

Sanja Bratina

Savetovalište za psihoterapiju i edukaciju „Novi prostori“

Ivana Vidaković

ITO United-Change

Psihoterapija i organizacioni konsalting – primer iz prakse

Apstrakt

Psihoterapija i organizacioni konsalting su pristupi koji su blisko povezani po usmerenosti na boljitak klijenta (pojedince, grupe ili organizacije). Sličnost se ogleda i u upotrebi tehnika rada i u prihvatanju ideje o postojanju „ličnosti“ organizacije, specifičnog psihološkog bića organizacije. Prepoznaje se i uvažava međuzavisnost i uzajamni uticaj pojedinaca na organizaciono polje, čime se kreira celina (geštalt) koja je više nego zbir pojedinačnih elemenata koji je sačinjavaju. Prihvata se ideja o tome da promena jednog elementa polja dovodi do promene u celom polju. Ovaj tekst se fokusira na primenu geštalt terapije u organizacionom kontekstu, daje se primer primene geštalt-terapijskog pristupa organizacijama (kratka intervencija), objašnjavaju se osnovni koncepti tog pristupa i ilustruju kroz primer iz prakse.

Ključne reči: psihoterapija, organizacioni konsalting, geštalt, fenomenologija, praksa.

1. Uvod

Svet u kome živimo i radimo razvija svoju kompleksnost tempom koji se neprestano ubrzava, i naša ljudska zrelost i mudrost se bore kako bi održale korak sa takvim ubrzanjem. Savetovanje kao pomoć u organizacionoj promeni se koristi u biznisu već 50 i više godina, a povezanost ovog procesa sa ličnim učenjem i razvojem samosvesti, približava savetodavni i edukativni pristup psihoterapijskom. Psihološka praksa i organizacioni razvoj su pod snažnim uticajem socijalnog, ekonomskog, političkog i intelektualnog napretka. Promene u socijalnom kontekstu tokom vremena podržavaju i stavljaju pred izazov integraciju ova dva pristupa (Nevis, 1997: 7).¹

Psihoterapija je, može se reći, jedno od obeležja zapadne kulture dvadesetog veka. Od pojave psihoanalize pa do današnjih dana psihoterapija se jako diferencirala, poprimala nove forme i proširivala polje delovanja otvarajući nove perspektive u radu sa ljudima. Buran razvoj psihoterapije ogleda se u sve većem broju terapeuta i klijenata, proširivanju područja delovanja i grananju na mnoge vrste i podvrste. U početku je preovladavala individualna terapija, a početkom šezdesetih godina prošlog veka nastali su pravci koji su orijentisani na grupne forme rada. Zajednička karakteristika ovih pristupa je da se bave terapijskom promenom pojedinca u uslovima male grupe (Berger, 1980), da se u okviru njih vrši povezivanje medicinskog i edukativnog modela, deklarirše potpuno poverenje u pozitivnu prirodu čoveka i njegovih potreba kao i opravdanost pokušaja realizacije tih potreba na „prirodan“ način, te da spadaju u humanistički – egzistencijalno orijentisane pravce koji su nastali kao odgovor na psihoanalitičke i bihejvioralne struje. Predstavnici ovih pravaca su geštalt, egzistencijalistička, transakciona, psihodramska, art, telesna i mnoge druge terapije. Pojavom novih pravaca stvorili su se uslovi za razvoj preventivnih delatnosti i povećavanje dometa psihološke pomoći stanovništvu.

¹ Osim sličnosti postoje i značajne razlike, kao što je na primer manji rizik od paternalističkog pristupa klijentu u savetovanju, za razliku od psihoterapije gde je uvek potrebno pronaći granicu između opravdanog i neopravdanog paternalizma (Brace, VandeCreek, 1991: 95). U organizacionom konsaltingu može se raditi o jezičko-ekspresivnom paternalizmu (Prnjat, 2008: 254), koji ni izbliza nema onu težinu kao u psihoterapiji.

1.1. Organizacioni konsalting

Organizacioni konsalting, o kome će ovde biti reči, je sistematičan pristup potrebama iz domena upravljanja ljudskim resursima. Radi se na dugoročnoj efektivnosti i odgovornosti prema ljudskim resursima. Konsalting uzima u obzir doseganje ciljeva i procese kojima se ti ciljevi ostvaruju; postavlja pitanje „kako” kojim se postižu rezultati u određenoj, specifičnoj organizaciji sa specifičnim ljudima. Nudi metode proučavanja i promene raznih načina delovanja, bavi se procesima donošenja odluka, postavljanja ciljeva, kontinuiranim poboljšanjem kvaliteta, komunikacijom, projekt menadžmentom, kreiranjem politike preduzeća, unutar grupnim odnosima, upravljanjem konfliktima, razvojem timskog duha itd.

Geštalt i organizacioni konsalting su relativno novi fenomeni, koji svoje ideje temelje na teorijama nastalim u periodu od 1930 – 1965 (Nevis, 1997), u vreme širenja liberalnog stanovišta na intelektualnoj, socijalnoj, političkoj, ekonomskoj i tehnološkoj sceni. Prva i najupadljivija sličnost ogleđa se u postavljanju pitanja „kako” umesto „zašto”, uz uverenje da nam odgovor na pitanje „kako” daje mogućnost prepoznavanja načina funkcionisanja i samim tim veću mogućnost uticaja na promenu tog načina. Takođe, uvažava se specifičnost svakog pojedinačnog slučaja i izbegava se protokolisan pristup.

1.2. Geštalt terapija

Geštalt terapiju, tvorca F. Perlsa (1893 – 1970) i sledbenika (L. Perls, J. Simkin, I. From, W. Kempler, E i M Polster, G. Jontef, itd.) čine terapijska praksa i teorija ličnosti iz koje ta praksa proističe. Stvorena je pod uticajem pet tradicija: psihoanalize, Reich-ove analize karaktera, egzistencijalne filozofije, geštalt psihologije i zapadnih i istočnih duhovnih tradicija (Stari i Novi Zavet, Zen Budizam). Svi ovi uticaji su u geštalt terapiji prisutni i u nju integrisani: psihoanaliza i geštalt terapija su više uticale na teoriju ličnosti; egzistencijalna filozofija, Reich i fenomenologija na terapijsku praksu, dok su na teoriju promene

podjednako uticale geštalt psihologija i egzistencijalistička fenomenologija (Pecotić, 1981). Geštalt terapija pripada postmoderni.

Osnovni koncepti geštalt terapije su:

- Fenomenološka perspektiva – fenomenologija je metod koji pomaže ljudima da stave po strani svoj uobičajeni način razmišljanja da bi mogli da naprave razliku između onoga što je aktuelno percipirano i šta se oseća u sadašnjoj situaciji i onoga što je rezidum prošlosti. Geštalt eksploracija uvažava, koristi i pojašnjava neposrednu “naivnu” percepciju (Wertheimer, 1923). Geštalt terapija uvažava subjektivne doživljaje iz sadašnjosti kao i ono što je „objektivno” opservirano kao stvarno i važno. To je u kontrastu sa pristupima koji, ono što pacijent doživljava shvataju kao prostu pojavu i koriste interpretacije da bi joj pridali „stvarno značenje”
- Teorija polja – pod uticajem Levin-a, polje se shvata kao celina čiji su svi delovi u neposrednoj vezi i reaktivni jedni u odnosu na druge (Levin, 1943). Ne postoji deo polja koji nije pod uticajem onoga što se u tom polju dešava. Osoba je deo šireg konteksta (polja). Geštalt terapeuti rade u sada i ovde ali su senzitivni na to kako se u ovde i sada uključuju reziduumi prošlosti kao što su telesne pozicije, navike ili uverenja.
- Egizistencijalistička perspektiva – fokus je na ljudskoj egzistenciji, relacijama sa drugima, radostima i patnjama, onako kako su direktno doživljeni. Geštalt terapija teži pronalaženju čovekove autentičnosti i smislene odgovornosti za sopstveni život, smatrajući da svesnost omogućava izbor. Ne postoji esencija ljudske prirode koja može biti otkrivena jednom i zauvek, ljudi beskonačno rekreiraju i otkrivaju sebe (Perls, Hefnerline, Goodman, 1951).
- Dijalog – odnos između terapeuta i klijenta je najznačajniji aspekt psihoterapije, to je horizontalan odnos jednako vrednih ljudskih bića. Odnos raste iz kontakta. Kontakt je iskustvo na granici između „ja” i „ne ja”. To je iskustvo interakcija sa „ne ja” dok se održava self identitet. Martin Buber (Buber, 1980) smatra da osoba (Ja) ima značenje jedino u odnosu sa drugima, u ja – ti dijalogu ili ja – to manipulativnom kontaktu.
- Odnos organizam – okruženje/polje – osoba postoji kroz diferencijaciju sebe od drugih i kontakt između sebe i drugih. To su dve funkcije granice. Ono što je hranljivo se asimilira, a

ono što je toksično odbacuje u slučaju efikasne self – regulacije (Perls, Hefnerline, Goodman, 1951).

- Granice – granica mora biti permeabilna da propusti razmenu, ipak dovoljno čvrsta da omogući autonomiju. Kada granica između sebe i drugih postane nejasna, slaba ili nepropusna, to rezultuje poremećajima distinkcije između sebe i drugih, poremećajima i kontakta i svesnosti.
- Organizmička samoregulacija – u organizmičkoj samoregulaciji izbor i učenje se odvijaju holistički uz prirodnu integraciju uma i tela, misli i osećanja, spontanost i promišljenost. U „treba” regulaciji kognicija se nameće i nema doživljenog, holističnog osećanja.
- Svesnost – svesnost je vrsta iskustva, doživljaja koja može biti najšire definisana kao „biti u dodiru sa sopstvenom egzistencijom”, onim što jeste. Efektivna svesnost je utemeljena i energizirana dominantnim prisustvom trenutne potrebe organizma, uključuje ne samo samospoznaju, već i direktno znanje trenutne situacije i kako smo mi u toj situaciji. Svako poricanje situacije i zahteva situacije ili nečije potrebe, htenja i izabranog odgovora dovodi do poremećaja u svesnosti. Akt, čin svesnosti je uvek u sada i ovde, mada sadržaj svesnosti može biti dalek. Čin sećanja je sada, ono čega se seća je u prošlosti (Stivens, 1997).
- Odgovornost – ljudi su odgovorni za sopstveni život i odluke koje donose. Kada se pomeša odgovornost sa krivicom i onim što „treba“ ili „mora“, kreiraju se pritisak i manipulacija. Važno je razlikovati izbor od onoga što je dato. Ljudi su odgovorni za ono što biraju da učine, odgovorni su za svoja ponašanja i za moralne izbore. Ne mogu biti odgovorni za odluke drugih ili za okolnosti. Ukoliko preuzimaju odgovornost za ono što ne može biti u domenu njihove odgovornosti, samozavaravaju se i daju sebi moć koja im ne pripada.
- Teorija promene – svesnost i kontakt dovode do prirodne i spontane promene. Iznudena promena je pokušaj da se aktuelizira slika o sebi, a ne self. Uz svesnost, samoprihvatanje i pravo na postojanje osobe takve kakva jeste, organizam može da raste. Ljudi imaju samosvojstven motiv ka zdravlju.
- Paradoksalna teorija promene – promena je moguća samo onda kada prihvatimo ono što jeste, a ne kroz napor da postignemo ono što nije. (Beisser, 1970).

- Transfer, konratransfer, projektivna identifikacija – ovo su pojmovi koji se tiču nesvesnih procesa koji se odvijaju između terapeuta i klijenta. Cajvert (Cajvert, 2001) smatra da unutrašnji svet iskustava terapeuta biva podstaknut u susretu sa klijentom. Vrlo je važno da terapeut bude svestan svojih osećanja, reakcija, misli, stavova, impulsa koje u njemu budi klijent. Takva svesnost povećava znanje terapeuta i o sebi i o klijentu. Posebno je važno da bude svestan i pažljiv sa klijentom u situacijama u kojima klijentova i njegova lična istorija imaju sličnosti.

1.3. Geštalt terapija u organizacionom kontekstu

Geštalt terapija, svojim razumevanjem ljudske prirode i fenomenološkim metodama, može doprineti i pomoći transformacijama organizacije. Radeći kroz paradoksalnu teoriju promene, dijaloškim principom, može se pomoći organizacijama da osveste svoje bazične paradigme i uvažavajući njihovu mudrost, nađu način da se kreativno adaptiraju na izmenjenu realnost.

Organizacija koja ne prati promene konteksta i ne nalazi put ka kreativnoj i funkcionalnoj adaptaciji biva u „fiksiranom gestaltu“ (Perls, 1951) koji neminovno dovodi do zastoja i nazadovanja. Osnovni cilj Geštalt pristupa u radu sa organizacijama je povećanje svesnosti o tome šta se dešava u polju organizacije, što dovodi do dubljeg razumevanja organizacionih dinamika. Otpor, konflikti i različitosti se ne shvataju kao problemi ili ometanja već kao mogućnosti za učenje i razvoj čiji su rezultati kreativnost i efektivnost.

Ovaj pristup, prema Hokinsu i Smitu (Hawkins i Smith, 2007), teži da poveže „glavu i srce“ u praksi koju nazivamo „neustrašivo saosećanje“. „Neustrašivo“ je po tome, što su često konsultanti u situaciji da daju teški feedback (povratnu informaciju) svom klijentu – bez neustrašivosti to nije moguće. „Saosećajnost“, zbog toga što, ako se ne prepozna najbolje u drugima i ako se ne stavi u njihovu kožu, ostaje samo oštar kriticism bez prihvatanja i razumevanja. Neustrašivost u paru sa saosećajnošću, pomaže da se stvori tražena promena. Geštalt je

fenomenološko-egzistencijalistička terapija koja koristi fenomenološki metod svesnosti (percipiranje, osećanja i delovanja se razdvajaju od interpretiranja i pretpostavljenih stavova). Objašnjenja i interpretacije se smatraju manje pouzdanim od onoga što je direktno prisutno, a kroz dijalog terapeut i klijent razmenjuju svoje fenomenološke perspektive. Razlike u perspektivama postaju fokus eksperimentacije i kontinuiranog dijaloga. Cilj je da klijent, naručilac posla, postane svestan šta njegova organizacija radi, kako to radi i kako se može promeniti u isto vreme učeći da prihvati i ceni tu istu organizaciju.

Verovatno je najranija dokumentovana primena Geštalt terapijskih koncepata i metoda u organizacionom konsaltingu iz 1959, kada je grupa geštalt terapeuta sa instituta u Klivlendu zajedno sa organizacionim psiholozima primenila svoje poznavanje terapije i radova Kurta Levina u postupku razvoja veština procene i senzibilizacije za zaposlene u jednoj lokalnoj kompaniji. Pokret ka integraciji ova dva načina rada ne bi bio moguć bez podrške šireg konteksta i ekonomsko – političke klime liberalizma, preovladjujuće u SAD tokom tih godina (Nevis, 1997). Tokom razvoja, prilagodjavajući se promenama konteksta i vladajućih paradigmi, fokus rada se menjao. U prvoj fazi najveći naglasak je bio na razvoju svesnosti, u drugoj na mogućnostima integracije humanizma i zahteva posla, u trećoj na smanjenju troškova, povećanju produktivnosti i održivosti, a u četvrtoj (aktuelnoj) na relacionoj prirodi čoveka.

Geštalt terapija zastupa stanovište da se razvoj odvija kroz interakciju između konsultanta, klijenta i sistema. Način na koji se terapeut i klijent povezuju jedan sa drugim, razvijaju svoj odnos tokom vremena, je fundamentalni aspekt načina na koji se odvija proces učenja u svim oblicima konsultativnog rada. Prisutnost konsultanta, njegova sposobnost i veština da napravi i zastupa dobru i snažnu kontaktnu interakciju između i sa članovima klijentovog sistema su ključni elementi procesa. Razvoj sebe kao instrumenta terapijske promene je jednako važan za geštalt konsultanta kao razvoj tehnoloških veština ili informacionih znanja.

Ukoliko se naglasak snažnije stavlja na razvoj organizacionih analiza ili tehnologije, verovatna je manje efektivna praksa u radu sa

ljudima. Fagenson i Burke (Fagenson, Burke, 1991) tvrde da je verovatnoća uticaja konsultanta na sistem umanjena, ukoliko konsultant počne da radi na "mainstream" način. Obzirom da se učenje uvek odvija na granici iskustva, efektivne intervencije su one koje „remete” ili „protresaju” granice klijenta, dok konsultant ostaje na margini. Potrebno je ostati na izvestan način van sistema, prepoznati ponašanje koje u sistemu nedostaje i biti sposoban govoriti o onome o čemu se inače ne govori.

Jedan od veoma često korišćenih pojmova u organizacionom konsaltingu je i pojam paralelnog procesa koji izvorno pripada polju psihoterapije i supervizije.

Do sada je bilo više istraživačkih inicijativa u kojima su korišćeni intervjui i kvalitativni podaci za istraživanje fenomena paralelnog procesa. (Taylor et al., 2006). Istraživači su zaključili da je paralelni proces univerzalni fenomen koji se javlja sa izrazitom različitosti u formama demonstrirajući kompleksnost, finoću, suptilnost i dubinu ljudskih relacija. Takođe, veliki broj autora piše o neminovnosti paralelnog procesa i pretpostavlja da je ovaj fenomen uzrokovan na neki način onim što se dešava u dijadi, povezujući tu dijadu sa drugim dijadama u kojima se fenomen ponavlja. Povezivanje se može desiti kroz identifikaciju, projektivnu identifikaciju, ili uzvratnu identifikaciju (counteridentification) (Miller and Twomey, 1999). Gediman i Volkenfeld (Gediman and Wolkenfeld, 1980) opisuju paralelni proces kao kompleksan reprezentacioni sistem interakcija, koji ne samo da podržava paralelizam već kreira uslove za neminovno multi-direkcionalno određivanje. U kasnijim radovima Volkenfeld (Volkenfeld, 1990) proširuje ove ideje, i ističe da različiti aspekti univerzalnosti paralelnog procesa, kao što su njegova neminovnost, multi-direkcionalnost, i to što se javlja kako kod manje iskusnih tako i kod veoma iskusnih supervizora i terapeuta, nisu na zadovoljavajući način uzeti u obzir u ranijim objašnjenjima fenomena.

Koncept paralelnog procesa se u organizacionom setingu izmešta iz konteksta pojedinačnog i primenjuje na sistem. U kontekstu organizacija ovaj koncept nudi koristan koherentan okvir koji omogućava organizacionim liderima i osoblju da razviju način razmišljanja „van

kutije " o tome šta se desilo i dešava u njihovom sistemu usluga, i da razumeju način na koji traume i hronične nedaće utiču na funkcije sistema. Paralelni proces je definisan onim što se dešava kada se dva ili više sistema – bez obzira da li se sastoje od pojedinaca, grupa ili organizacija – nalaze u značajnim odnosima jedni sa drugima, i sličnostima koje imaju tendenciju da se razviju po pitanju načina na koji kreiraju međuzavisnosti (Smith i Simmons, 1989).

Primer iz prakse (kratka intervencija) Geštalt konsalting tima

Kako proces počinje?

Proces počinje onda kada menadžer prepoznaje neki problem i obraća se konsultantu u potrazi za načinom rešavanja tog problema, dogovora termin razgovora i dobija za to saglasnost od vlasnika ili uprave.

Kako smo pronašli ovu firmu ili kako je ona pronašla nas?

Vlasnica firme je bivša klijentkinja jedne od konsultatntkinja. Saznavši za aktuelnu mogućnost primene geštalt pristupa radnoj organizaciji i rukovođena ličnim iskustvom boljitka nakon završenog terapijskog procesa, pokazala je zainteresovanost da projekat bude realizovan u njenoj firmi. Prepoznaje postojanje problema i zastoja u razvoju posla, pogoršanje međuljudskih odnosa i šumove u komunikaciji između sektora. Dosadašnji naponi da se situacija popravi i promeni nisu bili delotvorni. Uvodjenje novih procedura nije zaživelo ni kod zaposlenih ni kod vlasnika. Saopštila je svoju ideju drugom vlasniku koji je, takođe, bio veoma zainteresovan da problem pogledaju iz novog ugla.

Šta se može posmatrati tokom prvog kontakta sa firmom?

Metode planiranja, opisi poslova, politika i procedura delovanja, odgovornost i pouzdanost, osiguranje kvaliteta, upravljanje informacijama.

Šta su specifične oblasti posmatranja u okviru ljudskih resursa?

Opšta atmosfera, metode upravljanja, način donošenja odluka, postavljanje ciljeva, komunikacije, iskustva u radu, struktura uprave,

davanje feedback-a, rešavanje konflikata, funkcionisanje tima, držanje sastanaka, pregovaranje...

Fenomenološki pogled na proces:

Kroz način dolaženja do ideje o angažovanju konsultanta, prepoznaje se spontanost i kreativnost, sposobnost da se uoči i iskoristi mogućnost. To govori o kapacitetu za prilagođavanje kao jednom od kapaciteta i zdravih snaga firme. Takođe, primećuje se posvećenost i identifikovanost sa firmom oba vlasnika („ako je dobro za mene, biće dobro i za posao, za firmu”).

2.1. Prvi preliminarni sastanak

Prvi preliminarni sastanak je obavila jedna od konsultantkinja sa vlasnicima (jer je firma u gradu u kome ona živi, a i poznaje vlasnicu). Na preliminarnom sastanku sa vlasnicima, ona je predstavila Geštalt konsalting tim², te zamolila vlasnike da razmisle o pitanju ili problemu kojim bi se tim bavio. Postavila je zahtev da problem iznesu i precizno formulišu tek na sastanku sa celim timom. Napravljen je jasan dogovor oko termina dolaska, dinamike i načina rada tima konsultanata:

1. Sastanak sa vlasnicima, upoznavanje sa njima i firmom i formulisanje problema na kome će se raditi;
2. Povlačenje tima i dogovor o specifičnom pristupu problemu (koji će zavisi od pitanja) koje postave vlasnici;
3. Prezentovanje načina rada i dogovor o saglasnosti sa vlasnicima,
4. Realizacija planiranog rada,
5. Povlačenje tima, razmena utisaka i svesnosti, i pravljenje izveštaja (feedback-a) za vlasnike,
6. Prezentovanje feedback-a/izveštaja vlasnicima, povećanje svesnosti u vezi sa problemom koji su izneli.

Sve što je predloženo, planirano je da bude izvedeno tokom jednodnevne posete radnoj organizaciji, u pitanju je jednokratna, kratka

² Geštalt konsalting tim čine Dragana Ilić, Nataša Ognjanović, Sanja Bratina i Snežana Opačić, sve psiholozi i geštalt terapeuti

intervencija usmerena ka povećanju svesnosti vlasnika o aktuelnim procesima u organizaciji.

Na tom preliminarnom sastanku, razmišljajući naglas, vlasnik firme je rekao da bi njega interesovalo da osvetli malo bolje, zašto i kako dolazi do „šumova“ u komunikaciji između vlasnika i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, pa naloge da se obavi neki posao, koje daju, čak i u pisanoj formi (e-mailom), zaposleni pogrešno shvate i urade nešto drugo, a zatim niko neće da prihvati odgovornost za grešku i prebacuju je na druge.

Fenomenološki pogled na proces:

Članovi tima u međusobnoj razmeni postavljaju hipotezu da će se pojaviti paralelni proces te kreirati slična situacija u timu i između tima i naručioca posla. Prepoznaju nejasnoću u međusobnoj podeli uloga, nedefinisano podelu odgovornosti članova tima, pristup zasnovan na poverenju u sopstveno iskustvo i znanje, te oslanjanje na spontano snalaženje u situaciji.

2.2. Prikupljanje informacija o radnoj organizaciji

Ovo je proces istraživanja i definisanja organizacionog konteksta, istraživanje „polja“ iz kojeg izranjaju figure (problem). Traga se za „biografijom“ organizacije (osnivanje, vlasništvo, broj zaposlenih, struktura...), pita se šta je misija te organizacije, koje su snage i slabosti, šta želi da postigne, kakav utisak ostavlja...Takodje, to je proces kreiranja predkontakta za članove tima, rad na senzacijama, svesnosti i mobilizaciji za akciju koja sledi (kontakt).

Podaci o firmi

Firma je osnovana 1991. godine, kao porodična, firma koja se bavila veleprodajom. Osnivači i vlasnici su bili bračni par, oboje dipl. inženjeri i prvobitno su samo njih dvoje radili u firmi. Firma se godinama povećavala i menjala i trenutno ima oko 70 zaposlenih. Većina zaposlenih su žene. Vozači, poslovni sekretar i par komercijalista su muškarci. Sadašnja struktura firme je sledeća:

Veleprodaja: 30 zaposlenih u 4 sektora:

1. *komercijala, prodaja* - 6 zaposlenih sa višom školom i diplomiranih inženjera,
2. *računovodstvo* - 6 zaposlenih sa srednjom stručnom školom i šef računovodstva diplomirani ekonomista,
3. *magacin i dostava* - 11 zaposlenih, mešovito srednja i viša škola, 5 vozača sa srednjom školom), ukupno 16 radnika;
4. *dva predstavništva*: 2 zaposlena, komercijalisti, u dva veća grada

Ovaj deo firme se bavi distribuiranjem i prodajom robe po celoj Srbiji. Nešto malo robe uvoze sami, ali uglavnom nabavljaju od drugih uvoznika i prodaju dalje maloprodajnim objektima.

Maloprodaja: oko 20 zaposlenih u 8 objekata;

Mlin: oko 20 zaposlenih

Podela posla među vlasnicima je sledeća: vlasnica je komercijalni direktor i bavi se nadzorom maloprodajnih objekata (koliko su prometa ostvarile, šta ide od proizvoda, šta treba nabavljati..., na dnevnom nivou), ali i kupoprodajom za veleprodaju (čime se bavi od početka osnivanja firme, a čega i sada ne može da se odrekne). Takođe, ona se bavi i „emotivnim” delom u firmi („zaposleni često dolaze kod nje povodom raznih žalbi, jer vlasniku ne smeju da kažu”) iako podelom posla nije za to zadužena.

Vlasnik je finansijski direktor, a odgovoran je i za ljudske resurse i procenjivanje uspešnosti i produktivnosti u radu (od skora prema objektivnijim parametrima), te na osnovu toga zaposleni dobijaju plate i stimulacije.

Vlasnici nemaju klasične sastanke – dnevne strukturirane briefing-e (informativne sastanke), već razmenjuju informacije i dogovaraju se spontano, usmeno, skajpom (skype) ili mejlovima, po potrebi. Ni sa zaposlenima nemaju klasične redovne dnevne ili nedeljne sastanke, nego se dogovaraju i informišu spontano, a sa komercijalom imaju mogućnost grupnih video (skype) sastanaka. Radnici im se često obraćaju pojedinačno, usput u vezi sa svim što im treba, češće njoj nego njemu, pa

onda ona „pritisne” vlasnika da reši problem. Nemaju team building, nego promotivna putovanja koja firma dobija, prosleđuju zaposlenima i tako ih nagrađuju. Nedelju dana pre našeg dolaska su se preselili u nov poslovni prostor i vlasnica je bila prijatno iznenađena kako su svi zajedno, efikasno, sa mnogo rada, ali bez problema i gundanja, preselili firmu za kratko vreme. Pita se kako se taj duh zajedništva brzo izgubi i zaboravi nakon završenog posla.

Fenomenološki pogled na proces:

Fenomenolski, primećuje se da postoji nejasna podela odgovornosti, razlika između dogovorenog i primenjenog, struktura je labava. Vlasnici se dosta oslanjaju na spontanost i kreativnu adaptaciju. Postoji entuzijazam zaposlenih ali u specifičnim situacijama, potom se brzo gubi. Ovakav pristup je doveo do razvoja firme, ali, istovremeno, je na izvestan način prevaziđen, postaje nedelotvoran i nefunkcionalan. Vlasnici kažu da je od osnivanja ovo najteži period za posao, zbog velike ekonomske krize u zemlji, neloyalne konkurencije i favorizovanja pojedinih firmi od strane države. Deo problema pripada kontekstu, ali postoji i deo koji je odgovornost vlasnika, a koji nije dovoljno osvešćen i prepoznat. U timu članovi prate paralelni proces i tragaju za obrascima u funkcionisanju organizacije i tima u kontaktu sa organizacijom.

2.3. Svrha zajedničkog sastanka celog tima sa vlasnicima

Identifikovati snage i slabosti načina upravljanja (prvenstveno kroz upravljanje od strane vlasničkog para), kreirati zajedničku sliku situacije, prikupiti podatke za usmeravanje kreativnih napora, osnažiti volju u pravcu promovisanja svesnosti, suočiti fenomenologije.

Kako je izgledao sastanak?

Iako je prvi sastanak bio dogovoren unapred, kada je tim stigao, vlasnik koji je bio u firmi je imao nekog hitnog i neodložnog posla, te nije mogao da dođe u dogovoreno vreme. U kontaktu sa vlasnicom, odlučeno je da se samo sa njom porazgovara o firmi, dok se čeka drugi vlasnik (o istorijatu firme, strukturi, načinu organizovanja posla i sl.).

Prošlo je dosta vremena, sve neophodne informacije o firmi su dobijene, a vlasnik i dalje nije dolazio. Vlasnica je saopštila koji je to problem koji bi hteli da istraže, ali je, pri tom i saopštila da ona neće moći prisustvovati davanju feedback-a, jer mora na poslovni put.

Fenomenološki pogled na proces:

Već na samom početku se vidi manifestacija problema kojeg su vlasnici hteli da istraže, a odnosi se na šumove u komunikaciji. Prema konceptu paralelnog procesa, posmatrajući način na koji se pravio dogovor i način na koji se bez vidljivih razloga menjao i prilagođavao potrebama bez preuzimanja odgovornosti za promene, ilustrativan je za dinamiku firme. Takođe, članovi tima prate kako situacija deluje na njihova osećanja (pojavljuje se frustriranost, razvija se kritičizam, osećanje nedovoljnog poštovanja, entuzijazam opada, traga se za „krivcem”, preispituje se jasnoća dogovora), te razmišljaju o načinu na koji se slične situacije pojavljuju u organizacionom kontekstu posmatrane firme.

2.4. Problem/pitanje vlasnika firme:

Zašto dolazi do konflikata između organizacionih delova u firmi, najčešće između magacina i dostave, s jedne strane i komercijale (prodaje), sa druge strane? Kako se kreira zastoj u procesu rada?

Zaposleni u različitim segmentima firme ne shvataju da su podjednako važni za funkcionisanje firme, da su svi važna karika u lancu. Koji je razlog njihovog neprihvatanja i neshvatanja funkcionisanja firme kao celine? Svaki deo firme gleda samo sebe, svoje interese i probleme, a ne vide probleme drugih delova, kao ni celinu. Npr. zaposleni u magacinu smatraju da zaposleni u komercijali i računovodstvu manje rade („Lako je njima, samo sede“). Ljute se i svađaju kad, u sred pakovanja robe za jednog kupca, neko iz prodaje traži da obustave rad i pređu na pakovanje robe za drugog kupca, jer je hitnije. Vlasnica ima utisak da se neko ko puno radi gleda kao neprijatelj (navodi primer komercijaliste koja puno radi, a u magacinu je doživljavaju kao „neprijatelja“). Kao da nemaju predstavu šta ko radi i šta je čiji doprinos. Nemaju svest o tome da ti koji puno rade, rade za sve njih. Doduše, u nemilosti je i onaj ko neće da radi i zabušava. U okviru svog segmenta,

cene one koji rade i lojalni su jedni drugima, ali postoji neslaganje i konflikti sa zaposlenima iz drugih segmenata.

Na pitanje šta bi dobili i postigli time što bi svi imali uvid u celinu, vlasnica odgovara da ne bi gubili vreme na beskonačne rasprave, guđanja, žalbe i sukobe, na besmislenu priču, nego bi bili produktivniji. Lakše bi tekao posao i bili bi lakši i bolji međuljudski odnosi. Iz daljeg razgovora saznajemo da vlasnica smatra da je, možda, problem u tome što zaposleni nisu dovoljno informisani o tome šta se dešava na nivou cele firme i to što nema načina da se profesionalno napreduje. Na postavljena pitanja o načinu zapošljavanja i opisima radnih mesta, stimulaciji i nagrađivanju zaposlenih, kaže da radnike zapošljavaju prema preporukama, često i samih zaposlenih, a ne preko konkursa. Postoji sistematizacija radnih mesta, tačan opis poslova koje treba da obavljaju, utvrđeno radno vreme. Kad je potrebno, moraju da ostaju i duže na poslu, kao i da urade i nešto što nije njihov posao. Zaposleni dobijaju stimulaciju na osnovnu platu u zavisnosti od prometa i ostvarene prodaje (imaju različite plate), a firma ih nagrađuje i različitim putovanjima, u zavisnosti od procene vlasnika ko je bio vredan i ko zaslužuje. Trude se da ravnomerno raspodele nagradna putovanja po različitim sektorima.

Na pitanje šta su dobre strane firme, vlasnica odgovara: „To što rade ljudi iz struke“, a vlasnik (koji je, u međuvremenu, došao na sastanak): „To što su fleksibilni, brzo se prilagođavaju zahtevima tržišta i promenama; što kupcima izlaze u susret, što su uvek spremni na dogovor, što su saradljivi i pristupačni za ljude i stranke“.

Pošto je završen početni razgovor sa vlasnicima, tim se povukao da sumira prikupljene informacije i napravi dogovor o daljem načinu rada.

Fenomenološki pogled na proces:

Nastavlja se praćenje paralelnog procesa u timu. Postavlja se pitanje toga da li članovi tima imaju jasnu sliku o međusobnom doprinosu poslu, da li se i ko oseća kao da je najznačajniji, ili da radi više od drugih. Povezuje

se svesnost o procesima u timu sa procesima u organizaciji, pravi se strategija rada i teži ravnomernoj opterećenosti svih članova tima.

2.5. Način rada sa zaposlenima

Dogovoreno je da je najbolje razgovarati sa zaposlenima iz svakog sektora firme postavljajući im sledeća pitanja:

1. Šta znaju o firmi (iz kojih delova se sastoji, kako su delovi međusobno povezani, ko od koga zavisi, ko ide prvi u procesu rada, a ko poslednji...)? – da bi videli koliko znaju o funkcionisanju firme i međusobnoj povezanosti i zavisnosti
2. Kako je raditi za ovu firmu?
3. Šta je dobro u funkcionisanju firme, šta su kvaliteti firme?
4. Gde se pojavljuju problemi u međusobnom funkcionisanju između delova firme, a gde u okviru jednog sektora?

Pitanja su usmerena u pravcu razvijanja svesnosti. Bitno je da članovi tima budno prate reakcije, uključujući i telesne manifestacije intervjuisanih ali i sopstvene. Obzirom da su procesi u timu delom „eho” procesa u radnoj organizaciji, obraćanje pažnje na telesne senzacije, osećanja i misli daje mogućnost boljeg razumevanja individualne i grupne dinamike firme.

Strategija je bila da se, pošto u svim ostalim sektorima, sem magacina i dostave, ima manji broj zaposlenih, razgovara sa svima, a da zaposleni u magacinu i dostavi izaberu par dobrovoljaca koji će razgovarati sa konsultantima (pošto njih ima mnogo više, ne postoji adekvatan prostor za razgovor, a proces rada se ometa).

Fenomenološki pogled na proces:

Naknadno članovi tima prepoznaju da je ovo takođe bio fenomen paralelnog procesa: i konsultanti su magacin tretirali drugačije, kao što ih tretiraju i u firmi – kao „manje važne”. Jedino u magacinu nije obavljen razgovor sa svim (raspoloživim) zaposlenima iako je to bilo moguće organizovati.

Posle dobijene saglasnosti vlasnika oko načina rada, zaposleni su pozivani na razgovor i to:

- iz sektora komercijale/prodaje tri prisutne zaposlene (ostalih dvoje su na odmoru, dvoje rade u predstavništvima u drugim gradovima, a jedan je na terenu;
- iz sektora računovodstva sa 5 zaposlenih;
- iz sektora magazina i dostave sa 3 magacionera i 1 vozač (ostali vozači su na putu)
- poslovni sekretar.

Ukupno je obavljeno 15 razgovora sa zaposlenima, uključujući i vlasnike. Nakon toga tim se povukao da razmeni utiske i svesnost o tome šta se dešava u firmi, a vezano za problem koji su vlasnici postavili.

Fenomenološki pogled na proces, svesnost i teoriju polja dat kroz neka zapažanja i utiske:

Iako je stastanak najavljen na vreme, nije ispoštovana satnica, vlasnica je kasnila, a vlasnik bio zauzet drugim sastancima, organizacija nije bila dobra (nisu bila prisutna oba vlasnika iako je naglašeno da je to bitan uslov, jedan je bio tu za vreme uvoda, drugi za vreme feedback-a (davanja povratnih informacija). Pitanje neusklađenosti i dezorganizacije je očigledno i predstavlja sliku kasnije datih primedbi zaposlenih na različite stavove, odnose i prioritete vlasnika. Imale smo sliku porodice, u kojoj deca tačno znaju šta može da „prođe” kod kog roditelja, pa tamo i traže i dobijaju (npr. ono što znaju da neće dobiti od tate, traže od mame, iako po podeli posla ona nije zadužena za taj deo i ona, onda „pritisne” vlasnika da im to dâ).

Komentar vlasnice tokom početnog razgovora sa timom: „Ovo će biti korisnije vama nego nama“, ukazuje na neuvažavanje celine i važnosti obostrane dobiti, ponovo paralelni proces koji odražava pritužbe vlasnika na zaposlene i njihovo neuviđanje i nepoštovanje doprinosa svih uključenih u proces rada.

Nemogućnost vlasnice da odgovori direktno na pitanja šta su dobre strane firme je takođe upadljiva. Ukoliko i kaže šta je dobro u firmi, odmah minimizira ili pobija zamerka ili navođenjem briga i

problema. Nedostaje priča o kapacitetima i pozitivnom, nedostaje uvažavanje i prepoznavanje snaga i kapaciteta.

Dolazak drugog vlasnika sa kašnjenjem od preko sat vremena uneo je, u početku, nelagodnost i konfuziju u komunikaciju. Deluje nepristupačno i zatvoreno, manje samostalno i popustljivo u odnosima sa vlasnikom, ali na pitanja odgovara direktno i jasno (npr. jasno artikuliše dobre karakteristike firme).

Od prvobitnog dogovora u predkontaktu gde je bila formulisana jedna tema, u poseti firmi je tema redefinisana i deluje da je vlasnica ta koja je odredila temu...

Stiče se jasan utisak da, iako govori o podjednakoj važnosti svih delova firme, zapravo, vlasnica favorizuje komercijalu i inženjerski deo firme (verovatno zato što se i ona time bavi i najbolje poznaje prirodu i težinu tog dela posla). Nedostaje uvažavanja za sve delove polja. Ne prepoznaju se i ne komuniciraju dobre strane - snage i doprinosi. To je ono što zaposleni osećaju u polju (firmi) i što su kao poruku „pokupili” iz pozadine i na šta se žale sve organizacione jedinice, tako da svaki deo firme misli da je najbitniji („srce“ ili „mi smo spona za sve“), da drugi ne prepoznaju njihov značaj ili važnost, osim komercijale koja se ne oseća ugroženom ili nevidljivom (ostali se osećaju nevidljivi, neuvaženi, bez prepoznate funkcije. Ističu svoju važnost, jer to ne dobijaju iz polja).

Generalno su zaposleni zadovoljni, kad uzmu u obzir kontekst ili kada porede ovu firmu sa drugim firmama. Posebno cene redovnost isplaćivanja zarada, kao i fleksibilnost i spremnost vlasnika da im omogućí slobodu samoorganizovanja ukoliko se posao obavlja bez zastoja. Svesni su da postoji dobar radni duh. Kada je bitno, krizno, postoji potencijal za ujedinjeno i harmonično funkcionisanje.

Izvlačeći smisao iz ovih zapažanja, bivajući svesni svog kritičnog tona i traženja „krivca” za problem u komunikaciji, članovi tima teže da izbegnu zamku ponavljanja. Tragaju za načinima da prepoznaju doprinos, dobru volju, kvalitet firme, vrate poštovanje i saosećanje u odnos prema vlasnicima te istovremeno konfrontiraju vlasnike sa opaženim procesom.

2.6. Izveštaj sačinjen za vlasnike d.o.o.

(Ovo je pisani izveštaj poslat vlasnicima, a koji je pre toga prezentovan usmeno uz obrazloženja i pojašnjavanja).

Radnici posebno ističu i poštuju, kao dobro u firmi, redovnost primanja i fleksibilnost dogovaranja slobodnih dana, godišnjih odmora i rasporeda smena.

Kada firmu porede sa drugim firmama, ističu da je odnos vlasnika prema zaposlenima, iako je profit osnovni cilj, veoma korektan.

Vlada atmosfera odgovornosti prema poslu i prihvatanja važnosti završavanja posla u zadatim rokovima, čak i kada postoji potreba za prekovremenim radom.

Unutar sektora ističu solidarnost i međusobnu pomoć u organizaciji i izvršavanju poslova.

S druge strane, ne osećaju da je taj rad prepoznat i uvažen od strane vlasnika i drugih sektora, ne nužno na materijalan način, već kroz direktno priznavanje i verbalizovanje.

Svaka radna jedinica prepoznaje sopstvenu važnost, ali se ne oseća prepoznatom i cenjenom od strane drugih. Iz toga ide preterano isticanje sopstvenog značaja i umanjivanje značaja drugih.

Što se tiče odnosa vlasnika firme, prema čijem mišljenju postoji jasna podela posla i odgovornosti između njih, utisak zaposlenih je da nema dovoljno jasnoće i da se prema dostupnosti vlasnika i njihovom raspoloženju obraćaju za ono što im je potrebno.

Postoji potreba za definisanjem načina i vremena (nedeljni sastanak, mesečni ili sl.) za davanje direktne povratne informacije zaposlenima o kvalitetu njihovog rada. Bitno je jasno isticanje onoga što je dobro urađeno i što i dalje treba negovati, kao i ukazivanje na ono što nije bilo dobro, ali uz obavezan predlog rešenja problema.

Smatramo da je ono što su vlasnici istakli kao problem (da ne postoji svesnost o važnosti svakog sektora ponaosob za funkcionisanje firme u celini), posledica više faktora:

- iako postoji svesnost vlasnika o podjednakoj važnosti svih delova firme, to nije dovoljno jasno i direktno izgovoreno i predloženo zaposlenima javno (npr. na sastanku svih zaposlenih sa vlasnicima);

- implicitno se favorizuje komercijala što se oseća u celom polju, te se drugi osećaju nedovoljno cenjenim i prepoznatim;
- nedovoljno se sagledavaju kapaciteti, snage i dobre strane firme, te se o njima manje govori, a pažnja je usmerena na probleme i nedostatke što dalje dovodi do manjka balansa, kao i do toga da se dobre strane, poštovanje među sektorima, dobri međuljudski odnosi „podrazumevaju” i o njima se ne priča, a izgovaraju se zamerke i ono što nije dobro.

Atmosfera preduzetničkog duha potiče od vlasnika i oni su model kako za dobro, tako i za manje dobro funkcionisanje zaposlenih, jer su lideri „roditelji” organizacije. Ovi vlasnici obavljaju puno različitih poslova u firmi, mnoge uloge i poslovi im se prepliću, što je, s jedne strane, dobro kao model, jer, onda, i zaposleni obavljaju širok dijapazon različitih poslova, ali i dovodi do manje jasnih granica, različitih nejasnoća i lakšeg prebacivanja odgovornosti na drugog.

2.7. Proces davanja feedback-a vlasnicima, ishodi

(Dogovoreno je da se prezentuje izveštaj vlasniku odmah nakon završetka rada, a sledeće nedelje i vlasnici, kada se vrati sa puta).

Nakon prezentovanja i objašnjenja izveštaja, vlasnikov prvi komentar (uz smešak) je bio: „Sve ste pogodile”. Konstatovao je da je mnogo toga i sam znao, ali da je „drugačije” kada to čuje od drugih i zadovoljan je zbog toga što se „viđenje” firme dosta poklapa sa njegovim „viđenjem”. Drago mu je što su zaposleni zadovoljni mnogim stvarima u firmi i odnosom sa vlasnicima (toga nije bio toliko svestan).

Posle sastanka sa vlasnikom, izveštaj je prosleđen e-mailom i vlasnici. Sledeće nedelje usmeno je prezentovan vlasnici i objašnjeno je čega su sve konsultanti svesni u vezi iznetog problema. Iako je, prethodno, pročitala izveštaj („Ne baš detaljno” – kako kaže, jer je imala mnogo posla), nije postavljala pitanja, niti mnogo komentarisala. Rekla je da je čula komentar od vlasnika da je zadovoljan i da je i ona zadovoljna, ali nije rekla čime. Utisak je da se nije mnogo bavila, ni udubljavala u izveštaj, iako je, pre svega, ona bila zainteresovana da dođemo da radimo kod njih. Da je utisak varljiv, te da je zapravo način davanja feedback-a konsultantima takođe u maniru podrazumevanja

kvaliteta rada i usmerenosti na problem je prepoznato kroz praktičnu primenu preporuka iz izveštaja.

Početak narednog meseca vlasnica je obavestila tim da je, odmah posle izveštaja, preduzela neke organizacione izmene, tako da je, umesto angažovanja dodatne radne snage u magacinu, za vreme sezone godišnjih odmora, preusmerila višak radne snage iz maloprodajnih objekata da rade u magacinu. Magacioneri su bili zadovoljni a zaposleni iz maloprodaje su bili u prilici da iskuse funkcinisanje ove radne jedinice i razviju bolje razumevanje procesa rada i problema sa kojima se suočavaju u magacinu. Takođe, uveden je redovni briefing (informisanje) zaposlenih u cilju povećavanja svesnosti o aktuelnim događanjima na nivou organizacije, te kruženje pripravnika kroz sve sektore u cilju sticanja celovite slike o firmi. Dalje promene se očekuju nakon povratka radnika sa odmora, pre svega u oblasti davanja feedback-a i pojačavanja svesnosti o značaju svakog elementa sistema za funkcionisanje celine. Takođe, prihvaćena je odgovornost za to da kada postoji spontanost i kreativnost kao osnovna vrednost organizacije, strukturiranost i definisanost bivaju u drugom planu. Za sada, spontanost, kreativnost i prilagodljivost imaju veću funkcionalnost za opstanak i profit (paradoksalna teorija promene), te uvažavanje toga dovodi do prihvatanja posledica takvog pristupa bez čudjenja i nezadovoljstva.

2.8. Neke napomene o odgovornost konsultanta

Odgovornost konsultanta je da obezbedi poverljivost, pruži podršku nezavisnom funkcionisanju klijenta, radi na temama za koje je kompetentan, otvoreno priznaje predrasude, razvija budnost prema korišćenju metodologiji...

2.9. Pogled na doživljaj celokupnog rada

U primeni geštalt pristupa fokus je na intervencijama koje se odvijaju tokom interakcija u polju klijenta, na razvoju svesnosti pre nego na davanju specifičnih preporuka. Na taj način, kao u polju psihoterapije, zadatak nije dati gotova rešenja već omogućiti klijentu da dođe do

sopstvenih. Ostati na nivou fenomenologije je bio izazov za sve članove tima i doneo je puno uzbuđenja i zadovoljstva. Takođe, proširila se svesnost o dometima korišćenja fenomenološke procesne dijagnostike u procenama različitih sistema. Realizovanje ovog zadatka, predstavlja snažnu inicijalnu kapislu za dalje praktikovanje primene Geštalta u organizacijama. Zadovoljstvo vlasnika opservirane firme izvedenim postupkom, prepoznavanje doprinosa tima konsultanata kao značajnog za unapređenje poslovanja opservirane firme, opazive promene nastale kao posledica kratkog kontakta sa firmom su, iz perspektive geštalta, dobri ishodi.

Literatura:

1. Berger, J (1980) *Treći roditelj*, Beograd: Nolit.
2. Buber, M (1990) *Ti i ja*, Beograd: Rad.
3. Beisser, Arnold (1970) "The Paradoxical Theory of Change", u J. Fagan & I. Shepherd, (prir.), *Gestalt Therapy Now*, (1970/1971) pp. 77-80, New York, Harper.
4. Brace K. and VandeCreek, L. (1991) "The Justification of Paternalistic Actions in Psychotherapy", *Ethics & Behavior*, Vol 1, iss. 2, pp. 87-103.
5. Cajvert, Lj. (2001) *Kreativni prostor terapeuta: O superviziji*, Sarajevo: Svjetlost.
6. Fagenson, E. & Burke, W. W. (1991) "The current activities of organization development practitioners". *J. Appl. Behav. Sci.*, 26:16-25.
7. Gediman, H. and Wolkenfeld, F (1980) „The Parallelism Phenomenon in Psychoanalysis and Supervision: Its

Reconsideration as a Triadic System“, *Psychoanalytic Quarterly*, 49:234-255.

8. Hawkins, P, Smith, N, (2007) *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*, Buckingham: Open University Press.
9. Levin, K (1943) “Defining the Field at a Given Time“, *Psychological Review* 50, Washington DC.
10. Miller, L. and Twomey, J.E. (1999) “A Parallel Without a Process: A Relational View of a Supervisory Experience“, *Contemporary Psychoanalysis*, 35: pp. 557-580
11. Nevis, Edwin, (1997) “Gestalt Therapy and Organization Development -A Historical Perspective“, 1930-1996 *Gestalt Review*, 1(2):11-130
12. Pecotić, L, (1981) *Eksperiment u geštalt psihoterapiji*, magistarski rad, Beograd.
13. Perls, F, Hefferline, R & Goodman, P.(1951) *Gestalt Therapy*, Dell Publishing Co. New York.
14. Prnjat, A (2008) „Crkva i paternalizam“ – odgovor Mihailu Markoviću, *Filozofija i društvo*, Vol 19, br. 2, str. 253-256.
15. Stivens, Džon, (1997), *Moć svesnosti*, Beograd: Ezoterija.
16. Smith, K.K., V.M. Simmons, and T.B. Thames (1989) "Fix the Women": “An intervention into an organizational conflict based on parallel process thinking”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1989. **25**(1): p. 11-29.
17. Taylor, J.H., Poole, S., Rodway, R. & Tyson, R. (2006) “Parallel Process in Supervision: A qualitative investigation“, *European Journal for Qualitative Research in Psychotherapy*, Issue: 2006 Issue 1.
18. Wertheimer, M. (1923) “Untersuchungen zur Lehre von der Gestalt, II”. [Investigations in Gestalt Theory: II. Laws of organization in perceptual forms]. *Psychologische Forschung*, 4, 301–350
19. Wolkenfeld, F. (1990) “The parallel process phenomenon revisited”, *Psychoanalytic approaches to supervision* 95-112, New York: Brunner Mazel.

Sanja Bratina
Ivana Vidaković

**Psychotherapy and organizational consulting –
example from practise**

Abstract

The approaches of psychotherapy and organizational consulting are similar in focusing on the betterment of the client (individual, group, or organization). The similarity is reflected in the use of techniques, in accepting the idea of a "personality" of the organization and believing in the existence of a specific psychological being of the organization. Both approaches recognize and acknowledge the interdependence and mutual influence of individuals on the organizational field, which creates a whole (Gestalt), that is more than the sum of the individual elements that it is composed of. The Acceptance of the idea that the change of one element of the field leads to changes in the entire field is also present in psychotherapy and consulting. This article focuses on the application of Gestalt therapy in the organizational context, provides an example of the application of the Gestalt therapy approach to organizations (brief intervention) and explains and illustrates the basic concepts of this approach through an example of good practice.

Keywords: psychotherapy, organizational consulting, gestalt, phenomenology, practice