

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Magisterská práce:

Neurolingvistické programování v manažerské praxi

Neuro Linguistic Programming As Applied Within Management Training

2014

Autor: Bc. VERONIKA Pavlová

Vedoucí práce: PhDr.Mgr. PAVEL Kliment, Ph.D

Olomouc

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci na téma: „*Neurolingvistické programování v manažerské praxi*“ zpracovala samostatně a veškeré použité prameny jsem uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne

Podpis

.....

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala PhDr. Mgr. Pavlovi Klimentovi, Ph.D za jeho cenné rady a vedení při psaní této diplomové práce.

OBSAH:

Čestné prohlášení:	2
Poděkování.....	3
OBSAH:.....	4
ÚVOD	1
NEUROLINGVISTICKÉ PROGRAMOVÁNÍ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA	2
1.1 Neurolingvistické programování – vysvětlení pojmu.....	2
1.2 Demystifikace pojmů.....	3
1.1.1 Neuro.....	3
1.1.2 Lingvistické	3
1.1.3 Programování	3
1.3 Historie vzniku NLP.....	4
1.4 NLP jako anti-teoretická disciplína	4
1.5 Píříře NLP	5
1.1.4 Orientace na cíl.....	5
1.1.5 Raport.....	6
1.1.6 Tříbení smyslových schopností	7
1.1.7 Flexibilita	9
1.6 Předpoklady NLP	9
1.1.8 Člověk pracuje dokonale	10
1.1.9 Nemůžeme nekomunikovat	10
1.1.10 Mapa není teritorium	11
1.1.11 Zážitk má strukturu.....	12
1.1.12 Máme všechny zdroje, které potřebujeme.....	12
1.1.13 Každé chování má pozitivní záměr, vždy děláme ty nejlepší volby, které jsou nám dostupné 13	
1.1.14 Neexistuje neúspěch, existuje pouze zpětná vazba	13
1.1.15 Mysl a tělo jsou součástí téhož systému	13
1.7 Meta-programy	14
1.8 Metamodel.....	15
1.9 Miltonův model.....	16
1.10 Modelování	17
2. NEUROLINGVISTICKÉ PROGRAMOVÁNÍ V MANAŽERSKÉ PRAXI	19
2.1 Dosahování výsledků.....	20

2.1.1	Čtyř-stadiový cyklus úspěchu.....	20
2.1.2	Vizualizace	22
2.1.3	Dobře formulovaný výsledek.....	24
2.2	Techniky komunikace	29
2.2.1	Raport v rámci manažerské komunikace	29
2.2.2	Techniky rozeznání smyslových preferencí.....	34
2.2.3	Meta-programy v manažerské praxi.....	37
2.2.4	Metamodel v manažerské praxi	42
2.2.5	Generalizace	43
2.2.6	Miltonův model v manažerské praxi.....	49
2.2.7	Vložené příkazy.....	49
2.2.8	Vložené otázky.....	50
2.2.9	Předpoklady.....	50
2.2.10	Konjunkce.....	51
2.2.11	Čtení myslí	51
2.2.12	Odkazování se.....	52
2.2.13	Kontroverzní postuláty	52
2.2.14	Využití pro manažery:.....	52
2.3	Modelování strategií úspěchu	53
2.3.1	Základní kroky modelingu.....	53
2.3.2	Příklady použití modelování	56
3.	TEORETICKÁ DISKUZE	57
	ZÁVĚR.....	62
	ANOTACE	64
	ANNOTATION	65
	<i>Author:</i> Bc. VERONIKA Pavlová	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	INTERNETOVÉ ZDROJE:	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71
	PŘÍLOHA I: Modality a charakteristika smyslových vjemů.....	72
	PŘÍLOHA II: Tři typy osobnosti v závislosti na nejčastěji používaných meta-programech	74
	PŘÍLOHA III: Strategie Walt Disney	75
	PŘÍLOHA IV: Meta-modely a otázky vedoucí k jejich narušení	76

ÚVOD

Neurolingvistické programování, dále jen NLP, je považováno za jednu z neúspěšnějších a nepoužívanějších metod firemního i osobního vzdělávání. Nejčastěji se využívá pro rozvojové školení manažerů střední úrovně i TOP manažerů, pro školení a tréninky specialistů, pro rozvoj trenérů, pedagogů a konzultantů, pro kreativní rozvojové tréninky dospělých i dětí, rodinnou terapii a podobně. V USA i v Evropě existují školící a tréninková centra s certifikovaným systémem vzdělávání NLP.¹

V rámci managementu se většina prací zabývá otázkami efektivní komunikace, dosahování stanovených cílů a toho, jak modelovat nadprůměrné jedince způsobem, který umožní předat úspěšné strategie jejich jednání ostatním.

Cílem mé práce je popsat metodu Neurolingvistické programování a podat popis využití vybraných technik NLP v manažerské praxi. Jedná se o přehledovou studii, jako metodu jsem zvolila studium dostupných teoretických zdrojů, vztahovým rámcem je pak manažerská praxe.

V první části své diplomové práce se budu zabývat teoretickým vymezením NLP za použití dostupné odborné literatury. Cílem je popis hlavních principů NLP, historie vzniku metody, vysvětlení předpokladů a pilířů, na kterých NLP stojí. Dále načrtnu jednotlivé modely NLP, kterými se budu zabývat v druhé části práce. Následující kapitola bude zaměřena na popis vybraných konkrétních technik NLP používaných v rámci manažerské praxe. Jedná se především o techniky spojené s dosahováním cílů a efektivní komunikací. V poslední části své práce provedu teoretickou diskuzi ohledně stanovení limitů používání NLP v rámci manažerské praxe a doporučení směřující k optimálnímu využití NLP v managementu.

Téma této diplomové práce jsem si zvolila z osobního zaujetí metodou NLP a také proto, že na české půdě existuje velmi malé povědomí a limitovaná odborná literatura zaměřená na NLP.

¹ PARKES, P. NLP for project managers. London: BCS, 2011, s. 2.

NEUROLINGVISTICKÉ PROGRAMOVÁNÍ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Neurolingvistické programování (dále jen NLP) se stalo v posledních letech velmi populární metodou především v oblasti komunikace, sebe-rozvoje, vzdělávání a koučování.

V úvodní kapitole se věnuji vysvětlení základních pojmů, krátce se budu zabývat historií vzniku této metody a osvětlím systém předpokladů a pilířů, na kterém stojí základy NLP. Dále poskytnu teoretický rámec pro strategie myšlení podle NLP, tzv. meta-programy a vybrané komunikační modely, konkrétně Meta-model a Miltonův model. V závěru této kapitoly se zmíním o technice modelování.

1.1 Neurolingvistické programování – vysvětlení pojmu

Neexistuje jednotná definice NLP. Oxfordský anglický slovník například definuje NLP jako model mezilidské komunikace, který se zabývá vztahem mezi úspěšnými modely chování a subjektivní zkušeností (speciálně vzory myšlení), která stojí v pozadí tohoto chování.² Tossey³ vidí NLP jako metodu komunikace a osobního rozvoje.

Mnoho autorů pak podává abstraktnější vysvětlení a definuje NLP jako: „*umění a vědu o tom, jak vyniknout*“.⁴ O'Connor⁵ dodává, že o umění hovoříme proto, že každý jedinec přináší svou osobitost a jedinečný způsob nazírání věcí a jednání, který nemůže být plně zachycen pouhými slovy a technikami. NLP je podle něj také vědou, protože nabízí konkrétní metody objevování vzorů (způsobů), které používají výjimeční jedinci k dosahování mimořádných výsledků.

NLP se tedy v tomto pohledu zabývá rozdílem mezi průměrností a excelencí; a způsoby, jak dojít od jednoho k druhému.

² Oxford dictionaries [online]. Oxford University Press, 2004 - [cit. 2014-02-10]. Dostupný z WWW: www.oxforddictionaries.com

³ TOSEY, P., MATHINSON, J. Fabulous creatures of HDR: a critical natural history of Neuro-linguistic programming [online], 2007. [cit. 2014-20-14]. Dostupný z WWW: www.nlpresearch.com

⁴ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 9.

⁵ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 1.

1.2 Demystifikace pojmů

NLP spojuje poznatky z psycholingvistiky, neurolingvistiky, behaviorální a kognitivní psychologie, systémová teorie, kybernetiky a celé řady dalších vědních oborů.⁶ Název NLP reflektuje celostní pohled na naše tělo a mysl, spojení jednotlivých neurologických procesů s jazykem a naučenými behaviorálními strategiemi.

Jak dodává Dilts⁷ teorie NLP byla vytvořena na základě analýzy chování jedinců a procesů myšlení. Jedná se o zjištění, jak funguje mozek (neuro), pomocí analýzy jazykových vzorů (lingvistické) a neverbální komunikace. Výsledky této analýzy byly převedeny do programů (programování), které můžou být použity k přenesení úspěšných strategií jednání při dosahování cílů dalším lidem.

1.1.1 Neuro

Neuro - se vztahuje k našemu myšlení či vnímání, k procesům v mozku a k nervovému systému, který vytváří základy jakéhokoli chování. Zvláště se vztahuje k neurologickým procesům vnímání – vidění, slyšení, cítění, chuti a čichu.⁸ Cílem v rámci NLP je dospět k poznání naší mysli a k tomu, jak funguje, uvědomit si a podporovat návyky, které jsou pro nás užitečné a potlačit takové, které nám neprospívají.⁹

1.1.2 Lingvistické

Lingvistické - ukazuje k jazykovým vzorcům, které ovlivňují naše porozumění a naše chápání.¹⁰ Na nich je pak založena veškerá naše komunikace – interpersonální i intrapersonální, verbální i neverbální.

1.1.3 Programování

Programování – znamená způsob, jakým můžeme organizovat a programovat své myšlenky, pocity, přesvědčení tak, abychom vnesli požadovanou změnu do našeho chování a došli k očekávaným výsledkům.¹¹ Jedinci používají různé strategie pro řešení situací v jejich životě a cílem NLP je pomoci rozpoznat tyto strategie a rozhodnout se, zda je chceme nadále využívat a rozvíjet či se jich zbavit jako neúčinných. Tento

⁶ VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 34-36.

⁷ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 790.

⁸ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 15.

⁹ KNIGHT, S. NLP v praxi, Praha: Management Press, 2005, s. 11.

¹⁰ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 15.

¹¹ Tamtéž.

proces není chápán jako manipulativní, protože techniky NLP jsou neutrální a záleží na jedinci, jak je bude používat.

1.3 Historie vzniku NLP

Přestože je NLP poměrně mladou vědní disciplínou, která vznikla na začátku sedmdesátých let, stala se populární v celosvětovém měřítku.

Zakladateli NLP jsou John Grinder (lingvista) a Richard Bandler (absolvent psychologie). Původním záměrem nebylo vytvořit novou teorii, ale identifikovat úspěšné vzory chování používané špičkovými terapeuty a tyto vzory předat ostatním. Grinder a Bandler studovali práci třech vrcholových terapeutů Fritz Perls (stál u základu Gestalt terapie) Virginia Satir (znamenitá rodinná terapeutka) a Milton Ericson (světově proslulý hypnoterapeut). Jejich cílem bylo zodpovědět otázku, jaké strategie tito úspěšní terapeuti volí v rámci jejich praxe. Přestože se jednalo o tři velmi odlišné osobnosti, Grinder a Bandler překvapivě objevili podobné vzorce chování.¹²

Další osobností, která ovlivnila jejich práci, byl Gregory Bateson, britský antropolog a autor publikací o komunikaci a teorii systémů, biologii, kybernetice, antropologii a psychoterapii. NLP se jevila jako úspěšný terapeutický model pro eliminaci fobií, změnu kompulsivního chování a zvládnání stresu.¹³

Na základě originálních výsledků jejich práce Grinder a Bandler vytvořili teoretický model Neurolingvistické programování – NLP, který se rozvinul do dvou směrů. V první řadě jde o identifikaci nadprůměrných strategií úspěšných jedinců v určené oblasti lidského působení a modelování daných vzorů tak, aby byly předatelné ostatním jedincům. Druhé zaměření se týká oblasti efektivního myšlení a komunikace.¹⁴

Ve své práci zahrnu obě oblasti a to v zaměření na manažerskou praxi.

1.4 NLP jako anti-teoretická disciplína

NLP bylo vytvořeno k tomu, aby bylo používáno, především v počátečních pracích zakladatelů NLP se objevuje značně anti-teoretický přístup. NLP trenéři se zabývají modelováním, jehož účelem je dojít k deskripci modelu, strategie jednání při dosahování cílů, která je užitečná. „*Netušíme, co je opravdová „přirozenost“ věci a*

¹² VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 37.

¹³ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 20.

¹⁴ Tamtéž.

*nijak nás nezajímá pravda jako taková. Funkce modelingu je přinést takové deskripce, které jsou užitečné.*¹⁵

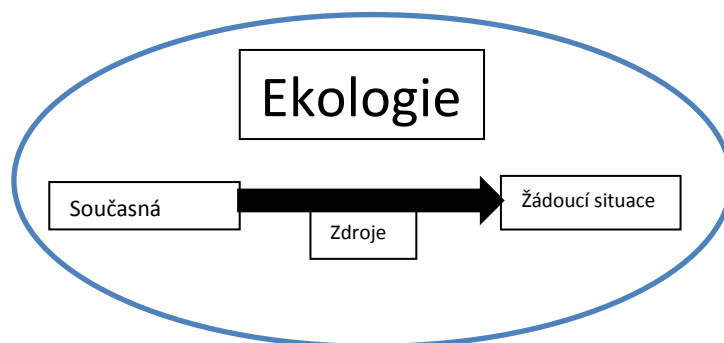
Termín užitečnost se prolíná celou teorií NLP, je tedy značně pragmatická. Tato systematická anti-teoretická je pravděpodobně jedním z hlavních důvodů, proč se NLP neuchytilo na české akademické půdě. Naopak zde můžeme hovořit o značné skepsi vůči této metodě, například Vojtíšek¹⁶ zařadil NLP do seznamu nových sekt.

1.5 Pilíře NLP

NLP obsahuje 4 základní principy, známé jako pilíře NLP. Těmito principy jsou orientace na cíl, raport, tříbení smyslových schopností a flexibilita.

1.1.4 Orientace na cíl

Celá metoda NLP apeluje na nutnost vytvoření konkrétních cílů, které udají směr našemu snažení. Cíl je požadovaný stav, kterého chce jedinec nebo organizace dosáhnout.¹⁷ Zásadami formulace cílů se budu zabývat v druhé části mé práce.



Obrázek 1: Zaměření na cíl¹⁸

Obrázek ilustruje zaměření na cíl, kdy cíl znamená změnu (cestu) ze současné neuspokojivé situace k budoucímu žádoucímu stavu. K jejímu dosažení je potřeba mít odpovídající zdroje v podobě mentálních strategií, jazyka, fyziologie, emoční stability, víry a hodnot.¹⁹ Dosahování těchto cílů je ohraničeno rámcem či prostředím, v NLP nazývaným ekologií. Hovoříme o osobní ekologii (vlastní potřeby, aspirace a hodnoty) a souboru systémů (rodina, škola, právní systém atd.) v rámci stanoveného cíle.²⁰

¹⁵ BANDLER, R., GRINDER, J. *Frogs into princes*, Brooklyn: Real People Press, 1979, s. 6.

¹⁶ VOJTÍŠEK, Z. *Netradiční náboženství u nás: Dingir*, 1998, s. 115.

¹⁷ BANDLER, R., LA VALLE, J. *Persuasion engineering*, California: Meta Publication, 2000, s. 206.

¹⁸ J. SEYMOUR, J. O'CONNOR, *Introducing NLP*. London: Thorsons, 1993, s. 15.

¹⁹ O'CONNOR, J. *NLP Workbook*. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 12.

²⁰ VAKNIN, S. *The big book of NLP, Expanded*. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 268.

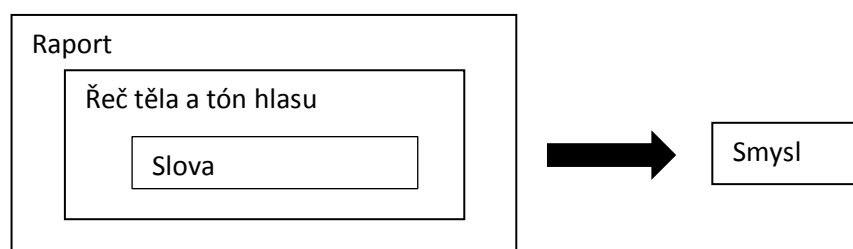
NLP poukazuje na skutečnost, že při stanovování osobních cílů musíme brát v potaz socioekonomické prostředí, ve kterém žijeme. Navíc se zabývá technikami stanovení cíle tak, abychom jej s co největší pravděpodobností byli schopni dosáhnout. „Čím konkrétněji a pozitivně jsme schopni si definovat vlastní cíle, tím více jsme schopni „naprogramovat“ náš mozek tak, aby vyhledával příležitosti, které nás vedou k dosažení toho, co chceme.“ Příležitosti existují, pokud jsou rozpoznány jako příležitosti.²¹

Způsobem stanovení a kontroly dosažení cílů se budu zabývat v kapitole 2.1 Dosažení výsledků.

1.1.5 Raport

Raport je stav psychického souznění, je to kvalita vztahů, která vede k pocitu vzájemné důvěry. Navázání raportu je esencí jakékoliv terapie, tvoří základ úspěšného přístupu ke vzdělávání, tréninku, koučinku, pro obchodní jednání či poradenství.²²

Následující graf znázorňuje jeden z předpokladů NLP: raport je úplným kontextem komunikace. Pokud je smyslem komunikace odezva, kterou vyvolává, pak je dosažení raportu schopností vyvolat s větší pravděpodobností očekávanou odezvu.



Obrázek 2: Raport je úplný kontext komunikace²³

Raport vzniká přirozeně, v rámci komunikace, na nevědomé úrovni. Mají-li lidé vzájemný raport, mají tendenci zaujímat stejnou polohu těla, shodují se v rychlosti, hlasitosti a tónu jejich mluveného projevu. A tento princip funguje obousměrně, pokud spolu dva lidé nezískali raport, projevuje se to v jejich nesouladu ve fyziologii a hlasových charakteristikách.²⁴

²¹ J. SEYMOUR, J. O'CONNOR, *Introducing NLP*. London: Thorsons, 1993, s. 10.

²² O'CONNOR, J. *NLP Workbook*. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 4.

²³ J. SEYMOUR, J. O'CONNOR, *Introducing NLP*. London: Thorsons, 1993, s. 21-23.

²⁴ ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 80-81.

V podstatě se jedná o sdílení vzájemných kognitivních map, respekt ke způsobům, jako ostatní lidé vnímají svět a snaže se na tyto mapy napojit.

Podrobněji se danou tématikou zabývala Knight,²⁵ podle které mají lidé ve stavu raportu tendenci mít stejný nebo obdobný styl pokud jde o:

- postoj,
- pohyby a gesta,
- hloubku a způsob dýchání,
- tón a kvalitu hlasu,
- obsah jazyka: vizuální, auditoriální, kinetický, klíčová slova atd.

Navíc se často shodují v těchto oblastech:

- přesvědčení,
- hodnoty,
- pocit identity,
- smysl práce a života atd.

NLP vidí raport jako efektivní komunikační techniku a tvrdí, že s rozvojem této dovednosti se postupně stane navázání raportu nevědomou schopností. Seymour a O'Connor²⁶ se domnívají, že je možné navázat raport s kýmkoliv pomocí vědomě a vhodně použitých komunikačních technik. „*Úspěšní lidé jsou schopni navázat raport a raport vytváří důvěru.*“

Konkrétními technikami raportu (především se zaměřením na manažerskou praxi) se budu zabývat v kapitole 2.2.1 Raport v rámci manažerské komunikace.

1.1.6 Tříbení smyslových schopností

Podle modelu NLP myslíme tak, že reprezentujeme naši zkušenost se světem, to co vidíme, slyšíme a cítíme, vnitřně.

NLP pokládá naši senzorkou zkušenost za základní zdroj naší znalosti externího prostředí a fundamentální materiál, z něhož konstruujeme model světa.²⁷ Nutno dodat, že jednou z hlavních vlastností našeho senzorkého systému je selektivnost. Hovoříme o percepčních filtrech, které mají za úkol třídít, generalizovat a

²⁵ KNIGHT, S. NLP v praxi, Praha: Management Press, 2005, s. 277.

²⁶ J. SEYMOUR, J. O'CONNOR, Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 19.

²⁷ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 27.

mazat informace získané pomocí smyslů. Tyto filtry ovlivňují velkou měrou šíři toho, jak budeme zažívat svět.

NLP se zaměřuje na využití našeho sensorického systému tak, aby byl co nejvíce efektivní. Hovoříme o sensorické ostrosti, což je schopnost vytvářet jemnější a užitečnější distinkce ohledně sensorických informací získaných z externího světa.²⁸ V rámci NLP tréninku je rozvoj uvědomění si vlastního smyslového aparátu, a tím rozvoj sensorické ostrosti neboli schopnosti rozšířit filtry našeho vnímání, jedním z explicitních cílů. To vede k rozšíření našich kognitivních map.

V NLP je každý smyslový orgán nazván reprezentačním systémem, kdy vlastnosti a charakteristiky těchto systému jsou označeny jako charakteristiky smyslových vjemů. Příkladem vizuální charakteristiky vjemů je jas a ostrost, sluchové charakteristiky vjemů je hlasitost a výška.²⁹ Podrobnější popis charakteristik vjemů viz příloha 1: Modalita a charakteristika smyslových vjemů.

Dalším způsobem uplatnění sensorické ostrosti je schopnost rozpoznat v rámci komunikace takové signály, které nám umožní identifikovat reprezentační systém druhé osoby. Jak tvrdí Alder³⁰: „rozpoznání dominantního způsobu myšlení druhé osoby a změna našeho chování v rámci takového zjištění, může markantně zvýšit raport.“

Konkrétními technikami dosažení raportu se budu zabývat v kapitole Naladění 2.2.1.1.a Vedení 2.2.1.2.

1.5.1.1 Reprezentační systém

Veškerá zkušenost se světem pramení z informací získaných pomocí našich smyslů. K pěti smyslům patří smysly vizuální, sluchové, pohybové (kinestetické), chuťové a čichové.

Visuální systém má podobu externí (díváme se na vnější svět) nebo interní (mentální vizualizace). Stejně, náš auditoriální systém je rozdělen na externí zvuky (muzika) a interní (vnitřní dialog, vzpomínky na zvuky). Naš kinestetický systém zahrnuje externí část (dotek, teplota, vlhkost) a interní část (vzpomínka na emoce,

²⁸ACT NLP Training Business [online], 2001. [cit. 2014-23-14]. Dostupný z WWW: www.nlp-training-business.com

²⁹ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 88.

³⁰ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 89.

vnitřní pocity). Naše smysly využíváme navenek k vnímání světa a vnitřně k reprezentaci této zkušenosti pro sebe sama.³¹

K senzoričkému systému se váže systém jazyka (digitální systém), který využíváme k prezentaci naší zkušenosti. Pomocí slov, vět a frází popisujeme naši zkušenost v rámci jednotlivých reprezentačních systémů. Senzoričké zkušenosti jedinců se liší, ovšem jazyk je univerzální a my jsme proto schopni popsat naši zkušenost, sdílet tak naši mapu³². (viz. níže) Jak dodává Dillts³³: „slova nejen reprezentují naši zkušenost, ale často ji také rámuji.“

Popisem preferenčního reprezentačního systému se budu zabývat v kapitole 2.2.2 Techniky rozeznání smyslových preferencí.

1.1.7 Flexibilita

NLP pracuje s vytvořením celé škály možností, technik, metod a stylů tak, aby existovala velká variace strategií vedoucí k dosažení cíle. „Čím více možností volby máme (emocionální stav, komunikační styl, perspektiva), tím lepších výsledků můžeme dosáhnout.“³⁴

To souvisí s kognitivní mapou jedinců, kde je kladen důraz na bohatost a šířku těchto modelů světa. Jedním z předpokladů NLP je skutečnost, že: „behaviorální flexibilita vede k více příležitostem a mít více příležitostí je lepší než mít limitované příležitosti.“³⁵ V důsledku toho pak vzrůstá míra vlivu člověka na průběh vlastního života.

1.6 Předpoklady NLP

Základy NLP jsou položeny na systému předpokladů. Předpoklad je definován jako myšlenka, která je považována za pravdivou, na základě pravděpodobnosti.³⁶ Propagátoři NLP připouštějí, že tyto předpoklady se nedají aplikovat na každou situaci.

Tyto předpoklady tvoří fundamentální základ, na němž je postavena metodologie a systém technik NLP. Jako celá řada dalších aspektů NLP, tyto

³¹ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 27.

³² Badler, R., Grinder, J. The structure of Magic II., Science and Behavior Books, 1976, s. 9.

³³ DILTS R. Sleight of mouth. California: Meta Publications, 1999, s. 18.

³⁴ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 4.

³⁵ SIKES, R. The ultimate NLP study course, s. 29.

³⁶ Oxford dictionaries [online]. Oxford University Press, 2004 - [cit. 2014-02-10]. Dostupný z WWW: www.oxforddictionaries.com

předpoklady byly vyvozeny z dalších vědních disciplín jako obecná sémantika, systemická teorie, kybernetika, pragmatismus, logický pozitivismus atd.³⁷

1.1.8 Člověk pracuje dokonale

První předpoklad je, že lidé jednají na základě svých vlastních strategií a tento systém funguje dokonale. Alder³⁸ hovoří o tom, že „*jako účelné systémy, zaměřené na dosahování cílů, jsme pozoruhodně efektivní.*“ Znamená to, že pokud děláme stejné věci neustále dokola, máme tendenci dosahovat podobných výsledků. O'Connor³⁹ dodává, že přestože systém funguje dokonale, naše strategie nemusí být efektivní. Použitím NLP dochází k porozumění toho, jak náš systém funguje a na základě toho jsme schopni změnit náš celkový neurologický systém, tj. eliminovat strategie, které nás brzdí v dosažení našich cílů a rozvíjet ty, které podporují náš růst.

1.1.9 Nemůžeme nekomunikovat

Tento předpoklad znamená, že komunikujeme neustále, i když se snažíme nekomunikovat. V NLP je smyslem komunikace reakce, kterou vytváří.⁴⁰ Pokud není dosažen požadovaný výsledek, není podstatná forma komunikace, nosič informace ani zpráva samotná.

Úspěch komunikace závisí na tom, zda komunikace dosáhne zamýšleného výsledku. Výsledkem může být přenos informace, varování, zábava, povzbuzení atd. NLP tedy měří úspěch komunikace na základě výstupů více než vstupů do procesu komunikace.⁴¹

Obsahem každého našeho sdělení jsou nejen slova, ale také gesta, mimika, hlasové rozložení, tón hlasu atd. Vše dohromady tvoří význam naší zprávy. Následující schéma ilustruje, nakolik jsou jednotlivé složky našeho sdělení důležité v rámci komunikace.

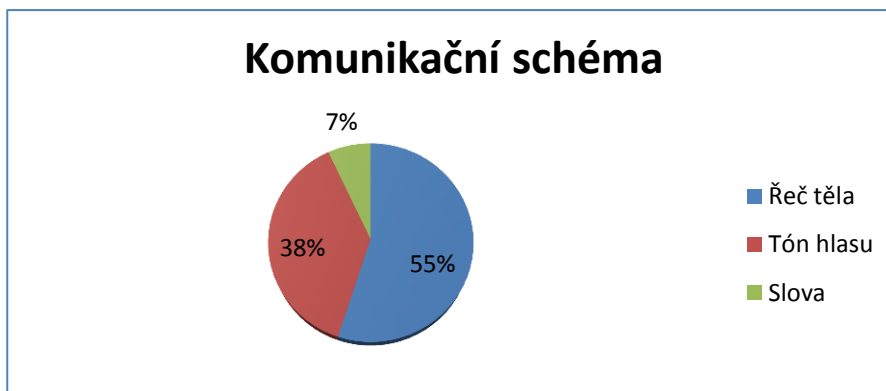
³⁷ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 897.

³⁸ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 29.

³⁹ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 30.

⁴⁰ J. SEYMOUR, J. O'CONNOR, Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 15.

⁴¹ VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 86.



Obrázek 3: Komunikační schéma⁴²

V procesu komunikace mají použitá slova malý význam, zatímco neverbální komunikace má mnohem větší váhu.

1.1.10 Mapa není teritorium

Tento princip byl formulován polským filozofem a lingvistou Alfredem Korzybski, který poukázal na fakt, že lidský pokrok je důsledkem více flexibilního nervového systému, který je schopen formovat a užívat symbolické reprezentace, mapy.⁴³ Jeho zákon individuality pak říká, že neexistují dva lidé, situace, procesy, které jsou stejné v každém detailu.⁴⁴ Korzybski tak poukazuje na to, že máme mnohem méně slov a konceptů než je skutečný autentický zážitek a proto často dochází ke zmatkům a nedorozuměním.

Každý z nás vnímá svět svým jedinečným a neopakovatelným způsobem, naše chování je založeno na naší vlastní mapě světa. Ale žádná z našich map není skutečným „teritoriem“ reality.⁴⁵ Lidé nejsou schopni vidět realitu takovou, jaké je. Svět, tak jak jej vnímáme, není reálným světem, je to naše teritorium, mapa vytvořená naším neurologickým systémem.

Naše mapa je tedy pouhým odrazem našich smyslových reprezentačních systémů. To, na co jsme zaměřeni v naší mapě, je dále filtrováno našimi vírami, zájmy a předpoklady.⁴⁶ NLP v sobě takto zahrnuje kognitivistickou koncepci.

⁴² SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. *Introducing NLP*. London: Thorsons, 1993, s. 18.

⁴³ KORZYBSKI, A. *Science and Sanity*, New York: Institute of General Semantics, 1933, s. 52-53.

⁴⁴ DILTS R. *Sleight of mouth*. California: Meta Publications, 1999, s. 11.

⁴⁵ VAKNIN, S. *The big book of NLP, Expanded*. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 87.

⁴⁶ McDermott, I., O'Connor, J. *Practical NLP for managers*, Gower Pub Co, 1997, s. 26.

NLP hovoří o primární a sekundární zkušenosti. Primární zkušenost pochází z našich smyslů a jejich funkcí přímého vnímání vnějšího světa. Sekundární zkušenost se vztahuje k verbálním a symbolickým mapám, která jsme si vytvořili k reprezentaci a organizaci našich primárních zkušeností.⁴⁷ Jinými slovy je naše mapa složena z informací získaných pomocí smyslových orgánů a našich asociovaných vzpomínek, fantazií, emocí apod.

Dilts⁴⁸ tvrdí, že čím bohatší a větší jsou naše mapy, tím více možností jsou nám k dispozici v rámci naší reality. Úkolem NLP pak je poskytnout nástroje k tomu, abychom tohoto byli schopni. O'Connor⁴⁹ vidí NLP jako umění, které nám napomáhá rozpoznat a měnit naše mapy, čímž dosáhneme větší svobody v jednání. V momentě, kdy jsme schopni sdílet jiné mapy a upravit si ty naše, sdělnost naší komunikace se stává mnohem efektivnější. Podle Aldera⁵⁰ tkví podstata efektivní komunikace v rozpoznání a překlenutí propasti mezi mapami jednotlivých lidí.

1.1.11 Zážitek má strukturu

Všechny naše myšlenky a vzpomínky v sobě mají vzorec. Mozek kategorizuje a klasifikuje jednotlivá smyslová data s preferencí jednoho smyslového orgánu, který má sklon vytvářet vzorec či strukturu našich myšlenek. Když změním tento vzorec, měním význam našich myšlenek a našeho následného chování.⁵¹

Příkladem může být proces motivace – někdo je motivován vizuálními obrazy, jiný dobrým pocitem nebo interním dialogem, tedy motivační strategie mají různou strukturu. Když změním tento vzorec, změním naši myšlenkovou strukturu a tím vytváříme nový zážitek.⁵² Tento přístup se v NLP také využívá při odstraňování fobií.

1.1.12 Máme všechny zdroje, které potřebujeme

O'Connor tvrdí, že „*neexistují lidé bez potřebných zdrojů, existuje pouze takový stav mysli.*“⁵³ Naše dovednosti a schopnosti začínají v naší mysli a jsou dosažitelné všem. Podle NLP jsme schopni změnit to, jak se cítíme a skrz to dosáhnout našich cílů.

⁴⁷ DILTS R. Sleight of mouth. California: Meta Publications, 1999, s. 16- 18.

⁴⁸ DILTS R. Sleight of mouth. California: Meta Publications, 1999, s. 11.

⁴⁹ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 6.

⁵⁰ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 32.

⁵¹ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 33.

⁵² Tamtéž.

⁵³ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 6.

1.1.13 Každé chování má pozitivní záměr, vždy děláme ty nejlepší volby, které jsou nám dostupné

NLP separuje záměr našeho chování a naše chování samotné. Všechno naše konání má minimálně jeden účel, dosáhnout něčeho, co oceňujeme a z čeho těžíme.⁵⁴ Alder poukazuje na důležitost naší historie: „každý z nás má celoživotní zkušenosti, na jejichž základě se rozhoduje a činí volby. Máme tendenci vybírat si ty nejlepší varianty na základě své zkušenosti.“ Jedním z dalších předpokladů NLP je, že je lepší mít více variant. „Čím více variant (možností), tím efektivněji můžeme jednat.“⁵⁵ Tohoto můžeme dosáhnout rozšířením našeho modelu světa (mapy).

NLP tedy věří v pozitivní záměr každého jednání, jedinou nutností je flexibilita v rámci našeho nazírání na svět. Jak dodává Dilts:⁵⁶ „i to nejkrutější, nejkontroverznější jednání je nejlepší možnou variantou zvolenou člověkem v rámci daného místa a času.“ K pochopení takového jednání potřebujeme pochopit odlišné mapy vnímání ostatních. Na druhé straně také můžeme dojít k vlastním skrytým záměrům vedoucí k takovému návykovému chování, které v nás vyvolává pocity nelibosti a nedává žádný logický smysl.

1.1.14 Neexistuje neúspěch, existuje pouze zpětná vazba

NLP označuje „prohru“ jako cestu k vyniknutí, integrální část procesu učení. Lidé vnímají neúspěch jako něco negativního, čímž vzniká kontraproduktivní stav mysli. Působením technik NLP se naše vjemy a postoje stávají něčím, co můžeme kontrolovat, chceme-li.⁵⁷

Zde se jedná spíše o filozofii NLP, nežli vědecký fakt.

1.1.15 Mysl a tělo jsou součástí téhož systému

Procesy odehrávající se v rámci každodenních interakcí jedinců, uvnitř konkrétních jedinců a jejich prostředím jsou systemické. Jedná se o komplexní systém prvků, které se navzájem ovlivňují a reagují. Není možné kompletně izolovat jeden

⁵⁴ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 26.

⁵⁵ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 11.

⁵⁶ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 898.

⁵⁷ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 34.

prvek od zbytku systému.⁵⁸ NLP v této souvislosti nám tímto způsobem ukazuje dvě cesty, pomocí nichž můžeme dosáhnout změny: prostřednictvím naší fyziologie a toho, jak myslíme. „*Rozpoznáním a používáním obou cest akcelerujeme naši výkonost.*“⁵⁹

1.7 Meta-programy

Meta-programy jsou definovány jako úroveň mentálního programování, které určuje, jak třídíme, orientujeme a rozdělujeme naše zkušenosti. Meta-programy jsou spíše abstraktní, než specifické strategie našeho myšlení a definují náš obecný postoj k určité otázce, spíše než podrobnosti o procesu myšlení.⁶⁰

Meta-programy poskytují jakýsi most mezi mozkem a nervovou soustavou a mentálními procesy, které řídí naše postoje a chování. Navíc poskytují rámce, v němž je člověk schopen přijímat a zpracovávat informace vnitřního nebo vnějšího původu a následně komunikovat a reagovat odpovídajícím způsobem.⁶¹ Většinou si našich meta-programů nejsme vědomi. Jak dodává O'Connor: „*meta-programy jsou systematické a habituální a většinou je nepodrobujeme analýze, zda jsou či nejsou pro nás prospěšné.*“⁶² V jakémkoli okamžiku se člověk více přiklání k určité strategii v závislosti na prostředí, okolnostech situace a úkonech v rámci jednotlivých mentálních operací.⁶³ Meta-programy tedy nejsou nic neměnného a v případě, že jsme schopni je odhalit jako neúčinné či dokonce škodlivé, můžeme je změnit.

Jak dodává Alder⁶⁴, tyto celkové strategie jsou založeny na naší jedinečné a proměnlivé zkušenosti, zvláště však na prostředí, hodnotách a postojích. Lidé se společnou převládající tendencí mají pak sklon mít dobrý raport a snáze komunikovat.

Meta-programy jsou důležité v klíčových oblastech motivace a rozhodování. Dobří komunikátoři přizpůsobí svůj jazyk tak, aby navazoval na mentální model světa druhých lidí. Zjištění a používání meta-programů jedince je důležitým nástrojem manažerů v případě snahy navázat raport. Jednotlivými příklady meta-programů a jejich

⁵⁸ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 899.

⁵⁹ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 36.

⁶⁰ ACT NLP Training Business [online], 2001. [cit. 2014-23-14]. Dostupný z WWW: www.nlp-training-business.com

⁶¹ VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 523.

⁶² SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 150.

⁶³ VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 527.

⁶⁴ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 99-100.

rozpoznáním a konkrétním využitím v manažerské praxi se budu zabývat v kapitole 2.2.3. Meta-programy v manažerské praxi.

1.8 Metamodel

Metamodel je jedním z prvních modelů NLP a zahrnuje způsoby používání jazyka a porozumění mentálních map druhých lidí.⁶⁵

Metamodel se zabývá běžnými jazykovými vzorci, které jsou příkladem všech typů zjednodušení. Tím, že rozpoznáme běžné jazykové vzorce, můžeme reagovat a komunikovat více informovaným a uvědoměným způsobem.⁶⁶ Metamodel je tedy dalším nástrojem NLP umožňující efektivní komunikaci.

Autoři tohoto modelu Badler a Grinder⁶⁷ tvrdí: „*nejrozšířenější paradox lidského rodu je, že procesy, které nám umožňují žít, přežít, růst, měnit a zažívat radost jsou stejné procesy, které blokují náš další růst, pokud se dopustíme chyby záměny tohoto modelu za realitu. Můžeme identifikovat tři základní mechanismy, pomocí kterých tohle děláme: generalizace, vypouštění a zkreslení.*“ Podrobněji popíšu a uvedu konkrétní příklady jednotlivých mechanismů generalizace, vypouštění a zkreslení v kapitole 2.2.4 Metamodel v manažerské praxi.

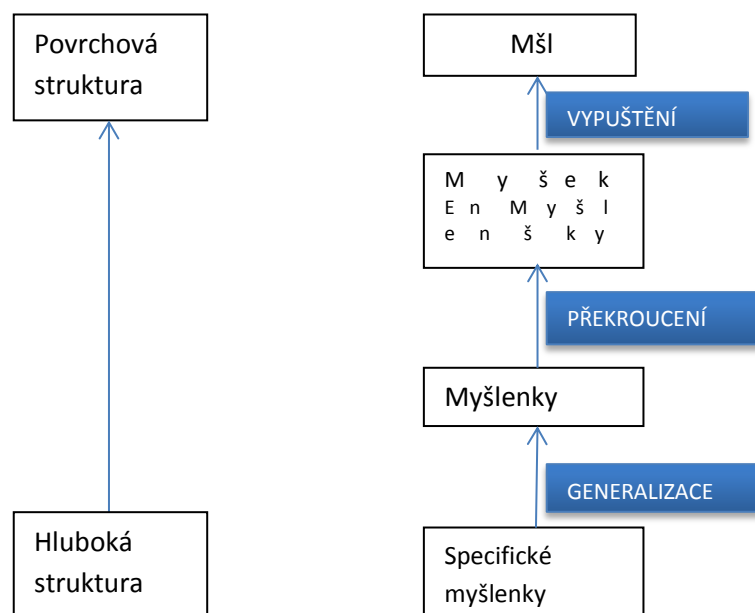
O'Connor se pak zabývá pojmy hluboká a povrchová struktura jazyka. Hluboká struktura je neuvědomovaná a obsahuje kompletní a plnou informaci, myšlenku, tak jak ji chceme sdělit. Pro účely každodenní komunikace však musíme obsah našeho sdělení zkrátit. Takto zjednodušená informace je nazývána povrchovou strukturou.⁶⁸

⁶⁵ BANDLER, R., LA VALLE, J. Persuasion engineering, California: Meta Publication, 2000. s. 205.

⁶⁶ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 115.

⁶⁷ BANDLER, R., GRINDER, J. The structure of Magic I., 1. Vyd. Science and Behavior Books, 1975, s. 14.

⁶⁸ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 91.



Obrázek 4: Procesy generalizace, překroučení, vypouštění⁶⁹

Metamodel je tedy řada otázek, která se snaží odstranit nedostatky, zkruslení a zobecnění jazyka. Cílem je pak získat konkrétní informace a smysl komunikace. Seymour⁷⁰ pak klade důraz na nehodnotící přístup: „žádné z těchto vzorů nejsou dobré ani špatné, záleží na konkrétní situaci, jejím kontextu a důsledků jejich použití.“

1.9 Miltonův model

Jak píše Badler a Grinder⁷¹ ve své knize Trans-formations, Miltonův model ukazuje, jak být „obratně vágní“. Díky tomu jsme schopni činit prohlášení, která znějí konkrétně, ale jsou přitom natolik obecná, aby byla dostatečně blízká posluchačově zkušenosti, ať už je jakákoli.

Miltonův model byl vytvořen zakladateli NLP Balderem a Grinderem při modelování hypno-terapeuta a lékaře Miliona H. Ericssona.⁷² Ericsson jednal kompletně v opozici k Meta-modelu zmíněnému výše. „Ericsson vedl lidi k vyšším stupňům abstrakce, k hodnotám, které jsou více obecné. Používal mimořádně vágní jazyk, který byl účinný při vedení pacientů a to pro to, že jim nechával volnost určit si pro ně nejvíce odpovídající význam a smysl.“⁷³ Smyslem snahy podněcovat a nabádat posluchače

⁶⁹ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 91.

⁷⁰ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 90.

⁷¹ BANDLER, R., GRINDER, J. Trance-formations, Brooklyn: Real People Press, 1981, s.

⁷² DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 776.

⁷³ VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 504.

hledat vlastní význam vysloveného spočívá v tom, že pravděpodobně budou pocítovat větší zodpovědnost vůči významu, která sami pro sebe našli a budou odhodlanější přijmout ho za svůj, než by tomu bylo v případě, kdy jim ho nabídneme.⁷⁴ Jedná se o to, že člověka vedeme k takovým myšlenkám a závěrům, které jsou mimo jejich vědomé vnímání. Takto může člověk dojít k novým řešením, volbám, možnostech apod.

Miltonův model je tedy soubor jazykových vzorců, jejichž účelem je vyvolat a udržovat stav transu a tím odhalit skryté zdroje naší osobnosti.⁷⁵

Trans je definován jako stav vědomí navozený koncentrací myslí. Je to způsob, kterým přistupujeme do našeho nevědomí.⁷⁶ Jinými slovy, čím více jsme zaměřeni na naše vnitřní pocity a myšlenky, tím méně věnujeme pozornost externímu světu.

O'Connor⁷⁷ hovoří o dvou protichůdných stavech „*downtime*“, kdy přednostně věnujeme pozornost vnitřnímu světu a jejich extrémní podoba je stav spánku. Na druhé straně pak stojí „*uptime*“, kdy je naše pozornost zaměřena převážně na svět vnější. V normálním stavu bdělého vědomí se pohybujeme v obou stavech.

Jednou z nejzákladnějších dovedností v rámci NLP je dosáhnout stavu „*uptime*“, kdy je všechna naše sensorická pozornost zaměřena na externí prostředí – tady a teď. „*Ve stavu transu nejsme pasivní, ani pod vlivem někoho jiného, ale jsme silně motivováni se učit z našeho nevědomí.*“⁷⁸ Konkrétní příklady jazykových vzorců v rámci Miltonova modelu uvedu v kapitole 2.2.6 Miltonův model v manažerské praxi.

1.10 Modelování

Modelování je pozorování a mapování úspěšných strategií, které jsou základem mimořádných výkonů v určité oblasti a následná tvorba pragmatické mapy takového chování. za účelem reprodukce daného chování.⁷⁹ Jinými slovy je modelování replikací úspěšných strategií úspěšných jedinců.

⁷⁴ KNIGHT, S. NLP v praxi, Praha: Management Press, 2005, s. 121.

⁷⁵ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 114.

⁷⁶ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 170.

⁷⁷ Tamtéž.

⁷⁸ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 114.

⁷⁹ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 444.

Zakladatelé NLP tvrdí, že je možné popsat jakoukoli lidskou aktivitu v detailech.⁸⁰ Modelování nám tedy umožňuje systematicky analyzovat strategie jednání lidí v rámci dosahování cílů, kteří jsou nadprůměrní ve svém oboru, najít strukturu tohoto jednání a tu pak předat dalším.

Modelovací proces je instinktivní (příkladem může být tendence dítěte tíhnout k takovým činnostem, ke kterým bylo vedeno od narození – sport, umění, deviantní chování) a je to jeden ze základních faktorů při dosahování cílů. Avšak takovéto modelování se děje na nevědomé úrovni a tudíž může dojít k modelaci patogenních vzorů. NLP pak deklaruje takové techniky, které umožňují modelovat pozitivním, vědomým způsobem.⁸¹

Podle Knight⁸² se modelování se stává jednou ze základních dovedností nutnou pro adaptaci na změny v našem prostředí. Neustálá nutnost pro sebezdokonalování, vzdělání a rozvoj je jednou z požadavků dnešní společnosti. Hlavním motem NLP pak je „*pokud můžou jiní, můžeš i ty.*“

Více k Modelování v manažerské práci v kapitole 2.3 Modelování strategií úspěchu.

⁸⁰ BANDLER, R., GRINDER, J. *Frogs Into Princes*, Brooklyn: Real People Press, 1979, s. 3.

⁸¹ ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 151-152.

⁸² KNIGHT, S. *NLP at work*, 2. Vyd. London: N. B. Publishing, 2002, s.

2. NEUROLINGVISTICKÉ PROGRAMOVÁNÍ V MANAŽERSKÉ PRAXI

Současná odborná literatura zabývající se managementem klade vysoký důraz na flexibilitu a schopnost jednat. Jedním z hlavních úkolů manažerů v neustále se měnícím prostředí je motivace svých podřízených k vysokému výkonu, schopnost efektivně komunikovat pak hraje kruciální roli.

„V současném globálním ekonomickém prostředí je úspěch v podnikání do značné míry závislý na tom, jak je organizace schopna efektivně řídit kulturně heterogenní pracovní sílu. Úspěšné řízení takové různorodosti lidí od podniků vyžaduje, aby za účelem zlepšení vztahů se zaměstnanci věnovaly pozornost produktivní komunikaci. Manažerská komunikace může být definována jako komunikace týkající se opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku.“⁸³

Neurolingvistické programování se během čtyřiceti let stalo jednou z nejúspěšnějších metod v oblasti firemního i osobního vzdělávání, školení specialistů, terapie, rozvoje trenérů, pedagogů a konzultantů, velmi populární se metoda NLP stala v rámci rozvojového školení manažerů střední úrovně i TOP manažerů.⁸⁴

V rámci této kapitoly vymezím takové principy NLP, které se vztahují k manažerské praxi. Budu vycházet z teoretického vymezení jednotlivých technik z první kapitoly, a doplním je o specifický popis těchto technik a jejich konkrétní využití v manažerské praxi.

Konkrétněji provedu vymezení techniky dosahování cílů – definice požadovaných výsledků a kontrola jejich dosažení. Dále se budu zabývat pohledem NLP na pochopení komunikace a porozumění strategiím druhého. Popíši techniky dosažení raportu, naladění se a vedení a to pomocí rozeznávání smyslových preferencí, meta-programů a dvou komunikačních modelů NLP: Metamodel a Miltonův model. Jako posledním se budu zabývat technikami modelování, což je jedním z ústředních témat NLP.

⁸³ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada, 1997, s. 476.

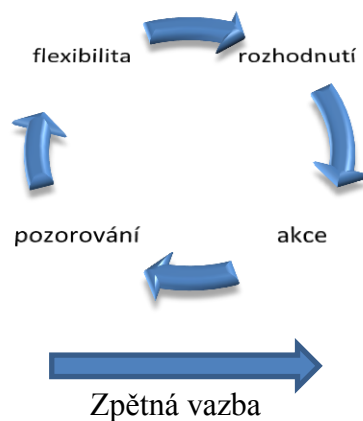
⁸⁴ PARKES, P. NLP for project managers. London: BCS, 2011, s. 2.

2.1 Dosahování výsledků

Plánování a ustanovování cílů je jedním ze základních pilířů managementu. V této části své práce se budu zabývat dosahováním výsledků za použití různých technik. Popíši čtyř-stádiový cyklus úspěchu, který ukazuje důležitost ustavování očekávaných výsledků a jejich kontroly. Dále popíši techniku vizualizace, jako účinnou metodu dosahování cílů a jednotlivá kritéria, která NLP stanovuje pro formulaci cílů.

2.1.1 Čtyř-stádiový cyklus úspěchu

Alder⁸⁵ popisuje jednoduchý model NLP zaměřený na dosahování cílů, který může být použit na tým, oddělení či jednotlivce a skládá se ze čtyř základních kroků: rozhodnutí, akce, pozorování a flexibilita.



Obrázek 5: Čtyř-stádiový model úspěchu⁸⁶

2.1.1.1 Rozhodnutí

Chování a jednání může být úspěšné pouze tehdy, je-li stanoven cíl, tedy měřitelné kritérium.

Pro stanovení cíle si můžeme klást tyto otázky:

- Požadovaný výsledek: „K čemu se pohybují?“
- Hodnoty: „Proč se tam pohybují?“
- Strategie: „Jak se tam dostanu?“
- Risk management: „Co dělat v případě, že se něco pokazí?“⁸⁷

⁸⁵ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 23-24.

⁸⁶ Tamtéž.

⁸⁷ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 12.

2.1.1.2 Akce

Stadium činu je naprosto zásadní v procesu úspěšného dosahování cílů. „Úspěšní lidé jsou ti, kteří jednají v situacích, kdy ostatní pouze hovoří a plánují. Navíc jsou připraveni dělat chyby.“⁸⁸ Jak jsem popisovala v první části této práce, jedním z předpokladů NLP je, že se na chyby dívá jako na zpětnou vazbu. Jedná se tedy o pozitivní aspekt, a čím více jednáme, tím více máme zpětné vazby a potenciální konečný úspěch našeho snažení.

2.1.1.3 Pozorování

Pozorování má smysl pouze tehdy, je-li náš výsledek konkrétní a pozorovatelný. V rámci osobních cílů platí čím je naše pozorování lepší, tím lépe budeme schopni rozhodnout o svém chování, které nás přivede blíže k cíli. Na úrovni podniku a společnosti se jedná o kontrolu plánů a rozpočtu.

V rámci pozorování toho, kam naše jednání vede, můžeme použít model TOTE.⁸⁹

2.1.1.3.1 Model TOTE

Tento model se skládá ze čtyř základních kroků test (testuj), operate (jednej), test (testuj), exit (ukonči). Jedná se o účinný model používaný také k modelování jedinců, o kterém budu hovořit v kapitole 2.3 Modelování strategií úspěchu.

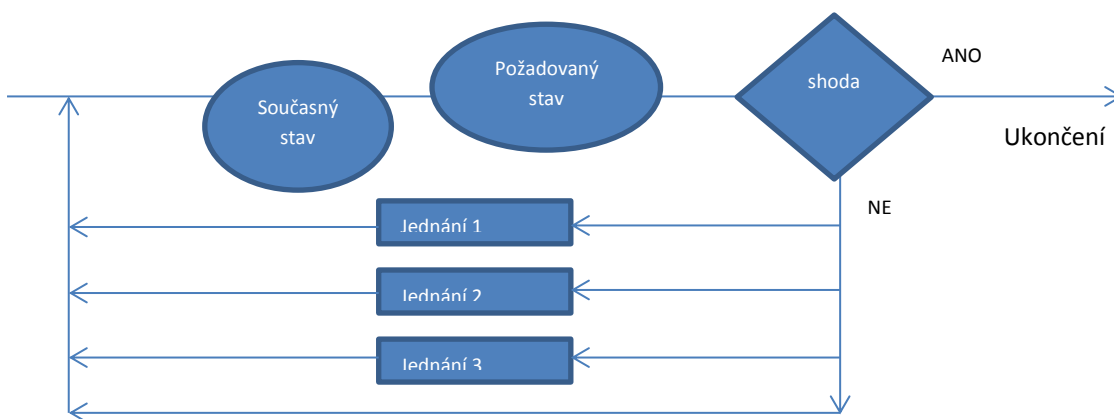
Základním principem je, že naše jednání je řízeno nebo motivována požadovanými výsledky. Dosažení požadovaných výstupů poznáme pomocí unikátního souboru důkazů získaných z našich smyslů (co vidíme, slyšíme, cítíme, když dosáhneme našich cílů). Neustále porovnáváme náš přítomný stav s naším požadovaným stavem a snažíme se najít spojitost. Když najdeme shodu, můžeme ukončit daný stav jako dosažený. Pokud ale současný stav neodpovídá našemu požadovanému stavu, pak musíme provést další operace vedoucí k zjištění, zda se přibližujeme k cíli.⁹⁰

Daný model by se dal připodobnit k oblasti managementu zaměřeného na řízení podle odchylek, kdy korigujeme systém na základě negativní zpětné vazby neboli odchylky. Poté jsou podniknuty kroky k nápravě této situace.

⁸⁸ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 24.

⁸⁹ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 24-25.

⁹⁰ KNIGHT, S. NLP at work, London: N. B. Publishing, 2002, s. 180.



Obrázek 6: Model TOTE⁹¹

2.1.1.4 Flexibilita

Nejen v rámci dosahování cílů, ale v rámci celé metody NLP se apeluje na nutnost být flexibilní, ochotu měnit zaběhlý standart našeho jednání. „*Jestliže vždy děláte to, co jste až doposud dělal, vždy získáte to, co jste až doposud získával. Jestliže to, co děláte, nefunguje, pak dělejte něco odlišného.*“⁹² Odlišné jednání tedy přináší odlišné výsledky, tedy je nejen potřeba být flexibilní, ale především jednat, tak jak jsem referovala v bodě číslo dva.

S tím, jak pokračujeme v praxi, redefinujeme nebo opouštíme dříve požadované výsledky, takže se v cyklu dosahování cílů vracíme na začátek k procesu rozhodování.

2.1.2 Vizualizace

Lidská mysl používá dva velmi odlišné způsoby, jak zacházet se systémem, když dosahuje cílů, které si stanoví. Většinou používáme logickou levou hemisféru mozku pomocí jazyka a symboliku, jako jsou čísla, když promýšlíme věci. Naopak pravá strana mozku pracuje s nelingvistickou reprezentací spojenou s tvůrčí představivostí, intuicí a vizualizací. Takové rozdělení platí pro 90% populace. V praxi používáme obě hemisféry mozku, ovšem jedna je dominantní.⁹³ Důležitost tohoto jevu tkví v umění používat obě části mozku v rámci dosahování cílů. Cíl je v procesu dosahování cílů posilován představivostí pravé strany mozku. Hovoříme o vizualizaci.

⁹¹ KNIGHT, S. NLP at work, London: N. B. Publishing, 2002, s. 180.

⁹² ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 26.

⁹³ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 120-121.

Vizualizace je proces formování mentálních obrazů. Z perspektivy NLP je vizualizace účelné řízení činnosti vizuálního reprezentačního systému.⁹⁴ Jak dodává Alder⁹⁵, ve skutečnosti vytváříme svůj cíl v představách jako elektrochemickou neutrální síť ještě předtím, než se cíl může stát objektivní realitou. *„Co se týče elektrochemických reakcí v mozku, nezdá se, že by byl velký rozdíl mezi jasnou představou o výsledku a skutečnou událostí.“* Knight⁹⁶ jde ještě dál a tvrdí, že: *„naše mysl neumí rozeznat rozdíl mezi tím, co je představované a tím, co je realita.“* Z toho vyplývá, že vizualizace budoucích výsledků může stimulovat a mobilizovat aktivitu nervového systému a pokud se naučíme ovládat svoji představivost, pak můžeme snadněji dojít k uskutečnění našich cílů.

2.1.2.1.1 Technika vizualizace

Představivost pravé části mozku tedy nejenže upevňuje naše cíle, ale navíc nám jich umožňuje dosáhnout. V žargonu NLP je tedy nutno nejdříve naprogramovat naši mysl k dosažení výsledku, vizualizovat si jej předtím, než si takový výsledek stanovíme.

Technika vizualizace je jistý druh zručnosti – plánování scénářů. Dochází k naladění našeho představovaného výsledku a různých charakteristik smyslových vjemů (obrazy, zvuky, pocity, chutě a vůně). V rámci vizualizace našich cílů tedy očekávané výsledky snažení vnitřně vytvoříme i prožijeme předtím, než nastanou.⁹⁷ Jak dodává Alder⁹⁸: *„není potřeba vizualizovat, jak dosáhneme cíle, omezuje to naši flexibilitu a nemusíme pak následovat intuitivní, podvědomé asociace. Pokud pomocí vizualizace učiníme svůj cíl vnitřním principem, budou moci podvědomé asociace začít realizovat daný záměr.“*

V momentě, kdy si vizualizujeme náš požadovaný cíl, zaměříme se na následující aspekty:

- vizuální charakteristiky okolí s vysokým důrazem na detail – odpovídáme na otázky - jaké to je; jak vypadá místo, kde se nacházíme; zda je tam někdo s námi apod.;

⁹⁴ DILTS, R. Harnessing the imagination, [online], 1998. [cit. 2014-24-14]. Dostupný z WWW: <http://www.nlpu.com>

⁹⁵ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 65.

⁹⁶ KNIGHT, S. NLP at work, London: N. B. Publishing, 2002, s. 45.

⁹⁷ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 67-69.

⁹⁸ Tamtéž.

- auditivní charakteristiky okolí – soustředíme se na to, kdo co říká, na náš vnitřní monolog a ostatní zvuky;
- vlastní fyzické pocity, které v nás vyvolává dosažení cíle – směřujeme pozornost na to, čeho se dotýkáme, jakou to má strukturu atd.;
- další fyziologické vjemy – věnujeme pozornost tomu, jak chutná, voní dosažení cíle;
- emoce – prožíváme emoce spojené s dosažením cílů.⁹⁹

„Čím živěji si dokážeme představit, že jsme dosáhli toho, co chceme, tím víc je nevědomá část naší mysli přesvědčena, že to již existuje, a programuje nás jednat tak, aby tomu tak bylo.“¹⁰⁰ Vizualizace jako technika může být použita jako sebe-motivační faktor nebo k vedení lidí, o kterém budu hovořit níže.

2.1.3 Dobře formulovaný výsledek

Výsledek je definován jako „cíl nebo požadovaný stav, kterého se organizace snaží dosáhnout.“¹⁰¹ Existují různé testy, které můžeme aplikovat na námi definovaný cíl a zvýšit tak šanci na úspěch. NLP pracuje s pojmem „dobře formulovaný výsledek“.

Dobře formulovaný výsledek je nástrojem k definování takových výstupů, které pomáhají zajistit, že lidé a organizace jsou schopni stanovit dosažitelné a ekologické cíle.¹⁰²

Čím precizněji a pozitivněji definujeme to, co chceme, tím je pravděpodobnost, že náš mozek bude vyhledávat a registrovat takové možnosti a příležitosti, a tím se zvětšuje pravděpodobnost, že získáme, to co chceme.¹⁰³ NLP definovala soubor kritérií, kterým by měl odpovídat dobře formulovaný výsledek odpovídat. Projde-li tak definovaný výsledek těmito kritérii, zvýší se šance na úspěch.

Dobře definovaný výsledek by měl být pozitivní, specifický, s ohledem na přiměřenou velikost, dostatek zdrojů, měl by být zasazen do ekologického rámce, dále vyžaduje smyslový důkaz a to, že je pod naší kontrolou.

⁹⁹ KNIGHT, S. NLP v praxi, Praha: Management Press, 2005, s. 244.

¹⁰⁰ Tamtéž.

¹⁰¹ BANDLER, R., LA VALLE, J. Persuasion engineering, California: Meta Publication, 2000. s. 206.

¹⁰² O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 13.

¹⁰³ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 10.

2.1.3.1 *Pozitivní výsledek*

Nevědomí není schopno zpracovat negativně nastavené cíle. Podle NLP se negativně definovaný cíl do vědomí promítne bez zápornky a výsledkem se pak stane to, čemu odporujeme.¹⁰⁴ Jak dodává O'Connor¹⁰⁵: „výraz *pozitivně zde není ve smyslu morálně dobrý pro danou osobu, ale nastaven směrem k žádoucímu stavu raději než orientací od nežádoucího výsledku.*“

Příklady negativně nastavených cílů:

„*Nechci přijít o práci.*“

„*Mým cílem je zhubnout pět kilo.*“

„*Nebudu počítat každou korunu.*“

Příklady pozitivně nastavených cílů:

„*Mám stabilní zaměstnání.*“

„*Do září 2015 mám 65 kilogramů.*“

„*Mám dostatek peněz.*“

2.1.3.2 *Specifičnost*

Konkrétní cíl je takový, který je ohraničen časovým rozměrem. Jedná se o operativní, kvantifikovatelné cíle, které jsou velmi specifické. Specifické proto, že nám odpovídají na otázky kde, kdy, s kým.¹⁰⁶

Příklad nedostatečně konkrétního cíle:

„*Naučím se španělsky.*“

Příklad konkrétního cíle:

„*Ve španělštině dosáhnou jazykové úrovně C1 do září 2015.*“

¹⁰⁴ WAKE, L. NLP principles in practice, 1. Vyd., US: Ecademy Press, 2012, s. 27.

¹⁰⁵ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 13.

¹⁰⁶ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 53.

2.1.3.3 *Smyslový důkaz*

Pro ověření toho, zda jsme dosáhli svého cíle, je efektivní mít smyslový důkaz, jinými slovy musíme zmaterializovat výsledek našeho snažení.¹⁰⁷ Příkladem smyslového důkazu může být houpací křeslo, jako finální produkt, osvědčení o absolvování zkoušky, manuál, zpráva atd. Vaknin¹⁰⁸ apeluje na nutnost popisu našich cílů za použití naší smyslové zkušenosti, jako silně motivačního faktoru. „*Pokud je součástí vašich cílů láska, ocenění, pocit naplnění, pak zahrňte senzorický aspekt.*“ Jedná se o kladení si otázek typu: „*v jaké části těla cítíme tento pocit?*“ „*Jak vypadá tvář toho, kdo nás oceňuje?*“

2.1.3.4 *Potřebné zdroje*

Nedostatek zdrojů může být kritickým faktorem neúspěchu a je nutno ověřit si jejich existenci v rámci testování výsledku. Pokud nedisponujeme určitým zdrojem, je potřeba zasadit jej do naší hierarchie cílů tak, aby krátkodobé cíle napomáhaly těm dlouhodobým, a ty napomáhaly k realizaci vize společnosti.¹⁰⁹

Příklady zdrojů:

- objekty – budovy, nástroje, nářadí, technologie, knihy, auta apod.;
- lidé – rodina, přátelé, známí, spolupracovníci, pracovní kontakty apod.;
- rolové modely – zde je potřeba klást si otázky ohledně existence někoho, kdo uspěl v tom, v čem chceme sami uspět, zda existuje někdo, s kým mohu konzultovat daný cíl. Jedná se o získání vzoru jednání, který bychom mohli následovat;
- osobní vlastnosti – vlastnosti a dovednosti, které máme, nebo které potřebujeme získat k dosažení cíle;
- peníze – dostatečné množství peněžních prostředků.¹¹⁰

2.1.3.5 *Ekologický test*

Ekologie je jakýsi rámeček, který obklopuje model změnových stavů. Jeden úkol může být předpokladem jiného nebo může ovlivnit jiný. Úspěch jakékoli organizace pak závisí na tom, jak je plán rozčleněn a koordinován a jak jsou cíle v souladu s okolím organizace.¹¹¹ Pomocí ekologického testu tedy hledáme širší konsekvence

¹⁰⁷ FREETH, P. NLP skills for learning s. 75.

¹⁰⁸ VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 83.

¹⁰⁹ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 61.

¹¹⁰ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 14.

¹¹¹ FREETH, P. NLP skills for learning s. 75.

našeho cíle a chceme dosáhnout vertikálního a horizontálního souladu a sjednotit osobní a pracovní cíle.

Příklad otázek u ekologického testu:

„Pokud dosáhnu tohoto výsledku, co získám?“

„Pokud dosáhnu tohoto výsledku, co ztratím?“

„Pokud nedosáhnu tohoto výsledku, co ztratím?“

„Pokud nedosáhnu tohoto výsledku, co získám?“

„Pokud bych mohl dosáhnout tohoto výsledku nyní, přijal bych to?“¹¹²

2.1.3.6 Vertikální a horizontální soulad

Potřeba koordinace plánu v organizaci funguje na dvou úrovních. Vertikálně uvádíme do harmonie plány na nižších úrovních s těmi na vyšších úrovních, aby vznikl jednotný plán organizace. Horizontální soulad pak znamená sjednotit organizaci s různými částmi společnosti (politika, ekonomika, kultura...).¹¹³

2.1.3.7 Osobní a pracovní cíle

Zde se NLP zabývá otázkou identity – zda se nastavený výsledek shoduje s osobními cíli jedince. Zde je potřeba zvážit všechny možné důsledky dosažení stanoveného výsledku s konsekvencemi v rámci osobního života. Příkladem může být konflikt v rámci volby dalšího vzdělávání o víkendech či trávení tohoto času s rodinou.¹¹⁴

2.1.3.8 Velikost stanovených výsledků

Velikost našich výsledků je kritickým faktorem. Příliš malý cíl může vést k demotivaci stejně tak jako když si nastavíme cíl příliš vysoko.¹¹⁵

Pokud je tedy nastavený cíl příliš velký, měli bychom si položit otázku: „*jaké jsou zábrany k dosažení tohoto cíle?*“, a rozložit tento problém na malé dosažitelné a jasné výsledky. A naopak, pokud je cíl příliš nepatrný, pak by měla přijít otázka:

¹¹² FREETH, P. NLP skills for learning s. 75.

¹¹³ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 62.

¹¹⁴ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 14.

¹¹⁵ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 64.

„pokud dosáhnu tohoto výsledku, co mi to přinese?“. Postupně bychom se tak měli odkázat na velký a motivující výsledek.¹¹⁶

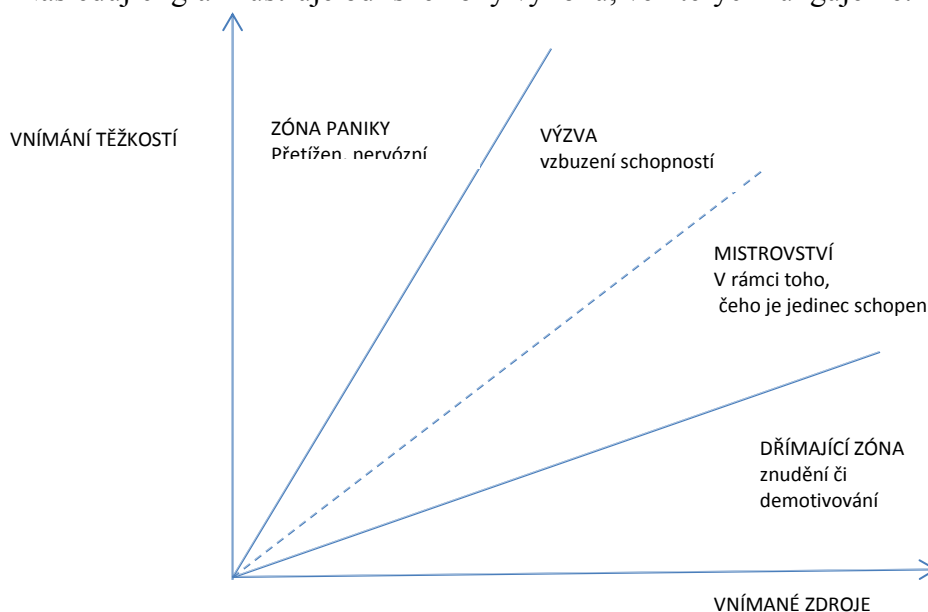
Obvykle můžeme projekt nebo úkol rozložit na nám vyhovující části a časové intervaly takovým způsobem, že každá část je zároveň podněcující a realistická. NLP pak pracuje s pojmem optimální práh výkonnosti.

2.1.3.8.1 Optimální práh výkonnosti

Optimální práh výkonnosti je hranice, při které podává jedinec maximální výkon. Jestliže pracujeme na osobní špičkové úrovni, můžeme být ve stavu maximální produktivity. „Je to okamžik, kdy přichází mistrovství a kdy se učíme velmi rychle.“¹¹⁷

Cílem je tedy rozložit si problém tak, abychom zůstali co nejdéle v toku, kdy dosahujeme maximálního výkonu.

Následující graf ilustruje odlišné zóny výkonů, ve kterých fungujeme.



Obrázek 7 Zóna špičkové výkonnosti¹¹⁸

2.1.3.9 Vlastní kontrola

Dobře formulovaný výsledek je takový, který je založen na vlastní iniciativě, schopnostech a zodpovědnosti. Je samozřejmé, že k dosažení vlastních cílů je zapotřebí pomoc ostatních jedinců, ovšem výsledek by měl být definován s ohledem na to, co konkrétně jedinec udělá, aby získal podporu ostatních.¹¹⁹

¹¹⁶ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 14.

¹¹⁷ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 64.

¹¹⁸ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 14.

¹¹⁹ VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 85.

- Příklad pasivně formulovaného výsledku:
„Dostanu povýšení od manažera.“
- Příklad aktivně formulovaného výsledku:
„Do konce tohoto týdne vytvořím a použiji takový přístup, který bude mít velmi pozitivní ohlas od mého nadřízeného a vyústí v povýšení na mé pozici.“

Dobře formulovaný výsledek může být přirovnán k metodě SMART, kdy má být požadovaný výsledek konkrétní (viz specifičnost), měřitelný (viz smyslový důkaz), dosažitelný (viz velikost stanovených výsledků, potřebné zdroje), realistický (viz ekologický test, vertikální horizontální soulad, pracovní vs osobní cíle), a časově ohraničený (viz opět specifičnost, vlastní kontrola).

2.2 Techniky komunikace

V této kapitole se budu zabývat konkrétními technikami dosažení raportu, jejich využitím v manažerské praxi. Především popíšu mechanismy naladění se na druhou osobu a vedení, které jsou jedny ze základních myšlenek NLP.

Pro dosažení raportu je potřeba identifikovat vzory myšlení jedince, proto se budu zabývat technikami rozeznání smyslových preferencí myšlení a odlišnými strategiemi našeho chování nazvané Meta-programy.

Poté popíšu dva komunikační modely NLP: Meta-model, který slouží k upřesnění komunikace. V kontradikci k němu pak stojí Miltonův model, který využívá značně vágního jazyka za účelem vyvolání stavu transu a následného odkrytí skrytého potenciálu jedince.

2.2.1 Raport v rámci manažerské komunikace

Komunikace je velmi silným aspektem v rámci obchodu a manažerské praxe. Studium efektivní komunikace lze docílit:

- zlepšení procesu výměny informací v rámci komunikace ve firmě, s klienty, s podřízenými, dodavateli apod.;
- zvýšení úrovně porozumění vlastní osoby;
- zvýšení podílu vlivu na výsledku situací;
- možnost obejít vědomý odpor pomocí zapojení nevědomí;
- schopnost komunikovat přesvědčivým způsobem;

- získání dovednosti rozpoznat signály k pochopení neverbální komunikace.¹²⁰

NLP vidí raport jako vysoce efektivní komunikační techniku, kterou je možné se naučit a rozvinout do takové míry, že se stane nevědomou dovedností. Pak je možné navázat raport s kýmkoliv a snadněji tak dosáhnout stanovených cílů.¹²¹ Rapport nastává přirozeně v rámci komunikace lidí a je viditelný v rámci jejich fyziologie – těla jsou v podobné pozici, nakloněná k sobě, výška a tón hlasu se přizpůsobí, může dojít k používání stejných výrazů.

NLP ovšem ukazuje, jak dojít k raportu i tam, kde k němu nedošlo přirozeně – a to pomocí technik napojení se.¹²²

Podobnost je důležitý aspekt při budování vztahů. Patří sem jak podobnost v myšlení (porozumění a sdílení mapy druhé osoby) a podobnost na úrovni fyziologické (vzhled, gesta, držení těla apod.). Obecně máme tendenci upřednostňovat, poslouchat, nechat se vést apod. lidmi, kteří jsou nám podobní a proto je na manažerovi vytvořit podobnost a tím i vytvořit vztah.¹²³ V rámci raportu tedy vysíláme zprávu „*jsem jako ty*“, což u druhých často vzbuzuje pocit důvěry a bezpečí.

Dosažení raportu by mělo jít ruku v ruce s respektem vůči modelu světa zaujímaným druhou osobou. Vedení lidí je pak cestou k dosažení souhlasu a sdílených výsledků.¹²⁴ Jinými slovy, používání technik NLP by mělo být v souladu s pozitivními záměry vůči lidem, na které tyto techniky aplikujeme. NLP varuje před použitím manipulace vůči druhým.

2.2.1.1 Naladění

Naladění je metoda, která se využívá k rychlému dosažení raportu a zahrnuje sladění některých aspektů chování lidí, s nimiž osoba komunikuje.¹²⁵

Příkladem může být zařazení slov, které osoba používá, do našeho slovníku, aplikovat takové výrazy, které odpovídají smyslovým preferencím druhého a naladění se na jeho rychlost a tón řeči. Můžeme zastávat stejnou pozici těla, sklon hlavy nebo se

¹²⁰ KNIGHT, S. NLP at work, London: N. B. Publishing, 2002, s. 80.

¹²¹ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 21.

¹²² BANDLER, R., LA VALLE, J. Persuasion engineering, California: Meta Publication, 2000, s. 181.

¹²³ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 78-79.

¹²⁴ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 23.

¹²⁵ BANDLER, R., LA VALLE, J. Persuasion engineering, California: Meta Publication, 2000, s. 206.

naladit na dýchání. Naladění se na druhou osobu může být používán různými způsoby, vše by ovšem mělo probíhat tak, abychom zachovali respekt k druhé osobě. Hlavním klíček k naladění jsou jemné nuance našeho chování. „*Při naladění je extrémně důležitá subtilnost našeho jednání, takže si druhá osoba není vědoma toho, co děláme.*“¹²⁶

Při naladění na druhou osobu nejednáme nahodile. Podle Diltse¹²⁷ nejprve reflektujeme lingvistické, neverbální a mentální vzory druhé osoby a poté udáváme do shody frekvenci našeho dechu, jazykové vzory a gesta s touto osobou.

Podrobnější výčet jednotlivých aspektů, na které se při napojování se na druhou osobu zaměřujeme, udává Knight¹²⁸:

- Komunikace tváří v tvář:
 - a) Postoj – postavení těla, nohou a chodidel, rozložení váhy; postavení rukou, dlaní nebo prstů; ramena – napjatá nebo uvolněná; sklon hlavy;
 - b) dýchání – rychlost a místo (hrud', břicho nebo dolní část žaludku);
 - c) výraz – zaměření pohledu, upřený pohled a jeho proměny;
 - d) pohyby – celkové tempo a takt, rychlé, pomalé, rovnoměrné;
 - e) hlas – tempo, hlasitost, výška, tón, typ slov, intonace;
 - f) jazyk – vizuální, sluchový, pocitové vzorce.

- Písemná komunikace:
 - a) používaná slova;
 - b) rozsah;
 - c) zdůrazněné hodnoty;
 - d) preferované smysly;
 - e) uspořádání – nejdříve celkový obraz, poté detaily;
 - f) orientace na problém nebo požadovaný výsledek;
 - g) pasivní nebo aktivní jazyk;
 - h) používání metafor nebo přesné vyjadřování apod.

NLP rozlišuje dva druhy naladění – zrcadlení (mirroring) a párování (matching). Zrcadlení je fyzické kopírování chování druhé osoby simultánně tak, jak se daná osoba

¹²⁶ SIKES, R. The ultimate NLP study course. s. 75.

¹²⁷ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 909.

¹²⁸ KNIGHT, S. NLP v praxi, Praha: Management Press, 2005, s. 278-279.

projevuje, zatímco párování obsahuje časovou pomlku.¹²⁹ V praxi to znamená, že když začne druhá osoba poklepávat nohou, když hovoří o něčem, co ji činí nervózní, začneme okamžitě zrcadlit její chování a začneme také, ve stejném rytmu, poklepávat nohou. Avšak pokud párujeme dané chování, můžeme počkat, až na nás v rozhovoru přijde řada, a ve chvíli, kdy se dotkneme citlivého tématu, začneme poklepávat nohou.

Konkrétní příklady naladění:

2.2.1.1.1 Naladění na obsah

Zde se jedná o shodu v rámci diskutovaného tématu, o který obě strany projevují zájem. Toto se ovšem jeví jako jedna z nejméně účinných metod v rámci navázání rapportu, protože může často dojít k nedorozumění, názorovým rozporům apod.¹³⁰

2.2.1.1.2 Shoda v neverbálním jazyku

Hovoříme o shodě v postavení těla, v mimice, grimasách a dýchání. Jedná se o velmi jemné charakteristiky, na které se při komunikaci zaměřujeme, jako pozvednutí obočí, pokrčení nosu, mrkání, pokyvování hlavou, poklepávání nohou apod. Jako složitější a velmi pokročilá technika je pak nalezení shody v místě a tempu dýchání druhé osoby.¹³¹

2.2.1.2 Vedení

Vedení zahrnuje snahu dosáhnout změny u druhého člověka, změnit či obohatit jeho chování či myšlení pomocí nenápadného přesouvání do požadovaného směru.¹³²

Příklad napojení se a vedení může být střetnutí se s agresivní osobou. Pokud je osoba rozčilená, měli bychom se na ni naladit, tedy napodobit její projevy – rychlejší dech, vyšší tón hlasu, trhavé pohyby, výrazná gestikulace – ovšem s nižší hladinou. V Momentě, kdy dojde k napojení, pak můžeme postupně vést člověka do klidnějšího stavu díky zmírňování vlastního chování.¹³³

¹²⁹ ACT NLP Training Business [online], 2001. [cit. 2014-23-14]. Dostupný z WWW: www.nlp-training-business.com

¹³⁰ SIKES, R. The ultimate NLP study course. S. 76.

¹³¹ tamtéž

¹³² DILTS, R. Visionary leadership skills. California: Meta Publications, 1996, s. 182

¹³³ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 23.

2.2.1.2.1 Naladění na predikáty a slova

Další metodou je zrcadlení a shoda v predikátech, hlasových kvalitách, neverbálním jazyku a preferenci ať už velkého obrazu nebo detailů. Když mluvíme, poskytujeme nápovědy o tom, jak přemýšlíme. Protože volíme naše slova nevědomě, dávají přesnou deskripci naší vnitřní mapě světa tak, jak je zpracováváme našimi smysly.¹³⁴

Příklad:

Osoba A: „*Nevidím to dobře.*“

Osoba B: „*Nemaluj čerta na zeď. Uvidíš, že za pár dní bude lépe.*“

Navíc můžeme používat slova, která druhá osoba používá nejčastěji.

Příklad:

Osoba A: „*Ten oblek je fakt hezký. Fakt se mi líbí.*“

Osoba B: „*To tedy fakt je. Budete si k němu přát kravatu?*“

2.2.1.2.2 Křížový soulad

Jednou z účinných metod je pak *křížový soulad*, kdy vykonáváme podobné pohyby jako druhá osoba ovšem na jiných částech našeho těla. Příkladem je zkřížení rukou v momentě, kdy osoba zkříží nohy nebo poklepávání tužkou, když druhý jedinec podupává nohou.¹³⁵

2.2.1.2.3 Shoda v hlasových kvalitách a paralingvistických vodítkách

Jedná se o poslouchání a shodě v tempu, hlasitosti, tónu, pauzách v rámci hovoru s druhou osobou, se kterou interagujeme. Pokud člověk mluví potichu, ztišíme hlas, pokud má tendenci mluvit rychle, zrychlíme tempo naší řeči. Navíc můžeme používat stejné fráze jako druhá osoba a stylistickou formu jazyka.¹³⁶

2.2.1.3 Konkrétní použití naladění a vedení v manažerské praxi

Existuje celá řada využití výše uvedených technik u manažerů, jedny z nich mohou být:

¹³⁴ SIKES, R. The ultimate NLP study course. S. 76.

¹³⁵ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 82.

¹³⁶ SIKES, R. The ultimate NLP study course. S. 76.

- uklidnění rozčileného nadřízeného nebo kolegy – naladění se na takového člověka a jeho postupné zklidnění;
- uvedení nervózního uchazeče o zaměstnání do pohody- cílem je převzít vedení v komunikaci a nad jeho výsledkem;
- přesvědčení kolegy nebo klienta, který je skeptický – často vytvoření důvěry a pocitu podobnosti má větší úspěch než logický argument;
- vnést pořádek do schůze, ukončit schůzi, přesvědčit skupinu o důležité záležitosti;
- vést někoho letargického k většímu nadšení – zde se vychází z předpokladu nakažlivosti entusiasmů;
- prezentace něčeho nového – když předkládáme lidem něco nového, je lépe začít s něčím, s čím mají zkušenost a pak se přesunout k neznámému;
- dosažení změny – nepatrný nesoulad postačí k tomu, aby se změnil stav druhé osoby a bylo tak získáno více pozornosti;
- zakončení konverzace – větší neshoda, jako otočení se, poklepání dlaněmi o stůl nebo podívání se druhému přes rameno, naruší raport – je to velmi efektivní technika k zakončení rozhovoru.¹³⁷

2.2.2 Techniky rozeznání smyslových preferencí

Tato podkapitola se zabývá otázkou, jaké jsou naše preference v tom, jak věci reprezentujeme – v obrazech, zvucích či pocitech. Používání smyslových preferencí je nástroj komunikace a zahrnuje smyslovou ostrost, o které jsem hovořila v první kapitole a schopnost vnímat znaky jiného způsobu myšlení. I zde platí princip podobnosti zmíněný výše, kdy napojení se na smyslové preference druhé osoby napomáhá k rozšíření raportu. To však vyžaduje flexibilní chování a ochotu přizpůsobit své chování tak, aby bylo srozumitelné a smysluplné pro druhou osobu.

V rámci NLP se klade vysoký důraz na zjištění preferenčního smyslového orgánu a tímto také způsobu našeho nazírání na svět, respektive smyslových zdrojů naší mapy. Preferenční systém je tendence používat přednostně jeden ze smyslů, a v rámci toho mít schopnost vytvářet jemnější distinkce.¹³⁸

¹³⁷ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 85-86.

¹³⁸ DILTS R. Sleight of mouth. California: Meta Publications, 1999, s. 16- 18.

Knight¹³⁹ ukazuje konkrétní příklady preferenčních vzorců myšlení:

- vizuální – myšlení v obrazech – vizuální vzpomínky, představy, mentální obrazy;
- sluchové – preference ve zvukových vzorcích – zvuky, ruchy;
- kinetické – pocitové myšlení - vnitřní emoce, myšlenky na doteky.

Smyslové preference mají co dočinění se způsoby, jak myslíme. Abychom rozeznali preferenční způsob myšlení, NLP nabízí několik základních metod. Jedná se o verbální výroky-predikáty, řeč těla a tón a výška hlasu a pohyb očí.

2.2.2.1.1 Predikáty

Jak tvrdí O'Connor¹⁴⁰, preferenční způsob může být indikován na základě volby slov, které používáme v každodenní komunikaci. Tato senzorycky založená slova, přídavná jména, příslovce a pořekadla se v NLP literatuře nazývají predikáty.

Příklady predikátů spojených s preferenčním způsobem myšlení:

- Vizuální – „*všiml jsem si, cos tím mínil*“, „*slepá ulička*“, „*mezi čtyřma očima*“, „*osvětlit záležitost*“, „*jak se to jeví*“, „*nevidím, co tím myslíš*“, „*z mého pohledu*“, „*ukáž mi, co tím myslíš*“, „*prokouknul jsem ho*“, „*vidím to jasně*“, „*nevidím to dobře*“, „*z mého pohledu*“, „*vykreslila mi celou situaci*“, „*sejde z očí, sejde z mysli*“, „*nastínit situaci*“, „*načrtnout*“, „*je to jasné*“ atd.
- Sluchové – „*jak se říká*“, „*slovo dalo slovo*“, „*naladit se na stejnou frekvenci*“, „*hluchý jako poleno*“, „*zřetelně a jasně*“, „*nevěnovat tomu sluchu*“, „*jsme na stejné vlnové délce*“, „*neposlouchá mě*“, „*harmonizovat*“, „*to zní dobře*“, „*nezníš moc nadšeně*“, „*poslyš*“ apod.
- Kinetické - „*chladný zákazník*“, „*srdečná osoba*“, „*hroší kůže*“, „*palčivá otázka*“, „*cítím to v kostech*“, „*studený čumák*“, „*dotknout se tématu*“, „*držet se toho*“, „*hladký průběh*“, „*mám je v hrsti*“, „*cítím to v kostech*“, „*budeme v kontaktu*“, „*pomsta bude sladká*“ atd.

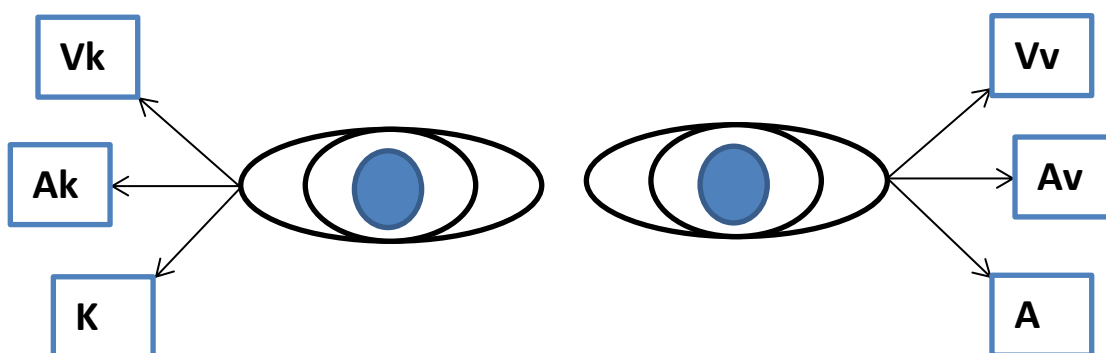
¹³⁹ KNIGHT, S. NLP v praxi, Praha: Management Press, 2005, s. 27.

¹⁴⁰ J. SEYMOUR, J. O'CONNOR, Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 31.

2.2.2.1.2 Pohyb očí

Dalším způsobem, jak identifikovat smyslové preference podle NLP, je pohyb očí. Člověk má tendenci pohybovat očima podle toho, jaký reprezentační systém používáme.

Bandler a Grinder¹⁴¹ popsali spojitost mezi pohybem očí a preferenčním reprezentačním systémem. Autoři tvrdí, že jakýkoliv mentální proces je vždy doprovázen specifickým pohybem očí, v závislosti na přednostním používání určitého smyslu. Následující ilustrace ukazuje pohyb očí v závislosti na smyslových preferencích u „normálně organizovaného praváka.“



Obrázek 7: Pohyb očí¹⁴²

Obrázek ilustruje pohyb očí v závislosti na prováděných mentálních operacích. Když se člověk dívá nahoru doprava, vytváří konstruované obrazy (VK – vizuální konstruované). Vytváříme si tedy taková vyobrazení, které jsme doposud neviděli (vize našeho podnikání). Pohled nalevo nahoru pak značí vizuální vzpomínky (VV – vizuální vzpomínané), tedy takové obrazy, které vycházejí z naší percepční zkušenosti (obraz našeho pracoviště). Oči směřující na stranu indikují auditivní myšlenky, ať už konstruované (AK – auditivní konstruované, směr doprava, vytváření auditivní představy nové písně) nebo vzpomínané (AV – auditivní vzpomínané; směr doleva, hlas známé osoby). Člověk dívající se doprava dolů se soustředí na pocity a tělesné stavy (K - kinetické), pakliže pohled směřuje dolů doleva (A – auditivní), jedná se o interní monolog nebo dialog.¹⁴³

¹⁴¹ BANDLER, R., GRINDER, J. *Frogs Into Princes*, Brooklyn: Real People Press, 1979, s. 19.

¹⁴² BANDLER, R., GRINDER, J. *Frogs Into Princes*, Brooklyn: Real People Press, 1979, s. 19.

¹⁴³ BANDLER, R., GRINDER, J. *Frogs Into Princes*, Brooklyn: Real People Press, 1979, s. 19.

2.2.2.1.3 Neverbální smyslová nápovědy

Nejen slova, ale také řeč těla a charakteristiky našeho hlasu odráží naše preference myšlení. Vizuální osoba má tendenci mluvit rychle, vysokým hlasem a povrchně dýchat. Sluchová osoba mluví pomaleji a zvučněji, často provádí rytmické pohyby jako poklepávání tužkou, při hovoru často nakloní hlavu na jednu stranu. Kinestetická osoba pravděpodobně bude mluvit pomalu a uvážlivě, dech je pomalejší, častý pohled do země.¹⁴⁴

Další znaky v rámci řeči těla u auditivní osoby může být gestikulace směrem vzhůru ve snaze vypočítat obrazy, které vidí vnitřním zrakem, často je u nich možné pozorovat fyzické napětí. Auditivní osoba naopak gestikuluje níže, především v oblasti uší a úst a často má ruku u obličeje, jako kdyby telefonovala. Ležérní postoj, volnější chůze a časté odmlky mohou být znakem kinesteticky orientovaného jedince.¹⁴⁵

2.2.2.2 Význam rozpoznání smyslových preferencí pro manažery:

Hlavním cílem těchto technik je podle NLP schopnost rozpoznat preferenční systém jednotlivce a tím dojít k raportu a efektivně komunikovat. Konkrétněji mohou být v managementu využity tyto techniky k:

- určení, zda bylo dosaženo raportu;
- zjištění struktury myšlení druhé osoby, což je zásadní pro modelování jeho chování;
- podchycení klíčové motivace člověka, se kterým hovoříme;
- definování úrovně dosažené shody;
- určení takového přízvuku, který nejlépe zaujme v rámci naší prezentace;
- rozpoznání odlišných emocionálních stavů druhé osoby apod.¹⁴⁶

2.2.3 Meta-programy v manažerské praxi

Vedle toho, že máme různé smyslové preference myšlení, máme i odlišné strategie či programy, které uplatňujeme v našem chování. Ve většině případů máme tendenci používat určité strategie pro určité situace. NLP se zabývá rozpoznáním těchto strategií díky používání určitých vzorců v rámci komunikace (slova, fráze, výroky) a

¹⁴⁴ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 92.

¹⁴⁵ KNIGHT, S. NLP v praxi, Praha: Management Press, 2005, s. 56.

¹⁴⁶ KNIGHT, S. NLP v praxi, Praha: Management Press, 2005, s. 58.

pomocí zdravého rozumu. Podle této teorie vzniká celá řada komunikačních bloků právě díky neporozumění fungování meta-programů. V následující části uvádím některé příklady meta-programů v jejich extrémních hodnotách.

2.2.3.1 Důraz na akci

- Proaktivní
- Reaktivní

Tento meta-program odkazuje na akci – zda je člověk spíše iniciátor nebo ten, kdo následuje. Proaktivní osoba má tendenci iniciovat akci a to se projevuje i v jazykových vzorcích, které používá. Jedná se především o osobní zájmena, aktivní slovesa a hmatatelný objekt, např. „*chystám se potkat generálního ředitele.*“

Spíše reaktivní člověk čeká na další, kteří iniciují akci, potřebuje více času na promyšlení, zda se vůbec akce zúčastní. Reaktivní člověk bude mít tendenci používat pasivní slovesa a neúplné věty. Je také pravděpodobné, že bude používat kvalifikační fráze. Například „*Je nějaká šance, že by to mohlo být možné, abyste mi domluvila schůzku s generálním ředitelem?*“¹⁴⁷

2.2.3.2 Přístup k problémům

- Potěšení
- Bolest

Všichni jednáme způsobem, kdy se snažíme zvýšit potěšení nebo snížit bolest. Jinými slovy se více snažíme pohybovat směrem k něčemu, nebo máme spíše tendenci jít směrem od věcí, které nechceme.¹⁴⁸ Tento vzor je tedy o motivaci a vysvětluje, na co se lidé soustředí při dosahování cílů.

Lidé se strategií na pohyb k něčemu se zaměřují na dosažení cílů a v rámci komunikace říkají, co chtějí, čeho dosáhli. Jsou motivováni nastavením pozitivních cílů.¹⁴⁹

Lidé se strategií směr od něčeho většinou jednoduše rozeznají problémy a mají vyvinuté metody, jak jim uniknout. V komunikaci se pak často zabývají tím, co nechtějí, čeho se obávají. V rámci motivace tvoří hlavní motivátory vidina vyhnutí se

¹⁴⁷ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. *Introducing NLP*. London: Thorsons, 1993, s. 151.

¹⁴⁸ KNIGHT, S. *NLP v praxi*, Praha: Management Press, 2005, s. 44.

¹⁴⁹ ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 99.

trestu a vyvarování se problémů. Výborně se hodí na profese hledání poruch jako například kontrolor kvality.¹⁵⁰

Jak dodává Alder¹⁵¹: „každý motivační činitel může vést k obdobným výsledkům, avšak zdá se, že pozitivní motivace je silnější.“

2.2.3.3 Dimenze velikosti

- Důraz na detaily
- Důraz na generalizace

Lidé mají tendenci používat různou velikost „informačních trsů“. Primárně existují dva typy strategií. Lidé upřednostňující generalizace začnou s velkým obrazem a postupně zužují svoje zaměření na detaily. Tito lidé jsou zaměřeni na řídicí principy a obecný přehled. S použitím metafor pak věří věcem jako: „pokud se zaměříš na dolary, halíře se pak postarají samy o sebe.“¹⁵²

Jiní preferují začít s malými detaily a postupně se dostávat k obecnějším závěrům. Zde existuje tendence zaměření na specifika situace a vyhýbání se vágním vysvětlením. Metaforicky by se tento přístup dal vyjádřit jako: „pokud se zaměříš na detaily, velký obraz bude fungovat sám.“¹⁵³

2.2.3.4 Místo kontroly

- Vnitřní kontrola
- Vnější kontrola

Tento vzor nám dává informaci, kde lidé mají své měřítka úspěchu a tím nám poskytuje návod k tomu, jak je motivovat. Hovoří se o interním a externím místě kontroly.

Lidé s vnitřním místem kontroly mají svá měřítka úspěchu internalizována a používají je k porovnávání jednotlivých akcí a k vlastním rozhodovacím procesům. V rámci komunikace se často obrací k vlastní osobě „prostě jsem to věděl/a“. Silně interní člověk bude trvat na vlastních rozhodnutích a přesvědčeních, přestože nejsou funkční.

¹⁵⁰ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 151.

¹⁵¹ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 99.

¹⁵² VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 530 – 531.

¹⁵³ Tamtéž.

Lidé s vnějším místem kontroly potřebují ostatní k ujištění o úspěchu, jinak se cítí nejistí, jestli dělají věci správně. Externí lidé potřebují být řízeni a kontrolováni a dávají přednost ostatním v procesu rozhodování. Interní lidé mohou mít potíže s akceptací managementu a častěji podnikají, jejich potřeba řízení je nízká.¹⁵⁴

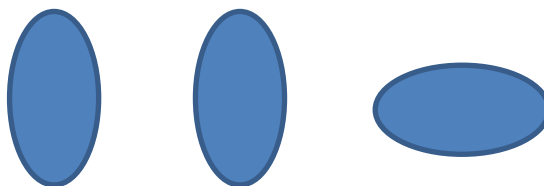
Na druhé straně stojí externí lidé, kteří se vyžadují každodenní pochvaly, důležité jsou pro ně certifikáty, vnější odměny. Čím výše jdeme po manažerské hierarchii, tím důležitější je, aby byla motivace vnitřní, neboť vnější pochvala může být nevyrazná a odvážná rozhodnutí mohou být podniknuta bez kompletních dat.¹⁵⁵

Jednou ze základních otázek v případě, že chceme zjistit místo kontroly jedince může být: „*jak víš, že jsi odvedl dobrou práci?*“ V případě interního člověka se častěji setkáte s odpovědí typu „*cítil jsem, že je to správné*“, externí člověk může říct například: „*obdržel jsem ocenění: obchodník roku.*“¹⁵⁶

2.2.3.5 Režim srovnávání

- Hledání podobností
- Hledání rozdílů

Obecně existují dva přístupy při získání nové informace – zaměřujeme se buď na soulad, nebo nesoulad. Následující obrázek je jednoduchým testem – jedni uvidí spíše podobnosti, jiní odlišnosti.



Obrázek 8: Hledání podobností nebo odlišností¹⁵⁷

Lidé, kteří jsou zaměřeni spíše na podobnosti, obvykle kladně hodnotí komfort a rutinu, vyhýbají se velkým změnám. V rámci jednoho zaměstnání mohou vytrvat několik let, upřednostňují stabilitu.

Opakem pak jsou lidé, zaměřující se na hledání rozdílů, nesoulad. Ti většinou upřednostňují změny, různorodost a snadno se začnou nudit při konstantní situaci.¹⁵⁸

¹⁵⁴ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. *Introducing NLP*. London: Thorsons, 1993, s. 152.

¹⁵⁵ ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 101.

¹⁵⁶ Tamtéž.

¹⁵⁷ KNIGHT, S. *NLP v praxi*, Praha: Management Press, 2005, s. 44.

Jednotlivé zaměstnání vyžadují různé přístupy, například profese v oblasti financí či informačních technologií vyžadují myšlení spíše zaměřené na hledání nesouladu.

2.2.3.6 Přístup k řešení problémů

- Plnění úkolů
- a) Možnosti
- b) Procedury

V rámci plnění zadaných úkolů se objevují dvě protichůdné tendence – zaměření na velké množství možností a preference procedur. Tento vzor je velmi důležitý pro obchod a napomáhá k porozumění mentální mapy člověka.

První typ chce mít šanci volby a je výborné v tvorbě různých alternativních řešení a přístupů. Je spíše kreativní a v přísném systému pravidel se může nudit. Druhý typ je spíše zaměřen na to jak dělat věci správně a rád následuje fixní procedury, pravidla, řady.

Pro zjištění tohoto meta-programu je možné položit otázku, proč si daný člověk zvolil dané zaměstnání.¹⁵⁹

2.2.3.7 Dimenze času

- Minulost versus přítomnost versus budoucnost

Dalším rozdílným prvkem ve strategiích jednotlivců je přístup k času. Někteří lidé žijí v minulosti, jiní z budoucnosti a další žijí v přítomném okamžiku.

Vysoce na cíl orientovaná osoba bude myslet především na budoucí děje. V oblasti managementu je taková strategie vysoce žádoucí. Naopak lidé, kteří se mohou jednoduše ovlivnit minulostí, mají větší problémy vypořádat se se změnami a využít nové příležitosti.¹⁶⁰

2.2.3.8 Využití meta-programů v manažerské praxi

Podle NLP neexistují dobré a špatné strategie a různé úkony vyžadují různé přístupy. Některé pracovní problémy vyžadují například taktiku vyhnutí se bolesti, jiné úkoly jsou efektivněji řešené pomocí taktiky k dosažení co největšího potěšení.

¹⁵⁸ VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 531.

¹⁵⁹ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 152.

¹⁶⁰ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 99.

„Specifické strategie se můžou, měly by a mění se v závislosti na daném kontextu a stupni myslí.“¹⁶¹

Identifikace a použití shodných meta-programů se stalo důležitou součástí úspěšné manažerské praxe, prodeje, vedení lidí, koučinku. Tato dovednost zahrnuje schopnost empatie a porozumění motivům a strategií myšlení druhých, jejich perspektivy (mapy) a vede k snazšímu navození rapportu. V rámci navázaného vztahu důvěry je pak snadnější dosáhnout stanovených cílů.

Kvalitní řečníci, prodejci, kouči a manažeři a další využívají znalost meta-programů k dosažení stanovených cílů v rámci interakcí se svými klienty. Jak poukazuje O'Connor¹⁶², používání stejných meta-programů v rámci komunikace za účelem motivace či přesvědčení vede k přetvarování informace do takové formy, kterou může druhá osoba jednodušeji přijmout. NLP techniky pak vedou nejen k odhalení meta-programů, jejich využití lze nahradit jeden meta-program jiným efektivnějším.¹⁶³

Konkrétněji pak o využití Meta-programů pro manažery hovoří Alder.¹⁶⁴

- rozpoznání vnitřní a vnější strategie kolegů a podřízených, na základě toho upravení našeho chování směrem k nim a zefektivnění komunikace;
- identifikace takových motivačních činitelů, které jsou smysluplné pro danou osobu;
- pochopení vnímání času druhou osobou a přizpůsobení komunikace a motivačních strategií.

Další ukázkou použití metaprogramů uvádím v příloze II. Tři typy osobnosti v závislosti na nejčastěji používaných meta-programech a III. Strategie Walt Disney.

2.2.4 Metamodel v manažerské praxi

Metamodel byl vyvinut Grinderem a Bandlerem a jedná se o nástroj, kterým lze detekovat a napadat nefunkční a limitující myšlenkové vzorce. Hovoříme o procesech generalizace, vpuštění, překroucení.

¹⁶¹ VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 325.

¹⁶² SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 150.

¹⁶³ VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 323.

¹⁶⁴ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 100-104.

Bostic¹⁶⁵ uvádí, že: „*pod vlivem systematického používání meta-modelových vzorů mohou lidé přezkoumat nebo rozšířit své mentální mapy, které obsahují nedostatky a omezení, která jim brání v rozvoji a efektivnějším chování.*“ Jinými slovy uvědomění a kritický přístup k procesům generalizace, vypouštění a překroucení v rámci komunikace (s ostatními, se sebou samým) ovlivňuje způsob, jímž komunikujeme a vlastní prožívání tím, že rozšíříme naše volby.

V následující části popíšu jednotlivé kategorie a uvedu třináct vzorů, které do nich patří.

2.2.5 Generalizace

Generalizace je proces, díky němuž se elementy nebo části jedincova modelu světa oddělí od jeho originální zkušenosti a začne reprezentovat celou kategorii toho, čeho je zkušenost příkladem.¹⁶⁶ Stejně jako celá teorie NLP, i zde se zaměřují na otázku nestrannosti. „*Neexistuje špatná nebo správná generalizace, každý model musí být hodnocen v závislosti na kontextu situace.*“¹⁶⁷ V rámci generalizace hovoříme o všeobecných kvantifikátorech, modálních operátorech možností, modálních operátorech nezbytností a ekvivalentních větách.

2.2.5.1.1 Všeobecné kvantifikátory

Příklad: všeobecný kvantifikátor:

„*Všichni zaměstnanci kradou.*“

Všeobecné kvantifikátory jsou většinou reprezentovány výrazy jako „*každý, vždy, žádný, nikdy, všechno*“ atd. Tvrzení s použitím takových slov mohou být konečná a neponechávají žádný prostor pro dialog.¹⁶⁸

Tím, že upozorujeme zevšeobecnění, můžeme zvolit, jak zacházet s takovým povrchním výrokem, včetně toho, zda na něj chceme reagovat. Tvrzení tohoto typu se většinou dají snadno vyvrátit kontra-otázkou, tvrzením.¹⁶⁹

¹⁶⁵ BOSTIC, C., GRINDER, J. *Whispering in the wind*, J&C Enterprises, 2001, s. 148.

¹⁶⁶ DILTS, R., DeLOZIER, J. *Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*, NLP Univ Press, 2000, s. 330.

¹⁶⁷ BANDLER, R., GRINDER, J. *The structure of Magic I.*, 1. Vyd. Science and Behavior Books, 1975, s. 15.

¹⁶⁸ DILTS, R., DeLOZIER, J. *Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*, NLP Univ Press, 2000, s. 735.

¹⁶⁹ ALDER, H. *NLP pro manažery*. Praha: Pragma, 1997, s. 117.

Příklad: kontra-otázka:

Př. „*Myslíte, že se najdou i tací, kteří nekradou?*“

2.2.5.1.2 Modální operátory možnosti

Příklad: modální operátor možnosti:

„*To je nemožné.*“

Tento jazykový vzorec je bariérou v komunikaci a zároveň odráží běžný negativní postoj myslí k sebepojetí. Zároveň vylučuje možnost volby a blokuje komunikaci. Klasickými slovy jsou pak: „*možné, nemožné, mohu, nemohu*“.¹⁷⁰

Slovo „*nemohu*“, se pak lingvisticky skládá ze dvou slov „*ne*“ a „*mohu*“, autoři NLP pak tvrdí, že to v podstatě znamená schopnost člověka nic nedělat. Tedy se jedná spíše o volbu než o předpověď budoucnosti.¹⁷¹

Příklad: otázka pro modální operátor možnosti:

„*Co by muselo nastat, aby to bylo možné?*“

2.2.5.1.3 Modální operátory nezbytností

Příklad: modální operátor nezbytností:

„*Nesmím odporovat nadřízenému.*“

Modální operátory nezbytností jsou flexibilnější než modální operátory možností, přesto mohou být značně omezující. Jedná se o soubor pravidel, napovídající co by se mělo či nemělo dělat, co se smí a co se musí a naopak.¹⁷²

Příklad: otázky napadající modální operátor nezbytností:

- Otázky ohledně možných následků: „*co by ses stalo, kdybys odporoval?*“
- Otázky zabývající se nezbytností: „*Je to opravdu nezbytné toto pravidlo dodržovat?*“

¹⁷⁰ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 117.

¹⁷¹ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 148.

¹⁷² O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 148.

- Otázky typu „co kdyby“: „*Jen předpokládej, že by takové pravidlo pro tebe neexistovalo, jaké by to bylo?*“

2.2.5.1.4 Ekvivalentní věty

Příklad: ekvivalentní věta:

„Nikdy se mě na to nezeptala, můj problém ji nezajímá.“

Tato situace nastává, když se dvě zkušenosti sblíží natolik, že splynou v jednu. V uvedeném příkladu se nekladení otázek považuje za ekvivalent k nezájmu. Je obtížné rozpoznat takovéto výroky, protože se nepojí s několika málo konkrétními slovy.¹⁷³

Př. *„Jak, specificky, je to míněno?“*

2.2.5.2 Vypouštění

Vypouštění je proces, kdy selektivně věnujeme pozornost určitým dimenzím naší zkušenosti a opomíjíme jiné. Vypouštění redukuje svět na takové části, které jsme schopni vstřebat.¹⁷⁴ Jedná se o nespecifikovaná podstatná jména a slovesa, přibližovací výrazy, úsudky a srovnání.

2.2.5.2.1 Nespecifikovaná podstatná jména

Příklad: nespecifikované podstatné jméno:

„To mě znepokojuje.“

„Práce byla splněna.“

Tyto běžné výroky vynechávají podstatná jména, takže potřebujeme zjistit odpověď na otázku co či kdo. Častým jevem je používání trpného rodu, což je jakýmsi nástrojem pro odosobnění věcí, tak, abychom byli záměrně nepřesní. *„Nedostatek jasného jazyka však obvykle znamená nedostatek jasného cíle komunikace, který je prioritou NLP.“*¹⁷⁵

Příklad: otázky pro specifikaci:

„Co Vás znepokojuje?“

¹⁷³ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 332.

¹⁷⁴ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 331-332.

¹⁷⁵ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 119.

„Kdo tu práci udělal?“

2.2.5.2.2 Nespecifikovaná slovesa

Příklad: nespecifikována slovesa:

„Ona zablokovala ten návrh.“

Občas mohou chybět i slovesa, nebo když je sloveso použito, tak je nejasné, příliš všeobecné.

Příklad: otázka ohledně specifikace:

„Čím konkrétně ho zablokovala?“

2.2.5.2.3 Přibližovací výrazy

Příklad: přibližovací výrazy:

„Potřebuji změnu.“

Jedná se o výrazy, které postihují vše a zároveň nereferují k ničemu konkrétnímu. Každý z těchto výrazů má speciální význam pro komunikátora, ovšem ten je vymazán povrchovou strukturou. Kladením určitých otázek máme možnost odhalit pravý význam a překlenout vzájemné nedorozumění.¹⁷⁶

Příklad: otázka na objevení pravého významu:

„Jakou konkrétní změnu?“

„Co to znamená?“

2.2.5.2.4 Úsudky

Příklad: úsudky:

„Manažerské pozice nejsou pro ženy.“

Jedná se o familiární druh výroků, které nemají jasný zdroj.¹⁷⁷

Příklad reakce na úsudky:

„Podle koho?“

¹⁷⁶ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 148.

¹⁷⁷ Tamtéž.

„Kdo to tvrdí?“

2.2.5.2.5 Srovnání

Příklad: srovnání:

„Jan je lepší řečník.“

Srovnání může být velmi důležité v rámci motivace lidí, ovšem má-li mít tento efekt, je potřeba udat měřítko srovnávání. Jedná se o výrazy „lepší“, „horší“, „nejhorší“ atd. Vynechávaná srovnání mohou být nerealistická a je potřeba provést jednoduchou identifikaci chybějícího významu.¹⁷⁸

Příklad: specifikace:

„Lepší než kdo?“

„V jakém významu?“

2.2.5.3 Překroucení

Překroucení je takovým procesem, který nám umožňuje odsun od naší senzorické zkušenosti.¹⁷⁹ V rámci překroucení hovoříme o vzorech čtení z mysli, předpoklady a příčina a důsledek.

2.2.5.3.1 Čtení z mysli

Příklad: čtení z mysli:

„Ty si nejsi jist, zda odvádíš dobrou práci, že ano?“

„Měl jsi vědět, co udělá.“

Někdy výrok naznačuje, že jedna osoba ví, co si ta druhá myslí. Takové předpoklady mohou být založeny na určitém druhu smyslového důkazu, ale mnohdy dochází k překroucení informace a komunikace pak může být iracionální až absurdní.

Příklad otázky, která napadá čtení z mysli:

„Podle čeho přesně víš, co si myslím?“

¹⁷⁸ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. *Introducing NLP*. London: Thorsons, 1993, s. 150.

¹⁷⁹ DILTS, R., DeLOZIER, J. *Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*, NLP Univ Press, 2000, s. 332.

„Podle čeho přesně jsem měl vědět, že to udělá?“

2.2.5.3.2 Příčina a důsledek

Příklad: příčina a důsledek:

„Já bych mu to řekl, ale on by mě vyhodil.“

Jedná se o obdobu ekvivalentních vět, ačkoli výroky následují jeden po druhém spíše chronologicky nežli souběžně. V rámci otázek se snažíme zjistit pozadí celé situace. Častým slovem je pak „*ale*“.

Příklad odpovědi:

„Z čeho usuzujete, že by vás vyhodil?“

2.2.5.3.3 Předpoklady

Příklad: předpoklady:

„Ve svém věku už práci nenajdu.“

Předpoklady jsou součástí našeho filtrovaného pohledu na svět, odrážející naše zkušenosti a přesvědčení a osobní hodnoty. Je nemožné žít bez nich, ovšem občas mohou značně limitovat naši mapu světa. Věty obsahující slova jako „*pokud*“, „*když*“ jsou často příklady předpokladů.

Příklad: reakce na předpoklady:

„Co tě vede k tomu, že si to myslíš?“¹⁸⁰

Další přehled metamodelů uvádím v příloze IV: Meta-modely a otázky vedoucí k jejich narušení.

2.2.5.4 Funkce metamodelu a jeho využití pro manažery

- Shromažďuje informace

Metamodel napomáhá shromáždit informace, které byly ztraceny v povrchové struktuře v rámci komunikace.

- Upřesňuje význam

Metamodel poskytuje systematický rámec, pomocí upřesňujících otázek jsme pak schopni dospět k informaci, která je nám nejasná.

¹⁸⁰ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. *Introducing NLP*. London: Thorsons, 1993, s. 103.

- Identifikuje omezení

Napadáním pravidel a generalizací, které jedinci používají ve svých strategiích myšlení, může metamodel pomoci k zjištění vlastních limitů a jejich překonání. Schopnost zpochybňovat komunikační vzorce tedy napomáhá jak ujasnění a druhými, tak se sebou samým.

- Poskytuje možnosti

Pomocí zjištění vlastních i jiných limitů a generalizací v rámci komunikace je možné dojít k bohatší mapě světa a tím i rozšíření možností.¹⁸¹

2.2.6 Miltonův model v manažerské praxi

Většinou se snažíme směřovat komunikaci k větší jasnosti a přesnosti. Miltonův model, jehož teoretickým vymezením jsem se zabývala v první kapitole, stojí na opačné straně. Jedná se o vágní jazyk, nejasný jazyk, jehož účelem je napojení se na zkušenost druhé osoby a přístup k jejím nevědomým zdrojům tak, abychom ji mohli snadněji vést a přesvědčit.

NLP hovoří o používání hypnotického jazyka, který uvede účastníky komunikace do stavu transu, o kterém jsem již hovořila výše. V rámci použité terminologie jsou pak s Miltonovým modelem spojovány manipulativní techniky, více než s jakoukoli jinou NLP technikou.

V dané podkapitole uvedu několik vzorů v rámci Miltonova modelu, a to konkrétně vložené příkazy a otázky, předpoklady, čtení mysli, konjunkce, odkazování se a kontroverzní postuláty.

2.2.7 Vložené příkazy

Naše nevědomá mysl detekuje v hovoru každý příkaz a snaží se jej splnit. Slova vtiskují tvar naší externí zkušenosti tím, že utváří náš vnitřní svět a následně prostředí kolem nás. Náš vnitřní dialog také ovlivňuje subjektivní vnímání světa, obdobně vyřčená slova ovlivňují nejen nás, ale i naše posluchače.¹⁸² Pokud chceme maximalizovat svůj vliv, je potřeba mít na vědomí, jaký efekt má naše komunikace.

Příkazy mohou být jak pozitivní, tak negativní:

Příklad vložený příkaz pozitivní:

¹⁸¹ O'CONNOR, J. NLP Workbook. London: HarperCollins Publishers, 2001, s. 141-142.

¹⁸² KNIGHT, S. NLP at work, London: N. B. Publishing, 2002, s. 114.

„Nyní můžete začít relaxovat.“

Příklad vložený příkaz negativní:

„Nemusíte se bát, že přijdete o práci.“

Negativní vložený příkaz může vést k opaku toho, co chce komunikátor sdělit. Výše uvedený výrok přednesený na firemní poradě, může vyvolat obavy o ztrátu zaměstnání.

2.2.8 Vložené otázky

I když není struktura daného výroku otázkou, je vnímána, jako by byla. Tuto znalost je možné využít v případě snahy ovlivnit druhou osobu tak, že ani nezaznamená fakt, že nebyla dotázána. Neverbálním signálem, jako pozvednutí obočí či pohybem rukou, je možné vložené otázky zdůraznit.¹⁸³ Jedná se o jakousi iluzi existence možnosti.

Příklad vnořené otázky:

„Zrovna jsem uvažovala, co byste si dali k pití.“

„Chcete se posadit, zatímco budeme projednávat podmínky smlouvy?“

2.2.9 Předpoklady

V rámci komunikace zahrneme takové presumpce, které nechceme, aby byly zpochybněny.¹⁸⁴

Příklad věty bez předpokladu:

„Můžete se zavázat k zaplacení dodatečných výdajů?“

Příklad věty s předpokladem:

„K čemu se můžete zavázat v otázce zaplacení dodatečných výdajů?“

V rámci tohoto příkladu předpokládáme, že dojde k zaplacení dodatečných výdajů, dále předpokládáme, že daná strana může zaplatit tyto výdaje a chce zaplatit tyto výdaje, že se může a chce k něčemu zavázat.

¹⁸³ SIKES, R. The ultimate NLP study course, s. 129.

¹⁸⁴ KNIGHT, S. NLP at work, London: N. B. Publishing, 2002, s. 116.

2.2.10 Konjunkce

Jedná se o spojení něčeho, co se právě odehrává, nebo co je skutečné s něčím, na co chceme, aby druzí reagovali. Takto postavená věta může posluchače dostat do souhlasného stavu s první částí sdělení a v druhé části pak prezentujeme druhou nekonkrétní myšlenku. Spojení těchto dvou výroků může být i nelogické.¹⁸⁵

- Konjunkce souběžnosti – spojení dvou a více výroků pomocí: „a“, „ale“
„Můžeš být občas zmatený z těchto přednášek, ale zároveň se učíš zpracovávat různé variace přístupu k přenosu informací.“

Souhlasím s tím, že je potřeba odevzdat výkaz co nejrychleji, a proto navrhuji, abychom to nechali na později, až budeme mít dost času udělat to pořádně.“

- Konjunkce zdůvodnění - spojení dvou a více výroků pomocí: „zatímco“, „jakmile“, „jak“

„Jak sedíte a čtete mou diplomovou práci, přemýšlíte, zda to co zde píšete, platí i pro Vás.“

„Zatímco čtete tyto příklady, už přemýšlíte nad svými vlastními.“

- Přímá konjunkce – spojení dvou a více výroků pomocí vzoru příčina – následek

„Čtení tohoto textu Vás přiměje zamyslet se nad formou vlastní komunikace.“

„Sledování této prezentace od Vás vyžaduje plné soustředění.“

Pokud je motivace v pozadí komunikátora s ohledem na pozitivní dopad pro obě strany interakce, pak posluchač přijme dané konstatování a dojdete k shodě s větší pravděpodobností.¹⁸⁶

2.2.11 Čtení mysli

Tvrzení, že známe niternou zkušenost druhé osoby bez toho, abychom specifikovali způsob, jak jsme k danému závěru přišli. Smyslem je transfer našich myšlenek v závislosti na našem cíli, do vědomí druhé osoby.¹⁸⁷

Příklady čtení mysli:

¹⁸⁵ SIKES, R. The ultimate NLP study course, s. 129.

¹⁸⁶ KNIGHT, S. NLP at work, London: N. B. Publishing, 2002, s. 116.

¹⁸⁷ ALDER, H. Handbook of NLP, London: Gower Pub Co, 2002, s. 154

„Nejspíš se ptáte, co bude následovat po této poradě.“

„Vím, že teď Vám to není úplně jasné, ale po nastudování následující kapitoly si uvědomíte, že dané znalosti využíváte ve vašem každodenním životě.“

2.2.12 Odkazování se

Tento způsob umožňuje flexibilitu v přenosu sdělení druhé osobě tím, že asociujeme kontext sdělení s jiným člověkem či v jiném kontextu.¹⁸⁸

Příklad odkazování se:

„Můj přítel měl problém s vystupováním na veřejnosti, ale objevil efektivní řešení, které mu pomohlo tuto fobii eliminovat.“

2.2.13 Kontroverzní postuláty

Díky této struktuře jsme schopni vložit příkaz do otázky tak, že typickou reakcí je splnění příkazu spíše než odpověď na položenou otázku. Technicky se jedná o uzavřenou otázku, avšak je velmi nepravděpodobné, že by jedinec odpověděl „ano“ nebo „ne“.¹⁸⁹

Příklad kontroverzního postulátu:

„Můžeš mi říct, co potřebuješ?“

Pravděpodobnou reakcí bude výčet toho, co daný jedinec potřebuje, nežli odpověď ano, ne.

2.2.14 Využití pro manažery:

Hypnotický jazyk se používá z těchto důvodů:

- stimuluje pozměněný stav vědomí (trans);
- umožňuje obejít vědomý odpor;
- poskytuje naslouchajícímu možnost dát použitému jazyku smysl svým

vlastním způsobem a stavět tak na jeho vniterných, skrytých zdrojích;

¹⁸⁸ SIKES, R. The ultimate NLP study course, s. 129.

¹⁸⁹ ALDER, H. Handbook of NLP, London: Gower Pub Co, 2002, s. 158.

- vyhýbá se čemukoli, co by pro posluchače mohlo být v nesouladu s konkrétním smyslem situace pro něj samého a může proto dobře sloužit k vytváření raportu.¹⁹⁰

Konkrétnější využití pro manažery může být:

- vytvoření pozitivních asociací s vlastním jménem, firmou, značkou;
- účinná prezentace vlastního produktu;
- snazší vyjednávání a řešení problémů;
- strukturování jazyka způsobem, který bude mít silný přesvědčovací potenciál;
- a v závislosti na tom zvýšit prodej a zisk.¹⁹¹

2.3 Modelování strategií úspěchu

Jak vysvětluje Knight¹⁹², NLP je proces modelování jedinečných, každému člověku vlastních, vědomých i nevědomých vzorců (myšlení, chování a komunikace), přičemž se nepřetržitě rozvíjíme a posilujeme svůj vlastní potenciál. Modelování tedy stojí v samém centru NLP.

2.3.1 Základní kroky modelingu

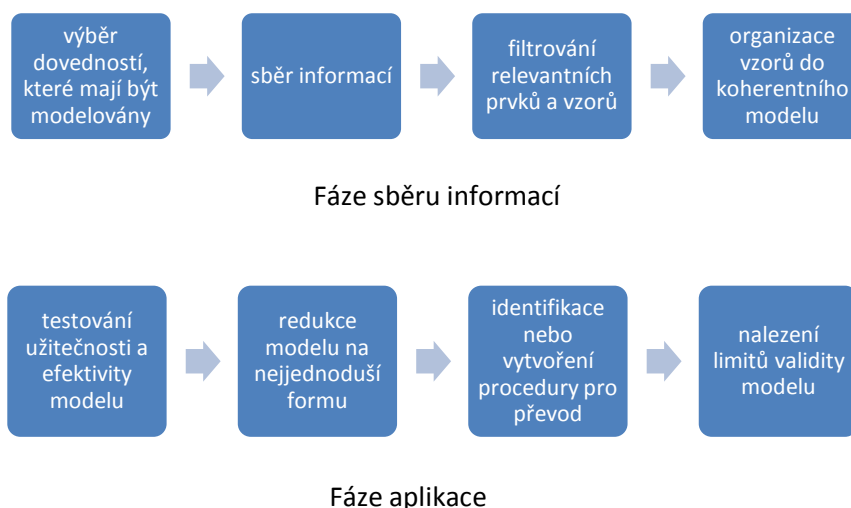
Modeling je v opozici k tradičním vzorům učení, které postupovali indukčním způsobem, tedy od malých částí k větším. Naproti tomu modeling zastává metodu dedukce, tedy nejprve zahrne všechny elementy, které později substrahuje na esenciální části, takové, které jsou potřeba.¹⁹³ V procesu modelingu nejprve sbíráme informace, které následně vyhodnocujeme a aplikujeme. Celý proces lze rozdělit do několika kroků.

¹⁹⁰ KNIGHT, S. NLP v praxi, Praha: Management Press, 2005, s. 119.

¹⁹¹ SIKES, R. The ultimate NLP study course, s. 29.

¹⁹² KNIGHT, S. NLP v praxi, Praha: Management Press, 2005, s. 11.

¹⁹³ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 181.



Obrázek 9: Vývojový diagram základních kroků modelingu¹⁹⁴

Jednotlivé fáze modelingu můžeme sumarizovat podle následujících sekvenčních kroků:

1. určit experty v dané oblasti, které budeme modelovat a dále kontext, ve kterém používají své schopnosti;
2. nastavit a provést odpovídající proceduru sběru informací v odpovídajícím kontextu z různých percepčních pozic. Začíná se vytvářením intuitivních soudů z „*druhé pozice*“ a poté reprodukcí výsledků z vlastní „*první pozice*“. Dále se dostaneme do „*třetí pozice*“ a všimáme si změn mezi naším způsobem a expertem, kterého modelujeme.
3. V této fázi dochází k filtrování výsledků získaných v procesu sběru informací pro relevantní kognitivní a behaviorální vzory.
4. Organizování vzorů do logické, koherentní struktury nebo modelu.
5. Testování efektivity a užitečnosti námi zkonstruovaných modelů, tím, že je vyzkoušíme v různých kontextech a situacích a dále ujištění se, že dosáhneme požadovaných výsledků.
6. Redukce modelu na co nejjednodušší formu tak, abychom stále produkovali požadované výsledky.
7. Přenos nejlepších procedur a explicitních dovedností identifikovaných v procesu modelingu.

¹⁹⁴ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 800.

8. Rozhodnutí o nejvíc odpovídajících nástrojů k měření výsledků modelu a nalezení limitů v rámci validity modelu.¹⁹⁵

2.3.1.1 Tři fáze modelování

1. První fáze zahrnuje pozorování modelované osoby v momentě, kdy se chová způsobem, který nás zajímá a který chceme modelovat. V této fázi si představíme sebe samu v realitě druhého, s použitím druhé fáze, a děláme to, co dělá druhá osoba, dokud nedocílíme přibližně stejných výsledků.

Pozornost je zaměřena na to **co** osoba dělá (chování, fyziologie), **jak** to dělá (vnitřní myšlení, strategie) a **proč** to dělá (víry a předpoklady). Na otázku, co osoba dělá, si odpovíme z přímého pozorování, na to jak a proč získáme odpovědi pomocí kladení otázek.¹⁹⁶ V rámci rozhovoru s modelovanou osobou je potřeba se ujistit, že je v přímé asociaci s činností, kterou provádí. Všechny odpovědi by pak měly být podány v přítomném čase.¹⁹⁷

Příklady otázek:

„Co vnímáš v rámci svého okolí?“

„Co říkáš a co děláš?“ Zde můžeme porovnat odpověď s výsledky našeho pozorování – co modelovaná osoba skutečně řekla a udělala.

„Na co myslíš?“ Pozorujeme pohyb očí, který naznačuje, jakou vnitřní strategii daná osoba používá. Další otázky pak mohou obsahovat slova zaměřená k jejím smyslovým preferencím – vidět, cítit atd.

„Co je v tuto chvíli důležité?“ Otázka pro zjištění hodnot.

„Jak bys popsal sám sebe?“ Otázky pro zjištění identity.

Apod.

2. V druhé fázi systematicky odstraňujeme elementy chování modelované osoby a pozorujeme změny. Pokud odstraníme určitou část a rozdíl bude značný, pak se jedná o esenciální část modelu. Tyto kroky opakujeme a upřesňujeme náš model.

3. Třetí a finální fáze je konstrukce způsobu, který můžeme využít k předávání dovednosti ostatním. Modely jsou tvořeny tak, aby byly jednoduché a testovatelné.

¹⁹⁵ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 800.

¹⁹⁶ SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP. London: Thorsons, 1993, s. 181.

¹⁹⁷ KNIGHT, S. NLP at work, London: N. B. Publishing, 2002, s. 168-169.

„V rámci modelování vynikajících lidí je řeč těla to, co nejvíce napovídá o tom, jak lidé dosahují výsledků.“¹⁹⁸

2.3.2 Příklady použití modelování

V rámci obchodu a managementu může mít modelování značný dopad především v oblasti předávání znalostí a dovedností.

- v případě manažera, který je schopný mít vliv na své kolegy, ale ne stejný vliv na zákazníky, je možné modelovat sebe sama a zajistit stejnou míru vlivu v jakémkoli kontextu.¹⁹⁹
- V rámci školení nových zaměstnanců jsem schopni reprodukovat a opakovat efektivní strategie tím, že najdeme specifické jedinečné vzory, které fungují napříč naší organizace.²⁰⁰
- Můžeme modelovat chování jedinečných jedinců dosahujících nadprůměrných výsledků v rámci svého působení a tento model můžeme přijmout a předat ostatním zaměstnancům.

¹⁹⁸ KNIGHT, S. NLP v praxi, Praha: Management Press, 2005, s. 59.

¹⁹⁹ KNIGHT, S. NLP at work, London: N. B. Publishing, 2002, s. 198.

²⁰⁰ KNIGHT, S. NLP at work, London: N. B. Publishing, 2002, s. 198.

3. TEORETICKÁ DISKUZE

V přechodných dvou kapitolách této práce jsem se zabývala teoretickým vymezením NLP a popisem vybraných konkrétních technik NLP používanými v rámci manažerské praxe, a to především v oblasti komunikace a dosahování cílů. V závěrečné části provedu teoretickou diskuzi ohledně současné situace využití NLP v managementu, upozorním na existenci kritických bodů metody NLP a poskytnu doporučení směřující k optimálnímu využití NLP v manažerské praxi.

NLP je poměrně populární metodou, která se neustále rozšiřuje do segmentu managementu v celé řadě organizací po celém světě. NLP organizace zabývající se školením vykazují výrazný nárůst zájmu o NLP v oblasti koučování a vedení. Popularitě se NLP nejvíce těší ve Spojených státech Amerických a Velké Británii, kde existuje velký počet akreditovaných programů, stejně jako celá řada sdružení pro NLP. Například v rámci Velké Británie hovoříme o „*Spolku trenérů NLP*“ (the Guild of NLP Trainers) a „*Britské radě NLP*“ (the British Board of NLP).²⁰¹

V Česku není NLP příliš známo, jediná akreditovaná instituce je Institut pro NLP²⁰², která má oprávnění provádět výcviky, školení a udělovat certifikáty. Dále zde existuje Asociace NLP v ČR²⁰³, která je dobrovolným sdružením občanů a organizací a hlídá kvalitu vzdělávání, vydává mezinárodní certifikáty NLP, zajišťuje evidenci certifikovaných absolventů NLP. (pozn. Ke dni zpracování této diplomové práce, je v rámci asociace vedeno 22 absolventů NLP v rámci České republiky.)

Nicméně, neexistuje jednotná struktura NLP, akreditované programy či centrální autorita, která by regulovala NLP certifikaci. Jak tvrdí Roderique-Davies²⁰⁴: „*neexistuje žádné omezení toho, kdo může sám sebe popsat jako NLP trenéra či NLP odborníka, existuje celá řada asociací nabízející akreditaci*. To vede k diskuzi ohledně neprofesionálního využití NLP. Příklad uvádí Tosey²⁰⁵ kdy některá školení na trenéra NLP mohou trvat dvanáct dní a to stačí k dosažení certifikátu. Daná situace tak může

²⁰¹ TOSEY, P., MATHINSON, J. Introducing Neurolinguistic programming [online], 2006. [cit. 2014-20-14]. Dostupný z WWW: www.nlpresearch.com

²⁰² Institut pro NLP [online], 2001. [cit. 2014-23-14]. Dostupný z WWW: www.nlp.cz

²⁰³ Asociace NLP v ČR [online], 2011. [cit. 2014-23-14]. Dostupný z WWW: www.asociace.nlp.cz

²⁰⁴ RODERIQUE-DAVIES, G. Neuro-Linguistic Programming: Cargo cult psychology? [online], 2009. [cit. 2014-12-10]. Dostupný z WWW: www.emeraldinsight.com

²⁰⁵ TOSEY, P., MATHINSON, J. Fabulous creatures of HDR: a critical natural history of Neuro-linguistic programming [online], 2007. [cit. 2014-20-14]. Dostupný z WWW: www.nlpresearch.com

vést ke kontroverznímu využití technik NLP, NLP se například stále častěji objevuje ve spojitosti s esoterikou, hnutím New Age a populární psychologií. Navíc je někdy NLP zařazováno do systému sekt.²⁰⁶

Dalším kritickým faktorem v rámci NLP je fakt, že ucelená teorie téměř neexistuje. Kredibilitu NLP lze proto nesnadno posoudit. Důvody mohou být dvojího rázu – značně anti-teoretický přístup a malé množství výzkumu ohledně technik NLP. Jak tvrdí Witkowski:²⁰⁷ „většina výzkumů zabývajících se NLP byla provedena v osmdesátých a částečně devadesátých letech dvacátého století. V následujících letech se výzkum jakoby zastavil a základní principy NLP začaly být považovány za fundamentálně platné.“

Například jednou z technik, která byla podrobena vědeckému výzkumu, byla technika rozeznávání smyslových preferencí, a to konkrétně pohyby očí a predikáty. Výsledky jsou matoucí. Knight²⁰⁸ uvádí jejich shrnutí - 66% výzkumů (21 z celkových 32 provedených studií) zjistilo, že predikáty mají velmi nízkou či žádnou účinnost při navozování stavu raportu a existuje malá podpora předpokladu ohledně pohybu očí a reprezentačního systému s tím spojeným. Přesněji pouze 8 z 35 provedených studií podporuje legitimitu tvrzení, že pohyby očí mají vliv na navození raportu. Zde se tedy provedené studie spíše přiklánějí k negaci této části NLP.

Dalším diskutabilním bodem je fakt, že NLP může být chápáno jako manipulativní metoda. Příkladem je Miltonův model, který využívá hypnotické formy jazyka k ovlivnění a vedení druhých osob. To se může stát dvousečnou zbraní v oblasti managementu. Přestože je neetické využívání znalosti NLP proti zájmu druhých osob v přímém rozporu s filozofií NLP, záleží pouze na osobní volbě jedince, jak znalost tohoto komunikačního modelu či jiných NLP technik využije. „Výhodou NLP je, že odkrývá jazykové vzory a veškerá komunikace pak je či by měla být zjevná a explicitní,

²⁰⁶ VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2009, s. 182.

²⁰⁷ WITKOWSKI, T. Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Research Data Base. State of the Art or Pseudoscientific Decoration? In: Polish Psychological Bulletin. Wrocław: 2011, p. 58–66.

²⁰⁸ KNIGHT, S. NLP no longer plausible? [online], 2001. [cit. 2014-22-14]. Dostupný z WWW: www.trainingjournal.com

což umožňuje klientovi, zaměstnanci apod. učinit vědomou volbu v rámci procesu interakce.²⁰⁹

Navíc se zdá, že některá techniky, které si NLP nárokuje jako originální, jsou v manažerské praxi již používány, nebo alespoň jsou některým technikám NLP značně podobny. Příkladem může být „dobře formulovaný výsledek“, který se dá přirovnat k metodě SMART či „Model TOTE“, který můžeme připodobnit k oblasti managementu zaměřeného na řízení podle odchylek. Dále „metaprogramy“, tedy jakési tendence používat určité strategie pro určité situace, se zdají být součástí kurikula psychologie či teorie komunikace.

Výše zmíněné kritické body jsou pravděpodobně hlavním důvodem, proč je NLP často kritizováno na akademické půdě. „Velkou otázkou je nedostatek dialogu mezi těmi, kdo praktikují NLP a akademickou komunitou, kde se obě strany navzájem vyznačují nepochopením, nedůvěrou nebo obojím.“²¹⁰ A není se čemu divit, protože samotní autoři trdí, že je jejich zájem zaměřen pouze na to, co funguje, nechtějí zjišťovat to, proč tomu tak je. To činí celou metodu složitou v rámci zjištění validity výstupů pro akademické účely.

Na druhé straně pakliže je smyslem managementu „koordinování činností skupiny pracovníků za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“²¹¹, a je-li tohoto cíle dosaženo za pomoci technik NLP, pak nemusí mít nesoulad akademické komunity a NLP odborníků či nedostatek empirických studií natolik výrazný efekt na manažerskou praxi jako takovou.

Co tedy může NLP nabídnout v oblasti manažerské praxe? Trenéři NLP, zaměřeni na obchodní oblast využití této metody, uvádí jako hlavní benefity manažerů v rámci používání NLP fakt, že poskytuje porozumění našemu behaviorálnímu jednání a činí viditelnými další možnosti, které jsou nám k dispozici. Posiluje schopnost raportu tím, že napomáhá detekovat verbální a především nonverbální komunikaci, což manažerům umožňuje komunikovat efektivně a přesvědčivě. Navíc poskytuje návod

²⁰⁹ DOWLEN, A. NLP – help or heap? Investigating the uses of NLP in management learning. [online], 1996. [cit. 2014-20-14]. Dostupný z WWW: <http://www.researchgate.net>

²¹⁰ DOWLEN, A. NLP – help or heap? Investigating the uses of NLP in management learning. [online], 1996. [cit. 2014-20-14]. Dostupný z WWW: www.researchgate.net

²¹¹ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada, 1997, s. 21.

k vedení a motivování lidí, modelování nadprůměrných jedinců a tím dosahování stanovených cílů.²¹²

Dosahování cílů má existenční význam pro organizaci, „*pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká.*“²¹³ Čtyř-stádiový model úspěchu, jednoduchý model dosahování cílů, na kterém je NLP založeno, se zdá být flexibilní, a může tak být aplikován na tým, oddělení či jinou organizační jednotku, stejně tak jako na jedince samotného.

Průzkumy jasně ukazují, že umění komunikace je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera.²¹⁴ Jak tvrdí Alder:²¹⁵ „*NLP se zvláště soustředí na požadovaný výsledek a účel komunikace a na to, nakolik bylo daného záměru dosaženo.*“ Dowlen²¹⁶ provedla případovou studii technik NLP a došla k závěru, že pokud jde o techniky NLP a jejich aplikace, jako účinná se jeví technika dosažení reportu (včetně jazykových vzorů), používání upřesňujících otázek pomocí Meta-modelu a techniky dosahování cílů. Navíc předpoklady o vlastním individuálním potenciálu a jeho rozvoji jsou v souladu s jinými teoriemi učení ve vývoji managementu. Na druhé straně Krugman²¹⁷ provedl méně komplexní výzkum zaměřený na účinnost NLP na eliminaci úzkostných stavů při veřejných projevech a došel k závěru, že NLP nebylo účinnější než jiné metody zabývající se tímto problémem.

Do budoucna je rozhodně nutné provést rozsáhlý výzkum technik NLP, který by přinesl empiricky verifikovatelný popis modelů a technik NLP, podal vysvětlení, které techniky NLP jsou funkční a proč. Aby k tomuto mohlo dojít, je potřeba dojít ke shodě ohledně definice NLP a technik NLP. Dále je zapotřebí kriticky přehodnotit některá tvrzení a předpoklady, na kterých NLP stojí a uznat, že NLP je jednou z mnoha metod a nefunguje pro každého. Vzhledem k neprůhlednosti v certifikačním systému by mělo dojít k jeho unifikaci, což by pravděpodobně zvýšilo důvěru v tuto metodu.

²¹² PARKES, P. NLP for project managers. London: BCS, 2011, s. 2.

²¹³ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada, 1997, s. 510.

²¹⁴ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada, 1997, s. 476-477.

²¹⁵ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 5.

²¹⁶ DOWLEN, A. NLP – help or heap? Investigating the uses of NLP in management learning. [online], 1996. [cit. 2014-20-14]. Dostupný z WWW: <http://www.researchgate.net>

²¹⁷ KRUGMAN M, KIRSCH I, WICKLESS C: NLP treatment for anxiety: magic or myth? Journal of Consulting and Clinical Psychology, [online]1985, s. 4. [cit. 2014-20-14]. Dostupný z WWW: <http://www.druidmedb.com>

Zdá se, že s ohledem na oblast NLP zaměřenou na dosahování stanovených cílů a oblast komunikace mohou mít techniky NLP své opodstatnění v oblasti managementu. V rámci použití NLP pro manažery je nutné být obezřetný při výběru kurzu NLP, vzhledem k tomu, že kvalita nabízených školení je značně nesourodá. Navíc je potřeba používat kritického přístupu při používání NLP a za zvážení rozhodně stojí kombinace NLP s dalšími manažerskými technikami.

ZÁVĚR

Za cíl své diplomové práce jsem si zvolila popsat metodu Neurolingvistické programování a podat popis využití vybraných technik NLP v manažerské praxi. Provedla jsem přehledovou studii pomocí metody studia dostupných teoretických zdrojů, vztahovým rámcem této práce je manažerská praxe.

V první části jsem se zabývala teoretickým vymezením NLP za použití dostupné odborné literatury a internetových zdrojů. Popsala jsem historii vzniku NLP, fundamentální principy NLP, podala jsem vysvětlení předpokladů a pilířů, na kterých daná metoda stojí.

V následující kapitole jsem popsala konkrétní techniky NLP používané v rámci manažerské praxe, především ty z oblasti dosahování cílů a efektivní komunikace. Vycházela jsem z teoretického vymezení jednotlivých technik z první kapitoly, a doplnila je o jejich specifický popis a konkrétní využití v manažerské praxi.

V poslední části své práce jsem provedla teoretickou diskuzi ohledně stanovení limitů používání NLP v rámci manažerské praxe. Po prostudování dostupné literatury a internetových zdrojů jsem dospěla k několika kritickým bodům.

Jedním z prvních je neexistence jednotného certifikačního systému, který by mohl aspoň částečně zaručit kredibilitu nabízených NLP kurzů, školení a programů. V současné situaci je možno jednoduše získat certifikát odborníka či trenéra NLP během velmi krátké doby.

Daný problém jde ruku v ruce s principiální anti-teoretičností metody a jejím důrazem na pragmatismus; a vzájemnou nedůvěrou mezi akademickou půdou a odborníky na NLP. Existuje znepokojivě malé množství empirických studií zabývajících se validitou a reliabilitou závěrů NLP a to jak na obecné, tak i manažerské úrovni. Základní principy NLP, které byly formulovány v sedmdesátých letech, jsou považovány za fundamentálně platné. Navíc výsledky z těch mála provedených empirických studií ohledně jednotlivých aspektů NLP jsou matoucí a nepřinášejí příliš mnoho informací, o které by se NLP mohlo opřít.

Tyto skutečnosti mohou vést nejen k nedůvěře v techniky NLP v oblasti managementu i obecně, ale také k jejich neprofesionálnímu využití či zneužití k manipulaci, která se zdá být velkým otazníkem v oblasti NLP.

Dalším diskutabilním faktorem je otázka, nakolik jsou nabízené NLP techniky pro manažery něčím novým, tak jak to NLP deklaruje. Mnohé z komunikačních technik či technik dosahování cílů jsou značně podobné již existujícím praktikám, popsané v literatuře zaměřené na manažerskou praxi, psychologii obchodu, teorii komunikace apod.

Pokud jde o techniky NLP a jejich aplikace v managementu, jako účinná se jeví technika dosažení raportu (včetně jazykových vzorů), používání upřesňujících otázek pomocí Meta-modelu a techniky dosahování cílů. Navíc předpoklady o vlastním individuálním potenciálu a jeho rozvoji jsou v souladu s jinými teoriemi učení ve vývoji managementu. Pokud však chce NLP dosáhnout větší důvěryhodnosti, je potřeba předložit důkazy, založené na výzkumu jeho technik. Dále je nutné se dohodnout na definici NLP a NLP technik a unifikovat certifikační systém NLP. .

Po prostudování dostupné literatury se některé aspekty NLP zdají účinné v rámci manažerské praxe, především v oblastech komunikace a dosahování cílů a mají tak potenciál být užitečným nástrojem v rukou managementu. Doporučuje se však kritický přístup a kombinace NLP s dalšími metodami. Vzhledem k nesourodé kvalitě školících programů je nutné být obezřetný při výběru kurzu NLP.

Vrátím-li se na začátek své práce, zmínila jsem, že NLP se zabývá tím, co je praktické, co funguje. Často nenachází akademickou oporu svých závěrů, ovšem to, zdá se, nebrání širokému a rozrůstajícímu se zájmu o danou metodu. Smyslem manažerské práce, bylo a je dosažení produktivní činnosti lidí, a pokud používání technik NLP vede k snazšímu dosahování výsledků a vyvolání produktivní činnosti lidí, pak je naplněn cíl řízení lidí a NLP může být efektivní.

ANOTACE

<i>Jméno a příjmení autora:</i>	Bc. VERONIKA Pavlová
<i>Jméno a příjmení vedoucího práce:</i>	PhDr.Mgr. PAVEL Kliment, Ph.D
<i>Název práce:</i>	Neurolingvistické programování v manažerské praxi
<i>Škola:</i>	Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
<i>Katedra:</i>	Sociologie – Andragogika

Cílem mé práce je popsat metodu Neurolingvistického programování (dále jen NLP) a podat popis využití vybraných technik NLP v manažerské praxi. V první části uvedu teoretické vymezení NLP za použití dostupné odborné literatury, druhý díl bude zaměřen na popis konkrétních vybraných technik NLP, které se používají v managementu. Na závěr provedu teoretickou diskuzi ohledně stanovení limitů používání NLP v rámci manažerské praxe a doporučení směřující k optimálnímu využití NLP v managementu.

ANNOTATION

<i>Author:</i>	Bc. VERONIKA Pavlová
<i>Supervisor:</i>	PhDr.Mgr. PAVEL Kliment, Ph.D
<i>Title:</i>	Neuro Linguistic Programming As Applied Within Management Training
<i>School:</i>	Palacký University in Olomouc, Philosophical Faculty
<i>Department:</i>	Sociology – Andragogy

The aim of this thesis is to describe the method of Neuro Linguistic Programming (NLP) and chosen techniques as applied within Management training. In the first part I focus on the theoretical definition of NLP with the use of scientific literature, while the second part is dedicated in describing some concrete chosen techniques of NLP that are applied in management. Finally, I will execute a theoretical discussion on the limits of the use of NLP within management training and make recommendations for optimal use of NLP in management.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALDER, H. Nlp pro manažery, 1. Vyd. Praha: Pragma, 2011. ISBN: 80-7205-473-2.

ALDER, H. Handbook of NLP, 1. Vyd. London: Gower Pub Co, 2002, ISBN: 978-0566083891.

BADLER, R., MacDONALD, W. An Insider's Guide to Sub-Modalities, 1. Vyd. California: Meta Publications, 1988. ISBN 0-916-990-22-2.

BANDLER, R., GRINDER, J. Frogs Into Princess, 1. Vyd. Brooklyn: Real People Press, 1979. ISBN 0-911226-18-4.

BANDLER, R., GRINDER, J. The structure of Magic I., 1. Vyd. Science and Behavior Books, 1975. ISBN 0831-4-0044-7.

BANDLER, R., GRINDER, J. The structure of Magic II., 1. Vyd. Science and Behavior Books, 1976. ISBN 08314-0049-8.

BANDLER, R., GRINDER, J. Trance-formations, 1. Vyd. Brooklyn: Real People Press, 1981. ISBN 0-911226-23-0.

BANDLER, R., LA VALLE, J. Persuasion engineering, 2. Vyd. Meta Publication, 2000. ISBN 0-916990-36-2.

BASU, R. Zakázané přesvědčovací techniky, 1. Vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3722-5.

BOSTIC, C., GRINDER, J. Whispering in the wind, 1. Vyd. US: J&C Enterprises, 2001. ISBN 978-0971722309.

DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, 1. Vyd. NLP Univ Press, 2000. ISBN 978-097-015-400-2.

DILTS, R. Visionary leadership skills. 1. Vyd. California: Meta Publications, 1996. ISBN 96-075856.

DILTS R. Sleight of mouth, 1. Vyd. California: Meta Publications, 1999. ISBN 0-916990-43-5.

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

FREETH, P. NLP skills for learning, 1. Vyd. Birmingham: CGW, 2013. ISBN 978-87-403-. 0444-2.

KNIGHT, S. NLP at work, 2. Vyd. London: N. B. Publishing, 2002. ISBN 1-85788-302-0.

KNIGHT, S. NLP v praxi - Neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti, 1.vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-231-4.

KORZYBSKI, A. Science and Sanity, 5. Vyd. New York: Institute of General Semantics, 1933. ISBN: 0-937-298-01-8.

MCDERMOTT,I., O'CONNOR, J. Nlp v manažerské praxi, 1. Vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-82-4.

O'CONNOR, J. NLP Workbook, 1. Vyd. London: HarperCollins Publishers, 2001, ISBN 0-00-712128-3.

PARKES, P. NLP for project managers, 1. Vyd. London: BCS, 2011, ISBN 978-1-906124-68-7.

SEYMOUR, J. O'CONNOR, J. Introducing NLP, 2. Vyd. London: Thorsons, 1993, s. 26. ISBN 1-85538-344-6.

VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded, 1. Vyd. US: Inner Patch Publishing, 2010. ISBN 965-748908-3.

VOJTÍŠEK, Z. Netradiční náboženství u nás, 1. Vyd. Praha: Dingir, 1998. ISBN: 80-902528-0-X.

VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace, 2. Vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN: 978-80-7367-387-1.

WAKE, L. NLP principles in practice, 1. Vyd., US: Ecademy Press, 2012. ISBN 978-1905823789.

WITKOWSKI, T. Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Research Data Base. State of the Art or Pseudoscientific Decoration? In: Polish Psychological Bulletin. Wrocław: 2011. ISSN 0079-2993.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

ASOCIACE NLP V ČR [online], 2011. [cit. 2014-23-14]. Dostupný z WWW: www.asociace.nlp.cz

DILTS, R. Harnessing the imagination, [online], 1998. [cit. 2014-24-14]. Dostupný z WWW: <http://www.nlpu.com>

DOWLEN, A. NLP – help or heap? Investigating the uses of NLP in management learning. [online], 1996. [cit. 2014-20-14]. Dostupný z WWW: www.researchgate.net

INSTITUT PRO NLP [online], 2001. [cit. 2014-23-14]. Dostupný z WWW: www.nlp.cz

ACT NLP TRAINING BUSINESS [online], 2001. [cit. 2014-23-14]. Dostupný z WWW: www.nlp-training-business.com

KNIGHT, S. NLP no longer plausible? [online], 2001. [cit. 2014-22-14]. Dostupný z WWW: www.trainingjournal.com

KRUGMAN M, KIRSCH I, WICKLESS C: NLP treatment for anxiety: magic or myth? Journal of Consulting and Clinical Psychology, [online] 1985, [cit. 2014-20-14]. Dostupný z WWW: <http://www.druidmedb.com>

OXFORD DICTIONARIES [online]. Oxford University Press, 2004 - [cit. 2014-02-10]. Dostupný z WWW: www.oxforddictionaries.com

RODERIQUE-DAVIES, G. [online]. Neuro-linguistic programming: Cargo cult psychology? 1. Vyd. Emerald Group Publishing Limited, 2009 in Journal of Applied Research in Higher Education [cit. 2014-12-10]. Dostupný z WWW: <http://www.emeraldinsight.com/>

SIKES, R. The ultimate NLP study course. 1. Vyd. [online]. 1997 [cit. 2014-02-12]. Dostupný z WWW: www.learningstrategies.com

TOSEY, P., MATHINSON, J. Fabulous creatures of HDR: a critical natural history of Neuro-linguistic programming [online], 2006. [cit. 2014-20-14]. Dostupný z WWW: www.nlpresearch.com

TOSEY, P., MATHINSON, J. Introducing Neurolinguistic programming [online], 2006. [cit. 2014-20-14]. Dostupný z WWW:www.nlpresearch.com

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Zaměření na cíl</i>	5
<i>Obrázek 2: Raport je úplný kontext komunikace</i>	6
<i>Obrázek 3: Komunikační schéma</i>	11
<i>Obrázek 4: Procesy generalizace, překroucení, vypouštění</i>	16
<i>Obrázek 5: Čtyř-stádiový model úspěchu</i>	20
<i>Obrázek 6: Model TOTE</i>	22
<i>Obrázek 7: Zóna špičkové výkonnosti</i>	28
<i>Obrázek 8: Pohyb očí</i>	36
<i>Obrázek 9: Hledání podobností nebo odlišností</i>	40
<i>Obrázek 10: Vývojový diagram základních kroků modelingu</i>	54

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I. Modality a charakteristika smyslových vjemů

PŘÍLOHA II. Tři typy osobnosti v závislosti na nejčastěji používaných meta-programech

PŘÍLOHA III. Strategie Walt Disney

PŘÍLOHA IV. Meta-modely a otázky vedoucí k jejich narušení

PŘÍLOHA I: Modality a charakteristika smyslových vjemů²¹⁸

VIZUÁLNÍ	
Jas	Kontrast
Velikost	Jas
Barevný/černobílý	Ostrost
Plnost (živost)	Zarámovaný/panoramatický
Křiklavost či bezbarvost	pohyb
Tvar	Perspektiva
Umístění	Viděný vlastníma očima Viděný očima někoho jiného
Vzdálenost	Třidimenzionální/plošný
SLUCHOVÝ	
Hlasitost	Vzdálenost
Rytmus	Vnější/vnitřní
Pokračující/přerušovaný	zdroj
Výška	Trvání
Zabarvení tónu	Mono/stereo
Tempo (rychlost)	umístění
Digitální (slovní)	Jas
Slyšený vlastním sluchem/slyšený skrze někoho jiného	počet
KINESTETICKÝ (POCITOVÝ)	
Tlak	Pohyb
Umístění	Trvání

²¹⁸ ALDER, H. NLP pro manažery. Praha: Pragma, 1997, s. 219.

Počet	Intenzita
Vnímaný hmatem	Tvar
Teplota	častost

PŘÍLOHA II: Tři typy osobnosti v závislosti na nejčastěji používaných meta-
programech²¹⁹

<i>Styl myšlení</i>	SNÍLEK	REALISTA	KRITIK
<i>Úroveň zaměření</i>	Co	Jak	Proč
<i>Preference</i>	Vize	Akce	Logika
<i>Přístup</i>	K něčemu	K něčemu	Od něčeho
<i>Časový rámeček</i>	Dlouhodobý	Krátkodobý	Dlouhodobý/krátkodobý
<i>Časová orientace</i>	Budoucnost	Přítomnost	Minulost/budoucnost
<i>Reference</i>	Interní - já	Externí – prostředí	Externí - ostatní

²¹⁹ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 759.

PŘÍLOHA III: Strategie Walt Disney²²⁰

Zde uvádím jednu z technik NLP, jedná se o kreativní postup v případě potřeby tvorby nových myšlenek, nápadů.

1. Začněte s první metapozicí SNÍLEK a vstupte do ní. Myslete na chvíle, kdy jste volně a kreativně vytvářeli nové myšlenky, nápady. Opusťte tuto situaci.
2. Vstupte do metapozice REALISTA. Myslete na chvíle, kdy jste byli ve velmi jasném a realistickém rozpoložení mysli a byli jste schopni realizovat vaše záměry. Opusťte tuto situaci.
3. Vstupte do metapozice KRITIK. Myslete na chvíle, kdy jste konstruktivně kritizovali plán. Vaše kritika vylepšila nebo posunula správných směrem daný projekt. Opusťte tuto situaci.
4. Vyberte si záměr, kterého chcete docílit. Vstupte do pozice SNÍLEK a představujte si z pozice třetí osoby (tedy disociovaně, jako nezávislý pozorovatel) jak dosahujete daného cíle. Prožijte tuto pozici a přemýšlejte o tom, co cítíte. Opusťte tuto situaci.
5. Vstupte do pozice REALISTA a vytvořte si scénář o tom, jak realizovat daný záměr. Prožijte perspektivu každého jednotlivého člověka ve vašem scénáři a jejich úspěch. Nyní prožijte jednotlivé události vedoucí k úspěchu jako obrázkový scénář (série obrázků v pořadí tak, jako by byly součástí přípravy na film).
6. Vstupte do pozice KRITIK a snažte se přijít na to, co chybí ve vašem plánu. Jakoukoli kritiku převed'te do formy otázky pro pozici SNÍLEK.
7. Vstupte do pozice SNÍLEK a snažte se najít odpovědi na otázky položené KRITIKEM.
8. Tento cyklus několikrát opakujte. Jakmile jste spokojen/a, uzavřete tento proces myšlenkami na něco diametrálně odlišného, něco v čem jste velmi dobří a co vás baví. Proved'te tento myšlenkový proces skrze tři meta-pozice.
9. Pokračujte daný cyklus v bodech 4, 5, 6 a 7 do doby, kdy se váš plán zdá být úplný.

²²⁰ VAKNIN, S. The big book of NLP, Expanded. US: Inner Patch Publishing, 2010, s. 312-314.

PŘÍLOHA IV: Meta-modely a otázky vedoucí k jejich narušení²²¹

Meta-model	Otázka
VYPOUŠTĚNÍ	
Nespecifikovaná podstatná jména	Kdo nebo co specificky...?
Nespecifikovaná slovesa	Jak specificky se to odehrává...?
Srovnání	V porovnání s čím...?
Úsudky	Kdo říká, že...?
GENERALIZACE	
Modální operátory možnosti	Kdo ti zabraňuje v...?
Modální operátory nezbytnosti	Co by se stalo, kdy by jsi udělal/neudělal..?
Univerzální kvantifikátory	Vždy? Nikdy? Každý?
PŘEKROUCENÍ	
Předpoklady	Co tě vede k tomu, že věříš...?
Čtení mysli	Jak víš, že...?
Příčina a následek	Z čeho konkrétně usuzuješ, že...?

²²¹ DILTS, R., DeLOZIER, J. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, NLP Univ Press, 2000, s. 737.