

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Bernetič

Nevrolingvistično programiranje (NLP) – spodbujanje komunikacije med
nadrejenimi in podrejenimi v podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Bernetič

Mentor:izr. prof. dr. Gregor Tomc

Nevrolingvistično programiranje (NLP) – spodbujanje komunikacije med nadrejenimi in
podrejenimi v podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se svojemu mentorju, družini in prijateljem.

Nevrolingvistično programiranje (NLP) – spodbujanje komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju

Komuniciranje je opredeljeno kot proces posredovanja informacij od oddajnika k prejemniku. Interno komuniciranje je komunikacijski proces, ki poteka med zaposlenimi v organizaciji in vsebuje funkcije upravljanja in vodenja. Cilj take komunikacije je zagotoviti in ohranjati pozitivne medsebojne odnose med zaposlenimi in posledično pozitiven vpliv na razvoj celotne organizacije. Za uspešno interno komuniciranje so bistveni kvalitetni medosebni odnosi in učinkovita komunikacija. Nevrolingvistično programiranje (NLP) se opredeljuje kot izbira modelov, spretnosti in tehnik za učinkovito razmišljanje in delovanje. Po NLP-ju velja, da osebe, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu, si notranjo izkušnjo ustvarijo sami. Udeleženci v procesu treninga NLP-ja izgrajujejo svojo osebnost, razumejo svoje vzorce vedenja in motive pri drugih.

V nalogi se raziskuje, ali metode NLP-ja spodbujajo komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi. Aplikativnost metod se kaže predvsem v njihovi praktični učinkovitosti pri NLP izobraževanjih. Čeprav je opažena rast v priljubljenosti NLP-ja, sekundarne študije opredelijo njegovo metodo kot neznanstveno, ki nima empirične podlage.

Ključne besede: komuniciranje, nevrolingvistično programiranje, nadrejeni, podrejen.

Neuro-linguistic programming (NLP) – Encouraging communication between superiors and their employees in the company

Communication is defined as a process of conveying information from the communicator to the receiver.

Internal communications is a process between employees of an organisation and it involves management and leadership functions. The goal of such communication is to ensure and maintain positive interpersonal relations between employees and achieve a positive impact on the development of the entire organisation. However, successful internal communication depends on good interpersonal relations and effective communication. Neuro-linguistic programming (NLP) is an approach to selecting models, skills and techniques for effective thinking and functioning. According to its principles, persons involved in the communication process create their own internal experience. NLP training participants build their personality and understand their behavioural patterns and other people's motives.

The thesis explores whether NLP methods encourage communication between superiors and their employees. The applicative aspect of the methods is visible especially in their effectiveness in NLP training. Although NLP is increasingly popular, secondary studies perceive it as an unscientific method that is not founded on empirical research.

Keywords: communication, neuro-linguistic programming, superior, employee.

KAZALO

1	UVOD.....	8
2	KOMUNICIRANJE	9
2.1	Opredelitev komuniciranja	9
2.2	Komuniciranje kot proces	10
2.3	Oblike komuniciranja	11
2.3.1	Enosmerno in dvosmerno komuniciranje.....	11
2.3.2	Verbalno in neverbalno komuniciranje	11
2.3.3	Formalno in neformalno komuniciranje.....	13
2.3.4	Konstruktivno in dekonstruktivno komuniciranje.....	14
2.4	Komunikacijske strukture	14
2.5	Komunikacijske teorije	15
2.6	Motnje v komuniciranju.....	16
3	KONFLIKT	18
3.1	Opredelitev konflikta	18
3.2	Vrste konfliktov	19
3.2.1	Funkcionalni in disfunkcionalni konflikt	19
3.2.2	Individualni in organizacijski konflikt	20
3.2.3	Horizontalni in vertikalni konflikt.....	20
3.3	Vzroki za nastanek konfliktov	20
3.4	Posledice konfliktov	21
3.5	Razreševanje konfliktov	22
4	KOMUNICIRANJE MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI	23
4.1	Poslovno komuniciranje	23
4.2	Interno poslovno komuniciranje	23
4.3	Ovire v internem komuniciranju.....	25

4.4	Uspešno in učinkovito interno komuniciranje	25
4.5	Vodenje	26
4.6	Funkcije komuniciranja v organizaciji	27
5	NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE (NLP)	28
5.1	Opredelitev NLP-ja.....	28
5.2	Zgodovina NLP-ja	30
5.3	Komunikacijski model NLP-ja	31
5.4	Uporabnost NLP-ja	32
5.5	NLP coaching	33
6	APLIKATIVNOST TEHNIK NEVROLINGVISTIČNEGA PROGRAMIRANJA	34
6.1	Vzorci premikov oči	35
6.2	Model PRL	36
6.3	Model povratne informacije oz. »sendvič tehnika«.....	36
6.4	S.M.A.R.T. model.....	37
7	ANALIZA RAZISKAV O UČINKOVITOSTI NLP	38
7.1	Raziskava 1: Učinkovitost in uporabnost usposabljanja iz nevrolingvističnega programiranja za različne poklice.....	38
7.1.1	Predmet raziskave.....	38
7.1.2	Rezultati.....	38
7.1.3	Povzetek	42
7.2	Raziskava 2: Petintrideset let raziskovanja nevrolingvističnega programiranja. Baza podatkov raziskav NLP. Najsodobnejša ali psevdoznanstvena dekoracija?	43
7.2.1	Predmet raziskave.....	43
7.2.2	Rezultati.....	43
7.2.3	Povzetek	44
7.3	Druge raziskave o učinkovitosti NLP-ja.....	45
8	SKLEP	48
9	LITERATURA	49

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Komunikacijski proces	10
Slika 2.2: Verbalno in neverbalno komuniciranje	12
Slika 2.3: Komunikacijske strukture	15
Slika 3.1: Odnos med stopnjo konflikta in produktivnostjo v organizaciji	19
Slika 6.1: Vzorec premikov oči	35
Slika 6.2: Sendvič tehnika	37

KAZALO TABEL

Tabela 7.1: Namen udeležbe usposabljanja iz NLP-ja	38
Tabela 7.2: Minuli čas od prvega usposabljanja.....	39
Tabela 7.3: Dosežena stopnja certifikata	39
Tabela 7.4: Uporabnost usposabljanja iz NLP-ja	40
Tabela 7.5: Stopnja samozavestne uporabe tehnik NLP-ja	40
Tabela 7.6: Priporočilo usposabljanja iz NLP-ja prijatelju oziroma sodelavcu	41
Tabela 7.7: NLP usposabljanje kot investicija	41
Tabela 7.8: Učinek sposobnosti vzpostavljanja stika	41

1 UVOD

»Če nenehno počnete, kar ste vedno počeli, boste vedno dobili tisto, kar vedno dobivate. Če to, kar počnete, ni učinkovito, storitev kaj drugega.« (O'Connor in Seymour 1996)

Komunikacija kot sredstvo medsebojnega sporazumevanja nam omogoča prenos in sprejemanje informacij. Ima pomembno vlogo pri sami socializaciji in graditvi medsebojnih odnosov tako v zasebnem kakor tudi v poslovnem okolju. S komunikacijo lahko vplivamo, nagradimo, pohvalimo, ovrednotimo, izrazimo svoje mnenje ipd. Da bi se tudi v delovnem okolju zavedali pomena pozitivne in učinkovite komunikacije, sem želela s predstavitvijo nevrolingvističnega programiranja (NLP) poudariti njen pomen v delovnem okolju med nadrejenimi in podrejenimi ter pomen osebne rasti, ki ima lahko velik vpliv na samo organizacijo. Želela sem predstaviti metode NLP-ja, ki bi pomagale tako na osebni kakor tudi na poslovni ravni nadrejenim in podrejenim v podjetju, predvsem pa spodbuditi drugačen način razmišljanja in pogleda na medsebojno komunikacijo, ki je prisotna v podjetjih.

V teoretičnem delu sem predstavila osnovna načela komunikacije, internega komuniciranja, opredelila konflikte ter opisala značilnosti NLP-ja. V praktičnem delu sem se osredotočila na članke o učinkovitosti metod NLP-ja.

Z nalogo sem želela ugotoviti učinkovitost metod, ki jih ponuja NLP pri komunikaciji nadrejenih s podrejenimi in obratno. Uporabila sem sekundarno analizo raziskav in vključila tako članke, ki metodo podpirajo, kot članke, ki ne podpirajo metodologije NLP-ja.

2 KOMUNICIRANJE

2.1 Opredelitev komuniciranja

Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet ipd. (Verbinc 1971, 362). Je širok pojem, ki zajema kognitivne procese razumevanja sporočil in formuliranja le-teh ter tudi fiziološke in nevrološke procese v človeku. Opredeljeno je kot proces posredovanja informacij od oddajnika k prejemniku (Ule 1996) oz. način, kako drugim posredujemo ideje, dejstva, misli in vrednote (Davis 1990). Možina (1991) poudarja, da je treba razumeti komuniciranje v širšem kontekstu s celotnim socialnim sistemom, ki vključuje gospodarski, socialni in duhovni razvoj družbe.

Glede na to, s katerega vidika posamezni avtorji preučujejo komuniciranje, ločimo več vidikov:

- z vidika *procesa* je komuniciranje prenos informacij (idej, čustev) s pomočjo uporabe simbolov;
- z vidika *(spo)razumevanja* je komuniciranje dinamičen proces, prek katerega se medsebojno sporazumevamo z različnimi deli živega sveta;
- z vidika *povezovanja* je komuniciranje proces, s katerim se med seboj povezujemo;
- z vidika *pridobivanja* moči je komuniciranje mehanizem, s katerimi se uveljavlja moč (Littlejohn 1992).

V okviru komunikologije kot *vede o komuniciranju in komunikacijskih sredstvih* (Slovar slovenskega knjižnega jezika – SSKJ), ki se ukvarja s komunikacijo občil ter z žurnalističnim, organizacijskim, javnim oz. množičnim komuniciranjem (Florjančič in Ferjal 2000), razlikujemo po Brajši (1994):

- splošno komunikologijo, ki se ukvarja z indirektno (masovno) komunikacijo in
- interpersonalno komunikologijo, ki se ukvarja z neposredno komunikacijo med ljudmi. Človeka postavlja kot temeljnega nosilca nastanka in razvoja in podjetja oz. organizacije.

2.2 Komuniciranje kot proces

Definicija procesa komuniciranja temelji na modelu Clauda Shannona in Warrena Weaverja ter predstavlja komuniciranje kot preprost linearni proces (Fiske 2004, 21).

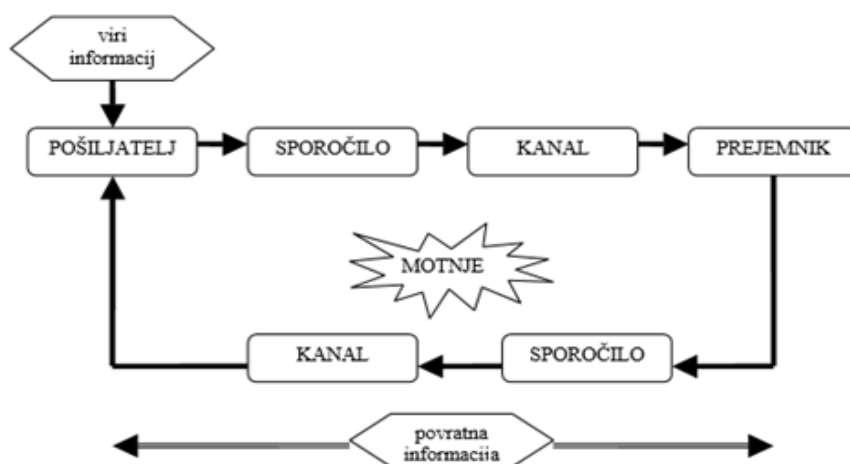
Vsak proces komuniciranja mora vsebovati slednje elemente: vir sporočila, koder sporočila, sporočilo, komunikacijski kanal, dekodec sporočila in sprejemnika (glej Sliko 2.1).

Sporočilo pošiljatelja lahko ostane tudi začasno shranjeno v komunikacijskem kanalu in lahko pride do prejemnika z določenim zamikom, kar lahko pogojuje narava uporabljenega komunikacijskega kanala (Možina in drugi 1994). Sporočevalec najprej kodira sporočilo v določeno zaporedje signalov in ga nato po komunikacijskem kanalu pošlje prejemniku, ki informacijo (zaporedje signalov) dekodira (Ule 2005, 99).

Shannonov in Weaverjev model imenujemo splošni model komuniciranja, ki se loči na enostavni in sistemski model. V sistemskem modelu komuniciranja avtorja dodata še osebne in skupne značilnosti pošiljatelja in prejemnika, ki vplivajo na razumevanje prejetega sporočila in odziva nanj. V tem modelu je pomen sporočila odvisen tudi od skupnih značilnosti pošiljatelja in prejemnika. Večje, kot je polje značilnosti med oddajnikom in naslovnikom, manj informacij je potrebnih za pravilno razumevanje prejetega sporočila (Možina in drugi 2004). Enostavni model komuniciranja je povzet po Kotlerju (Kavčič 2002):

- oddajnik (zakodiranje sporočila),
- naslovnik (razkodira sporočilo),
- sporočilo (skupek simbolov oz. signalov),
- komunikacijski kanal (pot, po kateri potuje sporočilo posredno ali neposredno),
- motnje.

Slika 2.1: Komunikacijski proces



Vir: Mescon (1998, 169).

Pristop po Hartleyu (v Hartley in Bruckmann 2002) temelji na komunikacijskem trikotniku in pravi, da preden analiziramo proces komuniciranja, moramo analizirati njegove komponente, zaporedje dogodkov, socialne in kulturne povezave udeležencev. Na podlagi teh analiz lahko razvijemo ustrezno strategijo in plan aktivnosti komuniciranja.

Osnove Shannonovega in Weaversovega modela povzema tudi Laswellov model, ki prikazuje naslednje sosledje: kdo – pove kaj – preko kakšnega kanala – komu – s kakšnim učinkom. Ugotavlja, da na učinek komunikacijskega procesa vpliva tudi kanal, kjer poteka sporočilo (Fiske 1990).

2.3 Oblike komuniciranja

2.3.1 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje

Glede na odziv povratne informacije ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje (Možina in drugi 2004). Enosmerno komuniciranje je hitro in načrtovano ter poteka v eno smer od pošiljatelja do prejemnika po komunikacijskem kanalu. Pogosto je neefektivno, ker zanemara povratne informacije. Večinoma je prisotno v hierarhičnih organizacijah in družbah (vojska, gasilci ipd.), kjer sta hitrost in časovna učinkovitost ključnega pomena (Berlogar 2001).

Pri dvosmernem komuniciranju poteka komunikacija v obe smeri, kjer si prejemnik in pošiljatelj izmenjujeta vloži (Možina 1992). Komunikacija je pri tej obliki komuniciranja počasnejša in manj načrtovana, a bolj učinkovita (možno sproti razjasniti morebitna nerazumevanja). Dvosmeren pošiljatelj je v tej vrsti komunikacije bolj ranljiv, prejemnik pa zadovoljen, ker lahko izraža svoje mnenje (Gruban 1999).

2.3.2 Verbalno in neverbalno komuniciranje

Komunikacijski učinek daje verbalna (7 %) in neverbalna komunikacija (93 %) (glej Sliko 2.2). V primeru ustnega sporočanja neverbalna komunikacija dopolnjuje verbalno, v primeru pisnega sporočanja pa je verbalna komunikacija nepogrešljivo orodje sporočanja, ki se je razvila zaradi vedno večjih potreb človeka po komuniciranju. Z jezikom kot pomembnim sredstvom komuniciranja prenašamo misli in čustva (Zrimšek 2000). Verbalna komunikacija predstavlja tako govorno-jezikovno vedenje udeležencev, pri kateri uporabljamo govor, besedne zveze in pisano besedo. Prenaša se od pošiljatelja do prejemnika prek besednega sporočila (Burger 2000). Udejanja se prek štirih komunikacijskih dejavnosti: poslušanje, govorjenje, branje in pisanje. Lahko je ustna, kjer se uporablja glas, ali pa pisna, kjer uporabljamo besede. Kanali ustne komunikacije so: diskusija, dialog, debata ipd., kanali pisne komunikacije pa: knjige, revije, elektronska sporočila, pravni dokumenti ipd. (Jelenc 1998).

Prednost ustnega komuniciranja je hitrost, natančnost in neposredno sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom (Rozman 1993). Pomanjkljivosti so, da ni dokumentirano in da ima manjšo natančnost sporočanja (Možina 2004).

Pisno komuniciranje je veliko bolj natančno in trajnejše, ker ima pošiljatelj možnost kontrole zapisanega. Slabost take komunikacije je, ker se zanjo porabi veliko časa in ne vključuje takojšnje povratne informacije.

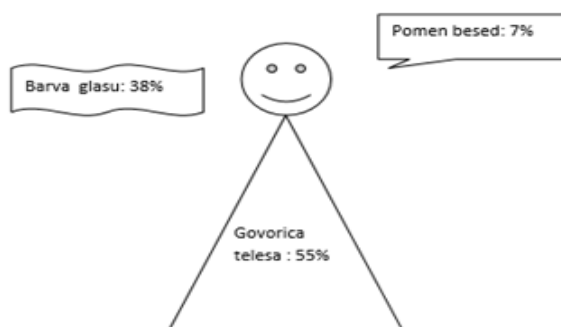
Pod neverbalno (nebesedno) komuniciranje uvrščamo:

- parajezik (govorica glasu),
- očesni stik,
- obrazno mimiko,
- položaj telesa,
- kretnje, gibanje in gibi,
- okolje, prostor in čas,
- barve.

Pri njem so prisotni vsi človeški čuti (vid, sluh, voh, okus in tip), na katere običajno podzavestno reagiramo, medtem ko moramo biti pri verbalnih sporočilih pozorni in jih dekodirati sami (Možina in drugi 1994). Vsa neverbalna sporočila so neposredna, hitra in natančna. Neverbalna komunikacija je lahko univerzalna in prirojena, določena pa kulturno naučena. Je prva oblika komunikacije, ki se je naučimo kot prvi jezik, ki ni semiotičen, ampak emocionalen (Jelenc 1998).

Pri mednarodnem poslovanju je pomembno, da poznamo razlike v samem komuniciranju, saj se tako lahko izognemo raznim konfliktnim situacijam, nesporazumom ali trenjem (Argyle 1994) in izboljšamo kakovost in uspešnost komuniciranja (Rozman 1993).

Slika 2.2: Verbalno in neverbalno komuniciranje



Vir: O'Connor in Seymour (1996, 41).

2.3.3 Formalno in neformalno komuniciranje

Za formalno komuniciranje je značilno, da so faktorji komuniciranja (komunikacijski kanal, oblika, raven komuniciranja ipd.) formalno določeni. Povezan je s konceptom hierarhičnosti in se običajno uporablja znotraj določene organizacije.

Glede na tok sporočila ga delimo na komuniciranje navzdol, komuniciranje navzgor in horizontalno komuniciranje. Prenos sporočil od zgornjih k spodnjim ravnam organizacijske hierarhije imenujemo komuniciranje navzdol, kjer poteka komunikacija od nadrejenih k podrejenim oz. iz zgornje ravni organizacije k podrejenim oz. nižjim ravnam organizacije. Tako komuniciranje ima funkcijo pošiljanja informacij zaposlenim (pregled uspešnosti dela, ukazi) in njihovega usmerjanja k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev. V mnogih organizacijah je lahko ta oblika tudi neučinkovita zaradi neustreznega filtriranja in zaradi ločevanja nadrejenih od podrejenih (Možina 1995).

Prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni imenujemo komuniciranje navzgor oz. komunikacija od podrejenih k nadrejenim. Posredujejo se informacije o uspešnosti dela, problemih na delovnem mestu, predlogi, mnenja, vprašanja v zvezi s potekom dela, organizacije ipd. Zagotavlja pritek koristnih idej podrejenih, odkrito zanimanje za njihovo mnenje in pripombe ali vprašanja v zvezi z organizacijo in njihovim delom. Problem pri tej obliki komunikacije se pojavi v selekcioniranju pri podajanju sporočil nadrejenim za voljo lastne varnosti na službenem mestu (Berlogar 1999).

Horizontalno in vodoravno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji, in služi za usklajevanje dela, za podporo in izmenjavo informacij. V organizacijsko strukturo vnaša fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečevanje konfliktov. Negativna plat takega komuniciranja je teritorialnost, ki se izraža v odporu zaposlenih do vključevanja drugih v njihovo aktivnost, kar lahko privede do rivalstva med skupinami in do specilizacije (uporaba drugačnih izrazov za isto stvar) (Berlogar 1999).

Neformalni komunikaciji ni predpisana formalna organizacijska struktura ali določena hierarhija komuniciranja. Namenjena je socialni interakciji in se jo zato uporablja tudi kot dopolnilo k formalnemu komuniciranju. Sem spadajo govornice, ki nastanejo zaradi pomanjkanja informacij, osebnih interesov, negotovosti ali pa zaradi želje po hitri razširitvi informacij. Večinoma gre za komunikacijo iz ust do ust, kjer se gradijo odnosi v podjetju (Berlogar 2001).

2.3.4 Konstruktivno in dekonstruktivno komuniciranje

Pri konstruktivnem komuniciranju je treba poznati zakonitosti komunikacijskega procesa, komunikacijske ovire in način njihovega premagovanja. Primerno je čimbolj neposredno, razumljivo in logično komuniciranje, brez obtoževanja in izzivanja občutkov krivde. Destruktivno komuniciranje pa vključuje: prekinjanje, spreminjanje teme, ponavljanje, samohvalo, izzivanje občutkov krivde, norčevanje, obtoževanje, izogibanje neposredni komunikaciji, spreminjanje teme ipd. Tako komuniciranje onemogoča posameznikov razvoj, medsebojno oddaljuje ljudi in je neprimerno za reševanje problemov, ker onemogoča medsebojno dogovarjanje in sporazumevanje (Brajša 1983).

2.4 Komunikacijske strukture

Način prikazovanja komunikacijskih procesov je razviden s pomočjo komunikacijskih struktur oz. mrež (glej Sliko 2.3), kjer poteka komuniciranje med člani organizacije. Razlikujejo se po tem, kako so pošiljatelj, prejemnik in drugi posredniki povezani s komunikacijskimi kanali glede na uporabo enosmerne ali dvosmerne komunikacije. Berlogar (2001) izpostavlja dve definiciji pri komunikacijski strukturi. Prva pravi, da gre za sistem poti in kanalov, po kateri tečejo sporočila, druga definicija pa jemlje komunikacijsko strukturo kot vzorec interakcij med ljudmi, ki organizacijo sestavljajo. Komunikacijske mreže so formalni ali neformalni vzorci komuniciranja, ki člane organizacije medsebojno povezujejo.

Rozman (1993, 234) opredeli različne komunikacijske strukture: *veriga*, *ipilon*, *kolo ali zvezda*, *prstan ali krog* in *vsi kanali*.

Pri *verigi* poteka komunikacija v liniji, sporočilo pa se prenaša iz enega člana na drugega v zaporedju. Vsak prejme informacijo le od določene osebe in jo tudi prenese na določeno osebo.

Ipsilon izraža visoko hierarhijo in je center komunikacije nekaterim bližje kot drugim. Velik poudarek je na nadrejenih, zanemarja pa se vloga podrejenih (primer štiričlanske mreže).

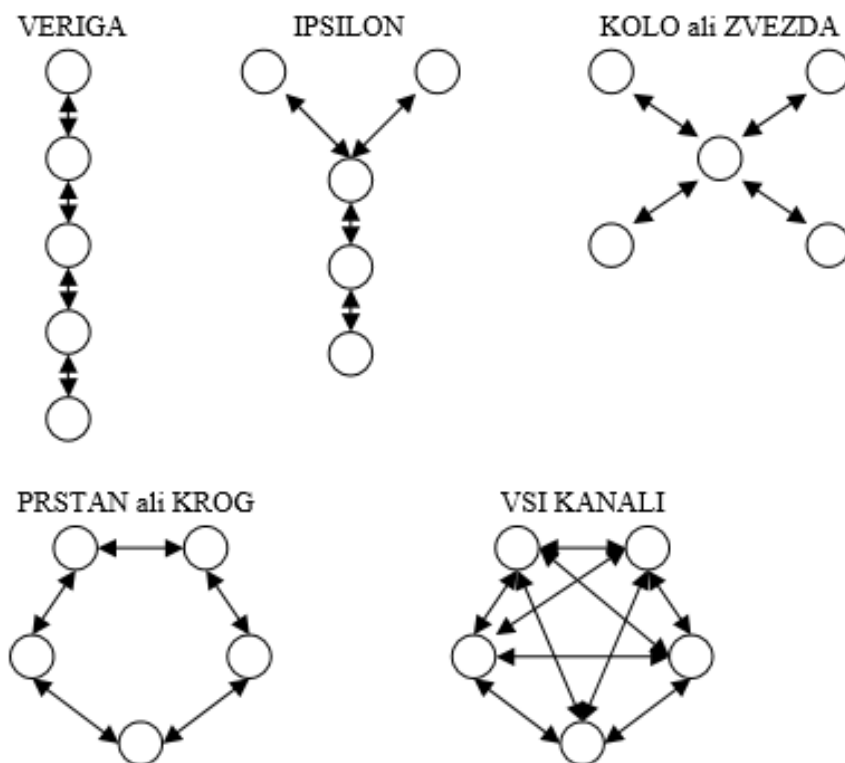
Kolo ali zvezda poudarja vlogo osrednje osebe (neformalni vodja), je zelo hierarhična struktura z velikim poudarkom na nadrejenih. Komunikacija ne poteka med člani skupine (podrejenimi).

Pri strukturi *prstan ali krog* so člani skupine v enakopravnem odnosu, vendar komuniciranje poteka v obliki verige (veržno-krožno povezana). Spada pod hierarhične strukture.

Pri *vseh kanalih* (nehierarhična struktura) pa komunikacija poteka med vsemi člani skupine v vseh smereh in je značilna za projekte ali za razne timske skupine, brez izrazite vloge vodje.

Komuniciranje poteka med vsemi člani skupine, za katero je značilno veliko sodelovanje (Berlogar 2001).

Slika 2.3: Komunikacijske strukture



Vir: Rozman (1993, 235).

2.5 Komunikacijske teorije

Komuniciranje vključuje različna področja raziskovanja (biologija, lingvistika, psihologija, ekonomija, ipd.) in vsako področje ima tudi svojo definicijo. Komunikacijske teorije pojasnjujejo potek komunikacijskega procesa.

Opreljuje se pet splošnih skupin komunikacijskih teorij (Littlejohn 1992, 13):

➤ *Strukturalne in funkcionalne (funkcijske) teorije*

Osredotočajo se na družbene in kulturne forme in temeljijo na lingvistiki. Poudarjajo organizacijo jezika in socialnih sistemov. Komuniciranje se opredeljuje kot proces, kjer služi uporaba jezika izključno za prenašanje informacij. Dobro poznavanje jezika je predpogoj za dobro komuniciranje.

- *Kognitivne (poznavalne) in behavioristične (vedenjske) teorije*
Izhajajo iz psihologije in se osredotočajo na posameznika in ne na dinamiko družbe. Komuniciranje kot rezultat vedenja in miselnih vzorcev posameznikov ter bionevralnega funkcioniranja.
- *Vzajemne in konvencionalne teorije*
Družbeno življenje kot proces interakcije, komunikacija pa kot nepogrešljiv del, ki spreminja norme v družbi.
- *Razlagalne teorije*
Opisujejo proces, v katerem se oblikuje razumevanje, kako posamezniki razumejo svoje lastne izkušnje. Jezik je ustvarjalec pomena.
- *Kritične teorije*
Opazujejo in kritizirajo trditve drugih teorij. Zanimajo jih navzkrižje interesov v družbi in raziskujejo vzroke za vlogo komunikacije v njej.

2.6 Motnje v komuniciranju

Uspešno komuniciranje je, ko naslovnik sporočila prejme našo informacijo in se nanjo odzove na primeren način in kadar se vlogi pošiljatelja in prejemnika izmenjujeta. Motnje v komuniciranju so neizogibne in popačijo ali preprečijo prenos informacij (Možina in drugi 1995; Kavčič 1991).

Berlogar (1999) loči tri vrste motenj: motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika (ni empatije), motnje zaradi nesporazumov (sporočilo prejemniku ne pomeni isto kot pošiljatelju) in motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti.

Za uspešno komunikacijo je pomembno, da najprej zaznamo, kje motnja nastane (pri pošiljatelju, prejemniku ali v komunikacijskem kanalu). Motnje pri pošiljanju običajno nastanejo, ker je bilo sporočilo nejasno oblikovano, neprimerno kodirano ali pa ker se pošiljatelj ne zna vživeti v čustva in vrednote prejemnika. Kodiranje informacij pomeni spremembo v obliko, ki omogoča lažji prenos med udeleženci komuniciranja in je pogojeno tudi od preteklih izkušenj pošiljatelja (Kavčič 1991, 329).

Motnja se lahko pojavi tudi, ker prejemnik ne dekodira pravilno sporočila zaradi: pomanjkanja interesa zanj, preobsežnosti sporočila, zaznava v okolju druga sporočila, so misli

prejemnika drugje, ker prevzame vpliv pošiljatelja (čustva) ali pa ne razume sporočila, ker mu pripiše drugi pomen.

Motnje na komunikacijski poti so vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati (hrup), prekinjen komunikacijski kanal ali pa preveliko število posrednikov, ki stopnjujejo motnje v njem.

Da bi se izognili potencialnim motnjam, je pomembno medsebojno razumevanje, uravnavanje pretoka informacij, ponavljanje sporočila, povratne informacije in aktivno poslušanje (Berlogar 1999). Bormann loči sporočila na tista, ki spodbujajo, in na tista, ki zavirajo poslušanje. Spodbujajo predvsem enakopravna, spontana, odprta in razumljiva sporočila, ki dogodke opisujejo, zavirajo pa sporočila, ki ocenjujejo, kontrolirajo in vrednotijo komunikacijo (Brajša 1993).

Možina (v Možina in drugi 1995) loči tri vrste šumov: mehanični (hrup), semantični ali pomenski (motnje v sporočilu zaradi pomenske neusklajenosti, kulturne razlike) in psihološki ali empatični (poglabljanje v psihološka stanja sogovornika). Losier (2009, 19) pravi, da pogosteje kot delujemo z nekom, močnejše smo povezani z njim. Manj kot medsebojno delujemo (ali ko je odnos prekinjen), slabša je povezanost.

Kadar v komunikacijskem procesu pride do spremembe zaradi vsebine sporočila, ločimo po Kotlerju (1996, 598):

- selektivno pozornost (naslovnik ne zazna vseh sporočil),
- selektivno izkrivljanje (popačenje, naslovnik sliši tisto, kar želi),
- selektivno ohranitev (naslovnik ohrani le en del sporočil, tista, ki so ga dosegla).

Ovire, ki povzročajo motnje v širšem smislu, so: socialno-kulturni dejavniki (kulturne in družbene norme), psihološki dejavniki (mentalno in čustveno stanje) ter organizacijski dejavniki (v okviru organizacije) (Rouse in Rouse 2002, 37).

3 KONFLIKT

3.1 Opredelitev konflikta

Beseda konflikt izhaja iz latinske besede *conflictus* iz *confligere* in pomeni *udariti* (Novak 2000, 252). Je posledica boja med različnimi motivi in hotenji (Lipičnik 1991, 34), v kateri je dejavnost enega subjekta usmerjena proti dejavnosti drugega z namenom omejiti, odškodovati ali onemogočiti realizacijo ciljev (interesov) druge osebe (Možina 1991).

Opredeljen je tudi kot nujna sestavina in pogoj sodelovanja med dvema osebama (Lipovec 1987, 249) ali pa kot rezultat različnih interesov in ciljev posameznikov ali skupin in nasprotovanje pri doseganju le-teh. Z organizacijskega in sociološkega stališča so konflikti neizogibna posledica različnosti vlog, psihološki pogled pa poudarja pomen različnosti ljudi (Možina 2005, 54).

Kot konfliktno situacijo označujemo vsako strukturno pogojeno nasprotovanje tako v globalni kakor tudi v posameznih segmentih družbe. V širšem pomenu se lahko nasprotovanja izražajo z nasilnimi sredstvi ali v nenasilnih oblikah (arbitraže, polemike). Pri ožjem pomenu je v ospredju namen uničiti ali onemogočiti nasprotnika (tudi v fizični obliki) (Goričar 1975, 304). V komunikaciji se zaradi različnosti pojavijo tudi konflikti, ki jih definiramo kot duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj. Običajno nastanejo zaradi nezdržljivih ciljev, misli in čustev posameznikov ali med člani skupine (Možina 1994).

Prevladujoča predstava o konfliktih je, da jih moramo preprečevati in se jim izogibati. McKenna (v Rollinson in drugi 1998) opisuje pristop, imenovan interaktivna perspektiva, ki gleda na konflikt kot nekaj neizogibnega. Preprečevanje in ustvarjanje zatišja ali pa navidezne harmonije ima negativne učinke. Pomembno je, da vodja zna delovati kot razsodnik, ki z njihovim razreševanjem izvede spremembe. Iskati mora optimalno stopnjo konflikta, ker status quo ni optimalen (ne določa nobenega napredka), pa tudi stanje napetosti povzroča trenja in stres in zmanjšuje motivacijo. Vodja išče stopnjo, ki vodi v pozitiven stres zaposlenih in vodi k razvoju (glej Sliko 3.1) (Rollinson in drugi 1998).

Slika 3.1: Odnos med stopnjo konflikta in produktivnostjo v organizaciji



Vir: Rollinson in drugi (1998).

3.2 Vrste konfliktov

Konflikte lahko razdelimo na različne kriterije (glede na čas trajanja, obliko, številko oseb ipd.). V podjetju jih razdelimo na interpersonalne (med sodelavci) in intrapersonalne (v posameznikih) oz. na konflikte znotraj in med skupinami (Brajša 1994, 254).

Možina (1994) loči tri vrste osnovnih konfliktov:

- *konflikt ciljev*: izhaja iz nasprotujočih si ciljev, pričakovanih dosežkov in želenih izidov med člani skupine,
- *konflikt spoznanja*: nastane zaradi nasprotujočih si mnenj in nestrinjanja z njimi,
- *konflikt čustev*: ko zaznamo, da so naša čustva in občutki različni od drugih (jeza, veselje) (Možina 1994).

V podjetju razlikujemo latentne (skrite) in težje prepoznavne konflikte od manifestnih (odkritih) in lahko prepoznavnih konfliktov. Posledica prvih je napeto ozračje med sodelavci, ki nepretrgoma nasprotuje mnenjem, posledica drugih pa odkriti medsebojni spopadi. Le-ti po navadi pridejo do konstruktivne razrešitve konfliktne situacije (Brajša 1994, 254).

3.2.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikt

Konflikt je funkcionalen, če pripomore k doseganju večje uspešnosti podjetja. Podjetje si tako vseskozi prizadeva za izboljšanje z novimi načini dela in s stalno težnjo po spremembah. V konflikt lahko prideta tudi skupini, ki imata enake cilje, vendar različne poglede, kako cilje doseči. Takšno stanje lahko povzroči tekmovalnost, ki vpliva na konkurenčnost, ki ima pozitivne vplive na rezultate podjetja.

Disfunkcionalna oblika konflikta ovira in preprečuje doseganje zastavljenih ciljev in posledično tudi vpliva na rezultate podjetja. Taki konflikti delujejo negativno na odnose in povzročajo nezainteresiranost za delo. Naloga nadrejenih je, da takšne konflikte rešujejo, ker je za podjetje najboljša optimalna raven konflikta (Vrčko in drugi 2004, 227).

3.2.2 Individualni in organizacijski konflikt

Individualni oz. notranji konflikti so konflikti, ki se dogajajo v posamezniku. Ko osebo privlačita dve stvari, ki se med seboj izključujeta, govorimo o konfliktu dvojnega približevanja. Do konflikta dvojnega izogibanja pride, ko nas dve stvari odbijata. Ko pa nas določena stvar istočasno privlači in odbija hkrati, imenujemo konflikt približevanja in izogibanja. Individualni konflikt se lahko pojavi tudi med sodelavci oz. nadrejenimi in podrejenimi, če se posameznik ni pripravljen podrediti pričakovanjem skupine oz. skupnim interesom. Nastopi lahko frustracija zaradi nasprotja med vlogami v podjetju.

Organizacijski konflikti po drugi strani nastajajo zaradi nasprotij iz razmerij v okviru organizacije. Do konflikta v organizaciji lahko pride zaradi želje po pridobitvi moči, ki lahko nastane med posamezniki, skupinami ali pa med obema hkrati (prav tam).

3.2.3 Horizontalni in vertikalni konflikt

Horizontalni konflikti izhajajo iz oseb ali skupin na isti ravni v podjetju. Sem spadajo nesporazumi med posamezniki, skupinami in oddelki, ki so na isti strukturni ravni. Taki konflikti so težje obvladljivi, vendar se pri tem lahko razvije tesnejša povezanost in sodelovanje med sodelavci v podjetju. Take konflikte razrešujejo nadrejeni.

Vertikalni konflikti pa se pojavljajo med posamezniki, skupinami iz različnih nivojev v podjetju, med različnimi hierarhičnimi ravnmi. Ena stran je podrejena drugi, podrejeni želijo zmanjšati ali izničiti vpliv nadrejenih, ki želijo moč obdržati ali povečati. Do teh konfliktov prihaja zaradi nezdružljivih ciljev v različnih oddelkih, zaradi strukturnih razmerij, moči, redkosti virov, težav pri komuniciranju ali pa zaradi individualnih razlik posameznikov. Take konflikte razrešujejo nadrejeni ali predstavniki vpletenih strani (prav tam).

3.3 Vzroki za nastanek konfliktov

Vzrokov v organizaciji za konflikt je več oz. se lahko med sabo tudi prepletajo. Zaradi različnosti interesov, ciljev, razumevanja pride lahko do nesoglasij oz. konfliktov. Vsak član podjetja ima svojo vlogo, ki je odvisna od položaja in osebnih lastnosti, ki jih ima v podjetju (Rozman 1993).

Najpogostejši vzroki za nastajanje konfliktov po Novaku (2000, 106–120):

- neučinkovito komuniciranje
- razlike v vrednotah, stališčih in prepričanju
- kulturne razlike
- pravila in predpisi pri delu
- neustrezno vodenje in uporaba avtoritete
- težavni ljudje
- percepcija neenake delitve virov
- medsebojna trenja
- razlike v statusu, ugledu, moči
- nasprotujoči si cilji

Schermerhorn (2002, 459) navaja, da na nastanek konfliktov v podjetju (organizaciji) vplivajo še:

- nejasna razdelitev delovnih nalog med zaposlenimi,
- soodvisnost delovnih nalog (če je uspešnost posameznika ali skupine odvisna od uspešnosti drugega posameznika ali skupine) in
- nerešeni pretekli konflikti.

3.4 Posledice konfliktov

Konflikti so pomembni za spremembe v podjetju. Dajo usmeritve na probleme in s tem posledično vplivajo na njihovo razrešitev. Imajo lahko tako pozitivne kakor tudi negativne posledice.

Negativne posledice nerazrešenih konfliktov so poslabšanje odnosov in komunikacije, spodbujanje sovražnih čustev, nasilja, pospešujejo duševne motnje ter otežujejo doseganje ciljev (Iršič 2004, 103; Kavčič 1992, 12). Negativna posledica konflikta je tudi izguba časa. Po raziskavah nadrejeni porabijo približno 20 % svojega časa za reševanje konfliktov. Ob tem se izgublja tudi veliko energije in kreativnosti, ker se lahko poveča sovražnost, zmanjša medsebojno zaupanje in odprtost ter spodobnost organizacije za doseganje ciljev.

Pozitivne posledice konfliktov se kažejo s tem, da spodbujajo spremembo, zahtevajo rešitev in tudi če jih potlačimo, se vedno pojavijo v kakšni drugi obliki (nove rešitve), odpravljajo stagnacijo (znak dinamičnosti, spodbujajo interese), izhajajo iz različnih interesov (spodbudijo k iskanju novih informacij) ter nam omogočajo pridobivanje novih spoznanj (menjava navad). Na delu lahko torej konflikti okrepijo prijateljstva, večajo zaupanje,

povečujejo samozavest, zvišajo kreativnost in produktivnost, nudijo zadovoljstvo pri delu (Lipičnik 1991, 35).

3.5 Razreševanje konfliktov

Pogoj za dobro komunikacijo je sposobnost poslušanja, postavljanja ustreznih vprašanj in spoštovati mnenje druge osebe. Ugotoviti je treba, kje in zakaj je prišlo do težave in se nanjo osredotočiti in pogovoriti (Schermerhorn 2002, 459).

V podjetjih ali organizacijah ima pomembno vlogo pri tem vodja oz. nadrejeni, ki lahko omogoča izražanje mnenja vsem vpetim v konflikt, tako da upošteva njihova stališča, potrebe in želje ter da vzbuja upanje o izboljšavah in spodbuja k pripravi načrtov za uspešno delo (Goleman 2001).

Pri razrešitvi konfliktov govorimo o treh možnostih:

- Jaz dobivam, ti izgubljaš.
- Ti dobivaš, jaz izgubljam.
- Vsi dobivajo.

Pri prvem primeru gre za enostransko rešitev, kjer se nasprotna stran ne strinja in ne sprejema rešitve. Tak odnos je značilen za avtoritativna vodenja. Pri drugi metodi so vloge obrnjene, rešitev ustreza sogovorniku, nam pa ne in ne želimo sodelovati pri njeni uresničitvi. V tem primeru prevladuje odločitev sodelavca in ne vodje (mi se drugemu podrejamo). Metoda *vsi dobivamo* omogoča obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo problema. V tem primeru ni poražencev, ker obe strani sodelujeta pri uresničitvi želje. Kateri primer reševanja konflikta bomo izbrali, je odvisno od posamezne situacije v podjetju in od same organizacijske strukture podjetja (Brajša 1994, 261).

Drugi pristopi k reševanju konflikta: izogibanje, pospeševanje, izglajevanje, sklepanje kompromisov in reševanje problemov. Pri nizki zaskrbljenosti se običajno skušamo izogniti konfliktu zaradi želje po nevtralnosti in se sklicujemo na pomanjkanje podatkov oz. na nezadostno poznavanje problema (izogibanje). Takšno dejanje je neproduktivno. Pospeševanje se pojavi pri visoki zaskrbljenosti zase in ne za soudeleženca konflikta. Potrebe druge osebe so pri tem pristopu zanemarjene. O izglajevanju konflikta govorimo, kadar smo zaskrbljeni za nekoga drugega. Soudeleženca skušamo prepričati, da konflikt ni tako močan, da bi ga bilo treba reševati. S tem pristopom zagotovimo dobro počutje, problem pa ostane in se bo verjetno ponovil. Ta način je neučinkovit, ker zanemara izvirne vzroke konflikta, vendar zadovoljuje čustvene potrebe zaposlenih.

Pri sklepanju kompromisov gre za uravnoveženost med usmerjenostjo k lastnim potrebam in potrebam drugih. Kompromis dosežemo s poganjanjem oz. s skupnim iskanjem rešitve z analiziranjem in nanje gledamo kot na izzive in priložnosti. Ta način je primeren, kadar imata vpletene strani skupne cilje, ne strinjajo pa se z metodami oz. načinom, kako jih doseči (Možina 1994, 649).

Zaradi strahu pred konflikti in predvsem pred njegovimi posledicami, se konfliktom skušamo izogibati. To pa povečuje strah in negativne izkušnje ter odpor pred njimi. Odnos in zatorej povezanost sta rezultat tega, kako komunicirate (Losier 2009).

4 KOMUNICIRANJE MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI

4.1 Poslovno komuniciranje

Z začetkom poslovanja se je v petdesetih letih dvajsetega stoletja v Združenih državah Amerike (ZDA) pričelo tudi poslovno komuniciranje in se kasneje vzpostavilo tudi kot področje preučevanja. Ključna je bila vzpostavitev ustreznega komuniciranja med ljudmi, ki so del podjetja ali organizacije. Komuniciranje je najprej potekalo na isti ravni, kasneje pa je prišlo do prve delitve na podrejene in nadrejene in do komunikacije na različnih nivojih (Verčič 2000).

Odnos podrejene-nadrejene ponazarja obojestransko odvisnost, kjer je podrejene v bolj odvisnem položaju. Nadrejene si pridobi privrženost podrejenega z zadovoljevanjem družbenih potreb in s promocijo medosebnih odnosov, kar vpliva na boljšo motivacijo za delo (Berlogar 1999, 177).

Poslovno komuniciranje poteka med zaposlenimi znotraj podjetja (interno komuniciranje) in tudi navzven (eksterno komuniciranje). Pri tem je pomembna vsebina komuniciranja in osredotočanje predvsem na prejemnika sporočila.

4.2 Interno poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje označuje tisto komunikacijo, ki poteka v organizacijah in med organizacijami med pošiljatelji in prejemniki. Komuniciramo, da bi informirali, prepričevali, poučevali oz. da bi vplivali na sodelavce in na skupine izven organizacije (Možina in drugi 2004).

Interno komuniciranje je komunikacijski proces, ki poteka med zaposlenimi v organizaciji in vsebuje funkcije upravljanja in vodenja. Cilj take komunikacije je zagotoviti in ohranjati pozitivne medsebojne odnose med zaposlenimi in posledično pozitiven vpliv na razvoj celotne organizacije (Kitchen 1997, 80). Po Harrisonovi (1995, 110) je interno komuniciranje

prenašanje sporočil o dogajanju znotraj organizacij (o zaposlenih, njihovih uspehih, spremembah na delovnih mestih ipd.). Freeman (1992) pa ga opisuje z razlago o deležnikih oz. kot vsakega posameznika, ki vpliva na organizacijsko stvarnost.

Namen internega komuniciranja se med avtorji različno opredeljuje. Večina jih navaja, da je glavni namen, da nadrejeni (vodje) s primerno komunikacijo dosežejo želeni učinek pri podrejenih oz. da dosegajo skupne cilje organizacije oz. podjetja (Možina 1992).

Namen internega komuniciranja po Možini (2004, 23–24):

- identifikacija zaposlenih s podjetjem
- socializacija zaposlenih v podjetju
- pravilno informiranje in izobraževanje zaposlenih v podjetju
- usmerjanje zaposlenih h ciljem podjetja
- s pravilnimi tehnikami/metodami dosežati lojalnost in motivacijo zaposlenih
- skrbeti za nenehno razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov

Zanimanje za komunikacijske spretnosti v poslovnem svetu narašča. Komuniciranje nadrejenih ima velik vpliv na zaposlene, njegovo obvladovanje postaja nujno potrebno. Raziskave v ZDA so pokazale, da je obvladovanje komunikacijskih spretnosti nujno na vseh delovnih mestih (Ober 2003, 4):

- Zaposleni so na prvo mesto na vprašanje, katere lastnosti zahtevajo od zaposlenih, postavili obvladovanje komunikacijskih spretnosti, nato motivacijo in sposobnosti timskega dela (raziskava National Association of Colleges and Employers – NACE).
- Zaposlene pri vodjah najbolj moti nesposobnost in neznanje komuniciranja (raziskava časopisa Young Executives, ki je zajela 6.000 ljudi).
- Kot najpogostejši vzrok nesporazumov in nezadovoljstva na delovnem mestu so zaposleni navedli slabo komunikacijo (1000 zaposlenih; tako vodje kot izvajalci).

4.3 Ovire v internem komuniciranju

Ovire v internem komuniciranju delimo na *organizacijske* in *individualne* (Možina in drugi 1994). Pod individualne spadajo napačne interpretacije sporočil in pomenov besed, napačna interpretacija zaradi prisotnosti premočnih čustev ali pa (ne)spretnosti pri komuniciranju.

Organizacijske so ovire, ki nastopijo zaradi same strukture organizacije, stopnje specializacije, razlikovanja v ciljih ali pa zaradi različnih statusnih odnosov v njej (izoliranje posameznikov od vsebin).

Če v podjetju prevladuje slepa, skrita ali nezavedna komunikacija, lahko pride do izčrpanosti zaposlenih. Zaželeno je svobodna komunikacija, kjer posameznik izraža svoje stališče in mnenje (Brajša 1994).

Načini premagovanja ovir v organizaciji po Možini (v Možina in drugi 1994) so:

- uravnavanje pretoka informacij,
- spodbujanje povratnih informacij,
- uporaba preprostega jezika,
- aktivno poslušanje,
- zadrževanje negativnih čustev,
- uporaba neverbalnih znakov,
- uporaba neformalnih komunikacijskih poti.

4.4 Uspešno in učinkovito interno komuniciranje

Na uspešno in učinkovito komuniciranje po Mumelu (2008, 184–186) vplivajo odnosi med zaposlenimi, njihova motiviranost in samostojnost, fleksibilnost v komunikaciji, zaupanje, ki ga imajo do sodelavcev, ter njihova kultura komuniciranja. Pomembno je izmenjavanje lastnih mnenj in stališč z namenom doseganja kompromisov (dialog) v dvosmernem toku komuniciranja (Argyle 1994). Neposredno na komunikacijo vplivajo še: točnost, odprtost komunikacije, popačenje besed in prenasičenost (Muchinsky 1987). Boljše sporazumevanje spodbuja tudi zavestno in poglobljeno poslušanje, ki ima lahko velik vpliv na kakovost medsebojnih odnosov (Evans in Russell 1992).

Rezultat učinkovitega sistema internega komuniciranja so sprememba stališč in vedenj zaposlenih, večja motiviranost za uresničitev ciljev in hitrejše reševanje problemov. Hartley (2002) navaja, da na kvaliteto komuniciranja vpliva tudi uporaba novih tehnologij (pospešen prenos informacij večjemu številu uporabnikov).

4.5 Vodenje

Pod vodstvom dobrega generala ni slabih vojakov. (neznani avtor)

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev (Možina in drugi 2002, 499). Vodja ima ključno vlogo pri produktivnosti celotnega oddelka in podjetja (Berlogar 1999, 177). Od drugih se uspešni vodja razlikuje po prizadevnosti (ambicioznosti), zmožnosti učenja iz težav, analiziranju in reševanju problemov, po ustvarjalnosti ter po smislu dela z ljudmi. V primerjavi s podrejenimi so vodje bolj izpostavljene komunikaciji zaradi rednih stikov s sodelavci in zaradi reševanja medsebojnih, delovnih in poslovnih zadev. Možina (v Možina in drugi 1994) navaja tudi pomembnost oblik neverbalnih sporočil, ki se jih mora dober vodja zavedati, kot je npr. uporaba prostora, osebni videz in govorica telesa. Uspešen vodja tako posredno ali neposredno vpliva na razvoj skupine s svojim načinom vodenja. Poznati mora potek komunikacija, katere so ovire v komunikaciji in kateri so načini za uspešno komuniciranje v organizaciji (Losier 2009). V skupini poskrbi za usklajenost s sodelovanjem in soglasnostjo (Goleman 2001).

Vsaka skupina, preden izpolni svoje cilje, preide skozi štiri stopnje:

- *oblikovanje*: izpostavitve in iskanje mesta in vloge v skupini,
- *vzpostavljanje konsenza*: analiza nasprotij, razrešitve potencialnih konfliktov,
- *pristajanje*: vplivanje drug na drugega, sodelovanje članov za izpostavitve norm,
- *socializacija*: iskanje najboljše poti za doseg zastavljenih ciljev (Handy 1993).

Značilne spretnosti uspešne skupine:

- empatija in medsebojno sodelovanje,
- enotna prizadevanja,
- odkrito sporočanje,
- želja po napredovanju,
- zavedanje samega sebe v mejah zmogljivosti in slabosti svoje skupine,
- spodbujanje k reševanju problemov,
- prožnost v izvrševanju skupinskih nalog,
- vzpostavljanje vezi z drugimi skupinami (Goleman 2001).

Najboljše rezultate dosežemo, če znamo prepoznati in izkoristiti razlike v skupini oz. jih prepoznati kot prednosti (Goleman 2001).

4.6 Funkcije komuniciranja v organizaciji

Funkcije komuniciranja v organizacijah služijo za krepitev organizacijskih ciljev, predpisov, pravil, za usklajevanje dejavnosti, socializacije zaposlenih v kulturo organizacije:

- *produkcijska funkcija* – vsaka komunikacija, ki se nanaša na delo v organizaciji,
- *vzdrževalna funkcija* – komuniciranje za stabilnost organizacije (navodila, politika),
- *inovativnostna funkcija* – komuniciranje v povezavi s spremembami v organizaciji,
- *človeška funkcija* – vsako komuniciranje, ki vpliva na posameznikovo pripadnost organizaciji (Berlogar 1999).

Komunikacijska struktura se po Goldhaberju definira kot sistem poti, po katerih tečejo sporočila. Daniels in Spiker pa jo imenujeta kot vzorec interakcij med ljudmi, ki sestavljajo organizacijo. Komuniciranje v organizaciji je tesno povezano z organizacijsko strukturo, ki jo lahko opišemo kot sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvajalcih in organizacijsko ureditev odnosov v celotnem podjetju (Berlogar 1999).

Komunikacije so večinoma v podjetjih potekale v smeri od zgoraj navzdol in obratno (hierarhično), vendar pa so zaposleni pod striktno avtoritativno kontrolo manj učinkoviti kot zaposleni, ki imajo pri delu večjo avtonomijo ter jih nadrejeni motivirajo in jim pomagajo. Raziskave so pokazale, da je organizacija, ki nima izpeljanih komunikacijskih kanalov navzgor, bolj izpostavljena konfliktom, ki se težko in počasi rešujejo. Zaposleni največ komunicirajo s tistimi, ki imajo znanje in izkušnje (Brajša 1996).

21. stoletje zagovarja fleksibilne decentralizirane organizacije, ki upoštevajo ideje vsakega zaposlenega in kjer je naloga vodij poskrbeti za odprto komunikacijo, ki omogoča pretok znanja in informacij. Vedno večji poudarek je na vodenju kot izmenjavi znanja, ki se odraža v fleksibilnosti organizacije ali podjetja (Dimovski 2002).

Ena izmed sodobnih komunikacijskih teorij (Teorija E) zagovarja večjo moč zaposlenih, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo za sprejemanje odločitev pri polni vključenosti v organizacijo, kar omogoča večjo učinkovitost le-te. Zaposleni imajo ob taki ureditvi večjo motivacijo, boljše samospoštovanje, več znanja ter boljši občutek za nadzor in odgovornost (Stewart 1994).

Česnovar (2001, 416) je organizacijo, kjer poteka proces nenehnega učenja in zajema vse dele organizacije, poimenoval *učeča* organizacija, kjer se poudarja sistemsko razmišljanje,

spodobnost spreminjanja mentalnih pristopov, pridobivanje novih znanj in sposobnost ustvarjanja skupne vizije. Taka organizacija temelji na odprtih informacijah, enakosti, nizki stopnji hierarhije in spodbuja sodelovanje zaposlenih znotraj celotne organizacije.

5 NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE (NLP)

5.1 Opredelitev NLP-ja

NLP je umetnost in znanost o osebni odličnosti, ki temelji na osebnem preučevanju uspešne komunikacije in dosežkov, ki so jih dosegli ljudje na različnih področjih oz. izbira modelov spretnosti in tehnik za učinkovito razmišljanje in delovanje (O'Connor in Seymour 1996, 15–16). Je umetnost, ker vsakdo vnese v svojo enkratno osebnost in slog to, kar počne, in znanost, ker vsebuje metode in procese za odkrivanje vzorcev, kakršne uporabljajo izjemni posamezniki na različnih področjih. Račnik (2010, 212) opisuje NLP kot združevanje modelov in tehnik odličnosti, z vrednostjo v praktični uporabnosti oz. kot način razmišljanja in organiziranja človeške misli in komunikacije.

Vzorci, spretnosti in tehnike NLP-ja se vedno pogosteje uporabljajo pri svetovanju, izobraževanju, terapijah in v poslovnem svetu za učinkovitejšo komunikacijo, osebni razvoj in pospešeno učenje (O'Connor in Seymour 1996, 21). Komunikacijske spretnosti se lahko nauči vsakdo, ki si želi izboljšati učinkovitost v osebni ali poklicnem življenju (O'Connor in Seymour 1996, 15; Račnik 2010, 212). Učenje NLP-ja se bistveno razlikuje od običajnih formalnih metod šolskega sistema. Vzpodbuja uporabo uma, logike, razuma, intuicije in čustev. Sistem ne temelji na nobeni teoretični podlagi. Večina privržencev ne zanima preoblikovanje v teorijo, ker je pomemben praktični vidik. Gre za modele, ki so se v praksi pokazali za učinkovita in uporabna izhodišča pri delu z ljudmi (Schwarz in Schweppe 2012).

Z NLP-jem se lahko hitro in učinkovito odpravi ovire, kot so strah, omejujoča prepričanja, čustvene bolečine, razvade ipd. Služi nam kot dobra metoda za okrepitev motivacije in postavljanja ciljev. Metode nam pomagajo bolje razumeti sebe in druge, celostno uporabljati um. Račnik (2010, 212) pravi, da ko pričnemo polno uporabljati tako zavedno kakor tudi nezavedno znanje, postanemo osebno bolj bogati. NLP bi lahko opisali tudi kot znanost, ki pojasnjuje, kdo smo in kako komuniciramo. Predstavlja in pojasnjuje povezavo med verbalno in neverbalno komunikacijo, kjer način izražanja prikazuje, kaj v resnici mislimo.

Kratice NLP je sestavljena iz slednjih besed:

- NEVRO – zadeva živčni sistem in možgane. Naše vedenje izvira iz nevroloških procesov petih čutov, s katerimi zaznavamo svet okoli nas (vid, sluh, vonj, okus in dotik).
- LINGVISTIČNO – jezik odseva strukturo našega mišljenja in nam omogoča komunikacijo z drugimi ljudmi.
- PROGRAMIRANJE – načrtno, zavestno in s ciljem usklajeno delovanje za organizacijo svojih misli in dejanj (Račnik 2010; O'Connor 1996).

NLP se ukvarja z jezikom, možganskimi strukturami in s strukturami miselnih procesov, kako je voden našo mišljenje, delovanje in doživljanje. Je način razmišljanja o mišljenju oz. preučuje, kako način našega razmišljanja vpliva na naše notranje izkustvo in kako slednje vpliva na naše vedenje. Ko spoznamo delovanje teh struktur, postane komunikacija učinkovitejša in tudi naše upravljanje samega sebe. Gre za izkustveno učenje, ki se ga običajno osvoji ob spremljavi primerne učitelja oz. NLP trenerja (Račnik 2010, 212–213).

Deset pravil NLP-ja kot temelj osebnostnega treninga (Schwarz in Schweppe 2012):

1. Ljudje se v življenju ravnamo po individualnem mentalnem zemljevidu sveta.
2. Najboljši zemljevid kaže kar največ poti.
3. Za vsako vedenje je nekje skrit pozitiven razlog.
4. Vsaka izkušnja ima svojo strukturo.
5. Za vsak problem obstaja rešitev.
6. Vsak človek premore vso moč, ki jo potrebuje.
7. Telo in duševnost sta dela enotnega sistema.
8. Komunikacija dobi svoj končni pomen z rezultatom.
9. Neuspeh ni nič drugega kot le povratno sporočilo.
10. Če nekaj ne deluje, poskusi kaj drugega.

5.2 Zgodovina NLP-ja

NLP se je razvil v 70-ih letih prejšnjega stoletja v ZDA pod vodstvom profesorja lingvistike Johna Grinderja in matematika in terapevta Richarda Bandlerja. Nastal je na osnovi opazovanj oz. posnemanj (modeliranj) treh najuspešnejših terapevtov tistega časa (hipnoterapevta Milтона H. Ericksona, družinske terapevte Virginije Satir in gestalt terapevta Fritza Perlsa). Raziskovala sta njihove vzorce delovanja, jih analizirala in strukturirala (Račnik 2010, 213). Ugotovila sta, da uspešnost ne izvira iz teorije psihologije, ki so jo zagovarjali, vzrok so bili vedenjski in komunikacijski vzorci, ki so jih uporabljali pri svojih terapijah in ki so jim omogočili hitre in trajne spremembe. Nihče izmed njih se ni zavedal svoje metode dela, delovali so po svoji lastni intuiciji. Da bi lahko tudi drugi terapevti posnemali njihove metode dela, sta Bandler in Grinder preučila njihovo strategijo in uspešne terapije ter vse skupaj uredila v jasen, pregleden in priučljiv sistem, ki sta ga imenovala NLP (nevrolingvistično programiranje) (Schwarz in Schweppe 2012).

Tako sta oblikovala komunikacijska orodja, ki jih lahko vsakdo uporablja. NLP je odprt model, ki se nenehno razvija. Vključene in sprejete so bile številne uspešne strategije s področja komunikacije, vodenja, športa, ustvarjalnosti ipd. Dandanes je uveljavljen po celem svetu kot del neformalnega izobraževanja in kot priznan način za doseganja odličnosti tako za posameznike kakor tudi za skupine. V letu 2010 je bilo zaznanih dvajset milijonov ljudi z osnovami NLP-ja (Račnik 2010, 215–223).

V Sloveniji je NLP prisoten okoli dvajset let. Uporabniki NLP tehnologije se združujejo v SNLP (Slovensko društvo za nevrolingvistično programiranje), trenerji (izvajajo certificirane treninge) pa so vključeni še v mednarodno zvezo NLP trenerjev, imenovano INLPTA, ki ima določene stopnje izobraževanja (NLP Praktik, Mojster NLP, Coach NLP, Trener NLP) (prav tam).

5.3 Komunikacijski model NLP-ja

Komunikacijski model NLP-ja, ki sta ga razvila Bandler in Grinder, temelji na kognitivni psihologiji in pokaže, kako procesiramo informacije iz sveta okoli nas. Proces se začne z zunanjimi dogodki, ki jih izkusimo s čutili. Kognicija dogodka se pojavi, ko prejmemo informacijo, ki prihaja skozi senzorne vstopne kanale:

- vizualni – to, kar vidimo oz. način, kako nekdo gleda na nas,
- slušni (avditivni) – glasovi in besede, ki jih slišimo in njihova glasnost,
- kinestetični (zunanji dogodki) – dotik, pritisk,
- olfaktorni – vonj,
- gustatorni okus – okus (Schwarz in Schweppe 2012).

Okrajšava za vse reprezentativne sisteme je VAKOG in vsebuje začetnice izpeljank iz latinščine. Ko sprejmemo zunanji dogodek, ga najprej filtriramo skozi naše notranje procesne filtre in šele nato nastopi reprezentacija dogodka. Iz tega izhaja, da je naše vedenje pogojeno z našim notranjim odzivom na zunanji svet. Prvi stik, ki ga imamo z zunanjim svetom, so naši čuti, s katerimi zaznavamo zunanje dogodke (prav tam).

Preden si ustvarimo svojo notranjo predstavo izkušnje, v možganih potekajo naslednji procesi:

- izbris – del informacij izpustimo, ker se osredotočimo le na določen del sporočila,
- popačenje – ko poenostavimo ali spremenimo izkušnjo, popačimo sporočilo,
- splošitev – na osnovi ene ali več izkušenj naredimo splošno oceno.

Vsaka informacija gre skozi naše filtre (vrednote, prepričanja, spomini, odločitve, odnos do stvari), ki določajo naša ravnanja. Na to, kar izpustimo ali ohranimo, vpliva naša notranja predstava realnosti. Za vse, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu, velja, da si notranjo izkušnjo sami ustvarijo. Posameznik tako pri svoji komunikaciji uporablja vizualni, avditivni, kinestetični, olfaktorični in gustatorični kanal, pri katerem informacija dobi pomen šele s končnim rezultatom (prav tam).

O'Connor in Seymour (1996, 40–43) pravita, da ni mogoče ne komunicirati in da je pomen komunikacije predvsem v odzivu, ki ga dobimo. Pri tem je pomemben tudi dober stik s sogovornikom, ki ga avtorja definirata kot razumevanje ali empatija, ki je bistvenega pomena za ustvarjanje ozračja zaupanja in sodelovanja, v katerem se lahko ljudje prosto in naravno odzivajo.

5.4 Uporabnost NLP-ja

Učenje NLP tehnik poteka tako na zavednem kakor tudi na nezavednem nivoju in zaradi tega se človek nauči več, kot je sposoben zavestno razumeti. Šolski sistem uporablja mehanično učenje (na pamet), kjer se shranjujejo nepovezane informacije, ki zahtevajo več ponavljanja. NLP uporablja učenje s pomočjo asociativnega spomina, ki je najbolj naravna oblika pomnjenja in poteka s pomočjo asociativnih povezav znanih vsebin z novimi informacijami. Ta spominski sistem je vedno aktiven. Če v učni proces vgradimo še več možnosti za osebne izkušnje (igre vlog, projektne naloge, vizualni prikazi, metafore), se s tem močno dvigne kvaliteta izobraževanja. Ker je učenje bolj učinkovito ob uporabi različnih zaznavnih sistemov, je priporočljiva vzporedna uporaba vizualnih, avditivnih in kinestetičnih komunikacijskih elementov v učnem procesu. Ob pridobivanju novih informacij so pomembna posameznikova izkustva (Račnik 2010).

NLP treningi običajno potekajo v obliki delavnic z individualnimi in skupinskimi vajami. Nova znanja in veščine se pridobivajo s pomočjo simulacije različnih situacij, analize problemov in problemskih stanj, s pomočjo moderirane diskusije, z izdelavo projektov ipd. Priprava za osebno rast je osnova za začetek učenja. Sprva je bila metoda zasnovana za terapevte, trenerje in svetovalce, dandanes se lahko vsak uči veščin NLP-ja in znanja prilagodi osebnim interesom in potrebam (Račnik 2010, 214–223).

Učinkovito se metode NLP-ja uporablja pri osebni in poslovni komunikaciji, svetovanju, coachingu, terapijah, izobraževanju ipd. Uporabljajo ga podjetniki, managerji, vodilni in vodstveni delavci, učitelji in predavatelji, zdravniki, osebni svetovalci, prodajalci in tržniki, kadrovniki, športniki ali pa posamezniki (Račnik 2010, 213). Terapija je učinkovita pri napredovanju vodilnih osebnosti, saj pomaga razvijati sposobnosti vodenja in usmerja k ciljem (Schwarz in Schweppe 2012).

Omogoča, da posameznik razume delovanje možganov, kako se oblikujejo misli, kako potekajo procesi učenja in motivacije in kako se le-te spreminjajo. Pomaga razumeti, kako sprejemamo in obdelujemo informacije in kako se to odraža v našem vedenju, da lažje razumemo, kako ljudje komunicirajo. Z NLP-jem lahko osvojimo aktivne in udarne tehnike, kako delovati uspešno in kako doseči stanje zavesti, da se bomo počutili samozavestni in polni pozitivne energije. Vključuje pogajalske spretnosti, kreativno mišljenje, tehnike oblikovanja in doseganja ciljev, prvine vodenja in motivacije (Račnik 2010).

NLP izrablja možnost izkušenj, pogloblja prijetne spomine, vzbuja ugodne občutke ob novih izkušnjah, nevtralizira neprijetne spomine ter drami notranjo moč. Z vplivanjem na miselne vzorce spreminjamo probleme na telesnem področju in z nadzorom telesnih funkcij lahko

pozitivno vplivamo na misli in občutke. NLP pomaga, da se otresemo starih, neučinkovitih vedenjskih in miselnih vzorcev. Namen NLP-ja je koristiti posamezniku, razširiti njegove možnosti izbire in izboljšati kakovost življenja (Schwarz in Schweppe 2012).

Uporabnost NLP-ja po Račniku (2010, 215–216):

- spodbujanje ustvarjalnosti v timu
- oblikovanje identitete podjetja
- gradnja boljših odnosov med zaposlenimi
- odkrivanje potencialov posameznikov
- obvladovanje strahu in stresa
- sprememba navad
- oblikovanje boljših strategij in metod učenja in poučevanja
- izboljšanje komunikacije
- kreativno komuniciranje s trgom
- doseganje boljših prodajnih rezultatov
- svetovanje
- osebni razvoj
- samomotivacija
- veščine vodenja
- upravljanje čustvenih stanj
- vzpodbujanje kreativnosti in domiselnosti
- orodja za uporabo pri svetovanjih
- uporaba učinkovitega jezika za motivacijo
- uresničevanje ciljev
- tehnike in metode NLP-ja ipd.

5.5 NLP coaching

Coaching (treniranje) je metoda razvoja posameznikov ali skupin. Beseda *coach* izhaja iz športa in nima natančnega prevoda v slovenskem jeziku. Razlika med trenerjem in coachom je, da trener za stranko pripravi program, medtem ko coach stranko vzpodbudi in jo podpira, da si sama poišče najboljše rešitve. Ravno ta osebna vpletenost povzroča višjo motivacijo in boljše rezultate, da se je koncept prenesel tudi na področja svetovanja, izobraževanja in osebnega razvoja tako na osebem kakor tudi v poslovnem področju (Račnik 2010, 223–226).

Pri coachingu ljudje poglobijo svojo sposobnost za učenje ter povečajo svojo uspešnost, kar posledično vpliva na kakovost življenja. Rezultat uspešnega coachinga se kaže v spremembi osebnosti ljudi (prav tam).

NLP coach poleg spretnosti spraševanja in motiviranja uporablja tudi tehnike za odpravo omejujočih prepričanj in tehnike mentalnega treninga. Komunikacija med coachom in stranko je vedno strogo zaupna in se izvaja v obliki pogovorov. Stranka dobi naloge in navodila od coacha, coach pa ji pomaga odkriti izzive ali priložnosti. Podporo coacha je smiselno poiskati v primeru zasebnih in poslovnih sprememb. Coach lahko pomaga preseči omejujoče strahove, neugodna čustvena stanja, omejujoča prepričanja, stres ali pa pomaga pri fokusiranju, za izboljšanje kvalitete življenja, pri reševanju izzivov ipd. (prav tam).

Naloga coacha je, da stranki zagotovi podporo, varno okolje ter ji poveča ali okrepi njene obstoječe spretnosti in vire. Uspešni coachi poslušajo, opazujejo in prilagodijo svoj pristop potrebam stranke ter skušajo izvabiti iz nje rešitve. Večinoma se ukvarjajo s sedanostjo in prihodnostjo. Ločimo dve vrsti coachinga: osebnega in poslovnega. Poslovni coach skrbi za razvoj zaposlenih in njihovih kompetenc, osebni coach pa se osredotoča na strankin osebnostni razvoj (prav tam).

6 APLIKATIVNOST TEHNIK NEVROLINGVISTIČNEGA PROGRAMIRANJA

NLP trenerji, ki sodelujejo z različnimi podjetji, uporabljajo NLP tehnike posredno, tako da jih vključijo v izvedbo glede na želeno temo podjetja ali organizacije za doseg cilja. V nadaljevanju bom podala nekaj osnovnih tehnik in primerov, ki jih uporabljajo za kratka izobraževanja in katere tehnike sem tudi zasledila v raziskavah o učinkovitosti NLP-ja. Primerne so za medsebojno komunikacijo tako med zaposlenimi kakor za medsebojno komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi.

Tehnike NLP-ja so usmerjene:

- k ciljem namesto k problemom,
- k dosežkom namesto k napakam,
- k možnostim namesto k omejitvam,
- k radovednosti in čudenju namesto k domnevam (O'Connor in Seymour 1996).

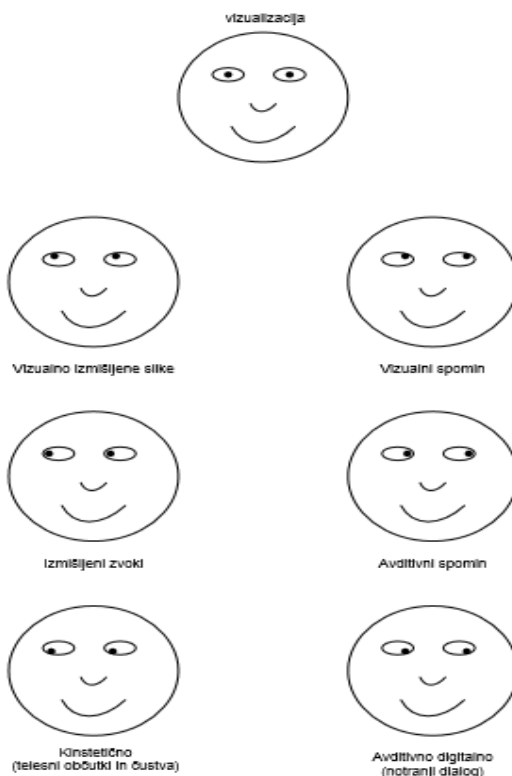
6.1 Vzorci premikov oči

O'Connor in Seymour (1996, 64–66) pravita, da način razmišljanja vpliva na telesne spremembe in obratno tudi telesne spremembe imajo vpliv na način razmišljanja.

Tudi oči sistematično premikano glede na to, kako razmišljamo, pravimo jim vzorci očesnih premikov, v nevrološki literaturi pa se imenujejo lateralni očesni premiki. Zaradi nevrološke povezave med njimi in zaznavnimi sistemi so bili vzorci opaženi v različnih kulturah. Avtorja pravita, da ima večina desničarjev vzorec, ki je prikazan na spodnji sliki (glej Sliko 6.1), pri levičarjih pa so včasih vzorci nasprotni. Če se uporablja ustrezno naravno gibanje oči, je dostop do določenega zaznavnega sistema precej lažji. Pogled naravnost pomeni strogo vizualizacijo, pogled navzgor in desno pomeni vizualno konstruiranje slik. Pogled navzgor in levo predstavlja vizualni spomin in podobe, ki smo jih že videli. Oči, obrnjene na levo, pomenijo avditivni spomin (zvoke, glasba, glas človeka ipd.). Oči, usmerjene v desno, pomenijo izmišljene zvoke, ki jih še nismo slišali. Pogled navzdol in levo predstavlja avditivno digitalno-notranji dialog (pogovor s samim seboj), pogled navzdol in desno pa pomeni spominjanje doživljanja čustev in telesnih občutkov.

Model nam nakazuje, da lahko ugotovimo, ali nekdo razmišlja v slikah, zvokih ali občutjih oz. lahko prepoznamo, kako razmišlja druga oseba (O'Connor in Seymour 1996, 64–66).

Slika 6.1: Vzorec premikov oči



Vir: O'Connor in Seymour (1996, 65).

6.2 Model PRL

Strategija oz. model PRL (pacing, raport, leading non-verbal, leading verbal oz. spremljanje, dober stik, nebesedno in besedno vodenje) je pristop za vzpostavljanje ciljno usmerjene komunikacije s sogovornikom. Pravi, da je treba ob vsaki komunikaciji sogovornika najprej *spremljati* z vsemi čuti, kar pomeni, da spremljamo njegovo mimiko, način govora, držo in se poskušamo prilagoditi njegovi govorici telesa. Poskušamo uskladiti svoje in njegovo obnašanje z namenom vzpostavitve empatičnega razmerja, ki ima bistven pomen pri postavitvi vzdušja (*dober stik*). Ko ustvarimo sproščenost in zaupanje in poteka komunikacija spontano, namenimo pozornost sogovornikovemu prevladujočemu zaznavnemu sistemu. V naslednji fazi poskušamo spreminjati naše vedenje s spremembo drža, da prevzamemo vodstvo. Če to ne uspe, se lahko ponovno postavimo v sogovornikov položaj in znova poskusimo. Če se sogovornik odzove *nebesednemu* vodenju, nadaljujete z vodenjem tudi *verbalno* tako, da mu predstavite vaša mnenja, stališča ali opažanja. Model PRL lahko uporabimo vedno, kadar se želimo uskladiti s sogovornikom oz. nanj vplivati (O'Connor in Seymour (1996).

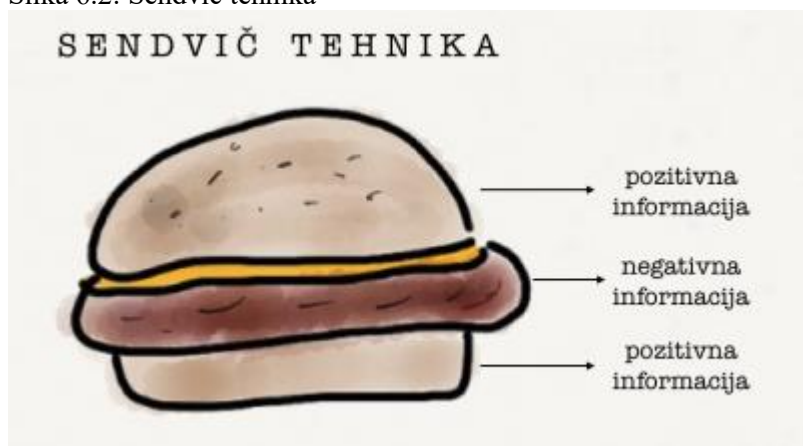
6.3 Model povratne informacije oz. »sendvič tehnika«

Sendvič tehnika omogoča zaposlenemu, da sporoči kritiko, predlog, nesoglasje ipd. na spodbuden način. S kritiko motivira osebo za nadaljnje delo oz. za doseganje cilja.

Podjetja, ki učinkovito in redno dajejo povratne informacije, imajo večjo konkurenčno prednost, saj povezujejo organizacijske cilje, ustvarjajo zaupanje, spodbujajo ustvarjalnost in usmerjajo posameznikovo motivacijo (Baker 2010).

Pogost način dajanja negativnih informacij je sendvič tehnika, kjer s povratnimi informacijami želimo odpraviti določeno vedenje. Pri tehniki (glej Sliko 6.2) najprej začnemo s pozitivno informacijo (komplimentom), sledi negativna informacija in na koncu spet pozitivna. Namen tehnike je izboljšati vedenje zaposlenega in hkrati ohraniti njegovo samospoštovanje. Izboljša se tudi možnost za spremeniti negativno mnenje v pozitivno v prihodnosti. Kljub temu nekateri avtorji navajajo njeno negativno stran, ki bi bila v tem, da prikrije glavni pomen povratne informacije (zaposleni so zmedeni zaradi pozitivnih), prejemnik lahko začne pričakovati kritiko po vsaki pozitivni informaciji, potreba po izboljšanju se izgubi v sporočilu ter večkratno ponavljanje istih pozitivnih komplimentov (prav tam).

Slika 6.2: Sendvič tehnika



Vir: Horvat (2015).

6.4 S.M.A.R.T. model

Določanje cilja je pri nadrejenih pomembna komponenta vsakdanjika. Cilj mora biti konkreten, pozitivno oblikovan in ne sme vsebovati primerjav. Imeti mora trden časovni okvir in mora biti dosegljiv z lastnimi sposobnostmi. Za doseganje ciljev je pomembna nenehna ciljna motivacija. Za preusmeritev na pozitivne cilje je potrebna sprememba jezika in oblika zavestnega razmišljanja. Če negativen način izražanja nadomestite s pozitivnim, lažje dosežete cilj (Schwarz in Schweppe 2012, 67).

Oblikovanje ciljev po modelu S.M.A.R.T. je metoda za postavitve in doseganje jasnih, konkretnih in dosegljivih ciljev. Beseda S.M.A.R.T. je sestavljena iz začetnih črk angleških izrazov, ki opisujejo ključne iztočnice za oblikovanje učinkovitih ciljev:

S (specific) – konkreten; kar si lahko predstavljamo

M (measurable) – merljiv; po čem spoznamo, da smo cilj dosegli

A (acceptable) – sprejemljiv, upošteva ekologijo, čemu se je treba pri tem odreči

R (real) – realen, dosegljiv in možen

T (time framed) – časovno opredeljen; določa časovni okvir uresničitve

Cilj preverimo še skozi ciljni okvir, ki vključuje okoliščine (v kakšnih okoliščinah si bom cilj prizadeval doseči), ekologijo (so učinki za mene in okolje pozitivni), sekundarni dobiček (čemu se bom moral odreči) in ceno (denar, čas, osebna angažiranost) (Račnik 2010, 128–129).

7 ANALIZA RAZISKAV O UČINKOVITOSTI NLP

S pomočjo sekundarnih analiz o učinkovitosti in uporabnosti NLP-ja, sem preverjala naslednjo hipotezo: *Sodobne metode NLP-ja izboljšujejo komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju.*

7.1 Raziskava 1: Učinkovitost in uporabnost usposabljanja iz nevrolingvističnega programiranja za različne poklice

7.1.1 Predmet raziskave

Z raziskavo je Norris (1997, 17–18) želel določiti učinkovitost in uporabnost usposabljanja iz NLP-ja, ugotoviti veljavnost posamezne tehnike ter določiti učinkovitost NLP-ja kot celote. Vprašalnik je izpolnjevalo 250 oseb, ki so uspešno zaključile usposabljanje na inštitutu Advance Neuro Dynamics v Honoluluju na Havajih v letu 1996. Vprašanja so bila tako odprtega kakor zaprtega tipa, uporabljena je bila tudi Likertova lestvica.

7.1.2 Rezultati

V spodnji tabeli so prikazani rezultati odgovorov o namenu udeležbe. Vsak udeleženec je označil vsaj en možen odgovor. Raziskava prikazuje uporabnost metodologije in NLP tehnik v različnih poklicih. Največji razlog, zaradi katerega so se udeleženci udeležili izobraževanja, je bil osebni razvoj. Managerjem in prodajnemu osebju je imelo pri usposabljanju višjo uporabno vrednost stroškovna učinkovitost kakor pridobitev spretnosti medsebojnega komuniciranja.

Tabela 7.1: 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, 19).

V Tabeli 7.2 so razvidni odgovori, s katerimi se je ugotavljalo, koliko časa je preteklo od prve udeležbe usposabljanja, ki je vsebovalo tehnike NLP-ja. Kar 54,69 % se je udeležila enega usposabljanja, 44,27 % pa se je udeležilo najmanj dveh usposabljanj.

Tabela 7.2: Minuli čas od prvega usposabljanja

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, 20).

Pri tretjem vprašanju (glej Tabela 7.3) se je ugotavljalo stopnjo izkušenj in sposobnosti pri uporabi tehnik NLP-ja. Stopnje potekajo od praktika pa do elitnega mojstra, ki je najvišja stopnja. Sklepalo se je, da je posameznik, ki je dosegel stopnjo trenerja, pridobil tudi certifikat praktika in mojstra praktika. Udeleženci so pod ostalo navedli druga izobraževanja, za katera so pridobili certifikat (mojster časovna črta terapevt, huna in mojster hipnoterapevt).

Tabela 7.3: 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, 21).

Pri četrtem vprašanju (glej Tabela 7.4) se je želelo ugotoviti zaznano uporabnost tehnik NLP-ja, ki so se jih udeleženci naučili na usposabljanju po kategorijah. Zaradi visoke stopnje mnogokratnih odgovorov na vprašanje ni bilo mogoče narediti zanesljive primerjave. V spodnji tabeli so razvidni rezultati, kjer Norris ugotavlja, da so udeleženci usposabljanja zaznali kot uporabna, standardni odklon pa kaže, da je bilo malo razlik od splošnih pozitivnih odgovorov.

Tabela 7.4: Uporabnost usposabljanja iz NLP-ja

Ne	Ne zelo	Nekoliko	Zelo	Najbolj	Ni odg.	M	Stand. 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, 22).

Iz rezultatov na peto vprašanje (glej Tabela 7.5) avtor sklepa, da je velika večina udeležencev samozavestna pri uporabi tehnik, naučenih na usposabljanju. Večina odgovorov je bilo med rangom *zelo* in *najbolj*, in so bili večinoma razpršeni (visok standardni odklon) in tudi manj pozitivni v primerjavi z ostalimi odgovori v vprašalniku. Sklepa, da bi vzrok za to lahko bile velike razlike v stopnjah certifikata in časa, ki je bil uporabljen za izobraževanje. Predpostavlja, da je lahko udeleženec z višjo stopnjo certifikata in daljšim časovnim odmikom samozavestnejši.

Tabela 7.5: Stopnja samozavestne uporabe tehnik NLP-ja

Ne	Ne zelo	Nekoliko	Zelo	Najbolj	Ni odg.	M	Stand. 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, 23).

Pri šestem vprašanju (glej Tabela 7.6) je raziskovalec 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. V povprečju so anketiranci verjeli, da je usposabljanje zelo dobro, priporočili bi ga tudi prijateljem in sodelavcem.

Tabela 7.6: Priporočilo usposabljanja iz NLP-ja prijatelju oziroma sodelavcu

Ne	Ne zelo	Nekoliko	Zelo	Najbolj	Ni odg.	M	Stand. 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, 24).

Tudi pri sedmem vprašanju na spodnji tabeli opazimo, da so odgovori v rangi med *zelo* in *najbolj* in tudi standardni odklon prikazuje relativno skladne odgovore o usposabljanju kot o investiciji.

Tabela 7.7: NLP usposabljanje kot investicija

Ne	Ne zelo	Nekoliko	Zelo	Najbolj	Ni odg.	M	Stand. odklon
2	0	18	70	102	0	4,41	0,75
1,04 %	0,00 %	9,83 %	36,46 %	51,52 %	0,00 %		

Vir: Norris (1997, 25).

V spodnji tabeli je avtor želel ugotoviti obseg povečanih sposobnosti udeležencev pri vzpostavljanju stika s strankami ali sodelavci. Meni, da je vzpostavljanje stika s strankami zanesljiv kazalec učinkovitosti in uporabnosti NLP-ja, ker vsebuje veliko tehnik, ki so temu namenjene in je sposobnost hitrejše vzpostavitve stika z ostalimi osnova pri NLP-ju.

Tabela 7.8: Učinek sposobnosti vzpostavljanja stika

Ne	Ne zelo	Nekoliko	Zelo	Najbolj	Ni odg.	M	Stand. 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, 26).

Deveto vprašanje v anketi je bilo odprto. Avtorja je zanimalo, katera tehnika je bila najbolj uporabna z vidika posameznika. Od 47 bistveno različnih odgovorov lahko izpostavimo tri, ki predstavljajo večjo frekvenco. 46,88 % anketirancev je bilo mnenja, da je najbolj uporabna tehnika terapija časovna črta, 29,69 %, da je to bila tehnika jezik in zaznavni sistem ter procesne besede, 17,71 % pa je odgovorilo, da je to bila tehnika vzpostavljanja dobrega stika.

Pri desetem vprašanju je avtorja zanimalo, katero tehniko so udeleženci občutili kot najmanj uporabno. Od 22 različnih odgovorov so samo 4 prejeli več kot tri odgovore, tehnika sindranja in uporaba Miltonovega metamodela sta prejeli po 5 odgovorov (2,6 %). Sledila je tehnika preokvirjanja v šestih korakih z 9 odgovori (4,69 %). Najmanj uporaben jim je bil vzorec ŠŠŠC z 12 odgovori (6,25 %).

Enajsto vprašanje je bil dodatni komentar o zaznavi uporabnosti ali učinkovitosti usposabljanja iz NLP-ja kot osebno mnenje in stališče, ki ni bilo zajeto v vprašalnik. Od vseh 192 je 168 odgovorilo na vprašanje, 152 je bilo pozitivno usmerjenih, 5 negativnih in 7 nevtralnih komentarjev. Odgovori so poročali, da je odvisno od posameznikove želje, koliko odnese od usposabljanja.

7.1.3 Povzetek

Študija je pokazala, da je usposabljanje iz NLP-ja uporabno in učinkovito, kar so nakazovali tudi odgovori na odprta vprašanja. Ni se izpostavljalo nobene posamezne tehnike. Udeleženci so se strinjali, da je metodologija le-tega učinkovita, uporabna in ima vrednost. Usposabljanje so ocenili kot njim in drugim uporabno ter kot dobra investicija časa. Pri izvajanju tehnik so se počutili samozavestno. Visoka raven odgovorov je bila pri vprašanju o najbolj uporabni tehniki. Avtor predvideva, da je to zaradi obsežnosti uporabnih tehnik pri NLP-ju. Malo jih je odgovorilo na vprašanje o najmanj uporabnih tehnikah. Anketiranci so na vprašanje odprtega tipa največ poudarili, da je odvisno od posameznika, ali bo usposabljanje uporabno ali neuporabno.

Sklep avtorja je, da tisti posamezniki, ki so zainteresirani za model NLP in so vložili nekaj denarja, čutijo, kot da je usposabljanje uporabno oz. ga naredijo uporabnega. Glede na visok odstotek vrnjenih vprašalnikov predvideva, da se posamezniki ne bi vpisali na usposabljanje, če bi mislili, da uposabljanje ni uporabno in učinkovito.

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

7.2 Raziskava 2: Petintrideset let raziskovanja nevrolingvističnega programiranja. Baza podatkov raziskav NLP. Najsodobnejša ali psevdoznanstvena dekoracija?

7.2.1 Predmet raziskave

Tomasz Witkowski (2010) je raziskoval koncept NLP-ja v povezavi z empirično raziskavo. Od 315 člankov je avtor izbral 63 študij od 287 avtorjev med letoma 1974 in 2009, ki so bile objavljene v Master Journal List (ISI). Večinoma so bili članki s strani podatkovne baze NLP skupnosti. Od 63 študij je bilo 33 empiričnih člankov, ki so raziskovali načela ali pa hipoteze, NLP-ja, 14 člankov je bilo brez empirične podlage in zato jih avtor ni vključil (polemike, analize, študije primerov, razprave), 16 del pa ni imelo povezave z NLP tezami. Analiziral je prvo kategorijo, kjer je bilo primernih 22,2 % vseh člankov.

7.2.2 Rezultati

Witkowski je analiziral tako kvantitativne kakor kvalitativne analize. Pri kvantitativnih študijah so bili rezultati slednji: 9 del (27,3 %) je bilo v prid načelom NLP-ja, 18 (54,5 %) ni podprlo tez empiričnih osnov, 6 del (18,2 %) je bilo z nejasnim izidom. Tudi pri analizi literature Polish Ministry of Science and Higher Education je bilo kar 58,6 % študij, ki so dvomile v verodostojnost koncepta NLP-ja, 25,7 % je pokazalo podporo osnovam, 15,7 % pa so imele nejasne rezultate.

Tudi kvalitativne študije avtorja so pokazale, da je koncept NLP-ja brez empirične podlage. Manj kot ena tretjina analiziranih člankov je imela pozitivne rezultate nad teorijo NLP-ja, polovica pa je zavrnila kakršno koli povezanost, ostali odgovori pa so bili nejasni.

Študije (Ducana, Konefala in Spechlerja 1990 v Witkowski 2010) so pokazale pozitiven učinek NLP-ja v smislu učinkovitosti v primeru 21-dnevnega izobraževanja. Avtor se pri tem strinja, da ima najverjetneje lahko pozitivno povratno informacijo vsako izobraževanje s tako intenzivnim tečajem in da je treba upoštevati tudi koncept placeba.

Veliko študij (Thompson in Miller 1985; Graunke in Roberts 1985; Sharpley 1984 v Witkowski 2010, 62) je preverjalo teorijo očesnih stikov, vendar tudi te niso podprle teorije oz. osnov in načel NLP-ja. Dokazano je bilo, da ima NLP metodološke napake in premalo poznanja nad teoretskimi izhodišči. Od 44 študij jih 60 % ni dokazalo empirične preverljivosti oz. potrdilo teorije NLP-ja. Tudi študije, ki so raziskovale učinkovitost specifične terapevtske tehnike ali senzorični model in komunikacijo, so zavrnilo znanstvenost NLP-ja. Študije, ki so NLP podprle, so bile tiste, ki so prikazovale reprezentacijske sisteme.

Ob primerjavi kvalitativne in kvantitativne raziskave se kaže podpora raziskovalnim teorijam, ki zavračajo načela NLP-ja v razmerju 3 : 1 za teorije, ki ne podpirajo načel NLP-ja v znanstveni metodi. Avtor dodaja, da je bilo veliko raziskav v prid NLP-ja narejenih med letoma 1980–1990, ko je ta metoda veljala za verodostojno in statistično preverljivo metodo (Witkowski 2010, 63–64).

7.2.3 Povzetek

Z NLP-jem se ukvarjajo že petindvajset let razni terapevti, svetovalci, univerzitetniki ipd. Uporablja se v oglaševanju, članke v najdemo v pomembnih znanstvenih revijah ter veliko študentov psihologije obiskuje tečaje NLP-ja. Uporaba NLP-ja se je razširila med korporacije, kot so IBM, McDonald's, NASA, vojska, med olimpijskimi športniki, v javnem in zasebnem šolstvu itd. Witkowski poda tudi primer Poljske, kjer učni programi psihologije od dvanajstih najboljših državnih univerz, osem jih ponuja vsebine NLP-ja in nekatere tudi dodatne tečaje. Meni, da se veliko znanstvenikov izogiba preučevanja metode NLP-ja, in se sprašuje, katera je njegova znanstvena vrednost. Ugotovimo jo lahko samo z empiričnim raziskovanjem. Ker pa analize Witkowskega potrjujejo, da NLP nima empirične osnove, sledi, da NLP nima osnov. Po petintridesetih letih raziskovanja koncepta NLP-ja raziskave niso potrdile njegovega koncepta kot empirično preverljivega. Avtor izrazi dvom v primernost njegove nadaljnje uporabe in zadovoljstvo, če bi se izkazalo za uspešno metodo v prihodnosti (Witkowski 2010).

7.3 Druge raziskave o učinkovitosti NLP-ja

Pri metodah in tehnikah NLP-ja se tako srečujemo tako z njihovimi podporniki, ki zagovarjajo uspeh metod, kakor s skeptiki, ki pravijo, da za metode ni empiričnih dokazov in da temeljijo na napačnih predpostavkah. Stopnja NLP aktivnosti usposabljanja, objave, široka uporabnost v sodobni družbi, vključno z izobraževanjem, se zdi, da zaslužijo raziskovalno pozornost, ne glede na to, ali NLP teoretično podpremo ali ne.

Tosey in Mathison (2003) v svojem članku o vplivu jezika na učenje po Mathisonovi študiji (2003) opredelita tudi kritike, ki se nanašajo na NLP. Ugotavljata, da ima NLP premalo akademske pozornosti, čeprav dosega velik uspeh na področju, kot so vzgoja, management, treningi, razvoj ipd. Omenita, da okviru študije Bolstada (1997 v Witkowski 2010) najdemo raziskave eksperimentalne psihologije, ki niso našle podlage za sprejetje modela in da je večino publikacij objavlja združenje NLP (NLP community), kjer so objavljene tudi knjige ustanoviteljev (Bandlerja, Grinderja in drugih). Ena izmed najbolj obširnih knjig je Diltsova Enciklopedija NLP (2000). Že sama ustanovitelja modela (Grinder in Bandler 1979) navedeta, da je vrednost NLP-ja v njegovi praktični uporabi, kjer dobijo modeli smisel. Vseeno so nekateri uporabniki in izvajalci NLP tehnik (Dilts, McWhirter, Robbie) mnenja, da je treba razvijati teorijo NLP-ja.

Avtorja ločita vprašanja glede NLP-jeve teoretične osnove in NLP-ja kot gibanja. Ali ima NLP teoretično osnovo ali je samo zbirka modelov in praks (Craft 2001 v Tosey in Mathison 2003)? Avtorja ga uvrščata v koncept transdisciplinarnosti, ker je sam nastanek pogojen s prakso in ne z aksiomi. Navedeta, da veliko uporabnikov ne išče osnov v teoriji, ampak v njegovi praktični uporabi. Vseeno pa menita, da bi bilo treba vpeljati teoretične novosti k določenim modelom, ki so morda zastareli. Druge kritike se pojavijo pri NLP-ju kot gibanju, kot o zaprti skupini, kjer se lahko samo tisti, ki gredo skozi izobraževanja, vključijo («NLP skupnost oz. združenje»). Pri tem se po mnenju avtorjev lahko pojavi prenizka kritičnost v skupini glede svojih praks in teorij. Po drugi strani pa NLP izobraževanja podpirajo kritičnost posameznikov za preverjanje njihovih modelov.

Zaključujeta, da bi bilo vsekakor treba opraviti več raziskav za oceno uporabnikov in izkušenj strank z NLP-jem zaradi nizkega števila publikacij, ki potrjujejo njegovo učinkovitost. Omenita tudi kritike o njegovi manipulativni moči. Menita, da njegova glavna uporaba krši predpostavke, na katerih je NLP zgrajen oz. utemeljen (Tosey in Mathison 2003).

Pozitiven odziv na NLP pa imata avtorja (v Turnšek in Ovsenik; 2015, 7) v raziskavi o odnosu do sebe in učenja pri študentih pred in po NLP izobraževanju. Nakažeta, da se sprememba pripeti v mišljenju o sebi kot učencu. Pomembnejše so spremembe v odnosih na višjih logičnih ravneh (vrednote, identiteta, misija). Z analizo sta dobila naslednje vzorce reakcije učencev: moč tematike neuspeha, spremembe v prepričanjih ljudi o učenju, spremembe v videnju samih sebe kot učencev, spremembe v pogledih na sposobnost ter spremembe pri opravljanju bodoče aktivnosti.

Pomanjkanje empiričnih dokazov v NLP-ju potrjuje tudi laboratorijska raziskava F. C. Sharpley (v Norris 1997, 13–14), kjer ugotavlja, da ne obstaja uporabnost pri procesu ujemanja oseb, kot se opisuje pri NLP-ju. V raziskavi ni bilo videnih razlik med kontrolno skupino in skupino, ki se je usposabljala na tem področju. Dodaja tudi, da ni empiričnih dokazov, ki bi podpirali uporabnost ugotavljanja posameznikovega primarnega zaznavnega sistema.

B. Graunka in K. T. Roberts v svoji raziskavi ovržeta predpostavko, da vsak posameznik uporablja le en prevladujoči kanal (vizualni, avditivni ali kinestetični tip). Poudarita, da primanjkuje dokazov za predpostavko, da osebe z enakim zaznavnim sistemom komunicirajo učinkoviteje (prav tam).

Kot primer lahko navedemo tudi štiri študije, objavljene v Dissertation Abstracts International, v katerih rezultati dveh raziskav niso pokazali nobenega učinka modela NLP-ja, dve raziskavi pa sta prikazali pozitivne učinke na področju vzorcev očesnih premikov in na področju vodenja. V raziskavi o tehniki vodenja so ugotovili, da so vodje (eno leto po usposabljanju iz NLP-ja) dosegli napredek pri želenih rezultatih (Thompson in drugi 2002, 293).

Zagovorniki NLP-ja poudarjajo, da je NLP težko testirati, še posebej laboratorijsko, ker gre za edinstven model. Robins (v Norris 1997, 15) izpostavlja štiri probleme pri testiranju:

- Raziskovalci so slabo poučeni o tehnikah in spretnosti NLP-ja, so objektivni pri izvajanju raziskav.
- V NLP-ju ni kakovostne kontrole (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.

Podobno tudi Dilts in ostali zagovorniki NLP-ja opozarjajo, da kombinacija različnih tehnik NLP-ja tvori njegovo celoto. Posamezne tehnike se sicer lahko obravnava ločeno, vendar se njihova učinkovitost kaže šele v celoti. Raziskovanje modelov in teorij NLP-ja bi moralo biti po Diltsu usmerjeno v dve smeri – ali v resničnost trditev v teoriji ali v njegovo uporabnost kot teorije. Meni, da je uporabnost modela določena z učinkovitostjo usposabljanja, ne pa kot dokaz v laboratoriju (Norris 1997, 16).

Negativne kritike NLP-ja se pojavljajo tudi v kontekstu manipulacije, ker vključuje NLP spretnosti sporazumevanja in vplivanja. Že O'Connor in Seymour v svoji knjigi *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja* (1996, 42–43) nakažeta na omenjeni paradoks, kjer uspešne komunikacijske spretnosti lahko dobijo negativen prizvok ali so lahko razglašene za manipulacijo, ki negativno vpliva na sogovornika zaradi vsebovane prisile. Pravita, da je NLP sposobnost, da se učinkovito odzovemo drugim s spoštljivim in razumnim odnosom, v komunikaciji pa lahko vedno govorimo o vplivu drug na drugega. Omenjata še, da so NLP tehnike nevtralne, kako se jih uporablja, pa je odvisno od spretnosti in namena posredovalca sporočila.

Schwarz in Schweppe (2012) pa menita, da je NLP praktična metoda, pri kateri je teorija še na drugem mestu, kar potrjuje tudi Heap (2008) v svojem članku o NLP-ju. Predpostavke NLP so delovne hipoteze in niso teorije. Področja znanosti, ki so vplivala na nastanek NLP (nevrolingvistika, kognitivna znanost, psihologija, psihonevroimunologija), so že prej razvila teorije, ki jih NLP uporablja kot delne teorije. Tako zapleteno področje, kot je človekova duševnost, je komajda mogoče razumeti na podlagi pustih teorij, ki so pravzaprav precej bolj preproste kot predmet njihove raziskave (Schwarz in Schweppe 2012).

8 SKLEP

Sodobni svet temelji na načelih dobrega in učinkovitega komuniciranja. Poslovno interno komuniciranje je oblika komuniciranja, pri katerem se prepletajo medsebojni odnosi zaposlenih in je bistvenega pomena za razvoj podjetja. Učinkovita komunikacija je nujna za uspešno vodenje in za ustvarjanje pozitivnega vzdušja tako med nadrejenimi kakor tudi med podrejenimi. Prehajanje v komunikacijo »tretje generacije«, kjer predmet komuniciranja nista le prodaja in tržno tekmovanje, ampak tudi uskladitev ciljev poslovnih sistemov in zadovoljstvo zaposlenih, pomeni uporabljati tudi drugačne metode dela in izobraževanja.

Brez trajnega in organiziranega izobraževanja zaposlenih tako novih kakor starejših kadrov ni napredka v sodobnem poslovanju. Vsaka izmenjava znanja in informacij ter izkušenj je pomembna. Za osebno rast je potrebno nenehno učenje in ljudje z učinkovitimi osebnostmi se tega zavedajo. Glavna moč NLP-ja je, da udeleženci v procesu treninga izgrajujejo svojo osebnost, razumejo svoje vzorce vedenja in motive pri drugih.

Menim, da bi lahko sodobne metode NLP-ja izboljšale komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi, če bi bile vključene v sam program izobraževanja. Po omenjenih empiričnih raziskavah se je NLP izkazala za metodo, ki nima znanstvene podlage, vendar pa so istočasno vidni uspehi na področju izobraževanja in tudi interes zanj narašča. Tako kot lahko vodjo ne zanima, kako je cilj dosežen, samo da je dosežen, bi lahko v tej raziskavi na podlagi prebranega potrdila svojo hipotezo, ki pravi, da *sodobne metode NLP-ja izboljšujejo komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju*. Gre predvsem za individualni pristop nadrejenega. Vsekakor pa vidim v koriščenju določene teorije, modela ali pa gibanja, ki vsebuje metode za osebno rast in učinkovito komunikacijo, samo pozitiven vpliv, ker menim, da podjetja to potrebujejo, tudi če teorija nima znanstvene podlage. Vendar lahko govorimo o znanstveni podlagi, ko govorimo o edinstvenosti človeka oz. dober primer je navedena Norrisova (1997) študija, kjer so sami udeleženci seminarja strinjali, da je čisto subjektivno, koliko vsak odnese oz. se nauči od seminarja.

Sicer pa tudi nekoliko po besedah Račnika (2010), NLP trenerja, nobena metoda ne more nadomestiti spoštovanja med nadrejenim in podrejenimi. Šele, ko je prisotno spoštovanje, se lahko pogovarjamo o metodah komunikacije.

9 LITERATURA

1. Argyle, Michael. 1994. *Bodily Communication*. London: Routledge.
2. Baker, Nathan. 2010. Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resorse Developement International* 13(4): 477–485.
3. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Berlogar, Janko. 2001. *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
5. Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Burger, Andreja. 2000. *Neverbalna komunikacija*. Pedagoška obzorja 15 (5-6): 341–354.
7. Česnovar, Tone. 2001. Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji. *Organizacija* 34 (7): 415–421.
8. Davis, Keith. 1981. *Human Behaviour at Work*. New Delhi: McGraw-Hill Inc.
9. Dimovski, Vlado, Sandre Penger in Miha Škerlavaj. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Evans, Roger in Peter Russell. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha Center d.o.o.
11. Fiske, John. 2004. *Uvod v komunikacijske študije*. Ljubljana: FDV.
12. Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Založba moderna organizacija.
13. Goleman, Daniela. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba d.d.
14. Goričar, Jože. 1975. *Temelji obče sociologije*. Maribor: Založba Obzorja.
15. Gruban, Brane. 1991 *Strateško upravljanje internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop.
16. Handy, Charles. 1993. *Undersrtanding Organisations*. Middlesex: Penguin Group Ltd.
17. Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: An Introduction*. London: Routledge.
18. Hartley, Peter in Clive G. Bruckmann. 2002. *Business Communication*. London: Routledge. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/> (1. julij 2016).
19. Heap, Michael. 2008. The Validity of some early claims of Neuro-Linguistic Programming. *Skeptical Intelligencer* 11 (6–13). Dostopno prek: <http://www.mheap.com/nlp5.pdf> (1. avgust 2016).

20. Horvat, Patricija. 2015. *Sendvič tehnika podajanja povratnih informacij, da ali ne?* Dostopno prek: <https://psihologijadela.com/2015/11/18/sendvic-tehnika-podajanja-povratnih-informacij-da-ali-ne/> (15. avgust 2016).
21. Irišič, Marko. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.
22. Jelenc, Dora. 1998. *Osnovna vedenja o komunikaciji*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
23. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
24. --- Bogdan. 1992. *Kako se upešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. --- 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Kitchen, Philip J. 1997. *Public relationship: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
27. Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management – Tržno upravljanje, analiza, načrtovanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
28. Lipičnik, Bogdan. 1991. *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
29. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
30. Littlejohn, Stephen W. 1992. *Theories of human communication*. Belmont (California): Wadsworth Publishing Company.
31. Losier, Michael J. 2009. *Zakon povezovanja: kako oblikovati idealne osebne in poklicne odnose*. Brežice: Primus.
32. Mescon, H. Michael, Albert Michael in Franklin Khedouri. 1998. *Management*. Third Edition. New York: Harper & Row, Publishers Inc.
33. Možina, Stane. 1991. *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. --- in Damjan Janez. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana. Ekonomska Fakulteta.
35. --- Bogdan Kavčič in Mitja Tavčar, ur. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
36. --- Mitja Tavčar in Ana Knežević. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
37. --- Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Obzorja.
38. --- in Damjan Janez. 2015. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Muchinsky, Paul M. 1987. *Psychology Applied to Work*. Second Edition. Chicago: The Dorsey Press.
40. Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

41. Norris, Robert. 1997. *Effectiveness and Usefulness of NLP Training for Professionals*. Dostopno prek: <http://www.nlp.com/report/review/i.htm> (1. avgust 2016).
42. Novak, Bogdan. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Ober, Scot. 2003. *Contemporary Business Communication*. Boston: Houghton Mifflin Company.
44. O'Connor, Joseph, in Seymour John. 1990. *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: uvod v nevrologvistično programiranje (NLP)*. Žalec: Založba Sledi.
45. Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris.
46. Račnik, Marjan. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: samozal. M. Račnik.
47. Rollinson, Derek, Aysen Broadfield in David J. Edwards. 1998. *Organisational Behaviour and Analysis*. New York: Addison Wesley Longman Inc.
48. Rouse, Michael J. in Sandra Rouse. 2002. *Business communication: a Cultural and Strategic Approach*. London: Thomson Learning.
49. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Schermerhorn, John. 2002. *Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
51. Schwarz, A. Aljoscha in Ronald P. Schweppe. 2012. *Moč podzavesti: nevrologvistično programiranje*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
52. *Slovar slovenskega knjižnega jezika - SSKJ*. Dostopno prek: http://bos.zrcsazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=komunikologija&hs=1 (26. julij 2016).
53. Stewart, Aileen M. 1994. *Empowering People*. London: Pitman Publishing.
54. Stoner, James in Edward R. Freeman. 1992. *Management*. New Jersey: Prentice – Hall International Inc.
55. Thomson, John E., Lisa Courtney in David Dickson. 2002. The Effect of Neurolinguistic Programming on Organisational and Individual Performance: A Case Study. Bradford: *Journal of European Industrial Training* 6/7: 292–298.
56. Tosey, Paul in Jane Mathison. 2003. *Neuro-linguistic programming: its potential for learning and teaching in formal education*. Hamburg: University of Surrey. Dostopno prek: <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00003319.htm>. (15. avgust 2016).
57. Turnšek Mikačič, Marija in Marija Ovsenik. 2015. *Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad?* Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
58. Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: FDV.

59. Verbinc, Franc. 1971. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
60. Verčič, Dejan. 2000. *Uvod v poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Akademija MM-Marketing Magazin. Delo (6.junij).
61. Vrčko, Matjaž, Tadeja Trojar Jan, Martina Orel in Bojan Erjavšek. 2004. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro praxis.
62. Witkowski, Tomasz. 2010. Thirty-Five Years od Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Reaearc Data Base. State of the Art or Pseudoscientific Decoration? *Polish Psychological Bulletin* 41(2): 58–66.
63. Zrimšek, Nataša. 2000. Proces komunikacije in funkcija jezika. *Pedagoška obzorja* 15 (3-4): 168–178.