

**IT tanácsadói készségek
-jegyzet-
2015.**

készítette:

Dr. Síklaki István

Ruzsa Ágota Éva

Monoszlainé Bors Ágnes

Bevezetés a tanácsadó alapú tanácsadásba

Egy embernek semmit nem tudsz megtanítani.

Csak segíteni tudsz neki, hogy felfedezze magában.

Galileo Galilei

Azzal a kiábrándító meggyőződéssel kezdjük, hogy egy képzés még nem tesz valakit tanácsadóvá. Csak a gyakorlat, és a “megszenvedett”, megérlelt tapasztalat. Ez mindenképpen szükséges, bár nem feltétlenül elégséges feltétel. Nagy gyakorlattal rendelkező szakemberek becslései szerint kb. 1000 órát kell kliensekkel dolgozni ahhoz, hogy valaki joggal várhassa el, hogy tanácsadónak tekintsék. Ahhoz, hogy egy tanácsadó bármilyen típusú klienssel képes legyen sikeresen dolgozni további kb. 2000 óra gyakorlat szükséges (Rogers 2008).

A jó tanácsadó ideális képe közel áll a jó coach ideális képéhez, mert bár tanácsadónak hívják, tudja, hogy kívülről, csak tanáccsal rotkán lehet sikeres hatást elérni. A tanácsadó nagyon magabiztosan és lelkesen képes azon dolgozni, hogy a kliens a benne lévő képességeket minél jobban ki tudja teljesíteni. A jó pszichológushoz hasonlóan őszinte és rendkívüli kíváncsiság jellemzi az emberek iránt. Lényeges tulajdonsága az átlagon felüli érzelmi intelligencia, beleértve a magas fokú önismeretet is. Képes ellenállni a legnagyobb kísértésnek is, hogy direkt tanácsot adjon, vagy kifejezze meggyőződését arról, hogy mi a helyes. Mindig teljes személyiségével jelen van a tanácsadó helyzetben, miközben a jelenléte nem tolaikodó, nem korlátozza a kliens kiteljesedését.

A fenti ideális kép még mindig nem eléggé maximalista, ugyanis túlságosan egyértelmű. Márpedig a tanácsadói szerepet az állandó kétértelműség jellemzi. Miközben igaz mindaz, amit a fenti bekezdésben az ideális tanácsadóról leírtunk, a gyakorlatban mindig résen kell lenni a kivételes helyzetek kezelésére. Bármennyire is alapvető az emberek iránti kíváncsiság, arra nagyon ügyelni kell, hogy ez a kíváncsiság ne a tanácsadó saját érdeklődéséből fakadjon, hanem a kliens szempontjait állítsa a középpontba. Az intuíció és az érzelmi intelligencia is alapvetően fontos erénye a tanácsadónak, de azt is tudni kell, hogy milyen helyzetekben fogja vissza, és támaszkodjon pl. a racionális költség-haszonelemzésre. A coaching szellemű tanácsadás alapelve, hogy nem adunk direkt tanácsot, a kliensnek magának kell a megoldást magában megtalálni, mégis résen kell lennünk, mert előállhat száz esetből egyszer, hogy életbevágó, hogy tanácsot adjunk. Az természetes, hogy szeretettel kell viszonyulnunk az emberekhez, de ezt nagyon erős kontroll alatt kell tartanunk, nem szabad, hogy az igényünk, hogy szeressenek bennünket, megakadályozzon abban, hogy szükség esetén kemények, akár könyörtelenül kritikusak legyünk a kliens érdekében. Végül mindaz a komolyság, ami a fentiekből sugározhat, nem szabad, hogy kirekessze a humort és a jókedvet a munkából. Ha az üléseken időnként nem harsan fel a falrengető kacagás, akkor valószínűleg nem halad igazán jó úton a tanácsadó folyamat.

Végül még egy lényeges szempontot kell szemünk előtt tartani: a kliens, bármilyen nagy ember, bármekkora a hatalma, bármennyire sikeres, a tanácsadó folyamatban változáson megy át, és ez

óhatatlanul sebezhetővé teszi, megingatja a kontroll érzésében. Márpedig ettől mindannyian nagyon félünk.

A coaching szemléletű tanácsadás definíciója

A tanácsadó azért dolgozik a kliensekkel, hogy fókuszált tanulás útján gyors, fokozott és fenntartható hatékonyságot érjen el az életükben és karrierjükben. A tanácsadó egyedüli célja, hogy azért dolgozzon a klienssel, hogy az elérje minden lehetőségét – ahogyan azt a kliens meghatározza (Rogers 2008).

Ha pontokba akarjuk szedni, hogy mit csinál egy tanácsadó, akkor az alábbi listát kapjuk:

- Megosztja a releváns fogalmi kereteket, képeket és metaforákat a klienssel
- Erősíti a klienst abban, hogy szigorú fegyelmezettséggel kezelje a gondolkodását, képzeletét, tervezését és várankozásait
- Kihívások elé állítja a klienst, hogy bővítse jelenlegi tudását, haladja meg jelen kompetenciáit
- Felépíti a kliensnek azt a képességét, hogy kemény helyzetekben megbirkózzon saját szorongásaival

Ebben a definícióban is és a listában is fontos felfigyelni a tanulás és az érzelmi intelligencia mozzanatára. Mindkettő fontos megkülönböztető sajátossága a tanácsadó folyamatnak. Ezeket a szempontokat célszerű alapelvekként explicit módon megfogalmazni (Rogers 2008). Hat alapelvev építhetjük a tanácsadó folyamatot:

1. *A kliens rendelkezik a megfelelő szellemi forrásokkal*

A klienst nem kell korigálni, nem arról van szó, hogy valami gyengéje van, amit ki kell javítani. Ez nehéz kérdés, mert a megbízó, pl. a főnöke nem egyszer így gondolja; sőt, az sem ritka, hogy maga a kliens is hasonlóan gondolkozik; a tanácsadónak kezelnie kell az ilyen helyzeteket. Tudatosítani kell a kliensben, hogy csak ő tudhatja, mi igazából a teendő, mert ő az, aki a helyzet teljes egészét ismeri, ő van abban a helyzetben, hogy végrehajthatja a szükséges lépéseket, és neki kell a továbbiakban együtt élni az akció következményeivel. Természetesen a tanácsadó szolgálhat hasznos információval, de a kliens döntésén múlik, hogy felhasználja-e.

2. *A tanácsadó szerep abban áll, hogy adekvát kérdezéssel, bírálattal és támogatással fejlessze a kliens meglévő szellemi erőforrásait*

Nem győzzük hangsúlyozni, hogy a coaching szemléletű tanácsadónak nem a direkt tanácsadás a szerepe. A kliens sohasem vezítheti el az önállóságát. Márpedig, aki tanácsnak engedelmeskedik, nem egészen önálló. Az ilyen viszonyból az következik, hogy a tanácsadó jobban tudja, fölényben van. Nyomban felmerül a kérdés, hogy akkor miért nem a tanácsadó van az adott vezető szerepében? A tanácsadás tehát függéshez vezet, holott a felelősség a kliensé. A tanácsadónak tehát arra kell a szerepét korlátozni, hogy kérdez, olyan kérdéseket tesz fel, amelyek hatására a kliens olyan területekkel kezd elfoglalkozni, amelyek addig kívül estek a figyelmén, holott a megoldás szempontjából fontosak lehetnek. De ennek során mindvégig a kliens erőforrásaira épül a folyamat, és nem a tanácsadó kívülről jövő tanácsaira.

3. *A tanácsadó az egész embert érinti*

Gyakori az a felfogás, hogy a tanácsadó szerepe szigorúan csak a munkára vonatkozik. Ez annyiban jogos, hogy a tanácsadó nem pszichoterapeuta, azonban súlyos szűklátókörűségre vall mechanikusan szétválasztani egy ember életének fő színtereit. És bár nem cél a kliens szocializációjának olyan mély megismerése, mint a pszichoterápiában, arra nyitottnak kell lennie a tanácsadónak, hogy az aktuális szerepbeli problémák gyökerei könnyen lenyúlhatnak a korai tapasztalatokra. Egy szülői minta gyakran önkéntelenül is erősen rányomja a bélyegét a vezetői szerephez való viszonyulásra. És életidegen azt állítani, hogy a személyes, munkán kívüli kapcsolatok, a családi élet teljesen független lehet a munkától.

4. *A kliens szabja meg a napirendet*

Bár hangsúlyoztuk, hogy a tanácsadás tanulási folyamat, de markánsan különbözik a klasszikus tanítástól, pl. tréningtől abban, hogy nincs előre lefektetett napirend, különösen nem a tanácsadó részéről. Lehet, hogy a tanácsadónak határozott elképzelései vannak a változásról, a vezetésről vagy bármi egyébéről, de ha ez a klienst nem érdekli, akkor a tanácsadó folyamatnak nem válik részévé – legalábbis nem közvetlenül a napirend szintjén. És ez azt is jelenti, hogy amikor végére értek a kliens napirendjén szereplő témáknak, akkor véget ér a tanácsadás is, hiába volnának még kiváló ötletei a tanácsadónak.

5. *A tanácsadó és a kliens egyenlők*

Jó, ha a tanácsadó és a kliens alapból körülbelül azonos státusúak, de ez gyakran nem teljesül. Pl. lehet egy nagy tekintélyű idősebb tanácsadónak egy vezetői pályája elején tartó fiatal kliense, vagy lehet egy tanácsadónak különösen magas státusú, nagyhatalmú elnök vezérigazgató a kliense, a tanácsadó kapcsolatban szigorúan és teljesen egyenlő feleknek kell lenniük, akik partnerekként, a kölcsönös megbecsülés alapján dolgoznak együtt. Egyik fél sem engedheti meg magának, hogy a másíkról bármiféle ítéletet alkosson, azt a tanácsadó folyamat idejére fel kell függeszteni. Ha akármelyik irányban felmerül a kellő tisztelet hiánya, véget kell vetni a tanácsadónak.

6. *A tanácsadás a változásról és a cselekvésről szól*

Ha nincs is mindig explicit kimondva a kapcsolat felvételekor, a kliens mindig azért fordul a tanácsadóhoz, mert valamit meg akar változtatni. Valamilyen tekintetben mindig nagyobb integritást akar elérni, és a tanácsadó folyamat lényegi célja éppen az, hogy bezárja a szakadékot a lehetőség és a tényleges teljesítmény között. A tanácsadó ennek elősegítésén munkálkodik. Ebből az is következik, hogy csak olyan kliens alkalmas a tanácsadásra, aki őszintén akarja a változást. Ez különösen akkor kényes kérdés, amikor a tanácsadást harmadik fél – főnök, HR-es – kezdeményezi. Természetesen arra is oda kell figyelni, hogy ne csak szavakban akarja a kliens a változást. Ha azt látjuk, hogy e tekintetben nem őszinte, akkor véget kell vetni a tanácsadásnak, vagy más tanácsadóhoz kell irányítani a klienst.

Mindebből a megközelítésből adódik, hogy egy tanácsadás általános vázlata a következő. Először is a 4. alapelvnek megfelelően a folyamat azzal kezdődik, hogy a kliens az első ülésre már egy „házi

feladattal” érkeznek: megfogalmazza a napirendet, pl. hogy milyen dilemmával kell szembenéznie, vagy milyen tekintetben érzi úgy, hogy a hatékonyabb működés érdekében változtatni kell. Az ülésen néhány – rendszerint 3-4-nél nem több – témát beszélnek át, és a kliens egy akciótervvel távozik a megfogalmazott célokra vonatkozóan a következő ülésig terjedő időszakra nézve. A következő ülés azzal kezdődik, hogy áttekintik, mit végzett az előző ülés óta. A valódi változások ugyanis a két ülés között történnek, ha erről könnyű is elfeledkezni.

A coaching szemléletű tanácsadás meghatározásakor már szórványosan utaltunk arra, hogy mi *nem* tanácsadás, azaz, a definíció egyik fontos mozzanata az elkülönítés a rokon területektől. Íme, a legfontosabb határterületek, amelyek mégsem sorolandók a tanácsadás fogalma alá (Neale és mtsi. 2009):

Mentoring

A coaching szemléletű tanácsadás és a mentorálás között az alapvető különbség az, hogy a mentorok a szakértelmüket, tudásukat és tapasztalatukat hozzák be, amit tovább adnak a mentorálnak, ahol szükséges. Így például, ha egy rangidős menedzser mentorál egy nála fiatalabbat a szervezetben, akkor modellt nyújt és megosztja a tapasztalatait, hogy milyen az, ellátni az adott feladatot, átadja az érzést, „hogyan mennek nálunk a dolgok.”

Counselling (pszichológiai tanácsadás)

Támaszt nyújt az embereknek abban, hogy miként dolgozzák fel az érzelmi kimerültséget vagy szorongást, amely megakadályozza, hogy úgy dolgozzanak, ahogyan szeretnének. A lelki tanácsadó beszélgetés hosszú időt vehet igénybe, amidőn áttekintik a múltat, megvizsgálják, hogy az ember hogyan jutott oda, ahol van.

Consultancy (szakmai tanácsadás)

A tanácsadók sokféle módon dolgoznak a szervezetekben, gyakran azért, hogy meghatározzák a probléma területeket/hatékonysági hiányokat, és tanácsot adjanak a megoldás kidolgozásához. Tudást és tapasztalatot hoznak a maguk szakterületéről, és átadják tanácsaikat a klienseknek. A coaching szemléletű tanácsadás, amint kifejtettük, nem arról szól, hogy tanácsot adunk, noha a kliens segítése abban, hogy hozzáférjen saját szakértelméhez, kulcstényezője a tanácsadó munkájának.

Tréning

A tréning arról szól, hogy az embereket új készségekkel, nézőpontokkal és ismeretekkel szereli fel, hogy segítse személyes és/vagy szakmabeli fejlődésüket. A jól képzett tréner trenírozza/tanítja az embereket a fontos új információra, és, ideális esetben (de a tapasztalatok szerint sajnos ritkán) érinti a szóban forgó terület mindegyik lényeges aspektusát – a tudást, az attitűdöt, a készségeket és a szokásokat. A tanácsadó nem arról szól, hogy valakit valami vadonat új dologra trenírozzunk, de nagyszerű abban, hogy támogassa a tanulást/tréninget abban, hogy valóban beágyazódják az új tudás.

Az érzelmi intelligencia jelentősége a tanácsadásban

Az érzelmi intelligencia Daniel Goleman ilyen című könyve (1995) óta rendkívül divatosá vált, tudományos körökben ugyanakkor ezt a forradalmiként beállított felfogást sok kritika érte. A kérdés ilyen taglalása helyett annak gyakorlati jelentőségét fogjuk inkább tárgyalni. A kritikáktól függetlenül egy alapos tudományos modell elég jól összefoglalja az érzelmi intelligencia lényegét, ami összhangban van azokkal az eredményekkel, amelyeket a döntés és érzelem témakörben be fogunk mutatni (ld. ott). Ez a megközelítés (Matthews, Zeidner & Roberts 2004 nyomán) az érzelmi intelligenciát négy fő ágra bontja:

- Az első ág az *érzelmi észlelés/azonosítás*, ami az érzelmi rendszerből származó információ észlelését és kódolását foglalja magában
- A második ág, a *gondolkodás érzelmi segítése*, az érzelem további feldolgozását jelenti annak érdekében, hogy a komplex problémamegoldásra figyelemmel javítsa a kognitív folyamatokat
- A harmadik ág az *érzelmi megértés*, ami bizonyos értelemben ellentétes a másodikkal: az érzelem kognitív feldolgozását jelenti
- A negyedik ág pedig az *érzelem kezelése*, amely az érzelmek kontrolljával és regulálásával foglalkozik mind saját magunkban, mind másokban.

Ennek a felfogásnak a jegyében a coach szemléletű tanácsadás szempontjából nagyon gyakorlatias és megalapozott definícióját adja Neale és mtsi. (2009, 9. o.) az érzelmi intelligenciának:

Az érzelmi intelligencia szokáson alapuló gyakorlat arra, hogy

- felhasználjuk az érzelmi információt saját magunkról és másokról
- ezt integráljuk a gondolkodásunkba
- s ezt arra használjuk, hogy segítsen a döntéseinkben és abban, hogy elérjük, amit akarunk akár a közvetlen szituációban, akár általában az életben.

Másként fogalmazva: az érzelmi intelligencia az érzésekről gondolkodást (és a gondolkodáshoz fűződő érzéseket) használja a viselkedésünk irányításában.

Az érzelmi intelligencia működése egy másik szempontból felosztható a személyen belüli érzelmek hatékony kezelésére és a személyközi viselkedésben az érzelmi információ sikeres felhasználására.

Az intraperszonális intelligencia szempontjából a legalapvetőbb feltétel, hogy tekintettel legyünk önmagunkra (self-regard), amit talán az önbecsülés fogalmával ragadhatunk meg legjobban. Ez az után az önismeret, az önmagunkról való tudomás (self-awareness) közvetítésével az érzelmi intelligencia egy sor fontos összetevőjét képes erősíteni. E felfogás szerint az intraperszonális intelligencia teremti meg az alapot az interperszonális intelligencia számára, amely először is azt tételezi föl, hogy mások iránt megbecsülést érzünk (regard for others), ez által tudomást veszünk másokról, számon tartjuk, tekintetbe vesszük a velük kapcsolatos információt (awareness of others), s így jutunk el azokhoz a tulajdonságokhoz, amelyek az érzelmi intelligencia interperszonális aspektusát alkotják. Az én felfogásomban az intraperszonális és interperszonális intelligencia nem egyirányú, az interperszonális intelligencia is visszahat az intraperszonálisra, de ebben e helyütt nem kívánok jobban elmélyedni. Az érzelmi intelligencia megragadásához és némi önismerethez hasznos lesz áttekinteni azokat a főbb skálákat, amelyeket Sparrow és Maddox dolgoztak ki (Neale és mtsi. 2009).

A tanácsadás gyakorlata

Először áttekintjük azokat a legfontosabb technikákat, amelyek a sikeres tanácsadáshoz nélkülözhetetlenek, majd megbeszéljük a lebonyolítással kapcsolatos legfontosabb gyakorlati kérdéseket.

Az első és talán legfontosabb feltétel a rapport kialakítása és fenntartása a klienssel. Ehhez először is szükség van egy ítélezésmentes alapállásra. Ennek a jelentőségét majd még kicsit részletesebben kifejti. Itt abból a szempontból érdemes hangsúlyozni az ítélezésmentességet, hogy a valódi rapport a kliens feltétel nélküli elfogadásából alakulhat ki. Félreértés ne essék, ez nem azt jelenti, hogy a tanácsadónak elvtelenül szeretnie kell a klienst, bármilyen is, csupán azt, hogy ítélezés nélkül, semleges objektivitással nyugtázza, hogy a kliens ilyen. Persze azért az a tapasztalat, hogy a tanácsadó kedveli a kliensei többségét, már csak azért is, mert ha úgy érzi, nagyon taszítja, akkor az a helyes, ha nem vállalja vele a tanácsadó folyamatot, pl. egy kollégához irányítja. A pszichológiai mechanizmus lényege, hogy amikor feltétel nélkül elfogadod a klienst olyannak, amilyen, a bibircsókjaival együtt, akkor a viselkedésed kongruens lesz, s ha kongruens a viselkedésed, akkor már meg is teremtetted a rapportot.

Ebből a hozzáállásból következik, hogy a tanácsadó felkínálja a lehetőséget a kliensnek, hogy felfedezze, egész emberként is értékelhetik, olyannak, amilyen, túllépve a feltételes elfogadáson. Ez az ítélezésmentes hozzáállás annyira ritka azokban társadalmakban, ahol a tanácsadás kibontakozott, hogy a kliensek eleinte kétkedéssel fogadják, s így az a tapasztalat, hogy az első egy-két ülésen a klienst némi óvatosság, bizalmatlanság jellemzi. Ezen a tanácsadónak türelemmel túl kell tennie magát. Ehhez nagy szüksége van arra a fajta önismeretre, amellyel már korábban foglalkoztunk. Ha a tanácsadónak ezeken nem sikerül túllépni, nem képes megvalósítani az ítélezésmentes, feltétel nélküli elfogadást, akkor a kongruenciát csak mímelni fogja, de nem lesz valóban kongruens – márpedig a kliens az ilyen különbséget akár tudatosan, akár ösztönösen nyomban kiszúrja.

Ezért tehát alapvetően fontos, hogy a tanácsadó folyamatosan kongruens tudjon maradni. Ez nem könnyű feladat, és legalább hat erős pszichés tényező van, ami ellene hat (Rogers 2008).

A félelem

A tanácsadó félhet attól, hogy nem elég jó. Ez a félelem fokozott önmagára figyelést von maga után, s ez megakadályozza a tanácsadót a rapport kialakításában. Ezzel együtt kialakulhat némi kongruencia és rapport, de azon az áron, hogy a kliens vezeti a tanácsadót, s nem jól összehangolt páros táncot látunk.

A túlzott vágy arra, hogy kedveljenek bennünket

Ez rokon a félelemmel, társul hozzá a kellő önbizalom hiánya: „Ha ellentmondok neki, nem fog kedvelni” – duruzsol gyakran tudat alatt a tanácsadó fejében. Ez működik egy hétköznapi baráti beszélgetésben, a kapcsolat megóvása érdekében az ellenvéleményünket gyakran megtartjuk magunknak, de a tanácsadóban éppen hogy aláássa a hitelességet és a rapportot.

Ítékezés

A tanácsadó, különösen, ha kezdő, nem tudja teljesen felfüggeszteni az ítéletét a kliens valamilyen tulajdonságával kapcsolatban. Ez lehet a foglalkozás (pl. „Ki nem állhatom a brókereket/ügyvédeket/rendőröket/ingatlan ügynököket, stb.”), de lehetnek értékek, öltözködés, nemzetiség, vallás, személyiség, bármi. Fontos, hogy baj akkor van, ha az ítékezés valahol kiszivárog, legkönnyebben a tudattalan, automatikus, főleg nem verbális, illetve a verbálishoz kapcsolódó stílusbeli és egyéb szociolingvisztikai szinteken. Az ilyen típusú önismeret és gyakorlat ezért igen fontos a tanácsadó számára.

Értékek implicit ráerőltetése a kliensre

Itt is az a fő veszély, hogy öntudatlanul kiszivárog valamilyen értékbeli elvárás a tanácsadó részéről, ami akaratlanul is feltételelessé teszi a kliens elfogadását. A kliensben pl. kialakulhat az érzés, hogy a tanácsadó csak akkor értékeli, ha a sikereiről beszél (miközben a tanácsadó szándéka szerint lehet, hogy csak a pozitív megfogalmazások felé igyekszik terelni a klienst), vagy érezheti úgy a kliens, hogy „Ez a tanácsadó akkor van elemében, ha sírok.” (noha lehet, hogy a tudatos szinten a tanácsadó az érzelmek szabad kifejezését bátorítja). A lényeg itt is az ellentmondás a tanácsadó tudatos, explicit viselkedése és ennek ellentmondó, tudattalan implicit viselkedése között.

A tanácsadó lélekben nincs ott

Ez akkor fordulhat elő, ha a saját életében annyira sok minden gyűlt össze, hogy nem tud teljesen „jelen lenni”, nem tud kellően koncentrálni.

A tanácsadó nincs tudatában valamilyen szokásos viselkedésének

Mindannyiunkat jellemezik automatikusan megrögzült kommunikációs szokások, például kialakulnak manírjaink. Gyakori, hogy a tanácsadó kialakítja az energikus kommunikációs stílust, ami általában jót is tesz a tanácsadó ülések dinamikájának. Ha azonban ez reflektálatlan manírrá válik, akkor akadály lehet a raportnak. Például a kliens kissé tétova, lassúbb, lankadtabb stílusban beszél, de a tanácsadóban ez nem válik tudatossá, rutinból az energikus, lendületes, bizakodó stílusát hozza. Vagy mindannyiunknak megvannak a kedvenc metaforáink, amelyek általában jól szoktak működni egy bizonyos helyzetben. Ha a tanácsadó nem elég érzékeny, és nem figyel fel arra, hogy a kliens egy adott helyzetre egy másik hasonlathoz vonzódik, önkéntelenül is erőltetheti a saját jól bevált metaforáját. Itt is az önismeret és az implicit viselkedés minél alaposabb ismerete segítheti át a tanácsadót.

Amikor borul a szinkron

Bizonyos értelemben a raport fenti öt akadály is a szinkron hiányával volt kapcsolatban. Itt inkább azt érdemes kidomborítani, hogy milyen jelei vannak annak, hogy valamiért átmenetileg vagy tartósabban megszűnt vagy lecsökkent a szinkron a kliens és a tanácsadó között. Vannak olyan helyzetek, amikor a szinkronból rövid időre kizökkenés jót is tesz a dinamikának, de ez csak akkor, ha tudatos és kontrollált. Ha önkéntelen és tartós, akkor tönkretetheti az egész ülést. Ezért fontos, hogy a tanácsadónak legyen egy kis belső antennája, ami jelez, ha fellépett a hangulati szinkron hiánya. Íme, egy lista a leggyakoribb tünetekről:

- Türelmetlenül babrálsz az óráddal vagy a gyűrűddel
- Órára vagy karórára pillantasz, ami azt jelzi, hogy mennél már tovább
- Pislogás nélkül bámulsz a másikra
- Lóbálsz a lábadat – idegességet vagy türelmetlenséget sugallhat
- Karba tett kézzel ülsz, mintha védenéd magad a másik gondolataival szemben
- A székedet enyhén elfordítod a másiktól
- Hátradólsz a széken, amikor a másik előredőlvén ül
- Beszéd közben arcodat érinted, ez félénkségre utal, különösen, ha a szád előtt van a kezed
- Orrodát dörzsölsz, félrenézel – néha hazugságra utal

- Homlokodat vagy a szemöldöködöt ráncolod
- A szemkontaktus kerülése érdektelenség vagy bizonytalanság jele lehet

Az odafigyelés szintjei

A rapport mellett, és arra épülve másik kulcsfontosságú készség, ami a tanácsadó gyakorlatát élteti, az odafigyelés a másokra. Az odafigyelésnek három szintjét szokás megkülönböztetni a tanácsadásban (Whitworth, Kimsey-House, & Sandahl 1998; Rogers 2008).

1. szint

Ezt a szintet nevezhetjük a laikus szintjének is, a szerzők inkább a kliens szintjeként beszélnek róla, mert a kliens számára természetes és normális, hogy magával van elfoglalva. Csak arra kell törekednie, hogy a sztoriját jól adja elő, és hogy olyan kérdéseket fogalmazzon meg, amelyek arról szólnak, hogy mi jó származik számára a tanácsadóból. A baj akkor van, ha a tanácsadó működik az odafigyelésnek ezen a szintjén, amikor magán jár az esze, nem a kliensen. A kezdő tanácsadóokra leselkedő egyik legnagyobb veszély ez. Néhány jel, amiből a kezdő tanácsadó sejtheti, hogy ezen a szinten dolgozik:

- Azon kapod magad, hogy újabb és újabb tényeket kérdezel a klientsől, olyasmiket, amiket ő magától nem említett: „mennyi; mikor; ki; mi a szerkezete; mi a története.”
- Észreveszed, hogy nyugtalan vagy, a belső dialógusod a szorongásról szól:
 - Mit kérdezzek ez után?
 - Elég jó volt ez a kérdés?
 - Kitart ez az egész ülés végéig?
 - Kedvel engem a kliens?
- Tanácsot akarsz adni
- Magadról beszélsz: sok az „én”, „nekem” stb.

Példa az 1. szintű beszélgetésre (Rogers 2008 nyomán)

Kliens: Javulnom kell a delegálásban. Jelenleg heti 70 órát dolgozom.

tanácsadó: Igen, ez tényleg nem jó ötlet; lestrapálja magát.

Kliens: De nem nagyon látom, mi egyebet tehetnék, annyira sok a munkánk.

tanácsadó: Valószínűleg ki fog derülni, hogy az egészet egy kicsit rosszul csinálja. Van egy nagyon jó hand out, amit megmutathatok. Nagyon sok kliensnél jól működött, biztosan be fog válni.

Kliens: Hát...

tanácsadó: Annak az elemzésével kezdődik, hogy tipikusan hogyan telik el a napja. Van itt egy példányom. Dolgozzunk vele most?

Ebben a példával a tanácsadó túlságosan törekszik arra, hogy szakértőként pozicionálja magát.

Segíteni akar, de nem figyel oda, mert a saját napirendje útban van, és így tanácsadáshoz folyamodik, mielőtt még kiderítette volna, mit akar a kliens.

2. szint

Ez a jó, képzett tanácsadó normál szintje. Megvan a riport, jól szinkronban van a testtartás, a hangerő, az energiaszint, stb. A beszélgetés menete egyenletesen halad előre, de úgy, hogy főleg a kliens beszél. A tanácsadó tartja magát a kliens napirendjéhez, a kérdéseiben a kliens szóhasználatát követi, nem fordul elő, hogy tanácsot adna. Kizárólag jó kérdéseket tesz föl (ld. kérdéstípusok ...), és arra is figyel, ami nem hangzik explicit el, csupán implikálva, a sorok között.

Példa a 2. szintű beszélgetésre

Kliens: Javulnom kell a delegálásban. Jelenleg heti 70 órát dolgozom.

tanácsadó: Ez durván hangzik. Hogy fogjunk hozzá?

Kliens: Hát, szerintem én jól csinálom, de a stábom azt mondja, hogy nem. Nem tudom, igazából hogy értik.

tanácsadó: Pontosán mit mondanak magának?

Kliens: Az egyik példa az lehetne, hogy az asszisztensem azt mondja, állandóan ellenőrzöm, de másként hogyan tudhatnám meg, hogy hogy mennek a dolgok?

tanácsadó: Ellenőrzés ... Szóval ez a visszajelzése. „Megtudni, hogy hogy mennek a dolgok...” Úgy hangzik, mintha sok minden aggasztaná. Akarja, hogy maradjunk ennél, mint hasznos példánál?

Kliens: Igen, rendben.

tanácsadó: Akkor képzeljük el, hogy én vagyok az asszisztense, pontosan hogyan adná ki nekem a feladatot.

3. szint

Ezen a szinten van mód elérni az ülés csúcspontjait. Az alap a 2. szint, ha az adja a beszélgetés zömét, akkor már nem lehet nagy baj. De igazán sikeres tanácsadó akkor jön létre, ha a tanácsadó megérzi,

hogy mikor kell az érzelmeket intenzíven bevonó, a kliens számára már kockázatot is jelentő témára fókuszálni. Ezen a szinten, az érzelmekről beszélés nélkül is erős az empátia, a tanácsadó érzi, hogy érzelmileg szorosan kapcsolódik most a klienshez. Az ilyen pillanatok a szokványos, hétköznapi baráti beszélgetésekben rendkívül ritkán fordulnak elő. Ebben különleges a jó tanácsadó, hogy összesűrűsödnek a dolgok, s ennek a pillanatait képviseli az odafigyelés 3. szintje.

Példa a 3. szintű beszélgetésre

Kliens: Javulnom kell a delegálásban. Jelenleg heti 70 órát dolgozom.

tanácsadó: Ez durván hangzik. Hogy fogjunk hozzá?

Kliens: (egy kis csend és nevetés)

tanácsadó: (lágyan) Szóval? (Újabb szünet) Ez a nevetés feszültnek hangzott.

Kliens: Az is. Nem bírom ezt az iramot. A munkatársaim azt mondják „beleavatkozom”, de nem tudom, másként hogyan tudnék mindent az ellenőrzésem alatt tartani. Tönkreteszi a magánéletemet, és ha nem vigyázok, az egészségemet is. A feleségem panaszkodik, hogy sohase lát, és már nem is emlékszem az idejére, hogy mikor fektettem le a lányomat, mert mindig olyan későn megyek haza. Minden reggel már 4.00-kor fölébredek, és nem tudok visszaaludni, mert aggaszt a munka. Rettenetes feszültség.

tanácsadó: Tehát rettenetes feszültség, és mintha nagyon sok minden múlna ezen, az állás, az otthon.

Kliens: Rettenetes. Olyan teher ez, amit nem akarok.

tanácsadó: A teher elég súlyos szó. És azt is érzem, hogy eléggé nagy a hajlandósága letenni ezt a terhet és valami mást csinálni?

Kliens: Igen, bár nem látom, mi lehetne az. De igen, kész vagyok rá...

tanácsadó: És az egyik az, hogy a kontrollérzésről szól. Kezdhethük azzal, hogy megnézzük, hogyan kapcsolódik ez ahhoz, ahogyan delegál?

Érdeemes szemügyre venni a három legfontosabb csapdát, ami arra leselkedik, hogy a tanácsadó meg tudjon maradni az odafigyelés második szintjén, s esetleg el tudjon jutni a 3. szintre is.

1. csapda: A kérdésnek álcázott tanács

Mivel ezek a hétköznapi nyelvhasználat bevett fordulatai, az ülés hevében könnyű belecsúszni.

Például:

Gondolt arra, hogy... ?

Jó ötlet volna, ha... ?

Leellenőrizné ezt valaki mással?

2. csapda: A „miért” kérdés

Első pillantásra teljesen jóhiszemű nyitott kérdésnek hat egy „miért” kérdés. A gyakorlatban az vele a baj, hogy egyrészt oksági magyarázatot kér, márpedig épp a valódi okok vannak rejtve egy ilyen helyzetben, s azokat közvetett úton együtt kell feltárni, másrészt óhatatlanul becsempészi a felelősségre vonás mozzanatát.

3. csapda: Kutatás adatok után

Ez rejtettebb csapda, de azért csapda. Tegyük fel, hogy van egy új kliensed egy szervezettől, amit nem ismersz. A kliens elkezd beszámolni egy problémáról, ami a csapat egyik rosszul teljesítő tagjával kapcsolatos. Az lesz a kísértés, hogy:

- Kérj egy szervezeti diagramot
- Magyarázzon meg ismeretlen rövidítéseket, amiket használt
- Állapítsd meg, mekkora a csapat, és hogyan viszonyulnak a szerepeik a problémás kollégához
- Megkérdezd, milyen idős a csapat szóban forgó tagja, és mióta dolgozik az adott munkakörben
- Megkérdezd, hogy mi a neve a szóban forgó munkakörnek, stb.

Mindez szükségtelen. A kliens már úgyis birtokában van ezeknek az adatoknak, így nincs sok értelme rákérdezni. Sokkal fontosabb olyan területekre vinni a klienst, amiket nem vett még fontolóra, és ami más jellegű kérdések megfogalmazását jelenti. Ennek a viselkedésnek a legvalószínűbb magyarázata ismét a tanácsadó szorongása:

- Tényleg értem a kliens szervezetét? (valószínűleg nem, de nem is kell)
- Mennyire hasonlít ez a csapat más csapatokhoz, amiket más szervezetekből ismerek?
(Lényegtelen – lehet, hogy hasonlít, lehet, hogy nem)

A coach szemléletű tanácsadásnak abból az alapelvéből, hogy a tanácsadó nem ad tanácsot, hanem közvetett úton igyekszik a klienst rávezetni, hogy maga találjon rá a számára megfelelő és alkalmazható megoldásra, következik, hogy a kérdésnek alapvető jelentősége van folyamat sikere

szempontjából. Vegyük most szemügyre kicsit közelebről, mi kell ahhoz, hogy a kérdések csakugyan hatékonyan működjenek, illetve, hogy milyen kérdések nem hatékonyak, vagy egyenes rontják a siker esélyét. Amint az alábbiakból látni fogjuk, voltaképpen egy kérdésfüzér alkotja a tanácsadó folyamat gerincét.

A tanácsadó tapasztalok alapján a leginkább bevált kérdéstípusok általános jellemzőit emeljük ki először (Rogers 2008):

- A kérdések mentesek a tartalomtól
- Rövidek
- Nem szerepel bennük az „én” szócska
- Gördülékenyen viszik előre a gondolkodást: először arra irányulnak, hogy a kliens fogalmazza meg a problémáját; utána abban segítenek, hogy a kliens célként fogalmazza át a problémáját; majd arra vezetik rá a klienst, hogy különböző cselekvési lehetőségeket fogalmazzon meg; végül segít megfogalmazni az elhatározott cselekvés első lépéseit.

Lássuk akkor a konkrét kérdéstípusokat!

1. Mi a probléma? Miről van szó?

Ez a kérdéstípus tartalommentesen, s így bármiféle sugalmazás nélkül kéri a klienst, hogy fogalmazza meg a problémáját. Ilyenkor fennáll a veszély, hogy a kliens Ádámtól, Évától indul, és nagyon hosszadalmasan magyarázza a problémáját. Ezt hasznos lehet elvágni a kérdés olyan változatával, ami arra kéri, összegezze, mi a tényleges problémája.

2. Mitől lett ez most probléma?

Az a tipikus, hogy nem hirtelen felbukkanó problémával jelentkezik a kliens, többnyire már hosszabb ideje küszködnek vele, és természetesen ezt a küszködést érzelmek is kísérik. Azután adódik valami esemény, ami közvetlen provokációként hat, ez is jobbra erős érzelmektől kísért, s ez az impulzus hozza a klienst a tanácsadóba. Fontos tehát tisztázni a kiváltó eseményt, egyrészt később hasznát vehetjük az információnak, másrészt a vele mozgósított érzelem adhat majd energiát a megoldást jelentő változáshoz.

3. Kié a probléma?

Ezt a kérdést érdemes hamar tisztázni. Ha ugyanis nem a kliensé a probléma, akkor nincs értelme az ülés idejét rápazarolni. Alapelv ugyanis, hogy csak a probléma tulajdonosát lehet tanácsadásban részesíteni. Vannak kliensek, akik azért jönnek tanácsadásba, hogy kiderítsék, miként változtathatnának meg valaki mást, miközben a tanácsadás alapfeltevése, hogy csak magunkat

változtathatjuk meg. Ezzel a kérdéssel vissza tehetjük a felelősséget a kliens vállára, hogy vállalja a probléma bármely részének tulajdonosságát.

4. Mennyire fontos a probléma (1-10 skálán)?

A kliens gyakran gondolatfüzerekkel van elfoglalva, és amikor különböző problémákat megnevez, gyakran nem mérlegeli azok jelentőségét. Márpedig ha a probléma nem fontos, akkor kár rá időt vesztegetni. Érdeemes ezért egy-egy problémát a felvetődésekor nyomban pontoztatni 1-10 skálán, és az olyan problémákkal nem érdemes foglalkozni, amelyekre kis fontolgatás után a kliens 5-nél alacsonyabb értéket ad.

5. Mennyi energiája van a kliensnek a probléma megoldása számára (1-10)?

A kérdés egyáltalán nem triviális, igen érdekes helyzetek állhatnak elő. Előfordulhat pl., hogy a kliens mondjuk 9-es értéket adott a probléma fontosságára, de erre a kérdésre azt válaszolja, hogy csupán 3-as szinten van energiája a megoldás keresésére. Az ilyen ellentmondások nagyon tanulságosak lehetnek, és közelebb vihetnek a probléma gyökeréhez. Éppen ezért nem is szabad annyiban hagyni, érdemes folytatni pl. egy olyan követő kérdéssel, hogy pl. „Mire volna szüksége, hogy az energiája elérje a 8-as vagy 9-es szintet? Figyeljünk fel rá, hogy ez a kérdés is tartalommentes, de a válasz szinte biztos, hogy rávilágít valami belső akadályra, amivel utána lehet dolgozni.

6. Implikációk: milyen következményekkel járna, ha semmit sem tenne a probléma megoldására?

Ennek a kérdésnek az a célja, hogy tudatosítsa a kliensben, hogy megrekedt, s ezzel fokozzuk a rossz érzését. Egy olyan helyzetben, mint a kliens, aki valamilyen problémával küzd, gyakran úgy képzeljük, hogy a problémás helyzet örökké tart, holott a szívünk mélyén érezzük, hogy ez nem így van. Azzal, hogy a kérdés segítségével arra készítjük, tegye explicitté ezt a megrekedtség érzését, és így fokozzuk a rossz érzését, éppen energiát tudunk gerjeszteni a változáshoz.

7. Mit próbált már eddig?

Ez a kérdés egyrészt segít a tanácsadónak abban, hogy ne próbálja olyan irányokba terelni a klienst, ami meddő. Amiről kiderül, hogy a kliens már megpróbálta vagy legalábbis fontolóra vette, azt fölösleges előlről újra kezdeni. Másrészt a kérdésre adott válasz sokat elárul arról is, hogy milyen a kliens gondolkodása, hogyan próbál egy ilyen problémát megoldani. A legtöbb problémára a kliens már jelentős energiát és gondolkodást fordított. A tanácsadónak tudnia kell, hogy mit eredményezett

ez az energia és gondolkodás. Ha a kliens még semmilyen próbálkozást nem tett eddig, akkor az is izgalmas téma lehet.

8. Képzeld el, hogy a probléma meg lett oldva. Mit látna, hallana és érezne ekkor?

Az a természetes, hogy mindaddig a kliens a problémával van elfoglalva, bele van zuhanva. Erről meggyőződhetünk a nem verbális viselkedéséből, ülés módjából, testtartásából, hanghordozásából. Ezzel a kérdéssel megszondázzuk, mennyire vannak erőforrásai. Ha vannak, és általában vannak, csak a helyzet nem készíti őket a mozgósításukra, akkor e kérdés hatására megváltozik az alapállásuk: egyenesebben ülnek, kevésbé gondterhelt a mimikájuk, általában a megkönnyebbülés látszik rajtuk. Az is fontos, hogy az erre a kérdésre adott válasz önkéntelenül felfedi a kliens valódi célját. Ha kellő időben feltesszük ezt a kérdést, és kb. ebben a fázisban van ennek a kellő ideje, akkor megelőzzük, hogy a tényleges okok helyett a tüneteket kezeljük.

9. Mi állja útját az ideális kimenetelnek?

Ezzel a kérdéssel azt érvük el, hogy a kliens elkezd tágabb kontextust is figyelembe venni a probléma mérlegelésekor, és jó esetben ez új felismerésekhez juttatja.

10. Hol látja a saját felelősségét abban, hogy a dolgok eddig így alakultak?

Kliens mindig épp úgy része a problémának, mint ahogy része a megoldásnak is, ezért ez a kérdés nagyon lényeges. Explicitté teszi ezt az összefüggést, és arra ösztönzi a klienst, gondolj végig, hogyan tartotta fenn maga is – akár tudattalan szinten is – a problémát a saját viselkedésével.

11. Milyen jelei mutatkoznak annak, hogy a dolgok kezdenek jobbra fordulni?

Bármilyen rémes is a helyzet, valami azért mindig van, ami működik, legalább csírájában. Ezért nagyon fontos, hogy ezt észrevegye, tudatosítsa a kliens, mert olyan kiindulópontot nyújt, amelyre a változás folyamatát rá lehet építeni.

12. Képzeld el, hogy éppen nagyon világos és eleven az elméd. Ebben a világosfejű állapotban mit mondanál erről a problémáról?

Abból indulunk ki, amikor ezt a kérdést feltesszük, hogy bármennyire is zavarodottnak érzi magát a kliens, valamilyen szinten mégis csak sejti vagy tudja, hogy mit is kéne tennie. Lehet ezt a kérdést egy kicsit közvetettebb, játékosabb módon is feltenni, talán jobban is működik: „Ha adnék neked egy tablettát, amely tartalmazza az összes bátorságot és belátást, amire szükséged van, mit tennél?” Az a tapasztalat, hogy a kliensek erre a kérdésre szinte mindig azonnal képesek válaszolni, ami magukat is meglepi, és komoly ösztönzést és energiát ad a változáshoz.

13. Milyen cselekvési lehetőségek vannak ebben a helyzetben?

Eddigre elég sok szemszögből körüljártuk a problémát, így elérkezett az idő, hogy a kliens elkezdje számba venni a változás lehetőségeit.

14. Milyen kritériumok alapján fogja megítélni a cselekvési lehetőségeket?

Az opciók akkor igazán hasznosak, ha rendelkezésre áll egy kritériumrendszer, amelynek alapján meg lehet ítélni és össze lehet hasonlítani őket. Néhány tipikus lehetséges kritérium: praktikusság, költségek, összeillés a kliens értékeivel, idő, stb.

15. Ezen kritériumok alapján melyik cselekvési lehetőség tűnik a legjobbnak?

Elérkezett az ideje, hogy ráközelítsünk a cselekvés kérdéseire, akár úgy is, hogy egyelőre csak fontolóra vesszük őket.

16. Akkor most mi a következő lépés?

Különböző fajta válaszok lehetségesek, de mindenképpen valamilyen cselekvést kell, hogy előirányozzanak. Lehet pl. az, hogy még további kutatásokat végzünk bizonyos kérdések tisztázása érdekében, lehet az, hogy összehozunk adott partnerrel vagy partnerekkel egy beszélgetést, de akár az is, hogy meghozunk egy fontos döntést az életünkkel kapcsolatban.

17. Mikor fogja meglépni?

Fontos, hogy egy határidő kitűzését és a mellette való elköteleződést elérjük, mert akkor van igazán esély arra, hogy a kliens ténylegesen tenni fog valamit, ténylegesen változtat valamit a tanácsadó eredményeként.

Összegzés

Bizonyos pontokon sokat segít a tanácsadó folyamatnak, ha a tanácsadó összegzi, amire éppen jutottak. Természetesen ezt is a lehető leginkább nem direktív módon, pl. „Egy kicsit elvesztettem a fonalat, megpróbálhatom összefoglalni, amit megértettem?” Ez nem csupán a félreértések elkerülését célozza, bár abból a szempontból is fontos, hanem egyben a raport fenntartását, jelzést, hogy a tanácsadó elmélyülten figyel a kliensre.

Kezdő tanácsadók számára további haszna lehet, hogy segít túltenni magukat az 1. szintű odafigyelés pánikján (ld. ott). Ha a tanácsadó tudja, hogy mindig folyamodhat az összegzéshez, akkor nyugodt lehet, hogy mindig van valami mondanivalója. a

Halogatózás: A visszacsatolás potenciális alanya tudja vagy sejtja, hogy valami nem stimmel, de nem tud megbarátkozni a gondolattal, hogy feltárja akár csak magának is, de különösen nyilvánosan.

Tagadás: Az önámításnak az a fajtája, amikor azt mondjuk magunknak, hogy jobbra fordulhatnak a dolgok, ha egyszerűen nem veszünk tudomást a problémáról.

Kotlás: A illető beteges módon belefeledkezik a negatív dolgokba, ezeken rágódik, ráadásul óriási érzéket tanúsít a balsejtelmek iránt. Így az ilyen rágódás eredményeként már előre kialakul benne a rémület, hogy mit is fedezhet fel egy visszajelzés.

Féltékenységek: a visszajelzés alanya arról fantáziál, hogy mások az ugyanilyen visszajelzés szerint pozitívabb képet mutatnak, s fél, hogy a negatív összehasonlításból meggyengült önértékeléssel fog kikerülni.

Ön-szabotázs: ez elég faramuci, de létező stratégia, és a kontroll kényszeres igényével áll kapcsolatban. Ha valami negatív visszajelzésre számít, akkor mindent megtesz azért, hogy az be is igazolódjon. Rokona az analitikus önsorsrontásnak, vagy a szociálpszichológiából ismert önmagunk hátrányba hozásának (self-handicapping).

A tanácsadás folyamatának egészében fennálló feladat, hogy – ha van – áttörjük ezt az ellenállást a visszajelzéssel szemben, s ennek jelentőségét már tárgyaltuk az önmagunkról való tudás témájánál (ld. ott). Ezért mindig nagyon fontos, hogy a kliens röviden foglalja össze az addigi életét.

Ugyanakkor, itt a gyakorlati részben érdemes felhívni a figyelmet néhány pontra, ahol óvatosan kell eljárunk az önismeret irányában tett lépéseink során.

- A tanácsadásban nem pszichoterápiát vagy pszichoanalízist végzünk. Ezért arra biztassuk a klienseket, hogy fél óránál ne szánjanak többet a történetük elmondására.
- Ha a kliens ellenáll, ne erőltessd.
- Magyarázd el, hogy miért kérdezed, a fenti magyarázatot felhasználva.
- Biztosítsd a bizalmas adatkezelésről.
- Légy felkészülve katartikus reakciókra olyan kliensek részéről, akik gyerekkori traumát éltek át, mint gyerekmolesztálás, egy testvér vagy szülő halála.
- Nem a te dolgod, hogy értelmezz, ezt hagyd meg a kliensnek.

- Ne számíts rá, hogy ebből az ülésből megismered „a teljes igazságot” – ez rendszerint túl korai. Pl. egy homoszexuális férfi még esetleg nem beszél a nemi beállítódásáról, mert ebben a fázisban még nem érzi, hogy megbízhat benned.
- Lehet, hogy eltérő hangsúlyokat igényelsz a tanácsadó elvárt jellegének megfelelően. Pl. azok a kliensek, akiknél a várt fókusz a karrier tanácsadó, hasznos, ha több kérdést kapnak az eddigi pályaválasztási döntéseikről.
- Fennáll a veszély, hogy túlbecsülöd a korai tapasztalatok, a gyerekkori szocializáció jelentőségét.

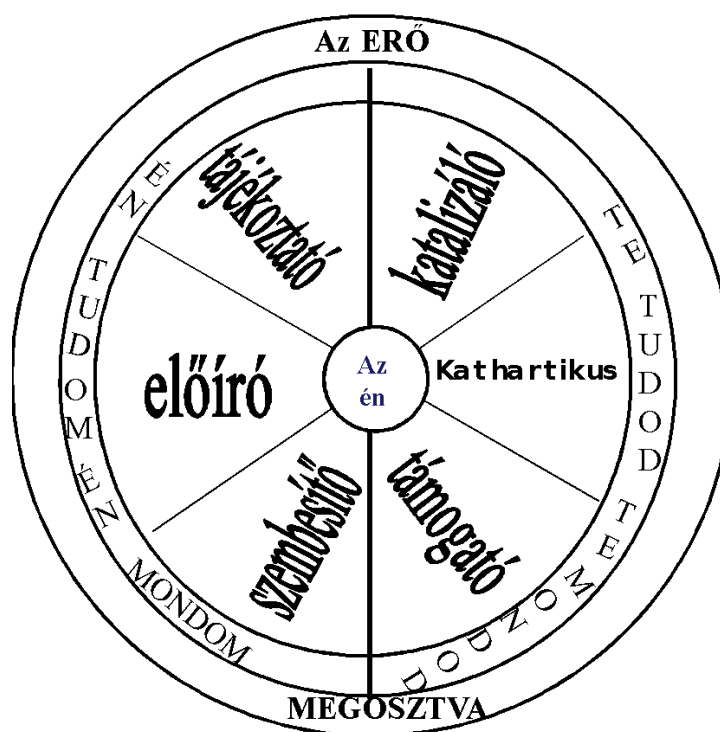
írta: Síklaki István

Hatos- Fogat

Tanácsadói (tanácsadó-segítő) képzést támogató gyakorló és szupervíziós modell

John Heron, Hat kategóriájú felajánlások elemzése írása és modellje alapján

Segítői kerék



J.Heron, Ruzsa Á. aruzsa@solintezet.hu A Hatos fogat

Összeállította és magyarra adaptálta: Ruzsa Á. Éva

1989. Családóvó nyári egyetem, Gödöllő

2008. SoL Intézet, 2015. NKE IT képzés

A modell teljes neve: hat kategóriából álló támogatások rendszere.

Felajánlás.

A támogatásokat itt a tanácsadó-támaszadó személy által megfogalmazott *felajánlásoknak* nevezzük. Felajánlásaink számosak és sokfélék és csak akkor tekintjük felajánlásnak, támogatói viselkedésnek (interventions), amikor un. szerződött, feljogosított, felhatalmazott helyzetbe kerül a tanácsadó munkája, megbízása vagy épp az adott helyzetből fakadóan.

E számos és sokféle felajánlást alkalmazhatjuk un. ösztönösen, zsigerből és vagy bejön vagy nem, de ekkor még nem beszélhetünk képzett és felkészült támogató tanácsadóról. Ha azonban a tudatosan alkalmazott, értő felajánlások szándékával vagyunk jelen, akkor már a Hatos fogat modell segítségével kapunk egy olyan értelmezési és visszacsatolási tükröt, melynek fényében munkánkat a folyamatos fejlődés ösvényén járva hatékonyabbá, támogatóbbá és eredményesebbé tehetjük.

A szándék.

Az értő és éltető kommunikáció és tanácsadó szemléletű tanácsadás gazdag tárházát aszerint tudjuk mérlegelni, hogy *a tanácsadó mit szándékozik elérni*. Természetesen minden szándékát átöleli, felülírja az elsődleges és primér szándék, ami a mi értelmezésünkben az adott személy, kliens, tanácskérő feltétel nélküli elfogadása, az iránta kifejeződő empátia, mint egy általános és sugárzó támogatás, Őt akarhatja erősíteni, hogy életét teljesebben, hitelesebben, nagyobb személyi és társas integritásban élhesse.

Így ebben a munkában *az integritás fogalma* kiterjed a kliens, a segített integritásának támogatására, melyet leghatékonyabban akkor tudunk elérni, ha a segítő tanácsadó integritása is folyamatosan bővül és gazdagszik és kiteljesedik és így kettejük munkája erősíti az adott szervezet és legvégső fokon a társadalom belső integritását.

Egy-egy felajánlás, segítői eszköz a mi modellünkben egy-egy kategóriába illeszkedik a segítő szándéka szerint, de elképzelhető, hogy a segítetthez érkezve a felajánlás más hatást vált ki.

Példa.

A tanácsadó szándéka sima tájékoztatás nyújtása és ennek érdekében elmond néhány szabályt az etikai kódexből, de e tájékoztatás a kliensnél a rádöbbenés erejével hat, mert erről eddig semmit nem tudott és így leginkább szembesítésként éli meg.

Ezért is érdemes *elemezni, gyakorolni, visszatekinteni, azaz reflektálni* a praxis során társakkal, és vagy szupervízióban. Ennek eredményeként egyre pontosabbak, célravezetőbbek lesznek a felajánlások, a segítő tanácsadó egyre tudatosabban, önnön belső, eddig esetleg ismeretlen késztetéseit, szándékait is felismerve lesz képes munkáját a segített érdekében kifejtetni.

Példa.

Amennyiben információt akart adni a tanácsadó, hogy annak ismeretében a kliens szabadabb és eredményesebb döntést tudjon hozni, akkor a Tájékoztató kategóriába került felajánlások közül választ. De bár a felajánlás a kliens belső megértési folyamatát akarja szolgálni, előfordulhat, hogy nem a legmegfelelőbb eszköz került a kiválasztásra és ő inkább utasításnak, kioktatásnak vagy okoskodásnak éli meg a folyamatot és lezár, nem fogadja be az információt, sőt amennyire tud, védekezik és ellenáll.

Erőtér

A másik izgalmas dimenzió, ami a Hatos fogat modellben feltárul, az a segítő-segített, vezető-vezetett személy között érzékelhető belső, interperszonális **erőtér**.

A három alapszándék így kerül egy nagyobb kategóriába aszerint, hogy a pozícióból, vagy épp a személyes tudásból fakad, azaz kijelöli, hogy ki van „nyerő” helyzetben.

A hatalom/erő gyakorlása bármelyik alábbi viszony lehet, de a cél a harmadik elsajátítása.

1., uralom/hatalom /erő a másik felett – power over

2., a másik uralma/hatalma/ereje - power under

3., uralom/hatalom a másikkal együtt - power with

Az a fontos, hogy a tanácsadói helyzetben mindhárom viszonyban a tiszta szándék a kliens megerősítése maradjon.

Példa.

A tűzoltó, mint segítő, mikor kikerkezik az adott helyszínre, akkor nem sokat teketóriázik, megfogja az adott személyt, aki veszélyben van, és kiemeli a tűzből, vagy ráparancsol, hogy jöjjön ki. (előíró szándék kategória). ha ehelyett kérdésekkel, és rávezető felismerésekre törekvő felajánlásokkal akarná a klienset ráébreszteni a helyzetére, akkor ez egy rosszul választott felajánlás lenne, hisz itt most nem az a cél, hogy másik megértését katalizáljam.

A tűzoltó tehát hatalmat gyakorolt a kliens felett.

Az integritás tanácsadó is kerülhet ilyen helyzetbe, bár esetleg csak szimbolikus tűzből kell a másikat kimenteni.

Ha ezt a hatalmat azonban a tűzoltó a továbbiakban is gyakorolná, pl. amikor a kliens már biztonságos helyen van, de lelkileg még nagyon bizonytalan és törékeny, akkor visszaélné hatalmával, és nem a helyzetnek megfelelő felajánlást választaná. Ekkor sokkal hitelesebbnek tűnik egy olyan szándék kategória fele elmozdulni, amikor a felajánlások révén sikerül a kliensnek megnyugodnia és a pánikot és ijedséget feldolgoznia. Ez semmiképp nem a rábeszélés, túlzott sok tájékoztatás, vagy épp szembesítés területe. Sokkal inkább a katharizishoz eljutás, feloldás és utána majd a személyes felismeréshez eljuttatás. (katharizis és katalizálás).

A kerék tengelyében áll a tanácsadó, segítő személyisége, akinek figyelme fókuszában a segített-kliens teljes szolgálata áll. Minden felajánlása e személy érdekében történik. Így a segítő feltétel nélküli elfogadást gyakorol a segítség folyamata során, empátikus odafordulással és minősítés, ítékezés mentes hiteles kommunikációval, visszacsatolásban is megmutatkozó módon tud jelen lenni. Ha egy képpel, szimbólummal akarjuk megerősíteni a belső jelenlétet, akkor leginkább a sugárzó Napot érdemes belső képterünkben éberén tartani. Ez a biztosíték arra, hogy a tanácsadó nem él vissza a helyzetével vagy a tapasztalatlansága, vagy a rosszindulata miatt.

Összefoglalva tehát

Célunk.

A “paraktizáló”, a tanácsadó képes legyen irányítani célja és szándéka szerint önnön viselkedését a klienssel, (egyen vagy csoport) való támogatói, tanácsadói folyamatban.

Praktizáló az a személy, aki hivatásos segítséget ajánl fel, pl. terapeuta, tanár, ügyvéd, tanácsadó, stb.

Kliens-munkatárs: az a személy, aki szabadon dönt arról, hogy igénybe veszi praktizáló szolgáltatásait, abból a célból, hogy a saját maga által beazonosított szükségleteit, fejlődési irányait kielégítse.

Szerződés: közösen és hallgatólagosan elfogadott, melyben a kliens igénybe veszi a praktizáló szolgáltatást, a praktizáló pedig elfogadja a klienst a közös munkahelyi szerepkörökből fakadóan.

Intervenció (felajánlás): olyan verbális, vagy non-verbális viselkedési formák, melyek a kliens-munkatárs fejlődését célzottan szolgálni.

Formái:

- szavak-szószerinti, (pl. Mi vette rá, hogy elmenjen?)
- nyelvészeti forma (pl. kérdés feltevés)
- szándék szerint (pl. tovább gondolja a kliens az esetet)
- metakommunikatív (biccent és bátorítóan tekint)

Az intervenció két személy (segítő/praktizáló és segített/kliens) közötti szándék valamely formába öltött kifejeződése..

Az intervenciók a praktizáló szándéka szerint az alábbi két nagy csoportba oszthatók:

1. *Tekintélyelvű (authoriter):* hierarchikus viszony, melyben a segítő felelősséget vállal a kliensért. Irányítja őt, tanácsot ad, útmutatást nyújt, gazdagítja tudását és fejleszti tudatosságát.
2. *Segítő (facilitatív):* kevésbé hierarchikus viszony, a segítő munkatárs, praktizáló arra törekszik, hogy a kliens megőrizze autonómiáját és fejlessze integritását, önmagáért akarjon és tudjon felelősséget vállalni.

A segítő intervenciók kibontják a kliensből, a csoporttagból a benne rejlő lehetőségeket, pozitívumokat, segítik feloldani a blokkoló, gátló érzéseket, megerősíteni az ön-irányított tanulást, ráerősítenek a kliens személyes értékeire és a helyzet, a tágabb környezet pozitívumaira. Ebből az fakad, hogy egy-egy *intervenció, felajánlás helyes vagy helytelen voltát az adott személy, helyzet és időzítés határozza meg.* Ebből pedig az fakad, hogy a segítő, tanácsadó belső hitelessége, önismerete, empátiája és gyakorlottsága tud a legigazabb útmutató lenni. Ezek *termékeny* felajánlások.

Ennek hiányában rosszul alkalmazott, *terméketlen* felajánlásokról beszélhetünk.

De, amennyiben a segítő szándékosan a kliens ellenében, azt elgyengítendő, a helyzetével visszaélve fejt ki tanácsadást, akkor *“perverz-káros”* felajánlásokról beszélünk.

Alapelemek, alapfeltétel:

- Az olyan elfogadó szemlélet, melynek segítségével a támogató tudása és jelenléte támaszt nyújt a kliens felé Carl Rogers, a humanisztikus pszichológia atyjának értékrendjéből fakad.
- A hatalom és az erő mértékének helyes egyensúlya segítő és segített között..

Hatalmi dinamika:

1. kliens belülről jövő autonóm hatalma (power under) - autonómia - teret tart, facilitál
2. vezető-praktizáló hatalma a kliens felett (power over) - hierarchia - tekintély, elrendel
3. a hatalom megosztása a két szereplő között (power with) - partnerség - együttműködés

Az intervenciók helyes alkalmazása esetén a praktizáló képes:

- az intervenciók gazdag skáláján szabadon, elegánsan mozogni
- rugalmasan váltani az egyes felajánlásokat a helyzetnek megfelelően
- tudatában lenni annak, hogy mikor milyen intervenciót használ, és miért
- tudja azt, hogy mikor kell vezetnie vagy éppen követnie kliensét
- kreatív egyensúlyt képes fenntartani a három hatalmi dinamika között

A hat kategória tehát a praktizáló segítői szándékát jelenti.

Eszerint lehet

- tájékoztató
- előíró
- szembesítő

tekintélyelvű – autoriter (irányító)
én mondom meg neked, hogy mi van, vagy mi legyen

Ilyenkor azt feltételezem, hogy én olyant tudok, amit te nem, vagy amit most nem vagy képes meglátni, de ha megtudod, akkor magabiztosabban tudsz helyes megoldásra jutni.

vagy

- katalitikus
- érzelmeket kezelő
- támogató

előhívó – facilitáló – térteremtő (emergencia)
arra törekszem felajánlásaimmal, hogy Te mond meg magadnak

Ilyenkor azt feltételezem, hogy Te tudod, minden szükséges ismeret, tapasztalat benned van.. és én abban segítek, hogy Te magad juss el a megoldásra, mert ekkor tudsz igazán megerősödve, önfejlesztően, belülről fakadó önbizalommal helyes döntéseket hozni. A későbbiekben is!

A kerék tengelye maga **a segítő, aki**, mint a Nap sugározza a személy iránti feltétel nélküli elfogadást, hiteles kommunikációt és empátiát.(C.Rogers)

Ne felejtsük el, hogy minden felajánlás annyira tud igazán hatékony lenne, amennyire a segítő hitelessége és önismerete azt megtámogatja, erővel és töltéssel tölti fel.

A hat kategória kicsit közelebről.

Fontos látnunk, hogy mint az életben semmi, úgy e felajánlások sem sterilen elválaszthatók egymástól... ezért is ábrázoljuk őket egy kerék formában, hogy ezzel jelezzük annak dinamikus forgását helyzetől, pillanattól, személytől függően. De nagy általánosságban mégis képesek vagyunk egy-egy helyzetre szabva dominánsabb kategóriát meghatározni.

Tájékoztató

Szándék, hogy olyan többlettudáshoz juttassuk a klienset, amely birtokában remekül, jobban felvértezve tud helyes döntéseket hozni.

Gyakori helyzet, ahol ezt használjuk leginkább:

A hagyományos! iskolai oktatás (sajnos, még mindig) - holott sokkal több katalizáló eszközt kellene használni a mai igényekre és élethelyzetekre tekintettel.

Tájékoztató az IT munkájáról, az etikai kódexről, stb..(Bár itt számos helyzetgyakorlatot, személyes dialógikus beszélgetést lehetne még alkalmazni, ami már átvezet bennünket a katalizátori munkába.)

Hírek a TV-ben.

Az internet és a szabadforrású információáramlás korában a hangsúly lekerült erről a magatartásról.

Amire érdemes figyelni:

Az előadás stílusa, hanghordozása, testnyelv, stb. és a mondandó nyelvi, jelzőkkel, kinezetikus metaforákkal, stb fűszerezett volta, valamint az információ mennyisége. A túl sok, agyon nyom. A túl kevés, elbizonytalanít.

Előíró

Parancs, utasítás, egyeztetés, megbeszélés----

Gyakori helyzetek: szülő, orvos, rendőr, tűzoltó, tanár (mikor feladatot ad ki..), bíró, kormányzat (rendeletekkel, törvényekkel, bár itt is az erősödő személyes és társadalmi autonómia igény miatt ajánlott az egyre többet alkalmazott katalitikus és támogatói kategória eszköztára...), stb.

Amire figyelni érdemes, hogy ez és a következő kategória, ie. szándék egyre gyakrabban szül ellenállást, hisz az előírás mögött ott van a végrehajtás és engedelmesség igénye, elvárása. Ugyanakkor az emberi autonómia, akár a saját kárán, de az önrendelkezés, önszerveződés és önfejlesztés belső erőterében akar élni és a személyes belátás a legerősebb ugródeszka a cselekvésre.

Szembesítés

Ez a fentiek miatt és mert olyan dologról tájékoztatjuk a klienset, amelyre a másiknak vak foltja van, ezért nem csupán ellenállást, de gyakran “sokkot” is kiválthat. Ezért gyakran párosítjuk az innét kiválasztott eszköztárat az érzelmi oldást hozó kathartikus erejű eszközökkel.

Egy helyzet:

Tegyük fel, hogy valaki egy nagyértékű képet vesz ajándékba főnökének csupa jószándék és tisztelet vezérlete alatt és ekkor megtudja (tiszta szembesítés), hogy ezzel gyakorlatilag a megvesztegetés útjára lépett. Elbizonytalanodik, visszahőköl, elszégyelli magát és megijed, hogy most mi lesz. Ez félelemmel, bizonytalansággal tölti el és későbbi döntéseit nem meri már ugyanolyan bizonyossággal meghozni.

A másik izgalmas dimenzió a szembesítésben, hogy mivel ezt társadalmilag is nagyon gyenge, képzetlen, támogatás és segítői szándék nélkül, inkább a kioktatás, ítélkezés és megszegényítés erőterében tapasztaltuk meg kicsi korunk óta, ezért mikor nekem, mint szembesítő tanácsadónak kell ezt gyakorolnom, bennem is előtörnek a rosszul alkalmazott szembesítés miatti szorongások és ezért nagy valószínűséggel a tiszta, egyenes és a legkevésbé ártó, *asszertív szembesítés* (szembesítő én-üzenet) helyett vagy *‘kerülgetem a forró kását’* vagy épp *‘lebunkózzom’* egy rosszul és durván megválasztott kifejezéssel.

Erre itt nem térünk ki, hisz az asszertív kommunikáció legalább a jól megválasztott nyelvi formula által és a belső érzelmi erőter feldolgozása, kézben tartása révén ebben segíthet.

Facilitatív, a folyamatot megkönnyítő, elősegítő, de nem irányító felajánlások 3 fő kategóriája.

Katalizál

Azon felajánlások tartoznak ide, amivel a tanácsadó nem akar már tudott dolgokat megmondani, azaz a klienset tájékoztatni, hanem inkább mindkettejük, de mindenképpen a kliens számára nem tudott, de a belső gondolati, érzelmi folyamatait életrekelő, összeérintető megértéshez tudja elkísérni hasonlóan a kémiai folyamatokban betöltött katalizátori szerephez.

Gyakori helyzetek

Mikor a tanácsadóhoz fordulnak és bár gyakran direkt kérdés formájában kérnek tanácsot, a ‘ Mit tegyek ebben a helyzetben?’ keretében, a tanácsadó van annyira éber, hogy nem arra irányítja a figyelmet, hogy ő, tanácsadó megértse és elemezze a helyzetet, majd pedig kiagyalt, vagy ismert tanácsokkal ellássa, HANEM ehelyett kérdései arra irányulnak, hogy a kliens figyelme önmagára irányuljon, befele tekintsen személyes világának gazdag terébe és a helyes válaszokat, ‘aha’ felismeréseket ő maga tudja meghozni.

Ennek megsegítésére itt felvázolunk számos segítő felajánlást

S talán a legjobb tükör a jó irányba haladunk-e témában, nem az hogy én, mint tanácsadó értem-e már a helyzetet, az én kíváncsiságom kielégült-e, hanem hogy a kliensem érdekét, megértését szolgálja-e a kérdésem, és a figyelem még mindig kinél van. Valamint érdemes messze elkerülni a Miért? kérdés, mert az azonnal egy elemző, analitikus irányba visz és csak a fejben tart bennünket ÉS gyakran védekező szűrő gondolkodásba fullad, mert benne kísért a számonkérés emléke.

A KATALITIKUS eszköztár

AJTÓNYITOGATÓK

Foglaljon helyet.
Jöjjön csak!

MEGERŐSÍTŐK

Bólogatás. Biccentés.
Bátran,. Igen, érdeklődve hallgatom.

NYITOTT KÉRDÉS

Milyen? Mit gondol..?
Mit érez??

ZÁRT KÉRDÉS

Elbátortalanodott, ugye?
Tegnap vagy tegnap előtt?

VISSZHANG

Hanghordozás
egy szó, mondat visszamondása

TÜKRÖZÉS

egy-egy fontos mozdulat tükrözése

EMPATIKUS BELEÉRZŐ VISSZATÜKRÖZÉS

rogersi értő figyelem és intuitív jelentés megérzés, melyet nem kérdés formájában teszek fel.

“ Igen. Ez megdöbbentő lehetett.” Örömmel kezdene már hozzá az új munkához.”

“ Nekem úgy tűnik, mintha..”.

ÉNFELTÁRÁS - módjával használva tovább lendíti a klienset

ÉRTELMI=LOGIKAI ÖSSZEFOGLALÁS - amikor a kliens kissé összevissza sok mindent akar elmondani, de valahogy nem áll össze a kép.

“ Akkor, ha jó értem,” A hallottak alapján azt feltételezem, hogy...”

CSEND

E kettő külön-külön is, de együtt aztán nagyon erős lehet. Érdemes a beállt csenden kívánni, sőt egy elfogadó belső csendben figyelni és támogatni a klienset.. hisz ez a csend a belső érlelődés tere lehet. Ezt a támogató, megerősítő, “veled vagyok”, “figyelek rád” tekintetet még gyakran használhatjuk előhívó pillantásként is, mikor érzékeljük, hogy a másik már épp mondana valamit, de még nem biztos benne. Sok ember hangosan, a beszéd áramában tud a legjobban gondolkodni, de néha a sok beszéd lefed és elfed igazi megértést, ekkor egy-egy pillantás tovább lendíthet.

TEKINTET

Kathartikus, Érzelem oldó felajánlások

Nagyon fontos, de tapasztalatlanságunk, érzelmi intelligencia hiányosságunk, társadalmi tabuk és tiltások miatt ezt gyakran elkerüljük, ha felbukkan, nem támogatjuk. Pedig a helyes megértés, a felismerések, az elkötelezett tettek és magatartás, a személyes integritás és hitelesség világa nélkül elképzelhetetlen.

Gyakori helyzetek:

Mikor valakit szembesítünk, akkor a kathartikus felajánlások az eredményesség érdekében elengedhetetlenek. Talán nem épp a szembesítés ideje alatt, de hogy erre érdemes később visszatérni, az biztos.

Az érzelmes oldásában a legáratlanabb felajánlás határos a katalitikus empátia megszólaltatásával. Mikor képes vagyok a másik helyzetébe beleérezni magam ÉS azt egy helyes érzélem megfogásával visszatükrözni.

“ Ez akkor nagyon nehéz lehetett Önnek. “ Sajnálom, bizonyára fájdalmas volt a hír.”

De lehet ez nyílt-zárt kérdés is. *‘ Mit érez most? Úgy tűnik elfogta a düh és tehetetlenség.’*

Teljesen nyitott kérdés: *“ Vajon milyen érzések lettek úrrá?”*

Bátorítás: *“ Semmi baj. Nyugodtam sírjon. Ezzel sokan így vagyunk.”*

“Ebben a helyzetben én is gyakran elkeseredem.”

“Bizonyára csalódott volt, mikor meghallotta a kollégájáról ezt a hírt. “

“ Fél a megszégyenítéstől, hisz sok megalázást tapasztalt már a munkahelyén.”

Örök tanács, hogy különösen ebben a kategóriában csak annyira tudok segíteni, amennyire én magam is kényelmesen vagyok az érzésekkel.

Támogató

Miközben a tanácsadó az egész folyamatban egy tudatos támogató jelenléttel, szándékkal teszi a dolgát, vannak helyzetek, pillanatok, mikor úgy látja, hogy az előhívás, megkönnyítés, továbblépés érdekében meg kell támogatassa a kliens személyét. Ez lehet direkt, közvetlen neki szóló támogatás,

“ Remekül csinálja. nagyon örülök, hogy volt bátorsága eljönni hozzám ezzel a helyzettel.”

“ Úgy gondolom, hogy büszke lehet magára, miután most már kezd a megoldáshoz közeledni.”

“ Ismerem a szervezetüket és egy komoly és önt is felszabadító lépés.”

“Köszönöm. Ez nekem most nagy segítség.”

“ Fontos és mindenkinek szükséges ez a döntés, amit meghozni készül. “

Záró gondolat:

Képzéseinken, már az első nap után sok résztvevőben felerősödik az elbizonytalanodás. Ez természetes. Ahogy valaki egy hasonlattal él, azt hitte, hogy tud vezetni, de most mindent újra kell tanulnia az autóban és önmagában, hogy ismét bátran a kocsiba merjen ülni.. és egy ideig minden mozdulatára figyelnie kell.

Igen. Így lehet.

Én magamtól tanultam meg úszni gyerekkoromban a Balatonon. Felnőtt koromban is éreztem ennek hátrányát, mert pl. a helyes levegővétel és karcsapások ritmusát nem gyakoroltam be. Mikor egy tudatosabb és a gyakorlásban segítő személy tanácsait is beépítettem, akkor az elején sokkal bizonytalanabb voltam, míg egyszer csak észre nem vettem, hogy mennyivel profibban tudok úszni. Így vagyunk a tanácsadással is.

Sokan elbizonytalanodnak, hogy “ ártani tudnak-e” a másikkal? Bátran merem leírni, hogy amennyiben a szándék szintjén tiszták és biztosak vagyunk, amennyiben nem irányítani, kioktatni, hibáztatni és büntetni, hanem segíteni akarjuk a másikat a korábban már vázolt rogersi értékek és elvek mentén, akkor a “ technikai “hiányosságok hamar eltűnnek és épp a kliens folyamatos visszajelzései lesz a legjobb mesterünk a tanulásban.

Tartozom még annyival, hogy megosszam az eredeti ihletet, és alaptudást nyújtó személy nevét, azt a forrást, akitől ez a szemlélet és elmélet ered.

A módszer kidolgozója [John Heron](#), a dél-angliai Surrey egyetem Emberi Lehetőségek Tanszékének alapító-vezetője volt a 70-s és 80-s években. A módszert - anno - a londoni Orvostovábbképző Intézet számára dolgozta ki a támogatói beszélgetések gyakorlására. Írásai, tanulmányai és könyvei most már mindenki számára szabadon letölthetők és elérhetők az ő hozzájárulásával.

Én, *Ruzsa Ágota*, 1988-ban ezen a tanszéken tanultam, mely lehetőség elindított egy új életpályán és

azóta itthon többek között e módszert is számos szervezeti és szakmai kultúrkörben (vezetőképzés, tanácsadó és facilitátor képzés, segítői beszélgetések, önkéntes képzés, tanácsadó fejlesztés, stb.) alkalmazom. A HPRG tanszék azóta beolvadt az egyetem Management karának tevékenységébe.

A tanácsadói szemlélet és gyakorlat másik nagyon fontos lába az a kommunikatív eszköztár, amely - különösen csoporthelyzetekben, érzékenyítő foglalkozásokon alkalmazva jelentősen megkönnyíti az előrehaladást.

Ez pedig a dialógus alapú, dialógusra építő kommunikáció. Alább egy rövid időre kitérünk erre is.

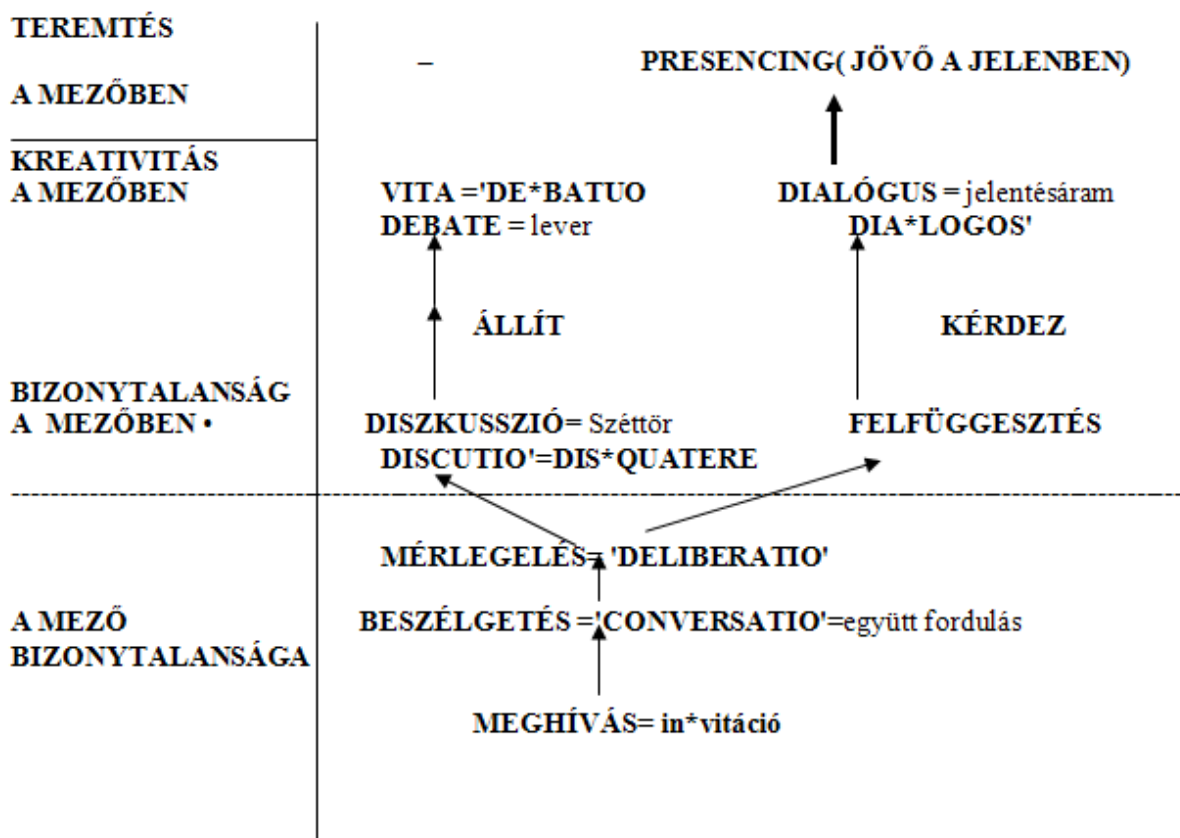
A DIALÓGUS, ami nem feltétlenül a hétköznapi értelemben értett “ párbeszéd”.

írta: Ruzsa Á.Éva

Dialógikus kommunikáció

Én nyelvet beszélünk
 Személyes és közvetlen: az érintetthez beszélünk
 Az Itt és Most nyelve - a jelenre vonatkoztatjuk
 Érzelem és gondolat kapcsolatát érzékeltetjük, kifejezzük
 Leíró - kerüljük az általánosítást, absztrahálást és a véleménynek és állítások bizonyosságát
 A viselkedést és a személyt megkülönböztetjük
 Feszült helyzetben csendet, Beszélő botot használunk
 megbeszélésekkor javasoljuk a nyitó és záró kört mielőtt belevágunk
 Címkezés és ítékezés mentes a megnyilvánulásunk
 Véleményünket kiteszük a középre, felfüggesztés: tünődő és elmélyülést segítő kérdezés
 lelépegetünk a következtetések létrájának tetejéről

Az alábbi ábra az MIT dialógus projectjében fejlődött ki, melynek vezetője William Isaacs volt.



Az ábra segítséget adhat nekünk az elindulásban és irányultságban. Mikor egy-két ember, vagy egy csoport összeül valamely téma, pl. a korrupció a szervezetben megbeszélésére, akkor törekszünk a feltáró, kutakodó, a bennünk szunnyadó ítélkezésektől mentes odafigyelésre, és tiszta én-nyelvnek nevezett kommunikációra.

(A tévedések elkerülése végett én-nyelv alatt nem azt értjük, hogy pl. " *Én úgy gondolom, hogy mindend ember korrumpálható, ha elég sok pénzt ajánlunk. vagy " Én nagyon örülök, hogy ilyen ügyesek és bátrak vagytok. "*

Mindkét példában én állítok valamit másokról, ahelyett hogy magamról beszélnék vagy osztanék meg valamit. Pl. *Én azt tapasztaltam magamban is? és a baráti ismeretségi körömben, hogy mikor sok pénz volt a terítéken, elbizonytalanodtunk és elgondolkodtunk, nehéz volt a csábításnak ellenállni. Én nagyon örülök, hogy sikerrel oldottátok meg a feladatot.)*

Ez az odafordulás, az egymásfele fordulás ideje: con-verzálás, együtt fordulás. Am ilyenkor, számos állítás és vélemény hangzik el, ami a befogadó oldalon a hagyományos figyelem terében az 'igen vagy nem', a ' helyes vagy téves', a ' jó vagy rossz' dilemmáját veti fel a hallgatóban, aki némi mérlegelés=deliberációt követően döntésre jut, azaz elbillen valamelyik irányba.

Ha a vita irányába lendülünk, akkor saját meggyőződésünket szeretnénk "győzelemre vinni, azaz a másikat meggyőzni, s gyakran legyőzni.

maga a vita szó a latin nyelvben debate=levetni jelentést hordoz és az ismert diszkusszió is a ver, szétver kifejezés eredeti jelentéséből fakad. A vesztes-nyertes játszmák nem sokáig teremtenek békét és harmóniát.

A másik irányba lendülve nagy kihívás előtt állunk, mert a bennünk ágáló vélemény, meggyőződés és bizonyosság, érzés és reakció szeretne megnyilvánulni és kifejezésre jutni... de hogy tudjuk ezt úgy megtenni, hogy az ne a vesztes-győztes játszmába sodorjon? Ehhez javasolja D.Bohm és sokan mások, hogy a felfüggesztés, azaz éber tudat és jelenlét belső erőterében képesek vagyunk ezt, az un. dialógikus kommunikáció nyelvén kitenni magunkból szemlére, hogy így mindenjelenlévő kérdések és tünődések formájában körbejárhassa és az állítást, véleményt és annak eredetét megragadhatta. Ez az út nem az állítások és kijelentések nyelve, hanem a kutakodó, kíváncsiság vezérelte megismerés nyelve. Ez a " *Vajon, miből fakad? ... Vajon, mi az alapja? ... Ez a Vajon? nyelv.*

A cél, hogy minél közelebb kerülhessünk ahhoz a valósághoz, amelyből a bizonyosságom, vagy bizonyosságod építkezik és a megértés és kíváncsiság szándékával odaforduljunk, s a teljesebb tisztánlátás érdekében akár elengedjük a bizonyosságainkat. Ez azonban riasztó lehet, hisz ki vagyok én, ha nem a tudásom, véleményem és bizonyosságom, hitem és hitvallásom, értékeim és életem??? Nem azt kéri a dialógus, hogy mindezt cseréld be egy másik állításra, amit valaki más állít, hanem hogy egy közös megértési mezőbe lépve az építkező megértés áramában találkozzunk, kissé "lemeztelenedve". Ez az a mező, teremtő tér, ahonnan a konszenzus= az együtt érzés ered és ahonnan cselekedeteink nagyobb összhangban és egyet értésben tudnak megnyilvánulni.

Az igazság érdekében próbáld meg a dialógust!

Részlet – David Bohm

A diszkusszió"*discutio*"(dis+quater), azaz vita szó eredeti jelentése " széttörni, kettétörni, szétzúzni; kép. ért.: megsemmisíteni, meghíúsítani". A dialógus által azonban közös megértést és tudatosságot fejleszthetünk ki. A dialógus szó a görög "*dialogos*"-ból ered, melyben a *logos* jelentése "az Ige, a szó", azaz "*a szó jelentése, értelme*". A *dia* jelentése " át, keresztül " (nem pedig " pár-" mint a

párbeszédben, mivel dialógus sok ember között is megtörténhet, sőt az egyénen belül is, ha a dialógus szellemében van jelen.)

Ez a szó eredeztetés egy olyan képet idéz fel bennünk, melyben a *jelentés, értelem áramáról* van szó, egymás között és önmagunkon keresztül az egész csoportot involválva. S ebből az egész csoportot átjáró jelentésáramból új megértés, valami új és kreatív bomlik ki (emergencia). Mikor a résztvevők közül mindenki érzékenyen észleli a jelenlevő legapróbb árnyalatokat is és nem csupán a saját fejében zajló történések kötik le, akkor egy közösen megformált jelentés jön létre. S ennek hatására válunk képessé **koherens, együttes beszélgetésre, gondolkozásra és majdan cselekvésre**. Ez a megosztott, közös értelem olyan "enyv" és "cement" lesz, ami összetartja az embercsoportokat és a társadalmat. Ezzel szemben a *diszkusszió*"discutio" szó gyökere megegyezik a "percusszió" és "concuisszió"gyökerével és valójában azt jelenti, hogy "összetörni, kettétörni, szétzúzni". A diszkusszió a hangsúlyt az analízisre helyezi, amikor több vélemény képviseltetik egyszerre. A diszkusszióknak nevezett folyamat gyakran nem komoly abban az értelemben, hogy sok mindent nem engedünk megvitatni, érinthetetlennek véljük őket, és nem akarunk róluk beszélni sem. A vita inkább egy ping-pong meccsre emlékeztet, ahol a résztvevők elképzeléseiket ütögetik oda-vissza mindaddig, míg valamelyikük nem kerül ki győztesen.

A dialógusban senki nem törekszik pontokra, nem igyekszik nyerni, és saját elképzelését érvényesíteni. Ehelyett inkább egy olyan közös részvételhez hasonlíthatnám, melyben a játékosok nem egymás ellen játszanak, hanem egymással. A dialógusban mindenki győztes.

Az **ilyen csoportban rejlő erőt** a lézerhez lehetne hasonlítani. A hétköznapi fényt "inkoherensnek" tekintjük annyiban, hogy minden irányba szétszóródik: a fényhullámok fáziskülönbségben vannak és így nem adódnak össze. De a lézer erőteljes sugara koherens, mivel mindannyian ugyanabba az irányba tartanak és így ez a sugár olyan dolgokra képes, melyet köznapi fénynyalábokkal nem tudnánk elvégezni. Az igazsághoz nem vezet "egy út". A dialógusban minden utat közösen járunk be, és eközben rájövünk, hogy nem is ez a lényeg. Miután mindegyik út jelentését feltárjuk magunknak, eljutunk az "útnélküli" állapotba. Meglátjuk, mindegyik útban azt, ami azonos és azt, hogy utak csupán és ebből fakadóan merevek....Lehet, hogy a világ problémáira nincs is kész politikai "válasz". A lényeg nem is a "válaszban" van, - hasonlóan a dialógushoz, ahol a lényeg nem a vélemény - hanem az elme merevségének oldódása, megnyílása és minden vélemény, "válasz" megvizsgálása....A kora keresztényeknek volt egy görög szavuk: *koinonia*, melynek gyökere azt jelenti, hogy "résztvenni", - azt kifejezendő, hogy az egészben részesülünk és közben részt is veszünk benne, nem csak az egész csoportban, hanem az *Egészben*. Erre gondolok, mikor a dialógusról beszélek. Arra akarok utalni, hogy a dialógus lehetőséget nyújthat az emberi *tudatosság természetének átalakítására*, egyéni és közösségi szinten egyaránt.

(David Bohm, A fizika Nobel-díjas professzora, elhunyt 1992. október 27-én, Reprint - NoeticSciencesReview, Sausalito, California)

A könyv megvásárolható: www.dialogos.hu kiadás oldalon és a dialógushoz kapcsolódó módszertani gazdagodás lehetőségéről is lehet ott olvasni.

A Bohm inspirálta dialógus gyakorlatilag meghódítja napjainkra a világot. Kétségkívül beépült az MIT egyetem Tanuló szervezeti és Kollektív Intelligencia kutató központjának és az U.elméletnek a gyakorlati eszköztárába. Egyre többen törekszenek olyan módszerek, a részvételre, közös bevonásra és a közösben rejlő intelligencia és bölcsesség felébresztésére irányuló módszereket alkalmazni, melyek révén szervezetek, közösségek képesek egy új viselkedési kultúrában újjászülni.

Ennek részleteit a tanácsadó, mint facilitátor témakörben fogjuk majd érinteni.

Erőszakmentes kommunikáció (EMK)

Dr. Marshall B. Rosenberg (1999): A szavak ablakok vagy falak – Erőszakmentes kommunikáció (Agykontroll Kft., Budapest 2001)

Összeállította: Monoszlainé Bors Ágnes

Erőszakmentes kommunikáció (EMK) egy olyan nyelv, amely lehetővé teszi a másik emberrel való igazi, pillanatról pillanatra alakuló kapcsolatot.

E nyelv segítségével egymás partnereivé válhatunk, harc nélkül oldhatjuk meg a nézeteltéréseket. Értékítélet mentesség jellemzi, ettől lesz erőszakmentes. Mindezt együttérző odafigyeléssel, és őszinte önkifejezéssel éri el.

Erőszakmentes kommunikáció lépései

Négy lépés (tevékenység), amely a folyamatot jellemzi:

Megfigyelés lényege, hogy elválasszuk egymástól a tényeket azok értelmezésétől és értékelésétől. A megfigyelés arra vonatkozik, hogy az adott szituációban mi az, ami objektíve történt: mi az, amiről egy elfogulatlan kívülálló is ugyanúgy számolna be.

Érzés jellegzetessége, hogy nincs rajtuk mit vitatni. Olyan nincs, hogy valaki „hibásan érez”. Lehet, hogy az adott helyzetben én mást éreznék, de ez nem változtat azon a tényen, hogy az illető azt érzi, amit. Ebből az is következik, hogy nincs „helyes” vagy „helytelen” érzés: minden ember minden valós érzése egyformán tiszteletre méltó.

Szükséglet alatt az EMK-ban egyetemleges emberi igényeket értünk. Ilyen szükséglet lehet például a biztonság iránti igény, a társadalmi megbecsültség igénye, a pihenés iránti igény. A szükségletek, amint az érzések is, kivétel nélkül tiszteletre méltóak – és ugyanolyan nehéz föl vállalni őket.

Kérés az EMK-ban megfogalmazott kérés pozitív, konkrét, teljesíthető és elutasítható.

ERŐSZAKMENTES KOMMUNIKÁCIÓ MODELLJE

Őszintén elmondom, hogy érzem magam, szemrehányás és kritika nélkül.	Empátiával figyelem, hogy te hogy vagy, anélkül, hogy szavaidat szemrehányásnak, vagy kritikának tekinteném.
1. Azokat a konkrét cselekedeteket/történeket, amelyeket megfigyelek (látok, hallok, emlékezetemben rögzítek vagy elképzelek), amelyek hozzájárulnak (vagy éppen nem járulnak hozzá) a jólétemhez: „Amikor azt (látom, hallok) ...”	1. Azokat a konkrét cselekedeteket/történeket, amelyeket megfigyelsz (látsz, hallasz, emlékezetedben rögzítesz vagy elképzelsz), amelyek hozzájárulnak (vagy éppen nem járulnak hozzá) a jólétedhez: „Amikor azt (látod, hallod) ...”
2. Hogy érzem magam, e	2. Hogy érzed magad, e

cselekedetek/történesek kapcsán: „... érzem magam.”	cselekedetek/történesek kapcsán: „azt érzed-e, ...”
3. Az érzésemet megteremtő szükségletek, értékek, kívánságok, elvárások vagy gondolatok formájában megjelenő életenergiát: „mert szükségem lenne ...-ra”	3. Az érzésedet megteremtő szükségletek, értékek, kívánságok, elvárások vagy gondolatok formájában megjelenő életenergiát: „mert szükséged lenne ...-ra”
Világosan és követelés nélkül kérem azt, ami gazdagítaná az életemet.	Empátiával és követelés nélkül fogadom azt, ami gazdagítaná az életedet.
4. A konkrét cselekedeteket, amelyek megtételének örülnék: „és azt kérem tőled, hogy ...”	4. A konkrét cselekedeteket, amelyek megtételének örülnél: „és szeretnéd-e, ha én ...?”

Néhány példa az értékítélettel keveredő megfigyelés –(kontra) értékítélettől különválasztott megfigyelésre:

- Túlságosan bőkezű vagy. – Amikor azt látom, hogy az ebédpénzedet utolsó fillérig másoknak adod, azt gondolom, hogy túl bőkezű vagy.
- Dani halogatja a teendőit. – Dani a vizsgáira csak az azokat megelőző este kezd tanulni.
- Ritkán vagy partner olyan programhoz, amihez kedvem van. – Az utóbbi három alkalommal, amikor valamilyen programot javasoltam, neked ahhoz nem volt kedved.

Néhány fontos következmény!

- Súlyos ára van, a ki nem mutatott **érzéseinknek**.
- Ha mi magunk sem érzékeljük saját **szükségeinket**, akkor azt mások sem fogják.
- Ha nem tudom megfogalmazni **kérés**ként, hogy milyen cselekedetnek örülnék, akkor nem adok egyértelmű útmutatót érzéseim mások által történő kezeléséhez. Azt várni, hogy mások találják ki, hogy minek örülnék, miközben még én magam sem tudom, a környezettel való elégedetlenséghez, boldogtalansághoz vezet.

Néhány jó tanács Carl Rogerstől, a személyközpontú pszichológia szemlélet megteremtőjétől:

(Részlet a Személyiséggé válás című művéből.. Ilyen vagyok (1961) Ford.: Ferles Péter)

„Szeretném világosan leszögezni, hogy ezek a tapasztalatok nekem jelentenek valamit. Nem tudom, hogy Önökre is érvényesek-e. Nem áll szándékomban, bárkit is meggyőzni. Ilyen szellemben adom közre azokat a tapasztalataimat, amik most következnek. Csak azt mondhatom, hogy nekem fontosak, és mindig is azok voltak. Állandóan tanulom és újrat tanulom őket. Sokszor nem eszerint cselekszem, és megbánom.

1, Ne játszd meg magad

Arra a következtetésre jutottam, hogy hosszú távon nem segít, ha másnak mutakozom, mint ami vagyok. Nem használ, ha nyugodtan és kedvesen viselkedem, amikor valójában mérges vagyok. Nem használ, ha szívélyesnek látszom, ha éppen ellenséges vagyok. Nem használ, ha magabiztosnak akarok tűnni, amikor éppen bizonytalan és rémült vagyok. Ilyen módon nem tudtam más egyénnel konstruktív kapcsolatot kialakítani.

2. Fogadd el magad

Úgy hiszem, hogy hatékonyabb vagyok, ha el tudom fogadni saját magam, és képes vagyok önmagamot adni. Könnyebb elfogadni magamat, mint nyilvánvalóan tökéletlen egyént, aki nem tud mindig úgy viselkedni, ahogy szeretne. Számomra azért értékes, mert az a különös paradoxon rejlik benne, hogy elfogadom magamat olyannak, amilyen vagyok, akkor megváltozom. Azt hiszem, nem tudunk megváltozni, nem tudunk továbblépni onnan, ahol vagyunk, csak, ha tökéletesen elfogadjuk magunkat. Ezután a változás szinte észrevétlenül következik be.

3, A valódi kapcsolatok lüktetnek, pulzálnak, változnak

Egy másik eredmény, ami abból adódhat, hogy önmagam vagyok, hogy kapcsolataim valóssá válnak. A valódi kapcsolatok attól izgalmasak, hogy elevenek, és sokat jelentenek. A valódi kapcsolatok inkább változnak, mint stagnálnak.

4, Be liberal

Most rátérek egy alapvető felismerésemre, melynek a magam részéről különös jelentőséget tulajdonítok. Óriási értéke van annak, ha megengedhetem magamnak, hogy megértsek egy másik embert. Az első reakciónk, ha mások mondanak valamit; hogy azonnal értékeliük, megítélik, ahelyett, hogy megértenénk. Szerintem ez azért van, mert a megértés megváltoztathat. És mindnyájan félünk a változásoktól. Nem könnyű megengedni magunknak, hogy megértsünk valakit, hogy mélyen, tökéletesen, empátiásan belehelyezkedjünk a másik ember gondolatvilágába. És nagyon ritka is.

5, Változz, fejlődj, gazdagodj

A megértés kétszeresen gazdagabbá tesz. Azt tapasztaltam, hogy ha megértem és átérzem egy ember viselkedését, mindezek a megértések valahogy engem tesznek gazdagabbá. Ezekből a tapasztalatokból olyasmit tanulok, amitől megváltozom, másmilyen, azt hiszem, érzékenyebb leszek. Talán még ennél is fontos a tény, hogy ezeknek az embereknek a megértése őket is megváltoztatja. Ezáltal fogadják el saját félelmeiket és bizonytalanságaikat, bizarr gondolataikat, tragikus érzéseiket éppúgy, mint bátorságuk és kedvességük, szeretetük és érzékenységük pillanatait. Én is azt tapasztalom, hogy amikor tökéletesen értjük ezeket az érzéseket, akkor el tudjuk őket fogadni saját magunkban is. És akkor rájövünk, hogy az érzéseink és saját magunk is változunk.

6, Légy nyitott

Egy másik felismerés, ami jelentőssé vált számomra: Gyarapítónak tartom, ha olyan csatornákat nyitok, amelyeken át mások eljuttathatják hozzám érzéseiket, észleléseik magánvilágát. Mivel a megértés segít az elfogadásban, szeretném csökkenteni a távolságot köztem és mások között, ha ezt ők is akarják.

7, Az elfogadás elégedettséghez vezet

A következő felismerés így szól: Minél inkább tudomásul veszem a magam és a másik ember valóságát, annál kevésbé kapom magam azon, hogy igyekszem a "dolgokat elrendezni". Ahogyan próbálok magamra odafigyelni és a bennem zajló élményekre, s mind jobban igyekszem, hogy a másik emberre is ugyanúgy figyeljek, annál nagyobb alázattal viszonyulok az élet bonyolult dolgaihoz. Így egyre kisebb a késztetésem, hogy elrendezzem a dolgokat, célokat tűzzek ki, embereket befolyásoljak, győzködjem és tereljem őket arra, amerre én szeretném, hogy menjenek. Sokkal elégedettebb vagyok egyszerűen azzal, hogy önmagam vagyok, és hagyom, hadd legyen más is önmaga.

8, Bízz magadban

Ehhez a felismeréshez kapcsolódik, hogy mások értékelése számomra nem irányadó. Mások ítélete, bár meg kell hallgatni és el kell fogadni annak, ami, nekem nem lehet mértékadó.

Azért nem érdekelt túlságosan mások véleménye, mert úgy éreztem, csak egyetlen személy tudhatja, hogy amit csinálok, az tisztességes vagy pedig hazug, elhárító és kóros dolog-e, és ez a személy én vagyok.

9, Az együttérzés összeköt, az ítélkezés szétválaszt

Ez a felismerést azért jelent sokat számomra, mert ettől érzem, hogy mennyire hasonlítok másokhoz. Ami a legszemélyesebb, az a legáltalánosabb. Ami mindannyiunkban a legszemélyesebb, az valószínűleg az, amit ha másokkal megosztunk, -elmondunk; másoknak is sokat jelent. Ez a felismerés segített abban, hogy megértsem a művészeket és költőket, mint olyan embereket, akiknek van bátorságuk kifejezni önmaguk különös voltát.

10, Semmi sem állandó

Engedjék meg, hogy felismeréseim hosszú sorát azokkal zárjam, amelyik röviden így fogalmazható meg: az élet, amikor a legjobb, állandóan zajló, változó folyamat, amiben semmi sem végleges. Úgy látom, hogy az élet a legszínesebb és legeredményesebb szakaszában is hullámzó folyamat. Ezt átélni egyszerre lenyűgöző és kicsit félelmetes is. Én úgy látom, hogy akkor vagyok a legjobb formában, amikor hagyom, hogy élményeim sodra vigyen abba az irányba, ami látszólag előre mutat, olyan célok felé, amik csak halványan rajzolódnak ki bennem. Az élet mindig az alakulás stádiumában van.

Tapasztalatom paradox aspektusa mégis az, hogy minél inkább akarok az élet bonyolultságában egyszerűen csak önmagam lenni, s minél inkább igyekszem a magam és mások realitását megérteni és elfogadni, annál nagyobb változásokat érzek. Ez nagyon ellentmondásos, amilyen mértékben akarunk önmagunk maradni, azt vesszük észre, hogy nemcsak mi változunk, de velünk kapcsolatban álló többi ember is. Legalábbis ezt élem át legelevenebben, és ez az egyik legmélyebb felismerés, amelyhez személyes és szakmai életemben eljutottam."