

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE PRI
USPOSABLJANJU IZ POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA**

Ljubljana, december 2004

NATAŠA GICIĆ

IZJAVA

Študentka Nataša Gicić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.12.2004

Podpis:

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
2. UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	2
2.1. VRSTE UČENJA	4
2.2. OBLIKE IZOBRAŽEVANJ IN USPOSABLJANJ.....	5
2.3. POMEN IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA IZ POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	7
2.4. MODEL VREDNOTENJA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	9
3. ZAČETKI TEORIJE MODELA NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE	11
3.1. PREDSTAVITEV MODELA NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE.....	11
3.2. KOMUNIKACIJA	13
3.3. DOBER STIK	14
3.3.1. <i>Zaznavanje</i>	15
3.3.2. <i>Ujemanje</i>	17
3.3.3. <i>Zrcaljenje</i>	17
3.3.4. <i>Spremljanje in vodenje</i>	18
3.4. STRATEGIJA PRLI	19
3.5. SPREMLJANJE IN VODENJE V ORGANIZACIJI.....	20
3.6. SPREMLJANJE IN VODENJE V PRODAJI.....	21
3.7. RAZLIČNI POGLEDI NA UČINKOVITOST MODELA NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE	22
4. REZULTATI DVEH OBSEŽNIH RAZISKAV O UČINKIH NEVROLINGVISTIČNEGA PROGRAMIRANJA	23
4.1. RAZISKAVA: UČINKOVITOST IN UPORABNOST USPOSABLJANJA IZ NEVROLINGVISTIČNEGA PROGRAMIRANJA ZA RAZLIČNE POKLICE.....	24
4.1.1. <i>Predmet raziskave</i>	24
4.1.2. <i>Rezultati</i>	24
4.1.3. <i>Povzetek</i>	30
4.2. RAZISKAVA: UČINKI NEVROLINGVISTIČNEGA PROGRAMIRANJA NA DOSEŽKE ORGANIZACIJE IN POSAMEZNIKA	31
4.2.1. <i>Predmet raziskave</i>	31
4.2.2. <i>Pristop k vrednotenju v raziskavi</i>	32
4.2.3. <i>Rezultati</i>	34
4.3. PRIMERJAVA RAZISKAV	38

5. SKLEP	40
LITERATURA	42
VIRI	43
PRILOGE	1

SLIKOVNO KAZALO

Slika 1: Načini komuniciranja	14
Slika 2: Značilni očesni premiki.....	16
Slika 3: Strategija PRL.....	19
Slika 4: Povprečne vrednosti točk T1-T4 v kategoriji prilagojena prodaja	35
Slika 5: Povprečne vrednosti točk T1-T4 v kategoriji samospoštovanje.....	36
Slika 6: Povprečne vrednosti točk T1-T4 v kategoriji samoučinkovitost.....	36
Slika 7: Povprečne vrednosti točk T1-T4 v kategoriji pripadnost organizaciji.....	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spremljanje in vodenje v organizaciji	21
Tabela 2: Namen udeležbe usposabljanja iz NLP-ja	25
Tabela 3: Minuli čas od prvega usposabljanja iz NLP-ja.....	25
Tabela 4: Dosežena stopnja certifikata	26
Tabela 5: Uporabnost usposabljanja iz NLP-ja.....	27
Tabela 6: Stopnja samozavestne uporabe tehnik NLP.....	27
Tabela 7: Priporočilo usposabljanja iz NLP-ja prijatelju oziroma sodelavcu ..	28
Tabela 8: NLP usposabljanje kot investicija	28
Tabela 9: Učinek sposobnosti vzpostavljanja stika.....	29
Tabela 10: Usposabljanje iz NLP-ja po statusu in številu udeležencev.....	31
Tabela 11: Povprečne vrednosti kategorij ob določenem obdobju	34

1. UVOD

Živimo v civilizaciji organizacij, malih in velikih, gospodarskih in negospodarskih. Organizacije imajo vse večji pomen tako za človeka kot tudi za vso družbo, saj smo le preko njih sposobni zadovoljevati večino svojih potreb. Ne smemo zanemarjati tudi dejstva, da človek predstavlja v vsaki organizaciji zelo pomemben kapital – intelektualni kapital.

Ta intelektualni kapital je danes najpomembnejši vir primerjalnih prednosti, saj po prepričanjih Petra F. Drukerja, očeta modernega managementa, vstopamo v družbo znanja, v kateri bodo nosilci znanja odigrali ključno vlogo; osnovni ekonomski vir ne bodo več kapital, naravni viri in delovna sila, ampak znanje (Možina, 2002, str. 18). Da bi bila organizacija hitrejša in uspešnejša od konkurence, mora v današnjem času dati velik poudarek izobraževanju ljudi. Vendar mora le-to potekati na delovnem mestu tako v skupini kot organizaciji. Prednost učenja na delovnem mestu je v tesni povezavi teorije s prakso oziroma v takojšnji uporabi znanja na delovnem mestu, kjer lahko lažje preverjamo znanje pri konkretnih nalogah in na ta način hitreje odpravljamo možne napake. V organizaciji bi se moral izobraževati vsakdo, od glavnega direktorja do operativnega delavca.

Organizacija se spreminja vsak dan, zato je treba uporabljati modele, ki so zanjo primerni in uporabni ter resnično zajemajo neposredne potrebe. Eden izmed modelov, ki se ga da ob kombinaciji različnih metod in tehnik prilagoditi potrebam podjetja, je nevrolingvistično programiranje (v nadaljevanju NLP). Dejstvo je, da se le-to izvaja zunaj delovnega mesta, vendar na željo in potrebe organizacije izobraževalne ustanove prilagodijo program in lokacijo. Pri izobraževanju se ne uporabljajo tradicionalne metode, ker nekaterim podjetjem danes več ne zadostujejo, ampak nove elegantne, prijetne in zelo učinkovite.

Dandanes je iskanje učinkovitih načinov komuniciranja intenzivnejše kot kadarkoli prej. Zato je pomembno, da podjetja investirajo v tovrstna izobraževanja. Eden izmed priznanih načinov in poti komuniciranja je NLP. Povpraševanja po tem izobraževanju je na slovenskem trgu veliko. Interes kažejo tako vladne kot tudi nevladne organizacije (Bilten kadrovske službe vlade RS, 2003, str. 15).

Namen diplomskega dela je predstaviti nov pristop k izobraževanju iz komunikacije ter prikazati pozitivne učinke modela NLP na managerje in

zaposlence. Svojestvenost modela NLP ni le v skupku modelov in tehnik, ki so lahko nekaterim ljudem že znane, ampak tudi v akcijski metodi izobraževanja.

Diplomsko delo sem zastavila tako, da sem najprej v drugem poglavju poudarila pomen izobraževanja v podjetjih, predvsem izobraževanje iz poslovne komunikacije. To poglavje zajema tudi vrste in oblike izobraževanja ter predstavitev modela, s katerim se vrednoti izobraževanje. V naslednjem predstavljam model NLP kot model, s pomočjo katerega se lahko zaposlence usposobi za učinkovitejšo komunikacijo. V tem poglavju sem opisala le delček celotnega modela, ki je znan po svoji kompleksnosti, in različne poglede nanj. V tretjem poglavju sem podala primere dveh različnih raziskav in primerjavo obeh raziskav. Zadnje poglavje povzema glavne poudarke diplomskega dela.

2. UČEČA SE ORGANIZACIJA

V teoriji je poznanih več definicij organizacije podjetja. Najbolj priznana v Sloveniji je splošna opredelitev Filipa Lipovca (1987, str. 34), ki pravi, da je organizacija sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Pri tej opredelitvi je največji poudarek na razmerjih med ljudmi v organizaciji, kajti razmerja ne zagotavljajo le obstoja podjetja, temveč tudi smotrnost njegovega delovanja. S tem da je treba vedeti, da so ljudje povezani z razmerjem in so del podjetja, in ne organizacije podjetja.

Najpreprostejša oblika razmerij, ki nastajajo po večini nenamerno in neformalno (lahko pa tudi namerno in potem porajajo druga formalna razmerja v podjetju), so sosedska razmerja (Lipovec, 1987, str. 65). To razmerje nastane, ko dve osebi sočasno bivata druga ob drugi v istem prostoru in s tem prideta v prostorski medsebojni stik ter morata hkrati svoje bivanje in delovanje oblikovati tako, da ga bo sosed čim manj občutil. Sosedska razmerja, podprta s komunikacijskem razmerjem, predvsem v podjetjih zagotavljajo skupno bivanje ljudi v pisarnah, kajti le s komunikacijo se lahko ustvari medsebojno priznavanje in sprejemljivost sosedov. Ne smemo pa zanemariti čustvenega razmerja simpatij in antipatij, ki ga ima znani slovenski psiholog Anton Trstenjak za podlago procesu socializacije in oblikovanja skupin (Lipovec, 1987, str. 65–66). Trstenjak meni, da sta simpatija in antipatija temeljni čustvi, ki sta pomembni tako v

individualnih razmerjih kot tudi v odnosih med skupinami. Čustveno razmerje je pogojeno s podobnostjo oziroma različnostjo, zunanjim vtisom, bližino, vzori in enakimi nazori. To razmerje je za podjetje pomembno, ker je potrebno, da se ljudje medsebojno dogovarjajo, če želimo imeti učinkovito in uspešno podjetje, dogovarjajo pa se lažje, če so čustveno pozitivno povezani, kar se da doseči z boljšo komunikacijo.

Sosedsko in čustveno razmerje, ki sta temelj za ostala formalna razmerja, lahko izboljšamo z izobraževanjem na področju, kjer podjetje želi povečati uspešnost poslovanja. Izobraževanje naj bo v tem primeru kontinuiran proces, v katerem sodelujejo vsi zaposleni, kajti le tako bo vidna sprememba v vzdušju in kulturi podjetja ter posledično v poslovanju. Takšen proces izobraževanja poudarja učeča se organizacija, ki pa poleg zgoraj omenjene zajema več značilnosti (Ferjan, 1999, str. 155):

- primerno promoviranje in motiviranje za učenje ter zagotavljanje potrebnih virov;
- proces učenja mora ustrezno voditi management;
- učenje mora biti sistematično, ne kampanjsko;
- obstajati mora metoda, s pomočjo katere lahko vrednotimo učinke učenja.

V devetdesetih letih je v svetu postala popularna teorija o učeči se organizaciji (Ferjan, 1999, str. 155), katere koncept temelji na tem, da znotraj podjetja obstaja kultura, ki omogoča sodelovanje med zaposleni in timsko delo. To pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo vsi zaposleni občutek medsebojne povezanosti. Sodelovalna kultura in občutek povezanosti sta pomembna zato, ker je pomemben element učenja drug od drugega. Ustvarjanje sodelovalne kulture in povezanost pa lažje dosežemo z boljšimi razmerji med zaposleni.

Po Petru M. Sengeu (Ferjan, 1999, str. 155) bo podjetje v prihodnosti temeljilo na sledečih domnevah:

- proučevanje in reševanje problemov bosta odvisni od sodelovanja in kolektivnega dela;
- zaposleni bodo stalno izpopolnjevali svojo izobrazbo in pridobivali nove veščine;
- zaposleni bodo postali bolj ekstravertirani;
- zaposleni bodo postali bolj usmerjeni v prihodnost;
- delo bo bolj timsko.

2.1. Vrste učenja

Preden predstavim vrste učenja, bi želela opozoriti, da sem uporabljala učenje (angl. learning) v širšem pomenu besede, ki zajema izobraževanje in usposabljanje (Možina, 2002, str. 17). Izobraževanje (angl. education) predstavlja dejavnosti, ki so usmerjene k razvijanju znanja in moralnih vrednot ter razumevanju vseh področij življenja (Jelenc, 1991, str. 17), usposabljanje (angl. training) pa je sistematično razvijanje znanja, vedenja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno nalogo.

Glede na današnje razmere in potrebe v gospodarstvu, bi lahko ločevali učenje v izobraževalnih ustanovah in v podjetju. Bistvena razlika med obema učenjema je v tem, da so okoliščine, v katerih in za katere poučujejo izobraževalne ustanove, lahko drugačne od dejanskih, v katerih bo kasneje potekalo delo. Okoliščine se nenehno spreminjajo, temu primerno je treba prilagajati izobraževanje in usposabljanje. Zato sklepam, glede na ponudbo na trgu, da je vse več izobraževalnih ustanov bolj prilagodljivih in glede na potrebe podjetja uskladijo kraj, program in potek izobraževanja. Ne glede na to, ali učenje poteka v podjetju ali zunaj njega, obstaja več ravni učenja znotraj učeče se organizacije (Ferjan, 1999, str. 157), in sicer:

- individualno učenje;
- učenje timov;
- učenje na ravni podjetja.

Pri individualnem učenju gre za izobraževanja in usposabljanja posameznika, ne glede na delovno mesto v podjetju, z namenom, da bi se uresničili cilji podjetja (Ferjan, 1999, str. 157). Kljub temu da smo se ljudje prisiljeni učiti skozi življenje, je z vidika podjetja pomembno razlikovati sistematično in nesistematično učenje. Ljudje nesistematično pridobivamo informacije z branjem, gledanjem televizije ali pogovori. Navidez to ni tako pomembno, kljub temu da omogoča obravnavo problemov s širšega vidika in izbiro prave rešitve med več alternativnimi možnostmi. Za podjetje je pomembnejše sistematično učenje, ki predstavlja načrtovan in organiziran proces pridobivanja znanja, spretnosti in navad. Cilji učenja so opredeljeni in usklajeni s cilji podjetja in posameznika. Ponavadi manager določa načine sistematičnega učenja in se zanima za pripravo, izvedbo in potek učenja ter hkrati spremlja uspešnost kot posledico učenja. Vse aktivnosti izvaja tako pri posamezniku kot tudi pri timu, s tem da se time oblikuje tako, da bi bili doseženi sinergijski učinki. Pomembno je, da člani tima kot posamezniki čutijo resnično željo, da bi dosegli skupni cilj. Timsko učenje (Ferjan, 1999,

str. 158) se začne z dialogom med posamezniki, kar se razume kot zagotavljanje prostega pretoka idej, mnenj in konkretnega znanja med ljudmi. Pogoji za uspešen dialog so, da ni stereotipov, da so udeleženci sposobni poslušati sogovornika in da ni tendence po prevladi enega nad drugim. Konec timskega učenja predstavlja skupinsko razmišljanje in diskusija za rešitev problema ter končna odločitev.

Učēca se organizacija (Ferjan, 1999, str. 159) podpira individualna prizadevanja posameznikov po pridobitvi več znanja in veščin ter jih celo spodbuja. Podpira in omogoča učenje timov, s katerim v procesu medsebojnega učenja zaposlencev prihaja do neformalnih razmerij med njimi ter posledično do boljše organizacijske kulture z vidika omogočanja medosebne komunikacije. Le-ta omogoča boljši pretok informacij po horizontali in vertikali. Učēca se organizacija torej formalno podpira izobraževanje in oblike razmerij med udeleženci le-tega. V nekaterih primerih podjetja oblike izobraževanja posameznikov celo formalizira oziroma postavi lastne sisteme izobraževanja.

2.2. Oblike¹ izobraževanj in usposabljanj

V povprečju prevladuje konvergentno, k cilju in ocenjevanju usmerjeno izobraževanje, pred divergentnim, ki je ustvarjalno in odprto.

Temeljne oblike izobraževanja in usposabljanja so (Jelenc, 1996, str. 74):

- **PREDAVANJE**

Predavanje je predvsem monološko in ustno prenašanje znanja (Kranjc, 1979, str. 130). Udeleženci pasivno spremljajo temo, zato njihova pozornost ne prestopa niha. Primerno je za večjo množico udeležencev, ki ima pomanjkljivo znanje o kaki temi, vendar jo morajo vsi zaposlenci v podjetju v določenih primerih poznati oziroma biti obveščeni o njej. Ena od takšnih tem je poznavanje in pravilno ravnanje pri varnosti pri delu. V takšnem primeru je za podjetje predavanje z vidika ekonomičnosti (hkratno posredovanje vsebine velikemu številu ljudi) zelo ustrezno, kljub nekaterim pomanjkljivostim (Jereb, 1987, str. 94): enosmerno komuniciranje (pomanjkanje povratnih informacij), izključevanje medsebojnega sodelovanja med udeleženci, neaktivnost udeležencev in monotonost. S takšno obliko izobraževanja podjetje doseže namen in cilj v hitrem času in ob nizkih stroških.

¹ Oblika je način organiziranosti izobraževanja ali učenja (Jelenc, 1996, str. 68).

- DELAVNICA

Delavnica je oblika izobraževanja, ki je nekako podobna projektному delu, namreč: posamezniki uresničujejo teoretična spoznanja, rezultat pa so nove spretnosti, spoznanja, izdelek ali dodatno znanje (Jelenc, 1996, str. 75). Pri tem je treba poudariti, da izvor znanja in izkušenj ne predstavlja le vodja izobraževanja, ampak tudi udeleženci. V večji meri kot pri predavanju se upošteva skupna aktivnost vseh oseb v izobraževalnem procesu. Uspešnost delavnice je zelo odvisna od ustrezne organizacije, priprave, izvajanja in kontrole dela. Primer delavnice je lahko poslovna komunikacija za komercialiste in prodajalce, kjer z vajami, namenjenimi razčlenitvi komunikacije, udeleženci prepoznajo lastne komunikacijske vzorce in vzorce drugih (ponudba podjetja ABC poslovne komunikacije). Situacije v vajah so ustvarjene umetno in so lahko uspešne, saj so domišljene in pripeljejo do kontrolnih rezultatov, ki jih v realnem življenju težko dosežemo. Pri tej obliki izobraževanja je poleg različnih vaj primerno izvajati metodo igranja vlog (Jereb, 1987, str. 101). Izberemo neko situacijo ali problem iz delovnega okolja in vsakemu udeležencu namenimo določeno vlogo. Ob tem se od udeležencev zahteva, da odigrajo določeno situacijo dovolj prepričljivo in se pri tem čim bolj približajo resničnosti ter da se poskušajo z osebo, ki jo predstavljajo, čim bolj identificirati. Omenjena metoda je primerna za izobraževanje zaposlencev, ki imajo pri svojem delu veliko opravka z ljudmi (prodajniki). Tovrstni način izobraževanja je primeren za manjše skupine ljudi. Z njim se prenaša manj znanja in informacij kot pri predavanju, vendar z dinamiko vpliva na boljša razmerja med ljudmi.

- SEMINAR

Seminar predstavlja skupinsko obliko izobraževanja, ki je namenjena obravnavi določene ožje teme ali vsebine v krajšem, strnjem času (ponavadi nekaj dni) (Jelenc, 1996, str. 75). Gre za pridobivanje novega znanja kot tudi poglobljanje ali aktiviranje prejšnjega znanja in izkušenj ter oblikovanje stališč. Prevladujejo aktivne metode in delo v skupinah. Pridobljeno znanje se ne preverja.

- TEČAJ

Pri tej obliki izobraževanja se vsebina podaja udeležencem, praviloma skupini oseb, sistematično, izčrpno in po zahtevanem zaporedju. Prevladujejo frontalne metode dela, navadno traja več tednov in je pogosto časovno strnjeno (Jelenc, 1996, str. 75). Pogosto se preverja pridobljeno znanje in se o tem izda potrdilo ali spričevalo. Za podjetja so taka izobraževanja pogosta, saj svoje zaposlence pošilja na tečaje tujih jezikov

z namenom, da bi se bolje sporazumevali s poslovnimi partnerji.

- **KONZULTACIJA**

Konzultacija odpira nove dimenzije izobraževanja in mu daje nove možnosti. Gre predvsem za medsebojno posvetovanje, pogovor, svetovanje, pojasnjevanje zastavljenega problema in odgovarjanje na postavljeno vprašanje (Kranjc, 1979, str. 205). Konzultacija ima pred ostalimi oblikami izobraževanja to prednost, da je zelo prilagodljiva in dinamična. Omogoča hitrejšo in bolj poglobljeno obvladovanje vsebine, globlji vpogled v posamezne primere, za kar je potrebno mišljenje, zraslo iz lastnega dela. Ločimo individualne in skupinske konzultacije. Individualne so v primerjavi s skupinskimi bolj kakovostne, medtem ko je pri skupinski treba paziti, da ne razpade v individualno, če so postavljena vprašanja preveč različna po vsebini ali so na različni ravni zahtevnosti. Pomen konzultacije je v povečani individualizaciji in diferenciaciji izobraževanja; standardni program skupinskega dela se prilagajajo posameznemu udeležencu.

- **AKCIJSKO UČENJE**

Sestavni del akcijskega učenja je dejavnost ali akcija (Jelenc, 1996, str. 75). Lahko poteka v umetno pripravljeni situaciji s simulacijo ali v resničnem okolju. Učni proces sestavljata odzivanje udeleženca na izkušnje ob kaki dejavnosti in njenih učinkih ter zapomnitev le-teh. Akcijsko učenje je pogosto sestavni del programa skupinskih akcij v kakem okolju in je povezano z zadovoljevanjem potreb.

Ob pregledu različnih oblik izobraževanj in usposabljanj za podjetja na slovenskem trgu sem naletela na raznoliko ponudbo. Predvsem se pojavljajo zgoraj omenjene, ki so tudi opredeljene. V ospredje prihaja vse več akcijskega učenja kot oblika izobraževanja znotraj delavnic, ker ponudniki zaznavajo nove potrebe podjetij. Načeloma so delavnice in seminarji prilagojeni zahtevam zaposlencev z vidika časa trajanja, zaradi hitrega tempa v delovnem okolju in neopravljenih delovnih nalog zaradi odsotnosti.

2.3. Pomen izobraževanja in usposabljanja iz poslovnega komuniciranja

Eden izmed temeljnih pogojev, da zaposlenci delajo uspešno, je, da prejmejo pravočasne in točne informacije (Zupan, 2001, str. 69). S tem se poveča razmišljanje zaposlencev, kar posredno vpliva na delo in povečanje

samostojnega pravilnega odločanja. Lahko rečemo, da je komuniciranje pomembno orodje pri prenosu vizije in ciljev podjetja do posameznega zaposlenca. Šele ko vsak posameznik pozna poslovne rezultate in značilnosti konkurenčnega okolja, se lahko bolje zaveda stvarnosti in s tem aktivnosti, ki prispevajo h konkurenčnosti in dolgoročnemu uspehu. Večina velikih podjetij vizijo, cilje in poslovne rezultate objavi v pisni obliki (bilten), vseeno pa bi morala zagotoviti učinkovito dvosmerno komunikacijo, s katero bi se prepričala, ali so zaposlenci informacijo pravilno razumeli. S preverjanjem pravilnega razumevanja se zmanjša možnost popačenja informacij. Možnosti preverjanja je veliko. Majhna podjetja si najlažje pomagajo s sklicevanjem sestankov z vsemi zaposlenci, medtem ko morajo v večjih vlogo neposrednega komuniciranja z zaposlenci prevzeti vodje na nižjih ravneh, še vedno pa sestanki niso tako pogosti kot v majhnih podjetjih. Ena izmed možnosti je tudi organiziranje okroglih miz, ki se jih udeležijo osebe, ki jih določeno področje zanima. Pravilnost razumevanja se preverja tudi z organizacijo poslovnih konferenc, na katerih se ponavadi obravnavajo poslovna in razvojna vprašanja. Med individualnimi pristopi k vzdrževanju komunikacije vodstvo uporablja obhode po organizacijskih enotah, kjer na pogovorih prisluhne zaposlencem, in politiko odprtih vrat, ki je v večjih organizacijah bolj formalizirana. V večini podjetij vodstva veliko pozornost namenjajo tudi komuniciranju s predstavniki zaposlencev in sindikati z rednim sestajanjem.

Managerji in strokovnjaki komunicirajo zato, da bi informirali svoje notranje in zunanje sodelavce in partnerje ter da bi pridobili koristne informacije. Komunikacija je tudi ključnega pomena za učinkovito izkoriščanje človeških potencialov in odločanje. Zato je pomembno, da managerji zaupajo zaposlencem in slednji tudi svojim nadrejenim ter skupaj diskutirajo o problemih (Berlogar, 1999, str. 43). Torej je komuniciranje pomemben del dejavnosti vsakega posameznika vsake organizacije (saj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi potekala brez komunikacije), namenjeno je postavljanju ciljev organizacije in doseganju le-teh ter politiki organizacije. Različne oblike komuniciranja omogočajo dajanje ali dobivanje informacij, medsebojno izmenjavanje mnenj, stališč, nazorov, vzdrževanje poslovnih stikov, prenos idej, zamisli ali rešitev, reševanje tekočih in potencialnih problemov itd. (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 19). Komuniciranje poteka tako znotraj organizacije med ravnmi, deli in funkcijami kot tudi navzven z odjemalci, dobavitelji, konkurenti, oblastmi. Katere oblike in metode komuniciranja bomo izbrali, je odvisno od namena, cilja, vsebine informacije, števila ljudi, časa, ki ga imamo na razpolago, in predvsem od znanja in sposobnosti, da uporabljamo razne načine komuniciranja.

Znano je, da managerji porabijo velik del svojega časa za komuniciranje, in sicer: tretjino za aktivno komuniciranje (govorjenje, pisanje itd.), tretjino za poslušanje, le tretjina mine brez komuniciranja (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 18). Tudi Mintzberg navaja, da managerji porabijo 59% časa za načrtovane in 10% za nenačrtovane sestanke, 22% za delo pri mizi, 6% za telefonske razgovore in 3% za obhode po organizaciji; torej zagotovo porabijo največ časa za komuniciranje. Zato ne smemo zanemarjati velikega pomena komuniciranja, njegove učinkovitosti in uspešnosti.

Velik pomen medsebojne komunikacije je viden tudi pri delovanju tima, saj je nosilka vseh socialnih dogajanj (Lipičnik, 1998, str. 279). Posamezniku je s tem omogočeno, da uporabi izkušnje drugih v timu in tako spozna tisto, česar sicer ne bi mogel. S komunikacijo tim analizira probleme, išče rešitve, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov v timu na poti do skupnega cilja. Tim poleg vsega spozna in reši svoje notranje težave s pomočjo komunikacije. Komunikacija hkrati omogoča timu, da prihaja v stik z drugimi timi in tako povezuje ideje različnih timov v celoto. Če je komunikacija zaradi formalistične organizacijske strukture ali birokratskega avtoritativnega vodenja pretrgana, sta ogrožena storilnost in obstoj tima. Ob odprti in spontani komunikaciji, ki je ne moti niti različna hierarhična raven posameznikov niti meje posameznih organizacijskih enot, bo tim lahko ustrezno in ob zmerni porabi energije dosegel skupni cilj.

Torej vidimo, da je pomen komunikacije ogromen in vpliv zelo velik na vsaki ravni hierarhije v vsakem podjetju, zato je tudi pomen izobraževanja in usposabljanja na tem področju enako pomemben.

2.4. Model vrednotenja izobraževanja in usposabljanja

V tujini podjetja že spremljajo in ocenjujejo izobraževanja in usposabljanja ter merijo rezultate posameznikov in podjetij, doseženih na podlagi le-teh. Hkrati mora obstajati vrednotenje učinkov izobraževanj in usposabljanj, saj se s tem tudi ugotavljajo nadaljnje potrebe po izobraževanju in usposabljanju (Možina, 2002, str. 26). Ustrezni rezultati vrednotenja izobraževanj pomenijo, da so bili cilji doseženi in problemi rešeni. V nasprotnem primeru lahko sklepamo, da izobraževanje ni bilo primerno ali uspešno.

Eden izmed modelov, ki vrednoti izobraževanja in usposabljanja, je zasnoval Donald Kirkpatrick leta 1975. Vrednotenje poteka na štirih ravneh, od

katerih vsaka zahteva drugačne tehnike ocenjevanja (Kruse, 2004). Te ravni so:

- prva raven: reakcija;
- druga raven: usvajanje;
- tretja raven: vedenje;
- četrta raven: rezultati.

Na prvi ravni se ocenjuje prve vtise in mnenja udeležencev o izobraževanju in usposabljanju, koliko so zadovoljni z znanjem, ki so si ga pridobili, ali je bilo dovolj primernih vaj in ali so pridobili znanje, ki ga lahko uporabijo na delovnem mestu. Ponavadi se z anketami, ki jih predavatelji razdelijo po izobraževanju in usposabljanju, oceni reakcija udeležencev (Kruse, 2004; Možina, 2002, str. 27).

Drugo raven analizirajo s testi, pri katerih je merilo cilj izobraževanja in usposabljanja: kaj in koliko znanja so udeleženci pridobili med izobraževanjem in usposabljanjem. V bistvu se meri kakovost izobraževanja, in sicer na ta način, da se udeležence testira pred izobraževanjem in po njem oziroma usposabljanju.

Vedenje udeležencev se meri po šesti tednih ali mesecih, da se dejansko ugotovijo spremembe v vedenju (ali so zaposleni s pomočjo novega znanja izboljšali svoje spretnosti, način dela, ravnanje, vse, kar je povezano z delovno uspešnostjo). Z različnimi testi, opazovanji, poročili ali intervjuji se preverja udeležence, kar lahko izvedejo udeleženci sami, njihovi nadrejeni, sodelavci ali stranke.

Nazadnje se ocenijo dosežki organizacije glede na načrtovane cilje. To raven je najtežje izmeriti. Najprimernejši znanstveni način bi bil, da se znotraj večjega števila udeležencev oblikuje kontrolna skupina, ki se jo izolira od ostalih. Nato se izvede program izobraževanja oziroma usposabljanja, po izobraževanju izvedemo meritve o dosežkih in primerjamo z meritvami neusposobljene skupine. Takšnega postopka se loti le malo organizacij, ker jim zbiranje poslovnih podatkov predstavlja ogromno dela.

Obstajajo tudi drugi razlogi, zakaj je težko izvesti takšne vrste meritev. Eden je, da večina izobraževanj oziroma usposabljanj nima definiranih ciljev (na primer: s tem izobraževanjem naj se zmanjšajo stroški vzdrževanja za 20%). Drugi razlog je neizdelana metodologija za merjenje poslovnih rezultatov. Problem predstavlja tudi verodostojnost podatkov o organizacijskih dosežkih, kajti po šestih mesecih je težko zbrati podatke o dodanih dosežkih, nastalih

zaradi izobraževanja oziroma usposabljanja, ker lahko na dosežke vplivajo fluktuacija zaposlencev ali spremembe v sistemu organizacije.

Vseeno je možno izmeriti nekatere vrste podatke o poslovnih dosežkih. Če organizacija izobražuje prodajno osebje, lahko po izobraževanju oziroma usposabljanju izmeri spremembe v obsegu prodaje, stopnjo ohranitve stalnih kupcev, dolžino prodajnega cikla ali dobičkonosnost vsake prodaje po izobraževanju oziroma usposabljanju. V managementu pa se lahko merijo ravni obveznosti neposrednega poročanja.

Pomembne so vse štiri ravni vrednotenja. Pomembno je tudi, da izobraževanje oziroma usposabljanje in vrednotenje potekata vzporedno, sočasno, ker lahko tako hitreje ugotovimo, ali so potrebne kakšne spremembe.

3. ZAČETKI TEORIJE MODELA NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE

NLP je znanost o osebni odličnosti, ki temelji na proučevanju uspešne komunikacije in dosežkov, ki so jih uresničili ljudje na različnih področjih (Strokovno gradivo Glotta Nova, 2004). Dejstvo je, da se teh komunikacijskih spretnosti lahko nauči vsakdo, ki si želi izboljšati učinkovitost v poklicnem življenju. S pomočjo praktičnih modelov in tehnik za boljše medsebojno sporazumevanje, poslovne odnose, izobraževanje in terapijo hitreje dosežemo zelene rezultate.

3.1. Predstavitev modela nevrolingvistično programiranje

NLP je nastalo v zgodnjih sedemdesetih letih, ko sta začela sodelovati John Grinder, takrat asistent lingvistike na kalifornijski univerzi v Santa Cruzu, in Richard Bandler, ki je na tej univerzi študiral psihologijo (O'Connor, Seymour, 1996, str. 22). Odločila sta se, da bosta proučevala tri vrhunske terapevte, in sicer Fritza Perlsa, začetnika gestalt terapije, Virginio Satir, izjemno družinsko terapevtko, in Milтона Ericksona, svetovno znanega hipnoterapevta. Namen proučevanja je bil identificirati vzorce, ki jih uporabljajo uspešni terapevti, in jih prenesti na druge. Izkazalo se je, da so bili trije terapevti, ki sta jih modelirala, različne osebnosti, uporabljali pa so podobne temeljne vzorce. Te vzorce sta Bandler in Grinder poiskala in

prepoznala ter izdelala model, ki ga je mogoče uporabljati za učinkovito komunikacijo, osebno rast, pospešeno učenje in seveda za zadovoljnejše življenje. Izjemno veliko je prispeval k NLP-ju tudi Gregory Bateson, britanski antropolog, ki je pisal o komunikacijski in sistemski teoriji.

Iz začetnih modelov se je NLP razvil v dve dopolnjujoči se smeri (O'Connor, Seymour, 1996, str. 22). Prvič, kot proces za odkrivanje vzorcev odličnosti na najrazličnejših področjih. Drugič, kot učinkovit način mišljenja in komuniciranja, ki ga uporabljajo uspešni posamezniki. Vzorci in spretnosti se lahko uporabljajo sami po sebi ali pa se jih vključi v proces modeliranja in se ga s tem še okrepi.

Rezultat vseh teh odkritij in spoznanj je bil NLP. Okorna fraza, ki vsebuje tri preproste zamisli (O'Connor, Seymour, 1996, str. 24):

- **NEVRO** pomeni temeljno zamisel, da vse naše vedenje izvira iz nevroloških procesov vida, sluha, vonja, okusa in dotika.
- **LINGVISTIČNI** pomeni, da uporabljamo jezik za urejanje svojih misli in vedenja z namenom, da bi komunicirali z drugimi.
- **PROGRAMIRANJE** predstavlja izbrane načine za učinkovito organiziranje svojih misli in dejanj.

Če vse tri pomene izrazov povežemo v celoto, vidimo, da se NLP ukvarja s strukturo človekove izkušnje. Torej, kako si organiziramo to, kar vidimo, slišimo in otipamo, in kako si skozi vse te čute priredimo in filtriramo zunanji svet. Kako opisujemo zunanji svet, se razlikuje od jezika in od tega, kako se nenamerno in namerno odzivamo, da bi nekaj dosegli. Če bi bilo treba na hitro predstaviti NLP, bi ga O'Connor in Seymour (1996, str. 31) predstavila na ta način, da bi svetovala udeležencem, kaj potrebujejo, če hočejo biti v življenju uspešni.

Na tablo bi napisala: CILJ
 ČUTNA OSTRINA
 PROŽNOST

in povedala, da si morajo te korake zapomniti, kajti, kot prvo, vedi, kaj hočeš, kot drugo, bodi pozoren z vsemi svojimi čuti, da lahko opaziš, kaj dobivaš, in kot tretje, bodi prožen, ker ima v vsakem medsebojnem odnosu človek, ki izbira med največ rešitvami in ima največ prožnosti v vedenju, največji nadzor nad situacijo.

V primerjavi z že dolgo znanimi tehnikami komuniciranja so novost NLP vsebine urjenja in oblike njihovega posredovanja (Kroflič, 1999, str. 42). NLP je v prihodnost oziroma v cilj orientiran način, vodilna ideja je namreč: misliti in delovati iz cilja. NLP pripomore k razvoju osebnosti, saj je osnovna predpostavka NLP, da se uporablja individualne sposobnosti zaznavanja, fleksibilnost mišljenja in v cilj usmerjeno delovanje. Pomeni napredek v smeri boljšega in učinkovitejšega medsebojnega komuniciranja.

3.2. Komunikacija

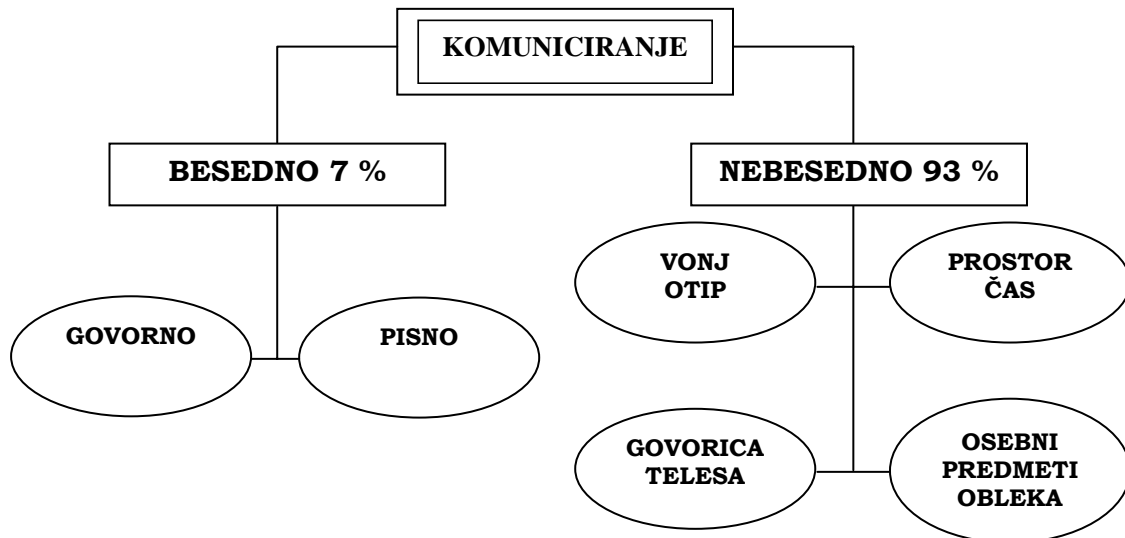
Komunikacija je večpomenska beseda, ki označuje skoraj vsako medsebojno sodelovanje: priložnostni pogovor, prepričevanje, pogajanje, oglaševanje ... Ko komunicirate z drugim človekom, zaznavate njegov odziv in nanj odgovarjate s svojimi mislimi in čustvi. Vaše nadaljnje vedenje sprožajo notranji odzivi na to kar vidite in slišite. Samo v primeru, ko namenite svojo pozornost sogovorniku, veste, kaj lahko rečete in storite, in obratno: sogovornik se odziva na naše vedenje (O'Connor, Seymour, 1996, str. 39). Komuniciramo z besedami, ki jih obarvamo z različnim tonom glasu in načinom (veselo, zlohотно, sarkastično ...), in s telesom, kar se vidi pri držji, kretnjah in obrazni mimiki.

Torej v bistvu ni mogoče ne komunicirati (O'Connor, Seymour, 1996, str. 40). Včasih tudi, če nič ne rečete in ste pri miru, še vedno posredujete sporočilo, ki prehaja od enega človeka do drugega. Včasih se to, kar ste nameravali sporočiti, ujema s tistim, kar je zaznal sogovornik, pogosto pa ne. Ko se tega zavedate, lahko raziščete, kaj bi morali spremeniti v glasu ali govoricu telesa, da bi zagotovili enakost sporočila, ki ga prestreže sogovornik, in tistega, ki ste ga poslali. Slabosti komuniciranja se pokažejo v situaciji, kadar si sporočilo podaja vrsta ljudi. Čim več je ljudi, ki sodeluje pri prenašanju sporočila, več možnosti je, da se bo v komuniciranju pojavila napaka; sporočilo, ki doseže zadnjega prejemnika, se lahko močno razlikuje od poslanega.

Kljub temu da v poslovnem svetu prevladuje besedno komuniciranje (pisno in govorno), raziskave kažejo, da ima pomen besed v povprečnem pogovoru komaj 7-odstotni delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstotni delež, največ, kar 55%, pa predstavlja nebesedno komuniciranje (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 47). Besedno komuniciranje prevladuje tudi pri racionalnih sestavinah, medtem ko pri čustvenih sestavinah predstavlja 93% nesebedno komuniciranje (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 47). Zavedati

se je treba, da poslovno komuniciranje ni samo racionalno, kajti sproščen nasmeh ali pozorna drža sta lahko vredna več kot tisoč besed.

Slika 1: Načini komuniciranja



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 46.

Torej, če besede nosijo vsebino sporočila, prispevajo drža, kretnje, izraz in barva glasu okvir, v katerega je to sporočilo umeščeno. Vsebina in okvir skupaj tvorita pomen komunikacije. To pa nista edini sestavini pomena komunikacije, kajti le-tega vidimo in čutimo v odzivu, ki ga dobimo.

3.3. Dober stik

Dober stik je v NLP-ju krovni pojem za vse podvige, s katerimi uspemo vzpostaviti dobro komunikacijo med ljudmi (Kroflič, 1999, str. 46). Pri komuniciranju nezavedno pride do uglasitve vedenja, sinhronosti harmonije in ritma kot indikatorjev dobre komunikacije. Pri dobri komunikaciji je prepoznavna visoka stopnja harmonije v gibanju in izraznih oblikah, pri slabi pa je vidna razpoka med sogovornikoma, ki se na zunaj zrcali v asinhronem vedenju. Dober stik lahko dosežemo z dobrim zaznavanjem, ujemanjem, spremljanjem in vodenjem, s tem je omogočena tudi dobra komunikacija.

3.3.1. Zaznavanje

Zaznavanje je prva stopnica pri spoznavanju notranjega in zunanjega okolja ter pomeni sprejemanje in razlaganje sporočil, ki prihajajo iz njega (Mesek, Pečjak, 2001, str. 110–113). Sporočila prenašajo energetske procese, to so dražljaji, ki nenehoma bombardirajo organizem. Čutni organi se odzovejo z vzburljenjem, ki se po živčnih vlaknih razširi do možganskih središč. Tam nastane doživetje ali občutek. Sestavi iz posameznih občutkov so zaznave, ki pa jih ne dojemamo ločeno, ampak kot dele zaznavnih celot. Torej, ko z našimi čutnimi organi zaznavamo, se živčni impulzi, ki nastanejo v čutnih organih, razširijo po senzornih vlaknih do hrbtenjače ali možganskega debla, od tod pa naprej do možganske skorje. V njej so primarna in sekundarna senzorna središča za posamezne čute. V primarnih se porajajo občutki, v sekundarnih pa se impulzi integrirajo z izkušnjami, ki so pri vsakem posamezniku drugačne, in nastanejo zaznave.

Glede na različno raven razvitosti posameznih čutno-zaznavnih področij pri posameznikih, je upoštevanje teh zelo pomembno za uspešno komunikacijo. NLP obravnava tri primarne sisteme zaznavanja (O'Connor, Seymour, str. 54): vizualni (vid), avditivni (sluh) in kinestetični (dotik). Čuta za okus – gustatorni – in vonj – olfaktorni – sta redkeje primarna načina predstavljanja izkustev, čeprav sta pomembna sprožilca asociacij. Posameznik, ki najpogosteje zaznava z enim izmed notranjih čutov, uporablja svoj primarni sistem oziroma kanal zaznavanja. Vsak tip osebe glede na to, kateri čutni kanal najbolj uporablja, izbira sebi primerne besede (procesne besede) in izvaja določene vzorce očesnih premikov.

Procesne besede se v NLP-ju imenujejo vsi pridevniki, prislovi in glagoli, ki temeljijo na čutni podlagi (O'Connor, Seymour, 1996, str. 59). Namreč, če kdo samodejno uporablja predvsem eno vrsto procesnih besed, to običajno kaže, kateremu zaznavnemu sistemu daje prednost. Ugotavljanje zaznavnega sistema sogovornika in poskušanje uskladitve procesnih besed s sogovornikom imata lahko ugodne posledice pri ustvarjanju dobrega stika.

Značilne procesne besede in fraze posameznih kanalov so (Strokovno gradivo GV Izobraževanje, 2003):

- VIZUALNI KANAL:
Rad bi, da si nekaj ogledaš.
Ali vidiš, da je to popolnoma jasno?
Si lahko predstavljate, kaj mislim?

- AVDITIVNI KANAL:
Na isti frekvenci sva.
Pleše, kot drugi igrajo.
Kako si lahko brez posluha za to stvar?!
- KINISTETIČNI KANAL:
Drži se!
Toplo priporočam ...
Imeti debelo kožo ...

Ravno tako obstaja nevrološka povezava med gibanjem oči in zaznavnimi sistemi, ker se isti vzorci pojavljajo skoraj po vsem svetu (O'Connor, Seymour, 1996, str. 64). S pomočjo vzorcev očesnih premikov lahko prepoznamo, kako razmišlja kdo drug.

Slika 2: Značilni očesni premiki



Vzorec očesnih premikov – če gledate drugega

Vir: O'Connor, Seymour, 1996, str. 65.

3.3.2. Ujemanje

Pri vodenju in ravnanju zaposlencev, prodaji, sestankih in pogajanjih so stik, razumevanje ali empatija bistvenega pomena za ustvarjanje ozračja zaupanja in sodelovanja, v katerem se lahko ljudje prosto in naravno odzivajo (O'Connor, Seymour, 1996, str. 43–45; Strokovno gradivo GV Izobraževanje, 2003). In kako se vzpostavi dober stik oziroma kako veste, da sta osebi v dobrem stiku? Če smo samo pozorni v pisarni, kjer zaposlenci tudi neformalno komunicirajo, dokaj hitro opazimo, kdaj je med njimi dober stik in kdaj ne. Namreč, komunikacija očitno teče, če sta osebi v neposrednem stiku in se njuna govorica telesa in besede ujemajo. Ponavadi si osebe, ki so vzpostavile dober stik, poskušajo slediti in uskladiti držo, kretnje, glas in stik z očmi. Globlji ko je stik, tesnejše je posnemanje; govorica telesa se dopolnjuje. Pravimo, da sta sogovornika povezana z vzajemnim odzivanjem. Govorimo o popolnem ujemanju, ki poteka na nezavedni ravni. Pogostokrat rečemo, da sta dva na isti valovni dolžini. V nasprotnem primeru, da zaposlenci niso v dobrem stiku, kažejo predvsem njihova telesa, kajti ne glede na to, kaj govorimo, se telesa ne ujemajo. Zato se je treba naučiti uporabljati vse čute, da bi hitreje dosegli dober stik.

3.3.3. Zrcaljenje

Uspešni ljudje ustvarjajo stik in stik ustvarja zaupanje (O'Connor, Seymour, 1996, str. 43–45; Strokovno gradivo GV Izobraževanje, 2003). Stik lahko vzpostavite s komerkoli želite, če zavestno izboljšate svojo spretnost vzpostavljanja stika. Z zrcaljenjem, posnemanjem govorice telesa, tona glasu in dihanja kaj hitro ustvarite stik z ljudmi. Posnemanje ali prilagajanje pa ni opazno in pretirano oponašanje kretenj koga drugega, to je običajno pojmovano kot nekaj žaljivega. Na primer: sogovornikovemu gibanju rok lahko prilagajate drobne gibe dlani ali njegovi govorici telesa sledite z gibi glave. O'Connor in Seymour (1996, str. 324) sta to tehniko poimenovala navzkrižno zrcaljenje, kar pomeni »natančno povezovanje sestavin vedenja koga drugega«. Pri tem vas lahko omejuje dvojje: stopnja, do katere lahko zaznavate sogovornikovo držo, kretnje, govorne vzorce, in spretnost, s katero se jim lahko prilagodite. Prav gotovo so oblike vedenja, ki se jim neposredno ne želite prilagajati. Še vedno pa lahko namesto neposrednega prilagajanja raje uporabljate analogno vedenje. Takšen način prilagajanja O'Connor in Seymour (1996, str. 46) imenujeta navzkrižno prilagajanje. Na primer, da sogovornik dela nemirne gibe, lahko to z občutkom zrcalite z rahlim gibanjem telesa.

Če ste te spretnosti pripravljeni uporabljati zavestno, lahko vzpostavite stik s komerkoli hočete, kljub temu da vam kdo ni všeč. Z usklajevanjem vam lahko uspe boljše razumevanje.

3.3.4. Spremljanje in vodenje

Dober stik omogoča, da bolje sodelujete z drugo osebo, s tem pa ste v določenem pogledu povezani in se razumete (O'Connor, Seymour, 1996, str. 46–50; Strokovno gradivo GV Izobraževanje, 2003). Šele ko vzpostavite stik, lahko začnete spreminjati svoje vedenje in sogovornik vam bo verjetno sledil. V NLP-ju pravijo temu spremljanje in vodenje. Spremljanje predstavlja del, kjer začnete vzpostavljate dober stik in spoštovanje. Je del, kjer zrcalimo sogovornikovo govorico telesa in glas. V bistvu spremljamo neprestano, ko se prilagajamo različnim situacijam v službi, da drugim in sebi omogočimo boljše počutje. Ponavadi greste na razgovor za novo službo primerno oblečeni, seveda če si res želite, da bi vas sprejeli. Vodenje pa je spreminjanje vašega vedenja, da bi vam sogovornik sledil. Treba je poudariti, da vodenje brez stika ne deluje.

Pomembno je, da sprejmete, kar vam ljudje povedo, vendar se vam ni treba strinjati z njimi. Zelo dober način, da vam to uspe, je, da iz svojega besedišča zbrišete besedo »ampak« in jo nadomestite z »in«. Beseda »ampak« ima v sebi veliko moč in je lahko uničevalna. Uničevalna je zato, ker namiguje, da slišite del stavka, ki je izrečen po »ampak«, in hkrati zmanjšuje pomen prvega dela stavka. Beseda »in« je bolj nedolžna, preprosto dodaja in širi, kar je bilo že povedano.

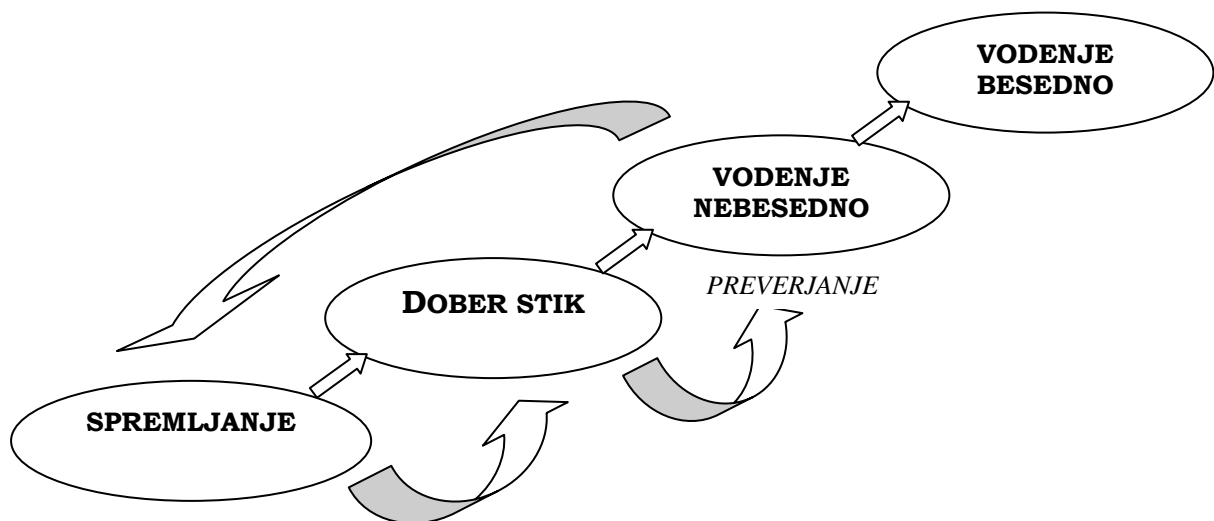
Spremljanje in vodenje sta temelj NLP-ja, saj predpostavljata pozitivno naravnost, ki je dobro sredstvo, s katerim se približamo skupni rešitvi. Če hočete koga uspešno spremljati in voditi, morate biti do njega pozorni, v svojem vedenju dovolj prožni, da se lahko odzovete na tisto, kar vidite in slišite.

3.4. Strategija PRL

Strategija PRL (spremljanje – pacing, dober stik – rapport, nebesedno vodenje – leading non-verbal, besedno vodenje – leading verbal) je natančnejši pristop k spremljanju in vodenju. Je strategija, s katero si pomagamo doseči stanje boljšega razumevanja in komuniciranja (Strokovno gradivo GV Izobraževanje, 2003).

Na spodnji sliki so prikazane stopnje spremljanja in vodenja. Ob vsaki komunikaciji sogovornika najprej nebesedno spremljajte, torej z vsemi čuti ugotavljate njegovo mimiko, način govora in držo telesa ter se poskušate prilagoditi njegovi govorici telesa. Kar pomeni, da poskušate uskladiti svoje in njegovo obnašanje z namenom, da bi vzpostavili empatično razmerje, ki je bistvenega pomena za ustvarjanje prijetnega vzdušja, v katerem smo bolj sproščeni. Ko ustvarimo zaupanje in dober občutek ter komunikacija poteka spontano, se osredotočite tudi na sogovornikov prevladujoč zaznavni sistem za lažje spremljanje. V naslednjem koraku poskušamo spreminjati naše vedenje z blago spremembo v drži in na ta način prevzeti vodstvo. Če nebesedno vodenje ne uspe v prvo, se zopet postavite v položaj spremljanja sogovornika in nadaljujte po istih pristopih. Če se sogovornik odzove nebesednemu vodenju, ga poskušate voditi tudi verbalno, da mu predstavite svoje mnenja, rešitve ali opažanja.

Slika 3: Strategija PRL



Vir: Strokovno gradivo GV Izobraževanje, 2003; Strokovno gradivo Glotta Nova, 2004.

3.5. Spremljanje in vodenje v organizaciji

Najprej bi predstavila O'Connorjevo (1998, str. 45–47) razlikovanje pomena besed management in vodenje (angl. leadership). Razlikovanje je ponazoril z zgodbo o dveh vodičih, ki sta vodila skupino turistov skozi gosti gozd. Prvi (manager) je bil zaposlen z zemljevidom in iskanjem prave poti, razlaganjem različnih vrst dreves in je predvsem skrbel, da so bili turisti zbrani. Prepričan je bil, da so na pravi poti. Drugi vodič (vodja) je preiskoval teren in se po kratkem oziranju naokrog odločil in splezal na drevo, ki je bilo pred skupino. Ko se mu je odprlo obzorje nad pokrajino, je zakričal, da niso v pravem gozdu.

Če zgodbo preslikamo v organizacijo, so po O'Connorjevem mnenju razlike med managementom in vodenjem naslednje:

MANAGEMENT:

- Cilj je doseganje doslednih in urejenih rezultatov v kratkem ali srednjem časovnem obdobju in hkrati kontroliranje sedanosti.
- Skrbi za tekoči potek obstoječega sistema.
- Deluje v mejah obstoječe organizacijske kulture.
- Išče zaposlence, ki bodo opravljali delo.

VODENJE:

- Cilj je ustvarjati prihodnost.
- Spreminja obstoječe postopke in ustvarja nove, predvsem osredotočen na spremembe.
- Oblikuje in spreminja meje obstoječe organizacijske kulture z motivacijo ljudi (še vedno deluje v mejah).
- Pridobi zaposlence, ki želijo opravljati delo.

Kljub dilemam o opredelitvi pomena besed organizacija potrebuje tako managerja kot vodjo. Še vedno ne pomeni, da je vsak manager lahko vodja, ampak še vedno je treba prevzeti tako vodstveno kot tudi management funkcijo. Kajti za poslovanje organizacije je pomembno, da sta obe funkciji v ravnovesju. V organizacijah lahko najdemo besedo »manager« tudi kot naziv delovnega mesta. Oseba, ki izvaja naloge na tem delovnem mestu, lahko vodi, ravna in upravlja.

V spodnji preglednici je prikazana O'Connorjeva vizija spremljanja in vodenja organizacije.

Tabela 1: Spremljanje in vodenje v organizaciji

Spremljanje v organizaciji	Vodenje v organizaciji
MANAGER	VODJA
<ul style="list-style-type: none"> • Izvaja kontrolo • Ohranja obstoječe postopke • Izvaja stvari prav • Zbirka sposobnosti • Administracija • Pridobivanje zaposlencev, ki bodo izvajali naloge, glede na sposobnosti in zmožnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustvarja spremembe • Ustvarja nove postopke • Izvaja prave stvari • Zbirka sposobnosti in prirojene spretnosti • Inovacija • Pridobivanje zaposlencev, ki si želijo izvajati naloge, glede na prepričanja in vrednote

Vir: O'Connor, 1998, str. 47.

3.6. Spremljanje in vodenje v prodaji

Ko kupec vstopi v trgovino, lahko nanj naredi dober vtis ogromno stvari. Morda najprej opazi lepo zložene izdelke ali pa mu je vseč mirno okolje brez pretiranega vrveža. Karkoli že, vsak kupec zaznava zunanji svet drugače, kljub temu da imamo vsi enake čute. Ti čuti so aktivni navzven in navznoter, kar pomeni, da ko kupec vstopi v trgovino, zazna prostor, v katerega je prišel, in tudi ljudi v njem ter nehote v svojih miselnih predstavah oblikuje nove slike, povezane z izkušnjami. Pomembno je, da prodajalec dobro vidi in razume vse signale, ki jih pošilja kupec. Prodajalec bo s tem hitreje prepoznal tipe ljudi ter vzpostavil pravo komunikacijo in začetni dober stik, ki je zelo pomemben v prodaji (Zidar Gale, 2004, str. II).

Če bo torej prodajalec opazil kupca, ki s prsti tipa izdelek, njegovo telo je sproščeno in nekoliko upognjeno ter diha bolj globoko in enakomerno, bo prepoznal kinestetičnega človeka. In ko bo stopil bližje in ga povprašal po njegovih željah, bo slišal odgovor z nižjim in umirjenim glasom ter dobil dodatno potrditev, da je bila ugotovitev pravilna. Če bo prodajalec uporabil tehniko spremljanja in vodenja, bo svoj glas ravno tako umiril, zazvenel bo z bolj nizkim tonom, tudi bo telo sprostil in umiril. Če si bo kupec zaželel ogledati ostale izdelke, bo to pomenilo, da jih želi prijeto v roke in jih potipati. Vizualnemu tipu kupca bo zadostoval natančen ogled izdelkov, medtem ko si bo avditivni tip kupca želel dodatno pogovoriti o lastnostih izdelka, ki ga zanimajo.

Bolj ko bo prodajalec pozoren do kupca in skušal ugotoviti, kaj hoče, lažje se mu bo znal prilagoditi. Posledično se bo kupec prijetneje počutil, s tem pa se bo povečala želja po nakupu izdelka. Bolj ko bo prodajalec pomagal ljudem, da dobijo, kar si želijo, uspešnejši bo postajal. Predvsem bo dobro počutje v kupcu ustvarilo pozitivno izkušnjo v izbrani trgovini in trgovina bo na ta način pridobila stalnega kupca.

3.7. Različni pogledi na učinkovitost modela nevrolingvistično programiranje

Kljub tridesetletni prisotnosti modela NLP ter veliki ponudbi izobraževanj in usposabljanj vsepovsod na svetu obstaja zelo malo dokazov o učinkovitosti NLP-ja.

Na podlagi laboratorijske raziskave F. C. Sharpley zagovarja, da ne obstaja uporabnost pri procesu ujemanja oseb, kajti niso bile vidne razlike med kontrolno skupino in skupino, ki se je usposabljala na tem področju. V kasnejših raziskavah je še dodal, da ni empiričnih dokazov, ki bi podpirali uporabnost ugotavljanja posameznikovega primarnega zaznavnega sistema (Norris, 1997, str. 13).

Raziskava, vodena pod nadzorom B. Graunka in K. T. Robertsa, je ovrgla predpostavko, da vsak posameznik uporablja le en prevladujoči kanal (avditivni, kinestetični ali vizualni tip). Poudarila sta, da primanjkuje skladnih dokazov za predpostavko, da osebe z enakim zaznavnim sistemom komunicirajo učinkoviteje (Norris, 1997, str. 14).

Po letu 1990 se je zanimanje za to področje zmanjšalo in zato najdemo le nekaj objavljenih študij. Dissertation Abstracts International jih omenja pet (Thompson, Courtney, Dikson, 2002, str. 293). Od tega štiri temeljijo na standardnem načinu raziskovanja. Rezultati dveh raziskav niso pokazali nobenega pomembnega učinka, medtem ko so rezultati drugih dveh prikazali pozitivne učinke na področju vzorcev očesnih premikov in na področju vodenja. Pri raziskavi o tehniki vodenja so ugotovili, da so vodje dosegli trajen napredek pri zelenih rezultatih. Raziskava je bila opravljena s pomočjo intervjujev eno leto po usposabljanju iz NLP-ja.

Zagovorniki NLP-ja pa pravijo, da je NLP edinstven in ga je zato težko testirati, še manj pa se ga da testirati laboratorijsko. Eden izmed zagovornikov Robbins izpostavlja štiri probleme pri testiranju NLP-ja (Norris, 1997, str. 15):

- raziskovalci so slabo poučeni o spretnostih in tehnikah NLP ter so zelo objektivni pri izvajanju verodostojnih raziskav;
- ni kakovostne kontrole v NLP-ju, kajti ne obstaja vladna institucija za NLP;
- NLP je težko testirati, če posamezno tehniko izoliramo od celotne metodologije NLP-ja;
- usposabljanje iz NLP-ja ne more biti raziskano s tradicionalno psihološko diagnozo.

Na podobne stvari opozarjajo tudi Dilts in ostali zagovorniki NLP-ja (Norris, 1997, str. 16). Predvsem so vsi podobnega stališča, da je posebnost NLP-ja v tem, da kombinacija različnih tehnik tvori celoto NLP-ja. Z namenom, da bi se jih lažje naučili, se jih posamezno obravnava. Ker pa želijo, da so tehnike uporabne, je treba pridobljeno razdrobljeno znanje sočasno uporabljati kot celoto.

Po Diltsovem mnenju je lahko raziskavo določenega modela ali teorije usmeriti v dve smeri (Norris, 1997, str. 16). Zasnova raziskave je lahko usmerjena v resničnost trditev v teoriji ali v uporabnost teorije. NLP je bolj področje, kjer je treba raziskati uporabnost modela, kajti uporabnost je po Diltsu določena glede na učinkovitost usposabljanja, ne pa kot dokaz v laboratoriju.

NLP-ju očitajo tudi nevarnost manipulacije in odgovor na očitke navaja Pavla Watzlawicka, ki pravi (Kroflič, 1999, str. 43): »Vsako zdravljenje je lahko zlorabljeno, kot tudi obratno, strup lahko zdravilno učinkuje. Dandanašnji je skoraj vsaka oblika vplivanja, predvsem t. i. manipulacija, pojmovana kot neetična in prekletstvo. Žal se to ne nanaša samo na možno zlorabo manipulacije, temveč načelno na vse manipulacije.«

4. REZULTATI DVEH OBSEŽNIH RAZISKAV O UČINKIH NEVROLINGVISTIČNEGA PROGRAMIRANJA

Kot vsako teorijo je tudi teorijo o modelu NLP treba preveriti, ali deluje v praksi in kakšni so učinki. V nadaljevanju predstavljam raziskavo, ki

prikazuje splošne informacije o učinkovitosti in uporabnosti usposabljanja iz NLP-ja za posameznika ter modela NLP; opravil jo je Robert W. Norris. Anketiranci so bili naključni posamezniki, ki so se udeležili tovrstnega usposabljanja in ga tudi uspešno končali. Bolj specifična je druga raziskava, ki so se je lotili John E. Thompson, Lisa Courtney, David Dickson, predstavlja namreč učinke NLP-ja na prodajo, ki bi se jo s pomočjo novega znanja o NLP-ju dalo izboljšati z boljšimi storitvami in medsebojno komunikacijo s kupci. Ker obstaja medsebojna komunikacija tudi med zaposlenci in managerji, je smiselno, da se tudi managerji usposabljajo iz NLP-ja. Ker so bili v raziskavi anketirani samo managerji in prodajno osebje, predvidevam, da bo NLP postal pomembnejši del v poslovnem okolju in kulturi podjetja.

4.1. Raziskava: Učinkovitost in uporabnost usposabljanja iz nevrolingvističnega programiranja za različne poklice

4.1.1. Predmet raziskave

Namen raziskave je bil določiti zaznano učinkovitost in uporabnost usposabljanja iz NLP-ja. Prioriteta raziskave je bila določiti veljavnost posamezne tehnike NLP, kljub temu pa tudi določiti učinkovitost, uporabnost in vrednost NLP-ja kot celote. Da bi bil dosežen namen, so poslali vprašalnike vzorcu 250 oseb, ki so uspešno zaključili usposabljanje na inštitutu Advanced Neuro Dynamics v Honoluluju na Havajih v letu 1996. Vprašalnik je bil sestavljen iz treh vprašanj z možnostjo obkroževanja odgovorov, iz petih po Likertovem stilu in iz treh odprtih (Priloga 1) (Norris, 1997, str. 17–18).

4.1.2. Rezultati

V spodnji tabeli vidimo prikaz odgovorov na prvo vprašanje, torej prikaz šestih namenov udeležbe, ki jih je oblikoval Norris (1997, str. 19). Vsak udeleženec je označil vsaj en možen odgovor.

Tabela 2: Namen udeležbe usposabljanja iz NLP-ja

Namen	Število udeležencev	% odgovorov
Kot manager	22	11,46
Kot trener NLP-ja	50	26,04
Kot učitelj/profesor	22	11,46
Kot farmacevt	93	48,44
Kot prodajno osebje	15	7,81
Za osebni razvoj	112	58,33
Ostalo	36	18,75
Skupaj	350	

Vir: Norris, 1997, str. 19.

Raziskava je pokazala, da so metodologija in tehnike NLP-ja uporabne v različnih poklicih. Udeleženci usposabljanja so bili tako svetovalci, farmacevti, učitelji, ministri, profesionalni govorniki, hipnoterapevti kot tudi posamezniki in tisti, ki se želijo izučiti za trenerja NLP-ja (Norris, 1997, str. 19). Največji razlog udeležbe je bil osebni razvoj. Analizirani odgovori managerjev in prodajnega osebja prikazujejo, da ima usposabljanje iz NLP-ja uporabno vrednost in stroškovno učinkovito prednost pri pridobitvi spretnosti medsebojnega komuniciranja. Skoraj vsi vprašani so podali več kot en odgovor, kar predstavlja skupno vsoto 350 odgovorov.

Odgovori na vprašanje dve, s katerim so poskušali izvedeti, koliko časa je preteklo od udeležbe prvega usposabljanja, na katerem so udeleženci razvijali svoje sposobnosti z uporabo tehnik NLP, so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Minuli čas od prvega usposabljanja iz NLP-ja

Čas	Število udeležencev	% odgovorov
6–12 mesecev	45	23,44
1–2 leti	60	31,25
2–3 leti	24	12,50
3–4 leti	17	8,85
Več kot 4 leta	44	22,92
Ni odgovora	2	1,04
Skupaj	192	

Vir: Norris, 1997, str. 20.

Iz zgornjih podatkov je raziskovalec sklepal, da so se posamezniki udeležili le enega usposabljanja, in sicer tisti, ki so podali odgovor, da je minilo 6–12

mesecev in 1–2 leti, kar predstavlja več kot polovico odgovorov oziroma 54,69%. 85 odgovorov (44,27%) pa kaže nato, da so se posamezniki udeležili najmanj dveh usposabljanj iz NLP-ja. Dva vprašalnika na to vprašanje nista imela izpolnjenega odgovora.

Vprašanje tri je bilo udeležencem postavljeno z namenom, da bi se ugotovila stopnja izkušenj in sposobnosti pri uporabi tehnik NLP.

Tabela 4: Dosežena stopnja certifikata

Certifikat	Število udeležencev	% odgovorov
Praktik	44	22,92
Mojster praktik	93	48,44
Trener	53	27,60
Mojster trener	2	1,04
Elitni mojster trener	0	0,00
Ostalo	6	3,13
Skupaj	198	

Vir: Norris, 1997, str. 21.

Stopnje certifikatov so rangirane od praktika (prva stopnja) do elitnega mojstra trenerja (najvišja stopnja). Vsak odgovor prikazuje najvišjo stopnjo certifikata, ki jo je udeleženec dosegel. Zato avtor raziskave sklepa, da je posameznik, ki je obkrožil odgovor trener, pridobil tudi certifikat za stopnjo praktik in mojster praktik. Odgovori na »ostalo« prikazujejo udeležence, ki so pridobili certifikat iz področij, ki niso neposredno povezani z NLP-jem (mojster časovna črta terapevt (1), huna (2) in mojster hipnoterapevt (3)).

Treba je opomniti, da Advanced Neuro Dynamics organizira ogromno pospešenih delavnic predvsem v poletnih mesecih. Tako imajo njihove stranke možnost usposabljanja za praktika in mojstra praktika ter sočasno doseči obe stopnji certifikata. Kar se vidi tudi v tabeli kot največje število udeležencev (Norris, 1997, str. 21).

S četrtem vprašanjem se je želelo determinirati obseg uporabnosti tehnik NLP, ki se jih je udeleženec naučil na usposabljanju. Vprašanje je bilo oblikovano s posebnim namenom, da bi se pridobili podatki glede zaznane uporabnosti po posamezni kategoriji namena usposabljanja. Zaradi nepričakovane visoke stopnje mnogokratnih odgovorov na vprašanje ena (glej tabelo št. 1) ni bilo možno narediti zanesljive primerjave.

Tabela 5: Uporabnost usposabljanja iz NLP-ja

Ne	Ne zelo	Nekoliko	Zelo	Najbolj	Ni odg.	M	Stan. odklon
0	2	10	79	101	0	4,45	0,64
0,00%	1,04%	5,21%	41,15%	52,60%	0,00%		

Vir: Norris, 1997, str. 22.

V zgornji tabeli so predstavljeni rezultati. Med drugimi tudi povprečna vrednost, iz katere Norris (1997, str. 22) ocenjuje, da so udeleženci usposabljanje na splošno zaznali kot uporabno, medtem ko standardni odklon kaže, da je bilo malo razlik od splošno pozitivnih odgovorov.

Peto vprašanje je bilo oblikovano tako, da bi pridobili podatke o stopnji samozavesti udeležencev pri učinkoviti uporabi tehnik NLP. S tem vprašanjem se je želelo pridobiti tudi sliko o kakovosti usposabljanja. Raziskovalec je namreč spoznal, da sta vrednost in kakovost usposabljanja najbolje merjeni glede na obseg uporabnega znanja, ki so ga udeleženci pridobili med usposabljanjem. Zaključil je tudi, da daljše ko je časovno obdobje po zaključenem usposabljanju, več možnosti ima posameznik, da uporabi pridobljeno znanje v praksi in postane samozavestnejši pri izvajanju tehnik.

Tabela 6: Stopnja samozavestne uporabe tehnik NLP

Ne	Ne zelo	Nekoliko	Zelo	Najbolj	Ni odg.	M	Stan. odklon
0	9	51	55	75	2	4,03	0,92
0,00%	4,69%	26,56%	28,65%	39,06%	1,04%		

Vir: Norris, 1997, str. 23.

Rezultate na peto vprašanje vidimo zgoraj. Iz povprečne vrednosti Norris (1997, str. 23) sklepa, da je v povprečju velika večina udeležencev samozavestna pri uporabi tehnik, naučenih na usposabljanju. Kljub temu da so udeleženci v povprečju podali odgovor med rangom »zelo« in »najbolj«, visok standardni odklon kaže na to, da so bili odgovori zelo razpršeni in tudi manj pozitivni v primerjavi z drugimi odgovori v vprašalniku. Velike razlike v odgovorih so lahko posledica velikih razlik v stopnjah certifikata in časa, ki je bil porabljen za uporabo tehnik. Namreč, zelo je možno, da bo udeleženec z višjo stopnjo certifikata in daljšim časovnim odmikom od usposabljanja samozavestnejši.

Podobno kot vprašanje številka štiri je tudi številka šest o zaznani uporabnosti usposabljanja iz NLP-ja in tehnik le-tega. Poudarek šestega vprašanja je na priporočilu usposabljanja iz NLP-ja ostalim. Raziskovalec je mnenja, da udeleženci ne bi priporočali vpisa na usposabljanje svojim prijateljem ali sodelavcem, če ne bi zaznali, da je usposabljanje uporabno, vredno in stroškovno učinkovito.

Tabela 7: Priporočilo usposabljanja iz NLP-ja prijatelju oziroma sodelavcu

Ne	Ne zelo	Nekoliko	Zelo	Najbolj	Ni odg.	M	Stan. odklon
0	2	15	83	89	3	4,37	0,68
0,00%	1,04%	7,81%	43,23%	46,35%	1,56%		

Vir: Norris, 1997, str. 24.

Rezultati zgornje tabele prikazujejo poleg ostalih podatkov tudi visoko povprečno vrednost, kar pomeni, da udeleženci v povprečju verjamejo, da je usposabljanje zelo dobro tudi za njihove prijatelje in sodelavce. Relativno nizek standardni odklon odraža konsistenco pozitivnih odgovorov na šesto vprašanje (Norris, 1997, str. 24).

S sedmim vprašanjem je raziskovalec želel izvedeti, ali je usposabljanje iz NLP-ja stroškovno učinkovito. Glede na visoke stroške usposabljanja, si razlaga, da so udeleženci prejeli povrnjeno investicijo, če jim je uporabnost in učinkovitost tehnik zanesljiv kazalec investicije.

Tabela 8: NLP usposabljanje kot investicija

Ne	Ne zelo	Nekoliko	Zelo	Najbolj	Ni odg.	M	Stan. odklon
2	0	18	70	102	0	4,41	0,75
1,04%	0,00%	9,38%	36,46%	51,52%	0,00%		

Vir: Norris, 1997, str. 25.

Tudi pri sedmem vprašanju poleg ostalih rezultatov vidimo, da so v povprečju prejeti odgovori v rangi med »zelo« in »najbolj« ter da tudi standardni odklon prikazuje relativno skladne odgovore.

Z naslednjim vprašanjem je Norris (1997, str. 25) želel videti obseg povečanih sposobnosti udeležencev pri vzpostavljanju stika s strankami ali sodelavci. Mnenja je, da je vzpostavljanje stika zanesljiv kazalec učinkovitosti

in uporabnosti NLP-ja, glede na to, da je to model, ki vsebuje ogromno tehnik, ki so temu namenjene. S tem da je sposobnost hitreje vzpostaviti stik z ostalimi osnova pri NLP-ju.

Tabela 9: Učinek sposobnosti vzpostavljanja stika

Ne	Ne zelo	Nekoliko	Zelo	Najbolj	Ni odg.	M	Stan. odklon
0	6	46	76	64	0	4,03	0,84
0,00%	3,13%	23,96%	39,58%	33,34%	0,00%		

Vir: Norris, 1997, str. 26.

Iz zgornjih podatkov avtor raziskave tudi pri tem vprašanju sklepa, da je povprečna vrednost pokazatelj zelo pozitivnih odgovorov, vendar je kljub temu standardni odklon visok.

Deveto vprašanje je bilo odprto vprašanje o tem, katera tehnika je najbolj uporabna z vidika posameznika (Norris, 1997, str. 26). Od 47 različnih odgovorov so trije, ki predstavljajo bistveno večjo frekvenco kot ostali. 90 odgovorov (46,88%) je pokazalo, da je najbolj uporabna tehnika terapija časovna črta (Priloga 2). 57 odgovorov (29,69%) je pokazalo, da je druga najbolj uporabna tehnika tehnika jezik in zaznavni sistem ter procesne besede (Priloga 2). Na tretje mesto kot najboljša tehnika se je uvrstila tehnika vzpostavljanje dobrega stika s 34 odgovori (17,71%).

Vprašanje pod številko deset želi prikazati tehniko, ki so jo udeleženci občutili kot najmanj uporabno (Norris, 1997, str. 26). Od 22 različnih odgovorov so samo štirje prejeli več kot tri odgovore. Tehnika sidranje (Priloga 2) in uporaba Miltonovega metamodela (Priloga 2) sta prejeli po pet odgovorov oziroma oba posamezno predstavljata po 2,6% vzorca. Tehnika preokvirjenje v šestih korakih (Priloga 2) se je uvrstila kot druga najmanj uporabna tehnika z devetimi odgovori (4,69%). Vzorec Šššc (Priloga 2) je prejel največ odgovorov kot najmanj uporabna tehnika z 12 odgovori (6,25%).

Pri vprašanju enajst je avtorja raziskave zanimal dodatni komentar o zaznani uporabnosti ali učinkovitosti usposabljanja iz NLP-ja, seveda kot pomembno osebno mnenje ali stališče, ki ni bilo zajeto v vprašalniku.

Od vseh 192 vrnjenih in uporabnih vprašalnikov je 168 odgovorjenih na enajsto vprašanje (Norris, 1997, str. 27). Na splošno pozitivno usmerjenih odgovorov glede NLP-ja in usposabljanja je bilo 152. Negativnih je bilo pet,

nevtralnih komentarjev sedem. Nečitljivih so bili štirje. Najpomembnejši in mogoče najbolj razumni in zanesljivi odgovori so sporočali, da posameznik lahko pridobi največ ali najmanj od usposabljanja iz NLP-ja, odvisno od njegove želje.

4.1.3. Povzetek

Rezultati raziskave so pokazali, da je usposabljanje iz NLP-ja uporabno in učinkovito. Le-ti temeljijo na visoki povprečni vrednosti ($m = 4,03$ ali več) vseh vprašanj po Likertovem stilu (Norris, 1997, str. 27–28). Tudi odgovori na odprta vprašanja nakazujejo izredno pozitivne odzive na tehnike NLP in usposabljanje, vendar ne ravno na vsako posamezno tehniko. V celoti se udeleženci strinjajo, da je usposabljanje NLP-ja in metodologija le-tega učinkovita, uporabna in ima neko vrednost.

Na splošno udeleženci ocenjujejo usposabljanje kot uporabno njim osebno in tudi drugim ter kot dobro investicijo časa in denarja (Norris, 1997, str. 27–28). Pri izvajanju tehnik, ki so se jih naučili na usposabljanju, so se počutili samozavestno. Sodelujoči v vseh šestih kategorijah pri namenu udeležbe usposabljanja si delijo podobna mnenja glede usposabljanja, in sicer, da je bilo uporabno in učinkovito. Glede na visoko raven odgovorov na deveto vprašanje, kjer se povprašuje po najbolj uporabnem posredovanju oziroma tehniki, Norris predvideva, da so lahko skoraj vse tehnike NLP uporabne, če ima posameznik priložnost in to priložnost izrabi ustrezno. Na vprašanje najmanj uporabnih tehnik pa je bilo prejetih relativno malo odgovorov. Pri vprašanju številka enajst, kjer so bili anketiranci vprašani po dodatnem mnenju o uporabnosti in/ali učinkovitosti modela NLP in usposabljanju iz njega, bi lahko nekaj odgovorov zaznali kot statistični dokaz. Namreč, najpogostejši odgovor je, da je lahko usposabljanje iz NLP-ja uporabno ali neuporabno, kot si ga posameznik naredi.

Iz te raziskave Norris (1997, str. 28) sklepa, da tisti posamezniki, ki so zainteresirani za model NLP in so odšteli ogromno vsoto denarja za usposabljanje, čutijo, kot da je usposabljanje uporabno, zato ga naredijo uporabnega. Glede na visok odstotek odgovorov vrnjenih vprašalnikov (76,8%), predvideva, da se posameznik ne bi vpisal na usposabljanje, če ne bi pričakoval, da bo uporabno in učinkovito. Pričakovanje prejetih uporabnih informacij temelji na individualnem zaznavanju o uporabnosti. Možno je, da ostalih 23,2% udeležencev, ki niso vrnili vprašalnika, ne čutijo pozitivno o modelu NLP in usposabljanju, tako kot tisti, ki so vrnili vprašalnik. Mogoče

so na udeležence, ki so vrnilo vprašalnik, vplivali pozitivni občutki glede NLP in so tako tudi ravnali.

Torej, rezultati raziskave prikazujejo, da je model NLP uporaben in učinkovit in da je pozitivno sprejet pri tistih, ki so se udeležili usposabljanja.

4.2. Raziskava: Učinki nevrolingvističnega programiranja na dosežke organizacije in posameznika

4.2.1. Predmet raziskave

Usposabljanja iz NLP-ja se je udeležilo 67 udeležencev iz dvanajstih organizacij (Thompson, Courtney, Dikson, 2002, str. 293). Potekalo je v petih delavnicah, ki so bile prilagojene za različne poslovne funkcije znotraj podjetja, v katerih so udeleženci delali. Število udeležencev v posameznem usposabljanju ter njihov status znotraj podjetja in naziv usposabljanja, ki se ga je posameznik udeležil, so vidni v spodnji tabeli.

Tabela 10: Usposabljanje iz NLP-ja po statusu in številu udeležencev

Usposabljanje iz NLP-ja	Naziv usposabljanja	Status udeležencev	Število udeležencev
NLP 1	Vodenje organizacije	Višji management	14
NLP 2	Ravnanje z ljudmi	Srednji management	12
NLP 3	NLP in prodaja	Vodje prodaje	14
NLP 4	NLP za skrb kupcev	Prodajno osebje	14
NLP 5	NLP za prodajo po telefonu	Prodajno osebje po telefonu	13

Vir: Thompson, Courtney, Dickson, 2002, str. 294.

V vsaki delavnici so bili cilji usposabljanja prilagojeni udeležencem glede na njihove potrebe. Kljub temu so bile tehnike NLP na splošno enake v vsaki delavnici. Da bi se izboljšalo usposabljanje, so organizirali še dvakrat poldnevno delavnico, in sicer sta delavnici potekali šest tednov in šest mesecev po prvotni delavnici. Na delavnici so se udeleženci naučili nekatere nove tehnike NLP in praktično uporabili tiste, ki so se jih že naučili. Te delavnice so seveda bile tudi priložnost za zbiranje podatkov o uspešnosti NLP-ja.

4.2.2. Pristop k vrednotenju v raziskavi

Ocena usposabljanja iz NLP-ja temelji na Kirkpatrickovem modelu vrednotenja (Thompson, Courtney, Dikson, 2002, str. 293–295). Pri tehniki merjenja reakcije so podani rezultati iz vprašalnika o zadovoljstvu. Skupno 95% (N = 41) je ocenilo, da je delavnica dobra ali zelo dobra na četrti stopnji lestvice odgovorov. Pozitiven vpliv na poslovanje opaža 76,9% srednjega managementa, ki so se udeležili prve stopnje NLP-ja in katerih organizacije so se obvezale usposabljanja vseh naslednjih stopenj. Naslednja tehnika je učenje, katere učinki so izmerjeni pri ravni vedenje in rezultati. Posameznikovi dosežki in organizacijski rezultati pa so bili merjeni na ravni vedenje in rezultati. Podatki so bili zbrani z vprašalnikom s 63 vprašanji. Vprašalnik vsebuje skalno meritev petih kategorij:

1. Samospoštovanje:

... pozitivni ali negativni odnos do samega sebe.

Posameznikovo samospoštovanje kaže osnovne občutke, koliko ceni samega sebe.

2. Samoučinkovitost:

... prepričanje o svojih zmožnostih, da boš izvedel določeno nalogo.

Izraz samoučinkovitost je prvi uporabil Bandura, ko je razvijal teorijo socialnega življenja (Thompson, Courtney, Dikson, 2002, str. 294). Izpostavil je tri dimenzije samoučinkovitosti, in sicer pomembnost (angl. magnitude) kot posameznikovo prepričanje, da je sposoben dokončati nalogo. Naslednja dimenzija, moč, predstavlja presojo posameznika, ali ima močne ali šibke sposobnosti. Tretja dimenzija je zmožnost posploševanja glede na situacijo. Leta 1982 je Bandura izpostavil štiri izkušnje, ki potrjujejo samoučinkovitost (Thompson, Courtney, Dikson, 2002, str. 294):

- neaktivna oblast, ki je pridobljena s ponavljajočim se izvajanjem nalog;
- izkušnje, pridobljene med nadomeščanjem (modeliranje), in verbalno prepričevanje;
- zaznavanje o psihološkem stanju.

3. Prilagojena (adaptivna) prodaja

... sprememba prodajnega vedenja ob prisotnosti kupca oziroma medsebojno vplivanje.

Osnova je zaznana informacija o naravi prodajne situacije.

Spiro in Weitz predstavljata šest pogledov prodaje, ki se jo prilagaja (Thompson, Courtney, Dikson, 2002, str. 294).

Trije pogledi so povezani z različnimi prodajnimi pristopi:

- spoznanje, da so potrebni različni prodajni pristopi pri različnih prodajnih situacijah;
- zaupanje v svoje zmožnosti, da boš uporabljal različne prodajne pristope;
- zaupanje v svoje zmožnosti, da boš spreminjal prodajni pristop glede na kupčevo vedenje.

Dva pogleda se nanašata na zmožnost prilaganja prodaje:

- strukturirano znanje, ki je potrebno pri prepoznavanju različnih prodajnih strategij;
- dostop do prodajne strategije, ki je primerna za posamezno situacijo.

Šesti pogled je vedenje prodajnega osebja in dejanska uporaba različnih pristopov v različnih situacijah.

4. Pripadnost organizaciji

... moč posameznika, da se identificira z organizacijo.

Mowday (Thompson, Courtney, Dikson, 2002, str. 294) pravi, da je pripadnost organizaciji določena s tremi dejavniki:

- močno prepričanje o ciljih in vrednotah organizacije ter sprejetje letih;
- pripravljenost uveljavljati velike dosežke v imenu organizacije;
- močna želja biti član organizacije.

5. Družbena zaželenost

... ustrezati družbenim normam obnašanja in družbeno oblikovanemu mnenju.

Družbeno zaželen odziv je takrat, ko posameznik poda odgovor, ki ustreza družbenim normam, ne glede na to, da je njegovo prepričanje drugačno.

Udeleženci so izpolnili vprašalnike pred usposabljanjem (T1), takoj po njem (T2), nato ob ponovljeni delavnici po šestih tednih (T3) in nazadnje pri delavnici po šestih mesecih (T4).

Dodatno so bila postavljena kvalitativna vprašanja glede:

- situacij in pripetljajev, kjer so uporabili NLP;
- tehnik NLP, ki so jih uporabili;
- prepričanja o uspešnosti uporabe tehnik NLP v določeni situaciji.

4.2.3. Rezultati

V spodnji tabeli so prikazani rezultati povprečnih vrednosti posameznih kategorij ob določenem časovnem obdobju (Thompson, Courtney, Dikson, 2002, str. 295–297).

Tabela 11: Povprečne vrednosti kategorij ob določenem obdobju

Kategorija \ Časovno obdobje	Pred usposabljanjem (T1)	Po usposabljanju (T2)	Po šestih tednih (T3)	Po šestih mesecih (T4)
Samospoštovanje	5,64	5,84	5,96	5,72
Samoučinkovitost	4,04	4,11	4,17	4,01
Prilagojena prodaja	5,27	5,61	5,59	5,49
Pripadnost organizaciji	5,15	5,23	5,24	5,07

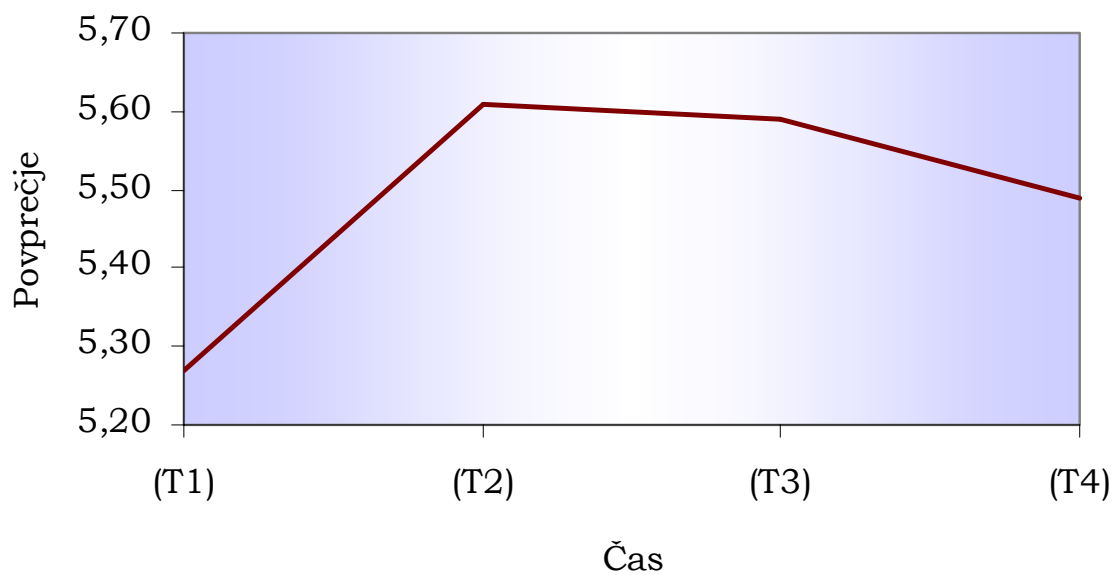
Vir: Thompson, Courtney, Dickson, 2002, str. 295.

Vsi štirje spodnji grafi prikazujejo splošen vzorec gibanja krivulje. Vse štiri točke, ki so neodvisno izmerjene, zrastejo od T1 do T2 in do T3 ter nato padejo na T4. Točka T4 pa dosega nižjo raven kot začetna točka T1. Splošen hiter zaključek Thompsona, Courtneyjeve in Diksona (2002, str. 295) je, da NLP učinkuje in da padec krivulje zrcali krivuljo učenja. Na splošno krivulje učenja prikazujejo hitro rast iz T1 v T2 in nadaljnji porast do T3. V šestih tednih oziroma do točke T3 so imeli udeleženci priložnost prenestinovo znanje v prakso. Padec krivulj med časovnim obdobjem T3 do T4, kar predstavlja štirimesečno obdobje, je lahko posledica doseženega vrha delovnih uspehov ali pa so potrebne dodatne vaje in podpora.

Rezultat kategorije prilagojena prodaja kaže na ogromen porast med obdobjem T1 do T4 (MANOVA; $p = 0,29$) (Thompson, Courtney, Dikson, 2002, str. 296). Pri drugih kategorijah spremembe niso tako očitne. Ocena kategorije družbena zaželenost ni bila izstopajoča, vidne so namreč le majhne spremembe, saj je povprečna vrednost 1,1.

V analizi povprečnih vrednosti v obdobju od anketiranja pred usposabljanjem (T1) do anketiranja po šestih tednih (T3) je opaziti pozitivne rezultate, kar je posledica takojšnjega neposrednega vtisa usposabljanja iz NLP-ju. V tej analizi kažejo tri meritve od vseh štirih visoko rast; kategorija prilagojena prodaja (MANOVA; $p = 0,01$), kategorija samozavest (MANOVA; $p = 0,001$) in kategorija samoučinkovitost (MANOVA; $p = 0,01$) (Thompson, Courtney, Dickson, 2002, str. 296). Pri kategoriji pripadnost organizaciji ni opaziti ogromne rasti.

Slika 4: Povprečne vrednosti točk T1-T4 v kategoriji prilagojena prodaja

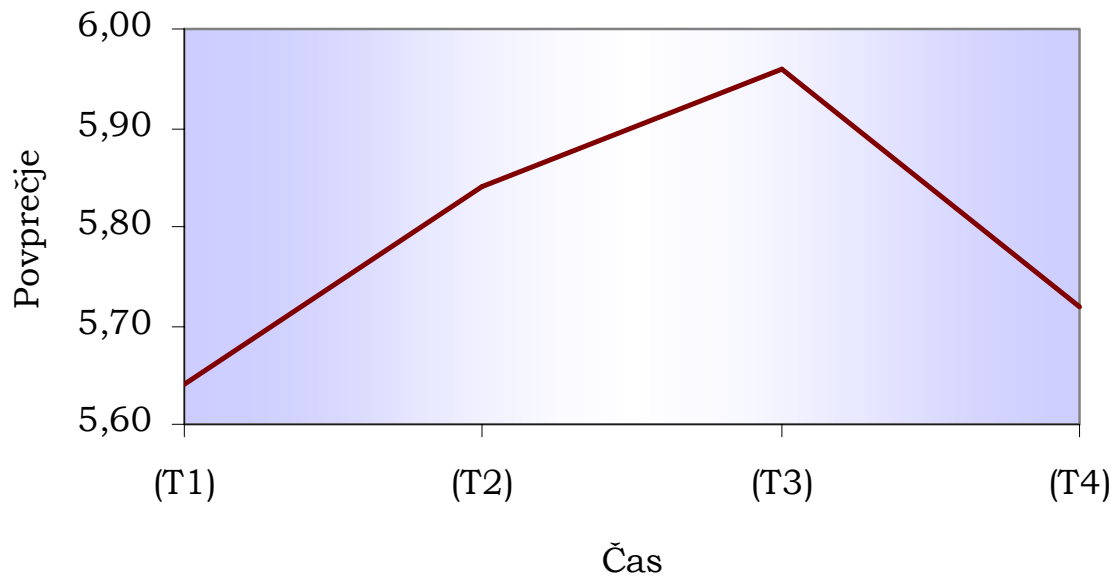


Vir: Thompson, Courtney, Dickson, 2002, str. 296.

Velika in stalna rast povprečnih vrednosti v kategoriji prilagojena prodaja se ujema z osnovami usposabljanja iz NLP-ja o spremembi v obnašanju. Če se strinjamo s predpostavko NLP-ja, da osebe, ki so bolj prilagodljive, bolje kontrolirajo situacijo, in da je del učnega programa prilagodljivost, potem obstaja verjetnost, da bo prodajno osebje izvajalo različne pristope ob različnih situacijah. Pri tem so tudi zajeti ostali Spirojevi in Weitzerjevi pogoji, kot je spoznanje, da so potrebni različni prodajni pristopi in prepričanje o svojih zmožnostih, da jih boš znal uporabiti.

Samospoštovanje in samoučinkovitost sta osebnostni lastnosti, ki podpirata oziroma vplivata na drugačno obnašanje, kot na primer prilagajanje v prodajnem procesu, ali pa, če so pričakovani bolj šibki odnosi in se kasneje izkaže, da tudi so.

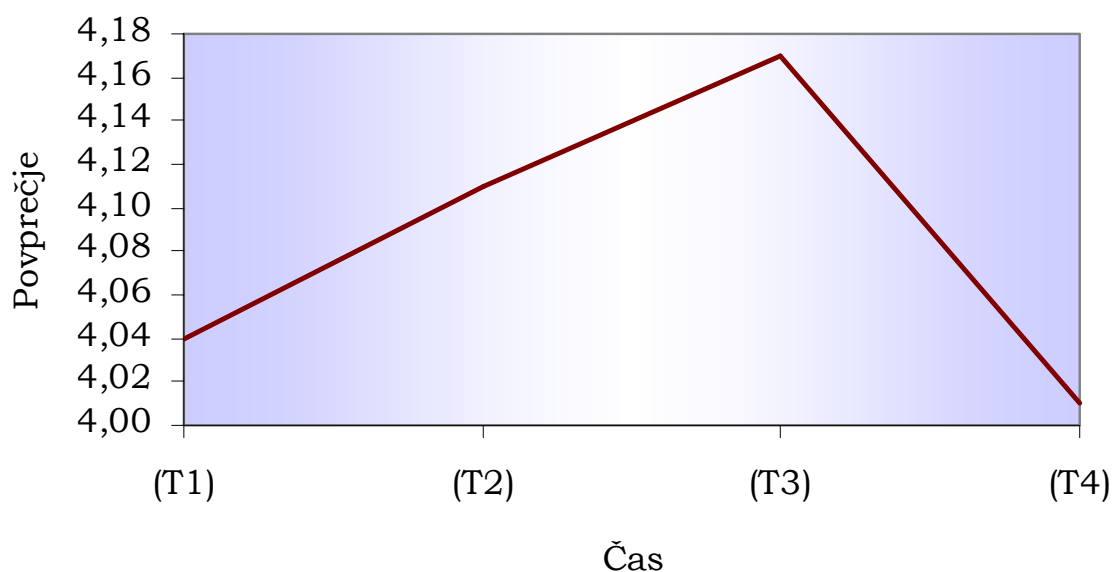
Slika 5: Povprečne vrednosti točk T1-T4 v kategoriji samospoštovanje



Vir: Thompson, Courtney, Dickson, 2002, str. 295.

Pri krivulji samospoštovanja vidimo, da je točka T4 na višji ravni kot T1, kar si Thompson, Courtneyjeva in Dikson (2002, str. 295) razlagajo skladno s predpostavko NLP-ja, če ena oseba zmore, potem zmore vsakdo. To je vidno tudi v učenju in v rastoči krivulji.

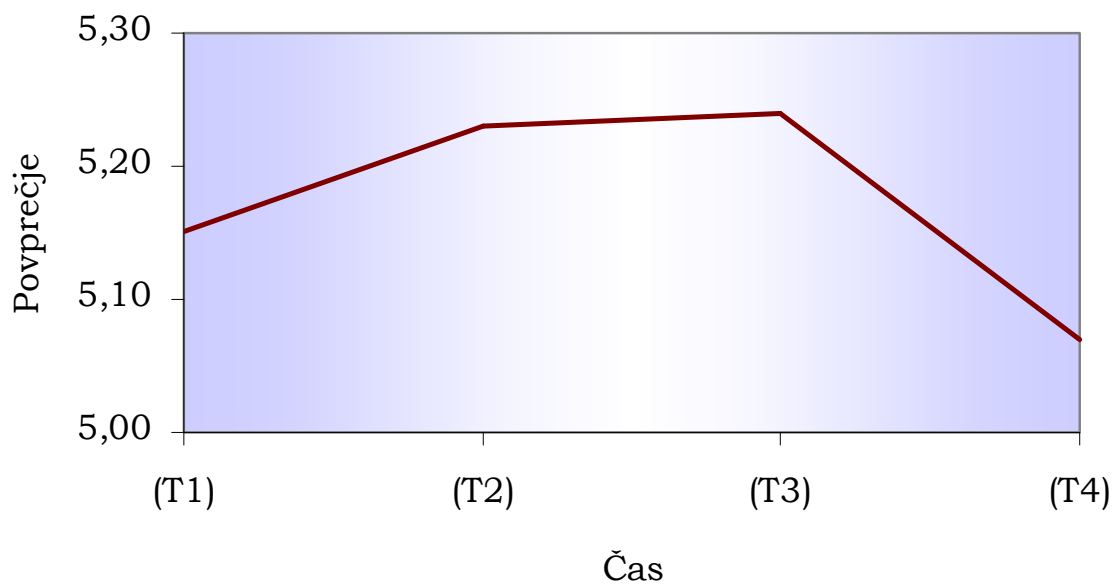
Slika 6: Povprečne vrednosti točk T1-T4 v kategoriji samoučinkovitost



Vir: Thompson, Courtney, Dickson, 2002, str. 295.

Spremembe povprečnih vrednosti so v kategoriji samoučinkovitost bolj vidne. Rast iz točke T1 v točko T3 je pričakovana. Kar je nepričakovano, je padec krivulje pri točki T4, kajti točka T4 dosega nižjo raven kot T1. Padec krivulje avtorji raziskave utemeljujejo z dvema razlogoma. Prvi je pomanjkanje pozitivne podpore neaktivni oblasti. Drugi je v rasti izkušenj med nadomeščanjem v daljšem časovnem obdobju (od T3 do T4) zaradi pričakovanj, kaj bi se lahko zgodilo po točki T2.

Slika 7: Povprečne vrednosti točk T1-T4 v kategoriji pripadnost organizaciji



Vir: Thompson, Courtney, Dickson, 2002, str. 296.

Vrednosti pri pripadnosti organizaciji kažejo le majhen vpliv NLP-ja.

Ko se je usposabljanje zaključilo (s podporo organizacij, katerih zaposleni so sodelovali, in agencije za zaposlovanje in usposabljanje iz Severne Irske), se je oblikovalo prepričanje, da obstaja povezava med usposabljanjem iz NLP-ja ter dosežki posameznikov in organizacije. Še vedno je povezava preveč neposredna, da bi bila vidna v rezultatih (Thompson, Courtney, Dikson, 2002, str. 297). Mnenje Thompsona, Courtneyjeve in Diksona (2002, str. 297) je, da je sodba o NLP še vedno nejasna. V obdobju šestih tednov so vse krivulje naraščale, kar kaže na pozitiven vpliv NLP-ja. Po šestih mesecih pa so podatki mešani. To je lahko posledica slabšega vpliva posredovanja o NLP-ju ali pa je predmet razprave v analizi nejasen. Tri od štirih narejenih meritev (samospoštovanje, samoučinkovitost in prilagojena prodaja) veljajo za vmesne rezultate o NLP-ju.

Po Thompsonu, Courtneyjevi in Diksonu (2002, str. 297) obstaja možnost, da se razširi raziskava z namenom, da bi se povečala osnova za statistično analizo. Obstaja tudi potreba po trianguliranjem kvantitativnih in kvalitativnih podatkov iz dveh razlogov, in sicer, da se priskrbijo dodatni dokazi o (ne)učinkovitosti NLP-ja ter da se okrepi povezava med NLP-jem in tremi že narejenimi meritvami.

4.3. Primerjava raziskav

Namen prve raziskave je bil prikazati zaznano učinkovitost in uporabnost modela NLP, tako posamezne tehnike kot NLP-ja kot celote. Od 250 oseb, ki so bile zajete v vzorčno skupino, je težko narediti zaključek, da se je 11% udeležencev odločilo za tovrstno usposabljanje iz managerskih razlogov in 8% iz prodajnih; posameznik se je namreč udeležil usposabljanja iz več razlogov, tako da je zabrisan glavni namen usposabljanja. Še vedno pa raziskava kaže reprezentativne rezultate zaradi zadostne velikosti vzorca in kljub raznolikosti vzorčne skupine. Iz rezultatov ni vidno, ali je usposabljanje investicija podjetij, v katerih udeleženci usposabljanja delajo, ali pa njihova osebna. Veliko pa je v vzorčni skupini takšnih, ki so navedli kot namen usposabljanja izpopolniti svoje znanje in sposobnosti čisto iz osebnih razlogov, kar pa ne pomeni, da ti ljudje niso zaposleni in da s tem, ko skrbijo za svoj osebni razvoj, posredno ne vplivajo tudi na boljše poslovne rezultate. Glede na ponudbo na slovenskem trgu, sklepam, da je usposabljanje trajalo v devetih sklopih po dva dneva ali pa v šestih sklopih po tri dni, kajti v prvi raziskavi so prikazani podatki dosežene stopnje certifikata, ki so si mednarodno podobni. To pomeni, da udeleženci s prehodom iz ene stopnje v drugo, seveda s tem, da uspešno zaključijo predhodno stopnjo, nadgrajujejo svoje znanje in sposobnosti na bolj splošni ravni. Predvsem so se udeleženci naučili prepoznati tipe ljudi z opazovanjem, kateri zaznavni kanal je za njih prevladujoč, in s pomočjo tega znanja vzpostaviti dober stik in uspešnejšo komunikacijo. Do teh zaključkov pridemo na podlagi visokih rezultatov. Na splošno se je večina udeležencev pozitivno odzvala na vsa vprašanja in predvidevam, da sta jim bila potek in dinamika usposabljanja všeč, kar je vidno iz pozitivizma. S tega vidika bi bilo dobro dodatno anketiranje, saj raziskava temelji predvsem na subjektivni presoji posameznika. Hkrati zajema le udeležence ene izobraževalne ustanove, kar bi bilo zanimivo za novo raziskavo, ki bi zajemala udeležence iz različnih ustanov. S tem bi dobili predstavo, katera učinkoviteje in bolj kakovostno usposablja. Širša raziskava bi bila lahko z vidika vzorca, ki bi ga lahko analizirali, glede na to, kakšni so vplivi NLP na posamezne poklice.

Druga raziskava predstavlja slabše reprezentativne rezultate, kajti vzorčna skupina zajema le 67 udeležencev. Prednost te raziskave je, da je vzorčna skupina bolj ozko definirana, saj je osredotočena na poslovne funkcije v podjetju. Skoraj 60% predstavlja management, ostalih 40% pa je prodajno osebje. Razlika je očitna tudi v pripravi in organiziranosti usposabljanja, saj tu ni več splošna predstavitev znanja, ampak bolj specifična glede na potrebe in delovne naloge udeležencev v podjetjih. S takim prizadevanjem izobraževalnih ustanov udeleženci lažje novo znanje prenesejo v prakso, kar pa je tudi za podjetja zelo stroškovno ekonomično in produktivnejše. Glede na število vprašanj v vprašalniku, lahko sklepam, da je bila raziskava zasnovana kompleksneje, čeprav imam premalo podatkov za trdnejši sklep. Rezultati te raziskave so predstavljeni glede na štiri glavne sklope, od tega dva (samospoštovanje in samoučinkovitost) kažeta bolj posameznikove dosežke, medtem ko kategoriji prilagojena prodaja in pripadnost organizaciji predvsem organizacijske. Glede na rezultate vseh štirih kategorij (tabela št. 10) sklepam, da je učni učinek sprva (T1-T3) rastoč pri vseh, predvsem pri samospoštovanju in prilagojeni prodaji. Vzrok je, da se udeleženci niso učili povsem nove snovi, torej so si pomagali s prej pridobljenim znanjem in spretnostmi. Poleg tega je motiviranost na začetku usposabljanj običajno večja (Musek, Pečjak, 2001, str. 141). Nato rezultati (T3-T4) padajo, kar je lahko posledica napora, utrujenosti, spremembe motivacije in tudi osebnih problemov. Padec krivulj je lahko tudi posledica načina usposabljanja in smiselnosti gradiva, kar pa je povezano tudi z udeležencem z vidika, kateri način usposabljanja mu bolj ustreza in ali v gradivu odkrije smiselnost. Predvsem sem mnenja, da bi bile krivulje lahko na mejni ravni, če bi bili posamezniki bolj motivirani, da bi izkoristili svoje zmogljivosti. Iz rezultatov raziskave, da usposabljanje iz NLP-ja vpliva na dosežke tako posameznika kot tudi organizacije, je razvidno, da so avtorji (ker je to področje dokaj novo, v razvoju in neraziskano) upoštevali večjo stopnjo tveganja. Glede na večjo stopnjo tveganja je hipoteza ohlapnejša, zato bi bila s tega vidika dobrodošla ponovna raziskava (namreč, stopnja značilnosti pri kategoriji prilagojena prodaja je 0,29, kar bi pri običajni stopnji tveganja 0,05 pomenilo, da je treba zavrnilo ničelno hipotezo, torej zavrnilo hipotezo, da so vidni učinki NLP-ja). Hkrati bi bili zelo zanimivi rezultati longitudinalnih raziskav, kjer bi bili vidni učinki tovrstnega usposabljanja po na primer 5, 10, 15 ... letih.

Kljub temu da prva raziskava ni merila odgovorov periodično tako kot druga, ki je ponavljala anketiranje znotraj daljšega obdobja, so rezultati obeh enaki – usposabljanje iz NLP-ja je imelo pozitivne učinke tako na posameznikove dosežke kot na organizacijski rezultat.

Ker je vidna tendenca po vključevanju vrednosti zaposlencev v računovodske izkaze (Milost, 2000, str. 159–171) tudi zaradi izkazovanja kapitalizacije vlaganj v zaposlence, je smiselno, da se opravlja čim več tovrstnih raziskav. Kaže se potreba po dolgoletnih raziskavah, ne samo kratkoročnih. Zavedamo se, da se vrednost zaposlencev povečuje. V pridobivanje in ohranjanje znanja in delovnih sposobnosti je vloženih vse več sredstev, pa tudi delež znanja v lastni ceni poslovnih učinkov se nenehno večja. Skratka, zaposlenci postajajo vse pomembnejši dejavnik uspešnega poslovanja, to je vse pomembnejši sestavni del premoženja podjetja. S premoženjem pa se ravna ekonomično.

5. SKLEP

V svojem diplomskem delu sem predstavila začetke teorije NLP in dve obsežnejši raziskavi. Omejitve pri izdelavi diplomskega dela so bile predvsem vezane na pomanjkanje mojih izkušenj iz tega področja ter na razpoložljivost potrebnih podatkov. Njihovo zbiranje je bilo navkljub pomoči zaposlenih v podjetjih (podjetja, ki usposablajo zaposlene iz NLP-ja in raziskovalna podjetja) oteženo, ker se nekaterih podatkov sploh še ne zbira in obdeluje. Z vključitvijo tovrstnih podatkov bi bilo mogoče diplomsko delo izboljšati in tako dobiti jasnejši in zanesljivejši vpogled v učinkovitost in uporabnost NLP-ja.

Organizacija, ki je bila v obdobju industrializma zgrajena za delovanje v stabilnem in predvidljivem okolju, v današnji dobi znanja ni več primerna. Dinamično in hitro razvijajoče se poslovno okolje, na katerega vplivajo različni dejavniki, zahteva večjo prožnost in znanje. Zato organizacije danes bolj investirajo v intelektualni kapital preko različnih usposabljanj.

Ena od pomembnih investicij v zaposlence je usposabljanje za učinkovitejše komuniciranje, kajti komunikacija je ključnega pomena za dejavnost vsakega posameznika vsake organizacije, saj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi potekala brez komunikacije. Poleg tega je znano, da managerji porabijo veliko časa za komuniciranje; in ravno tako prodajno osebje, ki je v nenehnem stiku s kupci.

Novejši model za izboljšanje poslovne komunikacije, ki se še razvija in spreminja, je model NLP. Le-ta predstavlja skupek metod in tehnik komuniciranja, preko katerih se lahko usposobi zaposlence za boljše vzpostavljanje stika, ki se kaže v ujemanju govornice teles in glasu. Poudarek pri doseganju dobrega stika je v tem, da se sogovorniku prilagajamo posebno

v nebesedni komunikaciji, kar se odraža v spremljanju njegovih gibov, mimik in tonu glasu, ter ga poskušamo voditi s pomočjo naše nebesedene in besedne komunikacije. Nebesedna in besedna komunikacija morata biti tudi usklajeni, saj je drugače sporočilo neverodostojno. Za lažje spremljanje gibov sogovornika predstavlja prednost znanje o zaznavanju, ali je sogovornik avditivni, kinestetični ali vizualni tip. To kaj hitro ugotovimo, saj se iz očesnih premikov in uporabe procesnih besed vidi, katerega tipa je sogovornik, in se mu s tem hitreje približamo. Ta tehnika je zelo dobrodošla tako v prodaji kot v managementu, saj je prodajno osebje v nenehnem stiku s kupci, in čim prej zazna tip kupca, hitreje se mu lahko odzove. Ravno tako je tehnika prispevek managementu pri ravnanju in upravljanju z ljudmi.

Raziskave prikazujejo, da usposabljanje iz NLP-ja pusti pozitivne sledi učinkov. V povprečju so udeleženci mnenja, da je model NLP učinkovit in uporaben ter ima neko vrednost, saj jim je strošek usposabljanja predstavljal v bistvu investicijo v njihove sposobnosti, zato bi ga z veseljem priporočili tudi prijateljem in sodelavcem. Učinki se ne kažejo le na dosežkih posameznikov, ampak tudi posledično na rezultatih organizacije, ki pa so težko merljivi.

Seveda obstajajo pozitivne in negativne kritike na model NLP, ki je slabo raziskano področje in je, posledično, malo strokovne literature, napisane na to temo. Predvsem prihaja do različnih mnenj zaradi neustrezne osnove za analiziranje, kajti, kot sem že omenila, NLP je kompleksen model, pri katerem se tehnike in metode med seboj prepletajo in jih ni pametno ločeno raziskovati, ker druga na drugo vplivajo.

Z izboljšano komunikacijo ima učeča se organizacija odprta vsa vrata znotraj svoje »hiše« ter tudi zunanja vrata za svoje kupce in dobavitelje. S tem v današnjem času postaja prožnejša ter zato hitrejša in uspešnejša od konkurence.

LITERATURA

1. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
2. Ferjan Marko: Učeča se organizacija. 18. posvetovanje organizatorjev dela: Evropska skupnost in management: Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo. 1. knjiga. Kranj : Moderna organizacija, 1999, str. 155–162.
3. Jelenc Sabina: ABC izobraževanja odraslih. Ljubljana : Andragoški center Republike Slovenije, 1996. 101 str.
4. Jereb Janez: Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 1987. 198 str.
5. Kranjc Ana: Metode izobraževanja odraslih. Ljubljana : Delavska enotnost, 1979. 284 str.
6. Kroflič Breda: Ustvarjalni gib – tretja razsežnost pouka. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1999. 262 str.
7. Kruse Kevin: Evaluating e-Learning: Introduction to the Kirkpatrick Model. 2002. [URL: http://www.e-learningguru.com/articles/art2_8.htm], 28.07.2004.
8. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
9. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja, 1987. 365 str.
10. Milost Franko: Pogled v prihodnost: primer računovodstva človeških zmognosti. Management v evropskem okolju: Zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru. Koper : Visoka šola za management, 2001, str. 159–171.
11. Možina Stane et al.: Management nova znanja za uspeh: Učeča se organizacija. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
12. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, 1995. 511 str.
13. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana : Educy, 2001. 286 str.
14. Norris Robert W.: Effectiveness and Usefulness of NLP Training for Professionals. 1997. [URL: <http://www.nlp.com/report/review/i.htm>], 21. 3. 2003.
15. O'Connor Josep: Leading with NLP. London : Thorsons, 1998. 218 str.
16. O'Connor Joseph, Seymour John: Spretnosti sporazumevanja in vplivanja. Žalec : Sledi, 1996. 335 str.
17. Thompson John E., Courtney Lisa, Dickson David: The Effect of Neurolinguistic Programming on Organisational and Individual Performance: A Case Study. Journal of European Industrial Training,

- Bradford, 26(2002), 6/7, str. 292–298.
18. Zidar Gale Tatjana: Prepoznavanje kupcev in navezovanje stikov. Trgovina, Ljubljana, 2004, 1, str. I–II.
19. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

VIRI

1. Bilten kadrovske službe vlade RS. [URL: http://www.gov.si/ksv/kadrovske_informacije%2011.pdf], 15.12.2003.
2. Jelenc Zoran: Terminologija izobraževanja odraslih. Ljubljana : Pedagoški inštitut, 1991. 104 str.
3. Korpus slovenskega jezika FIDA. [URL: <http://www.fida.net/slo/index.html>], 27.04.2004.
4. Password – English Dictionary for Speakers of Slovenian. Ljubljana : DZS, 1993. 868 str.
5. Strokovno gradivo Glotta Nova, 04.06.2004.
6. Strokovno gradivo GV Izobraževanje, 2003.

PRILOGE

PRILOGA 1: NLP-VPRAŠALNIK

1. S kakšnim namenom si se udeležil usposabljanja iz NLP-ja?

- Kot manager
- Kot trener NLP-ja
- Kot učitelj/predavatelj
- Kot farmacevt
- Kot prodajno osebje
- Za osebni razvoj
- Ostalo _____

2. Kdaj si se udeležil usposabljanja iz NLP-ja?

- pred 6–12 meseci
- pred 1–2 letoma
- pred 2–3 leti
- pred 3–4 leti
- pred več kot 4 leti

3. Katero stopnjo certifikata ste uspešno zaključili?

- Praktik
- Mojster trener
- Mojster praktik
- Elitni mojster trener
- Trener
- Ostalo _____

Na naslednja vprašanja odgovorite glede na vaše izkušnje z NLP-jem. Prosim, da obkrožite odgovor, ki najbolje prikazuje vaše mnenje na skalni lestvici od 1 do 5. 1 = sploh ne, 2 = ne povsem, 3 = nekoliko, 4 = povsem, 5 = zelo.

	Sploh ne	Ne	Nekoliko	Ne povsem	Zelo
4. Ali je bilo usposabljanje iz NLP-ja uporabno glede na to, s kakšnim namenom ste se ga udeležili?	1	2	3	4	5
5. Ali se počutite sposobne, da učinkovito uporabljate tehnike NLP?	1	2	3	4	5
6. Ali bi izobraževanje priporočili svojemu prijatelju ali sodelavcu?	1	2	3	4	5
7. Ali ste mnenja, da je bilo usposabljanje iz NLP-ja vredno vašega časa in denarja (ali organizacije)?	1	2	3	4	5
8. Ali opazite pri sebi, da lažje vzpostavite dober stik s strankami ali sodelavci, zdaj ko ste bili na usposabljanju iz NLP-ja?	1	2	3	4	5
9. Katera od posredovanih tehnik na usposabljanju je za vas najuporabnejša?					
10. Najmanj uporabna?					
11. Prosim navedite vaše mnenje glede uporabnosti ali učinkovitosti NLP izobraževanja. (Ni nujno, da je mnenje v povezavi z namenom udeležbe).					

PRILOGA 2: BESEDNJAK NLP-ja

Časovna črta	Način, kako skladiščimo slike, zvoke in občutja svoje preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.
Metamodel	Razkriva identiteto jezikovnih vzorcev, ko v komuniciranju zakrivajo pravi pomen s procesi popačenja, izbrisa in posploševanja. V metamodel sodijo tudi konkretna vprašanja, s katerimi razjasnimo nenatančen jezik. S tem spet povežemo jezik s čutno izkušnjo in globinsko strukturo.
Preokvirjanje v	Tehnika ukinjanja nezaželenega vedenja s formalnim postopkom preokvirjanja, še vedno pa ohranjanje prednosti vedenja.
Procesne besede	Besede, ki temeljijo na čutnih zaznavah in nakazujejo uporabo enega izmed zaznavnih sistemov.
Sidranje	Proces, s katerim se kakršnakoli spodbuda ali predstava (zunanja ali notranja) poveže z odzivom in ga izzove. Sidra se lahko pojavijo naravno ali pa jih ustvarimo namenoma.
Vzorci očesnih premikov	Gibanje oči v določeno smer, ki nakazuje vidno, slušno ali kinestetično razmišljanje.
Vzorec Šššc	Tehnika za spremembo vedenja.