

KAKO S POMOČJO NLP-JA IZBOLJŠATI DELOVANJE PROJEKTNEGA TIMA? / Črt Poglajen, Mateja

Kalan, Senta Sirk, Aleš Sirk, Matevž Klinc, Brigita Škvarča

UVOD

V organizaciji projektih timov velik izziv pogosto predstavljata dve situaciji: prva je, da v ustaljeni skupini vladajo nepisana pravila in konvencije, ki jih je zaradi dolgo trajajočega statusa quo in iz njega izhajajoče nepripravljenosti na spremembe, težko spremeniti, druga pa, da je potrebno organizirati delo v okolju, v katerem zaradi narave dela ni jasno dogovorjene hierarhije in iz nje izhajajoče dodelitve odgovornosti. Pojavi se namreč lahko nevernost, da bodo določeni posamezniki zavoljo prestiža in izhodiščno opozicijske drže blokirali kakršenkoli pobudo in možnost za napredek. Posledično pa bo delo celotnega tima ostalo nerealizirano (Spicer 2014).

Obe situaciji zaustavljata pozitiven razvoj delavnih procesov, na trenutke onemogočata izvajanje konstruktivnega diskurza, v končni fazi pa lahko ogrozita celo sam obstoj skupine kot take. In v obeh je stihijsko reševanje problema neplodno. Ker se bosta moč in volja vsakega posameznika, ki bi procese rad izboljšal, postopno izčrpali, če pred seboj ne bo imel jasne vizije tega, kaj hoče in kako želi do danih ciljev priti.

Da bi povečali učinkovitost skupine, moramo najprej izboljšati vzdušje v njej, po tem pa vnesti spremembe v sam proces dela (Mind Tools Editorial Team, n.t.). Da bi energijo posameznikov, ki konstruktivnim spremembam nasprotujejo obrnili v pozitivno, vsem ostalim članom pa povrnili vzdušje, v katerem lahko pozitivno delajo, moramo ravnati v skladu z osnovnimi načeli nevrolingvističnega programiranja (NLP), da bi izboljšali procese dela pa moramo razumeti način delovanja in razmišljanja uspešnih članov skupine in na podlagi tega narediti vodila in pomoč za tiste, ki to (še) niso. Na osnovi teh vodil je mogoče manj uspešnim članom pomagati, da izboljšajo svojo storilnost in pri tem najdejo tudi

osebno zadovoljstvo. V tem prispevku se bomo posvetili predvsem slednjemu delu procesa. Namreč proučivti delavnih metod uspešnih članov, ki nam bo služila za pripravo vodil in delavnih strategij na ravni celote (Alder 2002).

Eno od najučinkovitejših orodij za doseg globljega vpogleda v delovanje uspešnega posameznika je tako imenovano »nevrolingvistično modeliranje«. Gre za način sistematičnega beleženja podatkov s pogovorom in opazovanjem, ki ga je šola nevrolingvističnega programiranja (NLP) razvila ob analizi dela vrhunskih menedžerjev, športnikov, umetnikov in voditeljev civilnodruženih organizacij (Grinder 2008). Izdelava konsistentnega modela nam omogoči razumevanje posameznih vrednot, prepričanj, vedenj, izkušenj in načinov dela ter nam hkrati poda temelje za izdelavo novih, učinkovitejših strategij. Strategij, ki bodo izboljšale storilnost in komunikacijo tima.

ŠEST KORAKOV ZA IZBOLJŠANJE UČINKOVITOSTI DELOVNIH PROCESOV

Da bi z uporabo metod NLP-ja dobili prave rezultate, je nujno, da se postopka lotimo sistematično in da smo, še predno začnemo z delom, pozorni na cilje, fokus, nivoje raziskovanja, zorni kot, izbiro ustrezne metode modeliranja in nenazadnje tudi na meta programe, ki jih posameznik ima. Pаметno je, da ga (jo) najprej opazujemo med njegovim delom, po tem pa mu (ji) zastavimo še niz vprašanj, ki nam bodo dala oprijemljive odgovore. Na osnovi teh rezultatov in modela kot takega pa naredimo strategije.

Celoten proces od uvoda v modeliranje do priprave učinkovitih rešitev zajema šest korakov:

V prvem delu pričujočega prispevka bomo pojasnili ključne pojme, ki se nanašajo na proces nevrolingvističnega modeliranja, v drugem delu, bomo pokazali primere izdelanih vprašalnikov,

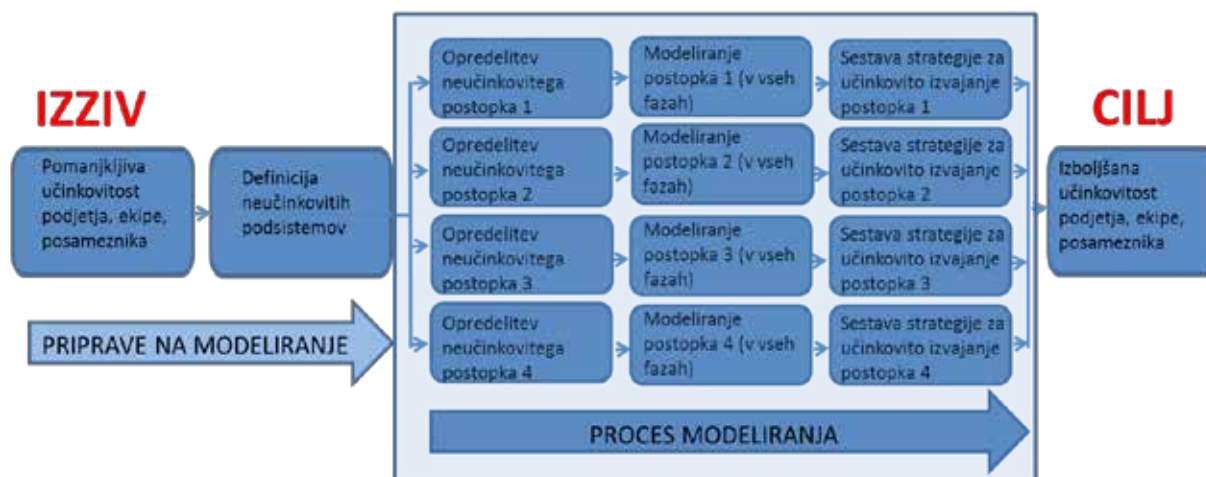
ki so kot osnova za izvedbo modeliranja koristili nam, ko smo v pripravah na pridobitev licence za NLP-mojstre morali proučiti lastnosti izbranih, v tretjem delu pa bomo pokazali, kako se dobljene rezultate na dan način da interpretirati.

Procesa izdelave strategije, ki sledi zaključeni metodologiji in je pravzaprav njen cilj, se v danem prispevku ne bomo dotikali, ker bi ta tema zahtevala preveč prostora, je pa strategijo mogoče sestaviti sorazmerno enostavno, če smo z metodologijo prišli do dobrih rezultatov in prek tega, če vemo, kakšne so realne ambicije kolektiva in kakšna sredstva so pri tem na voljo.

Osnovna načela nevrolingvističnega modeliranja

Kadar nam je cilj rešiti en sam, jasno opredeljen problem, ga modeliramo samostojno, kadar gre za niz neučinkovitih postopkov in dejanj, kot je to primer na Sliki 1, pa se je treba lotiti vsakega postopka posebej, pripraviti primeren model in iz njega izhajajočo strategijo reševanja. Tako bi se lahko v podjetju na primer soočili s potrebo po modeliranju organizacije dela, prodaje, trženja, komunikacije; v športnem klubu bi se lahko soočili z modeliranjem pripravljanih treningov, posameznih segmentov igre, načina komunikacije igralcev na igrišču; pri umetniku pa bi se lahko soočili z učinkovitim razumevanjem želja naročnika, koordinacijo in komunikacijo z mediji.

Dobro zastavljen model nam ne pove, kako mora kdo določeno stvar narediti, ampak opisuje, na kakšen način lahko potencial, ki ga sodelujoči pri posameznem projektu imajo, izkoristijo v večji meri. V skladu z izhodiščnim načelom »Zemljevid ni teritorij« in »pravilom fleksibilnosti« ljudem vselej pustimo možnost in pot, da ugotovitve modela sami prilagodijo svojim karakteristikam in specifičnim razmeram, v katerih so.



Slika 1: Proces modeliranja – od začetka do konca

Iskana dejstva

Pri NLP-modeliranju skušamo odgovoriti na ključna vprašanja posameznikove percepcije sveta postopno in skozi sosledje dobro premišljenih korakov. Da bi razumeli posameznika, njegovo okolje in proces dela moramo razumeti:

- Kako *zaznava okolje*. Modelirati in razumeti je potrebno vse ključne eksterne dejavnike, ki vplivajo na njegovo delo. V to skupino štejemo tudi čisto konkretne priložnosti in izzive, pred katerimi se nahaja.
- Kakšno je njegovo *vedenje*. Ko smo razumeli okolje, v katerem posameznik deluje, je pomembno, razumeti ravnanja oziroma interakcije z ljudmi v njegovi bližini.
- Kakšne so njegove *splosnosti*. Da bi razumeli doseg njegovih kapacitet, je pomembno, da razumemo njegovo »mentalno karto« (mental map), njegov *delovni plan* in *strategije*, ki jih postavlja pri konkretnem delu. Te tri stvari nam definirajo pomemben del globinske strukture.
- Kakšne so njegove *vrednote* in *prepričanja*. Razumeti je treba vrednotna prepričanja, na osnovi katerih se posameznik odloča, česa se bo lotil (po njegovi sodbi moralno upravičeno) in česa se ne bo lotil (po njegovi sodbi ni moralno upravičeno), poleg tega pa tudi motivacijska prepričanja, zavoljo katerih se bo moralno upravičenega dejanja zares lotil.

- Kakšna je njegova *identiteta*. Ključno je določiti, kako posameznik gleda na samega sebe. Kakšno vlogo si pripisuje znotraj okolja in družbe, kakšno je njegovo poslanstvo in kakšen je njegov življenjski smoter (smisel bivanja).

Da bi odkrili vire odličnosti, smo se lotili vseh ključnih informacij, ki so pomembne za uspešno delo znotraj poklica. Se pravi vse, od percepcije okolja, do vedenja, sposobnosti, vrednot in prepričanj, ki so posameznika pripeljali do sedanjega statusa in mu omogočajo nemoteno delo, do lastne identitete in občutka umestitve v dano družbo in kontekst.

Nivoji modeliranja

V skladu z osnovno teorijo NLP-ja je potrebno sočasno slediti vsem trem nivojem posameznikove interakcije z okoljem: vedenje, nezavedne reakcije in komunikacijo. V istem trenutku je zaradi tega treba uskladiti opazovanje vseh treh nivojev, kar je mogoče s tem, da se opazovanja vselej udeležita najmanj dva analitika, ki imata potrebno znanje in veščine NLP-ja. En analizira tako imenovano »površinsko strukturo«, drug pa tako imenovano »globinsko strukturo«:

- *Površinska struktura* zajema zunanje signale, ki jih posameznik oddaja. Pri tem gre za vizualne, aditivne ali kinestetične dražljaje, lahko gre tudi za verbalno ali neverbalno izrečene koncepte.

- *Globinska struktura* zajema kompleksnejše mentalne procese, kot so: ideje, čustva, vrednote, identiteta, strategija dela in vizija.

Da bi prišli do verodostojnih podatkov, smo se lotili analize obeh struktur. Skupine smo oblikovali tako, da sta bila v njih minimalno dva člana, pogosto pa trije, da so lahko sočasno opazovali in merili oba nivoja modeliranja. Naloge je določila vsaka skupina znotraj sebe in se jih je držala skozi obe fazi praktičnega dela opazovanja, tako pri opazovanju gospodarstvenika, športnika in umetnika. En član je prevzel spremljanje površinske strukture, drug pa globinske.

Od tretje faze delovnega procesa naprej smo si natančno zapisovali opazovanja na obeh ravneh (in to simultano in vzporedno).

Zorni koti modeliranja

Ključne ugotovitve je po načelih NLP-ja potrebno preizkusiti iz dveh ali več zornih kotov, da bi se lahko reklo, da so pridobljeni rezultati merodajni. Se pravi vsaj iz prve in druge osebe, iz prve in tretje osebe, ali iz druge in tretje osebe. Na ta način je mogoče lažje in bolje razumeli posameznika in njegove lastnosti, posredno pa tudi lastnosti delovnega okolja in delovnega procesa:

- V *prvi osebi* je opazovalec, ko preizkuša (testira) svoj model in ko s posnemanjem dela modeliranca

- poizkusi rešiti izzive, s katerimi se modeliranec sooča.
- V *drugi osebi* je opazovalec, ko smo na intervjuju prevzame aktivno vlogo (vlogo izpraševalca). Tedaj zastavlja vprašanja, vodi poglobljen vsebinski pogovor in si beleži odgovore. V položaju drugega je mogoče zbrati, kar je mogoče veliko podatkov o *globinski strukturi modeliranca*.
 - V *tretji osebi* je opazovalec, kadar s strani opazuje bodisi izpraševalca bodisi modeliranca, ali modeliranca v delovnem okolju. V položaju tretjega je mogoče zbrati čim več podatkov o *površinski strukturi modeliranca*, ne da bi s tem vplivali na opazovani proces.

Da bi prišli do relevantnih rezultatov, smo se dela lotili tako, da je opazovalec zadolžen za globinsko strukturo po izpraševanju moral po spominu rešiti obrazec za površinsko strukturo, kot bi bil opazovanec. To je naredil tako, da se je spomnil pogovora in se skušal prek tega postaviti v vlogo opazovaneega. Drugič tako, da je skozi globinsko strukturo izpraševalec vodil pogovor, tretjič pa skozi nevtralno beleženje površinske strukture.

Strategije modeliranja

Ločimo štiri ključne strategije modeliranja.

Osnovni strategiji sta mikro in makro modeliranje, pri čemer mikro modeliranje izhaja iz v naprej določene lastnosti, ki jo proučujemo in preizkušamo v različnih kontekstih tako, da človeka, ki opazovano lastnost ima, postavimo v različne pozicije in mu zastavimo sistem vprašanj. Makro modeliranje zajema proučevanje konteksta in znotraj tega lastnosti, ki so pomembne, da bi prišlo do uspešno opravljene naloge. Rezultate v obeh modelih po tem analiziramo s T.O.T.E tehniko, da bi preverili, ali je lastnost v danih situacijah možno prenesti tudi na druge člane kolektiva.

Kompleksnejši strategiji modeliranja sta tako imenovani aplikativna strategija nadgradnje in poglobljena mikro

strategija modeliranja. Kompleksna strategija modeliranja pa še nadgrajuje aplikativno, ker po prepoznavi lastnosti zahteva razvoj primerov in okolij, v katerih se dana lastnost lahko uresniči, po tem pa še razvoj in analizo nasprotnih lastnosti, ki bi lahko pripeljale do podobno zaželenega položaja.

Pri simulaciji modeliranja smo uporabili »makro strategijo modeliranja«. Pri »mikro strategiji« se namreč izhaja iz lastnosti, ki jo je treba aplicirati v stvarnost, pri »mikro strategiji« pa je treba, kot rečeno, iz raziskave stvarnosti izdvojiti najpomembnejše lastnosti. To je, kot smo ocenili, konkretno lažje in za naš primer primernejše. O aplikativni ali kompleksni strategiji na tej stopnji še nismo razmišljali.

Meta programi

Meta programi so kot snov sicer izven NLP-programiranja, pripomorejo pa veliko k samemu razumevanju posameznikovega odnosa do sveta, do ljudi in do samega sebe. Prek njih lahko namreč človek filtrira informacije iz okolja. In ker so odvisni od njegove osebne zgodovine, vedenjskih vzorcev njegovih staršev, okolice in vrednot, ki jih goji, nam bodo močno pomagali pri razumevanju odličnosti tako na področju gospodarstva kot na področju športa in umetnosti.

Meta programe delimo v štiri osnovne skupine: na *motivacijske*, *informacijske*, *časovne* in na *programe na podlagi kriterijev*.

- Motivacijski programi nam povedo, kakšna je posameznikova usmerjenost k cilju, kakšen je njegov vir motivacije, kakšno je njegovo gonilo, kako je naravnani pri svojem delu in kakšna je njegova motivacijska odločitve.
- Informacijski programi nam povedo, ali je posameznik osredotočen na veliko sliko ali na podrobnosti, kakšne metode uporablja pri oceni doseženega, kako si prisvaja nove informacije in kakšen filter za popolnost ima.
- Časovni programi zajemajo posameznikovo zajemanje časa, njegov

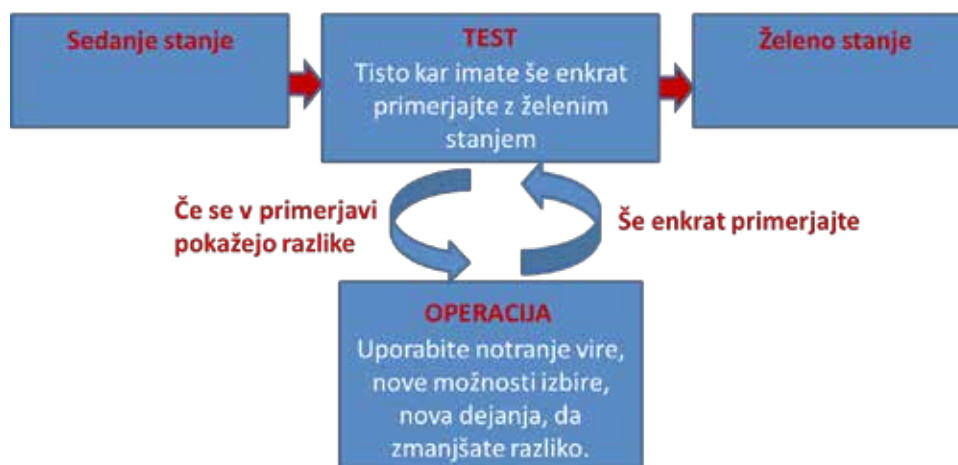
odnos do časa samega in filter za časovno orientacijo.

- Programi na podlagi kriterijev pa nam povedo, kakšen ima posameznik odnos do vodenja, na kaj je osredotočen pri delu, ali je usmerjen bolj k možnostim ali postopkom, ali je po naravi bolj predan ugodnosti ali izzivom, kaj ga motivira za sodelovanje v timu, kakšen je njegov odnos do tima, ali je usmerjen k harmoniji ali k neharmoniji in kako gleda na pravila.

Po opravljeni analizi podatkov, pridobljenih z raziskavami globinske in površinske strukture, smo imeli na voljo dovolj dejstev, da smo lahko naredili tudi ocene vseh štirih skupin meta programov in na ta način svoje ugotovitve še poglobili.

METODOLOŠKI VPRAŠALNIKI

Potem ko smo pojasnili osnovne principe in načela, ki jih je potrebno upoštevati, da bi prišli do kakovostne metodologije, lahko v tem poglavju pogledamo, kako vprašalniki za nevrolingvistično programiranje izgledajo v realnosti. Predstavljamo primer vprašalnika za globinsko in vprašalnika za površinsko strukturo.



Slika 2: Model T.O.T.E

Priloga 1: Vprašalnik za površinsko strukturo

Vprašalnik za površinsko strukturo:	Datum:	Skupina:
-	-	-

Odgovarjaj opisno – kot vidiš (v prvi tretjini dogodka izpolni prve alineje vprašalnika od začetka do konca, v sklepni fazi pa stvar ponovi)**	
	Neverbalni segmenti komunikacije
	Drža telesa: - -
	Geste (gibi rok in nog): - -
	Gibi telesa: - -
	Gibi oči: - -
	Drugi načini neverbalne komunikacije: - -
Kognitivne strategije izbrane osebe	

	Nezavedne geste: - -
	Tiki: - -
	Govorne fraze (fraze, ki se najbolj pogosto pojavljajo): - -
Vzorci meta programa izbrane osebe	
	Zaznavanje časa (osredotočenost na čas, zavedanje časa, orientacija na čas vs. orientacija na vsebino)**: - -
	Kakšno vlogo ima opazovani v timu: - -
	Kdo je za opazovanega Pomembni drugi (na koga se pri izvajanju naloge posebej obrača): - -
	Kakšen je odnos opazovanega do Pomembnega drugega: - -
	Kakšen je odnos do ostalih članov v ekipi: - -
	Kako so v opazovanem dogodku (sestanku, pogovoru) označeni cilji: - -
Prepričanja in vrednostni sistem izbrane osebe	
	Pravila dela ali komunikacije: - -

	Odnos do oseb: - -
	Odnos do dela: - -
Meta vzorci	Komunikacijske oblike, vezane na govor
	Ton glasu: - -
	Jakost glasu: - -
	Hitrost govorjenja: - -

Metodološki vprašalnik 2

Priloga 2: Vprašalnik za globinsko strukturo

Datum (označiti termina obeh dogodkov):	Skupna:
- Dogodek z opazovanjem:	-
- Poglobljen intervju in č. črta:	-

Za prvo fazo: Za opazovanje sestanka, treninga, ustvarjalnega procesa

Beleži zaznave, ki jih boš dobil pri opazovanju z udeležbo (opazuj kot tretja oseba)	
Kompleksne vedenjske veščine	<ul style="list-style-type: none"> - Med kompleksne vedenjske veščine sodijo vedenja in motivacijske sposobnosti, ki jih posameznik uporablja med vodjem sestanka, izvedbo športne vaje, izvedba umetniške kompozicije. - Pri opazovanju dogodka bodi osredotočen na načine prek katerih modeliranec s svojim vedenjem vpliva na druge – jih miri, motivira, vodi, navdušuje. <p>Beležka:</p> <p>Problem (Izziv)1:</p> <p>Rešitev 1:</p> <p>Problem (Izziv)2:</p> <p>Rešitev 2:</p>
Kompleksne kognitivne veščine	<ul style="list-style-type: none"> - Sem sodijo sposobnosti kombiniranja enostavnih miselnih vzorcev. Primer kompleksnih kognitivnih veščin je prepoznavanje problema, planiranje prihajajočega dogodka, načrtovanje igre na terenu, priprava umetniškega projekta. - Pri opazovanju dogodka bodi osredotočen na parametre teh sposobnosti, kot so: priprava skic, tabel, miselnih vzorcev, ali vzorcev napada (pri roketu), specifikacija posameznih problemov) <p>Beležka:</p> <p>Miselna shema 1:</p> <p>Miselna shema 2:</p>

Kompleksne lingvistične veščine	<ul style="list-style-type: none"> - Sem sodijo kompleksnejše komunikacijske sposobnosti, ki vključujejo interaktivno komuniciranje in uporabo jezika v dinamičnih situacijah. Primeri uporabe kompleksnih lingvističnih veščin so: prepričevanje, pogajanje, konkretna motivacija med time outom, umetniško izražanje. - Pri opazovanju dogodka bodi pozoren na ključne besede (ki imajo poseben pomen in se ponavljajo), ustaljene fraze, način govora, reakcije okolice na posamezno govorno akcijo.
	<p>Beležka:</p> <p>Primer 1:</p> <p>Primer 2:</p>

Za drugo fazo: Za poglobljen intervju

Odgovori na vprašanja, ki jih boš zastavil (delaj iz zornega kota druge osebe).	
Kontekst izpraševanja	(na prvi dve vprašanji odgovori sam – ne zastavlaj ju sogovorniku**)
	Kakšno je okolje v katerem delaš poglobljen intervju? (opiši ga)
	Kakšna je organizacija, ki jo proučuješ (kakšni so cilji, koliko ljudi zaposluje, kakšna je dinamika).
Vrednote	Katere vrednote se vam v življenju zdijo najpomembnejše (naj našteje vsaj tri in pove čemu se mu zdijo pomembne)?
	Katere vrednote se vam zdijo najpomembnejše pri delu (-II-)?
	Katera vrednota (tu samo ena) vam je najpomembnejša pri sodelavcih?
Prepričanje	Kako se v vašem delu kažejo vaše vrednote?
	Kaj vas motivira pri delu? Kaj vas motivira v težkih trenutkih?

Identiteta	Kakšna je vaša vloga v kolektivu (v smislu odgovornosti ne pozicije)?
	Kaj ste za tim (lahko se izrazi metaforično tipa: srce, pljuča)?
	Kaj je tim za vas oziroma kaj vam pomeni tim?
Poslanstvo	Kakšno je vaše življenjsko poslanstvo?
	Kako se vaše poslanstvo izraža v poklicnem in kako v zasebnem življenju?
Vizija	Kakšna je vaša vizija prihodnjega dela?
	Kakšni so cilji, ki jih imate pri delu za prihodnost?
	Kaj bi bil za organizacijo, ki jo vodite, zares velik uspeh (kaj je stvar, ob kateri bi se upokojili z nasmehom na ustnicah)?

Za drugo fazo: Za časovno črto

Beleži odgovore na vprašanja, ki jih boš zastavil (delaj kot druga oseba).	
Percepcija časa	Zaprte oči in poizkusite vizualizirati časovno črto. Kako percipirate čas? Sta preteklost in prihodnost levo in desno od vas, pred vami in za vami ali nad vami in pod vami?
Ključne točke	Katere točke na časovni črti so bile za vašo poklicno pot ključne? (otročstvo-študij-kariera-družina)
	Kdaj, v kateri fazi življenja ste oblikovali vrednote, ki vas vodijo?
	Katero obdobje je bilo najpomembnejše, kar se izkušeni, ki so v vašem poklicu pomembne, tiče? Kdaj ste se naučili največ?

REZULTATI PRAKTIČNEGA DELA

Po predstavitvi osnovnih načel modeliranja in primeru konkretnih vprašalnikov, prek katerih je do rezultatov mogoče priti, se bomo tu lotili kratke analize pridobljenih dejstev. Izhajamo iz postopka, ki smo ga med modeliranjem izvedli mi. Opozoriti je potrebno, da smo se v nalogi lotili analize različnih poklicev in branž, ker nam je bil cilj spoznati postopke modeliranja, ne izdelati strategije, bi pa se, če bi pred seboj imeli podoben kratek opis lastnosti sodelavcev, dela lotili na identičen način.

Da bi povečali relevantnost predstavljene analize, smo uporabili konkretne podatke. Ljudi, s katerimi smo delali ob pripravi svojega mojstrskega dela, smo prosili za dovoljenje za objavo njihovih imen in analitike.

Športni trener

Za primer odličnosti in uspešnega dela na področju športa smo izbrali Branka Tamšeta, trenerja rokometnega kluba Celje Pivovarna Laško iz Celja. Njegove odgovornosti združujejo vodenje ekipe na treningih in tekmah, selekcioniranje ekipe, koordinacijo dela, administrativne in menedžerske odgovornosti ter proučevanje in nadgradnjo dela posameznih igralcev. Ekipo 24 oseb, igralcev in strokovnega osebja, ki je potrebno za dobro in tekoče delo kluba, vodi na najvišjem nivoju, tako v domači ligi kot tudi v tekmovanju na evropski ravni.

Drža Branka Tamšeta je pokončna in dinamična. Tako v času time outa, ko igralcem energično podaja strategijo igre, kot med igro samo, ko se odziva na dogajanje na parketu. Med najbolj izrazite elemente neverbalne komunikacije lahko štejemo jasen in pomenljiv pogled v oči, ko govori s posameznimi igralci, ter prikimavanje in odkimavanje, ko s klopi komunicira z ljudmi na igrišču. Da bi vzpostavil pristnejši stik, igralcu med pogovorom pogosto položi na ramo dlan. Strategijo in popravke igre dela sproti, med igro samo. Njegov glas je v pogovoru močan in nizek. Govori hitro, ker mora v omejenem času opredeliti

vse ključne vidike igre. Med razlago z roko vselej riše po zraku, med besedami, ki so najbolj pogoste in najbolj izpostavljene pa sta »mi« (poudarjanje pomena ekipe in skupnih naporov) in »zmaga« (poudarjanje cilja). Preden se igralci vrnejo na tekmo, ekipa sočasno vzkligne: »Vsi za enega, eden za vse«, s čimer jih dodatno spodbudi k sodelovanju in medsebojni pomoči.

Kot trener je Branko avtoriteta in vselej vpet v sedanji trenutek. Njegov pogled na čas je vselej »tukaj in zdaj«. Glavni načeli, v skladu s katerimi dela, sta perfekcionizem in red, glavni poudarek pa je na delu.

Med osebnimi vrednotami med najpomembnejše prišteva iskrenost, poštenje in delo, pomembna pa mu je tudi družina, v kateri ima kot športnik in vodja ekipe trdno oporo. Med vrednotami, ki se nanašajo na delo, so mu najpomembnejše iste tri. Se pravi iskrenost, poštenje in delo. Med vrednotami, ki jih ceni pri igralcih in strokovnih sodelavcih, pa je ključna predvsem iskrenost. To je namreč temelj, na katerem izboljšuje pripravljenost posameznika in prek tega gradi celoto. Njegovo poslanstvo je dvigniti raven delovanja kluba in si v tekmi z najboljšimi evropskimi tekmeci izboriti mesto prvaka. Kot trener je hrbtenica kluba, poudarja pa, da je klub enota, brez katere kot posameznik ne more delovati. Vizija pa je dvigniti kakovost treningov in dela po zarisnem načrtu.

Pri opredelitvi časovne črte je očitna njegova osredotočenost na trenutek. Je človek, ki je osredotočen na sedanost in do določene mere na kratkoročno prihodnost. Preteklost zaradi specifik njegovega življenjskega sloga in intenzitete dela ima pri njem le redkokdaj pomembno mesto. Podobno je tudi pri opredelitvi najintenzivnejšega obdobja v razvoju osebnih vrednot. Ko nas je zanimalo, katere faze so bile v njegovem poklicnem razvoju še posebej pomembne, je odgovoril, da je bil pomemben vsak trenutek, za delo, ki ga kot trener opravlja danes, pa je bilo ključno obdobje intenzivnejšega športnega udejstvovanja po osemnajstem letu.

Branko je vedno usmerjen k cilju. Vir njegove motivacije je sicer notranji, čeprav nanj najbolj vplivajo zunanji impulzi. Njegovi gonili sta tako možnost kot nujnost. Med uigravanjem in treningi skuša razviti nove načine igre, zato se ravna predvsem po načelu možnosti, med igro samo pa je osredotočen na dosego cilja, od katerega je odvisna tako neposredna dobrobit kluba (uvrščenosť v prvenstvu) kot tudi posredna dobrobit kluba (količina sponzorskih sredstev, ki jih ima klub na voljo). Zato je v ospredju med tekmo nujnost. V vsakem trenutku mora biti proaktiven, ker je od njegovega prispevka odvisen uspeh celotne ekipe. Gradi na specifikah posameznikov in na različnosti kot osnovni motivacijski odločitvi.

Pri vodenju ekipe mora ostati osredotočen tako na velikost izseka kot na podrobnosti. Način doseganja njegove prepričanosti temelji predvsem na številu (danih in prejetih golov). Osnovna strategija prisvajanja je pri njem avtoriteta, pri filtru za popolnost pa sta osredotočenost na celovitost in podrobnost enako veliki.

Kot smo dejali pri opisu površinske strukture je Branko vselej »v sedanjem času«, pri analizi dogodkov pa se poslužuje zaporednega principa. Pri časovni orientaciji je tako na treningu kot med igro med bližnjo preteklostjo (igro ekipe pred time outom), sedanostjo in prihodnostjo (igro ekipe po time outu).

Pri programih vodenja je vselej orientiran na svoje igralce, se pravi na druge. Da bi lahko svetoval tako celotni ekipi na terenu kot posameznim igralcem, mora biti pri delu sočasno osredotočen tako na globalno kot specifično. V času treningov je posvečen iskanju možnosti, na tekmi pa zagotavljanju predvidenih in dogovorjenih postopkov. Kot športniku mu je izziv vselej pred lagodnostjo po definiciji sami. Pri delovanju mu je osnovna motivacija dosežek (zmaga), sekundarna pa pripadnost timu (ki do zmage lahko pripelje). Pri sodelovanju dela na osnovi tima. Osredotočen je k harmoniji. Usmerjen je k nalogam, pravila pa kot trener postavlja sam.

Menedžer

Za primer odličnosti na področju menedžerstva smo izbrali gospoda Dušana Papeža, lastnika avtoličarskega salona, ki zaposluje majhen, a zelo dinamičen tim 13 ljudi. Osnovni izzivi, ki jih ima Dušan kot menedžer pred seboj, so, da postavlja in izvaja učinkovit poslovni model podjetja in znotraj tega oblikuje cilje in razvojne korake, da spodbuja razvoj tvornih odnosov med zaposlenimi, skrbi za strokovnost vseh navzočih, skrbi za razvoj in utrjevanje lastne blagovne znamke.

Analiza podatkov, ki smo jih dobili ob opazovanju pri delu in ob poglobljenem intervjuju s proučevanjem površinske strukture, je pokazala, da je njegov odnos do tima vselej zelo pozitiven. Sodelavce posluša in jim pomaga, samega sebe pa vidi kot del ekipe. Na sestanku z zaposlenimi analizira podatke poslovanja in skupne cilje. Drža njegovega telesa je pokončna in izraža samozavest, njegove geste so kontrolirane in umirjene, gibi pa zadržani in usklajeni. Ton njegovega glasu je nizek, glas je odločen in srednje močan. Ob analizi meta programa smo ugotovili, da je njegov pogled na čas najbližji načelom modela »skozi čas«. To se kaže v dejstvu, da točnost izjemno ceni. Pravila, ki jih daje, pa so kratka, jasna in odločna.

Med osebnimi vrednotami med najpomembnejše prišteva družino, zdravje in delo, pomembna pa sta mu tudi šport in prosti čas, prek katerih uspešno zmanjšuje napetost in posledice stresa. Med vrednotami, ki se nanašajo na delo, so mu najpomembnejše poštenost, doslednost in pozitiven odnos do ljudi. Med vrednotami, ki jih ceni pri zaposlenih, pa je ključna predvsem poštenost. Kot lastnik in vodja malega podjetja prevzema odgovornost za vse, je pa zanj ekipa, ki jo vodi, eden ključnih segmentov v življenju. Njegov moto je: »Bodi samo človek«, sodelavce pa skuša voditi kot oče. Njegova vizija je širitev podjetja in postopna predaja poslov svojim otrokom.

Časovno črto vizualizira v obliki črke »L«, pri čemer preteklost vidi na levi

strani, prihodnost pa pred seboj. Za delo najpomembnejše vrednote je prevzel v otroštvu, za strokovni razvoj pa so bila zanj ključna leta med študijem in po njem, ko se je odločil za podjetniško pot.

Dušan je vedno usmerjen k cilju. Vir njegove motivacije je notranji. Njegov cilj je, da bi člane družine usposobil za vodenje podjetja tudi po tem, ko sam ne bo več aktiven. Njegovi gonili sta tako možnost kot nujnost. Med sprejemanjem posameznih poslovnih odločitev se prepusti načelu možnosti, pri zagotavljanju kakovosti dela pa je pomembnejše načelo nujnost. V vsakem trenutku mora biti proaktiven, ker sta od njegovih odločitev odvisna tako promet kot prilagajanje potrebam trga. Gradi na specifikah posameznikov in na različnosti kot osnovni motivacijski odločitvi.

Pri vodenju delavnice ostaja osredotočen predvsem na veliko sliko. Način doseganja prepričanosti temelji predvsem na številu (naročil, ki jih podjetje ima), v nekoliko manjši meri pa tudi v trajanju (posameznih opravil). Krajši, kot je postopek popravila, večji je namreč lahko promet. Osnovna strategija prislanjanja je pri njem izkušnja, ker je kot strojnik podjetje ustanovil in ga razvijal skozi vse ključne postopke.

Kot smo dejali znotraj opisa površinske strukture, je Dušan pri delu predvsem »v sedanjem času«, pri analizi dogodkov pa se poslužuje zaporednega principa. Pri časovni orientaciji pa med bližnjo preteklostjo, sedanjostjo in prihodnostjo.

Pri programih vodenja je vselej orientiran na svoje sodelavce, se pravi na druge. Pri razvijanju poslovnega modela in razvojnih priložnosti mora na delo gledati globalno, ko pa se ukvarja s konkretnimi postopki, pa je osredotočen tudi na specifično. Pri pogledu naprej je posvečen iskanju možnosti, pri nalogah samih pa zagotavljanju predvidenih in dogovorjenih postopkov. Kot podjetniku mu je izziv vselej pred lagodnostjo. Pri motivaciji sta mu enako pomembna dosežek (število

opravljenih del) in pripadnost timu (ki povečuje storilno naravnost vsakega posameznika). Pri sodelovanju deluje na osnovi tima. Osredotočen je k harmoniji. Usmerjen je k nalogam, pravila pa kot vodja postavlja sam.

Umetnica

Za primer odličnosti na področju umetnosti smo izbrali dirigentko gospo Živo Ploj Peršuh, ki vodi delo orkestra in izobraževanje mladih glasbenikov. Gospa Ploj Peršuh vodi operne orkestre doma in po Evropi. Običajno ima v zasedbi okoli 85 glasbenikov. Osnovni izzivi, ki so pred njo kot dirigentko, so izbir članov posameznega orkestra, vodenje na vajah in koncertih, pri njenem orkestru konkretno pa tudi opravljanje ključnih administrativnih in managerskih nalog, povezanih z delovanjem orkestra. Pomembno je, da vzpostavlja stik s posameznimi člani orkestra, z orkestrom kot celoto, pa tudi z občinstvom, ki je na nastopih navzoče.

Ob proučevanju površinske strukture, smo ugotovili, da temelji njen odnos do tima na potrpežljivosti in spodbujanju. Sedi nasproti glasbenikov, s čemer je njena pozicija izpostavljena sama po sebi, je pa v komunikaciji z njimi umirjena in v duhu skupinskega delovanja. Med delom je zelo osredotočena na ritem in na druge detajle. Na vaji izvajanje skladbe ustavi vselej, ko zasliši, da je posameznik ali skupina posameznikov odstopila od usklajenosti orkestra. Sodelavce z gibi dlani opozarja, kje in kako morajo popraviti svoj nastop. Drža njenega telesa je pokončna in izraža samozavest. Besede poudarja z gibi leve roke. Njene geste so kontrolirane in mirne, ko razlaga, kako je potrebno izpeljati posamezen del skladbe, pa postanejo hitre in odločne. Ton njenega glasu je nižji, glas je jasen in tih, s čimer spodbuja osredotočenost orkestra. Osredotočena je na preteklik in prihodnjik. Pravila, ki jih daje, pa so kratka, jasna in odločna.

V okviru osebnih vrednot med najpomembnejše prišteva iskrenost, poštenost in neomahljivost. Med vrednotami, ki se nanašajo na delo, sta ji

najpomembnejši iskrenost in neomahljivost. Med vrednotami, ki jih ceni pri ljudeh, s katerimi dela, pa je ključna predvsem neomahljivost, se pravi vztrajnost v vsakem trenutku, ne glede na dane okoliščine. V težkih trenutkih jo motivira vsak najmanjši uspeh, ki ga ni pričakovala. Pri delu se zaveda odgovornosti, ki jo kot dirigentka ima za to, da orkester izvede delo brezhibno. Ob vprašanju, kaj pomeni za orkester, je dejala, da prevzema neko vrsto ledvic ali jeter, ki skozi mediacijo skozi sebe prepustijo le dodelane skladbe. Njena vizija je postati ena od vodilnih dirigentov pri nas in z razvojem kariernega centra za umetnike, ki bi ga obiskovali glasbeniki z vse Evrope, pustiti pečat v razvoju razvoja glasbe.

Pri opredelitvi časovne črte je linearna. Očitna je njena opredeljenost v bližnjo preteklost in bližnjo prihodnost. Ključne točke, ki so vplivale na razvoj njene kariere, so rana igra klavirja in petje, prisotnost v gledališču, kjer je bila zaposlena njena mati, mojstrski tečaj ob koncu študija, sodelovanje v mednarodnem orkestru, nastopi v ljubljanski Operi in drugih profesionalnih orkestrih. Najpomembnejše vrednote, ki jo vodijo pri delu, je razvila ob učenju in delu. Kot najpomembnejši obdobji pa je navedla svoj študij v Nemčiji in svoje delo v Operi.

Živa je vselej usmerjena k cilju. Vir njene motivacije je notranji. Njeno gonilo je nujnost, saj mora pri izvajanju skladb vsak slediti predpisanemu načinu igranja. Tu možnosti za različnost ni. Kot dirigentka mora biti v vsakem trenutku proaktivna, ker je od njenega prispevka odvisen uspeh celotnega orkestra. Gradi na specifikah posameznih inštrumentov in na različnosti kot edini možnosti za osnovno motivacijsko odločitev.

Pri vodenju orkestra je osredotočena tako na velikost izseka kot na podrobnosti. Način doseganja prepričanosti pri njej temelji predvsem na pravilnem sledenju ritma in je zato vezan na trajanje. Osnovna strategija prisvajanja je pri njej avtoriteta, pri filtru za

popolnost pa sta osredotočenost na celovitost in podrobnost enako veliki.

Živa je pri programih vodenja vselej orientirana na orkester, se pravi na druge. Da bi lahko vodila glasbenike, mora biti osredotočena tako na globalno kot na specifično. Vselej je osredotočena na zasledovanje dogovorjenih (in predvidenih) postopkov. Kot dirigentki sta ji delo in izziv predlagodnostjo, kar se kaže tako v tempu kot v načinu dela. Pri delovanju ji je osnovna motivacija dosežek (uspešno izveden nastop), sekundarna pa pripadnost timu (ki do tako izvedenega nastopa lahko pripelje). Pri sodelovanju dela na osnovi tima. Osredotočena je k harmoniji. Usmerjena je k nalogam, pravila pa kot dirigentka postavlja sama.

ZAKLJUČEK

Pomen in vrednost nevrolingvističnega modeliranja smo plastično predstavili na konkretnih primerih, ki jih je mogoče preslikati v okolja, v katerih se timi nahajajo vsak dan. Na ta način smo postavili temelj za pripravo strategij, ki nam bodo služile za izboljšanje delovanja posameznikov in postopkov. Ko bomo prišli do epistemoloških shem članov tima, ko bomo enkrat razumeli, v čem je posameznik dober in kaj mu ne leži, bomo pridobljene rezultate lahko primerjali z rezultati najuspešnejših posameznikov, ki delajo v skupini (ali branži) in tako pripravili učinkovite strategije za reorganizacijo in povečanje učinkovitosti tima. Ko bo v skupini vsak izpolnil kar se da velik del svojega potenciala, bosta izboljšani tako storilnost in motivacija kot tudi medsebojni odnosi. Se je pa za uspešno modeliranje dobro poglobiti v temelje NLP-ja in začeti z okvirnim obvladovanjem potrebnih tehnik.

Literatura

- Alder Harry (2002) *Handbook of NLP – A Manual NLP Professional Communicators*. Gower Publishing Company.
- Bendler Richard, Connirae Andreas in Steve Andreas (1994) *Using your brain, for a change*. Moab (Utah): Real People Press.

- Dilts Robert B. (1988) *NLP Modelling*. Meta publications.
- Grinder John in DeLozier Judith (1994) *Turtles all the way down: prerequisites to personal genius*. Scotts Valley (CA): Grinder & Associates.
- O'Connor Joseph in Seymour John (1996) *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja; Uvod v nevrolingvistično programiranje*. Ljubljana: Inštitut NLP.
- Mikačič Turnšek Marija (2015) *Karierno načrtovanje: Kako najti v sebi skriti zaklad? Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu*.
- Mikačič Turnšek Marija (2015) *NLP mojster praktik, Modul 1 do 5*. Ljubljana: Glotta Nova, Center za novo znanje.
- Skubic Miha (2006) *Ustvarjalno vodenje tima*. Ljubljana: FDV, Univerza v Ljubljani.
- Verbič Špela (2011) *Izzivi uspešnega vodenja: Analiza uspešnosti vodij na primerih iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

Viri

- Beale Michael (2014) *The top NLP techniques*, Business NLP Ltd. Dostopno na <http://www.nlp-techniques.org/2013/01/nlp-modelling.html>, 1. 4. 2016.
- David Hoag John (2014) *The basic principle behind Meta Modeling*. Dostopno na <http://www.nlpls.com/articles/NLPmetaModel.php>, 1. 4. 2016.
- Davis K. (2015) *What is NLP?*, NLP Mentor. Dostopno na <http://nlp-mentor.com/what-is-nlp/>, 1. 4. 2016.
- Dilts Robert (2016) *General introduction*, NLP University. Dostopno na http://www.nlpu.com/NewDesign/NLPU_RBDBio.html,
- Dilts Robert (2013) *The origins of NLP*. Dostopno na <https://www.youtube.com/watch?v=yv6K6H5-ZWw>, 1. 4. 2016.
- Grinder John (2008) *More about Modeling in NLP, Inspiritive NLP Training Organisation*. Dostopno na https://www.youtube.com/watch?v=CO_cHCuz9BU, 1. 4. 2016.
- Grinder John (2008) *On modeling, NLP Academy*. Dostopno na <https://www.youtube.com/user/>

- NLPacademy?v=HDCUYhXNEME, 1. 4. 2016.
- Gordon Davis in Davis Graham (2015) *Going Deeper: The Foundations of Modeling*, Expanding your World, Recources for human abilities. Dostopno na <http://www.expandyourworld.net/chapter1.php>, 1. 4. 2016.
- Groenendal Martinj (2012) *NLP makes you better in what you do*. Dostopno na <https://www.youtube.com/watch?v=n4-KVAqvDd8>, 1. 4. 2016.
- Holbar T. (2014) *Anything you can do I can do better, NLP Comprihensive*. Dostopno na <http://www.nlpco.com/2014/11/anything-can-can-better/#axzz40449hpOl>, 1. 4. 2016.
- Mind Tools Editorial Team (n.t.) *Building good work relationships*. Dostopno na <https://www.mindtools.com/pages/article/good-relationships.htm>, 1. 4. 2016.
- Pfeifer Kristin (2014) *Faster and easier than Hypnoses*. Dostopno na <https://www.youtube.com/watch?v=Pr0ZdNSZL-c>, 1. 4. 2016.
- Spicer Andre (2014) *Goodbye to bosses?* Dostopno na http://www.mercatornet.com/articles/view/goodbye_to_bosses/13385, 1. 4. 2016.