

Nr 1092

PRACE NAUKOWE

Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu

Zmiana warunkiem sukcesu **Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania**

Redaktor naukowy
Jan Skalik

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2005



Komitet Redakcyjny
*Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Andrzej Gospodarowicz, Jan Lichtarski,
Adam Nowicki, Zdzisław Pisz, Teresa Znamierowska*

Recenzenci
*Małgorzata Czerska, Marian Hopej, Kazimierz Krzakiewicz,
Mieczysław Moszkowicz, Janina Stankiewicz, Cezary Suszyński*

296 009
ZN

Redakcja wydawnicza
Dorota Pitulec, Joanna Świrska



Korekta
Barbara Cibis, Aleksandra Śliwka

Projekt okładki
Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2005

PL ISSN 0324-8445

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 619/05

W. 2005. 1079/3

Elżbieta Kowalczyk

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

PROGRAMOWANIE NEUROLINGWISTYCZNE A ZMIANY W KOMPETENCJACH MENEDŻERSKICH

Jedno z głównych założeń programowania neurolingwistycznego (NLP) głosi, że „jesteśmy stworzeni do rozwoju i wzrastania, zatem nie możemy się nie zmieniać, a zmiana to nieustający proces” [Widera-Wysoczańska 2004]. Dla każdego z nas zmiana może oznaczać coś innego, każdy ma własny sposób postrzegania zmiany, co z kolei wyznacza jej rezultaty. Ponadto, jeśli zmiana jest trwale wkomponowana w nasze życie, nie należy się jej obawiać, ale trzeba ją oswoić i przekuć w sukces.

Programowanie neurolingwistyczne (NLP) to koncepcja, która powstała w latach siedemdziesiątych zeszłego wieku w USA. Człon neuro- w jej nazwie odnosi się do pięciu zmysłów, dostarczających za pomocą struktury mózgowej informacje na temat otaczającej rzeczywistości; lingwistyczny – odzwierciedla posługiwanie się mową oraz sposób, w jaki ludzie myślą i konstruują sądy o sobie, innych i otoczeniu. Programowanie daje do zrozumienia, że nasze zachowania są zbiorem nawyków, które można przeformułować w celu polepszenia jakości życia [*Programowanie Neuro-Lingwistyczne...* 1996, s. 23; Deschandol 1999].

Wiele mówi się także o zmianach w zarządzaniu, o zmianach, które są warunkiem sukcesu. Wśród zmian organizacyjnych, rozumianych jako „każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji”, na szczególną uwagę autorki zasługują zmiany w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi, obejmujące np. zmiany w kwalifikacjach, efektywności pracy, ocenach pracowników, formach zatrudnienia, systemach wynagradzania itp. [Griffin 2001, s. 393, 405]. Gdy zastanowimy się nad niezbędnymi do dokonania zmiany elementami, możemy zacząć wyliczać wiele z nich, jak np. fundusze, technologie czy strategie. Nie można jednak zapomnieć o najważniejszym spośród nich, czyli o ludziach, w których zmiana ma się dokonać i którzy mają dokonać tej zmiany. Menedżerowie mogą wspomóc się zasadami i technikami programowania neurolingwistycznego, metody treningowej wspomagającej rozwój i budowanie własnego sukcesu, a co za tym idzie – również sukcesu organizacji.

W artykule skupiono się na elementach niezbędnych do dokonania zmian w kompetencjach menedżerskich, dzięki którym praca nabiera sensu i zabezpiecza

przed stagnacją, wypaleniem zawodowym. Do nich zaliczono zasoby, świadomość, cele, czas, metaprogramy, strategie postępowania.

Zasoby

Zasoby niezbędne do osiągnięcia celu znajdują się w każdym człowieku i, co więcej, każdy ma wszystkie zasoby niezbędne do dokonania zmiany. Mogą znajdować się one na poziomie świadomym i nieświadomym, można jednak do nich dotrzeć i sprawić, by zadziałały na korzyść zainteresowanego. [O'Connor, Seymour 1996, s. 139]. Zasobami są wszystkie środki, które pomagają nam osiągnąć założony cel: fizjologia, stany, myśli, doświadczenia, strategie, ludzie, zdarzenia, rzeczy [Molden 1998, s. 293]. Jakie zasoby mogą stanowić fundament rozwoju kwalifikacji menedżerskich? Wymieńmy kilka z nich – zdrowie, ciekawość, odwaga, wytrwałość, twórczość, zaangażowanie, radość, zorganizowanie, umiejętności, doświadczenia, – to zaledwie przykłady, lista może być dłuższa i całkiem inna. Każdy może się odwoływać do innych zasobów, co może prowadzić do równie dobrych efektów. Jednak można mieć trudność w dotarciu do tych pokładów, które znajdują się na poziomie nieświadomym. Pomocna w tym zadaniu okazuje się technika NLP, zwana transem, gdyż czyni dostępnymi zasoby znajdujące się najgłębiej. Jest to bardzo dobre narzędzie służące penetracji i odkrywaniu bogatych zasobów wewnętrznych [O'Connor, Seymour 1996, s. 138, 139].

Samowiedomość

W celu opracowania skutecznej metody zarządzania zmianą należy rozpoznać wszelkie własne możliwości i ograniczenia powiązane z poziomami funkcjonowania. W ujęciu R. Diltsa istnieje sześć poziomów neurologicznych pomocnych w uczeniu się, komunikacji, dokonywaniu zmiany. Model ten pomaga w zdiagnozowaniu najwłaściwszego miejsca do interwencji, której celem jest przeprowadzenie zmiany [O'Connor, Seymour 1996, s. 103; Widera-Wysoczańska 2004].

- Duchowość jest najgłębszym poziomem funkcjonowania. Rozwiązuje się tu kwestie metafizyczne. Na tym poziomie padają odpowiedzi mówiące o sensie istnienia, o systemie, którego jest się częścią. Kształtuje ona...
- Tożsamość, czyli podstawowe rozumienie samego siebie. Kształtują ją słowa, których używa się do opisanie siebie i swojej roli, wpływające na sposób postrzegania siebie i myślenia o sobie. Wyznacza ona...
- Wartości i przekonania, które są wszystkim tym, co jest dla nas ważne i w co wierzymy. Stanowią one motywację ludzkiego działania i są przyczyną, dla której robi się to, co się robi. Wówczas są one wartością celu (czyli np. menedżer chce czerpać satysfakcję ze spełniania się w roli przywódcy). Można również wyróżnić wartości środka, czyli zdobycie nowych umiejętności komunikacyjnych, które gwarantują lepsze spełnienie się w wyżej wymienionej roli. Kształtują one...
- Zdolności, czyli wiedza i umiejętności oraz strategie używane przez nas w życiu do osiągnięcia celu. By zdolności były na wysokim poziomie, należy zadbać o wysoką wartość celu i sprawne metody różnicowania wykonania zadania. Gdy cel jest dla jednostki istotny, stara się ona precyzyjnie odróżnić zachowania sku-

teczne od nieskutecznych, a owa dokładność przybliży ją do sukcesu i umożliwi doskonalenie umiejętności. Wiedza i umiejętności wpływają na...

- Zachowania, czyli to, co się mówi i robi, sferę widoczną dla innych, którą można przyrównać do czubka góry lodowej. Zachowań można się dość łatwo nauczyć, chociażby przez naśladowanie modeli. Ważne jest jednak, aby ów model był wart powielania. Zachowania wyznaczają nasze rezultaty w...
- Środowisko, czyli otaczający każdego inni ludzie oraz sytuacje, na które reaguje. To również informacje zwrotne dotyczące zachowań poszczególnych osób. Gdy odgrywa się rolę przywódcy, inni reagują w określony sposób, co stanowi wskazówkę do dalszego postępowania [O'Connor, Seymour 1996, s. 103-105; Molden 1998, s. 30-53].

Dokładna analiza każdego z poziomów neurologicznych umożliwi pełne i oparte na mocnych fundamentach dokonanie pożądanej zmiany poprzez oddziaływanie na ten z nich, w którym upatruje się przyczyn trudności. Nie można bowiem mówić o skutecznej zmianie odnoszącej się do zachowań menedżerskich w sytuacji, gdy nie stworzyło się wcześniejszej osobistej wizji tożsamości zawodowej. Dzięki odwołaniu się do koncepcji poziomów neurologicznych zyskuje się całościowy i spójny charakter zmian.

Cele

Dokonanie zmiany w kwalifikacjach menedżerskich wymaga jasnego sformułowania celu, NLP podpowiada nam, jak to uczynić. Po pierwsze, cele są tym, czego się chce, a nie tym, czego się nie chce lub czego powinno się chcieć. Ważne jest więc ich pozytywne sformułowanie, gdyż nasz umysł nie percypuje negacji. Doświadczy tego ten, kto spróbuje nie myśleć o Pałacu Kultury w Warszawie. Cel „nie chcę pracować w soboty” jest przykładem negatywnego sformułowania; by miał on siłę sprawczą, należy go przeformułować na: „Chcę mieć wolne weekendy na życie rodzinne i rekreację”. Po drugie, cele dobrze jest tworzyć w zgodzie ze schematem SMART, oznaczającym:

- *Specific* (konkretne) – powinny być precyzyjne tak jak to możliwe, by móc wyobrazić sobie ich osiągnięcie. Należy wiedzieć, kto, gdzie, kiedy, z kim i jak będzie się je realizować.
- *Measurable* (mieralne) – ważna jest wiedza o tym, co będzie świadczyć o osiągnięciu celu. Co się usłyszy, zobaczy, poczuje, gdy cel zostanie osiągnięty? Jakie będą doznania zmysłowe świadczące o jego realizacji?
- *Achievable* (osiągalne) – czy posiada się zasoby pomocne do osiągnięcia celu?
- *Realistic* (realistyczne) – czy istnieje prawdopodobieństwo realizacji celu?
- *Timed* (zaplanowane). – ile czasu wyznacza się sobie na dokonanie zmiany [O'Connor, Priori 2002, s. 165-173; 58-62].

Dzięki tak sformułowanym celom zmiana, której się chce dokonać, będzie łatwiejsza do wyobrażenia i – co za tym idzie – sukces stanie się pewniejszy.

Realizacja celu polega na przejściu ze stanu obecnego do stanu pożądanego, co może doprowadzić do skutków zarówno poświadanych przez osobę, jak i niepoświadanych. Już na początku dobrze jest określić, jakie konsekwencje wiążą się z realizacją celu, gdyż może się okazać, iż są one niekorzystne dla zainteresowanego. Cóż bo-

wiem przyjdzie menedżerowi z dokonania zmiany, gdy ta spowoduje konieczność opuszczenia zgranego zespołu, z którym jest bardzo zżyty i na którym mu zależy?

Czas

Czas jest zasobem niezbędnym w dokonywaniu każdej zmiany i w realizacji celu. Można nim jednak w różny sposób gospodarować i w różny sposób go postrzegać. Właśnie owe subiektywne doświadczanie czasu jest tak istotne w działaniu i sprzyja sukcesowi bądź nie. Różne postrzeganie czasu determinuje stosunek do teraźniejszości, możliwość planowania, stopień uporządkowania egzystencji, możliwość czerpania z uprzednich doświadczeń (przeszłości) [O'Connor, Seymour 1996, s. 163-170]. Zgodnie z teorią NLP możemy wyróżnić dwie główne strategie porządkowania zdarzeń w czasie.

Pierwsza z nich to struktura „poprzez czas”, charakterystyczna dla kultury angloeuropejskiej, polegająca na linearnym spostrzeganiu czasu. Osoby tak funkcjonujące spostrzegają jedno zdarzenie po drugim, przy czym zdarzenia z przeszłości są najczęściej umieszczane z przodu i po lewej stronie osoby, teraźniejsze przechodzą przez osobę a przyszłe z przodu i po prawej stronie. Osoby takie, gdy planują spotkanie, obliczają, ile czasu zajmie im dojazd na miejsce, są punktualne i tę cechę bardzo sobie cenią. Spostrzegają związek przyczynowo-skutkowy między wydarzeniami, pod warunkiem że nie są one nazbyt oddalone w czasie. Zdarzenia z przeszłości są o tyle ważne, o ile można je wykorzystać do odniesienia sukcesu w przyszłości. Mogą realizować długofalowe zadania, wymagające ułożenia planu i opracowania strategii ich realizacji.

Inna koncepcja ujęcia czasu jest charakterystyczna dla kultury arabskiej i została nazwana „w czasie”. U takich osób przeszłość jest z tyłu osoby, teraźniejszość przechodzi przez osobę, a przyszłość jest w prostej linii przed nią. W modelu tym ważne jest to, co się dzieje w danym momencie; osoby posiadające taką orientację żyją chwilą, wiele z zajęć odkładają na niejasno określone jutro, w tym modelu przyszłość jest niesprecyzowana, w związku z czym trudno jest planować jakąś pracę. Osoby żyjące według struktury „w czasie” nie są punktualne, a niedotrzymanie terminów uważają za nieistotny szczegół. Wymagają one otwartych i bezterminowych zadań, potrafią się skoncentrować nawet w chaotycznej sytuacji i wykonywać kilka zadań równocześnie, szybko podejmują decyzje, ale potrzebują kogoś, kto będzie za nich kontrolował czas.

C. Hall opisuje jeszcze jeden sposób organizowania rzeczywistości nazwany „pomiędzy czasami”. Linia czasu w tym przypadku zwykle jest prosta i występuje przed osobą. Jednostki takie na ogół mają kłopot z podejmowaniem decyzji i mogą bardzo długo rozważać za i przeciw przyjętego rozwiązania. W procesie uczenia przechodzą pomiędzy różnymi zdarzeniami, porównując różnice i podobieństwa, co utrudnia podjęcie wyboru. Z przeszłości czerpią lekcje, które pomagają im unikać błędów w przyszłości [Widera-Wysoczańska 2001, s. 12-17].

Świadomość organizacji własnego czasu umożliwi nam obronę przed wpadnięciem w jego pułapkę i lepsze wykorzystanie go w procesie zmian. Gdy żyje się chwilą, nie planuje się kolejnych kroków, długo rozważa się różne opcje, chce się robić wszystko naraz, można mieć wiele trudności w realizowaniu celów. Dzięki

wiedzy na temat własnego funkcjonowania w czasie menedżer może w sposób kontrolowany pracować nad rozwinięciem brakujących elementów i takim zorganizowaniem czasu, który będzie sprzyjał zaplanowanej zmianie.

Metaprogramy

Metaprogramy to rodzaj osobistego sposobu, wykorzystywany do porządkowania i organizowania własnego doświadczenia. Metaprogramy określają ogólne podejście do określonych zagadnień. Usuwają one niektóre informacje i powodują nawykowe reakcje. Oto kilka podstawowych metaprogramów, których ludzie używają do swojego działania:

- **Kierunek motywacji (od–do)** – osoby ukierunkowane „do” dobrze wiedzą, czego chcą, tworzą własną motywację pomagającą im osiągnąć zaplanowane wyniki, mają większe prawdopodobieństwo osiągnięcia celu. Natomiast ukierunkowani „od” wiedzą, czego nie chcą, mają wizję tego, czego chcą uniknąć, zauważają, co jest złe, często są zdezorientowani co do celów. Menedżerowie wykorzystujący pierwszy program będą dążyć do zdobycia nowych kwalifikacji, by być lepszym w swej pracy i się rozwijać. Ci drudzy będą się starali uciec przed zagrożeniem związanym z niekompetencją.
- **Treść aktywności (ludzie–rzeczy)** – ci, którzy skoncentrowani są na innych, dobrze sobie radzą w odczytywaniu ich nastroju i potrzeb, sprawdzą się na stanowiskach wymagających kontaktu z ludźmi. Łatwiej jest bowiem nauczyć się wiedzy technicznej aniżeli społecznej, toteż w wielu przypadkach lepiej jest zatrudnić na stanowiska menedżera niedoskonałego inżyniera skoncentrowanego na ludziach, niż mistrza technicznego, któremu brak umiejętności dobrej współpracy z ludźmi.
- **Wzorzec pracy (opcje–procedury)**. Są osoby, które bardzo lubią postępować zgodnie z obowiązującymi procedurami; jeżeli ich nie ma, starają się odzwierciedlić rzeczywistość, tworząc je. Natomiast projekty nowych rozwiązań, także obejmujących wprowadzanie zmian, są domeną osób zorientowanych na opcje. Lubią oni nowatorskie rozwiązania, możliwość wyboru, stymulują twórcze myślenie i są bardzo pomysłowi. Nie lubią ograniczeń i długo pozostawiają opcje otwarte, odwołując się do podjęcia decyzji.
- **Poziom aktywności (przewidujący–reaktywny)**. Osoby reaktywne reagują na sytuacje awaryjne, zażegnując problem. Natomiast ludzie przewidujący wyprzedzają bieg zdarzeń, kreując rzeczywistość. Są oni zadowoleni z pracy, która daje możliwość wprowadzania zmian i poprawiania jakości. Tym pierwszym odpowiada praca w obsłudze klienta, drugim natomiast stanowiska wymagające przewidywania i planowania przyszłości.
- **Wielkość zakresu (globalny–szczegółowy)**. Osoby globalne spostrzegają rzeczy ogólnie, interesuje je wymiar całościowy, a nie szczegóły. Jednostki szczegółowe skupiają się na detalach, które starannie opisują, na ogół według sekwencji. Dla jednych odpowiednie są stanowiska wymagające szczegółowej i skrupulatnej analizy, dla drugich takie, które wiążą się z globalnym myśleniem.
- **Rodzaje odniesienia (wewnętrzne–zewnętrzne)**. Wzorzec ten dotyczy źródeł standardów mówiących o wykonanym zadaniu. Osoba wewnętrzna sama po-

dejmując decyzje i w sobie szuka potwierdzenia co do słuszności swego działania może mieć trudności w akceptowaniu informacji zwrotnych. Zewnętrzna osoba natomiast jest motywowana przez impulsy zewnętrzne, dowody i argumenty pochodzące z otoczenia wpływają na jej decyzje, akceptuje informacje zwrotne [Molden 1998, s. 104-110; Hall 2004].

Powyżej przedstawiono wybrane metaprogramy, które w różny sposób wyznaczają podejście ludzi do zmian, ich spostrzeganie oraz wdrażanie. Menedżer znający własne sposoby działania i reagowania może lepiej dopasować i zaprojektować rodzaj nowych kwalifikacji zgodny z jego wewnętrzną mapą działania bądź też tak ją przeprojektować, by stała się czynnikiem wspomagającym jego rozwój.

Strategie działania

Strategie działania przybliżają bądź oddalają menedżera od sukcesu w rozwoju kwalifikacji. Gdy zarządza on zmianą w swoim funkcjonowaniu, daje naoczny przykład swemu zespołowi, że można i warto się rozwijać. Czasami jednak spotyka go niepowodzenie, właśnie z powodu posługiwania się jedną z pięciu wymienionych poniżej podstawnych strategii. Zawsze jednak może się odwołać do szóstej z kolei strategii sukcesu.

- Lęk przed porażką – powoduje powtarzające się odwlekanie. Osoba o takiej strategii obawia się niepowodzenia, które zniszczy jej poczucie własnej wartości, dowiedzie niekompetencji, zagrozi statusowi w organizacji. Dużo energii traci się na wymyślanie sposobów unikania „niebezpiecznych” sytuacji.
- Niezgodność tożsamości – jest charakterystyczna dla osób, które myślą o sobie, iż należą do tych, które „tego” nie robią. Oznacza to, iż w swoim wyobrażeniu roli nie są np. dobrymi mówcami i nie do nich należą prezentacja wyników projektu. By móc odnieść sukces we wprowadzaniu zmiany, trzeba zaangażować się na wszystkich poziomach neurologicznych – tożsamości, wartości, przekonań, zdolności, zachowania i środowiska. Zbudowanie obrazu własnej spójnej tożsamości i pozbycie się ograniczających przekonań wydatnie pomaga w zdobywaniu niezbędnych umiejętności.
- Niejasne wyniki – czego przyczyną są brak koncentracji i odwracanie uwagi od zadania. Takie schodzenie z głównej ścieżki i wykonywanie zadań nienależących do właściwych obowiązków często wynika z niejasności celów, zabiera czas i energię niezbędną do zasadniczego działania.
- Niechęć do zadania – powodująca brak zaangażowania i niechęć do niektórych czynności. Ponadto owe podejście powoduje, że wyniki różnicuje się według bardzo skąpego wzorca, a im mniej posiada się istotnych wyznaczników wykonanego zadania, tym gorszy efekt.
- Brak umiejętności – co przy próbie wykonania zadania prowadzi do stresu i niskiej samooceny. Do uczenia się umiejętności można wykorzystywać tradycyjne sposoby oparte na treningu bądź przyspieszające ten proces techniki stosowane przez NLP.
- Strategia sukcesu – oparta na automotywacji i wewnętrznych wzorcach reakcji. W momencie, gdy jednostka posiada opracowaną strategię odnoszenia sukcesu w jednej dziedzinie, może z powodzeniem przenieść je na inne pola. Gdy

rozpozna się opisane powyżej hamulce własnego działania, można starać się dokonać w nich zmiany – nie unikać zadań, przebudować tożsamość czy zmodyfikować zachowania. Można także poszukać przyczyn niepowodzeń w strukturze metaprogramu [Molden 1998, s. 94-115].

Powyżej przedstawiono wybrane problemy poruszane w koncepcji NLP, które z powodzeniem menedżerowie mogą wykorzystywać do wprowadzania zmian w swoim funkcjonowaniu. Uczynią to, rozpoznając swe zasoby niezbędne w procesie zmian, analizując, na którym poziomie neurologicznym należy szczególnie skupić swe oddziaływanie, poznając swój i innych stosunek do czasu, formułując pozytywne cele, odkrywając swe metaprogramy i w końcu określając strategię swego postępowania. NLP dostarcza także wielu ciekawych i sugestywnych technik oddziaływania, z których można korzystać w procesie zmian, wymaga to jednak profesjonalnego przygotowania.

Literatura

- Deschandel P. (1999), *PNL et verte: ancrage et synchronisation*, „Action Commerciale”, nr 2.
- Griffin R.W. (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hall C. (2004), *Materiały szkoleniowe, Kurs Praktykancki NLP*.
- Molden D. (1998), *Zarządzać z mocą NLP, Neurolingwistyczne programowanie – przewaga nad konkurencją*, Wydawnictwo PSB, Kraków.
- O'Connor J., Priori R. (2002), *NLP i skuteczne sprzedawanie. Programowanie neurolingwistyczne – droga do sukcesu na nowym rynku*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- O'Connor J., Seymour J. (1996), *NLP Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Programowanie Neuro-Lingwistyczne. Nowa technologia osiągania sukcesów* (1996), Wydawnictwo Medium, Warszawa.
- Widera-Wysoczańska A. (2001), *Czas nie ten sam dla wszystkich*, „Charaktery”, nr 10.
- Widera-Wysoczańska A. (2004), *Materiały szkoleniowe, Kurs praktykancki NLP*.

NLP AND CHANGING IN MANAGERIAL SKILLS

Summary

In this paper the author has focused on choosing assumption of neuro-linguistic programming (NLP) which helps in implementation changing in the field of managerial skills. The NLP theory is one of the most useful tools in the process of professional development in business. In

Author's opinion the most important elements of this conception are:

- 1) resources,
- 2) consciousness,
- 3) outcomes,
- 4) time,
- 5) metaprograms,
- 6) strategies.

Each above mentioned points are analyzed in context of obtaining new competences.