

PRIMENA ALATA NEURO-LINGVISTIČKOG PROGRAMIRANJA U RAZVOJU ZAPOSLENIH

*Application of Neuro-Linguistic Programming Tools
in Employee Development.*

Master thesis by Minja Stojadinović
minja.stojadinovic.hr@gmail.com
LinkedIn: <https://shorturl.at/l4m84>
September 2020, Belgrade

ABSTRACT

The research topic and subject in this thesis is the application of neuro-linguistic programming tools in employee development.

Neuro-linguistic programming (NLP) is a relatively new form of learning and a way of improving interpersonal skills that takes place through training programs. NLP reveals patterns of learning, thinking, motivation as well as change in humans. In addition, NLP shows the way people take and process information and also the influence of these processes on behaviour. In the business world, NLP tools are applied directly to improve interpersonal relationships and create business relationships based on trust, respect and joint goal creation. Given that the aim of NLP is to make communication better in order to accomplish long-term goals and accomplish the desired outcomes, there is a great interest and benefit in use of the techniques of this discipline in the human resource management field.

The introductory part of the paper presents the human resources department's role in the development of employees and the ways in which companies today invest in the advancement of their staff through the implementation of training programs.

The central part of the thesis presents the general notion and development of the NLP method, gives an overview of specific NLP tools and techniques and the ways in which they can practically be used in order to develop employees and improve interpersonal relationships.

The research part of the work was realized through in-depth interviews with HR managers who are employed in companies in Serbia, who are trained by NLP experts and apply NLP techniques and tools in their work.

Keywords: Neuro-linguistic programming, NLP, human resources, communication, development

RESEARCH RESULTS / CONCLUSIONS

The research in this master thesis refers to the analysis and determination of the level of application of NLP tools and techniques in the field of human resources. The research was conducted through an in-depth interview consisting of ten questions. Nataša Brkić from the Nelt Group company, Sandra Čakarević from the Fabrika dečje hrane doo company, Milica Rupar, an employee of a manufacturing FMCG company, and Lana Stamenković, an employee of the Hemofarm company, participated in the research. The following table shows more detailed information about the interlocutors in the interview, in relation to experience in the HR sector and the degree of application of NLP.

[...]

There is still not enough empirical evidence to confirm or refute the effectiveness of the application of NLP tools and techniques, but there are opinions that NLP training and training based on the NLP method have contributed to many individuals and organizations to improve their personal skills and business in general. Developing motivation in people, building good interpersonal relationships and the ability to manage one's own situations are certainly important topics for the development of human resources, and attending NLP training can contribute to the further advancement of both individuals and companies in general.

UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA



ZAVRŠNI (MASTER) RAD
PRIMENA ALATA NEURO-LINGVISTIČKOG PROGRAMIRANJA
U RAZVOJU ZAPOSLENIH
Odsek: Menadžment ljudskih resursa

Mentor: prof. dr Jelena Anđelković Labrović

Student: Minja Milošević

Broj indeksa: 2018/3882

Beograd
Septembar, 2020. godine

Saglasnost članova komisije za odbranu

Komisija koja je pregledala rad pod naslovom **PRIMENA ALATA NEURO-LINGVISTIČKOG PROGRAMIRANJA U RAZVOJU ZAPOSLENIH** i odobrila odbranu:

Mentor: dr Jelena Anđelković Labrović, docent

Član: dr Ivana Kovačević, docent

Član: dr Velimir Štavljanin, redovni profesor

Izjava o akademskoj čestitosti

Prezime, ime jednog roditelja, ime
Milošević, Dragan, Minja

Broj indeksa: 2018/3882

Studijski program: Menadžment
Modul: Menadžment ljudskih resursa

Autor završnog rada pod naslovom: **PRIMENA ALATA NEURO-LINGVISTIČKOG PROGRAMIRANJA U RAZVOJU ZAPOSLENIH** čija je izrada odobrena na Sednici Veća studijskih programa master akademskih studija održanoj: 27.05.2019. godine.

Potpisivanjem izjavljujem:

- Da je rad isključivo rezultat mog sopstvenog istraživačkog rada;
- Da sam rad i mišljenja drugih autora koje sam koristila u ovom radu naznačila ili citirala u skladu sa Uputstvom;
- Da su svi radovi i mišljenja drugih autora navedeni u spisku literature/referenci koji su sastavni deo ovog rada i pisani su u skladu sa Uputstvom;
- Da sam dobila sve dozvole za korišćenje autorskog dela koji se u potpunosti/celosti nose u predati rad i da sam to jasno navela;
- Da sam svesna da je plagijat korišćenje tuđih radova u bilo kom obliku (kao citata, parafraza, slika, tabela, dijagrama, dizajna, planova, fotografija, filma, muzike, formula, veb sajtova, kompjuterskih programa i sl.) bez navođenja autora ili predstavljanje tuđih autorskih dela kao svojih, kažnjivo po zakonu (Zakon o autorskim i srodnim pravima, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 104/2009, 99/2011, 119/2012), kao i drugih zakona i odgovarajućih akata Univerziteta u Beogradu i Fakulteta organizacionih nauka;
- Da sam svesna da plagijat uključuje i predstavljanje, upotrebu i distribuiranje rada predavača ili drugih studenata kao sopstvenih;
- Da sam svesna posledica koje kod dokazanog plagijata mogu prouzrokovati na predati završni master rad i moj status;
- Da je elektronska verzija završnog rada identična štampanom primerku i pristajem na njegovo objavljivanje pod uslovima propisanim aktima Univerziteta i Fakulteta.

Beograd, _____

Potpis studenta _____

Primena alata Neuro-lingvističkog programiranja u razvoju zaposlenih

APSTRAKT

Predmet i oblast istraživanja ovog master rada odnosi se na primenu tehnika i alata neuro-lingvističkog programiranja u cilju razvoja zaposlenih. Neuro-lingvističko programiranje (NLP) je relativno nov oblik učenja i način unapređivanja interpersonalnih veština koje se odvija kroz trening programe. NLP otkriva modele razmišljanja, učenja, motivacije i promene kod ljudi. Takođe, NLP otkriva način na koji ljudi primaju i obrađuju informacije kao i uticaj tih procesa na ponašanje. U poslovnom svetu NLP alati se primenjuju direktno za poboljšanje međuljudskih odnosa i stvaranje poslovnih odnosa zasnovanih na poverenju, uvažavanju i zajedničkom kreiranju ciljeva. Porast interesovanja za razvijanje komunikacijskih i interpersonalnih veština unutar HR odeljenja mnogih kompanija doprineo je popularizaciji NLP-a, čije tehnike i alati pronalaze utemeljenje upravo u pomenutim oblastima.

U uvodnom delu rada predstavljena je uloga koju odeljenja za ljudske resurse imaju u razvoju zaposlenih i načini kako kompanije danas ulažu u napredovanje svojih kadrova kroz implementaciju trening programa.

U centralnom delu rada predstavljen je pojam i razvoj NLP metode, dat je prikaz specifičnih NLP alata i tehnika i načini na koje se oni mogu primeniti u svrhu razvoja zaposlenih i poboljšanja međuljudskih odnosa.

Istraživački deo rada realizovan je kroz dubinske intervju sa HR menadžerima koji su zaposleni u kompanijama u Srbiji, koji su edukovani od strane NLP stručnjaka i primenjuju NLP tehnike i alate u svom poslu.

Ključne reči: neuro-lingvističko programiranje, NLP, ljudski resursi, komunikacija, razvoj

Application of Neuro-Linguistic Programming Tools in Employee Development

ABSTRACT

The research topic and subject in this thesis is the application of neuro-linguistic programming tools in employee development. Neuro-linguistic programming (NLP) is a relatively new form of learning and a way of improving interpersonal skills that takes place through training programs. NLP reveals patterns of learning, thinking, motivation as well as change in humans. In addition, NLP shows the way people take and process information and also the influence of these processes on behaviour. In the business world, NLP tools are applied directly to improve interpersonal relationships and create business relationships based on trust, respect and joint goal creation. Given that the aim of NLP is to make communication better in order to accomplish long-term goals and accomplish the desired outcomes, there is a great interest and benefit in use of the techniques of this discipline in the human resource management field.

The introductory part of the paper presents the human resources department's role in the development of employees and the ways in which companies today invest in the advancement of their staff through the implementation of training programs.

The central part of the thesis presents the general notion and development of the NLP method, gives an overview of specific NLP tools and techniques and the ways in which they can practically be used in order to develop employees and improve interpersonal relationships.

The research part of the work was realized through in-depth interviews with HR managers who are employed in companies in Serbia, who are trained by NLP experts and apply NLP techniques and tools in their work.

Keywords: Neuro-linguistic programming, NLP, human resources, communication, development

Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Menadžment ljudskih resursa i razvoj zaposlenih	3
2.1	Menadžment znanja	7
3.	Trening u organizaciji	10
3.1	Potrebe za treningom u organizaciji	13
3.2	Metode obučavanja na radnom mestu	17
3.3	Projektovanje treninga u organizaciji	20
4.	Komunikacija.....	24
4.1	Proces komunikacije	25
4.2	Komunikacija u organizaciji.....	27
4.2.1	Interpersonalna komunikacija	29
4.2.2	Prepreke uspešnoj komunikaciji u organizaciji	32
5.	Neuro-lingvističko programiranje (NLP).....	35
5.2	NLP Komunikacijski model	39
5.2.1	Delovanje NLP Komunikacijskog modela	39
5.2.2	Mapa nije teritorija	42
5.3	Reprezentativni sistemi.....	43
5.3.1	Pokreti očiju kao znaci pristupanja informacijama	47
5.4	Primena NLP- a u razvoju veština komunikacije zaposlenih	49
5.4.1	Neverbalna komunikacija.....	49
5.4.2	Raport – Usklađivanje sa sagovornikom	51
5.4.3	Poštovanje ličnog psihološkog prostora	54
5.5	Postavljanje preciznih pitanja - NLP Metamodel	55
5.6	Miltonov model.....	59
5.7	Davanje konstruktivne povratne informacije – Feedback	62
5.8	Formulisanje ciljeva uz pomoć NLP.....	64
6.	Metodologija istraživanja.....	68
6.1	Plan istraživanja	69
6.2	Rezultati istraživanja	70
7.	Kritički osvrt na NLP	76
8.	Zaključak	78
9.	LITERATURA	80

Lista slika

Slika 1 Prikaz najtraženijih mekih veština kod zaposlenih.....	6
Slika 2 Prikaz sistematskog trening procesa.....	20
Slika 3 Komunikacioni model	25
Slika 4 Džohari prozor: Interpersonalni stilovi i komunikacije.....	30
Slika 5 NLP Komunikacijski model	41
Slika 6 Prikaz pokreta očiju osobe koja se posmatra	47
Slika 7 Prikaz prosečnog učešća elemenata komunikacije u prenošenju poruke.....	50
Slika 8 Četiri prostorne zone za socijalnu interakciju.....	54
Slika 9 Model dostignuća ciljeva (Alder, 2016)	67

Lista tabela

Tabela 1 Primer predikata povezanih sa reprezentativnim sistemima	46
Tabela 2 Informacije o učesnicima intervjua	70
Tabela 3 Pitanja u intervjuu	71

1. Uvod

Savremeno poslovno okruženje danas karakteriše pregršt informacija, brze promene, i veliki tehnološki napredak. Da bi poslovale u korak sa nastupajućim promenama, i uspele da održe konkurentsku prednost na tržištu, kompanije XXI veka danas veliki deo svog novca ulažu u investiranje svog najskupljeg i najvrednijeg resursa – ljude. Nastupajuće promene i novi modeli organizacije poslovanja, danas diktiraju posedovanje ne samo stručnih znanja, već svih onih veština koje će pomoći kompanijama i zaposlenima da postignu željene rezultate. U vezi sa tim, menadžmet ljudskih resursa (u daljem tekstu HR menadžment) u domenu svog rada sve više insistira na aktivnostima razvoja zaposlenih kroz različite trening programe. Organizacijom različitih vrsta treninga na radnom mestu, kao i van njega, menadžment ljudskih resursa je u prilici da prepozna potencijale svojih zaposlenih i preusmeri ih na poslove i aktivnosti koji će najviše odgovarati njihovim znanjima i sposobnostima, kao i ličnim afinitetima. Trening može značajno doprineti višoj efikasnosti zaposlenih, smanjivanju poteškoća u radu, nižoj fluktuaciji kadrova i opštem porastu zadovoljstva poslom. Mnoge evropske i svetske organizacije, usvajaju koncept postizanja radne efikasnosti primenom alata Neuro-lingvističkog programiranja (u daljem tekstu NLP).

NLP je eksplicitan i moćan model ljudskog iskustva i komunikacije. Koristeći se principima NLP, moguće je opisati bilo koju ljudsku aktivnost na veoma detaljan način. NLP principi i alati mogu pomoći ljudima da naprave duboke i trajne promene u svom ponašanju (Bandler & Grinder, 1979). NLP otkriva modele razmišljanja, učenja, motivacije i promene kod ljudi. Takođe, NLP otkriva način na koji ljudi primaju i obrađuju informacije kao i uticaj tih procesa na ponašanje. U poslovnom svetu NLP alati se primenjuju direktno za poboljšanje međuljudskih odnosa i stvaranje poslovnih odnosa zasnovanih na poverenju, uvažavanju i zajedničkom kreiranju ciljeva. Profesionalni razvoj je usko povezan sa ličnim razvojem i jačanjem samopouzdanja, a kada su samopouzdanje i spremnost za rad izraženiji, to su radna efikasnost i produktivnost na višem nivou. Efikasna komunikacija sa drugima, razvijanje dobrih međuljudskih odnosa, umeće postavljanja ciljeva i uspešan lični menadžment sve više postaju faktori koji doprinose uspehu i zadovoljstvu svakog pojedinca. S druge strane, očuvanje mentalnog i fizičkog zdravlja, naročito u periodima teških i kriznih situacija postaju primarna potreba, sve u cilju očuvanja i pojedinaca i celokupnih poslovnih sistema. Svaki zaposleni neodvojiv je od sistema kome pripada, pa tako njegovo lično zadovoljstvo, kao i usklađenost sa poslom i okruženjem u kome se nalazi direktno utiče na uspeh kompletnog

poslovanja. Zadovoljni ljudi u kompaniji utiču na razvijanje dobre organizacione klime i spremni su da svojim zalaganjem i radom utiču na ostvarivanje ciljeva kompanije.

NLP poseduje veštine koje ljude podržavaju da razumeju različita mišljenja i “mape sveta” drugih ljudi koji opažaju svet na drugačiji način. NLP se bavi modelovanjem uspešnog ponašanja. Kao rezultat tog modelovanja, nastaju tehnike kojima se služe NLP praktičari i treneri. NLP nalazi šta je to što već deluje, istražuje kako deluje i pravi od toga modele. NLP je studija subjektivnog iskustva i istražuje na koji način uspešni ljudi postižu sopstvene rezultate u bilo kojoj oblasti. Tehnike NLP pomažu ljudima da unaprede komunikacijske veštine, poboljšaju međuljudske odnose, nauče kako da pravilno postavе i dostignu sopstvene ciljeve. NLP je jedan od modela komunikacije koji omogućava promenu uverenja, stavova, navika i ponašanja kod ljudi.

NLP nudi iskustvene alate i tehnike, pa se tako ova znanja stiču pohađanjem nekih od NLP treninga. Neuro-lingvističko programiranje, zahvaljujući svojim alatima i tehnikama, sve više nalazi primenu u razvoju zaposlenih, u najrazličitijim oblastima: menadžmentu, poslovanju, psihoterapiji, pregovaranju, sportu, obrazovanju, organizaciji državne uprave, pravosuđu, umetnosti i mnogim drugim. Zahvaljujući alatima za unapređenje komunikacije stvaraju se kvalitetniji odnosi sa kolegama, saradnicima, pretpostavljenima i klijentima čak i u internacionalnim kompanijama gde postoje barijere zbog različitosti kultura. Zbog toga se mnoge kompanije, u okviru trening menadžmenta, odlučuju za organizaciju i učenje NLP veština na radnom mestu, ili van njega. NLP metoda koristi se i za samo unapređenje poslovanja, razvoj kompanija, za team-building aktivnosti, strateško planiranje i brendiranje kompanije.

Sa osvrtom na menadžment ljudskih resursa, razvoj zaposlenih, pojmovno određenje treninga i komunikaciju, u ovom radu biće prikazane specifične NLP tehnike i alati koji mogu biti korisni menadžerima ljudskih resursa za razvoj zaposlenih i postizanje ciljeva i rezultata u kompaniji. U završnom delu rada biće prikazani rezultati sprovedenog istraživanja gde je primenom tehnike dubinskog intervjua, ispitivano u kojoj meri se NLP tehnike i alati primenjuju u domaćim kompanijama i kolika je njegova primena u HR sektoru u Srbiji.

2. Menadžment ljudskih resursa i razvoj zaposlenih

Napredovanje i razvijanje ljudskih resursa unutar kompanija, najčešće podrazumeva usavršavanje veština i sposobnosti koji su potrebni za obavljanje određenog posla, ili učenje novih za iste ili slične poslove. Usled brzih organizacionih promena, i odeljenja za ljudske resurse se menjaju, stavljajući fokus na *promenu* i unapređenje znanja i sposobnosti kod ljudi. Tehnološki napredak, globalizacija i digitalizacija poslovanja, ekonomske promene, kao i drugi izazovi sa kojima se zaposleni suočavaju, zahtevaju od njih stručnost i adekvatna ponašanja da u takvim uslovima kooperiraju. Razvoj zaposlenih uvek je ekvivalentan aktuelnim promenama, pa je zato od velikog značaja da u tom procesu menadžment ljudskih resursa podstiče atmosferu “organizacije koja uči”. Ovakav pristup podrazumeva građenje takve organizacione kulture i klime u kojoj svaki zaposleni ima za cilj da se konstantno razvija kroz učenje novih znanja i veština, što direktno doprinosi i razvijanju same organizacije. Organizacioni razvoj obično podrazumeva i unutrašnjeg, odnosno spoljašnjeg konsultanta, koji koristi bihevioralne naučne principe prilikom rešavanja organizacionih problema (Torrington, Hall, & Taylor, 2004, p. 292). Kompanije koje podstiču organizacioni razvoj, posebno se fokusiraju na uvođenje promena, bilo organizacionih, tehničkih ili kulturnih. Metod organizacionog razvoja nije orjentisan samo na ciljeve već i na međusobne odnose, stavove i vrednosti u organizaciji. Najčešće se stavlja akcenat na otvorenost među kolegama, poboljšanje načina rešavanja nesporazuma, na efektivniji timski menadžment i zajedničko otkrivanje i rešavanje problema (Torrington, Hall, & Taylor, 2004, p. 292). Podsticanje kulture znanja, promovisanje različitih komunikacijskih kanala unutar kompanije, decentralizacija, trening i obuka jesu oblasti u kojima menadžer ljudskih resursa direktno može doprineti svojim znanjem i iskustvom. Ove aktivnosti postaju ključne u trenucima kada se kompanija priprema za predstojeće promene. Ukoliko se napravi takva kultura i klima u kojoj je promena poželjna, organizacija postaje fleksibilna i kreativna, otpor zaposlenih se smanjuje, a organizacija uspeva da drži korak sa promenljivom realnošću (Martinović & Tanasković, 2014, p. 8).

Pozitivan trend poslovanja modernih kompanija jeste sve veće okretanje prema društvu znanja. Takvo znanje stiče se redovnim obrazovanjem, a takođe i kroz kontinuirano učenje i osposobljavanje. U sve konkurentnijem poslovnom okruženju, održivost poslovanja danas je povereno liderima, ljudima koji žele da uče i unapređuju svoja znanja i veštine, ne bi li svojim radom ponudili kvalitetna rešenja i donosili odluke koje mogu pozitivno uticati na

sve ljude u njihovom okruženju. Znanje predstavlja najznačajniji element konkurentske prednosti kompanije i obezbeđuje njen dugoročni rast i razvoj.

Razvoj menadžmenta ljudskih resursa i uloga koje HR menadžeri imaju u kompanijama doveo je do toga da većina uspešnih kompanija danas ima posebne timove i menadžere koji se bave razvojem svojih kadrova. Razvoj zaposlenih orijentisan je na budućnost, i u tom smislu organizacije moraju biti spremne da menjaju svoje strategije u skladu sa nastupajućim promenama. Promene koje se dešavaju u okruženju kako u tehnološkom, ekonomskom ili organizacionom smislu, danas diktiraju menadžmentu kompanije da se sa njima usklađuje, i bude spreman da menja svoje poslovanje i unapređuje se kroz razvoj kadrova. Zbog toga, efikasan razvoj zaposlenih postaje sve važniji za budućnost uspešnih kompanija.

Organizacione promene tiču se promena u okviru bilo kog organizacionog sektora unutar sistema, i njima se može postići viši stepen uspešnosti (Milosavljević, 2010, p. 27). U svetu koji se stalno menja, viši stepen efikasnosti organizacije u upravljanju, postiže se snažnijim oslanjanjem na učenje, na progres, pre nego na prošlost (Milosavljević, 2010, p. 27). Promene se mogu odnositi na ciljeve kompanije, menjanje organizacionih vrednosti, uvođenje nove tehnologije, poslovne strategije itd. Razvoj zaposlenih u uskoj je vezi sa razvojem kompanije pa tako i obe strategije razvoja ne idu jedna bez druge.

Terminom *razvoj u organizaciji* označava se napredak, efikasnost, viši učinak. Razvoj pokreću potrebe zaposlenih, koje se realizuju kroz obrazovanje i obuku, kao i kroz neposrednu radnu aktivnost i međuljudske odnose (Milosavljević, 2010, p. 27). Tržišno orijentisane kompanije kao jedan od faktora uspešnog poslovanja uzimaju definisanje strategije za razvoj svojih zaposlenih. Takve kompanije svesne su dugoročnih benefita koji proističu iz ovih aktivnosti, sve u cilju opstanka na tržištu i uvećanja profita.

Filipović razvoj definiše “kao povećanje složenosti ukupne stvarnosti (prirode, društva i ljudskog mišljenja) na uzlaznoj liniji pri čemu nastaju stanja višeg reda sa većim brojem veza i odnosa među njihovim činiocima” (Filipović, 1995, p. 37).

Svrha razvoja ljudskih resursa je da se pojača sposobnost zaposlenih za uspešno preuzimanje širih odgovornosti u organizaciji. Razvoj se obično odnosi na poboljšanje intelektualnih ili emocionalnih sposobnosti pojedinca neophodnih za bolje obavljanje poslova i radnih zadataka (Orlić & Ivanović, 2017, p. 245).

Resursi i sredstva za lični razvoj moraju biti dostupni zaposlenima na svim nivoima organizacije, a obučavanje, mentorstvo, jasna podrška, savetovanje, povratne informacije itd. moraju biti na raspolaganju pojedincima kao podrška u učenju. “Peter Senge (1990) u svojoj

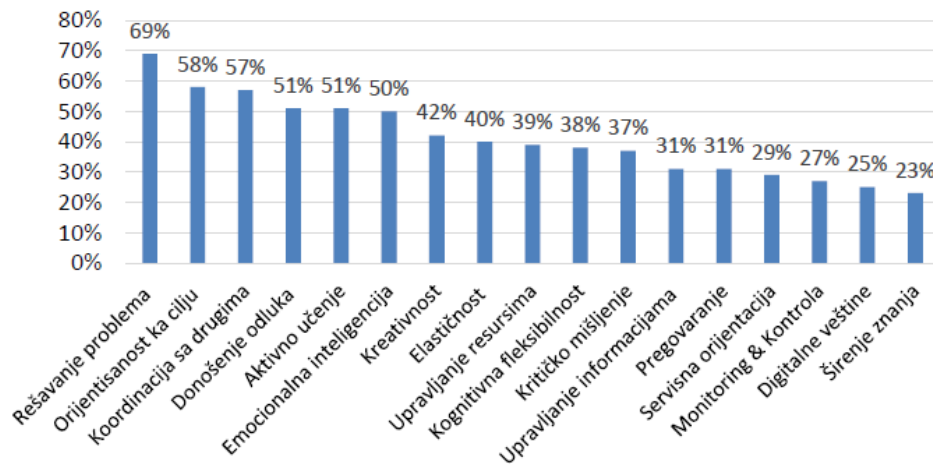
knjizi o radu i praksi organizacije koja uči daje pet dimenzija od vitalnog značaja za stvaranje organizacije koja može da uči, definišući ih kao discipline:

1. Sistemska razmišljanje: razumevanje i povezivanje stvari, posmatranje celine, umesto jednog njenog dela, i koncentrisanje na procese. Kada su u pitanju akcije organizacije, podrazumeva veze koje stalno moraju postojati i razmatranje posledica koje svaka takva akcija ima na ostale delove organizacije.
2. Samokontrola: njome se ističe potreba za neprestanim samostalnim razvojem pojedinca.
3. Modeli svesti: odnosi se na potrebu da se u organizaciji predoče “teorije u praksi”, tj. teorije koje se koriste. Teorije mogu predstavljati prepreku u usvajanju novih ideja i njima se može suprotstaviti, protiv njih se može boriti i one se mogu menjati – ali samo ukoliko se kao takve razjasne, tj. ako ne ostanu skrivene i nerazjašnjene.
4. Zajedničke vizije: proizilaze iz potrebe za iskazivanjem zajedničkog cilja; vizije mogu podstaći članove organizacije i srušiti prepreke i nepoverenje. Senge smatra da takve vizije, uz jasno viđenje postojeće situacije, rezultiraju kreativnom razmenom mišljenja koja je neophodna za učenje i promenu.
5. Timsko učenje: smatra da su timovi važni jer predstavljaju mikrokozme organizacije i mesta na kojima se ukrštaju i objedinjuju različiti stavovi i perspektive, što je, smatra Senge, produktivan proces” (Torrington, Hall, & Taylor, 2004, p. 290).

Senge (1990) veruje da uz jasnu viziju, organizacije mogu mnogo toga da postignu, ali smatra da se bez adekvatnog rukovodstva to neće ostvariti. Zbog toga su u svim organizacijama veoma važni lideri, kao pokretači promena, i oni koji bi kao dizajneri promena trebalo da okupe zaposlene oko istog cilja, vrednosti, strateškog razmišljanja i samog procesa učenja. Liderima, kao visoko uticajnim ljudima u organizaciji, osim tehničkih znanja pripisuje se i visok nivo humanističkih i konceptualnih veština. *Pojam humanistička veština* odnosi se na sposobnost rada sa ljudima, kako sa nadređenima, tako i sa podređenima, što predstavlja ključnu veštinu današnjeg sve dinamičnijeg načina poslovanja (Adair, 2007, p. 78). Pored toga, posedovanje *konceptualnih veština* omogućava lideru da realizuje svoje ideje, što je ključno za kreiranje vizije i strateških ciljeva kompanije (Adair, 2007, p. 78).

Uspešne kompanije shvataju da su ljudi jedan od najvažnijih resursa koje imaju i da su se odeljenja za ljudske resurse transformisale menjajući fokus sa tehničkih veština na razvijanje mekih veština kod zaposlenih. Meke veštine odnose se na: orijentaciju prema ciljevima, sposobnost pojedinca da rešava probleme, sposobnost saradnje sa drugima, donošenje odluka, aktivno učenje i emocionalnu inteligenciju (Lim, p. 458).

Najnovija istraživanja pokazuju da 52% trenutnih pozicija zahteva *meke veštine*, za koje se očekuje da budu od presudne važnosti do 2020. godine.¹



Slika 1 Prikaz najtraženijih mekih veština kod zaposlenih

Preuzeto iz Međunarodnog istraživanja kompanije ManpowerGroup “Soft Skills for Talent” za 2016. godinu.
Dostupno na: <https://bit.ly/31v5bvK>

Istraživanje kompanije ManpowerGroup, u kome su učestvovali ispitanici iz osam zemalja, među kojima je i Srbija, pokazalo je da su se umeće rešavanja problema, orijentisanost ka cilju i koordinacija sa drugima, izdvojili kao ključne veštine kada je reč o razvoju kadrova. Interesantan podatak u ovom istraživanju jeste da se u našoj zemlji, pored navedenih kompetencija, visoko vrednuje veština aktivnog učenja, koju je čak 75% ispitanika svrstalo među prve tri.

“Razvoj ljudskih resursa nema za cilj samo sticanje specifičnih veština već uključuje i :

- Formiranje stavova o širem angažovanju zaposlenih
- Pобољшanje sposobnosti komuniciranja
- Bolje promišljanje inovativnih odluka” (Orlić & Ivanović, 2017, p. 250).

Uspešan razvoj ljudskih resursa, bez obzira na ciljeve, ogleda se u spremnosti najvišeg menadžmenta da podrži ovakve inicijative i razumevanju odnosa između razvoja i ostalih poslovnih aktivnosti. Uverenost najvišeg menadžmenta u značaj edukovanja i razvijanje zaposlenih stvara i prostor za takve aktivnosti. Jedna od najčešćih aktivnosti kojima se okreću menadžeri, kada je reč o edukaciji i razvoju zaposlenih, jeste uvođenje različitih vrsta treninga na radnom mestu, ili van njega.

¹ Navedeno u međunarodnom istraživanju kompanije ManpowerGroup “Soft Skills for Talent” za 2016. godinu. Istraživanje je zasnovano na veštinama koje su prepoznate i tražene na tržištu rada i ima za cilj da identifikuje prepoznatljive osobine talenta. Više na <http://www.manpower.rs/perch/resources/soft-skills-4-talent-meunarodno-istraivanje-mpg.pdf>

2.1 Menadžment znanja

Proces planiranja karijere, razvoj zaposlenih i postavljanje dugoročnih ciljeva, danas je posao koji stavlja odgovornost kako na kompaniju, tako i na zaposlene. U mnoštvu velikih, uspešnih kompanija koje vladaju tržištem, ovladavanje različitim znanjima i veštinama, čini se postaje neizostavan proces u osvajanju i opstanku na tržištu. Dok se konkurentna prednost među organizacijama nekada najviše merila veličinom fizičkog kapitala, danas se meri veličinom intelektualnog. Oblast interesovanja tradicionalnih menadžera bila je uglavnom usmerena na funkciju organizovanja, strukture i procedure, dok se moderni menadžeri fokusiraju na upravljanje ljudskim resursima i razvoj zaposlenih. U prilog tome govori i činjenica da se u kompanijama u okviru raznih treninga i seminara za zaposlene najčešće obrađuju teme u vezi sa komunikacijom, interpersonalnim veštinama i motivacijom zaposlenih. (Murray & Olfman, 2005). Alavi i Leidner (2001) pojašnjavaju uspeh u upravljanju znanjem kao sistem zasnovan na IT tehnologiji razvijen za unapređenje procesa stvaranja, skladištenja, preuzimanja, prenosa i primene znanja (Murray & Olfman, 2005). Razvoj informacionih tehnologija na globalnom nivou, danas je omogućio da se određeno znanje skoro momentalno prenese do bilo koje udaljenosti na zemlji. Zahvaljujući tome, deljenjem i širenjem raznovrsnog korisnog sadržaja, postiže se efekat nemerljivog znanja, a to je stvaranje globalne zajednice ljudi koji uče i unapređuju se svakodnevno. Upravljanje znanjem je način na koji se organizacija identifikuje i koristi znanje kako bi bila konkurentna (Murray & Olfman, 2005).

Znanje, kao neopipljivo dobro, nematerijalni proizvod, postaje pokretačka sila nove ekonomije. Korišćenje intelektualnog kapitala postaje umetnost stvaranja vrednosti, što lideri u kompanijama najbolje znaju. Upravljanje znanjem je svesni napor da se u pravo vreme pribavi pravo znanje pravim ljudima, kako bi moglo da se podeli dalje i koristi u praksi (Mathis & Jackson, 2007, p. 262). Znanje je jedina kategorija koja upotrebom raste. Zbog toga je čini se, i početak XXI veka doneo mnoga istraživanja na temu pronalaženja odgovarajućeg modela uspeha za sistem upravljanja znanjem. Jedno od takvih istraživanja uradili su Davenport, DeLong i Beers (1998), kada su proučavali 31 projekat u 24 kompanije, od kojih je osam bilo ocenjeno kao uspešno, pet ocenjeno kao neuspešno, a osam je bilo previše novo da bi se ocenilo.²

Oni su identifikovali osam faktora koji su bili uobičajeni, koji su se ponavljali u projektima i koji su ocenjeni kao uspešni. To su (Murray & Olfman, 2005, p. 37) :

² Više na: https://www.researchgate.net/publication/200045855_Building_Successful_Knowledge_Management_Projects

- 1) Podrška najvišeg menadžmenta
- 2) Jasno iskomunicirana svrha uspeha u upravljanju znanjem
- 3) Povezanost sa ekonomskim performansama
- 4) Više kanala za prenos znanja
- 5) Motivacioni podsticaj za korisnike menadžmenta znanja
- 6) Podsticajno okruženje koje neguje kulturu znanja
- 7) Odgovarajuća tehnička i organizaciona infrastruktura
- 8) Standardna, fleksibilna struktura znanja.

Sticanje određenih znanja i veština neophodnih za obavljanje posla vrši se kroz proces *učenja*. Za učenje je karakteristično sticanje i usvajanje znanja, veština i navika kroz obrazovanje i praksu. Jedna od najčešće citiranih definicija učenja profesora Borislava Stevanovića (1964) kaže: *“Učenje je menjanje jedinke. Ono je uslovljeno njenom delatnošću koja je izazvana njenim potrebama i određenim uticajem sredine. Ono je relativno trajno i predstavlja napredovanje i usavršavanje jedinke.”* (Milosavljević, 2010, p. 65). Učenje postaje najvažniji element razvoja čoveka kroz život i jedno je od njegovih vitalnih funkcija. U domenu praktičnog, učenje je povezano sa sadržajima koje treba savladati i obuhvata procese i korake kojima se to učenje postiže. U psihološkom smislu efekti učenja mogu biti vezani za razvoj sposobnosti na spoznajnom (*kognitivnom*), doživljajnom (*afektivnom*) i praktičnom (*psihomotornom*) planu (Mihailović & Ristić, 2009, p. 194).

Najveći deo radno aktivne populacije u modernim društvenim zajednicama jesu potencijalni polaznici učenja za čitav život, odnosno permanentnog učenja. Ljudi koji pripadaju ovom delu populacije motivisani su za učenje po manjim jedinicama i modulima, i pristupaju kraćim programima učenja koje mogu savladati uz sve one aktivnosti koje se odnose na posao, porodicu i društveni život. Zbog toga oni predstavljaju ciljnu grupu za moderne oblike učenja kojima mogu prevazići nedostatak vremena, uz obavljanje svih ostalih bitnih aktivnosti (Mihailović & Ristić, 2009, p. 199).

Učenje predstavlja celoživotni proces i savremeno društvo prepoznaje tri osnovne forme edukacije (Mihailović & Ristić, 2009, p. 199):

- 1) Formalno obrazovanje – predstavlja proces obrazovanja koji se odvija unutar formalno-obrazovnog sistema, hijerarhijski je strukturiran (od osnovne škole do fakulteta) i u svom krajnjem ishodu vodi sticanju određenih zvanja i diploma.
- 2) Informalno ili kolaborativno obrazovanje – odnosi se na različite, najčešće individualne, obrazovne aktivnosti samoinicirane od strane osobe koja uči ili

spontano, neplanirano sticanje novih znanja putem elektronskih medija, u kontaktu sa drugim ljudima itd.

- 3) Neformalno obrazovanje – predstavlja način učenja van klasičnih obrazovnih institucija kao što su škola ili fakultet. Neformalnim obrazovanjem nadograđuju se postojeća znanja, sticana na formalni način. Odlike neformalnog obrazovanja jesu dobrovoljno učešće polaznika, i postojanje stručnih, kompetentnih lica u ulozi predavača.

Proces učenja vodi razvijanju veština kod ljudi, koje su neophodne za obavljanje različitih poslova. Terminom *veština* u psihologiji podrazumeva se niz organizovanih radnji, aktivnosti i postupaka (Mihailović & Ristić, 2009, p. 209). Menadžment znanja naročito se interesuje za sticanje liderskih veština. One se mogu podeliti na (Fineman i Warr, 1971), (Mihailović & Ristić, 2009, p. 216):

- 1) Stručne veštine – odnose se na poznavanje posla
- 2) Ljudske veštine – odnose se na način uspešne komunikacije među ljudima
- 3) Konceptualne veštine – podrazumevaju stvaralačke, kreativne i organizacione veštine.

Sva znanja i veštine koji su neophodni za kvalitetno obavljanje posla i postizanje dobrog poslovnog rezultata mogu se naučiti, dodatno razvijati i primeniti u svakodnevnom poslu. Jedan od najboljih načina za to jeste obuka ili trening zaposlenih. Finansiranjem i podsticanjem takvih programa, organizacija šalje poruku zaposlenima da se njihov doprinos vrednuje, a zaposleni ostaju motivisani da svoje znanje i veštine i dalje primenjuju kod istog poslodavca.

3. Trening u organizaciji

Razvijeno poslovno okruženje i oni koji žele da se unapređuju u pravcu ostvarivanja ciljeva sve više se okreću sticanju jednog od najvrednijih resursa današnjice – znanju. Treći milenijum doneo je širenje granica u poslovanju, tako da su mnoge kompanije postale deo globalnog tržišta. Napredovanje informacionih tehnologija, brzi ekonomski tokovi i sve veća globalizacija doveli su do potrebe razvijanja dodatnih kompetencija kod ljudi, kako bi mogli parirati nastupajućim promenama. Jedan od najvažnijih činilaca uspešnog poslovanja jeste sve jača potreba preduzeća za liderstvom, znanjem, što kvalitetnijim zaposlenima koji su visokoobrazovani i talentovani. U skladu sa tim menja se i poslovanje na tržištu rada. Kompanije svojim oglasima za posao nastoje da privuku što talentovanije ljude, nudeći im za uzvrat, mogućnost usavršavanja, napredovanja i razvijanja svojih talenata. Na taj način, kompanije nastoje da privuku kandidate sa određenim znanjima, veštinama i kompetencijama kojima mogu odgovoriti na složene zahteve posla. Inovativno znanje i njegova primena postaju ključni resursi u osvajanju tržišta. Kako se organizacije sve više takmiče među sobom ne bi li povećale svoje performanse i dostigle vodeću poziciju na tržištu, tako se od zaposlenih i menadžmenta kompanije očekuje da pruže aktuelne ideje i raspoložu ponašanjima i veštinama koje mogu dovesti kompaniju do željenih rezultata.

Zbog toga, u mnogim kompanijama uvođenje obaveznih treninga za zaposlene postaje imperativ održavanja konkurentnosti ali i privlačenja i zadržavanja postojećih kadrova. Kompanije širom sveta ulažu milione evra u razvoj svojih zaposlenih i planiraju godišnje budžete samo za ovu svrhu. U prilog tome, na globalnom nivou, govori i činjenica da trenutno američki poslodavci ulažu najmanje šezdeset milijardi dolara godišnje na različite vrste treninga za zaposlene. Prema studiji Američkog udruženja za obuku i razvoj (*The American Society for Training and Development - ASTD*) za tipičnog američkog poslodavca troškovi obuke na godišnjem nivou iznose 2% od ukupnog iznosa koji se izdvaja za plate, odnosno preko osamsto dolara po zaposlenom (Mathis & Jackson, 2007, p. 262). Sam rast investiranja u različite treninge govori o tome da kompanije postaju svesne da je znanje faktor koji kreira ključnu razliku između uspešnih i neuspešnih, bilo da je reč o kompanijama ili zaposlenima unutar nje.

Upravljačke i liderske veštine postaju ključna tema u okviru menadžmenta ljudskih resursa, kao jedne od fundamentalnih činioaca za napredak organizacije.

“Profesionalno obrazovanje potpada pod stručno obrazovanje, stiče se u okviru školskog sistema, i može biti od nivoa srednjoškolskog do univerzitetskog. Kako ova profesionalna

znanja ne mogu garantovati primenu tokom celog radnog veka, usled zastarevanja, neophodno je okrenuti se permanentnom obrazovanju (Filipović, 1995), a koje podrazumeva „svako dalje obrazovanje nakon obrazovanja za prvo zanimanje“ (Milosavljević, 2010, p. 28).

Proces razvoja zaposlenih ostvaruje se kroz trening procese, a ono što je važno jeste napraviti razliku između pojmova *trening* i *razvoj zaposlenih*. Trening je aktivnost koja se koristi u svrhu razvoja zaposlenih. Orijetisan je na sadašnjost, trenutne potrebe posla i razvijanje određenih veština i znanja, dok je sam razvoj orijentisan na budućnost i ima za cilj pripremu zaposlenog za nastupajuće promene.

Trening, od engleske reči „*training*“ označava: trening, obučavanje, vežbanje, nastavu. *Trening* u kompaniji predstavlja vid permanentnog obrazovanja i usmeren je na savladavanje specifičnih znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla ili zadatka (Milosavljević, 2010). Trening je planirana aktivnost kompanije vezana za učenje zaposlenih radi sticanja kompetencija potrebnih za obavljanje posla. Trening zaposlenima pruža precizno, prepoznatljivo znanje i veštine koje mogu koristiti u svom poslu (Mathis & Jackson, 2007). Trening se u organizaciji uvek postavlja kao unapred organizovan proces sa jasno definisanim činiocima, od postavljanja ciljeva treninga do izbora učesnika, odnosno polaznika.

Glavni motiv organizovanja obuke ili treninga jeste usvajanje novih poslovnih znanja i veština kao i obrazaca ponašanja u cilju kontinuiranog napredovanja u poslu. Njihova funkcija je dvostruka:

- Razvojna – odnosi se na povećanje stepena konkurentnosti zaposlenog i organizacije.
 - Socijalna – odnosi se na prekvalifikacije i dokvalifikacije u situaciji reorganizacije i smanjenja radne snage i ublažavaju negativne posledice ovih procesa po pojedince.
- (Martinović & Tanasković, 2014, p. 52)

Cilj treninga jeste da zaposlenima ponudi konkretne tehnike i alate koji im mogu biti korisni za prevazilaženje poteškoća, postizanje ciljeva i građenje kvalitetnih međuljudskih odnosa. Obuka ili trening utiču na zaposlene tako što menjaju njihova specifična znanja, veštine, stavove, ponašanja, kako bi uticali na poboljšanje procesa i kvaliteta rada (Mathis & Jackson, 2007, p. 259).

Osnovno određenje treninga je da je usmeren ka učenju konkretnih radnji za njihovo što uspešnije izvršenje (Milosavljević, 2010, p. 61). U užem smislu trening se odnosi na savladavanje većeg broja međusobno zavisnih radnji na višem nivou, a u širem smislu i na

usvajanje zanimanja. “Trening može doprineti višoj produktivnosti, smanjivanju grešaka, većem zadovoljstvu poslom i nižoj fluktuaciji. Treningom se pojedinci osposobljavaju da adekvatno reaguju na nadolazeće organizacione, tehnološke i socijalne promene” (Orlić & Ivanović, 2017, p. 223).

“Efikasan trening odlikuju jasni i precizni ciljevi. Na osnovu takvih ciljeva vrši se priprema treninga i ona mora biti u potpunosti usklađena sa evidentiranim potrebama zaposlenih. Tačnije, trening ciljevi su određeni nedostaci koje želimo da otklonimo, ili stanja koja želimo da unapredimo ili promenimo kod zaposlenih. Veoma je važno da se identifikacija potreba prepozna i da se uskladi sa stvarnim očekivanjima zaposlenih. Nakon toga, sledi priprema treninga i njegova implementacija u praksi. Najbolja situacija je kada trening zadovoljava potrebe kompanije i zaposlenih, što je jedan od osnovnih načela za razvoj kompanija i samog pojedinca. Osnovni cilj treninga jeste da se u kratkom roku eliminišu bilo koji elementi koji mogu negativno da utiču na poslovne rezultate zaposlenih” (Ječmenica, 2014, p. 88)”.

Trening može biti osmišljen tako da ispuni niz ciljeva i može se klasifikovati na različite načine. Jedna od uobičajenih podela je sledeća (Mathis & Jackson, 2007, p. 260):

1. *Obavezna i redovna obuka za zaposlene* – Predstavlja trening za sve zaposlene na kojem se predstavljaju određene politike i zakonski propisi u okviru kojih firma posluje. Najčešće se organizuje za novozaposlene, čim novi zaposleni stupi u radni odnos, a takođe može biti organizovan za sve zaposlene, usled uvođenja novina i promene regulativa koje utiču na poslovanje. Osnovni motiv organizovanja treninga za novozaposlene u kompaniji jeste u usklađivanju njihovih znanja, sposobnosti i veština sa zahtevima konkretnih poslova (Milosavljević, 2010, p. 95).
2. *Tehnička obuka-trening* – Ova vrsta treninga ima za cilj upoznavanje zaposlenih sa korišćenjem proizvoda i procesa u okviru rada (npr. poznavanje proizvoda, tehnički procesi i procedure, odnosi sa kupcima). Tehnička obuka omogućava zaposlenima da kvalitetno obavljaju svoj posao.
3. *Trening interpersonalnih veština i rešavanja problema (meke veštine)* – Ovom vrstom treninga kompanija nastoji da pomogne zaposlenima u rešavanju problema i u razvijanju dobrih međuljudskih odnosa.
4. *Trening za karijerni razvoj* – Omogućava sticanje znanja i veština neophodnih za unapređenje individualnih i organizacionih sposobnosti (poslovne prakse, organizacione promene, liderstvo).

Trening u oganizaciji može biti interan i javan. Trening internog tipa podrazumeva deljenje znanja sa zaposlenima iz jedne kompanije, često usmeren na određene timove u kompaniji (npr. prodajni tim, HR tim, marketing tim, finansije i računovodstvo...). U skladu sa tim, trening menadžeri pokrivaju teme i usklađuju trening sa potrebama zaposlenih, programom razvoja, karaktristikama posla itd. (Milosavljević, 2010, p. 61). Trening u oganizaciji može biti i javan, kada se organizuje za zaposlene iz drugih kompanija, sa tačno utvrđenom temom i ciljevima.

Mnoge velike kompanije poseduju sopstvene trening menadžere i razvijaju celokupne timove trenera u okviru odeljenja za ljudske resurse. Trening menadžment u kompanijama najčešće se formira u skladu sa potrebama i specifičnostima posla, a vrlo često kompanije svoje trening programe ustupaju drugim organizacijama u skladu sa njihovim potrebama i delatnostima. Preduzeća često koriste određene fakultete, agencije za zapošljavanje ili profesionalce iz navedene oblasti koji procenjuju zaposlene jedne kompanije. Njihov zadatak je da identifikuju razvojne potrebe zaposlenih. Na osnovu takvih analiza dobijaju se informacije koje predstavljaju razvojne potrebe zaposlenih i na osnovu njih se definišu ciljevi treninga. (Ječmenica, 2014, p. 88).

Jedan od ciljeva treninga jeste da rezultira boljim učinkom zaposlenih u kompaniji. Trening pomaže timovima da razviju ideje kako mogu poboljšati organizacione ili lične rezultate. Osim prenošenja znanja, trening ima za cilj i razvijanje kreativnih ideja kod zaposlenih. Kao deo trening menadžmenta, menadžeri često postavljaju zadatke zaposlenima tokom treninga, u cilju rešavanja problema i vežbanja realnih poslovnih situacija. Ovakav pristup zaposlenima pruža mogućnost praktičnog rešavanja problema i adekvatnog integrisanja znanja i veština. Poslovni učinak, trening i učenje zaposlenih moraju biti objedinjeni, kako bi bili efikasni i HR menadžment ima ključnu ulogu u ovom procesu.

3.1 Potrebe za treningom u oganizaciji

Trening u kompaniji može biti moćno sredstvo za promenu ponašanja, veština, sposobnosti, stavova i vrednosti kod zaposlenih. Da bi trening u potpunosti ispunio svoje očekivanje, kako zaposlenih, tako i menadžmenta kompanije, potrebno je da celokupan trening program bude osmišljen na način koji odgovara potrebama zaposlenih. Pre organizovanja bilo kakvog treninga u oganizaciji, neophodno je utvrditi tačne potrebe za treningom kod zaposlenih. Ovaj proces treba da da odgovor na pitanje koja tačno znanja i veštine želimo da razvijemo kod zaposlenih i zašto je za kompaniju i zaposlene važno da razviju upravo te veštine i znanja. Da bi se došlo do preciznosti u donošenju odluka o

sprovođenju treninga, potrebno je jasno utvrditi kod kojih zaposlenih je potrebno unaprediti znanje, kod kojih poboljšati veštine, kod kojih uticati na promenu percepcije i ponašanja. U kompanijama se često može desiti da na trening budu poslani zaposleni koji ne poseduju osnovne veštine (predznanje) ili samopouzdanje neophodno za uspešno učenje. Zbog toga utvrđivanje treninga treba da obuhvati i analizu zaposlenih, kako bi se utvrdila razlika između postojećih i potrebnih znanja i veština, što predstavlja i način da se jasno definiše i sam sadržaj treninga. Jedna od najčešće korišćenih metoda analize individualnih potreba zaposlenih je u obliku upitnika ili intervjua sa supervizorima i zaposlenima, pojedinačno ili u grupama (Mathis & Jackson, 2007, p. 266). Pomoću upitnika moguće je prikupiti dosta činjenica i kasnije ih razraditi putem intervjua.

Pored ovih, metode koje se često koriste u analizi potreba jesu i (Brown, 2002, p. 574):

- Testovi
- Posmatranja
- Rad i praćenje zaposlenih na različitim projektima
- Praćenje mesečnih i kvartalnih rezultata zaposlenih
- Planovi razvoja zaposlenih i njihove karijere
- Centri za procenu
- Fokus grupe
- Savetodavni odbori

Svaka metoda ima posebne karakteristike koje mogu uticati na vrstu i kvalitet dobijenih informacija. Zato je dobro ne oslanjati se samo na jedan metod, već koristiti više metoda kako bi se potvrdili podaci, jer se iz različitih vrsta metoda, mogu dobiti različite informacije.

Analizom potreba, kompanije prave trening planove koji im omogućavaju da identifikuju šta je neophodno za bolje performanse kod ljudi. U ovoj fazi se obezbeđuje i usaglašenost sa strateškim problemima u organizaciji. Da bi treninzi dali najbolje rezultate, treba razmotriti sledeća pitanja: (Mathis & Jackson, 2007, p. 266)

- Da li zaista postoji potreba za treningom?
- Koja znanja i veštine nedostaju zaposlenima?
- Ko treba da prođe kroz proces treninga?
- Ko će obaviti trening?
- Šta treba da bude predmet i tema treninga?
- Koji su ciljevi organizacije treninga za kompaniju?

- Koji su resursi neophodni?
- Kako će se usvojeno znanje primeniti u poslovnoj praksi?
- Kako će se meriti učinkovitost treninga?

Dobar informacioni sistem, takođe može biti izvor podataka o individualnim potrebama pojedinaca. Kompanije koje imaju razvijenu HR platformu u okviru svog informacionog sistema, mogu formirati sadržaj treninga na osnovu upotrebe podataka o oceni učinka zaposlenih. Pristup fajlovima svakog zaposlenog i analiza ocene od strane rukovodioca, mogu biti značajni podaci za dalji tok planiranja programa obuke.

Da bi se procenila potreba za obukom kroz proces ocene radnog učinka, organizacija prvo određuje prednosti i nedostatke učinka zaposlenog u formalnom pregledu. Na osnovu ovih rezultata kompanije formiraju treninge zahvaljujući kojima zaposleni mogu prevazići svoje slabosti, odnosno unaprediti jače strane (Mathis & Jackson, 2007, p. 268). Kompanije često same iniciraju trening zaposlenih, naročito u sledećim situacijama (Ječmenica, 2014, p. 93) :

- Kada dođe do naglih promena u kvalitetu i kvantitetu proizvoda ili usluga,
- Kada zaposleni nisu motivisani i nemaju inicijative,
- Kada je rad zaposlenih na niskom nivou,
- Kada se u kompaniji pokreće nova tehnologija, oprema ili softver,
- Kada se u kompaniji uvodi novi sistem rada,
- Kada se otvaraju nova radna mesta,
- Kada je potrebno unaprediti neke procese rada,
- Kada je potrebno povećati određena znanja i veštine zaposlenih, i
- Kada je potrebno povećati nivo sposobnosti određenih odeljenja ili zaposlenih.

Postoje četiri osnovna razloga zbog kojih se analiza potreba mora uraditi *pre* nego što se razviju programi treninga (Brown, 2002, pp. 569-570) :

1. Da bi se identifikovala specifična problematična područja u organizaciji. HR odeljenje i menadžment kompanije moraju znati koji su problemi, da bi na te organizacione probleme bila usmerena najprikladnija obuka. Na primer, ako se menadžer obrati HR odeljenju sa zahtevom za održavanje treninga komunikacije, prečesto će odgovor trenera (u nameri da služi menadžmentu) biti da odmah krene u potragu za dobrim programom komunikacije, bez da je prethodno izvršio procenu potreba. Ovakav pristup će neizbežno propasti. Klimajući glavom u znak odobravanja, većina polaznika će reći “Ovo je bio dobar program”, ali kada se

vrate u svoje kancelarije, rad nastavljaju kao i obično, jer obuka nije bila usmerena na stvarne potrebe učesnika. Umesto toga, pravi odgovor trenera bi trebalo da bude: “Da, ali dozvolite nam da osmotrimo situaciju. Razgovaraćemo sa nekoliko ljudi, kako bismo saznali šta je problem. Potom, kada razvijemo specifičan program obuke, možemo da se fokusiramo na specifičnu situaciju, umesto da imamo nasumičan pristup problemu.”

2. Da biste dobili podršku menadžmenta. Rukovodstvo obično misli da je obuka “lepa stvar za uraditi”. Ovakav stav može se zauzeti na samom početku, u trenutku loše ili nepostojeće procene potreba. Način da se dobije podrška menadžmenta jeste da se isti uveri da trening direktno utiče na ono što se dešava u odeljenju tog menadžera. Treneri treba da gledaju sebe na isti način kao što to čini menadžment, direktno doprinoseći suštini treninga, onome što je najbitnije. Menadžment će podržati trening kada HR pokaže da očigledno poboljšava performanse na poslu. Kao rezultat toga, programi obuke i budžeti neće biti prve stvari koje će se smanjiti ili ukinuti.
3. Da bi se razvili ključni parametri koje treba pratiti nakon trening programa. Ako se nisu definisali ključni parametri koje treba pratiti, pre izvođenja samih treninga, može se desiti da evaluacije nakon treninga ne budu validne. Radeći prvo analizu potreba, treneri mogu izmeriti efikasnost trening programa.
4. Da biste odredili troškove i koristi treninga. Obično se trening posmatra kao smetnja, a ne kao doprinos misiji organizacije. To se dešava kada treneri ne razviju analizu odnosa troškova naspram koristi za obuku koju sprovode. Malo je menadžera koji ne bi potrošili 20.000 eura da bi ispravili problem koji bi ih koštao 200.000 eura godišnje. Ipak, većinu vremena, treneri se žale da menadžment ne želi da troši novac na obuke.

Međutim, temeljna procena potreba koja identifikuje probleme i nedostatke u radu organizacije omogućava menadžmentu da shvati neophodnost i važnost investicija u treninge. Glavno pitanje koje treneri treba da postave prilikom analize troškova jeste: “Koja je razlika između troškova obuke u odnosu na troškove koji će nastati ne ulaganjem u trening programe?” Trening se smatra svrsishodnim, kada je vrednost koju on donese, veća od troškova njegovog sprovođenja. (Brown, 2002, p. 570)

Zbog toga je prvi korak, kao preduslov za dobro kreiran trening, detaljna analiza potreba same kompanije i zaposlenih, kako bi se sa raspoloživim resursima postigla maksimalna efikasnost pomenutih aktivnosti.

3.2 Metode obučavanja na radnom mestu

Trening na radnom mestu predstavlja deo razvoja ljudskih resursa, zajedno sa ostalim aktivnostima HR odeljenja, kao što su regrutacija, selekcija kandidata, obračun zarade itd. Uloga odeljenja za ljudske resurse jeste da implementacijom trening programa poboljša efikasnost organizacije, pružajući zaposlenima znanje, veštine i stavove koji će poboljšati njihov trenutni ili budući radni učinak. Obuku ili trening na radnom mestu obično izvode menadžeri ili drugi zaposleni. U vezi sa tim, na HR menadžerima i trenerima je važan zadatak, da za određenu temu izaberu odgovarajući model treninga na radnom mestu. Neke od najpoznatijih metoda obučavanja na radnom mestu su (Alipour, 2009), (Mathis & Jackson, 2007):

- 1) Individualne instrukcije / obučavanje zaposlenog
 - 2) Rotacija posla
 - 3) Treniranje / Coaching (eng.)
 - 4) Šegrtovanje
 - 5) Mentorstvo
 - 6) Stručna praksa
-
- 1) Individualne instrukcije predstavljaju strukturiran način podučavanja, gde zaposleni – instruktor obučava drugog zaposlenog (novozaposlenog) o načinima rada određenog posla. Instruktor demonstrira na koji način se određeni posao obavlja, upoznajući zaposlenog i sa adekvatnim ponašanjima, stavovima i načinima reagovanja u vezi sa određenim poslovnim aktivnostima. (Alipour, 2009, p. 65)
 - 2) Rotacija posla je sistematsko kretanje zaposlenih od posla do posla ili od projekta do projekta unutar organizacije. Ovaj metod obučavanja na radnom mestu omogućava zaposlenima da menjanjem različitih pozicija unutar kompanije prošire spektar svojih znanja i sposobnosti, steknu novo iskustvo i ujedno sprečava mogućnost dosade obavljanjem stalno istih zadataka ili izgaranja na poslu (*eng. burnout*). (Alipour, 2009, p. 65)
 - 3) Treniranje, odnosno coaching, jeste proces prenošenja znanja u formi jedan-na-jedan. Coaching postaje sve popularniji metod za razvoj zaposlenih koji podrazumeva individualni rad trenera i polaznika (zaposlenog). *Coach*, odnosno trener, u saradnji sa zaposlenim vrši procenu njegovih potreba, postavlja glavne ciljeve koje zaposleni treba da ostvari, razvija akcioni plan i podržava zaposlenog da te ciljeve i dostigne. Treniranje

je obično usmereno na zaposlene koji imaju niži procenat radnog učinka, a takođe se koristi i za motivaciju onih koji postižu dobre rezultate u radu. (Alipour, 2009, p. 65)

- 4) Šegrtovanje je jedan od najranijih tipova obuke koji podrazumeva učenje određenih veština, tokom dužeg vremenskog perioda, sa ciljem da se osoba koja uči osposobi za samostalno obavljanje posla. Ovaj model obuke datira još iz vremena učenja raznih zanata, gde je šegrt radio sa priznatim iskusnim majstorom zanata. (Alipour, 2009, p. 65)
- 5) Mentorstvo predstavlja način neformalnog rada između iskusnog (obučenog) radnika i mlađeg kolege. Ovaj metod obučavanja služi za uvođenje u posao mladih menadžera i stručnjaka. Mentori, kao iskusni znalci svog posla, podučavaju mlađe kolege, kroz instrukcije, davanje saveta, bivanjem dobrog modela za obavljanje određenog posla. Pored stručnih znanja, mentori mladim stručnjacima pomažu i na psihološkom planu, kroz prijateljski stav, savete i pružanje podrške (Mathis & Jackson, 2007, p. 313).
- 6) Stručna praksa je tradicionalni model učenja koji podrazumeva praktično primenjivanje usvojenog znanja. Mnogi školski sistemi, kroz obrazovanje za određeno zanimanje, insistiraju na obavljanju stručne prakse koja ima za cilj da uvede osobu u realan poslovni svet. Stručna praksa predstavlja jedan od najboljih načina da se steknu veštine i sposobnosti za obavljanje određenog posla, a realizuje se u organizaciji, pod nadzorom iskusnih i stručnih menadžera. (Mathis & Jackson, 2007)

Obučavanje zaposlenih može se vršiti i van kompanije, organizovanjem brojnih oblika treninga van radnog mesta. Velike organizacije koriste eksternu obuku kada usled brze dinamike i složenosti posla, trening menadžment nije dovoljno iskusan i relevantan da organizuje trening za svoje zaposlene. Usled promena u primeni tehnologija i digitalizacije poslovanja, dešava se da veliki broj ljudi treba biti obučen brzo, u što kraćem vremenskom roku, i u tom slučaju spoljni eksperti bivaju od velikog značaja za trening zaposlenih (Brown, 2002). Insistiranje na individualnom pristupu razvoja svakog zaposlenog, često rezultira treniranjem od strane spoljnih eksperata, koji mogu na najbolji način pristupiti svakom pojedincu. Ova prednost najčešće dolazi do izražaja u manjim firmama, gde postoji manji broj zaposlenih i gde se delokrug rada osoba često prepliće.

Bez obzira na veličinu organizacije, poslodavci se često mogu odlučiti za eksterni vid treninga iz više razloga (Chaudhuri & Bartlett, 2014, p. 151):

- Kada kompanija nema dovoljno vremena za izradu internih materijala za obuku
- Ukoliko HR menadžeri i treneri u kompaniji nemaju dovoljan nivo stručnosti u vezi sa određenom temom
- Postoje prednosti u interakciji između menadžera i zaposlenih sa kolegama u drugim kompanijama tokom treninga koji se održavaju eksterno.

Da bi bila efikasna, izabrana trening metoda treba da motiviše polaznike, odnosno zaposlene da poboljšaju svoj rad, mora biti izabrana na način da jasno demonstrira željene veštine i znanja, i da pruža priliku za aktivno učešće polaznika u samom procesu. Odlučivanje između raznih metoda obično zavisi od vrste treninga za koji je namenjena, odabranih polaznika, ciljeva treninga i načina izvođenja treninga. Trening je situacioni proces zbog čega ni jedna metoda nije odgovarajuća za svaku situaciju. Mnogi programi treninga imaju za cilj učenje više od jedne oblasti. Tada se može kombinovati više trening metoda integrisanih u jednu celinu.

3.3 Projektovanje treninga u organizaciji

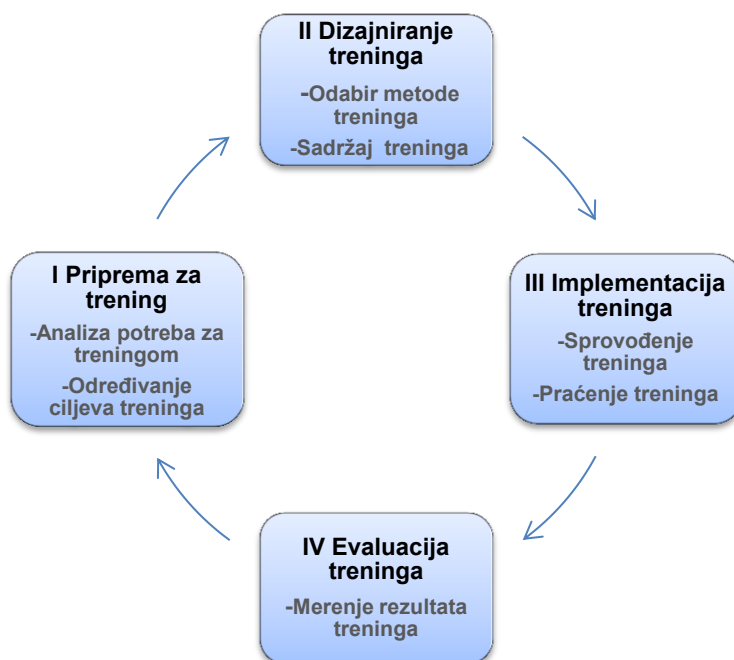
Način na koji kompanije organizuju i strukturiraju svoje treninge utiče na način na koji zaposleni prolaze kroz trening, što zauzvrat utiče na samu efikasnost treninga. Proces kreiranja treninga mora biti veoma dobro organizovan i sistematičan, kako bi se odgovorilo na stvarne potrebe za treningom. Taj proces sadrži *nekoliko faza* (Mathis & Jackson, 2007):

I Faza - Priprema za trening,

II Faza - Dizajniranje treninga,

III Faza - Implementacija treninga i

IV Faza - Evaluacija treninga



Slika 2 Prikaz sistematskog trening procesa

Preuzeto iz knjige Human Resource Management – Section 3 Training Human Resources (Mathis & Jackson, 2007, p. 267)

I faza - Priprema za trening. U ovoj fazi procenjuju se potrebe organizacije za treningom. Ova procena uzima u obzir zaposlene, njihove obrazovne potrebe, kao i analizu postojeće situacije u kompaniji i oblast delovanja gde trening može biti adekvatno sredstvo uticaja. Potrebe za treningom mogu se uvideti i analizom organizacionih rezultata i uvidom u buduće organizacione potrebe. Potrebu za treningom mogu inicirati kako unutrašnji – organizacioni faktori, tako i spoljašnji koji dolaze iz okruženja. Oni se mogu ticati npr. tehničke opremljenosti i analize problema koji mogu nastati usled tehničke zastarelosti i nedovoljno obučenog kadra (Brown, 2002, p. 570). Ova pitanja treba uzeti u obzir na vreme, pre nego što

situacija u kompaniji postane kritična. Osnova za planiranje treninga jeste utvrđivanje nedostataka u edukaciji na osnovu upoređivanja stvarnog i željenog stanja u organizaciji. Detaljne analize stanja u ljudskim resursima otkrivaju njihove slabosti i daju informacije o potrebama za uvođenjem trening programa u određenom sektoru ili organizacionoj celini (Mathis & Jackson, 2007, p. 268).

II Faza – Dizajniranje treninga. Dizajniranje treninga predstavlja možda i najkompleksniji i najodgovorniji deo procesa struktuiranja treninga. Jednom kada se zahtevi za treningom u organizaciji utvrde, korišćenjem odgovarajućih analiza potreba, ciljevi i prioriteta treninga mogu se utvrditi tzv „analizom jaza“ (*eng. gap analysis*), koja ukazuje na razdaljinu između mesta gde se organizacija trenutno nalazi sa svojim sposobnostima zaposlenih, i mesta gde treba da bude (Brown, 2002, p. 571). Ciljevi i prioriteta treninga se zatim formiraju kako bi se zatvorio jaz. Ciljevi treninga mogu se kreirati u zavisnosti da li kroz proces treninga zaposleni usvajaju određeno znanje, razvijaju veštine ili se treningom ukazuje na potrebu formiranja novih stavova i ponašanja. Kompanije često imaju višestruke potrebe za različitim vrstama treninga, ali su isto tako i budžetski ograničene. Zato je važno da novčana sredstva namenjena za potrebe edukacije i obrazovanja, kompanija usmeri na trening koji je u datom trenutku najpotrebniji za poboljšanje performansi zaposlenih i koji će dati najvidljivije rezultate (Mathis & Jackson, 2007, p. 269). Sve pomenute aktivnosti u ovoj fazi, ukazuju na važnost kompetentnosti tima menadžera koji će ovaj posao sprovesti. Projektovanje programa treninga zahteva timski rad u kome će se znanje, iskustvo i veštine međusobno dopunjavati. Kada se kreiraju obimni treninzi, to najčešće uključuje veliki broj istraživanja i proučavanja, koji se poveravaju timovima za razvoj kadrova (Milosavljević, 2010).

III Faza - Implementacija treninga. Realizaciji svakog trening programa prethodi ozbiljna i detaljna priprema. Jednom kada su utvrđeni ciljevi i ishodi treninga³, može se pristupiti njegovoj realizaciji. Jedno od uputstva za trenere pre samog izvođenja treninga bilo bi da se daju odgovori na sledeća pitanja: za koga se trening priprema; ko će biti polaznici; ko će trenirati polaznike, da li su obezbeđeni prostorno-tehnički uslovi za realizaciju treninga; da li su pripremljeni svi neophodni materijali za trenera i polaznike; kada će trening biti održan; koliko će sve to koštati i može li trening biti profitabilan i na koji način (Milosavljević, 2010, p. 169). Da bi realizacija treninga bila uspešna, veoma je važna spremnost i edukovanost

³ *Ishodi učenja ili vaspitno-obrazovni ishodi predstavljaju jasno iskazane kompetencije, tj. očekivana znanja, veštine i sposobnosti, kao i vrednosti i stavove koje polaznici treba da steknu i mogu demonstrirati po završetku trening programa.*

trening menadžera. Od njega se, kao kompetentnog lica, očekuje da osim prenošenja znanja na adekvatan način, uključi i polaznike u sam proces treninga, kako bi trening bio svrsishodan i interaktivan. Stvaranje pozitivne i prijateljske radne atmosfere uvek doprinosi lakšem usvajanju znanja i veština, a krajnu ocenu treninga daju sami polaznici. Dobre interpersonalne i komunikacijske veštine odlikuju kvalitetne trening menadžere. Ista tema prezentovana različitim grupama ljudi, može dovesti do potpuno drugačijih reakcija, pa je još jedna odlika dobrog trening menadžera, fleksibilnost, odnosno dobro poznavanje publike i mogućnost prilagođavanja teme i načina komunikacije različitim tipovima polaznika. Trening je “živa stvar” i daje mogućnost da se zaposleni bolje povežu i sa kompanijom i jedni sa drugima. Ovo mogu biti i jedni od opštih ciljeva treninga, a ukoliko su ovakvi ishodi pozitivno ocenjeni, trening se može smatrati svrsishodnim. Davanje povratne informacije od strane zaposlenih (polaznika) na kraju treninga može biti koristan pokazatelj uspešnosti samog procesa.

IV Faza – Evaluacija treninga. Nakon svakog trening programa sledi njegova procena i evaluacija. Evaluacijom treninga upoređuju se rezultati dobijeni treningom sa ciljevima treninga postavljenim u toku dizajniranja treninga (Alipour, 2009). Evaluacija treninga dešava se u toku realizacije treninga, nakon njegovog održavanja, kao i u toku primene stečenog znanja i veština, njihovim prihvatanjem i razumevanjem. Evaluacija treninga je veoma važan proces, jer daje korisne informacije o uspešnosti i efikasnosti samog treninga. Mnogi treneri mogu zanemariti ovaj deo u procesu kreiranja treninga, fokusirajući se više na ciljeve i sam sadržaj. Kako realizacija trening programa može biti veoma dug i skup proces, to evaluacija dobija više na značaju, i trebalo bi je osmisliti pre samog implementiranja treninga.

Vrednovanje trening programa ima dve svrhe (Milosavljević, 2010, p. 191):

- 1) Da se dobijene informacije iskoriste za usavršavanje trening programa, sa tendencijom da se budući programi unaprede i budu kvalitetniji.
- 2) Određivanje vrednosti treninga za učesnike i njihove kompanije. Ova procena opisuje se i kao kontrola treninga u svrhu izvođenja posla i finansijske koristi.

Jedan od najpoznatijih modela vrednovanja treninga koji se pominje u literaturi jeste model koji je kreirao američki univerzitetski profesor Donald Kirkpatrick, koji je zasnovan na vrednovanju četiri nivoa ocenjivanja (Bates, 2004):

- 1) Reakcija - pokazuje stepen u kojem učesnici smatraju da trening doprinosi njihovom svakodnevnom poslu, koliko je interesantan i relevantan, najčešće se sprovodi kroz upitnik ili intervju.
- 2) Učenje – pokazuje stepen do kojeg su učesnici treninga stekli predviđena znanja i veštine, razvili ideje, koncepte i stavove na osnovu svog učešća u treningu.
- 3) Ponašanje – pokazuje stepen do kojeg učesnici primenjuju ono što su naučili tokom treninga kada se ponovo nađu na poslu.
- 4) Rezultati - Stepem do kojeg se ciljani ishodi u organizaciji javljaju kao rezultat treninga. Ova vrsta procene može se izvršiti upoređivanjem organizacionih rezultata pre i nakon treninga.

Od same ideje do realizacije treninga, može proći puno vremena. Kompleksnost samog treninga određuje i vreme koje se ulaže za njegovu izradu. Detaljno planiranje i praćenje svih faza u procesu kreiranja treninga može mnogo olakšati posao trening menadžerima i učiniti da se sprovođenjem treninga postignu odlični rezultati, i za kompaniju i za zaposlene.

4. Komunikacija

Komunikacija predstavlja osnovu svake vrste delatnosti. Komunikacija je spona kojom izgrađujemo odnos sa sobom i svetom oko nas. Ona prožima sve ljudske odnose i neizostavan je element u svim procesima rada. Iako ne postoji jedinstvena definicija komunikacije, ona se najčešće određuje kao “suštinski društveni proces prenošenja informacija koji se ostvaruje razmenom poruka i značenja, neposredno ili putem medija, u određenom prostorno-vremenskom kontekstu” (Turner, 2003, p. 40). Kada osoba vodi unutrašnji dijalog, ona komunicira sama sa sobom, kada razgovara, uverava, polemisiše sa drugima, takođe se ostvaruje proces komunikacije. Čak i kada se ništa ne izgovara, neverbalnom komunikacijom šalju se signali i poruke drugoj osobi. Pavel Vaclavik, porodični terapeut i jedan od začetnika nauke o komunikaciji je rekao: “ U prisustvu druge osobe, svako ponašanje, bilo da je aktivno ili pasivno, svesno ili nesvesno, ima karakter saopštavanja i stoga je komunikacija.” Zato je nemoguće, ne komunicirati. Ovo je vrlo važno razumeti, jer svi međuljudski odnosi, kako privatni, tako i poslovni, unutar i van organizacije, odvijaju se zahvaljujući komunikaciji.

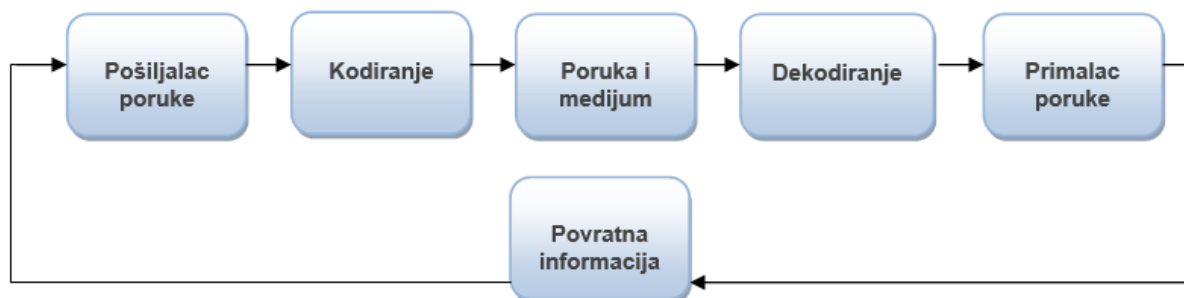
Komuniciranjem sa drugima, dolazi se do informacija, novih ideja, zaključaka i povratnih informacija. Komuniciranje je ključna veza za prenošenje poruka između svih organizacionih sektora, odeljenja i zaposlenih uopšte. Kvalitetna komunikacija se navodi kao jedan od najbitnijih elemenata za funkcionisanje HR sektora. Bilo da HR menadžer delegira zadatke zaposlenima ili je zaposleni u procesu selekcije za novo radno mesto, ili je potrebno organizovati trening u kompaniji, komunikacija je ključna za odvijanje svih ovih procesa (Turner, 2003). Kvalitetna komunikacija je preduslov za uspešnost u svakom poslu. Izgovorene reči mogu pogurati i motivisati ljude da ostvare ciljeve i budu još bolji u onome što rade, ili ih ostaviti bez teksta. Često se dešava da izgovorene reči budu pogrešno protumačene, i tada dolazi do problema u međuljudskim odnosima. Takav rezultat najčešće nije namera sagovornika, ali do takvog ishoda može doći usled neveštog komuniciranja. Zbog toga je važno znati, ne samo šta izgovoriti, već i na koji način i u kom trenutku.

Iako komunikacija postoji koliko i ljudska vrsta, danas je više nego ikada potrebno ovladati njenim veštinama. Razvoj informacionih tehnologija olakšao je samo učenje i proces komunikacije. Ono što je ostalo isto, jeste da se komunikacija i dalje odvija među ljudima, i ne zavisi toliko od tehnologija. Komunikacija je u ljudima, ne u tehnologijama.

4.1 Proces komunikacije

Proces komunikacije na prvi pogled može delovati kao jednostavan, međutim, reč je o veoma složenoj interakciji između ljudi. Najjednostavnije, komunikacija se može opisati kao odnos pošiljaoca i primaoca koji razmenjuju poruke čiji sadržaj čine ideje i osećanja (Bambacas & Patrickson, 2008). Komunikacijom se prenose informacije i značenje od jednog pojedinca ili grupe do druge (Guffey & Loewy, 2013). Ključni element ove definicije jeste *značenje poruke*. Komunikacija kao glavni cilj ima prenošenje značenja poruke, pa je u tom smislu komunikacioni proces uspešan samo kada se pošiljalac i primalac poruke usaglase oko njenog značenja, odnosno kada primalac shvati poruku onako kako je pošiljalac nameravao (Guffey & Loewy, 2013, p. 7). Komunikacioni proces uključuje sledeće elemente:

- 1) Pošiljalac poruke (enkoder)
- 2) Kodiranje
- 3) Poruka (informacija) i medijum
- 4) Dekodiranje
- 5) Primalac poruke
- 6) Povratna informacija (feedback)



Slika 3 Komunikacioni model

Preuzeto iz knjige Menadžment ljudskih resursa
(Orlić & Ivanović, 2017, p. 91)

Pošiljalac poruke (enkoder) je osoba koja pokreće komunikacioni proces saopštavanjem neke informacije, ideje ili stava (Mihailović & Ristić, 2009, p. 442). U okvirima kompanije, pošiljalac poruke je zaposleni sa svojim idejama, namerama, informacijom i svrhom komuniciranja. Pošiljalac formuliše poruku na način koji će primalac poruke moći da razume. Poruka treba da bude značajna i za primaoca i pošiljaoca. Ona mora biti formulisana na jasan i jednostavan način što se postiže upotrebom optimalnog broja reči i simbola (Mihailović & Ristić, 2009). Od načina na koji zaposleni saopštava i prenosi poruku zavisi valjanost i značaj poruke.

Kodiranje znači pretvaranje ideje i misli u reči ili gestove koji će preneti smisao poruke. Glavni problem verbalne komunikacije nastaje zato što reči imaju različita značenja za različite ljude. Zato vešti komunikatori pokušavaju da odaberu poznate reči sa konkretnim značenjima sa kojima se mogu usaglasiti i pošiljalac i primalac poruke (Guffey & Loewy, 2013).

Osnovni zadatak **poruke (informacije)** jeste da prenese smisao, odnosno značenje koje ima kod pošiljaoca na primaoca. Menadžeri nastoje da kroz komuniciranje drugi shvate njihove ideje, da oni sami razumeju ideje drugih, da ostvare prihvatljivost svojih ideja ili da pozovu na akciju (Orlić & Ivanović, 2017, p. 91). Uloga poruke je da sačuva smisao. To može biti izazovno u procesu komunikacije, jer poruka ne postiže uvek da zadrži isti smisao za oba učesnika komunikacionog procesa. To se dešava jer je percepcija i obrađivanje istih informacija kod različitih osoba uslovljena mnogo dubljim značenjima kao što su individualne karakteristike pojedinca, kultura, sistem vrednosti, uverenja itd. (Mihailović & Ristić, 2009, p. 444). Ovladavanje komunikacijskim veštinama je utoliko važnije u procesu komunikacije.

Poruke mogu biti upućene na verbalan i neverbalan način, tj. simbolima i signalima. Neverbalna komunikacija obuhvata glasovno izražavanje (tonalitet, brzinu govora, pauze) i govor tela. Neverbalne poruke sadrže mnogo više informacija i uključuju mimiku, izgled, grimase i ostale ekspresije (Mihailović & Ristić, 2009). Poruka putuje preko komunikacijskog kanala, odnosno **medijuma**. Medij preko kojeg se poruka prenosi je kanal. U poslovnom svetu najčešći komunikacijski kanali među zaposlenima jesu komunikacija licem-u-lice, grupni sastanci, telefon, e-mail, dopis ili memorandum. Takođe, informacije se mogu poslati putem izveštaja, najave, slike, video zapisa, faksa ili drugog kanala. Budući da poruke nose verbalno i neverbalno značenje, pošiljaoci moraju pažljivo birati kanale komunikacije (Guffey & Loewy, 2013, p. 7).

Dekodiranje poruke predstavlja tumačenje poruke od strane primaoca poruke. **Primalac poruke** je osoba kojoj je poruka upućena i koja je dekodira na osnovu svog iskustva i uvida. Prevođenje poruke iz njenog oblika simbola u značenje, odnosi se na dekodiranje (Guffey & Loewy, 2013, p. 10).

Uspešna komunikacija se odvija samo kada primalac razume značenje koje je pošiljalac odredio. Da bi to uspeo, primalac mora shvatiti suštinu informacije. Na koji način će primalac razumeti poruku i dati joj značenje zavisi od njegovog opažanja poruke ali i od pošiljaoca (Mihailović & Ristić, 2009). U tom procesu veoma su važne veštine komuniciranja, iskustvo,

stavovi, intelektualna sposobnost sagovornika (Guffey & Loewy, 2013). Ovi činioci igraju veliku ulogu u krajnjem ishodu razumevanja poruke i uspeha komunikacije.

Povratna informacija (Feedback) je odgovor primaoca na poruku koju mu je uputio pošiljalac. Verbalni i neverbalni odgovor primaoca poruke čine povratnu informaciju, i ona predstavlja vitalan deo komunikacijskog procesa. Tek u trenutku davanja povratne informacije, pošiljalac poruke može biti siguran da li je i na koji način druga strana razumela poruku. Da bi osigurao razumevanje poruke, pošiljalac može postaviti i dodatno pitanje sagovorniku, kao npr. “Da li sam bio dovoljno jasan?” ili “Postoji li nešto što ne razumete?” (Guffey & Loewy, 2013, p. 10). S druge strane, primalac poruke može osigurati razumevanje poruke parafrazirajući reči sagovornika. On bi mogao reći: “Dozvolite mi da objasnim svojim rečima...Ako sam Vas dobro razumeo..” Povratna informacija je vrlo korisno sredstvo u procesu komunikacije jer osigurava razumevanje između sagovornika, a razmenom informacija usklađuju se i međusobna ponašanja sagovornika (Dimmick, 1995).

Komunikacijski proces nije samo puko prenošenje informacija od pošiljaoca do primaoca. To je kompleksan postupak, koji uključuje ne samo sposobnost govora i artikulacije, već i prilagođavanje načina komunikacije, shodno datoj situaciji, temi i tipu komunikatora. Iako ljudi govore istim jezikom često može doći do nerazumevanja među njima, izostanka povratne informacije ili neadekvatno upućenog feedback-a. Zato je ovladavanje veštinama komunikacije izuzetno korisno, naročito u odeljenjima za ljudske resurse i među menadžerima uopšte, gde je protok informacija veoma velik i gde efikasna razmena poruka na dnevnom nivou utiče na mnogo veće i kompleksnije procese u organizaciji. Alati i tehnike koji se uče i koriste u funkciji uspešne komunikacije imaju svoje uporište u NLP-u, o čemu će biti više reči u narednim poglavljima.

4.2 Komunikacija u organizaciji

Komunikacija povezuje sve odnose u organizaciji, a kako organizacija ne postoji bez ljudi, tako se ni odnosi u organizaciji ne mogu odvijati bez komunikacije. Sve kompanije stvorene su na temelju komunikacije, a međusobnom interakcijom između ljudi, obezbeđuje se sprovođenje, kontrola i koordinacija poslovnih aktivnosti. Organizacija predstavlja okvir u kome se odvija komunikacija, a moguće je govoriti o četiri smera komunikacije u organizaciji (Orlić & Ivanović, 2017, p. 93):

- 1) **Silazni** – Silazna komunikacija (komunikacija naniže) odvija se od pojedinaca koji su na višim hijerarhijskim nivoima u organizaciji ka nižim. Počinje od top-menadžera, teče ka

nižim rukovodećim nivoima, sve do izvršnih radnika, koji se nalaze na dnu hijerarhijske lestvice. Glavni cilj ovog smera komunikacije je vođenje i upravljanje pojedincima na nižim hijerarhijskim strukturama. Ovakav vid komunikacije najčešće se sprovodi kroz politike firme, procedure, uputstva za rad, publikacije, službene memorandume i dr. Znak loše silazne komunikacije ogleda se u nedostatku informacija ili loše prenetim informacijama do zaposlenih, gde oni često bivaju zbunjeni, ne znaju šta treba da rade i upadaju u stresna stanja.

- 2) **Uzlazni** – Uzlazna komunikacija predstavlja obrnuti smer komunikacije, gde se komunikacioni tok odvija od zaposlenih sa nižih hijerarhijskih struktura ka višim. Glavni cilj ove komunikacije jeste informisanje menadžera na višim nivoima o tome šta se dešava na nižim. Na ovaj način može se izvršiti provera efikasnosti silazne komunikacije, kao i način funkcionisanja i delotvornost u radu na nižim strukturama. Uzlazna komunikacija predstavlja jedan vid povratne veze u komunikacijskom toku u organizaciji. Osnovne vrste informacija koje se prenose naviše, jesu informacije o izvršavanju radnih zadataka i izveštaji o obavljenom poslu. Komunikacija ovog tipa najčešće se odvija licem-u-lice, na grupnim sastancima, u okviru kutije za žabe i molbe, putem elektronskih medija, kao što su e-mail, video pozivi, tabele za izveštavanje itd. Ono što može biti izazovno u ovakvom komunikacionom odnosu jeste osećaj zaposlenih da su im rukovodioci često nedostupni i nepristupačni, pa je važno ovakve smetnje otkloniti (Torrington, Hall, & Taylor, 2004).
- 3) **Horizontalni** - Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju između pojedinaca koji se nalaze na istom hijerarhijskom nivou u organizaciji. Ona podrazumeva koordinaciju i integraciju različitih organizacionih funkcija. Razmena informacija na ovaj način je najčešća u organizaciji i odvija se na svakodnevnom nivou. Ona podrazumeva telefonske pozive, e-mail prepisku, razgovor jedan-na jedan, sastanke i sl. Prednost ovog smera komunikacije jeste brz protok informacija, brzo rešavanje nastupajućih problema i jasno delegiranje poslova.
- 4) **Dijagonalni** – Dijagonalna komunikacija obuhvata razmenu informacija između zaposlenih koji jedni drugima nisu ni nadređeni ni podređeni. Ovakav vid komunikacije najčešće se dešava između zaposlenih koji rade u različitim organizacionim sektorima unutar kompanije, npr. prodaje i finansija. Često rad na određenom projektu u organizaciji okupi zaposlene iz različitih delova i delatnosti, i u tom slučaju komunikacijski tok teče u dijagonalnom smeru.

4.2.1 Interpersonalna komunikacija

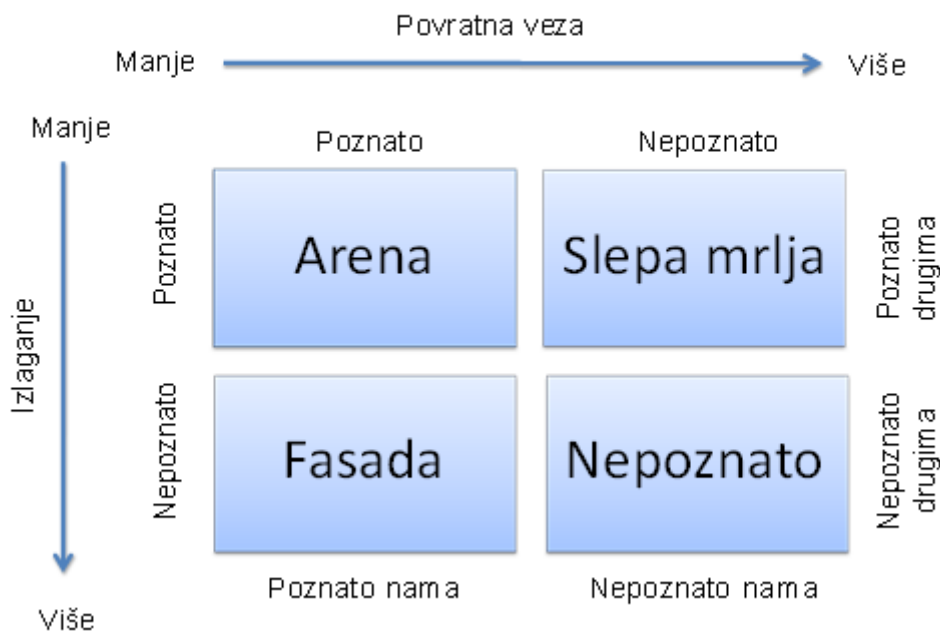
Interpersonalna komunikacija podrazumeva razgovor između najmanje dve osobe i najčešće se odvija licem-u-lice ili u grupi ljudi (Bambacas & Patrickson, 2008). Interpersonalna komunikacija neophodna je za razmenu informacija i najviše se koristi u svim komunikacijskim tokovima. Jedno od popularnih viđenja interpersonalne komunikacije u organizaciji jeste da je to proces kojim se najvažnije informacije o politikama, procedurama, finansijama i povratnim informacijama kupaca prenose drugima u organizaciji (Bambacas & Patrickson, 2008, p. 51).

Najznačajnije menadžerske aktivnosti kao što su planiranje, vođenje, upravljanje i kontrola direktno zavise od kvaliteta, sadržaja i načina prenošenja poruka u interpersonalnoj komunikaciji (Torrington, Hall, & Taylor, 2004).

Profesori Stiven Robins i Filip Hunsaker (2003), sa Univerziteta u San Dijegu, identifikovali su tri ključne teme koje su se ponavljale u mnogobrojnim studijama o upravljanju ljudskim resursima (Bambacas & Patrickson, 2008). Većina ovih veština potpadaju pod tri kategorije: liderstvo, proces komunikacije i motivacija. Liderstvo kao veština, uključuje stil vođenja, rešavanje sukoba, vođenje sastanaka, izgradnju tima i promovisanje promena. Proces komunikacije uključuje slanje poruka, slušanje i pružanje povratnih informacija. Slično tome, motivacija se raščlanjuje na postavljanje ciljeva, pojašnjenje očekivanja, ubeđivanje, osnaživanje i pružanje povratnih informacija zaposlenima. Neophodnost komunikacije odlikuje sve tri kategorije, kao uslov njihovog delovanja. Imajući u vidu centralnost komunikacije u organizacionim procesima, autori su pretpostavili da zadovoljstvo interpersonalnim odnosima i komunikacijom uopšte, pojačava osećaj pripadnosti organizaciji, koji kao jedan od faktora, mogu direktno ili indirektno uticati na organizacionu efikasnost (Putti, Aryee, & Joseph, 1990).

Interpersonalna komunikacija je višesmeran, dinamičan proces, rezultat delovanja svih pojedinaca u interakciji (Putti, Aryee, & Joseph, 1990). Uspeh i kvalitet komunikacije zavisi od svih ljudi koji su uključeni u tom procesu. Do problema u međusobnoj komunikaciji i nerazumevanja najčešće dolazi usled različite interpretacije i doživljaja sveta, kao i različitih interepersonalnih stilova u komunikaciji. Interpersonalni stil se odnosi na način na koji pojedinac najviše voli da se odnosi prema drugima (Orlić & Ivanović, 2017, p. 94). Polazeći od različitog porekla, iskustva, kulture, ličnosti, orijentacije i stava, svaka osoba razvija drugačiji, sopstveni interpersonalni stil.

Harmonija u međuljudskim odnosima često biva narušena, nepoznavanjem i nerazumevanjem različitih interpersonalnih stilova. Mnogi autori ove razlike objašnjavaju primenom tzv. Džohari prozora koji su kreirali Džo Laft i Hari Ingam (Sonker & Shukla, 2019). Naime, reč je o tome da mi i drugi koji učestvuju u komunikaciji posedujemo informacije, ali niko od nas nema potpunu informaciju niti je poznaje u punoj meri. Džohari prozor pomaže da se razumeju različite kombinacije znanja i neznanja informacije kroz četiri oblasti:



Slika 4 Džohari prozor: Interpersonalni stilovi i komunikacije.

Preuzeto iz knjige Menadžment ljudskih resursa (Orlić & Ivanović, 2017, p. 94)

Arena ili Javno – predstavlja oblast informacija koje su poznate i pošiljaocu i primacu poruke. Da bi interpersonalna komunikacija bila efektivna, potrebno je da celokupna informacija bude poznata i pošiljaocu poruke (nama) i primaocu poruke (drugima). To podrazumeva da učesnici u komunikaciji dele ista osećanja, podatke, pretpostavke i veštine. Arena predstavlja jedan otvoreni prostor u kome se deli najveći broj informacija, i što je oblast uzajamnog razumevanja veća, komunikacija će biti efektivnija (Halpern, 2009).

Slepa mrlja – predstavlja oblast u kojoj je informacija poznata drugima, ali ne i nama samima. Odnosi se na ono što drugi znaju ili vide o osobi, ali ona toga nije svesna. Oblast slepe mrlje za osobu predstavlja teškoću jer ne može da razume druge bez informacija o njihovom ponašanju, odlukama i mogućnostima. Drugi imaju prednost jer su im poznate

sopstvene reakcije, osećanja i percepcije, dok osoba o njima ne zna ništa. To može predstavljati problem u komunikaciji, i zato je važno da se, zbog nedostatka informacija, od sagovornika traži povratna informacija. Na taj način se može smanjiti oblast slepe mrlje, uz odgovarajuće povećanje oblasti arene (Shenton, 2007).

Fasada ili Tajno – predstavlja oblast u kojoj su informacije poznate nama, ali ne i drugima, pa možemo da ih zadržimo za sebe i da se pravimo kao da ne znamo ništa. Fasadu čine sve one informacije koje osoba opaža kao potencijalno škodljive za odnos ili koje zadržava za sebe iz straha ili želje za moći. Ovakav način zadržavanja informacija služi kao odbrambena funkcija i određena lična zaštita. Oblast fasade, kao i oblast slepa mrlja, smanjuje arenu i slabi mogućnost efektivne komunikacije. Ovakva situacija može biti štetna kada u poslovnom kontekstu podređeni „zna“, a nadređeni „ne zna“, ili obrnuto (Orlić & Ivanović, 2017, p. 211).

Nepoznato – predstavlja oblast u kojoj konkretna informacija nije poznata ni nama, ni drugima. Ovo je oblast potpunog nerazumevanja učesnika u procesu komunikacije, a najbolje je opisuje rečenica: „Ja njih ne razumem, a oni ne razumeju mene“. Karakteriše je odsustvo efektivne komunikacije, a često se sreće u kompanijama u kojima stručnjaci iz različitih oblasti moraju da komuniciraju međusobno da bi koordinisali svoje aktivnosti (Orlić & Ivanović, 2017, p. 211).

Veličina i oblik ova četiri područja zavise od dva temeljna komunikacijska procesa (Shenton, 2007):

- *Izlaganja* kao otvorenog i iskrenog iznošenja svojih misli i osećanja prema drugima. Izlaganje je proces koji služi da se poveća nivo informacija koje su poznate drugima, kako bismo efikasnije komunicirali. Na ovaj način povećava se nivo arene u komunikaciji.
- *Davanje iskrene povratne informacije*, kao veoma korisnog elementa komunikacije, naročito u situacijama kada dolazi do nerazumevanja sagovornika, kada osoba ne zna šta se od nje očekuje i šta joj druga osoba poručuje. Postizanje povratne veze potiče od aktivne saradnje drugih, dok je za izlaganje važno aktivno ponašanje pošiljaoca i pasivno slušanje od strane drugih. Davanjem povratne informacije, smanjuje se oblast slepe mrlje i povećava nivo arene (Shenton, 2007).

U cilju razvoja zaposlenih, za HR menadžere i trenere je važno da znaju da na pravi način otkriju slepe mrlje zaposlenih. Interpersonalna komunikacija je zbog toga veoma značajna, kao i za svakodnevne aktivnosti menadžera. Menadžeri prenose informacije zaposlenima koje oni moraju razumeti, izdaju naredbe i uputstva i nastoje da budu uticajni i uverljivi. Efikasna komunikacija direktno utiče na posvećenost zaposlenih prema radu, jer kada su zaposleni pravovremeno informisani o politikama, pravilima i propisima organizacije, oni nastoje da svoj stav i ponašanje prilagode takvim zahtevima i da deluju u skladu sa tim (Buenviaj, 2016, p. 194). Privrženost organizaciji zaposleni vrednuju na način da žele da svoju karijeru nastave da grade u istoj kompaniji, što pogoduje i menadžerima i samim zaposlenima. Ovakav odnos prema kompaniji ima za cilj identifikovanje sa vrednostima i ciljevima kompanije i jačanje sposobnosti i volje kod zaposlenih da te ciljeve i ostvare. Način komuniciranja od strane menadžera može biti presudan za efektivno sprovođenje zadatih poslova. Način komuniciranja, takođe, može izdvojiti menadžera od lidera.

4.2.2 Prepreke uspešnoj komunikaciji u organizaciji

Slušalac ili čitalac upravo je ona osoba koja određuje stepen razumevanja poruke. Ono što zaposleni vidi, čuje i doživi u velikoj meri je oblikovano pređašnjim iskustvom i okruženjem, kao i interpretacijom sveta koju je ranije kreirao u svesti. Ne postoji ispravno ili pogrešno tumačenje određene poruke, već samo ono značenje koje mu primalac poruke dodeli. Način interpretacije spoljašnjih događaja usloviće niz očekivanja u komunikaciji, tako da umesto slušanja šta ljudi govore, osoba čuje ono što joj njena svest kaže da su oni rekli, pa razlike u značenju svakako može biti. (Putti, Aryee, & Joseph, 1990, p. 45). Zbog toga se, prepreke uspešnoj komunikaciji, najčešće pripisuju neadekvatnoj percepciji poruke.

U knjizi *Menadžment ljudskih resursa*, autori, Torington, Hol i Tejlor govore o šest prepreka koje mogu usloviti nerazumevanje u interpersonalnoj komunikaciji:

- 1) Referentni okvir** – Malo koja osoba samostalno menja mišljenje. Na mišljenja ljudi vrlo lako utiču mišljenja razvijena u okviru grupe sa kojom se identifikuju, tj. referentne grupe. Referentni okvir može se definisati kao subjektivni doživljaj objektivne realnosti. Referentni okvir zaposlenih u organizaciji najčešće je definisan određenom grupom ljudi sa kojima zaposleni radi i ova će grupa, do izvesne mere, razviti svoju sopstvenu radnu kulturu. Kad god se o nečemu razgovara, sagovornici to percipiraju iz svog referentnog okvira. Zato je za menadžere korisnije da važne informacije, instrukcije i zahteve zaposlenima prenose preko

predstavnik određene referentne grupe, kako bi što pre došli do odgovora i reakcije zaposlenih. Kada se referentni okvir pošiljaoca i referentni okvir primaoca u velikoj mjeri razlikuju, ishod toga mogu biti velike razlike i poteškoće pri jasnoj transmisiji poruke i može biti veoma zahtevno dobiti odgovor od primaoca na način na koji pošiljalac poruke to očekuje (Torrington, Hall, & Taylor, 2004, p. 102).

- 2) **Stereotipi** predstavljaju radikalnu formu dopuštanja da očekivanje odredi sadržaj komunikacije, pri čemu se očekuje određena vrsta izjave ili određena vrsta reakcije od stereotipa jedne osobe. Prilikom kreiranja stereotipa, osobe se najčešće grupišu prema etničkoj pripadnosti, religiji, seksualnom opredeljenju ili polu. Jedna od najvećih teškoća u postizanju jednakih uslova rada jeste pokušaj da se promene duboko ukorenjeni stereotipi o muškarcima i ženama. Neki od primera su „muškarci su karijeristi i odlučni u napredovanju, dok žene ne žele previsok hijerarhijski uspon“ ili da „stariji zaposleni ne mogu da prate tempo, ne vole promene, ne žele da se menjanju“. Kada je o komunikaciji reč, efekat stereotipa je takav da će osoba koja bude u kontaktu sa nekim o kome ima stereotipno mišljenje, početi da sagledava ono što ta osoba ima da kaže u svetlu samog stereotipa (Torrington, Hall, & Taylor, 2004, p. 102).
- 3) **Kognitivna disonanca** odnosi se na granicu do koje ljudi uspešno obrađuju primljene informacije koje nisu usklađene sa njihovim uverenjima i lično izgrađenim pogledom na svet. U slučaju da osoba primi informaciju koja je u skladu sa njenim sopstvenim uverenjima i stavovima, mnogo je verovatnije da će takvu informaciju razumeti, verovati u nju i reagovati u skladu sa njom. Ukoliko osoba primi informaciju koja nije usklađena sa njenim vrednosnim sistemom i uverenjima, imaće realnu poteškoću da takvu informaciju razume, zapamti i deluje u skladu sa njom. To se dešava zato što je jedan od načina usklađivanja disonance – prilagođavanje poruke tako da se prenese željena informacija na pravi način, da se može lako razumeti, a ne upućivanje teških i zahtevnih informacija (Torrington, Hall, & Taylor, 2004).
- 4) **Halo efekat** jeste nešto drugačiji aspekt očekivanja koji određuje sadržaj komunikacije i koji izaziva ekstremnu reakciju primaoca informacije: informacija se ili prihvata ili odbija. Kada zaposleni sluša nekoga u koga ima poverenja i kome veruje, spreman je za usaglašavanje sa onim što ta osoba kaže jer joj neizmerno veruje. Na osnovu prethodnih iskustava, koja potvrđuju iskrenost i pouzdanost te osobe, zaposleni može da očekuje da će ono što ona bude saopštila biti iskreno i pouzdano. Ukoliko je naučen da nekome ne veruje, onda će ono što ta osoba saopšti, ili ignorisati ili prihvatiti sa rezervom. Jedan od najboljih primera za halo efekat u oblasti ljudskih resursa jeste inicijalno reagovanje onih koji intervjuišu kandidate, prva reakcija (bilo pozitivna, bilo negativna) tokom razgovora sa njima, koja u velikoj mjeri

određuje dugoročno mišljenje o tim kandidatima, bez obzira na to šta kandidati kasnije kažu ili urade (Torrington, Hall, & Taylor, 2004).

- 5) **Semantika i žargon.** Jedna od teškoća kada je reč o prenošenju ideja od jedne do druge osobe, nastaje kada ideje nisu prenesene upravo zato što nije prenešeno samo značenje: svi učesnici komunikacije mogu koristiti reči ili simbole, ali nažalost isti simboli različitim osobama mogu sugerisati različita značenja. Same reči mogu biti različito tumačene, a to je posebno slučaj kada se reči nađu u različitim kontekstima. U ovu grupu barijera mogu se svrstati i teškoće u tumačenju neverbalne komunikacije, govora tela i glasovnih signala, a kojima se prenosi mnogo više poruka nego samim rečima. Kada je u pitanju žargon, problem nastaje zato što određene reči ili fraze mogu imati specifično značenje za određenu grupu ljudi koje oni odmah razumeju, dok drugim ljudima koji u iste nisu upućeni, može biti potpuno nerazumljivo (Torrington, Hall, & Taylor, 2004).
- 6) **Nepažnja i zaboravljanje** odnose se na meru do koje ljudi ne obraćaju pažnju na ono što vide, čuju i dožive. Nepažnja i zaboravljanje dovode se u vezu sa ljudskom predispozicijom za selektivnu pažnju. Stepen do koga je zaboravljen sadržaj onoga što zaposleni čuje, vidi i doživi prilično je velik. Procenjuje se da za nekoliko sati osoba zaboravlja pola od onoga što je čula, a posle dva ili tri dana ne pamti više od 10% onoga što je čula. Ovakav ishod u komunikaciji mogao bi se preduprediti razvijanjem veštine aktivnog slušanja, o čemu će biti više reči u narednim poglavljima (Torrington, Hall, & Taylor, 2004).

Odgovornost u komunikacijskom procesu dele svi komunikatori, a odgovornost organizacije jeste da postavi jasnu organizacionu strukturu. Prema Renu i Vojču, u mnogim organizacijama se ne zna od koga potiču koje poruke i ko treba šta da iskomunicira. Procenjuje se da informacija pri prolasku od najnižeg do najvišeg nivoa zadrži svega 20% svoje informativne vrednosti (Mihailović & Ristić, 2009). Prelaskom iz jednog komunikacijskog kanala u drugi, informacija gubi nešto od svog značaja. Jasnom podelom uloga i selektovanim komunikacijskim kanalima, ove bi se teškoće mogle preduprediti i omogućiti tačno i jasno prenošenje poruka.

5. Neuro-lingvističko programiranje (NLP)

Sve društvene interakcije zasnovane su na procesu komunikacije. Komunikacija je osnov za prenošenje poruka i delovanje u unutrašnjem i spoljašnjem svetu. Sposobnost mišljenja i govora, čoveka je odvojila od ostalih živih bića i time mu dala prednost da može da upravlja sobom i svetom oko sebe. Istorijski društveni napredak uslovio je razvoj čoveka, njegove komunikacije i ponašanja. Govor i veština komunikacije postali su moćno sredstvo uticaja i motivacije onih koji znaju njima valjano da se služe. Razumevanje dinamike ljudskog ponašanja opisano u teoriji Abrahama Maslowa, motivaciju za rad kod čoveka dovodi u vezu sa nastajanjem i zadovoljenjem njegovih potreba (Mihailović & Ristić, 2009). Od zadovoljenja osnovnih, fizioloških potreba, preko potrebe za sigurnošću, za pripadnošću, za ljubavu, za samopoštovanjem, do potrebe za samorealizacijom, kao najviše u hijerarhijskom nivou. Potreba za samoaktuelizacijom definiše se kao nastojanje da čovek razvije sve svoje potencijalne sposobnosti do krajnjeg nivoa dokle je to njemu njegova nasledna osnova omogućila (Mihailović & Ristić, 2009, p. 38). To je potreba da se ostvare svi individualni potencijali pojedinca. Smatra se da je odnos prema najvišim potrebama vrlo ličan i individualan i da je izraženiji kod osoba koje su fokusirane na ciljeve, koje su kreativne i originalne u svom razmišljanju i ponašanju, koje žele da pomeraju sopstvene granice i vole da uče i stiču nova znanja. Razvoj i usavršavanje jeste ljudska potreba, a ono što predstavlja ključnu razliku između ljudi koji su u nečemu izuzetno uspešni od onih koji nisu, ma koliko se trudili, jeste: *uspešna komunikacija*. Ovo saznanje predstavlja osnovu na kojoj se zasniva neuro-lingvističko programiranje (NLP), jedan od najpoznatijih komunikacijskih i motivacijskih modela.

Zaslужni za doprinos razvijanja ideje, tehnika i alata NLP-a, jesu američki naučnici Džon Grinder, profesor lingvistike i Ričard Bandler, matematičar i psiholog. Razvoj NLP-a počinje sedamdesetih godina XX veka u Americi, kada su Grinder i Bandler, tada kao asistent i student na Univerzitetu Kalifornija u Santa Kruz, ujedinili svoja lingvistička, matematička i psihoterapijska interesovanja kako bi posmatrali i otkrili strukturu ponašanja i komunikacijske sposobnosti tri najpoznatija psihoterapeuta XX veka (Wake, 2010). Za predmet svog istraživanja uzeli su Virdžiniju Satir, osnivača systemske i razvojno orijentisane porodične terapije; Frica Perlsa, osnivača geštalt psihoterapije i Milтона Eriksona, osnivača američke hipnoterapije (O' Connor & McDermott, 2013). Njih je zanimalo zašto ova tri psihoterapeuta postižu izuzetne uspehe u radu sa svojim klijentima, dok ostalima treba mnogo više vremena i postižu prosečne rezultate u svom radu. Fokus njihovog istraživanja

bio je da otkriju specifične obrasce razmišljanja, ponašanja i komunikacije koje oni koriste u radu sa klijentima i da omoguće i drugima korišćenje tih obrazaca. Cilj im je bio da identifikuju i izdvoje obrasce i modele koji se mogu upotrebiti za lični razvoj, uspješniju komunikaciju, efikasnije učenje i postizanje izuzetnih rezultata (O'Connor & Seymour, 2002). Želeli su da otkriju šta je *razlika* koja čini razliku u strukturi uspeha kod pojedinaca.

Prvi terapeut čiji su rad modelovali, bila je Virđžinija Satir, jedna od osnivača sistemske i razvojno orijentisane porodične terapije u SAD. Interesovanje za porodičnu terapiju razvila je iz rada sa alkoholičarima i beskućnicima, sa kojima je radila na početku svoje profesionalne karijere. Bila je osnivač Instituta za mentalna istraživanja u Palo Altu u Kaliforniji na kom je radila zajedno sa Gregorijem Bejtsonom, poznatim sociologom, antropologom i lingvistom. Njen rad sa klijentima je najčešće uključivao menjanju strukture sistema kod pojedinca ili menjanje funkcija u okviru tog sistema. To je postizala koristeći alternativne perspektive, pomažući i omogućavajući svojim klijentima da sopstvena iskustva sagledaju iz više različitih perspektiva (Sayles, 2002). Njen rad sa porodicama bio je zasnovan na korišćenju različitih uloga. Članovima porodice menjala je uloge i tako postizala promenu čitave porodične strukture (O' Connor & McDermott, 2013).

Fric Perls bio je nemački psihijatar, psihoanalitičar i psihoterapeut i osnivač geštalt psihoterapije. Svojom knjigom *Ego, glad i agresija* iz 1969. godine, Perls je postavio osnov za geštalt terapiju kao disciplinu u psihologiji. Geštalt terapija koristi aktivne metode koje razvijaju ne samo svest pacijenata, već i njihov repertoar alata za svest i ponašanja. Geštalt terapija temelji se na principu oblikovanja sopstvenog iskustva u strukture i ovaj pravac psihoterapije nastoji da čoveku dâ mogućnost da bude ono što jeste, te da aktivacijom unutrašnjih resursa radi na otklanjanju sopstvenih problema. Aktivne metode i aktivno lično angažovanje geštalt terapije koriste se za povećanje svesti, slobode i samo-usmerenosti pacijenta, pre nego za usmeravanje pacijenata ka unapred postavljenim ciljevima kao što je to u bihevioralnoj terapiji. Perls je, radeći sa svojim pacijentima, doneo zaključak da se ljudi konstantno razvijaju, i da u skladu sa tim razvijaju ponašanja koja ih podržavaju u procesu samoostvarenja. Perls je bio poznat po upotrebi čulnih obrada i doživljaja u komunikaciji sa svojim pacijentima, odnosno po upotrebi čula vida, sluha, dodira i osećaja kao elemenata terapije (O' Connor & McDermott, 2013). Perlsov rad imao je uticaj na Bandlerova rana istraživanja, što je uticalo na razvijanje koncepta reprezentativnih sistema, o čemu će biti reči u nastavku rada.

Treći terapeut, čiji su rad izučavali Bandler i Grinder, bio je Milton Erikson, koji se smatra najuticajnijim hipnoterapeutom XX veka. Hipnozom je počeo da se bavi dvadesetih

godina XX veka. Erikson je verovao da je svako ponašanje motivisano pozitivnom nesvesnom namerom, što je izazvalo suštinsku promenu paradigme u modernoj psihoterapiji (O'Connor & Seymour, 2002, p. 20). Ova hipoteza je znatno doprinela razvoju NLP-a, kao i gledišta usmerena ka rešenju. Erikson je smatrao da ljudi prave najbolje moguće izbore za sebe u određenom trenutku, u odnosu na resurse koji su im tog trenutka dostupni. Smatrao je da proces terapije za klijenta predstavlja samo ponovnu spoznaju sopstvenih snaga, kvaliteta i sposobnosti i mogućnost za njihovu ponovnu upotrebu. Znao je da svoje klijente uvede u promenjeno stanje svesti koje im je omogućavalo da pristupe svojim podsvesnim resursima i naprave promene koje im omogućavaju da reše vlastite poteškoće. Pre Milтона, terapeuti su verovali da je dubina transa ta koja omogućava uticaj reči i govora. Milton je pokazao da je za uticaj bitnija upotreba govora, nego dubina transa. Erikson je govorio: „Moj posao je samo da dovedem klijentov svesni i nesvesni um u raport i time omogućim klijentu da sam nađe svoj odgovor i svoje rešenje“ (O'Connor & McDermott, 2013, p. 131). Smatra se da je imao više od 70.000 klijenata, a njegove veštine u terapiji imale su pozitivne rezultate kod mnogih. Upravo zbog toga su ga Bandler i Grinder modelovali i njegove jezičke obrasce nazvali Miltonov model.

Bandler i Grinder su rezultate svojih prvih istraživanja objavili u periodu od 1957. do 1977. godine, u knjigama: *Struktura Magije 1 i 2* i *Obrasci hipnotičkih tehnika 1 i 2* (O'Connor & Seymour, 2000). Zanimajući se za to koji su elementi uspešne komunikacije, Bandler i Grinder su modelovali i rad drugih eminentnih stručnjaka kao što je rad Pavla Vaclavika u psihologiji, Noama Čomskog u lingvistici, Alfreda Korzibskog u opštoj semantici, Vilijama Rosa Ešbija u kibernetici i Klera Grejvsa u vrednostima (O'Connor & Seymour, 2000).

Od prvobitnih istraživanja pa do danas, NLP postaje sve popularnija metoda, a NLP tehnike i alati pronašli su primenu u razvoju zaposlenih, u najrazličitijim oblastima: menadžmentu, biznisu, psihoterapiji, pregovaranju, sportu, obrazovanju i mnogim drugim.

Neuro-lingvističko programiranje, Bandler i Grinder opisuju kao umetnost i nauku o ličnom uspehu. Umetnost je jer smatraju da svaka osoba svojom jedinstvenošću ličnosti i stilom doprinosi onome što radi, a to ne može biti prikazano ni rečima, ni tehnikama. NLP opisuju i kao nauku, jer poseduje metode i tehnike otkrivanja obrazaca koje koriste uspešni pojedinci za postizanje izuzetnih rezultata u najrazličitijim oblastima. Ovaj proces naziva se modelovanje, a tehnike, obrasci otkriveni na ovaj način nalaze primenu u obrazovanju, savetovanju i poslovanju kako bi se pospešila komunikacija, brže učenje i lični razvoj (O'Connor & Seymour, 2000, p. 16). Na osnovu početnih istraživanja i prvih teorija o NLP, vremenom su se razvila dva paralelna pravca u okviru ove discipline. Prvi pravac objašnjava

NLP kao tehniku koja se upotrebljava za otkrivanje obrazaca kojima se postiže uspeh u bilo kojoj oblasti, dok drugi pravac predstavlja NLP kao način razmišljanja i komunikacije koji koriste uspešni i izuzetni pojedinci (O'Connor & Seymour, 2000).

NLP je bihevioristički model i skup određenih veština i „programa“ koji su nastali kao rezultat interakcije između uma, jezika i tela. Ova interakcija uticala je i na formulaciju naziva *neuro-lingvističko programiranje*, pa će biti objašnjene reči od kojih potiče (Alder, 2016):

1. **Neuro** - reč koja se odnosi na nervni sistem, tačnije na čovekovih pet čula i nerve kroz koje ona prenose informacije do mozga. Uz pomoć čula vida, sluha, mirisa, ukusa i dodira, ljudi opažaju i doživljavaju svet, a zatim na te doživljaje adekvatno reaguju. Putem neuroloških procesa koji se odvijaju u nervnom sistemu kada prima spoljašnje informacije, čovek kreira svoju stvarnost (realnost). Svako ljudsko biće čini jedinstvo uma, tela i emocija što znači da neurološki procesi obuhvataju kako misaone tako i fiziološke i emocionalne reakcije na primljene informacije.
2. **Lingvističko** - reč koja se odnosi na jezik i način na koji se koriste jezički obrasci kako bi se komuniciralo sa drugima ili sa sobom, kao i za sređivanje misli i ponašanja. Jezik je sredstvo za sprovođenje verbalne komunikacije, dok se neverbalna komunikacija odnosi na govora tela. Rečima i rečenicama koje koristi, čovek može vršiti uticaj na stavove, verovanja, emocije, načine razmišljanja i ponašanja sebe samog i drugih ljudi. Ljudi svoja iskustva shvataju i opisuju kroz reči. NLP istražuje uticaj koji reči imaju na način razmišljanja, oblikovanje i promenu raspoloženja i ponašanja u odnosu sa sobom i drugim ljudima.
3. **Programiranje** - reč koja se odnosi na unutrašnje programe (tzv. metaprograme) i procese kod čoveka koji definišu njegovo ponašanje, komunikaciju, osećanja i misli. Od ovih programa zavisi kako će se organizovati ideje i postupci, kako bi se ostvarili željeni rezultati. Zahvaljujući primeni NLP alata, postojeći programi razmišljanja kod čoveka i obrasci ponašanja se mogu zameniti novim i korisnijim (mogu se reprogramirati) u cilju postizanja važnih ciljeva.

NLP istražuje subjektivno iskustvo, način na koji osoba razmišlja, komunicira sa sobom i drugima, i deluje kako bi postigla određene ciljeve. Ovaj proces Bandler i Grinder nazvali su modelovanje, a zadatak modelovanja jeste identifikovanje i oblikovanje uspešnih modela razmišljanja, ponašanja i komunikacije i njihova upotreba u svrhu ličnog razvoja, postizanja ciljeva, razvoja i uspeha u poslu i drugim oblastima života.

5.2 NLP Komunikacijski model

U svrhu proučavanja načina na koji ljudi procesiraju informacije u svom umu, na Bandlerov i Grinderov rad je veoma uticalo istraživanje tzv. “podeljenog mozga” (*eng. split-brain*). Reč je o modelu koji je razvio američki neuropsiholog, neurobiolog i dobitnik Nobelove nagrade, Rodžer Speri. Speri je posmatrao moždanu aktivnost pacijenata koji boluju od epilepsije i kod kojih su hirurškim putem odstranjeni mostovi između desne i leve hemisfere, što je uticalo na smanjenje učestalosti epileptičnih napada. Kada su hemisfere jednom bile razdvojene, mogle su se posmatrati izolovano. Posmatranjem, Speri je uočio da ako slike i reči stižu sa leve strane, pacijent ne može da ih objasni i preduzme konkretnu aktivnost jer nedostaju veze između dva funkcionalno različita dela mozga. Ovim je dokazano da leva i desna hemisfera mozga služe određenoj svrsi, ali i da su njihove funkcije međusobno povezane. *Leva moždana hemisfera* je obično poznata kao dominantna i obrađuje jezik. Ona kontroliše aktivnosti kao što su govor, pisanje, čitanje i racionalno razmišljanje. Obrađuje informacije na analitički, racionalan način (O'Connor & Seymour, 2000, p. 167).

S druge strane, *desna moždana hemisfera*, poznata kao nedominantna, je više vizuelna i emocionalna (Dimmick, 1995, p. 5). Njene aktivnosti uključuju istovremenu obradu različitih informacija, intuiciju, osećanja, maštu, kreativnost i socijalizaciju.

Ovakva podela funkcija između hemisfera pokazala se kao tačna u preko 90% populacije i dovodi se u vezu sa desnorukim osobama. Za jedan manji broj ljudi (obično levorukih) desna strana mozga obrađuje jezik. Kod nekih ljudi ove funkcije su rasprostranjene u obe hemisfere (O'Connor & Seymour, 2000). Istraživanja su pokazala da je kod svakog čoveka jedna hemisfera dominantna. Međutim, obe hemisfere rade zajedno saradujući pri najznačajnijim moždanim operacijama kao što je recimo rasuđivanje (Dimmick, 1995, p. 5).

5.2.1 Delovanje NLP Komunikacijskog modela

Analizirajući i modelujući izuzetno uspešne ljude na polju komunikacije, i oslanjajući se na naučna istraživanja iz oblasti kvantne fizike, biologije, sistemskih nauka, konstruktivizma, matematike i kibernetike, Bandler i Grinder su prikupljene informacije objedinili, sistematizovali i predstavili kao model. NLP komunikacijski model je polazni i najvažniji deo NLP-a. Komunikacijski model NLP objašnjava kako informacije iz spoljašnjeg sveta prolaze kroz nervni i kibernetički sistem čoveka, i kako su za percepciju spoljašnjih događaja najvažnija čovekova čula, kao i filteri u umu kroz koje informacije

prolaze (Hall & Bodenhamer, 2003, p. 11). Sve kasnije izvedene i kreirane tehnike i alati, sve ono što NLP uči, oslanja se na komunikacijski model.

Da bi spoznao spoljašnji svet, čovek se prvo oslanja na svoja čula. To su vid, sluh, miris, ukus i dodir. Informacije putem čula ulaze u nervni sistem čoveka, oblikuju se u modele, a rezultat toga jesu subjektivne reprezentacije objektivne stvarnosti koje čovek kreira u svom umu (Bandler, 1985, p. 89). To znači da ne postoji realnost sama po sebi kao takva, kao ni jedan spoljašnji događaj. Unutrašnja reprezentacija koju čovek stvara o nečemu jeste skup informacija koje ima u svom umu u kombinaciji sa predstavama, zvukovima, osećajima, mirisima i ukusima. U zavisnosti od opažanja, jedinstvenog iskustva, vrednosti i uverenja, jezika, kulture, načina pamćenja informacija i metaprograma, pojedinac daje značenje i u svom umu formira jedinstveni doživljaj neke spoljašnje manifestacije. Ono što se događa, čovek pretvara u sopstveni doživljaj i to u čovekovom umu može biti predstavljeno kao slika (vizuelno), kao nešto što čuje (auditivno), nešto što kaže sam sebi (auditivno-digitalno), ili kao osećaj koji ima, i to može biti unutrašnji osećaj ili taktilni osećaj-dodir, miris ili ukus nečega (kinestetika) (Bandler & Grinder, 1979).

Jedan od vodećih principa NLP-a jeste da "stvarnost" nije nešto što je izvan, u spoljašnjem svetu, već nešto što pojedinci stvaraju sami u svojim umovima i da je stvarnost kreirana u odnosu na to kako pojedinac obrađuje svoje iskustvo. Primer za to može biti jedna od čestih situacija u poslovnim krugovima, gde nakon održanog sastanka, seminara ili treninga, ljudi često izlaze sa potpuno drugačijim zapažanjima, doživljajima i zaključcima, iako su slušali istog predavača, čitali isti materijal ili gledali istu prezentaciju. Način na koji ljudi biraju i pamte informacije su različiti manje ili više i najčešće su potpuno nesvesni. Zbog takve različitosti dolazi do nepoklapanja u mišljenjima i nerazumevanja u komunikaciji.

Odgovor na pitanje zašto ljudi pamte različite vrste informacija i na drugačiji način razumeju spoljašnje događaje leži u tri mentalna procesa koja se odvijaju u umu, a to su proces *brisanja informacija*, proces *izvrtanja informacija* i proces *generalizacije* (Molden, 2007, p. 47).

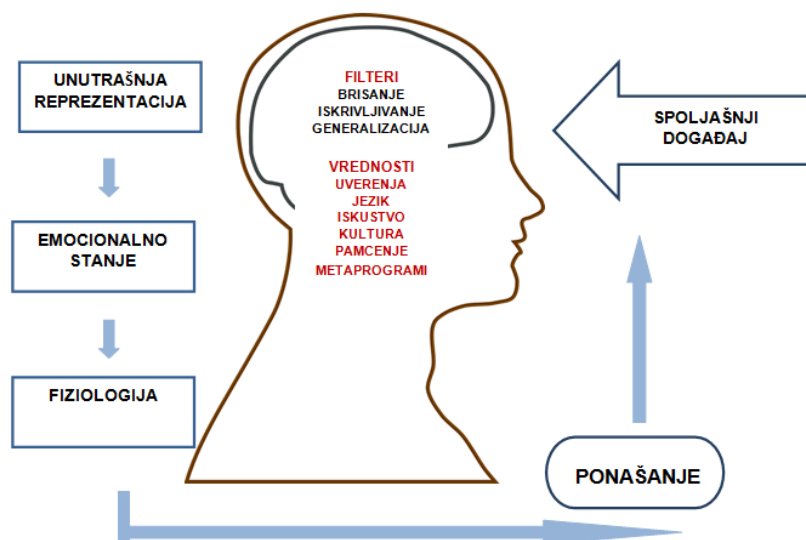
Procenjuje se da u ljudski um svake sekunde ulazi oko dva miliona bitova informacija. Mozak ne može odjednom obraditi tako veliku količinu informacija, i da bi ostao zdrav, on filtrira nadolazeće informacije. Istraživanja su pokazala da je ljudski mozak sposoban da primi 134 bita informacija u sekundi. Na svesnom nivou to je manja količina informacija, dok se na nesvesnom nivou zapaža i reaguje na mnogo veći broj informacija iz okoline. Na svesnom nivou u jednom trenutku čovek može obratiti pažnju na otprilike 7 delova informacija. To znači, da sve ostale informacije u datom trenutku, mozak briše. Ideju

o procesu brisanja informacija unutar uma, dao je američki psiholog Džordž Miler 1956. godine i nazvao je magični broj 7 ± 2 (O'Connor & Seymour, 2002, p. 51).

Najveći broj ljudi može obraćati pažnju na otprilike 7 delića informacije u jednom trenutku, sa varijacijama + ili - 2 informacije. Ono što je važno jeste da ljudi ne obraćaju pažnju na iste delove informacija, i zbog toga njihova predstava, odnosno unutrašnja reprezentacija, biva drugačija. Brisanje informacija znači da je nešto što je postojalo u originalnom iskustvu izostavljeno u unutrašnjoj reprezentaciji. To je jedan od kognitivnih procesa koji čuva ljudski um od zatrpavanja različitim informacijama. Osnovna uloga **filtera brisanja** je da sačuva zdrav razum (O'Connor & Seymour, 2002).

Izvrtnje ili iskrivljivanje informacija jeste proces koji dovodi do pogrešne interpretacije stvarnosti, jer ljudi menjaju doživljaj onoga što im čula šalju. Zbog izvrtnja i iskrivljivanja informacija može doći do konflikta među sagovornicima. S druge strane, ovaj filter je odgovoran za kreativnost. Neki od razloga izvrtnja informacija jesu potreba za zaštitom, za motivacijom ili se dešava da prethodna iskustva ne dozvoljavaju da se određeni događaj interpretira na neki drugačiji način (Wake, 2010).

Na kraju, **proces generalizacije** funkcioniše tako što se nove informacije povezuju sa već stečenim znanjima i iskustvima. Ovaj filter omogućuje povezivanje informacija i učenje novih stvari, ali je odgovoran i za stvaranje stereotipa.



Slika 5 NLP Komunikacijski model

Preuzeto iz knjige The User's Manual for the Brain Volume II: Mastering systematic NLP (Hall & Bodenhamer, 2003)

Koje će informacije mozak prihvatiti, a koje odbaciti, zavisi od toga na koje je informacije usredsređen. Filteri koje čovek koristi za percepciju određuje svet u kome živi. Čulni utisci u kombinaciji sa individualnim životnim iskustvom, vrednostima i uverenjima formiraju jedinstvenu sliku sveta koju svaki čovek ima u svom umu. To znači da svaki čovek ima svoju jedinstvenu stvarnost, svoju interpretaciju, koja se u NLP-u naziva *mapa*.

5.2.2 Mapa nije teritorija

U NLP-u pojam *mapa* upotrebljava se kao metafora za lični doživljaj sveta. Svaka osoba ima svoj pogled na svet, svoju jedinstvenu “mapu sveta”, koja zavisi od sveukupnog iskustva čoveka, njegove kulture, jezika, okruženja u kome je odrastao, njegovih vrednosti i uverenja (Molden, 2007). Jedan od osnovnih principa NLP-a jeste *da mapa nije teritorija*. Terminom *teritorija* u NLP-u, označava se stvaran svet ili realnost.

Termine *mapa* i *teritorija* prvi put pominje poljski lingvista i semantičar Alfred Korzibski 1931. godine na sastanku *Američkog udruženja za unapređenje nauke*. U svojoj knjizi “Sakupljeni zapisi 1920-1950”, Korzibski navodi: “Ako uzmemo u obzir stvarnu teritoriju a) recimo Pariz, Drezden, Varšavu i kreiramo mapu, b) u kojoj bi redosled ovih gradova bio predstavljen sa Drezden-Pariz-Varšava; kada bi se putovalo prema ovoj mapi, to bi bilo obmanjujuće i neefikasno. U slučaju neke vanredne okolnosti to bi moglo da bude i veoma opasno. Mogli bismo da kažemo za takvu mapu da nije tačna ili da ta mapa ima strukturu koja nije slična teritoriji, strukturu koja bi trebalo da bude definisana po pitanju odnosa i multidimenzionalnog redosleda.

Moglo bi se primetiti sledeće (Korzybski, 1990, p. 170):

- a. Da mapa može imati strukturu sličnu ili različitu od strukture teritorije
- b. Dve slične strukture imaju slične “logičke karakteristike”. Stoga ako je u tačnoj mapi Drezden postavljen kao između Pariza i Varšave, slična relacija se pronalazi u stvarnoj teritoriji
- c. Mapa nije teritorija.

Komunikacija vođena principom da *mapa nije teritorija*, olakšava razumevanje sagovornika i omogućava viši stepen tolerancije za različita mišljenja. Pristupanje komunikaciji uz princip da *mapa nije teritorija* omogućava sagovornicima da otvore svoje kanale i za drugačija iskustva, mišljenja i stavove. Zato što mapa nije teritorija, vrlo je korisno uvažavanje mapa drugih ljudi, podjednako kao i sopstvene. Uvažavanje mapa drugih ljudi znači pokazivanje uvažavanja prema tuđim interpretacijama iako je sopstvena drugačija.

Na ovaj način dolazi se do novih pogleda na svet, a ne odbacuju se u startu ideje koje se u datom trenutku ne podudaraju sa stavom pojedinca. Istina je da nemaju svi ljudi istu percepciju određenih pojmova kao što su npr. “uspeh”, “sreća”, “poštovanje”, “odmor”, “efikasnost”. Zato je korisno, istražiti mape drugih ljudi, i otkriti šta za njih tačno znače određeni pojmovi ili ciljevi koje žele da postignu. Sagledavanjem drugačijih mogućnosti interpretacije istih pojmova, širi se postojeća mapa, čime se povećava i mogućnost izbora delovanja (Bandler & Grinder, 1979). Više mogućnosti u izboru olakšava sve komunikacijske procese. Čitav segment NLP-a se zbog toga bavi upravo lingvistikom i postavljanjem preciznih pitanja, poznatijih kao meta pitanja.

5.3 Reprezentativni sistemi

Već je pomenuto da način na koji ljudi procesiraju informacije zavisi od čula, zahvaljujući kojima se percipiraju informacije iz spoljašnjosti. Sve informacije iz spoljnog sveta primaju se pomoću pet čulnih kanala: vizuelnog, auditivnog, kinestetičkog, olfaktornog i gustatornog. Kao što ljudi na raspolaganju imaju primarni sistem predstava za razmišljanje na svesnom nivou, tako raspoložu i primarnim sredstvom za dovođenje informacija do svesti. Ukupno sećanje na neki izvorni doživljaj bi se sastojalo od svih prizora, zvukova, oseta, mirisa i ukusa, a svaka osoba se vraća na jedan ovaj aspekt kako bi ga se prisetila (O'Connor & Seymour, 2000, p. 55). Za razumevanje onoga što ljudi misle mnogo je važnije znati na koji način ljudi razmišljaju, od samog sadržaja misli. Način na koji ljudi razmišljaju odražava se u govoru, tačnije rečima koje koriste. Reči utemeljene na čulnim doživljajima u NLP-u se nazivaju *predikati*. U NLP-u, u odnosu na reči koje ljudi upotrebljavaju, moguće je zaključiti koji čulni sistem preferiraju za doživljaj i objašnjavanje spoljašnjih događaja. Svi ljudi koriste manje ili više svih pet čula da bi shvatili ono što se oko njih ili u njima dešava. Ono u čemu se ljudi razlikuju, jeste tendencija da se neki više oslanjaju na jedno od čula, više nego na ostala. Zbog ove pojave, dolazi do nerazumevanja među sagovornicima, iako govore na istom jeziku. U NLP-u se govori o različitim *mozgovnim jezicima*, odnosno reprezentativnim sistemima komunikatora, i ima ih pet - skraćeno VAKOG (Molden, 2007):

- 1) **Vizuelni tip komunikatora** jesu osobe koje razmišljaju u slikama, koriste vizuelni mozgovni jezik i koriste reči poput: videti, perspektiva, gledati, svetlo, scena, vizija itd. Oni često govore: “Da li vidiš šta mislim?” ili “Način na koji ja vidim situaciju je”...”Meni to izgleda sasvim jasno”, “Drago mi je da razgovaramo oči u oči”. Osobe vizuelno orijentisane najbolje pamte gledajući slike, one vizualizuju stvari ili događaje.

U poslovnoj komunikaciji žele da dobiju e-mail sa slikom, faks, dopis, prezentaciju, grafikone, tabele, važno im je da *vide*, da bi razumele. Vizuelni komunikatori se mogu prepoznati i po tome što brzo misle, brzo govore, gestikuliraju rukama u pravcu očiju i često im je potrebno da se fizički malo udalje od sagovornika, kako bi ga jasno videli. Za ostvarivanje interakcije sa vizuelnim tipom komunikatora korisno je koristiti sledeće rečenice: “*Želim da pogledate sledeće*”, “*Da li vam je sada jasnija slika?*”, “*Imate li predstavu o čemu se radi?*” “*Slikovito ću vam predstaviti rešenje problema*” (Molden, 2007, p. 87).

- 2) **Auditivni tip komunikatora** jesu osobe koje razmišljaju i procesiraju informacije u odnosu na čulo sluha i ono što čuju. Koriste se auditivnim mozgovnim jezikom i koriste reči kao što su: govoriti, reći, pitati, zvučno, melodično, harmonija itd. Fraze koje često koriste u govoru jesu: “*Reci mi jasno i glasno*”, “*Želela bih da vas saslušam i čujem vašu ponudu*”, “*Zvuči kao dobra ideja, nešto mi govori da će se ovo daleko čuti*”. Karakteristično za auditivne komunikatore jeste da pamte slušajući, važne su im reči, pamte šta je neko rekao. Ometa ih buka, i imaju istančan sluh za tonalitet u komunikaciji. Dobro pamte verbalne instrukcije, a ukoliko stoje dok komuniciraju, težište prebacuju na levu nogu. Obično vole muziku i da razgovaraju telefonom. Auditivne osobe obično žele da im se *kaže* kako nešto rade. Za ostvarivanje interakcije sa auditivnim tipom komunikatora korisno je koristiti sledeće rečenice: *Želim ovo da vam kažem jasno i glasno; Da li je ovo što vam govorim tačno? Razumljivo?; Slušam vas, nastavite da pričate. ; Čujem vas, recite mi vaš problem* (Molden, 2007, p. 88).
- 3) **Kinestetički tip komunikatora** jesu osobe koje razmišljaju i memorišu informacije u svom umu zahvaljujući čulu dodira, koristeći se osetima. Koriste se kinestetičkim mozgovnim jezikom i upotrebljavaju reči kao što su: dodir, pokret, osetiti, pritisnuti, zaobići, jako, ravnoteža, preduzeti, glatko itd. Karakteristične rečenice u njihovom govoru jesu: “*Dotaknimo se sada jedne bitne teme*”, “*Izneću vam svoj projekat*”, “*Ovo je prošlo veoma glatko*”, “*Ono što osećam u vezi ovog posla je..*” Ovi tipovi komunikatora oslanjaju se na osećaj dodira, ravnoteže, temperature. Njima je važno da se u komunikaciji osećaju komforno da bi u njoj učestvovali. Tipično za njih jeste da odluke donose u odnosu na osećaj koji imaju u vezi sa tim, “kada osećaju da je nešto dobro” ili “mogu da se nose sa tim”. Kinestetičarima je potrebno više vremena kako bi obradili informaciju i dali odgovor, i u odnosu na to, važno je obratiti im se rečima “*Uzmi vremena koliko god ti treba da razmisliš o mom predlogu...*”. U komunikaciji sa njima

korisno je koristiti sledeće rečenice: “*Razumem kako se osećate*”, “*Mislim da osećam na šta mislite*”, “*Da li želite da probate uzorak?*” (Molden, 2007, p. 87).

- 4) U okviru kinestetičkog modaliteta, postoje **dominantno olfaktorni tipovi** koji najveći deo informacija procesiraju zahvaljujući čulu mirisa. Ovi komunikatori najčešće se mogu prepoznati po korišćenju reči kao što su: mirisati, smrdeti, njušiti, aroma, svežina, zagušljivo, osvežavajuće itd. Rečenice koje često koriste u komunikaciji su “*Ovo mi ne miriše na dobro*”, “*Moraću da onjušim situaciju*” itd. (Molden, 2007, p. 90).
- 5) **Dominantno gustatorni tipovi** takođe se svrstavaju u kinestetičke komunikatore i oni su specifični po tome što u svom govoru koriste reči poput: probati, okusiti, slatko, ukusno, kiselo, bljutavo, sočno, gorko itd. Fraze koje često koriste u svom govoru jesu “*sladak život*”, “*okusiti nešto*”, “*lagana hrana*”, “*teško variti situaciju*” (Molden, 2007, p. 90).
- 6) Postoji određeni broj ljudi koji dominantno ne preferiraju ni jedan specifični čulni sistem, već koriste neutralnu formu mozgovnog jezika, tzv. **auditivno-digitalni tip komunikatora**. Ljudi koji putem auditivno-digitalnog kanala obrađuju svoje iskustvo koriste reči koje nisu čulno bazirane, kao što su npr: *razumeti, dokazati, otkriti, dozvoliti, misliti, planirati, motivisati, verovati, besmisleno, savetovati* itd. Auditivno-digitalni komunikatori se mogu prepoznati i po tome što imaju uspravnu i ukočenu fiziologiju, često rukom dodiruju bradu, glas im je monoton, bez većih oscilacija u tonalitetu i skloni su da često vode unutrašnji dijalog. Oni pamte po koracima, procedurama i delovima, zainteresovani su da saznaju da li nešto ima smisla. Za ostvarivanje interakcije sa auditivno-digitalnim tipom komunikatora korisno je koristiti sledeće rečenice: “*Razmotrio/la sam činjenice.*”, “*Razumem koncept.*”, “*Bavimo se logičnim rešenjima.*”, “*Neko treba da analizira podatke*”, “*Budite svesni činjenica da..*” (Bandler & Grinder, 1979, p. 49).

Pomenuti sistemi prezentacije nisu isključivi, već svaka osoba prirodno skladišti informacije oslanjajući se više na jedno čulo od ostalih. Reprezentativni sistemi predstavljaju načine kako osoba može skladištiti informacije. Svi modaliteti su veoma povezani, i najčešće ljudi reaguju oslanjajući se na više čula. Prepoznavanje reprezentativnih sistema u komunikaciji višestruko može poboljšati komunikaciju sa bilo kojom osobom, na način da se komunikacija prilagodi primarnom modalitetu sagovornika (Bandler, 1985). Na taj način dolazi do usklađivanja sa sagovornikom, a kada u komunikaciji postoji raport, moguće je izvršiti pozitivan uticaj. Osim poznavanja reprezentativnih sistema, da bi se moglo komunicirati na “jeziku sagovornika” neophodno je aktivno slušati osobu preko puta.

Reči i izrazi koje osoba koristi u komunikaciji najčešće oslikavaju primarni sistem prezentacije, a prikaz nekih od *predikata* u svim modalitetima, dat je u sledećoj tabeli:

REČNIK PREDIKATA U NLP-u

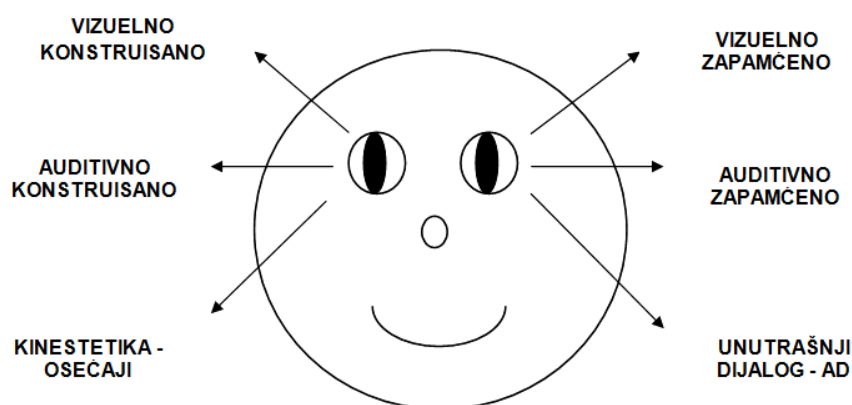
VIZUELNI	AUDITIVNI	KINESTETIČKI	NEUTRALNI
Vizualizovati	Govoriti	Osećati	Kontaktirati
Predstaviti sebi	Tiho	Stres	Objasniti
Fokusiran	Glasno	Umoriti se	Razumeti
Jasno	Ritam	Tužno	Uveriti se
Uvideti	Akcent	Vazdušasto	Osvestiti
Slika	Šaputati	Mekano	Povezati
Pokazati se	Pomenuti	Glatko	Integrirati
Nejasno	Zazvučati	Prihvatiti	Odlučiti
Svetlo	Bez teksta	Opružiti	Proći kroz glavu
Tamno	Naglasiti	Preduzeti	Neoumica
Gledaj	Zvučno	Pisati	Dokazati
U boji	Piskavo	Ljut	Otkriti
Zračiti	Kreštanje	Osećajno	Dozvoliti
Pogledati	Urlati, vikati	Sočno	Doživeti
Perspektiva	Diskutovati	Kompaktno	Razmisliti
Otvoreno	Razgovarati	U kontaktu	Logično
Pojasniti	Jasno govoriti	Puno, prazno	Koncept
Zapalo mi je za oko	Pozvati	Jako	Besmisleno
Horizont	Sasušati	Toplo	Iskusiti
Prepoznati	Argumentovati	Vući se	Znati
Razotkriti	Uzdisanje	Uhodati se	Uključiti
Uvideti	Coktanje	Zaobići	Setiti se
Predstaviti	Odgovor	Svežina	Zaključiti

Tabela 1 Primer predikata povezanih sa reprezentativnim sistemima
Preuzeto iz NLP Business Practitioner (Squire, 2013, p. 44)

5.3.1 Pokreti očiju kao znaci pristupanja informacijama

Jedno od ranih otkrića po kome je NLP postao veoma popularan jeste istraživanje o usklađenosti reprezentativnih sistema sa pokretanjem očiju kod ljudi. U svojoj knjizi *Frogs Into Princes*, Bandler objašnjava na koji način pomeranjem očnih jabučica osoba može pristupiti svojim reprezentativnim sistemima. Bandler ljudski mozak poredi sa kompjuterskom memorijom, gde očne jabučice, imitirajući “kompjuterskog miša”, imaju mogućnost da otvore različite “foldere”, odnosno sećanja. Drugim rečima, ustanovljeno je da se očne jabučice nesvesno pokreću u jednom od šest pravaca u zavisnosti od toga koji sistem predstava osoba koristi dok razmišlja o nečemu – sliku, zvuk ili osećaj. Oči se pokreću u različitim pravcima na sistematičan način u zavisnosti od toga kako osoba razmišlja.

Neurološka proučavanja su pokazala da su pokreti očima, bilo horizontalno, bilo vertikalno, povezani sa aktiviranjem različitih delova mozga. Ti pokreti se u neurološkoj literaturi zovu lateralni pokreti očiju (eng. *Lateral eye movement*) (O'Connor & Seymour, 2000). NLP ih naziva pokreti očima kao znaci pristupanja, jer su to vizuelni znaci koji pokazuju kako neko pristupa informacijama. Postoji urođena neurološka veza između pokreta očiju i sistema predstava, jer se isti obrasci dešavaju širom sveta (Sharpley, 1984). Takođe, pravac pokretanja očiju zavisi i od toga da li se osoba priseća već viđenog ili tog trenutka konstruiše sliku, zvuk ili osećaj u svom umu. Jedan od pravaca očnih jabučica pokazuje da je osoba u unutrašnjem dijalogu. Ove pozicije se odnose na pogled iz perspektive posmatrača. Prikazani pravci traženja informacija važe za većinu desnorukih osoba, a kod levorukih je to obično obrnuto (Bandler & Grinder, 1979).



Slika 6 Prikaz pokreta očiju osobe koja se posmatra

(Tipično za desnoruke osobe)

Preuzeto iz knjige *Frogs Into Princes* (Bandler & Grinder, 1979, p. 25)

- 1) **Pogled gore desno – vizuelno zapamćeno** - U ovom delu mozga nalaze se slike koje su nekada bile viđene i koje govornik pokušava da oživi. Ovaj položaj očiju je deo vizuelnog sećanja, koje podrazumeva prisećanje vizuelno zapamćenih događaja iz prošlosti.
- 2) **Gore levo - vizuelno konstruisano** – Kada se oči pomeraju u ovom pravcu, osoba zamišlja slike koje još uvek nije videla i koje se konstruišu u tom trenutku na osnovu razgovora. Ovo može biti dobar znak da dolazi do razumevanja zadataka koje treba obaviti u tekućem periodu. Ovaj položaj se zove vizuelno konstruisanje i karakterističan je za vizuelni reprezentativni sistem (VK).
- 3) **Pogled u desnu stranu – sredina – auditivno zapamćeno** - Pogled u sredinu označava koncentrisanje na zvukove, glasove i tonove. Pogled usmeren ka desnoj strani u sredini očiju, karakteriše prisećanje poznatog glasa, pesme, zvuka, što upućuje na to da je ovakav položaj očiju karakterističan za osobe kojima je auditivni reprezentativni sistem primaran. Ovaj položaj se naziva auditivno sećanje (AS).
- 4) **Pogled u levu stranu – sredina - auditivno konstruisano**. U ovom položaju kreiraju se glasovi i zvukovi. Izmišljaju se zvukovi ili reči koje nisu bile poznate do tog trenutka. Auditivno konstruisanje (AK) je zaduženo za stvaranje novih tonova i zvukova, uz već postojeće forme.
- 5) **Dole desno – unutrašnji dijalog – auditivno digitalno (AD)**. Kada osoba ima ovakav položaj očiju, to znači da vodi unutrašnji dijalog, sluša sebe kako govori, priseća se ranijih osećanja ili dodira. Ovakav pristup podacima iz regija mozga naziva se auditivno-digitalni.
- 6) **Dole levo - kinestetika** - U ovom položaju pokreta očiju, smešteni su doživljaji koji stvaraju emocije. U ovom delu mozga mogu se oživeti stvarni doživljaji ili nastati nove emocije. Ovde su takođe zabeležene informacije o ukusima i mirisima, zbog čega se ovaj položaj naziva kinestetičkim i u vezi je sa kinestetičkim reprezentativnim sistemom (K) (Bandler & Grinder, 1979, p. 26).

Otkriće o vezi pokretanja očiju i aktiviranja čulne memorije može biti višestruko koristan. Posmatranjem pokretanja očiju kod osobe, može se prepoznati da li je osoba dominantno vizuelan, auditivan ili kinestetički tip. U odnosu HR menadžera i zaposlenih, postavljanjem određenih pitanja, može se zaključiti kako osoba razmišlja. Jedan od načina vežbanja pokreta očiju, jeste postavljanje pitanja osobi da se priseti nekog događaja i da ga opiše, a potom je pitati i kakav joj je osećaj dok se toga priseća. Ukoliko se sagovornik ili osoba sama oseća tužno, podizanje glave i pogled naviše može pomoći da osoba izađe iz lošeg stanja (Sharpley, 1984).

5.4 Primena NLP- a u razvoju veština komunikacije zaposlenih

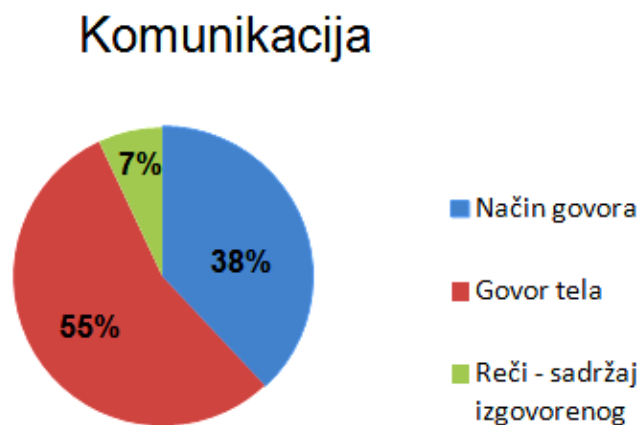
5.4.1 Neverbalna komunikacija

Svaka komunikacija počinje od nas samih. Interpersonalna komunikacija i međuljudski odnosi mogu se poboljšati tek onda kada je osobi, pre nego što započne komunikaciju, sasvim jasno koji je njen udeo i cilj komunikacije. Ovo je naročito važno u poslovnom kontekstu, gde se komunikacija odvija svakodnevno u različitim komunikacijskim smerovima. Bez obzira na samu funkciju unutar organizacije, neosporno je da kada se dvoje ljudi razumeju i uspešno komuniciraju, takav odnos rezultira kvalitetnije obavljenim poslom i zadacima. NLP, kao metoda koja proučava načine kojima se ostvaruje efikasna komunikacija i postižu izuzetni rezultati, daje dobar osnov za postizanje ciljeva unutar kompanija. Teoretičari NLP-a pristup ljudskoj komunikaciji zasnivaju na posmatranju komunikacije kao procesa i razumevanja izgradnje odnosa, sa manjim osvrtom na sadržaj komunikacije (Wood, 2013, p. 197). Osnovni princip neuro-lingvističkog programiranja jeste da se uzajamna usklađenost i poverenje između sagovornika razvijaju sinhronizacijom načina komunikacije između pošiljaoca i primaoca (Wood, 2013, p. 197).

Da bi se unapredio komunikacijski tok, veoma je važno osvestiti da je komunikacija mnogo više od izgovorenih reči. Svaka komunikacija sadrži informacijske elemente, ali je za komunikacijski tok ključna međuljudska interakcija koja se odvija na neverbalnom nivou (Guffey & Loewy, 2013). Kada je odnos pozitivan, onda su sagovornici otvoreni za razgovor, što znači da se mogu koncentrisati na sadržaj informacija. Ukoliko odnos nije harmoničan, do zajedničkog slaganja i pronalaženja rešenja dolazi se dosta teže.

Za razumevanje poruke mnogo je važniji aspekt prenošenja poruke neverbalnom komunikacijom, od pukog slušanja izgovorenih reči. Šta će zaposleni pomisliti ako mu kolega kaže da nije ljut, a pri odlasku iz kancelarije, naglo zalupi vratima? U ovakvim i sličnim situacijama, neverbalni znakovi, u stvari, govore mnogo glasnije od reči. Neverbalni znakovi uključuju kontakt očima, izraze lica, pokrete tela, prostor, vreme, teritoriju i izgled. Svi ovi neverbalni znakovi utiču na način na koji primalac interpretira ili dešifruje poruku (Guffey & Loewy, 2013). Mehrabijan i Feris su naučnim istraživanjem fenomena komunikacije otkrili da je učinak komunikacije kada osoba govori o svojim stavovima i osećanjima određen u proseku: 55% fiziologijom (telesni stav, pokreti, disanje), 38% tonalitetom, a samo 7% izgovorenim rečima (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016, p. 2). To znači, da položaj tela, gestovi, disanje i pokreti imaju ulogu u uspostavljanju komunikacije od 55%, a način na koji govorimo 38%. Govor tela i intonacija prenose najveći

deo poruke sagovorniku, tačnije 93% informacija prenosi se neverbalnom komunikacijom (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016). Sadržaj komunikacije, čini samo 7% od ukupnih informacija u komunikacijskom procesu. Zato, kada su verbalna i neverbalna komunikacija u “sukobu”, odnosno neskladu, sagovornici će skoro uvek više verovati neverbalnim znakovima (Guffey & Loewy, 2013).



Slika 7 Prikaz prosečnog učešća elemenata komunikacije u prenošenju poruke

Preuzeto iz knjige *Nonverbal Communication* (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016)

U svojoj knjizi *NLP Business Masterclass*, Dejvid Molden takođe iznosi slično mišljenje o suštini procesa komunikacije. Prema njegovim rečima, bitniji je način na koji je nešto rečeno, nego šta je rečeno. Kako bi se na pravi način uticalo na postizanje željenih rezultata, od ključnog je značaja spoznati suštinu komunikacije. Da bi se izvršio željeni uticaj na sagovornika, potrebno je razumeti način na koji ta osoba komunicira, potom preoblikovati poruku u skladu sa takvim razumevanjem komunikacije. Da li je komunikacijski tok bio uspešan, pokazaće sama reakcija sagovornika (Molden, 2007, p. 74). Može se reći da je komunikacija uspešna kada se sagovornici slože oko samog značenja poruke. Najčešći uzrok nastanka nesporazuma među zaposlenima je nerazumevanje izrečenog. Svaka osoba ima svoju mapu sveta u sebi koju sledi, što znači da ljudi komuniciraju pomoću svog iskustva i na taj način struktuiraju i dele informacije sa drugima. Važno je šta je druga osoba razumela, i korisno je znati prilagoditi svoju komunikaciju na način da nas osoba preko puta zaista razume. U tu svrhu NLP koristi tehniku uspostavljanja *raporta*.

5.4.2 Raport – Usklađivanje sa sagovornikom

Raport u NLP-u predstavlja proces uspostavljanja i održavanja odnosa međusobnog uvažavanja, poverenja i razumevanja između dvoje ili više ljudi. Kada ljudi komuniciraju na „istoj talasnoj dužini“, prirodno dolazi do slaganja među njima. Suština tehnike raporta, jeste ostvarivanje odnosa poverenja i razumevanja u komunikaciji, naročito sa ljudima sa kojima u datom trenutku sagovornik ne deli isto mišljenje ili stavove o nečemu. Kada su ljudi slični jedni drugima, oni prirodno i lako uspostavljaju raport, što znači da bolje razumeju način na koji osoba posmatra svet. Građenje raporta sa drugim ljudima u kompaniji je od velike važnosti, naročito ako zaposleni rade na istom projektu i na istim ciljevima. Šta god osoba želi da postigne, za to su joj potrebni drugi ljudi. Uspostavljanje kvalitetne komunikacije kroz odnos međusobnog poverenja i razumevanja doprinosi ostvarivanju svakog cilja.

Raport većim delom čini govor tela i intonacija, a manje reči (O'Connor & Seymour, 2000). Ljudi uglavnom nisu svesni svoje neverbalne komunikacije tokom razgovora. Za ljude koji prirodno ulaze u raport karakterističan je sličan ili isti telesni stav. Takođe, ljudi koji su usklađeni jedni sa drugima govore istim tonalitetom, tempom, često klimaju glavom jedni prema drugima i uspostavljaju kontakt očima. Ovo su samo neki od mogućih načina za uspostavljanje raporta. Tehnika raporta pomaže ne samo da bi se došlo do slaganja između sagovornika, već da bi osoba mogla da prepozna i razume kako se druga osoba oseća i zašto razmišlja na određeni način (Wood, 2013). Uspešni komunikatori uvek nastoje da uspostave raport sa svojim sagovornikom.

Da bi došlo do uspostavljanja raporta, neophodno je *aktivno slušanje sagovornika* i praćenje njegove gestikulacije i pokreta. Aktivno slušanje postoji kada osoba u potpunosti prati ceo komunikacijski tok, pažljivo sluša šta i na koji način govori sagovornik, i kakav govor tela prati komunikacijski tok (Zamfir, 2011). Raport je nemoguće postići bez veštine aktivnog slušanja. *Aktivno slušanje* sagovornika važno je u cilju ostvarivanja efikasne komunikacije i razvoja čulne preciznosti. Najčešća smetnja u razvoju čulne preciznosti jeste tendencija slušaoca da sopstvenu pažnju usmerava ka unutra, odnosno ka unutrašnjem dijalogu, umesto da se fokusira na aktivno slušanje sagovornika (Zamfir, 2011). Rešenje je koncentracija i uključenost u ono što se dešava u okruženju. Ljudima je često teško da slušaju kada njima vladaju jaka osećanja, i tada bi pre govorili, nego slušali. U takvoj situaciji je važno da osoba uskladi svoje disanje, može duboko udisati nekoliko puta, kako bi ostala fokusirana na slušanje, a ne samo na govor.

Molden predlaže i sledeće načine za uspostavljanje raporta (Molden, 2007, p. 166):

- **Pre razgovora:** zainteresovati se za sagovornika.
- **Tokom slušanja:** eliminisati unutrašnji dijalog. Važno je sa pažnjom slušati i primećivati promene u stanju sagovornika.
- **Prilikom reagovanja:** Uveriti se u razumevanje onoga što je sagovornik rekao, ponavljanjem istog, posebno delove gde je uočena promena u stanju. Npr: „*Ispričali ste da je poslednji projekat bio neuspešan i da vam je kolega zaista pomogao.*“
- **Prilikom odgovaranja:** Ispitati detalje oko onoga što je izazvalo promenu stanja kod sagovornika. Npr: „*Šta je tačno u vezi sa projektom uslovalo da on bude neuspešan?*“

U cilju efikasnije komunikacije, moguće je pratiti određene neverbalne signale koji prate ono što sagovornik kaže, a što može dodatno približiti značenje poruke. Neki od tih signala koje izdvaja Molden su (Molden, 2007, p. 74):

- Usklađivanje položaja i pokreta tela
- Usklađivanje položaja i kretanje glave
- Usklađivanje gestova rukama i šakama
- Usklađivanje ritmičnog „tapkanja“ šakama i stopalima
- Usklađivanje glasa: tonaliteta, brzine, volumena, visine tona i ritma govora
- Usklađivanje disanja: visoko u grudima, u predelu stomaka, učestalost udaha
- Usklađivanje sa reprezentativnim sistemom druge osobe
- Praćenje pokreta očiju

Ovi gestovi mogu otkriti važne informacije o tome kako se sagovornik oseća prilikom komunikacije. Prepoznavanje i praćenje ovih gestova pomaže razumevanju stanja sagovornika, što može pomoći da se poveća uticaj na njega. Raport čini celokupni kontekst koji zaokružuje verbalnu poruku. Moguće je nekoga pratiti, usaglašavati se i na verbalnom i na neverbalnom nivou. Kako bi se raport valjano izgradio, korisno je držati se sledećih koraka (Alder, 2016):

1. Prvo je potrebno otkriti modalitete sagovornika (da li je reč o vizuelnom, kinestetičkom ili auditivnom), a zatim uskladiti rečnik i gestikulaciju, kako bi sa sagovornikom postigli najpovoljniji ishod u komuniciranju.
2. Usklađivanje i odražavanje sagovornikove fiziologije je naredni korak – obraćanjem pažnje na fizičku aktivnost druge osobe, kao što su pokreti ruku, brzina treptaja, govor tela, i oponašanjem nabrojanih elemenata u određenoj meri, postiže se osećaj bliskosti, odnosno sličnosti među sagovornicima, što nadalje uliva poverenje sagovorniku.

3. Kada dođe do fizičkog usklađivanja sa sagovornikom, usklađuje se postepeno i glas i jezik. To se može postići oponašanjem načina na koji se govori, oponašanjem tona i tempa glasa. Takođe, raport se ostvaruje i ako se upotrebe slične jezičke konstrukcije.
4. Usklađivanje disanja može imati veoma veliki uticaj na postizanje osećaja bliskosti i empatije. To se postiže disanjem u istom ritmu kao osoba sa kojom se razgovara (od vrha, sredine ili dna pluća). Ova metoda može jako da zbliži sagovornike i uvede ih u još dublje stanje povezanosti.
5. Kada komunikacija teče skladno, javlja se tendencija iznošenja mnogo više informacija nego obično. Takođe, ukoliko se razgovor odvija sa nekim ko naglašava posebne detalje, može se uspostaviti povezanost, takođe fokusom na detalje. Ukoliko osoba pretenduje da govori uopšteno i u većim slikama, moguće je uskladiti se, komunikacijom u istom stilu.
6. Raport napreduje kako su interesovanja sagovornika usklađenija. Podudaranje interesovanja, zanimanja, hobija i iskustava uvećava šansu za postizanje povezanosti. Vrlo je važno napomenuti da se uspešnost ne zasniva isključivo na pukom izvođenju ovih metoda. Ključni deo se odnosi na to da osoba pažljivo slušajući sagovornika pronađe temu i način na koji zaista može da se uskladi. Raport nije puko imitiranje pokreta i ponavljanje reči sagovornika. Da bi se istinski došlo do međusobnog slaganja, potrebno je posvetiti pažnju onome što osoba preko puta govori, potrebno je izoštriti čula i otkriti model sveta druge osobe. Tek kada osoba razume model sveta sagovornika i pokaže uvažavanje i prihvatanje tog modela, sagovornik će dopustiti osobi da i ona da neke opcije iz svog modela sveta (Alder, 2016).

U dobro izgrađenom raportu, koji se postiže praćenjem, promena ponašanja jedne osobe dovodi do promene ponašanja druge ili drugih, tj. pruža mogućnost da se ljudi povedu u određenom pravcu. Raport i praćenje stvaraju naklonost i poverenje i time omogućavaju vođenje. Otpor sagovornika u komunikaciji znak je nedovoljnog praćenja. Uspešni lideri znaju da je formula liderstva: uskladi se... prati, prati, prati... povedi. Vođenje je sinonim za uticaj. Ako nekoga vodite, znači da možete uticati na njega.

5.4.3 Poštovanje ličnog psihološkog prostora

Kako govor tela, govori mnogo pre same osobe, zbog toga je važno prilagoditi sopstvenu neverbalnu komunikaciju. U poslovnom kontekstu, to može biti naročito važno, kada se ljudi sastaju kako bi iskomunicirali za njih bitne teme. Poštovanje ličnog psihološkog prostora podrazumeva uvažavanje prostora koji okružuje sagovornika, tzv. ličnog, intimnog prostora. Svaka osoba, na nesvesnom nivou, lični prostor oko sebe doživljava kao svoju teritoriju, koju ima pravo da kontroliše (Guffey & Loewy, 2013, p. 14).

Uvažavanje ličnog prostora u komunikaciji, znači da se ne ulazi u psihološki prostor sagovornika, ukoliko se od njega ne dobije odobrenje za to. U engleskom govornom području taj prostor iznosi oko 46cm. U Evropi, Sredozemlju i Južnoj Americi 30cm. Za poslovne, zvanične kontakte, najprijatnija distanca je oko 120cm, dok je za javne nastupe ta razdaljina viša od 360 cm (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016, p. 168). Ukoliko u komunikaciji jedna osoba primeti, da svaki put kada se približi drugoj osobi, ta osoba se povuče, preporuka je da se više ne približava tom sagovorniku. Ovakva situacija najčešće govori o tome da je došlo do kršenja zabrane “psihološki propisane” distance unutar komunikacije. Ulazak u lični prostor sagovornika, kod njega može stvoriti osećaj neprijatnosti i ugroženosti.



Slika 8 Četiri prostorne zone za socijalnu interakciju

Preuzeto iz knjige Essentials of Business Communication (Guffey & Loewy, 2013)

5.5 Postavljanje preciznih pitanja - NLP Metamodel

U veštine komunikacije od neprocenjive vrednosti ubraja se vešto korišćenje reči i jezika kako bi se doprelo do mape druge osobe i kako bi se tačno razumelo šta neko misli u odnosu na reči koje koristi (O'Connor & Seymour, 2000). U poslovnoj komunikaciji često dolazi do mešanja različitih stilova komuniciranja, razlika u interpretaciji istog događaja i često potpuno različitih shvatanja određenih pojmova i koncepata. Da bi se predupredile moguće nesuglasice, potrebno je postavljati precizna pitanja, kako bi se došlo do traženih informacija i u skladu sa tim formulisala povratna informacija.

Reči koje ljudi koriste predstavljaju samo površinsku strukturu njihove unutrašnje reprezentacije – dubinske strukture. Dubinska struktura predstavlja potpunu reprezentaciju iskustva unutar osobe (O'Connor & Seymour, 2000). To su sve mentalne slike, zvuci, oseti i druga čulna iskustva u nervnom sistemu koji konstruišu *mapu*. Reči, znaci i simboli kojim osoba opisuje svoju dubinsku strukturu i prenosi je drugima čine površinsku strukturu jezika. Da bi prešli iz dubinske strukture na površinski nivo, ljudi nesvesno rade tri stvari (Bandler & Grinder, 1979):

1. Prvo, ljudi izaberu samo neke od informacija unutar dubinske strukture. Veliki broj informacija biva *izostavljen*.
2. Zatim, daje se pojednostavljena verzija koja će neminovno *izvrnuti* smisao.
3. Treće, jeste *uopštavanje* informacija.

NLP metamodel otkriva kako ljudi filtriraju informacije da bi ih povezali sa svojim iskustvom. Metamodel je jedan od prvih obrazaca koji su razvili Bandler i Grinder. Zbog filtera kroz koje informacije prolaze u umu, ljudi često generalizuju, izvrnu ili potpuno obrišu određene informacije. Cilj metamodela je da se dođe do informacija koje su obrisane, izvrnute ili uopštene. Bandler i Grinder su primetili kako dva vrhunska terapeuta, Fric Perls i Virdžnija Satir, obično koriste određenu vrstu pitanja kada prikupljaju informacije. NLP metamodel predstavlja set pitanja čiji je cilj poništavanje generalizacija, brisanja i izvrtnja koje mogu nastati tokom komunikacije. Reč *meta* potiče iz grčkog jezika, i znači preko, izvan ili na drugom nivou.

Jedna od najvećih zamki u komunikaciji je čitanje misli sagovornika. Ljudi imaju tendenciju da u nedostatku informacija donose zaključke i interpretacije u odnosu na sopstveno iskustvo, i svoju mapu, ne uzimajući u obzir mnogo činjenice izrečene u komunikaciji. Metmodel ponovo povezuje jezik sa iskustvom. Metamodel omogućava dobijanje informacija iz dubinske strukture. Pomoću njega se omogućava osobi da razmišlja

izvan svoje početne izjave, da otkriva nova značenja i širi svoju mapu. Metamodel pomaže da se povrate informacije koje su se zagubile tokom razgovora, informacije koje nisu izrečene (informacije iz dubinske strukture) (Alder, 2016). Da bi se došlo do tačnih informacija i izbeglo čitanje misli i kreiranje pretpostavki, korisno je znati postavljati *meta-pitanja* sagovorniku.

Molden u svojoj knjizi *NLP Business Masterclass* navodi sledeće obrasce metamodela i pitanja kojima se komunikacija može razjasniti (Molden, 2007, pp. 102-107):

1) Neodređene imenice – ko, šta?:

„Oni nikada ne uvaže moje mišljenje.“

Data formulacija rečenice predstavlja brisanje ”šta ili koga” informacije. Izostavljanje ovakvih informacija u komunikaciji šalje poruku o govorniku “kao bespomoćnom posmatraču događaja”. Kompletnije informacije mogu se dobiti postavljanjem pitanja: *„Na koga tačno mislite kada kažete ,oni’?“*

2) Neodređeni glagoli:

Reč je o jednostavnom brisanju informacije “kako”.

„Petar već duže vreme vodi projekat na pogrešan način.“

Ova izjava ne pokazuje ništa što bi detaljnije pojasnilo kako Petar vodi projekat na pogrešan način. Potpune informacije dobiće se postavljanjem pitanja: *„Kako to tačno Petar vodi projekat?“*

3) Nepotpuna poređenja:

„Prošlog meseca učinak našeg tima je bio najlošiji.“

Ovako formulisano poređenje ne daje jasne informacije. Nije objašnjeno koji standardni očekivanja nisu ispunjeni, pa se ne može raditi na njihovom poboljšanju. Kada se upoređuje nešto o čemu se govori sa nečim drugim što se ne spominje, dešava se da se izostave informacije koje se koriste za poređenje. Indikatori da je reč o nepotpunim poređenjima odražavaju se u rečima: bolje-najbolje-više-manje-najviše-najmanje-lošije-najlošije. Do konkretnijih informacija u datom primeru dolazi se pitanjem: *„Najlošiji učinak u poređenju sa čim?“, “Najlošiji u odnosu na šta?”*

4) Nominalizacije:

„Greške prodajnog tima sve su gore.“ Nominalizacije predstavljaju obrazac u kojem je glagol koji opisuje trenutnu radnju pretvoren u statičnu imenicu.

Reč koja označava radnju je “zamrznuta” u imenici. Kako bi se došlo do što više izostavljenih informacija iz ove rečenice, potrebno je pitati: „*Na koji način je tačno grešio prodajni tim?*“ Ili „*Ispričajte mi nešto o konkretnoj grešci, šta su uradili.*“

5) **Obrazac mogućnosti:**

„*Veoma sam ushićena zbog prelaska na novi posao – na toliko načina mu **mogu** doprineti.*“
U ovakvoj vrsti formulacije radi se o opcijama i izborima – reči poput “mogu” i “moguće” otkrivaju otvorenost ka nečemu, dok se u upotrebi reči “ne mogu” i “nemoguće” ogleda zatvorenost u odnosu na određenu temu. Data formulacija rečenice pokazuje motivisanost, međutim ukoliko se ne pojasni u kom segmentu bi zaposlena mogla doprineti, može doći do odugovlačenja, a posledično i do pada učinka. To se može preduprediti postavljanjem pitanja: „*Kako tačno možete doprineti?*“ Na obrazac mogućnosti najčešće ukazuju reči u govoru poput: mogu – ne mogu – hoću – neću – mogli bismo – ne bismo mogli – moguće – nemoguće.

6) **Čitanje misli:**

„*Ne volite ovaj posao.*“

Lingvistička forma ove rečenice upućuje na to kao da jedna osoba zna šta druga osoba misli, tzv. čitanje misli. Osoba koja govori ima uverenje da je moguće znati šta druga osoba misli i oseća, bez bilo kakve direktne komunikacije. Verovanja se često formiraju sa vrlo malo dokaza, pa bi se više informacija moglo dobiti postavljanjem pitanja: „*Kako znate da ne volimo?*“

7) **Pretpostavke:**

„*Kada bi moj šef znao da sam prezaoplen, ne bi me ništa pitao.*“

Ljudi često na osnovu pretpostavki formiraju mišljenja, no pretpostavke češće ograničavaju u izboru, nego što pružaju mogućnosti u komunikaciji. Adekvatno pitanje na datu formulaciju bilo bi: „*Kako znaš da on ne zna?*“, „*Kako znaš da si prezaoplen?*“

8) **Ograničavajuća pravila:**

„*Do kraja ove godine **moramo** ostvariti sve ciljeve koje smo postavili.*“

„*Ne **smemo** da zakasnimo sa implemenatcijom ovog projekta.*“

Kada ljudi govore reči poput treba – ne treba – moram – ne moram – ne smem – neophodno je, to ukazuje na određena ograničavajuća pravila koja osoba ima u svom umu.

Korišćenjem ovakvih reči i formulacija zatvaraju se opcije i ograničavaju izbori u delovanju. Ostvarenje ciljeva jeste važno za menadžment i tim ljudi, međutim danas se često može desiti i da ciljevi brzo postanu irelevantni. Fokusiranje samo na određeni cilj može prouzrokovati propuštanje nekih drugih prilika. Više informacija se može otkriti pitanjem: „Šta će se dogoditi ukoliko ih ne ostvarite?“ U drugoj izjavi može se postaviti pitanje: “Šta bi se dogodilo ukoliko biste zakasnili sa implementacijom”?

9) Univerzalnost – svi su isti

„Knjigovođe nikada ne razumeju viziju kompanije.“

Do uopštavanja ovog tipa dolazi prilikom izdvajanja nekoliko primera koji bivaju predstavnici čitave grupe, a takve formulacije sadrže opšte imenice i neodređene glagole. Univerzalnost se odnosi na situacije kada se čini da osoba mnogo primera stavlja u isti kontekst, kao da ne postoje razlike između onoga o čemu se raspravlja. Jezički indikatori ovog obrasca su reči: sve – svi – nikada – svako – niko. Ovakvoj formi se veoma lako može suprotstaviti postavljanjem pitanja: „Baš nijedan knjigovođa?“ “Baš nikad ne razumeju?”

10) Složena ekvivalencija:

„Ja sam samo pripravnik u sektoru, zašto bi me moji nadređeni slušali?“

Ovakva forma naziva se složeno izjednačavanje i nastaje kada se dve izjave povežu, jer se veruju da imaju isto značenje. Ono predstavlja ograničavajuće uverenje za osobu koja je izgovara i u konkretnom primeru može sputati govornika da ostvari dobar učinak. Detaljnije informacije se mogu istražiti pitanjima: *Kako to što si pripravnik znači da te nadređeni ne bi slušali?* “Da li se ikada dogodilo da nadređeni slušaju pripravnike?” Postavljanjem ovih meta pitanja, osobi se daje mogućnost drugačijeg poimanja situacije, razbija se izjednačavanje, daje suprotan primer i otkrivaju novi izbori.

Postavljanje meta pitanja jeste moćan alat u komunikaciji kada se želi istražiti mapa druge osobe i doći do informacija koje nedostaju usled delovanja filtera generalizacije, brisanja i izvrtanja. Važan je način na koji se postavlja meta-pitanje. Bandler i Grinder su modelujući Perlsa i Satir, primetili da oni svoja pitanja postavljali na vrlo “nežan način”, poštujući mapu druge osobe i sa znatiželjom. Otkrili su da ljudi najčešće imaju otpor prema reči “zašto” jer ih to stavlja u položaj da moraju da se pravdaju i objašnjavaju “zbog toga i toga”, zato što...”. Umesto toga korisnije je koristiti reč “kako”, čijom se upotrebom obnavlja 90% obrisanog sadržaja u komunikaciji (Dimmick, 1995).

5.6 Miltonov model

Rad Miliona Eriksona imao je veliki uticaj na istraživanje Bandlera i Grindera. Erikson, koji se smatra jednim od najuticajnijih hipnoterapeuta XX veka, bio je poznat po svom "hipnotičkom" govoru i umeću da klijente uvede u stanje transa, dovodeći klijentov svesni i nesvesni um u raport. Grinder i Bandler modelovali su njegove jezičke obrasce i nazvali ih Miltonov model (Bandler & Grinder, 1979).

Erikson je vešto koristio jezik na neodređen način, tako da su klijenti mogli da ga shvate onako kako im je najviše odgovaralo. Izazivao bi i koristio stanje transa, pomažući klijentima da prebrode probleme i otkriju resurse unutar sebe. Erikson je izuzetno poštovao nesvesno biće klijenta i smatrao je da se čak i iza najapsurdnijeg postupka krije pozitivna namera. Verovao je da pojedinci prave najbolje moguće izbore za sebe u odnosu na trenutne mogućnosti. Dok se metamodelom otkrivaju izostavljene informacije i popunjavaju praznine u govoru, Miltonov jezički model *namerno* ostavlja praznine koje svako popunjava po sopstvenoj volji (Wake, 2010). Miltonov jezički govor koristi generalizacije i izvrtanja. Jezičke konstrukcije su uopštene, nejasne, bez detalja i mogu im se dodeliti različita značenja. Takve rečenice ljudi mogu protumačiti na način koji je njima najadekvatniji. Milton model uvodi u stanje transa, promenjeno stanje svesti koje ljudima omogućava da uđu u podsvesne resurse i da naprave promene koje im omogućuju da reše sopstvene poteškoće. Obrasci Miltonovog modela ometaju svest time što pretrpavaju dominantnu hemisferu. Rečenice Miliona Eriksona bile su toliko neodređene, da je svih sedam plus ili minus dva elementa svesne pažnje bilo zauzeto traženjem i razvrstavanjem mogućih značenja (O'Connor & Seymour, 2002).

Miltonov model je jedan od najboljih alata za izazivanje pažnje većeg broja ljudi, i naročito je koristan tokom držanja treninga, sastanaka i za motivaciju zaposlenih. Takođe se koristi u choaching procesu i za izbegavanje konflikata. Miltonov model je usmeren ka opštem razumevanju, deluje na nesvesni um, precizan je u strukturi i pravcu vođenja procesa, ali je vrlo neprecizan u sadržaju. Upotrebom Miltonovih jezičkih obrazaca uspostavlja se određena doza emotivne povezanosti sa publikom. Miltonovi jezički obrasci se govore sporijim i dubljim glasom. Miltonovi jezički obrasci su odlični za uspostavljanje raporta sa velikim brojem ljudi (Molden, 2007).

Primer korišćenja Milton modela u obraćanju zaposlenima (Molden, 2007):

Otvaranje govora/prezentacije

“Dobar dan svima, ja sam Marko Petrović i ovde sam da bih vam predstavio plan poslovanja za sledeću godinu. Znam da ste znatiželjni da vidite plan, a kako smo danas ovde, sa vikendom iza nas, dok sedite u svojim stolicama, pitao sam se kako da započnem obraćanje. Kao prvo, znam da ovde sede ljudi koji su pomogli da zajedno osmislimo plan za sledeću godinu, i ostali koji će imati priliku da se prvi put susretnu sa njim. Pretpostavljam da će neke od vas više interesovati finansijski detalji, a neki od vas će možda biti zainteresovani za ciljeve koje smo postavili. Šta god imate na umu, biće mi drago da na kraju prezentacije odgovorim na vaša pitanja.”

U ovom uvodnom delu, govornik je izneo neke univerzalne istine – “*kako smo danas ovde*” i “*sa vikendom iza nas*”, “*dok sedite u svojim stolicama*”, koje publika ne može da ospori. Ovakvom vrstom uvoda ostvaruje se slaganje na nesvesnom nivou, a energija publike pokreće se u željenom smeru. Ljudi u publici, nesvesno, u svojoj gavi izgovore DA (usaglašavaju se sa izjavom govornika) kada govornik iskaže neke „univerzalne istine“. Cilj ovakvog uvoda je uspostavljanje raporta sa publikom na početku govora i kretanje govora u željenom smeru. U uvodnom delu govornik kaže da će odgovoriti na pitanja na kraju – time pokreće svoju prezentaciju u željenom pravcu, i izbegava neželjeno ometanje publike tokom prezentacije.

Praćenje

„Na putu ka ovamo razmišljao sam o knjigama i pričama koje sam čitao kao mlad dečak. Koje priče ste vi čitali? U jednom naslovu, sećam se, pisalo je test veštine rešavanja problema. Znae kako to ide – u močvari ste i iznenada upadate u nju do grudi. Na drugom kraju močvare stoji gladan aligator koji gleda u vas – šta ćete uraditi“

U ovom delu, govornik pokušava da ranije sopstveno iskustvo poveže sa potpuno drugačijim kontekstom. Svako je nekada u životu kao dete čitao priče, i skoro sigurno je svako bar jednom imao situaciju da pokuša da reši neki problem u životu. Najbolje teme za praćenje

mogu se naći van konteksta onoga što se prezentuje u datom trenutku – poenta je naći zajedničko iskustvo ljudi sa sadržajem o kome se govori.

Vođenje

“Ponekad mi se čini da je prošla godina bila pomalo takva – osećaj kao da tonem sa gladnim aligatorima koji samo čekaju da iskoče. Nikada nisam bio dobar u rešavanju problema kad sam bio mali i nisam siguran da se to uopšte promenilo, ali ono što znam jeste da će mi ovaj plan pružiti najbolju šansu da preguram kroz narednu godinu i da ću iz nje izaći jači. Siguran sam, da kao i ja, vi svi takođe želite da imate uspeh naredne godine i da ćete iskoristi šta god možete da vam pomogne na tom putu. Ovaj plan je sastavljen baš u tu svrhu, tako da ću vam predstaviti o čemu se zapravo radi...”

Sada je govornik povezo iskustvo publike sa problemom i sa radom. Potom je elegantno ovo pomerio na temu – plan za sledeću godinu. U tom procesu govornik je uneo i malo humora, koristeći sebe kao metu – to je kao da poručuje “i ja sam čovek”. Postoji još jedna umetnuta komanda “kao ja”, koja poručuje publici da se poveže sa govornikom. U ovom delu govora prepoznaje se čitanje misli “vi svi takođe želite” i nominalizacija – uspeh. Nominalizacija u ovom slučaju dopušta svakoj osobi da kreira svoje sopstveno značenje reči uspeh (jer ona za svaku osobu može značiti potpuno nešto drugo). Dakle, govornik radi sa energijom publike i dovodi ih u inspirativno stanje pre nego što je predstavio sam plan. Upotreba veznika u ovom primeru “kao”, “tako” koriste se da bi se održao lagan protok informacija, kako bi govor neometano tekao i kako bi se izbegle direktne komande. Druge reči koje se takođe mogu koristiti da bi se postigao ovaj efekat jesu “od”, “kada”, “dok” “ako” “kako”, “čak”.

Namerno nejasne i neprecizne, uopštene rečenice Milton modela pomažu da se osoba poveže sa ljudima na emocionalnom nivou. Neki kažu da je to jezik za osvajanje srca i umova.

5.7 Davanje konstruktivne povratne informacije – Feedback

Razvoj zaposlenih nemoguće je postići bez interpersonalne komunikacije, i u tom smislu bez davanja feedbacka. Performanse zaposlenih predstavljaju važan element njihovog razvoja, a ocenjivanje sastavni deo tog procesa. Ocenjivanje performansi zaposlenih predstavlja proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva (Martinović & Tanasković, 2014). Primenom procesa za praćenje, vrednovanje i usmeravanje performansi zaposlenih postižu se dva važna cilja: povećava se nivo motivacije za rad i definiše se plan budućeg razvoja zaposlenih (Martinović & Tanasković, 2014). U tom pogledu, zaposleni tačno može znati šta se od njega očekuje i do kojih je rezultata došao, a takođe se osigurava povratna informacija o radnom ponašanju. Povratna informacija o radnom ponašanju od velikog je značaja jer se na osnovu nje donose mnoge odluke i dešavaju brojni procesi u sistemu upravljanja ljudskim resursima.

Davanje feedbacka zaposlenom ili grupi zaposlenih, predstavlja značajan indikator kvaliteta međuljudskih odnosa unutar kompanije (Chaudhuri & Bartlett, 2014). Takođe, konstruktivan feedback može uticati na celokupne performanse zaposlenih. Ono što je važno istaći jeste da se feedback uvek daje za ponašanje određene osobe ili grupe ljudi. Prilikom davanja feedbacka važno je istaći kako određeno ponašanje deluje na osobu koja daje feedback. Ljudi često nisu svesni svog ponašanja i postupaka, a ukoliko se povratna informacija ne daje na adekvatan način, može biti shvaćena kao “upiranje prstom” ili čak napad na osobu. Studija kompanije *The Corporate Executive Board* za 2010. godinu (Griffin, 2010) otkrila je da su kompanije koje su podstakle iskrene povratne informacije među zaposlenima i visoko ocenjene u oblasti otvorene komunikacije, donele desetogodišnji ukupni povrat akcionara za 270% veći od ostalih kompanija - 7,9 procenata u poređenju sa 2,1 procenta. Ovo ilustruje važnost pružanja efikasnih povratnih informacija. Istraživanje pokazuje da je povratne informacije - pozitivne ili negativne - najbolje deliti što je pre moguće. Davanje pohvale i ohrabrenja jednako je važno kao i ukazivanje na neželjena ponašanja.

Oslanjajući se na pomenutu primenu Džohari prozora, važno je prepoznati oblasti slepih mrlja kod zaposlenog i delovati u tom pravcu. Mnogi zaposleni nisu svesni svojih slepih mrlja, pa im konstruktivan feedback može pomoći da prošire svoju mapu i povećaju nivo arene. Rast integriteta i razvoj ličnosti dešava se samo u okolnostima otkrivanja sopstvenih skrivenih oblasti drugima, i povratno – ukazivanjem osobi na njene slepe oblasti,

kojih ona nije svesna. Bez obzira na koji nivo - ravnopravni sa vršnjacima, menadžer do zaposlenog ili vlasnik preduzeća - izvođač - sposobnost davanja i primanja povratnih informacija definiše sposobnost efikasnog rada kao kolektiva i određuje dugoročni smer tima (Zamfir, 2011).

Jedna od dobrih tehnika koju menadžeri često koriste za davanje konstruktivne povratne informacije je *Tehnika sendviča*. Koristeći tehniku sendviča, menadžeri i supervizori u kompanijama imaju za cilj poboljšanje lošeg ponašanja radnika, istovremeno štiteći samopoštovanje radnika i povećavajući prijemčivost pojedinca za promenu njegovog ili njenog problematičnog ponašanja u budućnosti (Bergen, Bressler, & Campbell, 2014).

- 1) Povratna informacija započinje sa nekoliko konkretnih pohvala. Osobi se govori šta je tačno dobro uradila u vezi sa temom o kojoj se daje povratna informacija. Na taj način osobi se stavlja do znanja da je primećeno ono što ona dobro radi.
- 2) Nakon toga, iskazuju se najviše dve konkretne negativne stvari (kritike) za koje je željena promena u ponašanju i to one koje će izazvati najveću promenu u efikasnosti.
- 3) Na kraju, povratna informacija završava nekim uopšteno dobrim komentaram u vezi sa osobom i/ili željama za daljom saradnjom.

Primer davanja feedbacka od strane menadžera zaposlenom koji stalno kasni na sastanke tima (Squire, 2013): Neželjeno ponašanje – kašnjenje.

1) Uspostavljanje raporta:

“Dragi Marko, ti si mi jedan od najvažnijih saradnika i ja jako cenim i poštujem tvoj rad. Meni si ti jedan od glavnih saradnika na koje mogu da se oslonim, jer znam da će sve biti urađeno kako treba. Veoma sam bio zadovoljan akcijama koje si preuzeo na XY projektu, u kome si dizajnirao sav potreban materijal. Takođe, ove godine si dizajnirao naš novi sajt kojim je naša firma izvanredno predstavljena i klijenti su veoma zadovoljni. Mislim da je naša firma postigla mnoge rezultate vredne poštovanja upravo zahvaljujući tvom radu.”

2) Tačan opis ponašanja

“Juče si stigao na sastanak tima u 10:22h, a bilo je dogovoreno da počnemo u 10h. Danas si došao u 10:16h i svi smo čekali na tebe da bismo počeli sastanak.”

3) Subjektivni doživljaj neželjenog ponašanja

“To na mene ostavlja utisak nemarnosti i neodgovornosti i osećam se jako iznervirano, što me sprečava da se koncentrišem na posao i zabrinjava me takav tvoj stav.”

4) Preporuka

“Voleo bih da ubuduće dolaziš barem deset minuta pre početka sastanka kako bi mogao da se pripremiš za sastanak i budeš potpuno koncentrisan kada počnemo.”

5) Uopšteno dobar komentar, ostavljanje osobe u dobrom stanju

“Kod tebe posebno cenim odgovornost i znam da odgovorno postupaš sa svim zadacima koje dobijaš i zato ti skrećem pažnju na ovo, jer to možda do sada nisi primetio. Želim ovim da ti dam podstrek u tvom poslovnom razvoju, koji će doprineti da budeš još uspešniji u svom poslu i da napreduješ. Znaj da ti ovo govorim iz najbolje namere kako bi znao da imaš rukovodioca koji želi da ulaže u tebe i prijatelja na koga možeš da se osloniš.”

Konstruktivni feedback može motivisati osobu da promeni svoje ponašanje i da se motiviše da neke stvari uradi bolje ili na drugačiji način. Za one koji feedback primaju važno je da znaju da ih drugi mogu videti objektivnije nego oni sami sebe i da ukoliko traže konkretne povratne informacije, mogu ih i dobiti postavljanjem konkretnih i preciznih pitanja (meta pitanja).

5.8 Formulisanje ciljeva uz pomoć NLP

Sve najvažnije aktivnosti u kompanijama usmerene su ka ostvarivanju ciljeva. Bez obzira da li je reč o kratkoročnim ili dugoročnim postignućima, od zaposlenih se očekuje da deluju u pravcu ostvarivanja ciljeva kompanije. Izraz “organizacija koja uči” postaje sve više popularan koncept među kompanijama i zaposlenima koji su usmereni na postizanje rezultata. Svaki zaposleni koji je orijentisan ka realizovanju ciljeva, želi da bude i prepoznat po svojim postignućima (McDermott & O'Connor, 1996). Organizacija koja je usmerena na učenje stvara takvu atmosferu u kojoj zaposleni imaju mogućnost za lični napredak i razvoj, koji ujedno utiče i na ostvarivanje organizacionih ciljeva. Razvoj zaposlenih bi trebalo biti usmeren ka ostvarivanju ciljeva i jačanju motivacije za rad, jer iz takvog stanja svaki zaposleni lakše odgovara promenama u okruženju (Turner, 2003). Promene su nešto što je neizbežno, a kako bi im se lakše prilagodili, potreban je kontinuiran rad na razvoju veština,

talenata i ponašanja. Jasno postavljeni ciljevi i plan njihove realizacije jesu ključni faktor koji utiče na krajnji rezultat čitavog procesa, na to da li će on biti uspješan ili ne.

NLP koristi jednostavan, efikasan pristup dostizanja ciljeva. Pristupa ljudskom ponašanju i dostignućima pomoću modela koji će raditi u bilo kojoj situaciji na postizanju cilja. NLP govori o ishodima, krajnjim rezultatima. Važno je napraviti razliku između pojma cilj i zadatak, jer često dolazi do mešanja ova dva termina. Cilj je *rezultat* koji osoba želi da postigne. Zadatak jeste *ono što osoba radi* (aktivnosti) da bi postigla željeni rezultat (McDermott & O'Connor, 1996).

Cilj je pravilno formulisan onda kada zadovolji kriterijume koji povećavaju šansu za ostvarenje. U NLP se govori o četiri pravila koja su vodiči u postavljanju ciljeva (O' Connor & McDermott, 2013) :

1) **Pozitivan kontekst.** Ciljeve treba postaviti u pozitivnom kontekstu - treba se usmeriti ka onome šta se želi postići, a ne ka onome što se želi izbeći. Primer pozitivne formulacije cilja: "*Želim da stižem na sastanke tima pet minuta pre početka.*" Primer loše formulacije: "*Ne želim da kasnim na sastanke tima.*"

2) **Razmišljati o cilju što detaljnije** – Treba razmišljati o sopstvenom cilju što detaljnije. Zamisliti i opisati cilj pomoću pitanja: Šta ćete videti, čuti i doživeti kada ostvarite svoj cilj? Kako nešto vidite, čujete, kakvog je ukusa, mirisa i kako se povodom toga osećate? Gde to osećate, gde to hoćete, kada i sa kim? Što je ideja o onome što se želi postići preciznija, mozak će to češće obrađivati i primećivati prilike da to ostvari. Što potpunije i čulnije treba opisati cilj, kako bi mozak lakše sledio željeni ishod.

3) **Potrebni resursi** – Treba postaviti pitanje da li se ima sve što je potrebno da bi se cilj ostvario? Ako ne, šta nedostaje? Resursi mogu biti spoljašnji, sve ono što je izvan osobe, kao npr: drugi ljudi, novac, nekretnine, institucije, infrastruktura, prevozna sredstva, tehnologija itd. Unutrašnji resursi jesu unutar osobe i odnose se na potrebna znanja, veštine, sposobnosti, ponašanja, osobine pojedinca (npr. samopouzdanje, vera, istrajnost, disciplina, upornost, odlučnost, doslednost, otvorenost...) koji su potrebni da osoba ima kako bi ostvarila svoj cilj. Što je više resursa kojima čovek raspolaže, to više resursa privlači. Ukoliko neki od resursa nisu u posedovanju osobe, može se postaviti dodatni, manji cilj, kako bi se do željenih resursa došlo, radi ostvarivanja glavnog cilja.

4) **Samostalnost i odgovornost.** Važno je da svaka osoba sagleda da li je direktno odgovorna za ostvarenje cilja. U vezi sa tim, važno je donošenje čvrste odluke da se želi njegovo ostvarenje. Motivacija za donošenje odluke u vezi sa realizacijom cilja

dolazi iz osećaja da je to za osobu veoma važno. Uvek je korisno postaviti sebi pitanje koliko je cilj zaista važan.

5) **Dokaz ostvarenja.** Wolt Disney je govorio “Ako nešto možeš da zamisliš, to možeš i da ostvariš.” Dok je gradio ideju o najvećem parku za decu, Diznilendu, u glavi je imao jasnu sliku, viziju onoga što želi da postigne. Kada su ga pitali kako misli da na močvarnom tlu sagradi Diznilend, kada je to *močvara*, on je rekao: “Vi vidite močvaru, ja vidim najveći park za decu”. Dokaz ostvarenja cilja jeste čulne prirode, nešto što se može videti, čuti ili doživeti u trenutku ostvarenja. Definisanje dokaza ostvarenja pomaže da se prepozna tačan trenutak kada je cilj ostvaren.

6) **Veličina cilja.** Ljudi često odustaju od svojih ciljeva jer postavljaju prevelika očekivanja od sebe u odnosu na trenutne resurse koje imaju. Ukoliko je cilj prevelik potrebno je podeliti ga na manje ciljeve. Ukoliko je početni cilj mali, potrebno je povezati ga sa nečim većim što se želi ostvariti, zapitati se zašto je važno ostvarenje istog. Iz ovog koraka crpi se motivacija za realizaciju ciljeva.

7) **Vremenski rok.** Ciljevi se ostvaruju u određenom, zadatom vremenskom roku. Ono što čini razliku između želje i cilja jeste rok ostvarenja. Ukoliko osoba sebi ne postavi rok ostvarenja, može se desiti da ga nikada i ne ostvari ili da to bude nakon mnogo vremena. Stavljanje cilja u vremenski okvir čini da se održi fokus na realizaciji cilja.

8) **Ekologija.** Terminom ekologija u NLP označava se sagledavanje cilja sa aspekta uticaja njegovog ostvarenja na okruženje. Važno je kreirati i realizovati ciljeve koji će imati pozitivan uticaj, kako na osobu koja ga kreira, tako i na sve one na koje bi mogao da utiče, direktno ili indirektno.

Osim što je važno tačno znati šta je cilj, odnosno njegov konkretan ishod, proces dostizanja ciljeva zahteva preuzimanje akcije i fleksibilnost. Alden Hari navodi da je važno nešto *uraditi* u vezi sa ciljem. Sve dok se nešto ne uradi ne može se dobiti povratna informacija u vezi sa akcijom. Pravljenje grešaka u procesu kreiranja ciljeva ostavlja prostor za učenje. Odgovor na povratne informacije koje se dobiju, zahteva fleksibilan stav i spremnost, želju za promenom. Hari je ovaj proces ilustrirao jednostavnim modelom koji je nazvao *model dostignuća u četiri faze* koji može objasniti dostignuće i koji prate uspešni ljudi u bilo kojoj oblasti. Kako navodi, uspešni ljudi obično nisu svesni svog pristupa, već rade onako kako je za njih prirodno i ispravno. Proces se sastoji iz četiri faze i prikazan je na slici 9 (Alder, 2016).



Slika 9 Model dostignuća ciljeva (Alder, 2016)

Preuzeto i prilagođeno prema slici iz knjige
Handbook of NLP: A Manual for Professional Communicators

6. Metodologija istraživanja

NLP u Srbiji predstavlja relativno nov oblik učenja i način unapređivanja interpersonalnih veština kroz trening programe. Istraživanja o NLP još uvek su nepotpuna i zaključci o efikasnosti primene NLP alata i tehnika uglavnom se izvode na osnovu deljenja iskustva ljudi koji praktikuju NLP. Taj skup ljudi odnosi se na NLP Praktičare, NLP Mastere i NLP Trenere. U skladu sa tim, istraživački deo ovog rada zasniva se na intervjuisanju HR stručnjaka koji su sertifikovani NLP Praktičari i Masteri i primenjuju NLP u svom radu u okviru kompanija za koje rade u Srbiji.

Istraživanje je sprovedeno korišćenjem kvalitativne metode u vidu dubinskih intervjuua. Kvalitativnim istraživanjima i metodama podaci se mogu prikupiti intervjuisanjem, posmatranjem, verbalnim procesima ili kombinovanjem ovih metoda. U odnosu na kvantitativnu metodu, kvalitativna metoda je korisna za sprovođenje dublje analize, a za cilj ima detaljnije objašnjenje ponašanja, kao i davanje odgovora na pitanje: “*Zašto?*”. Kvalitativna istraživanja koriste se za ispitivanje složenijih problema i pojava koji ne mogu biti adekvatno ispitani struktuiranim upitnikom. Kod ovakvih ispitivanja potrebno je izvršiti detaljniju analizu i istražiti širu sliku onoga što je predmet istraživanja. Primenom ovih metoda otkriva se izvor motivacije i potrebe ciljnih grupa koje se ispituju, kao i procenjivanje faktora koji utiču na donošenje njihovih odluka. Istraživanja zasnovana na kvalitativnim metodama sprovode se na malom broju ispitanika za koje je utvrđeno da imaju važne karakteristike za temu istraživanja (Ninamedia, 2016).

Dubinski intervju je tehnika kvalitativnog istraživanja i predstavlja razgovor između dve osobe sa ciljem dubljih saznanja o ljudskim mislima, osećajima i ponašanjima u skladu sa utvrđenim temama. Dubinski intervju može trajati od trideset do šezdeset minuta, i predstavlja otvoren razgovor između intervjuera i ispitanika. S obzirom na to da predstavlja jednu od najboljih metoda za proučavanje ličnih stavova, vrednosti i uverenja, ova kategorija istraživanja pruža dublje viđenje određenog problema ili pojave koja se ispituje. Dobra karakteristika ove tehnike istraživanja je pružanje mogućnosti ispitaniku da detaljno izrazi svoje mišljenje bez uticaja drugih ljudi. Cilj intervjuera je da postavi pitanja koja će objasniti razloge koji čine strukturu problema (WallaceFoundation, 2016). Za osobu koja odgovara na postavljena pitanja, intervju pruža priliku da šira javnost bude upoznata sa njenim/njegovim stavovima. Glavni benefiti ove vrste istraživanja su velika količina dobijenih informacija za kratko vreme, mali troškovi, i mogućnost pojedinačnog pristupa svakom ispitaniku koji neometano mogu govoriti o ličnim, osetljivim i poverljivim temama. Još jedna dobra

karakteristika ove metode je fleksibilnost diskusije, što znači da se kroz intervju mogu istražiti i neki do tada nepoznati ili nepredviđeni detalji datog problema. Nedostatak ovakve vrste ispitivanja može biti različita reakcija i uticaj koji može imati na pojedine ispitanike, koji mogu biti podstaknuti na raspravu ili čak na odbijanje da učestvuju. Sve prikupljene informacije tokom dubinskog intervju ulaze u konačan izveštaj i analizu problema i sve što se izgovori može biti relevantan pokazatelj teme koja se istražuje (WallaceFoundation, 2016).

Za potrebe ovog master rada, istraživanje je sprovedeno u okviru dubinskih intervju sa četiti HR stručnjaka koji rade u kompanijama u Srbiji. Učesnici su odabrani u odnosu na svoje iskustvo, kompetencije i profesionalnost koje poseduju u svojim oblastima. Svi ispitanici su edukovani iz oblasti NLP, kao NLP Praktičari i NLP Masteri.

6.1 Plan istraživanja

Istraživanje je realizovano na sledeći način:

- 1) Planiranje:
 - Identifikovanje učesnika
 - Kontaktiranje učesnika intervju
- 2) Razvoj protokola intervju:
 - Deljenje informacija učesnicima o organizaciji intervju
 - Osmišljavanje početka intervju (ispitanik mora da da pristanak za izvođenje intervju, a neophodno je osigurati i poverljivost ukoliko se na tome insistira)
 - Odabir načina prikupljanja podataka (audio snimanje ili pisanje beleški)
 - Sastavljanje liste pitanja
- 3) Prikupljanje podataka
 - Ugovaranje intervju
 - Traženje pristanka sagovornika, pisanim ili usmenim putem
 - Sprovođenje intervju
 - Provera prikupljenih podataka
- 4) Analiza dobijenih podataka
 - Transkripcija i pregled podataka
 - Analiziranje podataka čitanjem odgovora i traženje korelacije među odgovorima
- 5) Izvođenje zaključaka

6.2 Rezultati istraživanja

Istraživanje u ovom master radu se odnosi na analizu i utvrđivanje nivoa primene alata i tehnika NLP-a u oblasti ljudskih resursa. Istraživanje je sprovedeno kroz dubinski intervju koji se sastoji od deset pitanja. U istraživanju su učestvovali Nataša Brkić iz kompanije Nelt Grupa, Sandra Čakarević iz kompanije Fabrika dečje hrane doo, Milica Rupar, zaposlena u proizvodnoj FMCG kompaniji i Lana Stamenković, zaposlena u kompaniji Hemofarm. Sledeća tabela prikazuje detaljnije informacije o sagovornicima u intervjuu, u odnosu na iskustvo u HR sektoru i stepen primene NLP.

Tabela 2 Informacije o učesnicima intervjuja

Ime i prezime:	<i>Nataša Brkić</i>	<i>Sandra Čakarević</i>	<i>Milica Rupar</i>	<i>Lana Stamenković</i>
Naziv kompanije:	Nelt Grupa	Fabrika dečje hrane doo	Proizvodna FMCG kompanija	Hemofarm A.D.
Naziv radnog mesta u HR sektoru:	Supervizor personalne administracije, Interni trener	HR asistent	HR biznis partner	Supervizor regrutacije i selekcije
Godine radnog iskustva u HR sektoru:	5	5	3	3
Nivo edukacije u NLP	NLP Master	NLP Praktičar	NLP Praktičar	NLP Master

Tabela 3 Pitanja u intervjuu

1.	U kojoj meri je u poslednjih nekoliko godina zabeležen rast primene NLP-a u okviru razvoja ljudskih resursa i korporativne komunikacije? Šta je doprinelo tome?
2.	Koliko zaposleni u odeljenju za ljudske resurse u okviru kompanije u kojoj radite imaju motivaciju da poboljšaju svoj učinak primenom NLP-a? Postoji li neki oblik skepticizma?
3.	Koje konkretne tehnike i obrasce NLP-a najčešće koristite kada je reč o komunikaciji sa zaposlenima? Na šta naročito treba obratiti pažnju?
4.	Navedite tri tehnike (alata) NLP-a koji su najviše doprineli vašem ličnom razvoju i uspešnijem poslovanju? Na koji način i u kojim situacijama ste ih primenili?
5.	Na koji način primena NLP alata može doprineti efikasnijoj regrutaciji i selekciji kandidata?
6.	Ukoliko imate, navedite primer uspešno prevaziđene situacije koja je za Vas bila neprijatna ili teška, gde ste primenili NLP alate?
7.	Koje NLP tehnike najčešće primenjujete kada prezentujete pred svojim timom ili većim brojem ljudi? Na šta bi prezentatori pre svega trebalo da obrate pažnju kada prezentuju pred publikom – na korišćenje jezika ili neverbalnu komunikaciju? Imate li neki primer?
8.	Kakve povratne informacije ste dobijali od svojih kolega nakon pohađanja NLP edukacije? Da li je zabeleženo poboljšanje kada je reč o međuljudskim odnosima i postizanju korporativnih ciljeva?
9.	Zbog čega je za Vas važno da primenjujete NLP u svom poslu?
10.	Kakva je, po Vašem mišljenju, budućnost NLP-a u Srbiji?

Odgovori na pitanja koja su dali ispitanici analizirana su zasebno. Sledi prikaz rezultata istraživanja dobijenog analizom odgovora i nalaženjem korelacije i obrazaca njihovim čitanjem.

Pitanja:

1. U kojoj meri je u poslednjih nekoliko godina zabeležen rast primene NLP-a u okviru razvoja ljudskih resursa i korporativne komunikacije? Šta je doprinelo tome?

U poslednjih nekoliko godina sve je veća potreba za dodatnim edukovanjem ljudi koji se bave ljudskim resursima kako bi što adekvatnije i u što kraćem roku odgovorili na, s jedne strane, potrebe biznisa koje se sve češće menjaju, a s druge strane, na potrebe zaposlenih koje se veoma često razlikuju od onoga što je biznisu neophodno. Kako bi što bolje balansirali između svih ovih potreba, zaposleni u ljudskim resursima su primorani da veoma vešto koriste sve komunikacione alate kako bi preneli poruku primaocima. Sve je više stručnjaka iz oblasti ljudskih resursa koji se okreću NLP-u kao jednom od načina za unapređenje veština neophodnih za uspeh u poslu. S obzirom na to da su promene u poslovnom okruženju česte i da ne postoji dovoljno vremena da se njima prilagode, ljudi su u potrazi za alatima koji im mogu pomoći da se osećaju bolje i ostvaruju rezultate. NLP kao jedna, prevashodno, tehnika

komunikacije ima sve širu primenu u korporativnom miljeu, i najčešće je koriste profesionalci u ljudskim resursima i sektoru internih i eksternih komunikacija, zaključuju sagovornice.

2. *Koliko zaposleni u odeljenju za ljudske resurse u okviru kompanije u kojoj radite imaju motivaciju da poboljšaju svoj učinak primenom NLP-a? Postoji li neki oblik skepticizma?*

Zaposleni u kompanijama uglavnom jesu motivisani da razvijaju svoje veštine kako bi poboljšali rezultate. Postoji manji procenat ljudi koji su skeptici i nisu otvoreni za promene i primenu NLP-a u poslovanju. Zaposleni koji u okviru kompanija u kojima rade imaju kolege koji su takođe završili NLP edukaciju vrlo često razmenjuju mišljenja o primeni NLP tehnika i tome koje daju najbolje rezultate. Teme koje obrađuje NLP inkorporiraju se u treninge za zaposlene u okviru kompanija, u skladu sa trenutnim potrebama poslovanja.

3. *Koje konkretne tehnike i obrasce NLP-a najčešće koristite kada je reč o komunikaciji sa zaposlenima? Na šta naročito treba obratiti pažnju?*

Na osnovu analiza odgovora, sagovornice su saglasne da su poznavanje metamodela i tehnika neverbalne komunikacije najviše doprineli njihovom ličnom razvoju u komunikaciji i radu sa zaposlenima. Takođe poznavanje komunikacijskog modela, reprezentativnih sistema i umeće uspostavljanja raporta pokazali su se ključnim u situacijama pregovaranja, kada je važno ostvariti uticaj u komunikaciji. Umeće postavljanja ciljeva najviše je pomoglo u radu sa timovima i tokom vođenja zajedničkih sastanka.

4. *Navedite tri tehnike (alata) NLP-a koji su najviše doprineli vašem ličnom razvoju i uspešnijem poslovanju? Na koji način i u kojim situacijama ste ih primenili?*

Sve četiri učesnice intervjua usaglasile su se oko toga da su im učenja o jezičkim obrascima, naročito Metamodela i Meta pitanja najviše doprineli u prevazilaženju blokada u komunikaciji i veštini pregovaranja. Navode da hijerarhijsko napredovanje u profesionalnom smislu za sobom povlači sve više odgovornosti, a sve manje vremena da se izvrše aktivnosti. Umeće pravljenja razlike između toga šta je čija odgovornost unutar tima i kompanije značajno je doprinela jednoj od ispitanica koja je imala osećaj da je kao HR menadžer odgovorna “za sve i svakoga”. Tehnike koje su se najviše izdvojile jesu i poznavanje metaprograma zaposlenih (načina razmišljanja i procesiranja informacija), usvajanje principa da “mapa nije teritorija”, aktivno slušanje, raport, praćenje i umeće postavljanja ciljeva.

5. Na koji način primena NLP alata može doprineti efikasnijoj regrutaciji i selekciji kandidata?

Primena preciznih metapitanja tokom intervjuisanja kandidata izdvojila se kao ključna tehnika za uspeh ovog procesa. Primećena je pojava da sve više i kandidata poznaje NLP tehnike, pa komunikacija na intervjuima biva olakšana i dolazi do boljeg razumevanja. Praćenje pokreta očiju kandidata i uspostavljanje raporta značajno doprinose stvaranju opušteno i prijateljske atmosfere. U kompaniji Hemofarm postoji predefinisani set pitanja po kompetencijama za CBI (eng. *Competency-based interviewing*)⁴, koji sadrži NLP set pitanja na bazi metamodela, za ispitivanje ograničavajućih uverenja kandidata.

6. Ukoliko imate, navedite primer uspešno prevaziđene situacije koja je za Vas bila neprijatna ili teška, gde ste primenili NLP alate?

Odgovori na ovo pitanje ukazali su na to da su NLP alate ispitanice više koristile za ostvarivanje ciljeva, a manje za razrešavanje konflikata ili neprijatnosti, jer kako navode do neprijatnosti je manje dolazilo nakon učenja i primene NLP tehnika. Za jednu od ispitanica tehnika Razrešavanje dilema pomogla je u ličnoj izazovnoj situaciji donošenja prave odluke između dve odlične ponude za posao.

7. Koje NLP tehnike najčešće primenjujete kada prezentujete pred svojim timom ili većim brojem ljudi? Na šta bi prezentatori pre svega trebalo da obrate pažnju kada prezentuju pred publikom – na korišćenje jezika ili neverbalnu komunikaciju? Imate li neki primer?

Sagovornice su usaglašene oko važnosti kako upotrebe jezika, tako i neverbane komunikacije tokom izlaganja. Sa manjim ili većim iskustvom u prezentovanju, ističu da je način prezentovanja mnogo važniji od same strukture prezentacije, te da se toga uvek sete ukoliko dođe do zaboravljanja ili izostavljanja određenih delova prezentacije. Miltonov govor koriste za privlačenje pažnje publike i motivaciju, neverbalnu komunikaciju za usklađivanje sa publikom. Obraćaju pažnju na tonalitet i vremensku strukturu izlaganja, kao i da svojim gestovima i govorom pokriju sve reprezentativne sistem ljudi koji se nalaze u publici. Jedna od učesnica ističe da joj je tokom prezentacije jedna od najbitnijih stvari fleksibilnost, odnosno spremnost da u hodu menja strukturu izlaganja, način i sve ostale elemente u skladu sa povratnim verbalnim i neverbalnim porukama koje dobija od auditorijuma.

⁴ Intervjuisanje zasnovano na kompetenciji (CBI) je stil razgovora u kojem se kompetencija kandidata za posao ocenjuje dobijanjem informacija o prošlim iskustvima i ponašanju i korišćenim veštinama.

8. Kakve povratne informacije ste dobijali od svojih kolega nakon pohađanja NLP edukacije? Da li je zabeleženo poboljšanje kada je reč o međuljudskim odnosima i postizanju korporativnih ciljeva?

Sagovornice su saglasne da je većina povratnih informacija koje su dobile nakon pohađanja NLP edukacije pozitivna, i da je to bilo primetno kako u poslovnom okruženju tako i među članovima njihove uže porodice. Generalno, povratne informacije jesu u vezi sa načinom komunikacije sa kolegama koji je sada pozitivniji i fleksibilniji nego ranije. Povećanje asertivnog ponašanja i briga za druge ljude jedan je od dobijenih feedback-a, povećanje broja projekata na kojima rade, poziv od drugih kolega za saradnju, promena u ličnom osećaju samopouzdanja i vrednovanja sebe i svojih sposobnosti jesu rezultati dobijeni nakon edukacije.

9. Zbog čega je za Vas važno da primenjujete NLP u svom poslu?

Sagovornice ističu da je primena NLP alata za njih u poslu znači da promišljaju pre nego što nešto kažu i da imaju veću mogućnost za ostvarivanje uticaja, koja biva presudna u komunikaciji i generalno međuljudskim odnosima. Takođe, ističu važnost usmerene i svrsishodne empatije koju postižu stavljanjem sebe u poziciju drugoga i razumevanjem tuđih mapa sveta. NLP tehnike koriste za usmeravanje emocija čime postižu da bivaju prepoznate kao kredibilan i kompetentan sagovornik. Sve učesnice saglasne su oko toga da im je važno da razumeju svoje kolege, i da i kada postoji problem i rešenje nije na vidiku, kod njih postoji želja da saslušaju, razumeju i pronađu način da pomognu svom kolegi ili timu.

10. Kakva je, po Vašem mišljenju, budućnost NLP-a u Srbiji?

NLP beleži sve veće interesovanje kada je reč o unapređenju interpersonalnih veština. Istraživanje o HR praksama u razvoju zaposlenih i upravljanju talentima koje je 2015. godine sprovedla konsultantska kuća *Advance Response International Training & Consulting* pokazalo je da predstavnici menadžmenta uspešnih kompanija kao svoj najveći izazov vide razvoj i usavršavanje identifikovanih talenata (International, 2015). Pet godina kasnije, čini se da se o ovoj temi više zna i govori, ali da kompanije i dalje nemaju *jasno* razvijene strategije za upravljanje talentima i razvoj zaposlenih. Za otkrivanje i razvoj talenata najveći uticaj ima neposredni rukovodilac zaposlenog, prema mišljenjima ispitanika iz 2015. godine (International, 2015). Ono što je interesantan podatak istraživanja iz tog perioda, jeste da je 89,2 % ispitanika odgovorilo da *ne smatra* da je pokazani talenat pojedinca u direktnoj vezi sa formalnim obrazovanjem. Najveći broj učesnika u istraživanju smatra da je najveća

motivacija za ambiciozne, talentovane zaposlene u koje kompanije ulažu, njihovo lično usavršavanje i napredovanje u karijeri (unutar organizacije u zemlji ili inostranstvu).

Sagovornice istraživanja ovog master rada ističu da je važno izabrati pravu edukaciju za sebe i svoj tim i učiti od kompetentnih trenera, jer je trenutno ekspanzija ne samo NLP edukacija, već mnogih treninga za lični i profesionalni razvoj. Podrška najvišeg menadžmenta u procesu identifikovanja i razvijanja zaposlenih izdvojila se kao ključna aktivnost, u smislu samog procesa i spremnosti za adekvatna ulaganja.

Razvoj zaposlenih i upravljanje talentima jesu važne teme o kojima se mahom govori u internacionalnim kompanijama u Srbiji u kojima postoje definisane strategije razvoja zaposlenih. Veliki prostor za napredovanje u ovom smeru imaju domaće kompanije i mala i srednja preduzeća. Ono što ostavlja pozitivan utisak jeste da se danas u odnosu na period od pre pet godina povećalo interesovanje za lični razvoj i NLP, i da menadžment više vrednuje oblast razvoja zaposlenih, naročito u domenu međuljudskih odnosa i veština komunikacije.

Čini se da su sticanje veština van radnog mesta kroz neformalno obrazovanje, i konkretno učenje NLP tehnika, danas na većem nivou nego u prethodnim godinama. Automatizacija i robotika govore da će u budućnosti većina kognitivnih veština biti zamenljiva, ali ne i veština interpersonalne komunikacije, ocenjuju ispitanice intervjua. Zbog toga je, naglašavaju, važno stalno unapređivati sopstvenu komunikaciju. Imajući u vidu da je (do tada nepoznata) NLP metoda počela sa primenom u Srbiji početkom dvehiljaditih godina i da je bilo potrebno vreme da se NLP utemelji u oblasti neformalnog obrazovanja, može se reći da ovaj oblik učenja beleži trend rasta i da će u narednim godinama NLP alati biti još pristuniji u domenu razvijanja i pojedinaca i timova u kompaniji.

7. Kritički osvrt na NLP

Od nastanka NLP metode, pa sve do danas, postavlja se niz pitanja i pokreću diskusije na temu ispravnosti i pouzdanosti primene NLP tehnika. Dok jedni NLP nazivaju paradigmom novog učenja, drugi ga nazivaju oblikom manipulacije ili kvazipsihologijom.

Gregori Bejtson, čiji su rad modelovali Bandler i Grinder, opisao je NLP kao prvi sistematični pristup učenju *kako se uči*; to je prva primenjena epistemologija (O'Connor & Seymour, 2000). On smatra da postoji toliko znanja oko ljudi, a sve manje vremena da se velika količina informacija usvoji. Znanje se uvećava velikom brzinom, ali se uvećava i brzina njegovog usvajanja. Bejtson smatra da učenje samo po sebi više nije dovoljno, neophodno je učiti kako se uči, a NLP može ponuditi nove obrasce učenja.

Većina autora, poput O'Connora, Aldera, Moldena, neuro-lingvističko programiranje opisuje kao mladu naučnu disciplinu, čije tehnike i alati nalaze primenu u mnogim životnim oblastima kao što su zdravlje, posao, finansije, obrazovanje, porodica, zabava itd. U funkciji razvoja zaposlenih, NLP je našao primenu već više od tri decenije unazad, a u Srbiji se beleži trend porasta interesovanja za NLP. Kako je NLP nastao modelovanjem uspešnog ponašanja i razmišljanja, uzimajući u obzir jezičke obrasce i neverbalnu komunikaciju, onima koji uče ponudio je obrasce koji "već rade u praksi". Osim učenja "kako se uči" NLP je ponudio širok spektar strategija, od toga kako se motivisati, kako postaviti ciljeve, kako efikasno komunicirati, kako upravljati sopstvenim stanjima, učeći ljude korak po korak. NLP jeste studija subjektivnog iskustva, model interpersonalne komunikacije koji je primarno usmeren na ispitivanje odnosa između uspešnih obrazaca ponašanja i načina razmišljanja koji stoje iza njih.

Zagovornici NLP-a ističu da je moguće promeniti sebe i svojom promenom pozitivno uticati i podsticati druge ljude na promenu. Preuzimanje kontrole nad sopstvenim ponašanjem i osvešćivanje sopstvenih strategija, vrednosti i uverenja jesu ključni za pokretanje promene kod zaposlenih. Takođe, pristalice NLP-a ističu neodvojivost znanja od iskustva, te smatraju da upravo iskustvo menja ljude, a ne samo znanje o određenoj temi. Razvijanje individualnih veština kod pojedinca može se pozitivno odraziti na razvoj čitavih timova i organizacije.

S druge strane, postoje i negativni stavovi o NLP kao naučnoj disciplini, koji uglavnom potiču od autora kojima NLP nije centralna tema istraživanja. Jedan od njih, psiholog i hipnozer Derek Braun, svrstava NLP u jednu od tehnika hipnoze. Prema Braunu NLP predstavlja manipulativnu tehniku, a NLP trenere naziva guruima koji svojim ponašanjem teraju polaznike treninga da se smeju svojim ranijim postupcima i na taj način,

smatra, nestaje svaki vid kritičkog mišljenja kod polaznika. Braun navodi da je NLP studija subjektivnog iskustva uspešnih ljudi, a da je subjektivnost problematična sa stanovišta naučne discipline. On takođe kritikuje i tehniku modelovanja, navodeći da se time ne može napraviti genije i da polaznici više nauče od trenera nego koristeći se samim tehnikama. Braun kritikuje tvorce NLP-a da u svojoj studiji nisu uključili rad neuro-naučnika pri formulisanju svojih ideja, već su se samo bazirali na ono što *izgleda da funkcioniše* i što im deluje *korisno*. On poziva sve autore da sprovedu više istraživanja na ovu temu i potvrde ili ospore njegovu tezu (NLP & the trouble with Derren Brown, 2012).

Kada je reč o nezavisnom istraživanju tvrdnji NLP-a, možda je iznenađujuće da je urađeno malo formalnih akademskih istraživanja. Većina postojećih istraživačkih studija sprovedene su osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka od strane istraživača eksperimentalne psihologije koji su testirali neke tvrdnje iznete u NLP publikacijama iz sedamdesetih godina. Ranih osamdesetih, najveća istraživanja rađena su na temu ispitivanja preferentnih reprezentativnih sistema. Iako većina ovih istraživanja generalno ne podržava tvrdnje koje su testirane, to takođe ne znači da je istraživanje osporilo i odbacilo NLP kao celokupnu oblast. Modeli i prakse koji nisu podržani dokazima istraživanja, jesu, ako ništa drugo norma (Tosey & Mathison, 2009).

Najveći broj autora koji ne priznaju NLP kao naučnu disciplinu, svoje stavove iznose u stručnim časopisima i oglašavanjem na internet portalima. Iako NLP nema sve elemente jedne naučne discipline (jezik, metod, postulate, predmet) i ne može se sa sigurnošću tvrditi da je nauka, treba se procenjivati pod jednakim uslovima sa ostalim praksama u razvoju ljudskih resursa, s obzirom na široku primenu i popularnost NLP tehnika u korporativnom svetu i HR sektoru.

8. Zaključak

U modernom poslovnom svetu, rad na razvijanju ličnih veština i kompetencija postaje jednako važan koliko i sticanje stručnih veština i znanja za određena zanimanja. Sveobuhvatnost korporativne komunikacije i razvoj komunikacionih kanala i tehnologija doprineli su neophodnom prilagođavanju načina i stilova komunikacije, kako ka internim, tako i ka eksternim ciljnim grupama. Uloga svakog zaposlenog postaje mnogo značajnija u organizaciji i rad više ne podrazumeva samo izvršavanje zadataka i poslova u određeno vreme. Napredovanje i rad u boljim i kvalitetnijim uslovima, zahteva i razvijanje mekih veština kod zaposlenih. Razvoj ljudskih resursa u današnje vreme nemoguće je sprovesti bez razvoja komunikacijskih veština. Efikasna komunikacija, kao ključna veština koja razlikuje izuzetno uspešne od prosečnih pojedinaca, postaje predmet interesovanja i učenja mnogih kompanija.

Konstantne promene koje se dešavaju u okruženju zahtevaju brzo reagovanje i prilagođavanje menadžmenta i zaposlenih, kako bi se osiguralo opstajanje i napredovanje na tržištu. Neuro-lingvističko programiranje, kao jedan od trenutno najpoznatijih modela komunikacije i motivacije našlo je primenu u razvoju zaposlenih, kako u svetu, tako i kod nas. U poslovnom svetu NLP tehnike i alati koriste se za unapređenje komunikacijskih veština, postizanje ciljeva i stvaranje dobrih međuljudskih odnosa. Ove teme postaju utoliko važnije i potrebnije, s obzirom na internacionalizaciju kompanija i mogućnosti rada u različitim kulturološkim uslovima. NLP tehnike i alati našli su primenu na globalnom tržištu početkom devedesetih godina, dok se u Srbiji NLP uvodi početkom dvehiljaditih.

NLP alati i tehnike mogu se primeniti u mnogim oblastima života kako bi se ostvarili željeni ciljevi i postigli izuzetni rezultati. S obzirom na to da je predmet istraživanja NLP-a komunikacija i subjektivno iskustvo pojedinca, kao i ispitivanje obrazaca komunikacije i razmišljanja izuzetno uspešnih pojedinaca, NLP može dovesti ka individualnom ličnom razvoju. Komunikacija je proces koji se odvija neprekidno i čak i kada se ne govori, neverbalnim signalima šalju se poruke ka drugoj osobi. Zbog toga je važno razumeti način sopstvene komunikacije, kako verbalne, tako i neverbalne. Svaka osoba ima svoju jedinstvenu "mapu sveta", pogled na svet koji čini sveukupno iskustvo osobe, njene vrednosti i uverenja, sposobnosti, ponašanja i želje. Razumevanje koncepta da "mapa nije teritorija" i delovanje u skladu sa tim olakšava proces razumevanja i komunikacije među ljudima. Kada postoji razumevanje i svest o sopstvenom ponašanju, postoji mogućnost i da se na njega

utiče. NLP nudi tehnike i alate koji mogu pomoći pojedincima da osveste svoje načine komunikacije i razmišljanja i deluju u pravcu konstruktivne promene, ukoliko je to potrebno. Iako se u Srbiji NLP primenjuje više od dvadeset godina, primena NLP u kompanijama u Srbiji uglavnom se ostvaruje u velikim i internacionalnim kompanijama. Kroz dubinske intervjuje koji su obrađeni u ovom radu, zaključeno je da se pomenute tehnike primenjuju i u NLP-u u Srbiji. Prostor za primenu NLP tehnika je i dalje velik, naročito u manjim i srednjim preduzećima.

Ne postoji još uvek dovoljno empirijskih dokaza koji bi potvrdili ili opovrgli efikasnost primene NLP alata i tehnika, ali postoje mišljenja da su NLP treninzi i obuke zasnovane na NLP metodi, doprinele mnogim pojedincima i organizacijama da unaprede svoje lične veštine i poslovanje uopšte. Razvijanje motivacije kod ljudi, građenje dobrih međuljudskih odnosa i mogućnost upravljanja sopstvenim stanjima svakako jesu važne teme za razvoj ljudskih resursa, a pohađanje NLP treninga može doprineti daljem napredovanju kako pojedinaca, tako i kompanija uopšte.

9. LITERATURA

- Adair, J. (2007). *Develop Your Leadership Skills*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Alder, H. (2016). *Handbook of NLP: A Manual for Professional Communicators*. Routledge.
- Alipour, M. (2009). A Study of on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran . *International Journal of Business and Management* .
- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. . *Journal of Communication Management* , 51-67.
- Bandler, R. (1985). *Using Your Brain for a Change*. Real people press.
- Bandler, R. & Grinder, J. (1979). *Frogs into princes. Neuro linguistic programming*. Real People Press.
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model. *EVALUATION AND PROGRAM PLANNING* , 341-347.
- Bergen, C. W. Bressler, M. S., & Campbell, K. (2014). The sandwich feedback method: Not very tasty. *Journal of Behavioral Studies in Business, Oklahoma State University* , 1-13.
- Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management* , 571.
- Buenviaja, M. G. (2016). Role of Effective Communication in the Organizational Commitment and Employee Behavior as Input to Human Resource Management. *Quarterly Journal of Business Studie* , 193-200.
- Burgoon, J. K. Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal Communication*. New York: Routledge.
- Chaudhuri, S. & Bartlett, K. (2014). The relationship between training outsourcing and employee commitment to organization. *Human Resource Development International* , 145-163.
- Dimmick, S. (1995). *Successful Communication Through NLP: A Trainer's Guide*. England: Routledge.
- Filipović, D. (1995). *Razvoj i obrazovanje*. Beograd: Zenit.
- Griffin, M. (2010). *Open Door Policy, Closed Lip Reality?*
- Guffey, M. E. & Loewy, D. (2013). *Essentials of Business Communication*. South-Western, Cengage Learning.
- Hall, L. M., & Bodenhamer, B. G. (2003). *The User's Manual for the Brain Volume II: Mastering systematic NLP*. United Kingdom: British Library of Cataloguing in Publication Data.

- Halpern, H. (2009). Supervision and the Johari Window: A Framework for Asking Questions. Education for Primary Care. In *Education for Primary Care* (pp. 10-14). Radcliffe Publishing.
- Ječmenica, D. (2014). Dominantni činioci razvoja zaposlenih u proizvodnim preduzećima. Doktorski rad. Fakultet organizacionih nauka.
- Korzybski, A. (1990). *Collected Writings, 1920-1950*. Inst of General Semantics; Reprint edition .
- Lim, J. (n.d.). Can NLP Be Used As Contemporary and Effective Skill for an Exceptional Manager in an Organization? *International Journal of Management, Accounting and Economics* .
- Martinović, M., & Tanasković, Z. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*. Užice: Visoka poslovno-tehnička škola .
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2007). *Human Resource Management*. Thomson Southwestern.
- McDermott, I., & O'Connor, J. (1996). *Practical NLP for Managers*.
- Mihailović, D., & Ristić, S. (2009). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Milosavljević, G. (2010). *Trening i razvoj. Savremeni teorijski aspekti*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Molden, D. (2007). *NLP Business Masterclass*. Velika Britanija: Prentice Hall financial times.
- Murray, J., & Olfman, L. (2005). Assessing Knowledge Management Success. *International Journal of Knowledge Management* , 33-49.
- O' Connor, J. & McDermott, I. (2013). *Principles of NLP* . London and Philadelphia: Snging Dragon.
- O'Connor, J., & Seymour, J. (2002). *Introducing Neuro-Linguistic Programming*. London: Harper Elemen.
- O'Conor, J., & Seymour, J. (2000). *Uvod u Neuro- lingvističko programiranje*. Beograd: Plato.
- Orlić, R., & Ivanović, T. (2017). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Putti, J., Aryee, S., & Joseph, P. (1990). *Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment*. *Group & Organization Studies*. Group & Organization Studies, Vol. 15 No. 1, March 1990 44-52.

- Sayles, C. (2002). Contemporary Family Therapy. *Human Sciences Press* , 93-109.
- Sharpley, C. F. (1984). Predicate matching in NLP: A review of research on the preferred representational system. *Journal of Counseling Psychology* , 238-248.
- Shenton, A. K. (2007). Viewing information needs through a Johari Window. *Reference Services Review* , 487-496.
- Sonker, J., & Shukla, R. P. (2019). Self- Awareness: Switch yourself into the inner. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)* , 687-697.
- Squire, S. (2013). *NLP Business Practitioner*. Beograd: NLP Institut.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Data Status.
- Tosey, P., & Mathison, J. (2009). *Neuro-Linguistic Programming A Critical Appreciation for Managers and Developers*. Palgrave Macmillan.
- Turner, P. (2003). *Organisational Communication: The Role of the HR Professional*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Wake, L. (2010). *NLP: Principles in Practice*. Ecademy Press.
- Wood, J. A. (2013). NLP Revisited: Nonverbal Communications and Signals. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 197-204.
- Zamfir, C.M. (2011). NLP Techniques Integration in Negotiation. In *The Effects of the Economic and Financial Crisis on the Romanian Entrepreneurship* (p. 1340). "Ovidius" University of Constanta.
- Međunarodno istraživanje kompanije ManpowerGroup "Soft Skills for Talent" za 2016. godinu.
Pristupljeno u januaru 2020: <https://www.manpower.rs/perch/resources/soft-skills-4-talent-meunarodno-istraivanje-mpg.pdf>
- Ninamedia. (2016). *Kvalitativne metode*. Pristupljeno u maju 2020.
<https://www.ninamedia.rs/rs/istra%C5%BEivanje/usluge/kvalitativne-metode/>
- NLP & the trouble with Derren Brown*. (2012, Decembar). Pristupljeno u junu 2020,
Skepticizing: <https://skeptick.com/notung/2012/12/31/nlp-and-the-trouble-with-derren-brown/>
- WallaceFoundation. (2016). *CONDUCTING IN-DEPTH INTERVIEWS*. Pristupljeno u junu 2020. Wallace Foundation: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Workbook-E-Indepth-Interviews.pdf>
- Istraživanje o praksama upravljanja talentima u Srbiji kompanije *Advance Response International Training & Consulting*. Pristupljeno u julu 2020.
https://advanceresponse.files.wordpress.com/2014/01/upravljanje-talentima_rezultati.pdf