

# Primjena neurolingvističkog programiranja za postizanje konkurentske prednosti mikropoduzetnika

---

Košić Čačić, Ivančica

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:121517>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Završni rad br. 372/PIM/2023**

**Primjena neurolingvističkog programiranja za postizanje  
konkurentne prednosti mikropoduzetnika**

**Ivančica Košić Čačić, 0066171811**

Koprivnica, rujan 2023. godine



**Odjel za ekonomiju**

**Smjer: Poslovanje i menadžment**

**Završni rad br. 372/PIM/2023**

# **Primjena neurolingvističkog programiranja za postizanje konkurentne prednosti mikropoduzetnika**

**Student**

Ivančica Košić Čačić, 0066171811

**Mentor**

doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, rujan 2023. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment u medijima		
PRISTUPNIK	Ivančica Košić Čačić	MATIČNI BROJ	0066171811
DATUM	12.09.2023.	KOLEGIJ	Poslovna psihologija i menadžerske vještine
NASLOV RADA	Primjena neurolingvističkog programiranja za postizanje konkurentske prednosti mikropodu		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Application of neurolinguistic programming for achieving competitive advantage in microent		

MENTOR	dr.sc. Ana Globočnik Žunac	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof.dr.sc.Ante Rončević, predsjednik		
	2. mr.sc. Ana Mulović,viši pred., član		
	3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor		
	4. Petra Kuhar, univ.spec.rel.pub., zamjenski član		
	5.		

## Zadatak završnog rada

BROJ	372/PIM/2023
OPIS	<p>Tema završnog rada je proučavanje upotrebljivosti instrumenata i alata neurolingvističkog programiranja za postizanje konkurentske prednosti mikropoduzetnika.</p> <p>Studentica će u okviru zadane teme:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- predstaviti teoriju NLPa s naglaskom na predstavljanje pozitivnih aspekata, ali i dati prikaz kritike koncepta neurolingvističkog programiranja;</li><li>- provesti studiju slučaja odnosno provesti strukturirani intervju s mikropoduzetnicom koja ima iskustva i koja svoje poslovanje temelji na implementaciji NLP instrumenata, alata i metoda u poslovanje;</li><li>- diskutirati o dobivenim informacijama i zaključiti o povezanosti utjecaja NLPa s postizanjem konkurentske prednosti.</li></ul>

ZADATAK URUČEN

15.9.2023.

POTPIS MENTOR

SVEUČILIŠTE  
SIEVER



## ZAHVALA

Koristim ovo mjesto kako bi trajno ostala upisana zahvala osobama bez čije pomoći i odricanja ne bih stigla na toliko željeni cilj.

Želim zahvaliti profesorici doc. dr. sc. Ani Globočnik Žunac koja je u krakom roku svojom stručnošću i znanjem jedan prosječan rad oblikovala do mjere u kojoj uistinu osjećam radost i zadovoljstvo.

Posebna zahvala roditeljima koji su preuzeli velik dio mojih obveza kako bih imala vremena za učenje. Joni, mom zlatokosom dječaku, koji je bio star svega tri tjedna kada sam se vratila predavanjima, Julijani, mojoj predivnoj djevojčici, koja je strpljivo prihvaćala činjenicu da se mama umjesto zajedničkoj igri ponekad mora posvetiti fakultetskim obvezama. I na kraju, najveća zahvala mom voljenom Zoranu, čovjeku koji se tijekom ovih godina odrekao svojih hobija i slobodnog vremena, usporio svoje napredovanje, preuzeo glavninu brige oko djece kako bih ja mogla upisati i završiti ovaj studij.

*„A s njome su mi došla sva dobra  
i od ruku njezinih blago nebrojeno.“*

*Mudr 7, 11*

## SAŽETAK

Neurolingvističko programiranje (skraćenica NLP) oblik je psihološko – komunikacijskog modela koji se bavi odnosom između uma (neuro), jezika (lingvističko) i obrazaca ponašanja (programiranje). Osnovno pitanje kojim se NLP bavi glasi „kako“, a ne „što“. Fokus nije na sadržaju, već na procesu. Rad istražuje može li NLP biti konkurentska prednost mikropoduzetnika, zbog kojih se razloga NLP nije etablirao u znanost te percipiraju li poduzetnici, upoznati s NLP-om njegovu korisnost unutar poslovnih procesa. Prvo i drugo istraživačko pitanje proučavano je temeljem sekundarne analize dokumenata, a percepcija poduzetnika kroz studiju slučaja, posredstvom polustrukturirajućeg intervjua. Rezultati dobiveni temeljem sekundarne analize ukazuju na pozitivnu korelaciju između poznavanja NLP-a i mogućnosti stvaranja konkurentske prednosti, nadalje ukazuju kako je izostanak empirijskih i kvantitativnih istraživanja jedan od razloga zašto se NLP nije uspio pozicionirati kao samostalna znanost, dok studija slučaja ukazuje na postojanje pozitivne percepcije poduzetnice upoznate s NLP metodologijom vezano uz korisnost NLP-a unutar poslovanja.

**KLJUČNE RIJEČI:** neurolingvističko programiranje, konkurentska prednost mikropoduzetnika, NLP tehnike i alati, percepcija mikropoduzetnika o NLP-u

## **SUMMARY**

Neuro-linguistic programming (abbreviated as NLP) is a form of psychological-communication model which deals with the relation between the mind (neuro), language (linguistic) and behaviour patterns (programming). The basic question addressed by NLP is “how”, and not “what”. To be more precise, the focus is not on the content but on the process. This B.A. thesis thrives to investigate whether NLP can be a competitive advantage for micro-entrepreneurs, what are the reasons behind the fact that NLP has not yet been established as a science and whether the entrepreneurs who are familiar with NLP perceive its usefulness within business processes. While the first two research questions were studied based on the secondary analysis of documents, the perception of entrepreneurs was gathered by a case study through a semi-structured interview. The results obtained on the basis of secondary analysis show a positive correlation between the knowledge of NLP and the possibility of creating a competitive advantage. Furthermore, the results indicate that the absence of empirical and quantitative research is one of the reasons why NLP failed to establish itself as an independent science, while the case study indicates the existence of a positive perception of an entrepreneur familiarised with the NLP methodology regarding the usefulness of NLP in business.

**KEY WORDS:** neurolinguistic programming, the competitive advantage of micro-entrepreneurs, NLP techniques and tools, micro-entrepreneurs’ perception of NLP

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. DEFINIRANJE POJMA NEUROLINGVISTIČKO PROGRAMIRANJE .....	4
2.1. NLP MODEL KOMUNIKACIJE.....	5
2.2. SUSTAVI PREDOČAVANJA .....	6
2.3. PREDUVJETI ZA USPJEŠNU KOMUNIKACIJU .....	8
2.3.1. Osjetilna izoštrenost .....	8
2.3.2. Rapor .....	9
2.3.3. Moć riječi .....	10
2.4. KRITIKA NLP-a.....	11
3. NLP TEHNIKE ZA OSOBNI I POSLOVNI RAST I RAZVOJ .....	14
3.1. DOBRO OBLIKOVANI ISHODI – AKRONIM „PSODIVE“ .....	14
3.2. ŽIVOTNA RAVNOTEŽA .....	15
3.3. NLP MODEL PROMJENE .....	16
3.4. MODELIRANJE.....	17
3.5. DISNEYJEVA STRATEGIJA KREATIVNOSTI.....	18
3.6. PERCEPTIVNE POZICIJE.....	20
3.7. NEUROLOGIČKE RAZINE .....	21
3.8. 4MAT SUSTAV PREZENTIRANJA.....	23
3.9. SASTANCI.....	24
3.10. NEUSPJEH.....	25
4. NLP KAO KONKURENTSKA PREDNOST MIKROPODUZETNIKA .....	27
5. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE O ISKUSTVU UPOTREBE NLP ALATA U POSLOVNIM PROCESIMA.....	30
5.1. METODOLOGIJA.....	30
5.1.1. Studija slučaja – intervju Jasna Škiljan .....	31
5.2. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA.....	33
5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	33
5.4. DISKUSIJA .....	33
6. ZAKLJUČAK .....	35
7. LITERATURA .....	36
8. POPIS SLIKA.....	40



## 1. UVOD

Mikro, mali i srednji poduzetnici čine okosnicu uspješnog gospodarstva, utemeljenog na tržišnim postulatima. U Republici Hrvatskoj njihov udio u cjelokupnom poduzetničkom sektoru u 2022. godini iznosio je 99,3%. Unutar te grupacije, kategorija mikropoduzetnika zastupljena je sa 89,46%.

Statistički podaci pokazuju kako tek petina novoosnovanih poduzeća preživi petu godinu poslovanja, pri čemu su upravo mikropoduzeća najizloženi riziku propasti. Kako bi se spriječio neželjen ishod poželjno je da poduzetnici uz temeljna ekonomska i znanja koja su usko vezana uz posao koji obavljaju kao dodatnu nadgradnju svom poslovanju implementiraju vještine i spoznaje iz drugih društvenih područja kako bi osigurali trajniji opstanak na tržištu.

U tržišnim uvjetima poslovanja u kojima ponuda uvelike premašuje potražnju poželjno je da mikropoduzetnik ovlada dodatnim, a napose komunikacijskim vještinama koje će ga izdvojiti iz mase i učiniti superiornijim u odnosu na konkurente.

Prema Zakonu o računovodstvu (NN 78/15) čl. 5. poduzetnici se razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike ovisno o tri kategorije pokazatelja: iznos ukupne aktive, iznos prihoda i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine. Mikropoduzetnici su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta: ukupna aktiva 350.000,00 eura, prihod 700.000,00 eura, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine - deset.

Financijska agencija u sklopu svoje statističke obrade podataka svake godine daje izvještaj pod nazivom *Rezultati poslovanja poduzetnika u x godini - razvrstani po veličini*. Uspoređujući podatke za razdoblje od 2020. do 2022. godine izvode se sljedeći zaključci:

- U ukupnoj strukturi poduzetništva mikropoduzetnici zauzimaju najveći udio koji se kretao između 89,2% i 89,8%
- Svake se godine povećao broj mikropoduzetnika, od 124.348 koji su poslovali 2020. godine do 134.587 aktivnih u 2022. godini
- Ukupno su zapošljavali između 27,3% i 28,1% od ukupnog broja svih zaposlenih
- U 2020. i 2021. godini iskazali su neto dobit, dok su u 2022. godini iskazali ukupni neto gubitak
- U odnosu na ostale kategorije mikropoduzetnici su isplaćivali najnižu prosječnu neto plaću, od 27,1% do 28,7% manju od prosjeka Republike Hrvatske.

Jedan od razloga stalnog povećanja broja mikropoduzetnika je i dostupnost mjere za samozapošljavanje koju provodi Hrvatski zavod za zapošljavanje, putem koje su poduzetnicima početnicima osigurana bespovratna sredstva za pokretanje poslovanja.

Netahli (2008) u stručnom članku *Menadžment malih poduzeća* izdvaja prednosti i nedostatke poslovanja malog poduzeća. Kao prednosti navodi: fleksibilnost i lakšu prilagodbu tržištu, potražnju za univerzalnim tipom opreme i radnika budući da obavljaju raznovrsne poslove u procesu proizvodnje, širu mogućnost inovativnosti, bržu primjenu novih znanja i poslovnih modela, lakše umrežavanje i povezivanje s drugim subjektima, mogućnost samostalnog djelovanja, sigurnost posla za poduzetnika dokle god se pozitivno posluje, mogućnost zapošljavanja članova obitelji te stvaranja obiteljskog biznisa, brža prilagodba tržišnim potrebama u smislu kvalitete, količine i dizajna, mogućnost veće zarade u odnosu na klasično zaposlenje, osobno psihološko zadovoljstvo.

Izdvojeni nedostaci su: velik raspon odlučivanja i široko područje odgovornosti vlasnika/poduzetnika, obnašanje više uloga istovremeno (menadžer, prodavač, stručnjak za marketing, knjigovođa) što povećava neorganiziranost i smanjuje produktivnost, ograničeni financijski resursi, ograničeni prostor za mogućnost prevladavanja neuspjelih poslovnih poteza, teža prilagodba na sezonske ili druge oscilacije na tržištu, veći rizik od pojave konkurencije u okruženju, podložnost financijskim krizama i nelikvidnosti što često rezultira prodajom proizvoda po nižim cijenama, teža mogućnost povoljnog kreditnog zaduživanja, nedovoljna mogućnost angažiranja kvalitetnih, specijaliziranih stručnjaka, nedostatak sredstava za dodatno obrazovanje i trening zaposlenih, nemogućnost postizanja ekonomije razmjera.

Đorđević, Dojčinović i Salarić (2012) izdvajaju prepreke zbog kojih mala poduzeća nisu u moći u potpunosti iskoristiti vlastiti potencijal. Kao glavni razlog navode činjenicu okupiranosti vlasnika svakodnevnim, rutinskim i operativnim poslovima te posljedično izostanak vremena za kvalitetno promišljanje i planiranje budućeg rasta i razvoja poduzeća.

Musulin i Gregov (2019) u svom preglednom radu iznose rezultate provedenog istraživanja prema kojem potvrđuju ustaljeno mišljenje da tek petina osnovanih poduzeća preživi petu godinu. Stopa preživljavanja pet godina nakon osnivanja u 28 članica EU kreće se prosječno oko 20%, a u Hrvatskoj oko 18%.

Da fokus kod preferiranih poduzetničkih vještina sve više odmiče od klasičkih ekonomskih prema interpersonalnim vještinama potvrđuje istraživanje pod naslovom *Communication breakdown* objavljeno u časopisu California Job Journal koje: „ističe kako 75% dugoročnog

uspjeha ovisi o vještinama rada s ljudima (people skills) dok ih je samo 25% ovisno o tehničkim znanjima“ (Bušelić i Pavlović, 2019: 92).

Bušelić i Pavlović (2019) u spomenutom radu definiraju meke vještine (soft skills) kao kombinaciju društvenih i komunikacijskih vještina, osobina karaktera, stavova, atributa karijere, društvene i emocionalne inteligencije koje kao takve omogućuju ljudima bolje snalaženje u vlastitom okruženju, dobru interakciju s drugima u svrhu ostvarenja svojih ciljeva.

Osnovni cilj rada je predstaviti neurolingvističko programiranje kao skup metoda, alata, tehnika i jezičnih obrazaca koji omogućuju bolje razumijevanje vlastitih i tuđih misaonih procesa, čine komunikaciju djelotvornijom, omogućavaju uspostavu željenog utjecaja, daju jasan model promijene, ukazuju na važnost fleksibilnosti te mogućnost izmjene percepcije.

Stoga ovaj rad postavlja tri istraživačka pitanja:

1. Može li znanje neurolingvističkog programiranja i njegova primjena u poslovanju pomoći mikropoduzetniku u postizanju konkurentske prednosti?
2. Zbog čega se NLP nije uspio pozicionirati kao samostalna znanost?
3. Na koji način poduzetnici koji su upoznati s NLP konceptom percipiraju njegovu korisnost unutar svog poslovanja?

Za potrebe odgovora na prvo i drugo istraživačko pitanje korišteni su sekundarni izvori podataka, literatura domaćeg i stranog podrijetla, stručni i pregledni članci te statistički podaci državnih tijela, dok je za potrebe trećeg pitanja odrađena studija slučaja u obliku polustrukturiranog intervjua.

Rad je podijeljen u osam poglavlja. U prvom, uvodnom poglavlju predstavljaju se karakteristike mikropoduzetnika te se postavljaju glavna istraživačka pitanja. Drugo poglavlje kreće od definiranja pojma NLP-a, slijedi obrazloženje NLP modela komunikacije, opis različitih sustava predočavanja te prikaz preduvjeta za postizanje uspješne komunikacije. Poglavlje završava pregledom kritika usmjerenih na NLP metodologiju. Treće poglavlje donosi niz NLP tehnika primjenjivih u sklopu osobnog i poslovnog rasta i razvoja. Četvrto poglavlje ispituje NLP kao konkurentsku prednost mikropoduzetnika. Peto poglavlje odnosi se na istraživanje percepcije poduzetnika o iskustvu upotrebe NLP-a unutar poslovnih procesa. Šesto poglavlje donosi zaključak, a sedmo i osmo popis literature i slika.

## 2. DEFINIRANJE POJMA NEUROLINGVISTIČKO PROGRAMIRANJE

Što je to što čini razliku između uspješnog i neuspješnog komunikatora, uspješnog i neuspješnog menadžera, prodavača ili poduzetnika, pitanje je koje je 70 - tih godina prošlog stoljeća u SAD-u postalo glavno područje interesa tada mladih znanstvenika: matematičara Richarda Bandlera i lingvиста Johna Grindera (O'Connor i Seymour, 2009).

Svoja proučavanja započeli su izdvajanjem – modeliranjem obrazaca koje su u svojem radu koristili geštalt - terapeut Fritz Perls, obiteljska psihoterapeutkinja Virginia Satir te poznati hipnotičar Milton Erickson (Jago i McDermott, 2007).

Otkrivene obrasce nastojali su učiniti dostupnim široj populaciji. Detekcijom i obradom tih obrazaca, Bandler i Grinder izgradili su model pogodan za postizanje uspjeha u komunikaciji, ali i model za osobni rast i razvoj tzv. NLP model komunikacije. Osnovno pitanje na koje se fokusira neurolingvističko programiranje glasi: *Kako?*, usredotočujući se na važnost procesa, a ne: *Što?*, jer se ono prvenstveno odnosi na sadržaj (O'Connor i Seymour, 2009).

Prema O'Connor i Seymour (2009) naziv NLP – tj. neurolingvističko programiranje sastoji se od tri dijela:

- N – neuro: odnosi se na razumijevanje neuroloških procesa, vida, sluha, okusa, mirisa i dodira, kao i osjeta koji su osnova za stvaranje subjektivnog iskustva temeljem kojeg se formiraju pojedinačne reakcije
- L – lingvističko: verbalizacija neuroloških procesa kroz govor te stvaranje utjecaja kroz govor
- P – programiranje: odnosi se na prepoznavanje obrasca unutar kojih se odvijaju neurološki procesi, a specifični su za svaku pojedinu osobu. Prepoznavanjem takvih obrazaca te savladavanjem tehnika njihove svjesne promjene, stvara se mogućnost zamjene programa koji ne služe s onima koji služe, u svrhu ostvarivanja željenih rezultata.

NLP nudi bolje razumijevanje događaja te veći izbor načina interakcije s drugima, ali i sa samim sobom. NLP uči na koji način *vidjeti* stvari drugačije, *doći u dodir* s nekim, *čuti* pozadinu, *osjetiti* okus novog iskustva ili *omirisati* slatki miris uspjeha (Jago i McDermott, 2007).

Drugim riječima, James (2004) navodi kako NLP podučava na koji način koristiti jezik uma da se dosljedno postignu specifični i željeni rezultati.

Kako kaže Bandler (2012) NLP nudi niz načina na koje pojedinac može kontrolirati svoj unutarnji svijet, svoj nesvjesni dio uma, ne bi li stekao nadzor nad onim što radi mozak. Od osobite je važnosti steći veću kontrolu nad vlastitim osjećajima i postupcima. Uzročno-posljedična veza glasi: promijeni li se način razmišljanja, promijenit će se i osjećaji što će se u konačnici odraziti i na ponašanje.

Koristeći se riječima antropologa Gregoryja Batesona, cilj NLP-a je pronaći onu „*razliku koja čini razliku*“ (Dilts, 1994: 24).

## 2.1. NLP MODEL KOMUNIKACIJE

Zbog čega pojedinci istu situaciju percipiraju na različite načine? Razlog leži u ljudskim mapama i filterima, različitoj percepciji iste stvarnosti te različitim načinima primanja i obrade informacija.

Jedna od temeljnih postavki NLP-a glasi: *Mapa nije teritorij*. Pojam teritorija obuhvaća vanjski svijet, a on podrazumijeva sve što postoji i sve za što se još ni ne zna da postoji. Mapa je unutarnja predstava vanjskog svijeta koja nastaje nakon primanja informacija kroz osjetila i kroz iskrivljavanje, brisanje i poopćavanje. Ona je individualni model svijeta – skup znanja, sjećanja, vjerovanja i uvjerenja pojedinca (Mladenović i Vrsaljko, 2009).

Prema Jago i McDermott (2007) NLP komunikacijski model objašnjava kako se kreira vlastita unutrašnja predodžba onoga što se dešava u vanjskom svijetu, a ista se stvara uz pomoć tri mentalna procesa tj. filtera:

1. Brisanje: trajno uklanjanje viška informacija
2. Iskrivljavanje: stvaranje novih značenja, uzimajući u obzir samo neke informacije, a istodobno zanemarivanje drugih
3. Poopćavanje: uspostavljanje širokih ili općih tvrdnji na temelju ograničenih informacija.

Kako navodi Dilts (1999) NLP tvrdi da svaka individua ima jedinstven pogled na svijet koji se javlja kao rezultat životnih iskustava. Taj pogled temelji se na unutarnjim mapama koje se formiraju kroz jezik i sustave osjetilne percepcije. Upravo će te neurolingvističke mape odrediti kako tumačiti i reagirati na svijet oko sebe. Važno je naglasiti kako ne postoji jedinstvena, ispravna ili neispravna mapa svijeta, već svaki pojedinac ima svoju vlastitu mapu. Kao što je Shakespeareov Hamlet izrekao „*Ne postoji ništa ni dobro ni loše, ali mišljenje to čini takvim*“.

Profesor psihologije Albert Mehrabian temeljem istraživanja o učincima verbalne komunikacije, koje je proveo 1960-ih godina uspostavio je pravilo 7-38-55%. Dobiveni i obrađeni podaci dokazali su da je svega 7% značenja komunikacije ostvareno na temelju izgovorenih riječi, 38% u odnosu na način na koji su riječi izgovorene, a 55% značenja, ljudi iščitavaju temeljem neverbalne komunikacije tj. govora tijela i pokreta lica. Stoga se zaključuje da što god se radi pa i kada se ne radi ništa, pojedinci će svakom ponašanju pripisati neko specifično značenje (Hutchinson i Molden, 2008).

## 2.2. SUSTAVI PREDOČAVANJA

NLP raspolaže znanjima o različitim sustavima predočavanja pojedinaca. Informacije iz okoline primaju se putem pet osjetila: vid, sluh, opip, okus i miris te se potom obrađuju i pohranjuju u memoriji kroz pet sustava predočavanja za koje se koristi kratica VAKOG:

- **V** - Vizualni sustav predočavanja: orijentacija na slike
- **A** - Auditivni sustav predočavanja: orijentacija na riječi i zvukove
- **K** - Kinestetički sustav predočavanja: orijentacija na kretanje, osjete i dodire

Kinestetički sustav unutar sebe razlikuje:

- **O** - Olfaktorni sustav predočavanja: fokus na mirise
- **G** - Gustatorni sustav predočavanja: fokus na okuse.

Originalnom akronimu VAKOG pridodaje se audio – digitalni sustav predočavanja, kratice Ad. Navedeni sustav nije vezan ni uz jedno od klasičnih osjetila, već se pažnja usmjerava na unutarnji monolog (Mladenović i Vrsaljko, 2009).

R. Bandler i J. Grinder otkrili su tri glavna načina uz pomoć kojih većina ljudi procesuiraju informacije te ih nazvali vodećim sustavima predočavanja ili preferiranim stilovima mišljenja. Opisali su to sljedećim riječima: „Kad uspostavite kontakt s nekom osobom, ona će vjerojatno razmišljati u jednom od tri glavna sustava predočavanja. Unutar sebe ona će stvarati vizualne slike, imat će osjećaje ili će govoriti sa sobom i čuti zvukove“ (Bandler i Grinder, 1982: 42).

Ako se kod sugovornika nastoji detektirati koji vodeći sustav predočavanja koristi, potrebna je osjetilna izoštrenost s ciljem zapažanja koje to vrste riječi ili sintagme učestalo ponavlja. Te riječi primarno utemeljene u doživljajima, neovisno radi li se o imenicama, pridjevima, glagolima poput: osjetiti, rukovati, pregledati, oslušivati, miris, izgled, ritam u NLP literaturi nazivaju se predikatima. Navika korištenja jedne vrste predikata jasno ukazuje na primarni sustav predočavanja (O'Connor i Seymour, 2009).

Mladenović (2017) navodi popis predikata koji su vezani uz određene sustave predočavanja.

Vizualni tipovi koristi će se sljedećim rečenicama i predikatima:

- Važno je *vidjeti* koje će to posljedice izazvati.
- Neka se *predoče* mišljenja, s fokusom na tržište.

Auditivni ili slušni tipovi:

- *Naglasak* će se staviti na novi proizvod.
- Broj sudionika i pitanja odredit će *ritam* sastanka.

Kinestetički ili osjetilni tipovi:

- Važno je *prihvatiti se* izazova na vrijeme.
- *Zadržat* ćemo se na prvom prijedlogu.

Audio - digitalni tipovi:

- Zaključak ovog sastanka *logično* se nameće.
- Potpuno *razumijevanje* zadatka, smanjit će nezadovoljstvo.

Prema O'Connor i Seymour (2009) osim uz pomoć predikata, vodeći sustavi predočavanja mogu se kod sugovornika utvrditi i uz pomoć praćenja pokreta očiju. Potrebno je zapaziti u kojem smjeru sugovornik pomiče svoje oči dok sluša pitanje ili dok razmišlja o odgovorima:

Ljudi s preferiranim vizualnim sustavom predočavanja razmišljaju u slikama. Kada misle vizualno njihove se oči pokreću prema gore ili su usmjerene na neku točku ispred:

- gore desno (vizualno konstruirano): kada osoba prvi puta stvara neku sliku
- gore lijevo (vizualno zapamćeno): kad se osoba prisjeća nekih prošlih događaja.

Ljudi s preferiranim auditivnim sustavom bolje raspoznaju zvukove, u odnosu na slike i osjećaje. Kada misle u zvukovima njihove se oči pokreću u lijevu ili desnu stranu:

- u stranu desno (auditivno konstruirano): ukazuje na konstruirane zvukove
- u stranu lijevo (auditivno zapamćeno): ukazuje na zapamćene zvukove.

Kada ljudi misle kinestetički koriste osjećaje jer više vole nešto osjetiti, nego vidjeti ili čuti

- njihove oči uvijek idu: dolje desno.

Ljudi s preferiranim auditivno - digitalnim sustavom često koriste razgovor sa samim sobom kao jedan od načina razmišljanja. Potreban im je unutarnji dijalog za lakše donošenje odluke:

- položaj očiju koji ukazuje na unutarnji dijalog: dolje lijevo.

Ako se prilikom komunikacije poštuje preferirani sustav predočavanja sugovornika postiže se rezultat boljeg međusobnog razumijevanja. U situacijama kada nije moguće prethodno utvrditi preferirani sustav, preporučuje se razgovor započeti vizualnim predikatima. Ako povratna informacija ukazuje da sugovornik ne reagira na izgovoreno, ista poruka se nastoji poslati uz pomoć druge skupine predikata. U protivnom se propušta prilika za stvaranje rapora te će takva interakcija završiti nerazumijevanjem ili mogućim otporom (O'Connor i Seymour, 2009).

### **2.3. PREDUVJETI ZA USPJEŠNU KOMUNIKACIJU**

Uspješna komunikacija podrazumijeva ostvarenje željenih komunikacijskih ishoda, pri čemu je važno zadovoljstvo svih sudionika. Uz verbalnu komponentu podrazumijeva i neverbalnu, ali i aktivno slušanje, praćenje, vođenje.

#### **2.3.1. Osjetilna izoštrenost**

Kako kažu Jago i McDermott (2007) osjetilna izoštrenost ili oštrina zapažanja pomaže pri otkrivanju različitih stanja osobe s kojom se komunicira. Također stvara mogućnost i sposobnost predviđanja povratne reakcije sugovornika na komunikaciju. Osjetilna izoštrenost daje više informacija, nego daju same riječi. Cilj je usavršiti osjetilnu izoštrenost do mjere u kojoj se odgovor na postavljeno pitanje zna prije nego što ga osoba izgovori.

„Ona je umjetnost zapažanja verbalnih i neverbalnih znakova koji se primaju od ljudi s kojima se komunicira“ (Mladenović i Vrsaljko, 2009: 35).

Predmet interesa su promjene. Osoba reagira ili odgovara na komunikaciju kada pokaže bilo kakvu promjenu. Između nesvjesnih odgovora unutar komunikacije izdvajaju se oni koje treba zapažati:

- promjene u boji kože
- promjene u mišićnoj napetosti
- promjene donje usne
- promjene disanja (Jago i McDermott, 2007).

Međutim, važno je da se izbjegava generalizacija, budući da ono što vrijedi za osobu A (npr. zacrveni se kad izgovara neistinu), ne mora nužno vrijediti i za osobu B (npr. počinje pliće disati kad izgovara neistinu).

Osjetilna izoštrenost jedna je od prvih NLP tehnika koju treba osvijestiti i nastojati primjenjivati u što većem broju situacija. Važno je razviti sposobnost zapažanja sitnih nijansa promjena, budući da daju odgovor na pitanje: Je li kod sugovornika uspješno stvoren utjecaj ili treba



pokušavati dalje? Uz pomoć ove tehnike s velikom se točnošću može raspoznati jesu li izgovorene riječi sugovornika u skladu s njegovim realnim mislima i stanjem.

### **2.3.2. Rapor**

Rapor predstavlja tehniku uz pomoć koje se nastoji uspostaviti bolji odnos s drugim ljudima. Kod nekih se uspijeva od prve dok se kod drugih mora uložiti svjesni napor ako se želi uspjeti.

Prema Mladenović (2017) rapor je osnovni stup NLP-a te što god se prema NLP-u nastoji ostvariti potrebno je to činiti uz pomoć rapora. On je uvijek određen proces koji ima više razina, svoje trajanje i svrhu, ali i niz alata koji ga održavaju ili namjerno prekidaju, ovisno o tome koji se ishod nastoji postići.

Prema Mladenović i Vrsaljko (2009) rapor se izgrađuje na tri načina:

#### **1. Usklađivanje**

Usklađivanje se može postići na više područja:

- Kada se želi postići usklađivanje na razini fiziologije kopira se položaj tijela, usklađuje disanje i treptanje te uspostavlja kontakt očima
- Kada se nastoji uskladiti na razini glasa, usklađuje se glasnoća, tempo, ritam, visina i jačina glasa
- Usklađivanje riječima vrši se putem prilagodbe na preferirane sustave predočavanja sugovornika temeljem čega se biraju predikati
- Usklađivanje na razini uvjerenja (ono što se smatra istinitim) i vrijednosti (ono što se smatra važnim) predstavlja vrlo duboku razinu na kojoj se rapor uspostavlja vrlo brzo
- Usklađivanje na temelju zajedničkih iskustva također je povoljno područje brze uspostave rapora.

#### **2. Zrcaljenje**

Prilikom uspostave komunikacije prilagođavaju se pokreti i položaj tijela tako da postanu odraz sugovornika u ogledalu. Tehnika se često koristi u prvih par sekundi razgovora.

#### **3. Praćenje i vođenje**

Treći način podrazumijeva kontinuirano usklađivanje i zrcaljenje druge osobe do uspostave rapora pri čemu je cilj odvesti osobu u željenom smjeru. Budući da se radi o procesu važna je osviještenost da će ponekad potrajati i dulje od očekivanog. Formula za rapor glasi: prati – prati – prati – vodi. Potrebno je razviti osjet pravog vremena za preuzimanje vodstva, budući da se kao posljedica nedovoljnog praćenja može ponovno javiti otpor.

Prilikom komunikacije, neovisno radi li se o suradnicima s kojima se svakodnevno surađuje ili o osobama na koje se usput nailazi, važna je spoznaja da se rapor gradi pažljivo, odmjereno, bez naglih pokreta kako se kod sugovornika ne bi stvorila nelagoda. Cilj rapora je stvaranje osjećaja ugone, bliskosti i međusobnog razumijevanja.

Kako navodi Mladenović (2017) iako je kod rapora naglasak na oponašanju, postoje i izuzeci. Na viku se nikada ne odgovara vikanjem, već se primjenjuje tehnika obrnutog zrcaljenja i kontrast. Ako sugovornik govori izrazito brzim tempom, tempo nije potrebno kopirati, već se samo malo ubrzati. Ako je kod osobe detektiran drugačiji set vrijednosti povezivanje se nastoji ostvariti na razini univerzalnih pojmova kao što su: sloboda, profesionalnost, moral, izbjegavajući bilo kakve detalje ili specifičnosti.

### 2.3.3. Moć riječi

Dilts (1999) navodi kako riječi predstavljaju i uokviruju iskustvo stavljajući određene aspekte u prvi plan, dok ostale dijelove ostavljaju u pozadini. Ova tvrdnja se može razmotriti na primjeru veznika: *ali, a, iako*. Ovisno o načinu korištenja pozornost se usmjerava na sasvim različite aspekte iskustva. Ako se kaže: *Želim postići svoj ishod, ali imam problem*; takva konstrukcija stavlja fokus na problem, a zanemaruje se činjenica željenog ishoda. Veznik *ali* pobija sve što je do tog trenutka izrečeno. Ako se kaže: *Želim postići svoj ishod, a imam problem*, oba se faktora jednako naglašavaju. Ako se kaže: *Želim postići svoj ishod iako imam problem*, veća se važnost stavlja na prvi dio rečenice. Neki ljudi imaju ustaljeni obrazac prema kojem neprestano odbacuju pozitivnu stranu iskustva riječju *ali*, a ta vrsta verbalnog uokvirivanja može uvelike utjecati na način na koji se tumači i reagira na određene izjave i situacije.

Korištenje da - setova i da - tagova predstavlja vrstu koračanja (prihvatanje trenutne situacije) i vođenja (pokušaj stvaranja utjecaja). Kada osoba čuje nešto što percipira kao činjenicu mozak ima prirodnu tendenciju potvrde i slaganja s time. Stoga se nakon tri neporecive činjenice nanizane jedne za drugom (da - set), predlaže ono što se želi ostvari (umetnuta zapovijed, da - tag). Na kraju da - seta preporučuje se korištenje jezičnih obrazaca poput *zar ne, zar nije tako, zar ne biste* koji predstavljaju da - tag na koji je vrlo teško odgovoriti niječno (Churches i Terry, 2011).

Primjer:

- Prošli smo mjesec odradili manji fond sati poradi godišnjih odmora. (činjenica; da - set)

- Svi ste dobili svoj zasluženi regres. (činjenica: da - set)
- Započeo je rujan. (činjenica: da - set)
- Stoga predlažem da iduće dvije subote radimo kako bi se počeli pripremati za nadolazeću božićnu sezonu koja predstavlja našu glavnu prodaju, zar ne? (utjecaj, prikriivena naredba: da - tag)

#### **2.4. KRITIKA NLP-a**

NLP je kao koncept osmišljen prije pedeset godina te je u tom periodu skupio veliki broj zagovaratelja, osoba koje tvrde kako su im upravo NLP modeli, tehnike i vještine u potpunosti promijenile percepciju i kvalitetu života. Njima se pridružuje niz NLP edukatora kojima prodaja te metodologije postaje izvor prihoda za život. Postala je to prava mala industrija ponude i potražnje.

S druge perspektive NLP od samog početka oko sebe stvara i čvrstu bazu kritičara koji ga nastoje prokazati kao vrstu pseudoznanosti pa čak i prijevare za širu populaciju. Njihova osnova kritika vezana je uz apsolutni izostanak empirijske provjere modela, kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja, statistički dokazanih učinaka te vrste metodologije.

Utemeljenost tih kritika može se pronaći u metodama rada Richarda Bandlera, jednog od osnivača NLP-a koji je bio sklon odbijanju znanstvenih ispitivanja NLP hipoteza, tvrdeći da njegov sustav predstavlja umjetnost, a ne znanost te je ispitivanje njegovih tvrdnji bespredmetno ili čak nemoguće (Witkowski, 2010).

Gareth Roderique – Davies (2009), engleski psiholog u svom radu iznosi kritiku NLP-a dokazujući kako ni nakon tridesetak godina postojanja njegov učinak nije potkrijepljen istraživanjima i statističkim dokazima. NLP nema bazu dokaza stoga NLP praktičari traže post hoc vjerodostojnost. Kritika kreće od samog naziva NLP. Smatra da naše obrasce razmišljanja treba definirati kao „spoznaju“, a ne „neuro“. Smatra da je korištenje pojma neuro prijevara budući da NLP ne nudi objašnjenja na neuronskoj razini, već se koristi da bi stvorio osjet znanstvenog kredibiliteta. Lingvističko stvara asocijaciju s akademski vjerodostojnim poljem lingvistike, dok riječ programiranje asocira na misaone procese, a upravo programiranje podrazumijeva izostanak svjesnih misaonih procesa.

Kritika Roderique-Davies-a nadalje ide u smjeru kvalifikacija osoba koje se bave NLP-om. Dodjeljujući si nazive poput NLP certificirani praktičar i NLP master praktičar ostavljaju dojam visokog stupanja obrazovanja, no te titule stječu se putem neformalnog obrazovanja u vrlo

kratkom trajanju. Budući da NLP certificirani praktičari često tvrde kako NLP pomaže u rješavanju niza ozbiljnih poremećaja poput ovisnosti, prehrane, tjeskobe javlja se ozbiljan etički problem i na obrazovnom i na medicinskom polju, budući da je službena medicinska literatura lišena bilo kakvih dokaza koji bi to potkrijepili.

Tomasz Witkowski (2010), poljski psiholog navodi kako velika popularnost terapija i treninga NLP-a nije popraćena poznavanjem empirijskih temelja koncepta. Sve je započelo s osnivačima NLP-a Bandlerom i Grinderom koji su postavili cijeli ciklus metoda, ali su izostavili fazu empirijskih provjera svojih tvrdnji. Smatrali su taj dio procesa nebitnim te odmah pristupili fazi formulacije sustava te njegovoj primjeni u praksi. Kako bi dobio uvid u empirijsku sliku NLP-a autor je pristupio kvalitativnoj analizi znanstvenih članaka posvećenih NLP-u. Rezultati su pokazali da 18,2% promatranih studija podržava načela NLP-a, 54,8% rezultata ne podržavaju načela NLP-a, a 27,3% studija donose nejasne rezultate. Takvi rezultati nedvosmisleno ukazuju kako NLP metodologija nema uporište u empirijskim dokazima te autor iznosi usporedbu prema kojoj je: „*NLP nestabilna kuća izgrađena na pijesku, a ne građevina utemeljena na empirijskoj stijeni.*“

Michael Heap (2008), klinički i forenzički psiholog u svom radu donosi sljedeće zaključke:

1. NLP i dalje nema utjecaj na mainstream akademske psihologije
2. NLP je imao samo ograničen utjecaj na mainstream psihoterapije i savjetovanja
3. NLP ostaje utjecajan među privatnim psihoterapeutima, uključujući i hipnoterapeute do mjere za koju tvrde da su obučeni za NLP i da koriste NLP u svojem poslu
4. Postoji obilje NLP tečajeva pri čemu je njegov novi fokus obuka menadžmenta.

Autor navodi kao je postupno proširenje NLP-a izvan područja psihoterapije vjerojatno rezultat zasićene ponude tržišta za psihološka savjetovanja te u tu svrhu koristi pojam „*industrija rasta*“ uz koju je vezano i pakiranje i prepakiranje NLP proizvoda za potrebe novog tržišta.

Kerna, N. et al (2021) u svom preglednom radu navode razloge zašto se NLP usprkos velikoj popularnosti nije uspio nametnuti kao znanstvena metoda:

1. NLP metoda razvila se na temelju uspjeha psihoterapijske metode
2. Primjetan je nedostatak kvantitativnih dokaza o njegovoj učinkovitosti
3. Studije slučaja i ispitivanja ograničena su malim veličinama uzoraka što rezultate čini manje pouzdanim, tome se dodaje i mali broj valjanih eksperimenata i rezultata
4. Nedostatak jedinstvene regulative
5. Neadekvatan broj dugoročnih studija

6. Pretjerana komercijalizacija

7. Neetična struktura obuke u nekim centrima.

Autori nadalje smatraju kako i činjenica da je jedna od prvih knjiga na temu NLP-a Bandlera i Grindera iz 1975. godine uključivala riječ magija: *Struktura magije - Knjiga o jeziku i terapiji*, nije bila od pomoći za stvaranje ugleda NLP-a kao znanstvene discipline.

U izloženim kritikama koje su prvenstveno usmjerene na izostanak dokaznih postupaka učinkovitosti NLP-a treba tražiti razlog zbog kojih NLP usprkos solidnoj prihvaćenosti i svom dugotrajnom opstanku nije prihvaćen od strane šire znanstvene i društvene zajednice ili obrazovnog i znanstvenog sustava.

### 3. NLP TEHNIKE ZA OSOBNI I POSLOVNI RAST I RAZVOJ

NLP nudi niz tehnika, alata i metoda koje se koriste za ostvarenje osobnog i poslovnog rasta i razvoja. U ovom radu prikazan je manji dio koji se činio prikladnim za potrebe mikropoduzetništva.

#### 3.1. DOBRO OBLIKOVANI ISHODI – AKRONIM „PSODIVE“

*„S ciljem pred očima i najsporiji napreduju brže nego oni najbrži bez cilja.“*

*Johann Wolfgang von Goethe*

Prema Mladenović i Vrsaljko (2009) ishod predstavlja precizno i jasno osviještenu krajnju točku kojoj se teži, koja određuje sve sadašnje i buduće aktivnosti.

Čovjek postiže daleko bolje rezultate kada akciju počinje s ciljem na umu, kada ima jasno osviještene razloge zašto želi postići svoje ishode (James i Shephard, 2001).

Kako kažu O'Connor i Seymour (2009) što je ishod jasnije definiran mozak više traga i zapaža mogućnosti te je veća vjerojatnost da će se takav ishod i postići. Ako se želi živjeti prema vlastitim pravilima, prvo je potrebno definirati što se točno želi. Ne oblikujući vlastite ishode osoba se svjesno ili nesvjesno dovodi u situaciju u kojoj će netko umjesto nje, a za nju odabrati NLP daje jasne upute kako pristupiti dobrom oblikovanju ishoda, pri čemu se koristi mnemotehnička skraćenica PSODIVE:

- **Pozitivno:** Razmišljati na pozitivan način o onome što se želi imati/postići, a ne o onome što se ne želi da se dogodi.;
- **Samostalno:** Što se može učiniti uz pomoć vlastitih resursa kako bi se ostvario cilj?;
- **Određeno:** Odmaknuti se od generalizacije i što jasnije, uz pomoć pitanja definirati cilj: Gdje i kada će se točno ostvariti cilj? Što će biti potvrda? Tko će biti prisutan?;
- **Dokazi:** Važno je uključiti vlastita čula. Što će biti dokaz da je cilj ostvaren? Što će se vidjeti, što će se osjetiti, što će se čuti?;
- **Izvori:** Koji točno resursi su potrebni ne bi li se ostvario cilj? Raspoložive li se odgovarajućim izvorima koji će omogućiti postizanje željenog cilja?;
- **Veličina:** Važno je raspoznati je li cilj odgovarajuće veličine. Ako je prevelik potrebno ga je raskomadati na manje dijelove, ako je premalen nije dovoljno motivirajući. Važno je da je jasan i ostvarljiv.;

- *Ekološki okvir*: Predstavlja promišljanje o mogućim posljedicama po vlastiti život i međuljudske odnose ukoliko se ciljevi uistinu ostvare, uz pomoć pitanja: Ako bi se ishod mogao ostvariti bi li i dalje bio željen? Postoji li netko ili nešto na koga će ostvarenje cilja ostaviti neželjene posljedice?

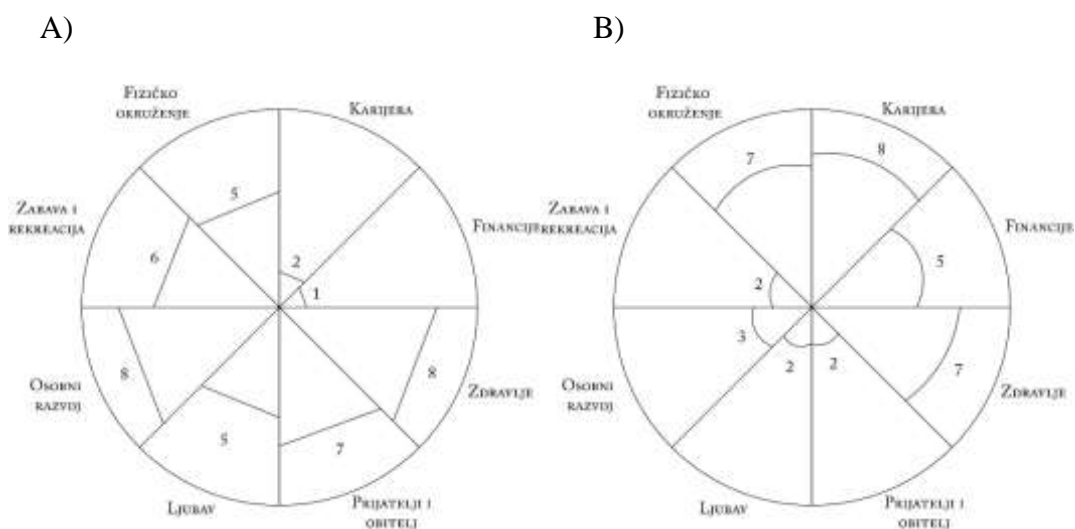
Nakon jasno definiranih odgovora potrebna je konkretna akcija (O'Connor i Seymour, 2009).

### 3.2. ŽIVOTNA RAVNOTEŽA

Uvid u cjelokupnost životne ravnoteže, a time i svjesnost o njenom utjecaju na pojedinca može se postići putem vježbe koja se naziva *Kotač života*. Spomenuti NLP alat omogućava inventuru čovjekova stanja i procjenu zadovoljstva s aspekta različitih područja života. Izbor kategorija može biti uži ili širi, ovisno o osobnim preferencijama. U središtu kotača nalazi se 0 (minimalno zadovoljstvo), na njegovom vanjskom rubu 10 (maksimalno zadovoljstvo). Ovisno o procijenjenoj ocjeni povlači se crta kroz svaku pojedinu kategoriju. Ocjena predstavlja razinu zadovoljstva određenim područjem života u promatranom trenutku (McDermott i Jago, 2007).

U savršenom životu ocjene bi u svim segmentima težile prema deset, no postoji li savršen život? Stvarnost je često izvan balansa. Inventura životne ravnoteže služi kako bi se osvijestilo trenutno stanje te prema uočenoj potrebi pristupilo promjeni.

Promjena životne ravnoteže prema NLP smjernicama može se provesti uz vježbu unutar koje se postavljaju jednostavna pitanja poput: Što se želi postići? Je li to uistinu ono što se želi? Na koji dio života se ne obraća dovoljno pažnje? Koji je najlakši korak prema željenom cilju, koji se može poduzeti sada, danas ili ovaj tjedan? (Jago i McDermott, 2007).



Slika 1. Kotač života, prikaz autora prema Jago i McDermott (2007)

Prikazana slika „Kotaca života“ u slučaju A ukazuje na preveliko opterećenje poslom u odnosu na privatni život, dok slučaj B ukazuje na jako razvijen privatni život, dok istovremeno poslovni gotovo da ne postoji.

### 3.3. NLP MODEL PROMJENE

Kako navode Dilts, Hallbom i Smith (1990) svaka promjena predstavlja prijelaz iz jednog stanja u drugo. NLP daje konkretan model kako se u sklopu procesa osobne ili poslovne promjene može postići cilj tj. ostvariti prijelaz iz sadašnjeg u željeno stanje. Prvi i najvažniji korak je postavljanje jasnog ishoda. Samim definiranjem ishoda započinje proces promjene, budući da mozak na razini nesvjesnog organizira ponašanje ne bi li se postigao cilj. Potom se vrši prikupljanje informacija koje opisuju sadašnje stanje kako bi se mogle usporediti s budućim stanjem. Slijedi određivanje potrebnih resursa za postizanje željenog stanja. NLP formula za uspjeh glasi: sadašnje (problematično) stanje + resursi = željeno stanje.

Nadalje, isti autori navode kako se pri određivanju resursa može naići na poteškoće u vidu smetnji koje uključuju ograničavajuća uvjerenja, najčešće u tri oblika. Prva smetnja je situacija u kojoj neki dio osobe (svjesni ili nesvjesni) ne želi promjenu. Druga vrsta smetnje se javlja kada osoba ne može zamisliti kako bi se ponašala ukoliko bi uistinu došlo do promjene. Treća smetnja se odnosi na priliku, prostor i vrijeme koje si osoba mora dozvoliti u procesu prema željenoj promijeni.



Slika 2. Usmjereno ispitivanje za konkretan rezultat, prikaz autora prema James (2004)



### 3.4. MODELIRANJE

*„Želim znati kako je Bog stvorio ovaj svijet. Ne zanima me ovaj ili onaj fenomen, spektar ovog ili onog elementa; želim znati njegova razmišljanja; ostalo su detalji.“*

*Albert Einstein*

Prema Robertu Dilts-u (1994) modeliranje je proces promatranja nekog događaja s ciljem njegova rastavljanja na manje dijelove ne bi li se shvatilo na koji način djeluje. Modeliranje ljudskih vještina razmišljanja temeljno je područje interesa neurolingvističkog programiranja. Proces NLP modeliranja uključuje pronalaženje načina na koji mozak (*neuro*) funkcionira posredstvom analize jezičnih obrazaca (*lingvističko*) i neverbalne komunikacije. Dobiveni rezultati zatim se stavljaju u korak - po - korak strategije ili programe (*programiranje*) koji se potom primjenjuju na isti ili sličan način kod drugih ljudi ili sadržaja.

Jednostavnijim rječnikom, Beaver (2004) NLP-ovce naziva modelarima. Modeliranje je stručni naziv za otkrivanje što se događa u drugim ljudima, koja je struktura njihovog subjektivnog iskustva. Kako ljudi rade što god da rade, osobito ako to čine na uspješan način.

Modeliranje je proces ponavljanja ljudske izvrsnosti, odgovor na pitanje na koji način pojedinci postižu izvrsne rezultate, u čemu se izvrsni razlikuju od onih koji to nisu, koje vrijednosti i vjerovanja ih oblikuju, što se događa u njihovim glavama (Mladenović, 2017).

O'Connor i Seymour (2009) proces modeliranja dijele u tri faze:

- U prvoj fazi promatrač se nalazi u neposrednoj blizini modela kod kojeg promatra obrasce ponašanja koji čine predmet njegova interesa. Važno je da promatrač sebe stavi u drugu perceptivnu poziciju, asocira se na mjesto osobe koju modelira (osjeti što model osjeća, vidi što on vidi, čuje što on čuje) te detaljno ponavlja sve postupke dok ne ostvari približno jednake rezultate.
- Drugu fazu karakterizira usavršavanje modela te njegovo razumijevanje na svjesnoj razini. Iz modela se izdvajaju pojedini podelementi ne bi li se testirala njihova važnost. Ako se neki dio izostavi, a rezultat je i dalje zadovoljavajući, znači da on nije neophodan, no ako konačni rezultat ne daje željene učinke, zaključuje se kako je on ključan faktor modela.
- Treća faza je traženje načina kako naučiti druge da se služe otkrivenim modelima.

Kako navode Jago i McDermott (2007) modeliranje omogućuje prijenos znanja te postaje osnova učenja. NLP vjeruje da ako su poznati načini na koji osoba nešto dobro čini to isto mogu naučiti i drugi pod uvjetom da o načinu tj. modelu postoji dovoljno detaljnih informacija.

Modeliranju se u poslovnom procesu pristupa kada se želi ostvariti bolji rezultat u odnosu na konkurenciju, usvojiti nova ili unaprijediti postojeća znanja, nekoga oponašati, potaknuti kreativnost, ali i prilikom samodeliranja - procesa u kojem se ponavlja nešto što je već dobro učinjeno. Modelirati se može bilo koji segment poslovanja ili osobe neovisno radi li se o promatranom iz neposredne blizine ili o modeliranju na daljinu poznatog ili nepoznatog modela (Jago i McDermott, 2007).

Modeliranje na daljinu vrši se na temelju dostupnih sekundarnih izvora što u današnjim prilikama poslovanja za mikropoduzetnike mogu prije svega biti društvene mreže na kojima željeni modeli često ostavljaju niz podataka prilikom kreiranja sadržaja za svoje potencijalne kupce. Važno je izoštriti pažnju i zapaziti sve mikro detalje i informacije koje se nude, ne samo posredstvom slika ili riječi, već i putem kratkih video uradaka, story-a ili reelsa. Posljednjih godina vrlo je popularan oblik promocije mikropoduzetnika putem dijeljenja svojih poslovnih znanja i iskustava sa svojim pratiteljima te takav sadržaj postaje kvalitetan i besplatan izvor informacija za modeliranje.

### **3.5. DISNEYJEVA STRATEGIJA KREATIVNOSTI**

*„Ako to možeš sanjati, možeš to i učiniti. Uvijek se sjeti da je cijelu ovu stvar započeo miš.“*

*Walt Disney*

„Kreativnost je granica uma koja se širi“ (Jago i McDermott, 2007: 274).

Jago i McDermott (2007) navode jasne smjernice kako se otkriva i potiče kreativnost: pronalazak pravog okvira vlastitog uma, njegovanje sanjarenja, postavljanje pitanja: *što ako, što još, kako još?* Pri nailasku na problem zamišljanje kako uobičajena rješenja više nisu dostupna, razmišljanje koliko se različitih rezultata može dobiti od istih sastojaka, učenje pravila, ali i načina njihova mijenjanja, smišljanje drugačijih načina činjenja uobičajenih radnji, obraćanje pozornosti na razlike koje čine razliku. Također navode i najčešće prepreke kreativnosti: nedostatak vremena, strah od tuđih prosudbi, nedostatak samopoštovanja, strah od neuspjeha.

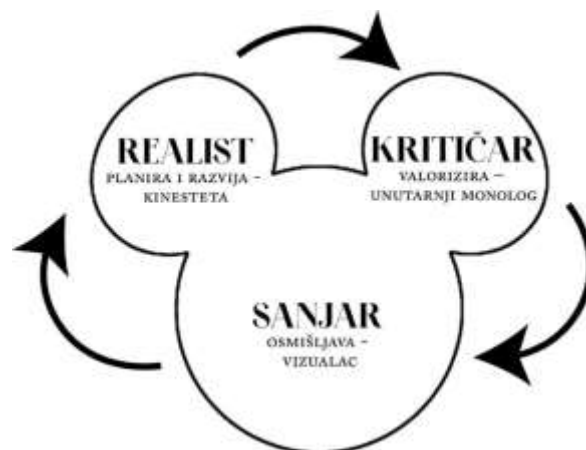
Strategije su rezultat modeliranja, načina organiziranja misli i ponašanja s ciljem postizanja željenih rezultata. Ako se želi obaviti neki zadatak, važno je vjerovati da je ishod mogući kako

bi se posvetilo dovoljno pažnje njegovom izvršenju. Zadatak mora motivirati, pobuditi pozornost i znatiželju (O'Connor i Seymour, 2009).

Walt Disney: animator, redatelj, producent, glumac i poduzetnik, osoba zaslužna za popularizaciju crtanog filma. Vizionar koji je svoju kreativnost uspješno pretvorio u poslovno carstvo. Robert Dilts, očaran njegovim uspjesima proučavao je rad Walt Disney-a te temeljem procesa modeliranja stvorio Disneyjevu strategiju kreativnosti utemeljenu u poznatoj rečenici: „*Ako nešto možeš sanjati, možeš to i učiniti*“ (Mladenović, 2017).

Prema Mladenović i Vrsaljko (2009) najvažnija Disneyjeva karakteristika sposobnost je promišljanja iz više različitih perceptivnih pozicija. Koristio je kreativnu strategiju koja uključuje poziciju sanjara, realista i kritičara. Ostvarenje bilo kojeg rezultata započinje sa snovima. Sanjar se fokusira na veliku sliku uz pomoć stava: sve je moguće i sve je dozvoljeno. Nakon sanjara zadatak je realista san pretvoriti u stvarnost kroz konkretan plan realizacije. Realist podržava ishod, komada veliku sliku na manje dijelove te prosuđuje je li san ostvariv uz pomoć pitanja: *kada, gdje, kako, tko ili što*. Kritičar usmjerava fokus na propuste, potencijalne nedostatke, na sve što bi moglo predstavljati problem. Služi se pitanjem: *Što će se dogoditi ukoliko?* On ne kritizira sanjara i realista, nego plan.

Kako navodi Dilts (1994) sanjar bez realista ne može pretvoriti ideje u opipljive planove. Kritičar i sanjar bi bez realista zaglavili u vječnom sukobu. Sanjar i realist mogli bi stvoriti konkretne stvari, s upitnom razinom kvalitete koju bi postigli bez kritičara.



Slika 3. Disneyjeva strategija kreativnosti, prikaz autora

U poslovnom kontekstu Disneyjeva strategija kreativnosti višestruko je primjenjiva pri čemu se sve tri uloge mogu naizmjenično mijenjati unutar jedne osobe ili je moguće sastaviti tim ljudi od kojih svatko preuzima neku od spomenutih uloga.

Ova strategija se kod poslovanja mikropoduzetnika može koristiti u procesu stvaranja novog proizvoda. U prvoj poziciji sanjara kreće se s olujom ideja koje se zapisuju i skiciraju. Dozvoljeno je maštati u velikim slikama promišljajući za koga bi se proizvod stvarao, kako bi izgledao, od kojih komponenata bi se sastojao, koji materijali bi se koristili. Poželjno je već u tom trenutku prizvati stanje uma koje vidi, čuje ili osjeća radost finalnog proizvoda. Potom se svjesno prekida proces sanjarenja, mijenja lokacija i u fizičkom smislu te preuzima perceptivna pozicija realista. Realist uzima potreban pribor poput kalkulatora, pristupa se stavljanju ideja u realne okvire, financijskim izračunima, planovima proizvodnje, organizaciji i promišljanju o efikasnosti, ciljanom tržištu, idealnom kupcu, dobavljačima. Po završetku poslovnog planiranja ponovno se prekida proces, mijenja lokacija u fizičkom smislu i svjesno ulazi u perceptivnu poziciju kritičara. Zadatak kritičara je uvidjeti što više potencijalnih prepreka i problema na koje bi proizvod mogao naići kako bi se unaprijed spriječila ili minimizirala potencijalna šteta.

### **3.6. PERCEPTIVNE POZICIJE**

John Grinder i Judith De Lozier kreirali su i razvili pojam perceptivnih pozicija koje omogućavaju bolje razumijevanje mapa drugih ljudi s ciljem uspostavljanja kompromisa u situacijama koje naginju nerazumijevanju. Perceptivne pozicije obogaćuju ljudske mape i osiguravaju kvalitetnu pripremu za prezentaciju, prodaju, marketing i pregovaranje. Grinder i De Lozier razlikuju tri različite perceptivne pozicije. Prva pozicija ili *ja*, druga pozicija ili *on* i treća pozicija ili *pozicija promatrača*, nazvana još i *metapozicija* (Mladenović, 2017).

Kako navode Churches i Terry (2011) u prvoj se perceptivnoj poziciji svijet promatra isključivo iz osobnog stajališta, kroz vlastite oči, misli, posredstvom vlastitih mapa, ne uzimajući u obzir tuđa mišljenja i pogled na stvari. Osobne su potrebe na prvom mjestu. U drugoj se perceptivnoj poziciji, metaforički rečeno: *obuvaju tuđe cipele, ulazi u kožu druge osobe, nastoji gledati svijet tuđim očima*. Treću perceptivnu poziciju karakterizira disocijacija u ulogu potpuno neutralnog promatrača koji se nema namjeru miješati, već samo promatrati događaje iz svoje izdvojene perspektive. Ako se o određenoj situaciji želi prikupiti što više informacija važno je svjesno se upustiti u sve promatračke pozicije.



Slika 4. Perceptivne pozicije, prikaz autora

U poslovnom kontekstu metoda promjene perceptivnih pozicija pogodna je za primjenu prilikom rješavanja konflikta s vlastitim zaposlenicima ili prilikom donošenja odluka čiji će se rezultati odraziti na veći broj ljudi.

### 3.7. NEUROLOGIČKE RAZINE

*„Problem nikada ne može biti riješen istim načinom razmišljanja kojim je i stvoren.“*

*A. Einstein*

Što osobu sprječava da željenu odluku provedemo u djelo? Zašto ne osjeća sreću usprkos ostvarenju željenog cilja? Zašto prilikom realizacije ishoda odustaje na pola puta? Odgovori se nalaze u neurološkim razinama.

Robert Dilts proučavajući i modelirajući rad Gregory Batesona stvorio je model koji obuhvaća ukupno šest neuroloških razina, redom od najviših: duhovnost, identitet, vrijednosti i uvjerenja, sposobnosti, ponašanje i okolinu kao najnižu razinu. Neurološke razine su praktični model za osobni rast i razvoj koji služi za otkrivanje mjesta na kojem nastaje uzrok problema, za dijagnosticiranje problema i njegovo rješavanje (Mladenović, 2017).

O'Connor i Seymour (2009) opisuju neurološke razine na sljedeći način:

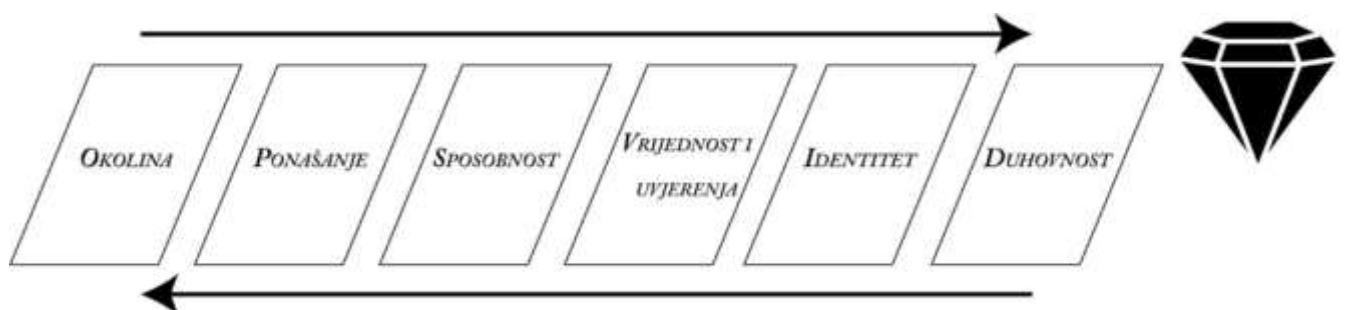
1. Okolina se sastoji od svega što okružuje osobu, ljudi koje susreće, ukupnost svega na što reagira. Odgovara na pitanje: *gdje?*
2. Ponašanje obuhvaća sve radnje koje osoba vrši. Odgovara na pitanje: *što?*
3. Sposobnosti se sastoje od svih strategija, vještina, ustaljenih obrazaca ponašanja koje osoba koristi tijekom života. Odgovaraju na pitanje: *kako?*

4. Vrijednosti i uvjerenja dijele se na poticajna ili ograničavajuća. Predstavljaju skup ideja za koje osoba smatra da su istinite i koje predstavljaju temelj njezinih svakodnevnih aktivnosti. Odgovaraju na pitanje: *zašto?*
5. Identitet je povezan s osjećajem: tko je čovjek ili tko sam ja, koja je njegova misija, životni zadatak i poziv. Odgovara na pitanje: *tko?*
6. Duhovnost je najviša razina na kojoj se javljaju metafizička pitanja poput smisla postojanja. Odgovara na pitanje: *za koga, za što?* (Postoje osobe koje u potpunosti odbacuju koncept duhovnosti te je za njih ova razina irelevantna).

Svi dijelovi sustava pod izravnim su utjecajem drugih dijelova, pri čemu je smjer utjecaja točno određen od viših prema nižima razinama. Ovisno o odgovoru na pitanje: *tko sam?*, osoba formira svoje vrijednosti i uvjerenja. Vrijednosti i uvjerenja temelj su za izbor vještina i znanja koje pojedinac stječe u životu. Sposobnosti koje osoba posjeduje temelj su ponašanja, a ponašanje se odražava u okolini u kojoj pojedinac djeluje.

Ako detektiramo razinu problema, promjena se treba dogoditi na jednoj razini više nego što je nastao problem. Ako postoji problema u okolini, treba se mijenjati ponašanje. Ponašanje se ne mijenja ukoliko se prije toga ne dogode promjene na razini vrijednosti i uvjerenja. Ako dođe do promjene na razini identiteta tada se ta promjena automatizmom prelijeva na sve niže razine.

U knjizi *NLP, uvod u osobni rast i razvoj*, autorice Mladenović i Vrsaljko (2009) donose vježbu poravnanja neuroloških razina. Važno je imati jasno oblikovan ishod za koji se želi postići poravnanje. Sa željenim ishodom prolazi se redom kroz sve neurološke razine od nižih prema višima, pri čemu se vrše razmatranja uz pomoć određenih pitanja. Na razini duhovnosti preuzima se simbol koji se dobiva od strane nesvjesnog uma te se potom s njime u obrnutom smjeru vraća na početnu neurološku razinu.



Slika 5. Vježba za poravnanje neuroloških razina, prikaz autora

Tehnika poravnanja neuroloških razina odličan je NLP alat kada se izgubi fokus u poslovanju te više ne postoji odgovor na pitanje: *Zašto radim to što radim?*

Poznavanje koncepta neuroloških razina pomaže da se uz pojačanu osjetilnu izoštrenost prepozna razina na kojoj se problem događa kako bi se odredila razina intervencije. Česta greška na koju se nailazi u poslovanju je nastojanje da se uvedu promjene intervenirajući na preniskoj neurološkoj razini ukoliko se želi ostvariti trajna razlika. Obično se pristupa korekcijama na razini okoline ili ponašanja, no trajna promjena treba se ostvariti na razini identiteta (Mladenović, 2017)

### **3.8. 4MAT SUSTAV PREZENTIRANJA**

James i Shephard (2001) pišu kako je 4MAT sustav prezentiranja sastavljen tako da je razumljiv najvećem postotku ljudi. Takav oblik proizlazi iz studije o preferiranim stilovima učenja Bernice McCarthy, koja je podučavajući djecu u školi primijetila da uče na različite načine. Temeljem zamijećenog shvatila je da se s obzirom na preferirani stil učenja gotovo sve ljude može podijeliti u četiri skupine.

- Prvu skupinu čine „zašto“ ljudi. Oni po navici postavljaju pitanja: zašto se ovo radi? Zašto se ovo događa? Zašto se trebaju znati neke stvari? Prije poduzimanja neke radnje vole osvijestiti razloge zašto bi to uopće trebali učiniti.
- Drugu skupinu čine „što“ ljudi. Oni žele činjenice, traže informacije, proučavaju brojke i statistike. Za njih vrijednost nekog predavanja leži u debljini priručnika. Tijekom prezentacija vole raditi bilješke.
- Treću skupinu čine pragmatičari i oni su „kako“ ljudi. Primarno žele saznati kako stvari funkcioniraju. Postavljaju pitanja: Kako se ovo može odraditi? Kako ovo radi? Ne zanimaju ih teorije i razlozi, najbolje uče radeći. Žele isprobati stvari i dobiti osjećaj.
- Četvrtu skupinu čine „što ako“ ljudi. Oni najbolje uče kroz samootkrivanje jer žele istražiti buduće posljedice ili druge mogućnosti. Kada dobe zadatak i upute kako ga odraditi vrlo brzo se primjećuje kako rade na sasvim drugačiji način od predanih uputa. Postavljaju sebi i okolini pitanja: Što bi se dogodilo da se učini ovo ili da se ne učini? A što se vjerojatno neće dogoditi ako se ovo učini ili ne učini?

Autori nadalje navode kako se prilikom pripreme prezentacija strukturira tako da je razumljiva svim kategorijama ljudi, ne bi li se postiglo njihovo maksimalno razumijevanje sadržaja. Prezentacija se uvijek odraduje sljedećim redom: prvo se počinje sa „zašto“ jer u protivnom osobe neće slušati ostale informacije te se nastavlja s konkretnim informacijama „što“. Potom se prelazi na praktični dio „kako“, neovisno imaju li sudionici prilike konkretno odraditi nešto

ili samo slušati o načinu implementacije prezentiranog. Na kraju se sagledavaju moguće posljedice promišljanjem „*što ako*“.

Dodatni savjeti:

- Na početku prezentiranja preporučuje se objasniti način i strukturu izvođenja prezentacije.
- Prilikom prezentiranja poželjno je koristiti metafore. Metafore i priče izvrstan su način za prijenos vlastite poruku bez miješanja u nečiji tuđi model svijeta, predlaganjem nečega bez da se naređuje drugoj osobi što da radi. „*Ispričaj mi priču i ja ću je ili prihvatiti ili odbaciti*“ (Beaver, 2004: 138). Prema jednoj od tehnika zadržavanja pažnje, prezentacija se započinje s kratkom pričom bez završetka koji se obznani na kraju, ne bi li se tako držala koncentracija sudionika.
- Ako se iznose iskustva, važno je odabrati ona univerzalna s kojima se može poistovjetiti što veći broj ljudi. U poslovnom kontekstu mikropoduzetnika to bi npr. bilo iskustvo ne preuzimanje naručene robe od strane kupca, što poduzetniku stvara trošak vremena, materijala i dostave.

### **3.9. SASTANCI**

NLP poznaje model vođenja sastanaka koji je jednako primjenjiv u poslovnom, ali i u svakom drugom kontekstu u kojem se sastaju dvoje ili više ljudi kako bi riješili neki zajednički predmet interesa.

Mladenović i Vrsaljko (2009) navode četiri faze sastanka:

#### **1. Prva faza - vrijeme pripreme za sastanak**

Najvažniji zadatak u fazi pripreme je određivanje željenog ishoda sastanka. Postavlja se pitanje: što se točno želi postići sastankom i koji će biti dokaz ostvarenja ishoda. Od ostalih priprema važno je odrediti: vrijeme i mjesto sastanka, sudionike sastanka te način pozivanja. Prilikom određivanja sudionika sastanka dobro je voditi se pravilom 2/3 koje glasi: ako na sastanku nema barem dvije trećine ljudi koji imaju ovlasti donositi odluke tada se sastanak ne mora ni održavati.

#### **2. Druga faza - tijekom sastanka**

Druga faza podrazumijeva da će organizator prvi ući u prostoriju kako bi mogao promatrati govor tijela ljudi prilikom dolaska. Temeljem kalibracije mogu se prikupiti osjetilne



informacije potrebne za lakši ulazak u rapor sa sudionicima sastanka. Važno je postaviti zajednički ishod sa svim sudionicima.

### 3. Treća faza - zatvaranje sastanka

Prilikom zatvaranja sastanka važno je usuglasiti i odrediti zajedničke i pojedinačne zadatke te provjeriti kongruenciju i slaganje sudionika vezanu uz iste. Obratiti pažnju napuštaju li sudionici sastanak u resursivnom stanju. Ako se primijeti da netko nije u željenom stanju, potrebno je njegovo kraće zadržavanje i provjera koji je uzrok tome kako bi se na vrijeme prevenirao mogući otpor.

### 4. Četvrta faza - nakon sastanka

Nakon sastanka najvažnija je povratna informacija koju je poželjno zatražiti od drugih, ali je i udijeliti samom sebi postavljajući pitanja: što je bilo dobro, a što manje dobro? Što se treba učiniti drugačije? Je li ostvaren zadani ishod? Ako nije koji je razlog? U slučaju pojave problema tijekom bilo koje faze sastanka potrebno je detektirati njihove uzroke te raspoznati što je prethodilo njihovoj pojavi.

Churches i Terry (2011) navode kako NLP daje smjernice na koji način pružiti dobro oblikovanu povratnu informaciju pod nazivom „*feedback sandwich*“. Tako oblikovana povratna informacija, poput sendviča, sastoji se od tri dijela. U prvom djelu fokus je na „*specifično dobro*“, tj. na područje u kojem je osoba dala svoj izvanredni doprinos te joj treba dati priznanje. Drugi dio koristi se za izjave u kojima se opisuje što bi osoba „*trebala poboljšati*“, s vrlo konkretnim, a ne generalnim smjernicama. Preporuka je da se u jednom feedback-u ne iznosi više od tri stvari koje bi trebalo popraviti. U trećem dijelu potrebno je osvrnuti se na „*općenito dobro*“ vezano uz tu osobu

Prilikom davanja povratne informacije ljudi često imaju tendenciju da se osvrću samo na dio koji nije zadovoljavajući, na što sugovornik najčešće reagira otporom, neslaganjem ili isključivanjem. Povratna informacija pružena prema NLP smjernicama sročena je tako da osoba kojoj je namijenjena zaista čuje ono što treba promijeniti.

## 3.10. NEUSPJEH

*„Naša najveća slava nije u tome da nikada ne padnemo, već da se svaki put iznova podignemo.“ Konfucije*

Neuspjeh ne dolazi sam od sebe, on ima svoju strukturu i svoj slijed. Prilikom postizanja neuspjeha važna je spoznaja da postoji jasan odnos između djelovanja osobe i nastalih

posljedica pri čemu treba izbjegavati samookrivljanje. Strukturirani pristup neuspjehu potiče da se iz iskustva vuku korisni zaključci, da se razmotre svi mogući izbori, temeljem spoznaje o pogreškama promisle bolje odluke za sljedeće djelovanje (Jago i McDermott, 2007).

Uz neuspjeh se često vežu sljedeći obrasci: strah od nepoznatog, korištenje „ne“ kao odgovor, osjećati stalni pritisak, biti uvjerenja kako se ne može ostvariti ono što se želi, prihvaćati pretpostavku da je promjena teška, zatomljivati snove. Tome se pribrajaju i protuuspiješne strategije poput: umanjivanje vlastitih postignuća čime se poništavaju dobiveni komplimenti kao i njihov pozitivan utjecaj, pomicanje odredišta ciljeva čime se nesvjesnom umu šalje poruka da nikad niša nije dovoljno dobro, poricanje tj. nepriznavanje osobnih želja tješeći se da su stvari dobre upravo onakve kakve jesu (Jago i McDermott, 2007).

Neuspjeh nije nešto što osobu treba trajno obeshrabriti, već naprotiv biti točka od koje, obogaćena novim saznanjima kreće dalje. NLP nudi niz alata koji mogu pomoći da se premosti razdoblje neuspjeha pa čak i da se u potpunosti promijeni percepcija istog. Jedna od temeljnih pretpostavki NLP-a glasi kako ne postoji neuspjeh, već samo povratna informacija. Za slučajeve prevladavanja neuspjeha, NLP nudi tehniku naziva: preuokviravanje.

Kako navode Bandler i Grinder (1982) preuokviravanje je verbalna tehnika koja neki događaj uz koji se najčešće veže neko neugodno iskustvo nastoji staviti u drugi okvir. Dakle, sadržaj ostaje isti, ali mu se ovog puta mijenja značenje. To je drugačiji pogled na istu stvarnost, svjesna promjena percepcije s ciljem stvaranja novog razmišljanja prema nastaloj situaciji

Prilikom preuokviravanja promišljamo, što bi moglo biti dobro u prvotno neželjenom ishodu.

- *Neuspjeh:* Ove godine opet nismo uspjeli povećati prodaju.  
*Preuokviravanje:* Istina je da nismo povećali prodaju, no to znači da još ove godine nećemo prijeći prag ulaska u PDV, situacija koja nam u svakom slučaju poslovanje čini zahtjevnijim, ali i skupljim. Uživajmo još malo.
- *Neuspjeh:* Velika knjižara naprasno je otkazala suradnju i vratila sve neprodane planere. Hoćemo li uspjeti bez nje?  
*Preuokviravanje:* Ovo je prilika za naći bolje distributivne kanale i kvalitetnije se postaviti u početnim pregovorima, sad smo već pravi mali brend. Knjižara je pristala samo na komisijsku prodaju, a i te novce smo dobivali s minimalno tri mjeseca zaostatka.

#### **4. NLP KAO KONKURENTSKA PREDNOST MIKROPODUZETNIKA**

Daraboš (2015) navodi kako konkurentska prednost podrazumijeva bilo koju karakteristiku osobe, tvrtke ili zemlje koja predstavlja njenu relativnu prednost pred konkurentima. Odnosi se na posjedovanje neke dodatne vrijednosti koja promatrani subjekt izdvaja i razlikuje od ostalih rivala na tržištu.

Ovaj rad posredstvom sekundarnih izvora proučava NLP kao konkurentsku prednost mikropoduzetnika.

Lim i Rashad (2015) u svom radu problematiziraju može li se koristiti NLP kao učinkovita vještina voditelja u organizaciji. Budući da poslovanje postaje sve kompleksnije, NLP se pojavljuje kao učinkovit alat koji pomaže menadžerima da upravljaju tvrtkom tako da povećaju njenu konkurentnost na tržištu. Uspješne tvrtke shvaćaju da su ljudi najvažniji resurs koji posjeduju, ali i činjenicu da je fokus kod ljudskih resursa s fizičkih i mehaničkih vještina prešao na meke vještine. Tu se javlja NLP koji može značajno poboljšati učinkovitu komunikaciju među ljudima, pojedincima i grupama te poslužiti za postizanje motivacije među zaposlenicima. Menadžeri mogu koristiti preoblikovanje, sidrenje, odnos, tempo i vođenje kao tehnike za postizanje promjena i stvaranje boljih rezultata. NLP je važan alat za menadžera jer može poboljšati komunikacijske vještine, upravljanje stresom, osobni razvoj, vještine vođenja i pregovaračke vještine. Na kraju autori zaključuju kako menadžeri i voditelji s NLP znanjem i sposobnošću da ga primijene u životu imaju prednost u odnosu na one koji ne koriste NLP.

Kamarul (2017) proveo je istraživanje o učinkovitosti odabranih NLP tehnika kao sredstva za poboljšanje emocionalne inteligencije. Emocionalna inteligencija važna je u osobnom i u organizacijskom smislu, napose kod upravljanja stresom. Navodeći dimenzije emocionalne inteligencije prema Golemanu (1998), Kamarul je uz svaku dimenziju identificirao najprikladnije NLP tehnike:

- Samosvijest (hijerarhija vrijednosti i postavljanje ciljeva)
- Samoregulacija (disocijativna tehnika)
- Samomotivacija (asocijativna tehnika)
- Empatija (zrcaljenje)
- Socijalne vještine (odnos)

Ispitani uzorak se sastojao od 35 osoba u ispitnoj skupini i 35 osoba u kontrolnoj skupini. Mjerenja su obavljena prije i poslije svakog postupka. Autor zaključuje kako su odabrane NLP

tehnike uspjele povećati emocionalnu inteligenciju za svaku promatranu dimenziju, čime je došlo do rasta ukupne emocionalne inteligencije ispitanika. Nasuprot tome, kontrolna skupina nije imala promjena u rezultatima. Razlika u rezultatima između testne i kontrolne skupine sugerira da su odabrane NLP tehnike učinkovite i odgovorne za promjene.

Znanstvenice Skinner i Stephens (2003) provele su studiju o učinkovitosti televizijskog oglašavanja u komuniciranju s pojedincima unutar ciljane skupine, istražujući poveznice između reklama koje im najviše odgovaraju i njihovih vodećih sustava predočavanja. Podaci su prikupljeni uz pomoć fokus grupa. Rezultati pokazuju da su sudionici istraživanja najviše reagirali na one oglase koji su kroz izbor jezičnih obrazaca i predikata bili u skladu s njihovim preferiranim stilom mišljenja, potvrđujući tako pretpostavku o korisnosti neurolingvističkog programiranja. Važnost rezultata studije utječe na osmišljavanje i realizaciju učinkovitije marketinške komunikacije koja će se posljedično odraziti i na poslovne rezultate.

Bohra i Shukla (2023) provele su istraživačku studiju o NLP-u i njegovom utjecaju na poslovni uspjeh. Za potrebe studije korištena je sekundarna metoda istraživanja koja uključuje korištenje postojećih podataka. Studija potvrđuje pozitivnu korelaciju između znanja NLP-a i postizanja poslovnog uspjeha. Poznavanje NLP-a pomaže pojedincima u postizanju organizacijskih ciljeva poboljšanjem komunikacije, motivacije i mentaliteta. Pomaže pojedincima da postave jasne, dobro definirane ciljeve usklađene s njihovim vrijednostima te da postave motivirajuće ciljeve koji potiču djelovanje i pozornost. NLP nudi alate i modele za rješavanje problema i donošenje odluka, kao što su Disneyjeva strategija i model dobro oblikovanog ishoda, koji pomažu pojedincima da razviju inovativna rješenja, procijene njihovu praktičnost i postave uspješne planove za postizanje ciljeva. NLP osobito ističe važnost razumijevanja drugih osoba i stvaranje odnosa omogućujući pojedincima uspješniju suradnju s kolegama i članovima tima. Štoviše, NLP pomaže pojedincima da prevladaju ograničavajuća uvjerenja koja bi mogla spriječiti njihov napredak. Identificiranju i rješavanju ovih uvjerenja NLP dodaje tehnike kako ih zamijeniti osnažujućim mislima. Integriranjem NLP-a u osobni i poslovni pristup i dosljednom primjenom naučenih tehnika, pojedinci mogu iskoristiti njegov potencijal kako bi maksimalno povećali svoju učinkovitost u postizanju organizacijskih ciljeva.

El-Ashry (2021) provela je kvalitativnu studiju s ciljem istraživanja važnosti vještina NLP-a kao komunikacijskih alata na radnom mjestu. Kvalitativni podaci su prikupljeni putem pregleda literature i provedenih polustrukturiranih intervjua sa sedam stručnjaka NLP-a diljem svijeta, koji imaju poslovno iskustvo. Nakon obrade odgovora ispitanika, autorica je navela sljedeće zaključke:

- NLP je koristan u područjima prodaje, marketinga, izgradnje timova, upravljanja vremenom
- Od NLP tehnika i metoda osobito se ističu: sustavi predočavanja, predikati, meta modeli, sidrenje, osjetilna izoštrenost, izgradnja odnosa, razumijevanje strategija drugih
- NLP poboljšava internu i eksternu komunikaciju koristeći različite mehanizme pri čemu pozornost stavlja na razumijevanje načina razmišljanja sugovornika, s naglaskom na prepoznavanje skrivenog značenja iza riječi i djela
- Mehanizmi NLP-a pomažu dubljem razumijevanju osobe
- Tvrtke koje koriste NLP u komuniciranju s kupcima imaju odličnu korisničku podršku te u konačnici postižu i veći profit.

U Republici Hrvatskoj 2019. godine provedeno je istraživanje stavova zaposlenika o prihvatljivosti i korisnosti metoda NLP-a u poslovanju u sklopu izrade diplomskog rada na Sveučilištu Sjever. Na uzorku od 150 zaposlenih osoba, autorica Tukač (2019) potvrdila je slijedeće hipoteze:

1. Stav je ispitanika da metode NLP-a mogu biti korisne u postizanju učinkovitije poslovne komunikacije (stav ne ovisi o navršenim godinama radnog staža, niti o stupnju obrazovanja ispitanika)
2. Ispitanici smatraju da su metode NLP- a prihvatljive u poslovanju.

Pretpostavke koje nisu potvrđene:

1. Ispitanici koji su ekstrovertiraniji skloniji su prihvatljivosti NLP metoda
2. Prihvatljivost NLP metoda ovisi o upoznatosti ispitanika s NLP.

## **5. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE O ISKUSTVU UPOTREBE NLP ALATA U POSLOVNIM PROCESIMA**

U sklopu ovog poglavlja nastojat će se odgovoriti na treće istraživačko pitanje o percepciji mikropoduzetnika o korisnosti implementacije NLP metoda i alata unutar vlastitog poslovanja.

### **5.1. METODOLOGIJA**

Ovo istraživanje ima za cilj proučiti percepciju poduzetnika upoznatog s NLP konceptom o iskustvu upotrebe NLP alata u poslovnim procesima. Osnovno istraživačko pitanje glasi uviđa li poduzetnik, koji je završio NLP edukaciju njegove pozitivne učinke unutar svog poslovanja.

Za potrebe ovog istraživanja izabrana je kvalitativna metodologija u obliku studije slučaja. Kao subjekt istraživanja izabrana je mikropoduzetnica Jasna Škiljan, vlasnica obrta *Poslujmo pametno*, koji nudi usluge iz područja poslovnog savjetovanja. Uz primarno ekonomsko obrazovanje, certificirani je voditelj pripreme i provedbe EU projekata, EU certificirani trener regulative zaštite potrošača te NLP certificirani poslovni praktičar i mentor. Iza sebe ima trogodišnje iskustvo primjene NLP metoda, tehnika i alata u sklopu vlastitog poslovanja.

U sklopu studije odrađen je polustrukturirani intervju u dvije faze. U prvom djelu intervju je s ispitanicom obavljen posredstvom Zoom aplikacije u trajanju od sat vremena, budući da se ispitanica trenutno nalazi u Irskoj. Razgovor je snimljen kako bi se naknadno putem snimke moglo pristupiti detaljnoj analizi, obradi i sintezi dobivenih odgovora. Ispitanica je unaprijed bila zamoljena da promisli što više situacija u kojima je koristila NLP tehnike i metode u sklopu vlastitog poslovanja (pitanje broj 2). Tijekom intervju ispitanica se samostalno prisjećala, nabrajala i opisivala tražene situacije, tek uz pokoje uključivanje ispitivača s kojim potpitanjem u svrhu potvrde razumijevanja izrečenog. Na kraju Zoom susreta ispitanica je rekla nekoliko podataka o sebi i poslovanju koja su uvrštene na početak ovog poglavlja.

Tijekom intervju ispitivač je zamijetio kako ispitanica u situacijama kada se pokušava prisjetiti prošlih događaja diže oči gore lijevo što je prema NLP saznanjima karakteristično za osobe primarnog vizualnog sustava predočavanja, a činjenicu da je vizualac ispitanica je nekoliko puta tijekom intervju samostalno spomenula.

Ispitivač je potom temeljem snimke razgovora pristupio oblikovanju intervju u pisanu formu prema potrebama ovog rada. Napominje se kako je ispitanica tijekom cijelog razdoblja obrade podataka bila dostupna za sva dodatna pitanja i eventualne nejasnoće. Nekoliko dana kasnije, a nakon obrade gore navedene snimke, slijedila je druga faza polustrukturiranog intervju koji se

odvio posredstvom telefonskog poziva. Za tu situaciju ispitivač je pripremio nekoliko pitanja u obliku natuknica s kojima ispitanica nije bila unaprijed upoznata te je odmah davala odgovore koje je ispitivač samostalno bilježio (pitanja 1, 3-6).

Nakon što je i drugi dio intervju oblikovan u pisanu formu u obliku tabele pitanja i odgovora, isti je još jednom poslan ispitanici na dodatnu provjeru te je po završetku iste dobivena usmena potvrda autentičnosti i dozvola za objavu istog.

### 5.1.1. Studija slučaja – intervju Jasna Škiljan

<b>Polustrukturirani intervju s mikropoduzetnicom Jasnom Škiljan, vezan uz percepciju poduzetnika s iskustvom primjene NLP-a u poslovanju.</b>	
<b>PITANJA</b>	<b>ODGOVORI</b>
1. Kako je izgledala Vaša provedba obrazovanja iz područja NLP-a?	Edukacija NLP-a se odvijala kroz 10 modula koji su se održavali jednom mjesečno, petkom poslijepodne i subotom cijeli dan. Iz mjeseca u mjesec, kroz teoretski i praktički način usvajala su se NLP znanja. Pauza od mjesec dana, po završetku modula koristila se u svrhu procesuiranja naučenog te njegova testiranja u vlastitom okruženju.
2. Nabrojite i ukratko obrazložite (situacija primjene) NLP metode, alate ili tehnike koje su se Vama pokazale korisne u poslovanju?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VRIJEDNOSTI:</b> Osvještavanje vlastitih vrijednosti i važnosti njihova usklađenja prilikom stvaranja poslovnog okruženja, selekcija klijenata prema vrijednostima (filtrirani putem komunikacije).</li> <li>• <b>KONGRUENCIJA:</b> Unutarnji osjećaj usklađenosti prilikom prihvaćanja nekog posla.</li> <li>• <b>UNUTARNJE PORAVNANJE:</b> Za suzbijanje treme prilikom javnog nastupa u sklopu poslovnih edukacija.</li> <li>• <b>IDENTITET:</b> Osvještavanje vlastitog identiteta, odgovor na pitanje: Tko sam ja? - Netko tko želi pomagati drugim ljudima.</li> <li>• <b>SUSTAVI PREDOČAVANJA:</b> Odabir predikata i prilagodavanje jezičnih obrazac prilikom komunikacije s klijentima.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAPE LJUDI: Svjesnost o različitim načinima poimanja svijeta dovelo me do većeg razumijevanja klijenata, a manje ljutnje i osuđivanja (npr. kod kašnjenja), što čini temelj dugoročnog i održivog odnosa.</li> <li>• KONFLIKTI: Pokušaj njihova eliminiranja uz pomoć postavljanja potpitanja (komadanje), promijene PERCEPTIVNIH POZICIJA i DISOCIRANJE kako bi se neutralno sagledala situacija (ponekad je jedino rješenje raskid ugovora).</li> <li>• NLP MODEL PROMJENE: osvještavanje potrebnih resursa za ostvarenje željenih ishoda, komadanje na manje dijelove, npr. prilikom izrade financijskog plana.</li> <li>• DA NIZ: Na početku edukacije u svrhu izgradnje rapora, na poslovnoj web stranici za poticaj prijave na newsletter, prilikom izrada prodajnih reklama.</li> <li>• STRATEGIJA KREATIVNOSTI: Po intuiciji korištena dugi niz godina, putem NLP-a dobila svoju strukturu.</li> <li>• OGRANIČAVAJUĆA UVJERENJA: Korištenje niz tehnika za njihovo eliminiranje.</li> </ul>
<p>3. Postoji li situacija u poslovanju kada ste pokušali koristiti neku od NLP metoda bez postizanja očekivanog rezultata?</p>	<p>S vremena na vrijeme jave se klijenti s kojima usprkos korištenju svih meni poznatih NLP tehnika ne uspijevam uspostaviti učinkovitu komunikaciju, a još manje stvoriti utjecaj putem nje. U takvim situacijama prekid daljnje suradnje jedini je pozitivan ishod.</p>
<p>4. U kojoj mjeri smatrate da je edukacija NLP-a pridonijela ili nije pridonijela kvaliteti Vašeg poslovanja?</p>	<p>Prema osobnom iskustvu, znanje NLP je uvelike olakšalo poslovanje, omogućilo njegov rast, pojednostavilo komunikaciju s klijentima, pridonijelo većem razumijevanju unutar poslovanja.</p>



5. Jeste li nastavili usavršavanje na području NLP-a?	Postala sam mentorica i asistent u radu s idućom skupinom polaznika, a u sklopu Udemy online platforme za učenje isti i viši nivo odslušala i na engleskom jeziku.
6. Koji su po Vaša razlozi što NLP nije stekao širu primjenu u poslovnom kontekstu?	Sam naziv neurolingvističko programiranje zvuči vrlo imaginarno i apstraktno, kada se tome pridoda psihologija i psihoanaliza postoji mogućnost da u zbiru djeluje poprilično zbunjujuće i teško shvatljivo. Iz samog naziva teško je iščitati potencijalnu svrhu i korisnost NLP-a unutar poslovanja. Prilikom pregleda članaka na Internetu koji opisuju alate i metode NLP-a, ali i nude obrazovanje iz tog područja može se steći pogrešan dojam kako je NLP prvenstveno namijenjen menadžerima velikih organizacija. U kontekstu mikropoduzetnika ni cijena obrazovanja nije zanemariva varijabla.

## 5.2. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje karakteriziraju sljedeća ograničenja:

1. Premali uzorak, samo jedan ispitanik
2. Ispitanik odabran temeljen osobnog poznanstva s autorom

## 5.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultat provedene studije slučaja koja ispituje percepciju poduzetnice o iskustvu upotrebe NLP alata u sklopu vlastitih poslovnih procesa ukazuje na pozitivnu percepciju poduzetnice vezano uz korisnost NLP metoda, tehnika i alata prilikom primjene unutar vlastitih poslovnih procesa.

## 5.4. DISKUSIJA

Temeljem obrade provedenog polustrukturiranog intervjua, u sklopu kvalitativne analize slučaja o percepciji poduzetnice Jasne Škiljan o iskustvu upotrebe NLP-a unutar poslovanja, može se zaključiti kao kod ispitanice postoji pozitivna percepcija o korisnim učincima NLP alata, tehnika i metoda na njeno poslovanje unazad tri godine od kada ih primjenjuje. Korisne učinke potvrdila je iznošenjem vlastitih primjera i konkretnih iskustava stoga nema razloga sumnjati u navedeni zaključak.

Jedan primjer pozitivne percepcije ispitanika svakako se ne može automatizmom pripisati i svim drugima slučajevima koji ulaze u zadanu kategoriju (NLP praktičar + mikropoduzetnik).

Stoga se ovdje ispravno nadovezuje temeljna kritika NLP-a obrađena u sklopu drugog istraživačkog pitanja koja ističe problem u činjenici nedovoljnog broja znanstvenih potvrda putem empirijskih provjera modela, kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja, statistički dokazanih učinaka te vrste metodologije. Ukoliko se istraživanje i provede često se radi s premalim brojem ispitanika.

Međutim usprkos kritici, sekundarna analiza pretežito stranih, stručnih i znanstvenih radova obavljena u sklopu prvog istraživačkog pitanja uistinu ukazuje na činjenicu kako poznavanje i implementacija neurolingvističkog programiranja u poslovne procese može biti razlog postizanja konkurentske prednosti kod svih tipova poduzetnika pa tako i onih najmanjih.

## 6. ZAKLJUČAK

Neurolingvističko programiranje, razvijeno u SAD-u 1970-ih godina postiglo je vrlo široku popularnost kao metoda za komunikaciju i osobni rast i razvoj. NLP je postao moćan alat za uvjeravanje, stvaranje utjecaja, kontrolu vlastitih reakcija i emocija sve do razina manipulacije. Pedeset godina nakon svoje pojave industrija NLP-a novo je sidrište pronašla u menadžmentu i poslovanju, upravljanju, trgovini i marketingu, ljudskim resursima, područjima u kojima su komunikacijske sposobnosti od presudne važnosti.

Ovaj rad postavlja tri istraživačka pitanja: može li NLP postati konkurentska prednost mikropoduzetnika, zbog čega se NLP nije uspio razviti kao općeprihvaćena znanost te percipiraju li poduzetnici njegovu korist unutar vlastitog poslovanja?

Biti poduzetnik znači uložiti vlastite resurse (znanje, novac, vrijeme) uz preuzimanje rizika s ciljem stvaranja novih vrijednosti. U uvjetima pojačane borbe za svakog klijenta nije dostatno da poduzetnici uspješno obavljaju svoju temeljnu djelatnost, već je potrebno da ovladaju čitavim setom dodatnih interpersonalnih vještina, među kojima komunikacijske postaju prioritet. NLP je model koji nudi takav zbir tehnika i metoda čije korištenje može postati temelj konkurentske prednosti mikropoduzetnika. Ovu tvrdnju na svoj način potkrjepljuju rezultati studije slučaja koji ukazuju kako ispitanica vjeruje u pozitivan utjecaj NLP-a na poslovne procese. Međutim, ne treba zaboraviti kako prikazana kritika NLP-a ukazuje na izostanak nedovoljne znanstvene potvrde o stvarnim učincima NLP-a na bilo koje promatrano područje, usprkos često viđenoj pozitivnoj individualnoj percepciji.

Ova studija slučaja mogla bi biti poticaj za provedbu kvantitativnog istraživanja na većem broju ispitanika koje bi tezu o pozitivnoj percepciji poduzetnika empirijski potvrdilo ili odbacilo. Budući da se samo kratkim pregledom putem Google pretraživača može zaključiti kako i u Hrvatskoj, već duži niz godina postoji širok raspon ponude NLP edukacija, a vjerojatno samim time i potražnje, ne bi trebao predstavljati osobit izazov sakupiti kritičnu skupinu željenih ispitanika.

## 7. LITERATURA

### KNJIGE:

1. Bandler, R. (2012) *NLP: ostvarite život kakav želite*. Zagreb: V.B.Z.
2. Bandler, R., Grinder, J., (1982) *Refraining: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning*. Utah: Real People Press
3. Beaver, D. (2004) *NLP za opuštenu učenje*. Zagreb: Veble commerce
4. Daraboš, M. (2015) *Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*. Zagreb: Naklada Ljevak
5. Dilts, R. B. (1994) *Strategies of Genius, Volume I*. California: Meta Publications Inc.
6. Dilts, R. B. (1999) *Sleight of Mouth: The Magic of Conversational Belief Change*. California: Meta Publications Inc.
7. Dilts, R., Hallbom, T., Smith, S., (1990) *Beliefs: Pathways to Health & Well-being*. Portland: Metamorphous Press
8. Hutchinson, P., Molden, D. (2008) *Svemogući NLP: što o NLP-u znaju i kažu najuspješniji ljudi i kako se njime služe*. Zagreb: Veble commerce
9. Jago, W., McDermott, I. (2007) *NLP učitelj: cjelovit vodič za osobnu dobrobit i profesionalni uspjeh*. Zagreb: Alineja, M.E.P. Consult
10. James, T. (2004) *The Accelerated Neuro-Linguistic Programming Master Practitioner Certification Training*. Newport Beach: Advanced Neuro Dynamics
11. James, T., Shephard, D. (2001) *Presenting Magicall*. Wales: Crown House Publishing Ltd.
12. Mladenović, D., (2017) *Algoritam za uspjeh, neurolingvističko programiranje*. Zagreb: Miroras centar za osobni rast i razvoj
13. Mladenović, D., Vrsaljko, J. (2009) *NLP - uvod u osobi rast i razvoj*. Zagreb: Kigen d.o.o.
14. O'Connor, J., Seymour, J. (2009) *NLP – uvod u neurolingvističko programiranje: psihološke vještine razumijevanja i utjecanja na ljude*. Zagreb: TELEDisk d.o.o

15. Terry, R., Churches, R. (2011) *Zbirka metoda neurolingvističkog programiranja (NLP - a): Inovativne aktivnosti i strategije za nastavnike, voditelje tečajeva i škola*. Buševac: Ostvaranje d.o.o.

#### ZNANSTVENI I STRUČNI RADOVI:

1. Bohra, S., Shukla, N. (2023) Cracking the code: A research study on neuro-linguistic programming (NLP) and its impact on organizational success. *International Journal of Science and Research Archive*, [online], str. 91-95. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/372762017\\_Cracking\\_the\\_code\\_A\\_research\\_study\\_on\\_neuro-linguistic\\_programming\\_NLP\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_organizational\\_success](https://www.researchgate.net/publication/372762017_Cracking_the_code_A_research_study_on_neuro-linguistic_programming_NLP_and_its_impact_on_organizational_success) [11.9.2023.]
2. Bušelić, V., Pavlović, A. (2019). Emocionalna inteligencija i meke vještine kroz obrazovanje i poslovnu karijeru. *Polytechnic & Design*, [online], Vol. 7 No. 2, str. 92. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/325851> [1.9.2023.]
3. Đorđević, Z., Dojčinović, L., Salarić, D. (2012). Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća. *Učenje za poduzetništvo* [online], Vol. 2 No. 2, str. 100. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/192402> [1.9.2023.]
4. El-Ashry, M. (2021) The Importance of Neuro Linguistic Programming Skills as a Communication Tool in the Workplace. *Journal of Global Scientific Research* [online], str. 1108-1121. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/348714816\\_The\\_Importance\\_of\\_Neuro\\_Linguistic\\_Programming\\_Skills\\_as\\_a\\_Communication\\_Tool\\_in\\_the\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/348714816_The_Importance_of_Neuro_Linguistic_Programming_Skills_as_a_Communication_Tool_in_the_Workplace) [11.9.2023.]
5. Heap, M. (2008). The validity of some early claims of Neuro-Linguistic Programming. *Skeptical Intelligencer*, [online], vol. 11, str. 1-10. Dostupno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=24B05214A929CE67DE1F8139DA2929D1?doi=10.1.1.486.530&rep=rep1&type=pdf> [6.9.2023.]
6. Kamarul, A. (2017) Improving Emotional Intelligence (EI) using Neuro Linguistic Programming (NLP) techniques. *Journal of Research in Emerging Markets JREM* [online], Vol. 1, No. 1, str. 1-7. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/323124367\\_Improving\\_Emotional\\_Intelligence\\_EI\\_using\\_Neuro\\_Linguistic\\_Programming\\_NLP\\_techniques](https://www.researchgate.net/publication/323124367_Improving_Emotional_Intelligence_EI_using_Neuro_Linguistic_Programming_NLP_techniques) [11.9.2023.]

7. Kerna, N. et al (2021). Neurolinguistic Programming in Practice: More Empirical than Magical, *Ec Psychology and Psychiatry, Review Article* [online], vol. 6(3), str. 93-101. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/350176350\\_Neurolinguistic\\_Programming\\_in\\_Practice\\_More\\_Empirical\\_than\\_Magical](https://www.researchgate.net/publication/350176350_Neurolinguistic_Programming_in_Practice_More_Empirical_than_Magical) [7.9.2023.]
8. Lim, J., Rashad, Y. (2015) Can Neuro-Linguistic Programming (NLP) be used as contemporary and effective skill for an exceptional manager in an organization? *International Journal of Management, Accounting and Economics* [online], Vol. 2, No. 5, str. 456-462. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/279205578\\_Can\\_NeuroLinguistic\\_Programming\\_NLP\\_be\\_used\\_as\\_contemporary\\_and\\_effective\\_skill\\_for\\_an\\_exceptional\\_manager\\_in\\_an\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/279205578_Can_NeuroLinguistic_Programming_NLP_be_used_as_contemporary_and_effective_skill_for_an_exceptional_manager_in_an_organization) [11.9.2023.]
9. Musulin, M., Gregov Z. (2019) *Druga poduzetnička šansa: preživljavanje neuspjeha i novi početak poslovanja*. Pregledni rad. Zagreb: Privatno sveučilište VERN, [online], str. 74. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/323008> [7.9.2023.]
10. Netahli, S. (2008) *Menadžment malog poduzeća*. Stručni članak. Gospić: Veleučilište Nikola Tesla, [online], str. 5-6. Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/241256775/MENAD%C5%BDMENT-MALOG-PODUZE%C4%86A> [7.9.2023.]
11. Roderigue-Davies, G. (2009). Neuro-linguistic programming: cargo cult psychology? *Journal of Applied Research in Higher Education* [online], vol. 1 (2), str. 57-63. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/242770183\\_Neuro-linguistic\\_programming\\_cargo\\_cult\\_psychology](https://www.researchgate.net/publication/242770183_Neuro-linguistic_programming_cargo_cult_psychology) [6.9.2023.]
12. Skinner, H., Stephens, P. (2003) Speaking the same language: the relevance of neuro-linguistic programming to effective marketing communications. *Journal of marketing communications*. [online], str. 177–192. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/247514310\\_Speaking\\_the\\_same\\_language\\_The\\_relevance\\_of\\_neuro-linguistic\\_programming\\_to\\_effective\\_marketing\\_communications](https://www.researchgate.net/publication/247514310_Speaking_the_same_language_The_relevance_of_neuro-linguistic_programming_to_effective_marketing_communications) [11.9.2023.]
13. Tukač, J. (2019) *Neurolingvističko programiranje - put do učinkovitije poslovne komunikacije*. [online], str. 22-54. Diplomski rad. Varaždin: Sveučilište Sjever . Dostupno na:

[https://www.academia.edu/65676348/Neurolingvisti%C4%8Dko\\_programiranje\\_put\\_do\\_u%C4%8Dinkovitije\\_poslovne\\_komunikacije](https://www.academia.edu/65676348/Neurolingvisti%C4%8Dko_programiranje_put_do_u%C4%8Dinkovitije_poslovne_komunikacije) [11.9.2023.]

14. Witkowski, T. (2010). Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Research Dana Base. State of the Art of Pseudoscientific Decoration? *Polish Psychological Bulletin* [online], vol. 41(2), str. 58-66. Dostupno na: <https://journals.pan.pl/dlibra/publication/114591/edition/99644/content> [7.9.2023.]

#### MREŽNA STRANICA:

1. Fina (2023). Dostupno na: <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2022.-godini-razvrstani-po-velicini> [31.8.2023.]
2. Fina (2022). Dostupno na: <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-razvrstani-po-velicini> [31.8.2023.]
3. Fina (2021). Dostupno na: <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2020-godini-razvrstani-po-velicini> [31.8.2023.]

#### ZAKONI:

1. Zakon o računovodstvu (NN 78/15) Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> [30.8.2023.]

## **8. POPIS SLIKA**

Slika 1. Kotač života .....	15
Slika 2. Usmjereni ispitivanja za konkretan rezultat .....	16
Slika 3. Disneyjeva strategija kreativnosti .....	19
Slika 4. Perceptivne pozicije .....	21
Slika 5. Vježba za poravnanje neuroloških razina .....	22



MARK  
ALIBRANO

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Ivančica Košić Čačić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada pod naslovom Primjena neurolingvističkog programiranja za postizanje konkurentne prednosti mikropoduzetnika (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

IVANČICA KOŠIĆ ČAČIĆ  
(upisati ime i prezime)

Ivančica Košić Čačić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.