

James Sale • Bevis Moynan

A motiváció feltérképezése a coachingban

Z-Press

Tartalomjegyzék

<i>Ábrák listája</i>	VIII
<i>Előszó</i>	XI
<i>Előszó a magyar kiadáshoz</i>	XIII
<i>Köszönetnyilvánítás</i>	XV
Bevezetés	1
Összefoglaló a Motivációs Térképről – Dióhéjban mindarról, amit tudni érdemes!	10
1. Coachingkérdések	14
2. Coaching a jobb teljesítményért	38
3. A Pareto-elv, a teljesítmény és a Motivációs Térkép	59
4. Coaching, NLP és a Motivációs Térkép	79
5. Áttörni a siker két akadályán: idő és pénz	105
6. Áttörni a siker harmadik akadályán: emberek	126
7. A coaching, a Térkép és az értékek átírása	153
8. Karriercoaching	176
Konklúzió	200
<i>Források</i>	203
<i>Tárgy- és névmutató</i>	206

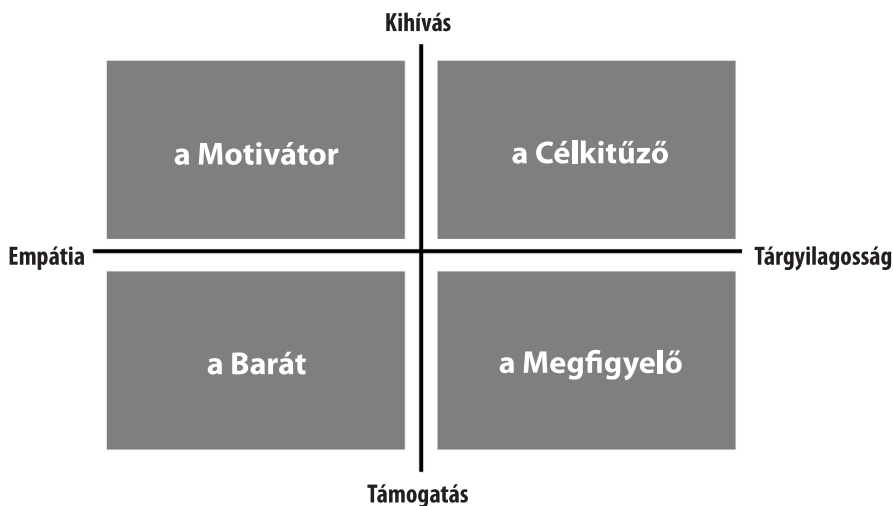
— Összefoglaló a Motivációs Térképről —

Dióhéjban mindarról, amit tudni érdemes!

Minden egyes emberben kilenc motivátor van. Mindenki megvan mind a kilenc. A különbség az, hogy mindenkinek más sorrendben és más szinten vannak ezek a motivátorai, éppen ezért a személyes profil végleges volta több millió lehetőségéből rajzolódik ki. Ezidáig több mint 30.000 Térkép készült el, és soha nem készült két teljesen azonos Térkép, sőt, miután a motiváció részben a belső hiedelmeinkhez kapcsolódik, a Térkép időről időre megváltozik. Nem állandó és nem fix, ezért lehetetlen bárkit is motivátorai alapján sztereotipizálni, hiszen ezek idővel változnak. A legtöbb embernél igaz, hogy nem csupán a legerősebb motivátora befolyásolja közvetlenül, hanem az első három. Ritka esetben ez lehet kettő, vagy négy, mindig a pontozástól függ, hogy melyik hat a leginkább és melyik kevésbé (mely motivátorok pontszáma > 20).

A motiváció valójában energia; ez biztosítja az üzemanyagot ahhoz, hogy megtegyük azokat a dolgokat, amiket szeretnénk. Motiváció nélkül nem valószínű, hogy elindulunk utunkon (a céljaink felé), és még kevésbé valószínűbb, hogy megfelelően és hatékonyan használjuk ki tudásunkat és készségeinket. Röviden szólva a motiváció ama jármű üzemanyaga, amit teljesítménynek hívunk. Tehát, ha tudjuk mi motivál minket, és hogyan jutalmazzuk – vagy töltjük fel – motivátorainkat, képesek leszünk megemelni energiaszintünket és produktívitasunkat, javítani teljesítményünket, és általában véve is sokkal elégedettebben élni.

A kilenc motivátor nem véletlenszerűen kitalált, hanem egy holisztikus egységet formáz. Három hármas csoportból tevődik össze. Ezek a csoportok is rendelkeznek motivációs jellemzőkkel, csakúgy, mint maguk a motivátorok. Néhány motivátor erősíti egymást, és vannak olyanok is, melyek feszültséget, konfliktust generálhatnak együtt, akár az egyéni belül (belső konfliktus), akár a csapat, vagy a szervezet szintjén. A feszültség nem feltétlenül negatív; vezethet például halogatáshoz, ilyenkor tovább tart meghozni egy döntést, ám épp attól, hogy tovább tart, lehet, hogy jobb döntés születik. A Motivációs Térkép használatakor abszolút alapszabály: nincs jó és rossz profil, minden profil jelentése helyzetfüggő.



1.3 ábra A coaching négy dimenziója

GYAKORLAT 1.3

Vizsgálja meg az 1.4 ábrát és pontozza saját magát a tízes skálán, mind a négy dimenzióban. Az 1-es pontszám azt jelenti, hogy alig használja ezt a szerepet, a 10-es pedig azt, hogy túlzottan is sokat használja. Az első megérzésére hallgasson, ne gondolkodja túl. Amint megvan, nézze meg a pontszámokat. Vajon melyik szerep a legdominánsabb: a Motivátor, a Célkitűző, a Barát, vagy a Megfigyelő? Melyik szerep a leggyengébb láncszem? Hogyan segíti ez a reflexió a saját fejlődését mint coach, és a jövőbeli, barátokkal/kollégákkal/ügyfelekkel folytatott coachingfolyamatokat?

Ezen a ponton érdemes összekötnünk ezeket a szerepeket a Motivációs Térkép⁵ kilenc motivátorával, az emberi viselkedés kilenc hajtómotorjával. A kilenc motivátor a következő: Felfedező (értéket teremteni), Szabad Szellem (szabadnak lenni), Alkotó (innovációra törekedni), Szakértő (tanulni), Építkező (anyagi javakat gyűjteni), Irányító (hatalmat gyakorolni), Sztár (magas rangú státuszt elérni), Barát (odatartozni) és Megőrző (biztonságban lenni). Ezek mindegyike besorolható a coaching négy dimenziójának

— 4. Coaching, NLP és a Motivációs Térkép —

Eddig több szempontból megvizsgáltuk a coaching, a motiváció és a teljesítmény témakörét, a továbbiakban pedig még inkább elmélyedünk a coaching, az NLP és a Motivációs Térkép kapcsolatában. Az NLP a Neurolingvisztikus Programozás rövidítése, melyet Richard Bandler és John Grinder¹ fejlesztett ki 1970-ben. Miután számos világklasszis terapeuta módszerét tanulmányozták, lemodellezték – imitálták – a sikerhez vezető elemeket, végül kidolgozták saját módszerüket, saját szabályrendszerüket és az NLP négy pillérét. AZ NLP négy alappillére²:

1. *Célkitűzés – pontosan határozzuk meg mit akarunk.*
2. *Érzékek használata – alaposan figyeljünk meg mindent, keressük a nyomokat, jeleket.*
3. *Viselkedjünk rugalmasan – ne ragadjunk bele korábbi mintázatokba, ne kövessünk olyan rutint, ami nem működik.*
4. *Építsünk kapcsolatokat – ismerjük fel, hogy szükségünk van mások támogatására ahhoz, hogy elérjük céljainkat.*

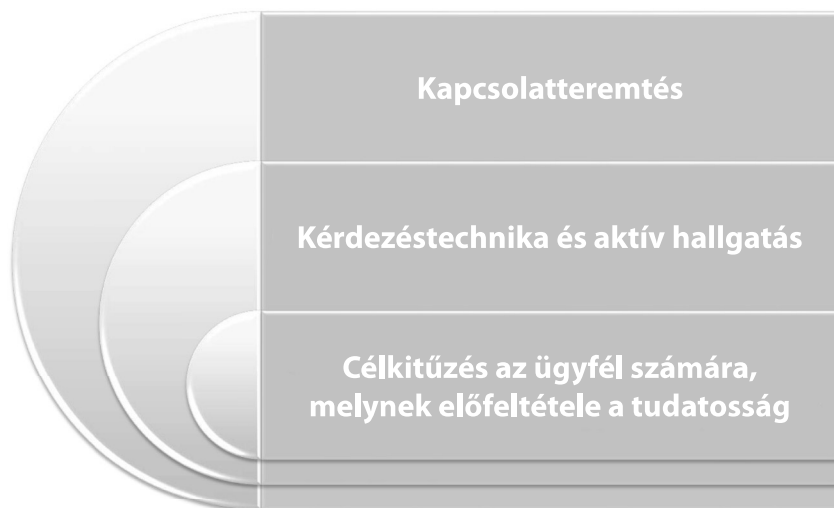
Ezek a pillérek tökéletesen egybevágnak mindazzal, amiről eddig szó volt. Az egyik állandó és visszatérő téma az a bizonyos „láthatatlan” valami. *Odaát*, a tudatalattiban, azok a kibogozhatatlannak tűnő fonalak, melyek átszövik minden cselekedetünket, és melyek nem is igazán megfoghatóak. Mindaddig csapdában tartanak, míg tudatos szintre nem emeljük őket. A Motivációs Térkép és maga a coaching is egy hatékony eszköz ennek megvalósítására.

A tudatalatti gondolatokat és mintázatokat tudatos szintre emelni pontosan olyan, mintha egy sötét szoba legsötétebb sarkát reflektorral világitanánk meg. Hirtelen minden tisztán láthatóvá válik. NLP szempontból ez azt jelenti, hogy a probléma 50 százalékát, de inkább még többet, már meg is oldottuk. Ismételjük át, hogy mi is az, amit a 3. fejezetben a legfőbb coachingkézségekként jelöltünk meg. A 4.1-es ábrán látható a Top 3 készség.

Az NLP-ben egy külön dedikált szekció foglalkozik a kapcsolatteremtéssel. Különféle nyelvészeti eszközöket, készségeket tanít, mely segítségünkre válik a kérdésben és az aktív hallgatásban. Asszisztál az ügyfél terelgetésében is, ezáltal egyre tisztább képet kapunk a vágyott irányról és

a célokról. Az NLP-ben van további két fontos pont, amelyet mindkét félnek meg kell értenie, és mely iránt el kell köteleződnie:

- 4: A felelősség 100%-ban az ügyfél³, az eredmény csak rajta múlik.
- 5: Teljes, tudatos jelenlét (a coachtól és a coach felé).



4.1 ábra A három legfőbb coachingkészség

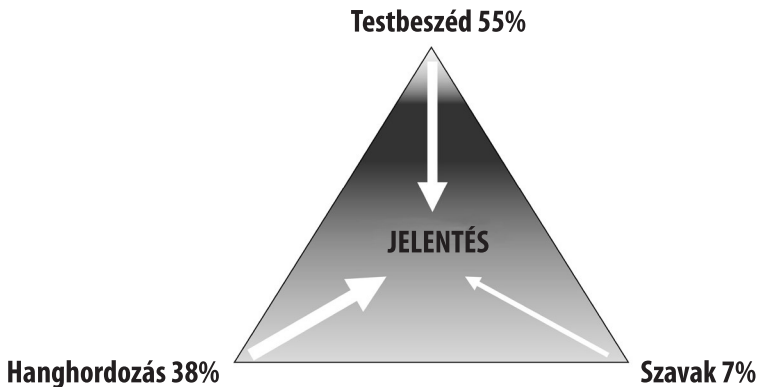
A 4. és 5. pont nem készségeket fogalmaz meg, mégis nélkülözhetetlenek a sikeres coachingfolyamat megvalósításához. A felelősségvállalásnak két fontos pontja van. Először is, a felelősségvállalás által az ügyfél érettebbé válik, személyisége fejlődik. Másodsor, megakadályozza a játszózást, mely adott esetben eltéríthetné a coachingfolyamatot. Nemcsak coachingban, hanem bármilyen tanácsadásnál, vagy segítő foglalkozásnál előfordul, hogy kikérjük a véleményünket, majd számunkra érthetetlen okokból, vagy pontosan a tanács ellenkezőjét teszik, vagy egyszerűen nem tesznek semmit. Az efféle játszózás a sikeres coaching antitézise, ezért fontos az ügyfélnek megértenie és elfogadnia, hogy a felelősség az övé. Mindez azt is jelenti, hogy a tagadás, a projekció és a hibáztatás mind-mind a „nemkívánatos” kategóriába tartozik a coachingban. Az NLP coach tehát szelíden ráveszi ügyfelét, hogy köteleződjön el a folyamat mellett, hiszen egyedül ő, az ügyfél az, aki a változást meg tudja valósítani, az NLP coach csupán a változás facilitátora.

Az NLP-ben az alapállapotok megváltozásának megfigyelésére helyez-
zük a hangsúlyt (érzékszervi élesség)¹⁴. Így tudunk igazodni az ügyfélhez,
illetve így tárhatjuk fel a változás okát, amint észrevesszük azt. Nonverbá-
lis kommunikációnk gyakran valósabb képet fest érzelmi állapotunkról,
mint a szavaink.

A nonverbális kommunikációnak két összetevője van: a testbeszéd (mely
a valódi jelentés 55%-át rejt) és a hanghordozás (ami a jelentés 38%-át
adja). Ezzel ellentétben, a verbális rész, tehát maguk a szavak, a szemantika,
csak a jelentés 7%-át teszi ki. Ez elég elgondolkodtató (lásd 4.3-as ábra)!

A testbeszéd tükrözi a szándékunkat, attitűdünket, érzéseinket, Ariszto-
telész¹⁵ szavaival élve ethoszunkat (innen származik az „etika” szavunk is).
A hanghordozásunk tükrözi elménk és érzelmeink állapotát, arisztotelészi
megfogalmazásban a pátoszt (innen ered a „patetikus” szavunk). A szavak
tükrözik a szemantikai jelentést, ennek arisztotelészi megfelelője a logosz
(innen a „logika” szavunk). Mindezt összefoglalja a 4.4-es ábra.

Mind azt szeretnénk hinni, hogy racionális lények vagyunk, ám, ha job-
ban belegondolunk, felismerhetjük a tényt, hogy elég gyakran vagyunk sa-
ját érzelmeink befolyása alatt. Az is előfordul, hogy olyasvalaki befolyásol
minket, akit hitelesnek vélünk. A hitelesség kérdés – az ethosz, amit a test-
beszéd legtöbbször felfed – vezérfonalként fut végig ezen a könyvön, hiszen
a coaching szerepe épp az, hogy megszabadítsa az embert a régi, hibás, be-
tanult beidegződéseitől, hiedelmeitől. De vajon honnan származnak ezek
a korlátozó hiedelmek, és miért hisszük el őket? A válasz egyértelmű: gyer-
mekkorban képződnek, és a forrásuk miatt hisszük el, fogadjuk el őket.
Számunkra (akkor) hiteles emberektől kapjuk: szülőktől, gondviselőktől,
tanároktól. Az NLP tehát nem csupán a szavakra fordít figyelmet, hanem a
változásokra és a „paranyelvezetre”, vagyis a nonverbális kommunikációra is.



4.3 ábra Az 55-38-7 formula

Ez a példa számos fontos pontot felvet:

- a. Az ego mindenképpen meg akarja őrizni identitását, mely szerint ahhoz, hogy az egyik nyerjen, a másiknak veszítenie kell.
- b. A gyógyuláshoz szükség van a megbocsátásra, elengedésre. Bár mások is profitálnak ebből, főleg a szeretteink, minderre mégsem mások miatt van szükség, hanem saját utunk folytatásához, a továbbhaladáshoz. Ne ragadjunk bele a múlt mocsarába. Victor Frankl szavaival ez így hangzik: „Bármidet, amid az életben van, elvehetik tőled, kivéve egyet: a választási szabadságodat, hogy hogyan reagálsz egy helyzetre.”⁴

Esettanulmány 6.3

Bevis és Jim

Bevis, a szabadidőközpont fiatal menedzsereként igazán szerette a munkáját. Szabad kezet kapott a központ vezetésére, soha semmi gondja nem volt, egyet kivéve: Jimmel való munkaviszonyát. Jim folyton megakadályozta, hogy Bevis részletesen kifejtse ötleteit a vezetői megbeszéléseken. Jim friss diplomásként került a központhoz, végigjárta a ranglétrát, majd menedzser pozícióba került, egy másik helyszín központjáért felel. Bevis minden ötletét blokkolta. Bevis szerint a probléma maga Jim volt.

A jelenben, egy évtizeddel később, Jim és Bevis jó cimborák. Jim olyasvalaki, akire Bevis mindig számíthat, sőt mi több, Bevis szerint Jim az egyik leglojálisabb, leggondoskodóbb, legigazibb ember, akit valaha ismert. Miután Bevis otthagytta a központot, és saját vállalkozásba kezdett, Jim több alkalommal is igénybe vette Bevis szolgáltatásait, hogy saját csapatát fejlessze.

Mi változott? Itt jelenik meg a Motivációs Térkép ereje. Felfedi, mi is történt, és megmutatja hogyan fejlődött a kommunikáció, az összhang és a csapatmunka.

Ha megnézzük Jim és Bevis három legfőbb motivátorát, a következőt látjuk:

Jim Top 3 motivátor
Amire vágyik

MEGŐRZŐ
biztonság

SZAKÉRTŐ
tanulás

FELFEDEZŐ
*hatással lenni,
változást hozni*

Bevis Top 3 motivátor
Amire vágyik

SZABADSZELLELEM
függetlenség

FELFEDEZŐ
*hatással lenni,
változást hozni*

ALKOTÓ
innováció

8. Karriercoaching

A Motivációs Térkép egyik legnyilvánvalóbb felhasználási módja a karriercoaching. A legtöbben, mikor karrierváltást, vagy egyéb nagyszabású változást terveznek az életükben, pénzügyi, földrajzi, családi és érzelmi szempontok alapján hozzák meg a végső döntést. Nagyon kevés karrierváltást tervező ember vizsgálja meg saját tudat alatti értékeit, és törekszik olyan döntés meghozatalára, melyben az új karrier és saját értékei között 100 százalékos összhang van, szem előtt tartva azt is, hogy az értékek és a hiedelmek idővel változhatnak.

Éppen itt lehet nagy segítségünkre a Motivációs Térkép. Saját profilunkból ugyanis pontosan megtudhatjuk jelenleg mi motivál bennünket karrierutunkon, mostani munkahelyünkön miként teljesülnek motivációs szükségleteink, és várhatóan milyen módon változnak majd az értékeink a közeljövőben.

A „majdani változást” fontos kiemelnünk, mivel a Térkép a pszichometrikus tesztekkel ellentétben nem sztereotipizálja az embert. Mindezzel együtt talán nem okoz meglepetést, hogy egyes szakmáknak van tipikus Térkép profilja, így amikor karrierváltást tervezünk, érdemes ezt is figyelembe venni. Saját kutatásunkban 144 szektorban több mint 28.000 ember profilját vizsgáltuk meg, melyekből számos következtetést sikerült levonnunk.

A 8.1 ábrán 10 szektor¹ legfőbb három motivátora látható, a minta nagyságának megjelölésével, mely alapján meghatároztuk a sorrendet. A számokat tovább bonthatnánk nemzetiségre, korra, nemre², szerepkörre, ám ezek nélkül is nagyon meggyőzőek. A legmeghökkenőbb, hogy mind a tíz szektorban a Felfedező³, vagyis a jelentőségteljes munka és az értékteremtés igénye áll az első helyen. Ez az adat önmagában is alátámaszt két fontos információt: elsősorban azt az elméletet, mely szerint az emberek nem csupán a pénz miatt akarnak dolgozni. Igaz, a bankszektorban az Építkező a harmadik motivátor, de csak a harmadik, és csak ebben a szektorban. Simon Sinek, *Start with Why (Kezdj a miérttel)*⁴ című nagy sikerű könyvében arról ír, miként vesznek el a vállalatok a *mit* és a *hogyan* kérdéskörében, ami bizony erősen demotiválja a munkavállalókat, hiszen ők a *MIÉRT*-re kíváncsiak, az okra, amiért minden reggel kikelnek az ágyból. Saját kutatásunk⁵ is Sinek igazát bizonyítja: a küldetéstudat táplálja a Felfedező motivátor központi igényét, mely szerint az ember pozitív hatással szeretne lenni a világra.

Shaun stabilitást és biztonságot vár el, fontos számára, hogy pénzügyileg is változatlan maradjon minden. Ezek az elvárások számos akadályt gördítenek Leon tervei elé, és erősen korlátozzák a szükséges változások bevezetését, melyre Leonnak, tervének megvalósításához szüksége van.

GYAKORLAT 8.9

Van olyan kollégája, akinek motivációs preferenciái az önével ellentétesek lehetnek? (Ha coachként, vagy vállalkozóként dolgozik, gondoljon ügyfeleire, vagy beszállítóira.) Ha van ilyen kollégája, vagy ügyfele, vajon hogyan tudná hasznosítani a tanultakat, és nagyobb befolyással lenni rájuk?

Az eredmény

A coachingfolyamat eredményeként Leon és Shaun megállapodtak. Leon új irodát nyit Szingapúrban (ez lesz a cég első tengerentúli irodája), miután a londoni iroda elérte a kitűzött célszámait.

Azóta mindez sikeresen megtörtént, sőt Leon úgy döntött eladja saját üzletrészét, hogy több időt tölthessen családjával (és erősítse, fejleszse a Szabad Szellem motivátorát), illetve azzal foglalkozhasson, amiben több értéket lát: saját coaching karrierjének felépítésén (mely a Felfedező motivátort fejleszti).

Karrier coachként feladatunknak tekintjük, hogy hozzásegítsük ügyfeleinket a sikerhez, ami egy komplex feladat. A legtöbb karrier coach csupán az előléptetésre, a következő lépcsőfokra koncentrálnak. Mi azonban, a Motivációs Térkép használatával más irányból közelítünk. Először is meg kell állapítanunk, mit jelent az ügyfél számára a siker, ezt pedig részben a Térképből olvassuk ki, hiszen ez mutatja meg, mire is vágyunk valójában. Erősen bátorítjuk a tudatalatti felderítését is, melynek mélyére ásva megfogalmazhatóvá válik a küldetés. Mindezek mellett, ha alkalmazotti munkaviszonyt keresünk, fel kell ismernünk és meg kell értenünk a munkáltató elvárásait is, melyek vagy nagyon egybevágóak erősségeinkkel, vagy kevésbé. Coachként a mi feladatunk az is, hogy segítsünk az ügyfélnek megtalálni az egyensúlyt a két oldal elvárásai között.