

TRŽNICA IDEJ ZA IZOBRAŽEVALCE, TRENERJE IN COACHE, januar 2017



Uvod

Pozdravljeni!

Kako ste začeli novo leto? Še vedno držijo vsi vaši sklepi in obljube samim sebi? Še vedno pazite na prehrano, se več gibate, kot ste si obljubili, manj gledate televizijo?

Pri nas smo začeli leto kar intenzivno. Nadaljujemo s kreativno-izraznim pisanjem, ki zanima vedno več udeležencev. Srečanja nimajo le učnega namena, zanimivo je tudi mreženje in izmenjava zanimivih virov, storitev, izdelkov, ki se dogaja na naših srečanjih. V Sloveniji je res množica podjetnih, kreativnih in sodelujočih ljudi, ki se radi povezujejo in imajo kaj ponuditi.

V januarju smo sodelovali na srečanju slovenskih podjetnic, kjer smo predstavili svojo seminarsko in založniško dejavnost. Tudi tam smo navezali nekaj zelo dragocenih stikov, ki se nadaljujejo v sodelovanje.

Z novim letom se začena pri nas tudi nova skupina NLP praktikov. Naši udeleženci zelo kreativno uporabljajo znanje veščin NLP-ja. Naš trener in coach Rudi Germ pripravlja knjigo, v kateri zanimivo povezuje nevroznanost, poslovno-ekonomska znanja in svoje dolgoletne izkušnje vodenja. V knjigi z naslovom **Nevronačela vodenja ali Zakaj zaposleni marsikaj storijo drugače, kot pričakujemo?** na izviran in včasih tudi duhovit način razmišlja o desetih načelih vodenja, kakor jih je spoznal sam pri delu v mednarodnih podjetjih. Prvi v Sloveniji opisuje, kaj konkretno je pridobil pri delu z ljudmi in kako uporablja veščine NLP in to priporoča vsem, ki vodijo ljudi. Loteva se skritih, predvsem čustvenih vidikov motivacije in vedenja ljudi, ki delajo v timu. Ponuja praktična priporočila, kako s tehnikami NLP in drugimi veščinami izboljšati delo vodje. Knjiga bo na voljo predvidoma konec marca in boste o izidu pravočasno obveščeni.

Pomlad pa že trka na vrata z novimi izzivi. Pripravljamo **vikend delavnico kreativno-izraznega pisanja** z zanimivima gostoma in v navdihujočem okolju Tavčarjevega dvorca v Visokem v Poljanski dolini. Kraj je spodbudil že mnoge literarne ustvarjalce, ki v prelepe apartmaje Cvetje v jeseni prihajajo pisat svoja dela. V začetku junija bomo ustvarjali tam mi. Bomo pa tudi hodili,

meditirali, se smejali, peli in se sploh imeli lepo. Naša gosta bosta ameriški pisatelj in učitelj kreativnega pisanja Noah Charney in pisateljica in igralka Maja Gal Štromar in morda še kdo.

Prijavite se čim prej, ker je udeležba omejena na 12 udeležencev.

Pomlad prinaša tudi delo v **študijskih krožkih**. V njih se bomo ukvarjali z zdravilno močjo branja in pisanja, z ročnimi spretnostmi in recikliranjem, z obnavljanjem starega pohištva. Še prej bomo sodelovali na usposabljanju za nove mentorje, kjer bom sama predavateljica, nekaj naših sodelavcev pa se bo usposabljal za nove mentorje. Pomlad bo tako pestra in raznovrstna.

Začeli bomo še dve novi skupini NLP-ja, in sicer izobraževanja za NLP Master coache in NLP trenerje. Skratka, prihaja dinamična pomlad.

Vabljeni na naša izobraževanja, ki so ne le vsebinsko raznolika in obsegajo vse vidike naše osebnosti, od učenja ročnih spretnosti do dela s čustvi, umom in jezikom ter usposabljanja za coaching in trening, temveč so tudi cenovno pestra – od študijskih krožkov, ki so skoraj brezplačni do usposabljanja za coache in trenerje, ki so zaradi dolgotrajnega in zahtevnejšega dela in sodelovanja tujih trenerjev cenovno višja. Izkoristite ugodnosti, ki jih ponujamo pri plačilih.

Še vedno so na **voljo tri naše knjižne izdaje knjige**: Rdeča nit, (P)ozdravi stare rane in Moj učni dnevnik. Pri nakupu dveh knjig hkrati 10 % popust. Naročila na naši [spletni strani](#).



Predstavitev naših knjig in programov na srečanju slovenskih podjetnic – doslej smo izdali 14 knjig

Vabljeni tudi k prijavam v NLP izobraževanja.

Nada Mulej

VSEBINA

Uvod , vsebina	1-3
Bodi, kar si ali kaj se zgodi, če ljudem povemo, kar mislimo	4-5
Miselne navade	6-7
O coachingu in učeči se organizaciji	8-9
Vaja: Oblikovanje vizije	10
Vaja: Uspeh kot motivator	11-12
Nevro načela vodenja (knjiga v tisku)	13- 17
Kaj je novega pri nas?	18

Bodi, kar si ali kaj se zgodi, če ljudem povemo, kar mislimo

Zadnje čase nam revije, knjige, duhovni učitelji in celo modreci na FB zapovedujejo, da ni nič bolj pomembno, kot da smo to, kar smo in da to povejmo naravnost, odkrito in iskreno. Za vsako ceno. Pripovedujmo o travmi, ki mi jo je povzročil oče, ki mu je pri mojih desetih letih ušla roka in me je klofnil. Očitno ni znal vzgajati otrok. Povejmo, kako nemogoč je moj šef, ki je stari domišljavec s previsoko plačo. Očitno je nesposoben menedžer. Po možnosti o tem napišimo še knjigo ali vsaj blog. Zato da vse te stare krivice »damo ven«, v javnost in naj še drugi kaj imajo od moje prtljage.

Sem prejšnji teden po dolgem času srečala sosedo. »Kako si?«, me je vprašala. Spomnila sem se na jutranji mraz, ko sem strgala led s šipe s premraženimi prsti, pa mojih doma, ki so me že navsezgodaj začeli zasipati s svojimi željami: »Pojdi mi iskat zdravila v lekarno, me lahko prideš iskat, ko grem v avtošolo, pa iz trgovine, prosim, prinesi limone!«

»Pa ravno danes,« sem pomislila, »ko ne vem, kaj naj najprej primem v roke, toliko dela imam.« »Dobro sem, pa ti?« sem odgovorila sosedi s stisnjenimi zobmi. »Zanič,« je rekla. Začela mi je pripovedovati o vseh družinskih diagnozah tistega tedna, saj ravnokar razsajajo viroze. Spoznala sem vse možne zaplete bolezni. Dodala je še mini predavanje o zdravnih zeliščih, ki vse viroze skrajšajo iz sedmih dni na en teden. Ko sem prišla domov, sem se morala stuširati, saj se mi je zdelo, da tudi jaz že nekaj pokašljujem. Ah, saj je samo povedala, kar je mislila. Samo iskrena je bila v tistem trenutku!

Poznala sem starejšo gospo (naj počiva v miru), ki je svojima odraslima sinovoma vedno povedala, kar si je mislila, razen takrat, ko je mislila, kako rada ju ima. Navadno so bile to kritične pripombe na njun videz in starejša ko je postajala, pogosteje so bili njeni »pozdravi« vedno enaki: »O, Janez, ti si se pa spet zredil!« In je potrepljala odraslega sina po trebuščku. Janez je včasih res pridobil kakšno kilo, največkrat pa sploh ne. Ampak ta njena pripomba je postala skoraj že pozdrav. Lahko si predstavljate, kako je reagiral njen sin in s kakšnim navdušenjem je hodil obiskovat mamo, ki je ponavljala vedno tisto, česar ni marala, da bi sin končno slišal tisto, česar ni hotel slišati. Zato ni čudno, da je dobila navadno piker odgovor: »Je še kaj drugega novega?«

Vedno sem mislila, da sem pristna in ne nosim mask. Včasih sem znancem in kolegom povedala odkrito, kaj si mislim. Odmaknili so se na varno razdaljo.

Potem sem spremenila način. Skrbno sem opazovala, kako delujem na druge. Pa tudi tokrat niso bili zadovoljni. Svoji prijateljici sem rekla, da ima čudovito novo frizuro, čeprav se mi je zdela njena glava podobna čeladi nemškega vojaka iz 2. svetovne vojne. Hčeri sem pohvalila nove hlače, čeprav je bila v njih videti v resnici kot tridelna omara s pokvarjenimi vrati. Imela sem mir in počutila sem se izdajalka sebe.

Ampak jaz danes nisem to, kar sem bila pri dvajsetih, tridesetih ali petinširidesetih. Celotisto nisem več, kar sem bila prejšnji mesec. Še prejšnji mesec sem namreč komaj čakala sneg in dva dni uživala v slepeči belini in modrem nebu. Danes mi je slabo, ko pogledam v sivo nebo in zasneženo megleno pokrajino. Najraje bi si šla kupit enosmerno vozovnico za Mallorco ali Kanarske otoke. Morda smo tudi ljudje kot vreme – ves čas se spreminjamo.

Dopovedujejo nam, da bi morali biti bolj sočutni do drugih in manj sebični, ker nas je liberalni kapitalizem spremenil v egoistične požeruhe. Res, da zadnje čase dam kovanec ali sendvič skoraj vsakemu brezdomcu ali beraču, ampak nisem pa opazila, da bi s tem kaj prispevala k reševanju problema brezdomstva. Najbrž potolažim predvsem svojo slabo vest, ker sama imam streho nad glavo, hladilnik s hrano in posteljo za spanje.

Kaj pa zdaj? Kdo ima prav? Naj bom to, kar sem, in povem, kar mislim: recimo prijateljici, da me nič ne zanima kemijska sestava njene nove lisičje barve las, o kateri znanstveno pripoveduje; da sem za zadnji dosežek prehranske industrije že slišala in da me spoznanja, kako so jajca nevarna, ah, ne, nasprotno, to je najbolj zdravo živilo, že dolgočasijo.

Naj svojim udeležencem povem iskreno, kar si po tihem mislim: »Tale tvoj nastop je bil vsebinsko dobro pripravljen, prezentacija slikovita, tvoj stik z očmi je odprt in iskren, a tole tvoje prestopanje med govorjenjem je podobno črnemu plesu ob ognju in mi vzbuja agresivnost in nemir, ko te dlje časa gledam.«

Koliko prometa bi imeli, če bi stranki povedali, da je tale novi enoprostorec, ki ga misli kupiti nizkorasla gospa, malo previsok za njeno pritlično postavo? Bo vozila s seboj lestev, da bo splezala noter? Ne, seveda bomo tiho in bomo raje prodali ta avto, kajne? V poslu vendar vladajo zakonitosti kapitala. Ali res?

Tisto, kar mislimo, ko nas nihče ne gleda, ali ne vpraša, kaj si mislimo, zna biti kar nerodno, kajne?

Po drugi strani pa včasih vidim spletne komentarje, kjer ljudje popolnoma nekritično nasedajo vsakršnim pravljam in na vsak način skušajo ugajati drugim. Pošiljajo dvignjene palce, srčke in drugo okrasje prijateljicam, ki so včasih – resnici na ljubo – podobne fotomodelom v reklamah ZA gube (ne proti njim) ali oglasu za fotoshop, ki deluje kot tisti mlin s slovenske panjske končnice, na kateri gre v mlin stara in grda ženska, ven pa pride privlačna, mlada in lepa. Zdaj za lepoto ni treba več v mlin. Fotoshop zadošča.

Potem so tu fotografije prelestnih znank v belih pajkicah, ki so – čeprav v pozi mačke na preži - podobne krompirju, ki smo ga nataknilo na dva zobotrebca. Je to iskreno, je to vljudno ali kaj tretjega? A pomembno je, da vidimo na sliki slovensko narodno nošo – pajkice, pa čeprav na zadnjici rahlo osute 50-letnice. Slišim ljudi, ki trepljajo svoje stranke in jih spodbujajo, češ da so najboljši govorci ali prodajalci (čeprav jecljajo). Iskrenost DA, pohvala DA, »mazanje ust z medom« s skritim namenom – NE!

Zato sem se odločila, da bom še vedno zaupala raje svojemu občutku na konicah prstov, kdaj odkrito izražena resnica koristi obema vpletenima, ker z njo povemo, kaj nam ni všeč in kaj nam je, kje so naše meje. Iskreno bom pohvalila, kar mi je všeč in kar je dobro, pa naj bo to malica v restavraciji ali prijazna uradnica na upravni enoti. In sproti se bom odločala, kdaj raje molčati – ne zaradi taktiziranja in prikritih igravic, temveč zaradi odločitve, da mi odnos z drugo osebo pomeni več kot »moja resnica« v tistem trenutku, kot iskrenost za vsako ceno, ki morda tega drugega sploh ne zanima.

Obstaja namreč še ena možnost, ki se pogosto pokaže kot zelo učinkovita: molk.

Opazila sem, da včasih ni mogoče prepričati prepričanega, tudi če se ta zelo moti. Takrat je precej brezplodno zapravljati svojo energijo s prepričevanjem. Takrat se obnese moto, ki ga je nekoč povedal moj takrat 14-letni sin, ki ni pristaš gosotobesednosti. »Hodi po svoji črti!« mi je napisal v knjigo, ki mi jo je podaril za rojstni dan. Če hodiš po svoji črti tiho, se lažje osredotočaš nanjo, ohraniš več moči in hitreje prideš, kamor želiš, če se ne ukvarjaš pretirano s tistimi, ki nočejo po njej s teboj.

Torej kot vedno obstajajo tri možnosti: Prvič, govori iskreno za vsako ceno, drugič, govori, kar je koristno, tudi če ni resnično in tretjič – molči. S tretjo pogosto prihranimo največ energije.

Nada Mulej

MISELNE NAVADE



Ljudje si ob začetku novega leta pogosto postavljamo cilje, povezane s spremembo navad. Saj veste: nič več cigaret, sladkorja, eno uro teka na dan in podobno.

Način našega razmišljanja vpliva na to, kako se počutimo in kako s e obnašamo. Navadno nas pri teh ciljnih ovirajo slabe miselne navade.

Nekaj slabih miselnih navad, ki ovirajo doseganje ciljev, lahko premagamo:

- 1. Ustvarite vedenjske eksperimente,** da bi razrahljali svoja omejujoča prepričanja. Vsak kdaj doživi posledice omejujočih prepričanj. Morda si domišljate, da niste dovolj dobri za promocijo. Taka prepričanja lahko vodijo v samoizpolnjujočo se prerokbo. Naša prepričanja namreč navadno niso resnična. Bodite pripravljeni na to, da se morda motite. Naredite en majhen korak naprej, pogledajte na svoje življenje kot na zaporedje vedenjskih eksperimentov, v katerih lahko testirate svoje negativne predpostavke o sebi.
- 2. Nadomestite negativne izjave z besedami, ki vas krepijo.**
»Moj šef je kriv za mojo slabo samozavest, ker me ponižuje.« To povzroči, da se počutite žrtev okoliščin. Pomembno je prepoznati, da ne glede na to, kako težavne so stvari, imate izbiro. Ne zapravljajte svoje osebne moči. Edina oseba, ki nadzira vaše mišljenje, počutje in vedenje, ste vi sami. Če se zalotite, da obtožujete nekoga drugega ali okoliščine, se ustavite. Uporabite jezik, ki vas krepi, da bi bili sami na voziškem sedežu svojega življenja.
- 3. Bodite sočutni do sebe.**
Kaznovanje sebe za napako vas ne bo motiviralo ali izboljšalo. Če hočete biti drugič boljši, bodite sočutni do sebe. Pogovarjajte se s seboj kot z zaupnim prijateljem. Bodite iskreni, a izogibajte se pretirani samokritičnosti. Namesto tega se spomnite, da vsak dela napake. Namesto da si rečete »idiot«, če ste ga polomili, se raje odločite, da se boste učili iz njih.
- 4. Obnašajte se kot oseba, kakršna želite postati.**
Razmišljanje kot »Želim biti srečnejša oseba« ali »Želim biti jutranji človek« ne bo spremenilo vašega življenja. Treba je zavihati rokave in se lotiti dela. Najboljši način je, da se vedete kot oseba, kakršna želite postati. Hočete biti produktivna ali mentalno močna oseba? Vprašajte se, kaj taka oseba dela. Potem s e tako obnašajte. To ne pomeni, da se pretvarjate, da ste nekdo drug. Gre za to, da postajate najboljša verzija sebe s spremembo svojega vedenja.

- 5. Živite v tem trenutku.** Enostavno je upravljati čas in si želeli, da bi bila preteklost drugačna ali skrbeti, kaj se lahko zgodi. A edini čas, ko lahko spremenite svoje življenje, je prav zdaj. Če se želite izboljšati, bodite pozorni, kaj se dogaja okrog vas prav zdaj. Čuječnost zahteva prakso, a sčasoma se lahko naučite, kako postanete popolnoma prisotni tu in zdaj.

Zavedati se svojih slabih navad je prvi korak v oblikovanju pozitivne spremembe.

O COACHINGU IN UČEČI SE ORGANIZACIJI



Odgovor na povečane zahteve našega tisočletja je učeča se organizacija.

Le kdor se zna prožno soočiti s hitrimi spremembami, bo lahko odgovorjal na spremenjene zahteve strank in trga.

Coaching predstavlja možnost, da se bolje pripravimo na te spremembe in omogoča, da se učimo skupaj in drug od drugega.

Za vpeljavo učeče se organizacije je potrebna sprememba paradigme. Ta se ne zgodi kar sama od sebe, kot strela z jasnega, s coachingom pa dobimo možnost, da smo pripravljene na spremembe

.

Petre Senge govori pri tem **o sistemskem mišljenju**, sposobnosti, da organizacije opazujemo kot organizem, ki je povezan z nevidnimi mrežami povezav, ki medsebojno vplivajo druga na drugo.

Drugo področje je **osebno mojstrstvo**, tj. osebna pobuda, s katero damo osebni prispevek. Samouresničevanje in nenehen razvoj v poklicu pomeni, da ne »obsedimo« na mestu, zadovoljni s pridobljenim znanjem, temveč se učimo in osredotočamo svojo energijo na cilj. Učeča se organizacija lahko nastane le, če so vsi sodelavci pripravljene na nadaljnje učenje, osebno rast in samouresničevanje.

Pri tem ponuja coaching pomembne možnosti za osebno mojstrstvo, ki ga spremnimo v dejanja. Osebno mojstrstvo se ne nanaša le na izboljšanje strokovnih, temveč tudi na razširitev čustvenih in socialnih kompetenc. Gre za to, da obstoječe vire čim bolje uporabimo.

Osnova za osebno mojstrstvo je **skupna vizija**, ki je povezana z osebno vizijo in življenjsko nalogo posameznika. Za to je pomembno poznati svojo motivacijo in svoj vrednostni sistem. Somerset Maugham je zapisal: »Samo povprečni ljudje so vedno v najboljši formi.« Osebno mojstrstvo zato pomeni zaznati svoje šibke in krepke točke in samoodgovorno delovati.

Tretja disciplina učeče se organizacije so **mentalni modeli**. So **individualni filtri, ki smo jih razvili z leti in so povezani tudi z nacionalnostjo, kulturo in z okoljem, v katerem delujemo**.

Četrta je **razvoj skupne vizije**. Le če ima podjetje jasno skupno vizijo, v katero lahko vsakdo prispeva, se energija sodelavcev poveže za skupne cilje.

Peta disciplina je **timsko učenje**. S sprejemanjem mnenj drugih se poveča ustvarjalnost in medsebojno učenje.

Coaching je dober način za podporo kulture učenja na ravni tima.

Ljudje se ne upirajo spremembi, temveč spreminjanju. Najboljša motivacija je, da ljudem dovolimo, da sami izberejo svojo pot, ki si jo želijo.

Pri nevrolingvističnem coachingu je bistvena **ciljna orientiranost**.

Biti ciljno orientiran pomeni gledati naprej na pot, ki leži pred drugim, in z vsemi čuti zaznati, kar je tam. V NLP-ju ne gledamo le naprej, da bi prepoznali natančno pot, temveč pogledamo

tudi v preteklost, da bi se zavedli, kakšne vire moči nosimo v sebi in kaj nas iz preteklosti lahko ovira. Preteklost si ogledamo kratko in hitro, da bi se spet ponovno osredotočili na prihodnost.

Seveda ciljev ne uresničujemo le z voljo. To je iluzija. Življenje ni neprekinjen lov za novimi cilji. NLP ponuja smiselno preverjanje. So cilji, ki si jih zastavljam, zares dobri zame? Se prilegajo mojemu sistemu vrednot in mojemu sedanjemu življenju? Se bom z njimi razvijal na prejšnjem? V NLP-ju je znano **preverjanje okoliščin** (ekologija) kot možnost, da preverimo, ali ne silimo z glavo skozi zid in ali se nam cilj prilega. To pomeni, da je cilj primeren tudi za najbližje in za moje druge notranje dele.

Cilje preverimo tudi glede njihove **realnosti**. Po čem bomo prepoznali, da smo cilj dosegli? Vizija je odgovor na vprašanje: Kaj želim v svojem življenju ustvariti, kaj, kar mi je pomembno, želim doseči ob koncu življenja?

Osebna vizija je odgovor na to, zakaj je vredno vsako jutro vstati, za kaj se splača biti aktiven in prispevati. Biti uspešen pomeni predvsem biti to, kar sem. Ne gre vedno za to, da zapustimo nekaj trajnega, včasih gre za to, da prinesemo novo kvaliteto v življenje drugih ali v svoje življenje. To so lahko različne naloge in vsak išče svoje ideje:

Kaj me motivira, kaj me aktivira, kaj so moji talenti in vire moči, kaj lahko prispevam?

Vizije in predstave o cilju navdušujejo in dajejo smisel.

Zato sta oblikovanje vizije in načrtovanje ciljev kot dve nogi enega telesa. Potrebujemo obe, da se v življenju lahko premikamo.

VAJA za oblikovanje vizije



Cilj: iskanje vizije, odkrivanje dolgoročnih želja in ciljev

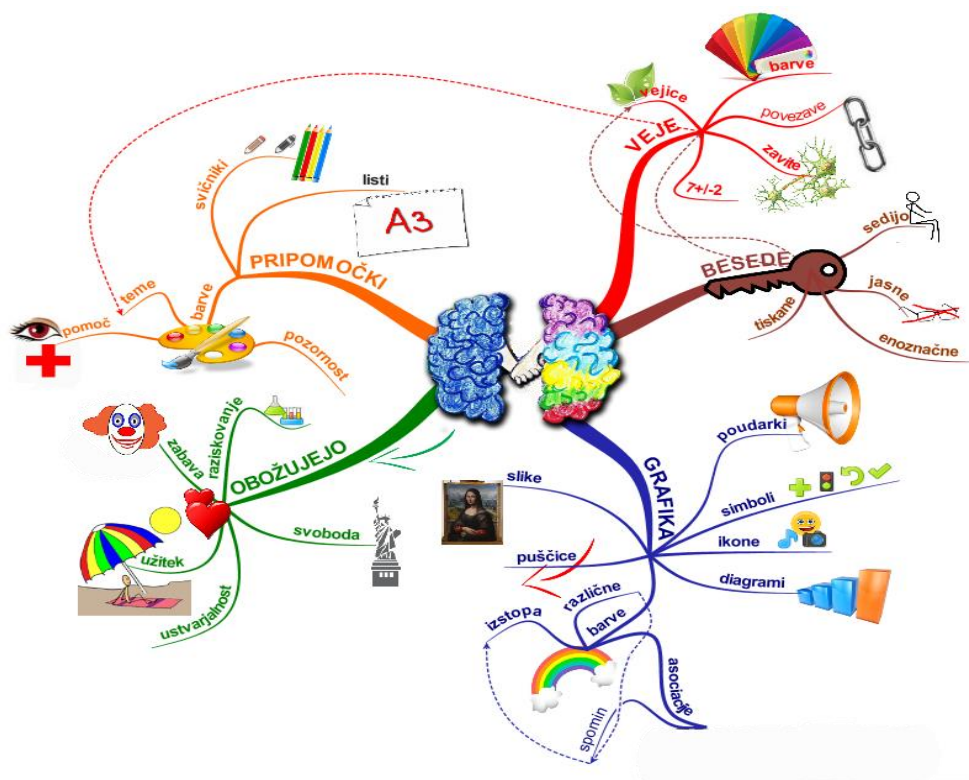
Trajanje : 30 minut

Material: barvni listki, simbolični predmeti (sidra)

Za vsak korak oz. točko te vaje lahko položimo talna sidra in s tem podpremo predstavo in izkušnjo stopnic oz. posameznih korakov.

1. **Želja.** Izrazi željo ali svoj naslednji cilj.
2. **Predstavljaš si,** da je že resnična. Delaj, kot da si cilj popolnoam doseгла. Doživi ga z vsemi čuti.
3. **Poimenuj dosežek.** Kaj je najlepše, najboljše, najpomembnejše na tem?
4. **Posplošitev:** Predstavljaš si, da je ta cilj že nekaj časa del tvojega življenja, kaj bi ti bilo pri tem pomembno? Kaj je tvoj naslednji cilj?
5. **Ponovitev:** Še enkrat prehodi korake 2.-4. z vsakim ciljem posebej.
6. **Vizija:** Imaš občutek, da si našel svojo vizijo? Kaj vidiš, kaj slišiš, kako s e počutiš, ko jo živiš? (VAKOG)
7. **Pridi nazaj.** Vrni s e v ta trenutek in zaznaj, da še nisi tam.
8. **Določi zdaj,** s čim boš začel.
Kaj te bo spomnilo vsak dan na to, kar lahko narediš, da boš doseгла svojo vizijo in da bo ta bolj živo pred teboj?

VAJA: USPEH KOT MOTIVATOR



Cilj: jasnost glede osebne definicije uspeha, vrednote, motivacija za osebni uspeh.

Trajanje: 45 minut

Material: pisala vsaj 5 različnih barv, papir

Opis:

1. Vzemite list papirja in pisalo v izbrani barvi. Ustvarite miselni vzorec s 7-9 glavnimi vejami. Tema: **Kaj ki mi pomeni uspeh?**
S ključnimi besedami zapišite pojme, ki vam pridejo na misel ob tem vprašanju.
2. **Naredite mentalno vajo**, v kateri uporabite svojo moč predstav in domišljijo.
Vzemite novo barvno pisalo. Predstavljajte si, da sedite skupaj s **75-letnikom**, nekdanjim uspešnim članom uprave velikega podjetja. Pripovedujete mu, kaj je za vas uspeh. Kako boste začeli pogovor? Katere besede boste uporabili? Katere teme so posebej pomembne? Kaj hočeš povedati temu »staremu mačku« - kaj pomeni uspeh zate? Kaj boš v tem pogovor posebno poudaril?
Zdaj lahko prvotni miselni vzorec o uspehu dopolniš.
3. Za naslednji korak potrebuješ spet novo barvo . Predstavljaš si, da si v družbi z **radovedno 10-letno deklico**.
Katere točke in ideje boš izbral zdaj? S katerimi besedami boš povedal, kaj je zate uspeh? Dopolni svoj miselni vzorec z novimi ključnimi besedami in z novo barvo.
4. Vzemi spet novo barvo. Predstavljaš si, da si govorec, ki bo imel **predavanje** z naslovom: **KAJ JE USPEH?** Stojiš pred publiko in pričakoval si 20 poslušalcev, prišlo pa jih je 200. Poln si pričakovanja, radovedni poslušalci te čakajo. Kaj boš v svojem predavanju posebno poudaril? Kaj je tvoje sporočilo? Kateri vidiki sporočila so ti posebej pomembni?

Dopolni svoj miselni vzorec z novimi ključnimi besedami in jih označi z novo barvo.

Zdaj na svojem barvitnem miselnem vzorcu izberi **5 pojmov, besednih zvez**, ki se ti ob temi »uspeh« zdijo najpomembnejši, in jih označi z novo barvo. Zapiši teh pet izrazov na nov list papirja, tako da si lahko pod njimi delaš zapiske. K vsakemu zapiši pomemben stavek o uspehu.

Zdaj imaš pet stavkov, ki so ti v zvezi s temo posebno pomembni in jih lahko oblikuješ v enega samega, v **moto za svoj uspeh**.

NEVRONAČELA VODENJA - odlomek iz knjige v tisku



Naš sodelavec in udeleženec izobraževanj NLP mag. Rudi Germ, NLP trener in NLP Master coach, pripravlja zanimivo knjigo o nevronačelih vodenja. Ker bo knjiga na voljo predvidoma do konca marca, za »okus« objavljamo odlomek. Vsi, ki ste vodje ali pa delate z njimi, boste našli gotovo zanimive ideje o uporabi NLP-ja v poslovnem svetovanju in coachingu, tisti, ki pa ste sodelavci, boste marsikatero dogajanje v podjetju drugače razumeli in zaznavali. V knjigi avtor povezuje svoje poznavanje poslovanja, ekonomije, NLP-ja in praktične izkušnje vodenja. Vredno branja. Pokukajmo v knjigo, prednaročila pa v naslednji številki.

Nevronačela vodenja so naslednja:

1. Načelo energetske varnosti.
2. Načelo zožene zavesti.
3. Načelo trajne nenasitnosti.
4. Načelo preprečitve izgube.
5. Načelo pričakovane koristi.
6. Načelo samodejnega odzivanja.
7. Načelo hitrega sklepanja.
8. Načelo ustrezne zahtevnosti.
9. Načelo večpomenskosti jezika.
10. Načelo »nadočeta«.

1. NAČELO ENERGETSKE VARČNOSTI

Primer iz moje poslovne prakse:

VSE PO STAREM

»Pri sebi sem opazil, da sem ne glede na to, na katerem delovnem mestu oziroma svetovalnih projektih sem delal, zelo hitro razvil določene navade. Vsekakor imajo le-te name umirjajoči

učinek. Načeloma bi lahko delovni dan začeli vsak dan drugače. Nekajkrat sem to celo poskusil in vsakič je bila situacija enaka. Imel sem občutek, da mi nekaj manjka in nisem mogel najti pravega dnevnega ritma. Vsekakor je v tej povezavi na mestu stari slovenski rek, da je navada železna srajca.»

Po moji oceni je **načelo energetske varnosti** najbolj temeljno nevronačelo, saj je varčevanje z energijo življenjskega pomena, čeprav na to dejstvo v sodobnem času zaradi preobilnosti virov pogosto pozabljam. V menedžmentu gre predvsem za prepoznavanje problematičnih navad, kot so odlašanje odločitev ali delo po načelu »vse po starem«. Največje težave pri izvedbi sprememb je namreč potrebna energija, ki jo morajo možgani vložiti, če se želimo nekaj novega naučiti oziroma spremeniti vedenje. V zavest si moramo priklicati, da možgani porabijo 20 % celotne telesne energije. Dnevno potrebujejo kar 160 gramov sladkorja - za lažje predstavo: gre za kar 16 jedilnih žlic, pa čeprav je njihova velikost le okoli 3 % naše telesne mase.ⁱ Sodobne tehnologije raziskovanja možganov med drugim temeljijo na merjenju prekrvavitve posameznih delov možganov, ker je le-ta zanesljiv znak za povečano aktivnost posameznega možganskega dela. Prav pri učenju oziroma spreminjanju vedenja se bistveno povečuje prekrvavitev, ker mora telo s pomočjo srca dovajati veliko energije v obliki krvnega sladkorja in kisika. Ta proces občutimo kot na napor in le ob pravi motivaciji bomo vztrajali. Po moji oceni je ta fiziološki mehanizem preprečevalec sprememb, ker je naše telo v osnovi narejeno za varčevanje z energijo, ki je bila v pradavnini redka dobrina, saj do hrane nismo mogli priti z nakupi v supermarketu. Tako se ustvarja začarani krog relativne pasivnosti. Zato lahko le stežka predvidimo, kdaj, kako in če sploh se bodo posamezni zaposleni lotili zastavljenih sprememb. Večinoma delavci na razumski ravni še nekako pristanejo na spremembo, a čustva jih skorajda samodejno blokirajo. Temu pojavu pravijo v psihologiji **set efekt**. Gre za obliko »miselne lenosti«, ki povzroča, da postanejo nekoč uspešne rešitve v mislih tako prevladujoče, da sploh ne prepoznamo alternativnih.ⁱⁱ Po raziskavah univerze Duke v Durhamu (ZDA) naši možgani sprejmejo 20.000 odločitev na dan, pri čemer jih 40 % temelji na navadah in ne na zavednih procesih izbire.ⁱⁱⁱ Če upoštevamo to spoznanje, vidimo, kako pomembno je imeti dobre ali - boljše rečeno - koristne navade. Pri tem deluje načelo energetske varčnosti, saj moramo na začetku, ko pridobivamo pozitivno navado, vložiti največ truda, toda sčasoma postane »železna srajca«, za katero porabimo manj energije kot na začetku. Poleg tega deluje kot slaba vest, telesu celo nekaj manjka, če je ne izvedemo.

Kako delovati skladno z načelom energetske varčnosti?

Delovanje v skladu z načelom energetske varčnosti ni preprosto. Kot majhen ukrep bi denimo vodjem prodaje svetoval, da skrbno pregledajo delo svojih zaposlenih in na vsake toliko časa izpeljejo kakšno igro ali tekmovanje, ki je usmerjeno v spremembo, in to v smislu »mesec pridobivanja novih kupcev« ali »mesec uvajanja novega izdelka« in podobno. Bistveno pri tem pristopu je, da se zavedamo, da so navade manifestacije nevrološkega koncepta delovanja možganov, ki deluje po načelo smotrnosti. To pomeni, da so ustaljene navade usmerjene v zmanjšanje naporov. Vendar ne smemo na navade gledati kot na izključno slab pojav, saj se jih da izkoristiti, kadar so v ospredju rutinska dela, kadar pa se je potrebno hitro odzvati, naj bi zaposleni slekel »železno srajco«. Enkrat bo to storil s preprečevanjem nečesa, drugič z močnim pritiskom in tretjič bo morda moral koga na delovnem mestu zamenjati. Pri tem naj opozorim na aksiom NLP: **»Vsaka sprememba vedenja naj upošteva okolje, situacijo in druge udeležence«**. Zato so spremembe navade vedno izziv za vse, tako za vodjo kot za njegove zaposlene.

Priporočilo:

Kot pomemben ukrep bi tudi poudaril primere t.i. »dobre prakse«, saj imate v svojih vrstah prav gotovo zaposlene, ki imajo pozitivne oziroma učinkovite navade, morda celo delovne rituale, ki jih lahko predstavite drugim zaposlenim. V pomoč pri tem je lahko t.i. **modeliranje**, ki je preprosto, vendar zelo učinkovito orodje, ki ga lahko najbolje razložimo s citatom soustanovitelja NLP-ja Richarda Bandlerja: *»Vzamemo najboljše od tega, kar ljudje počno, skrčimo to na bistvo, naredimo enostavno za učenje in delimo z drugimi.«* Več o modeliranju lahko preberete v poglavju *»Izbrane tehnike in orodja iz neuro-lingvističnega programiranja.«*^{iv}

Na naših delavnicah se sistematično ukvarjamo s pridobivanjem učinkovitih delovnih navad, pri čemer pomagamo seminarskim udeležencem, da najprej natančno zapišejo potek svojega delovnega dne in nato odkrivamo sprožilce in zaviralce pozitivnih navad. Zelo pozorni smo tudi na prepričanja in vrednote, ki pogosto delujejo kot zaviralci pozitivnih navad oziroma spodbujevalci negativnih. Prepoznamo jih s pomočjo vprašalnikov in z zastavljanjem ciljnih vprašanj.

1. NAČELO ZOŽENE ZAVESTI

Primer iz prakse

»Ko sem po petih letih zapustil delovno mesto direktorja, sem seveda moral pospraviti svojo dotedanjo pisarno. Pospravljanje se je prelevilo v garaško delo. Na kupe prospektov, papirjev, zapisov in datotek sem moral odstraniti. Celotna čiščenje je trajalo dva dni. Med pregledovanjem vseh teh kupov podatkov sem ugotovil, da je skoraj za vsakim odpadnim papirjem neka ideja oziroma zamisel, s katero sem se ukvarjal, ki pa kasneje ni bila uresničena. Priznati sem si moral, da sem v teh petih letih kar nekaj časa porabil za stvari, ki bi jih lahko delegiral drugim ali pa bi jih moral preprosto vreči v koš.«

Da bi lahko bolje razumeli načelo zožene zavesti, pogledajmo najprej, kako deluje naša zavest. Vsako sekundo naše telo »obstreljuje« informacije v obsegu okrog 50 milijonov bitov. Te informacije prihajajo iz njegove notranjosti (presnavljanje, prebavljanje, srčni utrip itd.) in iz okolja (zvoki, toplota zraka, dotiki itd.). Da lahko ob taki obsežni izpostavljenosti sploh ohranimo sposobnost delovanja, zavest, ki ima sedež v možganski skorji, skrči količino na ca 50 do 100 bitov na sekundo.^v Gre za nasprotni proces informiranja, ki ga lahko poimenujemo eksformiranje.^{vi} Možgani so torej zelo »izbirčni« organ, ki delujejo po načelo filtriranja. Le-tega opravlja v možganih t.i. hipokampus. V bistvu odloča o tem, kaj gre v zavest in to skladno s razlago, ki je pričakovanjem možganom najbližja. Pod vplivom drog, transa ali pomanjkanja spanca, »prepušča« tudi manj verjetne razlage. Na ta način lahko pride do vizij.^{vii} Skratka, vidimo, da je naše dožemanje vedno povezano z izborom najverjetnejšega oziroma smiselnega, s tem pa je zelo omejeno. Zaradi tega smo tudi ranljivi. Naša prepričanja lahko tako delujejo kot mentalni zid za spremembe (več o temi prepričanja bom spregovoril v okviru »načelo hitrega sklepanja«).

Če sedaj podrobneje pogledamo vodje v podjetjih, morajo ti dnevno opraviti velik obseg dela, ki je hkrati tudi zelo raznovrstno. Vendar to še ne pomeni, da za to storilnostjo stoji tudi velika učinkovitost. O' Connor in Seymour ugotavljata: *»Naša zavest je zelo omejena in zdi se, da lahko sledi samo sedmim spremenljivkam ali podatkom hkrati«*^{viii}. To zamisel je že leta 1956 prvi predstavil ameriški psiholog Georg Miller v članku z naslovom The Magic Number Seven Plus or Minus Two (Magično število sedem, plus ali minus dve). Iz Millerjevega spoznanja lahko pridemo do ključnega razumevanja načela zožene zavesti, saj ocenjujem, da je kakovostno vodenje možno samo, če vodja pri izvedbi svojih nalog ne »skače« iz ene teme na drugo in iz ene naloge na drugo. Pri tem poudarjam, da v ta sklop spada tudi sposobnost delegiranja in dodeljevanja nalog. Delo vodje je vedno raznoliko, saj zajema številne naloge, ki jih je treba opraviti (od delovnih nalog do vodenja ljudi). Zato je postavljanje prioritet za vodjo ključnega pomena. Po drugi strani se moramo zavedati nasprotnega »možganskega toka«, ki nam ga je »mati narava« vcepila v obliki radovednosti, saj je bilo v pradavnini pridobivanje novih informacij ključnega pomena za preživetje. Možgani želijo namreč na približno vsakih 3 sekund vedeti, kaj je novega v svetu.^{ix}

Vse, kar je ponavljajoče oziroma znano, ni tako pomembno kot novi podatki. Že v prazgodovini se je lahko v njih skrivala pomembna informacija, na primer o novem nahajališču vode ali novemu tropu živali, ki bi lahko bile potencialni plen. Skratka, v vsakodnevnem življenju vodij se odpirajo dan za dnem »škarje« med pozornostjo, ki je usmerjena na pomembne stvari, in pozornostjo, ki je usmerjena na potencialno pomembne stvari. Na žalost pa se prepogosto izkaže, da slednje večinoma niso pomembne.

Kako delovati skladno z Načelom zožene zavesti?

Pri določevanju svojih delovnih ciljev mora vodja biti selektiven, kar je, kot smo spoznali, v nasprotju z našo naravo, ki je v nas vgradila mehanizem radovednosti. V današnjem času vodjem ni lahko, ker so preplavljeni z različnimi informacijami v obliki ponudb, oglaševalskih materialov, sporočil medijev in ne nazadnje svetovnega spleta. Hkrati so vsak dan soočeni s številnimi željami, zahtevami in včasih tudi pritiski svojih zaposlenih, da o zahtevah lastnikov ne govorimo. Edino, kar v tem primeru pomaga, je železna disciplina glede odzivanja na raznovrstnosti delovnega dne. Na tem mestu moramo opozoriti na enega izmed aksiomov NLP, ki pravi: **»Energija teče tja, kamor gre pozornost«**. Na žalost imamo na voljo le omejeno količino časa in energije. Zato je treba z obema skrbno ravnati.

Priporočilo:

Ker smo zaradi načela zožene zavesti pogosto ujeti v obstoječe stanje, priporočam, da vodja 80 % delovnega časa namenijo nalogam, ki povečujejo učinkovitost tekočih delovnih postopkov, strank in trgov, 20 % delovnega časa pa nameni stvarim, ki lahko potencialno prispevajo k novi dodani vrednosti podjetja (odpiranju novih trgov, uvedbi novih proizvodov, uvedbi novih delovnih postopkov, zaposlitvi novih kadrov, usposabljanju obstoječih zaposlenih, nove poslovne ideje itd.). V naših delavnicah vodjem damo naslednjo nalogo: Natančno morajo opisati potek svojega delovnega dneva. Alternativno zapišejo, kako bi bil videti idealno izkoriščen delovni dan in kdo ali kaj jih ovira, da ga ne uresničujejo. Hkrati jih usmerjamo v razmišljanje o prihodnosti in inovativnosti.

Močno NLP orodje, ki uporablja načelo zožene zavesti v pozitivne namene, je **preokvirjenje**. Na splošno lahko rečemo, da s tem orodjem naredimo v naši »zoženi« zavesti salto mortale (popolni preobrat). Vzemimo na primer, da imate v svojem oddelku zelo trmastega sodelavca, za katerega vsi trdijo, da je nemogoč, ker je tako nepopustljiv. S hitrim preokvirjanjem lahko to lastnost postavite v povsem drugačen kontekst in iz njega naredite glavnega pogajalca z dobavitelji, ker je njegova odlika nepopustljivost, ki jo na takšnem delovnem mestu nujno potrebujete. Z oblikami preokvirjenja se lahko seznanite v poglavju »Izbrane tehnike in orodja iz nevrolingvističnega programiranja«.

2. NAČELO TRAJNE NENASITNOSTI

Primer iz moje poslovne prakse:

VEDNO VEČJA »DOZA«

»Pri svojem vodstvenem delu sem na lastni koži občutil - rekel bi jim kar - »fantazije« motivacije. Vse dokler se nisem seznanil s spoznanji o delovanju možganov, sem pravzaprav živel v zablodi glede motivov za aktivnosti pri zaposlenih. Tako sem kot novopečeni direktor dobil priložnosti dodeliti bonuse v obliki službenih vozil in mobilnih telefonov. Seveda so bili zaposleni v začetku motivirani, vendar le zaradi intenzivnosti kratkoročnih »mamil«. Kasneje le-ta niso več delovala oz. smo morali »odmerek« povečati, kajti če je v prvem letu službeno vozilo delovalo kot močan motivacijski ukrep, smo v tretjem bili »prisiljeni« povečati materialne nagrade, kar je pomenilo, da je vozilo moralo biti prave znamke in imeti boljšo opremo. V petem letu so zaposleni tudi to doživljali kot normalno, torej nič novega! Zato tako nisem več mogel povečevati motiviranosti zaposlenih.

Osnovna spoznanja nevrologov so dobila v poslovnem svetu svojo mesto v okviru nevroekonomije. Raziskave so namreč pokazale, da možgani delujejo predvsem po načelu pričakovanj. Stratum, kjer je največ živčnega prenašalca dopamina, ne zaznava nagrade, temveč pričakovanja o nagradi.^x Ko je želja uresničena, se naši možgani hitro navadijo na dražljaj (alkohol, mamila, dvig plače, napredovanje, pohvale itd.) in zopet hlepijo po večjem »odmerku«. Gre torej za samodejni možganski program, ki se mu le težko upremo. Za vodjo spoznanje tega programa pomeni, da je vsak ukrep, ki je usmerjen v materialno motiviranje zaposlenih, le kratkega dometa, ker se podrejeni hitro navadijo na dodeljen »korenček«. Omenjene raziskave so namreč pokazale, da ko ljudje enkrat dobijo tisto, kar so pričakovali, njihovi možgani ne izločijo več živčnega prenašalca dopamina, ki pa je temelj za motiviranost in usmerjeno delovanje.

Ali drugače povedano, dodatna plačila in privilegiji postanejo za možgane nevtralni in jih zavest razlaga kot zaslužene, kar pomeni, da zaposleni obseg dela, ki ga opravljajo jemljejo kot primernega za svoje dohodke. Praviloma se prav tukaj odpirajo mentalne škarje med pričakovanji vodij in zaposlenimi, saj menedžerska stran običajno misli, da bi morali delati več in doseči boljše rezultate. Zaposleni na drugi strani pa gledajo seveda stvar drugače, saj menijo, da jim ta dodatek ali privilegij preprosto pripada in ga za stalno vračunajo v svoje zasebne finančne načrte. V svoji poslovni praksi sem se srečal s številnimi ljudmi, tako z vodji kot drugimi zaposlenimi, ki so vsak zase našli razlage, zakaj so bili upravičeno deležni povišice. Nekateri so bili nejevoljni, da je niso dobili prej, drugi so bili še bolj skrajni, samozavestno so trdili, da so pričakovali celo višjo. Raziskave so pokazale, da se razlikuje sistem za nagrajevanje od drugih sistemov v možganih, saj kljub neprekinjeni stimulaciji ne pride do njegovega privajanja.^{xi} Ali drugače povedano: nikoli ni dovolj.

Če se vrnem na svoj primer iz prakse, vidimo, da so vsi sistemi, ki temeljijo na velikih variabilnih deležih v plači, učinkoviti v dobrih časih, v slabih pa se spreobrnejo v svoje nasprotje in ob slabem vzdušju v družbenem okolju še dodatno zmanjšujejo motivacijo zaposlenih. Zato je potrebno paziti na uravnovešeno razmerje med fiksnim in variabilnim delom plačil. Kaj pa je uravnovešeno razmerje je, je odvisno od delovnega mesta in panoge, v kateri delujejo podjetja. Poleg tega so raziskave pokazale, da dosežemo na daljši rok najboljši dražljaj in največjo aktivnost nagradnega sistema možganov, če je verjetnost, da lahko zaposleni nagrado dobi 50-odstotna.^{xii}

Priporočilo:

Vsako nagrado delavci prej kot slej vgradijo v svojo »življenjske načrte« in jih vzamejo kot samoumevne, zato ne morete nikoli ujeti pravega »odmerka«, ki bi lahko zagotovil trajno motivacijo. Zato je plača le eden od dejavnikov, ki vplivajo na dejanja delavcev. Več o dilemah, ki so povezane z motivacijo, boste izvedeli v tretjem poglavju, ki nosi naziv »Motivacijski cikel«.

Več o drugih nevrnačelih in vodenju v knjigi, ki jo boste lahko brali ob koncu marca.

Mag. Rudi Germ, NLP trener in NLP Master coach (INLPTA)

KAJ JE NOVEGA PRI NAS?



NAPOVEDUJEMO:

- **PISANJE OB KAMINU**, tretjič, delavnica pisanja, Radomlje, 28. 2. od 17.00 do 20.00, Nada Mulej
- **NLP MOJSTER- PRAKTIK**, začetek **11. 2. 2017**, **popust za plačila v enem znesku** (Ljubljana, Žalec) **NOVO!**
- **CELOSTNI ENERGETSKI COACHING**, **25. 2. 2017**, 2 dni, Ljubljana, pogoj najmanj NLP praktik.
- **NLP TRENER (INLPTA)**, začetek **18. 2. 2017**, Ljubljana

Vabljeni tudi na poslovni, **osebni in limbični coaching**. Imamo bogate izkušnje ne le v usposabljanju coachev, temveč tudi v poslovnem in osebnem coachingu.

KNJIGE in CD:

Še vedno lahko pri nas naročite knjigo **RDEČA NIT - SAM SVOJ COACH** (naročilo) (po ugodnejši ceni 17 EUR) in **(P)OZDRAVI STARE RANE** (15 EUR) in **MOJ DNEVNIK IZOBRAŽEVANJA** (15 EUR).

Na voljo je tudi še nekaj primerkov **priljubljenega CD-ja** s sprostitveno glasbo za coaching z navodili (10 EUR).

Če vam je naša spletna revija všeč, povejte naprej, če vam ni, povejte nam. Vabljeni tudi k sodelovanju s prispevki.

www.sledi.si