

Nemes Antónia



KÁIN, ÁBEL ÉS A COACHING KAPCSOLAT-DINAMIKAI INTERVENCIÓ AZ INTEGRÁL COACHINGBAN

*Felszakad a szemhéj,
Ringbe' ha születél,
Az a te hibád, hogy
Ábel az apád!
Káin is csak ember,
Működik a rendszer,
Meg kell halni annak, aki jó!
Szarka Tamás*

*Ha semmi sem szabályozza, a mimetikus jelleg
az emberi viselkedés összes formáját uralja,
megkülönböztetés nélkül.*

René Girard

Káin is csak ember, működik a rendszer... Mi köze lehet a bibliai történetnek – a Káin és Ábel sztorinak – a coachinghoz? Milyen rendezőelvek, motivációs erők hatnak az emberek közötti kapcsolati térben? Ebből mi az egyéni és mi az, ami kollektív? Ezek hogyan állnak össze egészszé? Mit jelenthet ez egy kliens esetében, aki változást akar, megoldást keres a témájára? Mit jelenthet ez a rendszer szempontjából?

Aliz – középvezető –, tizenötöd magával ül egy teremben, az asztala a terem közepén helyezkedik el. Körülötte elszórtan öten ülnek, akik az ő vezetése alá tartoznak, illetve olyanok, akiknek nem ő a vezetője, ugyanakkor a teremben ülő, vezetése alá tartozó emberek munkatársai, akikkel ők folyamatos együttműködésben dolgoznak, és akik egyúttal egy másik csoport tagjai. Egy másik teremben (a folyosó másik oldalán található szobában) ül szintén öt ember, akik szintúgy Aliz csapatának tagjai, de nem fértek be abba a terembe, ahol Aliz ül. Hangzavar van egész nap. Mindeközben Aliznak ajánlatokat kell írnia, sok milliós üzletekért felel.

Aliz egyszer, sok éve már, kapott ajándékba egy fejhallgatót egy munkatársától. Nagyon jó ideje naponta öt-hat órát úgy dolgozik a tíz-tizenkettőből, hogy a fejére rakja a fejhallgatót. A kép tehát: Aliz ül a terem közepén, olykor fejhallgatóval a fején, és belemélyed a munkájába.

Aliz tíz éve dolgozik a cégnél, pár évig a vezérigazgató (VEZ) asszisztense volt, akivel jó,



MAGYAR
COACHSZEMLÉ

Kapcsolatok és kötődések
2015/5.

esettanulmány



emberi kapcsolata alakult ki. Három éve a vezérigazgató helyettes (VEZH) lett a vezetője, akkor, amikor ő is vezetővé lett kinevezve. Vele (a vezérigazgató-helyettessel) alig találkoznak, mivel a munkája leginkább külső helyszínekhez kötött, és különben is, szívesebben beszél meg felmerülő kérdéseit a volt vezetőjével (a vezérigazgatóval).

Egy éve történt, hogy a vezérigazgató-helyettesnek új asszisztensre volt szüksége és belső embert akart maga mellé. Megkérte Alizt, hogy „adja oda” egyik emberét, Brigit úgy, hogy közben Aliz csapatának is tagja marad. Brigi és a vezérigazgató-helyettes nagyon jól megértik egymást, naponta többször beszélnek. Így az a helyzet állt elő, hogy Aliz a vezetője Briginek, ugyanakkor Aliznak vezetője a vezérigazgató-helyettes, akinek Brigi, Aliz embere az asszisztense. Brigi egyébként jó munkatárs Aliz csapatában, szakmailag mindig számíthat rá, ugyanakkor egyre inkább egy nagyhangú, meghatározó, irányító szereplőjévé vált a csoportnak. Aliz észrevette magán, hogy kerüli Brigi társaságát, csak annyit beszél vele, amennyit szükséges, „mérhetetlen dühöt érez iránta” és a csapatából is kezd „kivonulni”. Egyre többször érzi úgy, hogy a háta mögött együtt kibeszélik, és tény, hogy a csapat külön programokat szervez, amire őt nem hívják el. Egyre többet veszi fel a fejhallgatót és azon gondolkodik, hogy ő nem való vezetőnek, jobb lenne, ha átadná ezt a státuszt és feladatkört. Máskor azon is gondolkodik, hogy elmegy a cégtől. „Kíváncsi vagyok, mit szólnak hozzá, ha kilépek. Nem tudják, mit veszítenek velem. Emberként, szaktudásban.”

Aliz számára azért kérte a coachingot vezetője, hogy álljon bele a vezetői szerepbe, fejlődjenek vezetői kompetenciái, kiváltképp a kommunikációja, a csapat összetartása, a motiválás, delegálás képessége.

Aliz bizalmatlanul, a meg-nem-értettség fájdalmával jön a coachingba, miközben „össze van zavarodva”.

Vonzások, taszítások, ambivalenciák zajos kapcsolat-dinamikai tér

Aliz nem tudja pontosan, mi zavarja annyira a munkahelyén, csak azt tudja, hogy amikor belép a szobába, összeszorul a gyomra, és szívesen nyúl a fejhallgatójáért. Fontolgtatja, hogy kéri „visszaléptetését”, lemond a vezetői státuszáról, neki ez nem való. Mindig érez egy feszülést a térben, ahol együtt dolgoznak, napról napra változnak a klikkek, ő valahogy egyikbe sem tartozik és nem is akar. Elhallgatások, rejtett kritikák keringenek a térben. Egy ideje egyedül ebédel, rossz a közérzete. Megtudta, hogy Brigi panaszkodott róla a vezérigazgató-helyettesnél. „Állítólag azt mondta, mérgezem a levegőt.” Hátbatá-



madásnak élte meg Brigi megnyilvánulását, mert addig úgy gondolta, azért alapvetően elvannak. Egyre inkább úgy érzi, hogy a többiek, a munkatársai elkezdtek elfordulni tőle – külön programokat szerveznek, ahová őt nem hívják. „És ráadásul én vagyok a vezetőjük. Kész rémálom az egész.” Azt mondja, hogy saját magán is meglepődik, hogy otthon, baráti körében, de még a közértben is, ő egy teljesen más ember: vidám, sokszor harsány, szeretik, ezzel szemben munkahelyén „depis”, csendes, visszahúzódó. „Akkor ki vagyok én?” – kérdezi.

A kapcsolati tér, amelynek Aliz is része, vonzások, taszítások, ambivalenciák mozgalmas, fájdalmas erőtere. Ez a kapcsolat-dinamika világa (a „Ring”). Egy zajos, igen gyorsan változó, memóriát tréningező, kompetitív emberi kapcsolatokat, fájdalmas ambivalenciát hordozó tudatállapot. Az egyén, aki nem ismeri a vonzások, taszítások erőterének jellegzetességeit, belegabalyodik és tudattalanul eszköze és (egyik) fenntartója lesz ennek a fájdalmas mintázatnak.

Az emberek közötti erőter mozgatója: a vágy

René Girard francia származású tudós, akit a társadalomtudományok új Darwinjaként emlegetnek – nemrég halt meg, 2015 novemberében – az emberi kultúra eredetére, az emberi kapcsolatok mély mozgatóinak meglátására ad egy elgondolkodtató magyarázatot. Szerinte az emberek közötti erőter mozgatója: a vágy. A vágy jellegzetes megjelenése az emberek közötti kapcsolati dinamikában: az ambivalencia. Ha nem ismerjük a természetét, az hozzájárul ahhoz, hogy az ambivalenciát újra és újra termeljük.

A vágy alapvető hajtóerő az életben. A vágy szóval hasonló jelentésű szavak még például a motiváció, elvárás, kívánság, igény, szándék, törekvés. Az elmélet lényege, hogy *a vágy természete utánzó* (mimetikus) és ebből levezethető az emberi kultúra eredetének egésze, ciklusai születésének és halálának jellegzetességei, az emberi kapcsolatok mögött húzó-dó mély motivációk. A mimetikus vágy az emberi tudat egyéni és kollektív alakulásának meta-mozgatója. A vágy mindig mimetikus, azaz utánzó természetű.

Arról van szó, hogy van egy modell, akit utánzunk. A *tanulás* is alapvetően így működik, ez a vágy első megjelenési formája. Az óvodásoknál jól megfigyelhető az a jelenség, hogy bár ritkábban verődnek csoportokba, – mindenki megy a maga útján, ego-ját építgetve nagyon helyesen –, azért azt észreveszik, hogy a másik milyen játékkal játszik éppen. És akkor az a játék hirtelen nagyon kell nekik, amivel a másik játszik. Ez a vágy közvetkező megjelenési formája, a másik vágyának *elbirtoklása*. Elirigylik tőle a vágyát és ennek tiszta, egyenes kommunikációval nyomatékot is adnak, amely akár a tettlegességig is fajulhat, ha a másik nem adja oda rögtön a játékát.

És itt lép be az *erőszakos rivalizálás*, az utánzás harmadik megjelenési formája. Ugyanis ha a modell – akié az óhajtott tárgy, tulajdonság, bármi – a közvetlen környezetben van, akkor valahogy ki kell iktatni, hogy megszerezhetővé váljék a vágya. A modell így válik áldozattá: riválissá, majd a vágyán alapuló kibontakozás akadályává. Ez a **rivalizálás-játszma** lényege. Erőszak van benne, amelynek megjelenési formája a nyers erőszaktól a kompetitív, manipulatív kommunikációt felmutató játszmáig igen sokféle formát ölthet.

Káin és Ábel és a mimetikus jelenség

A mítoszok világa sok olyan történetet hordoz, amelyek a mimetikus jelenségről szólnak. Ilyen például a Káin és Ábel történet is. Hogyan is volt ez?

Az elbeszélő a történetet az első emberi nemzedék idejére teszi. Elénk tárja az embermivolt egyik alapvető vonását a történelem századain át: a lappangó ellenségeskedést az embertestvérek között, akik *egy őstől* származnak.¹ Ádám és Éva első gyermeke volt Káin, később született Ábel. Felnőttként áldozatot vittek Istennek: Káinét nem fogadta el, Ábelét igen, mivel ő hittal ajánlotta azt fel. Káin a különbségtétel miatt haragra gerjedt és megölte Ábelt. Káin innentől kezdve folyamatosan attól félt, hogy valaki majd őt fogja megölni. Így született a káinikus kultúra, a gyilkos nemzedék, aki fél, irigykedik, üldöz: az egyikük kiiktatásából.

Ábel, Aliz... Mi a közös bennük? Mi az üzenet? Mit lehet akkor tenni? És továbbra is: mi köze lehet ennek a coachinghoz?

Mimetikus jelenség, kapcsolat-dinamika, kvadránsok az integrál coaching-intervencióban

A négy kvadráns minden jelenség négy vetületét jelképezi, azok összefüggéseivel. Azaz az egyéni megélés és viselkedés összefügg a közössel, az ember egyszerre van jelen minden kvadránsában. Amikor egy témát, elakadást bontunk ki, fontos figyelembe vennünk minden kvadránsát, minden vetületét:

¹ Biblikus teológiai szótár, Szent István Társulat, 1972., 2.



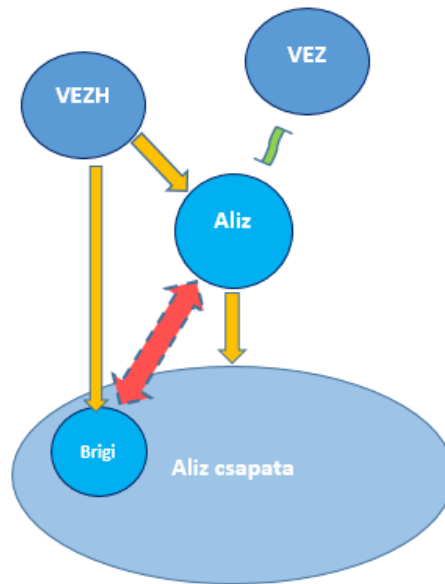
A rendszer az alsó kvadránsokban jelenik meg a modellben. Belső vetülete a BA (bal-alsó) kvadráns (a közös megélés, a rendszer belülről), külső a JA kvadráns (a közös viselkedés, a társadalom). Amikor a mimetikus jelenségről, kapcsolat-dinamikai történésekről beszélünk, a BA kvadráns terepén barangolunk. Ez a rendszer belülről: az emberi kapcsolatokat mozgató motivációk összetett, folyamatosan alakuló világa. A kapcsolat-dinamikai történések háttérében ott van a **mimetikus jelenség**, a mimézis (utánzás, rivalizálás) általi mozgatottság. Az emberi kapcsolatok jellemzője, hogy nagyon változnak, sok minden történik bennük: közeledünk, távolodunk.

A **kapcsolat-dinamika** tudománya vizsgálja az emberek egymáshoz való kapcsolódását, átrendeződését, ezeknek törvényszerűségeit, a csoportdinamikai változásokat mutató folyamatok összességét. Ki(k), mit, milyen céllal, hogyan tettek, milyen szövetséges kör(ök) vett(ek) részt benne és így tovább.

A **BA kvadráns fókuszú, kapcsolat-dinamikai intervenció** olyan kapcsolati történés, amelytől az addig futó játszma kör módosul, egészen egyszerűen: amitől ténylegesen jobb, tisztább viszonyba kerülnek egymással a résztvevők, mint amilyenben eredetileg voltak. A jobb viszony alapvetően azt jelenti, hogy elmozdulnak a kölcsönösen manipulatív kommunikáció/kapcsolódásmód irányából a tiszta kommunikáció/kapcsolódásmód felé.

Ugyanakkor fontos, hogy **minden kvadránsban dolgozzunk a klienssel**. A kapcsolat-dinamikai térkép mellett dolgozunk az integrálandó energiákkal, énrészekkel is (BF kvadráns), ezek bemozgatják a viselkedés, kommunikáció területeit (JF kvadráns), melyek „tréningezhetőek”. A szervezetfejlesztés a BA-JA kvadránsokban járul(hat) hozzá a változáshoz.

Aliz és a kapcsolat-dinamikai tér



1. ábra Kapcsolat-dinamikai helyzetkép intervenció előtt

A mimetikus jelenség nézőpontjából Aliz és Brigi dinamikájának állomásai:



Kapcsolat-dinamikai intervenció Játszma-dinamikai intervenció Aliz szemszögéből

Alizzal térképeztük pontosan a játszmát: ez a látás oldotta összezavarodottságát, elvitte a saját felelősségéig, ezáltal csökkent a tehetetlenség-érzete, elkezdett kapcsolatba kerülni érzéseivel, szükségleteivel.

Aliz vezetőjének bevonása a változásba

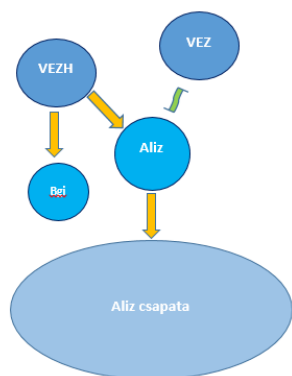
Aliz vezetőjével Aliz jelenlétében a coaching-folyamat elején arra szerződünk, hogy hat alkalom után újra leülünk és átbeszéljük, hol tartunk, van-e szükség további coaching-alkalmakra. A hat alkalom után nyilvánvalóvá vált, hogy Aliz BF-kvadránsos intervenciója (egyéni belső munka, árnyékintegráció) mellett fontos lenne kitérni a kört és releváns szereplőket bevonni a változási folyamatba, a BA kvadránsos intervenció mentén. A hármas találkozáson tudunk beszélni arról, hogy milyen nehézségeket hordoz a rendszer Aliz változása kapcsán (Aliz-Brigi dinamika). Ezáltal elindult egy közeledés Aliz és vezetője között.

Új elem belépése a kapcsolat-dinamikai folyamatba

Aliz vezetője pár nappal a hármas beszélgetésünk után megkereste Alizt személyesen, kifejezte igényét arra, hogy mindenképpen számít Alizra a továbbiakban is csoportja vezetőjeként és szeretné, ha vidámabban tudna jelen lenni a csoportjában. Aliz elkezdett megérkezni a csapatához, továbbra is félve az elutasítástól, mégis rávette magát, hogy közös programokat szervezzen számukra, és elindult egy közeledés közte és a munkatársak között. Ebben az akciójában a rá addig kevésbé jellemző kezdeményező szerepet töltötte be (identitás-váltás kezdete).

Szervezetfejlesztés kiterjesztése további irányba

Aliz vezetője kezdeményezte, hogy beszéljünk az Alizt érintő rendszer-jelenségről, a helyzet kapcsolat-dinamikai optimalizálásáról. Ennek mentén Brigi kikerült Aliz csoportjából, Aliz a helyére új munkatársat vett fel.



2. ábra Kapcsolat-dinamikai helyzetkép intervenció után

A rendszer-játszma látásával és a változtatás melletti vezetői/rendszer-szintű elköteleződéssel az empátia és a látás, tiszta kommunikáció, integráció irányába mozdult el a „szervezetlénnyel”, és benne az egyének Aliz coachingja mentén.

Kapcsolat- és csoportdinamikai szempontból Aliz egyéni coaching-folyamata mentén elindult egy kifelé-vektor Aliz és a rendszer játszmájából, napvilágra került a benne megnyilvánult mimetikus jelenség. Újabban Aliz és Brigi hetente egyszer-kétszer együtt ebédelnek.