

UNAPREĐENJE MENADŽERSKIH VEŠTINA KOMUNIKACIJE PRIMENOM NLP METODOLOGIJE

IMPROVING MANAGEMENT SKILLS COMMUNICATION BY APPLICATION OF UFO METHODOLOGY

Miroslava Marić¹⁶⁵

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2018.410>

Sadržaj: *Funkcije i uloge koje menadžer preuzima u svom radu zahtevaju, pre svega, dobre komunikacione veštine i donošenje brojnih odluka. S tim u vezi, dobar menadžer treba da prepozna šta motiviše ljude oko njega i kako da svojim saradnicima na najbolji način prenesete poruku, odnosno da unapredi svoj odnos sa zaposlenima kroz unapređenje načina komunikacije. Za poboljšanje komunikacije, a samim tim i unapređenje ličnih veština i sposobnosti menadžera, sve češće primenu nalazi NLP - Neuro Lingvističko Programiranje. Ova metodologija već više od 30 godina važi za vodeću metodologiju ličnog razvoja u celom svetu. Nastao kao istraživački rad dva pojedinca koja su želela da otkriju tajnu uspešnih ljudi, NLP predstavlja skup alata, znanja i iskustava ljudi koji su bili odlučini da preuzmu odgovornost za svoj život i ostvare baš one ciljeve koje su oduvek sanjali. NLP je modelovao najuspešnije ljude u raznim oblastima i prikupio na jednom mestu niz strategija, veština i ponašanja koja su ovim ljudima omogućili da budu najuspešniji u svojim oblastima. U radu će biti opisane neke od NLP tehnika koje su našle svoju primenu u unapređenju menadžerskih veština. Cilj rada je da pokaže kako se ova važna veština - dobra komunikacija, može unaprediti korišćenjem principa i tehnika NLP-a, čime bi se ostvario uticaj na uspešno donošenje poslovnih odluka, efikasno upravljanje preduzećem i sticanje održive konkurentске prednosti.*

Ključne reči: *Menadžment, menadžerske veštine, NLP metodologija, NLP tehnike*

Abstract: *Functions and roles that the manager takes in their work require, first of all, good communication skills and making a number of decisions. In this regard, a good manager needs to recognize what motivates people around him and how to transfer the message to his associates in the best way, that is, to improve his relationship with his employees by improving the way of communication. In order to improve communication, and thus improve personal skills and abilities of managers, NLP - Neuro Linguistic Programming is increasingly used. For more than 30 years, this methodology is valid for the leading methodology of personal development in the whole world. It was created as the research work of two individuals who wanted to discover the secret of successful people; NLP is a set of tools, knowledge and experiences of people who have decided to take responsibility for their lives and achieve the very goals they have always dreamed of. NLP modeled the most successful people in various areas and gathered in one place a number of strategies, skills and behaviors that enabled these people to be the most successful in their fields. The paper will describe some of the NLP techniques that have found their application in the improvement of managerial skills. The aim of this paper is to show how this important skill - good communication - can be improved by using the principles and techniques of NLP, which would have an effect on successful decision making, effective management of the company and the acquisition of a sustainable competitive advantage.*

¹⁶⁵ Fakultet za menadžment u Zaječaru, Park šuma Kraljevica bb, Zaječar, Srbija

Key words: *management, managerial skills, NLP methodology, NLP*

1. UVOD

Sposobnost dobre saradnje sa ljudima je jedna od ključnih menadžerskih veština, jer menadžeri postižu rezultate preko drugih ljudi. S druge strane kada se pogleda šta uzrokuje većinu problema u poslovanju, skoro uvek su ljudi, tako da je veoma važno umeti s ljudima. Menadžeri koji umeju s ljudima znaju kako da iz zaposlenih izvuku najbolje. Takvi menadžeri znaju kako da se obrate zaposlenima, kako da ih motivišu, inspirišu, pokrenu entuzijazam i uliju poverenje. Zapravo znaju kako da komuniciraju sa ljudima različitih profila i nivoa. Može se reći da se radi o osobama koje imaju visoku emocionalnu inteligenciju zahvaljujući čemu su izuzetno samosvesni i s lakoćom prepoznaju osećanja i raspoloženja drugih ljudi. Takođe, skoro nepogrešivo mogu da predvide moguće reakcije i postupke drugih ljudi na određene poteze koje oni kao menadžeri mogu da povuku.

Menadžeri koji poseduju ove osobine u odnosu sa ljudima pokazuju strpljenje, staloženost, blagost i obzirnost, zbog čega su posebno uspešni u rešavanju konfliktnih situacija. Na iskazano poštovanje i zaposleni uzvraćaju poštovanjem i lojalnošću. Kao provereni menadžerski princip može se primeniti staro pravilo - ponašaj se prema drugima na način na koji bi želeo da se drugi ponašaju prema tebi.

U tom smislu uspešni menadžeri nisu prestrogi i kritizerski nastrojeni prema ljudima, već ih hrabre i podučavaju kroz poslove koje su im delegirali dozvoljavajući im, pri tome, da pogreše. Naime, svesni su da je to jedini način da njihovi saradnici steknu neophodno iskustvo i da se profesionalno razvijaju. Dakle, može se reći da je umeće rada s ljudima jedna od najvažnijih sposobnosti koja se zahteva od uspešnih menadžera.

Poznavanje NLP principa i tehnika može veoma pomoći menadžerima da ovladaju svim pomenutim veštinama koje su im potrebne, a posebno kada je reč o poboljšanju komunikacije na svim nivoima i u svim delovima kompanije, kako bi se stvorila atmosfera u kojoj su zaposleni zadovoljni i visoko motivisani, a firma niže poslovne uspehe.

2. ŠTA JE NLP?

NLP je metodologija koja se bavi prepoznavanjem, opisivanjem i prenošenjem uspešnih strategija sa jedne osobe na drugu ili iz jedne oblasti života na druge. Može biti primenjen u najrazličitijim oblastima života – u poslu, u sportu, u porodičnim odnosima itd. U današnje vreme može se reći da je NLP jedan od najrasprostranjenijih modela za rad na ciljevima, unapređenje komunikacije, pokretanje i održavanje promene i postizanje željenih rezultata.

Neuro – odnosi se na mozak i nervni sistem, naših pet čula i nerve kroz koje ona prenose informacije u mozak. To je sposobnost da prenesemo informacije iz okruženja i prevedemo ih u razumljivu formu, uz pomoć našeg nervnog sistema.

Lingvističko – odnosi se na reči i rečenice uz pomoć kojih komuniciramo sa drugima ili sami sa sobom. Naš jezik je u stvari način na koji mi sebi (i drugima) opisujemo ono što čula putem nerava donose u naš mozak. Možemo reći i da je to način na koji komuniciramo i tumačimo iskustva kroz jezik, uključujući govor tela, slike, zvukove, osećaj, ukuse, mirise i same reči.

Programiranje – odnosi se na misaone procese, specifične načine razmišljanja koji pokreću emocije i podržavaju specifična ponašanja i navike. To je ujedno i način na koji mi konstruišemo sopstvene „programme” za svoje misli, komunikaciju i ponašanje. Možemo napraviti paralelu sa kompjuterskim programima: mi, dakle, sami sebe programiramo i ti programi kasnije utiču na naša emotivna stanja, reakcije i odluke.

Neuro-lingvističko programiranje (NLP) je pre svega modelovanje, a to znači proučavanje načina na koji razmišljamo i komuniciramo sa sobom i sa drugima i razumevanje načina na koje to znanje možemo upotrebiti kako bismo postigli željene ciljeve. Samo srce ili srž NLP-a je „modelovanje uspešnog ponašanja”. Upravo kao rezultat tog modelovanja nastaju mnogobrojne tehnike kojima se služe NLP praktičari.

NLP je ustvari teorija: skup principa i pretpostavki o tome kako svet funkcioniše (u smislu zaključaka koje mi donosimo u svojoj glavi), a same tehnike su direktna posledica tih zaključaka.

Evo kako su NLP definisali različiti autori:

- „Sposobnost da se savladaju sopstvena stanja, koristeći sopstveni mozak” – Ričard Bendler.
- „Proučavanje izuzetnog i kako ga reprodukovati” – Džon Grinder.
- „Stav (bezobzirna radoznalost) i metodologija (modelovanje) koji za sobom ostavljaju niz tehnika” – Ričard Bendler.
- „Način da koristimo jezik uma kako bismo dosledno ostvarivali određene i željene ciljeve” – Ted Džejms. [1]

Svuda gde postoji komunikacija, NLP može doprineti da se ona osnaži. A komunikacija je sveprisutna, odnosno, mi komuniciramo čak i onda kada ćutimo.

Razlozi primene NLP tehnika su:

- Daje veliku fleksibilnost u ponašanju u teškim situacijama.
- Podiže brzinu kojom učimo.
- Pomaže da postanemo uticajni član grupe.

Miroslava Marić je rođena 21.09.1967.

godine u Zaječaru, gde je završila osnovnu i srednju školu. Tehnički fakultet u Boru, odsek neorganska hemijska tehnologija upisala je 1986. godine, a



diplomirala je 1992. godine. Od 1993. do 2006. godine radila je u Institutu za istraživanja u poljoprivredi Beograd, Centru za poljoprivredna i tehnološka istraživanja u Zaječaru. Pored naučno-istraživačkog rada i učešća u projektima Ministarstva za nauku i tehnologiju i Ministarstva za poljoprivredu Republike Srbije, bila je rukovodilac agrohemijske laboratorije i predstavnik rukovodstva za kvalitet JUS ISO 9001. Od 2006. do 2008. godine radila je u projektu „Razvoj mlekarstva na području jugoistočne Srbije – Reka mleka“ kao proces fasilitator. Od 2008. godine radi na Fakultetu za menadžment i Visokoj školi za menadžment i biznis u Zaječaru, kao nastavnik na grupi predmeta iz oblasti organizacije i upravljanje preduzećem i proizvodnjom. 2017. godine završila NLP Practitioner sertifikovan od strane priznatih međunarodnih institucija IANLP (International Association for NLP) i IN-NLP (International Association of NLP Institutes). Autor/koautor je više od 90 radova, od toga u periodu 2008 – 2014. godina 2 rada objavljena u vodećim časopisima međunarodnog značaja, 1 rad u vodećem časopisu nacionalnog značaja, 6 saopštenja na međunarodnim naučnim skupovima štampanim u celini, 4 saopštenja sa skupova nacionalnog značaja štampanih u celini, 1 predavanje po pozivu sa međunarodnog skupa štampano u celini i koautor u 4 monografije nacionalnog značaja.

- NLP je alat koji se može koristiti da bi reprodukovali izvrsnost na bilo kom polju.[2]

Dakle, NLP je nauka o tome kako koristiti sopstveni mozak, sopstveni jezik i sopstveno ponašanje da bismo postigli ono što želimo. On uči ljude novom načinu namerne i svrshodne upotrebe sopstvenog mozga. On unapređuje komunikaciju svake vrste, unapređuje naše zdravlje dajući nam nove načine da promenimo svoja uverenja o sebi samima i pomaže nam da više prodamo, učeći nas da shvatimo kako naši kupci donose odluke. Svoju primenu nalazi svuda gde postoji komunikacija.

3. PRINCIPI, METODE I TEHNIKE NLP-A

Polaznu osnovu za proučavanje i primenu NLP-a čini 10 principa. Osnivači NLP-a John Grinder i Richard Bandler [3], kao i njegovi praktičari, slažu se da je prihvatanje i primena ovih principa sve što je potrebno da promenite život, odnosno poboljšate odnose sa drugim ljudima i sa samim sobom.

1. **Iskustvo ima strukturu.** Ovo je osnovna pretpostavka na kojoj je nastao NLP. Proces prepoznavanja strukture naziva se modelovanje, a uspešnim modelovanjem bićemo u prilici da ostvarimo slične rezultate kao i osoba koju modelujemo.

2. **Mapa nije teritorija.** U NLP-u “Mapa” je metafora za našu predstavu o svetu, a “teritorija” je metafora za stvarni svet. Zato, poštujujte mape drugih. Svako doživljava svet na svoj način, poštujujte različitosti i ne sudite drugima.

3. **Ljudi za sebe uvek biraju najbolju opciju.** U svakoj situaciji izabraćemo najbolju opciju od onih koje su nam na raspolaganju. Možda ta opcija neće dugoročno biti naš najbolji izbor, ali je u datom trenutku najbolja, na osnovu raspoloživih informacija i dotadašnjeg iskustva.

4. **Iza svakog ponašanja krije se dobra namera.** Svako ponašanje, pa čak i destruktivna ponašanja u pozadini imaju dobru nameru. Zbog toga je potrebno da u radu sa sobom ili sa drugima prepoznamo dobru nameru koja stoji iza “čudnih” izbora ili ponašanja i ponudimo sebi (ili sagovorniku) alternative za zadovoljenje te dobre namere.

5. **Um i telo čine celinu.** Um i telo su isti sistem, delovi istog sistema. Promene uma dovode do promena na telu i obrnuto. Kada je neko srećan i zadovoljan te promene se vide na telu, kao da “zrači”, ukoliko ovakvih znakova i spoljnih manifestacija nema treba proveriti sa osobom šta je po sredi, inače će unutrašnje stanje da se reflektuje na rad osobe a samim tim i na sveukupni uspeh ili neuspeh organizacije ili projekta.

6. **Mi posedujemo sve resurse koji su nam potrebni da bismo napravili promenu.** Ljudi imaju sve resurse potrebne za uspeh – ako neko nešto može da uradi, svako to može da nauči! Sve ciljeve možemo ostvariti, samo treba naći način.

7. **Ako nešto ne funkcioniše – probaj nešto drugo.** Ako radite ono što ste uvek radili, dobijate ono što ste uvek imali. Potrebna je promena. Posebno u domenu načina na koji želite postići cilj.

8. **Najfleksibilniji deo svakog sistema ima tendenciju kontrole sistema.** Ovo je posebno značajno kod pokušaja implementacije NLP tehnika kao potpornog sistema nekog projekta.

Podrazumeva fleksibilnost, što praktično znači ponašati se u granicama krut - rigidan - do totalno popustljiv u zavisnosti od situacije, tj. posedovati različite obrasce ponašanja.

9. Reakcija sagovornika daje značenje komunikaciji. Značenje komunikacije je odgovor koji dobijate. Naša je odgovornost kako ćemo biti shvaćeni u komunikaciji, a ne našeg sagovornika, jer naše misli nismo preneli na odgovarajući način kako bi nas sagovornik razumeo.

10. Neuspeh ne postoji - postoji samo rezultat. Neuspeh suštinski i nije ništa drugo do povratna informacija neophodna da bi u sledećoj ili nekoj od sledećih interakcija postigli očekivani uspeh.

NLP kao naučno zasnovana oblast sastoji se iz većeg broja tehnika i metoda. Jedna od osnovnih metoda primene u privatnom i poslovnom orkuženju je metoda opservacije, odnosno, mogućnost da korišćenjem znanja iz oblasti NLP tehnika čitate ljude i njihove emocionalne okidače. [4]

Po istraživanju iz 1967 godine (Mehrabian & Ferris „Zaključci o stavovima pri neverbalnoj komunikaciji u dva kanala“) pokazalo se da našu komunikaciju čini:

- 55% fiziologija (govor tela),
- 38% tonalitet,
- 7% ono što je izgovoreno.

Pošto fiziologija čini 55% komunikacije, najlakše ćemo biti slični sa nekim ako uspostavimo sličnu fiziologiju, a to se radi tehnikom *matching & mirroring*, a zatim sledi obraćanje njegovim tonalitetom u njegovom reprezentativnom sistemu. [5]

4. KORIŠĆENJE NLP-A U POSLOVNOM SVETU

NLP pomaže u podizanju lične efikasnosti na način da pomaže razvoju kreativnog mišljenja, jasnije komunikacije, posebno jer podiže nivo poznavanja ličnih ograničenja, generisanja efektivnih izlaza i direktnog pristupanja pojedinim delovima mozga.

Kao posebnu prednost NLP tehnika za korišćenje u poslovnom okruženju i poslovnoj praksi svakako treba navesti prednosti vezane za tehnike psihološkog profilisanja ličnosti koje se mogu koristiti da bi razumeli ponašanje (posebno obrasce ponašanja zaposlenih), te modelovali poželjno ponašanje. Izrada psiholoških profila odavno je postala nezaobilazni deo svakog regrutovanja, a koristi se i u smislu psihološkog usmeravanja razvoja ličnosti što je od posebnog značaja pri formiranju leaderskih kvaliteta jedne ličnosti. [6]

Personalne poslovne veštine su one veštine koje doprinose pokretanju procesa u kojima se stvaraju mogućnosti da se potencijali pojedinca maksimalno iskoriste za postizanje konkretnog humanog cilja ili rezultata. Pri ovome treba istaći da se cilj najčešće definiše kao željena predstava buduće sadašnjosti. S tim u vezi jako je bitno da ciljevi budu uobličeni precizno i konkretno da bi naš mozak bio spremniji da traga i uočava mogućnosti koje će pojedinca dovesti do određenih rezultata. Mogućnosti postoje samo kada ih prepoznamo kao mogućnosti, a definisanje željene budućnosti u bilo kom segmentu života pomaže pojedincu da prepozna mogućnosti koje će ga dovesti do ostvarenja te budućnosti. [7]

U poslovne veštine koje se mogu poboljšati primenom NLP tehnika i znanja svakako spada i pregovaranje. Chris Voss navodi dva osnovna pravila pregovaranja koja se mogu primeniti u svakom okruženju i za bilo koju svrhu:

- „Da“ nije ništa bez „Kako“.
- Ljudi se pridržavaju dogovora koji je u skladu sa njihovim ubeđenjima. Nađite njihova ubeđenja i držite se njih tokom pregovora. Razlog zašto ljudi nešto rade ili ne rade vezan je za njihova ubeđenja. [8]

Ovde se jasno vidi da hijerarhija ubeđenja u pregovaranju igra izuzetno veliku ulogu, pa je onaj ko dobro poznaje NLP tehnike i može brzo da prepozna tip ličnosti i obrasce ponašanja u prednosti nad onim ko ova znanja ne poseduje.

Takođe, u set posebno korisnih NLP alata spadaju i tehnike za oslobađanje od nepoželjnih crnih misli, kao i zaboravljanje stresnih i neprijatnih situacija u kojima se nalazimo, ili možemo da se nađemo vršeći neki posao, odnosno obavljajući neki zadatak. Način za oslobađanje od nepoželjnih (crnih) misli NLP tehnike definišu kroz tri sledeća koraka:

- Počni da misliš namerno, namerno prizivanje crnih misli sa idejom da mozak postane svestan da tu nije reč o stvarnim opasnostima već samo o idejama, odnosno, mislima.
- Zapamti da je misao samo misao.
- Udahni, relaksiraj telo od nakupljenog stresa i eliminiši (pobriši ili prebriši) crne misli. [9]

Dnevno ljudsko biće doživi i proizvede oko 10.000 misli, ali ih nismo svih svesni jer obraćamo pažnju samo na one koje su povezane sa osećanjima. Ovo je jako važno svima koji se bave promocijama, reklamnim aktivnostima i uopšte marketingom jer samo dobro poznavanje realnih mehanizama emocionalne inteligencije može da bude od koristi pri izradi npr reklamnih kampanja. Ono što je važno shvatiti a što nas NLP uči je da pre svake reklamne kampanje treba razmisliti da li kupujemo proizvod ili kupujemo emocionalni odgovor na sliku (reklamu) koja nam je poslata. I što je najvažnije NLP nam daje niz alata kojima možemo proveriti odakle potiče naš odgovor te ko ga suštinski i kome daje, odnosno, upućuje. [10]

5. ZAKLJUČAK

Menadžeri u modernim kompanijama danas su suočeni sa brojnim izazovima kao što su svakodnevno rešavanje konflikata, uspostavljanje i održavanje morala (dobre volje, duha organizacije) na zadovoljavajućem nivou, traženje i održavanje nivoa motivacije zaposlenih na neophodnom nivou, pomoć tim liderima i visokom menadžmentu u rukovođenju organizacijom. S tim u vezi, poznavanje tehnika i metoda NLP-a može biti od velike koristi u sledećim oblastima:

- Efikasna i uticajna komunikacija – NLP pomaže da se izgradi odnos sa zaposlenima, posebno pomaže kod izgradnje poverenja i poštovanja.
- Polaganje računa onima koji se u hijerarhijskoj lestvici organizacije nalaze na nižim nivoima, objašnjavanje i definisanje ciljeva, kao i njihovo dostizanje – zahvaljujući primeni NLP tehnika menadžeri će postaviti jasne, nedvosmislene i praktične ciljeve za ljudske resurse u svojoj organizaciji.
- Legitimno savetovanje i rešavanje problema – zahvaljujući NLP treninzima i znanjima i veštinama prikupljenim na istim menadžeri će moći da razumeju svaku situaciju, sve neusklađenosti i nezadovoljstvo zaposlenih, kao i da ih motivišu u pravom smeru (koji se poklapa sa ciljevima organizacije).

- Mogućnost da se iznađu odgovarajuća rešenja za situacije koje bi mogle izmaći kontroli.
- Oni koji su savladali tehnike i veštine NLP-a moći će da upravljaju sastancima i ljudima.
- Bolje razumevanje prisutnih, razumevanje govora tela i drugih vrsta neverbalne komunikacije omogućava bolju procenu ljudi i njihovih sposobnosti, posebno kada je u pitanju regrutacija kadra ili izbor rukovodioca.
- Bolje mogućnosti pregovaranja.
- Bolja mogućnost prezentovanja ciljeva, ideja, poslovnih pokušaja.
- Poboljšana mogućnost ocene i davanja suda pri intervjuima za posao sa kandidatima naročito u slučajevima kada je intervju vremenski ograničen na malo vremena pa pojedini kandidati ne mogu da daju svoj maksimum ili se ne snalaze najbolje u ovakvim okruženjima.

6. LITERATURA

- [1] Kržić, M. (2013) *Tehnike za bolji život – NLP priručnik*, Portalibris, Beograd.
- [2] What is NLP & How Does It Work? Neuro Linguistic Programming Basics Bay Area Hypnosis, Published on Feb 5, 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=MQiMFs2SIFk>
- [3] Bandler, R., Grinder, J. (1975) *The structure of magic*, Science and Behavior Books, the University of Michigan, USA.
- [4] Bandler, R. (2013) *Neuro-Linguistic Programming & Mental Mastery*, The Higherside Chats, Published on Sep 16, 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=GfTnV6kDAYg>
- [5] NLP Business Practitioner, skripta, (2016) www.komunikacionevestine.com, <https://www.scribd.com/doc/121135559/NLP-practitioner-skripta-I-modul>
- [6] Callaghan, P. (2011) *NLP in business*, NLP Training UK, <https://www.youtube.com/watch?v=5c5t--QcKKs>
- [7] Vukašinović, J. (2013) *Poslovne veštine u funkciji podizanja konkurentne prednosti organizacija uslužnih delatnosti*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [8] Voss, C., (2016) *FBI Negotiation Secrets From Former Hostage Negotiator Chris Voss, Salesman*, <https://www.youtube.com/watch?v=fBQ909qs56A>
- [9] *NLP Techniques: How to eliminate unwanted thoughts*, NLP Times, Uploaded on Apr 11, 2011, <https://www.youtube.com/watch?v=f81dxIXADfc>
- [10] Whitewood, R. (2012) *Introduction to NLP Business Applications (Part 8)*, Dynamic Mind Works - Sydney AUS, <https://www.youtube.com/watch?v=4yUpT9OCA4k>

Literatura

Marijo Kržić, NLP Kao model komunikacije, 26.06.2016, dostupno na mreži: https://www.delfi.rs/_img/artikli/2013/11/139806.pdf