

Een kompas voor de Gestalt Practitioner in Organisations



Een visietekst van IVC & Circles for Connection

September 2019

TEN GELEIDE	3
1. DE BASISHOUDING VAN DE GESTALTPROFESSIONAL: HET ZELF ALS INSTRUMENT.....	4
2. COMPETENTIES EN EXPERTISE VAN DE GPO	9
3. CONTRACTING EN ACTIEF PARTNERSCHAP	13
4. PROCESROLLEN EN INTERVENTIES	16
5. MENSBEELD, VISIE EN BELANGRIJKE CONCEPTEN: 6 ANKERPUNTEN.....	20
1. DE CONTACTCYCLUS: EEN PROCESKOMPAS	20
2. FENOMENOLOGISCH WERKEN: AWARENESS ALS START VOOR VERANDERING EN GROEI	24
3. VERANDERING ALS CONSTANTE: DE PARADOX VAN VERANDERING.....	26
4. DE WAARDE VAN 'WEERSTAND': GEDRAG ALS CREATIEVE AFSTEMMING	28
5. EEN HOLISTISCHE BENADERING EN MENSBEELD: DE MENS IN ZIJN CONTEXT	31
6. EEN ORGANISATIE ALS EEN 'ZELF': HET BELANG VAN DE ONDERSTROOM	33
6. DOMEINEN VAN EXPERTISE EN INTERVENTIE: GESTALT IN ORGANISATIES	35
REFERENTIES EN LITERATUUR	38

Ten geleide

Deze tekst wil de Gestalt Practitioner in Organisations¹ (GPO) een leidraad bieden bij het werken in organisaties. De gesprekken tijdens het schrijven van deze tekst, hebben ons geholpen om de essentie van het Gestaltmatig werken in organisaties scherp te stellen. Deze tekst is bedoeld voor de trainer, consultant en coach die vanuit Gestalt werkt. In de communicatie met opdrachtgevers en klanten is het belangrijk om het Gestalt 'jargon' te hertalen in herkenbare en concrete taal die aansluit bij de leefwereld van de ander. We hebben zeker niet de pretentie om volledig te zijn. Het doel is om je een beknopte, overzichtelijke tekst te bieden die uitnodigt om verder te lezen. Op het einde van het document vind je een uitgebreide lijst met referenties.

In een eerste paragraaf geven we een uitvoerige beschrijving van de basishouding van de GPO. In een tweede paragraaf bieden we een overzicht van de competenties waarover een GPO dient te beschikken: specifieke vaardigheden, naast een grondige theoretische bagage met betrekking tot het domein waarin de GPO actief is. In paragraaf drie gaan we dieper in op het belangrijke proces van contracting met opdrachtgevers en klanten. Daarna beschrijven we diverse procesrollen en interventies die de GPO flexibel en afgestemd inzet in het werken met organisaties. In een vijfde paragraaf presenteren we 6 ankerpunten of belangrijke concepten en aspecten van het mensbeeld, die de essentie van de Gestaltbenadering uitmaken. We sluiten af met een overzicht van situaties en organisatiethema's waarin de procesgerichte focus van de Gestaltbenadering zijn specifieke meerwaarde heeft. In een overzichtstabel brengen we tot slot diverse interventies, domeinen van interventie en de inhoudelijke focus van het aanbod in kaart.

De GPO staf van het IVC & Circles for Connection

¹ De accreditatie voor de GPO verloopt via de EAGT.

1. De basishouding van de Gestaltprofessional: het zelf als instrument

*“The full use of Presence is a cornerstone of the Gestalt approach, and critical to its successful practice”.*²

Voor de Gestalt practitioner in organisaties (GPO) is zij als persoon zelf de belangrijkste tool. De manier van aanwezig zijn in het systeem van de klant, haar presence, is het instrument waarmee de GPO werkt. De GPO zet zichzelf bewust en intentioneel in ten behoeve van de opdracht en het beter functioneren van het klantsysteem. *“Your presence emanates from your way of being and acting in the world and can be captured in the phrases ‘bringing who you are to what you do’ and ‘how you show up’.*”³ De GPO gebruikt haar gewaarzijn, dat een veldgewaarzijn is, als middel om het gewaarzijn van anderen te bevorderen.⁴

Deze basishouding vraagt om volledig in het moment aanwezig te zijn, ten gronde te durven ervaren, ontdekken en aanvaarden wat speelt, eerder dan te bedenken wat er zou moeten gebeuren. De GPO is zich ook bewust van haar ‘signature presence’, haar karakteristieke patroon van relateren, en wat ze oproept bij anderen. Ben je in staat om je presence bewust in te zetten en dit af te stemmen op wat de context nodig heeft?⁵

Je toegevoegde waarde als GPO lever je door te vertrouwen op je ‘awareness’ over wat er hier en nu gaande is. Het gaat over vertrouwen hebben in het proces, bij het niet-weten kunnen blijven, tijd en ruimte geven om iets nieuws te laten ontstaan. Vanuit je aanwezigheid zet je in op de kwaliteit van het contact. De GPO is dus eerder een ‘awareness agent’ dan een ‘change agent’⁶. Door deze manier van werken, ben je ook een voorbeeld voor de klant.

² Nevis (2001), p 69

³ Bluckert (2015), p 118

⁴ Meulmeester (2009), p 314

⁵ Bluckert (2015), p 118-119

⁶ Chidiac (2018), p 20; 72

Als GPO onderschrijf je 2 doelen⁷:

1. Het verbeteren van het functioneren van het systeem van de klant, via het aanleren van vaardigheden die de klant nodig heeft om de contactcyclus te begrijpen en te benutten ter bevordering van de awareness, het contact en het bewust handelen;
2. Het binnen brengen, via je presence, wat er ontbreekt of tekort is in het klantsysteem en de awareness hier rond bij de klant verhogen.

Voor de GPO is 'being' dus belangrijker dan 'doing'. Presence wordt in de Gestaltliteratuur op verschillende manieren omschreven. Het verwijst naar een waarden gedreven houding waarmee je de Gestalt inzet en belichaamt⁸. Je bent energetisch beschikbaar en zet een 'fluid responsivity' in (een vloeiende responsiviteit) in het contact met de klant: een openheid en een afstemming op de ander. Presence is een staat van zijn vanuit volledige belichaming, afgestemd op de anderen en de context waarin je je bevindt. Je bent beschikbaar om op een creatieve manier bij te dragen aan het geheel. In deze staat breng je je potentieel, al je ervaringen, in het hier en nu in met als doel te innoveren en te co-creëren in de situatie⁹. *"Awareness forms a basis for the use of self as an instrument of change; it provides the potential for one's presence to have a high impact. (...) In the Gestalt approach, the fullest use of presence is critical."*¹⁰

De GPO werkt met de relatie als instrument en heeft aandacht voor de interacties, de in-between en wat er in hemzelf gebeurt in contact met het klantsysteem (bv systematisch hoofdpijn krijgen; ongeduldig worden; de nood voelen om oplossingen aan te reiken). Een goed ontwikkeld zelf is het belangrijkste instrument van de GPO.

De GPO werkt vanuit een relationele basishouding die een balans zoekt tussen drie met elkaar verbonden elementen: het zelf (een individu, groep, gemeenschap of organisatie), de ander (in de relatie op een specifiek moment, bv een collega; de concurrentie) en de situatie (de gebeurtenissen in het hier en nu). De 'ethical presence' van de GPO situeert zich op het snijvlak

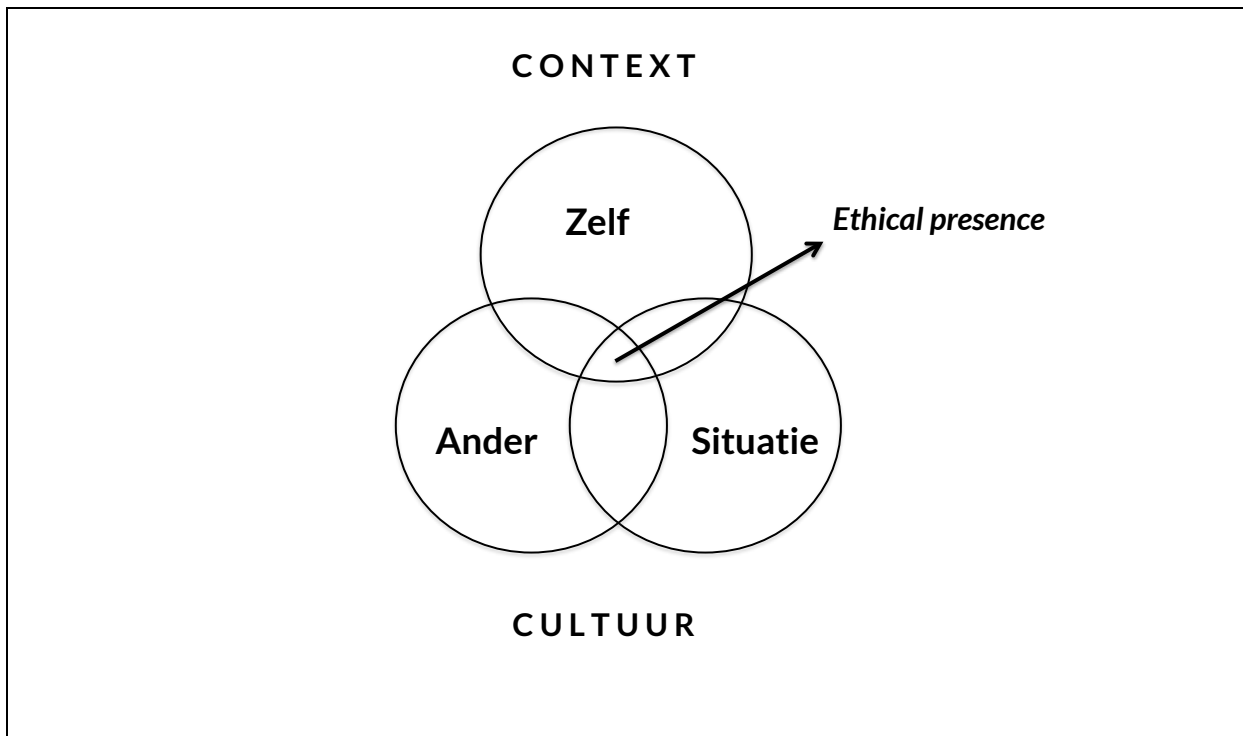
⁷ Rainey & Jones (2014); Nevis (2001), p 53

⁸ Nevis (2001), p 70

⁹ Chidiac (2018), p 47, 53

¹⁰ Nevis (2001), p xi, 54

tussen het zelf, de ander en de situatie, ingebed in een specifieke context en binnen een cultuur die op de achtergrond aanwezig zijn (figuur 1).



Figuur 1: Ethical presence (naar Chidiac, 2018)

“Presence is much more than how ‘professional’ you are as a team coach. It includes how ‘grounded’ you are in yourself and your work. It is also the ability to be aware of what is going on within yourself and between yourself and the team in the here and now, and to be prepared to articulate some of this to the team as one way of ‘making contact’. You do this of course in the service of their awareness.”¹¹

Je presence is gegrond in je hele persoon, vanuit een gebalanceerd evenwicht tussen je lichaam, gevoel, intellect en verbeelding. Je bent aanwezig in de organisatie met een gepaste ‘Perceived Weirdness Index’ (PWI). Je bent met andere woorden voldoende verschillend van het klantsysteem, toch in verbinding en betrokken en je wordt geaccepteerd. Een goede balans tussen aanvaard worden en uitdagend zijn¹². Je neemt risico, bent moedig door je zelf in te

¹¹ Leary-Jones (2014), p 188

¹² Tolbert & Hanafin (2014), p 79

brengen en door respectvol in het verschil te gaan staan. Hierbij is het steeds van belang dat je je bewust bent van de intenties waarmee je dit doet.

We vermelden hier onder belangrijke elementen die de basishouding van de GPO typeren, zonder volledig te willen zijn¹³.

De capaciteit om **in het hier en nu te blijven** en je aandacht te richten op het proces met een vertrouwen in de natuurlijke flow van ontwikkeling; geduldig en receptief zijn; tolerant zijn voor verwarring; de fasen in de contactcyclus herkennen.

Een grote **sensitiviteit voor het sensorische en fysieke functioneren** van het zelf en van anderen: de zintuigen gebruiken en opmerken hoe anderen dit doen; comfortabel in je lijf zitten; alert zijn op lichamelijke indicatoren (bv ademhaling; bewegingen; spanning).

Regelmatig intunen bij je eigen emotionele reacties en die van anderen: beschikken over een breed palet aan gevoelens; de eigen blinde vlekken kennen; emotionele patronen herkennen; je eigen kaart kennen en opzij kunnen zetten; voeling hebben met de emotionele onderstroom van systemen.

De capaciteit om een **'holding space'** te creëren en een container te bieden waarin zowel veiligheid, ondersteuning en comfort aanwezig zijn, als voldoende druk en frictie om uitdagend werk aan te gaan.

Een houding van **'creative indifference'** ten opzichte van de resultaten van een veranderingsproces. Dit betekent niet dat de GPO onverschillig is, maar wel dat zij fluïde en responsief aanwezig is, zich 'neutraal' opstelt en niet gefixeerd is op een bepaalde, vooraf gedefinieerde uitkomst.

In het werken met 'emergentie', waar de GPO niet weet wat de volgende stap is of wat er zal gebeuren, is er veel onzekerheid. Om hiermee om te gaan helpt een houding van **'cultivated uncertainty'**: je ten alle tijden bewust zijn van je eigen onzekerheid met betrekking tot wat de betekenis is van wat er gebeurt. Deze onzekerheid kan je benutten ten behoeve van het klantsysteem. Het cultiveren van onzekerheid betekent namelijk dat er, ook in verwarrende of

¹³ Gebaseerd op Nevis (2001), p 92-93; Bluckert (2015), p 118-123; Chidiac (2018), 105, 146-147

chaotische situaties, hoop en positiviteit is: het kan nog alle kanten op en verandering is mogelijk!

Om stevig en sensitief in je rol te blijven, geïnspireerd te blijven en je verbindend vermogen te blijven benutten, is het cruciaal om **jezelf als instrument regelmatig te kalibreren**. Steun zoeken bij peers, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en contact blijven houden met je existentiële basis is dus een belangrijke investering (bv via supervisie of intervisie). Openheid voor externe feedback, van mensen die voldoende kritisch zijn, houdt je scherp.

“We are an embodied instrument in the change of that field and we need to work on ourselves to function well as Gestalt practitioners.”¹⁴

¹⁴ Spagnuolo Lobb & Meulmeester (2019), p 28

2. Competenties en expertise van de GPO

“The coach who has yet to learn how to use different aspects of self – soft and hard, upfront and subtle, strong and mild – is not yet that finely tuned instrument of influence and change.”¹⁵

Werken in een organisatie vraagt heel wat van de GPO. Naast het cultiveren en ontwikkelen van de basishouding is het ook belangrijk om voldoende expertise te hebben op het specifieke domein van interventie (bv leiderschap; coaching; HR; organisatieontwikkeling; conflicthantering).

De GPO kijkt naar en is zich voortdurend bewust van de verschillende niveaus van **de organisatie als systeem**:

- intrapsychisch
- interpersoonlijk
- subgroepen
- groepen
- organisatie

En dit binnen de bredere context van een cultuur en maatschappij.

Voor elk niveau zet de GPO verschillende **perspectieven** in om flexibel en afgestemd op wat zich aandient te interveniëren. Om te navigeren in de turbulentie van een organisatieveld maakt de GPO gebruik van een aantal **theorieën** die houvast bieden in de organisatie als dynamisch krachtenveld, zoals:

- de veldtheorie
- groepsdynamica
- relationele processen
- systeemdynamieken
- machts- en conflictdynamieken
- parallelle processen

¹⁵ Bluckert (2015), p 119

Ook baseert zij zich op bepaalde theorieën om te werken op interpersoonlijk en intrapsychisch niveau, zoals de roos van Leary, het contextueel denken, persona en schaduw (Jung) of de psychodynamische theorie van angst en afweermechanismen.

Tot slot zijn er ook nog een hele reeks **vaardigheden en competenties** die de GPO ondersteunen om haar expertise in te zetten¹⁶. We vermelden een selectie.

Communicatievaardigheden van de GPO

- Objectief observeren en het onderscheid maken tussen waarnemingen en interpretaties of oordelen (bv niet oordelend commentaar geven op gebeurtenissen; je eigen veronderstellingen die ten grondslag liggen aan je handelen kennen en expliciteren; patronen detecteren)
- De capaciteit om zaken kort, helder en direct te formuleren (bv rijk taalgebruik; congruentie tussen verbaal en non-verbaal gedrag)
- Awareness van de intenties die aan de basis liggen van wat je wil zeggen of doen en de capaciteit om anderen duidelijk te laten weten wat je van hen wil (bv een heldere focus hebben ook al ben je onzeker of is de situatie verward; de kern van een probleem durven benoemen)

Vaardigheden met betrekking tot het mobiliseren en kanaliseren van de energie van het klantsysteem

- Op elk moment kunnen zien waar de klant is en dit respecteren in het werken met het klantsysteem (bv timing en grading van interventies; zorgvuldig omgaan met de comfort-stretch-paniek zones)
- Emotionele situaties aanvaarden zonder defensief te worden (bv het kunnen dragen van of het bewust gebruik maken van stilte, spanning of kritiek; eigen gevoelens tussen haakjes kunnen zetten bij ongemak of angst)

¹⁶ Gebaseerd op Nevis (2001), p 94-101; Bluckert (2015), p 124-133

- Bij intense, emotionele situaties kunnen blijven en de ervaring containen, zodat het klantsysteem er mee kan werken (bv tranen of woede ontvangen zonder er iets aan te willen veranderen; empathie tonen voor emoties en ze normaliseren)
- Creatief en effectief kunnen werken met 'weerstand' (bv erkenning geven voor individueel of groepsgedrag als een vorm van creatieve afstemming op de situatie)

Vaardigheden om de awareness in het klantsysteem te verhogen

- Interventies doen om een dieper begrip en inzicht te faciliteren (bv benoemen van een opvallend interactiepatroon; een dip in energie onder de aandacht brengen; feedback geven op het verloop van een werksessie)
- Interventies doen die de aandacht verschuiven van vertellen over daar en dan naar vertellen over wat er in het hier en nu gebeurt (bv de koppeling maken tussen een anekdote en hoe mensen de interactie nu beleven)
- Selectief delen wat je waarneemt in het klantsysteem en gewaarwordt in jezelf in de mate dat dit gepast of nodig is (bv feedback geven over opvallend gedrag; inbrengen hoe je je voelt)
- Alert zijn op wat er hier en nu gebeurt in het systeem, in jezelf en in de interactie tussen jezelf en het klantsysteem (bv groepsdynamieken; het emotionele klimaat; de kwaliteit van de interacties; autoriteitsdynamieken zoals afhankelijkheid)
- Experimenten co-creëren in het hier en nu om het bewustzijn van wat er mogelijk is te vergroten (bv creatief durven zijn en risico's durven nemen; spelen)

Vaardigheden met betrekking tot het verbeteren van het contact

- Goed contact kunnen maken met anderen (bv op je gemak zijn bij anderen; je gevoelens op een authentieke manier kunnen uitdrukken)
- De capaciteit om vertrouwen op te bouwen en de voorwaarden voor effectief werk te creëren (bv een veilige ruimte creëren waar de klant over fouten en mislukking kan spreken; respectvol omgaan met confidentiële en sensitieve informatie)
- De capaciteit om je zelf te presenteren op een aantrekkelijke, maar niet opdringerige manier (bv duidelijk zijn over je waarden; ruimte aan anderen geven zonder je leiderschap te verliezen)

- Zowel hard als ondersteunend kunnen zijn in een zelfde werksessie (bv kunnen confronteren op een stevige en directe manier; warme gevoelens kunnen uiten zonder soft te zijn)

Vaardigheden in consultancy beoefenen als een vak of ambacht

- Bewustzijn van de esthetische, transcendente en creatieve aspecten van het werken als GPO (bv een sterke nieuwsgierigheid en speelsheid hebben; ironie, paradoxen en humor kunnen gebruiken; openstaan voor het aanwezige potentieel)

Vaardigheden met betrekking tot het afronden en volbrengen van werkeenheden

- De capaciteit om het klantsysteem te ondersteunen om betekenis te geven aan de ervaringen die ze hebben gehad (bv de nood aan afronden herkennen; het werk beëindigen zodat de klant een helder beeld heeft van wat er volbracht is en wat de volgende stap zal zijn; evalueren en verankeren van conclusies)
- Appreciatie van betekenisvolle contextissues tijdens systeeminterventies (bv interventies kunnen doen afgestemd op de maturiteit van het systeem; je bewust zijn van eventuele consequenties van een interventie op andere niveaus van het systeem)
- Focussen op prominente thema's in het hier en nu en voeling houden met thema's die eerder aan bod kwamen en geen aandacht kregen (bv unfinished business; moeilijke thema's die in de onderstroom zijn beland)

3. Contracting en actief partnerschap

“In a gestalt frame, it is (...) useful to think of the contracting stage as an iterative process that can be re-visited and remains fluid to respond to the emergent needs of the organisation or project.”¹⁷

De GPO besteedt bewust aandacht aan de fase van contractering met de organisatie, juist omdat de relatie het vehikel en de container vormt voor verandering in de organisatie. De basis van contractering is verbinding¹⁸. Gestalt veronderstelt dat het bespreken van een opdracht al een eerste interventie is. De GPO is met awareness aanwezig in het eerste contact met de opdrachtgever(s) en het klantsysteem, omdat daar van alles waar te nemen en gewaar te worden is. Dit zijn mogelijk relevante data die benut kunnen worden bij het ontwerpen van een proces en bij het interveniëren. Vanuit een houding van presence maakt de GPO contact met de onderstroom: van de opdrachtgever, het klantsysteem, de organisatie en van zichzelf. Deze awareness helpt om, vertrekkend van het gepresenteerde probleem (voorgrond), voeling te krijgen met wat er in de onderstroom meespeelt in verband met deze vraag (achtergrond).

Bij de start van een opdracht is het belangrijk om samen heldere afspraken te maken rond onder andere: de doelstellingen, voorwaarden, rollen, mandaat, rapportering en concrete aanpak van het proces. Zonder helder relationeel mandaat heeft de GPO geen zeggingskracht.¹⁹ Ook moet duidelijk worden op welk niveau het werk gebeurt (bv groepsdynamisch; organisatie-breed) en wie in eerste instantie opdrachtgever is (bv Raad van Bestuur; directie; een leidinggevende) en wie het klantsysteem is (bv 2 afdelingen; de leidinggevende en een medewerker; het directieteam). Tijdens het bespreken van een opdracht zal de GPO steeds aandacht hebben voor de effecten op andere niveaus van de organisatie, in de wetenschap dat alle niveaus in een systeem met elkaar verbonden zijn.

Een basis van vertrouwen en een actief partnerschap zijn belangrijke ingrediënten van de werkrelatie. Het engagement van de klant is noodzakelijk om samen met de GPO het proces

¹⁷ Chidiac (2018), p 185

¹⁸ Van Dam (2013), p 36

¹⁹ Meulmeester (2006), p 66-67

vorm te geven (co-emergence). De GPO let er ook op dat er geen afhankelijkheidsrelatie ontstaat door ervoor te zorgen dat de opdrachtgever eigenaar van de opdracht blijft. Ook faciliteert zij de integratie van bepaalde vaardigheden naar de organisatie waardoor het lerend vermogen van de organisatie groeit.

De GPO is zich bewust van de specifieke manier van werken vanuit het Gestalt perspectief. Indien gepast, kan zij hier iets over vertellen bij de start van een opdracht. Een aantal werkprincipes of voordelen van de Gestaltbenadering zijn bijvoorbeeld:²⁰

- De bewustwording vergroten waardoor expliciet wordt wat dikwijls impliciet blijft
- De stilzwijgende hypothesen die ten grondslag liggen aan ons handelen onderzoeken
- De communicatie en relaties tussen individuen, in teams en organisaties verbeteren, waardoor de productiviteit toeneemt en de werksfeer verbeterd wordt
- Vertrekken vanuit ervaring waardoor verandering in het moment kan ontstaan
- Het proces van verandering samen vormgeven als alternatief voor een vooraf bedachte aanpak
- Duurzame verandering faciliteren
- Werken aan de kwaliteit van de gesprekken, waardoor er een gedeelde betekenisgeving en gecoördineerde actie ontstaat
- De speelsheid en creativiteit van mensen aanspreken
- Afgestemd en afwisselend ondersteunen én uitdagen
- Toewerken naar gezond functioneren op persoonlijk en organisatievlak

Door de manier waarop de GPO de start van een proces aanpakt, maakt zij al veel duidelijk over de specifieke manier van werken. De GPO zal bijvoorbeeld geen analyse van mogelijke oorzaken maken, maar eerder in dialoog gaan over de specifieke kenmerken van de context waarbinnen het probleem zich situeert (de situatie), de impact van het gepresenteerde probleem (de ander) en de effecten op de klant (het zelf). Deze manier van werken werkt al bewustzijns verhogend.

Naast de afstemming bij de start van een traject is contracting ook een iteratief proces dat ten alle tijden bijgestuurd kan worden, afgestemd op de veranderende noden van de organisatie of

²⁰ Chidiac (2018), p 182; Barber (2012), 8-9

het project. Hiervoor is regelmatige reflectie op het proces dus belangrijk ('collaborative inquiry'). Ook contracteren met het klantsysteem (bv een team) waarmee je als GPO aan de slag gaat, is van belang. In een 'driehoekscontract' probeert de GPO zo transparant mogelijke afspraken te maken tussen opdrachtgever(s), het klantsysteem en de GPO zelf (bv doelstellingen; confidentialiteit; manier van rapporteren naar de opdrachtgever; de precieze rol en opdracht van de GPO).

De Gestaltbenadering in organisaties is bij uitstek procesgericht. De GPO biedt geen pasklaar pakket aan maar co-creëert - samen met de opdrachtgever en het klantsysteem - een proces op maat van de concrete noden van de organisatie in het hier en nu. Deze manier van werken is dus zeer participatief. Klant en GPO geven samen vorm aan de volgende stappen in het proces (co-emergence). Het proces is experiëntieel, creatief en iteratief. Deze relationele manier van werken lijkt in eerste instantie trager, maar het is een investering in de lange termijn en in de capaciteit van de organisatie om het proces zelf te ondersteunen en sturen.

Deze manier van werken verhoogt de awareness van het klantsysteem. De GPO en de klant gaan samen een proces van 'collaborative inquiry' aan. Door dit actieve partnerschap met de klant, is er een grotere transfer naar de dagelijkse praktijk van de klant.²¹ De GPO schept voorwaarden voor een rijke relationele omgeving waar experimenteren met het nieuwe ruimte krijgt en ontwikkeling op een natuurlijke wijze tot stand komt: "*creating fields of experience*".²² Via een proces van contacting en relating verloopt de ontwikkeling op een natuurlijke manier. Hierbij wordt alles wat ter beschikking is in de situatie geïncorporeerd, ondersteund door de aanwezigheid en de interventies van de GPO.

²¹ Chidiac (2018), 182-186

²² Francis & Partlett (2016), p 45, 196

4. Procesrollen en interventies

“(...) excellence in facilitation demands that you learn to dance on a moving carpet, for at least we have no choice but to make ‘change’ a friend and close companion.”²³

De GPO is een buitenstaander, is ‘anders’ en geen deel van het systeem en gedraagt zich als een vreemde. De GPO vervult een ‘**grensrol**’.²⁴ Vanuit die plek, aan de rand van het systeem, ligt de meerwaarde van je aanwezigheid. Je kiest met andere woorden voor een ‘dienende plek’ in de organisatie die niet altijd overeenstemt met de ‘aangeboden plek’ die de organisatie voor jou heeft voorzien.

De GPO doet **drie basisinterventies** in het werken met organisaties. Ten eerste het klantsysteem uitnodigen om stil te staan waardoor de awareness bevorderd wordt. Ten tweede de aanwezige polariteiten benoemen en stilstaan bij de ontbrekende of minder ontwikkelde pool. Een laatste basisinterventie is het samen kijken naar zich herhalende gedragspatronen of vastgeroeste aanpassingen.²⁵

In het werken als GPO vervul je **vier procesrollen** waarin je jezelf als instrument benut: experiencer, observer, theorizer/meaning maker en intervener.²⁶ Deze procesrollen lopen vaak door elkaar en zijn soms tegelijkertijd aanwezig. Je kiest steeds welke rol op welk moment nodig is in het systeem van de klant.

Experiencer

In contact met de klant worden we vanaf het eerste moment, en soms zelfs daarvoor al, van alles gewaar. We resoneren met het veld van de klant. Deze gewaarwordingen (bv onze eerste indrukken in contact met de organisatie; wat we gewaar worden tijdens een vergadering) steken we vaak ‘in de schuif’ om ze later eventueel in te brengen als het dienend is voor het

²³ Barber (2012), p 28

²⁴ Nevis (2001), p 49, 178

²⁵ Meulmeester (2009), p 316-317

²⁶ Wyley (2014), p 93

klantsysteem. Onze gewaarwordingen zijn data die mogelijk iets zeggen over wat er leeft in het veld van de organisatie.

- Wat gebeurt er met mij in het moment?
- Wat word ik gewaar in het hier en nu?
- Wat wordt voorgrond bij mezelf?

Observer

De GPO observeert zo objectief mogelijk, zonder oordeel of interpretatie. Deze procesrol vraagt dat je je persoonlijke beelden, oordelen, waarden en invullingen zoveel mogelijk uitschakelt en aanwezig kunt zijn vanuit het hart.

- Wat neem ik waar?
- Welke data verzamel ik als ik al mijn zintuigen inzet?
- Wat valt me op? (bv polariteiten, patronen, een rode draad, een thema)

Theorizer/meaning maker

Vanuit de observaties en bewustwording formuleer je een 'theorie', hypothese, beeld of metafoor om zo de essentie van je eigen bewustzijn helder in contact te brengen. Het doel hierbij is steeds om de awareness bij de klant te verhogen. Deze rol vraagt vakkennis, creativiteit, uit de box denken, verbanden kunnen leggen en in de wereld staan.

- Wat is van mij, wat is van de ander en wat zit er in de wisselwerking?
- Welke betekenis geef ik aan wat ik waarneem en waar ik me van bewust word?
- Op welke manier kan ik deze betekenisgeving formuleren en delen met het klantsysteem?

Intervener

Je doet een interventie steeds ten dienste van de doelstelling van het proces. De interventies verhogen bijvoorbeeld de awareness of verdiepen het contact. Je biedt aan, zonder op te dringen of door te duwen. Soms landt een interventie, en soms ook niet. Het doel is om samen gemeenschappelijke grond te maken als basis voor verdere ontwikkeling.

- Welke interventie is gepast en afgestemd op wat er nu leeft?
- Wat kan of wil ik aanbieden met als doel het klantsysteem een stapje verder te brengen?
- Welk risico ben ik bereid hierin te nemen?

Het is hierbij belangrijk dat een interventie afgestemd is op de draagkracht van het systeem (bv een passend moment; mensen kunnen het ontvangen; de relatie is voldoende opgebouwd). Dit vraagt een grond van vertrouwen, voldoende veiligheid, contact, interesse en een bereidheid om te luisteren. De basis voor de keuze van een interventie hangt af van de positie, de opdracht en het contract dat de GPO heeft met de organisatie. Deze bepalen haar mandaat.²⁷

Er bestaat een heel scala aan **procesinterventies**:

- Feedback geven vanuit wat je hoort en ziet
- Samen het ongrijpbare of niet definieerbare verkennen
- Balanceren op de polariteit proces-product
- Iets verkleinen of juist uitvergroten
- Patronen benoemen

De GPO zet vooral specifieke **Gestalt-interventies** in:

- Het eigen gewaarzijn inbrengen
- Benoemen en aftoetsen wat er op een bepaald moment voorgrond wordt
- Switchen tussen voor- en achtergrond of juist bewust werken met de achtergrond
- Polariteiten benoemen en onderzoeken
- Experimenten co-creëren als ervaringsoefening of uitdaging
- Creatieve werkvormen inzetten: beelden, metaforen, symbolen
- Een safe emergency creëren: een gepaste balans tussen enerzijds veiligheid, ondersteuning en anderzijds uitdaging en stretch
- Erin en er weer uit stappen en het terug bij het systeem leggen, vanuit een geloof in het zelfregulerend vermogen van systemen.

²⁷ Meulmeester (2009), p 315

Elke interventie is een creatieve afstemming op het proces dat zich ontvouwt. De GPO faciliteert de beweging. Intervenieren is een creatieve daad die moed vraagt. Het vertrekt vanuit een fundamenteel vertrouwen, met besef van risico nemen.

De GPO gebruikt de contactcyclus als leidraad voor haar interventies. Typische Gestaltinterventies - volgens de fasen van de contactcyclus - zijn²⁸:

- **Emerging:** aandacht geven aan wat er is met niet gefixeerde aandacht en een ontvankelijke houding
- **Focusing:** voorgrond maken op basis van wat nu het meest relevant is voor de klant
- **Framing:** een vorm van assessment of inschatting die de basis vormt voor een interventie
- **Intervening:** interventies die tot doel hebben de awareness van het systeem te verhogen
- **Closing:** verankeren van het leren; erkenning van een nieuwe status quo; terugtrekken; ruimte creëren voor nieuwe figuur

Tijdens het werk in een organisatie doet de GPO gerichte interventies. We maken een onderscheid tussen twee niveaus bij het intervenieren.²⁹ Ten eerste het niveau van focus bij de interventie: wat is met andere woorden **de 'unit of analysis'** en waar let de GPO op:

- Het individuele functioneren: wat zegt of doet een persoon?
- Het interpersoonlijke functioneren: wat gebeurt er tussen twee of meer personen?
- Het functioneren van de groep: welke thema's en patronen zijn in het veld aanwezig?

Ten tweede richt de GPO haar interventies op verschillende levels. **Wie spreekt zij aan** bij het intervenieren:

- Het individu: iemand bijvoorbeeld een vraag stellen of persoonlijke feedback geven
- Twee of meer individuen (interpersoonlijk): een interactiepatroon benoemen
- De groep als geheel: bijvoorbeeld een procesreflectie over de groepsinteracties geven of een opvallende stilte benoemen

²⁸ Chidiac (2018), p 135-150

²⁹ Meulmeester (2006), p 89-90

5. Mensbeeld, visie en belangrijke concepten: 6 ankerpunten

“Because the Gestalt approach provides a compass rather than a road map, it lends itself to creative solutions (...).”³⁰

Gestalt is eerder een kompas dan een kaart! Om te navigeren in dynamische en veranderlijke organisatiecontexten, is het voor de GPO noodzakelijk om ankerpunten te hebben. Hieronder beschrijven we 6 belangrijke ankers.

1. De contactcyclus: een proceskompas

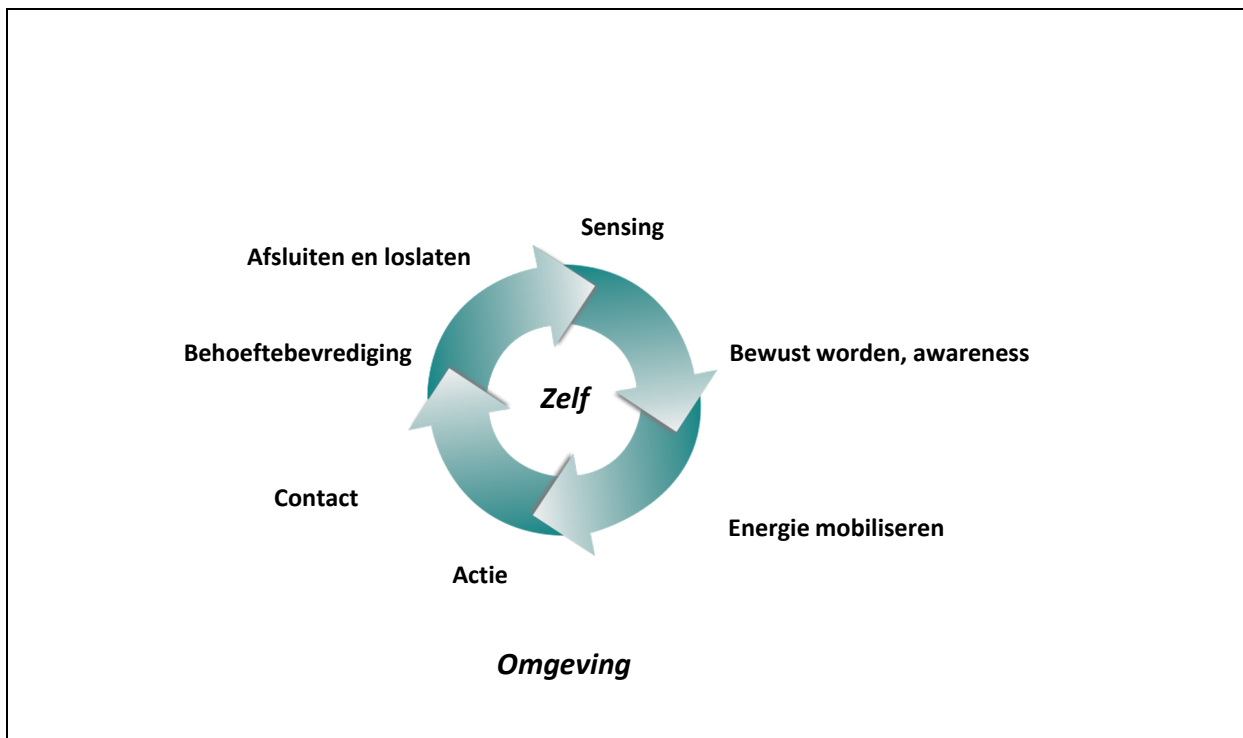
“The cycle of experience describes how human beings manage their energy and take action in order to satisfy their social needs and maintain their inner mental equilibrium.”³¹

Contact is een centraal gegeven in de Gestaltbenadering, de ‘therapie van het contact’. De contactcyclus is voor de GPO een kompas om op te navigeren en een leidraad voor proceswerk in organisaties (zie figuur 2). Dit model brengt de natuurlijke flow van ervaringen, contacten, verandering en groei in beeld. De GPO gebruikt de contactcyclus als diagnostische lens en proceskaart en let op wat voorgrond wordt en wat verdwijnt naar de achtergrond. De contactcyclus helpt de GPO om procesgericht te werken en af te stemmen op wat er nodig is in het moment. Zij is alert op de noden die naar voren komen en heeft voeling met de manier waarop het contact, de relaties of interacties verlopen: vlot en in flow of moeizaam en onderbroken.

³⁰ Leary-Joyce (2014), p 15

³¹ Marmgren (2014), p 39

De verschillende fasen in het model helpen om de aandacht achtereenvolgens te richten op verschillende ‘focuspunten’ in het proces van Gestaltvorming en –destructie.³² Het bewustzijn van deze fasen stelt de GPO in staat om te zien waar de klant zich bevindt in het proces, waar er onderbrekingen in de flow zitten en ze hoe de voortgang van de ene naar de andere fase vlotter kan faciliteren. De GPO helpt de klant om de hapering te identificeren en te lokaliseren. Ze faciliteert de bewustwording van de gedachten en gevoelens die de blokkade veroorzaken. Tot slot ondersteunt de GPO de klant om zijn weg door de impasse te vinden en naar afronding van de cyclus te bewegen.³³ De GPO stelt zich de vraag wat ontbreekt er dat mijn klant of de groep zou kunnen ondersteunen om de volgende stap in de cyclus te zetten?³⁴



Figuur 2: De contactcyclus (naar Clarkson, 2014)

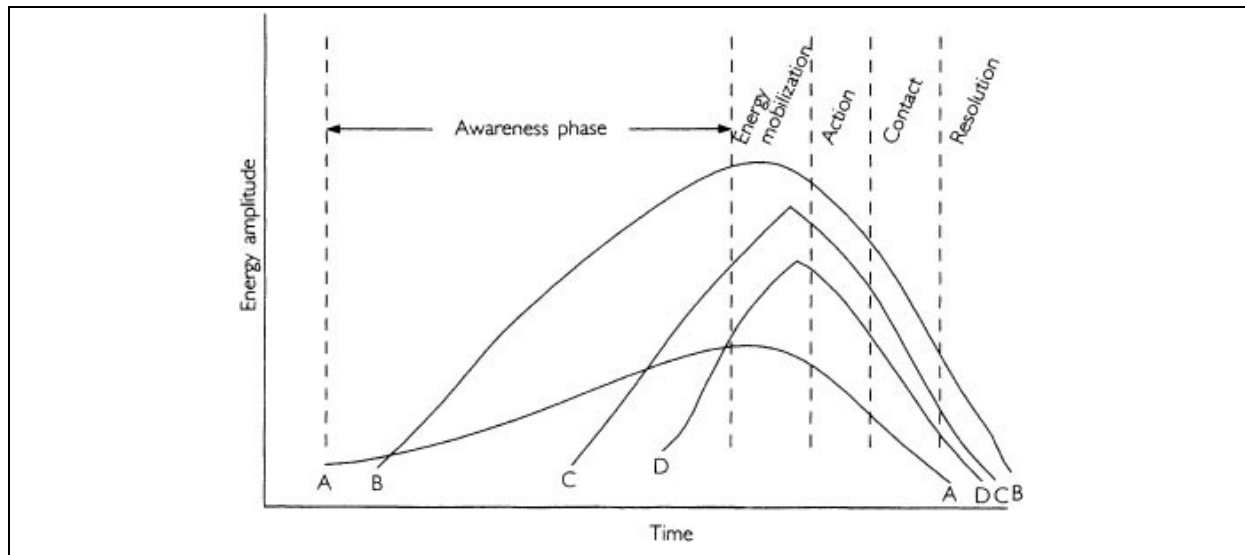
De GPO faciliteert het niveau van awareness in het klantsysteem (percepties): wat er via de zintuigen binnen komt (bv geluiden, geuren, spanning in de nek); innerlijke woorden en beelden

³² Clarkson (2014), p 39

³³ Leary-Joyce (2014), p 51, 54

³⁴ Chidiac (2018), 91

(bv hoop, herinneren, fantasieën); gevoelens (bv blijheid, jaloezie, irritatie, angst); waarden (bv oordelen, veronderstellingen, theorieën); interpersoonlijke en groepsinteracties (bv participatiepatronen, energie, klimaat)³⁵. De data uit elke awareness fase geven richting aan de volgende fase van het consulting- en veranderproces. Uit deze brede stroom maken de betrokkenen voorgrond en komen ze tot een gedeelde Gestalt (zie figuur 3).



Figuur 3: verschillende curves en zones van gedeelde awareness (McKewan, 1998, naar Nevis)

Dit nieuwe en gedeelde bewustzijn mobiliseert energie en opwinding. In een ononderbroken flow leidt dit tot actie en tot het aangaan van contact, op de grens tussen zelf en ander. Het doel is om tot het bevredigen van behoeften te komen. De volgende stap in de cyclus is het identificeren van leerpunten, het integreren van de ervaring en het trekken van conclusies. Daarna volgt een beweging van afronden, terugtrekken, rusten en vanuit deze 'vruchtbare leegte' ruimte maken voor een nieuwe ervaring. Elke figuur die naar voren komt leidt dus tot een graduele toename van energie die een climax bereikt waarin de energie wordt losgelaten en vervolgens verdwijnt de figuur naar de achtergrond en ontstaat er rust en ontspanning.³⁶

In groepen en organisaties bestaan tegelijkertijd verschillende niveaus van awareness en energie (zie figuur 3). Dit betekent dat deze individuele cycli op elkaar afgestemd en

³⁵ Nevis (2001), p 25

³⁶ Leary-Joyce (2014), p 53

gesynchroniseerd moeten worden.³⁷ De GPO balanceert met haar aandacht tussen de individuele fenomenologische ervaringen en die op het niveau van de groep. Komen tot een samenhangende flow van ervaring in een groep, hangt af van de kwaliteit van de dialoog tussen de groepsleden.³⁸ Dit proces is niet te controleren, omdat het zich ontvouwt op basis van de bijdragen van de deelnemers aan het gesprek en hoe deze bijdragen geïnterpreteerd en ervaren worden. Dit proces kan snel gaan, maar kan ook zeer lang duren.³⁹

Bij het doorlopen van de contactcyclus let de GPO er op dat een fase afgerond is vooraleer naar een volgende fase over te gaan. Een specifiek aandachtspunt in de Gestaltbenadering is het klantsysteem bewust te maken van het begin, midden en einde van een 'unit of work'. Het is belangrijk om bewust te starten en ook met aandacht iets af te ronden en de cyclus te voltooien. Elke interactie tussen GPO en klantsysteem kan beschouwd worden als een unit of work en vraagt telkens om afronding (bv een coachinggesprek; een vergadering; een driedaagse).

³⁷ Nevis (2001), p 29-40

³⁸ Chidiac (2018), p 93

³⁹ Marmgren (2014), 47

2. Fenomenologisch werken: awareness als start voor verandering en groei

“We do not use interpretations and/or explanations, but we stay with the phenomena as they ‘speak to us’.”⁴⁰

De GPO profileert zich niet als expert maar vertrekt van ‘wat er is’. Ze is niet bezig met een analyse van ‘oorzaken’ en het formuleren van ‘oplossingen’. Ze probeert de fenomenen zoals ze zich voordoen in de organisatie te ervaren en zich te laten raken. De focus ligt op de ervaring van mensen in de organisatie. Fenomenologisch werken is wat je kunt ervaren via de zintuigen (gezicht, gehoor, smaak, tastzin, gevoelens) – de fenomenen zoals ze zijn zonder interpretatie of evaluatie.⁴¹ *“We ervaren aan den lijve.”⁴²* Via sensitief waarnemen neemt de awareness van de situatie toe. Iets wordt voorgrond en andere aspecten verdwijnen – tijdelijk – naar de achtergrond.

De GPO is gericht op het verhogen van awareness – bij zichzelf en het klantsysteem - en maakt op deze manier expliciet wat meestal impliciet blijft⁴³. Ze werkt met wat voorgrond is, maar ook met wat op de achtergrond blijft. Ze stimuleert de awareness bij iedereen die betrokken is, op cognitief, emotioneel en fysiek vlak. Dit vraagt dus een brede awareness en een ‘volle’ ervaring van de situatie.

De GPO schenkt ook steeds aandacht aan haar eigen gewaarzijn: wat gebeurt er met mij als professional in contact met deze opdrachtgever, team, organisatie? Ze maakt contact met haar gedachten, gevoelens, fysieke gewaarwordingen, impulsen, beelden, fantasieën, associaties en intenties. Een goed contact met het eigen lichaam is belangrijk om het veld van de groep of organisatie te voelen.⁴⁴ In het zelfbewustzijn van de GPO zijn drie zones van awareness te onderscheiden: de buitenzone (de buitenwereld; de ander; de omgeving; observaties via de zintuigen); de binnenzone of zelfzone (gevoelens, sensaties, fysieke gewaarwordingen zoals

⁴⁰ Spagnuolo Lobb & Meulmeester (2019), p 36

⁴¹ Leary-Joyce (2014), p 9

⁴² Meulmeester (2009), p 314

⁴³ Chidiac (2018), p 182

⁴⁴ Barber (2012), p 45

spierspanning of ademhaling); de middenzone (de innerlijke stem, wat we denken, ons inbeelden, verwachtingen, fantasieën, herinneringen, plannen)⁴⁵. Op basis hiervan beschikt de GPO over data om bijvoorbeeld feedback te geven. Hierbij hanteert de GPO het principe van de 'selectieve zelfonthulling': slechts die gevoelens, gedachten of ervaringen delen die functioneel zijn in het werken met het klantsysteem. Dit soort interventie helpt om blinde vlekken bij de klant zichtbaar te maken.⁴⁶

Als GPO kan je je awareness zowel specifiek richten op iets, als ze open houden. Je blijft met je aandacht in het hier en nu. Uitgangspunt hierbij is dat elke awareness, hoe klein ook, relevant kan zijn. Je kunt hier een mentale nota van maken die je later kunt benutten. Het kan bijvoorbeeld een trigger zijn om een situatie verder te exploreren. Of je benoemt wat er manifest ontbreekt. Door de focus op awareness vermijd je de expert valkuil. Je vertrekt vanuit het niet weten en blijft nieuwsgierig, open, flirt met hypothesen en bent bescheiden in het betekenis geven van een situatie ('humble inquiry').

De awareness van de situatie omvat een aantal realiteiten: de fysiek-zintuiglijke realiteit, de sociaal-culturele realiteit, de emotioneel-biografische realiteit, de geprojecteerde-verbeelde realiteit, en de intuïtieve-transpersoonlijke realiteit.⁴⁷ Een breed bewustzijn van de situatie in haar geheel helpt de GPO om zich de juiste vragen stellen. Die dienen vooral om na te gaan wat er nodig is om de volgende stap in het proces te zetten (bv Is er voldoende energie in de groep om het werk te doen dat nodig is?; Hoe is de aard van mijn relatie met de klant op dit moment?)

Het doel van het fenomenologisch werken is steeds om mensen en systemen te ondersteunen om hun awareness te vergroten als basis om zelf keuzes te maken, bewuste beslissingen te nemen en verantwoordelijkheid op te nemen (response-ability)⁴⁸. Via een verhoogd gewaarzijn maken individuen en systemen contact met de actuele noden: dit is de driver voor zelforganisatie.⁴⁹ Het gaat over wat er is, in het hier en nu, en niet over wat er zou moeten zijn of wat er vroeger was.⁵⁰

⁴⁵ Chidiac (2018), p 72-76; Wolbink (2005), p 44-48

⁴⁶ Spagnuolo Lobb & Meulmeester (2019), p 34

⁴⁷ Barber (2012), p 10

⁴⁸ Leary-Joyce (2014), p 8, 11

⁴⁹ Chidiac (2018), p 24

⁵⁰ Leary-Joyce (2014), p 9

3. Verandering als constante: de paradox van verandering

*“For gestalt practitioners, change is co-created, emerges in the moment, and cannot be anticipated or planned for. This is at odds with so much organisational life where meetings or workshops are planned to the last minute and agenda timings are adhered to as a sign of successful and well-run meetings. Little space is made for the emergent moment-to-moment process or for a non-organised conversation and the creativity than can arise from that free-flowing exchange”.*⁵¹

Het uitgangspunt in de Gestalt is dat verandering, naast de geïnitieerde verandering⁵², constant is en alleen in het hier en nu gebeurt.⁵³ We zijn als individu en als organisatie continu in verandering en worden voortdurend beïnvloed door onze relaties en interacties met onze omgeving (o.a. collega's, klanten, leveranciers, investeerders). Het proces van verandering en ontwikkeling is emergent en niet voorspelbaar. Verandering verloopt non-lineair en kan niet vooraf bepaald of bedacht worden. Het gebeurt van moment tot moment, op basis van 'trial and error', proberen en testen.⁵⁴

Vanuit het fenomenologisch perspectief geven we betekenis aan dialogen, individuele percepties, gevoelens en gedachten in dit proces van verandering. De Gestaltbenadering ondersteunt betere gesprekken tussen individuen en in teams, die leiden tot gedeelde figuren, common ground en gecoördineerde actie. De GPO focust op de interpersoonlijke en intersubjectieve dimensies in het werken met individuen, teams en organisaties om de communicatie en relaties te verbeteren wat dan weer leidt tot een hogere productiviteit en een betere werksfeer.⁵⁵

De paradoxale theorie van verandering is via Arnold Beisser vrij snel deel geworden van het gedachtegoed van Gestalt. *“The paradox is that by focussing on the present – who or what you are now – and staying with your experience rather than trying to be someone or*

⁵¹ Chidiac (2018), p 23

⁵² Meulmeester (2009), p 312

⁵³ Leary-Joyce (2014), p 10

⁵⁴ Francis & Partlett (2016), 197

⁵⁵ Chidiac (2018), p 120, 182

*something else, change will flow.*⁵⁶ Deze benadering is op het eerste zicht tegen-intuïtief. Het is gebaseerd op het principe dat we aanvaarden wie we zijn en stoppen met ons te verzetten tegen wat er is. Daardoor worden nieuwe mogelijkheden en opportuniteiten geopend die niet geplande verandering mogelijk maken. In een poging om anders te zijn, via onze wilskracht, blokkeren we juist de creatieve afstemmingsprocessen die potentieel tot meer productieve verandering leiden.⁵⁷

De GPO vertrekt nadrukkelijk van wat er vandaag al aanwezig is in de organisatie. Uitgangspunt is steeds wat er 'is', niet wat er zou moeten zijn of hoe het vroeger was. Alles mag er zijn: zowel voorgrond als achtergrond. Hoe meer we proberen te zijn wie we niet zijn, des te meer blijven we dezelfde. De paradox van verandering houdt juist in dat we via gewaar zijn - in contact - benoemen wat er nu is. Paradoxaal genoeg is dus het benoemen van wat is de eerste stap naar verandering. De GPO ondersteunt het klantsysteem om te reflecteren op ervaringen in het hier en nu, zodat de individuele of collectieve bewustwording van wat er speelt, groter wordt. Wanneer teamleden bijvoorbeeld, via een collectieve ervaring, bewuster worden van wie ze zijn en wat er werkelijk leeft, dan zal er daardoor iets verschuiven en veranderen.⁵⁸

Gestalt veronderstelt dat het klantsysteem zijn eigen expert is en dat de belangrijkste functie van de GPO is om ondersteunend aanwezig te zijn, om een partner in het proces te zijn en om getuige te zijn van het werk en het veranderingsproces van de klant.⁵⁹ Beisser verwoordde het als volgt: 'verandering gebeurt niet door proberen te zijn wie je niet bent, maar door volledig te omarmen wie je bent'.⁶⁰ De GPO richt zich dus op het ont-wikkelen van wat er al is, in plaats van verandering op te leggen.

⁵⁶ Leary-Joyce (2014), p 10

⁵⁷ Leary-Joyce (2014), p 114

⁵⁸ Leary-Joyce (2014), p 192

⁵⁹ Siminovitch & Van Eron (2006)

⁶⁰ Beisser (1970)

4. De waarde van 'weerstand': gedrag als creatieve afstemming

“In Gestalt methodology, resistance to change is not a negative thing. Resistance to change is necessary in order to protect the integrity of the individual and of the system in contact with the surroundings.”⁶¹

In alle domeinen waar verandering zich aandient of opdringt komt weerstand voor. Het is een essentieel fenomeen in organisaties. Weerstand bevindt zich in het spanningsveld van twee paradoxale behoeften: de behoefte aan verandering en behoud. Weerstand kan je beschrijven als de kracht die vanuit onszelf ingaat tegen de kracht die van de omgeving op ons afkomt. Deze interne en externe krachten worden daardoor niet in een soepele, groeibevorderende wisselwerking omgezet. We raken soms in een impasse: we hebben het gevoel dat we niet meer vooruit of achteruit kunnen en dat niets ons nog uit onze penibele situatie kan redden.

De Gestaltbenadering in organisaties kijkt niet negatief naar wat nogal gemakkelijk 'weerstand' wordt genoemd. Het is een natuurlijk en gezond fenomeen waar de GPO mee werkt in plaats van het te 'managen' of te 'doorbreken'. Het is een aanwijzing waar het proces nu blokkeert of vroeger geblokkeerd raakte. Weerstand is vaak nodig - of nodig geweest - om onze integriteit te beschermen. Het vraagt dus om verdere exploratie: wat wordt er beschermd? Wat zijn de goede redenen dat deze weerstand er nu is? Weerstand uit zich in emoties, zoals boosheid of eindeloze twijfel. De GPO helpt de klant om te onderzoeken welke behoeften aan deze emoties ten grondslag liggen. Weerstand aanvaarden begint bij het begrijpen ervan en er met mildheid naar kunnen kijken. Dit helpt een klantsysteem bijvoorbeeld om te aanvaarden dat het op dit moment nog te onveilig is om een open gesprek aan te gaan. Er is meer nood aan steun om vrijuit te kunnen spreken.

Laura Perls zei: 'resistance is assistance' of 'weerstand is bijstand'. Het onderzoeken van weerstand helpt het klantsysteem om te ontdekken wat verandering en groei verhindert. Weerstand heeft dus ook een positieve kant. Als de klant er in de veiligheid van de relatie met de GPO in slaagt om de weerstand te benoemen, te begrijpen en te aanvaarden, dan neemt de weerstand af en komen de groeimogelijkheden meer in zicht.

⁶¹ Marmgren (2014), p 153

In een proces van verandering doorloopt een systeem de fasen in de contactcyclus. Op elk moment kan het systeem vast komen te zitten. De GPO onderzoekt het spanningsveld tussen angst en verlangen en valoriseert het gedrag dat weerstand genoemd wordt als het best mogelijke antwoord van het systeem op de actuele situatie: een creatieve afstemming in het hier en nu. Deze ‘contact vermijdende mechanismen’⁶² zijn ook een vorm van contact, de best mogelijke op dit moment. Dikwijls betekent het dat er iets waardevols wordt geraakt. De GPO is alert op onderbrekingen in het contact of blokkades in de energiestroom. Die kunnen op verschillende momenten in de contactcyclus voorkomen. Deze punten van ‘stuckness’ of stagnatie zijn manieren om met onze ervaring om te gaan. Het zijn geen obstakels die weggenomen moeten worden, maar juist opportuniteiten om meer support te geven.⁶³

Dit gedrag (bv projectie; deflectie) kan een hardnekkig patroon zijn waarvan mensen of groepen zich niet bewust zijn. In de Gestaltliteratuur worden dit blokkades of interrupties in het contact genoemd (figuur4). In de jaren '80 sprak men over ‘neurotisch’ gedrag van organisaties (bv confluentie op organisatieniveau; fantasiebeelden; organisatiespelletjes) en werden er neurotische teams geïdentificeerd die vastlopen in verschillende fasen in de contactcyclus (bv hysterische teams; uitgeputte teams).⁶⁴

Vandaag is er vooral sprake van ‘contactstijlen’ of ‘moderaties’⁶⁵, termen die geen negatieve connotatie hebben. Deze contactstijlen komen voor op individueel niveau, maar ook op het niveau van teams en organisaties. Het kan gaan over tijdelijk vastzitten en soms zijn het eerder hardnekkige overlevingspatronen. Op elk moment in de contactcyclus kan een klantsysteem haperen. Dit gebeurt vaak niet bewust. Het belemmert het contact, groei en bewuste keuzes in het hier en nu. De plekken waar een systeem vastloopt zeggen iets over de nood aan grotere ondersteuning. De GPO helpt het klantsysteem om dit te aanvaarden, samen te onderzoeken wat er gebeurt (hoe blokkeren we onszelf?) en wat er nodig is. Door zich bewust te worden hoe de natuurlijke flow stagneert, ontstaat er vaak al beweging.⁶⁶

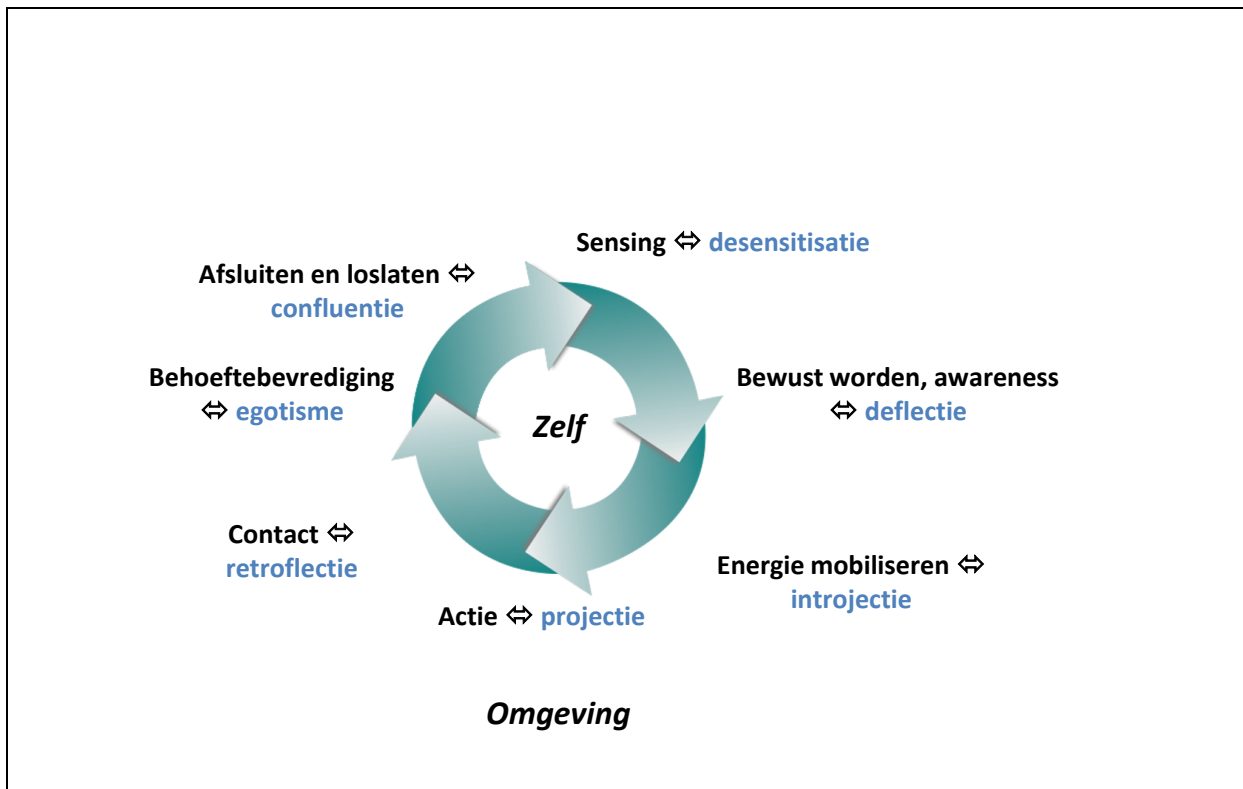
⁶² Wolbink (2005), p 83

⁶³ Chidiac (2018), 93

⁶⁴ Merry & Brown (1987); Critchley & Casey (1989)

⁶⁵ Chidiac (2018), 93

⁶⁶ Meulmeester (2006), p 59



Figuur 4: Interrupties in het contact (naar Clarkson, 2014)

De meest voorkomende contactstijlen in organisaties zijn:

- **Introjectie:** de flexibele respons wordt gehinderd door ingeslikte normen en gedragsregels (“moeten”) waardoor rigide gedrag ontstaat.
- **Projectie:** de klant onderkent het eigen aandeel in een situatie niet en legt de verantwoordelijkheid bij een ander. Dit leidt vaak tot wij-zij dynamieken waar we vechten over wie gelijk heeft (bv ‘blaming & shaming’; klagen; aanval en verdediging).
- **Retroflectie:** dit is zichtbaar in de vorm van niet gepaste ‘self blaming’ (o.a. zelfmedelijden; schuldgevoelens) of juist als overdreven (schijn)zelfstandigheid: “ik heb niemand nodig” (o.a. geen hulp vragen; onaantastbaarheid).
- **Confluentie:** het versmelten, zoals dit bijvoorbeeld in teamwerk soms nodig is (het ‘wij-gevoel’). Het wordt onproductief als individualiteit en verschil worden onderdrukt en de leden afhankelijk van de groep worden (o.a. over-identificatie met de groep; te snel akkoord gaan).⁶⁷

⁶⁷ Leary-Joyce (2014), p 77-100

5. Een holistische benadering en mensbeeld: de mens in zijn context

“Being OF the field rather than IN the field means we are inextricably connected with each other.”⁶⁸

De GPO is in eerste instantie gericht op wat er met en *tussen* mensen gebeurt. Elke persoon is steeds ingebed in een bredere context en maakt deel uit van een ‘veld’. Het gedrag van zowel individuen als groepen kan dus niet begrepen worden los van het veld waarin zij functioneren. Het veld is een metafoor die verwijst naar de complexe verwevenheid tussen invloeden en evenementen die individuen, groepen en organisaties op een welbepaald moment beïnvloeden.⁶⁹ Kurt Lewin beschreef een veld als: *“the totality of coexisting facts which are conceived of as mutually interdependent”*.⁷⁰

De organisatie heeft enerzijds een formele structuur. Anderzijds is een organisatie een co-creatie die voortkomt uit de interacties tussen mensen. Het is een continu proces van voorgrond-achtergrond formatie.⁷¹ In dit interactieve veld speelt ieder element zijn rol; als er iets verandert of verdwijnt, verandert de interactie in het hele veld. Het organisme en de omgeving vormen een polariteit waarvan de polen elkaar wederzijds beïnvloeden.⁷² Het geheel is anders dan de delen. In een veld wordt iets op een gegeven moment voorgrond en verdwijnen er dus andere zaken naar de achtergrond. Het veld is een emergent, zelf-organiserend geheel. Wanneer we het bewustzijn verhogen van de veldcontext van problemen, dan krijgen we toegang tot mogelijke pistes en oplossingen.⁷³

De GPO maakt ook deel uit van het veld en neemt deel aan de interacties. Alleen al haar aanwezigheid verandert het veld dus. Een belangrijk principe in het werken als GPO is dat wat er met jou als professional gebeurt in een bepaalde situatie zowel van jou is, als van de

⁶⁸ Leary-Joyce (2014), p 155

⁶⁹ Chidiac (2018), p 21-22

⁷⁰ Lewin, 1951 in Chidiac p 84

⁷¹ Spagnuolo Lobb & Meulmeester (2019), p 38-

⁷² Meulmeester (2006), p 17

⁷³ Sonne & Toennesvang (2015), p 4-5

situatie.⁷⁴ Wat het veld met jou doet, is dus een mogelijke bron van relevante data. De GPO kijkt zoveel mogelijk naar het geheel van evenementen in het veld, zoals alle stakeholders en de geschiedenis van het klantsysteem. Ze werkt met het organisme (bv een team) in zijn omgeving en heeft oog voor het belang van grenzen (bv wie maakt deel uit van het team en wie niet?). Bij een individu dat 'disfunctioneert', bijvoorbeeld, zal de GPO niet aansturen op het corrigeren van gedrag of het verwijderen van de persoon, maar ze zal het bewustzijn rond de functie die de persoon voor het geheel vervult, proberen te vergroten (bv zondebok).

Een GPO werkt met de mens als hele persoon. De focus ligt op wat er werkelijk speelt doorheen de woorden en acties: fysiek, cognitief en emotioneel. *"The focus is on the whole person, not just the presenting issue."*⁷⁵

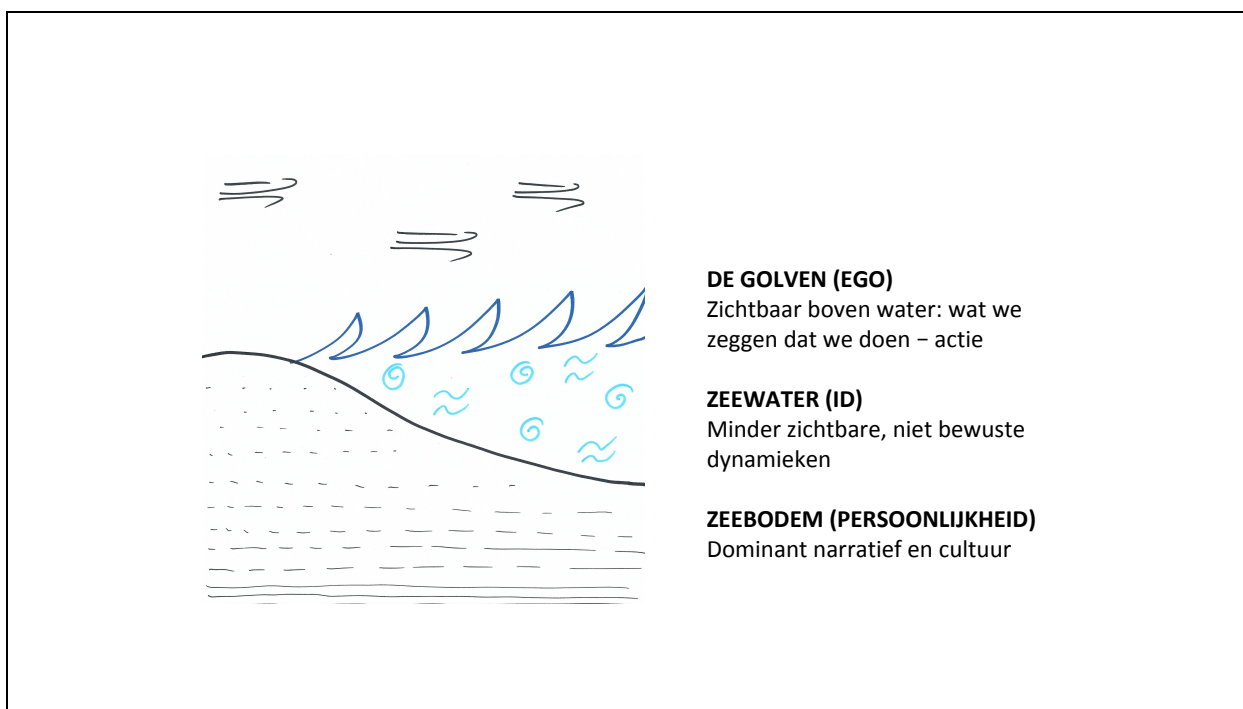
⁷⁴ Spagnuolo Lobb & Meulmeester (2019), p 42

⁷⁵ Leary-Joyce (2014), p 8

6. Een organisatie als een 'Zelf': het belang van de onderstroom

"The strength of gestalt is (...) in exploring what is below the surface of the wave and bringing the human dynamics and implied processes to awareness."⁷⁶

De Gestalt onderscheidt drie niveaus van functioneren, ook in organisaties: het ego-, id- en persoonlijkheidsfunctioneren. De metafoor van een zee met golven, een onderstroom en een zeebodem is hier illustratief voor het zelf van een organisatie (zie figuur 5).⁷⁷



Figuur 5: De organisatie als 'self': de analogie van de golf (naar Chidiac, 2018)

De **ego functie** van een systeem (de golven) verwijst naar het zichtbare, acties, de structuur, de hiërarchie, die visie en missie, strategie, doelen, procedures en processen. Ook de zichtbare externe invloeden op de organisatie behoren tot dit niveau van functioneren.

⁷⁶ Chidiac (2018), p 38

⁷⁷ Chidiac (2018), 30-37

De **id functie** van een systeem (de onderstroom) bestaat uit de minder zichtbare invloeden en dynamieken die vaak niet bewust zijn en niet besproken worden (bv ongeschreven regels, interne spanningen, bedekte machtsstrijd, niet gedetecteerde externe invloeden, groepsdynamiek).

De **persoonlijkheidsfunctie** (zeebodem) is het sediment in de organisatie; dit heeft te maken met de historiek, de verhalen en de organisatiecultuur die deel zijn geworden van de organisatie (o.a. onuitgesproken of informele regels, waarden, praktijken).

De GPO probeert het gewaarzijn van alle invloeden te verhogen. Ze let vooral op wat er in de onderstroom leeft en detecteert obstakels voor verandering die op de verschillende niveaus van functioneren kunnen spelen. Ze helpt het systeem om zich bewust te worden van alle invloeden die tegelijkertijd spelen. Onvoldoende aandacht voor de onderstroom van het klantsysteem (id functie), belemmert de adaptieve capaciteit van het systeem. Ook een vastgeroest verhaal of rigide cultuur (“*Zo doen we dat hier!*”) kunnen in de weg van verandering zitten. Werken met de drie lagen is een investering in duurzame verandering van het systeem.

6. Domeinen van expertise en interventie: Gestalt in organisaties

De Gestaltbenadering is in het bijzonder geschikt voor de volgende **vraagstukken, issues en domeinen**⁷⁸:

- Relaties, interacties, identiteit
- Ontdekken van niet bewuste aspecten, overtuigingen, waarden
- Ambigue situaties met een open einde
- Situaties met ruimte voor exploratie zonder vooropgestelde doelen en resultaten
- Dilemma's en patstellingen
- Situaties waar ruimte is voor emergente oplossingen (vs rationale probleem oplossing)
- Problemen waar een 'derde weg' kan ontstaan door uit het of-of denken te stappen (bv conflicten)
- Flexibele en pragmatische visie- en strategieontwikkeling in een veranderende context
- Creativiteit, risico's nemen en innovatie

In het werken in een organisatie, focust de GPO, naast het inhoudelijke en structurele, vooral op **het relationele**. Ze heeft voeling met de menselijke thema's en behoeften die steeds meespelen (bv nood aan verbondenheid en zingeving; behoefte aan erkenning; nood aan een plek). Tijdens een fusieproces of een reorganisatie, bijvoorbeeld, zal de GPO zich vooral richten op de relationele aspecten en de onderstroom. Dit draagt bij tot een betere kwaliteit van contact en interacties in een team of organisatie, wat leidt tot een performantere organisatie. De GPO neemt hierin de rol van facilitator op en niet de rol van expert of adviseur. Deze manier van werken is minder aangewezen voor opdrachten in organisaties die technisch, inhoudelijk en voornamelijk taakgericht zijn en waar de resultaten vooraf bepaald zijn.

GPO's werken rond **organisatiethema's** zoals: leiderschap, coaching, teamwerk, trauma, conflict, organisatiecultuur en verandering. Het onderstaande schema geeft een algemeen overzicht van de verschillende niveaus in een organisatie waar de GPO werkt en een aantal specifieke interventies die de GPO aanbiedt.

⁷⁸ Bron van inspiratie: Leary-Joyce (2014), p 15-16.

Interventie gericht op	Aanbod: domein van interventie	Inhoudelijke focus van het aanbod
Individu	Coaching	Life coaching
		Management coaching
		Leiderschapscoaching
		Burn-out coaching
		Loopbaancoaching
	Professionele coaching (op basis van het thema van de coachee)	
	Counseling	Specialiteit i.f.v. het vakgebied (bv school, CAW)
	Ontwikkelingstrajecten	Leiderschapsontwikkeling
		Trainingen (bv communicatie; persoonlijke groei)
Twee of meer personen	Conflicthantering en bemiddeling	Spanningen in de samenwerking
	Duocoaching	Ontwikkeling van de samenwerking tussen twee personen
Groep (team, afdeling, projectgroep,...)	Teamcoaching	Teamontwikkeling
	Conflicthantering - groepsmediation	Spanningen in de samenwerking
	Groepsdynamica	Bewust worden van de groepsdynamieken in de samenwerking
Organisatie	Organisatieontwikkeling	HR beleid, vormingsbeleid, evaluatiebeleid,
	Verandertrajecten begeleiden	Bv Fusies, bezuinigingen

Maatschappij	Large Group Interventions	Samenwerking en dialoog tussen stakeholders ontwerpen en faciliteren
	Talking circles	Dialoog in (grote) groepen faciliteren
	Participatieve processen	Processen van inspraak faciliteren

Referenties en literatuur

Barber, P. (2012). *Facilitating Change in Groups and Teams. A Gestalt Approach to Mindfulness*. Oxfordshire: Libri Publishing.

Beisser, A.R. (1970). The Paradoxical Theory of Change. In J. Fagan & I. Shepherd (Eds), *Gestalt Therapy Now*. Palo Alto: Science and Behaviour Books.

Bluckert, P. (2015). *Gestalt Coaching. Right here, right now*. Berkshire: Open University Press.

Bos, M. (2013). *Coaching en diversiteit. Een pragmatische kijk op modellen die werken*. Bohm Stafleu van Loghum.

Chidiac, M.A. (2018). *Relational Organisational Gestalt. An Emergent Approach to Organisational Development*. London: Routledge.

Clarkson, P. (2014). *Gestalt Counselling in Action*. 4th Edition. London: Sage.

Critchley, B. & D. Casey (1989). Organizations get stuck too. *Leadership & Organization Development Journal*, vol 10, number 4.

De Valk, M. (2009). Gestalttherapie in arbeidscontext. In: Derkinderen, P., E. Knijff & S. Meijer (Red.) *Praktijkboek Gestalt*. Utrecht: de Tijdstroom, pp. 153-166.

Francis, T. & M. Partlett (Eds.) (2016). *Contact and Context. New Directions in Gestalt Coaching*. Santa Cruz: Gestalt Press.

Jones, B.B. & M. Brazzel (Eds) (2014), *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, + Mary Ann Rainey Tolbert and Jonno Hanafin Use of Self in OD Consulting, Wiley.

Leary-Jones, J. (2014). *The Fertile Void. Gestalt Coaching at Work*. Herts: Academy of Executive Coaching Ltd.

Marmgren, L. (2014). *People at Work. Gestalt Methodology and Management*.

Meulmeester, F. (2006). *Changing is standing still*. Brave New Books.

Meulmeester, F. (2009). Veranderen is stilstaan. Een pleidooi voor faciliterend management. In: Derkinderen, P., E. Knijff & S. Meijer (Red.) *Praktijkboek Gestalt*. Utrecht: de Tijdstroom, pp. 311-318.

Merry, U. & G. I. Brown (1987). *The Neurotic Behavior of Organizations*. New York: Gestalt Institute of Cleveland Press.

Korrel, M. (2009). *Het begeleiden van effectieve leerprocessen. Over interventiekunde, de waarde van weerstand en de interventiekaart als wegwijzer*. Amsterdam: Nelissen.

Mackewn, J. (1997). *Developing Gestalt Counselling: A Field Theoretical and Relational Model of Contemporary Gestalt Counselling and Psychotherapy*. Sage Publication.

Nevis, E.C. (2001). *Organizational Consulting. A Gestalt Approach*. The Gestalt Institute of Cleveland Press.

NVAGT (2018). Gestalt in organisaties. Professionals in beeld. De unieke Gestalt benadering belicht in artikelen, interviews en portretten. November, pp. 39.

Prins, S., A. Celis & M. Dewulf (2014). Het hart van coaching: coachen vanuit de gestaltvisie. In: *Welzijn en zorg in Vlaanderen. 2014-2015. Wegwijzer in de sociale sector*. Mechelen: Wolters-Kluwer, pp. 509-526.

Rainey Tolbert, M.A. & Jones, B.B. (2014). Use of Self as an OD Practitioner. In: Jones, B.B. & Brazzel, M. (Eds.) *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, Wiley & Sons Inc.

Rainey Tolbert, M.A. & Hanafin, J. (2014). Use of Self in OD Consulting: what matters is Presence. In: Jones, B.B. & Brazzel, M. (Eds.) *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, Wiley & Sons Inc.

Simon, S.N. (2009). Applying Gestalt Theory to Coaching, *Gestalt Review*, 13 (3), 230-240.

Siminovitch, D.E. (2013). Practicing Gestalt. *Coaching World*, August, 36-39.

Siminovitch, D.E. & A. Van Eron (2006). The Pragmatics of Magic. The Work of Gestalt Coaching. *OD Practitioner*, vol. 38, no. 1, 50-55.

Sonne, M. & J. Toennesvang (2015). *Integrative Gestalt Practice. Transforming our Ways of Working with People*. London: Karnac.

Spagnuolo Lobb, M. & F. Meulmeester (Eds.) (2019). *Gestalt Approaches with Organisations*. Siracusa: Istituto di Gestalt.

Stevenson, H. (2005). Gestalt Coaching, *OD Practitioner*, vol. 36, no. 4, 35-40.

Van Dam, C. (2013). *De spiegel. Krachtig coachen vanuit gestalt- en oplossingsgericht denken met aandacht voor zelfreflectie*. 2^e druk. Gent: Academia Press.

Wolbink, R. (2005). *Gestalt in supervisie*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Wyley, C. (2014). Chapter 3: The Gestalt approach to organisational development and change. In: Cunningham, N. (Ed.) *Rethink: Growth and Learning through Coaching and Organisational Development*. Randburg: Knowres Publishing.