

Erős Ilona – Bernd C. Leygraf

Racionalitás és varázslat a szervezetben Néhány szó a Gestalt alapú tanácsadásról¹

A világ ma ...

„Az emberi dolgokban kölcsönösség és egyensúly van az ok és az okozat között. Az okra legalább akkora hatással van az okozat, mint amennyire az ok kiváltója az okozatnak.

Eric Hoffer

Nemrégiben le kellett adnunk egy, a Gestalt-ról szóló tanulmányt egy humán erőforrás vezetőknek szánt kiadványba, és a szerkesztő a cikkbe olyan változtatásokat is betett, amelyek racionálisan egyértelművé varázstolták a leírt összefüggéseket. Ez lehet, hogy megfelelt az ő igényeinek, de az is lehet, hogy tudja, hogy az üzleti világ a racionalitást, az azonnal megérthető összefüggéseket kedveli.

Nehéz idők járnak a szervezeti tanácsadókra: a legutóbbi időkig a magyar szervezetek – teljesen érthetően – nem látták értelmét annak, hogy szervezetfejlesztőt alkalmazzanak. Elég volt nekik a működésük technikai feltételeinek fejlesztése, az életben maradás a hullámzó gazdaságban. Még ha tudták is, hogy problémákkal megterhelten vezetik a cégüket, miért bajlódjanak még egy szervezetfejlesztővel is, aki a sztereotípiák szerint amúgy sem csinál mást, mint elkéri az órát, hogy megmondja, mennyi az idő.

De nemcsak a magyar gazdaságban jelent nehézséget munkát szerezni azoknak, akik vezetők számára kívánnak tanácsot adni, hanem a nyugati gazdaságokban is, a most már évek óta húzódó recesszió miatt. Persze fel is merül a kérdés, hogy ha a gazdaságok nem lettek jobbak, akkor valóban mi is az értelme szervezeti-vezetési tanácsadót alkalmazni.

Egyre erősebb a meggyőződésünk, hogy ahogy a lineáris és hierarchikus racionalitással felépített szervezetek egyre kevésbé fognak tudni megfelelni a komplex kihívásoknak, úgy igaz ez az ilyen jellegű tanácsadásra is. Azok a szervezetek tudnak kellő rugalmassággal reagálni a környezeti feltételek változására, amelyek megengednek maguknak némi rendezetlenséget, sokszínűséget, és nem kizárólag észérvekkel megmagyarázható folyamatokat. Az a tanácsadási kultúra hoz hosszú távon elégedettséget és eredményt, amely az ok-okozati logikán kívüli dimenziókat is be tudja hozni a képbe, és mozgósítani képes.

¹ A tanulmány megjelent az Alkalmazott Pszichológiában 2003-ban.

A Gestalt

A tanulás nem más, mint annak felfedezése, hogy valami lehetséges. A tanítás annyit jelent, mint megmutatni másoknak, hogy valami lehetséges.

Fritz Perls

A Gestalt orientációjú tanácsadás legyen szó pszichoterápiáról vagy szervezeti munkáról, a teljességet keresi. Amikor a negyvenes években Németországból először Dél Afrikába, majd az Egyesült Államokba menekült Fritz Perls ragaszkodott az eredeti német Gestalt szóhoz, ahelyett, hogy egy, az angolul beszélők számára könnyen befogadható szót keresett volna, akkor az „értelmes egész”, a teljes képre törekvés szavát kívánta megtartani.

A Gestalt vagy alaklélektani irányzatot a pszichológiában az 1920-as években dolgozták ki, amikor az első világháborúban fejsérült katonákat vizsgáltak, akik részelemekből nem tudtak összetenni értelmes képet. Akkor ismerték fel, hogy amikor egészségesen működünk, akkor a meglévő információk alapján, legyenek azok bármilyen töredékesek, valamilyen egészesen értelmezést hozunk ki. Találkozunk valakivel, és rokonszenves az első pillanattól, de az is lehet, hogy hasonló módon beszél, mint előző, nem kedvelt főnökünk, és kerüljük vele a további találkozásokat. Korábbi tapasztalataink alapján kiegészítjük, és értelmezhetővé tesszük a képet, létrehozunk egy értelmezhető alakot, németül: Gestaltot.

Úgy szervezzük élményeinket és gondolatainkat, hogy azok értelmezhető alakot adjanak ki. Ennek megfelelően mindenkinek másként jelenik meg a valóság. Ezért a kérdés nem annyira az, hogy ez a szubjektív valóság mennyire felel meg az objektívnek, mert nem is hisszük, hogy nekem mint tanácsadónak objektívebb a világról alkotott képem, mint ügyfelemnek. Sokkal inkább az a kérdés, és ezen dolgozunk ügyfelünkkel, hogy az ő „alakja” mennyire segíti abban, hogy a rendszere hatékony kapcsolatban legyen környezetével, illetve alrendszerei egymással.

Ezzel el is értünk egy másik fontos jellemzőhöz, mégpedig ahhoz, hogy a Gestalt felfogás rendszer-szemléletű. Minden személyt, csoportot, illetve szervezetet olyan rendszerként értelmez, amely legjobb tudása szerint szerveződik, és lép kapcsolatba a környezetével. Megformál egy alakot, gestaltot, amely tisztán kiemelkedik a kissé elmosódott háttérből.

Például az a gestalt, amely szerint egyik multinacionális nagyszervezetünk működik, az, hogy „elsők vagyunk.” Számukra minden erről kell, hogy szóljon. Ehhez képest minden egyéb tényező kevésbé tisztán érzékelt „háttérként” jelenik meg, és kevésbé tudatosított. Az „elsők vagyunk” alakjának megfelelően folytat agresszív piaci politikát, és rendel alá e kép fenntartásának minden egyéb szempontot, például alrendszerei működését.

Ha a rendszer környezetével kialakított kapcsolata nem hozza a kívánt eredményeket, és ez a tény fontossá vált annyira, hogy tanácsadó közreműködését igénylik, akkor a tanácsadó feladata olyan tényezők tudatosítása, amelyek eddig háttérbe szorultak a rendszer tagjai számára. Ha ez megtörténik, és új vagy módosított gestalt keletkezik, akkor a rendszer már ennek megfelelően fog működni. Ebből következik, hogy a tanácsadónak tulajdonképpen alig van más dolga, mint olyan tényezőkre felhívni a figyelmet, és az ezekkel kapcsolatos tudatosságot erősíteni, amelyek eddig is jelen voltak, de mondhatni „takarásban”. Ha kialakul a közös kép, akkor a rendszer már megteszi azokat a lépéseket, amelyeket hasznosnak tart.

Egy tanácsadás során kialakult az a helyzet, hogy az ügyfelek és tanácsadók csak tolmácon keresztül beszélhettek egymással. A tanácsadók a második alkalommal szó nélkül elhelyezkedtek abba a helyzetbe, ahogy előzőleg ügyfeleiket látták. Az ügyfeleknek egy pillanat alatt világossá vált a hierarchikus és a kommunikációt gátló elrendeződésük, és innen kezdve pontos képük volt arról, miért nem haladnak előre az elképzeléseikkel.

A rendszer önmozgása az új alaknak megfelelően tetten is érhető, amikor például valamit megbeszélünk egy ügyféllel, egyetértésre jutunk vele valamilyen tekintetben, és amikor újra találkozunk, akkor már egészen mást képvisel. Ez a helyzet sok tanácsadónak csalódást okoz, és az ügyfél megbízhatóságát vonja kétségbe, de értelmezhető úgy is, hogy ügyfelünk figyelembe vett olyan környezeti szempontokat, amelyek a korábbi megbeszélésen kialakított közös képre nem hatottak, azaz a rendszer és a környezet kapcsolatát egymáshoz igazította.

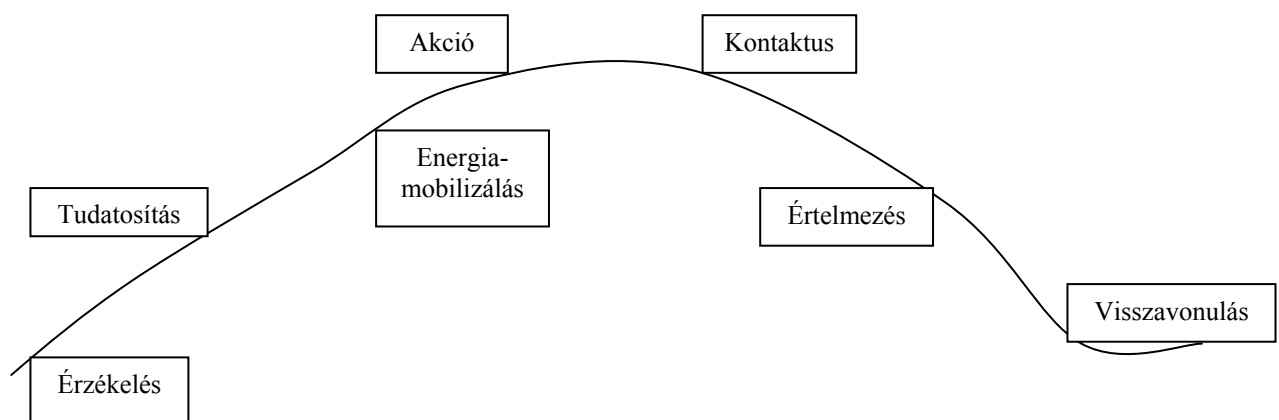
Minden beavatkozás változás-kezelés része. A hagyományos felfogás szerint tisztán kell érteni, hogy mi a probléma a jelenlegi helyzettel, meg kell határozni, hogy hova akarunk eljutni, aztán kidolgozni az útvonalat, és menni rajta. Sok tapasztalatunk van ezzel az eljárással, és sok gondunk is az eredményességével. A Gestalt felfogásban dolgozó tanácsadók egy másik fontos alapelve a „változás paradoxona” nevet viseli. Ezt Arnold Beisser a Gestalt terápia egyik alapítója dolgozta ki, és azt mondja, hogy „változás akkor következik be, amikor valaki azzá válik, ami, és nem, amikor az próbál lenni, ami nem.” Azaz nem meggyőznünk kell az ügyfelet arról, hogy melyik út a számára megfelelő, és hogyan kell azon végéig menni, hanem a fennálló, a status quo teljes elfogadásával kezdődik az igazi változás.

A Gestalt modell

A tapasztalat nem az, ami történik veled, hanem az, amit kezdesz azzal, ami történik veled.
Aldous Huxley

A Gestalt terápia volt az első, amely az egészséges folyamatot definiálta, és ehhez képest határozza meg a patológiát. Az egészséges folyamatot a lényegében máig egyetlen és ránézésre igen egyszerűnek látszó modell mutatja meg.

A Gestalt tapasztalati, illetve élmény modellje



A folyamatban, ha zavartalanul zajlik, két értelmezési, Gestalt-formálási fázis van. Vegyük azt a példát, hogy meglátunk valakit (érzékelés), és felismerjük, vagy rokonszenvesnek találjuk (tudatosítás). Itt adunk először jelentést annak, amit érzékszervileg felfogtunk. Úgy döntünk, hogy megszólítjuk (energia-mobilizálás). Ez meg is történik (akció), és teljes figyelmünkkel beszélgetni kezdünk (kontaktus). A figyelem nemcsak ráirányul, hanem saját érzéseinkre is eközben, azaz nemcsak vele lépünk a folyamat során kontaktusba, hanem saját magunkkal is. Ha ez valódi kontaktus, akkor ebből valamilyen mértékben megváltozva,

„tanultan” jövünk ki, egy újabb jelentéssel, értelmezéssel, valamiféle elégedettséggel gazdagabban (értelmezés). Ez teszi lehetővé, hogy le tudjuk zárni, és ebből a kapcsolatból ki tudjunk vonulni (visszavonulás), egyben nyitottá téve magunkat egy újabb ciklus lefolytatására.

A hullámvonal az energiaszintet jelzi, azaz a rendszernek egészséges folyamat esetén az akció és a kontaktus tájkán legmagasabb az energiaszintje, és a visszavonuláskor visszavonja energiáit is ettől a kapcsolattól. A magas energia szükséges a cselekvéshez, az alacsony energia szükséges ahhoz, hogy nyitottakká tudjunk válni egy újabb ciklusra.

Nagyon fontos elem a kontaktus. Ez az a történet,

1. amelynek során önmagunknak vagy másnak az „érintettsége”, „megismerése”, „elérése” jön létre
2. amelynek során érdekes, befogadható tárgyak észlelése és feléjük irányuló magatartás zajlik
3. amely különbözik az együttműködéstől vagy önmagunk feladásától, azaz
 - a.) határjelenség,
a leggazdagabb momentumaiban élményt élünk át önmagunkról és a másikról, és energiacsere történik
 - b.) nem jelent kölcsönösséget vagy azonos érdeklődést, érzelmet, stb. az élmény mindkét oldalán
4. lényeges része a tanulás és változás folyamatának
 - a.) saját magunk és a világról alkotott képünk változását jelenti: nem jelentheti a változatlanul maradáást
 - b.) ezen keresztül éljük át önazonosságunkat
 - c.) A fejlődés úgy is értelmezhető, mint a kontaktus-képesség kiterjedése

Az élmény-ciklus éppen úgy értelmezhető egyszemélyes, mint szervezeti rendszerekre vonatkozóan. A személyes ciklus elég nyilvánvalóan végigkövethető például egészséges szexuális vonzódás és kapcsolat esetén. Úgyanígy jól felismerhetjük a blokkokat is, amelyek megakadályoznak akár a tudatosításban, az energia-mobilizálásban vagy a kontaktus létrejöttében, esetleg a lezárásban és visszavonulásban.

A ciklus működése nem kevésbé látható vállalati rendszerekben. Mondjuk egy szervezet tagjai rosszul érzik magukat, összeszorul a gyomruk, amikor hétfőn dolgozni mennek (érzékelés). Zajlik a folyosói egyeztetés, hogy mit is jelent ez (tudatosítás). A tudatosításnak több szintje lehetséges, az is, amikor vezetői értekezleten beszélnek róla, vagy amikor a tanácsadó jelez vissza egy diagnózis fázist követően, és közösen keresik az értelmezést. Döntés születik arról, hogy milyen lépéseket kell tenni, és a helyzetről, illetve a szükséges lépésekről szervezeti szinten egyeztetés zajlik (energia-mobilizálás). Létrejönnek akciócsoportok, terveznek (akció), és kapcsolatba lépnek a szervezet különböző egységei egymással, és lépéseket tesznek a helyzet javítására (kontaktus az alrendszerek között, illetve a teljes rendszer és környezete között). Megállapítják, hogy mire jutottak, illetve milyen célokat nem értek el (értelmezés), és milyen következtetéseket vonnak le ebből. Lezárnak tekintik a témát, és egy újabb felé fordulnak (visszavonulás). Ezen a példán az is nyomon követhető, hogy a rendszer részei különböző fázisokban tarthatnak. Amikor a vezetői csoport kommunikálja a változást, akkor az számára már az akció, illetve kontaktus fázisa lehet, míg a szervezet többi része számára esetleg még csak a tudatosítás. Ha ezek a fázisok és energiaszintek tartósan eltérnek egymástól, nem hangolódnak össze, nem sok esély van a sikeres változásra.

Rengeteg ponton blokkolódhat ez az egészséges folyamat, és a Gestalt alapon dolgozó tanácsadó természetesnek is tekinti ezeket a blokkokat, mondhatni, ha nem lennének, nem is lenne rá, mint külső támogatóra szükség. Ezen blokkok felismerése, és a velük való munka az egyik legizgalmasabb és legnehezebb része a tanácsadói feladatnak, amelyről a következő részekben lesz szó.

A Gestalt orientációjú tanácsadó alapfeladatai

„Én magam mindig kész vagyok tanulni, még ha nem is mindig vagyok felkészülve arra, hogy tanítsanak.”

Winston Churchill

Ahhoz, hogy a Gestalt modell szerinti egészséges folyamathoz segítsük ügyfelünket, a következő alapfeladatokat kell ellátni:

1. Belépni a rendszerbe, megfigyelni, és szelektíven megosztani, amit érzékszervi úton észleltünk, ilyen módon megalapozni a jelenlétünket a rendszerben

A Gestalt irányzat nagyon erőteljesen dolgozik az érzékszervi úton gyűjtött adattal, és ezek visszajelzésével, akár értelmezés nélkül. Sokkal erőteljesebb, amikor azt a megfigyelésünket közöljük ügyfelünkkel, hogy húzogatja a karján a bőrt, mintha azt mondjuk, hogy idegesnek látszol. A tanácsadásaink és a tanításaink során éljük át újra és újra, milyen nehéz nem az interpretációt közölni a másikkal, hanem megmaradni a megfigyelt adat egyszerű közlésénél. Amikor viszont sikerül ezt tennünk, nagyon nagy hatást tudunk elérni. Éppen ezért is fontos a válogatás, csak a legfontosabbnak tűnők közlése.

2. A saját élményeinkkel (érzések, gondolatok, észlelések) is kapcsolatot teremteni, ezeket is szelektíven megosztani, ilyen módon is megalapozni a jelenlétünket a rendszerben.

Az ügyfél annál inkább érzi, hogy jelen vagyunk az ő számára, minél inkább jelen vagyunk a magunk számára is. Nagyon értékes információ, amikor elmondjuk, hogy az adott pillanatban mit élünk át. Egyszer, mikor egy cégvezetőnek azt mondtam, hogy a beszélgetésünk során elbizonytalanodtam, hogy mit is akar tőlem, azt válaszolta: “látod, ezt csinálom a beosztottaimmal is.” És innen kezdve tudtunk arról beszélni, hogy hogyan változtatja a követelményeit percről percre.

3. Az ügyfélrendszer energiájára összpontosítani, és a közös gestaltok megjelenésére vagy hiányára, mindenhol, ahol energia keletkezik: ilyen módon támogatni az energia mobilizálást, hogy valami megtörténhessék.

Annak felismerése és tudatosítása, hogy egy adott témánál milyen energiaszinten van az ügyfél, és milyen energiaszinten mi magunk, sok gyakorlással, leellenőrzéssel fejleszthető. Ez fontos forrás a tanácsadói munka számára, mert a Gestalt felfogása szerint azon a ponton kell a beavatkozást megvalósítani, ahol magas az energiaszint. Már volt korábban arról szó, hogy az alrendszernek is lehet különböző az energiaszintje. Azt is fontos tudni, hogy amikor beavatkozunk az egyik alrendszer területén, az hat a másik alrendszer energiaszintjére is.

4. Tiszta, jelentésteli, erős kapcsolat létrejöttét támogatni az ügyfél rendszer tagjai között, beleértve a kapcsolatot velünk is.

A tanácsadó működésével modellt nyújt ügyfelének. A tiszta, egyértelmű, megfigyelésekkel megalapozott kommunikáció, az elfogadó, ugyanakkor szelíden konfrontáló magatartás olyan minta, amelyből az ügyfelek észrevétlenül tanulnak. Különösen hasznos, ha a tanácsadói csoport tagjai konfliktusuk kezelését tudják mintaként szolgáltatni. Nem a technikák, hanem a hiteles magatartás tanít.

5. Abban segíteni az ügyfélrendszer tagjait, hogy az egyes munkafázisok (mint a ciklus egyes egységei) folyamatáról minél tudatosabb képük legyen, és hogy megtanuljanak ezen fázisokon végigmenni, beleértve azt is, hogy le tudjanak zárni problémákat és lezáratlan ügyeket.

Ügyfeleink általában nagyon otthonosan mozognak az együttműködés tartalmi kérdései között, és nagyon nincsenek otthon a folyamat témáiban. Ha valamit mi mint tanácsadók értékékként be tudunk vinni a rendszerükbe, akkor az annak tudatosítása, hogy hogyan zajlik az együttműködés, milyen szépségei vannak, és milyen hiányosságai.

Amikor például felhívjuk a figyelmüket olyan adatokra, mint az ő energiaszintjük az egyes témák felvetésekor, vagy a saját energiaszintünk, ez olyan tanítás lehet, ami nem hat kioktatásként, ezért nem indít be ellenállást.

Felvethető, hogy talán csak a megfogalmazások különböznek a Gestalt és a más alapon működő tanácsadó között. Tudjuk, hogy a megnevezések is már jelzik a hangsúlyokat, amúgy valóban sok tekintetben hasonlít, és néhány más tekintetben különbözik az, ahogy ezt a munkát végezzük.

Érdeemes kiemelni néhány különbséget a szokott módon és a Gestalt orientációval dolgozó tanácsadó működésében:

Általában a szervezeti tanácsadók	Gestalt orientációjú tanácsadók
Analizálnak és „objektíven” értékelnek	A kép teljességét keresik, elfogadva, hogy pillanatnyilag ez a jó, szubjektív valóság
A rendszer belső elemeinek javítására törekszenek, szakmailag elfogadott elvek alapján	A rendszer és környezete hatékonyságának javítására törekszenek, a rendszer és a környezet aktuális energiái alapján
A változás kényszerét és vonzerejét hangsúlyozzák, ezzel támogatva a változást	A status quo elfogadását hangsúlyozzák, ezzel támogatva a változást
Harcolnak az ellenállással	Támogatják az ellenállást

A fenti pontok közül talán csak az utolsóról nem volt szó, s az, hogy a Gestalt alapon dolgozó tanácsadó támogatja az ellenállást, önmagában elég döbbenetesen hangozhat valakinek, aki kellő energiával szereti belevetni magát egy szervezet változási folyamataiba.

Tapasztalataink szerint egy ilyen belelendülés, és együttlés a változást legenergiusabban akarókkal nagyon kielégítő érzéseket kelt bennünk, mindaddig, amíg a folyamat le nem áll, a vártnál korábban, vagy el nem laposodik, jelentőségét nem veszti.

Hogy miért is támogatjuk az ellenállást, arról később még lesz szó, itt csak annyit, hogy amikor azt mondjuk, hogy a tanácsadó támogatja az ellenállást, akkor arról van például szó, hogy annak, amit a változás akadályának látnak, a jó oldalát emeli ki, az értékét, a hasznát. Ezt téve, segít elfogadni azt, ami van (status quo), és paradox módon, anélkül, hogy ő beszélne róla, segíti az ügyfélben tudatosítani a károkat, hátrányokat.

Most érdemes megnézni, hogy hogyan is végzi a feladatait az a tanácsadó, aki Gestalt orientációval dolgozik.

Jelenközpontúság – az itt és most

Az ember néha szélvédő, néha meg bogár.
Mark Knopfler

A Gestalt irányzat mind a terápiában, mind a szervezetfejlesztésben elsősorban a **jelenből**, és az **érzékszervileg most felfogható jelenségekből** indul ki. A tanácsadó „körülnéz” a szó valóságos értelmében. Nem összpontosít egy témára, mert ha ezt teszi, lehet, hogy az adott témát nagyon jól felméri, de kizár olyan információkat, amelyek aztán új megoldásokhoz vezethetnek. Sokkal fontosabb, hogy „pásztázza” a környezetet, vegyen észre olyan apró jeleket, amelyek elkerülik a figyelmünket, amikor egy dolgot akarunk minél teljesebben és mentálisan megérteni. Ebből következik, hogy nem pusztán a szavak értelmével foglalkozik, amikor valakivel beszélget, hanem a hangszínnel, megállásokkal, gesztusokkal, izomtónussal. A beszélő teljes viszonyulását az elbeszélésben közölt személlyel vagy helyzettel kapcsolatban ezek a tényezők sokkal inkább közvetítik, mint a megszokottan használt szavak. Ez pedig többet elárul a status quo-ról, és teljesebb jelentéshez segít hozzáférni.

A megfigyelések nemcsak a külső jelenségekre, hanem a tanácsadó belső folyamataira vonatkozóan is fontosak. Azzal a felfogással dolgozunk, hogy a tanácsadó legfőbb eszköze önmaga, és nagyon tudatában kell lenni, hogy hogyan hat rá az ügyfél személye, magatartása és környezete. Ehhez az kell, hogy teljességgel jelen legyen önmaga és az ügyfél számára, illetve vegye észre, amikor kilép.

Azt is észre kell venni, és tudatosan alkalmazni, hogy a tanácsadó megjelenése és működése hogyan hat az ügyfél személyére, illetve az ügyfélrendszer egészére. Gyakorlatilag amint egy tanácsadó betette a lábát egy szervezetbe, attól a pillanattól hat arra. Elterjed a híre, találgatások kezdődnek, hiszen az emberek értelmezhető képet kívánnak kialakítani a töredékes információból. Beszélünk valakivel, az ebből valamit továbbad másoknak, már megsűrve a saját világán keresztül, és így máris zajlik a tanácsadó beavatkozása a szervezet életébe, jórészt az ő tudatán kívül.

Mindez sok tudatosságot igényel, de nem analízist. A Gestalt alapon dolgozó tanácsadó nem törekszik alapos elemzésre, fontosabb, hogy nyitott legyen a benyomásokra, és ezeket tényszerűen, ítékezés nélkül vissza tudja jelezni az ügyfélnek, akár az értelmezésével együtt, de még fontosabb, hogy előhívja az ügyfél értelmezését, azt a jelentést, amit az ügyfél tesz hozzá az adatokhoz.

Amikor először találkoztunk egy szervezet vezetőjével, feltűnt, hogy mennyire nem formális sem az öltözéke, sem a beszédmódja. Ez nagyon kellemes és megnyugtató volt. Amikor arról beszélt szellemesen, hogy a hivatalos pozíció-megnevezése helyett jobban szeretné, ha egy másik, alacsonyabb rangot tükröző elnevezést használnának, arra a következtetésre jutottunk, hogy nem szeret a pozíciójából eredő hatalommal élni. Ezt vissza is jeleztük neki, amit ő jóváhagyott. Innen kezdve mozoghatok tanácsadóként viszonylagos biztonsággal abban a kultúrában, amit ő vezetéként ilyen módon meghatároz, és amire feltevésünk szerint az lehet jellemző, hogy oldott légkörben dolgoznak az emberek, de nem feltétlenül érzik magukat biztonságban az egyértelmű korlátok hiánya miatt. Ha tovább dolgozunk együtt, az embereivel való beszélgetésből kell további információt szerezni ahhoz, hogy ezt a feltevést megalapozottnak lássuk, és kiindulásként kezeljük az ő vezetési stílusának fejlesztésében való támogatáshoz.

Ahhoz, hogy ne mi elemezzük ki a látottakat, hanem fogadjuk el valóságként, ahogy ügyfelünk értelmezi azokat, hinni kell abban, hogy

- (1) az ő képe az ő helyzetében releváns, és
- (2) képes ezen változtatni, ha látja annak értelmét,
- (3) képes fejlődni, és meghatározni a saját fejlődési sebességét, és ez a legjobb neki.

Ha egy tanácsadó erre a hitre nem képes, akkor működése nyomán az ügyfél azt éli meg, hogy olyan irányba, azzal a sebességgel nyomják őt, amely nem az ő iránya, nem az ő sebessége, és előbb-utóbb ki fog jönni e nyomás alól. Én magam is megéltem korábban olyan ügyfélkapcsolatokat, amelyek egyszer csak váratlanul megszakadtak.

A tanácsadó-ügyfél munka egy közös tánc, amelynek lépéseit közösen próbálgatják, ügyfél és tanácsadó. És arra is fel kell készülni, hogy a zene és a tánclépések a tánc közben változnak.

Rendszerszemlélet

„A láb érzi a lábat, amikor a láb érzi a földet.”
Buddha

Rendszerként tekintünk önmagunkra, az ügyfelünk személyére, a vezetői csoportra, az egyes osztályokra, a szervezet egészére, vagy akár két, egymással bizalmas kapcsolatban lévő kulcsszemélyre. Ezek olyan, viszonylag zárt egységek, amelyek kapcsolatban vannak a környezetükkel, és ennek a kapcsolatnak a hatékonyságát célszerű javítani.

Egy kiskereskedelmi vállalatnál dolgoztunk, ahol kiderült, hogy a központ és a boltok között nagyon feszült a viszony. A központ önfenntartó zárt rendszerként működött, hite szerint minden fontos szakértelmet felhalmozva, és ezért a döntéseket centralizálva. Nem bíztak a boltok vezetőinek döntésképeségében, azok pedig úgy gondolták, hogy ők tudják, mi kell a vevőnek, hiszen ők találkoznak velük, ezzel szemben a központ beszerzési politikája mellett nem tudják a vevőket igényeiknek megfelelően kiszolgálni. A központ mint rendszer nagyon élesen húzta meg a határait, a boltokkal mint környezetükkel nem volt eredményes a kommunikáció. Ez a helyzet korlátozta a cég egészét abban, hogy a vevőkkel mint környezetükkel hatékonyan tudjanak együttműködni. Ha ez nem változik, pénzügyileg is mérhető vesztesége keletkezik a rendszer egészének, és hihetetlen mértékű energia szivárog el abban az erőfeszítésben, hogy a központiak fenntartsák zártságuk fontosságának képzetét, a „periférián” lévőknél pedig abban a törekvésben, hogy kiskapukat találjanak.

Említettem, hogy a tanácsadó vagy tanácsadó páros maga is egy rendszer. Ráadásul olyan rendszer, amely modellt kínál az ügyfélnek működés közben, például azzal, hogy pontosan és egyszerűen ki tudja fejezni a saját igényeit, és azt is, hogy mit vár el a partnerétől vagy az ügyfelétől. Ez például nagyon fontos modell a magyar szervezeti kultúrában, amelyre elég általánosan jellemző, hogy elvárjuk a dolgokat, anélkül, hogy pontosan, egyértelműen kifejeznénk, hogy mit is várunk el.

Minden esetben másvalami modellértékű. Egy olyan szervezetben, ahol a tökéletességre törekszenek, és azzal nyomasztják magukat a szervezet tagjai, hogy minden hibát végzetesnek tekintenek, és ezzel rengeteg kárt okozhatnak az egyéneknek is, a szervezetnek is, a tanácsadó azt modellezheti, hogy hiba elkövethető, kimondható, és ha szükséges, javítható.

Ahhoz, hogy a tanácsadó modelltént szolgáljon a szervezet számára abban a tekintetben, ami hiányzik a rendszerből, ahhoz neki valamelyest különbözőnek, idegennek kell lennie, nem olvadhat be a szervezetbe. Persze kiáltóan más sem lehet, mert akkor a modell a

furcsasága miatt nem hat. Emiatt maga a tanácsadó is folyton változik valamelyest, egyre többet mutat meg a hiányzó elemből.

Szelíd konfrontáció

Ha továbbra is azt hisszük, amit mindig is hittünk, akkor továbbra is azt tesszük, amit mindig is tettünk. Ha pedig továbbra is azt tesszük, amit mindig is tettünk, akkor továbbra is azt kapjuk, amit mindig is kaptunk.
Marilyn Ferguson

A Gestaltot **konfrontatív** eljárásnak tartják, nem véletlenül, hiszen a tanácsadó dolga a megtapasztalt jelenségeket szelektíven megosztani az ügyféllel. A szelektivitás azt jelenti, hogy nem mindenről számol be, amit lát, hall, átél, hanem csak arról, amit az adott pillanatban a legfontosabbnak tart kimondani. Nem árasztathatjuk el ügyfelünket olyan mennyiségű információval, amit nem képes feldolgozni. Nem azért nem képes minden információt feldolgozni, mert szellemi képességei ne lennének meg erre, hanem azért, mert ezekhez neki, mint a rendszer tagjának érzelmei kötődnek, és az érzelmileg telített információból csak korlátozott mennyiséget tudunk befogadni.

Minden rendszernek megvan a maga energiaszintje, és ezen a tanácsadó nem tehet erőszakot. Figyelni kell, tiszteletben tartani, időnként akár kimondani, és abban a sebességben haladni, amelyre az ügyfél-rendszer abban a pillanatban képes.

Amikor azt mondom, hogy a megtapasztalt jelenségeket a tanácsadó megosztja az ügyfelével, akkor ezt úgy értem, hogy azokat is, amelyek a saját rendszerére vonatkoznak. Egy vezető sokat tud kezdeni azzal a tudással, hogy az ő működése hogyan hat rám, mert beosztottaitól ezt közvetlenül valószínűleg sosem fogja megtudni.

A Gestalt különbözik tehát azoktól a tanácsadási felfogásoktól, amelyek elsősorban kérdésekkel operálnak, illetve azoktól, amelyekben a tanácsadó úgy viselkedik, mintha ő objektív, karcólásmentes tükör lenne az ügyfél számára, amelyben még torzulások sincsenek. Az, ahogy a tanácsadó tudatosítja az átélt jelenségeket, legalább annyira szól az ő múltjáról, mint az ügyfél jelenéről. Ezt lehet hiányosságnak is értelmezni, de ha úgy vesszük, éppen ezért tudhat a tanácsadó sokat nyújtani ügyfelének.

Ehhez az kell, hogy az átélt élményeket a tanácsadó el tudja fogadni, fel tudja dolgozni, és képes legyen arra, hogy az ügyfelének elmondott visszajelzések többnyire **értékelésmentesek** legyenek. Azaz ne érezze úgy, hogy valamely jelenség vagy valamely érzés önmagában jó vagy rossz. Ezek a jelenségek vagy érzések adatok az ő számára, információt nyújtanak, de csak akkor, ha nem zárja el magát előlük. És ha elmondja az ügyfelének, ugyanilyen elfogadóan, akkor annak számára is információ lesz, amivel tudni fog kezdeni valamit.

Egyik ügyfelemmel már évek óta dolgozom, de minden évben csak egy rövid ideig, majd a következő évben megint hív. Ilyenkor beszámol arról, hogy az elmúlt időszakban, amikor nem találkoztunk, mi történt velük. Egyszer, amikor ez történt, csalódott, frusztrált lettem, úgy éreztem, hogy semmi eredménye nem volt a közös munkának, mintha ugyanott tartana, mint egy évvel korábban. Ezt mondtam neki. Nagyon jó beszélgetés lett belőle, amelyben ő elmondta, hogy miben volt számára jelentősége a közös munkának, én pedig megértettem és elfogadtam tanácsadói korlátaimat a szervezetre történő hatásban.

Éppen az értékelésmentesség miatt a Gestalt alapon dolgozó tanácsadó konfrontációja egyfajta szelíd konfrontáció, ügyfele azt érzi, hogy a tanácsadó kemény és egyszerre támogató is az adott helyzetben. Ez biztosságot sugároz, és ugyanakkor inspiráló a számára.

Fontos eleme a konfrontálásnak az, hogy adatszerű tényeket közöl, többnyire meghagyva az ügyfélnek az értelmezést, és mindig meghagyva neki a döntést az értelmezésről. Az ügyfél joga azt eldönteni, hogy egy adott, problémának értelmezett helyzetet meg akar-e változtatni vagy nem. Az adatszerű tények közé tartoznak a szubjektív adatok is, mint a tanácsadó aktuális érzései.

Tapasztalataink szerint az ügyfelek energiaszintje megnő a konfrontáció hatására, és nem defenzívvé válnak, hanem inkább megnyílnak. A nyitottság és az energiaszint növekedése pedig alapfeltétele bármilyen változásnak.

Az ellenállás támogatása

Az igazi felfedező utazás nem új területek megelézésében rejlik, hanem az új látásban.
Marcel Proust

Az ügyfél megnyílásának az is oka lehet, hogy akik Gestalt orientációval végzik a tanácsadást, azok az ügyfél **ellenállását támogatják**. Talán úgy a legegyszerűbb az ellenállást megközelíteni, mint a változatlanság fenntartásának ereje. Azokra, akik ezt az erőt kifejtik, nagyon tudnak haragudni azok, akik a változást véghez akarják vinni, köztük legtöbbször a tanácsadó is. A Gestalt orientáció kissé másként tekint az ellenállásra, mint az általánosan elfogadott. Hogy milyen módon, azt a következő pontokban sorolom fel:

- (1) Ahol vannak erők a változásért, ott természetes módon léteznek erők a változás ellen is. Ez normális egyensúly, egyetlen rendszer sem viseli el, hogy kibillentsék a sarkaiból. Ahhoz, hogy tartós változást érzünk el egy rendszerben, a változatlanság helyét is meg kell találni.
- (2) Az ellenállás nem az energia hiánya, hanem egy más irányú energia, érdek, hajtóerő. Az ellenállás sokszor passzív magatartásként, cselekvéshiányként jelenik meg. A késések, a késői teljesítések, hiányzások tartós megjelenése utal az explicit módon nem kifejezett ellentétes érdekekre, melyekkel foglalkozni kell.
- (3) Az ellenállás szükséges az önszabályozáshoz, a rendszer határainak fenntartásához. Minden egészséges rendszerben van önfenntartási ösztön. Ha minden fontos korábbi jellemzőt megváltoztatunk, az olyan radikális változás, hogy egy új rendszer létrehozásáról beszélhetünk. Ez nagyon sok sérüléssel jár, nagyon elszántnak kell lenni, aki ilyenbe vág bele.
- (4) Amikor tudatosan választjuk, akkor az ellenállás egészséges. Van, amikor pontosan arra van szükség, hogy ne vegyünk észre dolgokat, hogy kitérjünk egy fontos kérdés megválaszolása elől, hogy más személyben vagy más szervezetben lássuk azokat a tulajdonságokat, amelyeket magunkban vagy a mi szervezetünkben nem szeretünk. Ezekre éppen azért van szükségünk, mert személyes és szervezeti egészségünk csak bizonyos fokozatossággal képes elviselni a változást, a konfrontálást, a kihívásokat.
- (5) Az ellenállást tisztelni kell, nem idegenként és elpusztítandóként tekinteni. Az előzőekből következik, hogy az ellenállás a szervezet védelmét szolgálja. Ezért tiszteletben kell tartani.

Ugyanakkor azt is világosan kell látni, hogy az ellenállás gátolja a változást, ami pedig feltétele annak, hogy a szervezet hatékony kapcsolatot teremtsen a változó környezettel. Itt jól megragadható az a jelenség, amit minden, szervezetben dolgozó vezető napról napra átél, hogy ellentmondó körülmények között kell nagyon jól lavírozni, mintha egy sziklával szegélyezett szűk szoroson kellene a hajóját átirányítani, ráadásul azon megnyugtató hit nélkül, hogy egyszer csak a nyílt és békés tengerre ér.

Vannak szervezetek, ahol az ellenállás erői éppen akkorák, mint a változás erői. Mindkét oldal sok energiát fordít a maga oldalának győzelmére, és a szervezet nem mozdul semerre, mintha beragadt volna a sárba.

Egy korábbi ügyfélcégben a cégvezetőnek nagyon erős meggyőződése volt, hogy a tervezett változást mindenkinek támogatnia kell, és hogy ehhez az embereket meg kell győzni. Ezért mindig azokkal foglalkozott, akik nem támogatták a meghirdetett változásokat, minden energiáját rájuk fordította, nem foglalkozva azokkal, akik a változások élén voltak. Azok aztán egy idő után belefáradtak a kilátástalannak tűnő küzdelembe, és feladták. Ők megkeseredtek, az ügyvezetőnek szívpanaszai vannak, a valaha jó nevű cég egyre rosszabb pozícióba kerül a versenyben. Az ügyvezető ellenállása abban mutatkozott meg, hogy csak az ellenállókkal foglalkozott, így mintegy őket támogatta, noha teljesen szándékán kívül. Ugyanakkor ebben a példában a tanácsadó bizonytalansága is megragadható, hiszen mi nem támogattuk őt eléggé az értékeinek megfelelő magatartás megtalálásában, és féltünk őt konfrontálni azzal, amit ténylegesen csinál, szemben azzal, amit hisz, hogy csinál.

Ezt a példát azért is hoztam fel, hogy ne legyenek kétségeink afelől, amit amúgy is tudunk, nevezetesen, hogy a tanácsadóban magában is megjelenik az ellenállás. Ha erről visszajelzést kap, az nagy érték, hiszen ha a saját ellenállását, sémáinak merevségét nem ismeri fel, az akadályává válhat az együttműködésnek, a változásnak.

Az ellenállás támogatása ahhoz vezet, hogy az ügyfél maga birkózik meg a saját ellenállásával, hiszen neki válik fontossá a változás. Ez eredményesebb, mint amikor a tanácsadó birkózik az ügyfélével, és ez annyi erőfeszítésbe kerül, hogy közben észre sem veszi a sajátját, mintha ő mentes lenne ilyenektől.

Egy tulajdonos-ügyvezető panaszkodott, hogy milyen jó rendszereket hoz létre a cégben, és a munkatársak megkerülik ezeket, vagy nem használják, és össze-vissza, áttekinthetetlenül csinálják a dolgukat. Amikor újrafogalmaztam, amit hallottam, azzal, hogy milyen nehéz lehet neki, hogy egy jobban strukturált szervezetet akar kialakítani, és ez nem megy át, akkor ő egészítette ki azzal, hogy ez bizonyára többeknek nagyon merev, és attól félnek, hogy a régi családi légkör megszűnik. Ezzel ő már meg is találta az ellenállás okát, és innen kezdve lehetett azon dolgozni, hogy hogyan legyen a szervezeti munka strukturáltabb, ugyanakkor maradjon a jó légkör is.

Az átélés fontossága szemben az intellektuális megértéssel

„Becsukom a szemem, hogy lássak.”

Paul Gauguin

Mik, akik Gestalt alapon dolgozunk, sokkal fontosabbnak tartjuk, hogy ügyfeleink megéljék vagy átéljék az élményeiket, változásra vagy változatlanságra ösztönözöttségüket, minthogy mentálisan kielemezzék, megértsék, intellektuálisan elrágódjanak rajta – hiszen ez utóbbit követően általában nem történik semmi. Az analízis nagyon jó, mert azt az érzést adja, hogy nagyon okosak vagyunk. A hátránya viszont az, hogy korlátoz a cselekvésben. Hányan ismerünk olyanokat, akik éles elmével ízekre tudnak szedni bármit, amit mások megalkottak, de maguk semmit nem alkotnak. Minden alkotás tökéletlen, kitehető a kíméletlen kritikának. Az elemzés gátol az alkotásban.

A Gestalt orientációval dolgozó tanácsadó támogatja ügyfele, illetve az ügyfél-szervezet belső látásának, intuícióinak, élményeinek átélését és kifejezését. Ezzel a felfogással a tanácsadó és ügyfele messzebbre jut, mint a tudományokban oly jártas elemzők.

Ebből következik, hogy sokat dolgozunk képekkel, metaforákkal. Egy kollégám egyszer személyes vezetői tanácsadást (coaching) folytatott ügyfelével. A vezető beszámolt neki, hogy mi mindent akar most rögtön megváltoztatni, mire a kollégám azt mondta neki, hogy ez olyan, mintha helyből akarna tíz métert ugrani. Az adott vezető azonnal megértette, hogy hogyan akadályozza meg magát abban az első kis lépésben, amely a hosszú út megtételéhez vezet.

Az átélés fontossága magára a tanácsadóra is vonatkozik. Nemegyszer kerülünk olyan helyzetbe, amelyet finoman fogalmazva érzelmileg telített helyzetnek nevezhetünk. Az ügyfélcsoport valamely tagja próbálgatja a tanácsadó szellemi vagy lelki erejét, vagy esetleg a szervezeti munkájában felgyült haragját, csalódottságát a tanácsadóra vetíti. Sok múlik a tanácsadó felkészültségén, hogy mit kezd ezekkel a helyzetekkel, nagy belső erőre vall, ha magyarázkodó védekezés nélkül képes kezelni az ilyen szituációkat, ráadásul anélkül, hogy közben végleg megharagudna ügyfelére.

A tanácsadó furcsasága

„Ha két ember ugyanazt gondolja, az egyik fölösleges.”
Winston Churchill

A tanácsadó nem lehet ugyanolyan mint a szervezet tagjai. Ha éppen olyan mint ők, akkor nincs érték, amit ő visz be a rendszerbe. De nem lehet egészen más sem, mert akkor nem fogadják el őt szakértő segítőknek. Meg kell találni, minden egyes alkalommal újra és újra azt az idegenséget, ami elég ahhoz, hogy odafigyeljenek rá, de azt az azonosságot, ami elfogadhatóvá teszi a tanítását. Minél nagyobb szaktudást érzelenek a tanácsadó birtokában, annál inkább távolodhat el a rendszerben megszokott viselkedésmódoktól. Az, hogy mekkora szaktudást érzelenek, az persze nem pusztán a tudásától függ, hanem az uralkodó sztereotípiáktól is. Ha egy tanácsadó férfi, különösen, ha szemüvege és őszülő haja van, jó eséllyel számíthat arra, hogy nem kell előzetesen bizonygatnia, mennyit tud.

A tanácsadó ilyen értelemben mindig egy kicsit az ajtóban áll. Nincs bent a szervezetben, de nem is lehet nagyon távol tőle. Ezt a sem kívül, sem belül állapotot sokszor igen nehéz megőrizni. Először nehéz lehet elég közel kerülni, aztán nehéz a határokat megőrizni.

Zárógondolatok

Világunkban a vezetést tudománynak tekintik, míg valójában a minőségi vezetés az „ön-tudatosságban” és az emberi kapcsolatok művészetében gyökerezik.
Lynn Frances és Richard Bryant-Jefferies

Tanulmányunkat azzal kezdtük, hogy világunkban, azon belül még inkább az üzleti világban ma a racionalitás az uralkodó irányzat. Ez megfelel a hagyományos férfi-kultúrának, nem is csoda, hogy a csúcsvezetők túlnyomó többsége férfi.

Az, amit a Gestalt orientációjú szervezeti tanácsadó bevisz a szervezetbe, sokkal inkább a hiányzó többi oldal, a soft-nak nevezett emberi folyamatok, kapcsolatok, ugyanaz a világ, csak kicsit más megvilágításban. Amit a gestaltos tanácsadó elősegít, nevezhetnénk a görög eredetű, és az Újtestamentumban használt Metanoia szóval is, ami arra utal, hogy ugyanarra a dologra rátekintve, most egészen mást látunk, mint korábban, és ez bennünk lényeges változást idéz elő, amely személyiségünk egészét érinti. Amit a Gestalt orientációjú tanácsadó

tesz, az egy ilyen, a mentális újragondoláson messze túlmutató, a magatartást érintő változás. Ehhez nem annyira az objektív valóság megismerését keresi, hanem elfogadja és kiindulópontként veszi ügyfelei sokféle valóság-megközelítését.

Ehhez azt a tanácsadói stílust kell alkalmazni, amely az Edgar Schein-féle felfogás szerint a folyamat-tanácsadás nevet kapta. Ő három tanácsadói modellt hasonlított össze: a szakértői modellt, az orvosi modellt és a folyamat-tanácsadó modelljét. A szakértő tanácsadó kérdésekre pontosan megfogalmazza a választ. A tanultságát és tapasztalatait használva ad egyértelmű javaslatokat egy probléma megoldására. Ez akkor működik, ha olyan tudást visz be a szervezetbe ilyen módon, ami ott hiányzik. Ha ez nem így van, akkor előáll az a helyzet, hogy eddig volt x vélemény egy probléma megoldásáról, most pedig $x+1$ vélemény van. Az orvosra emlékeztető tanácsadói magatartás az, amikor a problémákra összpontosítunk, és felírjuk a megfelelő receptet. A Gestalt alapon dolgozó tanácsadó már csak azért sem ezeket teszi, mert egyfelől bízik abban, hogy megvan a szervezetben a kellő bölcsesség, és mert nem problémaként vagy betegségként értelmezi a helyzetet, amiért odahívták, hanem keresi benne azt a hasznot, szépséget, ami fenntartotta, és keresi azt a hiányt, amelyet érdemes kipótolni, hogy jobb legyen a kapcsolat a környezettel.

A germán és angol nyelveken beszélő országokban jelentős csoportjai vannak a Gestalt irányzatát alkalmazó terapeutáknak és szervezeti tanácsadóknak. Amikor a két szerző a Gestalt Institute of Cleveland szervezetfejlesztési képzésén vett részt, a pár magyar tagja próbálta felkutatni, hogy Magyarországon ki mit tud a Gestaltról. A kép meglehetősen lehangolónak tűnt, vagy ha úgy tetszik, inspirálónak, mert itthon alig-alig akadt nyomára, hogy valaki is behatóan ismerné ezt az irányzatot. Egy kolléga idézett valakit, aki szerint a Gestalt úgy szállt el Magyarországra fölött, hogy még csak oda sem integettünk.²

Ezért reméljük, hogy azon a képzésen túl, amelyet a szerzők folytatnak, ez a cikk is hozzájárul ahhoz, hogy a magyar szakmai körökben a Gestalt szépsége és hiányai iránt növekedjék az érdeklődés.

Irodalom:

- Beisser, Arnold R. (1970): The Paradoxical Theory of Change. In: Joen Fagen and Irma Lee Shepard (Ed.) Gestalt Therapy Now. Palo Alto: Science and Behavior Books. 77-80.
- Bentley, Trevor (1999): A Touch of Macig in the Business World. In: British Gestalt Journal. June
- Kepner, James I. (1999): Body Process. A Gestalt Approach to Working with the Body in Psychotherapy. The Gestalt Institute of Cleveland Press
- Melnick, Joseph – Nevis, Sonia M. (1999): Gestalt Family Therapy. British Gestalt Journal. June
- Merry, Uri – Brown, George (1990): The Neurotic Behavior of Organizations. The Gestalt Institute of Cleveland Press
- Nevis, Edwin C. (1998): Organizational Consulting. A Gestalt Approach. The Gestalt Institute of Cleveland Press
- Pléh Csaba (szerk.) (1972): Alaklélektan
- Zinker, Joseph (1977): Creative Process in Gestalt Therapy. Vintage Books, New York

² Mint nemrég megtudtam, az eredeti gondolat forrása Bíró Gyula pszichológus, tanácsadó.