

## **17. Műhely : A NEURO-LINGVISZTIKUS PROGRAMOZÁS/NLP MÓDSZER ALKALMAZÁSA A PROJEKTMENEDZSMENTBEN**

### **BEVEZETÉS (POST LEAD)**

Az NLP (Neuro-Lingvisztikus Programozás) egy új módszer a szervezetek működési hatékonyságának növelésében. A módszert már több, mint 50 országban alkalmazzák a szervezetek a munkafolyamatok megtervezésére, megvalósítására, csapatok összehozására, -összehangolására, a közös eredmények értékelésére, szervezeti kultúrák kialakítására, érdekek képviselésében, lobbitevékenységben, konfliktus kezelésben és a vezetők, munkatársak fejlesztésében. A globalizálódó világban az egyedi, komplex feladatok megoldására alkalmazott projektmenedzsment sikerességében az emberi tényezők (kompetenciák, érzelmi intelligencia) egyre nagyobb hangsúlyt kapnak. Ez keltette fel a Műhely szakmai közösségének érdeklődését az új módszer megismerésére.

A **2013. november 21-i 17. PM Műhely** feladatának tekinti, az NLP módszertan összetevőinek áttekintése mellett rámutasson a projektmenedzsmentben való alkalmazására (tervezésben, csapatépítésben, motiválásban, kommunikációban). Műhelyben résztvevők javaslatára került a téma kiválasztásra és a bevezető blog megírására **Mészáros Edina** (NLP Intézet) felkérésre.

### **CÍMKÉK**

alkalmazkodó képesség, bizalom felkeltése, boldogság, érzelmi állapot tudatosítás, érzékszervi csatornák, érzelmi intelligencia, képességek, meggyőző képesség, Pavlov reflex, rugalmasság, sikerstratégia, sikeresség, tanulási folyamat, viselkedés.

### **A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE**

#### **AZ NLP (NEURO-LINGVISZTIKUS PROGRAMOZÁS) JELENTÉSE**

Az NLP azt jelenti, hogy a sikerstratégiája megtanulható, adaptálható és alkalmazható minden területen, mert a siker alapvető tényezői minden személy és minden szervezet számára rendelkezésre állnak. Az NLP alapfilozófiája, hogy képesek vagyunk változtatni a helyzetünkön, illetve, hogy van választási lehetőségünk, hogy pozitívan vagy negatívan éljük meg munkánk és magánéletünk történéseit. Az NLP felhívja a figyelmünket annak tudatosítására, hogy mi vagyunk a felelősek saját gondolatainkért, érzéseinkért, és cselekedeteinkért, és ezek eredményesebb kimenetelének eléréséért mutat konkrét, tudományos alapon kimunkált és bemért technikákat.

Az NLP segíti saját magunk és mások elfogadását, a személyes hatékonyságunk növelését, jó kapcsolatok kiépítését és fenntartását, eredményes szervezeti és projekt munkát, az értékek összehangolását, vágyott céljaink elérését, jó együttműködések és a belső harmónia, kiegyensúlyozottság elérését a magánéletben és a munkahelyen.

#### **AZ NLP RÖVID TÖRTÉNETI HÁTTERE**

A '70-es években, Santa Cruzban, a California Egyetemen dr. Richard Bandler programozó matematikus és dr. John Grinder nyelvészprofesszor arra keresték a választ, hogy mitől sikeresebbek és boldogabbak egyesek, mint mások. Ezért kiválasztottak egyes szakterületekről olyan személyeket, akik a saját munkájukban

kiválóságok voltak, hogy megfigyeljék, pontosan mit tesznek a kiemelkedő eredményeik elérése érdekében. Így például Milton H. Erickson hipnoterapeutát, aki gyógyíthatatlannak diagnosztizált betegeket gyógyított, Virginia Satir családterapeutát, aki boldogtalan házaspárokat hozott újra össze, Fritz Perls orvosdokort, aki a Gestalt atyja volt, vagy Walt Disney üzletember, kreatort, valamint Mozartot, a világhírű zenei tehetséget, és Albert Einstein tudós, fizikust. Őket vizsgálták hosszú hónapokig különböző statisztikai vizsgálatokkal. Konkrétan megfigyelték az ő mozdulataikat, mimikájukat, gesztusaikat, nyelvi mintáikat, viselkedésüket és hozzáállásukat más emberekhez, helyzetekhez.

Azt találták, hogy ezek a sikeres emberek hat kompetenciában teljesen megegyeznek. Ezek a kompetenciák a következők: a bizalom felkeltése és fenntartása hosszú távon, a rugalmasság, vagyis alkalmazkodó készség a külső környezet adottságaihoz, az érzékszervi éberség a saját érzelmi állapot tudatosítására, más emberek érzelmi állapotainak gyors és pontos leolvasása, a saját érzelmek változtatási képessége, és mások érzelmi állapotára való hatás, meggyőzőkészség. Az utolsó négy kompetencia az érzelmi intelligencia kompetenciái is egyben. A megfigyelt modell személyek sikerstratégiáit ezután Bandlerék struktúrákba szedték, és így követhetővé, mindenki számára taníthatóvá tették.

### **AZ NLP ALAP KOMMUNIKÁCIÓS MODELLJE**

Az NLP módszer egyik alap axiómája, hogy „az emberek nem a valóságra reagálnak, hanem arra a térképre, amit a világról magukban kialakítottak”. E törvényszerűség szerint mindenkinek van egy saját valósága, vagy más néven referencia kerete. Az ábra szerint egy külső eseményre ezeken a szűrőkön keresztül reagálunk. Ezek a szűrők a hiedelmeink, az attitűdünk, az érzelmeink, a vágyaink, a tanult és szerzett szokásaink, nyelvi mintáink, stb. Az esemény az idegrendszerünkben a fent leírtak mentén reprezentálódik, azaz megjelenik, ettől egy bizonyos érzelmi állapotba kerülünk, amely a teljes fiziológiánkról, azaz a testnyelvünkről leolvasható, és a reakciónk végül egy viselkedésben nyilvánul meg.

### **AZ NLP MŰKÖDÉSE A GYAKORLATBAN**

Az NLP nagyon egyszerűen működik. Könnyű megtanulni, és alkalmazni is a szervezeti életben és a magánéletben is. Az NLP alap struktúrája, hogy egy aktuális, mondjuk „A” betűjelű állapotból, egy kívánt, mondjuk „B” betűjelű állapotba kerülünk. Az NLP nem a dolgok, történések tartalmával foglalkozik, hanem a hozzá tartozó érzelmi állapotokkal, mert az az alapfeltevése, hogy a tudattalanban rejlő értékeken, hiedelmeken, beállítódásokon, rögzüléseken múlnak leginkább a választásaink, döntéseink. És minthogy a tudattalan működésünk jóval nagyobb (kb. 90%), mint a tudatos (kb. 10%), ennek feltérképezésére és pozitívabbá formálására ajánl gyakorlatokat.

Az NLP alap eszköze az az 5 érzékszervi modalitás, amelyet mindannyian használunk, a látás, hallás, tapintás, szaglás és ízlelés. Az életünkben és munkánkban mindenről megvan a saját érzékszervi tapasztalatunk az érzékszervi csatornáink mentén. Ez mindenkinek általában más és más, ahogy egy tájról is mindenkinek lehet egy saját térképe.

## A TANULÁS FOLYAMATA

Az NLP technikák elsajátításának folyamata a szintén '70-es években, Gordon Training International által ábrázolt tanulási görbe ismerete által, melyre közel fél évszázada folyamatosan hivatkozik az önfejlesztéssel foglalkozó szakirodalom.

Az 1. fázis a tudattalan inkompetencia, amikor még nem vagyunk birtokában egy képességnek, de ez még nem is tudatosul.

A 2. fázis a tudatos inkompetencia, amikor felmerül a szükséglet egy képesség megtanulására, tehát már tudatosul, hogy egy bizonyos dolgot még nem tudunk alkalmazni.

A 3. fázis a tudatos kompetencia, amikor elkezdünk gyakorolni egy új készséget, képességet, itt épül be a konkrét tudás.

A 4. fázis a tudattalan kompetencia, amikor már készségszinten beépült egy bizonyos képesség alkalmazása az eszköztárunkba.

Az NLP megalkotói által megfigyelt és lemodellezett sikeres emberek ezzel a tudattalan kompetenciával tevékenykedtek, azaz legnagyobb részük nem is volt tudatában saját siker stratégiájának. Azaz az NLP megalkotói a tanulási görbe 4. fázisában vizsgáloódtak, és ezt a tudást a 3. fázisra visszahozták azzal, hogy struktúrákba szedték ezeket a siker stratégiákat, és így tették őket újra tanulhatóvá.

## A SZEMÉLYISÉG MŰKÖDÉSÉNEK LOGIKAI SZINTJEI

A személyiség logikai szintjei egy homokórára hasonlító ábra: Robert Dilts, az NLP egyik világhírű oktatója fejlesztette ki ezt a modellt, amely azon alapul, hogy a személyiségünk különböző részei egymásra épülnek, és a változást ezek mentén lehet a leghatékonyabban létrehozni. Mindegyik szinthez tartozik egy kérdőszó is, amelyek alkalmazásával tudunk leginkább segíteni a változást.

Legalul helyezkedik el a környezet, ahol működünk, tevékenykedünk, dolgozunk és élünk. Ehhez a szinthez tartozik a Hol? és Mikor? kérdőszó. Felette a viselkedés szint található, amely meghatározza azt, hogy az alatta lévő környezetben milyen eredményeket tudunk elérni konkrétan a cselekedeteinkkel. Ehhez a szinthez tartozik a Mit? kérdőszó. Felette a képességek szint tartozik, ahol még az összes kompetenciánk, tulajdonságaink és képességeink tartoznak. Ez a szint határozza meg, hogy alatta a viselkedés szinten pontosan mit tudunk elvégezni, véghezvinni. Ehhez a szinthez tartozik a Hogyan? kérdőszó. Felette a hitek, hiedelmek szint található, itt vannak azok a meggyőződéseink, attitűdünk, hozzáállásunk a világhoz, és mindenhez, ami alapvetően meghatározza az alatta lévő szinteket, konkrétan, hogy egyáltalán milyen képességeket tudunk elsajátítani. Az NLP szerint ugyanis, ha hiszünk valamiben, azt tudjuk csak megtanulni, beteljesíteni, amiben nem hiszünk, azt nem tudjuk elérni. Henry Ford idézete illik ide: "Akár azt hiszed, hogy sikerül, akár azt hiszed, hogy nem, mindenképpen igazad lesz." Ehhez tartozik a Miért? kérdőszó, ezt az egyetlen kérdőszót nem javasoljuk használni az NLP alkalmazása során, mivel ez a hitek, hiedelmek szintjére kérdez, így azt sugallhatja, hogy a kérdező megkérdőjelezi a partner hiedelmét. Ezért a Miért? kérdőszóval használt kérdő mondatra általában nem azt a választ kapjuk, amelyet szeretnénk. Természetesen előfordul, hogy az ember tényleg arra kíváncsi, hogy mi a mögöttes hiedelem vagy tudás (pl. egy kutatás során, vagy valaminek a működése során), ezért azt tanácsoljuk, hogy nem Miért? kérdőszóval kérdezzünk erre, hanem a Miből tudod? vagy Mi az oka? kérdő mondatokkal realisabb választ kapunk a valódi kérdésünkre. Felette az identitás, azaz az én szint helyezkedik el, ez a homokóra középpontja, arról szól, hogy saját magunkat kinek és minek látjuk a rendszerben, azaz a saját életünkben. Ez határozza meg gyakorlatilag az összes alatta elhelyezkedő szintet, de

legerősebben a hiedelmeinket. Ehhez a szinthez a Ki vagyok én? és a Mi a küldetésem? kérdő mondatok tartoznak. Minden szint úgy működik, hogy az alatta lévő szintre hat közvetlenül, és az hat tovább lefelé. A modell úgy működik, hogy fentről lefelé történik hatékonyabban a változás, és nem felfelé (például nem a környezetet megváltoztatva tudunk egy új, pozitív hiedelemre szert tenni, hanem egy új, pozitív Hiedelem tud lefelé hatékonyabban hatni a környezetben elért eredményeinkre). Ahogy Albert Einstein fogalmazott: "Ne azon a szinten próbáld megoldani a problémát, ahol keletkezett, hanem eggyel magasabb szinten." A logikai szintek további részeiben azok a szintek találhatóak egyre szélesedve, ahonnan mi az Identitásunkat nyerjük: a középpont felett a család, azután a barátok, munkatársak, azután a társadalom, a Föld és az Univerzum található. Ezeket már nem dolgozunk, mert a középponttól lefelé van kompetenciánk, felelősségünk, lehetőségünk és eszközeink megváltoztatni az életünket.

## **AZ NLP FELHASZNÁLÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A PROJEKTMENEDZSMENTBEN**

Az NLP a projektmenedzsment több területén is felhasználható. A Projektmenedzsment Műhely keretén belül megvitatott témák nagy részéhez tud kapcsolódni, mivel az NLP rendszere arról szól, hogy egy-egy területen hogyan lehetünk sikeresek.

- **A bizalom kialakítása és fenntartása – Rapport technika**

Így például az NLP a bizalom kiépítésére konkrét technikát ajánl, melynek lényege, hogy ha megtanuljuk követni a partnerünket, azaz az ő működésére illeszkedni, azután tudjuk vezetni is, ennek sorrendjét érdemes betartani egy közös munka során. A követés eszközeit a Műhely során megtárgyaljuk közösen.

- **A projekt belső és külső PR-ja – Reprezentációs rendszerek technika**

A már említett 5 érzékszervi csatornát érdemes felhasználni arra egy projektben, hogy a team tagok számára ezek közül melyik a legfontosabb, ki hogyan érzékeli a teendőket és magát a pozitív végkimenetet, és magában a projektben melyik legyen a hangsúlyos a belső és külső ügyfelek felé.

- **A projekt tagjainak motiválása – Rögzítés technika**

Az egész projektet megfelelőképpen lelkesen és motiváltan tudják végigvinni a projekt tagjai, ha magához a projekthez jó érzések fűzik őket. Ennek eléréséhez a Pavlov reflex eredményeit felhasználó NLP technika segít, mely arról szól, hogy egy kívánt érzést hogyan lehet bármikor felidézhetővé tenni önmagunk és mások számára. Egy projekt vezetőnek alapvető kompetenciája, hogy tudja a team tagokat lelkesíteni és motiválni. Ennek az a kulcsa, hogy az 5 érzékszervi csatornában felidéztesse a tagok számára lelkesedést és motiváltságot jelentő tapasztalatokat, majd felerősíti és rögzíti ezeket magához a projekthez. Ez lehet vizuális, auditív, kinezteziás, olfaktorikus és gusztatorikus. Rögzítés, azaz a projekthez tartozó képek, hangok, tapintásos érzékelések, illatok és ízek lehorgonyozása. A rögzítésekről érdemes tudni, hogy mindannyian rögzítünk saját magunkban és másokban is bizonyos élményeket öntudatlanul is. Ilyen például az, amikor egy kellemetlen hír körbejár, mindenki ismételteti azt, ezáltal negatív érzést állandósítva egy csoportban (Auditív modalitás), vagy például amikor egy új céget alapít egy csapat, és az új céglogó lesz a közös, új, pozitív rögzítés (Vizuális modalitás). A kézfogás is egy

rögzítés, amikor gratulálunk a team tagoknak egy projekt sikeréhez, és ezt a jutalom kiosztásakor tudatosan alkalmazzuk (Kinesztéziás modalitás). Ezzel az NLP technikával megtanulhatjuk, hogyan tudjuk kioltani az összes negatív rögzítésünket saját magunkban és másokban, és hogyan tudunk pozitív rögzítéseket állandósítani.

- **A projekt megtervezése – Jól formált célok technika**

Az NLP egy projekt megtervezésére is ajánl technikát, mely által pozitívabban, pontosabban tudjuk megfogalmazni a célunkat, hozzárendelve a szükséges eszközöket, és áttekintve a projekt belső és külső ökológiáját, tehát környezeti, infrastrukturális és komfort tényezőit, valamint a siker bekövetkezésének előre kiszámítható és várható értékeit, a projekt eredményességére nagyobb garanciával vállalható.

- **A projekt megvalósítása – Walt Disney technika**

A projekt megvalósításához sokat hozzá tud adni egy Walt Disney-ről lemodellezett technika, amely abban segíti a projekt tagokat, hogy hogyan lehet a kitűzött célok elérését úgy kidolgozni, hogy abban minden, eredetileg tervezett és vágyott eredmény valósuljon meg. A technika sajátossága, hogy tudatosan elszeparálja, sorrendben későbbre teszi annak a belső cenzúrának a szerepét, amely arra hivatott, hogy egy megvalósítandó célt kritikusan, reálisan szemléljen, és amely csírájában tud egyébként elfojtani egy szakmailag helyénvaló és kivitelezhető ötletet.

- **A projekt nyomon követése – Meta-nyelv NLP technika**

Ezt támogatja még a pontosító kérdezőtechnika, amely kihozza a valódi információkat a projekt tagjainak látásmódjáról, értékrendjéről. A közös nyelvezet elengedhetetlen egy projekt sikeréhez, és ez a technika azzal tudja segíteni a folyamatot, hogy előre tisztázza a közös valóságot, és szükség esetén ütköztetni is tudja azzal a résztvevőket, mégpedig személyes sérülések nélkül, kizárólag a projekt tényszerű sikerét erősítve.

- **Siker és boldogság a projektmenedzsmentben**

Egyesek szerint a siker és a boldogság fogalma nem ugyanazt jelenti. Viktor E. Frankl osztrák neurológus és pszichiáternek erre van egy önálló elmélete, mely teljesen egybevághat az NLP működési elvével. Frankl szerint a boldogság nem egy állapot, hanem egy képesség, amelyet meg lehet tanulni működtetni önmagunkban. Ez igaz a munkánkra és a magánéletünkre is. Ezt Frankl maga is tapasztalta olyan körülmények között, amikor – tudatos szinten – a boldogság képessége elvileg elérhetetlennek tűnik. Az NLP szerint ugyanígy – a tudattalant felhasználva – a boldogság érzését bármikor elérhetővé tudjuk tenni önmagunk számára. Ez az NLP technika a Pavlov által kikísérletezett feltételes és feltétlen reflex eredményére épül. A boldogság átélésének és hosszú távú fenntartásának képessége tehát mindenki benne van, és mindegyikünk számára rendelkezésre áll az erőforrás ehhez a kompetenciához. Az NLP technikák megismerésével, gyakorlásával újra felszínre kerül, hogy hogyan is vezetjük saját magunkat a sikeresség vagy épp a sikertelenség felé egy-egy területen. A siker ezzel szemben valaminek az eredményessége, amely mérhető és tényszerű, ennek a képessége is mindenki benne van. Az NLP oktatói szerint a siker azonban más tényezőkön és struktúra betartásán múlik, mint a boldogság. A boldogság stratégiája ugyanis a pozitív érzés átélésének megfelelő intenzitású képességében rejlik, míg a siker stratégiája inkább

a konkrét, pozitív és reális célok kitűzésének és az ehhez szükséges eszközök megfelelő sorrendű és arányú működtetésében található meg.

### **SZAKIRODALOM**

- Dr. Richard Bandler: Elmés változások, Bioenergetic Kiadó, 1993.  
<http://www.youtube.com/watch?v=u1VZvytE5As>
- Dr. Richard Bandler – Dr. John Grinder: Békából királyfi, Új Paradigma Kiadó, 2003.
- Dr. Richard Bandler: Élj úgy, ahogyan szeretnél, Bioenergetic Kiadó, 2011.
- Joseph O'Connor – John Seymour: NLP, Bioenergetic Kiadó, 2012.
- Anthony Robbins: Ébreszd fel a benned szunnyadó óriást, Bioenergetic Kiadó, 2013.
- Anthony Robbins: Határtalan siker, Bioenergetic Kiadó, 2013.

### **A MŰHELY MUNKA SORÁN MEGVÁLASZOLANDÓ KÉRDÉSEK**

- Kinek mit jelent egy projekt sikeressége?
- Mit jelent az ehhez tartozó boldogság?
- Mi a különbség a kettő között?
- Milyen siker stratégiákkal biztosítják egy projekt eredményességét a gyakorlatban?
- Melyek egy sikeres projektmenedzsment lépései?
- Milyen kompetenciák fontosak a projekt team tagjai számára a kívánt eredmény eléréséhez?
- Mi szükséges ahhoz, hogy saját magunkat és egy projekt team tagjait sikeressé és boldoggá fejlesszük?
- Mi szükséges ahhoz, hogy a sikert és a boldogságot fenntartsuk?