

HATOS FOGAT™

John Heron nyomán

A Tanácsadás és Facilitálás alapozó rendszere

ÍRTA

RUZSA ÁGOTA ÉVA

[www.agotaruzsa.com](http://www.agotaruzsa.com)

Az támaszadó és térteremtő facilitátor munkája számos olyan helyzetet feltételez, amikor a szakma gazdag tárházából értően és érzően kell alkalmaznia a helyzethez illeszkedő módszereket és eszközöket. E módszereket a segítő, teret tartó személy személyiségéhez és a szituációkhoz érdemes illeszteni. Mi ennek érdekében két szemléletformáló megközelítést választottunk.

A folyamatos gyakorlásra, ön- és társas reflexióra is lehetőséget adó ún. Hatos fogat<sup>1</sup> módszert, John Heron<sup>2</sup> korai munkásságának gyümölcsét, amely számos frissítés után mostanra már mindenki számára letölthető és elérhető. E módszert a magyarországi gyakorlatba Ruzsa Ágota vezette be már a korai 90s években, mikor számos új és érdeklődő szakmai közösség volt nyitott az új szemléletben kiforrott megközelítésekre.<sup>3</sup>

A másik, szemléletében szorosan ide tartozó mű, a Harvard - MIT szakmai közösség munkásságát is meghatározó Edgar H. Scheintől származik és a Humble Consulting<sup>4</sup> (Szelíd Tanácsadás) megközelítés, melyet adaptálunk hazai kereteire.

---

<sup>1</sup> Hat kategóriából álló segítői felajánlások elemzése, melynek rövidített neve a módszert hazánkban meghonosító Ruzsa Ágotától származik.

<sup>2</sup> John Heron, *Helping the Client*, 5. kiadás, 2001, Sage Publications LTD, UK, <http://www.human-inquiry.com/Helping%20the%20Client%20ff.pdf>

<sup>3</sup> John Heron, Hat kategóriájú felajánlások elemzése írása és modellje alapján Összeállította és magyarra adaptálta: Ruzsa Á. Éva 1989. Családóvó nyári egyetem, Gödöllő, 2008. SoL. Intézet, 2015. NKE IT képzés

<sup>4</sup> Edgar H. Schein, *Humble Consulting*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2016, USA

Mindkét megközelítés gyökere egy olyan kapcsolat központú, dialógikus, partnerségre és a kölcsönös figyelemre építő támogatói attitűd, amely az integráns szervezetek és közösségek fejlesztése során olyan vezetési és szervezeti kultúra kiművelésére fókuszálnak, amikor a hatalom nem erő fölényből, hanem a befolyásolás partneri viszonyait megépítő kapcsolatokból fakad.

A támaszadásról általában:

„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 tekinték. 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 ritkán 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 személyiséggel jelen van a tanácsadó helyzetben, miközben a jelenléte nem tolakodó, 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 klientt abban, hogy szigorú fegyelmezettséggel kezelje a gondolkodását, képzeletét, tervezését és várakozásait
- Kihívások elé állítja a klientt, hogy bővítse jelenlegi tudását, haladja meg jelen kompetenciáit
- Felépíti a kliensnek azt a képességét, hogy kemény helyzetekben megbirkózzon saját szorongásaival.”<sup>5</sup>

A heroni modell és a scheini útmutatás mentén kialakított gyakorlat, melyet a képzésben megismerünk a fentiek elsajátítását hivatott szolgálni.

**A heroni rendszer** közkeletű neve **Hatos fogat**<sup>TM</sup>, azaz **Hat kategóriára osztott tanácsadói, támogatói felajánlások elemzése.**

### **A kliens és a szerződés**

Az a személy, aki az integritás tanácsadó munkája során vagy személy szerint hozzá fordul segítségért, tanácsért, támogatásért, vagy akit a munkafolyamatban az IT-nek fel kell keresnie. Ekkor létrejön az a helyzet, melyet a Hatos fogatban szerződéses viszonyoknak nevezünk. A szerződés során két szerepben vagyunk, segítő és segített... még akkor is segítettéről beszélünk, ha őt épp szembesítenünk kell, akár kéréstlenül egy viselkedéssel, amely sérti a dolgozói és szervezeti integritást.

### **A felajánlás fogalma**

A támogatásokat itt a tanácsadó-támaszó 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 megbízása vagy épp az adott helyzetből (ügyvéd, orvos, tanácsadó, coach, stb

---

<sup>5</sup> Részlet a korábbi IT tanácsadó jegyzetből, 2015. Siklaki István

szerepben) fakadóan. E számos és sokféle felajánlást alkalmazhatjuk ösztönösen, zsigerből és vagy bejön vagy nem, de ekkor még nem beszélhetünk képzett és felkészült támogatóról, tanácsadóról. Amikor 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, élő és éltető kommunikáció jellemezi a folyamatot, mikor a tanácsadás gazdag tárházából felajánlásainkat az elérendő cél, szándék szerint tudjuk kiválasztani és alkalmazni. Természetesen minden szándékot aláhúz és jellemez a segítői folyamatban az a primér szándék, hogy a kliens, a tanácskérő személye feltétlen elfogadásban részesüljön, az iránta kifejeződő empátia, mint egy általános és sugárzó támogatás, Őt akarja erősíteni, hogy életét, munkáját teljesebben, hitelesebben, nagyobb személyi és társas integritásban élhesse. Így, ebben a kontextusban e szándék lényege a kliens, a segített személy integritásának támogatása, melyet leghatékonyabban akkor tudunk elérni, ha a segítő tanácsadó integritása is folyamatosan bővül és gazdagodik 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 a hat kategória valamelyikébe kerül a segítő szándéka szerint, de elképzelhető, hogy a segítetthez érkezve a felajánlás más hatást vált ki.

#### **Példa.**

A tanácsadó szándéka, hogy információt adjon, tájékoztassa a klienset és ennek érdekében elmond néhány szabályt, ami a kliens szakmai életének jellemzője, de e tájékoztatás a kliensnél a rádöbbenés erejével hathat, mert erről eddig semmit nem tudott és így szembesülhet bizonyos nem kívánatos viselkedéssel. E szembesülés azonban mindig érzelmi átéléssel kísért belső felismerést jelent, ami néha akár félelmet, elbizonytalanodást, szégyent, stb. válthat ki, melynek kezelését a tanácsadó úgy tudja segíteni, hogy a támogatói szándékokból a katarzist elősegítő, ie. érzelmeket oldó felajánlásokat választ és csak ezt sikeresen alkalmazva mozdulhat tovább esetleg épp egy konkrét előírás irányába.

## A tanácsadó kommunikációjának hat dimenziója, John Heron nyomán



ábra: ©Ruzsa Ágota

A fentiek miatt is érdemes elemezni, gyakorolni, visszatekinteni, azaz reflektálni a gyakorlatok 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 támaszó, 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 így a kliens inkább utasításnak, kioktatásnak vagy okoskodásnak éli meg a folyamatot és lezár, nem fogadja be az információt, sőt amennyire tud, védekezik és ellenáll. Ekkor szinte biztos, hogy nem erőből és

hatalmi pozícióból kell cselekednünk, hanem inkább ezt az ellenállást kell tudnunk kezelni, melyhez nagy valószínűséggel a facilitatív szándék kategóriáiból kell eszközöket választani.

### **Erőtér**

A másik izgalmas dimenzió, ami a Hatos fogat modellben feltárul, az a segítő-segített, vezető-vezetett személy között érzékelhető belső, interperszonális erőter. A három alapszándék így kerül egy nagyobb kategóriába, ami 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 *alárendelve*- power under

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

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

### **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 ekkor ehelyett kérdésekkel rávezető felismerésekre törekedne (*katalitikus*), és a sokkot akarná elsőként oldani (*katartikus*), hogy a kliens ráébredjen helyzetére, és magától jöjjön ki, akkor ez egy rosszul választott felajánlás lenne, hisz itt és most első lépésként nem az a cél, hogy a kliens 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 azonban ezt a hatalmat a tűzoltó a továbbiakban is gyakorolná, pl. amikor a kliens már biztonságos helyen van, de lelkileg még nagyon bizonytalan és törékeny, akkor visszaélne hatalmával, és nem a helyzetnek megfelelő felajánlást választaná. Ekkor sokkal hitelesebbnek tűnik egy olyan szándék fele elmozdulni, amikor a felajánlások révén sikerül a kliensnek megnyugodnia és a pánikot és ijedtséget feldolgoznia. Ez semmiképp nem a rábeszélés, túlzott sok tájékoztatás, vagy épp szembesítés területe. Sokkal inkább a katarzishoz, a feloldáshoz és utána majd a személyes felismeréshez kell eljutniuk. (katarzis és katalizálás). A kerék tengelyében, középpütt áll az integráns, hiteles, önazonos támaszadó, maga a segítő, akinek figyelme fókuszában a segített, a kliens teljes szolgálata áll. Ezért használjuk a kerék hasonlatot, ahol a hiteles segítő KÉPES A

HELYZETNEK MEGFELELŐEN FORDULNI ÉS ESZKÖZTÁRÁBÓL, TUDÁS-TÁRÁBÓL SZÁNDÉKÁNAK MEGFELELŐ FELAJÁNLÁSOKAT TENNI A KLIENS SZEMÉLYÉT TÁMOGATANDÓ.

Minden felajánlása e személy érdekében történik. Így válunk szerény, szolgáló konzultánssá, facilitátorrá. A segítő feltételnélküli elfogadást gyakorol a segítség folyamata során, empatikus odafordulással és minősítés, ítélkezés mentes hiteles kommunikációval 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, hogy a "paraktizáló", a tanácsadó-támogató facilitátor képes legyen irányítani a fenti cél és szándék szerint önnön viselkedését a klienssel (egyén 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 szolgálatát, a praktizáló pedig elfogadja a kliens a közös munkahelyi szerepkörökből fakadóan.

*Intervenció (felajánlás):* olyan verbális, vagy non-verbális viselkedési forma, melyek a kliensmunkatárs fejlődését célzottan szolgálják.

Ennek formái:

- szavak-szószerinti, (pl. Mi vette rá, hogy elmenjen?)
- nyelvészeti forma (pl. kérdés)
- szándék szerint (pl. tovább gondolja a kliens az esetet)
- metakommunikatív (biccet és bátorító tekintet)

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 önirányított tanulást, ráerősítenek a kliens személyes értékeire és a helyzet, a tágabb környezet pozitívumaira.

Mindebből az fakad, hogy egy-egy intervenció, felajánlás helyes vagy helytelen voltát az adott személy, helyzet és időzítés határozza meg. A szerződéses viszony legelső pillanatától kezdve a segítő tanácsadó minden megnyilatkozása az adott személlyel kapcsolatban felajánlásnak számít. a tanácsadás így nyer kontextuális jelentést. Ebből pedig az fakad, hogy a segítő, tanácsadó belső hitelessége, önismerete, empátiája és gyakorlottsága tud a legigazabb útmutató lenni. Ezért fontos a gyakorlás és a visszajelzés. Ennek hiányában rosszul alkalmazott, terméketlen felajánlásokról beszélhetünk. Amikor azonban a segítő *szándékosan* és nem csupán gyakorlatlansága miatt a kliens ellenében, azt elgyengítendő, a helyzetével visszaélve fejt ki tanácsadást, akkor *“ártó-káros”* felajánlásokról beszélünk.

A fentiek gördülékeny alkalmazása gyakorlás és eltökélt önvizsgálat, önreflexió eredménye.

#### **Alapfeltétel:**

- Az olyan elfogadó szemlélet, melynek segítségével a támogató tudása és jelenléte támaszt nyújt a kliens felé. Erről legtöbbet Carl Rogers, a humanisztikus pszichológia atyjának írásaiból meríthetünk.

- A hatalom és az erő mértékének helyes egyensúlya segítő és segített között.

#### **Hatalmi dinamika:**

1. mikor a segítő a kliens belülről jövő autonóm hatalmának előhívására törekszik (power under). Ekkor a segítői helyzetben a tanácsadó/facilitátor teret tart és facilitálja a kliens belső folyamatait.

2. mikor a tanácsadó/facilitátor hatalma a kliens fölé emelkedik (power over). Ekkor hierarchikus, tekintélyelvű viszony jön létre, és ekkor a tanácsadó tudása az irányadó, de ez a tudás a kliens megerősítését, integritását kell szolgálnia.

3. mikor a hatalom megoszlik a két szereplő között (power with). Ekkor megvalósul a dialógusra épülő partnerség, ami az együttműködés feltétele.

Az intervenciók helyes alkalmazása esetén a tanácsadó 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 a segítői szándék szerint**

#### **Tekintélyelvű – autoriter (irányító) – Én tudom.**

- előíró
- tájékoztató
- szembesítő

Ekkor alapvetően 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.

#### **Előhívó – facilitáló – térteremtő (emergencia) - Te tudod.**

- katalitikus, mikor a felajánlások, mint apró katalizátorok, a másik gondolkodását, belső

tudásának kifejezését gyorsítják, de nem változtatják a folyamatot kívülről.

- érzelmeket kezelő, mikor a kliensben élő érzések, ellenállás, félelem, szomorúság, fájdalom, csalódás, szégyen, stb. oldására van szükség a továbblépéshez.

- támogató, mikor egy mozdulat, egy érintés egy pillantás egy jó szó elegendő a személy megerősítésére, hogy az információt be tudja fogadni, a sokkot fel tudja dolgozni, a bizalmat meg tudják tartani.

Ilyenkor arra törekszem felajánlásaimmal, hogy Te mondjad el magadnak, Te ismerd fel magadtól a helyes irányt. Ilyenkor azt feltételezem, hogy Te tudod, és hogy minden szükséges ismeret, tapasztalat benned van. és én abban segítek, hogy Te magad juss el a megoldásra, mert ekkor tudsz igazán megerősödni, önfejlesztően, belülről fakadó önbizalommal helyes döntéseket hozni. A későbbiekben is!

A kerék tengelye az ábrán maga a segítő, aki, mint a Nap sugározza a személy iránti feltétel nélküli elfogadást, hiteles kommunikációt és empátiát.(Carl Rogers) Ne felejtjük el, hogy minden felajánlás annyira hatékony, amennyire a segítő hitelessége és önismerete azt megtámogatja, erővel tölti fel.

#### **A hat kategória kicsit közelebről.**

Fontos látnunk, hogy mint az életben semmi, úgy e felajánlások sem sterilen elválaszthatók egymástól. Erre már fentebb igyekeztünk példát adni. Épp azért ábrázoljuk őket egy kerék formában, hogy ezzel jelezzük annak dinamikus forgását helyzettől, pillanattól, személytől függően. De nagy általánosságban mégis képesek vagyunk egy-egy helyzetre szabva dominánsabb kategóriát meghatározni.

#### **Tekintélyelvű-irányító-én mondom meg neked.**

#### **Tájékoztató**

Szándékunk, hogy olyan többlet tudáshoz juttassuk a klienset, melynek birtokában jobban felvértezve tud helyes döntéseket hozni.

Gyakori helyzetek: A hagyományos, tekintélyelvű iskolai oktatás (sajnos, még mindig) és ennek mintájára, sajnos még mindig sok-sok munkahelyi képzés, egyetemi előadás is, holott sokkal több katalizáló eszközt kellene használni a mai igényekre és élethelyzetekre (gyakorlat orientáltság, digitális tudásforrások, stb.) tekintettel.

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

katalizátori munkába.)

Az internet és a szabadforrású információáramlás korában a hangsúly lekerült az egyirányú kommunikációról.

#### **Amire érdemes figyelni:**

Az előadás stílusa, hanghordozása, testnyelv, stb. és a mondandó nyelvi, jelzőkkel, kinezetikus metaforákkal, stb. fűszerezett „*csomagolása*”, valamint az információ *menyisége*. A túl sok agyon nyom. A szó szoros értelemben „agyon” nyom! A túl kevés, elbizonytalanít.

#### **Előíró**

Parancs, utasítás, egyeztetés, ábeszélés.

*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-szándék egyre gyakrabban szül ellenállást, hisz az előírás mögött ott van a végrehajtás és engedelmesség elvárása.

Ugyanakkor az emberi autonómia, akár a saját kárán is, de az önrendelkezés, önszerveződés és önfejlesztés belső erőterében akar élni és a személyes belátás a legerősebb és legtartósabb motiváció 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 katartikus, érzelmeket oldó eszközökkel.

#### *Egy helyzet:*

Tegyük fel, hogy valaki egy nagy értékű képet vesz ajándékba főnökének jó szándékból és tiszteletét kifejezendő és ekkor megtudja (tisztá 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 ennek hatékonysága nagyon gyenge, ha képzetlenül és támogatói, segítői szándék nélkül használjuk, hisz akkor inkább a kioktatás, ítélkezés és megszegyenyítés erőterébe tesszük, ami hamar ellenállást szül. Tapasztalhatjuk ezt már kicsi korunk óta, ezért mikor a szembesítő tanácsadónak ezt kell alkalmaznia, benne is előtörnek a rossz emlékek és a

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 'lebunkózom' egy rosszul és durván megválasztott kifejezéssel.

### **Előhívó-Facilitatív-Te mondd meg.**

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 ismeretlen tudáshoz segíteni úgy, hogy gondolati, érzelmi folyamatait életre keltve megértéshez, felismeréshez tudjon jutni.

#### *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, a tanácsadó megértse és elemezze a helyzetet, majd pedig kiagyalt, vagy ismert tanácsokkal ellátta, 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 kérdéshez 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 rá irányul-e?

Valamint érdemes messze elkerülni a „Miért?” kérdőszó használatát, mert az azonnal egy elemző, analitikus irányba visz és csak a fejben tart bennünket ÉS gyakran védekező szűrőként működik, mert benne kísért a számonkérés emléke.

# Katalitikus eszköztár

## AJTÓNYITOGATÓK

Foglaljon helyet.  
Jöjjön csak!

## NYITOTT KÉRDÉS

Milyen? Mit gondol..?  
Mit érez??

## VISSZHANG

Hanghordozás

## EMPATIKUS BELEÉRZŐ VISSZATÜKRÖZÉS

rogersi értő figyelem és intuitív jelentés megérezés

**ÉN FELTÁRÁS** - 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

## CSEND

## MEGERŐSÍTŐK

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

## ZÁRT KÉRDÉS

Elbátortalanodott, ugye?  
Tegnap vagy tegnap előtt?

## TÜKRÖZÉS

egy-egy fontos szó vagy mozdulat tükrözése

## TEKINTET

## Katalitikus eszköztár

### Ajtónyitogatók, bátorítások

Foglaljon helyet.

Bólogatás.

Biccentés.

Jöjjön csak! Bátran,

Igen, érdeklődve hallgatom.

### Nyitott kérdés

Milyen? Mit gondol?

Mit érez?

### Zárt kérdés

Tegnap vagy tegnap előtt?

### Visszhang

Hanghordozás. Egy szó visszamondása.

### Tükrözés

[A1] megjegyzést írt: Visszhang

Egy-egy fontos mozdulat tükrözése

### **Empatikus, beleérző figyelem**

Az empatikus figyelem és intuitív jelentés megérzése, melyet nem kérdés formájában teszek fel. Pl. “ Igen. Ez megdöbbentő lehetett.” „Örömmel kezdene már hozzá az új munkához.” “ Nekem úgy tűnik, mintha..”.

### **Énfeltárás**

Csak módjával használjuk, mert a figyelmet elviheti a másiktól, de tovább lendítheti 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 és tekintet**

E kettő külön-külön is, de együtt aztán nagyon erős lehet. Érdemes a beállt csendben kivárni, sőt egy elfogadó belső csendben figyelni és támogatni a klienset, hisz ez a csend a belső érlelődés ideje 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 elfedi az igazi megértést, ekkor egy-egy pillantás tovább lendíthet.

### **Katartikus, Érzelem oldó felajánlások**

Nagyon fontos, de tapasztalatlanságunk, sívár, gyenge érzelmi intelligenciánk, a 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 nélküle elképzelhetetlen.

*Gyakori helyzetek:* Mikor valakit szembesítünk, akkor a katartikus felajánlások az eredményesség érdekében elengedhetetlenek. Talán nem épp a szembesítés ideje alatt, de hogy erre érdemes később visszatérni, az biztos. Mikor képes vagyok a másik helyzetébe beleérezni magam és azt egy helyes érzelem megfogalmazásával visszatükrözni, akkor ez csodát tehet.

“ 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 akkor tudok segíteni, amikor 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 akarja támogatni 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 volt.”

“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 hasonlittal él, azt hitte, hogy tudja a dolgát, de most mindent újra kell tanulnia, hogy ismét bátran végezhesse a munkáját 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 és felteszik a kérdést, hogy “ ártani tudnak-e” a másiknak? 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 értékek és elvek mentén, akkor a “technikai” hiányosságok hamar eltűnnek és épp a kliens folyamatos visszajelzése lesz a legjobb mesterünk a tanulásban.

Tartozunk még annyival, hogy megosszunk némi információt az alaptudást nyújtó személyről, 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 Orvosi Továbbképző Intézet számára dolgozta ki a praktizáló és a kliens támogatói beszélgetéseinek gyakorlására. Azóta ez a modell a tanácsadói és a menedzsment képzések része lett. Írásai, tanulmányai és könyvei most már mindenki számára szabadon letölthetők és elérhetők az ő hozzájárulásával.<sup>6</sup>

### Szerény tanácsadás és a 3C

Edgar H Schein a szervezeti átalakulás, a kultúra teremtés egyik legelismertebb „guruja”, aki szintén a szerves fejlődés szemléletére épít. Ebben az alapállásban természetesen kapcsolódik a már említett Harvard-Stanford-MIT fejlesztési, tanácsadói megközelítéséhez, amit én dialógikus tanácsadásnak hívok.

Lényege, hogy a komplex helyzetekre nem lehet lineáris folyamatokkal reagálni, és ezért a tanácsadás *folyamatának táncában*, melyet a kliens és a tanácsadó együtt, kart-karba öltve jár, állandó visszacsatolások kiegyenlítődéseben születik meg az ún. „next adaptive move”, azaz „a következő alkalmazható lépés”.

Szerény a tanácsadó, mert nem tudhatja pontosan, hogy milyen válaszokkal tudja előre segíteni a kliensét, ezért óvakodik az előírói, és tájékoztatói felajánlásoktól, viszont kinyitja a teret önmagában is és a kíváncsiság vezérelte, nem tudhatom biztosan attitűdjében a kérdés, támogatás facilitatív eszköztárát használja leginkább.

---

<sup>6</sup> <http://www.human-inquiry.com>

Sokkal személyesebb, gondoskodóbb, elkötelezettebb és kíváncsiság vezérelt nyitottság jellemzi ezt a folyamatot.

Itt – Heronhoz hasonlóan, úgy látja, hogy a felajánlások itt-és – most terében a valós kíváncsiság nyitottságával haladunk lépésről lépésre a következő alkalmazható lépéshez, ami nem egy előre kigondolt megoldás, hanem a személyesebb belső térben kibontakozó lehetőségek közötti választás az itt és most tudatos jelenlétének terében.

**A 3c** jelölés kétszeresen fontos lehet.

Egyrészt Ervin László<sup>7</sup>, evolucionista filozófus szerint az emberiség kollektív szinten most lép át az általa *Holos*-nak nevezett korszakba. Ezt megelőzte a még bennünk élő mintázatokban felismerhető *Logos*, ráció és realitás azonosításában jeleskedő korszak, melyet évezredekkel ezelőtt megelőzte az un. *Theos* (isteni kinyilatkoztatások és hierarchiát megtestesítő kor, melyet még korábban jellemzett az un. *Mythos* kora, amikor ember és természet szervesült, szimbiotikus tudatban élt. A Holos, mint teljes egész korának jellemzője a megnövekedett komplexitás, ami más emberi viszonyulást kíván a megértés és együttműködés terén.

A c/komplexitás-összetettség megértéséhez és ennek terében életünk és munkánk irányításához szükség van a helyes c/kogníció érdekében a c/kommunikációra és c/konverzációra és az így kialakuló community=közösségre.

Schein a tanácsadói alapállásban szintén megfogalmazza az ő 3c elvét:  
kíváncsiság (curiosity),  
kedves törődés (caring),

---

<sup>7</sup> László Ervin, A harmadik évezred, Esélyek és Veszélyek, a Budapest Klub első jelentése, 1998. Új Paradigma kiadó.

kölcsönös elköteleződés (commitment).

E 3 attitűd összefonódása mentén szándékunk - lsd. Hatos fogat - a kliens szolgálata a lehetséges legjobban és hozzáértőbben megválasztott eszköztárral.

EZ egy nagyon fontos és egyáltalán nem könnyű belső váltást feltételez. Ezt a váltást megtenni képes személyt hívom én a dialógikus ének.

írta: Ruzsa Ágota Éva<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Én, Ruzsa Ágota, 1988-ban a Surrey egyetem HPRG tanszékén és 1992-94-ben az MIT egyetemen, a Sloan School of Management iskolában tanulta a dialógust, és a scheini szemléletet. E tanulmányok elindítottak egy új életpályát és azóta e módszerek is számos szervezeti és szakmai kultúrkörben (vezetőképzés, tanácsadó és facilitátor képzés, segítői beszélgetések, önkéntes képzés, tanácsadó fejlesztés, stb.) bevezetésre kerültek. A HPRG tanszék azóta beolvadt az egyetem Management karának tevékenységébe.

# NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM



**SZÉCHENYI 2020**



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFECTETÉS A JÖVŐBE**