

PRIMJENA PRINCIPA GEŠTALT TERAPIJE U COACHINGU

Sandra Čanić

MOVIS obrt za usluge, vl. Sandra Čanić

Put Skalica 41, 21000 Split

sandra.canic@movis.hr

Sažetak

Svrha ovog članka je dati sažeti pregled primjene nekih od najznačajnijih principa geštalt terapije u coachingu, relativno novoj i u Hrvatskoj nedovoljno prepoznatoj metodi profesionalnog razvoja. U prvom dijelu članka opisane su definicije coachinga, njegovi ciljevi te profil stručnjaka koji se bave ovim područjem. U coachingu je naglasak na razvoj klijentova profesionalnog selfa (npr. na razvoj poslovnih vještina, na pripremu za novu ulogu i sl.) pa je potrebno da coach u procesu rada, osim na klijenta, bude usmjeren i na klijentovu organizaciju. Uspješan coaching zahtijeva niz psihologijskih, terapijskih, konzultantskih i poslovnih znanja i vještina. U drugom dijelu članka je opisano na koji način klasični pojmovi iz geštalt terapije, poput polja, figure i pozadine, svjesnosti, paradoksa promjene, prisutnosti i kontakta, doprinose razumijevanju procesa coachinga te načina na koji stručnjak u coachingu, educiran u području geštalt terapije (geštalt coach), podržava promjenu i razvoj klijenta. Geštalt i coaching, prije svega, dijele pogled na klijenta kao na zdravu, cjelovitu osobu, koja je, uz adekvatnu podršku okoline, sposobna kreativno odgovoriti na zahtjeve situacije. Preduvjet promjene je klijentova svijest o situaciji u kojoj se nalazi i njeno prihvaćanje kakva jest, što dovodi do oslobađanja energije i spremnosti za nove odabire. Rad u geštalt coachingu je procesan i utemeljen na dijalogu, koji coach potiče različitim tehnikama poput propitivanja, dijeljenja opažanja, eksperimentiranja, a, prije svega, svojom stalnom, autentičnom prisutnošću.

Ključne riječi: geštalt, coaching, svjesnost, kontakt, promjena

UVOD

Geštalt terapija, “treća snaga” terapijskog svijeta, prakticira se u klasičnom smislu od pedesetih godina dvadesetog stoljeća. Manje je poznato kako se principi geštalt terapije primjenjuju ne samo u klasičnom terapijskom okruženju, već i u individualnom i timskom radu u organizacijskom okruženju, u intervencijama na velikim grupama te u razvoju timova i pojedinaca. Takva se primjena najčešće

vezuje uz coaching¹. Coaching predstavlja jednu od najbrže rastućih profesija današnjice te jednu od vodećih suvremenih metoda u području profesionalnog razvoja rukovodstva i profesionalaca. Na razvoj coachinga djeluju brojni utjecaji različitih psiholoških, socijalnih, poslovnih i drugih teorija i praksi, što ujedno odražava i šarolikost profila stručnjaka koji provode coaching. Među njima je značajan doprinos “geštaltista” koji, na temelju osobnog iskustva rada s klijentima, izvještavaju o iznimno raširenoj i uspješnoj primjeni geštaltističkog svjetonazora i načina rada u coachingu.

U zemljama Sjeverne Amerike i Zapadne Europe coaching se sustavno prakticira već gotovo dva desetljeća. Iako u Hrvatskoj postoji određen broj inicijativa i edukacija na temu coachinga te stručnjaka koji u svom radu ističu bavljenje coachingom, kao društvo smo u ranoj fazi razvoja ove profesije i metode. Postoji određena konfuzija i nerazumijevanje toga što je coaching, iskustva u njegovoj primjeni su vrlo ograničena, a potencijalna primjena kao alata organizacijske promjene i razvoja gotovo potpuno nepoznata (Popadić, 2008).

Coaching: profesija i metoda profesionalnog razvoja

Definicije coachinga

Coaching je poluformalna metoda individualnog, pomagačkog i procesnog rada na različitim problemima vezanima uz profesionalno i rukovodno funkcioniranje. Definicije coachinga u velikoj mjeri ovise o područjima stručnosti i o iskustvu samih coacheva, odnosno stručnjaka koji provode coaching. Gotovo svim definicijama zajednički je naglasak na učenju i na razvoju povezanom s unapređenjem učinka osobe i s postizanjem pozitivnih promjena (Bluckert, 2006). Prema jednoj od najcitatiranih definicija, coaching predstavlja pomagačku vezu formiranu između klijenta koji posjeduje upravljačku odgovornost te konzultanta. Konzultant upotrebom lepeze ponašajnih tehnika i metoda pomaže klijentu u postizanju zajednički postavljenih ciljeva usmjerenih k poboljšanju profesionalne izvedbe i osobnog zadovoljstva te, posljedično, poboljšanju organizacije koja zapošljava klijenta (Kilburg, 2000). Proces se događa unutar formalno definiranog ugovora. Prema Joyce i Sills (2010), coaching, kao i terapija, predstavlja namjerno korištenje suradničke veze u svrhu razvoja klijenta u klijentovoj osobitoj situaciji pa možemo reći da se radi o metodi utemeljenoj na odnosu.

Osim u kontekstu individualnog rada, o coachingu se ponekad govori i u kontekstu rada s timovima, pa i organizacijama. U ovom članku coaching podrazumijeva individualni rad s klijentima unutar poslovnog (profesionalnog, radnog) okruže-

1 U hrvatskom jeziku nije uvriježen domaći naziv za riječ coaching

nja, neovisno o vrsti i poslovanju organizacije u kojoj se coaching odvija (profitna, neprofitna, privatna, javna i druge podjele).

Ciljevi coachinga

Coaching je, u prvom redu, usmjeren na profesionalne, praktične, ciljeve. Iako proces coachinga neizbježno uključuje i usmjeravanje na klijentov osobni *self*, naglasak je na razvoju klijentova profesionalnog *selfa*, odnosno na njegovu razvoju unutar poslovnog okruženja. U usporedbi s psihoterapijom, rad u coachingu usmjeren je prema rastu i razvoju u većoj mjeri negoli prema rješavanju osobnih pitanja (Joyce i Sills, 2010). U okruženju u kojemu brzina promjena i nemogućnost dugoročnog planiranja karijere postaju sve veći izazov, sve je izraženiji pogled na coacheve kao na agente promjene koji pomažu klijentima u tranziciji (Gray, 2006).

Ciljeve coachinga možemo svrstati u sljedeće kategorije (Gray, 2006; Bluckert, 2006):

- Rad na vještinama (rukovodne, pregovaračke, vještine utjecanja i druge). Ovi ciljevi su najčešće od početka jasno artikulirani od strane klijenta; proces coachinga obično traje kratko, a klijent je u poziciji brzo primijeniti naučeno.
- Rad na izvedbi (rješavanje različitih postojećih rukovodnih i profesionalnih problema). Ovi ciljevi su uglavnom manje jasno artikulirani od strane klijenta, a rad se obično protegne nekoliko mjeseci.
- Razvoj za novu ulogu (priprema za novo radno mjesto, vođenje visokoproduktivnih timova i slično). Kako nova uloga obično zahtijeva novi set kompetencija pa i odučavanje od dijela postojećih, ovi ciljevi su također često manje jasno artikulirani od strane klijenta i rad traje nekoliko mjeseci.
- Osobni razvoj prema klijentovim interesima i zahtjevu (dovršavanje nedovršenih poslova, razvoj samopouzdanja, razvoj emocionalne inteligencije i slično). Artikulacija ciljeva od strane klijenta i trajanje procesa ovisi o specifičnom klijentu i njegovu interesu, a u procesu se može pojaviti i cilj iz već navedenih kategorija.
- Pronalaženje smisla (postizanje većeg zadovoljstva svojom ulogom, priprema za veliku promjenu i slično). Artikulacija ciljeva od strane klijenta i trajanje procesa je slično kao u prethodnoj točki.

Uzevši u obzir navedeni kontekst, proces coachinga najčešće traje nekoliko mjeseci za razliku od psihoterapijskog procesa koji se ponekad odvija i godinama. Sami sastanci obično traju dulje od onih u terapiji (u prosjeku 2 do 4 sata), ali se odvijaju rjeđe kako bi klijent u međuvremenu mogao provjeriti rezultate seanse u praksi. Na primjer, ako je tema u coachingu unapređenje klijentovih vještina utjecaja na druge, dobar način za provjeru naučenog može biti provjera uspješnosti uvođenja novog projekta iniciranog od strane klijenta, odnosno konkretna poslovna situacija kroz koju klijent može provjeriti vlastiti utjecaj na suradnike.

Jedna od osnovnih razlika između coachinga i psihoterapije je umijeće coacha da u procesu rada osim na klijenta bude usmjeren na organizaciju, odnosno na situacijske zahtjeve radnog sistema i izazove koje isti postavlja pred klijenta (Denham-Vaughan i Chidiac, 2010).

Profil i kompetencije coacha

Na razvoj i definiranje današnjeg razumijevanja coachinga djelovali su različiti pravci, što je uvjetovalo i ponešto različito razumijevanje ovog pojma. Međutim, unatoč tim raznolikostima, postoji temeljno slaganje u određenju coachinga i karakteristikama onih koji se tim područjem bave. Naime, Hrvatska udruga za coaching je, na temelju međunarodnih standarda, definirala jedanaest specifičnih kompetencija koje obilježavaju rad profesionalnog coacha i proces coachinga. Ove kompetencije pokrivaju različita područja, poput jasnog okvira procesa (profesionalni i etički standardi, uspostava jasnog sporazuma), izgradnje primjerenog odnosa, komunikacijskih vještina te poticanja i praćenja učenja i postizanja rezultata (Coaching kompetencije, n.d.). Međutim, unatoč tom slaganju te razvidnom utjecaju i primjeni coachinga, još uvijek ne postoji međunarodno priznata formalna kvalifikacija koja bi od coachinga načinila zvanje. Naime, u praksi se coachingom bave vrlo različiti profili stručnjaka, od izvršnih direktora s izvrsnim poznavanjem poslovnih procesa i organizacije rada, preko stručnjaka u ljudskim potencijalima s odličnim poznavanjem principa učenja i razvoja, psihologa i psihoterapeuta sa znanjem i vještinama savjetodavnog i terapeutskog rada, konzultanata, kao stručnjaka u vođenju samostalne prakse i prodaji usluga, do sportskih trenera usmjerenih na efikasnost i na ostvarenje ciljeva. Sva nabrojena znanja i vještine dobrodošle su u profilu coacha. Kako većina coacheva ima iste u primarno jednom ili nekoliko navedenih područja, profesionalna je dužnost svakog coacha procijeniti prostor za daljnje vlastito usavršavanje te nadopunjavati znanja i vještine koja nedostaju. Neovisno o vlastitoj temeljnoj profesiji, coachev zadatak je pomoći klijentu u razumijevanju onoga što i kako želi postići, podržati ga u razvoju, promjeni i donošenju odluka, potaknuti ga u izgradnji samopouzdanja i pozitivnog stava prema promjeni te mu pružiti fokus, validaciju i pomoć pri uviđanju različitih perspektiva (Stern, 2004).

Iako neki coachevi naglašavaju kako, s obzirom na razlike između coachinga i terapije, nije potrebno da coach posjeduje psihologijska, savjetodavna ili psihoterapijska znanja i vještine, određene činjenice govore u prilog nužnosti primjene navedenih znanja i pristupa u coachingu. Coaching je individualni, procesni rad na učenju i razvoju koji zahtijeva punu predanost u radu s klijentom i primjenu etičkih standarda. Zahtijeva niz kompetencija koje su u odnosu s dugotrajnim osobnim razvojem i radom na sebi, poput vještina slušanja, sposobnosti podrške, uspostave povjerenja i prepoznavanja vlastitih obrazaca ponašanja. Dobar coach treba odlično poznavati teoriju promjena. Treba biti u stanju prepoznati određene tipove ličnosti i patologiju poput depresije, ovisnosti, narcizma i poremećaja ličnosti koji također postoje u organizacijskom životu (Bluckert, 2006).

Velika je važnost coacheva životnog i profesionalnog iskustva. Iskustvo, uz određene predispozicije i osobine ličnosti, može u velikoj mjeri nadomjestiti nedostatak formalnog terapijskog ili psihologijskog obrazovanja u coachingu.

Primjena principa geštalt terapije u coachingu

Geštaltističko stajalište u coachingu

Primjenu geštalta u organizacijama pratimo već od šezdesetih godina prošlog stoljeća. Organizacijski konzultanti uviđaju kako dotadašnji principi njihova savjetničkog rada, koji se temelje na logici, sustavnom prikupljanju podataka, analizi i brižnom planiranju, postaju sve neučinkovitiji. Organizacije, kao visokokompleksni sustavi, zahtijevaju drugačiju paradigmu. Uloga konzultanta više nije samo izražavanje i promicanje određenih vrijednosti, stavova i vještina, već korištenje istih na način da stimuliraju ili probude u klijentu aktivnost potrebnu za rješavanje problema (Nevis, 1987).

Temeljni vrijednosni stav koji zauzima geštalt u coachingu jest da klijent predstavlja cjelovitu, zdravu i snalažljivu osoba, koja ima potrebu za individualnom autonomijom i kreativnim, efikasnim djelovanjem u sistemu i njegovim trenutnim okolnostima, odnosno situaciji. Prisutnost coacha i njegova interakcija s klijentom potiču klijentovu svjesnost o onome što je ovdje i sada. Kako upravo svjesnost o onome što je postojeće donosi mogućnost drugačijih izbora, tako se i klijentov rast, učenje i razvoj događaju na granici između klijentu poznatog i nepoznatog. U tom procesu, sam klijent je odgovoran za promjenu, a uloga coacha je pomagačka. Rad u geštalt coachingu se odvija primarno kroz dijalog coacha i klijenta, njihov odnos je "Ja i Ti" dijaloški odnos².

Kako bi u svom radu djelovao u skladu s navedenim stavom, geštaltistički orijentiran coach (geštalt coach) zauzima sljedeća stajališta (prema Geštalt institutu iz Clevelanda):

- coach u procesu rada koristi sebe kao instrument;
- coach tijekom rada osigurava prisutnost koja nedostaje u klijentovu sistemu;
- coach u procesu rada koristi geštaltistički usmjerene tehnike.

Navedena stajališta složena su kombinacija coachevih osobnih vrijednosti, kompetencija i ponašanja. Za potpunije razumijevanje ovih stajališta, kao i samog načina na koji se, iz perspektive geštalta, proces coachinga odvija i ostvaruje u svojim ciljevima, potrebno je podrobnije se osvrnuti na neke od klasičnih geštaltističkih

2 Hasidsko-židovski filozof Martin Buber u svojem eseju "Ja i ti" iz 1923. piše o vrijednosti istinskog dijaloga među ljudima

konceptata. Autori koji su se bavili primjenom geštalta u coachingu (Bluckert, 2006; Simon 2009; Joyce i Sills 2010 i drugi) slažu se kako su koncepti polja, figure i pozadine, svjesnosti, paradoksa promjene, prisutnosti i kontakta osobito primjenjivi u coachingu.

Polje (situacija)

Geštaltistički pristup ne podrazumijeva samo cjelovit pogled na osobu. U geštaltu, osoba i okolina ne postoje kao odvojeni entiteti, u svakom trenutku osoba je neizbježno dio polja. Geštalt terapeuti stoga usmjeravaju svoj rad prema dinamičkoj međugri osobe s njenim fenomenološkim svijetom (Wollants, 2007). Sastav interakcija između osobe i njena fenomenološkog svijeta, koji je i jedini svijet u kojem osoba djeluje, autori uglavnom nazivaju poljem ili situacijom. Svi teoretičari polja slažu se u tome da je polje osnovna jedinica analize ili rada u terapiji. Ponašanje je svrsishodna aktivnost osobe u aktualnom, konkretnom polju. Osoba i svijet su u tom smislu neodvojivi.

Cilj geštalt terapije, koji se može prenijeti i na područje coachinga, je podrška klijentu u stjecanju slobode da adekvatno odgovori na zahtjeve situacije, odnosno slobode da organizira svoje interakcije na način da one odgovore na zahtjeve situacije te tako dovrši zaustavljeni razvoj. Reorganizacija može značiti mijenjanje elemenata elementa u okolini, ne u samom klijentu. Ovo gledište ima radikalne reperkusije na sve aspekte života: obiteljske, društvene, političke, organizacijske (Wollants, 2007). U coachingu je možda je najradikalniji primjer kada klijent, po završetku procesa coachinga, donese odluku o napuštanju organizacije u kojoj radi.

Figura i pozadina

Geštalt psihologija je kroz svoja otkrića u polju vizualne percepcije, koja su se kasnije proširila na područje motivacije i djelovanja, značajno utjecala na razvoj geštalt terapijskog pristupa. Jedno od ranih otkrića bila je spoznaja kako osoba svoj osjetni svijet doživljava na organiziran način težeći sveobuhvatnim obrascima, cjelini organizacije, spram specifičnih dijelova i elemenata. Svaki geštalt koji se formira, ujedno je i figura koja se ističe spram svoje pozadine. Uvjet za formiranje figure je otvorenost ili sposobnost da dopustimo objektima da se izdvoje iz kompleksne pozadine. Na primjer, u nekom trenutku obratimo pažnju na glasan zvuk u svojoj okolini. U suprotnom, u istom trenutku možemo biti potpuno zaokupljeni svojim mislima i ne primijetiti glasni zvuk. Figura je, dakle, predmet našeg interesa, pažnje i svjesnosti u određenom trenutku, dok je pozadina sve ostalo. Klasična premisa u geštaltu jest da potreba organizira naše polje percepcije. Kada smo gladni, vidimo samo potencijalnu hranu. Majka, koja prvi put izvede svoju bebu u kolicima u šetnju i naiđe na niz stepenica pred kućom, bit će iznenađena spoznajom da te iste stepenice prije nije uopće primjećivala.

Pozadina uključuje sve ono što nije figura u određenom trenutku. Svaki element pozadine ima potencijal postati figura. Ako promatramo još šire, pozadina uključuje način na koji vidimo svijet i na koji djelujemo u njemu. Predstavlja naša uvjerenja i način razmišljanja. Samim time, pozadina uvjetuje naš pristup u stvaranju novih figura. Primjerice, ako smo po prirodi nesigurni u svoje sposobnosti, možda ćemo propustiti primijetiti zanimljiv potencijalni projekt te priliku da zamolimo šefa da nas angažira na njemu. Iz toga proizlazi da se učenje događa i kroz promjenu figure i kroz promjenu pozadine. Coaching svoj puni potencijal ostvaruje kada se događa na dvije razine: kroz pomaganje klijentu u rješavanu tekućih problema (figure) te kroz njegov cjelokupni razvoj kao pojedinca (pozadine) (Bluckert, 2006). Na primjer, klijent, kao temu ili figuru u coachingu, može iznijeti problem “neposlušnog” suradnika, koji odbija izvršavati određene zadatke. Istovremeno, u pozadini, može osvještavati kako je ovaj problem povezan s njegovim nedostatno razvijenim vještinama utjecanja na druge ljude.

Svjesnost i paradoks promjene

Geštaltistički pristup je rad u sadašnjosti, rad ovdje i sada. Podrazumijeva svjesnost o tome što se trenutno zbiva, izoštravanje trenutne figure. Svjesnost je uvjet za formiranje figure. Geštalt ima jedinstven pogled na poimanje svjesnosti i promjene ponašanja na način da vjeruje kako postoji izravna povezanost između stupnja svjesnosti i potencijala za nove izbore ponašanja, odnosno za promjenu (Simon, 2009). Prema njenu autoru Beisseru (1970), paradoksalna teorija promjene kaže da se promjena događa onda kada osoba prihvati ono što jest, a ne kada pokušava biti ono što nije.

Paradoksalna teorija promjene ključ je razvoja i učenja u procesu coachinga. Osnovna intervencija u coachingu je jasno usmjeravanje pažnje na ono što već postoji u sadašnjosti za klijenta, na njegovu trenutnu situaciju, što, paradoksalno, ima za rezultat iskustveni pomak prema nečem novom. Vjerujući u paradoksalnu teoriju promjene, coach iskazuje poštovanje prema klijentu na način da ga podržava u pronalasku vlastitih odgovora na pitanja o tome što klijent želi i kako će doći do toga. Dakle, zadatak coacha u coachingu je kroz pravodobne intervencije, primjerice propitivanje, opažanje, eksperiment ili druge, proširiti polje svjesnosti klijenta i omogućiti mu otvaranje nove perspektive o temi koju je donio u proces ili koja se razvila, iskristalizirala, kao figura tijekom samog procesa. Na taj način, svjesnost o trenutnoj situaciji u kojoj se klijent nalazi predstavlja izvor informacija iz kojih klijent donosi izbor o svojem daljnjem usmjeravanju i djelovanju i iz koje se, kroz neometan i, s coacheve strane, podržan tijek procesa, potom razvijaju nove figure.

Iz navedenog proizlazi kako coach, da bi bio uspješan, treba biti svojevrstan stručnjak u svjesnosti koji u radu koristi upravo sebe kao instrument pružajući i potičući u procesu rada svijest o onom što je u tom trenutku prisutno. Proces neometanog tijeka svjesnosti u coachingu moćan je proces koji se uglavnom događa

kroz izravne opservacije klijentova sistema i opisnog izvještavanja o pronalascima od strane coacha (Stevenson, 2005). Coach tijekom coachinga, na neki način, djeluje kao ogledalo klijentu; promatra i selektivno dijeli s klijentom ono što vidi, čuje i osjeća, izoštravajući jasnoću klijentovih refleksija. Opservacija se može odnositi na verbalni, kao i na neverbalni sadržaj.

Coach i klijent kreiraju tijekom procesa coachinga jedinstvenu situaciju. Stoga je druga varijanta prethodno navedene intervencije, selektivno dijeljenje vlastitih iskustava; osjećaja, senzacija i misli od strane coacha. Preduvjet uspješne upotrebe ove intervencije je da coach, osim o klijentu, vodi računa o vlastitim iskustvima tijekom seanse, odnosno da je u kontaktu sa sobom tijekom coachinga. Ovo je složena vještina koja u pravilu zahtijeva kontinuiran rad na sebi.

Osim dijeljenja vlastitih opažanja, standardna tehnika koja se koristi u coachingu s ciljem poticanja dijaloga i osvještavanja trenutne situacije je propitivanje klijenta. Primjeri najčešće korištenih pitanja su pitanja otvorenog tipa: "Čega ste svjesni u ovom trenutku?", "O čemu sada razmišljate?", "Što se sada događa?", dakle pitanja "Što" i "Kako". Treba napomenuti kako i druga pitanja, koja nisu nužno povezana s "ovdje i sada", nalaze svoje mjesto u coachingu kada je prikladno: indirektna pitanja ("Čini mi se da...", "Je li moguće da...?"), hipotetička pitanja ("Što ako...?"), pitanja usmjerena na resurse ("Kako ste riješili sličan problem prije?"), kao i pitanja poput: "Na skali od jedan do deset kako biste ocijenili...?", pitanja koja započinju sa "Zašto", u pravilu se izbjegavaju.

Prisutnost

Prisutnost u geštalt coachingu nije neutralna prisutnost (Bluckert, 2006). Ona podrazumijeva terapeutovu potpunu prisutnost u procesu u sada i ovdje, sa željom za iskrenim i autentičnim susretom s klijentom (Radionov, 2008). Pozicija prisutnosti pruža specifičan pristup rješavanju klijentovih problema. Umjesto nudjenja savjeta klijentu s ciljem rješavanja problema, coach stavlja veći naglasak na dijalog s klijentom s ciljem osvještavanja samog problema. U skladu s paradoksalnom teorijom promjene navedeni pristup imat će za rezultat iskustveni pomak prema kreativnom rješenju.

Prisutnost je nužna za uspostavu povjerenja između klijenta i coacha, za uspostavu dijaloškog odnosa te za provedbu svrsishodnih i smislenih intervencija. Povjerenje vodi k stvaranju podržavajućeg, psihološki sigurnog prostora u kojemu klijent može jednostavno biti, spram nešto morati. Coach ostvaruje podržavajući prostor za klijenta svojom sposobnošću da popuni svaki trenutak u radu pozitivnom tišinom i opuštenom pažnjom, trpeći po potrebi anksioznost i strpljivo dopuštajući da njen izvor ispliva na površinu. Podržavajući prostor doprinosi stvaranju uvjeta u kojima će klijent moći u sigurnom prostoru eksperimentirati s novim konceptima i ponašanjima.

Svaki coach prisutan je u situaciji coachinga na jedinstven način, u skladu s osobnim vrijednostima i kompetencijama. Ipak, određene vrijednosti i kompeten-

cije osobito potiču promjenu i razvoj klijenta pa je poželjno da budu dio coacheve prisutnosti. Prema Nevisu (1987), većina ovih vrijednosti i kompetencija vezana je uz podršku i pospjehivanje neometanog tijeka svjesnosti i uspostavu kontakta. To su: sposobnost usmjeravanja na tekući proces, s vjerom u prirodan razvojni slijed; osjetljivost na osjetno, fizičko funkcioniranje sebe i drugih te podešavanje prema vlastitim emocionalnim reakcijama i reakcijama drugih. Nadalje, poželjno je da je coach u stanju pokazati poštovanje za rad sa sistemom te pri korištenju intervencija uzeti u obzir značajan utjecaja konteksta. Važne su vještine izražavanja i vođenja dijaloga, poput odvajanja podataka od interpretacije, naglašavanja neprosudbenih opažanja, sažetog, jasnog i izravnog izražavanja. S emocionalno nabijenim situacijama vješt coach se suočava s minimumom obrambenosti. Ponašajući se u skladu s navedenim vrijednostima i vještinama, primjerice, slušajući bez prosuđivanja, ili usmjeravajući se na način na koji klijent opisuje određenu situaciju, umjesto na mnoštvo informacija, coach djeluje i kao snažan model ponašanja klijentu u razvoju vlastite prisutnosti ovdje i sada.

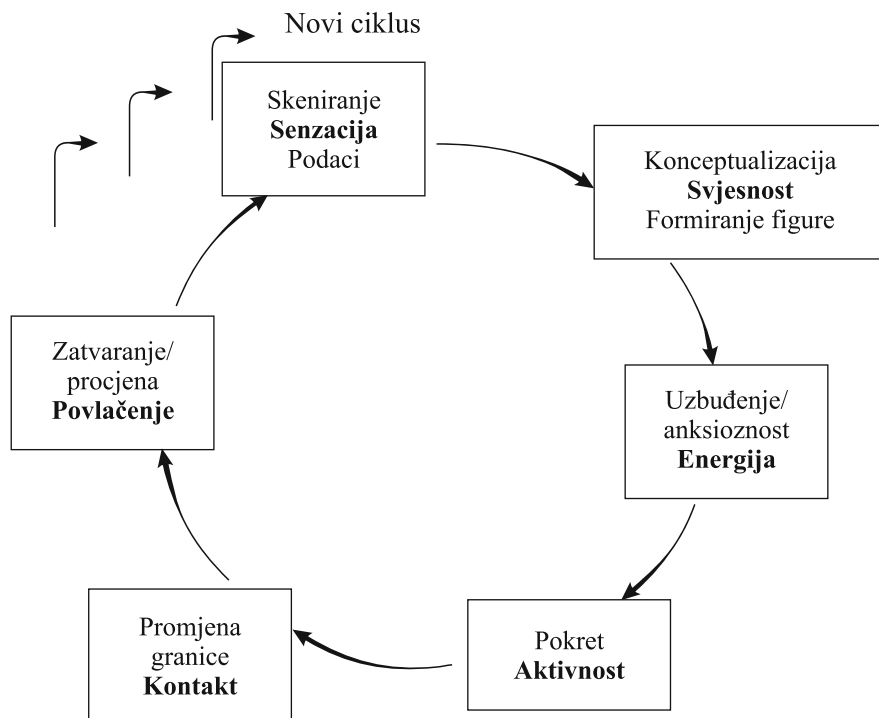
Prisutnost je najvećim dijelom uvjetovana stupnjem integracije između onoga što coach govori i toga kako živi. Coach kao osoba treba biti sukladan ili kongruentan; izgledati onako kako se osjeća, govoriti onako kako se osjeća i kako misli te djelovati u skladu s onim što kaže. Klijenti prepoznaju visok stupanj integracije, osjećaju se zainteresiranima, znatiželjnima i angažiranim za rad pa efekt obično ne izostaje (Bluckert, 2006).

Kontakt

Svako naše iskustvo “svijeta” događa se na granici kontakta. Granica kontakta je psihološko mjesto na kojem se psihofiziološki organizam ljudskog bića, odnosno osoba, susreće sa svojim okruženjem i razmjenjuje s njim energiju, materijale i informacije (Dreitzel, 2010). Kontakt je kreativna prilagodba organizma u okolini (Perls, Hefferline i Goodman, 1951) te osnova promjene i rasta osobe. Kao takav zauzima jedno od centralnih mjesta u coachingu. Kontaktiranje je raznoliko i bipolarno, na način da svaka varijanta predstavlja kontakt, bez vrednovanja kao “dobrog” ili “lošeg” kontakta, na primjer približavanje i udaljavanje, uključivanje i distanciranje i slično (Perls i sur., 1951).

Kontakt je u svojoj osnovi nedjeljiva cjelina koja se za potrebe teorijskog razmatranja može predstaviti kao fazni proces ili ciklus kontakta. Ciklus kontakta predstavlja model zdravog funkcioniranja zadovoljenja potrebe. Najčešće je predstavljen kao proces u šest koraka, kako je prikazano na Slici 1.

Proces započinje senzacijom, nastavlja se pojavljivanjem svijesti i formiranjem figure. Svijest rezultira mobilizacijom energije potrebne za ciljani kontakt s okolinom. Kontaktom se potreba zadovoljava pa dolazi do povlačenja. Proces kontakta se može prikazati i u obliku vala, pri čemu je energija u prvim fazama procesa kontakta niža, raste do svog maksimuma u punom kontaktu te naglo opada u fazi



Slika 1. Ciklus kontakta (prilagođeno prema Siminovitč i Van Eron, 2006)

postkontakta. Propusnost granice također je na svom maksimumu u trenutku punog kontakta.

Ciklus kontakta služi kao orijentacijski model tijekom seanse coachinga (Bluckert, 2006). U tipičnoj seansi u coachingu klijentu u početku treba vremena da dođe u dodir sa svojim potrebama, odnosno da se prava figura iskristalizira. Ponekad klijent nudi različite sadržaje, ili djeluje nezainteresirano i neangažirano. U ovoj fazi coach često doživljava osjećaj nejasnoće i konfuzije i pita se na što se usmjeriti. Zadržavajući se u fazi svjesnosti ciklusa kontakta, upotrebom prije navedenih intervencija, promatranja, selektivnog dijeljenja svojih opažanja o situaciji ili propitivanja, coach se usmjerava na energiju klijentova sistema te na pojavu ili na izostanak teme na koju je energija usmjerena. Ako coach i klijent ostanu dovoljno dugo u ovoj fazi, jedna od figura se izoštri. Znakovi koji upućuju na to da je prava tema otvorena često je kvalitativna promjena u angažiranosti klijenta za temu ili “aha” doživljaj.

U trenutku kada se figura izoštri, energija se mobilizira i klijent je spreman za iduću fazu ciklusa, za aktivnost. Cilj aktivnosti je kontakt klijenta sa srži problema, a zadatak coacha je podržavanje jasnog, smislenog i pojačanog kontakta klijenta s temom. Aktivnost može biti sam razgovor o temi ili eksperiment. Ako se, primjeri-

ce, kao figura u prethodnom primjeru iskristalizirao strah od gubitka posla, s klijentom možemo razgovarati na temu što bi mu gubitak posla značio. U ovoj fazi klijent može imati potrebu komentirati i odnos s coachem, u pozitivnom ili negativnom smislu, što je dobrodošla pojava.

U fazi povlačenja i zatvaranja potrebno je klijentu ostaviti prostora i vremena da podvuče crtu i verbalizira najznačajnije uvide iz dotadašnjeg rada. Zadatak coacha je pomoći klijentu u postizanju pojačane svjesnosti o cjelokupnom dovršenom procesu te u zatvaranju problema, odnosno nezavršenog posla. U procesu coachinga posebno je važna konstruktivna upotreba negativne povratne informacije i neuspjeha na način koji podiže klijentovo znanje o sebi i podržava održivo učenje i promjenu. Pravilno artikuliran neuspjeh može dovesti do vrednijih lekcija od uspjeha (Siminovitch i Van Eron, 2006).

Primjena navedenih principa u praksi

Principe navedene u ovom članku ilustrira sljedeći kraći primjer.

Voditeljica odjela postaje klijentica geštalt coacha, te zajedno s njim kao cilj coachinga definira unapređenje klijentičinih vještina upravljanja vremenom i radnim zadacima. Tijekom razgovora s coachem, žali se na nedostatak discipline članova tima.

Coach: “Kada kažete da u vašem timu nedostaje discipline, na kojeg se člana to najviše odnosi, koga imate pred očima?”

Klijentica (nakon kraće stanke) “Na Petra. Jedan je od najiskusnijih, ali i najnemarnijih članova tima.”

Coach: “Kako izgleda kada je Petar nemaran?”

Klijentica: “Postoje dnevni, rutinski izvještaji za koje je zadužen. Ipak, svaki izvještaj moram dodatno provjeriti, jer mu se potkradaju banalne greške. To provjeravanje mi oduzima jako puno vremena, koje ionako nemam (*lupka prstima po stolu*).”

Coach: “Čini mi se da vas ta situacija ljuti.”

Klijentica: “Jako me ljuti. Trebao bi sam provjeriti izvještaj. Svaki put ga lijepo upozorim na to, on obeća da će drugi put provjeriti, ali kao da su moje riječi bačene u vjetar, nakon svega opet ista priča. Zapravo, nema ni motiva promijeniti se (*uzdahne*). Zna da ću opet sama ispraviti, a da za njega neće biti nikakvih posljedica. Inače je vrlo sposoban radnik pa mu dajem najviše ocjene, iako ih ne zaslužuje”.

Coach: “Što bi se dogodilo kada biste mu umanjili ocjenu?”

Klijentica: “Ne bi mu bilo drago, ali vjerujem da bi ga potaklo na razmišljanje. A ja bih skinula teret s leđa. I dobila dragocjeno vrijeme za druge stvari. Ili za sebe. Možda bih napokon mogla otići kući u neko prikladnije vrijeme.”

Coach: “Čini mi se dobar osjećaj skinuti teret s leđa. I dobiti više vremena za sebe.”

Klijentica (*smiješi se*) “Pa da. Probat ću tako.”

U ovom primjeru vidimo kao coach propitivanjem i dijeljenjem svojih opažanja podržava klijenticu u osvještavanju ljutnje i mobiliziranju energije prema promjeni ponašanja.

ZAKLJUČAK

Cilj ovog članka je prikazati mnogostruke mogućnosti primjene principa i dobrih praksi geštalt terapije u coachingu. Geštalt i coaching, prije svega, dijele pogled na klijenta kao na zdravu, cjelovitu osobu, koja je, uz adekvatnu podršku okoline, sposobna kreativno odgovoriti na zahtjeve situacije i kroz te se odgovore mijenjati i razvijati. Temeljno poštovanje klijenta u radu coachinga očituje se kroz dijaloški, “Ja i Ti”, odnos klijenta i coacha te kroz prihvaćanje klijentove odgovornosti za promjenu. Preduvjet promjene je klijentova svijest o situaciji u kojoj se nalazi i njeno prihvaćanje kakva jest, što dovodi do oslobađanja energije i spremnosti za nove odabire.

Klasični geštaltistički pojmovi poput polja, figure i pozadine, svjesnosti, paradoksa promjene, prisutnosti i kontakta u velikoj mjeri doprinose razumijevanju onoga što se događa u procesu coachinga i načina na koji geštalt coach podržava promjenu i razvoj klijenta. Geštalt coach pruža podršku klijentu, koristeći sebe kao instrument, osiguravajući svoju prisutnost u radu i pomažući klijentu u završavanju nedovršenih poslova i u pomaku prema novome. Vještine fokusiranja na tekući proces, osjetljivost na vlastito i klijentovo funkcioniranje, otvoreno, jasno opažanje i izražavanje te, prije svega, konzistentnost i sukladnost vlastitog ponašanja i sustava vrijednosti, potiču razvoj odnosa povjerenja u kojem će, kroz pravodobne i kreativne intervencije coacha, poput dijeljenja vlastitih opažanja, propitivanja klijenta i eksperimenta, klijent ostvariti kontakt i razvoj.

U Hrvatskoj je geštaltistički pristup coachingu trenutno zastupljen uglavnom kroz privatnu praksu nekoliko educiranih coacheva i geštalt terapeuta te internih organizacijskih stručnjaka u profitnom i neprofitnom sektoru. Preduvjet za njegov, kao i za daljnji razvoj ostalih pristupa coachingu je dodatno profiliranje ove profesije kroz kontinuirano unapređivanje stručnih kompetencija coacheva te umrežavanje stručnjaka koji se njome bave. Neovisno o svojoj temeljnoj struci, važno je da coachevi sažimaju i dijele svoja razmišljanja, opažanja i iskustva kroz stručne radove.

LITERATURA

- Beisser, A. (1970). *The Paradoxical Theory of Change*. Preuzeto 2.8.2012. s internetske stranice: https://gestalttherapy.org/_publications/paradoxical_theoryofchange.pdf
- Bluckert, P. (2006). *Psychological Dimensions of Executive Coaching*. Maidenhead: Open University Press

- Coaching kompetencije (n.d.). Preuzeto 2.8.2012. s internetske stranice: <http://www.hr-coaching.hr/step.jsp?page=418054>
- Denham-Vaughan, S., Chidiac, M. (2010). Dialogue Goes To Work: Relational Organisational Gestalt. U L.Jacobs, R., Hycner (ur.), *Relational Approaches in Gestalt Therapy* (249-296). Gestalt Press.
- Dreitzel, H.P. (2010). *Gestalt and Process*. Bergisch Gladbach: EHP-Verlag Andreas Kohl-hage.
- Gray, D.E. (2006). Executive Coaching – towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management Learning*, 37, 475-497.
- Joyce, P., Sills C. (2010). *Skills in Gestalt Counselling & Psychotherapy*, Second Edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Kilburg, R.R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington: American Psychological Association.
- Nevis, E.C. (1987). *Organisational Consulting, a Gestalt Approach*. New York: Gardner Press Inc.
- Perls, F., Hefferline, R.F., Goodman, P. (1951). *Gestalt Therapy, Excitement and Growth in the Human Personality*. Reading: Cox & Wyman Ltd.
- Popadić, J. (2008). *Executive Summary: The Role of Coaching in the Development of High Performance Individuals and the Successful Business / Organisation*. COTRUGLI Business School / Research Department.
- Radionov, T. (2008). Dijaloški odnos u gestalt terapiji. *Socijalna psihijatrija*, 36, 3-10. Preuzeto 2.8.2012. s internetske stranice <http://www.gestalt-drustvo.hr/o-gestalt-psihoterapiji/dijaloski-odnos-u-gestalt-psihoterapiji>
- Siminovitch, D.E., Van Eron, A.M. (2006). The Pragmatics of Magic, The Work of Gestalt Coaching. *OD Practitioner*, 38, 2006.
- Simon, S.N. (2009). Applying Gestalt Theory to Coaching. *Gestalt Review*, 13, 230-240, 2009.
- Stern, L.R. (2004). *Executive Coaching, Building and Managing Your Professional Practice*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Inc.
- Stevenson, H. (2005). Gestalt Coaching. *OD Practitioner*, 37, 2005.
- Wollants, G. (2007). *Gestalt Therapy, Therapy of the Situation*. Turnhout: Faculteit voor Mens en Samenleving.

THE APPLICATION OF GESTALT THERAPY PRINCIPLES IN COACHING

Abstract

The purpose of this article is to provide a succinct overview of the application of some of the most important principles of Gestalt therapy in coaching, a relatively

new and insufficiently recognized professional development method in Croatia. The first part of the article gives definitions of coaching, describes coaching goals and the profile of a coaching expert. Coaching emphasizes the development of the client's professional self (e.g. development of business skills, preparation for a new role etc.). Therefore, in coaching, the focus is on the client as well as the client's organisation. Successful coaching requires a number of psychological, therapeutic, consultant, business knowledge and skills.

The second part of the article describes the way in which some of the classical terms from Gestalt therapy such as "field", "the figure and the ground", "awareness", "paradox of change", "presence" and "contact" contribute to the understanding of the process of coaching. Furthermore, it explains the way in which a coaching expert, trained as a Gestalt therapist (i.e. Gestalt coach), supports a client's change and development. First of all, Gestalt and coaching share a common perspective of the client as a healthy and complete individual, capable of responding creatively to demands from the environment. A prerequisite for change is the client's awareness and acceptance of his or her situation, which in turn liberates energy and a capability for the consideration of new choices. Gestalt coaching work is process work based on dialogue, enhanced by the coach's questioning, sharing observation, experimenting and, above all, his or hers ongoing authentic presence.

Key words: Gestalt, coaching, awareness, contact, change