

## Blog bevezetés

### 44. PM Műhely – Mészáros Edina : Az agilitás EQ-ja avagy az érzelem központú projektmenedzsment

A 2020. február 13-i 44. PM Műhely (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) workshopja a komplex, bonyolult feladatok megoldásának hatékonyságához és sikerességéhez szükséges agilitás eléréséhez segítséget jelentő NLP (Neuro Lingviztikus Programozás) módszer lehetőségeit, megoldási módjait kívánja áttekinteni. Az NLP felfogás szerint az érzelmekért, cselekedetekért felelős emberek képesek a változásra, az önmotiváció- és önszerveződő képesség fejlesztésére, ami gyorsabb reagálási képességgel hatékonyabb működéshez vezethet. Műhely célja az NLP megértése és gyakorlati tapasztalatokkal támogatva olyan vezetési megoldások megismerése, amik fejlesztik az agilis működésű szervezeti működés megvalósulását. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Mészáros Edinát** kérték fel.

## Blog tartalom

### Mészáros Edina: Az agilitás EQ-ja, avagy az érzelemközpontú projektmenedzsment

Egy pár évvel ezelőtt bemutattam a Projektmenedzsment Műhelyen az NLP alap modelljeit, és részletesebben is végig "műhelymunkáztuk" a PM-ben való felhasználási módjairól, lehetőségeiről. Most szeretném picit jobban feltárni, hogy az önmotiválásban, az emberközpontú vezetésben, projektek menedzselésében, az agilis kollektíva kialakításában és megerősítésében milyen szerepe is lehet a Neuro-Lingviztikus Programozás technikáinak.

Az NLP módszert annak érdekében dolgozta ki közösen Dr. Richard Bandler programozó matematikus és John Grinder nyelvész, hogy a személyek egyéni öngyógyító és önváltoztató képességét minél hamarabb és minél hosszabb távon elérhetőbbé tegyék számukra. Azóta az NLP-t már több millió segítő és magánszemély sajátította el világszerte, és nagyon népszerű lett közép- és felső vezetői körökben is. Miután nagyrészt arról szól, hogyan tudunk mérhetően nagyobb eredményeket elérni az életünk minden területén, a szervezetek is elkezdtek figyelni rá, és ma már alap gyakorlat a vállalati szférában, hogy az NLP technikákat elsajátítják a vállalatvezetők. Ez egy magatartás változtató eszköz, amely egyben egy tanulás módszertan is, mely modellezi a sikeres stratégiákat, ezzel együtt az egyik leghatékonyabb terápiás eszköz lett. A fejlesztők, segítők körében is előszeretettel választott módszertan, mely legtöbbször tartalom nélkül dolgozik, azaz a konkrét történések, párbeszéd, fizikai folyamatok megosztása nélkül, inkább az emberi érzelmeket figyelve és feloldva. Az érzelmek, azaz a tudatalatti aránya jóval magasabb bennünk, kb. 85-90%, mint a tudatos, azaz kognitív részünk, így az érzelmi megélések alapos és mély megdolgozása jóval hatékonyabb tud lenni, mint az ész által felfogható, és tárgyyszerűen megmagyarázható reális valóság.

Az NLP egyik alapvetése ugyanis, hogy ez a mindannyiunk által érzékelt valóság annyiféle tud lenni, amennyien vagyunk, és hiába vannak tényadatok például a szervezetekben, projektek menedzselésében, mindannyiunkban ott munkálkodnak az általunk átélt érzések, és ezeknek hatásai, következményei a saját, és a tágabb

értelemben vett szervezetünkre vonatkozóan. "A térkép nem maga a táj." Érdemes lenne a munkatársak képzésében is ezt alap axiómának kezelni, és az egyéni kompetenciák, erősségek mentén kialakítani, és a szervezeti, piaci változások kezelésénél is figyelembe venni ezeket az egyéni tájakat, szemléleteket. Ha egy vezető megtalálja az általa vezetett munkatársak egyéni "használati utasítását", sokkal jobban lesz képes motiválni őket a saját szótáruk, kifejezésrendszerük, értékrendjük, kulturális és végzettségi-képzettségi-műveltségi szintjüknek megfelelően.

Mi hát annak a módszertana, hogy ezeket a - vezetői - lehetőségeket megdolgozzuk, és így, egy közösen érzékelt, egy nyelvet beszélt valóságban tudjuk felbecsülni egy projekt mértékét, az ahhoz szükséges kompetenciákat, adatokat, érzelmeket, és sikerre vigyük azt közös erővel?

Az NLP **három alappillére** a következő. **Az első az érzékszervi csatornában való érzékelés és kifejeződés.** Mindannyian látunk, hallunk, tapintunk, érzünk illatokat és ízelet minden létpillanatban, és ez hozzátartozik a szubjektíve - belülről - megélt világunkhoz. Ezeket is érdemes tisztázni például egy közös munka / projekt során, mert ezekben akkor is lehet eltérés a team tagjai között, ha egyébként azonos mérföldkövekkel dolgozunk a küldetés elvárt eredményét illetően. Az NLP konkrét támpontokat ad arra vonatkozóan, hogy ezeket hogyan térképezzük fel magunkról, egymásról, és hogyan összesítsük, dolgozzuk őket közössé, avagy egymás megértésével hogyan tudunk felkészülni, és kezelni a lehetséges kockázatokat, kudarcokat.

A VAKOG rendszer (V, mint Vizuális, azaz látás, A, mint Auditív, azaz hallás, K, mint Kinesztéziás, azaz tapintás, O, mint Olfaktorikus, azaz szaglás, G, mint Gusztatorikus, azaz ízlelés) erős támpontot ad arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet könnyedén feltérképezni, mely munkatársnak melyik modalitása, azaz érzékszervi csatornája a legjelentősebb a saját működésében. Majd meg lehet tanulni eképpen fogalmazni, és mindjárt sokkal közelebb érzi magát hozzánk, mint vezetőkhöz magát a munkatárs, sőt, a feladatok, elvárások, mutatószámok lényegét, a szervezeti és csoport célokat is hamarabb megérti, és elkötelezettebb lesz, hiszen az ő mintáival sikerült ezt megértetni, elfogadtatni vele. Ezáltal bevontuk őt, és ezt a kommunikációt fenntartva a projekt végig vezetve azt érzük el, hogy ebben a struktúrában fog gondolkodni ő is, és egy nyelvet beszél a munkáltatójával.

A következő kérdések segítik az egyéni érzékszervi csatornában való működés feltérképezését:

- Milyennek látja ezt a projektet?
- Mit érez ezzel kapcsolatban?
- Mit jelent Önnek, ha ez megvalósul? (Az általános kérdésekkel megtudhatjuk az ő modalitás sorrendjét azáltal, hogy ő hogyan válaszol saját magától.)
- Milyen visszajelzésből tudja azt, hogy ezzel elégedett lehet?
- Hogyan aratta le eddig a munkája gyümölcsét?
- Szeretne-e belekóstolni ennek a magas szintű team-nek a közös sikerébe?

Ilyen és ehhez hasonló kérdésekkel egyszerűen fel tudjuk mérni, hogy ki hogyan gondolkodik, és milyen fiziológia társul az egyéni siker érzetekhez. A kognitívan működő munkatársakat - akik sok olyan kifejezést használnak, mint "tények, adatok, mérőszámok, statisztikák, feladatok, dolgok, gondolatok, informatikai megoldások,

technikai módozatok, stb." is visszairányíthatjuk az érzékelésükhöz a fenti egyszerű nyelvi mintákkal. Az önmotivációt aztán ezekkel is mérhetjük, azaz, hogyan számol be az eredményeiről, a teljesítményéről, így nyomon követhetjük, ahogy benne lezajlik a PM folyamata.

A második alappillér **a rögzítéseink**, amelyek az érzékszervi csatornáinkban megélt érzékelésünk állandósításai. Rengeteget tudunk azért tenni, hogy egy projekttel kapcsolatos jó érzéseink fennmaradjanak, és ezt önmotivációra, valamint a kollégáink motivációira is fel tudjuk használni a manipuláció negatív értelmezésének megnyilvánulása nélkül!

De hogyan lehet a projektekhez kapcsolódó pozitív érzéseinket állandósítani a napi rutinban? A jó érzéseink megnyilvánulási formái a következők, melyek leolvashatók az emberek fiziológiájában, azaz tetőtől talpig szemlélve az illető összes "részét" (az NLP előszeretettel dolgozik a különböző részeinkkel, de ezek nem a személyiség részeink, sem nem azonosítjuk magunkat pl. szülő, felnőtt, gyerek részekkel, sem pedig semmiféle más címkével, vagy kaszt rendszerrel\*):

- elmosolyodik;
- elpirul;
- kihangsúlyoz egy szót vagy kifejezést;
- vesz egy nagyobb levegőt;
- lendületesebben magyaráz;
- nyomatékosabb a gesztusrendszere, mimikája;
- lágyan elmélázik, látszik rajta, hogy szívesen benne marad a felidézés pillanatában; stb.

Egy érzelmileg tudatos vezető különösen figyel ezekre a jelekre, jelzésekre. Amint fülön csípi ezeket, Rögzíti is, azaz ezt a jó érzést társítja valamihez, szintén az érzékszervi csatornák alkalmazásával. Tehát a rögzítést elvégezhetjük minden modalitásban: képileg, hangzatban, érintéssel, illattal és ízzel. Ezt a rögzítést felhasználva azután folyton ezt alkalmazzuk az egyes munkatársaknál, vagy team-eknél. Így kialakul egy közös nyelv, és a szervezeti, csapat, vagy vezető-beosztott közötti one-to-one kommunikáció, illetve kultúra részévé válik. A jelzések alapján lehet módosítani is a feladatokat, vagy akár a szervezeti struktúrát\*\*, ezzel is rugalmasabbá, agilisabbá téve a feladatvégzést, az együttműködést.

A harmadik pillér **az idő**. Az idegrendszerünk tudniillik nem ismeri a múltat és a jövőt, hanem csak azt a jelent ismeri, amit éppen aktuálisan átél. Így képesek vagyunk programozni az idővonalunkat, azaz a múltunkban átélt érzelmeinket is visszamenőleg, és a jövőnkét is előre mutatóan. Kézzel fogható eszköztárat biztosít nekünk ez a hatékony módszer arra, hogy saját magunkat és kollégáinkat pozitívan befolyásoljuk tehát a mérhető siker érdekében!

Pontosan hogyan tudunk hatni és motiválni az idő tényezővel az NLP struktúrája szerint? Az NLP filozófiája szerint mindenkinek van egy saját idővonala. Ezalatt az egyéni időkódoló rendszert értjük. Mit jelent ez a gyakorlatban? Mindenkinek máshonnan jönnek például a múlt, jelen, vagy jövő képei. Felidézhetünk például egy sikeres projektet, és az ezzel kapcsolatos időpont felidézése megjelenhet valahol a térben. A különböző időpontokhoz kapcsolódóan felidézett képek kirajzolnak egy vonalat a térben, ez lesz mindenkinek a saját idővonala. Csak húzunk egy mentális

vonalat a térben, és ezt arra tudjuk felhasználni, hogy oda pakolhatunk pozitív érzéseket, jövőképeket, és elvehetünk olyat, ami nem kívánatos, például a projekt szempontjából.

Az idővonalak általában két fő típusra oszthatók, valakin áthalad a saját idővonala úgy, hogy a múlt mögé kerül, míg a jelen rajta halad át, a jövő pedig előtte van, és erre lát csak rá, ezt belső időnek nevezzük. Mások rálátnak a múltra, jelenre és jövőre, és nem halad át rajtuk, hanem ez mind egy vonalban előttük terül el, ezt nevezzük széles időnek. E két leképzési mód általában az időhöz való eltérő hozzáállást is jelzi. A belső időben gondolkodók például sokszor hajlamosak túllépni a múltbéli eseményeken, és így ténylegesen meg is feledkezni azokról, míg a széles időben gondolkodók általában könnyen megjegyzik a történéseket, és jobban hajlanak a pontosságra is.\*\*\* Az idő érzékelésének feltérképezésének egyéni leltárával több hasznos információhoz is jutunk. Egyrészt egy kiindulási alap, hogy a munkatárs egy projektet időben hogyan képzel el, és hogyan fogja azt végig menedzselni, és arra is útmutatóul szolgál, hogy mely ponton érzékeli a sikereit és kudarcait. Ezt a tudatos vezető arra használhatja fel, hogy az egyéni elismeréseiben és fejlesztési tervében megvalósíthatja a hatékonyabb munkavégzés érdekében.

Minél jobban megismerjük egymás működési stratégiáit, annál inkább tudunk hinni, bízni egymásban, és a projektek sikerében. Az egyéni elégedettség növelésével erősíthetjük a csapatban és a szervezetben lévő bizalmat, és ezt az önismerettel, és egymás ismeretével mélyíthetjük.\*\*\*\* Minél több technikát, gyakorlati rutint tanul meg egy vezető a munkatársai szokásainak, viselkedés és nyelvi mintáinak, szűrőinek megismerésére, annál inkább lesz képes ezeknek az aktuális állapotát felmérni, tenni a pozitív változásért, és beépíteni ezt a napi munkavégzésbe.

Az idő tényező felhasználásával kapcsolatos néhány NLP gyakorlat bemutatása röviden:

- A múltból erőforrásokat hozni egy jelenbeli projekt sikerességéhez.
- A jövőből visszahozni erőforrásokat a jelenbe, akár egyénileg, vagy csoportosan lépkedve fizikailag egy közösen megtervezett idővonalon.
- A jelenben való munka egy meta hely segítségével, amelyről disszociáltan, azaz külső szemlélőként rátekintünk arra az önmagunkra, aki asszociáltan, azaz teljesen beleélve magát a helyzetben működik.
- Visszavinni egy múltbéli projektbe olyan erőforrásokat, amelyekkel a jelenben már rendelkezünk, ezzel megerősítve a mostani munkakapcsolatot, és ezáltal a közös projektünk sikerességét.
- Végig vezetni egy projektet a jövő legsikeresebb pillanatáig, ott megünnepelve azt, ezáltal megteremtve a szükséges motivációt a munkatársaknak egy kihívással teli projekt hatékony elvégzéséhez.
- Saját példák az idővonal tudattalan és tudatos alkalmazására - kinek volt már ilyen élménye? Ki beszélne erről, vagy mutatná be ezt szívesen a jelenlévőknek a PM Műhelyen?

Az NLP tehát általánosságban segít abban, hogy a siker kompetenciákat a napi rutinunkba beprogramozzuk, azaz bármely általunk átélt időpillanatban fel tudjuk idézni azokat a pozitív élményeinket, amelyeket a módszer által előre programoztunk saját magunk - és mások - számára. A vezetők így sokkal gyorsabban, szinte azonnal tudnak reagálni egy széleskörű viselkedéstárból, amivel rendelkeznek, és ez

megváltoztatja az eddigi beidegződött rutinjainkat, lustaságunkat, döntésképtelenségünket, sőt, még a félelmeinket is! Az NLP-nek ugyanis megvan minden gyakorlata arra, hogy a sok éven át hordozott szorongásainkat, fóbiáinkat, kényszereinket, traumáinkat egyszer s mind feldolgozzuk, és ezt a szervezeti gyakorlatainkba is beépítsük. Hogyan lehetséges ez? Úgy, hogy azokat az erőforrásokat, amelyekre nekünk, mint magánszemélyeknek valaha szükségünk lett volna, de nem fértünk hozzá, megtanít megszerezni, akár visszamenőleg is, ahogy fent említettem, és ezt be tudjuk építeni a munkánkba is.

Amikor a személyek, team tagok, vagy részlegek aztán kommunikálnak egymással, megjelenik ez mind az egyéni kompetencia szinten, és ennek az az áldásos következménye, hogy jóval hamarabb megértik, elfogadják, és támogatni tudják egymást, mint azelőtt.

Az NLP nyelvi mintái közé tartozik egy sor, pozitív irányú kérdezés technika, kifogáskezelés, és a tudattalan, majd tudatos részünket támogató szuggesztív nyelvi példatár, ezek elsajátítása kb. 1-2 órát vesz igénybe, miután az NLP a siker stratégiákat egy-egy esszenciába rövidítette le az egy-egy elérhető technikában. Az NLP-t nagyon könnyű megtanulni, és élvezet alkalmazni, mert tele van nyelvi humorral, frappáns érzelmi megoldással, amelyet mind-mind belőlünk bányász ki maga a módszertan, egy rendkívül építő folyamat ezt a tudást megszerezni, és elővenni mindig, amikor csak szükségünk van rá. Márpedig a huszonhét évnyi tapasztalatom szerint ez napi szinten megtörténik a magánéletünkben, és az üzleti világban is!

Az NLP sikeres modellszemélyek stratégiáinak modellezésével jött létre. Ezek a személyek, sikeres gyógyítók, üzletemberek és művészek hat közös kompetenciával rendelkeztek. Ezek az érzelmi Intelligencia alapkövei is egyben. Ezek a következők:

1. A saját érzelmeink tudatosítása.
2. Mások érzelmeinek tudatosítása.
3. A saját érzelmi állapotaink kezelése.
4. Mások érzelmi állapotainak kezelése.
5. A viselkedés rugalmassága.
6. A bizalom kiépítése és fenntartása.

Egy hatékony vezető mind a hat kompetenciával rendelkezik, illetve ezt folyamatosan fejleszti. Ezek a kompetenciák össze is függenek, hiszen az a személy, aki rugalmas, annak többféle választási lehetősége van az emberek közötti kommunikáció és munkavégzés kezelésére, tisztában van azzal, hogy kiben mi alapján bízhat meg, és milyen távon, pontosan milyen kompetenciák mentén, valamint, hogy a nap mint nap felmerülő érzelmeket hogyan kezelje magában és a társaiban. Miután ezek az érzelmeik folyamatosan változnak is, egy állandóan változó társadalmi és szervezeti környezetben kell mindezt menedzselni. Segíthet, ha tudatában van az elsődleges és másodlagos érzelmeknek is, amelyeket a megfelelő szintjükön értelmez, és kezel. Bizonyos érzelmek tudniillik maguktól eltűnnek vagy átalakulnak, miután átvittük őket a gyakorlaton. Ha érzelmünk eltűnik, vagy átalakul, akkor másodlagos érzelem volt. A másodlagos érzelmek, úgy tűnik, attól alakulnak ki, hogy elválasztottuk magunkat a legmélyebb állapotainktól. Ahogyan visszatérünk a részeink által óhajtott legmélyebb állapotokba, ezek az érzelmek széteszlanak.

A másodlagos érzelmek közé tartozik:

- az őrjöngés;
- a féltékenység;
- a bosszúvágy;
- a bűntudat;
- a sértődöttség.

Ahogy ezek eltűnnek, könnyebben fejezzük ki elsődleges érzelmeinket, amelyek:

- a düh;
- a szomorúság;
- a fájdalom;
- a szeretet;
- a hála;
- az együttérzés;
- az öröm.

Ezeket az érzelmeket ekkor tisztábban érezzük, és össze fognak illeni a legmélyebb állapottal.\*\*\*\*\* Az érzelmileg intelligens vezető, aki ember és érzelem központúan irányít egy csapatot, elvégezheti velük időről időre a "Mély, belső átalakulás" gyakorlatot, amely az NLP licenz iskolák haladó, Master Practitioner tanfolyamain elvégezhető, hiszen ez egy Master technikához, egész konkrétan a Reimprinting gyakorlathoz kapcsolható.

A hatékony projektmenedzser egyben egy jó tanácsadó is, hiszen át kell látnia a személyközi folyamatokat, és ezeket a projekt sikeréhez kell illesztenie. Az NLP az alkalmazott pszichológia egyik fontos önálló módszertana, és mint ilyen, lényegében két célt szolgál, ahogy fent is fogalmaztunk: az ember minél alaposabb és gyorsabb megismerését, és minél sikeresebb fejlesztését (gyógyítását).\*\*\*\*\* Ilyen értelemben a sikeres projektmenedzser, mint a projektért felelős vezető, a projekt egészségéért, azaz 'egészségéért' is felel. Ez rengeteg olyan kompetencia meglétét és működtetését takarja, amelynek alapja mind az érzelmekkel való megfelelő bánásmódhoz kapcsolható. Mivel a működésünk 80-90%-a az érzetéről, érzelméről szól, és csak a maradék arány a kognitív valóságunké, a 'tudatunké', így egyre fontosabb, hogy egy olyan világban éljünk, és dolgozzunk együtt, ahol a tudattalanul megélt érzelmek feltárásának és kezelésének birtokában van a mai vezető, ezáltal irányítása alatt tartva a különböző szervezeti és globálisan eltérő társadalmi kultúrákban futó projekteket mindenki megelégedésére.

### **Hivatkozások, irodalomjegyzék:**

\*Dr. Richard Bandler: Elmés változások, V. fejezet

\*\*40. PM Műhely: Kiss Olga - Peuker Gabriella: Mit jelent az agilitás az ember - az egyén vagy a csapat - oldaláról?

\*\*\*Dr. Richard Bandler: Élj úgy, ahogyan szeretnél, 43. oldal

\*\*\*\*42. PM Műhely: Dr. Prónay Gábor - Bizalom építés és szerepe a projektmenedzsment sikerében

\*\*\*\*\* Connirae és Tamara Andreas: Mély, belső átalakulás, 211. oldal

\*\*\*\*\*Dr. Poór József: Menedzsment tanácsadási kézikönyv, 156. oldal

### **ÖSSZEGZÉS**

A Műhely célja, hogy felhívja a figyelmet a komplex feladatok megoldásához nélkülözhetetlen munkahelyi kultúrára, az agilis működést-, önszerveződést elősegítő

fejlesztések feltételeire, lehetőségeire. A közös beszélgetés során a résztvevők meggyőződhetnek arról, hogy az NLP módszerrel lehetőség kínálkozik egy hatékonyabb együttműködési kultúra kialakítására .

**A 44. PM Műhely** (2020. február 13. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megbeszélendő kérdések:**

1. Hogyan lehet az NLP technikákat rutinszerűen működtetni vezetőként? Hogyan érhető el vele az agilitás, melyek ennek a személyes, csoportos, szervezeti szinten jelentkező akadályai?
2. Milyen további gátja lehet ennek a rutinszerű működésnek? Szedjük össze együtt, és azt is, hogy ezeket hogyan lehet a tanultak - vagy bármilyen más módszer - segítségével kiküszöbölni?
3. Ki mit gondol / érez / lát / hall azzal kapcsolatban, hogy ezeket az NLP eszközöket már alkalmazta tudatos / vagy tudattalan szinten a gyakorlatban?
4. Milyen vezetői helyzetre mely NLP technika illik legjobban? Készítsünk egy rövid gyűjtést. Kutassuk a vezetői problémákhoz illő módszertanokat, és készítsünk ebből egy mini vezetői alkalmazási eszköztárat!
5. A projekt menedzsment különböző szakaszait mely technika segítheti a legjobban? Van-e olyan NLP technika, ami több helyen is használható, és van-e olyan, ami egyiknél sem?