj

vse pridobi, ko opravi s to športno aktivnostjo. Spreminja in režira prizor toliko časa, da dobi svoj idealni prizor. Nato vstopi sama v ta prizor in zavrti vse še enkrat od začetka do konca. Nato zadevo ponovi vsak posameznik sam kot glavni igralec in je posebej pozoren na lastne občutke in odzive ljudi okoli sebe (če v tem prizoru nastopajo tudi druge osebe). Ali to novo vedenje predstavlja to, kar si oseba želi doseči? V primeru, da čuti, da ji nekaj na prizoru, ki si ga je odigrala sama, ni všeč, potem se usede še enkrat na režiserski stol in spremeni to, kar se ji zdi, da mora spremeniti, da ji bo ta športna aktivnost postala privlačna, in ponovno vstopi v ta prizor in ga odigra. Ko je zadovoljna s svojim namišljenim dosežkom, določi notranji ali zunanji znak, da bo sprožila to vedenje. Ta znak naj bo nekaj preprostega, kot je beseda ali pa gib, ki bo predstavljal njeno sidro, ki ga bo lahko sprožila, kadarkoli bo to aktivnost želela početi v resničnem življenju.

3.9 Koraki pogajalskega modela

1. Poišči situacijo, v kateri si dva dela (x in y) nasprotujeta.
2. Predstavljaj si, da sta oba dela poosebljena in jih postavi v prostoru (ločeno).
3. Vprašaj del x po njegovi dobri pozitivni nameri.
4. Vprašaj del y po njegovi dobri pozitivni nameri.
5. Ugotovi, kaj je skupnega obema namerama in vprašaj vsak del posebej, če lahko sprejme in spoštuje namero drugega dela.
6. Poišči rešitev, ki brez motenj sočasno ali zaporedoma uresničuje obe nameri.
7. Preveri, če se oba dela strinjata s tako rešitvijo in če se tudi drugi deli strinjajo s tako rešitvijo (Gregorc et al., 2004, str. 88).

3.10 Meta model

1. Popačenje:
   a) branje misli (Kako to veš? Kaj ti pravi, da je to tako? ... odkrije izvor informacije),
   b) vzrok in posledica (Kako natančno X povzroča Y? Kako to veš, da X povzroča Y? ... ne izzivaš povezave – le ugotavljaš, kako je zgrajena),
   c) zložena enakovrednost (Kako veš, da X pomeni Y? Ali si že kdaj doživel X, ki ni pomenil Y? ... izzovemo povezavo preko kontraprimera),
   d) predpostavke (Po čem sklepaš (verjameš, privzameš) …? Kako prideš do sklepa …?).

2. Posploševanje:
   a) posplošena ocena (Kdo to pravi? Od kod ti to? … odkrije izvor prepričanja),
   b) univerzalno določilo (Nikoli? Vedno? Vsi? ... (pretiravanje), Kaj bi se zgodilo, če bi (kontraprimer)… išči kontra primer),
   c) naklonski operater možnosti (Kaj bi se zgodilo, če bi/ne bi? Kaj ti preprečuje? … ozaveščanje vzroka,

d) naklonski operater nujnosti (Kaj bi se zgodilo, če bi/ne bi? Kaj ti preprečuje / te sili? … ozaveščanje vpliva/hotenja).

3. Brisanje:
   a) posamostaljanje (Kako … glagol …? ... samostalnik postavimo v obliko glagola in oživimo proces),
   b) primerjava (V primerjavi s čim/kom …? ... pridobivanje informacij),
   c) nespecifičen glagol (Kako natančno …? … pridobivanje informacij),
   d) nespecifičen samostalnik (Kaj natančno? Kateri? Kdo …? ... pridobivanje informacij) (Gregorc et al., 2004, str. 105).

3.11 Miltonov model jezika

1. Uporaba veznikov in, ampak, in ne …
2. Vzorčne povezave z uporabo medtem ko, ko, potem, pred tem …
3. Vzrok in posledica – bo naredilo, povzroča da … (Gregorc et al., 2005, str. 109).

3.12 Disneyeva strategija ustvarjalnosti

1. Priprava (Označi s prostorskimi sidri mesto za sanjača, realista in kritika in tipično držo telesa. Označi tudi meta-položaj. REP sistemi: Sanjač: v konstruirano, disociirano, hitro, z mnogimi pod-modalnostmi, Realist: prizemlji fantazijo, občuti v telesu, prevladujejo telesni občutki in čustva (K, asociirano, počasi), Kritika: A – avditivno, komentarji od zunaj in lastni notranji dialog.).
2. Pristopi, sidranje.
3. Oblikuj željo ali cilj, ki ga želiš izboljšati.
4. Sprejemanje navodil notranjega svetovalca in konstruktivnega kritika.
5. Integracija.
6. Korak v prihodnost (Gregorc et al., 2004, str. 136).

3.13 Pregled meta programov

Tabela 1: Pregled meta programov

Mentalni procesi	
Obseg členjenja: **splošno – podrobno**	Ali za svoje delo potrebuješ najprej pregled nad celoto, ali greš raje kar takoj na podrobnosti?
Dejavniki odločanja: **enakost – razlike**	Kakšna se ti zdi primerjava med …

se nadaljuje

nadaljevanje

Zunanji odzivi	
Stopnja motivacije: **proaktivnost – reaktivnost**	Proaktivnost – govorica telesa: Znaki nestrpnosti, hitro govorjenje, veliko gibov, vrtenje svinčnika, težko sedi na mestu. Reaktivnost – govorica telesa: Počasni gibi, pripravljenost da dolgo sedijo
Motiv: **moč – razmerja – dosežki**	Opazuj neko dogajanje in opiši, kaj si vpletena oseba želi (ali je odgovor v smeri osebnih razmerij, dosežkov, ali nadzora nad okoljem).
Čustveni odzivi	
Primerjalni okvir: **notranji – zunanji**	Kako veš, da si … dobro naredil? Ali preprosto veš, ali ti to kdo drug pove?
Pozornost do drugih: **jaz – drugi**	Jaz – govorica telesa: Ne spreminjajo izraza na obrazu in tona glasu. Telesna drža kaže odmaknjenost. Drugi – govorica telesa: Odzivajo se na vsebino in na neverbalni del v komunikaciji. Živahna govorica telesa, kimanje, očesni stik, telo se nagiba k sogovorniku, spreminjajoč tona glasu.
Hotenja	
Motivacijska smer: **proti – stran od**	Kakšne lastnosti mora imeti dober … (dopust, dogodek, predmet, okoliščina)?
Motivacijski razlog: **možnosti – postopki**	Zakaj si izbral … (svoje delo, počitnice, avto)?
Usmerjanje pozornosti: **aktivnost – informacije – stvari – lokacije – ljudje**	Kaj ti je všeč pri …(opravilo, realna izkušnja)?
Koncepti	
Orientacija v času: **preteklost – sedanjost** **prihodnost – brezčasje**	Kam najpogosteje usmerjaš svojo pozornost – v preteklost, sedanjost, prihodnosti, ali pa ti čas ni pomemben?
Doživljanje časa: **v času – skozi čas**	Določi lego svoje časovne črte v povezavi z neko tvojo značilno situacijo v življenju.
Dostop do časa: **naključno – zaporedno**	Ali se lahko vživiš v trenutku v nek pretekli dogodek, ali morda lažje postopoma prideš korak po korak do preteklega dogodka?

Vir: I. Gregorc et al., Nevrolingvistično programiranje, 2005, str. 40.

3.14 Povzetek poteka modeliranja

1. Izberite osebo, ki jo boste modelirali in okoliščine v katerih oseba uveljavlja svoje sposobnosti.

2. Nezavedni vnos (Vpletite modelirano osebo v želeno aktivnost, med tem ko podoživlja realne okoliščine. Zgradite intuitivni vpogled v aktivnost skozi drugi zaznavni položaj.).

3. Uporaba ugotovitev – dvojni opis (Preizkusite ugotovitve kot, da ste vi tista oseba, ki ste jo modelirali. Preizkusite ugotovitve skozi sebe v prvem zaznavnem položaju.).

4. Iskanje ključnih sestavin skozi izločanje vzorcev (Ugotovite, kateri so koraki (vzorci), ki so potrebni za doseganje želenih rezultatov … zgradite »minimalni model«. Analizirajte model s tretjega zaznavnega položaja in ugotovite, kako se razlikuje od originala (… trojni opis).

5. Oblikovanje modela (Povežite vzorce v logično zvezo. Uporabite celoten trojni opis modela.)

Na koncu se osredotočite še na naslednje tri korake:

1. Preizkusite dobljeni model v različnih okoliščinah.
2. Poiščite način za prenos ali programiranje spretnosti vsebovanih v modelu.
3. Izberite način za merjenje skladnosti rezultatov z modelom in raziščite meje uporabnosti modela (Gregorc et al., 2004, str. 25).

3.15 Reprogramiranje metaprograma

1. Izberite MP, ki ga želite spremeniti.
2. Opišite želeni MP.
3. Preizkusite, kako bi bilo uporabljati nov MP. Lahko tudi modelirate primere, ko je bil novi meta program pri neki osebi uspešno uporabljen.
4. Preverite ekologijo spremembe.
5. Dajte si dovoljenje, da lahko vprogramirate nov MP za neko časovno obdobje.
6. Naredite korak v prihodnost in v mislih vadite uporabo novega MP (Gregorc et al., 2005, str. 67).

3.16 Prezentiranje in posredovanje informacij po sistemu 4MAT

Tabela 2: Prezentiranje in posredovanje informacij po sistemu 4MAT

<table>
<tr><td rowspan="4">DELA</td><td colspan="2">ČUTI</td><td rowspan="4">OPAZUJE</td></tr>
<tr><td>8. Uporaba v praksi

KAJ ČE? (angl. WHAT IF?) – USTVARJANJE

7. Analiza uporabnosti</td><td>1. Ustvarjanje izkušnje

ZAKAJ? (angl. WHY?) – DOŽIVLJANJE

2. Metafore, opis izkušnje</td></tr>
<tr><td>6. Samostojne lastne vaje

KAKO? (angl. HOW?) – UPORABA in PREIZKUŠANJE

5. Vaje, ki so dane</td><td>3. Predstavitev koncepta

KAJ? (angl. WHAT?) – RAZUMEVANJE

4. Razvoj koncepta</td></tr>
<tr><td colspan="2">MISLI</td></tr>
</table>

Vir: I. Gregorc et al., Nevrolingvistično programiranje, 2005, str. 64.

3.17 Koraki odziva na kritiko

1. Odmik (disociacija).
2. Glejte sebe, …
3. Ustvarite disociirano živo predstavo vsebine kritike.
4. Pretehtajte, s katerim delom kritike se strinjate.
5. Odločite se o tem, kakšen bo vaš odziv …
6. Spremenite svoje delovanje.
7. Integriraj v postopku disociirano podobo sebe (Gregorc et al., 2005, str. 76).

3.18 Faze, ki so značilne za posamezno skupinsko vlogo

Tabela 3: Faze, ki so značilne za posamezno skupinsko vlogo

Teamske vloge	**Opisi teamskih vlog**
Ustvarjalec idej	1. Kadar se pokaže problem, bodi ustvarjalen. 2. Kjer je problem, je tudi rešitev. 3. Ne moti genija pri delu. 4. Dobre ideje so na začetku vedno videti čudne. 5. Ideje se začnejo s sanjami.
Raziskovalec virov	1. Iz tega si lahko ustvarimo dobiček. 2. Ideje je treba ukrasti s ponosom. 3. Nikoli znova ne izumljaj kolesa. 4. Vedno lahko telefoniraš in izveš. 5. Čas, porabljen za poizvedovanje, je redkokdaj zapravljen.
Koordinator	1. Imejmo glavno stvar pred očmi. 2. Radi bi dosegli soglasje, preden gremo naprej. 3. Nikoli ne misli, da tišina pomeni strinjanje. 4. Mislim, da bi morali dati še komu drugemu priložnost. 5. Dobro delegiranje je umetnost.
Usmerjevalec	1. Samo stori! 2. Reci »ne«, potem se pogajaj. 3. Če rečeš »da, naredil bom to«, potem pričakujem, da bo to narejeno. 4. Nisem zadovoljen, če dosegamo samo to, kar lahko dosežemo. 5. Morda sem brezobziren, toda imam vsaj prav.
Ocenjujoči opozorjevalec	1. Še enkrat bom premislil in ti sporočil odločitev jutri. 2. Odločitve ne smejo biti osnovane samo na navdušenju. 3. Bolje je sprejeti pravilno odločitev počasi, kot napačno hitro. 4. Primerjajmo alternative. 5. Če ni dobro premišljeno, ni vredno, da to naredimo!
Timski delavec	1. Vljudnost nič ne stane. 2. Zelo me je zanimalo tvoje mnenje. 3. Nič ni narobe ne s teboj ne z menoj. 4. Vsakdo ima dobro plat, na katero se je vredno obrniti. 5. Če bi ljudje sami sebe bolj poslušali, bi manj govorili.

se nadaljuje

nadaljevanje

Izvrševalec	1. Če je to mogoče narediti, bomo naredili. 2. Trohlica akcije je vredna več kot kup teorije. 3. Motiti se je človeško, odpuščanje napak pa ni politika podjetja. 4. Posvetimo se delu, ki ga imamo v roki. 5. Če je to težko, bomo naredili takoj, če je nemogoče, bo trajalo malo dlje.
Zaključevalec	1. To je stvar, ki zahteva našo popolno pozornost. 2. »Če gre kaj lahko narobe, bo tudi šlo«, in kot je O'Toole dejal o Murphyevem zakonu: »Murphy je bil optimist!« 3. Podrobnosti so vedno pomembne. Droben tisk je vedno pametno prebrati. 4. Samo popolnost je dovolj dobra. 5. Ali ste to preverili?
Specialist	1. Izberite si delo, ki ga imate radi, in vam ne bo treba delati niti en dan v vašem življenju. 2. Pri tem delu se nikoli ne nehate učiti. 3. Bolje je vedeti veliko o nečem, kot malo o vsem. 4. Odbor je skupina dvanajstih ljudi, ki opravlja delo enega človeka. 5. Ta tema me navdušuje.

Vir: NLP gradivo – mojster 2005/2006, str. 79.

3.19 Vizualni »squash«

Vzpostavimo dober stik, analiziramo problem in vzroke zanj, postavimo SMART cilje in preverimo okoliščine v zvezi s problemom (Visual Squash, 2009).

1. S partnerjem najprej ugotovita, kateri so konfliktni deli, ki sodelujejo v konfliktu. Običajni tipi konfliktov zajemajo nasprotja med logiko in čustvi, med razumom in intuitivnostjo, med prepričanji iz otroštva in prepričanji odraslega, med preteklostjo in prihodnostjo … A naj bo pozoren na fiziologijo vsakega dela posebej (drža telesa, dihanje, obrazni izraz …). Posebno pozornost naj posveti nesimetriji gibov oziroma namigom, ki kažejo na to, ali kateremu od delov intenzivneje pripada leva ali desna stran (kje se v predstavi A-ja ta del že nahaja).

2. B naj ustvari simbolično ponazoritev vsakega konfliktnega dela v vseh čutnih zaznavah (VAKOG). A lahko reče: »Postavi tisti tvoj del, ki verjame X v eno roko. (Uporabi roko, ki je bila pri kretnjah oziroma namigih bližje posameznemu delu.) Kakšne predstave, slike, zvoka in občutkov pripadajo temu delu?« Če katera od čutnih zaznav

ni prisotna, naj jo B doda. Nato postavita drug del, ki nastopa v konfliktu, v drugo roko in naredi isto kot prej.

3. B naj se vživi v položaj vsakega dela posebej in naj vsak del pogleda drug del ter opiše kaj vidi. (Na tej točki je običajno, da se dela med seboj ne marata in si ne zaupata.).

4. Poišči pozitiven namen vsakega dela posebej. Prepričaj se, da vsak del prepozna in sprejme pozitiven namen drugega dela. Prepričaj se, da se vsak del zaveda, da konflikt škodi doseganju njihovega dobrega namena.

5. B naj se ponovno vživi v vsak del posebej in tokrat poišče notranje vire, ki jih ima drugi del, ki bi lahko pomagal pri realizaciji njegovega dobrega namena. Prepričaj se, da se oba dela strinjata s kombiniranjem njihovih notranjih virov, tako da lahko bolj popolno dosežejo svoj lasten namen. (Razlog, zakaj se dela nista marala oziroma si nista zaupala, je prav v tem, da drugi ni imel teh virov in je zato deloval tuje in nepredvidljivo.).

6. A da navodilo B-ju, naj iztegne svoje roke pred seboj v širini ramen. Nato B v mislih ustvari kombinacijo notranjih virov obeh delov in istočasno ko to počne počasi združi obe roki pred seboj. Pri tem nastane novi del, ki naj ima jasno ponazoritev v vseh čutnih zaznavah. Pomembno je, da združitev ni kompromis ali neka pogodba. Postopek je uspešen šele takrat, ko sta v novem delu oba prejšnja dela povsem združena.

7. Na koncu B sklenjeni roki prinese k prsim in tako poskrbi, da so vsi deli ponovno združeni v eno celoto. B naj še preveri, ali obstaja kakšen del, ki nasprotuje integraciji in če da, ponovimo postopek za ta konflikt posebej.

3.20 Usklajevanje po nevrologičnih ravneh

1. Začnite na mestu, kjer boste lahko naredili pet korakov naprej … Pomislite na prostor, in širše okolje, kjer boste prezentirali. Katere pripomočke boste uporabili? Kako boste organizirali svoj nastop v prostoru? Kako dolgo bo trajal vaš nastop?

2. Stopite korak naprej … To je korak na raven vedenja. Kakšno je vedenje, ki se vam zdi najprimernejše? Kateri viri vam v tem primeru pridejo prav in kakšen je ob tem vaš občutek?

3. V nadaljevanju stopite naprej … Raziščite lastne spretnosti in sposobnosti. Katere spretnosti so za dane okoliščine uporabne? Katere spretnosti imate v drugih življenjskih situacijah, na katere se lahko zanesete? Katere vaše sposobnosti še posebej podpirajo vedenje, na katerega ste pomislili na prejšnjem koraku?

4. Stopite ponovno korak naprej … Osredotočite se na svoja prepričanja in vrednote. Kaj si želite doseči? V kaj ste prepričani in kaj vas pri tem podpira? Za kaj gre pri dobrem nastopu? Kaj je za vas pomembno? V kaj verjamete?

5. V nadaljnjem koraku se osredotočite na raven identitete. Kako vidite samega sebe v vlogi nastopajočega? Kakšno je vaše osebno poslanstvo? Začutite občutek zavedanja samega sebe in tega, kar si želite doseči. Naj se odgovori pojavijo povsem spontano.

6. Stopite še zadnji korak naprej. Pomislite na to, kako ste povezani z drugimi, kako ste povezani v najširšem smislu…fizično, miselno, duhovno, … Vzemite si čas, da lahko začutite, kaj vam ta povezanost pomeni.

7. Z zavedanjem te povezanosti, se obrnite nazaj, in glejte v smeri od koder ste prišli. Vzemite to povezanost s seboj, ko stopite na raven identitete. Kaj vam vse to prinese?

8. Zdaj vzemite to okrepljeno zaznavo sebe – kdo ste in kdo ste lahko – in stopite nazaj na raven prepričanj in vrednot. Kaj vam zdaj še posebej veliko pomeni? V kaj verjamete? V kaj ste prepričani?

9. Vzemite nove zaznave o sebi, o svojih prepričanjih in o svojih vrednotah, ter stopite na raven sposobnosti in spretnosti. Kako so vaše spretnosti bogatejše in spremenjene s tem novim zavedanjem?

10. Ponovno stopite korak nazaj … na raven vedenja. Kako vaše oplemenite spretnosti bogatijo vaše vedenje? Ali počnete kaj posebej novega? Ali se je vaše vedenje spremenilo in kako?

11. Na koncu ponovno stopite nazaj na raven okolja. Kako sedaj zaznavate okolje? Kakšen je občutek, ko vas podpira zavedanje sebe in lastne povezanosti ter zavedanje vrednot in prepričanj, spretnosti in vašega vedenja. Vzemite si nekaj trenutkov zase, da začutite občutek notranje harmonije in se zavedajte sprememb, ki so se zgodile (Gregorc et al., 2005, str. 117).

3.21 Koraki za izvabljanje in prepoznavanje vrednot

1. Kaj je zate pomembno, ko delaš z _____? V poklicnem kontekstu, tvoji službi ali karieri, kaj je zate pomembno, ko delaš?

2. Če lahko sedaj s številkami razvrstiš vrednote glede na pomen, ki jih imajo zate? (Gregorc et al., 2005, str. 130).

Priloga 4: NLP analiza podjetja Lefin d.o.o. Maribor

Tabela 4: Uporaba NLP tehnik v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	Delovno mesto	SMART cilji	Vrednote	Dream team	Neverbalna komunikacija	Očesni premiki	Sistem 4MAT	Metaprogram	Metamodel jezika	Miltonov model jezika
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1	**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	3	3	2	2	2	2	2	2	2
2	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	**Vodja marketinga**	1	2	2	2	2	2	2	2	2
4	**Knjigovodja**	1	2	2	2	2	2	2	2	2
5	**Računovodja**	3	2	2	2	2	2	2	2	2
6	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	3	3	3	2	3	3	2	2	2
7	**Vodja raziskav in razvoja**	2	3	2	1	1	2	2	2	2
8	**Namestnica vodje projektov**	2	2	3	3	3	2	2	2	2
9	**Direktorica**	3	3	2	2	2	3	2	2	2
10	**Vodja projektov**	3	2	2	2	2	2	2	2	2
		I. FOKUS								
		II. FOKUS		II. FOKUS						
					IV. FOKUS	IV. FOKUS		IV. FOKUS	IV. FOKUS	IV. FOKUS

se nadaljuje

nadaljevanje

Zap. št.	Delovno mesto	SOMI	Modeliranje	VAKOG	Diltsova piramida	NLP učenje	NBG	Visual squash	Pogajalski model	NLP v manage-mentu	Power-burger
		10	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**
1	**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3
3	**Vodja marketinga**	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
4	**Knjigovodja**	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
5	**Računovodja**	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
7	**Vodja raziskav in razvoja**	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	**Namestnica vodje projektov**	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	**Direktorica**	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2
10	**Vodja projektov**	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
		I. FOKUS									
					III. FOKUS				III. FOKUS		III. FOKUS

Lestvica:

3 – da, izrazito
2 – ne opredeljeno oziroma delno
1 – ni dovolj izrazito

Legenda:

I. FOKUS – največja pomankljivost zaposlenih
II. FOKUS – pomanljivost vodje - zgled za ostale
III. FOKUS – pomankljivost posameznega zaposlenca
IV. FOKUS – pomankjivosti zaposlencev

Tabela 5 in 6: Vloge v teamu v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	**Delovno mesto** / **Vloge v timu**	**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigo-vodja**	**Računo-vodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namestnica vodje projektov**	**Direkto-rica**	**Vodja projektov**	**Ocena**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	Ustvarjalec idej									DA		III. FOKUS
2	Raziskovalec virov						DA					IV. FOKUS
3	Koordinator			DA								IV. FOKUS
4	Usmerjevalec	DA									DA	II. FOKUS
5	Opozarjajoči ocenjevalec	DA					DA					II. FOKUS
6	Timski delavec		DA				DA		DA			I. FOKUS
7	Izvrševalec				DA			DA	DA			I. FOKUS
8	Zaključevalec					DA						IV. FOKUS
9	Specialist	DA				DA						II. FOKUS
	Ocena	I. FOKUS	IV. FOKUS	IV. FOKUS	IV. FOKUS	II. FOKUS	I. FOKUS	IV. FOKUS	II. FOKUS	III. FOKUS	IV. FOKUS	

Legenda:

I. FOKUS 3 vloge
II. FOKUS 2 vlogi
III. FOKUS 1 vloga - direktor
IV. FOKUS 1 vloga- ostali zaposleni

Zap. št.	Delovno mesto	Vloga v teamu
1	Strokovna sodelavka za tehnično varstvo	Specialist, Usmerjevalec, Opozarjajoči ocenjevalec
2	Vodja tehničnega vzdrževanja	Timski delavec
3	Vodja marketinga	Koordinator
4	Knjigovodja	Izvrševalec
5	Računovodja	Specialist, Zaključevalec
6	Strokovni sodelavec za pravne zadeve	Raziskovalec virov, Opozarjajoči ocenjevalec, Timski delavec
7	Vodja raziskav in razvoja	Izvrševalec
8	Namestnica vodje projektov	Izvrševalec, Timski delavec
9	Direktorica	Ustvarjalec idej
10	Vodja projektov	Usmerjevalec

Tabela 7: ADIZES vloge v teamu v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	Delovno mesto	ADIZES	Opis ADIZES	P = proizvajalec (rezultate)	A = administrator (pravila)	E = podjetnik (ideje)	I = integrator (odnosi)	PRED-NOSTI (+)	POMANJ-KLJIVO-STI (-)	Opis pomanj-kljivosti (-)
1	Strokovna sodelavka za tehnično varstvo	PA-i	priganjalec-II, proizvajalec, administrator	DA	DA	-	da	P, A, i	E	ideje
2	Vodja tehničnega vzdrževanja	PAeI	šef, proizvajalec, administrator, integrator	DA	DA	da	DA	P,A, e, I		
3	Vodja marketinga	-aeI	učitelj demagog, integrator	-	da	da	DA	a, e, I	P	rezultati
4	Knjigovodja	pA-i	paternalistični birokrat-III, administrator	da	DA	-	da	P, A, i	E	ideje
5	Računovodja	PA--	priganjač sužnjev, proizvajalec, administrator	DA	DA	-	-	P, A	E,I	ideje, odnosi
6	Strokovni sodelavec za pravne zadeve	PAeI	šef, proizvajalec, administrator, integrator	DA	DA	da	DA	P, A, e, I		
7	Vodja raziskav in razvoja	pA--	priganjač sužnjev-II, administrator	da	DA	-	-	p, A	E,I	ideje, odnosi
8	Namestnica vodje projektov	PA-i	priganjalec-II, proizvajalec, administrator	DA	DA	-	da	P, A, i	E	ideje
9	Direktorica	paEI	učitelj, podjetnik, integrator	da	da	DA	DA	P, A, e, I		
10	Vodja projektov	pA-I	paternalistični birokrat-II, administrator, integrator	da	DA	-	DA	p, A, I	E	ideje

Legenda:
(PA--) – PRIGANJAČ SUŽNJEV
(PAE-) – SOLO GRADITELJ
(-A-I) – PATERNALISTIČNI BIROKRAT
(paeI) – INTEGRATOR
(P—I) – DRUGORAZREDNI TRENER
(PAei) – ŠEF
(P-E-) – PLODNI USTANOVITELJ
(Paei) – PROIZVAJALEC
(PAE-) – SOLO GRADITELJ
(p-Ei) – PODJETNIK BREZ SISTEMA
(--EI) – DEMAGOG
(pAei) – UPRAVITELJ
(-AEI) – LAŽNI VODJA
(paEI) – UČITELJ
(-AE-) – ČISTA TEŽAVA
(-Aei) – UČITELJ DEMAGOG
(PaEi) - USTANOVITELJ
(pAEi) – HUDIČEV ADVOKAT
(pAeI) – PARTICIPATIVNI UPRAVNIK
(P-EI) – KARIZMATIČNA OSEBNOSTI

Lestvica:
DA – zelo poudarjena vloga
Da – delno poudarjena vloga
Ne – ni poudarjena vloga

Tabela 8: Vrste motivacije v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	**Vrste motivacije**	**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigovodja**	**Računovodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namestni-ca vodje projektov**	**Direktorica**	**Vodja projektov**	**Analiza motivacije po št. zaposlenih**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	Samostojnost	DA								DA	DA	3
2	Delovno mesto	DA							DA	DA	DA	4
3	Plača	DA								DA	DA	3
4	Dobri odnosi	DA	DA						DA			3
5	Prosti čas	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA		DA	9
6	Letni dopust	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA		DA	9
7	Šport		DA	DA								2
8	Hrana		DA									1
9	Računalniki		DA									1
10	Avtomobili		DA							DA		2
11	Tehnične stvari		DA									1

se nadaljuje

nadaljevanje

Zap. št.	Vrste motivacije	Strokovna sodelavka za tehnično varstvo	Vodja tehničnega vzdrževanja	Vodja marketinga	Knjigovodja	Računovodja	Strokovni sodelavec za pravne zadeve	Vodja raziskav in razvoja	Namestni-ca vodje projektov	Direktorica	Vodja projektov	Analiza motivacije po št. zaposlenih
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
12	Izobraževanje					DA	DA	DA				3
13	Študij						DA			DA		2
14	Potovanja						DA			DA		2
15	Hiša									DA		1
16	Podjetje									DA		1
17	Kredit									DA		1
18	Obleka			DA	DA				DA	DA		4
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
19	Wellness									DA		1
	Analiza motivacije po vrsti motivacije	6	8	4	3	3	5	3	5	11	5	

Legenda:

9 – Največja motivacija po št. zaposelnih
3–4 – Srednje velika motivacija po št. zaposlenih
11 – Največja motivacija po vrsti motivacije
6–8 – Srednje velika motivacija po vrsti motivacije

Tabela 9: Vrste komunikacije v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	**Vrste komunikacije**	**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigovodja**	**Računovodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namestni-ca vodje projektov**	**Direktorica**	**Vodja projektov**	**Analiza komuni-kacije po št. zaposlenih**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	Natančna	DA					DA					2
2	Konstruktivna kritika		DA									1
3	Prijaznost			DA	DA						DA	3
4	Po potrebi					DA		DA	DA			3
5	Direktna	DA									DA	2
6	Naključna (glede na ideje, možnosti)									DA		1
7	Ni vsebinske pomembnosti (Ni prioritet)			DA	DA							2
	Analiza komunikacije po vrsti komunikacije	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	

Legenda:

3 – Največja komunikacija po št. zaposlenih
2 – Srednje velika komunikacija po št. zaposlenih
2 – Največja komunikacija po vrsti komunikacije
1 – Nizka komunikacija po vrsti komunikacije

Tabela 10: Delegiranje v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Strokovna sodelavka za tehnično varstvo	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigovodja**	**Računovodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namestnica vodje projektov**	**Direktorica**	**Vodja projektov**
Delegiranje	1	2	3	1	1	2	2	1	3	3

Lestvica:

3 – Delegiranje
2 – Zna, vendar ne delegira
1 – Ne delegira

Tabela 11: Koraki za uspešnost v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

		Strokovna sodelavka za tehnično varstvo	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigovodja**	**Računovodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namestni-ca vodje projektov**	**Direkto-rica**	**Vodja projek-tov**	**Št. zaposlenih glede na korake uspešnosti**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	Cilj	DA				DA	DA			DA	DA	5
2	Aktivnost	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	10
3	Čutna ostrina	DA				DA	DA			DA	DA	5
4	Fleksibilnost		DA	DA			DA			DA		4
	Analiza korakov za uspešnost po delavnem mestu	3	2	2	1	3	4	1	1	4	3	

Legenda:

1 – CILJ = vedeti, kaj hočeš
2 – AKTIVNOST = delovati v tej smeri
3 – ČUTNA OSTRINA = naučiti se zaznavati ali se bližaš ali oddaljuješ
4 – FLEKSIBILNOST = biti pripravljen spreminjati svoje delovanje / vedenje dokler ne dosežeš rezultata, ki ga iščeš

Tabela 12–14: SMART model postavljanja ciljev za Dream team v podjetju Lefin d.o.o. Maribor:

	SMART MODEL POSTAVLJANJA CILJEV	**Lefin d.o.o.**
S	SPECIFIČEN	Dream Team
S	SAMI SPROŽIMO	Odločitev direktorja in ostalih zaposlenih
S	SIMPLE – PREPROST	Oblikovanje Dream Team
M	MERLJIVOST	Rok za doseganje: 30.06.2011, v prilogi terminski plan
A	AS IF NOW – V SEDANJOSTI	Začnem danes (takoj) 30.06.2010
A	ATRAKTIVEN	Energija, usmerjena v Dream Team, na 1. mestu, odpoved sekundarnega dobička: znati včasih reči NE tudi partnerju ali prijateljem oz. znati razložiti partnerju ali prijateljem, da je tvoja koncentracija posvečena študiju zaradi želje po končanju študija v zgoraj navedenem roku in "spoštovanje energije" finančne investicije, posla ter spoštovanja svoje izbire pri odločanju"
A	AKCEPTIRANJE/SPREJEMLJIVOST CILJA (OKOLJE)	Da, želje zaposlenih
R	REALISTIČEN – IZVEDLJIV, DOSEGLJIV	Da, roki v mesečnem in letnem planu (sprotna kontrola in fleksibilnost plana)
T	TOTALNO POZITIVNO IZRAŽEN	Zadovoljstvo uspeha, posla
T	TIMING (ČASOVNO NATANČNO DOLOČEN)	Natančni roki, datumi

CILJNI OKVIR	
KONTEKST	KDAJ DA? KDAJ NE? KJE DA? KJE NE?
EKOLOGIJA	OKOLJE POZITIVNO? POD NADZOROM?
SEKUNDARNI DOBIČEK	ODPOVEDATI? NADOMESTITI?
CENA	DOBIČEK VIŠJI KOT CENA ZA PLAČILO?

LEFIN D.O.O.
DREAM TEAM

MESEČNI PLAN **ODLIČNO**
JUNIJ 2010 **USPEŠNO**
PRILOŽNOST ZA IZBOLJŠAVO

Datum	Dan	Scenarij			Dejansko	Razlika	Razlaga
		Pesimistični	Realni	Optimalni			
1.7.2010	Čet	1	2	3	1	-1	
2.7.2010	Pet	2	3	4	3	0	
3.7.2010	Sob	2	3	4	4	1	
4.7.2010	Ned	1	2	3			
5.7.2010	Pon	1	2	3			
6.7.2010	Tor	1	2	3			
7.7.2010	Sre	1	2	3			
8.7.2010	Čet	1	2	3			
9.7.2010	Pet	2	3	4			
10.7.2010	Sob	2	3	4			
11.7.2010	Ned	1	2	3			
12.7.2010	Pon	1	2	3			
13.7.2010	Tor	1	2	3			
14.7.2010	Sre	1	2	3			
15.7.2010	Čet	1	2	3			
16.7.2010	Pet	2	3	4			
17.7.2010	Sob	2	3	4			
18.7.2010	Ned	1	2	3			
19.7.2010	Pon	1	2	3			
20.7.2010	Tor	1	2	3			
21.7.2010	Sre	1	2	3			
22.7.2010	Čet	1	2	3			
23.7.2010	Pet	2	3	4			
24.7.2010	Sob	2	3	4			
25.7.2010	Ned	1	2	3			
26.7.2010	Pon	1	2	3			
27.7.2010	Tor	1	2	3			
28.7.2010	Sre	1	2	3			
29.7.2010	Čet	1	2	3			
30.7.2010	Pet	2	3	4			
31.7.2010	Sob	2	3	4			
SKUPAJ		**41**	**72**	**103**	**8**	**0**	
Zaokroževanje SKUPAJ		**40**	**70**	**100**			

ČETRTEK, 1.7.2010	
Natančen plan dneva (1 dan=24 h):	
1. Spanje	22.00 – 06.00 (8 h)
2. Zajtrk	06.00 – 06.30 (30 min)
3. Vožnja v službo	06.30 – 07.00 (30 min)
4. Služba – Dream Team !!!	07.00 – 08.00 (1 h)
5. Služba	08.00 – 15.00. (7 h)
6. Vožnja domov	15.00 – 15.30 (30 min)
7. Kosilo	15.30 – 16.30 (1 h)
8. Počitek, mož,...	16.30 – 18.30 (2 h)
9. Večerja	18.30 – 19.30 (1 h)
10. Tek, sprehod	19.30 – 21.30 (2 h)
11. Priprava na spanje	21.30 – 22.00 (30 min)

Skupaj:

A. spanje	8	h
B. SLUŽBA – DREAM TEAM!!!	1	h
C. sprostitev	4	h
D. služba	7	h
E. hrana	2,5	h
F. priprava na spanje	0,5	h
G. vožnja	1	h
SKUPAJ:	**24**	**h**

Tabela 15: Vrednote v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	Vrednote	Strokovna sodelavka za tehnično varstvo	Vodja tehničnega vzdrževanja	Vodja marketinga	Knjigovodja	Računovodja	Strokovni sodelavec za pravne zadeve	Vodja raziskav in razvoja	Namest-nica vodje projektov	Direkto-rica	Vodja projektov	Št. zaposlenih po vrednotah
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	AKCIJA	DA	DA	DA			DA		DA	DA	DA	7
2	DELAVNOST	DA	DA			DA		DA	DA	DA	DA	7
3	DELEGIRANJE		DA	DA			DA			DA	DA	5
4	ENAKOST	DA			DA						DA	3
5	FLEKSIBILNOST		DA	DA			DA		DA	DA		5
6	IZNAJDLJIVOST		DA	DA			DA	DA	DA	DA		6
7	KOMUNIKATIVNOST	DA		DA			DA		DA	DA	DA	6
8	KRITIČNOST	DA	DA			DA			DA	DA	DA	6
9	LAHKOTNOST		DA	DA			DA			DA		4
10	MOTIVACIJA			DA						DA		2
11	NATANČNOST	DA	DA		DA	DA	DA		DA	DA	DA	8
12	ODGOVORNOST	DA	DA	DA	DA	DA	DA		DA	DA	DA	9
13	ODLOČNOST	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	10
14	ODNOSI	DA	DA				DA			DA	DA	5
15	ODPRTOST	DA					DA		DA	DA	DA	5
16	PARTNERSTVO	DA	DA				DA		DA	DA		5
17	PODJETNIŠKO RAZMIŠLJANJE			DA			DA		DA	DA	DA	5
18	POSLUŠNOST		DA	DA	DA	DA	DA		DA			6
19	POŠTENOST	DA	DA		DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	9

se nadaljuje

nadaljevanje

Zap. št.	Vrednote	Strokovna sodelavka za tehnično varstvo	Vodja tehničnega vzdrževanja	Vodja marketinga	Knjigovodja	Računovodja	Strokovni sodelavec za pravne zadeve	Vodja raziskav in razvoja	Namest-nica vodje projektov	Direkto-rica	Vodja projektov	Št. zaposlenih po vrednotah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20	PRAKTIČNOST	DA	DA				DA			DA		4
21	PRAVIČNOST	DA	DA			DA	DA	DA	DA	DA	DA	8
22	PRAVILA	DA	DA		DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	9
23	PRIJAZNOST		DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA		8
24	PRIPADNOST		DA	DA		DA			DA	DA	DA	6
25	RESNOST	DA	DA	DA	DA	DA			DA	DA	DA	8
26	SAMOSTOJNOST	DA	DA	DA		DA	DA			DA	DA	7
27	SOČUTJE	DA	DA			DA	DA		DA		DA	6
28	STROKOVNOST	DA					DA			DA	DA	4
29	TOČNOST	DA	DA	DA						DA		4
30	UČENJE	DA	DA				DA	DA		DA	DA	6
31	UGLED		DA	DA	DA		DA	DA	DA	DA		7
32	USPEH		DA	DA	DA	DA	DA		DA	DA	DA	8
33	VARNOST	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA		DA	9
34	VLJUDNOST		DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	9
35	VZTRAJNOST	DA	DA	DA		DA			DA	DA	DA	7
36	ZAUPANJE		DA	DA		DA			DA	DA	DA	6
	Št. vrednot po delovnih mestih	24	30	22	13	19	27	11	26	32	26	

Tabela 16: Vodenje v Dream team v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Dream team	**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigovodja**	**Računovodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namestnica vodje projektov**	**Direktorica**	**Vodja projektov**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Vodenje	ne	vodenje s sodelovanjem	transakcijsko vodenje, vodenje s sodelovanjem	ne	ne oz. bolj tihi vodja	vodenje s sodelovanjem	vodenje s sodelovanjem	ne oz. tihi vodja	transakcijsko vodenje, situacijsko vodenje, vodenje s sodelovanjem	vodenje s sodelovanjem, situacijsko vodenje, vodenje s služenjem

Tabela 17: Strateška komunikacija PRLL v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	**Strateška komunikacija (PRLL)**	**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdržev-anja**	**Vodja marke -tinga**	**Knjigo-vodja**	**Računo-vodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namest-nica vodje projektov**	**Direkto-rica**	**Vodja projektov**	**Št. zaposlenih po posameznih vrstah PRLL**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	PACING (SPREMLJANJE)		DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	9
2	RAPPORT (DOBER STIK)	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	10
3	LEADING (PREVERJANJE Z NEVERBALNIM VODENJEM)		DA	DA		DA	DA		DA	DA	DA	7
4	LEADING (VSEBINSKO VODENJE)		DA	DA			DA	DA		DA	DA	6
	Št. vrst PRLL po delovnih mestih	1	4	4	2	3	4	3	3	4	4	

Tabela 18: Zaznavni položaji v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	**Opis**		**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigovodja**	**Računovodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namestnica vodje projektov**	**Direktorica**	**Vodja projektov**	**Št. zaposlenih po vrsti zaznavnih položajeva**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	1. zaznavni položaj	VŽIVETO – ASOCIIRANO	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	10
2	2. zaznavni položaj	VŽIVLJANJE V DRUGEGA – EMPATIJA	DA	DA	DA	DA	DA	DA		DA	DA	DA	9
3	3. zaznavni položaj	OPAZOVALEC – DISOCIIRANO	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	10
4	4. zaznavni položaj	2 DISOCIIACIJA			DA						DA		2
		Št. zaznavnih položajev po delovnih mestih	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	

Tabela 19: Očesni premiki v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	Opis	Premik oči	Pomen	Strokovna sodelavka za tehnično varstvo	Vodja tehničnega vzdrževanja	Vodja marketinga	Knjigovodja	Računovodja
				1	**2**	**3**	**4**	**5**
		GOR		**DA**		**DA**		
1	VIZUALNO	OČI - LEVO NAVZGOR	VIZUALIZACIJA PRETEKLIH IZKUŠENJ					
2		OČI - NARAVNOST V DALJAVO	VIZUALIZACIJA					
3		OČI - DESNO NAVZGOR	VIZUALIZACIJA PRIHODNOSTI					
		VODORAVNO			**DA**			
4	AVDITIVNO	OČI - VODORAVNO PROTI LEVI	SPOMNIMO ZVOKE					
5		OČI - VODORAVNO PROTI DESNI	IZMIŠLJANJE ZVOKOV					
		NAVZDOL					**DA**	**DA**
6	KINESTETIČNO	OČI - LEVO NAVZDOL	POGOVOR S SAMIM SEBOJ					
7		OČI - DESNO NAVZDOL	OBČUTKI					

se nadaljuje

nadaljevanje

Zap. št.	Opis	Premik oči	Pomen	Strokovni sodelavec za pravne zadeve	Vodja raziskav in razvoja	Namestnica vodje projektov	Direktorica	Vodja projektov	Št. zaposlenih po različnih vrstah VAKOG
				6	**7**	**8**	**9**	**10**	
		GOR		**DA**			**DA**		**4**
1	VIZUALNO	OČI - LEVO NAVZGOR	VIZUALIZACIJA PRETEKLIH IZKUŠENJ						
2		OČI - NARAVNOST V DALJAVO	VIZUALIZACIJA						
3		OČI - DESNO NAVZGOR	VIZUALIZACIJA PRIHODNOSTI						
		VODORAVNO				**DA**		**DA**	**3**
4	AVDITIVNO	OČI - VODORAVNO PROTI LEVI	SPOMNIMO ZVOKE						
5		OČI - VODORAVNO PROTI DESNI	IZMIŠLJANJE ZVOKOV						
		NAVZDOL			**DA**				**3**
6	KINESTETIČNO	OČI - LEVO NAVZDOL	POGOVOR S SAMIM SEBOJ						
7		OČI - DESNO NAVZDOL	OBČUTKI						

Tabela 20: Elementi in opis procesa ter Satir vloge v po sistemu 4MAT v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	**Opis**	**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigovodja**	**Računovodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namest-nica vodje projektov**	**Direkto-rica**	**Vodja projektov**	
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
	ČUTI			DA	DA			DA		DA		4
	OPAZUJE			DA	DA	DA		DA	DA			5
	MISLI	DA	DA			DA	DA	DA	DA	DA	DA	8
	DELA	DA	DA			DA	DA		DA	DA	DA	7
	ČUTI – OPAZUJE			DA	DA			DA				3
	OPAZUJE – MISLI					DA		DA	DA			3
	MISLI – DELA	DA	DA			DA	DA		DA	DA	DA	7
	DELA – ČUTI									DA		1
1	ZAKAJ? – DOŽIVLJANJE (ČUTI – OPAZUJE)			DA	DA			DA				3
2	KAJ? – RAZUMEVANJE (OPAZUJE - MISLI)					DA		DA	DA			3
3	KAKO? - UPORABA IN PREIZKUŠANJE (MISLI – DELA)	DA	DA			DA	DA		DA	DA	DA	7
4	KAJ ČE? – USTVARJANJE (DELA – ČUTI)									DA		1
	SATIR VLOGE	obtoževalec		obtoževalec				obtoževalec		obtoževalec		4
			pomirjevalec	pomirjevalec	pomirjevalec	pomirjevalec	pomirjevalec		pomirjevalec	pomirjevalec	pomirjevalec	8
			razumar	razumar		razumar	razumar	razumar	razumar			6
							ozemljevalec		ozemljevalec		ozemljevalec	3
							odvračalec pozornosti		odvračalec pozornosti			2
		1	2	3	1	2	4	2	4	2	2	

Tabela 21: Meta programi v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

		Mentalni procesi				**Zunanji odzivi**					**Čustveni odzivi**				**Hotenja**	
		Obseg členjenja		**Dejavniki odločanja**		**Stopnja motivacije**		**Motiv**			**Primerjalni okvir**		**Pozornost do drugih**		**Motivacijska smer**	
		SPLOŠ-NO	**PO-DROBNO**	**ENA-KOST**	**RAZLI-KE**	**PROAK-TIVNOST**	**REAK-TIVNOST**	**MOČ**	**RAZ-MERJA**	**DO-SEŽKI**	**NOTRANJI**	**ZU-NA-NJI**	**JAZ**	**DRU-GI**	**PRO-TI**	**STRANOD**
1	Strokovna sodelavka za tehnično varstvo		DA	DA		DA		DA	DA		DA-notranji z zunanjim preverjanjem		DA		DA	
2	Vodja tehničnega vzdrževanja	DA			DA	DA			DA	DA		DA		DA	DA	
3	Vodja marketinga		DA		DA		DA	DA	DA			DA	DA			DA
4	Knjigovodja		DA	DA			DA	DA				DA	DA			DA
5	Računovodja		DA		DA		DA			DA	DA			DA	DA	
6	Strokovni sodelavec za pravne zadeve	DA			DA	DA			DA	DA	DA-notranji z zunanjim preverjanjem			DA	DA	
7	Vodja raziskav in razvoja		DA		DA		DA	DA			DA		DA			DA
8	Namestnica vodje projektov		DA		DA		DA			DA		DA		DA	DA	
9	Direktorica	DA			DA	DA		DA		DA	DA-notranji z zunanjim preverjanjem		DA		DA	
10	Vodja projektov		DA	DA			DA		DA	DA		DA		DA	DA	
		3	7	3	7	4	6	5	5	6		5	5	5	7	3

se nadaljuje

nadaljevanje

		Hotenja							Koncepti							
		Motivacijski razlog		Usmerjanje pozornosti					Orientacija v času				Doživljanje časa		Dostop do časa	
		MOŽ-NOSTI	POSTOP-KI	AKTIV-NOST	INFOR-MACIJE	STVARI	LOKA-CIJE	LJUDJE	PRETEK-LOST	SEDA-NJOST	PRIHOD-NOST	BREZ-ČASJE	V ČASU	SKOZI ČAS	NAKLJU-ČNO	ZAPO-REDNO
1	Strokovna sodelavka za tehnično varstvo		DA		DA		DA	DA			DA			DA		DA
2	Vodja tehničnega vzdrževanja		DA	DA				DA		DA				DA		DA
3	Vodja marketinga		DA		DA	DA		DA		DA			DA		DA	
4	Knjigovodja		DA		DA				DA					DA		DA
5	Računovodja		DA		DA				DA					DA		DA
6	Strokovni sodelavec za pravne zadeve				DA			DA		DA				DA		DA
7	Vodja raziskav in razvoja		DA		DA					DA				DA		DA
8	Namestnica vodje projektov		DA		DA					DA				DA		DA
9	Direktorica	DA		DA		DA	DA				DA		DA		DA	
10	Vodja projektov		DA		DA				DA					DA		DA
		1	9	2	8	2	2	4	3	5	2	0	2	8	2	8

Tabela 22: Motivacija, komunikacija, vloga v teamu, NLP tehnika v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

		MOTIVACIJA	**KOMUNIKACIJA**	**VLOGA V TIMU**	**NLP TEHNIKA (ima)**	**NLP TEHNIKA (manjka)**
1	Strokovna sodelavka za tehnično varstvo	SAMOSTOJNOST, DELOVNO MESTO, PLAČA, DOBRI ODNOSI, PROSTI ČAS, LD	NATANČNA (MANJKA POWERBURGER)	SPECIALIST, USMERJEVALEC, OPOZARJAJOČI OCENJEVALEC	SMART MODEL CILJEV, VREDNOTE	POWERBURGER
2	Vodja tehničnega vzdrževanja	ŠPORT, PROSTI ČAS, LD, HRANA, RAČUNALNIKI, AVTOMOBILI, TEHNIČNE STVARI, ODNOSI	KONSTRUKTIVNA KRITIKA	TIMSKI DELAVEC	POWERBURGER, NBG	DILTSOVA PIRAMIDA
3	Vodja marketinga	OBLEKA, ŠPORT, PROSTI ČAS, LD	PRIJAZNOST, vendar ni vsebinske pomembnosti	KOORDINATOR	POWERBURGER, NBG	SMART CILJI
4	Knjigovodja	OBLEKA, PROSTI ČAS, LD	PRIJAZNOST, vendar ni vsebinske pomembnosti	IZVRŠEVALEC	VAKOG	SMART CILJI
5	Računovodja	IZOBRAŽEVANJE, PROSTI ČAS, LD	PO POTREBI	SPECIALIST, ZAKLJUČEVALEC	SMART MODEL CILJEV	SOMI
6	Strokovni sodelavec za pravne zadeve	IZOBRAŽEVANJE, ŠTUDIJ, POTOVANJE, PROSTI ČAS, LD	NATANČNA (POWERBURGER)	RAZISKOVALEC VIROV, OPOZARJAJOČI OCENJEVALEC, TIMSKI DELAVEC	SMART MODEL CILJEV, VREDNOTE, SISTEM 4MAT, OČESNI PREMIKI	POGAJALSKI MODEL
7	Vodja raziskav in razvoja	PROSTI ČAS, LD, IZOBRAŽEVANJE	PO POTREBI	IZVRŠEVALEC	VREDNOTE	NEVERBALNA KOMUNIKACIJA, OČESNI PREMIKI, SOMI
8	Namestnica vodje projektov	DELOVNO MESTO, OBLEKA, DOBRI ODNOSI, PROSTI ČAS, LD	PO POTREBI	TIMSKI DELAVEC	NEVERBALNA KOMUNIKACIJA, OČESNI PREMIKI	SOMI
9	Direktorica	SAMOSTOJNOST, DELOVNO MESTO, PLAČA, HIŠA, PODJETJE, AVTO, KREDIT, OBLEKA, POTOVANJE, ŠTUDIJ, WELLNESS	NAKLJUČNA, GLEDE NA IDEJE IN MOŽNOSTI	USTVARJALEC IDEJ	NBG, MODELIRANJE, SISTEM 4MAT, POGAJALSKI MODEL, SOMI, NLP UČENJE, NLP V MANAGEMENTU	SMART CILJI, VREDNOTE, META MODEL JEZIKA, DREAM TEAM
10	Vodja projektov	SAMOSTOJNOST, DELOVNO MESTO, PLAČA, PROSTI ČAS, LD	DIREKTNA	USMERJEVALEC	POGAJALSKI MODEL	SMART CILJI

Tabela 23: SOM-i v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	**Opis SOM-ov**	**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdrže-vanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigo-vodja**	**Računo-vodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namestni ca vodje projektov**	**Direkto-rica**	**Vodja projektov**	**Št. Zaposle-nih po posamez-ni vrsti SOM**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
SOM 1	DEFINIRAJ DRUGAČE		DA	DA		DA	DA	DA	DA	DA		7
SOM 2	POSLEDICE	DA	DA		DA	DA	DA	DA	DA		DA	8
SOM 3	NAMEN	DA		DA	DA			DA		DA	DA	6
SOM 4	ČLENJENJE NAVZDOL	DA		DA	DA	DA		DA	DA		DA	7
SOM 5	NASPROTNI PRIMER	DA										1
SOM 6	DRUG CILJ	DA	DA				DA			DA		4
SOM 7	METAFORE	DA	DA	DA			DA			DA		5
SOM 8	PREVERJANJE STRATEGIJ REALNOSTI PO VAKOG	DA	DA		DA	DA	DA	DA	DA		DA	8
SOM 9	MODEL SVETA		DA	DA			DA		DA	DA		5
SOM 10	NANAŠANJE NA SAMEGA SEBE	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	10
SOM 11	ČLENJENJE NAVZGOR		DA				DA			DA		3
SOM 12	SPREMEMBA VELIKOSTI OKVIRJA	DA		DA			DA			DA		3
SOM 13	LESTVICA KRITERIJEV			DA		DA	DA			DA	DA	5
SOM 14	META OKVIR	DA				DA			DA	DA	DA	5
Št. SOM-ov po delovnih mestih		10	8	8	5	7	10	6	7	10	7	

Tabela 24: VAKOG v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	**Opis**		**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	**Vodja marke-tinga**	**Knjigo-vodja**	**Računo-vodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namest-nica vodje projektov**	**Direkto-rica**	**Vodja projek-tov**	**Št. zaposlenih po posameznem VAKOG**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	V	VIZUALNO	DA		DA			DA			DA		4
2	A	AVDITIVNO		DA						DA		DA	3
3	K	KINESTETIČNO				DA	DA		DA				3
4	O	OLFAKTORNO									DA		1
5	G	GUSTATORNO		DA									1
	Št. posameznih VAKOG glede na delovno mesto		1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	

Tabela 25: Diltsova piramida v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.	**Opis**		**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdrže-vanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigo-vodja**	**Računo-vodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namest-nica vodje projektov**	**Direkto-rica**	**Vodja projektov**	**Št. zaposlenih po nivoju Diltsove piramide**
			1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	POSLANSTVO (NAMEN)	Kakšno je naše poslanstvo? Kakšna je naša vloga v organizaciji, ki pripelje do sinergičnega učinka?									DA		1
2	VIZIJA												0
3	CILJI												0
4	IDENTITETA	Kdo smo?						DA					1
5	VREDNOTE	Kaj je pomembno za nas?	DA	DA									2
6	PREPRIČANJA	Kaj nas motivira?										DA	1
7	SPOSOBNO-STI, SPRET-NOSTI	Kako mi vemo, kako moramo to narediti? Kakšne so naše spretnosti?			DA	DA	DA		DA	DA			5
8	VEDENJE	Kaj počnemo?											0
9	OKOLJE	V kakšnih pogojih delamo? Kakšno je naše okolje?											0

Tabela 26: NBG v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap.št.	**Opis**	**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigovodja**	**Računovodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namestnica vodje projektov**	**Direktorica**	**Vodja projektov**	
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	UMIRITEV, SPROSTITEV		DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA		8
2	pomisliti na CILJNO DEJAVNOST	DA	DA	DA		DA	DA		DA	DA	DA	8
3	predstavljanje VZORNIKA		DA	DA			DA			DA		4
4	predstava dela VZORNIKA		DA	DA			DA			DA		4
5	vizualnizacija SEBE - FILM		DA	DA			DA			DA		4
6	VSTOP V FILM		DA	DA			DA			DA		4
7	KORAK V PRIHODNOST		DA	DA			DA			DA		4
		1	7	7	1	2	7	1	2	7	1	

Tabela 27: Visual Squash v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

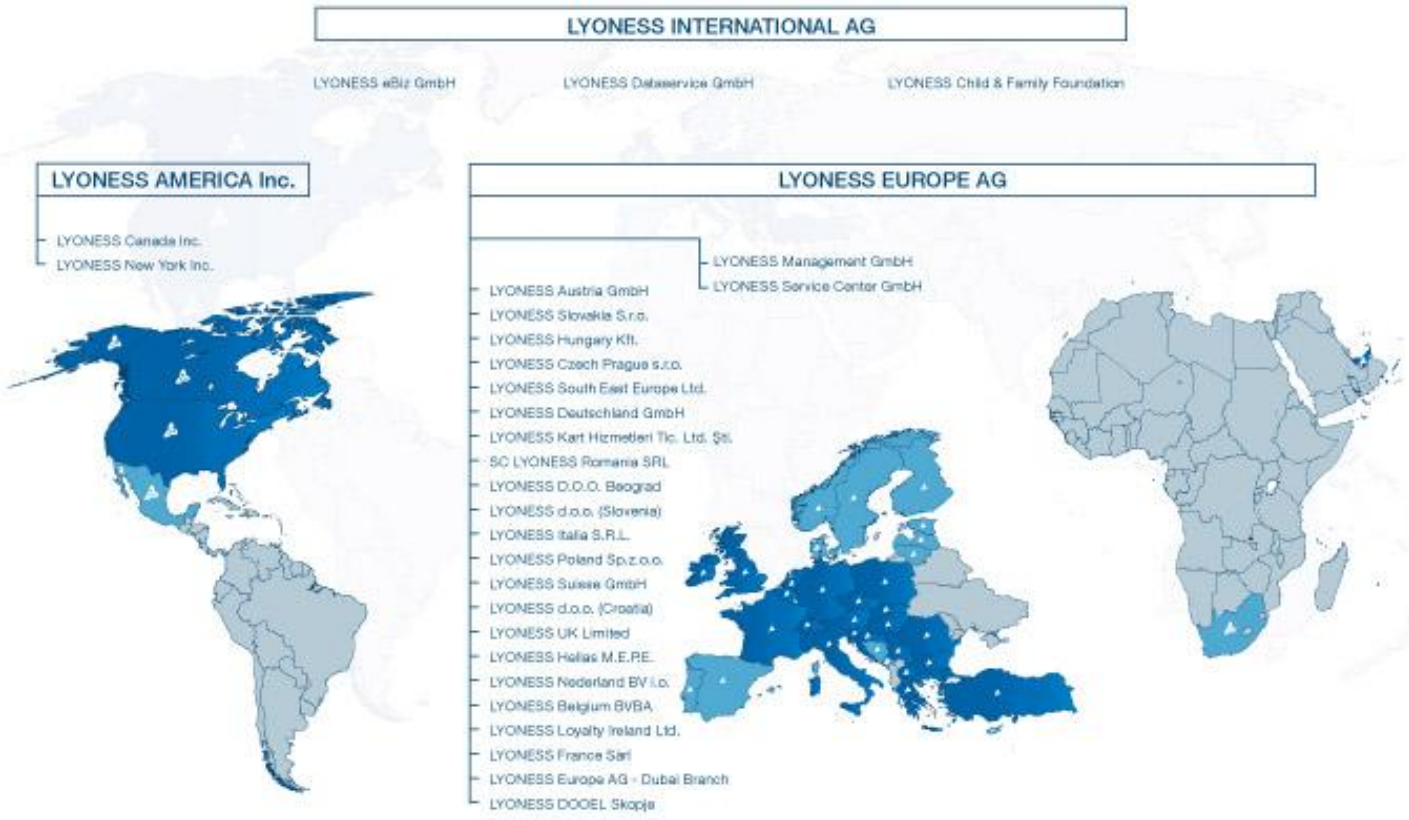
Zap. št.	Opis		Strokovna sodelavka za tehnično varstvo	Vodja tehničnega vzdrževanja	Vodja marketinga	Knjigovodja	Računovodja	Strokovni sodelavec za pravne zadeve	Vodja raziskav in razvoja	Namestnica vodje projektov	Direktorica	Vodja projektov	Št. zaposlenih po posameznih fazah Visual Squash
			1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
1	KONFLIKTNI DELI	LOGIKA – ČUSTVA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	10
2		RAZUM – INTUITIVNOST	DA		DA			DA	DA		DA		5
3		PREPRIČANJA IZ OTROŠTVA – PREPRIČANJA ODRASLEGA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA		9
4		PRETEKLOST – PRIHODNOST	DA	DA	DA	DA	DA	DA		DA	DA	DA	9
5	ROKI	1 KONFLIKTNI DEL V LEVO ROKO – 2 KONFLIKTNI DEL V DESNO ROKO	DA	DA	DA			DA			DA		5
6	VŽIVLJANJE	KONFLIKTNA DELA			DA			DA	DA		DA		4
7	POZITIVNI NAMEN	KONFLIKTNEGA DELA						DA			DA		2
8	NOTRANJI VIRI, DOBER NAMEN	KONFLIKTNEGA DELA						DA			DA		2
9	KOMBINACIJA NOTRANJIH VIROV	OBEH KONFLIKTNIH DELOV						DA			DA		2
10	SKLENJENI ROKI	ZDRUŽENJE KONFLIKTNIH DELOV V CELOTO						DA			DA		2
Št. faz Visual Squash po delovnih mestih			5	5	6	3	3	10	4	3	10	2	

Tabela 28: NLP v managementu v podjetju Lefin d.o.o. Maribor

Zap. št.		**Strokovna sodelavka za tehnično varstvo**	**Vodja tehničnega vzdrževanja**	**Vodja marketinga**	**Knjigovodja**	**Računovodja**	**Strokovni sodelavec za pravne zadeve**	**Vodja raziskav in razvoja**	**Namestnica vodje projektov**	**Direktorica**	**Vodja projektov**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1	KRITIK	DA			DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
2	SANJAČ		DA	DA			DA	DA		DA	
3	REALIST	DA	DA			DA	DA		DA	DA	DA

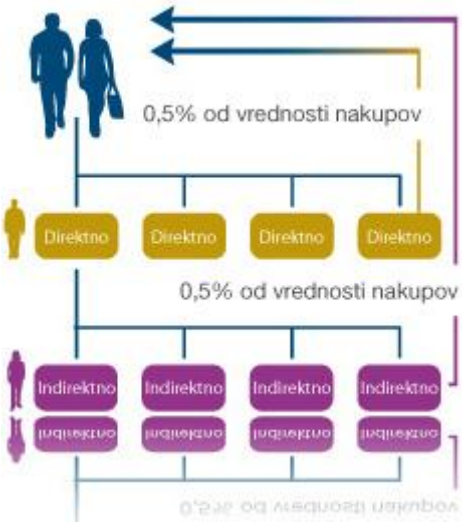
Priloga 4: Podjetje Lyoness

Slika 1: Prikaz mednarodne strukture podjetja



Vir: Lyoness, 2011.

Slika 2: Prikaz prijateljskih bonusov v višini 0,5 %



Vir: Lyoness, 2011.

Slika 3: Prikaz različnih Lyoness kariernih kartic

Vir: Lyoness, 2011.

Tabela 29: Štirje načini Lyoness plačevanja

	Cash back kartica	**Mobilni cash back**	**Spletno plačevanje**	**Vrednostni boni ali darilne kartice**
Načini Lyoness plačevanja	Cashback Card	Mobile Cashback	Cashback Onlineshops	Cashback Coupon

Vir: Lyoness, 2011.