



## HÁTTÉR

### HÁTTÉR

## Dr. Erős Ilona: Gestalt alapú vezetésfejlesztés

**A** vezetésfejlesztés a szervezetekben a 21. század elején egyre terjedő gyakorlat. Ráadásul nemcsak általában terjed, hanem a legismertebb magatartástudományi (behaviorista) megközelítés mellett új irányzatok válnak ismertté.

Ebben az írásban arra törekszem, hogy bemutassam, a Gestalt alapon működő vezetési tanácsadók milyen vezetési kultúra létrejöttét támogatják, és persze azt is, hogy mit is érthetünk az alatt, hogy „Gestalt alapon”.

### A vezetésfejlesztés

Tanácsadóként mihez kell segíteni a vezetőket? Nagyon sokféle, szinte egyénenként különböző választ lehetne ezekre a kérdésekre adni, de két fő csoportba sorolhatjuk a válaszokat. Az egyik felfogás szerint az aktuálisan felmerülő problémákra kell kézzelfogható, azonnal megvalósítható meg-

oldást nyújtani, a másik szerint az általában jelentkező kérdésekre kell választ adni, és akkor a vezető az „aprómunkát”, vagyis a helyi körülmények között alkalmazást már magától is el tudja végezni.

Az első felfogást, a gyors problémamegoldást támogatja magának az üzleti életnek a jellege. A vezető munkájában is nemegyszer az operatív feladatok „felfalják” az időt a stratégiai, elmélyültebb helyzetfeltárás és iránymegtalálás elől. Ezért nagyon kézenfekvő tanácsadót alkalmazni arra, hogy mondjon néhány, máshol kidolgozott ötletet, és akkor neki csak a helyi specialitásoknak megfelelő alkalmazással kell foglalkoznia.

A második felfogást, a konkrét helyzeten túlmutató útkeresést a tanácsadói tapasztalat támogatja. Aki eltöltött már néhány évet vezetésfejlesztéssel, az észreveszi, hogy a felmerült témák ismétlődnek, és mintha egy közös atommag körül forognának. Ezért ha abban támogatom ügyfeletem, hogy tudatos emberként működjenek, akkor könnyebben jut el ahhoz a megoldáshoz, amelyet ő maga alkalmazni is tud a továbbiakban tanácsadói segítség nélkül. Ismerve a vezetők helyzetét, a kétféle megközelítés kombinációja adja a leghatékonyabb vezetésfejlesztési megoldást.

### Röviden a Gestalt irányzatáról



A Gestalt irányzat azzal hat erősen, hogy a jelenre és az adott helyzet elfogadására irányítja a figyelmet. Nem enged elkalandozni a múltban, és elmerengeni a jövőn. Ránéz arra, amit a jelen helyzet kínál, annak értékeire, korlátaira, a fenntartás előnyeire és az ezért fizetett árra. Jobban érdekli az érzékelés, és annak egyszerű kifejezése, mint a gondolkodás, és a bonyolult magyarázat.

A kellemetlen és fájdalmas érzéseket jelentős információforrásnak tekinti, ezért nem a tőlük való megszabadulásra törekszik, hanem éppen ellenkezőleg, a kiaknázásukra, éppen úgy, mint az ún. pozitív érzésekre is.

A "kellene", "kell" a Gestalt felfogásban a "bálványimádással" egyenértékű. Arra törek-

szünk, hogy átadjuk magunkat annak, akik vagyunk, és felelősséget vállaljunk azért, amit teszünk, vagy nem teszünk.

A vezetésfejlesztés helye a pszichoterápia és szervezetfejlesztés között

Vezetésfejlesztés történhet csoportban, ill. személyes megbeszélések révén. Ha csoportban történik, akkor vagy tréning során, ekkor az egyéni készségek fejlesztése a cél, vagy műhelyen, amikor szervezeti kérdések vannak terítéken, és ezek része a vezetői működés. Ha egy vonalon helyezem el azokat a külsők által támogatott helyzeteket, amelyekben egy vezető a saját vezetői tudásán fejleszthet, akkor az kb. így nézne ki:

Egyén		Csoport		Szervezet
Pszichoterápia	<b>Coaching</b> (személyes vezetésfejlesztés)	Vezetői készségeket fejlesztő tréning	Szervezeti műhely	Szervezetfejlesztés
Ez a két módozat az egyénre és egyedi szükségleteire összpontosít. A kettő közül a <b>coaching</b> az, amely kifejezetten az egyén szervezeti működésével foglalkozik.		Ez a változat az egyént fejleszti, de nem egyedi szükségletei szerint. Előnye a csoporthelyzet többszálú interaktivitása.	Ez a két módozat a szervezetre és annak szükségleteire összpontosít, az egyénre, mint a nagy rendszerhez alkalmazkodó elemre tekint.	

Ez a két módozat az egyénre és egyedi szükségleteire összpontosít.

A kettő közül a coaching az, amely kifejezetten az egyén szervezeti működésével foglalkozik. Ez a változat az egyént fejlesz-

ti, de nem egyedi szükségletei szerint. Előnye a csoporthelyzet többszálú interaktivitása.

Ez a két módozat a szervezetre és annak szükségleteire összpontosít, az egyénre,



mint a nagy rendszerhez alkalmazkodó elemre tekint.

A pszichoterápia felsorolása meglepheti az olvasót, hiszen az túlmutat az egyén szervezeti énjének fejlesztésén. Mivel azonban egy kőből vagyunk kifaragva, ha valaki pszichoterápia révén ismeri meg magát, azt a tudást vezetői pozíciójában is kiválóan tudja alkalmazni.

A tréning, ahol készségfejlesztés zajlik, közel áll a coachinghoz abban az értelemben, hogy az egyéni készségek vannak a középpontjában, de különbözik is attól, mert nem az egyénre van szabva.

A szervezetfejlesztés a másik végponton mutat túl az egyén szervezeti énjének fejlesztésén, ott a szervezet egészének változási folyamata van fókuszban, aminek nem elhanyagolható része a vezetésfejlesztés.

A vezetésfejlesztés Gestaltos felfogásának jellemzői

A következőkben kiemelek néhány általam fontosnak tartott elemet a Gestalt alapon dolgozó tanácsadó működéséből.

### **A szubjektív valóság tisztelete**

A Gestalt alapú pszichoterápiái és vezetésfejlesztési irányzat arra a mindennapi életben tapasztalt jelenségre épít, hogy ahányan vagyunk, annyiféle valóságot élünk meg ugyanott és ugyanakkor. Ugyanis a számunkra elérhető információból és korábbi élményeink alapján megalkotjuk az alakot, a "valóságot", amely ebből következően szubjektív. Ez a saját, szubjektív valóságképünk

irányítja aztán a gondolkodásunkat és cselekedeteinket, függetlenül attól, hogy mások mit tartanak objektív valóságnak. Ez segít, vagy korlátoz bennünket abban, hogy eredményesen létezzünk és működjünk az általunk csak korlátozottan változtatható környezetünkben.

A Gestalt irányultságú tanácsadó munkája abban rejlik, hogy kliense minél inkább felismerje a saját valóságképének jellemzőit, lehetőségeit és korlátait, és szükség esetén tudja módosítani, azaz több ajtót tudjon nyitni a környezetével való eredményes kapcsolatra. Szervezeti munkában nagyon sokat segít azokban a helyzetekben, amikor a szervezet egyes tagjai változásokat akarnak, mások pedig őrzik az addig elért értékeket. A változások irányításának nem gyors, de hosszú távon eredményes módját kínálja. Ha a vezető a régi problémáit újszerűen látja, akkor ezáltal új, a korábbiaknál megvalósíthatóbb megoldásokat talál, amelyek végigvitelére motivált is lesz. Ez a garancia arra, hogy olyan eljárást tanul meg, amellyel hosszú távon sikeres vezető lehet. Ebben a legjelentősebb folyamat nem pusztán az egyes konkrét problémák megoldása, hanem annak megtanulása, hogy hogyan találjon új megoldási módokat, amikor a régi sémák már nem vagy nem jól működnek.

### **Az itt és most megélt tapasztalatok felhasználása**

A leghatékonyabb, és változást valóban előidéző tanulás akkor jön létre, ha teljesen be



vagyunk vonódva. Amikor általánosságban beszélünk valamiről, akkor előfordul, hogy pusztán az agyunk dolgozik, és ha bármilyen tökéletes megoldást dolgozunk is ki, az nem vezet a valós életben eredményre, csupán egy logikai építmény marad. Ezért az egyik legszebb, művészettel felérő tudása lehet a gestaltos tanácsadónak az, ha az elvontan megfogalmazott problémát a nagyon konkrét jelen működéshez tudja kapcsolni, és ezzel felerősíteni az ügyfélnél a helyzetnek és személyes jelentőségének aktuális és konkrét átélését. Ha erre tudunk együtt a megszokottól eltérő értelmezést találni, akkor az sokat segít abban, hogy a megszokottól eltérő megoldás is szülessék.

Egy ügyfelem arról panaszkodott, hogy a munkatársai nem teszik meg azokat a lépéseket, amelyeket megbeszélnek. Az üléseinken azt tapasztaltam, hogy nemegyszer hosszan és gyorsan beszél, és én elvesztem a fonalat. Ezért ismétlődően leállítottam a szózuhatagot, és jeleztem neki, hogy már nem tudom követni, később megtanulta leellenőrizni, hogy hol tartok a gondolkodásban, és még később észrevenni azokat a jeleket, amelyek arra utalnak, hogy hallgatója már valahol máshol jár.

Ennek az a haszna, hogy észreveszi, hogy ő maga hogyan járul hozzá a problémás helyzet kialakulásához, és a velem begyakorolt módszert a vezetői helyzetekben a továbbiakban maga is tudja alkalmazni.

### **A megfigyelt nyers adatok kimondása**

Általában amit megtapasztalunk, valamilyen értelmezéssel el is látunk. Ezt olyan természetesen csináljuk, hogy legtöbbször nem is vagyunk tudatában. A gond ott jelentkezik, hogy az értelmezéseinket, következtetéseinket, nem egyszer ítéleteinket objektív tényként adjuk elő, és meglepődünk a fogadtatásán. Amikor egy munkatársunkra azt mondjuk, hogy túl morcos, vagy a teljesítményértékelő megbeszélésen, hogy megbízhatatlan, sokszor már nem is tudjuk, hogy miből vontuk le az ítéletet. Az, hogy valaki haragosan néz, az bizony következtetés, és nem elemi tény, adat. Az ilyen közlés nemegyszer nem vezet sehova, csak sértődéshez. Ezért az egyik legfontosabb feladat a messze-menő következtetések és ítéletek levonására hajlamos vezetőknél, hogy megtanulják elkülöníteni azt, amit látnak-hallanak attól, amit gondolnak erről, vagy amilyen érzéseik támadnak ezzel kapcsolatban.

A beszélgetések folyamán gyakran kérdelem meg, hogy „miből következtettél erre?“, amivel arra készítem, hogy találja meg az érzékelt adatokat.

### **A különbözőségek tisztelete**

Ha hasonlóan gondolkodunk, ez jó alap arra, hogy együtt haladjunk, akármerre is megyünk. Ha eltérően gondolkodunk, az jó alap arra, hogy a bonyolult és nem mechanikusan működő világban helyes utakat találjunk. Ehhez az kell, hogy az eltérés inspiráljon, és ne ijesszen, és ne akarjam személyes vagy pozícióból eredő hatalmammal elnyomni.



Amikor a közös célok kimunkálása zajlik, különösen fontos, hogy az eltérő megközelítések teret kapjanak, függetlenül attól, hogy mekkora tekintélye van annak, aki képviseli, vagy hogy mennyire jól, pontosan tudja megfogalmazni a gondolatait. Itt van pótolhatatlan szerepe a tanácsadónak, akinek sokszor a mozdulatokból, testtartásból, arc kifejezésből kell észrevenni, hogy valami zajlik, ami még nem kapott hangot. Ez általában igaz, de fokozottabban ott, ahol nagyon tekintélyes, autokratikus vagy karizmatikus a vezető.

Akik egy célt követnek és változtatni akarnak, azok ellenállásként élik meg azok gondolatait és cselekedeteit, akik befékeznek vagy a változatlanságért küzdenek, és ez legtöbbször ingerültséget, dühöt, tehetetlenségérzést kelt bennük. A legtöbb változáskezelésben jelentős erőfeszítéseket fordítanak az ellenállás „megtörésére”. Ez abból az elterjedt, de téves felfogásból jön, hogy az ellenállás megtörhető. Ha hasonlattal akarom jellemezni, az ellenállás olyan, mint a víz: minél nagyobb erővel küzdünk ellene egy helyen, annál meglepőbb helyeken fog felbukkanni.

Bármilyen bosszantó tud is lenni, amikor haladni akarunk, az ellenállásnak életfenntartó szerepe van. Felhívja a figyelmet azokra a tényezőkre, amelyeket sietségünkben nem akarunk meglátni, illetve amelyekkel lelkesülésünk közepette nem szívesen foglalkozunk. Ebből következik, hogy az ellenállás a szervezet védelmét szolgálja. Ezért tiszteletben kell tartani. A szervezetben a ve-

zetőnek ellentmondásos körülmények között kell nagyon jól lavíroznia, mintha egy sziklával szegélyezett szűk szoroson kellene a hajóját átírányítania, ráadásul azon megnyugtató hit nélkül, hogy egyszer csak békés vizekre ér. Nem becsülhetjük túl ennek a helyzetnek a stresszét, éppen ezért nagyon szükséges, hogy a vezetők számára legyen támogató közeg.

### **A változás paradoxona**

Az igazi változás az, amikor valaki azzá válik, ami és nem azzá, ami nem.

Sokszor hisszük azt, hogy a (jó) változás az, ha szokásainkból, jellemzőinkből, magatartásunkból elhagyjuk a régi rosszat, és megszerzünk új, vonzóbb, sikeres szokásokat, jellemzőket, magatartásokat. Tiszta és egyszerű képlet. És aztán szidjuk magunkat, kollégáinkat, főnökünket, mert a dolog nem történik meg, pedig annyira logikus, hogy ezt kell tenni.

Azok a tulajdonságok, amelyeket vezető ügyfelem visszaigazol, mint rá jellemző értékeket, jó alapot teremtenek arra, hogy elgondolkodjunk azon, hogyan teljesülhetnének az eddigieknél hatékonyabban, eredményesebben, súrlódásmentesebben. Vagyis, azon dolgozunk közösen, hogy úgy változtasson a magatartásán, hogy közben megőrizze, megerősítse az értékeket, amelyek igazán jellemzőek rá.

### **A Gestaltos tanácsadó által felvállalt szerep**



Manapság a szervezetekben vezetést kell fejleszteni, mint ahogy az ókorban a Földközi tenger környékén hajózni kellett. Tanácsadót alkalmazni nem kell.

Ha most az olvasó azt hinné, hogy milyen nagyvonalú vagyok, hogy tanácsadóként arról írok, hogy nem feltétlenül kell a vezetésfejlesztésben tanácsadót alkalmazni, akkor talán célszerű elmondanom, hogy nem önzetlenség ez a részemről, hanem ragaszkodás ahhoz a Gestaltos felfogáshoz, hogy őrizzük meg a tiszta határokat. Egyrészt a határait annak, hogy mire alkalmas egy tanácsadó, másrészt a szervezetbe való behatolásának határait.

Csak akkor érdemes tanácsadót alkalmazni, ha az olyat hoz be a rendszerbe, ami ott vagy nincs, vagy nem kap elég teret. Ha a tanácsadó éppen úgy gondolkodik, mint ügyfele, akkor ő fölösleges. Tehát ebben a felfogásban az a jó tanácsadó, aki meg tudja őrizni a különállását, meg tudja állni, hogy ne sodródjon ügyfelével.

Ugyanakkor tudja ügyfele számára modellezni azt a vezetői magatartást, hogy eltérő vélemény vagy konfliktus esetén is fenntartja a kapcsolatot, és kielégítő megoldásra törekszik.

A nagyon idegen felfogás sem feltétlenül jó, mert annyira megnövelheti a távolságot a vezető és a tanácsadó között, hogy a tanácsadó üzenete nem lesz hallható a vezető számára. Nagyon másként akkor léphet fel tanácsadó, ha van már tekintélye, bármiből származzék is az, és fent tud tartani egy bizalmi kapcsolatot.

Remélem, kínáltam alternatívát, és ezzel egy kicsit oldottam azt a sztereotípiát, hogy az a jó tanácsadó a vezetésfejlesztésben, akinek doktorral kezdődik a neve, őszülő vagy kopaszodó, szemüveges, magas homlokú, öltönyös, hiszen belőle a legkönnyebb kinézni, hogy habár nem ért ahhoz a szakmához, ami az ügyfél cég és tagjainak megélhetését biztosítja, de a vezetésfejlesztéshez mégiscsak ért.