

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**UPORABA NEVRO-LINGVISTIČNEGA PROGRAMIRANJA ZA
IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH**

Ljubljana, junij 2016

KATJA GORJAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Gorjan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uporaba nevro-lingvističnega programiranja za izboljšanje uspešnosti zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof.dr. Nado Zupan,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti in svetovnemu spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 23.junij 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NEURO-LINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE	1
1.1 Opredelitev NLP	2
1.2 Začetki NLP	2
1.3 Osnovna načela NLP	3
1.4 Temeljna pravila NLP	3
2 UPORABNOST NLP ZA ZAPOSLENE	4
2.1 Oblikovanje ciljev v NLP	5
2.2 Zaznavni sistemi	6
2.3 Meta Programi	7
3 NLP V PRODAJI	9
3.1 Vzpostavljanje dobrega stika	9
3.2 Kalibriranje in vodenje	10
3.3 Zrcaljenje	10
3.4 Okvirji	11
3.5 Mojstrstvo jezika	13
4 NLP ZA VODSTVENE DELAVCE	16
4.1 Strategija Walta Disneyja	17
4.2 Tehnika zaznavnih položajev	18
4.3 Modeliranje	20
5 UPORABA NLP V POSLOVNI PRAKSI	21
5.1 Prikaz izbranih primerov	21
5.2 Predlog uporabe NLP pri svetovanju podjetju	22
5.2.1 Predlog izobraževanja za prodajo	22
5.2.2 Predlog izobraževanja za delavce v podpornem centru	23
5.3 Intervju s trenerjem NLP	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGA	

UVOD

V zaključni nalogi bomo predstavili nekaj izbranih praktičnih tehnik nevro-lingvističnega programiranja (v nadaljevanju NLP), s katerimi lahko v podjetju dosežemo višjo učinkovitost. NLP je metoda, s katero proučujemo odlične dosežke posameznikov na določenih področjih in te vzorce nato prenašamo na druge. (O'Connor & Seymour, 1996, str. 21). V nadaljevanju naloge bo razvidno, da je NLP sredstvo, ki se lahko uporablja ne glede na velikost, dejavnost in organizacijsko strukturo podjetja. Menimo, da so ljudje, delovna sila, najpomembnejše sredstvo oziroma vir, s katerim podjetje lahko razpolaga. Za doseganje dobrih poslovnih rezultatov si v sodobnem poslovnem svetu torej težko predstavljamo vodenje brez učinkovitih tehnik sporazumevanja in prakse grajenja dobrih odnosov.

Odlično poznavanje svoje panoge, prilagodljivost in tehnično znanje že dolgo niso več dovolj, da bi podjetje ohranilo na trgu svojo konkurenčno prednost. Velik delež managementa vključuje delo z ljudmi in medčloveške odnose, zato je odličnost na tem področju ključnega pomena za doseganje uspeha. Tehnike NLP se zelo uspešno uporabljajo za izboljšanje komunikacije, samopodobe, zvišanje produktivnosti, motiviranosti, doseganja ciljev ipd. (Mc Dermott & O'Connor, 1996, str. X–XI). Zato je logično sklepati, da bi uporaba teh tehnik podjetjem lahko koristila pri doseganju boljših rezultatov, npr. v sklopu prodaje, vodenja, pogajanj ...

Namen te naloge je prikazati nekaj enostavnih tehnik, ki lahko pomagajo podjetjem in posameznikom doseči svoje cilje. V uvodnem delu predstavljamo opredelitev NLP, začetke NLP ter osnovna pravila in predpostavke NLP. V osrednjem delu naloge se osredotočimo na nekaj uporabnih tehnik NLP s praktičnimi primeri uporabe. Tehnike so razdeljene v tri segmente: tehnike, ki so uporabne za vse zaposlene, tehnike, namenjene prodaji, in tehnike, namenjene vodenju. Pri tem bi poudarili, da uporabnost tehnik ni omejena le na področje, v katerega smo posamezno tehniko uvrstili. Tehnike so podkrepljene s konkretnimi primeri. V zadnjem delu navajamo še nekaj konkretnih primerov iz poslovne prakse. V sklepu pa svoje ugotovitve povzemamo.

Temeljna hipoteza je, da so osebni odnosi v sodobnem poslovnem svetu ključnega pomena za doseganje poslovnih ciljev. Poslovanje poteka vse bolj na osebni ravni in vse bolj ključnega pomena je, da smo osebi, s katero smo v stiku, »všeč«, da začuti z nami neko pristno povezavo, ki služi kot temelj dobrih nadaljnjih poslovnih odnosov. Veščine in tehnike NLP nam pri tem lahko zelo pomagajo.

1 NEVRO-LINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE

V nadaljevanju bomo najprej opisali, kaj je NLP, njegove začetke ter načela in temeljna pravila.

NLP proučuje, kako zaznavamo okolico in kako podatke, ki jih pridobimo iz zunanjega sveta, filtriramo ter občutimo, kako zunanji svet opisujemo z jezikom ter kako zavedno ali nezavedno reagiramo, da bi nekaj dosegli (O'Connor & Seymour, 1996, str. 24). NLP ni le skupek tehnik,

je način razmišljanja, ki sloni na radovednosti, raziskovanju in zabavi (O'Connor, 2002, str. 1). Omogoča nam, da znova odkrijemo svojo individualnost, ustvarjalnost in razvijemo svoj potencial. Z optimalnim razvojem osebnosti lahko učinkovito obvladamo komunikacijo in povečamo storilnost (Schwarz, 2005, str. 11).

1.1 Opredelitev NLP

NLP je konkretna, stvarna in praktična metoda, s katero lahko v kratkem času dosežemo trajne in resnične osebnostne spremembe na različnih področjih. Izkazala se je kot uspešna metoda terapije, obvladovanja praktičnih problemov, premagovanja osebnih težav in kot uspešen pripomoček za vodenje in sklepanje poslov (Schwarz, 2005, str. 8–11).

NLP združuje tri področja:

N – nevrologija: možgani in kako razmišljamo. Vse naše vedenje izvira iz nevroloških procesov vida, sluha, vonja, okusa, prek katerih pridobimo podatke, katerim mi sami dajemo smisel in pomen ter na podlagi tega delujemo (O'Connor & Seymour, 1996, str. 24).

L – lingvistika: kako uporabljamo jezik in kako ta vpliva na nas (O'Connor, 2002, str. 1). »Jezik uporabljamo za urejanje svojih misli in vedenja z namenom, da bi komunicirali z drugimi.« (O'Connor & Seymour, 1996, str. 24).

P – programiranje: kakšno je sosledje naših dejanj za dosego ciljev (O'Connor, 2002, str. 1). Kakšne načine lahko izberemo, da svoje misli in dejanja učinkovito organiziramo (O'Connor & Seymour, 1996, str. 24).

1.2 Začetki NLP

Začetki nevro-lingvističnega programiranja (NLP) segajo v začetek sedemdesetih letih 20. stoletja ter so plod sodelovanja Johna Grinderja in psihologa Richarda Bandlerja (O'Connor & Seymour, 1996, str. 22–23). Njuno delo je temeljilo na proučevanju treh zelo uspešnih terapevtov: 1) Fritza Pelsa, ki je bil začetnik začetnika terapevtske šole gestalt, 2) Virginie Satir, zelo dobre družinske terapevtke, in 3) hipnoterapevta Milтона Ericksona. Bandler in Grinder sta izhajala iz predpostavke, da če nekdo nekaj naredi, ga vsakdo lahko posnema. Želela sta izluščiti vzorce, ki jih uporabljajo ti trije terapevti, da bi jih lahko prenesla na druge. Na podlagi teh vzorcev sta izdelala model, ki ga lahko vsak uporabi za učinkovitejšo komunikacijo, osebno rast, hitrejše učenje in boljše življenje. NLP se je iz teh začetnih modelov razvil v dve smeri, ki se medsebojno dopolnjujeta, in torej raziskuje, kaj točno je tisto, kar nekoga naredi najboljšega v tem, kar dela, in išče načine, kako ta spoznanja prenesti na druge ljudi, da bi lahko dosegli enake rezultate.

Vaknin (2008, 2010) je v knjigi *Tehe Big Book OF NLP Techiques* zbral prek 300 različnih tehnik, ki so se razvile na podlagi Grinderejevih in Bandlerjevih spoznanj. Teh tehnik se lahko

naučimo in tako postanemo boljši komunikator ter dosežemo odličnost tako na zasebnem kot tudi na poslovnem področju.

1.3 Osnovna načela NLP

NLP se nenehno razvija in dopolnjuje. V svoji osnovi pa ima tudi NLP določena načela, ki so njegova srž in so brezčasna. Ta osnovna načela so zanesljiva in nam vedno lahko pomagajo pri interakciji s samim seboj in z drugimi (Pillars of NLP, b.l.).

O'Connor (2002, str. 3) opisuje šest osnovnih načel, ki so znani kot stebri NLP. To so osnove, na katerih temelji celoten NLP:

1. **Posameznik – mi kot oseba, naše čustveno stanje in raven naše strokovne usposobljenosti:** uspeh NLP je odvisen predvsem od nas samih in tega, kako uspešni smo pri tem, da naše cilje, prepričanja in vrednote uskladimo s svojimi dejanji in besedami.
2. **Temeljne predpostavke NLP:** temeljne »resnice«, za katere se predpostavlja, da enostavno obstajajo in se jemljemo kot samoumevne. To so temeljna pravila NLP.
3. **Stik – kakovost razmerja:** za uspešno komuniciranje je potreben dober odnos. Predpostavka za gradnjo dobrega odnosa je, da razumemo, sprejmemo in spoštujemo način, na katerega druga oseba sprejema in zaznava svet.
4. **Cilj – vedeti moramo, kaj želimo:** osnovna spretnost NLP je, da znamo jasno opredeliti svoje želje in razbrati želje drugih. Razmišljamo vedno v okviru cilja, in sicer tako, da smo vedno ciljno naravnani. Poznati moramo svoje trenutno stanje, poznati željeno stanje in načrtovati strategijo, kako priti iz sedanjega stanja v željeno stanje.
5. **Feedback oziroma povratna informacija – kako vemo, da smo na pravi poti do cilja:** dogajanje moramo spremljati in sproti preverjati, ali smo bliže cilju oziroma če to, kar počnemo, deluje. To počnemo s pomočjo svojih čutov.
6. **Fleksibilnost – če to, kar delamo, ne deluje, potem poskusimo z nečim drugim:** če vemo, kaj želimo, in preverjamo, ali smo na pravi poti, da to dosežemo, moramo biti pripravljeni spremeniti smer. Če ugotovimo, da določen način ne daje pričakovanih rezultatov, moramo biti fleksibilni in pripravljeni poskusiti z drugim načinom.

1.4 Temeljna pravila NLP

Obstajajo pravila, ki so gonilna filozofija NLP. To so prepričanja, za katera ni nujno, da so resnična ali splošno veljavna. Pri tem tudi ni pomembno, ali verjamemo, da so resnična ali ne. Imenujemo jih predpostavke, in sicer zato, ker se zanje predpostavlja, da so resnične, in jih kot take tudi sprejemamo in na podlagi njih delujemo. (O'Connor, 2002, str. 5).

Schwarz (2005, str. 18–29) navaja naslednja temeljna pravila NLP:

1. **Ljudje se v življenju ravnamo po individualnem notranjem zemljevidu sveta.** Z drugimi besedami: »Zemljevid ni ozemlje.« Videnje zunanjega sveta je subjektivno. Svet dojemamo

skozi svojo predstavo o njem. Orientiramo se po svojem notranjem zemljevidu, ki se nenehno spreminja.

2. **Najboljši zemljevid je tisti, v katerem je vrisanih največ poti.** Najuspešnejši smo, če smo prožni in prilagodljivi. Svoj notranji zemljevid moramo nenehno izpopolnjevati in vanj vrisovati nove poti. Dejstvo je, da vse možnosti in poti na zemljevidu že obstajajo, tudi če se jih morda še ne zavedamo, saj v naš notranji zemljevid morda še niso vrisane.
3. **Vsako vedenje in delovanje pravzaprav temelji na pozitivnem izhodišču.** Če je v našem mentalnem zemljevidu neka pot označena kot prednostna, to pomeni, da gre za položaj, ki ima pozitivne posledice, nam daje neko ugodje. Torej vsaka razvada ima zagotovo tudi nek pozitivni vidik. Razvado lahko obvladamo tako, da razvijemo nov pozitivni vidik, s katerim bomo razvili tudi pozitivno delovanje.
4. **Vsaka izkušnja ima svojo strukturo.** Naše izkušnje sestavljajo naše zaznave, ki jih pridobimo skozi vid, sluh, vonj, tip in okus. Naša izkušnja se lahko popolnoma spremeni, če spremenimo njeno strukturo.
5. **Za vsak problem obstaja rešitev.** Vsak dogodek sam po sebi nikdar ni problem. Problem postane, ker ga mi tako interpretiramo na podlagi svojega notranjega zemljevida. Vsak problem je torej rešljiv, če ga sprejmemo kot običajen dogodek. Če smo usmerjeni k problemu, bomo našli samo več problemov, če smo usmerjeni k cilju, pa bomo iskali nove cilje in s tem rešitev problema.
6. **Vsak človek razpolaga z vso močjo, ki jo potrebuje.** Temelj vsake izkušnje so čutne zaznave in te so naš vir moči. S temi viri moči lahko razpolagamo vsi, saj imamo vsi osnovo za uporabo le-teh. Virov pa ne uporabljamo vsi na enak način in v enaki meri. Če smo prepričani, da določenega vira nimamo, je to le zato, ker po njem posežemo redko. To pa seveda lahko spremenimo.
7. **Telo in duševnost sta dela enotnega sistema.** Duh in telo delujeta kot eno in sta soodvisna. Misli in čustva povzročijo telesne spremembe in obratno, tudi telesne spremembe povzročijo spremembe v duševnih procesih.
8. **Komunikacija dobi svoj končni pomen z rezultatom.** V komunikaciji pogosto pride do nesporazumov, ker ljudje stvari dojemamo in sprejemamo različno. Ko želimo posredovati določeno sporočilo, moramo povedati to, kar želimo, da bi drugi razumeli.
9. **Neuspeh ni nič drugega kot le povratno sporočilo.** Poraz ne obstaja. Vsaka akcija, ki jo sprožimo, pripelje do nekega rezultata. Vsaka ovira na naši poti do cilja ni nič drugega kot povratna informacija, s katero si pomagamo razviti zmagovalno strategijo za doseganje cilja.
10. **Če nekaj ne deluje, poskusi kaj drugega.** Stari vedenjski in miselni vzorci, ki se izkažejo kot neustrezni, nam niso koristni. Takšne vzorce je potrebno zamenjati z novimi vzorci, ki so ustrežnejši.

2 UPORABNOST NLP ZA ZAPOSLENE

Kot pravi Allen (2011, str. 11), »tako kot rastlina vzkljuje iz semena in je brez njega ne bi bilo, tako tudi vsako človeško dejanje izvira iz skritih semen misli in se brez njih ne bi moglo pojaviti. To velja tako za dejanja, ki jim pravimo »spontana« in »nenaklepna« kakor tudi za tista, ki so storjena namerno.«

Kljub svojemu neizkoriščenemu potencialu večina ljudi v življenju ni tako uspešna, kot bi si želela biti. Pri doseganju svojega potenciala ljudi omejujejo različni razlogi, ki so lahko znanji ali pa notranji, npr. pomanjkanje sredstev, ni podpore vodstva, strah, ni jasnih ciljev, nizka samozavest, slabo načrtovanje, neorganiziranost, nezadostna usposobljenost, pomanjkanje zaupanja, ni prave priložnosti ... Več kot 95 % dejavnikov, ki jih ljudje omenjajo kot ovire na poti do poslovnega uspeha, sodi med notranje razloge. Iz tega lahko sklepamo, da izobraževanja, ki so osredotočena le na zunanje dejavnike (pridobivanje strokovnega znanja), niso dovolj, saj je mogoče, da zaposleni niso učinkoviti zaradi notranjih dejavnikov, kot sta nezaupanje vase in negativno mišljenje (Ventrella, 2003, str. 18–20).

Menimo, da je NLP ravno zato tako uspešno orodje. Z uporabo tehnik NLP lahko odpravimo najprej notranje ovire in se nato posvetimo še pridobivanju praktičnih znanj in spretnosti, potrebnih za naše delo. Tehnik, ki jih lahko uporabimo, je veliko. Osnova pri izbiri tehnike je seveda težava, ki jo želimo premagati, oziroma ovira, ki jo želimo obiti. Tehnike, ki jih omenjamo v zaključni nalogi, sicer niso omejene zgolj na kategorijo, pod katero smo jih uvrstili, vendar je obvladanje le-teh za to kategorijo po našem mnenju ključnega pomena.

2.1 Oblikovanje ciljev v NLP

Vsi imamo želje, a to še ni dovolj, da se nam želje izpolnijo oziroma da dosežemo svoje cilje. Da cilj dosežemo, si ga moramo najprej postaviti. Cilj predstavlja stanje, v katerem se trenutno ne nahajamo in ki ga želimo doseči, oziroma je to, kar si želimo. Prvi korak na poti do dosege cilja je, da cilj natančno določimo. Med drugim se moramo vprašati, zakaj si določenega cilja želimo in ali je prav, da si takšnega cilja sploh želimo. Cilj, ki si ga postavimo, mora zadostiti določenim kriterijem, predvsem mora biti realen, motivacijski in dosegljiv (O'Connor, 2002, str. 11).

Ko si zastavljamo cilje, moramo po O'Connorju (2002, str.13–16) upoštevati naslednjih devet točk:

1. **Kaj je cilj?** Cilj oblikujemo konkretno, pozitivno – brez negacije, brez primerjav, z ustreznim časovnim okvirjem in pri tem upoštevamo lastne sposobnosti. Npr. »želim znižati svoje dolgove« je negativno postavljen cilj, ker smo v samem cilju navedli tisto, čemur se želimo izogniti. Bolje bi bilo, če bi rekli, »povečati želim svoje prihodke«.
2. **Dokazi – povratne informacije:** vprašati se moramo, kako bomo vedeli, ali smo uspešni, ali gremo v pravo smer k doseganju cilja in kako bomo vedeli, da smo cilj dosegli. Kako bomo to videli, vedeli, občutili.
3. **Specifičnost, natančnost:** natančno moramo opredeliti, kje želimo cilj doseči, v kakšnem kontekstu, s katerimi ljudmi, kdaj časovno, ipd.
4. **Viri:** naštetni moramo vire, ki so nam na razpolago za doseganje svojega cilja; to so lahko predmeti, osebe, vzorniki, osebne lastnosti, denar.

5. **Nadzor:** ali lahko štartamo in ohranjamo zastavljeni cilj, koliko je to odvisno od nas in koliko od drugih. Vedno se vprašamo, kaj lahko sami naredimo, da dosežemo ta cilj. Kako lahko druge prepričamo, da nam bodo želeli pomagati .
6. **Ekologija:** kakšne so širše posledice zastavljenega cilja? Smiselno je, da si postavimo vprašanje, kaj lahko z uresničitvijo tega cilja izgubimo, kako bo ta cilj vplival na druge ljudi in na druge aspekte našega življenja.
7. **Identiteta:** ali je ta cilj v skladu s tem, kdo smo? To se lahko vprašamo na ravni posameznika ali na ravni podjetja, organizacije. Ni nujno, da se je cilju, ki ni v skladu z našo identiteto, potrebno odpovedati, le pretehtati je potrebno, ali se nam sledenje temu cilju potem izplača ali ne.
8. **Interakcija ciljev:** kako se naši cilji dopolnjujejo? Če imamo preobširen cilj, ki ga ni mogoče doseči, ga lahko razčlenimo na več manjših ciljev, da premostimo te ovire. Vprašamo se, kaj nam preprečuje, da bi dosegli ta cilj. Obratno, če je cilj premajhen, da bi nas motiviral, se vprašamo, kaj ta cilj pomeni kot del večjega cilja, ki nas bolj motivira.
9. **Akcijski načrt:** ko smo svoj cilj natančno določili s pomočjo vseh teh vprašanj, je čas, da naredimo akcijski načrt in ga začnemo uresničevati oziroma da naloge delegiramo.

2.2 Zaznavni sistemi

Zunanji svet zaznavamo preko svojih čutil; vonja, sluha, dotika, vida in okusa. Sposobnost imamo, da enake občutke poustvarimo tudi v svojih mislih, jih prikličemo iz spomina, jih ustvarimo s svojim umom. Poznamo pet zaznavnih sistemov. Označujemo jih s kratico VAKOG.

1. Vizualni sistem, ki temelji na temu, kar vidimo.
2. Avditivni sistem, ki temelji na temu, kar slišimo.
3. Kinestetični sistem, ki temelji na dotiku, občutku.
4. Olfaktorni sistem, ki temelji na vonju.
5. Gustatorni sistem, ki temelji na okusu.

Prvi trije so prednostni sistemi zahodnih kultur, ostala dva zato običajno štejemo kar k kinestetičnemu sistemu. Vse te zaznavne sisteme konstantno uporabljamo, vendar običajno dajemo prednost pred ostalimi enemu ali dvema. To je naš prednostni oziroma primarni sistem. Prednostni sistem uporabljamo tekoče, brez napora in praktično nezavedno. To je tudi razlog, zakaj smo pri opravljanju določenih nalog, ki temeljijo na teh sistemih, boljši, kot pri opravljanju nalog, ki temeljijo na sistemih, ki pri nas niso tako razviti. Noben sistem ni boljši od drugega, saj je vse odvisno od naloge, ki jo izvajamo. Za glasbenika predstavlja veliko prednost dobro razvit avditivni sistem, za arhitekta pa vizualni sistem, ipd. Sami lahko zase in za svojega sogovornika ugotovimo, kateri je naš prednostni sistem. Pri ugotavljanju si pomagamo z govorico telesa, besedami, ki jih uporabljamo, načinom govora. Če pravilno prepoznamo prednostni sistem sogovornika, lahko z njim lažje vzpostavimo boljši stik (O'Connor & Seymour, 1996, str. 52–57).

2.3 Meta Programi

Meta-programi so določeni, naučeni zaznavni filtri, ki jih pridobimo na podlagi lastnih izkušenj. Vseh podatkov, ki jih dnevno sprejmemo, ne moremo zadržati. S pomočjo meta-programov se podzavestno odločamo, katere podatke bomo zavrgli in katere bomo obdržali. So izvrsten pripomoček pri motivaciji, odločanju in komunikaciji (O'Connor & Seymour, 1996, str. 210).

Ameriški psiholog George Miller je leta 1959 napisal članek, v katerem opisuje kapaciteto človekove pozornosti na primeru kratkoročnega spomina v smislu, da ljudje v glavi zelo težko vzdržujemo več kot sedem informacij hkrati. Miller je s tem mislil, da si lahko zapomnimo sedem enot (plus ali minus dve), vse ostalo izbrišemo (Charvet, 1995, str. 4).

Meta-programi so povezani z vsemi ravnmi človeškega uma, npr. s sprejemanjem odločitev, z vrednotami, s prepričanji, praviimi spomini, z lažnimi spomini, našim stikom s svetom in samimi seboj, ipd. Meta-programi torej ne opisujejo osebnosti, čeprav se nanjo nanašajo, ne razkrivajo, kakšna je določena oseba, ampak kako ta oseba reagira in deluje v točno določenem trenutku in v specifični situaciji (Vaknin, 2008, str. 661–662).

Meta-programi so priučeni vzorci, ki so v različnih okoliščinah običajno različni, se pa lahko seveda zgodi, da so vedno enaki. Ker s pomočjo meta programov filtriramo zunanji svet oziroma svoje izkušnje in jih nato posredujemo s spomočjo jezika, so določeni jezikovni vzorci tipični za določene meta-programe (O'Connor & Seymour, 1996, str. 210).

Sebe in druge lahko s pomočjo meta-programov lažje razumemo, saj nam pomagajo razumeti, kako mi sami in ljudje okoli nas vidimo svet, kakšne so naše vrednote, prepričanja, zakaj reagiramo na neki način oziroma zakaj se vedemo tako, kot se. Če lahko razberemo, kakšen je meta-program sogovornika, se mu lahko prilagodimo, ga posnemamo in tako vzpostavimo boljši stik. Pri sebi pa lahko spremenimo vedenjske vzorce, ki nas omejujejo (Vaknin, 2008, str. 661).

O'Connor in Seymour (1996, str. 211–219) pravita, da so vsi meta-programi med seboj enakovredni. Pomembno je, da znamo pravilno izbrati meta-program, ki nam bo najbolj služil pri opravljanju naloge, ki jo želimo opraviti, in nato predstavljata nekaj najbolj uporabnih meta-programov. Te sta razvila Razvila Richard Bandler in Leslie Cameron Bandler, za uporabo v poslovnem svetu pa jih je naknadno dodelal še Rodger Bailey.

1. **Proaktivnost – reaktivnost:** za proaktivne ljudi je značilno, da uporabljajo jasne in zaključene trditve, v katerih točno določijo, kdo je kaj naredil. Motivirajo jih besede: loti se, stori, pojdi, naredi, ipd. Odločitve sprejemajo hitro, ne da bi veliko razmišljali o možnih izidih. Reaktivni ljudje medtem čakajo na pravi trenutek ali da nekdo drug sproži dejanje. Da nekaj naredijo, potrebujejo več informacij, in preden se česa lotijo, vse temeljito premislijo in preverijo možne izide. Pri pogovoru raje uporabljajo pasivne glagole in nepopolne stavke. Pozitivno reagirajo na besede: razmislimo, počakajmo, preverimo ...

2. **Proti – stran:** ljudje z meta-programom proti so neprestano osredotočeni na svoje cilje. Nagrade in cilji so tudi tisto, kar jih najbolj motivira. O tem, kaj bi radi dosegli in kakšni so njihovi cilji, radi govorijo. Za ljudi z meta-programom stran pa je značilno, da hitro zaznajo probleme in vedo, kako se jim izogniti. Skratka vedo, česa nočejo in kako se temu izogniti. Najbolj jih motivirajo problemi in strah pred kaznijo.
3. **Notranji – zunanji:** za notranje ljudi je značilno, da težko sprejemajo nadrejene, saj se radi sami odločajo in svoje odločitve cenijo najbolj. Odločitvam, ki jih namesto njih sprejemajo drugi, se upirajo, tudi če so dobre. Zunanji ljudje raje vidijo, če jih nekdo nadzira in vodi, sprašujejo za mnenje in se sami težko odločajo. Zelo pomembne so jim povratne informacije od zunaj in jih pravzaprav potrebujejo, da vedo, da so nekaj dobro naredili.
4. **Možnosti – postopki:** za ljudi z meta-programom možnosti je značilno, da želijo imeti čim več možnosti za izbiro, sovražijo ustaljene postopke, motivirajo pa jih novosti in nove ideje, ki jim odpirajo še dodatne možnosti. Ljudje z meta-programom postopki se, nasprotno, odzivajo na ideje, ki zagotavljajo že jasno preverjeno in določeno pot. Zadržani so do novih idej in radi sledijo ustaljenim postopkom.
5. **Splošno – posamično:** splošni ljudje so globalni misleci, ki radi vidijo veliko sliko, radi imajo pred seboj skupino podatkov, radi posplošujejo, dobri so v razvijanju strategij. Posamični ljudje se najbolje počutijo z deli podatkov, iz katerih gradijo od malega proti velikemu. Odlično se odrežejo pri nalogah, ki zahtevajo natančnost in vsebujejo zaporedje več manjših korakov oziroma neka zaporedja.
6. **Ujemanje – neujemanje:** ljudje z meta-programom ujemanje se osredotočajo na to, kar je podobno, enako. Radi imajo naloge, ki dolgo ostajajo nespremenjene, in so zadovoljni s tem, da dolgo ostajajo na istem delovnem mestu. Ljudje z meta-programom neujemanje najprej opazijo, kaj je drugačno, poudarjajo razlike, pogosto se zapletajo v prepire, radi imajo spremembe in zaposlitev radi pogosto zamenjajo.
7. **Vzorci – prepričanja:** na to, da smo o nečem res prepričani, vplivata dva vidika. To sta vstopni kanal in način. Pomembno je torej, na kakšen način določeno informacijo pridobimo in kaj nato z njo naredimo. Tu se pozna, kateri so naši prednostni kanali. Vizualni tipi morajo določeno stvar videti, avditivni jo morajo slišati, bralni prebrati. To pomeni tudi, da bomo nalogo lažje opravili, če nam jo bodo predstavili na način, ki nam najbolj ustreza. Če nam bodo pokazali, kako se nekaj naredi, je to idealno za vizualne tipe, avditivni moramo navodila slišati, bralni pa navodila najraje preberemo. Drugi vidik govori o načinu, kako se v nekaj prepričamo. Za nekatere je potrebno večkratno dokazovanje in več ponovitev, preden nas nekdo v nekaj prepriča, drugi se lahko sami zelo hitro odločimo na podlagi nekaj podatkov, saj si ostale zlahka predstavljamo, tretji pa smo zelo neomajani in nas kar koli zelo težko prepriča. Potrebujemo posebne, posamezne okoliščine določenega dogodka (O'Connor & Seymour, 1996, str. 211–219).

Predstavljamo konkreten primer.

Kot nepremičninski agent razkazujemo stanovanje potencialnemu interesentu. Če ocenimo, da stranka vizualni tip, mu bomo stanovanje najbolje prikazali tako, da bomo poudarili, kako je stanovanje svetlo, kako lepo je opremljeno oziroma kako lepo bi se ga dalo opremiti,

poudarjamo barve, razgled, ipd. Če ocenimo, da gre za avditivno stranko, bomo veliko govorili in z besedami opisali vse prednosti nepremičnine, opozorili na to, da stoji npr. na mirnem kraju, da so zidovi debeli in zato se ne sliši sosedov, ipd. Če pa ocenimo, da je sogovornik kinestetični, bomo poudarjali predvsem udobnost, domačnost, da so prostori topli, ipd.

3 NLP V PRODAJI

Živimo v svetu, ki se konstantno spreminja, in temu se moramo prilagajati ter se tudi mi neprestano spreminjati. Sprijazniti se moramo z dejstvom, da prodaja ni več to, kar je nekoč bila, in da stara pravila ne veljajo več. Fokus prodaje v današnjem svetu je na posamezniku. Naučiti se moramo, kako reagirati na specifične potrebe, želje, vrednote in prepričanja vsake posamezne stranke, s katero se srečamo. Ključ, da to dosežemo, je prilagodljivost. Večjo paleto znanj in možnosti imamo, lažje se bomo prilagajali stranki in ji ponudili točno tisto, kar potrebuje. Sodobni prodajalec mora biti oseben, fleksibilen in privlačen. Bolj kot kadar koli prej moramo znati prodajati samega sebe, da bomo prodali naše izdelke in storitve (Lakin, 2012, str.7–8).

Že na podlagi tega, kar smo napisali do sedaj, je razvidno, da je ključ do uspešne prodaje pri tehnikah NLP v tem, da osebo najprej pozorno opazujemo, poslušano proučimo in se odzovemo na podlagi podatkov, ki smo jih tako pridobili. Na tak način se stranki približamo, ustvarimo nek občutek lagodja, domačnosti in tako lažje izpeljemo celoten postopek prodaje. Tehnike, ki jih opisujemo, so bolj praktične narave in so nepogrešljive pri takšnem tipu prodaje. Se pa seveda lahko uporabijo tudi pri vodenju, pogajanjih in na ostalih področjih poslovnega in tudi osebnega življenja.

3.1 Vzpostavljanje dobrega stika

Za vsako uspešno interakcijo je ključnega pomena dober stik. Stik je proces ustvarjanja in ohranjanja odnosa vzajemnega zaupanja in razumevanja med dvema ali več ljudmi. Osnova za dober stik je dober obojestranski odnos. Stik se ustvari naravno, zanj se ni treba truditi, paziti moramo le, da ne počnemo stvari, ki bi stik preprečile (O'Connor & Seymour, 1996, str. 43).

NLP nam pomaga ustvariti še boljši stik na različnih nevroloških ravneh. Ni potrebno, da nam je druga oseba všeč ali simpatična, saj se lahko z neko osebo popolnoma strinjamo in imamo vseeno slab stik z njo, mogoče je pa tudi obratno, da se z osebo sploh ne strinjamo in imamo z njo dober stik. Pomembno je opozoriti, da pri ustvarjanju stika ne gre za manipulacijo, saj moramo drugi osebi, če želimo vzpostaviti dober stik z njo, dovoliti, da v določeni meri vpliva na nas. Za dober stik moramo imeti pristen interes, da stvari pogledamo skozi oči sogovornika in se poskusimo poistovetiti z njegovim načinom videnja in dojemanja sveta. Lahko si tudi predstavljamo, da se sami v enakih okoliščinah vedemo in odločamo enako, tudi če se nam z našega vidika to zdi čudno, nerazumljivo ali celo nesmiselno (O'Connor, 2002, str. 39).

Uspešni ljudje so zelo dobri v vzpostavljanju stika in stik ustvarja zaupanje. Z vajo se lahko naučimo vzpostaviti stik z vsakim (O'Connor & Seymour, 1996, str. 44).

Poleg dobrega stika je pomembno tudi zaupanje. Za razliko od stika, ki se ga lahko vzpostavi zelo hitro, zaupanje gradimo dalj časa. Tudi nivoji zaupanja so različni in so odvisni od več različnih dejavnikov. Različni ljudje imajo tudi različen prag zaupanja, nekdo je zelo zaupljiv in hitro zaupa vsakemu, nekdo drug je zelo sumničav in težka zaupa tudi tistim, ki jih že dolgo pozna (O'Connor, 2002, str. 40).

»Najboljši način, kako ugotoviti ali nekomu lahko zaupamo, je, da mu zaupamo.« (Ernest Hemingway)

3.2 Kalibriranje in vodenje

Grajenje dobrega stika in odnosa začnemo s kalibriranjem. Kalibriranje v NLP pomeni, da z razbiranjem neverbalnih znakov prepoznavamo stanje, v katerem se nekdo drug nahaja (O'Connor & Seymour, 1996, str. 84–85). Spremembo čustvenega stanja ljudi lahko prepoznamo z opazovanjem, na podlagi spremembe izraza na obrazu, telesne drže, pogleda in načina dihanja.

Govorica telesa nam lahko pove veliko več kot besede, ravno zato je kalibriranje tako pomembno. S kalibriranjem se poskusimo poistovetiti z drugo osebo, poskusimo se spustiti v njen svet pod njenimi pogoji (O'Connor & Seymour, 1996, str. 84–85).

Kalibriranje je osnova za učinkovito branje oči v fiziologiji. Po tem, kam usmerjamo pogled, je namreč mogoče prepoznati strategije čutnih zaznav. Ljudje so različni, zato se tudi njihov položaj oči pri različnih stanjih zaznave razlikuje. Govorico oči je pri vsakem posamezniku potrebno raziskati, da jo lahko osvojimo (Schwarz, 2005, str. 166).

Ko smo z neko osebo vzpostavili stik in ji pokazali, da razumemo njen pogled na svet, pridobimo možnost, da jo vodimo. Ljudi vodimo tako, da uporabimo vpliv, ki smo ga pridobili na podlagi kalibriranja. Človeka ne moremo voditi, če ta ne dovoli, da bi ga vodili, in ljudje se ne bodo pustili voditi, če jih ne bomo predhodno učinkovito kalibrirali (O'Connor, 2002, str. 41).

3.3 Zrcaljenje

Zrcaljenje uporabljamo za kalibriranje in vzpostavljanje stika. Z zrcaljenjem posnemamo določene vidike druge osebe. Tu ne gre za kopiranje, gre bolj za prilagajanje drugi osebi, njenemu načinu dihanja, hitrosti govorjenja, gestikulaciji z namenom, da bi bila interakcija s to osebo boljša in da bi se tako mi kot druga oseba počutili bolj sproščeni in odprti (O'Connor, 2002, str. 41).

Po O'Connorju (2002, str. 41) se zrcaljenje lahko izvaja na kateri koli od nevroloških ravni:

1. **Okolje:** kot primer lahko vzamemo to, kako smo oblečeni, ko gremo na sestanek. Če želimo zrcaliti na tem nivoju, se bomo oblekli tako, kot pričakujemo, da bodo oblečeni tudi drugi. Na tej ravni je zrcaljenje zelo površinsko.
2. **Vedenje:** na tej ravni zrcalimo gibanje druge osebe na tak način, da ohranjamo svojo osebnost in integriteto. Zrcalimo lahko govorico telesa, ton glasu in jezik. Govorico telesa zrcalimo z načinom dihanja, držo, gestikulacijo, očesnim stikom. Ton glasu zrcalimo s hitrostjo, glasnostjo in ritmom govora. Jezik pa zrcalimo s ključnimi besedami, ki jih oseba uporablja.
3. **Sposobnosti:** zrcaljenje na tej ravni je zelo pomembno takrat, ko je za vzpostavitev stika pomembno, da pokažemo svojo kompetentnost na določenem področju. Na tej ravni se stik ustvari na podlagi skupnih interesov, znanja in kompetenc.
4. **Vrednote in prepričanja:** s tem, ko nekomu pokažemo, da razumemo in spoštujemo njegove vrednote in prepričanja, lahko zgradimo zelo dober stik. Pri tem pa sploh ni pomembno, da se s temi vrednotami in prepričanji tudi strinjamo.
5. **Identiteta:** če želimo graditi stik na tej ravni moramo razumeti in spoštovati temeljna prepričanja in vrednote druge osebe, poleg tega pa moramo biti s to osebo pripravljeni deliti svoja temeljna prepričanja in vrednote.
6. **Duhovnost:** da pride do stika na tej ravni, je lahko dovolj že, da smo del iste kulture.

Stik se lahko vzpostavi na vseh ravneh, lahko pa tudi samo na nekaterih. Bolj, ko se vzpenjamo po piramidi nevroloških ravni, boljši stik lahko vzpostavimo (O'Connor, 2002, str. 41).

3.4 Okvirji

Pomen, ki ga damo določenemu dogodku, je odvisen od okvirja, v katerega ga postavimo. Informacija o nekem dogodku sama po sebi nima pomena, če je ne postavimo v določen kontekst. Na roparja, ki v temni ulici napade moškega, bomo reagirali drugače; to, da smo dogodek videli v živo, bo imelo za nas drugačen pomen, kot če bi isti prizor videli v filmu. Da bi stvari lahko razumeli in jim dali pomen, moramo nenehno postavljati okvirje. Včasih to delamo zavedno, včasih nezavedno in avtomatično. Okvir, ki ga postavimo, vpliva na to, kako si bomo »razložili«, kaj se je zgodilo, kako se ob tem počutimo, kako na to reagiramo in kako se s tem spopademo. Zelo učinkovita metoda za sprožanje okvirjev so vprašanja in ta tehnika se zelo pogosto uporablja v prodaji (O'Connor, 2002, str. 221–222).

V NLP se uporablja sedem pomembnih okvirjev:

1. **Ekološki okvir:** pri tem okvirju ugotavljamo ali se naša dejanja ujemajo z našo širšo okolico, našim širšim sistemom, npr. z družino, s prijatelji, poklicnimi interesi, ali spoštujemo svojo integriteto in integriteto drugih. Je dejansko osnovni pogoj modrega in preudarnega ravnanja (O'Connor & Seymour, 1996, str. 222). Dober način, ki ga lahko uporabimo, da dobimo informacijo iz drugačne perspektive, je, da si predstavljamo, kako bi

nase gledali iz prihodnosti. Preslikamo se v prihodnost in se od tam opazujemo v sedanjosti, v tem trenutku. Nasprotje ekološkega okvirja je »**jaz**« **okvir** – če je zame v tem trenutku nekaj *OK*, potem je to zagotovo *OK* (O'Connor, 2002, str. 222–223).

2. **Okvir izida/cilja:** dogodke ocenjujemo glede na to, kako ti vplivajo na naše izide oziroma cilje. Pomen nekega dogodka ocenimo glede na to, kako nas ta približa temu, kar želimo. Pri tem okvirju moramo obvezno uporabiti tudi ekološki okvir. Ta okvir lahko uporabljamo v vsakdanjem življenju in si s tem pomagamo načrtovati, saj nam lahko pomaga, da bo naše življenje ciljno naravnano. Sprašujemo se, kaj hočemo doseči, kaj želimo, kakšne koristi nam bo to prineslo, ali se to ujema z našimi ostalimi cilji, ali to lahko dosežemo ... Nasprotje tega okvirja je **okvir krivde**, kjer se sprašujemo, kaj je narobe in kdo je za to kriv (O'Connor, 2002, str. 222–223).
3. **Okvir povzemanja:** z uporabo ključnih besed, ki jih je uporabil sogovornik, na kratko povzamemo bistvene informacije, ki smo jih dobili. Ta okvir je tudi osnova kalibriranja (O'Connor & Seymour, 1996, str. 223). V pogovoru sogovornik običajno poudari določene besede in jih podkrepi z gestikulacijo. Pomembno je, da te besede prepoznamo in jih pri povzemanju uporabimo. Uporabljamo pa fraze, kot so: če povzamemo, če prav razumem, torej vi pravite ... Nasprotje tega okvirja je **okvir parafraziranja**, ko sami po lastni presoji definiramo, kaj je druga oseba rekla in kaj je mislila. Mi sami odločimo, kaj je drugi rekel in kaj je s tem mislil (O'Connor, 2002, str. 223).
4. **Okvir kontrasta:** za ta okvir je značilno, da primerjamo dva dogodka z različnim izidom in poiščemo razlike v postopku. Na ta način lahko vidimo, kateri so ključni koraki, ki so pripeljali do pozitivnega izida. Te korake naslednjič uporabimo v podobni situaciji, da bi bil izid ponovno pozitiven. Nasprotje je **okvir identičnosti** – saj nima pomena, ker je vseeno, ni nobene razlike (O'Connor, 2002, str. 224).
5. **Okvir »kot da bi«:** ta okvir je zelo uporaben za kreativno reševanje problemov. Predstavljamo si, kaj bi bilo, če bi se nekaj zgodilo, ali kaj bi nekdo rekel, če bi bil tukaj. Okvir se lahko uporablja za raziskovanje najslabšega možnega izida (O'Connor & Seymour, 1996, str. 223). Različne možnosti raziščemo tako, da se pretvarjamo, da je nekaj resnično, se je nekaj zgodilo in poiščemo možne izide. Vprašamo se, kaj bi bilo ali kaj bi se zgodilo, če nekaj lahko predvidimo ... Nasprotje je **okvir nemoči** – če nečesa ne vemo, potem si sploh ne moremo pomagati in lahko vržemo puško v koruzo (O'Connor, 2002, str. 224).
6. **Sistematični okvir:** pri tem okvirju ni pomemben dogodek sam po sebi, temveč to, kako se ta dogodek povezuje s drugimi dogodki. Zanima nas, kakšne so povezave med dogodki, kaj povzroča, da so te povezave takšne, kot so, in kako medsebojno delujejo ter kaj je tisto, kar ne omogoča, da bi prišlo do spremembe. Na določeni težavi ne delamo direktno, ampak odstranjujemo ovirje, ki peljejo do določenega rezultata. Vprašanja, ki jih postavljamo so: kako se to ujema s tem, kar vem, kako se to povezuje s širšim sistemom, kakšna je povezava med tema dvema dogodkoma, kaj preprečuje spremembo, kako to, kar počnem, ohranja stvari takšne, kot so. Nasprotje je **okvir seznama možnosti** – tu do razumevanja pridemo tako, da naredimo seznam vseh dejavnikov (O'Connor, 2002, str. 225).
7. **Okvir pogajanja:** ta okvir predpostavlja, da smo v postopku pogajanja in da si vsi želimo priti do skupne rešitve. Do svojega cilja pridemo tako, da damo drugi osebi to, kar si želi, tako, da poiščemo področja ujemanja. Predpostavlja se seveda, da je to možno in da imamo

vsa potrebna sredstva, da to dosežemo. Vprašamo se, glede česa se lahko vsi strinjamo. Nasprotje je **okvir vojne** – to, kar si želimo, bomo dosegli ne glede na žrtve in posledice (O'Connor, 2002, str. 225).

3.5 Mojstrstvo jezika

Robert Dilts je na podlagi modeliranja znanega hipnotizerja Milтона Ericksona podal štirinajst vzorcev za spremembo okvirjev. Ti vzorci so se na začetku uporabljali kot terapevtski pripomoček in se kasneje uveljavili kot izredno učinkovit pripomoček v prodaji (Elerton, b.l.). V nadaljevanju na kratko predstavljamo teh štirinajst vzorcev in za vsakega navajamo konkreten primer uporabe v prodajni praksi (Elerton, b.l.):

1. **Namera:** osredotočimo na pozitivni namen za izjavo. To lahko naredimo tako, da pozornost z obstoječega prepričanja preusmerimo k pozitivni nameri, ali pa tako, da izpodbijamo namen.

Navajamo konkreten primer:

Ugovor: »Naš sedanji dobavitelj nam ustreza. Je zelo priznan in z njim sodelujemo že vrsto let. Ne vidim razloga, zakaj bi ga menjali.« Če analiziramo stavek z vidika namere, lahko ugotovimo, da je naši stranki pomembna zanesljivost, kakovost in fleksibilnost, in meni, da kakovost prihaja iz izkušenj.

Zato svoj odgovor lahko oblikujemo npr. tako: »Se strinjam. Pomembno je, da ima podjetje dobavitelja, ki je kakovosten, zanesljiv in fleksibilen. Lahko vam zagotovim, da smo sicer novo podjetje, a kakovost naših izdelkov v marsičem celo prekaša dobavitelje, ki so na trgu že dlje časa. Kot novemu podjetju nam je vsaka stranka zelo pomembna in se zato potrudimo še toliko bolj in se poskušamo stranki tudi čim bolj prilagoditi.«

2. **Redefiniranje/preoblikovanje:** gre za enega najbolj fleksibilnih vzorcev NLP. Ta vzorec uporabimo, ko želimo spremeniti smer pogovora oziroma dialoga. Preoblikovanje nam omogoča, da znotraj pogovora kadar koli spremenimo temo pogovora in miselni tok sogovornika ter slednjega napeljemo, da na zadevo pogleda iz druge perspektive.

Uporabimo formulo (Jones, 2011, str.16–20): »The issue at hand is not (A), but is actually (B), and this means (C)«. V slovenščino bi jo lahko prevedli kot: »Vprašanje tukaj ni (A), ampak je dejansko (B), in to pomeni (C)«. A predstavlja trenutni predmet pogovora, ki ga želimo zamenjati. B predstavlja nov predmet pogovora, na katerega želimo preiti. C predstavlja nadaljevanje pogovora in hkrati da sogovorniku možnost, da se odzove na novo temo pogovora, ki je bila logično vpeljana v pogovor in podkrepljena z elementom C. Podajamo konkreten primer:

Ugovor: »Od te vaše programske opreme ne bo nobene koristi. Stvari že leta in leta počnemo na enak način in do sedaj je vse delovalo. Poleg tega bi bila to draga zadeva, pa še veliko časa bi porabili, da bi zaposlene sploh naučili delati s programom.«

Odgovor: »Če dobro pomislimo, vprašanje tukaj ni pomanjkanje časa in denarja, ampak kako bi lahko svojim zaposlenim pomagali, da bi delali hitreje in natančneje ter zmanjšali

možnost napak z uporabo naše najnovejše programske opreme, ter kakšne finančne koristi bi vam to lahko prineslo?

- 3. Posledice:** prepričanje izpodbijamo tako, da poudarimo posledice obstoječega prepričanja. Sogovornika napeljemo, da pomisli, kaj se lahko zgodi, če ne spremeni svojega prepričanja. Predstavljamo konkreten primer:

Ugovor: »Vaši izdelki so predragi, konkurenca mi ponuja enake izdelke za veliko nižjo ceno.« Stranka očitno meni, da je cena odločilni dejavnik pri izbiri dobavitelja.

Odgovor: »Če verjamete, da se je pri izbiri izdelka pomembna samo cena, se vam lahko zgodi, da boste dobili sicer poceni izdelek, ki pa ne bo ustrezne kakovosti. Kako bi bili zadovoljni s cenejšim izdelkom, če bi se izkazalo, da se pogosto kvari in ga morate nenehno servisirati?«

- 4. Drobljenje navzdol:** poskusimo priti do posamezne sestavine, ki je razlog za obstoječe prepričanje. Veliko prepričanj sloni na posploševanju. Sogovornika napeljemo, da razmisli o podrobnostih. Navajamo konkreten primer:

Ugovor: »Ste mlado marketinško podjetje in še nimate dovolj izkušenj na tem področju.«

Odgovor: »Strinjam se, da smo mlado podjetje Dejstvo pa je, da smo bili že dve leti zapored nagrajeni na oglaševalskem festivalu SOF in imamo veliko zadovoljnih strank. Nagrade pobirajo kakovostni in izkušeni oglaševalci, kajne?«

- 5. Drobljenje navzgor:** posplošujemo, da bi spremenili odnos, ki ga opredeljuje prepričanje. Prepričanje spremenimo tako, da premaknemo sogovornikov fokus na neko drugo posploševanje ali pretiravanje resnice. Podajamo konkreten primer:

Ugovor: »Ta izdelek je predrag.«

Odgovor: »Ali vedno izbirate, kaj boste kupili, samo na podlagi cene?«

- 6. Primer izjeme:** poiščemo izjemo, da izpodbija prepričanje, zaznamovano s posplošitvijo. Sogovorniku postrežemo s tako imenovano izjemo, ki potrjuje pravilo, in to uporabimo kot dokaz pri grajenju novega prepričanja. Navajamo konkreten primer:

Ugovor: »Vsi prodajalci ste isti. Radi bi samo nekaj prodali, ko se po nakupu kaj zalomi ali ne dela, pa naj si človek pomaga, kot ve in zna.«

Odgovor: »Vsi smo že kdaj srečali koga, ki nas je presenetil, kajne? Lahko vam zagotovim, da smo našim strankam vedno na razpolago in imamo zelo učinkovit podporni center s 24-urno podporo.«

- 7. Analogija:** uporabimo analogijo ali metaforo, ki izpodbija prepričanje, opredeljeno s posplošitvijo. Sogovornikov fokus lahko premaknemo npr. z zanimivo zgodbo. Predstavljamo konkreten primer:

Ugovor: »Naši prodajalci so že sedaj zelo uspešni, nesmiselno se mi zdi zapravljati denar za tečaj prodaje, če posel že obvladajo.«

Odgovor: »Pred pol leta sem imel sestanek z direktorjem podjetja, ki deluje v vaši branži in z njegove strani sem prejel enak ugovor. Kasneje se je odločil riskirati in je vseeno poslal

svoje prodajalce na izobraževanje k nam. Rezultat je bil 50 % povečanje prodaje v samo treh mesecih. Presenetljiv rezultat, ki bi ga želeli doseči tudi vi, kajne?»

- 8. Uporabi na sebi:** uporabite ključne vidike prepričanja, da izpodbijate prepričanje. Razmislimo, kako se sami s sogovornikovo izjavo strinjamo, in prestavimo okvir. Podajamo konkreten primer:

Ugovor: »Vse te nove programske opreme so enake. Drage so in komplicirane in imajo kup nepotrebnih funkcij.«

Odgovor: »Strinjam se, vse obstoječe programske opreme so drage, komplicirane in imajo kup nepotrebnih funkcij, ravno zato smo v našem podjetju izbrali drugačen pristop. Zasnovali smo programsko opremo, ki je enostavna za uporabo vsebuje vse potrebne funkcije, brez nepotrebne balasta in vse to po dostopni ceni. To je pa ravno to, kar potrebujete, kajne?»

- 9. Drugačen rezultat:** predlagamo drugačen rezultat, ki izpodbija relevantnost prepričanja. Pomislimo, na kakšen način bi lahko predstavili sogovornikov fokus, da bi dosegli spremembo v njegovi presoji. Predstavljamo konkreten primer:

Ugovor: »Moji zaposleni nimajo časa, da bi se učili kako delati z novo programsko opremo.

Odgovor: »Čas, ki ga bodo porabili, da se bodo naučili uporabljati programsko opremo, je zanemarljiv, če pomislite na porast učinkovitosti, ki jo bo prinesla uporaba programske opreme. Vaši zaposleni bodo imeli toliko več časa, da bodo lahko opravljali še druge naloge, in lahko jim boste naložili še dodatne zadolžitve.«

- 10. Hierarhija meril (vrednot):** preoblikujte prepričanje na podlagi pomembnejših kriterijev.

Ko smo s sogovornikom vzpostavili dober stik in dobili sliko njegovih kriterijev, lahko te uporabljamo za spodbijanje argumentov. Navajamo konkreten primer:

Ugovor: »Vaš izdelek je predrag.«

Odgovor: »Ali ni pomembneje razmišljati o tem, koliko bolj kakovostne storitve boste lahko vi svojim strankam ponujali zaradi našega izdelka?»

- 11. Spremeni velikost okvira:** ponovno ocenite prepričanje v okviru daljšega ali krajšega časovnega okvirja, na podlagi več ljudi ali z vidika posameznika, z večje ali iz manjše perspektive. Vprašati se moramo, ali je mogoče kaj, česar naš sogovornik sam ni opazil. Predstavljamo konkreten primer:

Ugovor: »Vaše podjetje je še mlado, nimate še dovolj izkušenj.«

Odgovor: »Tudi vaše podjetje je bilo nekoč novo na tržišču. Ali je to vplivalo na kakovost vaših izdelkov in na trud, ki ste ga vlagali v izboljšanje in razvoj le-teh?»

- 12. Meta okvir:** izzivamo osnovo za prepričanje, npr. oblikujemo prepričanje, kot da bi šlo za izvor prepričanja. Podajamo konkreten primer:

Ugovor: »Konkurenca ponuja praktično isto stvar po veliko nižji ceni.«

Odgovor: »Zagotovo se ne boste za konkurenčni izdelek odločali le na podlagi nižje cene, še posebej, če vam postrežem z dokazi in s podatki, ki kažejo na to, da boste z nakupom našega izdelka na koncu dejansko prihranili.«

13. Model sveta: prepričanje pogledamo z drugačne perspektive (model sveta). Če ljudje vidijo situacijo z drugačne perspektive, se lahko njihovo mnenje spremeni. Navajamo konkreten primer:

Ugovor: »Ne vem, zakaj bi zapravljaj denar podjetja, da bi svojim zaposlenim nudil brezplačno sadje.«

Odgovor: »Nekateri menijo, da so zadovoljni zaposleni veliko bolj produktivni. Če bodo imeli zagotovljen redni dostop do svežega sadja, bodo tudi bolj zdravi, kar se bo kazalo na zmanjšanju odsotnosti zaradi bolniškega staža. To pa je že stvar, ki vpliva na prihodke vašega podjetja, kajne?«

14. Strategija resničnosti: prepričanje preoblikujemo na podlagi dejstva, da prepričanja slonijo na specifičnih zaznavah. Ugotovimo, kako sogovornik zaznava resničnost in kaj bi želel slišati, da bi spremenil mnenje. Predstavljamo konkreten primer:

Ugovor: »Vaše podjetje je še mlado in vaši izdelki so še novi. Mi potrebujemo kakovostne in že preizkušene izdelke.«

Odgovor: »Na podlagi česa sklepate, da vam mlado podjetje ne more nuditi enako kakovostnih in preizkušenih izdelkov kot podjetje, ki je že uveljavljeno?«

Kot vidimo, je možnosti zelo veliko. Obvladovanje teh tehnik seveda zahteva kar nekaj vaje, sčasoma pa postane uporaba že kar avtomatska. Zaradi moči manipuliranja, ki jo imajo te tehnike, je priporočljiva uporaba okvira ekologije.

4 NLP ZA VODSTVENE DELAVCE

Veščine in tehnike vodenja so v nenehno spreminjajočem se svetu eno najpomembnejših sredstev, s katerimi lahko razpolagamo. To postane toliko bolj jasno, ko pogledamo vse spremembe, katerim smo se morali v zelo kratkem času prilagoditi, tako na službenem kot tudi na osebnem področju. Znanje, kako se s temi spremembami soočiti in kako sebe, svojo družino in podjetje skozi vse te spremembe uspešno voditi do cilja, je v današnjem času še posebej pomembno (Dilts, 1996).

Pri vodenju so še posebej pomembna tri področja; osebni razvoj, sposobnost komuniciranja in vplivanja ter sistematično razmišljanje. Vodja, v osnovnem pomenu besede, je nekdo, ki vodi nekoga po določeni poti. Vodenje se torej začne z nami samimi. Biti moramo odločna, močna, samozavestna in iznajdljiva oseba, da bomo lahko ljudi pripeljali do cilja, saj je vzor, ki ga dajemo ostalim, pri vodenju odločilnega pomena. Če želimo druge pripeljati do cilja, moramo biti mi sami prepričani, da do njega zmoremo priti. Nato moramo o tem prepričati še druge. Imeti moramo znanja in sposobnosti, ki so potrebni, da ljudi prepričamo, da nam sledijo. To so veščine sporazumevanja in vplivanja. Za konec moramo vedeti, kam gremo in kako bomo tja

prišli, pri tem pa moramo upoštevati naš trenutni položaj in pot, ki smo jo že prehodili (O'Connor, 2001, str. 16).

Če to pogledamo nekoliko bolj natančno (Dilts, 1996):

1. **Osebni razvoj:** kako se kot vodja predstavimo v določeni situaciji. Z osebnimi tehnikami lahko kot vodja izberemo za nas najprimernejše stanje, odnos, držo, kriterije, strategijo, s pomočjo katerih se bomo spopadli s situacijo. Na neki način so to veščine, s katerimi vodimo sami sebe.
2. **Interakcijske veščine:** kako znamo razumeti, motivirati in komunicirati z ostalimi. Sposobnost, da znamo stopiti v svet oziroma zaznavni prostor drugih in jim pomagati, da uvidijo težave, cilje in ozadja, razloge ter prednosti naših odločitev.
3. **Veščine strateškega razmišljanja:** nepogrešljive so pri načrtovanju in doseganju načrtanih ciljev. Sem sodi sposobnost, da prepoznamo željeni cilj, ocenimo trenutno stanje in določimo ustrezno pot za doseganje tega cilja. Ključnega pomena je, da ugotovimo, kateri koraki nas bodo do tega cilja pripeljali kar najhitreje in najučinkoviteje.

V nadaljevanju predstavljene tehnike pokrivajo vsa tri področja. Strategijo Walta Disneyja bi lahko uvrstili v tretjo skupino veščin. Tehnika zaznavnih položajev spada v drugo skupino veščin. Tehnika modeliranja pa je tako splošna, da je uporabna za vodenje sebe, drugih in tudi za strateško razmišljanje.

4.1 Strategija Walta Disneyja

To tehniko NLP je razvil Robert Dilts na podlagi modeliranja tehnike kreativnosti, ki jo je uporabljal pionir ameriške industrije animiranih filmov Walt Disney. Strategija zajema devet korakov (Vaknin, 2010, str. 312–314).

O'Connor in Seymour (1996, str. 269–273) podrobno razlagata, kako izvedemo teh devet korakov:

1. **Korak 1:** izberemo problem, s katerim bomo delali. Izberemo si tri mesta za naša tri stanja (sanjač, realist, kritik). Lahko uporabimo tri stole ali pa na tla razporedimo tri liste papirja. Lahko uporabimo tudi tri različne sobe, kakor nam bolj ustreza.
2. **Korak 2:** stopimo na mesto št. 1 (sanjač) in se poskusimo vživeti v sanjača. Pomislimo na nek dogodek, ko smo bili zelo kreativni, ko smo ustvarili nekaj zelo izvirnega, ipd. Prepustimo se občutkom in tako zasidramo na to mesto svoje vire in strategije sanjača.
3. **Korak 3:** stopimo na mesto št. 2 (realist) in se poskusimo vživeti v realista. Spomnimo se na čas, ko smo nek načrt zelo dobro dodelali, natančno, učinkovito, ipd. Prepustimo se občutkom in tako zasidramo na to mesto svoje vire in strategije realista.
4. **Korak 4:** stopimo na mesto št. 3 (kritik) in se poskusimo vživeti v kritika. Spomnimo se primera, ko smo nek projekt ali stvar konstruktivno kritizirali, ko smo uspeli videti vse šibke

točke načrta, ipd. Prepustimo se občutkom in tako zasidramo na to mesto svoje vire in strategije sanjača.

5. **Korak 5:** izberemo problem oziroma cilj, na katerem bi radi delali, in stopimo na mesto sanjača. Tu pustimo domišljiji prosto pot. Ni potrebno, da smo realni, delujmo, kot da ni nobenih ovir in imamo na razpolago vsa sredstva tega sveta. Glede svoje težave oziroma cilja skratka sanjarimo.
6. **Korak 6:** stopimo na mesto realista in svoj problem oziroma cilj preverimo še s te perspektive, bolj strukturirano, stvarno. Sprašujemo se, kako bi to, kar smo prej sanjali, lahko uresničili, kakšni koraki so potrebni, da do tega rezultata pridemo, kako je potrebno cilj prirediti ali spremeniti, da bo uresničljiv.
7. **Korak 7:** nazadnje stopimo še na mesto kritika in problem oziroma cilj preverimo še s tega zornega kota. Sprašujemo se, ali kaj manjka, ali kaj ni v redu, kaj bi lahko šlo narobe, kakšne koristi nam to lahko prinese.
8. **Korak 8:** stopimo nazaj na mesto sanjača in načrt popravimo na podlagi informacij, ki smo jih pridobili od realista in kritika.
9. **Korak 9:** celotni cikel ponovimo vsaj nekajkrat, dokler s končnim rezultatom nismo popolnoma zadovoljni oziroma dokler z rezultatom ni zadovoljen tako sanjač kot tudi realist in kritik.

4.2 Tehnika zaznavnih položajev

Tehniko zaznavnih položajev je razvil John Grinder (Hoag, b.l.). Možnosti uporabe tehnike so praktično neomejene. Lahko nam pomaga pri reševanju konfliktov, učenju novih stvari, načrtovanju, pripomore k temu, da postanemo bolj empatični, k boljšemu razumevanju ostalih ljudi, z njo lahko tudi preverjamo lastno učinkovitost, ipd. Tehniko izvajamo tako, da se postavimo v različne položaje in na problem oziroma situacijo pogledamo iz različnih zornih kotov:

1. **Prvi položaj:** v prvem položaju na problem oziroma dogajanje gledamo iz svoje lastne perspektive. To je naš osebni zaznavni položaj, takšen, kakršen dejansko je, kot ga v resnici občutimo, kot da se nam stvar dogaja tu in zdaj. V tem položaju si na primer lahko predstavljamo, kako bi bilo v prihodnosti ali je bilo v preteklosti, kot da se nam to ravnokar dogaja.
2. **Drugi položaj:** v drugem položaju gledamo in slišimo sebe skozi oči nekoga drugega in si predstavljamo, kako ta oseba reagira na nas. Skratka, postavimo se v kožo nekoga drugega, v to, kako ta vidi, sliši, zaznava svet, kaj misli. Ni nujno, da je to oseba, lahko je žival, rastlina, predmet.
3. **Tretji položaj:** v tretjem položaju vidimo sebe, kot da bi gledali film o sebi. Hkrati vidimo tudi druge ljudi. Vse skupaj gledamo bolj distancirano, ne da bi nas ovirala čustva. Smo kot zainteresiran opazovalec prvega in drugega položaja.
4. **Četrty položaj:** je sinteza vseh ostalih položajev. Iz tega položaja lahko vidimo učinke in interakcije vseh ostalih položajev in opazimo tudi širše vzorce, ki presegajo posamezne identitete in odnose.

Tehniko predstavljamo na praktičnem primeru.

Denimo, da smo manager v podjetju in eden od naših nadrejenih v zadnjem času nenehno zamuja v službo. Glede tega smo se z zaposlenim že soočili, kar je pripeljalo do konflikta.

Za učinkovito uporabo zaznavnih položajev je potrebno najprej poskrbeti, da je vsak položaj jasno »zasidran« na določenem mestu. To se običajno izvaja s pomočjo tehnike »prostorskih sider« – to pomeni, da uporabimo metaforo ločenih fizičnih lokacij za vsakega od zaznavnih položajev in ustvarjamo močne asociacije (ali pogojene odzive) nanje.

Ko smo s tem zaključili, se najprej oddaljimo od »sidra« tako, da pomislimo na nekaj drugega. Ko smo pripravljeni, se najprej postavimo v prvi položaj, kjer na situacijo oziroma konflikt pogledamo iz svoje perspektive . V tem primeru bi to bilo: »Zakaj ne prihajate v službo pravočasno, če lahko vsi drugi. Večkrat ste že bili opozorjeni, pa še kar zamujate. Če se to ne bo prenehalo, bodo mogoče začeli zamujati še drugi. Zaradi vašega zamujanja zjutraj ne morem pravočasno oddati poročila glavnemu direktorju, ker vaših podatkov ne dobim pravočasno.« Ko smo s tem položajem opravili, se lahko postavimo v drugi položaj.

Gledamo prosti mestu št. 1 in se pogovarjamo s seboj, kot da smo v koži svojega zaposlenega. Pri tem moramo paziti, da to osebo ne označimo negativno, ampak pozitivno, kot dobro, pametno in usmerjeno k najboljšemu možnemu izidu. »Ja, razumem, vendar lahko bi bili malo bolj fleksibilni glede delovnega časa. Saj vedno delam še več kot osem ur. Res, da pridem pozneje, ampak tudi odidem kasneje kot vsi drugi. Doma imam dva otroka, ki ju moram zjutraj pripraviti in nato odpeljati v šolo in vrtec, promet je pa je takrat neznosen.« Ko smo s tem položajem opravili, se lahko postavimo v tretji položaj.

V tem položaju nevtrarno gledamo na oba prejšnja položaja in s tem pridobimo obsežnejši pogled. »Vidim, da je pri osebi A mogoče težava tudi v tem, da nadrejeni zahtevajo nefleksibilni delavni čas, ker je takšna politika podjetja, in opozarjajo na zamujanje svojih podrejenih in mora za to odgovarjati. Oseba B pa mogoče dela dlje časa tudi zato, ker dela še na drugih projektih, in mogoče prihaja zjutraj kasneje, ker je utrujena in ne more pravočasno vstati.« Ko smo s tem opravili, se postavimo še v četrti položaj.

V četrtem položaju vidimo vse tri prejšnje položaje in poleg tega še širšo sliko. »Mogoče pa ne bi bilo slabo, da bi se politika podjetja spremenila in bi se uvedel fleksibilni delovni čas. Na tak način bi bili zaposleni bolj zadovoljni in posledično bi tudi delali bolje, saj bi si čas lahko bolje razporedili glede na lastne potrebe. Za dnevna poročila pa bi se lahko dogovorili, da se oddajajo en dan prej, če zaposleni ve, da bo naslednji dan v službo prišel kasneje.«

Kot vidimo, imamo sedaj na razpolago veliko več podatkov, kot smo jih imeli, preden smo štartali. Na podlagi pridobljenih podatkov bomo konflikt lažje rešili oziroma lažje poiskali rešitev, ki bo zadovoljiva za obe strani.

4.3 Modeliranje

Modeliranje je način hitrega učenja z opazovanjem ljudi, ki so že dosegli rezultate, ki si jih sami želimo. Temelji na predpostavki, da če je nekomu uspelo priti do nekega rezultata tako, da je izvajal določene aktivnosti, ni nobenega razloga, da enako ne bi uspelo tudi komu drugemu, če bi to počel na enak način. Ko govorimo o modeliranju, imamo v mislih predvsem karakterne lastnosti, odzivanje, prepričanje, miselni pristop, ipd. (Kos, 2010).

Možnosti modeliranja so praktično neomejene, modeliramo lahko prodajne vsečine, veščine vodenja in managementa, izredne atletske dosežke, odlične učitelje, strateško razmišljanje, pristope do zdravega načina življenja, kako se spopasti z določenimi boleznimi, ipd. (O'Connor, 2002, str. 128).

Pri NLP modeliranju običajno zajamemo miselne strategije in vzorce, prepričanja in vrednote, psihološki vidik, zunanje obnašanje, kontekst, v katerem modelirana oseba deluje (O'Connor, 2001, str. 7).

Modeliranje je srce NLP in brez njega NLP ne bi bilo. NLP je študij odličnosti. Pri modeliranju pa s preslikavanjem odličnosti posameznikov izdelujemo natančne vedenjske vzorce odličnosti za uporabo pri drugih posameznikih (O'Connor & Seymour, 1996, str. 251).

Prvi model NLP je bil meta model, sledila sta mu model reprezentativnih sistemov in Miltonov model (O'Connor, 2002, str. 128).

Modeliranje poteka na treh stopnjah. Na prvi stopnji proučujemo model, medtem ko uporablja vedenje, ki nas zanima. Zanima nas, kaj počne, zakaj, kako in kdaj to počne. Nato se postavimo v kožo modela in postopno prevzemamo vedenja, ki smo jih pri modelu opazovali, dokler ne dosežemo vsaj približno enakih rezultatov kot model.

Druga stopnja predstavlja sortiranje. Sistematično in postopno izpuščamo posamezne dele modelovega vedenja, da ugotovimo, kateri deli vplivajo na spremembe. V tem delu izločimo zadeve, ki bistveno ne vplivajo na rezultat, obdržimo pa tiste, ki povzročajo velike spremembe. Na ta način dobimo prečiščen model, ki ga tudi že zavestno razumemo.

Na tretji stopnji pa poiščemo način, s katerim bomo modelirane spretnosti prenesli na ostale ljudi. Modeli morajo biti praktični, preprosti in zasnovani tako, da jih lahko preizkusimo (O'Connor & Seymour, 1996, str. 251–254).

Primeri modeliranja:

Kot že rečeno, lahko modeliramo kogar koli. Tehnika je zelo uporabna pri vodenju. Lahko si denimo izberemo neko osebo, za katero menimo, da je odličen vodja, in jo začnemo opazovati

ter modelirati. Vzorce, ki jih prepoznamo kot koristne pri tej osebi, lahko uspešno uporabimo sami pri vodenju svojih podrejenih. Pri tem pa niti ni nujno, da to osebo poznamo osebno. Lahko gre za nekoga, ki ga ne poznamo direktno, npr. za svetovno znanegamanerja, o katerem začnemo zbirati material, ga opazujemo in skušamo modelirati skozi material, ki ga imamo na razpolago (videoposnetki, intervjuji, članki, knjige, ipd.).

Na modeliranju temelji tudi princip mentorstva, ki je v ZDA zelo razširjen. Varovanec se od svojega mentorja uči njegovih veščin, trikov, ipd.

5 UPORABA NLP V POSLOVNI PRAKSI

V nadaljevanju predstavljam nekaj konkretnih zgodb o uspehu uporabe NLP pri doseganju boljših rezultatov v podjetju, nato pa še primer, kako bi v določeno podjetje, za potrebe naloge ga poimenujem Podjetje X, na podlagi pridobljenega znanja vpeljala pristope NLP in s tem pripomogla k doseganju ciljev podjetja. Na koncu, v Prilogi 1, dodajam še intervju s trenerjem NLP o izvajanju izobraževanj in delavnic v Ljubljani.

5.1 Prikaz izbranih primerov

Zaradi svoje fleksibilnosti in različnih možnosti aplikacije se za uporabo tehnik NLP pri izobraževanju svojih zaposlenih odločajo tudi velika podjetja in korporacije. Alder (2002, str.10) v svoji knjigi navaja nekaj zgodb o uspehu:

1. **Diners Club** je izobrazil svoje managerje in predstavnike oddelka za podporo uporabnikom v tehnikah NLP za delo s strankami in medsebojno komunikacijo. Rezultat programa je bil 254 % porast potrošnje strank in 67 % manj izgubljenih strank. To je spremenilo oddelek za podporo uporabnikom iz stroškovnega v profitni oddelek.
2. **BMW** je v Angliji uporabil metodo modeliranja. Modelirali so odstotek najboljših prodajalcev in tako izluščili zmagovalne vzorce teh prodajalcev in jih prenesli na ostale prodajalce. Porast prodaje po teh novih modelih je daleč preseglal pričakovanja.
3. **American Express** je 24 line managerjev iz celotne Azije poslal na izobraževanje iz *transformational coachinga*. Izbranci niso imeli nikakršnega predznanja v treniranju oziroma *coachingu*. Postal so srce iniciative »American Express Quality Leadership«, ki spodbuja in motivira vse zaposlene, da prevzamejo osebno odgovornost za kakovost podpore uporabnikom.
4. **FIAT** je modeliral sposobnosti vodenja svojih najboljših formalnih in neformalnih vodij. Vzorce, ki so jih izločili, so nato uporabljali za izobraževanje vseh nadaljnjih vodij

Na svoji spletni strani slovenski Inštitut za nevro-lingvistično programiranje opisuje zgodbo o uspehu medijskega podjetja **NOVA TV**. Spomladi leta 2006 je inštitut za NOVA TV v Zagrebu opravili analizo njihovih tržnih kanalov. Na podlagi te analize so jim lahko predlagali nov načrt z novimi načini trženja, ki je zajemal tudi segment srednje velikih oglaševalcev brez agencijskih

kontaktov. S tem segmentom NOVA TV predhodno ni sodelovala. »Dogovorjeno je bilo, da odpremo nov aktivni kanal trženja: izberemo ekipo tržnikov, jih izšolamo, poskrbimo za baze podatkov in vodimo projekt prodaje, ki bo targetiral nov profil klientov oziroma odprl novo tržno nišo. Razdelali smo projekt, preverili in s poskusnim trženjem ovrednotili potencial projekta, definirali načrt izbire kadrov, izobraževanja in provizijski sistem nagrajevanja za bodoče tržnike in podpisali pogodbo o sodelovanju v naslednjih dveh letih.« Rezultati so se pokazali že v enem letu, saj je ekipa prodala oglasni prostor v vrednosti 39.900,00 EUR. V dveh letih pa je ta znesek narasel že na 1.269.000,00 EUR (Rezultati treninga prodaje - Nova tv Zagreb, b.l.).

5.2 Predlog uporabe NLP pri svetovanju podjetju

Podjetje X je srednje veliko podjetje, ki ima približno 300 zaposlenih. Gre za storitveno podjetje, ki se ukvarja z zavarovalništvom. Podjetje bi želelo povišati prodajo in s tem posledično povečati število svojih strank in izboljšati njihovo uporabniško izkušnjo. Podjetje ima že notranji sistem izobraževanja. V podjetju so zaposlene osebe, ki so trenerji, in njihovo delo je izobraževanje novih prodajalcev in delavcev v oddelku za podporo uporabnikom. Glede na želje podjetja bi se osredotočili na oddelek prodaje in oddelek za podporo uporabnikom. Kot oddelek prodaje se štejejo posamezne franšize in pooblaščenata prodajna mesta, terenski prodajalci oziroma zastopniki ter telefonski prodajalci. Oddelek za podporo uporabnikom pa sestavlja klicni center ter oddelek pritožb. Cilje, ki jih je postavilo podjetje, se še enkrat preveri z NLP perspektive ter določi, kako bomo merili ali se cilji dosežajo.

Pomembno vprašanje je tudi, koga bomo poslali na izobraževanje. Za začetek se lahko pošlje na izobraževanje nekaj izbranih prodajalcev in delavcev v kontaktnem centru ter vse zaposlene, ki se ukvarjajo z izobraževanjem. Ta prva skupina nam lahko služi kot vzorčna skupina, da bomo lahko videli, kako uspešno je izobraževanje, preden na tak način izobrazimo vse zaposlene na teh oddelkih. V drugem koraku se na dodatno izobraževanje pošlje notranje trenerje, da se ti izšolajo kot trenerji NLP in svoje znanje podajo naprej vsem ostalim prodajalcem in delavcem na oddelku za podporo uporabnikom.

5.2.1 Predlog izobraževanja za prodajo

Za oddelek prodaje bi se lahko organiziralo izobraževanje NLP, posebej prilagojeno za prodajo. Pri tem se lahko uredi posebno izobraževanje za telefonsko prodajo in posebno za osebno prodajo (prodajalci v poslovnih enotah in terenski prodajalci).

Pri prodajalcih, ki prodajajo po telefonu, bi se izobraževanje tako bolj osredotočilo na cilje, zaznavne sisteme, meta programe, kalibriranje, vodenje in zrcaljenje ter na okvirje in vzorce za spremembe okvirov. Izobraževanje mora biti naravnano tako, da se najprej predstavi teoretični del, potem pa čim več praktičnih vaj. V osnovi so vse te tehnike koristne tako za prodajalce na telefonu, ki s stranko nimajo osebnega stika, kot tudi za prodajalce na terenu in na prodajnih

mestih. Razlika je le v tem, na kaj se je potrebno osredotočiti. Prodajalci na telefonu morajo biti zelo pozorni na to, kar slišijo, se pravi ton glasu, način govora, besede, ki jih stranka uporablja, saj lahko le skozi ta kanal pridobijo potrebne podatke, da s stranko vzpostavijo dober stik, jo zrealijo in vodijo. Prodajalci na terenu in na prodajnih mestih pa si lahko pomagajo tudi s tem, kar vidijo, lahko so pozorni na strankino gestikulacijo, govoricu telesa, govoricu oči, itd. To pride predvsem v poštev pri konkretnih vajah, ki morajo biti temu prilagojene.

Druga možnost je lahko modeliranje. Med prodajalci, ki jih imamo, izberemo nekaj takih, ki dosegajo najboljše rezultate. Tudi tu je najbolje, da izberemo nekaj prodajalcev, ki prodajajo telefonsko, nekaj pa terenskih. Ta možnost pride v poštev predvsem, če imamo prodajalce, ki dosegajo bistveno boljše rezultate od ostalih kolegov. Vse kandidate dobro preučimo in jih spremljamo ter izluščimo zmagovalne prijeme. Teh prijemov pa potem naučimo še ostale prodajalce. Če v podjetju nihče nima izkušenj z modeliranjem, je dobro, da se glede tega obrnemo na NLP strokovnjaka, ki nam bo pri celotnem postopku pomagal. Posamezne tehnike so opisane že v predhodnih poglavjih.

5.2.2 Predlog izobraževanja za delavce v podpornem centru

Izobraževanje za delavce v podpornem centru bi bilo zelo podobno izobraževanju za delavce prodaje. Tehnike, ki bi se jih naučili, bi bile praktično enake. Razlika bi bila predvsem v praktičnem delu, saj bi se tu fokusirali na zadovoljstvo strank, reševanje sporov, delo s težavnimi strankami in pisno komunikacijo. Za oddelek pritožb se lahko s pomočjo trenerjev NLP uredijo tudi tipizirani odgovori, ki se jih potem prilagaja glede na potrebe.

Tako za izobraževanje delavcev iz oddelka prodaje kot tudi delavcev v podpornem centru velja, da je skozi celoten proces potrebno spremljati spremembe in meriti dosežene rezultate, da vidimo, ali se naši cilji dosegajo ali ne. Če vidimo, da prihaja do izboljšav in se pomikamo proti ciljnim rezultatom, nadaljujemo naprej, če vidimo, da do rezultatov ne prihaja, poskusimo ugotoviti, kje se zatika, in poiskati ustrezno alternativno pot.

5.3 Intervju s trenerjem NLP

Intervju s trenerjem NLP, ki deluje v eni od ljubljanskih ustanov NLP, se nahaja v Prilogi 1. V intervjuju trener NLP pove, da sta lastnosti dobrega *coacha* avtentičnost in predanost svojemu delu. Pot do naziva Mojster Coach je kar dolga in poteka v več etapah v skladu s standardi INLPTA (International NLP trainers Association). Meni, da NLP v Sloveniji ni še zelo poznan in razširjen, vendar zanimanje za izobraževanja narašča in sam zato vidi možnost razvoja NLP v Sloveniji na vseh področjih, kjer ljudje medsebojno komunicirajo. Izobraževanj se udeležujejo različni profili ljudi: vodje, prodajalci, specialisti ... Opaziti pa je trend naraščanja udeležbe kadrovske strokovnjakov.

Intervjuvanec NLP vidi kot orodje, katerega uporaba je odvisna od tistega, ki ga uporablja. Poslanstvo trenerjev, izobraženih v skladu s standardi INLPTA, je etična uporaba in širjenje

znanja o NLP. Se pa s komercializacijo NLP lahko pojavijo tudi zlorabe zaradi želje po hitrem zaslužku. Prednost izobraževanja na delavnicah NLP pred samoizobraževanjem iz literature je predvsem v tem, da udeležencem ponudi neposredno izkušnjo in praktična orodja. Za konec intervjuvanec dodaja, da NLP ni religija ali ideologija, temveč tehnologija, ki omogoča razvoj osebnih potencialov.

SKLEP

»Ni najmočnejša in najbolj inteligentna vrsta tista, ki preživi, – preživi vrsta, ki je najbolj odzivna na spremembe!« (Charles Darwin)

Spremembe so postale del našega vsakdana, tako v zasebnem življenju kot tudi v poslovnem svetu. S spremembami se vsi soočamo drugače. Nekateri smo fleksibilnejši in se nanje odzovejo lažje, drugi imajo s soočanjem s spremembami velike težave. Življenje v negotovosti je lahko zelo stresno, zaskrbljujoče in duhamorno. Imeti prava orodja, s katerimi si lahko pomagamo pri soočanju s spremembami in drugimi težavami sodobnega sveta, je zelo koristno.

Organizacije se vse bolj poenostavljajo in postajajo vse vitkejše. Zato je ključnega pomena, da z delovno silo, ki jo imamo na razpolago, upravljamo čim bolj gospodarno. Gospodarnost se v tem primeru kaže predvsem kot fleksibilnost. Razumevanje sodelavcev in poslovnih partnerjev, ustrezno motiviranje, zastavljanje pravih ciljev in zmagovalnih strategij so dejavniki, ki odločajo o tem, ali bo naše podjetje zgodba o uspehu ali nas bo povozil čas.

Pametni vodje se tega zavedajo, zato čas in denar vlagajo v izobraževanje delovne sile. Najboljše izobraževanje je tisto, ki lahko človeka spremeni v njegovi podzavesti in mu pomaga obiti prepreke, ki mu onemogočajo, da bi razvil in dosegel svoj polni potencial. NLP ima paleto različnih tehnik, ki to omogočajo.

Katero tehniko bomo uporabili, je odvisno od tega, kaj želimo doseči in tudi koga želimo izobraziti. Določene tehnike so koristne za vse zaposlene, nekatere so primernejše za prodajalce, druge za vodje. Potrebno pa je se je zavedati, da se najboljše rezultate doseže s kombinacijo več tehnik, ki jih medsebojno usklajujemo in prilagajamo glede na situacijo.

O tem so se prepričala že mnoga podjetja v svetu. NLP se uspešno širi tudi v slovenskem prostoru. Na spletu najdemo vse več slovenskih podjetij, ki ponujajo NLP izobraževanja, *coaching* in seminarje, ki obljublajo boljše rezultate v prodaji, vodenju, pogajanjih ... Zadovoljni udeleženci na spletnih straneh zapišejo tudi svoje pozitivne izkušnje s temi izobraževanji. Nekaj zgodb o uspehu smo predstavili tudi v tej nalogi, verjamemo pa, da jih je še veliko več.

Torej, če povzamemo v duhu NLP: če vidimo, da so v veliko uspešnih podjetjih te tehnike delovale, zakaj ne bi delovale tudi v ostalih. Zastavimo si cilj, pošljimo zaposlene na izobraževanja o NLP in preverimo rezultate. Če bodo pozitivni, potem smo na pravi poti in

nadaljujmo po tej poti. Če ugotovimo, da nekaj ne deluje, bodimo fleksibilni in poiščimo drugo pot, ki nas bo popeljala do uspeha.

LITERATURA IN VIRI

1. Alder, H. (2002). *Handbook of NLP: A manual for professional communicators*. Burlington: Grower Publishing Company.
2. Allen, J. (2011). *Biblija uspešnosti: zbirka del Jamesa Allena* (1. natis). Ljubljana: Filargo Publishing.
3. Charvet, S. R. (1995). *Words that change minds: Mastering the language of influence*. Dubuque: Kendall Hunt Pub Co.
4. Dilts R. (1996). *The new leadership paradigm*. Najdeno 01. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.nlpu.com/Articles/article8.htm>
5. Elerton R. (b.l.). *Sleight of Mouth*. Najdeno 01. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.renewal.ca/nlp21.htm>
6. Hoag J. D. (b.l.). *Perceptual Positions*. Najdeno 01. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://nlpls.com/articles/perceptualPositions.php>
7. Jones, S. G. (2011). *Advanced NLP techniques: sales*. Las Vegas: American University of NLP.
8. Kos B. (2010). *Modeliranje*. Najdeno 01. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.blazkos.com/modeliranje.php>
9. Lakin, D. (2012). *The unfair advantage: Sell with NLP! (Revised Edition)*. Poughkeepsie: Lakin Associates.
10. Mc Dermott, I., & O'Connor, J. (1996). *Practical NLP for managers*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
11. O'Connor, J. (2001). *Leading with NLP: Essential leadership skills for influencing and managing people*. London: Harper Collins Publishers.
12. O'Connor, J. (2002). *NLP Workbook: A practical guide to achieving the results you want*. London: Harper Collins Publishers.
13. O'Connor, J., & Seymour, J. (1996). *Spretnost sporazumevanja in vplivanja: uvod v nevrolingvistično programiranje (NLP)*. Žalec: Sledi.
14. *Pillars of NLP*. Najdeno 01. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://grassrootsnlp.com/printpdf/book/export/html/9>
15. Rezultati treninga prodaje - *Nova TV Zagreb* (b.l.), Najdeno 01. junij 2016 na spletnem naslovu <http://www.nlpi.si/rezultati-treninga-prodaje>
16. Schwarz, A. A., (2005). *Moč podzavesti, nevrolingvistično programiranje*. Ljubljana: Mladinska Knjiga.
17. Vaknin, S. (2008). *The BIG Book of NLP Techniques, 200 + Patterns Methods & Strategies of Neuro Linguistic Programming*. Praga: Inner Patch Publishing.
18. Vaknin, S. (2010). *The BIG Book of NLP, Expanded: 350+ Patterns Methods & Strategies of Neuro Linguistic Programming*. Praga: Inner Patch Publishing.
19. Ventrella, S. W. (2003). *Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže: deset napotkov za najboljše rezultate*. Ljubljana: Mladinska Knjiga.

PRILOGA

PRILOGA 1

Intervju z mednarodno certificiranim NLP Trenerjem in NLP Mojstrom Coachem po standardih INLPTA.

1. Kdaj in kje ste se prvič srečali z NLP?

O NLP sem prvič bral v knjigi Spretnosti sporazumevanja, za izobraževanje pa sem se odločil leta 2010.

2. Kaj vas je spodbudilo k temu, da ste se odločili postati NLP Trener oz. NLP Mojster Coach?

Že od nekdanj rad delam z ljudmi v vlogah učitelja, predavatelja, svetovalca, itd. Velik nabor različnih tehnik in praktična naravnost NLP sta me spodbudila, da nadaljujem izobraževanje do stopnje trenerja in mojstra *coacha*.

3. Kako je potekalo vaše izobraževanje? Koliko časa ste potrebovali, da ste pridobili znanja in nazive, ki jih trenutno imate?

Izobraževanje je potekalo v skladu s standardi INLPTA (International NLP Trainers Association). Vsak program je sestavljen iz modulov, ki si sledijo z določenim časovnim zamikom. Za udeležbo na višjih stopnjah izobraževanja je potrebno najprej zaključiti izobraževanja na nižjih stopnjah.

4. Kašne so po vašem mnenju lastnosti dobrega NLP Trenerja/Coacha?

Avtentičnost in predanost svojemu delu. Avtentičnost vidim v tem, da trener sam demonstrira to, kar govori, in ne oponaša drugih. Predanost delu pa je povezana z željo predajati znanje naprej.

5. Kakšno je trenutno stanje na področju NLP v Sloveniji? Menite, da so tehnike dovolj poznane, da jih uporablja že veliko ljudi in podjetij? Kakšno je zanimanje za tovrstna izobraževanja?

Ocenjujem, da NLP v Sloveniji ni zelo poznan in razširjen. Zanimanje za tovrstna izobraževanja narašča.

6. V Sloveniji je kar nekaj podjetij, ki se ukvarjajo z izobraževanji NLP. Kje vidite prednost vašega podjetja v primerjavi z drugimi izvajalci?

Vsakdo, ki ponuja NLP izobraževanja, je edinstven. V podjetju smo zavezani k vrednotam profesionalnosti, znanju in kvaliteti. Naše podjetje neposredno sodeluje z ustanoviteljem Johnom Grinderjem. Trenerji se, poleg pridobljenih standardnih licenc, dodatno izpopolnjujemo pri najbolj priznanih strokovnjakih NLP. Znanje podajamo poglobljeno in na podlagi principov izkušenskega učenja. Udeležencem ponujamo kvalitetno gradivo in ugodnosti pri drugih storitvah podjetja.

7. Za kakšne vrste treninga se največkrat odločajo v slovenskih podjetjih?

Podjetja se odločajo za standardne programe NLP, glede na potrebe pa se lahko oblikujejo tudi specifične tematske delavnice. Na primer, obvladovanje konfliktov, pogajanje, itd.

8. Kakšne profile ljudi podjetja največkrat pošiljajo na izobraževanja NLP? So to pretežno vodje, podajalci, kadrovske osebje?

Na izobraževanja NLP prihajajo vsi navedeni profili. Opazen je trend naraščanja udeležbe kadrovskih strokovnjakov: direktorjev kadrovskih služb, specialistov, notranjih coachev, notranjih trenerjev, itd.

9. Ali pri svojih izobraževanjih, namenjenih poslovnim uporabnikom, poučujete izključno tehnike NLP ali uporabljate tudi druge metode in če jih, za katere metode gre?

Največkrat gre za tehnike NLP, ki so učinkovitejše od določenih standardnih metod na nekaterih področjih. Značilnost tehnik NLP je, da so zelo praktične in neposredno uporabne.

10. Na kakšen način se odločite, kako boste pristopili k določenemu izobraževanju, katere tehnike boste predstavili? Ali imajo vaša izobraževanja neko strukturo, ki je vnaprej določena ali jih sproti prilagajate glede na udeležence in druge dejavnike?

Programi NLP temeljijo na standardih INLPTA, ki jih trenerji NLP upoštevajo pri oblikovanju strukture programov in pri izvajanju programov. Zaradi narave praktičnega dela, upoštevamo, da skupine niso prevelike.

11. Menite, da je bolje, da podjetje pošlje na usposabljanje eno osebo in to temeljito usposobi kot *coacha*, da ta širi naprej znanje znotraj podjetja, ali je bolj učinkovito, če pošlje zaposlene na direktno izobraževanje k vam? Kdaj bi priporočili prvi pristop in kdaj drugi?

Ovisno od potreb in ciljev posameznega podjetja. Velika podjetja, ki imajo zelo razvito izobraževalno dejavnost, lahko na izobraževanja NLP pošljejo notranje trenerje in *coache*. V določenih primerih (manjše podjetje, specifična poslovna funkcija – prodaja, vodenje) pa lahko pošljejo neposredno izvajalce teh funkcij ali specializiranih nalog.

12. Lahko zaupate nekaj svojih najljubših tehnik NLP oziroma prijemov?

Nevro logični nivoji, zaznavni položaji, *core transformation* ...

13. Ali lahko opišete kakšen konkreten primer uporabe katere od tehnik NLP v poslovnem svetu v praksi ter kakšen je bil končen rezultat?

V marcu 2016 sem v okviru usposabljanja, ki ga je organizirala Policijska akademija za Evropsko mrežo policistk, izvedel delavnico na temo Leadership Coaching. Med udeleženkami je bila tudi predsednica tega združenja, ki me je kot trenerja NLP in *coacha* povabila na Svetovni

kongres mreže policistk, ki bo oktobra v Barceloni. Udeleženci so največkrat navdušeni nad enostavnostjo in uporabnostjo tehnik NLP.

14. Nekateri menijo, da so določeni prijemi NLP neetični oziroma da gre za manipulacijo. Kakšno je vaše mnenje glede tega?

Tehnike, modeli, vzorci, prijemi NLP so samo orodje. Uporaba teh orodij pa je odvisna od etike tistega, ki jih uporablja. Udeležencem to največkrat razložim z uporabo metafore – noža. Nož lahko uporabimo za rezanje kruha, lahko pa tudi koga poškodujemo. Torej je namen uporabe orodja odvisen od etike uporabnika. Za manipulacijo pa gre še posebej, ko je namen ali cilj prikrit. Poslanstvo trenerjev INLPTA je etična uporaba in širjenje znanja o NLP.

15. V svetu, še posebej v ZDA, kjer so te tehnike v uporabi že nekaj let, se pojavljajo dvomi o dejanski uporabnosti teh tehnik. Razlog naj bi bila prenasičenost trga z literaturo in ponudbo. Tehnike naj bi bile že splošno znane in torej naj ne bi prinesle več takšnih rezultatov, kot so jih npr. pred desetimi leti. Kakšno je vaše mnenje glede tega? Ali mislite, da za Slovenijo velja enako?

Problem vidim v komercializaciji NLP. Na začetku razvoja NLP so bila izobraževanja namenjena le psihoterapevtom in svetovalcem, ki so pomagali ljudem pri reševanju različnih težav. Kasneje, ko se je NLP začel uporabljati na različnih področjih, so se pojavile zlorabe zaradi želje po hitrem zaslužku. V Sloveniji sem opazil, da določeni posamezniki v okviru sistemov mrežnega marketinga promovirajo orodja NLP kot bližnjico do čim hitrejšega in večjega zaslužka. Tehnike so tehnike, kdo, kako in s kakšnim namenom jih uporablja, je pa druga stvar.

16. Naj se navežem na prejšnje vprašanje. Glede na to, da obstaja na temo NLP zelo veliko literature, zakaj naj se posameznik raje udeleži dragega izobraževanja kot pa si kupi nekaj knjig o NLP in se o njem pouči sam? Če vprašam drugače, kakšna je dodana vrednost, ki jo ponuja dejansko izobraževanje v primerjavi s splošno dostopno literaturo?

Plavanja ali vožnje kolesa se še nihče ni naučil samo tako, da je prebral dobro knjigo o plavanju ali kolesarstvu. NLP se nanaša na strukturo osebne izkušnje. Zato je pomembno, da udeleženci NLP doživijo skozi praktično osebno izkušnjo. Dodana vrednost izobraževanj NLP je ta, da udeležencem ponudi neposredno izkušnjo in praktična orodja za osebno rast in za delo z drugimi ljudmi.

17. Kje vidite možnosti razvoja NLP v Sloveniji v prihodnosti?

Možnosti razvoja NLP v Sloveniji vidim na vseh področjih, kjer ljudje komuniciramo med seboj. Sam se zavzemam za promocijo orodij NLP na področju razvoja vodenja – razvoju bodočih vodij.

18. Bi za konec radi še kaj dodali?

NLP ni religija ali ideologija. NLP je sistem ali tehnologija, ki omogoča vsakemu posamezniku, da razvije svoje potenciale.