

Wieszt Attila

Családterápia szervezetekben
Családterápiás konzultáció családi vállalkozások
számára

Politikatudományi Intézet

Témavezető:

Dr. Láncki András, CSc
egyetemi tanár

© Wieszt Attila

Budapesti Corvinus Egyetem
Politikatudományi Doktori Iskola

Családterápia szervezetekben
Családterápiás konzultáció családi vállalkozások számára

Doktori értekezés

Wieszt Attila

Budapest, 2015

Tartalomjegyzék

| | |
|--|----|
| Tartalomjegyzék..... | 4 |
| Ábrák jegyzéke..... | 7 |
| Táblázatok jegyzéke..... | 7 |
| Képek jegyzéke | 7 |
| 1. Bevezetés..... | 8 |
| 1.1. A kutatási probléma..... | 8 |
| 1.2. A kutatás elméleti alapjai | 8 |
| 1.3. A kutatás illeszkedése az eddigi tudományos eredményekhez | 9 |
| 1.4 A kutatás módszertana..... | 11 |
| 1.5. A disszertáció felépítése..... | 12 |
| 2. Családi jellemzők és a családi vállalkozók értékstruktúrája | 13 |
| 2.1. Érték és kultúra kapcsolata..... | 13 |
| 2.1.1. A kultúra és az érték definíciója..... | 13 |
| 2.1.2. Értelmezési problémák az érték-kultúra megközelítés eredményeivel | 16 |
| 2.2. Az egyéni értékrend és a család | 17 |
| 2.2.1. Az egyéni értékrend kialakulása | 17 |
| 2.2.2. Egyéni értékrend, közösségi értékrend, családi jellemzők..... | 21 |
| 3. A családterápia | 23 |
| 3.1. A családterápia definíciója | 23 |
| 3.1.1. A család fogalmáról | 23 |
| 3.1.2. A családterápia fogalmáról..... | 26 |
| 3.2. A családi életciklus modell..... | 28 |
| 3.3. Családterápia és rendszerelmélet..... | 32 |
| 3.4. Családterápiás iskolák | 37 |
| 4. Családterápia alkalmazása szervezetekben | 44 |
| 4.1. A családterápia szervezeti alkalmazásának szervezetelméleti háttere | 44 |
| 4.2. A konzultáció fogalma | 46 |
| 4.3. A rendszerelmélet szervezeti alkalmazása | 50 |
| 4.4. A családi és az üzleti rendszerek azonosságai és különbségei..... | 51 |
| 4.5. A tanácsadó pozíciója a tanácsadás céljának tükrében | 53 |
| 4.6. Miért előnyös a családterápia szervezeti alkalmazása?..... | 57 |
| 4.7. A családterápia szervezeti alkalmazásának tapasztalatai | 60 |
| 4.8. Az alkalmazás buktatói és korlátai..... | 63 |
| 5. A családterápia családi vállalkozásokban történő alkalmazásának eredményei és tapasztalatai | 66 |
| 5.1. A családi vállalkozások kutatása..... | 66 |
| 5.1.1. A családi vállalkozások definíciója..... | 66 |

| | |
|--|-----|
| 5.1.2. Család és családi vállalkozás kapcsolata..... | 69 |
| 5.1.3. A családi vállalkozás jellegzetességei..... | 73 |
| 5.1.4. Családi vállalkozások kutatásának főbb témái..... | 76 |
| 5.2. Családterápián alapuló konzultáció családi vállalkozások számára..... | 79 |
| 5.2.1. Tanácsadás családi vállalkozások számára..... | 79 |
| 5.2.2. Családterápiás alapú tanácsadás családi vállalkozások számára..... | 83 |
| 5.2.3. Családterápiás alapú tanácsadási modellek..... | 87 |
| 6. Egy új családterápiás alapú konzultációs eljárás elméleti alapjai..... | 96 |
| 6.1. A családi és a vállalkozási rendszer kapcsolata..... | 96 |
| 6.2. Családterápiás iskolák integrálása..... | 99 |
| 6.2.1. A megoldásközpontú terápia bemutatása..... | 99 |
| 6.2.2. A Satir-modell bemutatása..... | 103 |
| 6.2.3. A strukturális terápia bemutatása..... | 108 |
| 6.2.4. A három modell összehasonlítása – hasonlóságok és különbségek..... | 114 |
| 6.2.5. A három modell integrálása..... | 120 |
| 7. Családterápiás konzultáció családi vállalkozások számára..... | 123 |
| 7.1. A konzultáció célja, keretei..... | 123 |
| 7.2. A konzultáció menete..... | 126 |
| 7.3. A konzultáció előnyei és korlátai, valamint a lehetséges veszélyek..... | 140 |
| 8. Kutatási kérdések és a kutatás felépítése..... | 144 |
| 8.1. Kutatási kérdések rögzítése..... | 144 |
| 8.2. Esettanulmány-kutatás, mint választott módszertan..... | 147 |
| 8.3. A disszertációhoz kötődő konkrét esettanulmány-kutatás részletei..... | 149 |
| 8.4. A kutatási kérdések, az adatgyűjtés és adatelemzés kapcsolata – a bizonyítás lépései..... | 151 |
| 9. A begyűjtött adatok elemzése és értékelése..... | 173 |
| 9.1. Az adatgyűjtés összefoglaló leírása..... | 173 |
| 9.1.1. Családterapeuták esetei..... | 173 |
| 9.1.2. A családterápiás konzultáció tesztelése..... | 174 |
| 9.1.3. A kontrollcsoport..... | 176 |
| 9.2. Az egyedi esetek leírása és bemutatása..... | 177 |
| 9.2.1. Családterapeuták esetei..... | 177 |
| 9.2.2. A családterápiás konzultáció tesztelése..... | 179 |
| 9.2.3. A kontrollcsoport..... | 213 |
| 9.3. Kutatási hipotézisek értékelése..... | 217 |
| 9.3.1. Az 1. hipotézis értékelése..... | 217 |
| 9.3.2. A 2. hipotézis értékelése..... | 222 |
| 9.3.3. A 3. hipotézis értékelése..... | 235 |
| 9.3.4. A 4. hipotézis értékelése..... | 243 |
| 10. Összegzés..... | 246 |
| 10.1. A kutatás összefoglalása..... | 246 |
| 10.2. A kapott eredmények..... | 247 |

| | |
|--|-----|
| 10.3. Lehetséges továbblépési irányok..... | 248 |
| Irodalomlista..... | 250 |

Ábrák jegyzéke

1. ábra. Az egyéni értékrend forrásai (20. o.)
2. ábra. A közös metszet kompetenciájába tartozó kérdések (134. o.)
3. ábra. Állítások és bizonyítás lépései – Összefoglaló ábra (151. o.)

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat. A családi életciklus általános fejlődési szakaszai (29. o.)
2. táblázat. A családterápia rendszerelméletből származó axiómáinak összefoglalója (34. o.)
3. táblázat. Az egyén, a család, a szervezet és a termék életciklusa, valamint a tulajdonosi szerkezet (132. o.)
4. táblázat. A családterápiás konzultációs eljárás elemeinek és menetének összefoglalója (138. o.)
5. táblázat. A begyűjtendő adatok forrása és jellege - a vizsgált szintek és az adatgyűjtés szintjei (161. o.)
6. táblázat. A kutatási állítások (hipotézisek), az összegyűjtendő adatok és az adatgyűjtés helye és módja közti közvetlen kapcsolat (164. o.)
7. táblázat. A férj válaszai és a mögöttük álló belső élménye (200. o.)
8. táblázat. A feleség válaszai és a mögöttük álló belső élménye (204. o.)
9. táblázat. A kontrollcsoportban részt vevő második család legkisebb fiának válaszai és a mögöttük álló belső élménye (207. o.)

Képek jegyzéke

1. kép. A családi szobor a családi szobában 1. (186. o.)
2. kép. A családi szobor a családi szobában 2. (187. o.)
3. kép. A vállalkozási kapcsolatok a vállalkozási szobában - a férj szobra. (188. o.)
4. kép. A vállalkozási kapcsolatok a vállalkozási szobában – a feleség szobra. (189. o.)

1. Bevezetés

1.1. A kutatási probléma

A huszadik század második felére, és az új évezred első éveire a jogállam kiépítése az egész világon érvényes fejlődési modellé vált. A jogállami normák következetes, hosszú távú fenntartásának biztosítására szolgál a tudásalapú gazdaság modellje. A disszertáció azzal az általános kutatási problémával foglalkozik, hogy a tudásalapú gazdaságban a család milyen gazdasági szerepet tölt be. Mert a család az egyik legfontosabb alapintézmény, amely összekapcsolja az egyént a közösséggel és a közösség intézményrendszerével többek között azáltal, hogy a két szint között politikai, termelési és fogyasztási kultúrát közvetít. A kérdés így az, hogy a család által mind az egyéni, mind az intézményi szint felé, kétirányban továbbított termelési kultúra hogyan illeszkedik a tudásalapú gazdasághoz.

A disszertáció ennek az átfogó problémának egy kisebb szeletére, a családi vállalkozásokban dolgozó családtagokra és a család rájuk gyakorolt hatására fókuszál. Az egyén és a közösség közt álló család, a családi hatás, a családterápiás eredmények politikai filozófiai, szociológiai, szervezeti alkalmazása kevésbé kutatott terület. Nem létezik egységes, alkalmazásra vonatkozó letesztelt, általánosan alkalmazott társadalomtudományi modell, amely leírná az egyén-család-közösség hármas kapcsolat családi vállalkozásokra jellemző struktúráját, vagy bemutatná dinamikáját (Adams - Markus 2004, Fiske et al. 1998, Strike 2012). Mindezek alapján a disszertáció általános célja az, hogy megvizsgálja, az egyéni és a közösségi szint közt álló család mindkét irányba mutató hatása a családi vállalkozás és a család kapcsolatában mennyiben ragadható meg családterápiás elmélettel és mennyiben kezelhető családterápiás intervenciók eszközökkel.

1.2. A kutatás elméleti alapjai

Ehhez kapcsolódva a disszertáció konkrét célja egyrészt az, hogy rámutasson az egyéni, vállalkozói, a családi és vállalkozási szint, továbbá a családterápia alkalmazásának szélesebb keretet adó társas, közösségi szint összekapcsolódására: tehát egyrészt az egyéni mikroszint, másrészt a társadalmi makroszint intézményei közti kapcsolatra. Mindezt a társadalomtudományi értékkutatások és a családterápia összekapcsolásának segítségével. A disszertáció második konkrét célja, hogy megvizsgálja a családterápia szervezeti, azon belül is

fókuszáltnan a családi vállalkozásbeli alkalmazási lehetőségeit. Harmadrészt a lehetőségekkel összhangban felvázoljon egy, a családi vállalkozásokra vonatkozó konzultációs keretet és családterápiás alapú konzultációs eljárást.

Ennek megfelelően a disszertáció egyrészt a családterápia, másrészt a szervezeti viselkedésre és a családi vállalkozásokra vonatkozó gazdálkodástudományi diszciplínák, valamint a politikatudomány hármas metszéspontját vizsgálja, váltogatva fókuszát elsőként az egyes alapterületek, majd később a területek metszéspontjai között.

A munka családterápiás elméleti alapjait a rendszerszemléletű, azon belül is elsősorban a Virginia Satir nevéhez köthető élményközpontú, vagy átalakító rendszeralapú terápiás iskola (Satir et al. 2006), valamint a Salvador Minuchin és munkatársai által alapított strukturális iskola (Minuchin 2006) adják. A családi vállalkozások kutatási irodalmán belül azt az elméleti kiindulópontot fogadja el, amely a családot és a vállalkozást két különálló, de egymást kiegészítő, szorosan összefüggő rendszerként, egységes módon kezeli (Carlock-Ward 2006, Jaffe et al 2006, Gibb Dyer 2003). Politikatudományi elméleti alapokat illetően pedig abból a kultúrafelfogásból indul ki, amely elismeri, hogy az egyén számára a kultúra nem egyszerűen a társas megismeréshez és az emberek közti interakcióhoz és kommunikációhoz szükséges valamennyi érték, norma, attitűd, vélemény és az ezekhez kapcsolódó viselkedési mintázat kívülről meghatározott, alig változó halmazát jelenti, hanem ez utóbbi halmaz az egyéni és a közösségi szint kétirányú, folyamatos, életteli kapcsolatából fejlődik ki, és ezzel együtt folyamatosan változik (Inglehart-Norris 2009, Adams - Markus 2004).

1.3. A kutatás illeszkedése az eddigi tudományos eredményekhez

A kutatás két ponton is illeszkedik az érintett diszciplínák eddigi eredményeihez.

Egyrészt ami a család és a vállalkozás rendszerének kettősét illeti, egészen eddig nem volt olyan eljárás, amely a kettőt egyszerre kezelte volna (Strike 2012, Sharma 2004). A családterápia elsősorban a családra koncentrál, a családi cégben felmerülő dinamikát legfeljebb mint projekciós felületet használja a családi dinamika kíséréséhez. A családi vállalkozásoknak szóló üzleti tanácsadás pedig elsősorban üzleti tanácsadást ad a családi cégen túl akár a családi vagyon kezeléséhez is, de a családi rendszer dinamikájából elsősorban a cégben, illetve a vagyonkezelésben megjelenő kapcsolati folyamatokkal foglalkozik. A kapcsolati folyamatok kezelésére két jellegzetes utat követnek. Egyrészt elsősorban üzleti tanácsadási, szervezetfejlesztési intervenciókkal, illetve mediációs technikákat alkalmaznak (Strike 2012,

Carlock-Ward 2006), amelyek – mivel nem családi kapcsolati folyamatok kezelésére születtek, nem is teszik ezt olyan hatékonyan, mint a családterápiás intervenciók. Másrészt léteznek olyan modellek, amelyek a kapcsolati fókuszra is beemeli az elsődleges célok közé, és ezt rendszerelméleti megközelítéssel, pszichoterápiás, családi terápiás háttérű intervenciókkal igyekeznek kezelni (Jaffe et al. 2006, Hilburt-Davis – Gibb Dyer 2003, Kadis-McClendon 2006). De ebben az esetben is igaz, hogy a kliens és a tanácsadók közös munkájához a modellek nem biztosítanak tiszta kereteket: a probléma a tanácsadási folyamatban nem az adott kapcsolati probléma, hanem a családi és a vállalkozási rendszer egészleges működése, amelyben egyes területeken tudatosan külön kell választani egymástól a családot és a vállalkozást, más, pontosan körülhatárolható területeken integrálni kell azok egymást átfedő működését. Összességében mindezek miatt igaz, hogy ha egy üzleti tanácsadási modell be is épít családterápiás elméletet, azt akkor is az üzleti tanácsadás kontextusába helyezi el. A disszertáció egy olyan új családterápiás konzultációs módszert mutat be, amely ezt a fenti hiányosságot, a családterápia és a családi vállalkozásoknak szóló üzleti tanácsadás közti rést tölti ki.

A családterápiás konzultáció családterápiás és stratégiai menedzsment elméletre és az azokhoz kapcsolódó intervenciókra épül. Célja, hogy egyszerre kezelje és harmonizálja mind a családi rendszer, mind a vállalkozás, mint emberek alkotta érzelmi rendszer változási folyamatát. Ennek érdekében a módszer a két rendszer közös metszetével dolgozik, ahol egyszerre és egyenrangúként képviseli mind a család érdekeinek, mind a vállalkozás érdekeinek fontosságát. A közös metszet az az alrendszer, ahol a tartalmi történések ugyanazok (például az idősebb gyermek csatlakozik a vállalkozás operatív ügyeinek intézéséhez), de ezek jelentése eltér a két különböző rendszerben (az előbbi példa a családi rendszerben életciklus-váltást jelent, míg a vállalkozás szempontjából az utódlás kimenetelére és a középtávú fejlődés irányára utal). Mindkét jelentés helyes, mindkét jelentésnek helye van a két rendszer kettősének léteiben.

Mind a család, mind a vállalkozás külön rendszer, külön identitással, külön szabályokkal, struktúrával és határokkal. Nem szabad sem egyiket a másik részének tekinteni, sem elszeparálni őket egymástól. Így a konzultációs folyamat egészen két, egymással ellentétes dinamika vonul végig: az eljárás egyszerre foglalkozik a családi és vállalati rendszer elkülönülésével és összekapcsolásával.

A disszertációban részletesen leírt módszer segítségével a családtagok a saját kívánalmaiknak megfelelő mértékig beüzemelik és személyesen beélik ezt a közös metszetet, és elkezdenek döntéseket hozni, illetve korábbi döntéseiket megerősíteni: akar-e a család

vállalkozást, ha akar, akkor milyen mértékig hajlandó viselni a tulajdonlás felelősségét. Továbbá a beazonosított családi alapértékek és küldetés alapján döntést hoznak arról, hogy a család milyen szabályokat lát jónak (mi harmonizálja a család és a vállalkozás érdekeit) négy alapterületen: a családtagok vállalkozásba operatív működésébe való bevonódásának szabályait, a stratégiai döntéshozatalba való beleszólás szabályait, az utódlás szabályait és a tulajdoni formák és viszonyok szabályait illetően.

Másrészt, az egyén-család-közösség hármasszorzatának leírására a doktori kutatás egy új modellt vázol fel a politikatudományi értékutatás elméleti alapjain. A modell célja, hogy bemutassa: az egyén által magáénak vallott közösségi értékrendszer elemeiben ott él az egyén eredeti családja pszichológiai értelemben vett családi dinamikájának hatása. Mert az egyéni élettapasztalatokat és a közösségtől elfogadott és vallott értékrendet a család saját működésén keresztül – ahogy a közösségi értékeket továbbadja az egyénnek és ahogy a tagok az egymás közötti interakcióikban azokat használják – mind az egyéni tapasztalatokon és döntéseken alapuló értékeket, mind a közösségi értékeket egy „jelentéstöbblettel” látja el.

Annak ellenére, hogy a család - illetve a családi funkciót betöltő kiscsoport - hatása milyen meghatározó az egyén életére nézve, és bár a családi hatás létét az egyén értékválasztásában statisztikai módszerekkel már kimutatták (Dolan 1995, Jennings-Niemi 1968), a családi hatás és a közösségi értékek egyéni percepciójának egyénben megnyilvánuló dinamikájának leírása szinte alig feltérképezett terület. Így a doktori kutatás ebből a szempontból próbál hozzájárulni az értékutatás tudományos munkájához.

1.4 A kutatás módszertana

A kutatási problémák vizsgálatának választott módszere az esettanulmány-kutatás. A disszertáció tartalma, a kérdésfeltevés jellege egyértelműen erre a módszertani készletre mutat.

A kutatási kérdések a „miért?”-re és a „hogyan?”-ra kérdeznek. A cél egy korábban még nem kipróbált konzultációs eljárási folyamat figyelemmel követése, illetve az egész folyamat megfigyelése, tehát múltbeli adatokra az egész folyamatot illetően nem támaszkodhatunk, így a szóba jöhető módszertani eszközök közül elvethető a történeti elemzés. Emellett a folyamat során nincs lehetőség sem a szereplők, sem a kutatói viselkedés teljes kontrolljára. Szintén nem kontrollálhatók a konzultációs folyamat levezénylése során a családból, a vállalkozásból, valamint az őket is magába foglaló környezetből származó változatos kontextuális faktorok. Ennek következtében a kísérletek során történő tesztelés és ellenőrzés módszere sem

alkalmazható. Pontosan ilyen helyzetekben alkalmaznak esettanulmány-módszertant (Yin 1991, Gerring 2007, Golnhofer 2001, Szokolszky 2004).

A disszertáció a kutatási problémákat többszörös, beágyazott esettanulmány-kutatással vizsgálja: egyszerre több család és vállalkozás esetében folytat le a bemutatott konzultációs eljárást, illetve az egyes eseteken belül külön foglalkozott a vállalkozással, és a család és vállalkozás adta közös metszettel. Az elsődleges elemzési egység tehát a család és vállalkozás kettőse, valamint a – részben – létrehozandó közös metszet. A kutatás magyar családi vállalkozásokkal foglalkozott, ahol egyszerre vizsgálja minden egyes esetben a család, a vállalkozás, a közös metszet és az egyén szintjét.

1.5. A disszertáció felépítése

A disszertáció elsőként, a második fejezetben bemutatja a családi jellemzők és a családi vállalkozók értékstruktúrája közti kapcsolat megragadására szolgáló feltételezett modellt. Majd részben ez előbbi modell vizsgálatára, részben a család és a vállalkozás kapcsolatának elemzésére a harmadik fejezetben bevezeti, bemutatja a családterápia fogalmát. A negyedik fejezetben a családterápia szervezeti alkalmazásának feltételeit és sajátosságos problémáit elemzi végig. Tovább szűkítve a fókusz, az ötödik fejezet arról szól, hogy a családterápiát eddig milyen módon, ilyen modellek mentén alkalmazták már családi vállalkozások szervezetében. A hatodik fejezet mutatja be egy új, az előbbieken túlmutató, azokat kiegészítő családterápiás alapú konzultációs eljárás elméleti alapjait. Az elméleti alapok után a hetedik fejezet részletesen rögzíti ennek az új eljárásnak a lépéseit, működésének feltételeit, hatásmechanizmusát.

Ezután kerül sor a nyolcadik fejezetben a hipotézisek kimondására és a hipotézisteszteléshez szükséges módszertan leírására, a választás okainak feltárására, a kutatás során megvalósuló módszertan jellemzőinek bemutatására. A kilencedik fejezet tartalmazza az adatgyűjtési rész leírását, valamint – a begyűjtött adatok alapján – a további elemzéseket és a hipotézisek tesztelésének eredményét.

A zárófejezet röviden összefoglalja a kutatás során tapasztaltakat és néhány lehetséges továbblépési irányt fogalmaz meg a kutatás egészével és az eredményekkel kapcsolatban.

2. Családi jellemzők és a családi vállalkozók értékstruktúrája

Jelen fejezet a disszertáció első célkitűzéséhez kapcsolódik. Nevezetesen a családterápia szervezeti, azon belül is fókuszáltan a családi vállalkozásbeli alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata, és egy konkrét konzultációs eljárás felvázolása mellett a disszertáció célja, hogy rámutasson az egyéni, vállalkozói, a családi és a vállalkozói, valamint a családterápia alkalmazásának általános keretet adó társas, közösségi szint kapcsolódására.

2.1. *Érték és kultúra kapcsolata*

2.1.1. A kultúra és az érték definíciója

A disszertáció szerint a kultúra értékmintázatokból és az ember fizikai környezetéből álló nyílt, állandóan változó halmaz. Az adott kultúra és egy társadalmi csoport között nincs egyértelmű megfeleltetés, egy bizonyos kulturális mintázatot az egyén csoporttagság nélkül is elfogadhat. Nem gondolja azt, hogy a makroszinten kimutatott kulturális jellegzetességek determinisztikus módon, és ugyanakkor mértékben hatnak a csoporttagok identitására és viselkedésére, nem a makroszinttel, sokkal inkább a makro- és mikroszint kapcsolatával foglalkozik.

Formálisabban fogalmazva a kultúra fogalma alatt a disszertáció a társas megismeréshez és az emberek közti interakcióhoz és kommunikációhoz szükséges valamennyi értéket, normát, attitűdöt, véleményt és az ezekhez kapcsolódó viselkedési mintázatokat érti (Hofstede 1980, Hofstede 2008, Inglehart-Norris 2009, Kluckhohn 1952, Schwartz 1994, Varga 2003). A kultúra az, ami keretet ad az egyén identitásának, továbbörökítődik a közösségen belül. Társadalmi szinten vizsgálva részben történeti meghatározottságú, de hatnak rá a formális intézmények is. Az egyén szintjén vizsgálva óriási változatosságot mutat, mert a kulturális kereteket mindenki más tapasztalatok útján, különböző módon ismeri meg és sajátítja el. Egyes elemei viszonylag lassan, évezredek-évszázadok alatt, mások gyorsabban évek-évtizedek alatt változhatnak.

A társadalmi tudás és a cselekvés összekapcsolásához a társadalomtudományok különböző hangsúlyokkal, de a kultúra és az amögött meghúzódó értékrend két általános felfogását alkalmazzák. Az egyik szerint a kultúra magja az értékekkel, az értékháttérrel egyezik meg, és az egyén eszerint – normák, és attitűdök közvetítésével - az értékrend alapján cselekszik. Az egyéni cselekvés így közvetlenül összekapcsolható az értékek meghatározott körével (Weber 1992). Ekkor a valóság meghatározott szelete azért válik fontossá az egyén számára, mert az bizonyos értékekhez kapcsolódik. A másik, az előzőt részben átfedő felfogás szerint a kultúra Weber nyomán „jelentésekkel teli szerkezeteket“ (Swedberg 2003), szimbólumokat, rituálékat kínál a társadalom tagjai számára, amelyek segítségével az egyén értelmezi a valóságot. A valóság észlelését a kulturális jelentés határozza meg, mert a valóság egy szelete akkor emelkedik ki a külvilág ingerei közül és indukál cselekvést, ha összekapcsolódik a kultúra által adott jelentéssel. Bár ebben a felfogásban az értékrend csak közvetetten, a rituálékon, szimbólumokon keresztül érvényesül, a cselekvés végső soron ekkor is az értékrendből következik.

Az érték fogalmát valamennyi társadalomtudomány alkalmazza, egymástól eltérő értelemben. Az értékelemzés kiindulópontjaként ezért rögzíteni szükséges az érték vizsgálatban alkalmazott definícióját. Ebben a disszertáció Kluckhohn általános meghatározását fogadja el, aki szerint „az érték a kívánandónak explicit vagy implicit koncepciója, amely jellemző egy egyénre vagy csoportra és amely kihatással van arra, hogy ezek a cselekvés rendelkezésükre álló módoszataiból, eszközeiből és céljaiból melyeket válasszák.“ (Varga 2003, 109. o.). Az értékelemzés területén számos meghatározás született már, ezek – bár más és más hangsúllyal, de – abban az értelemben megegyeznek egymással és a fentivel, hogy mindegyik az egyén és a társadalom illetve a természet közti interakcióban érvényesülő, a személy által kívánandó, helyzettől független, különböző intenzitású irányelvekre utal. A definíciók nem különböztetik meg világosan egymástól azt, hogy az érték az egyén és a társadalom, vagy – tágabban értelmezve - az egyén és a teljes természet viszonyában érvényesül-e. Míg ez utóbbi inkább a XX. század elejének és közepének társadalomtudományi felfogását tükrözi vissza (és ebben az értelemben beszél róla Hofstede is), addig az előbbi megközelítés inkább a XX. század végén nyert teret, a kognitív tudományok előretörésével, ahol a szűkebb definíció, tehát az ember-társadalom viszony a kultúrára, míg a tágabb, ember-természet viszony a civilizációra utal.

Sokkal kisebb az egyetértés az értékek tartalmi osztályozását illetően, erre még nem született egyöntetűen elfogadott elméleti modell (Nguyen-Fülöp, 2003). A különböző kutatási eredményeket jegyző szerzők osztályozásait konkrét problémákra konkrét választ keresve építették. Éppen ezért egy részük szükségszerűen kevésbé alkalmazható a problémától

messzebb helyezkedő, más területeken, mint Morris, vagy Rokeach kutatásai. Más részük nagyszabású, emberi alapértékstruktúrákat tár fel, de eltérő elméleti hangsúlyaik és általános, totális eredményeik sem azt nem teszik lehetővé, hogy az eredményeiket egymásba integráljuk, sem azt, hogy valamelyiket a másik mellől kizárjuk, mint amelyik csak kevésbé hű képet közvetít a valóságról. Ide tartoznak Inglehart, Schwartz, Fiske és Grouzet kutatásai. Morris a nemzeti kultúra nemzeti karakterképet kialakító és ezen keresztül viselkedést befolyásoló erejét igyekezett bemutatni 13 általános életút-típusának felvázolásával (Varga 2003). Rokeach célja az amerikai politikai életben jelen lévő és a szavazói viselkedésre ható értékek azonosítása volt, két dimenzió, a szabadság és az individualizmus értékének kiemelésével (Rokeach 1976). Inglehart történeti és gazdasági trendekből következő értékrendi változásokat akart kimutatni, amelyek alapvető hatással lehetnek a politikai alrendszerre. Tette ezt a Maslow-piramis egy bizonyos értelmezésének segítségével úgy, hogy az egyén szintjén alkotott piramis-modellből következtetett a társadalom szintjén, a kultúrában bekövetkező változásokra (Inglehart 1977, Abramson-Inglehart 1995). Fiske és Schwartz kulturális pszichológiai kutatásainak célja a minden kultúrában jelen lévő egyetemes szabályozási módok (Fiske, 1992, Triandis, 1994), illetve egyetemes alapértékek (Schwartz, 1994) rendszerének megalkotása. Grouzet a Tim Kasser-féle aspirációs index elméletének felhasználásával, a lehetséges emberi életcélok alapján vázolta fel saját egyetemes emberi értékstruktúráját. (Grouzet et al. 2005.)

Az egyén szintjén nem lehet biztosan állítani, hogy a kultúra mögötti értékrend egyes elemei egy az egyben megfeleltethetők a személyes értékrend meghatározott elemeivel, kiegészítik egymást, vagy bizonyos mértékben „együtt mozognak”. Kognitív irányultságú pszichológusok arra hívták fel a figyelmet, hogy az egyén értékrendi felfogását egyszerre befolyásolja a közösségi (tehát például a politikai, vagy a gazdasági) tér és az egyén kognitív stílusa (Hunyadi 2006), érzékelésének személyiségéből fakadó jellegzetességei. Ez utóbbiról Kruglanski alapján elmondható: az értékrend „érzékelése” az egyén részéről ugyan kognitív folyamat eredménye, de saját belső motivációs rendszere is erősen meghatározza ezt a folyamatot, befolyásolva irányát és dinamikáját (Kruglanski 2005). Így az egyén kognícióját bizonyos személyes belső és társas külső helyzetek határozzák meg. A törvénytisztelet – akár passzív, akár aktív viszonyulás eredménye, akár alacsony bizonytalanságtűrésű kultúra okozza, akár önismeretből fakadó szilárd belső tartás áll mögötte – párosulhat más etnikumok radikális elutasításával, vagy éppen elfogadásával. Viszont éppen csoportszinten valószínűsíthető, hogy ezeket a belső és külső helyzeteket leíró változók (bizonyos egyéni kognitív és motivációs jellegzetességek fellépése esetén) együtt mozognak, azaz a személyes, általános értékrendben alapmintázatok rajzolódnak ki.

A fentiekben feltártuk az érték-kultúra kapcsolat legfontosabb értelmezési problémáit, amelyek a kutatások alkalmazhatóságának szabnak gátat. Mindezeket most túllépve a disszertáció elfogadja, hogy létezik együttmozgás a kultúra, az értékek és a viselkedés között, valamint léteznek univerzális emberi értékek. Mindezzel nem a fenti problémákat tekinti semmisnek, csak annyit állít, hogy a kutatási eredmények és a logika alapján igaznak fogadja el ezeket az alapvetéseket. Mert ha ezeken túllépünk, akkor tárul fel a valódi probléma: nem ismert, hogy egyéni szinten mi történik, az egyén hogyan kapcsolódik a normákhoz és az intézményekhez.

2.1.2. Értelmezési problémák az érték-kultúra megközelítés eredményeivel

Az érték kutatások értelmezésénél felmerülő egyik legfontosabb probléma az, hogy nincs egységesen elfogadott magyarázat arra, hogyan merül fel, alakul ki a kultúra – akár a csoport makroszintjéről, akár az egyén mikroszintjéről beszélünk (Adams – Markus 2004, Huntigton – Huntington 2000, Inglehart – Norris 2009, Putnam 1993, Nguyen - Fülöp 2003, Schwartz 1994). Ennek hiányában pedig nincs semmilyen, a formális intézmények kialakítására vonatkozó, letesztelt modell és technológia. A legtöbb munka odáig eljut, hogy azonosítja az értékbeli eltéréseket a hazai, jelenlegi és a jogállami ideális helyzethez (vagy akár csak a nyugat-európai mintákhoz) képest, de nem tud mást tenni, mint ajánlásokat megfogalmazni az intézményi tervezésre vonatkozóan. Nagyon sok kutatás egyszerűen csak azt tanácsolja, hogy a jogállami értékrenden alapuló intézményt kell létrehozni, majd működtetni, amíg azok a demokratikus normák elterjedésével szervesülnek, beágyazódnak – legalábbis elméletben. Ezek az ajánlások két feltételezésre épülnek. Az egyik szerint egy emberi közösségben minden kívülről, a közösségen kívülről érkező értékrendet, kulturális mintát, intézményt automatikusan be lehet vezetni. A másik szerint ha a közösségen kívülről érkező értékrend, kulturális minta, intézmény ellenállást szülne, azt annak ellenére létre lehet hozni és működtetni lehet őket. Ezek a feltételezések nem teljesülnek automatikusan. Simai Mihály egy konferencia felszólalójaként arról beszélt, hogy egy-egy nagyobb reform hatására létrejövő intézmények körülbelül 15 év alatt válnak beágyazottá. A lényeg nem is a beágyazódási időszak pontos időtartama, abban megegyezés uralkodik, hogy hosszú távról beszélhetünk. A probléma sokkal inkább az, hogy nem tudjuk, csak sejtjük, hogy mi történik az új értékrend bevezetése és az intézmények

társadalmi szervesülése közti időszakban. Ez egyfajta fekete doboznak számít a társadalomtudományi értékutatások számára.

Az elterjedt társadalomtudományi logikai ív szerint az értékek megjelennek a társas normákban, illetve a formális intézményi szabályokban. A normákból és a szabályokból épülnek ki a személyes hiedelmek, amelyekből aztán az attitűdök származnak. Az attitűdök pedig bejósolhatóvá teszik a viselkedést. Így az értékek és a viselkedés között közvetett, implicit hierarchikus kapcsolat létezik (Csepeli 1989, 264-265. o., Csepeli – Prazsák 2010, 203. o., Füstös – Szalma 2010, 24. o., Varga 2003, 253., 405. és 420. o.). Ez a logikai ív mára már azonban erősen kérdésessé vált. Túl azon, hogy az attitűdök és a viselkedés közti kapcsolat sokkal összetettebb, mint azt korábban gondolták, ráadásul kétirányú (Hewstone et al. 2003, 233-235. o. és 247-248. o., Smith-Mackie 2007, 303-304. o., Csepeli 1989 270. o.). De ezen felül – statikus szemléletéből fakadóan - nem veszi figyelembe a közösség belső dinamikáját: ugyanazon érték, vagy norma mást jelenthet más és más közösségek számára. Természetesen ekkor nem az alapérték tartalma változik, hanem a közösség belső feszültsége, rendezetlen konfliktusai bukkannak fel és színezik át az adott érték értelmezését (Whitaker - Liebermann 1964). Tehát ekkor ennek az átértelmezésnek közösségi szintű funkciói vannak, a csoport valami más folyamatát próbálja meg az értékvitával kifejezni. A vita tartalma alapján hiba lenne egyértelmű következtetéseket levonni a közösség kultúráját illetően.

2.2. Az egyéni értékrend és a család

2.2.1. Az egyéni értékrend kialakulása

A fent említett mindkét értelmezési kérdés persze elméleti problémára vezethető vissza: nincs egységes elméleti modell és emellett kevés általánosítható kutatási eredményt ismerünk, amely arról szólna, hogy egyéni szinten az emberek miként sajátítják el, internalizálják a külső, közösségi szint kulturális mintázatait és kapcsolódnak a közösség belső dinamikájához: hogyan élik meg és egyben alakítják maguk is a csoport alapértékeit, gyökereit, fejlődési fordulópontjai, örömet, bánatát, traumáit, félelmeit. (Adams – Markus 2004, 357. o.)

Azt gondolom, hogy az egyén és a közösség kapcsolatában nagyon jelentős a család hatása. Ennek vizsgálatához azt tételezem fel, hogy az egyéni értékrend két, szorosan összefonódó, párhuzamosan ható forrásból, egy belsőből és egy külsőből származik.

A külső forrást olyan közösségek kultúrája jelenti, amelyekben az egyén beleszületik, vagy hosszabb időn keresztül él, vagy amellyel valamilyen helyzetnél fogva hosszabb időn keresztül kapcsolatba kerül. Miért fogadja el ezeket a mintázatokat az egyén? Egy lehetséges pszichológiai indíttatású magyarázat az, hogy ezeken keresztül képes kapcsolódni a közösség többi tagjához: a kulturális minták alkalmazása, internalizálása egyben a többiekkel való viszony mélyebb és szélesebb körű megélését is lehetővé teszi. Egy lehetséges szociálpszichológiai indíttatású magyarázat azt emelné ki, hogy a kulturális mintázatok alkalmazásával egyrészt kiszámíthatóbb mások számára az egyén viselkedése, és ő is könnyebben tervezheti a többiek reakcióit. Másrészt így az egyén kimutatja a többiek felé, és ő is átérezheti a csoporthoz való tartozását.

A belső forrást a személyes tapasztalatok, és az azok alapján meghozott személyes döntések jelentik, ahol a személyes tapasztalat nemcsak egyszerűen egy történés kognitív értelmezését jelenti, hanem azzal párhuzamosan a történéskor előbukkanó érzelmeket, az egyén önmagára és a helyzetre vonatkozó percepcióját, valamint az egész élmény mély személyes alapvággyakkal való összefonódását is.

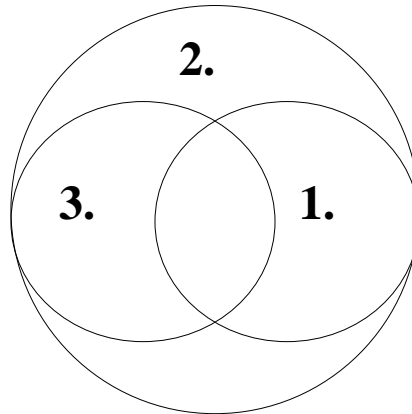
A külső forrás nemcsak a minket körbevevő kultúrára és fizikai környezetre vonatkozik, bár annak hatása valószínűsíthetően a legerősebb. Ide tartozhat egy online közösséghez való csatlakozásunk, munkahelyi közösség, egy műalkotás, amelyet soha nem látunk személyesen, egy épület, vagy táj, ahol soha nem jártunk, de létrejöttükben és létezésükben rejlő kulturális mintázatokat valamilyen mértékben elfogadjuk és megéljük. A külső forrásból származó elemek elfogadásáról és megéléséről belső döntés születik. Lehet, hogy ez a döntés öntudatlan, de akkor is belülről származik. Ebből a szempontból talán értelmetlennek tűnik a külső és a belső szétválasztása, de mint láttuk, a külső és a belső forrás egyrészt nem teljesen fedi egymást, másrészt az egyén és közösség kapcsolatának vizsgálatához érdemes szétválasztani egymástól az egyébként összekeveredő, összeolvadó két elemet.

További feltételezésem szerint ebben az összekapcsolódásban a család kulcsfontosságú szerepet játszik. Mert akár külső, akár belső forrásból származik az adott kulturális mintázat, vagy érték, a családban módosulni fog annak jelentéstartalma, pontosabban inkább egyfajta új tartalommal, jelentéstöbblettel gazdagodik. Ezt a jelentéstöbbletet az adja, hogy egy adott kulturális mintázat, vagy fókuszáltabban egy adott érték az önmagában hordozott jelentésén túl a családi rendszer működésében további értelmet nyer. Ez azért történhet meg, mert a családi rendszer folyamataiban felhasználásra kerül – még egyszer: függetlenül az önmagában hordozott jelentéstől. Minél fontosabb a családnak az adott érték, annál inkább átszínezi azt a családi történések – vélhetően a külső forrásból származó legnagyobb hatású, legfontosabb

értékei az adott ország és régió kultúrájából erednek, ahol a család él, valamint a család származási országainak és régióinak kultúrájában gyökereznek, ahonnan a család származik. A család természetesen itt nemcsak a házastárs szülők-gyermekek közösségre utal, hanem mindarra a közösségre, amelyekben az egyén huzamosabb ideig él, és amelyek családi funkciókat töltenek be.

Lehetséges – a Schwartz-féle értékstruktúrából példálózva (Schwartz 1994) -, hogy az apa fontosnak tartja az önállóságot, az önkompetenciát. Az önállóság megélése azonban a feleség, a mindenkor anyja ellenében történik, akinek elvesztésétől retteg az apa. Olyan rituálékat alakítanak ki, amelyek biztonságot adnak, kerülnek kapcsolati problémáik megtárgyalását, a kapcsolatukban az apa igazából függő személyként, gyermekként vesz részt. A tartalmilag önállósággal hirdetett, és a következő generációnak átadott alapérték éppen az ellenkező jelentésű megéléssel telik meg, ebben az értelemben használom a jelentéstöbblet szót. Grouzet aspirációs irányjaiból példát választva (Grouzet et al. 2005): lehetséges, hogy a szülők a belső értékek, önmagunk elfogadásának fontosságát hangsúlyozzák a külső anyagi javak és a másoknak magunkról kívülre közvetített kép fontossága helyett. De mindehhez egy olyan diffúz családszerkezet társul, ahol a tagok képtelenek önmagukban kezelni egyéni feszültségüket. Ahogy feszültté válnak, szükségük van a többiekre – akár azért, hogy őket felhúzza továbbadják saját feszültségüket, akár azért, hogy a többiek egyszerűen csak megnyugtassák őt. Emellett önértékelésük nem az önmagukba vetett szilárd meggyőződésen, hanem a többiek pozitív visszajelzésén alapul. Minden olyan pillanatban, amikor önmagukkal kellene szembenézniük, önmagukat kellene megnyugtattatniuk, azaz önmagukat elfogadniuk, visszarettennek ennek lehetőségétől és égető szükségük van a többi családtagra. Itt tehát a belső értékek anyagi javakkal való szembeállítás, mint olyan kultúrabeli elem, amelyet a család hangsúlyosan felvállal, kiegészül az ezzel ellentétes irányú családi dinamikával. Az egyéni családtag ragaszkodik az elveihez a külvilággal szemben, de elvárja, hogy ebben a pozíciójában a többiek elismerjék.

Fontos kiemelni azt is, hogy a „jelentéstöbblet” szó önmagában talán elsősorban kognitív jellegű kiegészítő sémák felmerülésére utalna, pedig – csakúgy, mint a személyes értékrendszer forrásainak esetében – jóval többről van szó. A jelentéstöbblet egyszerre tartalmazza az adott érték családi rendszerben való tartalmi értelmezéséből fakadó teljes intrapszichikus lenyomatot.



1. ábra. Az egyéni értékrend forrásai - 1. – Közösségi kultúra, 2. – Személyes tapasztalatokon alapuló egyéni döntések, 3. – Családi hatás

Az egyéni értékrend két, külső és belső forrására vonatkozó feltételezés, valamint a külső és belső forrás család általi összekapcsolásának feltételezése több következménnyel jár.

Az első az, hogy a családterápiás elméleten alapuló családi jellemzők és a jelentéstöbbség összefüggnek egymással. Mert a családterápiás elméleten alapuló családi jellemzők azok, amelyek dinamikáján keresztül a jelentéstöbbség felmerül. Így a jelentéstöbbség együtt mozog olyan családi jellemzők jelenlétével, mint a család struktúrája, az alrendszerek minősége, nyílt, vagy zárt jellege, a családi funkciók betöltésének alrendszeri dinamikája, az interakciós mintázatok, a tagok személyes integráltsága, önértékelésének foka, belső erőforrásaik elismerése és használata. Picit leegyszerűsítve talán az is elmondható, hogy a jelentéstöbbség összességében a család változással kapcsolatos viszonyából, változási „kapacitásából” fakad.

A második következmény az, hogy a jelentéstöbbség ugyan nem befolyásolja az eredeti alapérték tartalmát, de annak alkalmazását, viselkedésre lefordítását igen. Ami a külső forrást illeti, a család mintegy „átengedi” magán keresztül az egyénhez a közösségi kultúrát, átdolgozza magán keresztül az egyén számára. A családi rendszer önmaga lenyomatát is rátéve juttatja el és fogadtatja el az egyénnel az értékek rendszerét. A családterápiás megközelítéssel vizsgált családi jellemzők, a családszerkezet, és az abból fakadó családi dinamika nem az egyén alapértékrendszerét befolyásolják. Ezek a családi jellemzők a többségjelentésen keresztül arra hatnak, hogy az egyén miként éli meg az értékeket és miként alkalmazza a társas együttműködésben. Továbbá a társas együttműködés minél speciálisabb területét érinti az alkalmazás, annál nagyobb jelentősége lesz a családban elsajátított megélésnek és gyakorlatban való használatnak, azaz a családi jelentéstöbbségnek.

2.2.2. Egyéni értékrend, közösségi értékrend, családi jellemzők

Összefoglalva az eddigieket elmondható, hogy az egyéni értékrend kialakulását három összetevő befolyásolja. Egyrészt az eredeti közösségi értékrendszer, vagy közösségek értékrendszerei közvetlenül. Másrészt az egyéni tapasztalatok és az abból eredő személyes döntések. Ez a kettő jelentős részben, de nem teljesen átfedi egymást, egymásba olvad. A befolyásoló tényezők harmadik eleme a család, pontosabban a családterápiás megközelítés által a családi dinamika leírására alkalmazott jellemzők. Ezek az első és a második tényezőt, a külső és belső forrást kiegészítik, és ezzel az egészséges értékstruktúrát módosítják is egyben.

Ez a három tényező pontosan a disszertáció kiinduló problémájának illusztrációja, azt mutatja meg, hogyan teremthető, hogyan teremődik harmónia az egyén és a külvilág között. Az érték és kultúrakutatás fogalomkészletét alkalmazva ez a harmónia mind a külvilág, mind az egyén oldaláról megragadható. A külvilág, a közösség és a környezet oldaláról úgy írható le, hogy a kultúra, amelybe az egyén beleszületett, amelyben huzamosabb ideig él, vagy nagy hatással van rá, és az erre a kultúrára épülő formális és informális közösségi intézmények az egyetemes alapértékek adott kultúrának megfelelő interpretációját közvetítik. Ezen felül ez a kultúra és az intézmények lehetővé teszik mindenki számára a közösségi együttműködésbe való bekapcsolódást. Ez a harmónia külső olvasata. Az egyén belső világának oldaláról pedig úgy írható le, hogy az egyén saját belső erőforrásaira támaszkodva, önmagáért felelősséget vállalva képes megtalálni és elfogadni helyét a külvilágban, a közösségben és a környezetben. A külvilágban saját belső világa rendjének, erejének tükörképét látja. Ez a harmónia belső olvasata.

A család szó semmiképpen nem szűkíthető le a házastárs szülők és gyerekeik leegyszerűsített csoportjára, mert ezen a téren hatalmas változatosság mutatkozik. A család definíciójának rendkívül összetett, ez a következő fejezet témája. Itt most elég annyit hangsúlyozni, hogy a „család” szó, mint kategória arra a csoportra, azokra a csoportokra utal, amelyek – a strukturális családterápiás iskola fogalmait alkalmazva - a családi funkciót betöltik az egyén életében, vagy – még fókuszáltabban, a Virginia Satir-féle családterápiás iskola fogalmaival - akik az egyénnel annak gyerekkorában az elsődleges kapcsolati háromszöget alkották.

A fentiek gondolatmenet alapján pedig az feltételezhető, hogy az egyén és a külvilág közti életteli harmónia úgy alakul ki, hogy a család ott létezik a kettő közt. A harmónia letéteményese tehát a család oly módon, hogy a család az, amely a külső és belső között közvetít és egységbe is forrasztja azokat. Ebben az értelemben a család kulcsszerepet játszik az egyén és a közösség közti kapcsolat megvalósításában.

3. A családterápia

A fejezet célja, hogy olyan szempontú rövid összefoglalót adjon a családterápia fogalmáról, elméleti alapjairól, terápiás irányzatairól és történeti trendjeiről, amely megfelelő alapot ad a későbbiekben a családterápia családi vállalkozásbeli alkalmazási lehetőségeinek áttekintéséhez.

3.1. A családterápia definíciója

3.1.1. A család fogalmáról

A családterápia definíciójának meghatározásánál többértű nehézségekbe ütközünk. Egyrészt kérdéses a „család” szó meghatározása. A családterápia eredeti fókusza szerint a múlt század közepén házasság, heteroszexuális párt és gyermekeiket értette alatta. Mindez napjainkra további, egyre burjánzó, folyamatosan bővülő kategóriahalmazzal egészül ki. Az új témák közé tartoznak a nagyon korai, illetve a késői házasságok, a különböző kultúrákból és népcsoportokból érkezettek házassága, nevelőszülők és gyermekeik kapcsolata, a gyermekek rokonok általi informális adoptálása, a házasság nélkül együtt élő párok és korábbi házasságokból hozott gyermekeik által alkotott család, a meleg és leszbikus párok, és az általuk örökbefogadott gyermekek által alkotott család – a példák sorát tovább lehetne folytatni. Ha a család fogalmát szeretnénk leírni, akkor a témák - és így a lehetséges kategóriák - csak egyre szélesednek és mélyülnek.

Ha általános leírást szeretnénk adni, talán úgy fogalmazhatnánk: családot azok az emberek alkotnak, akik - a jogi, vagy vérségi kapcsolat mellett, vagy azok hiányában - úgy döntöttek, hogy szoros, közeli rokoni kapcsolatban élnek együtt az életüket. Carter és McGoldrik mutatott rá arra, hogy a családok olyan csoportok, amelyekre különleges szabályok érvényesek (Carter - McGoldrik 1999). Egyrészt ha valaki már egyszer családtag volt, arról soha nem mondhat le véglegesen, nem léphet ki a csoportból. Másrészt a családban egy családtagot sem lehet eltávolítani, pótolni, vagy helyettesíteni. Az illető nemcsak egyénként, hanem a család adott tagjaként is különleges, egyedi és megismételhetetlen.

A család egyben olyan többgenerációs érzelmi rendszert is alkot, amely igyekszik a tagok és a rendszer fenntartásához, belső fejlődéséhez és külvilághoz való kapcsolódásához köthető célokat elérni. A rendszer olyan struktúrát alakít ki, amellyel leginkább képes ezen

célok eléréséhez szükséges funkciókat betölteni. Mivel léteznek általános, családtagokra és családra érvényes célok, ezért létezik ehhez illeszkedő általános struktúra is, amelynek mentén lehetségessé válik a család fogalmának leírása és megragadása. Ilyen általánosan érvényes cél például a harmonikus párkapcsolati élet, a családfenntartásban, a házimunkában és annak szervezésében, esetlegesen a gyermeknevelésben való kölcsönös és egymást támogató részvétel, gyermekek számára a megfelelő érzelmi, fizikai, mentális, nevelési és fejlődésbeli támogatás elnyerése, a szociális együttműködési és együttélési normák megismerése. A kapcsolódó struktúra pedig a családtagok által alkotott alrendszerek olyan együttese, amely elősegíti az előbbi konkrét célok megvalósítását: létezik egy döntéshozó, a gyermeknevelést és minden háztartásbeli feladatot megszervező alrendszer, tradicionális esetben ezt a férj és feleség, illetve a pár két tagja alkotja. A párkapcsolati alrendszer egy másik alapvető fontosságú alrendszer a struktúrában. Minuchin szerint a családi diszfunkció többféle struktúrából kifejlődhet, de ha ez a párkapcsolati alrendszer működik diszfunkcionálisan, akkor – annak központi szerepe miatt - a struktúrán keresztül közvetlenül az egész rendszerre kisugárzódik (Minuchin 2006). Hasonló általános egység a gyermeki alrendszer, amely a gyermekek fejlődésének, tanulásának, szocializációjának ad keretet. Az alrendszerek közti hierarchia világosan kirajzolódik, ahogy a rendszer funkciói betöltése közben, az egyes célok elérésében az alrendszerek együttműködnek egymással. A struktúra részét képezik az egyének, a különféle alrendszerek és a család egésze és a külvilág közti határok is.

Az, hogy a család milyen célok elérésére törekszik, azaz, milyen funkciókat igyekszik betölteni a rendszer, függ a nemi szerepektől. Az erős, határozott, családot eltartó, döntéshozó férfi és a családja mellett otthon maradó, gyermekeket nevelő, háztartást vezető nő hagyományos szerepe, és a (bármilyen áron fenntartott) élethosszig tartó házasság sémája az utóbbi évtizedekben nagyon erősen erodálódott. A nemi szerepek közti határ elmosódott - mindezt megfűszerezi a különböző vallási háttérű, nemzetiségű, különböző jövedelmi osztályból és foglalkozási háttérű szülőktől átvett és tanult örökség. Egyértelmű szociális kapaszkodók hiányában az együttélést választó utódok akkor tudnak élni személyes döntési szabadságukkal, ha önmagukat és egymást folyamatosan megismerve megtanulják: hogyan tudják lerázni azokat a kulturális és nemi szerepeket, amelyeket nem tekintenek magukra érvényesnek, és hogyan tudják rugalmasan fenntartani ugyanezen szerepek közül azokat, amelyeket fontosnak és lényük, identitásuk részeként kezelnek (Tóth 2006, 84. o.).

A családokat vizsgálva azt látjuk: az is jellemző rájuk, hogy interakcióik stabil, együttműködésen alapuló, szándékolt és ismétlődő mintázatokat mutatnak. Ezeket a mintákat a tagok a legtöbb esetben észre sem veszik, nem is tudatosítják, vagy ha észre is veszik, nem értik

funkciójukat. Az interakciós minták alapja egyszerre verbális és nonverbális kommunikáció, amelyeket a családtagok mintegy rituálészerűen újra és újra lefolytatnak. A rituálét azért üzi mindenki, mert biztonságot ad: a múltban sikeresnek bizonyult, kereteket ad a változáshoz és a jövő előrejelzéséhez, és abban is segít, hogy kapcsolódjanak a közösséghez, amelyben a család él (Goldenberg – Goldenberg 2008).

A rituálék megfigyelése nem egyszerűen egy analitikus eszköz a terapeuta számára a család megismerésében. A posztmodern családterápiás irányzat képviselői arra hívják fel a figyelmet, hogy a rituálékon keresztül közvetlenül a család belső valóságához kapcsolódhatunk. A posztmodern iskola azt hangsúlyozza, hogy nem létezik egyetlen, elfogadott valóság. Mindenki ezerféle történetet, érzést, történetet őriz magában arról, hogy mi történik a családban és csak ő tudhatja pontosan, mit is jelent mindaz számára, aminek hangot ad, és ahogyan viselkedik. Ezért a családtagok által terápián elmesélt történeteket nem lehet, nem is szabad értelmezni, mert azok jelentése külső szemlélő számára nem mérhető fel a maguk teljességében. Ezek a történetek aztán persze a család belső valóságában igazolják a fent említett visszatérő interakciós minták szükségszerűségét és fontosságát.

A család fogalmának objektív, leíró meghatározását talán megnehezíti annak sokszínűsége és változatossága, amelyek lehetőséget adnak egy világos családkategória megfogalmazására, de azt ugyanakkor összetetté és bonyolulttá is teszik egyben. Érdekes azzal is foglalkozni, hogy milyennek látják maguk a családterapeuták a családot, ha úgy tetszik, milyen a családterapeuták narratívája a családról. Ez egészen biztosan szubjektív definíciót ad, de talán minden más kategorizálásnál különlegesebb és érzékletesebb képet ad erről a közösségről.

A családterápiás mozgalom képviselőinek véleménye meglehetősen ambíciózus a családot tekintve: a család az emberi lét eleje és vége és minden, ami e két végpont között található. Fogantatásunk, születésünk, neveltetésünk, fejlődésünk ide köt bennünket (Satir et al. 2006). A jól funkcionáló család az a biztos pont, ahol menedéket és vigaszt találunk, ahova visszavonulva feltöltődhetünk és erőre kaphatunk (Minuchin 2006). Ebben a közösségben a tagok minden más emberi csoportnál erősebb szálakkal kapcsolódnak egymáshoz (Böszörményi-Nagy 1987). A család elősegíti és fenntartja a családtagok pszichikai és fizikai működését, és mindezt nem úgy, hogy megőrzi egyedi jellegzetességeit, hanem azáltal, hogy önmaga is fejlődik (Boscolo – Cecchin – Hoffman – Penn 1987). Egyszerre képes a család egésze és a tagok egyéni céljainak megvalósításában és harmonizálásában segítséget nyújtani. A jól működő családokban mindezt a generációk természetes, kiegyensúlyozott folytonossága, a múlthoz, a jelenhez és a jövőhöz való folyamatos kapcsolódás, a kommunikáció tisztasága,

egyértelműsége és könnyedsége, valamint a tagok egyéni igényeinek tisztelete alapozza meg. (Satir et al. 2006)

3.1.2. A családterápia fogalmáról

Érdekes a családterápiát a hozzá eszmetörténetileg és elméletben is közel álló egyéni pszichoterápiával összehasonlítani. Mert maga a családterápia is részben az egyéni pszichoterápia alternatívájaként értelmezte magát és fejlődött tovább, és az összehasonlítás megmutatja a családterápia folyamatának főbb jellegzetességeit.

Az egyéni terápia fókuszában az intrapszichikus, belső konfliktusok állnak. A diszfunkcionális viselkedést okaként az egymással ütköző egyénen belüli erőket nevezi meg. A patológia érdekli, az, hogy mi a baj, mi a probléma, miért jöttek elő az egyéni tünetek. Ezzel szemben a családterápia érdeklődése egyszerre irányul az egyénre, a többi családtagra és a helyzetre, amelyek közös erőterében a tünet felbukkanhatott. A terápia során tapasztalt egyéni és családi működésekre úgy tekint, mintha az csak egy kis eleme lenne egy folyamatosan visszatérő és ismétlődő interakciós sorozatnak, amelynek sem az elejét, sem a végét nem lehet meghatározni. A diszfunkcionális viselkedést személyek közti interakciók keretében értelmezi. Nem a miértekre kérdez rá, hanem arra, hogy mi történik pontosan és mikor fordul a jelenség elő. Nem a tranzakciók tartalmára kíváncsi, hanem azok ívére, dinamikájára, folyamatára.

A családterápiában mindig a kapcsolat áll a terapeuta figyelmének központjában és erre irányulnak az intervenciók is. A cél nem az, hogy az adott családtag belássa és megértse viselkedése mögött meghúzódó okokat, hanem hogy a családtagok közti viselkedési mintázatok megváltozzanak. Az önkorlátozó, alacsony önértékelésen alapuló minták átalakításával, valamint a generációk közti kommunikáció stílusának és módjának megváltozásával változik maga a rendszer, és vele együtt változnak egyénileg a családtagok is. (Carr 2006)

A családterápiás megközelítés rendszerszemléletű és ebben a tekintetben nagyban támaszkodik a kibernetikus elmélet eredményeire (Goldenberg – Goldenberg 2008). A kibernetikus elmélet három központi alapvetésre épül. Egyrészt arra, hogy rendszerek viselkedése és struktúrája ellenőrzés alatt tartható, még hozzá visszacsatolási mechanizmusokkal történő szabályozással. Másrészt arra, hogy – legalábbis az első generációs kibernetikus elmélet szerint - a rendszerek külső szemlélő által független és objektív módon megfigyelhetők. Harmadrészt az elmélet feltételezi, hogy a rendszerekben úgynevezett reciprokális determinizmus érvényesül: nincs egyértelmű egyirányú oksági kapcsolat az események között, és a rendszerben megfigyelt jelenségekre nem a rendszert alkotó részek

viselkedése, hanem a rendszer, mint egész ad magyarázatot. Következésképpen soha nem a jelenség tartalma az érdekes, hanem jelenség folyamata, illetve az, hogy a jelenség a rendszer milyen belső folyamatára ad betekintést.

Mindezeket a családra alkalmazva a családterápia szerint az indexpáciens, az a családtag, akinek problémájával a család felkeresi a terapeutákat, csak tünethordozó. A korai családterápiás felfogás szerint – a váratlan külső események, vagy belső fejlődés következtében – a családi rendszer igyekszik ismét visszatalálni a homeosztázis állapotába, és a tünet nem más, mint egy erre irányuló rendszerszintű kísérlet: a tünet tehát diszfunkciót jelez: olyan interakciót, amely korábban működött, de a jelenben kontraproduktív. Az 1980-as évek óta megerősödött az a posztmodern felfogás is, amely az előbbi gondolatmenetet szkeptikusan fogadja. A posztmodern már a másodfokú kibernetikus szemléletből indul ki (Payne 2000). Az eredeti axiómákhoz képest azt vallja, hogy nem létezik független, külső megfigyelő egy rendszer esetében, mert már önmagában a megfigyelés ténye és a rendszerről való hipotézisalkotás hat magára az eredeti rendszerre is – a megfigyelő és a rendszer egy új rendszert alkot. Így a posztmodern családterápia szerint értelmetlen – és terápiában akár káros is lehet - minden olyan próbálkozást, amely a tünethez bármilyen értelmezést kapcsolna.

Fontos látni, hogy a posztmodern kritika nem a klasszikus családterápiás elméleteknek, hanem inkább a családterápiás praxisnak szólt, egy fajta terápiás megközelítést állított szembe a narratív és a szociális konstruktivista terápiás megközelítéssel. A különböző klasszikus elméletek teljesen világosan fogalmaznak: a tünet a rendszer folyamataihoz való kapcsolódást tesz lehetővé. Ahogy maguk a családtagok adnak neki értelmezési keretet, felsejlenek a rendszer belső áramlásai. Még a strukturális terápia is, amely – mint majd később látható – pontos szabályokat fogalmazott meg a funkcionálisan jól működő rendszerekre, ezzel nem a tünetek értelmezéséhez teremtett egyúttal keretet, nem korlátozta a terapeuták, a család, a terápiás tér szabadságát, hanem ahhoz adott kulcsot, hogy a terapeuta a rendszerszintű folyamatokhoz férjen hozzá.

A családterápia gyakran automatikusan rendszerekben gondolkodik. A rendszer minden további fenntartás nélkül egyenlő magával a családdal. A család, amely egy nagyobb közösség része, maga is alrendszere ennek a nagyobb rendszernek, és egyben kontextust nyújt a családon belüli házastársak, gyerekek, unokatestvérek, foci kedvelő családtagok stb. kiegészítő alrendszereinek. De rendszert alkot a terapeuta is a családdal, amely saját mintázatokat és szabályokat hoz létre. Ez a terápiás rendszer izomorfikus a családi rendszer egészével, vagy egy alrendszerrel: a családi interakciós minta a terápiás ülésen is megjelenik, csak nem az anya és a leány, vagy a férj és a feleség, hanem például a terapeuta és a feleség között. A rendszer

fogalmának ilyen összetett alkalmazása megerősítette az elméletet, de sokszor nehezzé teszi a terápia egészének és a terápiás folyamat alakulásának értékelését, amikor az elmélet és a gyakorlat között ellentmondás merül fel (Wynne et al. 1986). Az egyik legjellemzőbb ilyen pont éppen a „terápia” fogalma. A pszichoterápia hagyományos értelmezése szerint a „terápia” azt jelenti, hogy a terapeutához érkező „páciensek” betegek, és ezt a betegséget a terapeuta majd meggyógyítja. Ezt a felfogást a családterápia elutasítja. Sőt, ha manapság az egyéni pszichoterápiával foglalkozó szakembereket kérdeznénk meg, ezt ők is ilyen sarkítottan nagy valószínűséggel elutasítanák. Mégis, a fenti elutasított struktúrát sugallja az intézményi környezet („Klienseket küldök a terapeutához és fizetek azért, hogy a terapeuta „helyrehozza” őket.”) és sok esetben maguk a potenciális kliensek is („Beteg vagyok és a terapeuta majd megmondja, mi nem jó bennem, és hogyan változzam meg, hogy jó legyek.”).

A társadalomban élő elvárásrendszer - annak tudatos felismerése és kezelése nélkül - automatikusan hatni fog a terápiás térben, mint arra – különböző hangsúlyokkal, de - valamennyi terápiás irányzat felhívja a figyelmet. Mindenekelőtt igaz ez a feminista családterápiára, amely inkább a paternalisztikus kulturális mintázatok hatásaira koncentrált, illetve a posztmodern irányzatokra, amelyek egyenesen axiomatikusan kezelték a terapeutákban élő kulturális és személyes értelmezési keretek torzító hatását. (Hare-Mustin 1978)

3.2. A családi életciklus modell

A rendszerszemlélet alapján a család fejlődése semmiképpen sem lineáris folyamat. Mégcsak az sem fedti le teljesen a valóságot, hogy időben létezne egyfajta lineáris folyamat az egyén életútjából következően, mert az idő múlásával párhuzamosan a családtagok különböző generációi egyénileg más és más élethelyzetben keresztezik egymás útját, és ez más és más kimeneteket eredményez az egyéni életutak számára. Egy biztos: a család élettel teli rendszere az átalakulás és egy azt követő stabil időszak állandó kettős ritmusában él. A családi életciklus modell ennek a kettős ritmusnak a mintázatára vonatkozik (Carter – McGoldrick 1999). Azt mondja ki, hogy a családok nagy többsége találkozik bizonyos helyzetekkel, dilemmákkal, amelyek a tagok egyéni élethelyzete, a család társadalmi osztályának helyzete, a kulturális sémák és a történeti kor által determináltak. Ezek a rendszerszintű, családi dilemmák egyéni szinten különböző meghatározott fejlődési feladattal szembesítik a családtagokat (Duvall – Hill 1948). A rendszerszintű helyzetek között léteznek olyan egyetemes fejlődési pontok, amelyek

függetlenek a család struktúrájától, összetételétől és kulturális háttérétől. Ezek meghatározott eseményekhez kötődnek, amelyek kihívást jelentenek a család számára, így változási folyamatot indítanak és átalakulásra, illetve adaptációra készítetik a rendszert. Felbukkanásuk lehet előre jelezhető (a fiatalok elköltözése, fiatal pár összeköltözése, a házasság, gyermekek (különösen az első gyermek) születése, a gyermekek oktatási rendszerbe való lépése, a gyerekek kirepülése, a idős szülők gondozása, nyugdíjba vonulás, folyamatosan romló egészségi állapot, pár egyik tagjának halála) és lehet előre nem látható (természeti katasztrófa, váratlan elbocsátás, vagy váltás a karrierben, váratlan súlyos betegség, családtag halála stb.).

Ha egy család egy ilyen helyzettel kerül szembe, a kérdés mindig az, hogy elég rugalmas-e a rendszer ahhoz, hogy új interakciós minták merüljenek fel, amelyekkel a család túlélheti a krízisen és egyénileg is megerősödött családtagokkal új fejlődési pályára állhat. A fejlődés családi és egyéni szinten azáltal megy végbe, hogy a család szembenéz az új kihívásokkal, és közös megoldást talál rá, amely összhangban van a család létevel és a tagok egyéni céljaival. Ha valami megzavarja ezt a folyamatot, vagy a tagok képtelenek lezárni az elmúlt időszakot, esetleg képtelenek elfogadni az átalakulást, akkor a problémát tovább cipelik magukkal a következő fejlődési fázisba.

Eredetileg Duvall és Hill egy 1948-ban megjelent publikációjukban vázolták fel a modellt (Duvall – Hill 1948), amelyben különböző fejlődési szakaszhatárokat is megjelöltek. Ezt a modellt finomította aztán 1999-ben Carter és McGoldrick, kiegészítve az elméleti kereteket a kulturális, többgenerációs és szociokulturális hatásokkal is (Carter – McGoldrick 1999). A modell hangsúlyozza, hogy a rendszerszintű ciklusok mellett figyelemmel kell lenni az egyéni feladatteljesítésre: tehát léteznek családi és egyéni életciklus, és ezek folyamatos, élénk, kétirányú kapcsolatban állnak egymással.

1. táblázat. A családi életciklus általános fejlődési szakaszai

| Intakt család fejlődési szakaszai | Rendszerszintű feladatok <i>(amelyek megoldása a következő fázis eléréséhez vezet)</i> |
|-----------------------------------|---|
| 1. Felnőtté válás | - „kirepülés” az eredeti családi otthonból - A szülőkkel való kapcsolat megújítása - |
| | szeparáció a szülőktől és egyben új kapcsolódási formák megtalálása |

| | |
|--|---|
| 2. Összeköltözés | <ul style="list-style-type: none"> - barát/barátnő iránti elköteleződés - két külön családi rendszer egy közös alrendszere jön létre |
| 3. Házasság | <ul style="list-style-type: none"> - új családi kultúra kialakítása a korábbi kettőből - házastársi szerepek kifejlesztése |
| 4. A gyermekek érkezése | <ul style="list-style-type: none"> - a gyerekkel való kapcsolat kialakítása - a pár egymással való kapcsolatának újjáalakítása - az eredeti családi rendszerekhez való újrakapcsolódás |
| 5. Gyermekkor és gyermekek iskoláztatása | <ul style="list-style-type: none"> - Gyermek beilleszkedésének segítése a társadalmi intézmények világába - A gyermek fokozódó függetlenségének elfogadása, támogatása, a szülői autoritás és kompetenciák folyamatos fenntartása és átalakítása mellett - felmerülő házastársi problémák kezelése - a szülők karrierjével kapcsolatos problémák kezelése - az idősödő és gondozásra szoruló nagyszülők ellátása |
| 6. Gyermekek kirepülése | <ul style="list-style-type: none"> - A gyermek, mint független felnőtt egyén elfogadása - A gyermek önálló életének elfogadása - A szülők saját életének újragondolása, újraszervezése |
| 7. Generációs határok újraszervezése | <ul style="list-style-type: none"> - szülők kapcsolatának újjáalakítása (egymás elengedése – egymással és önmagukkal való ismételt szembenézés) - a nagyszülői szerep elfogadása |

| | |
|------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - saját szülők ápolási igényeinek fokozódása - a nyugdíjazással járó felszabaduló idő, csökkenő jövedelem, tevékenységbeli veszteség és az erősödő betegségek kezelése |
| 8. Nyugdíjas évek, özvegység | <ul style="list-style-type: none"> - Az öregkor elfogadása - Korábbi családbeli generációs szerepek átalakítása - családtag halálának feldolgozása, elfogadása |

(Forrás: Goldenberg – Goldenberg 2006, 33. o.)

A családi és egyéni szintű fejlődését indukáló tényezőket elemezve McGoldrick és Carter kétfajta stresszort különböztet meg: vertikális és horizontális stresszorokról beszélnek. Vertikális stresszorok az egymáshoz kapcsolódás és a családi működés azon mintázataira utalnak, amelyeket a család a korábbi generációktól kapott. Ilyenek például a családi attitűdök, történetek, várankozások, titkok, tabuk, de ide tartozik a biológiai, genetikai örökség is. A horizontális stresszorok azokat az előre látható és előre nem tervezhető eseményeket jelölik, amelyeket a család átélt működése során. Túl sok horizontális stressz bármilyen családot szétzilálna és diszfunkcionális működési módba hajszolna. Túl sok vertikális stressz pedig leszűkíti a család manőverezési kapacitását a jelenben, és képtelen megbirkózni egy meghatározott fejlődési fok feladataival.

A rendszerszemlélet fontos kategóriája az első és másodfokú változás. Elsőfokú változás olyan változás, amely nem jár a rendszer alapvető működési módjainak megváltozásával. Ha például a feleség eltöri a lábát és három hétig nem mozdulhat otthonról, akkor a család rugalmasságától is függően a családtagok időlegesen átszervezik mindennapjaikat, átveszik a feleség/anya által betöltött funkciók és szerepek egy részét. A másodfokú változás ezzel szemben a rendszer gyökeres átalakulásával jár. A rendszer olyan eseménnyel néz szembe, amelyhez csak a struktúra átalakításával, új interakciós minták kialakításával képes alkalmazkodni, például ha a feleség súlyos beteg lesz, amely évekig az ágyának szögezi. Ebből következően a családi életciklus modell fenti fejlődési fázisai valamennyien másodlagos változást indukálnak a rendszerben.

Fontos látni, hogy a fenti fokozatok intakt családokra érvényesek, ezek módosult változatai, illetve teljesen új fázisok jellemzőek válás és új, második, vagy azutáni házasság

esetén, meleg és leszbikus családoknál, illetve gyermeküket egyedül nevelő szülőknél. A családi életciklus modell kiindulási pontjai és alapjai természetesen rájuk is érvényesek.

A családi életciklus modellt sok kritika érte, főképpen az elmélet oldaláról. Többen aláhúzták, hogy a modell alapvetően leíró és nem magyarázó jellegű, a leírásból pedig nem következik semmi a családi, vagy párkapcsolati folyamat kezelését illetően. A kritika hangsúlyos eleme, hogy a szakaszok hangsúlyozásával elsikkad az igazán lényegi kérdés, egyikből a másikba való átalakulás folyamata. A modellt bírálták azért is, mert egyetlen nagy változási ívet feltételez, amikor pedig az egyének és a család egyaránt apró mikroátalakulásokkal haladnak a soron következő fokozat felé (Breunlin 1988). Laszloffy megközelítésbeli hibának tartja, hogy az életciklus modell fázisai azt sugallják, mintha ez egyrészt általánosan érvényes lenne általában minden családra, másrészt a terápia figyelmét a vizsgált generáció irányába torzítja. (Laszloffy 2002)

A kritikák ellenére elmondható, hogy a családi életciklus modell - a korlátait figyelembe véve - kiváló diagnosztikai eszköz. Azért, mert annak feltérképezésében segít, hogy a családtagok által megélt tartalmi probléma (például a család legkisebb gyermeke, aki a testvérei kirepülése után már csak hármában él a szüleivel otthon, az érettségi előtt hirtelen elkezd rosszul tanulni, vagy kimaradni az iskolából) milyen, a háttérben húzódó változási folyamatra utalhat. Ezzel együtt útmutatással szolgálhat a terápiás, vagy a konzultációs folyamat ívének felrajzolásakor, illetve a konkrét intervenciók megajánlásához is. (Goldenberg – Goldenberg 2006, 36. o.)

3.3. Családterápia és rendszerelmélet

A rendszerelmélet által megfogalmazott axiómák a családterápia alapvető elméleti és gyakorlati kiindulópontját adják. Az elméletet Ludwig von Bertalanffy fejlesztette ki és egy sor feltevést tartalmaz arra vonatkozóan, hogy miként tartja fent magát egy organizmus részei összetett interakciói által (Bertalanffy 1972). Az elmélet a részek helyett azok kapcsolatára fókuszál, ezek alapján foglalkozik a családterápia is a családtagok interakcióival a családtagok külön sajátos tulajdonságai helyett. A rendszerelmélet két feltételezésre épül: egyrészt arra az arisztoteliánus gondolatra, hogy az organizmus egésze több, mint egyszerűen a részek összessége, ebből következően egy rendszer sem érthető pusztán részei külön-külön való

vizsgálata által. Másrészt a rendszer a részek kapcsolata köré épül, így a részek szervezett és előre megjósolható módon lépnek kapcsolatba egymással. (Bertalanffy 1972, 410-413. o.)

Családra alkalmazva a rendszerelméletet elmondható, hogy bármely tag viselkedése hat az összes többi tag viselkedésére is, így egy tag viselkedésének elemzésekor a rendszer egészét kell megfigyelni. Továbbá egy új tag csatlakozásakor a rendszer nem egyszerűen megváltozik, hanem egy teljesen új rendszer alakul ki. (Goldenberg – Goldenberg 2008, Carr 2006)

A *családi szabályok* olyan rendezett, elfogadott interakciós minták, amelyek segítenek az egyes családi szerepek betöltésében, és gyakran korábbi generációktól örökölték. Ezek a szabályok a család által fontosnak vallott értékeket is leírják. A *családi homeosztázis* a család azon erőfeszítésére utal, amely igyekszik fenntartani a stabilitást és ellenáll a változásnak. Ha a rendszer akár külső hatás, akár belső változás nyomán elmozdul az egyensúlyi pontból, a homeosztázis mechanizmusa miatt igyekszik a korábbi, megszokott, és ezért biztonságosnak tűnő egyensúlyi állapotot elérni. A homeosztázis fogalmával kapcsolatban kritikaként elhangzott, hogy a család változás esetén nem a korábbi egyensúlyt igyekszik elérni, hanem egy állandóan fenntartható állapotba akar jutni, amely a változás ellen ható erők kibontakozása nyomán biztosan más lesz, mint a kiinduló egyensúlyi állapot volt. (Minuchin 2006, 61. o.)

A rendszerszemléletben a *visszacsatolás*, azaz a rendszer korábbi teljesítményéről szóló információ rendszerbe történő visszatáplálásának mechanizmusa biztosítja a kontrollt a rendszer felett. Ehhez kapcsolódva a családterápiában a *negatív visszacsatolás* a konfliktusok eszkalálásának eszköze, míg a *pozitív visszacsatolás* a stabilitás erősítésének irányába hat.

Az *alrendszerek* a rendszer azon részei, amelyek a rendszer meghatározott funkcióját hivatottak betölteni (pl. a felnőttek döntéshozói alrendszere). Valamennyi alrendszer saját kultúrával, szabályokkal, hatalmi struktúrával rendelkezik, egy családtag egyszerre több alrendszernek is tagja lehet. A különböző alrendszerek közti kapcsolat adja a család egésze struktúrájának vázát. (Imber-Black 1988)

A határok olyan láthatatlan falat képeznek, amelyek elválasztják egymástól az egyéneket, az alrendszereket és a rendszert egymástól és a külvilágtól. Mivel a határok segítségével definiálja egy családtag saját egyéni autonómiáját a rendszeren belül, illetve a határok adják meg az alrendszerek egymáshoz való viszonyát, a határok tartalmazzák tulajdonképpen a rendszer struktúrájának leírását, amely közvetlenül hozzáférhető a terapeuta számára. Mivel a struktúra éppen arról szól, hogy a rendszer milyen funkciókat tölt be, ezért a határok ennek a funkciónak a betöltését teszik lehetővé, vagy lehetetlenné is. Emiatt tartotta Minuchin a határokat, azok áteresztő képességét sokkal fontosabbnak a családi működés szempontjából, mint az alrendszerek felépítését (Minuchin 2006, 104. o.).

2. táblázat. A családterápia rendszerelméletből származó axiómáinak összefoglalója Carr alapján (Carr 2006, 67-68. oldal)

| Fogalom | Axióma |
|------------------------|---|
| Határok | <p>1. A család határokkal rendelkező rendszer és alrendszerekbe szerveződik.</p> <p>2. A család körüli határ leválasztja azt tágabb társas környezetétől, amelynek maga is egy alrendszerét alkotja.</p> <p>3. A család körüli határok az adaptáció és a túlélés érdekében félig áteresztőek kell legyenek.</p> |
| Mintázatok | <p>4. Valamennyi családtag és családi alrendszer viselkedését azok az interakciós mintázatok határozzák meg, amelyek összekötik egymással a családtagokat.</p> <p>5. A családi interakciók mintázatai szabályok által irányítottak és rekurzívak. Ezek a szabályok a családi interakció ismétlődő eseményeinek megfigyelésével felávzolhatók.</p> <p>6. A családi interakciók leírásakor, vagy értelmezésekor a cirkuláris okság elvét kell alkalmazni.</p> |
| Stabilitás és változás | <p>7. A családi rendszeren belüli folyamatok egyszerre akadályozzák és elősegítik a változást. Ezeket a folyamatokat hívják homeosztázisnak és morfogenezisnek.</p> |
| Stabilitás | <p>8. A családi rendszer egy tagja, az indexpáciens, vagy identifikált páciens problémás viselkedést fejleszthet ki, ha a család erőforrások hiányában nem képes a</p> |

| | |
|--------------|---|
| | <p>morfogenezisre. Az indexpáciens tüneteinek funkciója ilyenkor az, hogy fenntartsák a családi homeosztázist.</p> <p>9. A negatív, vagy másképpen a rendszer belső dinamikáját csökkentő visszacsatolás fenntartja és elősegíti a homeosztázist.</p> |
| Változás | <p>10. A pozitív, vagy másképpen a rendszer belső dinamikáját növelő visszacsatolás elősegíti a morfogenezist és egyre gyorsuló ütemű változáshoz vezethet.</p> <p>11. A rendszeren belüli egyének és részek szimmetrikus és egymást kiegészítő viselkedési mintázatokat mutathatnak, amelyek – ha ellenőrizetlenül maradnak – szétfeszítik a rendszert.</p> <p>12. A pozitív és negatív visszacsatolás új információt ad a rendszer számára és az új információ a rendszeren belüli különbözőségekről szól.</p> <p>13. Megkülönböztetünk elsőfokú és másodfokú változást annak megfelelően, hogy a rendszer viselkedése változik-e a szabályok adta kereteken belül, illetve hogy maguk a szabályok változnak-e.</p> |
| Összetettség | <p>14. A rendszerelméleten belül megkülönböztetünk elsőfokú és másodfokú kibernetikát, megfigyelt és megfigyelő rendszereket.</p> <p>15. Társas rendszereken belül a rendszer egyik részében felbukkanó rekurzív mintázatok előfordulhatnak és megismétlődhetnek izomorfikus módon a rendszer más részeiben.</p> |

| | |
|--|---|
| | 16. A társas rendszerekre irányuló intervenciók hatásáról csak valószínűségi állítások tehetők. |
|--|---|

Az áteresztő képesség nemcsak azt határozza meg, hogy milyen könnyű valamit átjuttatni a határokon, hanem azt is, hogy a rendszer mennyire könnyen csatlakozik az őt körülvevő környezethez. Ennek következményeire mutat rá a nyílt és a zárt rendszer fogalma. A *nyílt rendszer* esetében az információáramlás a rendszer és a külvilág között folyamatos és a rendszer könnyen kapcsolódik a külvilághoz. Másképpen fogalmazva a rendszer képes funkcióinak betöltésére úgy, hogy a külvilág képes hatást gyakorolni rá, és a rendszer is hat a külső környezetre. A rendszerelmélet fogalmait használva a nyílt rendszer negentrópiával rendelkezik – nyitott az új élményekre, hogy az elvásott, többé már nem használható mintákat lecserélje. Így persze annak is nagyobb az esélye, hogy szervezettebben fog működni és könnyebben talál új erőforrásokat önmaga számára. Ezzel szemben a zárt rendszer nem kapcsolódik megfelelően a tágabb környezethez, nem vesz tudomást bizonyos külső információkról és nem enged ki önmagáról sem bizonyos belső információkat. Entrópiával rendelkezik, azaz a nyílt rendszernél sokkal kitettebb a stressznek. Nagyobb az esélye, hogy krízis esetén nem hatásos válaszreakcióval szolgál, hanem fokozatosan regresszióba merül, tartósan korábbi fejlődési állapotába lép vissza, és így képtelen az adaptációra.

A családi rendszer maga is nagyobb rendszerekbe ágyazódik. Bizonyos diszfunkcionális működések nem a családi rendszerből, hanem a nagycsaládból, vagy a kulturális háttérből, esetleg az oktatási, szociális, vagy gazdasági intézményi környezetből kerülnek át a családba. Ezért a családi működések teljes megismeréséhez többen javasolják (Bronfenbrenner 1986, Henggeler-Bourdin 1990) a családot körülvevő *ökoszisztéma* elemzését is, amely során a terapeuta a család társadalmi és társas környezetét térképezi fel, benne családhoz kapcsolódó szereplők egymás közti kapcsolatait is. Így ha például a terápiára érkező családban az indexpáciens az iskolából kimaradó gyermek, és a családot ezért a szociális intézmény kötelezte terápiára, a terapeutának számításba kell vennie a család és az iskola, a család és a szociális intézmény, illetve a szociális intézményben dolgozó kapcsolattartók és az iskola közti viszonyt is.

A rendszerelmélet kritikusai szerint az elmélet által felvázolt rendszerszintű önmozgás és a visszacsatolás mechanizmusa túlságosan mechanisztikus, determinisztikus. Abból a feltételezésből indul ki, hogy valamennyi család rendszer is egyben, és ezzel automatikusan

feltételezi, hogy a rendszereket leíró fogalmakat minden család esetében alkalmazni lehet. Pedig a valóságban sok családnál nem is létezik olyan, hogy visszacsatolás, vagy homeosztázis. Ráadásul a felmerülő problémák okát mindig a családtagok egymás közti kapcsolataiban keresi, pedig sok helyzet oka a nemi szerepek különbségeiben és a kulturális háttérben gyökerezik. Egy, a feleségét rendszeresen bántalmazó férj esetében a rendszerelmélet arra mutat rá, hogy a partnerek egymást kiegészítő viselkedési mintázatokat fejlesztettek ki és a rendszer ezzel tartja fenn magát. Az előbbi kritika oldaláról viszont a feleség alávetettsége a rendszeren kívülről érkezett elem és önmagából a rendszer működéséből nem érthető. (Hare-Mustin 1978, De Jong – Berg 2013, 27. o.)

A kritikák ellenére fontos látni, hogy a rendszerelmélet abban segített a családterápiának, hogy fókuszpontját az egyéni viselkedési zavar lineáris ok-okozati értelmezéséről arra az érvényes családi környezetre irányítsa, amelyben a diszfunkcionális interakciók megjelentek.

3.4. Családterápiás iskolák

A családterápia a múlt század közepén keletkezett elméleti irányzat és gyakorlati megközelítés. Egyes amerikai pszichoanalitikusok már az 1920-as és 1930-as években is dolgoztak párokkal, de a családi hatások tudatos kezelése csak az 1940-50-es években merült fel általános jelleggel, érdekes módon nagyjából egyidőben, de egymástól függetlenül, több országban. A II. világháború katalitikus élményének lenyomata és annak társadalmi-gazdasági és politikai következményei még az élő valóságot jelentették a kor embere számára. Nem lehetett elfordulni a kérdéstől, hogy mi vezethetett nagy múltú, gazdaságilag magasan fejlett demokratikus országok fasizálódásához, mi vezetett a háborúhoz és hogyan lehet elkerülni egy újabb világháborút. Ehhez szorosan kapcsolódva merült fel a Föld erőforrásainak túlzott ütemű felhasználásával és a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos probléma. Viszonylag keveset tudtak arról, hogy az egyén és a csoport milyen mechanizmusokon keresztül kapcsolódik egymáshoz, és ezen mechanizmusok felderítése egyszerre kulcsfontosságúvá vált a fenntartható fejlődés tényezőinek beazonosításához és egy esetleges következő világháború megakadályozásához. Ebbe a fejlődési folyamatba tökéletesen illeszkedett a családterápia.

Mint ahogy arról már volt szó, a családterápiás mozgalom nem az intrapszichikus, hanem elsősorban az intrapszichikus és az interperszonális szint közti kapcsolat iránt érdeklődött. Egyértelműen szembehelyezkedve a kor egyéni fókuszú, pszichodinamikus,

biomedikális intervencióival azt találta, hogy a javulást mutató páciensek, visszahelyezve őket az eredeti családi rendszerbe regressziót mutattak, a diszfunkcionális viselkedés ismét megjelent vagy a páciensnél, vagy egy másik családtagnál. Ezért a tüneteket az egész család működésének keretein belül kell értelmezni.

Ez a felfogás és az ebből fakadó gyakorlati következmények kezdetben maguknak a családterápia alapító személyiségeinek is szokatlannak, túlzottan újszerűnek tűnt. Például Virginia Satir egyik kliense határozott javulást mutatott, amikor az egyik ülésen felmerült, hogy meghívják a következő találkozóra az anyát is. Satir azt vette észre, hogy az anya mellett a lány működése a kezdeti tüneteket kezdte el mutatni. A terápiát ezután a lánnyal és az anyával közösen folytatták, a lány viselkedése stabilizálódott, egészen addig, amíg ismét felmerült, hogy talán az apát is érdemes lenne bevonni a folyamatba. Amint a soron következő alkalommal az apa is jelen volt, a kliens regresszióba került és ismét a kezdeti diszfunkcionális minták kerültek túlsúlyba viselkedésében. Ekkor tudatosodott Satirban igazán a családi környezet fontossága, ez volt számára a fordulópont. (Satir 2006)

Egy másik híres családterápiás szakember, az eredetileg pszichiáter végzettségű Murray Bowen a skizofrénia okait kutatva jutott el a családig. Kezdetben azt a hipotézis igyekezett igazolni, hogy a skizofréniát jelentős mértékben a páciens és anyja közti viszony minősége határozza meg. Ez a kezdeti hipotézis, amit azóta már egyértelműen cáfoltak, az anya gyermek kapcsolatot még külső változóként kezelte. Bowen a kutatásai alapján azt találta, hogy a terápia során a pszichiátrián bentlakó páciensek differenciáltságának foka egyre nőtt. Amint hazakerültek azonban, a differenciáltságuk visszaesett, sokszor a kezelés előtti szintre. Differenciáltságuk a családi rendszerben alakult ki, a család egy adott differenciáltsági szinten működött és ehhez kapcsolódott az egyéni differenciáltság foka. Hiába mutatott javulást az egyén távol a családtól, ha hazatért, az otthon maradtakkal csak a megszokott differenciáltsági fokhoz tartozó interakciós mintákkal volt képes kapcsolódni. (Bowen 1976)

A családterápia önmaga is több forrásra épülve bontakozott ki, nagyhatású, egyszerre az elméletben és a gyakorlatban is otthonosan mozgó személyiségek integráló hatása révén, mint amilyen Gregory Bateson, Murray Bowen, Salvador Minuchin vagy Virginia Satir. Ezen források első körét az egészségügyben felbukkanó gyermeknevelési elveket, házassági tanácsadást és szexterápiát népszerűsítő mozgalmak jelentették. A terápia elméleti alapjait olyan segítői és pszichológiai tudományágak adták, mint a szociális munka, a pszichiátria és a klinikai szakpszichológia. A családterápia alapjainak harmadik nagy pillérét a csoportterápiás intervenciók megközelítések jelentik, azaz a pszichoanalitikus csoportterápiák, az encounter

csoportok, a Gestalt-terápia, és a pszichodráma. A családterápia létrejöttében végül fontos szerepet játszottak olyan kutatási irányok, amelyek tartalmi fókuszukkal elősegítették az új megközelítés kifejlődését, mert vagy eredményeik közvetlenül hasznosíthatóak voltak a családi rendszerek működésének megértésében, vagy mert a kutatási probléma szükségessé tette addig nem látható családi hatások felmérését. Ilyen volt a skizofrénia okait feltérképező kutatási erőfeszítés, illetve a csoportok működési dinamikáját vizsgáló szociálpszichológiai ihletettséggű munkavégző csoportokkal kapcsolatos és szerepelméleti kutatások. (Carr 2006)

A családterápia elméleti és gyakorlati forrásainak gazdagsága egyben azt is jelenti, hogy a családterápián belül is rendkívül változatos, egymástól bizonyos dimenziókban homlokegyenest különböző iskolákat találunk. Bár a jelenlegi trendek az elméletek integrációjáról és a gyakorlati eklekticizmus erősödéséről szólnak, a tradicionális iskolák elméleti konstrukciói közti különbségek elég mélyek ahhoz, hogy megakasszanak minden olyan próbálkozást, amely egyfajta általános családterápiás szuperelmélet kialakítására törne. A változatosság következménye az is, hogy nem könnyű olyan általános kategóriákat fellelni, amely alapján ezeket az iskolákat egyértelműen és jól el lehetne különíteni egymástól.

Nagyon sokak által alkalmazott felosztás a rendszerszemléletű és a pszichodinamikus iskolák elkülönítése (Goldenberg – Goldenberg 2008). A pszichodinamikus iskolák a pszichoanalitikus hagyomány talaján állnak, azt fejlesztik tovább és alkalmazzák a családra. Abból a feltételezésből indulnak ki, hogy a kliensek belső világában két alapvető belső erő hat. Az egyik az ismétlés, a másik a korrekció „kényszere”. Az ismétlés a korábban sikeresnek bizonyult viselkedési és interakciók minták folyamatos újra és újraalkalmazására vonatkozik, még abban az esetben is, ha az diszfunkcionálisnak bizonyul. Az ismétlés mögött a biztonságsszükségletünk áll, félelem az újtól, a változástól. Korrekció arra a belső gyógyító erőre utal, amely a személyes, illetve a kapcsolati szintű sérüléseinket, elakadásaink begyógyításának irányában hat. A pszichodinamikus időszemlélet egyszerre terjed ki a kliensek múltjára és jelenére, pontosabban a múlt jelenlegi kapcsolatokban betöltött szerepére. Feltételezése szerint az eredeti szülő-gyermek kapcsolatokban fixálódunk, és ezek bukkannak fel a jelenben. Egyszerre akarjuk ezeket a fixációkat feloldani, illetve ismételni azokat a helyzeteket, amelyek a fixációt fenntartják. A terápiás kapcsolat a kliensek és a terapeuták között egyben korrekciós kapcsolat is. Lehetővé teszi a múltbeli projekciók, azonosulások felismerését, az ehhez kapcsolódó érzelmek tudatos megélését az „itt és most”-ban. Ezek az elméletek a mély projekciókra, a láthatatlan összefüggésekre figyel.

Ezzel szemben a rendszerszemléletű iskolák csak a jelenre fókuszálnak. Számukra nem elsődleges, hogy a kliensek honnan jöttek, miért mutatnak bizonyos viselkedést. Sokkal inkább fontosabb az: hogyan viselkednek az „itt és most”-ban. A múlt úgyis a jelenben mutatkozik meg, és az egyéni viselkedést nem a családtag múltjának tükrében, hanem a családi rendszer tüneteként kell értelmezni. Elsősorban a rendszer működési módja, az alrendszerek által betöltött funkciók érdeklik őket, és maga a tünet, amely szerintük abban segít, hogy a rendszer egyensúlyban maradjon. A családi rendszeren belül két erő hatását feltételezik: a változást és a stabilitást. Ennek dialektikája hat a családra, ez mozgatja a családot. A rendszerszemléletű megközelítés abból indul ki, hogy a családi rendszer a stabilitás és változás megfelelő arányával a homeosztázist igyekszik elérni és így törekszik az egyensúlyra. A homeosztázis pedig negatív visszacsatolással szabályozható. Az alapfeltételezésekből következik az is, hogy a változási folyamat, amelyen keresztül a terapeuta kíséri a családot a terápiás ülések között is folyamatosan zajlik. Éppen ezért ezt a külön töltött időt is a változás szolgálatába kell állítani, például házi feladat adásával.

A pszichodinamikus és a rendszerszemléletű iskolák elkülönítése, azaz az előbb ismertetett felosztás problémás abból a szempontból, hogy a pszichodinamikus iskola kifejezetten megpróbálja integrálni a pszichoanalitikus – abból is inkább a tárgykapcsolati – elméleteket a rendszerelmélettel, de a hangsúlyt mindkettőre és nem elsősorban a rendszerelméleti megközelítésre helyezik. A folyamatosan jelen lévő, megoldatlan családi konfliktus számukra egyszerre áll egy egyéni szintű belső patológiából és az egyéni belső konfliktusok személyközi kapcsolatokban megjelenő egymásra kivetüléséből. Az egyén számára kora gyerekkorában mindennél fontosabb az, hogy kapcsolatban maradjon a szüleivel, az őt körülvevő gondozó személyekkel. Ez oly módon történik, hogy személyiségfejlődésével párhuzamosan fokozatosan felépíti magában a külső tárgyak belső reprezentációját, amely belső reprezentációk aztán a későbbi kapcsolatainak megélésében sorra felbukkannak. Ezek az egyéni projekciók egymással összefonódva, egymást kölcsönösen kiegészítve együtt járnak hozzá a családi rendszer dinamikájához.

A fenti dichotómiát tovább folytatva, ezen sajátos felosztás alapján a rendszerszemléletű körhöz tartozik a strukturális, a milánói, vagy stratégiai, és a megoldásközpontú irányzat¹. A strukturalista iskola a család diszfunkcionális működés okát a diszfunkcionális családi szerkezetben látta. Meglátásuk szerint pontosan megállapíthatók a jól működő család szerkezetének jellemzői, amely alapján átalakítható egy terápiába érkező családi rendszer. A rendszer átalakításával az egyéni diszfunkcionális viselkedés

¹ Látni kell ugyanakkor, hogy az irányzat képviselőinek egy része az iskola axiómáit tekintve nemcsak a pszichodinamikus felfogással áll szembe, de a strukturális, vagy a stratégiai felfogástól is némiképp eltér.

és patológia is megszűnik, mert a családtagok belső folyamatait a környezet határozza meg, ahol élnek. (Minuchin 2006)

A milánói, vagy stratégiai iskola elfogadja a struktúra fontosságát. Ugyanakkor a család életében szerintük elsősorban a tagok közti kommunikáció számít, mert egy rendszeren belül nem lehet nem kommunikálni. A kommunikált információk értékelésekor pedig a családtagok fejében lévő értelmezés, a kommunikációval kapcsolatos egyéni stratégiájuk az, ami számít, mert ennek megfelelően reagálnak a családtagok egymásra. A terápiás intervenciók a kommunikáció átalakítására kell irányuljanak. (Cecchin 1987)

A megoldásközpontú irányzat szerint a struktúra és a kommunikáció együtt alkot lényeges elegyet. A család által problémásnak ítélt interakciós minták esetében a megoldás csírája mindig ott lapul a tagok diszfunkcionális kommunikációs köreiben. Ugyanakkor a rendszer destabilizálódásakor a tagok automatikusan a már bevált mintákhoz ragaszkodnak, fenyegető veszélyként élnek meg és el is utasítanak minden új konstrukciót – pedig lehet, hogy éppen az agyonhallgatott minta segítségével érhetné el a család a funkcionálisan kielégítő működési szintet. A cél ezen új interakciós minták beazonosítása és begyakorlása. (De Jong – Berg 2013)

Már a pszichodinamikus és a rendszerszemléletű iskolák egyértelmű szétválasztása is vitatható elméleti szempontból, hiszen az idődimenzió és a terápiás fókusz látszólagos világos különbözősége mellett nagyon sok más tényezőt illetően azonosak, vagy nagyon hasonlóak az alapjaik. Ezt a képet csak tovább színesítik más, további iskolák, mind-mind a fenti axiómáktól részben eltérő, más részeiben egyező elméletekre építve.

A transzgenerációs iskolához tartozik a Murray Bowen által képviselt irányzat, amely az egyik legnagyobb hatású elméleti megközelítés a családterápiában. Erős transzgenerációs fókusszal dolgozva a családot olyan érzelmi rendszernek látja, amelyben a tagok viselkedése a rendszer folyamatosan fejlődését tükrözi. Bowen azon volt, hogy a kliensek – feloldva a családban létező érzelmi fúziókat, évtizedes érzelmi-kapcsolati megakadásokat – szembenézzenek önmagukkal és elfogadják önmagukat; mindezzel egyben a családi rendszer természetes fejlődése számára is utat mutatva.² (Bowen 1976)

² A doktori disszertáció kereteit meghaladja a családterápiás iskolák részletes bemutatása, így szükségszerűen több, kisebb hatást gyakorló irányzat nem kerülhetett be a felsorolásba. Ilyen a transzgenerációs iskolák közé számított kontextuális családterápia. Ezt a mélyen humánus és elegáns elméletre épülő iskolát azért említem meg itt most mégis, mert egy magyar pszichiáter, Böszörményi-Nagy Iván dolgozta ki.

Az úgynevezett kísérleti modellek az elmélet helyett a gyakorlatra helyezték a hangsúlyt. Nem a teóriákat, hanem a teoretizálást igyekeztek kerülni. Jellemzően egy-egy nagyhatású személyiség körül sűrűsödtek ki ezek az iskolák, akik személyiségük erejével és intuíciójukkal találtak rá saját, egyedi hangjukra. Carl Whitacker, aki a skizofrénia kialakulásának okait kutató pszichiáterként kezdte, mindennél előbbre tartotta a személyes belső fejlődés elősegítését. Fontosnak tartotta egyrészt azt, hogy a terápiás folyamat kereteit a terapeuta határozza meg, ebben ő irányítson. Ugyanakkor – ha intuíciója alapján jó érzéssel tudott beereszkedni a terápiába – képes volt teljes mértékben bevonódni az ülést alakító családi folyamatokba – olyan hozzáállás, amelyet más iskolák határozottan tiltanak a terapeuta számára. A számos személyéhez kötődő anekdota közül idevág az az eset, amikor egy család szemmel láthatóan elég passzív fiúgyermekében úgy hozta felszínre a benne rejlő elnyomott dühöt, hogy a család szeme láttára rávetette magát és elkezdett birkózni a fiúval. A fiú ezzel az intervencióval ismerte fel, hogy önmaga előtt felvállalt passzivitásáért milyen árat fizet, és milyen helyzetekben érdemes aktívnak mutatkoznia. Meghökkenítő mivolta ellenére ez az intervenció sikeresnek bizonyult – nem csoda, hiszen egy önmagát és saját intuícióját jól kezelő, arra hallgató, tapasztalt terapeuta hiteles lépése volt. Withacker volt az is, aki a terápiát nem egyedül, hanem kollégáival párban végezve bevezette a családterápiába a koterápia fogalmát (Whitaker - Keith 1981). A kísérleti modellek közé sorolják a „besorolhatatlan” Virginia Satir-féle terápiát, amelyet Satir saját közvetlen terápiás tapasztalataira és intuíciójára építve fejlesztett ki, és amelynek elméleti kereteit részleteiben csak később, jelentős részben kollégái és tanítványai segítségével dolgozta ki (Satir 2006, Satir 1999). A kísérleti modellek további jelentős képviselője a Fritz Perls által felépített, az egyén belső integrációjára és tudatosságára fókuszáló Gestalt-terápiát családi rendszerekre alkalmazó Walter Kempler (Kempler 1982). Valamint az utóbbi két évtizedben a Satir-terápiára, a John Bowlby-féle klasszikus kötődéseméletre és a tárgykapcsolat elméleti Ronald Fairbairn-féle belső reprezentációs modelljére épülő érzelmközpontú terápia, amely Sue Johnson és Leslie Greenberg nevéhez kötődik. Ez a terápia a párok tagjai közti biztos érzelmi kötődést erősítve igyekszik a negatív érzelmekkel átitatott kommunikációt megváltoztatni (Johnson – Hunsley – Greenberg – Schindler 1999).

A behaviorista modellek természettudományi vizsgálati eljárásokat igyekeztek meghonosítani a családterápiában, hogy a terápiás folyamat adatokkal igazolt, letesztelt intervenciós eljárásokon alapuljon. Eredetileg az emberi tanulásra fejlesztették ki a pszichológiában az alapmodellt, és a környezet, az adott helyzet, és a társas hatás szerepét hangsúlyozták a viselkedés kialakulásában. Az 1960-as évektől kezdve aztán egyre többen

fordultak a viselkedést befolyásoló kognitív tényezők vizsgálatának irányába, és így került át ez az irányzat a pszichológiából a családterápiába, ahol aztán más elméletekkel, például a rendszerelméletekkel, és újabban a konstruktivista elméletekkel keveredett. A kognitív behaviorista terápián az intervenciók célja bizonyos funkcionális viselkedési minták és kommunikáció megtanítása és begyakoroltatása (Sexton - Alexander 1999).

A korábban már említett posztmodern és az úgynevezett megoldásközpontú irányzatok abból indulnak ki, hogy a családtagok fejében magukról, egymásról, kapcsolataikról, és a családról élő mentális konstrukciók valójában tökéletesen egyediek, csak az adott személyre jellemzők. Az emberek maguk konstruálják saját valóságukat, mert ezek a mentális konstrukciók aztán a maguk, vagy a tagok által elfogadott igazságokká, életüket alakító motívummá válnak. Mindezek alapján a posztmodern családterápiák ellépnek a klasszikus pszichoterapeuta szerepétől, aki felmérve a család működését, problémás területeket azonosít be, és intervenciókat javasol ezek kezelésére. Náluk sokkal inkább egyfajta partneri viszonyról beszélhetünk, amely a terapeuta és a család közt jön létre. A terapeuta meghallgatja a családot. Semmilyen előzetes, a normalitásról, vagy a diszfunkcionalitásról szóló címkével nem korlátozhatja a családot abban, hogy az maga találja meg önmaga számára a legjobbnak tűnő utat. (Payne 2000, De Jong – Berg 2013)

Viszonylag újnak számít az 1980-as évek második felétől megerősödő pszichoedukációs iskola, amely a rendszerelmélet, a kognitív viselkedésterápia és az edukációs pszichológia eredményeit integrálta. Ennél az irányzatnál a közvetlen cél a családban jelen lévő feszültség csökkentése oly módon, hogy a családtagoknak a nehéz helyzetekben alkalmazható új megküzdési mintákat mutatnak és azokat be is gyakoroltatják velük. Leginkább olyan családok esetében alkalmazzák, ahol az egyik családtag súlyos mentális problémával küzd, mint a skizofrénia, vagy a bipoláris viselkedészavar. (Anderson – Reiss – Hogarty 1986)

4. Családterápia alkalmazása szervezetekben

A disszertáció egyik alapvető célja a családterápia családi vállalkozásbeli alkalmazási lehetőségének feltárása, és egy családterápiás konzultációs eljárás felvázolása. Az ehhez vezető úton elsőként az előző fejezet bemutatta a családterápia definíciójának nehézségeit és lehetséges dimenzióit, valamint a tudományág legfontosabb elméleti kereteit. Innen továbblépve jelen fejezet célja, hogy áttekintést adjon a családterápia szervezeti alkalmazásának elméleti és gyakorlati problémáiról.

Ehhez elsőként a téma szervezetelméleti alapjait tekinti át. Majd a konzultáció fogalmáról ír, amelynek keretében a családterápia megjelenik a szervezeten belül. Bemutatja a rendszerelmélet szervezeti alkalmazhatóságának lehetőségeit és problémáit, és a gyakorlat szempontjából összehasonlítja a családi és a vállalkozási rendszer jellemzőit. Megvizsgálja a konzultációs folyamat kereteivel kapcsolatos legfontosabb problémákat, majd áttekinti a gyakorlati alkalmazásból szerzett, szakirodalomban publikált tapasztalatokat. Végül rögzíti a disszertáció által a továbbiakban a konzultációra alkalmazott elméleti kereteket és ezek gyakorlati következményeit, valamint összefoglalja az alkalmazás korlátait, azokat a tényezőket, amelyek fennállása esetén ellenjavalt a családterápiás intervenció a szervezeten belül.

4.1. A családterápia szervezeti alkalmazásának szervezetelméleti háttere

A családterápia szervezeti alkalmazásakor elsőként tisztázni szükséges a szervezet definícióját. A definíció rávilágít arra, hogy milyen összetett jelenséget is takar a fogalom. A definíció összetettségével láthatóvá válik az is, hogy milyen lehetséges dimenziók mentén foglalkozhatunk a szervezetekkel, ha célunk az, hogy családterápiával ragadjuk meg őket. Végül pedig egy definíció elfogadása egyben mindig egy döntést is jelent: arról döntünk, hogy milyen szervezetcselekvéssel értelmezzük a szervezeteket. Ha mindenképpen döntünk erről, akkor legyen ez a döntés tudatos.

A szervezet fogalma ugyan meglehetősen összetett, ennek megfelelően számos egymást átfedő, de eltérő hangsúlyokat alkalmazó definíció született már megragadására. Az eltérések

ellenére, az átfedések alapján mégis felírható egy általános megfogalmazás. Eszerint a szervezetek olyan társas egységek, amelyek saját célokkal rendelkeznek, amelyek a céljaik megvalósítására tudatosan kialakított szerkezettel rendelkeznek, és amelyek kapcsolódnak a külső környezethez (Bakacsi 2005). Picit ennél is leegyszerűsítve úgy is fogalmazzuk, hogy a szervezet fogalma emberek egy csoportjára és azok egymással folytatott interakcióira utal.

A látszólagos egység, a definíciókat megkülönböztető látszólagos hangsúlybeli eltérések mögött hatalmas szemléleti különbségek húzódnak. Ezek a különbségek a szervezetelméletek különböző paradigmáira épülnek. Ezek a paradigmák nem egyszerűen egymással szembehelyezkedő felfogások, fejlődésük és viszonyuk szorosan kötődik a szervezetelméletek időbeli változásaihoz. Ezt azért érdemes hangsúlyozni, mert a különböző felfogásokon túl a szervezetelmélet egésze, ahogy minden más tudományág magán viseli a születésekor érvényes célokat - esetében a pozitivista felfogás kutatási fókuszát. Ennek megfelelően a szervezetelmélet főárama is inkább a formális szervezeti struktúrából, a struktúra által kanalizált emberi kommunikációból és viselkedésekből indult ki. Elsősorban az egymással a szervezeten keresztül kapcsolatba kerülő emberek interakcióját tartotta fontosnak, minden, ami nehezebben megfogható, vagy nem nyilvánvalóan a formális szervezet része, mint a közösségi, vagy társadalmi hatás, az csak külső tényező és másodlagos lehetett. Az érdekelte, hogy miképpen válik egyéni viselkedésekből szervezeti viselkedés, illetve a formális struktúra, pontosabban a hierarchia, a hatalom és a tudás helye a szervezetben hogyan függ össze annak teljesítményével. (Bakacsi 2005)

Ennek a főáramnak a hiányosságait orvoslandó a szervezetelmélet igyekezett beépíteni az addig kevésbé lényegesként kezelt tényezőket, így egyre összetettebbé vált, és ez a folyamat jelenleg is zajlik. Ennek egyik lépését a változási szemlélet elméletekbe való beemeléseinek elterjedése jelentette: egy adott, kialakult struktúra helyett sokkal fontosabb, hogy miként alakul ki az adott struktúra. Milyen társadalmi-közösségi hatások élnek a szervezetben, illetve hogyan hat vissza a szervezet a közösségre? Hogyan fejlődik, hogyan fejleszti magát a szervezet? Hol található az a keskeny határ, amely elválasztja egymástól egyrészt a szervezet és a környezetének élő kapcsolatából fakadó organikus szervezeti alakulást, fejlődést, másrészt a tartós regresszióba taszító káoszt? Hol a határ a változás érdekében felbomló, újraalakuló szervezeti struktúrát támogató, részben tervezett változási folyamat, és a látszólag ugyanúgy elinduló, de ellenkező irányú, ideális szervezethez épülő, a változást elkerülő és ezért a változást lefullasztó, szintén szervezeti regressziót eredményező folyamat között?

A változási folyamat természetessége idővel olyan fontossá vált, hogy az utóbbi két évtizedben altémák váltak le róla, amelyek a változáshoz kapcsolódó külön kutatási

fókuszponttá fejlődtek a szervezeti kutatásokon belül. Ilyen a szervezeten belüli kapcsolattartást és együttműködést befolyásoló új technológiák hatásának vizsgálata, vagy az innovációt erősítő szervezeti struktúrához és kultúrához köthető tényezők azonosítása. De ide tartozik a tanuló szervezet fogalma is, amely a külső környezet változásához való adaptációra, és a szervezeten belüli változásra való folyamatos kapacitással rendelkező, önmaga régi rutinjait és szervezeti folyamatait meghaladni és megújítani képes szervezet ismérveit deríti fel és írja le. (Tsoukas 2011)

A családterápia szervezeti alkalmazása két ponton kapcsolódik és épül a szervezetelmélet fenti irányzataira és fejlődési irányaira. Egyrészt valamennyi nagy szervezetelméleti paradigmának megfelelnek családterápiás elméleti irányzatok, amelyek a családhoz a paradigmának megfelelő elméleti alapfeltételezésekkel közelítenek. Másrészt, ami a fejlődési irányokat illeti, ezek pontosan egybevágnak a családterápia alapvetéseivel és az előző fejezetben bemutatott fejlődési irányjaival. A családterápia éppen azt nézi, hogy az emberek alkotta rendszer milyen fejlődési úton halad, hogyan kapcsolódik a család egésze saját kisebb belső csoportjaihoz, a tagok egyéni szükségleteihez, illetve a külső környezet alakulásához. A családterápia azt célozza, hogy ezt a folyamatot a tagokkal együtt végigkísérje.

4.2. A konzultáció fogalma

A konzultáció fogalmára nem létezik általánosan elfogadott tudományos definíció. Ennek oka egyrészt az, hogy az egyes tudományterületeken, szakmákban eltérő értelemben használják. Bizonyos diszciplínákban a tanácsadás maga a totalitás, ugyanakkor van, ahol ez a szükséges szakmai szerepek csupán egyike. Ezen felül előfordul olyan eset is, hogy a konzultációra csak mint eltérő modalitásra tekintenek, pedig alkalmazása valójában paradigmátikus váltást jelent az adott esetben az elméleti alapokat illetően. Erre legjobb példa talán maga a családterápia: egészségügyi intézmények sokszor azzal a céllal javasolnak családterápiás szempontú konzultációt, hogy az a pszichoterápiát készítse elő. Eszközként tekintenek rá, amely jól kiegészíti az egyéni terápiát, pedig a családterápia rendszerszemléletű paradigmája elméletileg alapvetően különbözik az egyéni fókuszú kezelést.

A definíciós nehézségek másik fő oka abban keresendő, hogy a konzultáció jellege, folyamata alapvetően összekapcsolódik a kitűzött célokkal. Eltérő célok eltérő tanácsadói szerepet, a kliensekkel való eltérő viszonyt, a folyamat eltérő kereteit és eltérő beavatkozási technikákat vonnak maguk után.

Ami az első okot, a tudományágat illeti, esetünkben biztosat tudunk mondani: a vizsgálat fókuszában az egészségügyi konzultáció áll, legalábbis ebből indulunk ki. A nemzetközi szakirodalomban erős az angolszász felfogás hatása, amelyben az egészségügyi konzultáció (mental health consultation) olyan helyzetre vonatkozik, ahol egy már létező szakértő-kliens kapcsolatra vonatkozóan maga a szakértő, vagy annak felettese kér szakmai segítséget. Valamilyen okból kifolyólag elakadt a folyamat, nem megfelelő a kapcsolat, a szakértőnek szakmai kérdései, dilemmái merültek fel, ezért kér konzultációs lehetőséget. Caplan nagyhatású munkája (Caplan 1963, 1970) a konzultáció négy esetét különbözteti meg ebben a helyzetben. Az általa használt egyik dimenzió a konzultáció tartalmi jellegére vonatkozik, és adminisztratív, illetve esetközpontú konzultációt különböztet meg. A másik dimenzió a konzultáció személyi fókuszát határolja körbe, eszerint beszélhetünk kliens-, és szakértő-központú konzultációról. Így a lehetséges négy eset az 1. kliensközpontú, esetre vonatkozó, 2. programközpontú adminisztratív, 3. szakértő-központú, esetre vonatkozó, és 4. tanácsadóközpontú adminisztratív konzultáció (client-centered case consultation, program-centered administrative consultation, consultee-centered case consultation, consultee-centered administrative consultation). Bár a szakirodalomban sokan építették erre a kategorizálásra saját családterápiás orientációjú beavatkozásait, kétséges, hogy éppen a családterápia esetében alkalmazható-e ez a felosztás. Egyrészt elkülöníti egymástól a klienst és a segítséget kérő szakértőt, pedig ők ugyanannak a rendszernek a tagjai. Másrészt még ha szigorúan csak az esetre vonatkozó tartalmakat le is választjuk a beszélgetésekkor, az „adminisztratív” szó még így is túl sok egyéb, egymástól eltérő lehetséges szerepet fed le, mint például (Wynne et al. 1986).

A magyar definíció sem segít ebből a szempontból, mert kifejezetten „családterápiás konzultációt” az általunk használt helyzetre, a szervezeti alkalmazásra nem ismer a magyar szakirodalom. A konzultáció szó vonatkozhat szakértői vélemény kérésére, ekkor a kliens a családterapeuta szakmai tanácsát kéri saját problémájával kapcsolatban. A konzultáció alapján a kliens aztán dönthet egy esetleges hosszabb terápiás folyamat elindításáról. A konzultáció szó ugyanakkor vonatkozhat arra a helyzetre is, amikor egy családterapeuta problémát, elakadást észlel a terápia során, és más kollégáktól kér segítséget - ebben az esetben elterjedtebb a „szupervízió” elnevezés. Végül a szó alkalmazható „orvosi konzultáció” értelemben is, amely egy egészségügyi intézményben két, vagy több orvos részvételével jön létre, és amelynek célja a diagnózis megállapítása, vagy pontosítása, a lehetséges családterápiás intervenciók egyeztetése.

A fogalommal kapcsolatos definíciós nehézségek másik fő okát az adja, hogy a családterápia alkalmazásához pontos, világos célokból kell kiindulni. Azonban a bennünket érdeklő szervezetek esetében ez összetetté teszi a definíciót. Davis és Sandoval által javasolt modell szerint szervezetek esetében érdemes a beavatkozás három szintjét különböztetni meg – éppen a célok minél világosabb felvázolásáért, és ebből következően az alkalmazandó technikák hatékonyságának növelése érdekében (Davis-Sandoval 1991). Ők megkülönböztetnek egy mikro-szintet, amely a kliensekre, mint egyénekre vonatkozik, egy középszintet, amely az „elakadt” egészségügyi, orvosi szakértőre, illetve klienssel való kapcsolatára fókuszál, és egy makroszintet, amely a különböző (például családi és iskolai, családi és kórházi, vagy családi és céges) rendszerek kapcsolatát vizsgálja. Mivel a szerzők a rendszerelméletből indultak ki és egy adott rendszer különböző működési szintjeivel foglalkoztak, ezért elnevezéseiket nyugodt szívvel igazíthatjuk a disszertáció szervezeti fókuszához. Eszerint a mikroszint a szervezet, illetve az adott egység tagjára, tagjaira, a középszint a tagok közti interperszonális kapcsolatokra, és a szervezeti egység, mint rendszer belső folyamataira, a makroszint pedig a szervezeti egység más egységekkel, a szervezeti környezettel való kapcsolatára vonatkozik. A konzultáció valamennyi szinttel kell foglalkozzon.

Érdekes, hogy szervezetelméletek szempontjából kulcsfontosságú, hogy a fentiek közül melyik szintet tekintik az elemzés elsődleges tárgyának. A pozitivista az egyénre, a mikroszintre, a posztmodern a mikro és makroszintre, azaz az egyénre és a rendszerközi folyamatokra, a narratív pedig a közép szintre (abban az értelemben, hogy az egyéni jelentés a kapcsolatokban alakul ki, formálódik) és makro szintre figyelt (abban az értelemben, hogy az egyének közti interakciókban felbukkanó értelmezések szervezeti szinten jelentkeztek).

A konzultáció céljával kapcsolatban tisztázandó kérdés, hogy az egészségügyi (és a családterápiás) konzultáció-tanácsadás tekinthető-e külön szakmának, amely sajátos céljával, szabályaival elválik a terápiától. Ugyan egyes vélemények szerint a konzultáció tartása önmaga külön totalitást alkot a segítő szakmák között (Gallessich 1982), nagyon sokan osztják azt az álláspontot, hogy a tanácsadás a szakmai működés egyik területe csupán, mert a tanácsadó személyének tanácsadó szerepében is átfogó képe kell legyen a szervezet támogatott tagjainak, vagy a szervezeti egység félelmeiről, motivációiról, fejlődési folyamataikról. Ez a fajta nyitottság azt is eredményezi, hogy az ember – pusztán szerepéből kifolyólag - nem ítéli meg előre a problémát, ha hozzá fordulnak. Ezzel egy olyan támogató kapcsolat kialakulását segíti elő, amely nyitottságával könnyebbé teszi a problémák átkeretezését, reményt ad a kliensek számára, és utat kínál növekedésükhöz. Mindemellett alkalmat ad arra is, hogy a tanácsadó

szerepet váltson, ha a helyzet úgy kívánja. Ez utóbbi értelmezést erősíti az is, hogy Magyarországon a családterapeuta szakmában a családterápiás tanácsadó, korábban konzulens elnevezés szintén nem külön végzettséget és szakmát takar, hanem azokra vonatkozott, akik sikeresen elvégezték a családterapeuta-képzést, de nem rendelkeznek pszichológus diplomával.

A konzultáció definiálásának kérdéseinél egyszerre a szakmai fókuszra és a konzultációs célokra vonatkozó, korábban már más kontextusban említett probléma, hogy mennyiben tekinthető a konzultáció a terápia „előszobájának”. Nem igaz, hogy a konzultációs folyamat vége egyszerűen csak egy szakmai értékelés lenne, amely aztán minden esetben terápiához vezet. Ha a család és a családtagok érdeke úgy kívánja, - néhány speciális eset kivételével – beleegyeznek, és személyesen elkötelezettek lesznek a változás irányában, a szakértővel, praktikusán egy családterapeutával, mint tanácsadóval való kapcsolatuk erre alapot ad, a terapeuta is rábólint, és az egészségügyi és szociális intézményi szabályoknak és környezetnek is megfelelő, akkor természetesen indulhat családterápia. A konzultáció azonban ugyanúgy végződhet egyéni pszichoterápiában, intenzívebb önismereti munkában. Nagyon sok család esetében a konzultáció önmagában is elég arra, hogy a tagok új saját belső erőforrásaikra leljenek rá, és ezek segítségével egymással való kapcsolataikat külső segítség nélkül átalakítsák. Szervezeti alkalmazás esetében valószínűleg még kevésbé életszerű, hogy az adott egészségügyi szakértő, vagy általában a szervezeti egység tagjai hosszabb terápiás folyamatba lépjenek, a konzultáció közvetlenül szervezeti munkájukra vonatkozik.

A disszertáció által használandó konzultáció fogalom további árnyalásához érdemes feleleveníteni az előző fejezetben már említett dilemmát, nevezetesen azt, hogy ellentét feszül a családterápia rendszerparadigmája és a terápia szó jelentése között. A rendszerelméletből kifolyólag a terapeuták kifejezetten kerülnek, hogy megmondják, mi a „baj” a családdal. A terápia szó ugyanakkor arra a helyzetre vonatkozó orvosi műszó, amikor létezik valaki, aki beteg, létezik hierarchia a doktor és a beteg között, mert a terapeuta szakértelme segítségével beazonosítja, majd kívülről meggyógyítja a betegséget. A konzultáció, mint folyamat segíthet ennek a dilemmának a feloldásában. Hiszen általában arról szól, hogy segít a problematikus jelenség azonosításában, és segít a lehetséges reakciók, intervenciók felmérésében.

Az eddigiekben szinonimaként használtam a tanácsadás és a konzultáció szavakat, Kétségtelen, hogy a tanácsadás-konzultáció, tanácsadó-konzulens, tanácsot adni, konzultálni párok jelentéstartalmai sok esetben fedik egymást – ugyanakkor fontos esetekben eltérnek egymástól. Éppen ezért – az eddig tárgyaltaknak megfelelően - innentől kezdve a folyamat egészét a konzultáció szóval jelölöm. A konzultáció szó rugalmasabb, tágabban fejezi azt ki,

hogy ez csak egy lehetséges szerep, amelyet az ember családterápiával foglalkozóként magára ölt. A tanácsadás szó emellett kifejezetten arra a kerülendő helyzetre utal, amelyben a szakértő kívülről megmondja a megoldást a rendszer egésze számára.

Mindemellett a továbbiakban már nincs választási lehetőségem: a konzultáció szó mellé az azt végző személyt a tanácsadó szóval nevezhetem meg, mert a konzulens szó a magyar nyelvben egyértelműen más személyt jelöl. Ha a mindennapi nyelvben ez a kettőség zavarba ejtőnek tűnik a jelentésbeli különbségek feloldódása miatt, a disszertációmban az alfejezetben tárgyalt érvek miatt ezt az elnevezési szabályt követem.

4.3. A rendszerelmélet szervezeti alkalmazása

A családterápia elmélete és gyakorlati módszerei a rendszerelméleten alapulnak. Ha ez igaz, akkor – feltételezésünk szerint - a családterápiát más, nem családi alapokon szerveződő rendszerre is lehet alkalmazni, amelyet emberek alkotnak. A családterápia szervezeti alkalmazásának elmélete ezen az állításon nyugszik.

Ezt a feltételezést nagyon sokan osztják (Hirschhorn és Gilmore 1980, Friedman 1986, Wynne et al. 1986, Bloch 1986, Barry 1997, Mattheny és Zimmerman 2001, Benningfield és Davis 2005). Eszerint a rendszerelmélet közvetlenül, minden további nélkül alkalmazható szervezetekre, a beavatkozások ettől az elmélettől nem elválaszthatók, így a gyakorlatban használható technikák halmaza is azonos. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a szereplők közti kapcsolat egy szervezet esetében természetesen különbözik jellegében és mélységében a családi kapcsolatoktól. A családterápiás elméletek alkalmazására létezik terápiás és konzultációs forma, szervezetek esetében ez utóbbi jelenti a járható utat. A terápiához képest a folyamat céljai sokkal tisztábban körülhatárolhatók, a tanácsadó jellemzően rövidebb ideig kíséri a rendszert, és egyfajta „meta pozíciót” tölt be a rendszerben (Wynne et al. 1986 b). Ez utóbbi azt jelenti, hogy a tanácsadó csatlakozik ugyan a rendszerhez, de kívülálló minőségét megőrzi, és nem vállal felelősséget a rendszerben zajló folyamatokért. Ötleteket ad, felvetéseiről a kliensek döntést hoznak. A disszertáció is ennek a feltételezésnek a helyességéből indul ki.

Egyes vélemények ezzel szemben azt állítják, hogy a rendszerelmélet önmagában nem elég a családterápia szervezeti alkalmazásához (Kaslow 1986, Borwick 1986). A szervezeti beavatkozás konzultáció és nem lehet terápia. A konzultáció adta kereteket pedig csak úgy lehet maradéktalanul kihasználni, ha az alapelméleteket szervezetfejlesztési és csoportdinamikai modellekbe integrálják. Fontos látni, hogy ezek a szerzők nem elsősorban a családterápia

szervezeti használatára koncentráltak, hanem szervezetfejlesztési módszereket célozták kiegészíteni, azok hatékonyságának növelése érdekében.

A szakirodalomban a előfordul rendszerkonzultáció (systems consultation), illetve a családi rendszerek elmélete (family systems theory) elnevezés. Én a disszertációban követem a családterápia, illetve családterápiás konzultáció jelölést, több okból kifolyólag is. Egyrészt a családterápia utal a rendszerelméleti paradigmára, és a sajátos gyakorlati intervenciókra egyaránt. A rendszerkonzultáció elnevezés túl tág, és ebben a formában más, hasonló témában, de más alapokkal működő módszerekhez is kötődik, mint például a németországi eredetű rendszerállítás, a szociodráma, vagy egyéb integrált szervezetfejlesztési eljárások. A családi rendszerek elmélete jelölést pedig azért vetem el, mert egy ilyen név éppen a családterápiás gyakorlatot nem fedi, és így ellentmond a családterápiás mozgalom azon hagyományának, amely éppen a gyakorlat és az elmélet erős kapcsolatára épül.

4.4. A családi és az üzleti rendszerek azonosságai és különbségei

Eddig a családterápia szervezeti alkalmazásának főbb kérdéseit és problémáit mindenféle egyéb megkötés nélkül vizsgáltam. Tekintve, hogy a disszertáció végső figyelme mégiscsak egy ennél szűkebb körre, a családi vállalkozásokra irányul, érdemes áttekinteni azt, hogy milyen hasonlóságokat és milyen eltéréseket mutat meg a családi és a vállalkozási rendszer összehasonlítása.

Egyrészt igaz, hogy az üzleti vállalkozás munkájában résztvevők érzelmi rendszert alkotnak, amely érzelmi szempontból a családi rendszereket mintázza, és amely családi rendszerként működik. Friedman – bár ő általánosabb kategóriáról, munkahelyi rendszerekről beszél - itt egy módosító tényezőt azonosít: az üzleti (munkahelyi) rendszerek érzelmi működése csak ritkán olyan intenzív, mint egy családé. Két kivételt nevez meg. Az egyik a családi vállalkozások csoportja, a másik az olyan munkahelyi rendszereké, amelyek emberi kapcsolatokban nyújtanak szolgáltatásokat, mint például a kórházak, klinikák, iskolák, vagy templomok, egyházi közösségek (Friedman 1986).

Látni kell azt is, hogy az érzelmi rendszerre való fókuszálás a családterápia totalitását jelentené az üzleti szervezetre alkalmazva. Nyilván mind a család, mind a cég tekinthető rendszernek, érzelmi szempontból egészen biztosan azok, mert emberek alkotják és teremtik őket. Ez a felfogás elsősorban a szerző boweni családterápiás megközelítését tükrözi vissza. A

boweni elmélet valóban hihetetlen kincsesbányát jelent a szervezeti gyógyítás szempontjából, de nem lehet azt mondani, hogy a család és a cég csakis érzelmi szempontból rendszer, sem azt állítani, hogy csak ebből a szempontból egyeznek meg.

Tagság szempontjából látszólag alapvetően különböznek. A családi tagság biológiai alapú, születéssel automatikusan jogosulttá válik az egyén, és onnantól kezdve soha – még a tagok határozott akaratának dacára sem - szűnik meg teljesen. Egyszeri, egyedi, meg nem szüntethető. Ezzel szemben az üzleti szervezeti tagság megbízással indul, konkrét feladathoz kapcsolódik és – bármilyen hosszú is legyen – csak véges időre szól. A tagság léte a feladat függvénye, ha a feladatot átalakítják, vagy törlik, a tagság is vele módosul, vagy törlődik. A mély különbségek ellenére a tagság mindkét rendszerben hierarchikus jellegű, amely a generációs, illetve a céges döntési autoritás mentén épül fel. Azt, hogy valaki mekkora hatalommal rendelkezik, a generációs, illetve a döntéshozói sorban betöltött pozíció határozza meg. Ha valaki nem az elfogadott hierarchiának megfelelő helyre kerül, az visszas helyzetet jelent, amely vagy visszautasítást szül, vagy – ha hagyománytörő jellege ellenére mind a tagoknak, mind a rendszernek jó – a rendszer adaptálja azt új strukturális mintaként (Borwick 1986).

Szerepek szempontjából a család passzív, a vállalkozás aktív megközelítéssel él. A családban valaki beleszületik a szerepébe, a rendszer működéséhez elengedhetetlen szerep „találja meg” az egyént. A cégben az egyén ölti fel a feladatnak megfelelő szerepet. Ez a szerep belépése előtt is létezett és távozása után is élni fog tovább. Sokszor megtörténik, hogy a tagok személyiségét is átalakítja a szerepük, vagy a szerepükben ragadnak. Az adott szerep például nagymértékben támogatja az egyén belső növekedését, önbecsülését, függetlenedését. Ez történhet, ha az anyának gyermeke születik, és ő mélyen azonosul az anya szerepével. Vagy az addigi beosztott munkatársat középvezetői pozícióba nevezik ki, ahol a megnövekedett munka- és felelősségi kör szinte szárnyakat ad neki. De előfordulhat, hogy a megszokás, és az újtól való félelem miatt az egyén hagyja, hogy a szerep vegye át az irányítást. Például az anya viselkedése diszfunkcionálissá válhat, ha gyermekei függetlenedni kezdenek, az idősebb talán már el is költözne, ő viszont még a régi anyai szerepből kommunikál velük. Vagy az előbbi középvezető saját egységének érdekeit mereven védelmezi, akár még az összvállalati stratégiával szemben is, és emiatt rendszeresen konfliktusba keveredik más szervezeti egységekkel (Hirschhorn – Gilmore 1980).

Az autoritás a családban a kapcsolatokról származik, és azokban nyilvánul meg. A vállalkozásban a kijelölt feladat ad az egyénnek autoritást. Ugyanakkor mindkét rendszerben megegyezik az, hogy a rendszer által betöltendő funkciók határozzák meg az autoritás

szükséges helyét és megfelelő mértékét. Ha a családi rendszer fejlődése úgy kívánja, hogy a gyermekek táplálásának és felnevelésének funkcióját csak olyan struktúrában képes ellátni, ahol a legidősebb gyermek is segít a fiatalabbak valamilyen jellegű ellátásában, ott a szülők megosztják gyermeknevelésre vonatkozó döntéshozói autoritásukat a legidősebb testvérrel. Az igazgatóság a cégben dönthet úgy, hogy egy nagy jelentőségű termék kifejlesztésének lezárásáig a fejlesztési központ vezetője néhány hónapig meghatározott ügyekben szabad kezét és vétőjogot kap a kereskedelmi, vagy a pénzügyi vezető döntéseivel szemben is (Hirschhorn – Gilmore 1980, Friedman 1986).

4.5. A tanácsadó pozíciója a tanácsadás céljának tükrében

A családterápia a tagok és a családi rendszer növekedési igényeinek harmonizálására (Satir 2006), más megközelítésben a rendszer funkcionális működésének helyreállítására (Minuchin 2006) irányul. A tagok a terápiás térben biztonságot, reményt és példát kapnak személyes, belső világuk folyamatainak elfogadására, ezzel erőt nyernek azok belső érvényesítésére, és a többi családtaggal való kapcsolatukban történő megélésére. A terápia akkor ér véget, ha a kliensek által kitűzött célokat elérték, vagy ha az incompaciens tünetei elmúlnak, vagy általánosabban, ha a kliensek saját belső erejükre támaszkodva képesek életükről önálló döntéseket hozni és azokért képesek felelősséget vállalni.

A családterápiás konzultáció egy szervezet esetében ugyanakkor elsősorban a szervezet hatékonyabb és hatásosabb működésére irányul (Borwick 1986). A munkatársak egyéni és csoportszintű viselkedése, kommunikációja, teljesítménye elsődlegesen nem a jelenlegi, vagy az eredeti nukleusz család kontextusában kerül értelmezésre, hanem a munkahelyi kapcsolatok és szerepek tükrében. A konzultáció akkor ér véget, ha a kliensek által kitűzött, szervezeti egység működésére vonatkozó célokat megvalósították, vagy elérték. Nem az egyéni és a rendszerszintű igények összhangjának megteremtése zajlik, bár sok esetben ez is megvalósul. Sokkal inkább a rendszer igényeiből fakadó szerepek kialakítása, illetve az egyéni igények és a szerepek összhangjának megtalálása.

Mindez számos kérdést vet fel a konzultáció kereteit illetően, még a folyamat megkezdése előtt. A legelső kérdés, hogy a folyamat milyen elvárásokhoz lehet lojális? Hiába érkezik megkeresés a tulajdonosok részéről, ha az operatív vezetők, vagy a munkatársak teljesen más célokkal vágnának bele a folyamatba. Ehhez kapcsolódik a következő probléma. Mi történik akkor, ha a tanácsadó számára teljesen világossá válik, hogy a tulajdonosok által

kitűzött célokat a szervezet rendszerszinten utasítja el? Nem az egyének, hanem a rendszer egésze jelzi, hogy nem ért egyet a stratégiával, nem képes végrehajtani a szervezeti átalakítást az előírt módon. További problémát jelent, hogy a konzultáció egy változási folyamat kiemelt periódusa, márpedig a változási folyamat érintheti a vezetőség és az alkalmazottak személyes pozícióját, munkakörét, fizetését, végső soron magát az állását is. Ezek a tényezők a tanácsadó és a kliensek közti bizalom kialakulása ellen fordulhatnak.

Éppen ezen kérdések miatt szükséges tisztázni, hogy a családterápiás konzultáció nem családterápia. Nem irányul közvetlenül a családi kapcsolatokra, rövidebb, részben kívülről előírt célok mentén mozog és nem ér el olyan mélységeket, mint egy családterápia, a körülmények miatt nem is alakulhat ki a védő-tápláló, biztonságot adó terápiás tér sem. Ugyanakkor a családterápiás konzultáció nem pusztán egy újabb szervezetfejlesztési módszer, részben a rendszerelméleti alapok miatt, és részben azért, mert a családterápiás konzultáció azért mélyebben, biztosabban és célzottabban képes az intrapszichikus és interperszonális rendszerek összekapcsolására a szervezetelméleti alapokon álló szervezetfejlesztési módszereknél. Mert ez a probléma hívta életre a családterápiát, ennek megoldására fejlődött ki, erről szólnak hagyományai.

Ezek miatt összességében a családterápiás konzultáció sokkal inkább hatékony kiegészítője lehet a klasszikus, szervezetfejlesztési erőfeszítéseknek. A családterápiás konzultáció végső célja a rendszer hatékonyabb, azaz a szervezet hatékonyabb és hatásosabb működésének elérése. Ebből kiindulva értékelhető minden olyan előzetes megbízói elvárás, amely akár a megkereséskor, akár később túlzottnak bizonyulna. A megbízó lehet a tulajdonos, a vezetőség, alkalmazottak köre, a végső cél a rendszerszinthez kapcsolódik.

A tanácsadó a folyamat során számos szerepbe kerülhet, ezért érdemes elválasztani egymástól egyrészt a tanácsadói, másrészt a terapeuta, a tanár-tréner, a szupervizor, vagy az adminisztrátori szerepeket (McDaniel et al. 1986).

A terapeutával szemben a tanácsadó tartózkodik a döntéssel járó felelősség felvállalásától. Meghallgat, figyel, majd javasol, és a választás felelősségét a kliens kezébe helyezi. Bár a titoktartás természetesen rá is érvényes, sokkal kevésbé személyes ügyek merülnek fel, mint egy terápiában, az időkeret is rövidebb. A kliens és a tanácsadó között kollegiális a viszony. A tanácsadó valamennyi érintett személy, alrendszer és rendszer figyelembe vételével szolgáltat tanácsot – ez kapcsolatuk központi jellemzője.

A trénerrel és a tanárral szemben a tanácsadó nem választja meg, hogy milyen információt ad át és azt sem, hogy milyen formában. Ő sokkal inkább általában olyan

információkat kér, amelyek a folyamat segítségére lehetnek. A tanárral ellentétben nem a tartalomra és a témára fókuszál, a tartalom számára csak kontextust teremt a rendszer változási folyamatainak kibontásához és kíséréséhez. A tanár és a tréner abból indul ki, hogy az általa mondottakat a hallgatóság elfogadja, a hallgatóság teljesítményét később értékeli is - ez óhatatlanul hierarchiát teremt köztük és a kliensek között. Ezzel szemben a tanácsadó által mondottak figyelmen kívül hagyhatók, a tanácsadó nem értékeli a kliensek munkáját.

A szupervízori szerep nagyon hasonló a tanácsadói szerepkörhöz, ugyanakkor keveredik az oktatói szereppel és ez adja a tanácsadói szereppel való különbségét. Mert a szupervízióval szemben a konzultáción a tanácsadó nem visel felelősséget az esetért, és a kliens a kezdeményező fél. Egy szupervíziós kapcsolat minden további nélkül könnyen átfordulhat konzultációs viszonyba, vagy fordítva – ha a felek az új szerepeket tudatosan és gyakorlattan, közösen alakítják ki.

Az adminisztrátori szerepkörrel nem azért kell beszélni, mert átfedésben van a tanácsadói szereppel, hanem azért, mert különböző feltételek esetén nagyon könnyen összeecsúszhat a kettő. Ha egy tanácsadó elismertsége megnő egy olyan szervezetben belül, ahol a formális adminisztratív kollégát nem értékelik, nem szeretik, és adminisztratív ügyekben is a tanácsadótól kérnek és kapnak tanácsot, akkor ezzel a tanácsadó a formális szervezeti struktúrát ássa alá. De ide kapcsolódik az a gyakori helyzet, amikor a tanácsadó a vezetővel való munka lezárása után egy beosztottal kezd el dolgozni. A tanácsadó mindig szem előtt kell tartsa, hogy nemcsak a rendszeren belül váltott fókusz, de az adott személy adminisztratív szempontból is más környezetben helyezkedik el. A tanácsadónak arra is gondolnia kell, hogy az adott szervezeti egység, illetve az egész szervezet adminisztratív struktúrája.

Ahogy az látható, a tanácsadó, az oktató, a terapeuta, az adminisztrátori és a szupervízori szerepek határai nagyon könnyen elmosódnak. Ezért olyan fontos a konzultáció céljának és folyamatának tisztázása, még a kapcsolat legelején - hogy a tanácsadó valóban konzultációs célokat kövessen, és tanácsadói szerepkörben mozogjon.

A szakirodalomban állandó kérdésként merül fel, hogy miként függ össze a tanácsadó pozíciója és a konzultáció kimenete. (Imber-Black 1988)

Ennek egyik alkérdése, hogy külső, vagy belső tanácsadó felkérése hatékonyabb-e? A kérdésre nem létezik egyértelmű elfogadó, vagy elutasító válasz, mindkét helyzet mellett és ellen szólnak érvek. A külső tanácsadói pozíció előnye, hogy kívülről könnyebben azonosítható a rendszer, illetve az azt alkotó alrendszerek határai, és felelősségi körei, mert külsősként a rendszer nem igyekszik szabályozni a tanácsadó munkáját. Ennek alapján nagyobb lesz a

konzultációs folyamat mozgástere, és pontosabban megállapítható, hogy hol érdemes a rendszer működésébe beavatkozni, ha a legnagyobb hatást kívánjuk elérni. A külső pozíció hátránya, hogy ha nem sikerül a csatlakozást maradéktalanul végrehajtani, akkor a kudarc eleve borítékolható. Még abban az esetben is, ha nem szükségesek szakmai ismeretek a szervezet termékeiről, működésének technológiájáról, érdemes a kliensek belső nyelvét megismerni és alkalmazni a csatlakozás érdekében.

A belső tanácsadó előnye, hogy a tulajdonosok és vezetők számára sokkal kényelmesebb a külsős alkalmazásánál. Nem szükséges bevezetni az illetőt a szervezet mindennapjaiba, nem merülnek fel kezdetben sem bizalmi problémák, a fontos, bizalmasabb információkat is könnyebben közlik egy belső emberrel. Hátránya, hogy a belső ember a többi alkalmazotthoz hasonlóan ugyanúgy nem veszi észre a szervezeti „vakfoltokat”, a szervezeti működés azon problémáit, amelyek hiába ütik ki egy kívülálló szemét, a rendszernek fejlődésénél, helyzeténél fogva nincs rálátása, vagy éppen nem képes elfogadni azokat. További gondot jelent, hogy a belső viselkedésére alapvető hatással van a szervezeti rendszer, hiszen ő annak része. Éppen ezért a szervezet szabályozhatja a belső tanácsadó mozgását – eltérítheti az egyébként szükséges konfliktusoktól, vagy a hasznos, de nagy változásokkal járó beavatkozásoktól (McDaniel et al. B 1986).

Többször felmerült már, de mindig más kontextusban, ezért ideje ön maga jogán is kimondani. A tanácsadó helyzetét és szerepét alapvetően meghatározza, hogy a konzultációs folyamatban a döntés és végrehajtás elsődleges felelősségét a kliens viseli. A tanácsadó javaslatokat tehet, de ezek elvetése, vagy elfogadása már a kliens joga és felelőssége (Wynne et al. 1986).

A tanácsadó szerepének tisztázásakor fontos a klienssel való kapcsolat struktúrájának meghatározása. Többen amellet érvelnek, hogy a tanácsadó javaslatait szakértőként fogalmazza meg, így új tudást ad át a kliensnek (Bloch 1986). Mindebből az következik, hogy a tanácsadó ebben a kapcsolatban a kliens felett áll, viszonyuk hierarchikus. Mások azt állítják, hogy a kapcsolatban speciális, jól körülhatárolható témákban a tanácsadó a szakértő, ekkor a kliens az alárendelt fél. Ugyanakkor a szervezeti kontextust és folyamat előrehaladását illetően pedig a kliensnél fontos információk gyűlnek fel, ilyenkor ő kerül a hierarchia tetejére. Mindkét félnek szüksége van a másikra és egyben támogatja is a másikat. A hierarchia ilyenén való állandó forgása egyenrangú, együttműködésen alapuló viszonyt eredményez (McDaniel et al. b. 1986).

Imber-Black csak az egyik oldalra koncentrálva egyenesen azt állítja, hogy számos előnye van annak a beállításnak, ha a tanácsadó a szervezettel kapcsolatban a hozzá nem értő

szerepét játssza (Imber-Black 1988). Egyrészt, mivel a kliens maga fogalmazza meg pontosan a megoldást, és valósítja azt meg, kompetencia-érzését, önbizalmat nyer. Másrészt, a probléma aktív megoldásán keresztül a szervezeti rendszer képes felismerni saját erősségeit, erőforrásait, és hatékonyságát a saját problémái kezelésében. Harmadrészt – mivel ilyen módon a tagok maguktól vonódnak be a problémák megoldásába – minimalizálni lehet a változással szembeni ellenállást. Végül ilyen módon a tanácsadó sokkal kevésbé valószínűen hátrahagyja a szervezet érzelmi rendszerébe.

4.6. Miért előnyös a családterápia szervezeti alkalmazása?

A családterápia szervezeti alkalmazása számos előnyt nyújt.

A szervezeti változásmenedzsment irodalom nagyon sok szervezetfejlesztési eljárást és módszert ad, de ezeket jellemzően nem krízishelyzetekben történő alkalmazásra fejlesztették ki, hanem a szervezet közép- és hosszú távú működésének fejlesztésére. A krízishelyzet funkcionálisan és érzelmileg is túlterheli a szervezetet. Ha a krízis egy nem várt, külső tényező, például egy természeti csapás által okozott piaci pánik következménye, akkor az érzelmi túlterhelődés hátráltatja a tennivalók megtervezését és végrehajtását. Ha a krízis külső és belső, vagy csak belső tényezők által okozott, például siralmasan eladási adatokkal büszkélkedhet a nemrég piacra dobott termék egy létfontosságú piacon, akkor az érzelmi túlterhelődés mellett fellépő funkcionális túlterhelődés miatt a szervezet eleve nehezebben képes felmérni, hogy hol működött diszfunkcionálisan. A családterápiás intervenciók alkalmazása prompt, azonnali segítséget képes ilyenkor nyújtani (Hirschhorn – Gilmore 1980).

A legtöbb szervezetfejlesztési beavatkozás azon a kettős feltételezésen alapul, hogy a szervezet és a tagok egyrészt a szervezeti diagnózis alapján felismerik, hogy hol kell változtassanak, másrészt a felismerés automatikusan már változáshoz is vezet. Nagyon sok esetben a folyamat éppen ellentétes irányba működik. A külső változások nyomán kialakuló szervezeti változás olyan új élményeket ad a szervezet számára, amelyen keresztül aztán felismerik, hogy miért volt a korábbi struktúra tarthatatlan és milyen irányba változtak. A családterápiás eljárások a változási folyamat átélését teszik lehetővé, az átéléssel járó új élmények motivációt és irányt adnak a szervezet tudatos átalakításához (Friedman 1986, Benningfield - Davis 2005).

Ehhez kapcsolódik, hogy a szervezeti változási stratégiákat mindig is átítatta egyfajta racionális torzítás, abban az értelemben, hogy abból a feltételezésből indult ki, hogy a logikus

változási érvek önmagukban elegendőnek bizonyulnak a változások végrehajtásához. Emberi lények révén azonban egy diagnózisban felsorolt racionális tényezők mellett nagyon sokszor érzelmi, vagy értékelvű érvekből merítünk erőt, hogy bele vessük magunkat a változásba. A kezdeti lendület aztán segít abban, hogy később még több racionális érvet találjunk és fogadjunk el az átalakítás folytatása mellett (Hirschhorn – Gilmore 1980).

A családterápia eredeténél fogva összekapcsolja a növekedési lehetőségek beazonosítását, vagy a rendszer diszfunkcionális működési területeinek azonosítását és új interakciós minták, szerepek kialakítását. Nem válik ketté egymástól élesen a diagnózis megállapítása, a beavatkozás, majd az új működési módok megtapasztalása. A folyamat legelejétől kezdve mindhárom elem – még ha eltérő arányban is – de egymással párhuzamosan felmerül a terápia során (Carr 2006).

A családterápia, illetve a családterápiás konzultáció világosan kijelöli a tanácsadó szerepét a folyamatban. A szervezetfejlesztési módszerek alkalmazása során ugyan léteznek erre irányelvek, amelyek óvnak mind a bizonytalanságot szülő túlzott passzivitástól, illetve a túlzott aktivitástól, amelyek a kliensek kompetenciáját veheti el, de ezek kevésbé direkt jelölik ki a tanácsadói mozgásteret, mint azt a családterápiás iskolák teszik (Harris et al 2005).

A családterápia a szervezet vezetőiben és tagjaiban egyaránt rendszerszemléletet alakít ki kapcsolataikat, kapcsolati problémáikat illetően. Elvonatkoztat a probléma konkrét tartalmától, a vélt, vagy valós nyertes és vesztes helyzetektől, a bűnbakoktól, és a diszfunkcionális működést fenntartó szervezeti mechanizmusokra mutat rá (Benningfield - Davis 2005).

A változás a családterápiában lehetőség az egyéni belső erőforrások felfedezésére, és megélésére, valamint az egyéni és a csoportos igények harmonizálására. Akár külső, szabályozásbeli, piaci, technológiai tényező indukálja a váltást, akár a szervezettől távozik valaki, vagy egy új tag lép be, ez a felfogás a változás olyanfajta értelmezését kínálja a szervezet valamennyi tagjának, amely lazítja a változás következményeitől való félelmet, a távozóknak és a maradékoknak egyaránt. A lazítással segíti megélni a változást, ezzel pedig növeli a szervezet változás iránti kapacitását.

A családterápia rámutat és tudatosabbá teszi az egyént az eredeti családjából hozott interakciós mintáira. Felfedezi őket önértékelésében és önmaga különböző helyzetekben adott reakcióiban, a szavaiban, a mozdulataiban, a viselkedésében, az érzelmeiben, a gondolataiban, a percepciójában és az elvárásaiban. Rálát arra, hogy ezek a minták hogyan kúsztak be és bukkannak fel szervezeten belüli életében. Ha felfedezte őket, akkor az egyénnek mindig lehetősége van döntéseket is hozni róluk: azok szerint él tovább, vagy átalakítja, esetleg

elhagyja őket, mert már nem szolgálják tovább fejlődését, vagy éppenséggel egyelőre nem foglalkozik velük, mert nem érzi még itt az időt a döntésre – arról dönt, hogy egyelőre nem dönt egyik mellett sem. Akármilyen döntést is hoz az adott mintázatról, a mintára való tudatosság önmagában már változást jelent a korábbiakhoz képest, megindulhat a belső integráció: az egyén többé nem terheli sem magát, sem a többi tagot, és így a szervezet egészét sem a régen a családban elsajátított interakcióval. A múlt nem szennyezi tovább a jelen, hanem belső erőforrássá válik a jelen számára.

Összegezve az előző három pontban leírt, részben a tagokat, részben a szervezet egészét érő hatások révén a családterápia összességében azt is elősegíti, hogy a szervezet vezetői sokkal hatékonyabban és kevesebb feszültséggel tegyék a dolgukat.

Ötödrészt a szervezetpszichológiával (industrial and organizational psychology) ellentétben nem csak az egyénre koncentrál (Friedman 1986). Mint ahogy a harmadik pontban már említésre került, a szervezetben mutatott egyéni viselkedés alapjául nagyon gyakran az eredeti családban elsajátított minták szolgálnak. Ilyenkor a családi értelmezési keret abban segít, hogy az egyén közvetlenül a minta keletkezésének eredeti körülményeire nézhessen rá, élje újra őket és hozzon új döntéseket. Mindezekon túl, ha csak a szervezetre tekintünk, az egyén viselkedése nagyon sokszor a szervezet, mint rendszer belső fejlődéséből, mozgásából érthető csak meg, ilyen esetekben az egyéni fókusszal csak közvetve érhetjük el azt a problémát, tényezőt, amely az egyéni viselkedést indukálta. A családterápia azzal, hogy ott találja meg a tünet helyét, ahol az keletkezett: az egyén családjának és a szervezet egészének kontextusában értelmezi és kezeli azt, így kiegészíti a szervezetpszichológiai kutatásokat.

Végül a családterápia alkalmazása kiegészít minden olyan szervezetfejlesztési erőfeszítést is, amely a szervezetek szándékolt, tervezett, vagy nem tervezett átalakítását, alakulását tűzi ki célul (Borwick 1986). Ez nem azért alakult így ki, mert a szervezetelmélet alig vesz tudomást a családról, mint a szervezeti életet alakító változóról (Gibb Dyer 2003). Az ok inkább két, a gyakorlathoz, a szervezetfejlesztéshez kapcsolódó tényezőben rejlik. Egyrészt akár szervezeti tanácsadási folyamatról, akár szervezetfejlesztési projektről van szó, a munka a kezdeti fázisában óhatatlanul abból a feltételezésből indul ki, hogy a szervezet vezetői, vagy a tanácsadó tudják, mi lesz a változás végpontja, merre halad a változási folyamat. Ez azzal a veszéllyel járhat, hogy minden új javaslatot, változási irányt az eredeti feltételezésük tükrén keresztül néznek – valójában ők fullasztják le a változási folyamatot. Másrészt a változást és a folyamatszempléletet erősítő szervezetfejlesztés a gyakorlatban a szervezet tagjait, illetve a tagok csoportját jellemzően kognitív, gondolati, perцепciós, és elvárásaikat tartalmazó intrapszichikus szinteken képes elérni – itt tartós, mély változás nem fog bekövetkezni.

Természetesen a szervezetfejlesztés módszertanában egyre szofisztikáltabb, integrálva más tudományterületek beavatkozásait is – de ezek alkalmazásával egyre kevésbé szervezetfejlesztésről, és sokkal inkább pszicho-, család- illetve csoportterápiáról keltszünk. A beavatkozáson tartalmán túl a terapeuta egészen más szerepben és céllal közelít a tagok és a szervezet felé, mint egy tanácsadó, vagy szervezetfejlesztési szakember. Így a családterápia a szervezeti és vezetési tanácsadással ellentétben képes arra, hogy pszichoterápiához hasonló gyógyító környezetet adjon, amely az egyén számára reményt ad arra, hogy a változás lehetséges, és biztonságot nyújt, amelyben az egyén beleereshet a változásba.

Családterapeuta megbízásakor fontos információnak bizonyulhat az, ha ismerjük, hogy a családterapeuta végzettségűek miként képesek üzleti, vagy adminisztratív munkakörnyezetbe beilleszkedni. Erről szolgáltat Harris és kollégáinak felmérése (Harris et al. 2013) adatokat, amely egyesült államokbeli családterapeuták közt készült és azt vizsgálta, hogyan reagáltak a terapeuták, amikor adminisztratív, vagy vezetői pozícióba nevezték ki őket. Az adatlapon szereplő 44 lehetséges szervezeti probléma és kihívás közül csak 6 olyan elem volt, amely valamennyi kitöltő számára hasonló fontosságú volt. Ezek közül is egy emelkedik ki a fontosságát tekintve: a saját programok erőforrásaiért való belső lobbizást tekintik a legnehezebb kihívásnak. Tanulságos, hogy a terapeuták közt nincs egyetértés azt illetően, vajon szervezeti problémáik megoldására további oktatásra, új ismeretek és képességek elsajátítására lenne szükségük. A kihívásokkal való szembenézésre több stratégiát is megjelöltek, ezek mindegyike – hűen családterápiás képzettségükhöz - kapcsolati jellegű, a beosztottakkal és a kollégákkal való szupervizori kapcsolat erősítésére épít.

4.7. A családterápia szervezeti alkalmazásának tapasztalatai

Bár a családterápiás irányzatok száma önmagában is tekintélyes, kis túlzással állítható, hogy a nagy irányzatok közül valamennyit kipróbálták már szervezeti körülmények között. Ahogy az irányzat egészének születése az USA-hoz köthető, úgy a szervezeti alkalmazásra is elsősorban Amerikából ismerünk adatokat, ahol a családi rendszerből való ki-, vagy inkább továbblépésre már az 1970-es évek elejétől kezdve sor került. Az alkalmazás elsőként egészségügyi intézményekben történt, majd üzleti és kormányzati szervezetekre, illetve sportszervezetekre is áttért.

Egy kutatás az 1970-1998 közti időszakból vizsgálta meg 43 cikket, amelyek a családterápiás elmélet szervezeti alkalmazásával foglalkoztak (Matheny – Zimmerman 2001). Az adatok elemzésének egyik eredménye az volt, hogy a szerzők jellemzően képzett családterapeuták voltak, akik inkább egyedül, mint csapatban dolgoztak, külsős tanácsadóként. A statisztikai elemzés azt is kimutatta, hogy a paradox technikákat szignifikánsan nagyobb számban és mélységben használták családterapeuták, mint pszichiáter, pszichológus, illetve más mentális segítő szakmai háttérrel rendelkező cikkírók.

Megfigyelhetők trendek az alkalmazott családterápiás iskolákat illetően. Míg 1970-es években erős volt a Bowen-féle terápia hatása, addigra az 1990-es évekre ez erősen háttérbe szorult. Egyre erősödő szeletet tesznek ki ugyanakkor a különféle posztmodern, így például a konstruktivista, a narratív elmélet, valamint a rövid megoldásközpontú terápia alkalmazásai.

A konzultációs kérés beérkezése az alkalmazott elméleti iskolának megfelelően megosztja a tanácsadó terapeutákat (Goldenberg – Goldenberg 2008). A konzultációra érkező kliensek által hozott problémára sokan úgy tekintenek, mint a rendszer destabilizálódásának jelére. Mások azt hangsúlyozzák, hogy a hozott probléma éppen a rendszer válasza, kínált megoldása az igazi, rendszerszinten létező problémára – ez a destabilizálódás ellen hatva akár „túlstabilizálhatja” a rendszert. Egy harmadik megközelítés – abból kiindulva, hogy a rendszer folyamatosan fejlődik - a destabilizálódást egyenesen a növekedés jeleként értelmezi, amely növekedés aztán persze különböző rendszerszintű zűrzavarokhoz, nagy veszekedésekhez, vagy fordítva, a tagok egymástól való elhidegüléséhez vezet. Akármelyik megközelítéssel éltek, a legfontosabb kérdésként a „Miért éppen most?” fogalmazódott meg. Ez az a kérdés, amelyet a terapeuta mindenképpen fel kell tegyen magának a konzultáció kezdetekor.

A másik kezdeti probléma a konzultáció céljaira vonatkozik. Nevezetesen választani kell, hogy egyrészt a konzultáció a problémával, annak megoldásával, vagy a rendszer fejlődésével, növekedésével foglalkozzon. Itt megint csak a választott elméleti iskola nyújt támpontot a továbblépéshez. A növekedésorientált cél elérésével a kliensek általános működési módja egyre funkcionálisabbá válik, így eltűnik a probléma. Problémaorientált cél megfogalmazásával, ahogy elkezdenek dolgozni a problémával, egyre erősebbé válik a kliens belső növekedése. Mindkét orientáció ugyanoda vezet, csak más utakon keresztül. A cél megfogalmazásához dönteni kell arról is, hogy folyamat-, vagy tartalomközpontú konzultációt folytassanak – erre - iskolától függetlenül – a családterápia hagyományos válasza a folyamatorientált megközelítés (Weber et al. 1986).

A konzultáció kezdetekor annak legelső állomása a rendszerhez történő csatlakozás. Ahogy azt korábban megállapítottuk, a terapeutikus segítői szerep ekkor nem működik. A tapasztalatok azt mutatják, hogy, a terapeuták általában túl gyorsan és túl intenzíven próbálnak tanácsadóként csatlakozni. A csatlakozás szervezetek esetén a terápiás folyamatnál sokkal kevésbé személyes, és sokkal lazább. Ahogy arról korábban már volt szó: csatlakozni kell, de a „túlcsatlakozás”, a rendszer részévé válás kerülendő (McDaniel et al. b. 1986).

A konzultációs szolgáltatás nemcsak abból áll, hogy a szükséges tapasztalatot és tudást a tanácsadó a kliens rendelkezésére bocsátja. Legalább ilyen fontos a rendszer önkompetenciájának, saját erejének támogatása. Erre különféle technikák szolgálnak. Önmaga pozícióját intervencióra használva leértékelheti szerepét, saját korábbi hibáinak, tévedéseinek edukatív bemutatásával. Kerülendő a tanácsadó túlműködése, hiszen ez a kliens részéről alulműködést indukálhat. Egyrészt javasolt, hogy megoldásképpen semmilyen előírást ne állítson a tanácsadó a szervezetnek. Ugyanakkor adhat nyíltan javaslatokat, de ez ne a tartalommal, hanem a folyamattal legyen kapcsolatos, különösen ha az a rendszer működését blokkoló elakadásra mutat rá. A tanácsadó segíthet a klienseknek az elakadások átkeretezésében olyan tényezők újraértékelésével, amelyek addig elkerülték a kliensek figyelmét – ez tulajdonképpen közvetett javaslattevés (Benningfield - Davis 2005).

A szerződéskötésnél ügyelni kell arra, hogy teljesíthető célokat fogalmazzanak meg, és véletlenül se a kliens rendszere által manipulált időkeret, orientáció, keretezés alapján történjen ez a célkijelölés. Ahogy az más szempontból már elhangzott, a hatékony szerződés összeállításához is fontos a tanácsadó szerepének minél pontosabb megfogalmazása. A konzultáció időkerete általánosságban nyilván nem meghatározható. Hasznos a nem túl hosszú, tartható időkorlátról történő megállapodás, mert ez segíti a tanácsadót, hogy fenntartsa kívülálló pozícióját, és segíti mind a klienset, mind a tanácsadót reális, jól meghatározott célok megállapításában (Carr 2006, Weber et al. 1986, McDaniel et al. 1986).

A konzultáción a kliens oldaláról résztvevők számára nincs konkrét előírás, a szakirodalom inkább irányelvekről beszél. Egyrészt a csoport méretét nem befolyásolhatja az, hogy mekkora csoportot képes még a tanácsadó kezelni, vagy az, hogy milyen méretnél érzi magát komfortosan. A csoportban azokat érdemes meghívni, akik a hozott problémák, és a kitűzött célok szempontjából releváns tagjai a szervezetnek, illetve akik hozzájárulhatnak a konzultáció sikeréhez. Emellett további fontos kiválasztási szempont, hogy a szervezetre legnagyobb hatást gyakorló személyek kerüljenek be, ez a legtöbb esetben a vezetőséget jelenti. A tanácsadói oldalon egyértelműen csak előnyökkel jár, ha a tanácsadó nem egymaga, hanem jól felkészült, egymást elfogadó és egymással jól együttműködő társakkal bővíti csapatát. Co-

tanácsadók bevonásával rögtön több ember többszörös perspektívájában vizsgálják a kliens szervezetét. Az egyes ülések utáni eszmegbeszélés során figyelnek és reflektálnak egymásra, rengeteget segítve ezzel a többieknek és önmaguknak a kliensnél zajló folyamatok érzékelésében, megragadásában és megértésében. Ha valamelyikük elakadna a konzultáció során, képesek egymástól átvenni a stafétabotot, és egy új kérdéssel, vagy javaslattal tovább lendíteni a konzultáció menetét. Nagy valószínűséggel máshol van a személyes vakfoltjuk, így olyan mozzanatokat is észrevehetnek, amelyet egy másik tanácsadó társuk számára elsikkadt volna. Több tanácsadó többszörös projekciós felületet nyújt a klienseknek, ez megkönnyítheti számukra a konzultációban való részvételt és a tanácsadók iránti bizalom kialakulását (Carr 2006).

4.8. Az alkalmazás buktatói és korlátai

A családterápiás konzultáció a célok elérésével, vagy az időkeret kimerítése után többféleképpen folytatódhat, amelyben a családterápiás tanácsadó akár szupervízori, coach, vagy akár terapeuta szerepbe is kerülhet. Amíg nem válik világossá, hogy pontosan mit is kér a kliens, és milyen módon lehet a rendszer igényeit a legjobban megválaszolni, addig a tanácsadói szerep fenntartása a legideálisabb. Ugyanez vonatkozik azokra az esetekre is, amelyekben a kliens mást, vagy többet kér, de az igények és a körülmények alapján a konzultáció adja az ideális kereteket (Wynne et al. 1986).

A sikertelen beavatkozásokat nem kis részben az okozza, hogy a konzultációs szerződésből hiányoznak a jól meghatározott célok, a tennivalók, illetve annak megnevezése, hogy pontosan ki mit fog csinálni a folyamat alatt. Fontos az is, hogy a szerződést és annak közösen elfogadott értelmezését a szervezet kulcsemberei felé kommunikálják (Friedman 1986, Borwick 1986).

A kliens által a tanácsadó elől elzárt titkok nagyon hamar felmerülnek, de még kimondatlanul, már a legelső kontaktustól kezdve megterhelik a tanácsadó és a kliens kapcsolatát. A tanácsadó számára lényeges, hogy valamennyi pontatlanságból, félreértésből, vagy az eltitkolás szándékával ki nem mondott, de a kliens által ismert és beleértett tényezőt is teljes mértékben feltárja még a folyamat kezdetekor.

A konzultációnak kapcsolódnia kell valamilyen módon a szervezet formális működéséhez, ahhoz az adminisztratív kontextushoz, amely a konzultáció során beazonosított és támogatott változási folyamathoz a szervezeti kereteket adja. A konzultációs folyamat céljai

csak az adminisztratív kontextussal együtt, részben azon keresztül érhetők el (Weber et al. 1986).

A kliensek legnagyobb problémája sokszor nem a tünetként behozott jelenség, hanem a más szervezeti egységektől és a tulajdonosoktól a legjobb szándékkal érkező segítő javaslatok kezelése. Mert ezek a javaslatok a legtöbb esetben egymással ellentétes irányúak, és csak megkötik a kliens kezét, növelik a dilemmát, amellyel szembe kell néznie. Éppen ezért a tanácsadó pontosan ki kell értékelje, hogy a kliens szervezeten belüli és kívüli informális tanácsadói hogyan kapcsolódnak a klienshez, és kapcsolataik hogyan viszonyulnak a konzultáció kitűzött céljához, hogyan segítik, vagy hátráltatják elérését.

A konzultáció során a tanácsadó javaslatokkal, értelmezési lehetőségek felajánlásával él, amelyeket a kliens vagy elfogad, vagy elutasít, de a döntési felelősség az övé. Ez az egyik legfőbb különbség a terápia és az általunk használt konzultáció-fogalom közt. Létezik ugyanakkor egy magasabb szintű felelősség, amely a konzultáció létéhez kapcsolódik. Eszerint a tanácsadó felelőssége annak felmérése, hogy a konzultáció milyen módon változtatja meg a szervezetet és hogy felkészítse a rendszert erre a változásra.

A tanácsadó hiánya a hatékony konzultáció igazi jele. Elhúzódó, vagy többszörösen átalakított, meghosszabbított folyamat, különösen, ha a tanácsadóban is felmerül annak a gondolata, hogy erőfeszítései dacára nem jut egyről a kettőre, azt jelzik, hogy érdemes a kitűzött célokat áttekinteni, a kliens elkötelezettségét a folyamattal kapcsolatban újraértékelni, vagy a túlzott tanácsadó bevonódás hipotézisét egy külsős konzultációs, vagy szupervíziós folyamatban megvizsgálni.

A családterápiás konzultáció kifejezetten ellenjavalt, ha különböző körülmények okán a tanácsadó képtelen olyan pozíciót elfoglalni, amelyben csatlakozik ugyan a szervezeti rendszerhez, de nem vonódik be túlzottan, nem kerül akarata ellenére a hatása alá. Ez alakulhat így azért, mert a szervezetet, vagy az ott dolgozókat régebből ismeri, vagy a rendszer állapota, vagy a saját helyzete olyan, amikor ez a fajta meta-pozíció nem elérhető (McDaniel et al. b. 1986).

A konzultáció szintén ellenjavalt, ha a tanácsadó szakember más szerepben hatékonyabban tudna segíteni a kliensnek, az adott személynek, vagy a rendszernek. Azaz amikor nem konzultációra, hanem terápiára, oktatásra, vagy éppen szupervízióra lenne szükség.

Végül abban az esetben, ha a kliens már kapcsolatban áll más tanácsadókkal, a konzultációs felkérés ellenére tanácsosabb olyan pozíciót felvenni, amely a kliens és a többi, korábban csatlakozott tanácsadó közti egyeztetést koordinálja és segíti.

5. A családterápia családi vállalkozásokban történő alkalmazásának eredményei és tapasztalatai

A fejezet funkciója a disszertáción belül az, hogy - a családterápia, valamint a családterápia általános szervezeti alkalmazásával kapcsolatos problémák bemutatása után – a vizsgálati fókuszot tovább szűkítse a disszertáció tulajdonképpeni célcsoportjára, a családi vállalkozásokra, és a vállalkozásban dolgozó családtagokra. Ez a rész a konkrét konzultációs eljárás következő két részben történő felvázolásához vezet, így célja, hogy közvetlen elméleti alapot adjon a családi vállalkozásokkal, valamint a vállalkozások és a család kapcsolatát illetően.

Elsőként a családi vállalkozások definíciója, és a meghatározással kapcsolatos elméleti háttér kerül bemutatásra. Majd a családi vállalkozásokra vonatkozó kutatások áttekintésére kerül sor. A fejezet második fele foglalkozik a családi vállalkozásokban családterápiás alapokon folytatott tanácsadás eddigi eredményeivel és tapasztalataival, az eddig kidolgozott modellek erősségeivel és hiányosságaival.

5.1. A családi vállalkozások kutatása

5.1.1. A családi vállalkozások definíciója

A családi vállalkozás tökéletes lehetőséget ad az emberi élet teljességének megélésére. Természetesen nem ez az egyetlen forma erre, de biztosan a legősibbek egyike. A család védő és tápláló közege nemcsak a legszemélyesebb kapcsolatok megélésére ad alkalmat, hanem az alkotás, az erőfeszítés, a problémák megoldásának és a kreativitás örömének munka általi megtapasztalására is.

A családtagok munkahelyi együttműködése - jól működő családi vállalkozásban - hatalmas személyes erőforrásokat aktivizálhat az egyes tagokon belül. Hiszen önmagában a családi vállalkozáson belüli munkavállalással a családtagok egyrészt kifejezhetik egymás iránti tiszteletüket, elismerésüket, valamint az előző generációk iránti lojalitásukat. Másrészt a közös családi cég támogatása alkalmat ad saját helyük és szerepük megtalálására, önkompetenciájuk erősítésére, egyéni fejlődési igényeik kifejezésére és megélésére.

A XX. század előtt a családi tulajdonú vállalkozás volt az elsődleges norma, a sok részvényes által birtokolt vállalati formával szemben. Vélhetőleg ezért történhetett az, hogy a

családi vállalkozások gazdasági jelentőségére a fentiek ellenére csak a XX. század második felében figyelt fel a közgazdaságtudomány, és ez két nagy társadalmi-gazdasági korszak váltásához kapcsolódik. Az 1950-60-as évek gazdasági felfogása a fejlődés kulcsát a nagyvállalatok és az állam összekapcsolódásában látta. A nagyvállalat szocializálja a dolgozókat és a menedzsereket, de az innováció, a kreativitás és a hosszú távú iránymutatás a legfelső vezetés feladata. Mindezzel szemben az 1970-es évektől kezdődő korszak éppen a hatékonysági deficittel küzdő nagyvállalatok feldarabolásáról, a szervezeti hierarchia leépítéséről, a „piramis lelapításáról” szolt és azt hirdette, hogy a társadalom minden tagjából lehet vállalkozó megfelelő egyéni erőfeszítés nyomán. A családi vállalkozási formára, a forma elterjedtségére, nemzetgazdasági jelentőségére is ezzel a korszakváltással kezdett egyre több figyelem irányulni. A család annak az az értékrendnek az őrzője, amely az egyéni erőfeszítés számára irányt és alapot ad – így kezdett egyre fontosabbá válni a család, mint közösségi intézmény. A vezetés- és szervezetfejlesztés, a vállalkozói magatartás, az intézményi közgazdaságtan, valamint a magatartástudományok határmezsgyéjén új tudományág, a családi vállalkozási tudományok (family business studies) alakult ki. Minden eddigi erőfeszítés dacára kijelenthető, hogy ezen tudományterületen nem létezik egységesen elfogadott paradigma, és arra épülő elméleti modell a családi vállalkozások kutatására, illetve gyakorlati eljárások kifejlesztésére (Habershon et al. 1999).

A családi vállalkozás fogalmának pontos definiálása is számos kérdést vet fel. A definiálás folyamat abból az alapfeltevésből indul ki, hogy létezik valamifajta különbség a családi és nem családi vállalkozások közt. Anderson és munkatársai az S&P 500 vállalatok körét vizsgálva arra jutottak, hogy azok a cégek, amelyek az alapító családjának befolyása alatt állnak, magasabb teljesítményt mutatnak a többi vállalatnál. (Anderson et al. 2003). Más kutatások olyan dimenziókban mutattak teljesítménybeli különbséget a családi vállalkozások javára, mint a növekedési ütem, a méret, vagy a profitabilitás (Gallo 1995, McConaughy et al. 1999, Westhead et al. 1998).

A definíciók elméletben a család stratégia kialakításában, az ellenőrzésben, és a sajátos, különleges, egyedi erőforrások és készségek kialakításában betöltött szerepére építenek. A gyakorlatban mindezt a család bevonódásának mértékével és módjával próbálják megragadni, és ezen a ponton merülnek fel az elsődleges definíciós problémák. A családi vállalkozások ugyanis nem alkotnak homogén egységet (Basco et al. 2009). Talán az még világos, hogy mely cégek egyértelműen családiak és melyek egyértelműen nem azok. Ugyanakkor a két végpont közti területre eső cégek hatalmas változatosságot mutatnak a bevonódást illetően – a definíció

által használt változóktól és azok értékeitől függően egyes cégek egy tanulmányban családinak, másokban nem családinak számítanak.

A definíciók elsődleges komponense a család részvétele a vállalkozás létében és működésében, amelyet a tulajdonviszonyok, az operatív működés feletti kontroll és a családi utódlás módja, léte, vagy nem léte alapján igyekeznek kategorizálni. Az igazi kérdéseket itt is a tiszta esetek közti átmenetek jelentik. A tulajdonlás utalhat arra, hogy a cég 100%-a az alapítóé, vagy arra is, hogy csak az ellenőrzéshez szükséges üzletrész a családé, és az sem egy ember kezében összpontosul. Az operatív működésbe való beleszólás szintén nagyon tág kategória – a napi szintű adminisztratív jellegű döntésekben való részvételtől kezdve ide tartozik a másik végletig, a kizárólag a stratégiai célok követéséhez szükséges keretek kialakítására koncentrálásig minden. A gordiuszi csomót többen úgy igyekeztek átvágni, hogy a vállalatok ön-definíciójára építettek: megkérdezték a cég vezetőit, tulajdonosait, hogy családi vállalkozásnak tekinti-e a vállalatot. Shanker és társai ezzel szemben rétegzett definíció bevezetését javasolták, amely tartalmaz egy szűkebb (*narrow family business*) és egy szélesebb (*broad family business*) értelemben vett családi vállalkozásokra vonatkozó koncepciót. Az előbbi egy olyan cégre utal, ahol a család részt vállal a napi ügymenetből, az utóbbinál a család csak a stratégiai célokat állítja fel a cég számára. (Shanker et al. 1996)

A definícióalkotás másik szelete az empirikus tapasztalatokra építve igyekezett megragadni a családi vállalkozások lényegét. A kutatók a család befolyásának mértékének mérésére skálákat alkottak (Astrachan et al. 2002, Klein et al. 2005), amelyek a család közvetlen, tulajdonláson és irányításon alapuló cégen belüli hatalmát (*power*), valamint a befolyást erősítő „soft” tényezőket, mint a bevont családtagok és generációk számát, a család üzlettel kapcsolatos tapasztalatát (*experience*), illetve a család egészének üzlet iránti elkötelezettségét és a vállalati kultúrában megjelenő családi értékeket (*culture*) vizsgálják.

A családi vállalkozások definíciójának felvázolásakor dönteni szükséges arról is, hogy a családi vállalkozáshoz kapcsolódó személyek közül kik adják a kutatás tárgyát – ezzel mintegy eltérő hangsúlyt adva az adott kutató definíciós megközelítésének is. A tudományterület itt egyéni és csoportos fókuszot különböztet meg egymástól. Az egyéni fókuszúak vagy a cég alapítójára, vagy a következő generációra, az utódokra, vagy a nők helyzetére, vagy a külsős, nem családtag vezető tisztségviselők helyzetének elemzésére irányulnak (Strike 2012, Kets de Vries 1993, Kepner 1983). A csoportosak vagy a cégen belüli konfliktusokkal (Boles 1996, Drozdow 1998, Habershon et al. 1996, Kaye 1996, Sorenson 1999, Kellermanns et al. 2004), vagy az utódlás kérdésével (Cadieux et al. 2002, Davis et al. 1998, Harveston et al. 1997, Miller et al. 2003, Morris et al. 1997) foglalkoznak.

A definiálás további dimenzióját adják a családi cégek tipologizálására irányuló erőfeszítések. Ezek a kutatások – túllépve a családi végek más cégektől való különbözőségének problémáján – a családi vállalkozásokra igyekeznek különböző kategóriákat kidolgozni. A szakirodalomban leginkább elfogadott és alkalmazott az úgynevezett háromkörös modell (Tagiuri - Davis 1982), amely a vállalkozást vezetőket különböző szerepeik alapján megkülönböztetve sorolja magukat a vállalkozásokat különböző osztályokba. Egyéni szinten három szerepkört különböztet meg, innen ered a modell neve is: az egyén lehet családtag, tulajdonos, vagy menedzser, illetve ezek bármilyen kombinációja.

A definiálás fenti nehézségein való továbblépésre többen azt javasolták, hogy érdemes a családi vállalkozások lényegére, egy úgynevezett „családiság” (familiness) tényezőre koncentrálni. Ha a család hatással van a stratégiai döntéshozatalra és szándékában áll ellenőrzését több generáción keresztül is fenntartani, akkor ez a befolyás, a családi jelenlét önmagában egyedi, különleges, szinergikus erőforrásokat és készségeket biztosít a vállalkozás számára (Habbershon et al 2003). Ez az elméleti konstrukció, a „családiság” egy olyan tulajdonság kell legyen, amely mindegyik családi vállalkozásra jellemző.

Végül fontos információval szolgál az is, hogy egységes definíció hiányában a kutatók milyen munkahipotézissel éltek saját munkájukban. A munkahipotézisek a családi vállalkozás fogalmának fenti dimenzióit integrációinak tekinthetők. A családi vállalkozás ezek szerint rendelkezik a „családiság” feltételezett tulajdonságával, létezik az üzletmenet feletti valamifajta ellenőrzés, valamint szándék a család részéről a befolyás következő generációk számára történő fenntartásáról.

5.1.2. Család és családi vállalkozás kapcsolata

A családi vállalkozások kutatásának és tanácsadásának alapvető kérdése, hogy milyen feltételezéssel élünk család és családi vállalkozás kapcsolatáról. A szakirodalomban a ebben kezdetektől fogva kettősség figyelhető meg. Az egyik megközelítés a család és a vállalkozás közti őseredeti ellentétet feltételez, a másik a család és vállalkozás egységére épít.

Az első felfogást vallók feltételezésüket sokszor nem is nevezik külön néven, a modelljeik bemutatásakor válik világossá, hogy milyen álláspontot képviselnek (Kepner 1983, Lansberg 1983, Ward 1987). Illetik ezt a feltételezést ugyanakkor „kettős rendszerű megközelítés” (dual-system approach), illetve a „családi vállalkozás, mint stratégiai egység” („family business as a strategic entity”) névvel is (Haberschon et al. 2003). Ez a felfogás a következő axiomatikusan kezelt feltételezésekre épül:

1. Mind a család, mind a vállalkozás rendszernek tekinthető.
2. A két rendszer kvalitatív szempontból különbözik egymástól. A családi rendszer működése érzelmi alapú, és a szubjektivitásra épül. A vállalkozási rendszer objektív, és alapját feladatok adják.
3. A két rendszer elkülönül egymástól, de létezik kapcsolat és átfedés (overlap) a kettő között.
4. A két rendszer – az egymás közti kvalitatív különbség okán – hierarchikus viszonyban áll egymással: mivel a család hátráltatja a vállalkozás racionális működését, ezért a vállalkozás a család felett áll és gazdálkodási szempontból magasabb rendűnek is tekintendő.

Az axiómák alapján állítható, hogy:

1. különbségeik miatt a két rendszer természeténél fogva ellentétben áll egymással, amely ellentét állandóan jelen lévő problémák forrása a családi vállalkozásban, és amely ellentétet és problémákat – amíg a cég családi vállalkozás – soha nem lehet teljesen feloldani;
2. átfedésük miatt egyrészt egyensúlyt szükséges a két rendszer igényei közt kialakítani, másrészt a rendszerek közös határainak, kapcsolódását folyamatosan kezelni, egymáshoz és a helyzethez igazítani szükséges;
3. az egyensúly keresése és a rendszerek határainak kezelése állandó korlátot jelent a vállalkozás üzleti teljesítményének útjában, még ha ezt a korlátot a család által nyújtott egyedi erőforrások és készségek semlegesítik is.

Ahogy Lansberg, majd Ward, illetve Carlock és Ward írja, a családi és az üzleti normák ellentétéből fakadóan az alapító intézményi ellentéttel szembesül. Annak érdekében, hogy a cég ennek ne lássa kárát, az alapítók tudatossá kell váljanak abban a tekintetben, hogy az általuk tapasztalt stressz jó része a helyzet strukturális, intézményi jellemzőiből fakad. Tudatossá kell tegyék az összes fontos – mind családtag, mind más, tulajdonosi, vagy alkalmazotti érintett személyt, hogy az ellentét a családi vállalkozás természetes struktúrájába kódolt, annak része. Mindezekkel együtt teljesen el kell különíteniük egymástól a tulajdonlás és a menedzsment folyamatait. (Lansberg 1983, Ward 1987, Carlock - Ward 2006).

A család és vállalkozás kapcsolatára vonatkozó leírás és következményeinek megfogalmazása az első felfogás értelmezési keretében ezzel le is zárul.

Visszatérve a felfogás axiómáira, elmondható, hogy az 1. és a 3. axióma tökéletesen elfogadható, rendszerelméleti fogalmakkal írja le a helyzetet. Sokkal több kérdés merül fel a 2., és a 4. axióma kapcsán.

Természetesen nem igaz, hogy a család csak szubjektivitásra épülne, a cég pedig csak objektivitásra. A leegyszerűsítés a társadalomtudományokban alkalmazott, elsősorban a közgazdasági elméletben uralkodó racionalitás-irracionalitás dichotómiára utal (Kahnemann 2012). A racionalitás olyan, az emberek közti együttműködésben érvényesülő norma, amelyen keresztül leírható, milyen viselkedéssel, milyen döntési szabályokon keresztül érhető el, hogy az egyén jobb helyzetbe hozza magát, mindezzel pedig a közösség javára is tegyen. Így a racionális döntés azért hatékony, mert egyszerre szolgálja az egyén és a csoport érdekeit. A norma mögött álló érvelés szerint éppen ezért a racionalitás a társas együttműködésben elsőbbséget élvez az irracionálissal szemben. Ez nemcsak azért leegyszerűsítése az emberi döntéseknek, mert szembeállítja egymással a racionálisat az irracionálissal, holott legtöbb esetben ez a kettő kiegészíti egymást, de azért is, mert az irracionális mérhetetlenül nagy kategóriájába gyömöszöl minden, egymástól sokszor természetükben különböző pszichés folyamatokat, mint az intuíciót, az elsődleges, másodlagos érzelmeket, a torzított emberi percepciót, elvárásainkat, és mély, alapvető emberi vágyainkat. A leegyszerűsítés mellett persze sok érv szólhat, különösen, ha a modell praktikusán használható eredményeket produkál. A közgazdaságtanban korszakváltást jelzett, új szemléletet adott, mindezzel nagy segítséget jelentett a gazdasági együttműködés folyamatainak megragadásához. Továbblepve, és elfogadva a dichotómiát, nem világos, hogy miért lenne a család működése több érzellemmel átitatva, mint a vállalkozásé. A vállalkozást emberek működtetik, elképzelhető, hogy a piaci folyamatok állandó változása folyamatosan stresszel sújtja a cég munkatársait, akár családtagok, akár nem. Az egyénileg tapasztalt stressz szintje, és az abból keletkező érzelmi reakciók intenzitása akár sokkal magasabb is lehet, mint a családban. Tovább lehet lépni ezen a problémán azzal, hogy a racionalitás normája alapján a céges együttműködésben az emberek nem foglalkoznak az érzelmi reakcióikkal, míg a család az érzelmi reakciók kimutatásának a terepe. Ez az érvelés pszichés szempontból képtelenség, az érzelmi (illetve irracionális) reakciókkal nem lehet nem foglalkozni. Ismét a társas norma szintjén ugyanakkor állítható, hogy az emberek olyan egyéni megküzdési módokat fejlesztenek ki, amellyel megtanulják kezelni, leplezni az érzelmi (illetve irracionális) reakcióikat a munkahelyen. Ezzel – túllépve sok-sok leegyszerűsítésen, ellentmondáson, ha nagy nehézségek árán is, de – sikerült egyben tartanunk a 2. axiómát.

Az igazán problematikus azonban a negyedik axióma. Azért igazán problematikus, mert igaz – vagy igazként elfogadott rész állításokból helytelen következtetést von le. A – legtöbb tanulmányban részletesen ki nem fejtett – érvelés alapján a családi vállalkozások vizsgálatának fókuszában elsősorban maga a vállalkozás áll. Amelyben viszont a társas normák alapján a racionalitásnak kellene érvényesülnie, a vállalkozás elsősorban hasznot kell hajtson. A családi normák pedig az érzelmi alapú működésen alapulnak. Mindhárom állítás – ha a 2. axiómán túlléptünk – igaz. Ugyanakkor mindezekből nem következik az, és feltételezésként sem állja meg a helyét, hogy a vállalkozás – akár saját szempontjai alapján – magasabb rendű lenne a családnál, és az sem, hogy a család – a normák ellentéte miatt – állandó visszahúzó erőt jelentene a cég számára.

Mind a család, mind a vállalkozás az emberi élet két különböző területét jelentik – ha úgy tetszik, az emberi lét arról szól, hogy az egyén miként bontakoztatja ki a saját magában rejlő fejlődési lehetőségeket az élet ezen különböző területein, és még sok más területet lehetne sorolni. A család és a cég valóban külön rendszerként működik, és átfedéseik révén ez a két rendszer, a maga külön identitásával, szabályaival hat egymásra. Hathatnak persze egymás ellen, vagy éppenséggel erősíthetik egymást, de a lényeg, hogy funkciójukban – mind az egyén (akár családtag, akár nem), mind a csoport (akár a család, akár a cég) szintjén kiegészítik egymást: ugyanannak a belső, egyéni fejlődésnek különböző metszeteit adják. Nem léteznek egymás nélkül.

A 4. axióma elvetésével megdől a következményként felsorolt három állítás is. Ezek elvetésével pedig orvosolható az az elméleti következmény, amely a családi vállalkozások kutatásában az ebből a felfogásból kiindulók modellekben megjelenhet: egyrészt a családi vállalkozás működésében részt vevők egymás közti kapcsolatainak inkonzisztens és nem megfelelő szélességű és mélységű felmérése, másrészt a család és a vállalkozás határainak túlhangsúlyozott elkülönítése, harmadrészt a család, és a vállalkozás által alkotott rendszerszemléletű értelemben vett felsőbb szintű rendszer jellemzőinek elmulasztott vizsgálata. (Whiteside-Brown 1991). Mindez pedig már továbbvezet a család és a családi vállalkozás kapcsolatát leíró másik megközelítéshez.

Ez a másik megközelítés úgy tekint a családi vállalkozásra és a családra, mint amelyek ugyanannak a rendszernek az alrendszerei. Whiteside és Brown arról írnak, hogy mind a családi, mind a céges alrendszerekben, mind a legfelsőbb rendszerszintnek léteznek feladat-alapú, illetve érzelmi-alapú jellemzői. A kérdés az, hogy a különböző működések milyen aránya számít egészségesnek, illetve funkcionálisnak. Ezt a kérdést pedig mindkét alrendszer, és a

teljes rendszer szintjén is meg kell vizsgálni (Whiteside-Brown 1991). Haberschon és társai szerint a családi vállalkozásra, mint egységes társas rendszerre szükséges tekinteni, amely három alrendszerből áll, az ellenőrző család egységéből (controlling family unit), az üzleti egységből (business unit), és az egyéni családtagok alrendszereiből. Ennek a társas rendszernek a legfontosabb funkciója az, hogy fenntartsa a család egészségét, az üzlet jövedelmezőségét, és mindezzel párhuzamosan lehetőséget teremtsen az egyén igényeinek kielégítésére. Az alrendszerek együtt-működése olyan szinergikus hatásokat idéz elő, amellyel az alrendszerek, és a rendszer egésze jobban funkcionál, mintha külön-külön működnenek. A szerzők hangsúlyozzák: természetesen elképzelhető, hogy az alrendszerek olyannyira elkülönülten működnek, hogy nem jön létre az a rendszerszerű szervesülés köztük, amely a köztük potenciálisan megjelenő szinergiát biztosítaná. Amikor a családi vállalkozásokat kutató szerzők ezeket az egymás elleni hatásokat tárgyalják, akkor erre a nem rendszerszerű működésre úgy tekintenek, mintha az lenne a normatív alap, amelyhez aztán minden működést hasonlítani lehetne (Haberschon et al. 2003).

Ezen megközelítés alapján a családi vállalkozás tulajdonosai és családtag vezetői nem egyszerűen a vállalkozást vezetik, hanem a család és a vállalkozás egységes rendszerének vezetőivé kell váljanak, a családtagok, a család egésze és a vállalkozás kapcsolatát kell kezelniük. Mindezt oly módon, hogy a család sajátos erőforrásait és készségeit a vállalkozás kiaknázhassa, a teljes rendszer pedig mindezzel generációkon átívelő értéket teremtsen: a vállalkozás szintjén gazdasági járadékot, a család szintjén egészséges működést, az egyén szintjén belső fejlődési igényeinek kielégítését biztosítsa. (Haberschon et al. 2003, Sharma 2004, Carlock - Ward 2006)

5.1.3. A családi vállalkozás jellegzetességei

A családi vállalkozások közvetlen formális definíciós eljárásán túl érdemes áttekinteni azok jellegzetességeit, amely felsorolás – bár nem tesztelt, általánosan elfogadott - és sokszor csupán anekdotikus elemekből áll, segít annak a bizonyos elméletben létezőnek feltételezett „családiság”, családi jelleg feltérképezésében. A felsorolásokból az is kitűnik, hogy melyik szerző milyen elméleti pozícióból indul ki a család és a családi vállalkozás előző alfejezetben leírt kapcsolatát illetően, éppen ezért sokszor sztereotipikusak, vagy torzítottak.

Longenecker és társai az alábbi jellegzetességeket azonosították a családi vállalkozásokkal kapcsolatban (Longenecker et al. 2000.)

- A családi vállalkozások valószínűbben választanak hosszú-távú gazdálkodási orientációt. Ez vélhetőleg annak köszönhető, hogy a vezetők a nem családi cégekénél jóval hosszabb ideig töltik be pozíciójukat, valamint eleve gondolnak a következő generáció helyzetére.
- A családi vállalkozások hajlamosak arra, hogy stratégiájukat hosszabb időn keresztül is fenntartsák.
- A családi vállalkozásoknak olyan problémákkal is foglalkozniuk kell, amelyeket a nem családi cégek elkerülnek, amelyek fogyasztják a cég erőforrásait, és amelyek főképp a családdal, annak értékeivel, etnikai származásával, kultúrájával, generációs viszonyaival áll kapcsolatban.
- A családi vállalkozások sokszor lassabban fejlődnek nem családi társaiknál, és lassabb a döntéshozatali mechanizmusuk is.
- A családi vállalkozások jobban tétováznak kockázatos projektekbe történő befektetéskor, és ezért valószínűbb, hogy elveszítik ezeket a magasabb kockázatú lehetőségeket.
- A nem családi cégeket sokkal innovatívabbnak tekintik, mint a családiakat.
- A családi cégek ellenállnak a változásnak, és a status quo megőrzése érdekében eredeti, régi működési módjaikban rögződhetnek.

Kets de Vries szerint a családi vállalkozások előnye a hosszú távú orientáció, - részvénytőzsi nyomás, és felvásárlási veszély hiányában – döntéseikben és működésükben sokkal függetlenebbek a nem családi cégektől. A családi kultúra a büszkeség forrása, amely hozzájárul a cég stabilitásához, a céggel való azonosuláshoz, a céggel iránti elköteleződéshez, a személyes motiváció erősödéséhez és a vezetés folytonosságához. A gazdaságilag nehéz időkben a családi cég sokkal rugalmasabban reagál a profit visszaesésére. Kisebb bürokráciája, személyessége szintén nagyobb rugalmasságot és gyorsabb döntéshozatalt eredményez számára. A családtagok számára ideális kereteket ad a professzionális fejlődéshez, a lehető legkorábbi életkortól kezdve. (Kets de Vries 1993)

Hátrányuk ugyanakkor, hogy a tőkepiacokhoz való korlátozott hozzáférés csökkentheti a növekedésük ütemét. A család és a vállalkozás rendszerének átfedése miatt szervezetükben a feladatok nem különülnek el tisztán, szervezetük struktúrája nem a valósan betöltendő funkciókat tükrözi. Fennáll a nepotizmus veszélye: az alkalmatlan, de családtag személyekkel való megkülönböztetett bánásmód, a javadalmazás egyenlőtlensége a nem családtag alkalmazottak kárára, és részben ezekből fakadóan a nehézség a nem családtag szakemberek-

vezetők céghez való odacsábításában. A családi konfliktusok átszivároghatnak az üzleti folyamatokba. A vezetők – kontroll hiányában – hajlamosabbak a paternalisztikus, autokratikus vezetésre, ellenállnak a változásnak, információkat tartanak vissza, függő személyiségeket gyűjtenek maguk köré. A családtagok a céget csak fejőstehénnek tekinthetik, aránytalanná válhat az egyes családtagok egyéni hozzájárulása a cégből származó magas jövedelmükhöz képest. Az utódlási folyamat drámái szétzilálhatják a szervezet működését. (Kets de Vries 1985 és 1993).

Haberschon a családi cégek ismérveit számba véve az alkalmazottak kezelésének személyességét, a közös cél kialakításának előnyét, a munkatársak közti bizalom, illetve a részvétel magasabb fokát, a cég iránti elköteleződés növelésének, az egyéni kreativitás táplálásának és kiélésének lehetőségét említi. Listáján szerepel még az új alkalmazottak szocializálásának könnyebbége, a termelékenység előny elérése, a saját közösségi, nemzeti kultúra országhatárokon túl történő megismertetése, illetve a globális szövetségi rendszerekben való részvétel kialakításának könnyebbége, mint amely jellegzetességek a családi vállalkozások előnyei közé sorolhatók (Haberschon et al. 1999)

Peter Davis a családi vállalatok három tulajdonságát emeli ki. Egyrészt ezek a cégek magasabb fokú figyelmet fordítanak alkalmazottaikra, ezzel emberségesebb munkakörnyezetet teremtenek számukra. Másrészt hosszú távra koncentrálnak, amely áthatja stratégiai döntéseiket, az operatív működést, viselkedésüket. Harmadrészt fontos számukra a minőség. Számukra a cég termékein keresztül a család jó híre forog kockán, ezért nagyobb a valószínűsége annak, hogy a családtagok mindent megtesznek a minőség fenntartásában. (Longenecker et al. 2000.)

Itt érdemes azokról a kutatásokról beszélni, amelyek a családi és nem családi vállalatokat hasonlították össze azzal a céllal, hogy a két csoportot megkülönböztető dimenziók halmazát azonosítsák. Konkrét kutatásaikban részleges eredményeket értek el. Olyan tulajdonságokat mutattak ki, amelyeknél különbség fedeztek fel a két csoport között (például vállalkozói aktivitásban, teljesítményben, környezeti lehetőségek és veszélyek értelmezésében), illetve olyanokat, amelyekben nem mutatkozott különbség (például a stratégiai orientációt, vagy adósságfinanszírozást illetően (Anderson - Reeb, 2003; Coleman - Carsky, 1999; Gudmundson, Hartman és Tower, 1999; Lee - Rogoff, 1996; Littunen, 2003; Westhead, Cowling, és Howorth, 2001). Kérdéses maradt azonban az eredmények általánosíthatósága.

Összességében elmondható, hogy jelenleg nincs a kezünkben egy letesztelt, elfogadott, csak a családi vállalkozásokra jellemző általános tulajdonságokat tartalmazó halmaz (Sharma 2004).

5.1.4. Családi vállalkozások kutatásának főbb témái

Az egységes, elfogadott elméleti modell hiánya nemcsak a családi vállalkozásokkal foglalkozó tudományos kutatásokat, de a családi vállalkozásoknak nyújtott tanácsadási területet is jellemzi (Benningfield – Davis 2005, Strike 2012). Ugyanakkor mind a kutatási, mind a tanácsadási terület tevékenységének tárgya ugyanaz: maga a családi vállalkozás. A kutatások áttekintésének utolsó pontjaként így azért érdemes azok főbb témáit, és a témákhoz kapcsolódó eredményeket megvizsgálni, mert egyrészt a két terület jövőbeli integrációja elkerülhetetlen, másrészt a kutatások támpontokat is adnak a konzultációs eljárás kereteinek és céljainak kialakításához.

Az egyik, leginkább a kutatási erőfeszítések homlokterében lévő téma a vállalat céljaihoz és teljesítményéhez kapcsolódik. Ez utóbbi nyilvánvalóan egyszerre tartalmazza a családi és az üzleti dimenziót, és a siker a két rendszer együttes dinamikájának megfelelő kezelésében rejlik. Ugyanakkor az üzleti és nem üzleti célok keveredése, valamint a családi cégek heterogenitása miatt az általános szintű, aggregált teljesítmény mérése több nehézségbe is ütközhet. A kutatók közt abban sincs megegyezés, hogy mit tekintsenek kiindulási alapnak. Schulze szerint a tulajdonos-vezető családi béke iránti vágya, a vállalkozás családtagok iránti altruisztikus viszonyulása, és tulajdonosok és a menedzserek közti ellenőrzés hiánya átfordítja a tulajdonosi és menedzseri azonosságból fakadó pozitív hatásokat. Így a cég természetétől fogva kisebb lesz a teljesítménye, mint egy nem családi vállalkozásnak (Schulze et al. 2003). Mások ugyanakkor azzal érvelnek, hogy a menedzseri oportunizmus mértéke kisebb, így a családok jobban gazadálkodnak a céges erőforrásokkal, amely automatikus versenyelőnyt biztosít számukra (Anderson et al. 2003, Lester et al. 2006). Ez a vita nem más, mint a család és a vállalkozás kapcsolatáról szóló, korábbi alfejezetekben bemutatott különböző modellek ütköztetése. Ami a célokat illeti, a kutatók azt találták, hogy a család céljai gyakran sokkal fontosabbak egy családi cég, mint egy nem családi vállalkozás tulajdonosai számára. Nem sikerült ugyanakkor egyértelműen azonosítani a célok mögött meghúzódó motivációs erőket. Az adatok azt mutatják, hogy a kitűzött célok függenek az adott családtag életciklusának aktuális fázisától, és idővel változhatnak.

Éppen a teljesítmény mérésének problémáinak megoldására javasolták egy, a stratégiai menedzsment kutatásokban kifejlesztett megközelítés, az erőforrás alapú szemlélet alkalmazását a családi vállalkozásokra. A szemlélet abból indul ki, hogy a cég akkor tesz túl versenytársain, ha olyan értékes erőforrásokat és készségeket fejleszt ki önmaga számára, amelyeket mások nem képesek könnyen utánozni, vagy kiváltani. A szemlélet jelentősége abban áll, hogy gondolkodási keretet ad arra, hogy a cég teljesen egyedi, sajátos jellemzői miként köthetők össze potenciális teljesítményével. Családi vállalkozás esetében a családi hatásból fakadó céges tulajdonságok közül melyek azok, amelyek külön teljesítménynövekedést okoznak? Mi az az egyedi tulajdonsághalmaz, amelyet „családíság” (familiness) névvel is illet a szakirodalom, amely kezelése és fenntartása kulcsfontosságú a cég sikerének szempontjából, mert közvetlen versenyelőnyt biztosít a családi vállalkozás számára? (Sharma 2004, Haberschon et al. 1999)

A vállalkozó szellem, a vállalkozóvá válás, a vállalkozói lét és a családi vállalkozások kutatásának integrálása adja a második, főbb általános témát. Ennek szükségessége azért merült fel, mert semmiféle elméleti kapcsolat nem létezett a két terület összekapcsolására, annak ellenére, hogy a legtöbb családi cég egyben kis- és középvállalkozásnak is számít, a családi cég alapítói vállalkozók, a vállalkozói lendületet, folyamatokat folyamatosan alakítja a családi dinamika is. (Aldrich et al. 2003, Fletcher 2005).

Külön témává fejlődött a családi vállalkozás pszichológiai tulajdonlásának problémája. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalat mindenképpen az alapító identitásának részévé válik – függetlenül attól, hogy jogi, vagy közösségi szempontból kik a cég tényleges tulajdonosai. A tulajdonos hosszú távú orientációja és központi helyzetétől fogva hatalmas befolyással bír a cégre. A felmérések szerint látni kell azt is, hogy ereje, mozgása részben a többi családtaggal való kapcsolatából fakad, akik pénzügyi és nem számszerűsíthető egyéb támogatást nyújtanak számára vállalkozási ötleteinek megvalósításában (Sharma 2004). A pszichológiai tulajdonlás fogalmát nagy, már kifejlődött szervezetekre alkalmazták elsőként, de a családi vállalkozások körén belül fontos alkalmazási területet jelent az újonnan indított cégek köre is. Esetükben ez a fajta mentális birtoklás-érzet a már megállapodott szervezeteknél nagyobb is lehet. Ezt azért fontos hangsúlyozni, mert így kulcsfontosságú ügyelni arra, hogy a család, az alapító képes legyen különbséget tenni a saját egyéni és a vállalati célok között, annak érdekében, hogy a céget a saját szervezeti-gazdálkodási érdekének megfelelő irányba engedje fejlődni, ne fogja vissza növekedését.

Végül az egyik legfőbb téma a családi vállalkozások kutatásán belül az utódlás kérdésével foglalkozik. Az utódlás vonatkozhat mind a cég operatív vezetésének átadására,

mind az adott tulajdonrészek továbbadására. A statisztikai adatok alapján csak a családi vállalkozások 30%-a jut el az első generációváltásig, közülük pedig csupán 10% az, ahol a második generáció továbbadja a stafétabotot a harmadik generációnak (Beckhard és Dyer 1983a és 1983b). Fontossága ellenére a cégek többsége nem készít tervek az utódlásra. Az utódlás általános témáján belül a szakirodalomban öt altéma továbbélése figyelhető meg: az utódlást folyamatként felfogó megközelítés, az alapító szerepét vizsgáló és hangsúlyozó felfogás, a következő generáció perspektíváját kutató irány, az utódlásra ható tényezők többszintű elemzését hangsúlyozó kutatások, valamint a sikeres utódlás jellemzőit megragadni próbáló megközelítés.

Az utódlás folyamatalapú felfogása feltételezi, hogy léteznek és elhatárolhatók egymástól meghatározott utódlást megelőző, utódlási, és utódlási folyamatot lezáró szakaszok, és azonosíthatók az ezek alatt felmerülő sajátos problémák (Churchill – Hatten 1987, Longenecker – Schoen 1978). Az alapító szerepével foglalkozó kutatások esetében a kutatás fókusz a vezetés és tulajdonlás pszichodinamikus aspektusaira irányul. Eszerint a cég olyan projekciós felület, amelyen keresztül az alapító megélheti kötődéssel, mások elfogadásával és mások általi elfogadással, személyes szabadsággal, kompetenciával kapcsolatos vágyait, illetve - a tanulmányok nyelvezete alapján leginkább – ezekkel kapcsolatos problémáit. Ezek a pszichodinamikus tényezők aztán meghatározzák az utódláshoz való viszonyulását. (Levinson 1971, Kets de Vries 1985). Az utódok nézőpontját vizsgáló kutatások azzal foglalkoznak, hogy milyen személyes jellemzők és körülmények együttállása szükséges ahhoz, hogy a következő generáció képes és hajlandó legyen „beleereszkedni” az utódlás folyamatába. (Handler 1992). A többszintű elemzés nem az utódlást befolyásoló tényezők egy aspektusát, vagy a szereplők egyikét választja ki, hanem összhatásukat elemzi. Ezen belül is hangsúlyozzák a család hatását, az alapító és az utód személyes és munkakapcsolatának dinamikáját, valamint a rendszerszintű perspektívát, az utódlásban benne rejlő változással kapcsolatos reakciók rendszerszintű vizsgálatának fontosságát. (Lansberg 1988, Seymour 1993, Kets de Vries 1992). A hatékony utódlás jellemzőinek feltárása az előbbi altémákból származó eredmények integrációjának tekinthető. Alapvető fontosságú, hogy harmonikus legyen az alapító-vezető-tulajdonos és az utód közti személyes, családi kapcsolat (Handler 1994, Chua et al. 2003). A kutatók fontosnak tartják azt, hogy az alapítók-vezetők-tulajdonosok ne érzék be a rendelkezésre álló, vagy utódlásra alkalmasnak látszó családtag jelöltekkel, hanem a legjobb személy kiválasztására törekedjenek, és utána kísérik is tovább szakmai fejlődésében és bevonásában. Lehetőséget kell biztosítani a kijelölt utód számára, hogy az utódlást megelőzően vagy az alatt saját személyes, életkorából fakadó igényeit kielégítse. Hasznosnak bizonyult sok esetben az is, ha

előbb – akár más cégekben, más iparágban – az örökös saját karriert épített, a cégen kívül is szakmai, gazdálkodási, vezetési tapasztalatot szerzett. Kiemelkedő fontosságú a cégen belüli feladatok elsajátításában a megfelelő tréning, a könnyen mérhető felelősséggel járó feladatok kiosztása, valamint az, hogy az alapító a delegálásra szánjon időt és energiát. Nem egyértelmű a mentorálás szükségességének elfogadása a szakirodalomban, vélhetően azért, mert a mentorálás – előnyei ellenére (informális kapcsolati hálók és tacit tudás átadására alkalmas) – a személyes szülői, vagy generációk közti kapcsolati problémák megélésének terepévé válhat. Az utódlás hosszú távú eredményessége szempontjából lényeges a folyamat, az utód bemutatásának és bevezetésének kommunikálása, mind a családon, mind a cégen belül, és azon kívül is. Megosztottak a kutatók az utódlás operatív tervezését illetően: azt mindenki elfogadja, hogy a folyamat sikere érdekében hasznos, de vitatott, hogy mennyiben lenne elengedhetetlen. Több kutató szükségesnek tartja ugyanakkor, hogy az utódlás kereteinek, szabályainak megalkotása a stratégiai tervezés részeként egyszerre jelenjen meg a vállalkozás és a család életében.

5.2. Családterápián alapuló konzultáció családi vállalkozások számára

5.2.1. Tanácsadás családi vállalkozások számára

„Egy tanulmány sem tártá még fel a családi vállalkozások számára nyújtott tanácsadás, illetve különféle intervenciók hosszú-, vagy rövid távú hatásosságát...Okkal aggódunk a tanácsadási módszerek, megközelítések és intervenciók hatásosságát célzó kutatások hiányán. Még mindig nem tudjuk, hogy mi működik, mikor, miért, kivel és milyen hosszan. Hasonlóképpen azt sem tudjuk, tanácsadóként mikor okozunk szándékolatlan károkat... Világos, hogy több kutatásra van szükség nemcsak azt illetően, hogy mi működik, hanem arról is, hogy mi ártalmas.” (Astrachan-McMillan 2006, 362. o. – saját fordítás)

A fenti idézet tartalma alapján elsőre meglehetősen lehangolónak tűnik, pedig szándéka szerint sokkal inkább konstruktív kíván lenni: az 1980-as évektől kezdve robbanásszerűen fejlődő családi üzleti tanácsadási területen jelen lévő fokozódó érdeklődésből és lelkesedésből fakadó figyelmet kívánja az alapokra, az elméleti háttérre, pontosabban annak töredezettségére irányítani. Az elméleti háttér töredezettségének oka több tényező összejátszásából fakadhat. Az egyik ok vélhetően az lehet, hogy a terület erősen gyakorlatorientált, közvetlenül a gyakorlat

által felszínre került jelenségekkel foglalkozik. Egy másik ok arra vezethető vissza, hogy a családi vállalkozásoknak szóló tanácsadás több más tudományág határán fekszik (gazdálkodási tudományok, szervezetelméletek, magatartástudományok), a területen jelen lévő gyakorló és elméleti szakemberek kezdetben saját eredeti, elsődleges végzettségük alapján próbálták megragadni a családi vállalkozás folyamatait (Kadis – McClendon 2006) ahelyett, hogy ezen tudományterületekről származó megközelítéseket egy közös modellbe integrálták volna.

A tanácsadásra vonatkozó egységes elméleti modell hiánya (Kadis 2006, Strike 2012) ellenére számos, részben korábbi elméleteken, részben kutatáson, részben tanácsadási tapasztalaton alapuló, a tanácsadási folyamatra vonatkozó értékes hipotéziseket fejlesztettek ki.

Az hamar világossá vált, hogy a hagyományos tanácsadási modellek egyrészt nem illeszkednek megfelelően a családi cégek sajátos igényeihez, másrészt nehezen képesek egyszerre megragadni a család és a vállalkozás többszörös rendszerét (Mitchell et al. 2003, Swartz 1989). Ehelyett került előtérbe a rendszerszemlélet olyan alternatívaként (Hilburt-Davis – Gibb Dyer 2003, 2006, Upton et al. 1993), amely éppen ezt az összetett helyzetet segítette átlátni. A rendszerszemlélet azért is bizonyult hatásos alapnak, mert segítségével szét lehetett választani a cégben felmerült jelenségek tartalmát, a jelenség mögött meghúzódó változási folyamattól. Ezzel sikerült feloldani a cég praktikus, azonnali gazdálkodási-szervezeti igényei és a család hosszabb távú igényei közti látszólagos ellentétet, elválasztva őket egymástól, a tanácsadás mindkettőt egyszerre kezeli (Koiranen 2003, Metzger 1988). Egy egységes tanácsadási modellel szembeni elvárás az lenne, hogy segítsen kategorizálni a felmerülő információkat, adjon gondolkodási keretet az információk értelmezéséhez, és javasoljon eszközöket a jelenségek kezelésére (Kadis – McClendon 2006). Ezeket az elvárásokat a szakirodalomban megjelenő hipotézisszerű modellek mind teljesítik. Ezek a modellek hasonlítanak abban is, hogy családterápiás, szervezetfejlesztési és rendszerelméleti modelleket kombinálnak egymással, és alkalmazzák a családi vállalkozásokra (ismét csak mindenféle előzetes tesztelés nélkül). Megegyeznek alapvető kiindulási pontjaikban is: figyelmük mindkét rendszerre és kapcsolatukra is kiterjed. Ügyelnek a különböző rendszerek egyedi fejlődési szakaszaira, amikor kettőjük viszonyát elemzik. A tanácsadási folyamat egyszerre irányul a család-vállalkozás együttes „metarendszerében” felmerülő jelenség tartalmára és a mögöttes folyamatra. Az intervenciók olyan struktúrák és folyamatok kifejlesztésére irányulnak, amelyek erősítik a nyílt és egyértelmű kommunikációt, az érintettek egymás közti bizalmát, valamint a tudatosságot és formát adnak a család-vállalkozás együttes rendszerének irányításához. Mindezzel párhuzamosan kísérik a családot a változási és növekedési folyamaton keresztül

(Bork et al 1996, Gersick et al. 1997, Carlock – Ward 2001, Hilburt-Davis - Dyer 2003, Jaffe et al. 2006, Moncrief-Stuart et al. 2006).

A tanácsadási modellek hasonlóságot mutatnak a tanácsadási folyamat lépéseit illetően (Strike 2012), még ha némiképp eltérő értelemben és mértékben foglalkoznak az egyes szakaszokkal. Az első általános lépés a szerződéskötés szakasza. Ez arról szól, hogy a felek megismerjék egymást, meghatározzák a kereteket, az elvárásokat, a tanácsadásba hozott konkrét ügyet, az ügyfelek megismerjék a tanácsadó elméleti megközelítését, a folyamat várható menetét (Gersick et al. 1997, Lane 1989). Ez a rész a formális megállapodás, vagy szerződés elfogadásával zárul. A második lépés az értékelési szakasz (Gersick et al. 1997). A tanácsadó interjúk során információkat gyűjt, megfelelő bizalmat épít ki az ügyféllel a továbbiakhoz, képet alkot és hipotéziseket állít fel a cég és a család működéséről. A tapasztalatok azt mutatják, hogy „a probléma nem a probléma”, azaz az ügyfél által tanácsadásba hozott probléma, leginkább konkrét tartalmi kérdés ritkán jelenti az igazi problémát (Prince 1990) - sokkal inkább a tartalmon keresztül megmutatkozó családi-céges folyamat destabilizálja annyira a rendszert, hogy tanácsadóhoz fordulnak. A családterápiás szempontból ez persze evidencia. A harmadik lépés a változási tervek megvalósításának szakasza. A tanácsadó a vállalkozás érintettjeivel megosztja a tapasztalatait, ajánlásokat fogalmaz meg és cselekvést kezdeményez (Hilburt-Davis - Dyer 2003). Ebben a szakaszban kulcsfontosságú a család egésze támogatásának megszerzése (Gersick et al 1997). A javaslandó és kiválasztandó intervenció természete függ attól, hogy a jelenség mennyiben technikai és mennyiben érzelmi jellegű, milyen rendszerszintű folyamathoz kötődik és mennyiben érinti az egyéneket, a családot, illetve a vállalkozás alrendszerének, vagy a felsőbb szintű, együttes rendszer szintjét (Hilburt-Davis – Dyer 2003). A negyedik lépés az értékelés és a változási folyamat fenntartásának szakasza. A tanácsadó szerepe – szerződésnek megfelelően, vagy attól eltérően – egy idő után megváltozik, lezárul a tanácsadás folyamata. A szakirodalomban felbukkanó számos beszámoló alapvetően sikeresnek ítéli meg a tanácsadói munkát, ezek jelentős része azonban saját teljesítményét értékeli, ahol a személyes bevonódás okán a helyzet percepcióját illetően fennáll a torzítás veszélye. Ezen kívül nagyon nehéz felmérni a tanácsadói munka sikerességét (Astrachan-McMillan 2006). Ugyanakkor nagyon fontos, hogy a tanácsadási folyamat lezárásaként a tanácsadónak segítenie kell a családot, hogy értékeljék a folyamaton keresztül általuk elért pozitív változásokat. Ez nem a tanácsadási folyamat külső, objektív értékelése, mégcsak nem is egyfajta ügyfélelégedettség mérésére szolgáló metódus (bár másodlagosan arra is fel lehet használni), hanem elsősorban még az intervenció része, és a változások lehorgonyzását célozza.

A szakirodalom két tanácsadói típusról, formálisról és informálisról beszél.

A formális tanácsadót a család, vagy a cég alkalmazza. Köztük léteznek tartalmi specialisták (content experts), akik a háromkörös modell (Tagiuris – Davis 1982) egy meghatározott szegmensében tevékenykednek, ahhoz értenek. Az általuk nyújtott szolgáltatás gyakran tranzakcionális jellegű. A folyamat-tanácsadók (process consultant) a három kör metszetében dolgoznak. Olyan struktúrák kialakítására törekednek, amelyek segítségével a család önmaga képes új megoldásokat kifejleszteni és azokat megvalósítani. Szolgáltatásuk leginkább tranzakcionális jellegű. Az egyszerre tartalmi specialistaként és folyamat-tanácsadóként dolgozó szakembereket családi rendszerekben tájékozott specialistának (family systems informed expert) nevezik. Ha a tanácsadási folyamat azt megkívánja, a tanácsadó több szerepben jelenhet meg egyszerre, ekkor ügyelni kell a szerepek átfedéseire, illetve azok elválasztására. A tanulmányok kiemelik annak fontosságát, hogy mindenki csak a végzettségének megfelelő tanácsot adhat a rendszernek. A problémák komplex jellege miatt a tanácsadás szempontjából lehető legjobb megoldás a szakértői csapat alkalmazása lenne, bár ennek erőforrásigénye fokozottabb.

A tanácsadók másik típusát, az informális tanácsadót nem köti formális alkalmazás a rendszer egyik alrendszeréhez sem. Léteznek köztük úgynevezett bizalomerősítők (trust catalyst), akik tanáccsal, empátia segítségével hidat építenek a különböző alrendszerek (például generációk, céges funkcionális érdekcsoportok) között, erősítik a rendszerszintű kohéziót azzal, hogy egymás iránti bizalomra inspirálják a családtag és nem családtag résztvevőket (LaChapelle – Barnes 1998).. A házastársak jelentik a második nagy csoportot az informális tanácsadókon belül. Ők játszhatják a fő csapatépítő szerepét, ahogy elsimítják a konfliktusokat, kommunikálják a vezetés döntéseit és elősegítik annak megvalósítását. De informális üzleti partnerekké is válhatnak, akik az alapítónak-vezetőnek-tulajdonosnak tanácsot adnak üzleti ügyekben. A harmadik nagy csoportot a családtag, vagy akár külsős mentorok adják. A negyedik csoportba más családi vállalkozások vezetői-tulajdonosai, külső informális hálózatok, rokonok tartoznak. (Strike 2012)

Az egyéni tanácsadókon kívül értékes tanáccsal szolgálhat a családi vállalkozás (tanácsadó) testülete. Bár a testület is a rendszer része, ezért bevonódásuk egészen biztos, ennek ellenére a cégek biztonságosabbnak találják, hogy elfogadják tanácsaikat, illetve nagyobb valószínűséggel figyelnek javaslataikra, főként, ha valóban tanácsot adnak és nem irányítani akarják az alapítót-vezetőt-tulajdonosokat. (Strike 2012)

5.2.2. Családterápiás alapú tanácsadás családi vállalkozások számára

A családi vállalkozásoknak nyújtott tanácsadás eredményessége családterápiás elméleti háttér és intervenciók nélkül nagy valószínűséggel elmarad a potenciális lehetőségektől (Flemons - Cole 1992). Azért nagy valószínűséggel, mert bizonyos problémákat a családi vállalkozáson belül nem lehet kezelni konkrét gazdálkodási szakmai (például könyvelői, adótanácsadó stb.), vagy szervezetfejlesztői tanácsadással.

A nem rendszerszemléletű terápiás elméleti háttérre építő tanácsadók az üzleti problémákat lineáris oksági perspektívából igyekeznek azonosítani és leírni. A feladatorientált, kompetencia-alapú modelleket viszont nehéz alkalmazni, ha egyrésről feladatok, másrésről a vérségi kötődés által meghatározott kapcsolatok elmosódnak, határaik keverednek egymással (Flemons – Cole 1992).

Még ha a tanácsadó ezen felül is emelkedne, és a cirkuláris okság elve alapján igyekezne megfigyelni az adott jelenséget, ahogy az üzleti problémát elkezdik megvitatni, a családi rendszerből származó dinamika jelenik meg a tárgyalási térben. A családi dinamikában nem szakértő tanácsadót ez összezavarhatja. Ilyenkor nem segít az észérvek és az érzelmek, vagy a családi és az üzleti ügyek tudatos szétválasztásának hangsúlyozása, vagy a szétválasztás „begyakoroltatása” a családtagokkal. Hasonlóképpen nem segít, ha a tartalmat szolgáltató üzleti problémát igyekeznek megoldani: a folyamat – más tartalommal, de – ugyanúgy felbukkan. (Rodriguez et al. 1999) Az egyéni pszichoterápia közvetett módon segíthet, de csak áttételek révén – elsőként, a terápia folyamánaképpen az egyéni integráció erősödik; ez másodlagos hatásként változást hozhat a családi és a munkahelyi rendszerben.

Ha sikerül a cirkuláris okságot elve alapján percepcionálni az üzleti problémát, feltárni az üzleti problémában megjelenő családi dinamikára, még mindig lehetséges, hogy egészen máshonnan, más területről, más személyhez kötődően, vagy sokkal mélyebbről származik az igazi probléma (Kaye 1991).

„A tanácsadó, aki családi vállalkozásnak ad tanácsot, fel kell ismerje, hogy régi csatamezőre lépett. A megismerni és kezelni szükséges ügyek nem csupán a jelenlegi nézeteltérésekhez kötődnek. Legtöbbjük tudattalan és szó szerint az egész addigi életútól származnak.” (Liebowitz 1983, 80. o. – saját fordítás)

További erős érv a családterápia alkalmazása mellett, hogy a családterápiás szakemberek eleve szakértői az ugyan családból származó, de céges együttműködésben megjelenő jellegzetes, személyközi kapcsolati dinamikáknak.

A családi vállalkozás egyszerre ad munkát, foglalkoztatást és anyagi biztonságot a családtagok számára. Ez a függő helyzet számos konfliktus generálója lehet. Elképzelhető, hogy a rokonok attól való félelmükben, hogy ezt a fajta egzisztenciális védelmet elveszthetik, folyamatosan kritizálják a vezetőt: nem szakmai érvek, hanem félelmeik állnak a háttérben – persze szakmai köntösbe bújtatva (Liebowitz 1986). A függő helyzet vezethet oda is, hogy a családtagok nem mernek nyíltan kommunikálni céges ügyekben (Kepner 1983). A vezető – helyzeténél fogva – kompetensebbnek, erősebbnek, nagyobbak látszik a családtagok számára. A következő generációk tagjai sokkal kevésbé hajlandóak leszakadni erről a szülői figuráról, mert saját kompetenciájuk növelése óhatatlanul a szülő kompetenciájának átalakulásával jár.

Elképzelhető, hogy a házastársak együtt vállalkoznak (copreneurs – Nelton 1986). Ahhoz, hogy sikeresen kezeljék a családi és a céges ügyek szétválasztását, és a cég is sikeres legyen, kapcsolatukban több tényezőre figyelniük kell Nelton szerint. Az egész rendszert tekintve alapszabály, hogy a házasságuk és a gyerekek élveznek elsőbbséget. Mély tisztelettel kell legyennek egymás iránt, és képesek kell legyenek ezt a tiszteletet kimutatni a másik irányában. Kommunikációjuk egymás felé nyílt és egyértelmű. A partnerek tehetsége, készségei kiegészítik egymást. Támogatják egymást céges és családi ügyekben egyaránt, eredeti családjukkal rendezett a kapcsolatuk. Nem egymással, hanem a külső környezettel versengenek. Sokat nevetnek, és egójukat korlátok között tartják (Nelton 1986). A pár között a kölcsönös függőség olyan állapota kell kialakuljon, „ahol egy ember elkülönült és kompetens szelfje csatlakozik egy másik elkülönült, felelősségteljes és megbízható szelffel, azzal a céllal, hogy tehetségüket és képességeiket valami magasabbrendű alkotásban egyesítsék.” (Kadis – McClendon 1991, 414. o., saját fordítás). Ez a fajta kapcsolat rengeteg kommunikációt és együttműködést igényel. Ugyanakkor a családi vállalkozások hagyományos felfogása szerint az asszony dolga az, hogy elfogadja és támogassa férje karrierjét, és annak megfelelően korlátozza, vagy módosítsa saját személyes és szakmai terveit. Éppen ezért a copreneurs, azaz házastársi-vállalkozói kapcsolat sikere nagyban függ attól, milyen férfi és milyen női szerepeket fogadnak el magukon belül a pár tagjai. A kapcsolati problémák ugyanúgy jelentkeznek majd a cégen belül is, így hatnak az üzleti teljesítményre. (Kadis – McClendon 1991, Hedberg – Danes 2012). Válás esetén nem automatikus az üzlet teljes átalakulása, eladása, a tulajdonosváltás, vagy az, hogy a korábbi házastársak egyike kivásárolja a másikat a cégből. Sőt, a vállalkozás közös folytatása az egyik legvalószínűbb opció, persze megfelelő körülmények fennállása mellett. A válófélben lévő párt nem elsősorban az anyagi megfontolások szorítják a céges együttműködés fenntartására. Hanem az egymás iránti bizalom, az egymás iránt még fennmaradt érzelmi-baráti kötődés, a cég iránti elkötelezettség,

a közös szinergiák kihasználása, és az anyagi megfontolások együttesen erősítik meg a korábbi párt abban, hogy a jövőben üzleti partnerként dolgozzanak tovább (Cole – Johnson 2007).

A generációk közti kapcsolat egyik legfontosabb metszete az utódláshoz kapcsolódik. Swogger és társai arról írnak, hogy ha a család nem készít terveket az utódlás kereteit illetően, akkor ezzel korlátozzák az utódok belső fejlődését, ők erre a boweni fogalmakat használva azt mondják, hogy korlátozzák a minél magasabb individuációs fok elérésében. Mindez az utódban keserűséget szül, különösen akkor, ha az alapító váratlanul meghal és az utódlás témáját addig a szőnyeg alá söpörték, és elhallgatták (Swogger et al. 1988). Az alapító mindenképpen összekapcsolja saját identitását és önértékelését a céggel, kérdés, hogy mennyire képes ezen felülemelkedni, mennyire képes erre az összekapcsolásra rátekinteni. Minél kevésbé, annál kevésbé adja könnyedén át a helyét, annál nagyobb szorongással jár számára az utódlás témájáról gondolkodni. (Kets de Vries 1993)

Az apa és fia kapcsolatában természetes konfliktusokat okoznak eltérő vágyaik, életkorukból fakadó eltérő igényeik, a fiú döntési köreinek, kompetenciájának növekedése, ezzel párhuzamosan az apai kompetenciák változása. Ahogy a fiú egyre függetlenebbé szeretne válni, a hatalommal, a versengéssel, ellenőrzéssel kapcsolatos ügyek merülhetnek fel kapcsolatukban, amelyek megnehezítik a kommunikációt. Az apa ezzel szemben szeretne helyén maradni és fenntartani a céget, mindehhez be szeretné tanítani a fiát. Még ha a folyamat pontosan eltervezett, bármelyik szereplő szabadon kiléphet belőle, a fiú tényleg át akarja venni a helyet, az apa valóban át akarja adni a stafétát, és mindketten elfogadták ezt a kapcsolatot – a helyzetből fakadóan akkor is felmerülnek konfliktusaik, ettől válnak egyre érettebbé. Davis és Tagiuri azt találták, hogy az apa-fiú kapcsolat minősége változik attól függően, hogy az egyének életciklusuk melyik szakaszában járnak. Ahogy az apa beér az ötvenes éveibe, a fiú pedig a húszas éveibe, kapcsolatuk általában javuló tendenciát mutat. Mindez a fiú 34-40 éves korában megfordul, akkorra a 60-as éveiben benne járó apával relatív problematikus viszonyba kerül. Nem egyértelmű ugyanakkor, hogy ez milyen tényezők hatásának köszönhető. (Davis - Tagiuri 1989).

Cole felmérése szerint az általa vizsgált főbb interperszonális konfliktus közül (házastársi, szülő-gyermek, testvéri) a legintenzívebbnek az anya-fiú munkakapcsolat bizonyult. Különösen igaz ez azokra a helyzetekre, ha az édesanya fiatal fiával dolgozik együtt. (Cole 2007).

A női családtagok kevésbé élvezik – legalábbis fizetésben és vezető pozíciókban – a vállalkozás sikereit (Lyman et al. 1985). Ennek érvényessége persze nagyban függ attól, hogy a hagyományos családi szerepek mennyire erősek az adott családban. Különösen éles kérdés ez

a lányok esetében, ők azok, akik – legalábbis strukturális szempontból – a feleségeknél és menyeknél is kiszolgáltatottabbak a kulturális normáknak. Dumas egy 1989-es kutatásában azt találta, hogy a lányok jó része nem is gondolkozott a vállalkozáshoz való csatlakozásban, amíg előre nem látható események arra nem szorították, hogy alkalmazottként segítse a családot. A lányokat leginkább úgy látják a cégen belül, mint akik az apa védtelen gyámolítottjai – nagyon sokáig (a fiúkhoz képest) strukturálisan „láthatatlanok” maradnak a szervezetben: megfelelő függetlenség, kompetencia, pozíció nélkül dolgoznak (Dumas 1989). Ha van is formális pozíció és fizetés, a lányt a dolgozók hajlamosak egybemosni, egynek tekinteni az alapítóval. A felmérésben részt vevő szinte valamennyi lánynak nehézségei voltak azzal, hogy identitását az apja viszonylatában is meghatározza. A lányok ezen felül – vélhetően a kulturális normákat követve – hajlamosak arra, hogy egyfajta gondoskodó szerepet vegyenek fel a munkakörnyezetben, ez viszont gyakran személyes kiégéshez vezet. Ha a gondoskodó szerep az apjukkal, mint vezetővel való viszonyban jelentkezik, akkor ez automatikusan erős triangulációhoz vezet a többi munkatárssal (Rodriguez et al. 1999). A kulturális hatások miatt a férfiak vonakodnak egy egyébként megfelelő női jelölt felvételétől, ezért a férfi alapítók nagyon gondosan meg kell vizsgálják a női-férfi kapcsolatról bennük élő képet és elvárásokat (Kaslow – Kaslow 1992).

Cole felmérése szerint a szülő-gyermek kapcsolatot leginkább neuralgikus pontja a gyermekek részéről az, hogy a szülők a cégen belüli munkakapcsolatban is gyermekükként kezelik őket. Ezt ők leginkább negatív diszkriminációként élik meg: többet, erősebben kell dolgozzanak, többet várnak el tőlük, kevesebb a dicséret, mint egy ugyanolyan korú, beosztású alkalmazott esetében. (Cole 2007) Tehát fel sem merül a családi vállalkozásokat kutató szakemberek elméleti konstrukcióiban oly „kedvelt”, gyakran hangoztatott nepotizmus veszélye. Ez a konkrét felmérés ennek éppen az ellenkezőjét mutatta.

A testvérek versengését több szerző automatikusan adottnak veszi, mint amely a második gyermek születésekor kezdődik és egész életüket végigkíséri (Kaye 1992), ennek léte és ilyen erős determinációja egyáltalán nem bizonyított Swogger szerint a testvérek munkahelyi együttműködési kapacitása korrelál a szüleiktől való érzelmi függetlenség mértékével (Swogger 1991). Cicirelli arról ír, hogy ha a családi kultúra kiegyensúlyozza a testvérek közötti függetlenséget és lojalitást, akkor ez a testvérek mássága iránti tisztelet erősíti (Cicirelli 1980). Ahogy a testvérek elköltöznak otthonról és leválnak az eredeti családi rendszerről, a rivalizálás alább hagy. Viszont közös családi vállalkozás esetén a rivalizálás könnyű átvinni a céges terepre és ott továbbfolytatni (Kepner 1983). A testvéri rivalizálás feloldásának a kompenzáció nem lehet eszköze. Ha a testvérek azonos fizetésben részesülnek pusztán azért, hogy családban már

létező konfliktusukat ne terhelje a céges kompenzáció kérdése, akkor ez mind a cég, mind a család szempontjából negatív hatásokkal jár – ezzel automatikusan olyan szabály lép életbe, amely szerint a családtagok – teljesítményüktől függetlenül – születésük jogán illeti meg a pozíció és a fizetés. (Lansberg 1983, Swogger 1991). A helyzet persze ennél jóval árnyaltabb, a cég méretétől, a piaci helyzettől és a piac érettségétől függően persze sokféle döntés szolgálhatja a család és a cég együttes érdekét (Carlock – Ward 2005). Az biztos, hogy a testvérek, unokatestvérek és az adott generációba tartozó családtagok komoly érettségi folyamatához tartozik annak tisztázása, hogy személy szerint ők milyen céges pozícióra, szerepre alkalmasak, abban hogyan képesek saját igényeiket és a vállalkozás igényeit kielégíteni. Cole felmérésének eredménye ebben a pontban is ellentmondott az elméleti konstrukciónak: nála a válaszadók összetett, de erősen pozitív kapcsolatként írták le egymással való viszonyukat a családi cégben. Cole kiemeli, hogy a válaszadóknak nehézségeik voltak abban a tekintetben, milyen kapcsolatnak nevezzék ezt a munkahelyi viszonyt: kerültek a „testvéri” és a „munkatársi” mellékneveket. Ehelyett olyan szavakat használtak, mint „társ” (peer) és „baráti”. (Cole 2007)

Az interperszonális kapcsolatok utolsó fontosabb típusát a családba beházasodott személyek adják. Esetükben a legjellegzetesebb probléma abból fakad, hogy – háromszögelődve mind a család, mind a vállalkozás érzelmi rendszerébe, kívülállóként, másodrendű állampolgárként érzik magukat. (Rodriguez et al. 1999)

5.2.3. Családterápiás alapú tanácsadási modellek

Dacára az egységes, letesztelt, elfogadott modell hiányának, a családterápiás tanácsadás egyre terjedő szolgáltatást jelent (Kaslow 2006). Pontos adatok híján csak a szakirodalomban leközölt általános összegzésekre, utalásokra hagyatkozhatunk (Lee – Danes 2012, Benningfield – Davis 2005, Rodriguez 1999), amely szerint a terapeuták leginkább az általuk kedvelt, és „normál” családterápiákon alkalmazott elméleti modelleket és gyakorlati intervenciókat használják családi vállalkozási környezetben is. Tehát a családterápiát egy az egyben alkalmazzák a családi cég kontextusában. Ennek elméleti alapjairól, lehetőségeiről, de veszélyeiről és korlátairól az előző fejezetben már volt szó.

Mindezen túl kevés, kifejezetten a családi vállalkozásokra szabott, családterápián alapuló tanácsadási modell található a szakirodalomban, ezek egyike sem letesztelt, igazoltan eredményes. Viszont mindegyikről elmondható, hogy gyakorló szakemberek alkotásai, akik közvetlen, évtizedes tapasztalataik alapján fejlesztették ki őket. A legfontosabbakat (Sharma

2004, Strike 2012, Carlock - Ward 2005) az alábbiakban röviden, a Carlock–Ward-féle modellt annak tudományágra gyakorolt nagy hatása miatt hosszabban bemutatom.

Gillis-Donovan és Monyihan-Bradt a boweni elméletre épít (Gillis-Donovan és Monyihan-Bradt 1990). Abból a feltételezésből indulnak ki, hogy a páros kapcsolatokba rendeződött emberek, duójuk kapcsolati feszültségeinek kezelésére automatikusan (ezzel túllépnek az eredeti boweni modellen) egy harmadik személyt vonnak be kapcsolati dinamikájukba, azaz triangulizálják, és ez a trió nagyon stabil egységet alkot. Ebből következően egy rendszerbeli viselkedést csak akkor lehet megérteni, ha legalább három ember viszonylatában értelmezzük azt. Éppen ezért minden, a tanácsadási folyamatban felmerülő konfliktusban biztosan lesz egy olyan „láthatatlan” harmadik fél, akihez a másik két, tanácsadásban részt vevő, ismert fél tanácsért és támogatásért fordul. A tanácsadási folyamat sikerének kulcsa így ennek a harmadiknak a megtalálása, bevonása, a háromszög struktúrájának tudatosítása a felekben.

Kaye, családterápiás képzettségű hátterével olyan permanensen jelen lévő, családi interakciós ciklusokra összpontosított, amelyek felfutási szakaszában a konfliktusok folyamatosan eszkalálódnak, majd ezt követően lecsengenek (Kaye 1991). Azt célozta, hogy ezen ciklusok megértésén, megélésén, bemutatásán keresztül feloldódjanak a mögöttes interakciós minták. Azt feltételezte, hogy a konfliktusok nem abból az ügyből indulnak ki, mint amiről éppen a vita folyik, hanem régebbi, meg nem oldott, ki nem beszélt problémákból. A családtagok céges vitái mögött ezek a ki nem beszélt problémák állnak. Hosszú távú céges kapcsolataik miatt a megoldatlan családi vitákat a cégen keresztül is igyekeznek tovább folytatni. Ha a tanácsadó azonosítja ezeket a krónikusan előtűnő konfliktus-ciklusokat, majd a családdal együtt azonosíthatja az eredeti, fel nem oldott problémát, akkor ez véget vet a ciklus létének.

Flemons és Cole a családra és a vállalkozásra mint a családtagok életének két kontextusára tekintettek (Flemons – Cole 1992). Feltételezték, hogy mindkét kontextus világos határokkal rendelkezik, amelyek funkciója egymás elkülönítése és egyben összekapcsolása. Feltételezték továbbra, hogy a két kontextus ilyen módon egymáshoz képest definiálja önmagát. Ezek alapján a tanácsadási folyamat során a tanácsadó abban segít a családtagoknak, hogy olyan „markereket”, határköveket találjanak mind a családi, mind a céges kontextusban, amelyek éppen a két kontextus határán helyezkednek el. Ezek az egyénileg javasolt és közösen elfogadott határkövek aztán abban segítenek, hogy ha úgy akarják, akkor elkülönítsék a családot és a céget, ha arra van szükségük, akkor pedig összekapcsolják őket egymással.

Bork, szintén a boweni elméletre építve abból indult ki, hogy a család, mint érzelmi egység egyrészt hatással van arra, hogyan kezelik a családtagok kapcsolataikat a családi vállalkozáson belül, másrészt megmagyarázza a cégen belüli viszonyulások, érzések, cselekedetek, konfliktusmegoldási módok feltűnését (Bork 1993). A tanácsadó feladata ebben a modellben annak elősegítése, hogy a család valamennyi tagja együtt változtassa meg a problémás viselkedési mintázatot, és fejlesszen ki újat a régi helyett és gyakoroltassa be a családdal annak használatát.

A boweni rendszeren alapuló további modellt Baker és Wiseman fejlesztette ki (Baker – Wiseman 1998). Bár boweni fogalmakkal dolgoznak, de a tanácsadási eljárásuk a pszichodinamikus hagyományokat idézi, amennyiben nagy hangsúlyt fektettek a tanácsadó nyugodt viselkedésére. A kutatók szerint a tanácsadó önmagában való biztonsága hatalmas segítséget jelent az egymással érzelmileg összegabalyodott családtagok számára, hogy saját – családi érzelmi rendszer által generált - személyes félelmeikkel szembenézzenek, majd azokat különválasszák az üzleti ügyektől. Megszabadítva az üzleti dilemmákat a ráakadó érzelmi terhektől, a családtagok képesek arra, hogy a vállalkozás érdekeinek megfelelő döntést hozzanak. Ez a viselkedés pszichodinamikus – vagy akár érzelmeközpontú terápiás – nyelvezettel megfelelően biztonságos és tápláló környezetet teremt ahhoz, hogy a családtagok rávetíthessék projekcióikat a tanácsadóra, aki segít számukra projekcióik megélésében és visszavételében.

A Kadis és McClendon családterápiás végzettséggel is rendelkező pszichológusok által jegyzett modell (Kadis – McClendon 2006) feltételezi, hogy a személyközi viszony megromlásának oka egy múltbeli esemény. A tanácsadó feladata éppen ezért annak az interakciós mintázatnak a feltérképezése, amely negatívan hat mind a családra, mind a cégre. Majd segítenie kell a családnak abban, hogy azonosítsa az interakciós minta mögött álló múltbeli eseményt, és feloldja annak negatív hatását a jelen tükrében. A feloldás után támogatja egy új minta közös kifejlesztését, illetve ezeken keresztül egy pozitívabb munkakörnyezet kialakulását és a családi kohézió erősítését.

A Hilburt-Davis és Gibb Dyer által jegyzett Hilburt-Davis/Dyer konzultációs modellt mély rendszerszemlélet és az intervenciók tervezése során az érzelmi dimenzió tudatos kezelése jellemzi (Hilburt-Davis – Gibb Dyer 2003). A modell négy pilléren nyugszik. Egyrészt a rendszerszemléletű gondolkodásban, a család és a vállalkozás rendszerszemléletű kezelésén. Másrészt a korábban sokszor említett „folyamat” és a „tartalom” különválasztásán: a faktuálisan, illetve tartalmilag zajló és a mögöttük párhuzamosan húzódó egyéni és csoportdinamikai történések tudatos megkülönböztetésén. Harmadrészt hangsúlyozzák, hogy

éppen a rendszer összetettsége miatt egészen biztos, hogy a kliens akkor kaphat magas minőségű szolgáltatást, ha minél több szakmai területről származó szakértő fog össze az adott probléma kezelésére, tehát a családi vállalkozásnak szóló tanácsadást illetően a multidiszciplináris csoportmunka mellett szállnak síkra. A modell negyedrészt a tanácsadási munka során az érzelmi szint tudatos kezelésén is alapszik: a tanácsadók a kliens kérésének és a megállapodásnak megfelelő mértékig dolgozhatnak az érzelmekkel, de addig dolgozniuk is kell velük. Ha a kérés csak egy munkafolyamat analízisére vonatkozik, akkor ennél mélyebb szintre nem szabad lemenni, de ha a megrendelés a családtag vezetők kapcsolatának elemzését is magában foglalja, akkor a tanácsadónak ennek érzelmi dinamikájával is foglalkoznia kell.

Az Aspen-model (The Aspen Family Business Group Consulting Process) az előzőekhez hasonlóan rendszerszemléleti alapokon közelíti meg a családi vállalkozást, de gyakorlati hangsúlyait némiképp más elméleti keretek között határozza meg (Jaffe et al. 2006). A kidolgozók egyrészt hangsúlyozzák, hogy folyamat alapú tanácsadást folytatnak, amelyet a konkrét megrendelésnek megfelelő strukturális intervencióval egészítenek ki. Külön kiemelik a család és a vállalkozás körül elhelyezkedő egyéb tanácsadók munkájának integrálásának fontosságát. Feltételezik, hogy a rendszer - mind egyéni, mind alrendszeri, rendszer szinten – a pozitív irányú változás felé halad – az előbb említett folyamatalapú és strukturális gyakorlatokkal ezt igyekeznek elősegíteni. A boweni differenciálódás fogalmára építve az a céljuk, hogy az egyes családtagok személyesen is „beleérjenek” abba a szerepbe, amelyet elfoglálnak, vagy amelyet a jövőben elfognak foglalni.

Kiemelten kell foglalkozni a Randel S. Carlock és a John L. Ward által kidolgozott párhuzamos tervezési folyamattal (parallel planning process) – főképpen annak a családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatásokra és a tanácsadói gyakorlatra gyakorolt hatása miatt, de kisebb részben azért is, mert annak kiindulópontjára épít a jelen disszertációban megfogalmazott családterápiás alapú konzultációs eljárás, sőt, egyes intervencióit – igaz, továbbfejlesztve – alkalmazza is. Ward „Keeping the family business healthy” című könyvében fektette le a módszer alapjait (Ward 1987), amely széleskörben idézett és hivatkozott művé vált, és amelyben lefektetett gondolatok aztán Carlock-kal közösen jegyzett könyvben teljessétek ki (Carlock – Ward 2001).

Az általuk javasolt tervezési folyamat egyik előnye annak átfogó mivolta. A folyamat a lehető legszélesebb sugárral világítja be a család és a cég rendszerét, gondol minden családi és céges folyamatra és integrálni igyekszik őket. Fontos további gyakorlati előny, hogy egyszerre, egymással párhuzamosan kezeli a családon és a cégen belüli tervezést. Ezzel kezeli a család és

a cég közti konfliktusokat, segít a cég stratégiájának fejlesztésében, kiigazításában, valamint abban, hogy a családtagok felismerjék: a családi elkötelezettség milyen nagy szerepet játszik az üzleti sikerben. A párhuzamos tervezéssel egyben a két rendszer közti együttműködésre is hosszú távú kereteket kínál és hosszú távra szóló megoldást nyújt.

A tervezési folyamat célja kettős: egyrészt a családi elvárásoknak való megfelelés, másrészt az üzleti teljesítmény javítása. A családi elvárások felfejtésének és a tervezésbe való beépítését a család folyamatos növekedése, érése, változásai indokolják. A tervezés biztosítja a vállalkozás iránti megfelelő mértékű családi elkötelezettség megélését, a családi értékek, a család üzleti filozófiája és a családi jövőkép alapján. Bátorítja a család részvételét a vállalkozás létében. Az életciklusbeli változások tudatos kezelésével, a következő generációk bevonásával, értelmes karrierlehetőségek nyújtásával előkészíti a generációváltást. Az egyéni, a családi, a szervezeti és az iparági életciklusok együttes kezelésével támogatja a megfelelő tulajdonosi formák kialakítását, a tulajdonosváltás lebonyolítását, és egy – a családot és a vállalkozást együttesen – irányító intézmény létrehozását. Az üzleti teljesítmény javítását a cég stratégiai lehetőségeinek újraértékelésén, új lehetséges üzleti stratégiai irányok felvetésén keresztül célozza. A tervezési folyamat eredményeként előálló stratégiai és befektetési döntések mindezzel egyaránt bírják a család, a tulajdonosok, a céges vezetés és valamennyi érintett stakeholder támogatását.

Ennél a modellnél az egyéni, a családi, a szervezeti és az iparági életciklus-modellek adják a tervezési folyamat kontextusát. Carlock és Ward hangsúlyozzák: mivel a cikluson belüli pozíciók által adott feltételek alapvetően befolyásolják a tulajdonosi struktúrát, a vezetési struktúrát és a vezetés stílusát, valamint mozgásterét, ezért bármilyen változás az életciklusbeli pozícióban automatikusan a családi és üzleti tervek újragondolásával és felülírásával jár. Általában egy ilyen, cikluson belüli változás indukálja azt, hogy a család belevág a stratégiai tervezés folyamatába.

Első lépésben a tervezés családi részén a család két fő kérdésre keresi a választ. Egyrészt érdekli-e a családot az adott üzlet, az adott vállalkozás? Tulajdonosa akar-e továbbra is maradni? Másrészt hajlandó és képes-e a család a tulajdonlással járó felelősség elfogadására? A tagok a családi értékrend azonosításával, a család üzleti filozófiájának felfejtésével, és végül a családi jövőkép megalkotásával igyekeznek ezekre a kérdésekre választ találni. Csak ha mindkét kérdésre igen a válasz, akkor beszélhetünk arról, hogy a család elkötelezett a vállalkozás irányában. Ezzel párhuzamosan a vállalkozás menedzsmentje saját értékeik, üzleti jövőképük és hosszú távú céljaik alapján megalkotja a saját üzleti kötelezettségvállalását. Közben a család és a cég folyamatosan egyeztet egymással az elkötelezettséget adó értékekről

és a jövőképekről, amelynek eredményeképpen egy mindkét fél által osztott jövőképet fogadnak el, amely meghatározza, hogy egyrészt a család miként fejlesztés tart fenn a céggel való hosszú távú, támogató kapcsolatot. Pontosan milyen alapszabályok vonatkoznak a családi részvételre, a cég menedzselésére, az utódlásra és a tulajdonlásra. Másrészt meghatározza, hogy a cég pontosan milyen – a közös jövőképnek megfelelő – stratégiát követ, azt pontosan hogyan valósítja meg, és milyen konkrét befektetési döntéseket hoz. A tervek végrehajtására a cégben a stratégiai menedzsment kutatások eredményeire, illetve a tanuló szervezet modelljére építenek. A családon belül pedig mindezt a család képviselőiből és a cég vezetőiből álló egyfajta „kormányzótanácsra”, családi tanácsra bíznák a szerzők – természetesen csak akkor, ha a bevont családtagok számossága miatt szükség lenne egy külön formális struktúra megteremtésére.

A modell minden előnye, elegáns és vonzó egységessége dacára számos kérdést vet fel, amelyre a szerzők nem szolgálnak válasszal.

Egyrészt nem tisztázzák egyértelműen a család és a vállalkozás közti viszonyra vonatkozó kiinduló pozíciójukat. Nem beszélnek direkt módon a kettő szembenállásáról. Dilemmákat említenek, amelyek a kettő kapcsolatában felmerülnek, és „...amellyel a családi vállalkozás kénytelen szembenézni, miközben igyekszik egyensúlyban tartani a család és a vállalkozás igényeit.” (Carlock-Ward, 2005, 24. o.). „Ennek (a család és a vállalkozás – a szerző megjegyzése) a két alrendszernek az egyensúlya jelenti az egészséges kapcsolatok és a sikeres családi vállalkozás alapját.” (Carlock-Ward, 2005, 28. o.). Egész szóhasználatuk, és az, hogy egyfajta egyensúlyról beszélnek mégis arra utal, hogy feltételezésük szerint a család és a vállalkozás egymással szembehelyezkedik, szükségszerűen egymás ellenében hat, és a hosszú távú „túlélés” feltétele az, hogy igyekszünk egyensúlyt találni a kettő között. Ennek a felfogásnak a helytelenségéről részben már szóltunk ebben a fejezetben és a következő fejezetben továbbiakkal egészítjük ki az ott elhangzott érveket.

Másrészt problémákat vet fel az eljárás linearitása és szabályozottságának foka. Éppen a szerzők vezetnek be a „rendszer” szóhasználatot. Egy rendszer pedig nem feltétlenül követi a modellben felvázolt lineáris tervezési folyamatot. A családi és a céges rendszer belső dinamikája, fejlődése folytán a családi tervezésre vonatkozó történések merülhetnek fel a családban és viszont. A modell viszont a rendszereket ebből a szempontból zártnak tekinti, így nem is képes kezelni, ha ilyen izomorfikus mozgások felmerülnének. Továbbá „ellenállásról” beszél olyan jelenségek kapcsán (szerinte a családtagok, vagy a céges alkalmazottak, más stakeholderek igyekeznek elkerülni a változást), amelyeket több más módon is lehetne

értelmezni. Így automatikusan szembeállítja egymással a résztvevőket, valamint helytelen értelmezési keretet kínál a modell alkalmazóinak.

A modell egyik alapvető újítása éppen az, hogy a család szempontjait, a családi elvárásokat beemeli a tervezési folyamatba, és azokat a vállalkozásával egyenrangú tényezőnek tekinti. Emiatt érdekes, hogy a modell alapvető problémája az, hogy éppen a legfontosabbról nem esik szó. Nevezetesen, hogy mi teszi működőképessé a gyakorlatban ezt az egyébként nagyhatású modellt, milyen eljárással válik élővé, élő folyamattá ez a logikusan kigondolt és összerakott hipotetikus struktúra. A formális eljárásba ugyan beemeli a családi elvárásokat, de ezek tényleges érvényesüléséhez nem ad technológiát, pontosabban az üzletben érvényes technológiát ad: a családban nyíltan, őszintén meg kell beszélni a felmerülő problémákat. Ha most a céggel nem is foglalkozunk és csak a családra koncentrálunk, mint amely dinamikája éppen elég problémát, nehézséget okozhat a tervezési folyamatban, akkor sem tanácsolnak többet a szerzők, mint hogy a családnak nyílt, őszinte, a problémákat nem elkendőző kommunikációt kell folytatnia, és mindebben a családi megbeszéléseknek kulcsfontosságú szerepe van. „A családi megbeszélés a kiindulópontja annak, hogy egy család képes legyen együtt dolgozni és tervezni.” „A megbeszélés során vitákra kerülhet sor, új elképzelések születhetnek...” (Carlock-Ward, 2005, 105. o.) A szerzők struktúrát kínálnak a megbeszélések szervezésére, levezetésére és utánkövetésére, de ez a struktúra megintcsak nem egyéb üres formánál, különösen egy család esetében. A párhuzamos tervezési folyamat lelke éppen a család hosszú távú elkötelezettségének megerősítése. Egy családterápiás szakember számára nyilvánvaló, hogy ezt az elkötelezettséget önmagában az ülések formája és témája nem biztosítja. Hiába beszél a család a felszínen a saját értékeiről, ha a családtagok közti létező – akár még az eredeti családból származó – félreértések, torzított érzékelés és alkalmazott megküzdési minták a másodlagos kommunikáción keresztül irányítják a beszélgetés menetét. A látszólagosan létrejövő konszenzus hatalmas, egymás közt tátongó szakadékokat leplezhet, amelyek aláássák a tervezés sikerét. A modell logikáját alkalmazva a válasz erre a felvetésre az lenne, hogy ebben az esetben a megbeszélés napirendjére ezeket a félreértéseket, torzításokat, megküzdési mintákat kellene tűzni. A probléma ezzel csak az, hogy egészen valószínűtlen szcenárió az, hogy a család egy általuk kezdeményezett és levezetett, a céges tervezéssel együtt zajló beszélgetéssorozattól magától túljuthatna mindezen. Sem a rendszer, sem az egyén nem hajlik arra, hogy – hacsak közvetlen krízis nem fenyeget – a saját működésük alapjait adó belső világot és interperszonális kapcsolataikat tervezett módon átvilágítsák, megváltoztassák. A befektetés megtérülésének, a család megélhetésének, a cég sikerességének motivációja sem segít, sőt, a külső kihívás inkább a családi status quo fenntartásának irányában hat. Egészen

biztos, hogy léteznek olyan családok, amelyek képesek erre; mint ahogy az is biztos, hogy a legtöbbször mégsem ez történik.

A lineáris tervezési folyamatból és a családterápiás elemek hiányából következik egy további lehetséges probléma. A tervezési folyamat linearitása egymás utáni sorrendbe kapcsol olyan családi és céges alrendszeri folyamatokat, amelyek csak részben, vagy egyáltalán nem következnek egymásból, és elszakít egymástól olyan folyamatokat, amelyek egymásra épülnek és párhuzamosan zajlanak. Például előfordulhat, hogy döntés születik, miszerint családtag csak adott képzettséggel, csak adott, alacsonyabb pozícióba kerülhet a céghez. Mindenki rábólint, mert ez tűnik ésszerűnek. Ugyanakkor a következő generáció legidősebb tagja kirepül a családból, a családi rendszer pedig erre az életciklusbeli váltásra úgy reagál, hogy visszatartja a saját életet kezdeni szándékozót. Ez a lehetséges utód nagyon tehetséges a szakmájában, a cégben rengeteget segíthetne vezető pozícióban, de a korábbi családi döntés alapján csak kezdőként vehetik fel. A családi döntés alkalmazása az esetben csak annyit jelent, hogy ezzel a család függőségben tartja őt, megnehezíti felnőtté válását, gátolja autonómiatörekvéseit. Családterápiás intervenció hiányában, amelyet családterapeuta, vagy pszichológus végzettségű tanácsadó alkalmaz, ezek a családi és céges alrendszerbeli folyamatok át- meg átszövik a lineáris tervezést. Viszont így a családi megbeszéléseket – amelyek pedig a párhuzamos tervezés egyik legfontosabb technológiai elemét jelentik – mind a családi, mind a céges alrendszer a saját céljaira próbálja meg használni: egészen biztos, hogy ezek a családi megbeszélések a családtagok egymás elleni manipulációjának szolgálnak kiváló terepet. Gyakran adódik az alkalom, hogy az adott családtag a saját belső világával, vagy kapcsolati problémáival, és az ebből adódó fájdalmas felismerésekkel való szembenézés helyett félelmét, dühét, feszültségét a tervezési folyamat során kiélje. A jól megtervezett döntési struktúrát „játszmázásra” használja: saját dühét másokon élje ki, újabb családtagokat is belerángasson egy eredeti, régebbi konfliktusába, vagy olyan családtagoknál keressen visszaigazolást, védelmet, bátorítást, akiknek ez nem feladatuk és nem is képesek erre – mindezt a cég és a család érdekében hivatkozva.

További problémát jelenthet a szerzők által felvázolt technológiai folyamat: elsőként az alapértékek közös, családi beazonosítása történik meg. Ez alapján kerülhet sor a családi elköteleződés létének, vagy nem létének vizsgálatára. Az elköteleződés léte és jellege ad alapot arra, hogy harmadik lépésben megszülethessenek a konkrét döntések a családi és a céges alrendszer közös metszetének kompetenciájába tartozó ügyekben. A probléma ezzel az, hogy a családi elköteleződés nem a családi alapértékekből következik. Még csak az sem igaz, hogy az alapértékekről folyó vita során kikristályosodhat az elköteleződés iránya. Az elköteleződés és

az alapértékek két minőségében független dimenzió. Egy adott alapértéket átélhet, alkalmazhat úgy a család, hogy mélyen elkötelezi magát a vállalkozás mellett és úgy is, ha a céges befektetések teljes likvidálása mellett dönt. Itt megint a családterápiás háttér hiánya érződik: a modell az alapértékek keresését részben egyfajta csoportgyakorlatként kezeli, amely tartalmi keretet ad ahhoz, hogy a lényegi tényező, a családi elköteleződés a felszínre bukkanjon. Másik részben, nem az elköteleződés szemszögéből vizsgálva a modellt természetesen rendkívül hasznos és szükséges is az alapértékek felderítése, mert ezekből származnak majd a konkrét döntések, de akkor az egész eljárás sorrendjét lenne érdemes megváltoztatni.

Összességében tehát elmondható, hogy a családterápiás háttérű tanácsadói modellek egyike sem leteremtett, nem létezik egységes, elfogadott modell.

Mindezekon túl ellentmondásos bennük a család és a vállalkozás kapcsolatának felfogása is, a két rendszer viszonyát egyik eljárás sem méri fel és kezeli a maga teljességében. A Carlock-Ward előtt ismertetett valamennyi módszer csak a családi rendszer cégen belüli hatásával foglalkozik. A Carlock-Ward modell tudomást vesz ugyan mindkét rendszerről, de egymás ellenében kezeli őket, és formális, intézményi megoldást kínál a család kezelésére, amely kiváló a céges tervezéshez és keretet adhat a cég és a család kapcsolatához, de nagyon sok esetben alkalmatlan a valódi családi dinamika és fejlődési folyamatok megragadására.

Ezeknél a modelleknél elsikkad az is, hogy a családterápia kettős funkciót tölthetne be a családi cégeknél. Nemcsak a család támogatására szolgál, hanem a céges rendszer belső dinamikáinak, illetve a két rendszer viszonyában jelen lévő dinamikának támogatására is szolgálhatna, mint ahogy azt az előző fejezetben tárgyaltuk.

6. Egy új családterápiás alapú konzultációs eljárás elméleti alapjai

6.1. A családi és a vállalkozási rendszer kapcsolata

Ha a családi vállalkozás és a család kettősét tekintjük, akkor elmondható, hogy a családból indul ki minden. A vállalkozás ötlete a családban merül fel, még ha a cég a vállalkozó számára elsősorban a kreativitás, vagy játékoság kiélésének terepe is, mert az ehhez szükséges szellemi, érzelmi támogatás (vagy a vállalkozás ellenzéséből fakadó kontramotiváció) mind a családból származik. A vállalkozó családtagok számára önmaguk és családjuk eltartása, illetve gyermekeik és a következő generációk életének megkönnyítése nagyon fontos további motivációt jelenthet. Ha a vállalkozási forma kulturális norma, azt a család kontextusában ismerte meg a vállalkozó, és a családban elsajátított alap megküzdési módok segítik a forma megvalósításában. Ha befektetési döntésről van szó, azt a vállalkozó, vagy a vállalkozói pár, vagy az egész család a családi erőterben létezve hozza meg, vagy – ha a közvetlen döntésben véletlenül elhanyagolható lenne a család aktuális hatása – megint csak a családban elsajátított megküzdési minták és alapélmények is hozzájárulnak a döntéshozatalhoz.

Természetesen lehetséges egy szemléleti váltással úgy tekinteni rájuk, mint egymástól független rendszerekre, mintha egymástól függetlenül léteznének és kizárólag úgy is vizsgálhatnánk őket. Ekkor természetesen az látszik, hogy a két rendszer minőségükben különbözik egymástól, céljaik jelleg eltér egymástól abban az értelemben, hogy más és más funkciót töltenek be a családtagok életében. Elszeparálva őket a különbségeikre tekintenénk, amelyek valóban léteznek, ez nem is kérdés. Kérdés, hogy mire mennénk ezzel a teljes elkülönítéssel. Mert különbségeik egyébként szeparáció nélkül, egymás tükrében is megállapíthatóak. Ugyanakkor a szeparációval lemondunk arról, hogy megértsük a cég keletkezésének körülményeit, és ezzel jobban megértsük magát a céget. Lemondunk arról is, hogy jobban megértsük a cégben is aktív családtagok munkahelyi kapcsolatát és egymással való viselkedését. Tanácsadóként pedig lemondunk arról, hogy valóban segítsünk: hogyan is tudnánk mindkét rendszert érintő kérdésben úgy támogatást nyújtani a családtagoknak, hogy egyszer csak a családról, majd csak a cégről veszünk tudomást. A szeparáció ráadásul azt a torz képet adja, mintha ezek a rendszerek – hiszen mindketten fontos és elismert célokkal rendelkeznek – részben csak egymás ellenében érvényesülhetnének, és ezzel mindketten kompromisszumokra kényszerülnének.

Együtt, egy egységes, nagyobb rendszer részeként tekintve rájuk elkerüljük az előbbi szemléletből fakadó hiányosságokat, valamint a torzítást. Már látszik, hogy részben különböző funkciók betöltésére kifejlődve a felsőbb szintű, egységes rendszer egyensúlyát nem a család és a vállalkozási két – immáron – alrendszer kompromisszuma, hanem a kettő közti konszenzus adja.

A családtagok azok, akik tudatosan, vagy tudattalanul úgy döntenek, hogy új szerepben kipróbálva önmagukat a többiekkel egy új rendszerben kapcsolódnak. Mindezt azzal a céllal, hogy színesítsék kapcsolataikat és elmélyítsék önön belső fejlődésüket. Tekintve hogy a családból származik, az alapításának ezen körülménye a cég számos fontos jellemzőjét meghatározhatja.

A családra és a vállalkozásra úgy kell tekinteni, mint amelyek számos módon összekapcsolódnak, és amelyek számos más dimenzióban külön, egymástól függetlenül működnek. Összekapcsolódnak egyrészt abban, hogy a vállalkozásban aktív családtagok hozzák magukkal a családi rendszer folyamatait a vállalkozásba is. Azok ott óhatatlanul hatni fognak, ha a családtagok és a családi rendszer nem kezeli tudatosan őket ott, ahol felbukkantak és ahová valók, a családi rendszerben. Másrészt összekapcsolódnak abban is, hogy a kreatív, alkotó, munkabeli funkciók ellátásához szükséges a többi funkció betöltése a család által. Ugyanakkor egymástól függetlenül működnek funkciójuk szerint. Az intimitás, a törődés, egymás támogatásának terepe a (házastársi) párkapcsolat, a gyermeknevelése a szülői kapcsolat, mindezeknek szolgál keretül a családi rendszer. A cég stratégiája kialakításának, a cég működtetésének pedig a vállalkozási rendszer ad keretet.

A család és vállalkozási rendszer kapcsolatára vonatkozó fenti axiómák következménye, hogy ha a vállalkozásban is aktív családtagokat tekintjük, akkor a családterápiás alapokon nyugvó tanácsadási munkát elsőként a családdal kell kezdeni. A családi rendszer fontosabb, családtagok által közvetlenül, vagy közvetve jelzett elakadásait kell feltárni ahhoz, hogy a cégben aktívan bevonódó tagok a családi terhek nélkül működhessenek az új, vállalkozási rendszerben. A családterápiás alapú tanácsadási munkában éppen ezért nem szabad elszeparálni és külön kezelni a családot és a vállalkozást. Valamint hasonlóképpen nem szabad a vállalkozást a családi rendszer részének sem tekinteni, a vállalkozás nem a család egy alrendszere. A vállalkozás külön rendszer, külön identitással, külön szabályokkal, struktúrával és határokkal. Ebből következően előre tudjuk, hogy a két rendszer egyszerre kapcsolódik össze, és sok dimenzió mentén külön rendszerként működik.

Ennek következtében a családterápiás alapokon nyugvó, családi vállalkozásokra irányuló tanácsadás mindig két ellentétes dinamikára vonatkozik. Egyszerre foglalkozik a családi és vállalati rendszer elkülönülésével és összekapcsolásával. Elkülönülés támogatása akkor szükséges, amikor a rendszerközi határok annyira diffúzzá válnak, hogy az egyik rendszer működése hátráltatja a másikat funkciójának betöltésében. Az elkülönülés két esetre vonatkozik. Egyrészt a vállalkozás hosszú távon nyereségesen kell működjön, indifferensen egyébként a családi rendszer működésétől. Ha egy – egyébként jól működő család – döntést hozott a vállalat melletti hosszú távú elköteleződésükről, akkor ez az elkülönülést meghatározó legfontosabb szabály. Az elkülönülés másik esete arra a jellegzetességre vonatkozik, amikor a családi rendszer interakciós mintázatai a vállalkozásban is megjelennek. Ez három módon lehetséges: egyrészt ahogy a vállalkozás működésébe bevonódó családtagok egymás kollégáiként is családtagként kezelik egymást, másrészt – az előbbi rendszerszintű kiterjesztéseként - ahogy a családi rendszer a vállalkozás működésébe bevonódó családtagokon keresztül a vállalati rendszert is önmaga alrendszereként kezdi el kezelni, harmadrészt ahogy a vállalkozás működésébe bevonódó családtagok a nem családtag kollégákkal alkotott érzelmi rendszerben a családi rendszerben tanult módon viselkednek.

Az elkülönülés mellett a tanácsadás a családi és vállalati rendszer összekapcsolódásával is foglalkozik. Egyrészt mert a két rendszer együtt egy, egységes rendszert alkot. Másrészt – a közös rendszerben működés miatt - a két alrendszer egyéni szinten és alrendszeri szinten is ki kell egészítse egymást. A kiegészítés kereteit (birtoklás, vállalati értékek, családtagok bevonódása, utódlás) a család kell tartalommal megtöltse a vállalkozás érdekeinek figyelembe vételével. Harmadrészt a két alrendszer eltérő dinamikával rendelkezik, és elképzelhető olyan helyzet, amelyben fejlődési szakaszaik aszinkronba kerülhetnek egymástól. A családi és céges rendszert egységes egészként kezelve megragadhatók és támogathatók azok a természetes folyamatok, amelyek mindhárom fenti esetben a jó működéshez szükséges összekapcsolódási szintet erősítik.

Nincs olyan családterápiás elmélet, amely egy az egyben illeszkedne ezen két rendszer által alkotott egységes, felsőbb szintű rendszerre, illetve kapcsolatukra, pontosan a két rendszer közti eltérések és a kapcsolatuk speciális tulajdonságai miatt. Ezért egyetlen családterápiás elmélet alkalmazása helyett érdemes olyan eklektikus családterápiás elméleti háttérre építeni, amelyben az integrált iskolák jellegűknél fogva célzottan jól hozzáférnek a céges és családi rendszer adott jellegzetességéhez.

Ennek az eklektikus elméletnek kezelnie kellene a két rendszer összekapcsolódását és elkülönülését – erre a strukturális családterápia ideális választás, éppen ez az iskola egyik fókuszpontja (Minuchin 2006, Minuchin – Fisherman 2002). Továbbá a céges környezetnek megfelelő erősen kognitív fókusszal képes kell legyen arra, hogy integráltan láttassa a célt mind a két rendszer, mind a tagok egyéni szintjét tekintve - ez kifejezetten a megoldásközpontú terápia kompetenciája (George et al 1990, De Jong – Berg, 2013). Végül támogatnia kell a tagokat hogy belső erőforrásaikat mind a családban, mind a cégben, és az életük valamennyi területén felismerjék, önmaguk számára elismerjék és megéljék, és mindezzel egy teljesebb életet élhessenek – ilyen ambícióval a Virginia Satir-féle terápiás elmélet és iskola dolgozik (Satir et al. 2006).

6.2. Családterápiás iskolák integrálása

Következő lépésben a strukturális, a megoldásközpontú és a Satir-féle terápiás iskola egy integrációjára teszek javaslatot. Ez az integrált elmélet adja majd a következő fejezetben bemutatandó konkrét konzultációs eljárás alapját. Elsőként röviden bemutatom mindhárom iskolát, majd összehasonlítom őket hasonlóságaik és különbségeik alapján. Végül felvázolom integrálásuk kereteit és dimenzióit.

6.2.1. A megoldásközpontú terápia bemutatása

A megoldásközpontú terápia a társas konstruktivista terápiák családjába sorolják. Ennek megfelelően jellemzőek rá ezen család által elfogadott alapvető axiómák. A kliens és a terapeuta kapcsolata egyenrangúságra épül, a vizsgálódást közösen folytatják. A kliens az, aki a szakértő a saját életét illetően és nem a terapeuta. A terápiába hozott probléma mögött megbújó feltételezések érdeklik őket, nem a viselkedésre, hanem a kognícióra fókuszálnak. Abból indulnak ki, hogy a kultúra alakítja a kliensek hiedelmeit, a hiedelmek pedig a cselekvést. A cél az, hogy a terápia segítsen a klienseknek abban, hogy a hiedelmeiket felismerve és átalakítva életük új értelmezési kereteit, lehetőségeit fedezzék fel. Mindehhez a nyelv, a nyelvi kommunikáció szolgáltatja az elsődleges eszközt.

A megoldásközpontú terápia napjaink egyik legnépszerűbb és befolyásosabb családterápiája. Elsősorban a változásra koncentrálnak, és nem arra, hogy a problémát a család miért fejlesztette ki. A családot nem arra bátorítja, hogy a meghatározott problémás minták eredetét kutassák, vagy családi patológiát után kutassanak. A terapeuták a család által használt

nyelvezetre és tartalomra figyelnek, amellyel a család saját helyzetét és az általuk remélt megoldást elérhetné. A kliensek által meghatározott célokat megcélózva a családtagok a terapeuta segítségével lehetséges megoldásokat alkotnak közösen, a célok megvalósítására. Ahelyett, hogy a problémáról beszélnének, és az azzal kapcsolatos részleteket hoznák a felszínre lépésről-lépésre, az első interjútól kezdve a megoldás felől kérdezik a klienseket. A terapeuta nem tesz mást, mint a változáshoz szükséges attitűdöket és elvárásokat hozza előtérbe a terápiás térben, amelyben a változás megtörténik, és bátorítja a kliensek aktív és együttes fellépését a változás elérésében (De Jong – Berg 2013).

A megoldásközpontú terapeuta azt a nyelvezetet vizsgálja, amellyel az emberek viselkedésüket értelmezik, a kliens és a terapeuta közti egyenrangú beszélgetésekre teszi a hangsúlyt a családi rendszerről történő külső szakértői értékelés helyett, és felhívja a figyelmet a kliensek által előadott történet mögötti valóság további értelmezési lehetőségeire. A család által használt nyelvezettel bemutatva ezeket a lehetőségeket a terapeuta a választás lehetőségét kínálja fel a kliensek számára, hogy a problémáikról, gyengeségeikről, hibáikról szóló értelmezési lehetőséget milyen módon oldhatják fel, léphetik túl, vagy alakíthatják át az általuk kitűzött cél elérése érdekében.

A terápia a családnak abban próbál segíteni, hogy önmaga fedezze fel a hozott problémán túllépő kreatív, jövőbe mutató megoldást. Alapfeltételezése az, hogy a kliensek már terápiába érkezés előtt tudják, hogy mire van szükségük panaszaik megoldására. A terapeutának csak abban kell támogatnia őket, hogy a már létező tudásukat miként alkalmazhatnák új módon. A végső cél így tulajdonképpen nem más, mint hogy a család elinduljon a megoldás irányába. Fontos meglátásuk, hogy a család által, a terapeuta segítségével kidolgozott megoldás nem szükségszerűen kell minden tekintetben megfeleljen az eredeti problémának ahhoz, hogy hatékony legyen. Steve de Shazer, a megoldásközpontú terápia egyik kidolgozójának híres mondása szerint a kliens által hozott panaszok az ajtókon lévő zárakhoz hasonlatosak, amely ajtók egy sokkal kielégítőbb élet felé nyílnak és vezetnek a családot – persze csak akkor, ha a család megtalálja a kulcsot a zárhoz (Goldenberg – Goldenberg 2008, 350. o.). De Shazer szerint nagyon sokszor előfordul, hogy a tagok és a terapeuták energiájukat arra pazarolják, hogy kiderítsék, miért van egyáltalán zár az ajtóban, illetve miért van az zárva, amikor egyszerűen a kulcsot is megkereshetnék. De Shazer és a felesége, Insoo Kim Berg azon volt, hogy a családok kezébe olyan tolvajkulcsokat adjanak, olyan intervenciókat alkalmazzanak, amelyek többféle zárat nyitnak. Lehet, hogy nem illenek tökéletesen a zárba, az adott problémába, de elég jól illenek ahhoz, hogy a segítségükkel a család kifejlessze a saját megoldását. Lefordítva mindez arra utal, hogy a megoldásközpontú terápia szerint a megoldás

fellelésekor a terapeuta nem kell ismerje a probléma történetét, hátterét, nem is a problémára kell fókuszáljon. A változás szükségességét, és ezzel együtt a megoldás felmerülésének elkerülhetetlenségét kell sugallja. A megoldásközpontú terápia rövid terápiás folyamattal számol, az ülések számát tipikusan 5 és 10 között meghatározva.

Elutasítják a pszichoterápiában fontos és egyes családterápiákban is felmerülő „ellenállás” létét, azaz annak gondolatát, hogy a változás érdekében terapeutához forduló kliensek látszólagos együttműködésük mellett automatikusan igyekeznek ellenállni a változásnak. Szerintük a kliensek változni akarnak, és ehhez együtt is működnek a terapeutával. Létezik ellenállás, de ez a terapeuta interpretációjával helyezkedik szembe, vagy az általa javasolt, vagy alkalmazott intervencióknak szól. Az együttműködés létrehozásához a terapeuta meg kell dícsérje, ezzel kognitíve mintegy ki kell emelnie a kliensek erősségeit és múltbeli sikereit. Ha a családtagok biztosak abban, hogy a terapeuta az ő oldalukon áll, akkor javaslatait is nyitottabban fogadják majd. A terapeuta sugározza és hangsúlyozza a változás elkerülhetetlenségét, és valami sokkal kielégítőbb megoldás megtalálását, majd fokozatos megvalósítását, az egyedüli kérdés csak az marad, hogy a pozitív változás mikor következik be. Önmagában a terapeuta pozitív várakozásai pozitív várakozásokat építenek ki a kliensekben is, amelyek segítik őket a megoldás kialakításában. (George et al 1990)

A kliensek problémaorientált nézőpontját feloldani hivatott intervenciók három típusú kérdés, a csodakérdés, a kivételt kereső kérdések és a skálázó kérdések köré épülnek. (De Jong – Berg 2013)

A csodakérdés célja, hogy előhívja a kliensekből azt, mit is akarnak tulajdonképpen a terápiával.

„Most fel akarok tenni önnek egy különös kérdést. Tegyük fel, ma éjjel, míg alszanak és az egész ház csendes, csoda történik. A csoda az, hogy mindaz a probléma, ami önt idehozta, egy csapásra megoldódik. Ám erről nincs tudomása, hiszen alszik, miközben a csoda történik. Amikor holnap reggel felébred, mi lesz más ön körül, amiből rájön, hogy itt egy csoda történt és a probléma meg van oldva?” (De Jong – Berg, 2013, 92. o.)

A kérdés jövőorientált és mindegyik családtag számára lehetőséget ad annak végiggondolására, hogy milyen lesz az életük a terápiába hozott probléma megoldódása után. Minden családtag elmondhatja, hogy miben lesz más a viselkedése, amelyet a többiek is majd észrevesznek. A boldogabb jövő elképzelése nemcsak annak megvalósulásának valószínűségét növeli, de mintegy kitolja a hozott problémát a családtagok fókuszából és önmagát helyezi oda.

A családtagok maguk lesznek azok, akik ezt a boldogabb, kielégítőbb jövőt felépítik maguk számára fokozatosan, lépésről-lépésre. Ez az új élet felé haladó egyéni belső és rendszerszintű mozgás az, amely a megoldást magába foglalja.

A csodakérdés feltárja, hogy mit akar a kliens. A kivételt kereső kérdések célja, hogy a kliens által felvázolt megoldáshoz szükséges, a kliensben már eleve ott lévő erőkre és korábbi sikeres tapasztalatokra felhívják a figyelmet. A kivétel olyan múltbeli történésekre, cselekvésekre utal, amikor a probléma talán már fennállt, de akkor még, vagy akkor éppen nem okozott gondot. Amilyen részletességgel más családterápiás iskolák feltárnák a probléma hátterét, olyan kitartással és figyelemmel kell legyen a terápia a kivételek iránt: mikor, kivel, milyen körülmények fennállása mellett történt, szándékosan, vagy véletlenül. Ha a kliens hosszabb gondolkodás után sem képes egy olyan esetre sem visszaemlékezni, amikor a problémát sikeresen kezelte, vagy megoldotta, akkor érdemes azt megkérdezni tőle, hogy a számára fontos emberek erre a kérdésre mit válaszolnának vele kapcsolatban. A számára fontos emberek személye a csodakérdés kibontásakor merül fel (Kik azok, akik észreveszik a változást a csoda után a viselkedésében?).

A kivételek azonosítása a kliensek múltbeli sikerességét nyugtázza, és ön-kompetencia érzetét emeli. A skálázó kérdések elsődleges célja az, hogy ezeket a pozitív tapasztalatokat „aprópénzre váltsa”, felhasználhatóvá tegye a kliens számára a jelenben és a jövőben. A skálázó kérdés azt kéri a kienstől, hogy mérje össze, tegye összehasonlíthatóvá a múltbeli tapasztalatokat a jelenlegiekkel. Ezzel, az egyébként behaviorista eredetű kérdéstípussal a terapeuta abban segíti a kienst, hogy apróbb célokra bontsa le a végső megoldás eléréséig vezető utat, ezzel pedig tovább erősödjön az elkötelezettsége a változás iránt. A kérdés abban is segít, hogy a családtagok egymás válaszai alapján megismerik egymás egyedi percepcióit és értékeléseit egy közösen átélt helyzetet illetően.

A terápia során a jól meghatározott célok kidolgozása, és az ehhez szükséges múltbeli sikerek kivételek alapján történő azonosítása mellett fontos szerepet játszanak a visszajelzések. A visszajelzésnek tekinthetők egyrészt az ülések egyes részeit lezáró „mikro” visszajelzések: a csodakérdés kibontása után a kliens által felépített elérendő cél terapeuta általi összefoglalása, vagy a kivételek alapján a múltbeli sikerek kihangsúlyozása. De az ülések háromnegyedénél a klasszikus eljárásban a terapeuta, vagy terapeuták szünetet kérnek és átgondolják, mi is hangzott el az ülésen, milyen irányban érdemes továbbhaladni, mit jelezenek vissza a kliens számára. A visszajelzés célja a pozitív, változásokra irányuló fókusz, a kitűzött megoldás elérésébe vetett hit további erősítése, a kliensek erőfeszítésének elismerése.

A megoldásközpontú terápia az első interjúra érkezők három csoportját különbözteti meg: látogatót, panaszost, és ügyfelet. A látogató csak más javaslatára, a körülmények nyomására jelenik meg, nem írja le pontosan a panaszait, nem akar változást, nem akar terápiába kezdeni. A panaszos minden gond nélkül beszél a problémájáról, pontosan le tudja írni annak minden részletét, de nem akar új megoldásokat építeni, azt várja, hogy más, a partnere, vagy a családtagjai tegyék meg az első lépést. Az ügyfél az, aki pontosan megfogalmazza a baját, és hajlandó cselekedni, új megoldásokat felfedezni. A visszajelzés függ attól, hogy az interjúra érkezők a fenti háromból melyik kategóriába esnek.

6.2.2. A Satir-modell bemutatása

A Satir-modellt a tapasztalati alapú terápiás elméletek közé sorolják. Ezen iskolák a pszichoterápiák pragmatikus megközelítése. Ahogy Whitaker, az egyik neves pszichiáter és családterapeuta fogalmazott, ők nem a teóriákat, hanem a teoretizálást kívánják háttérbe szorítani. Az emberi tapasztalatok patologizálása helyett azok egészséges működésére, a z ember belső növekedésre építenek (Goldenberg – Goldenberg 2008, 209. o.). Ennek megfelelően az előre felépített, formális terápiás tervek követése helyett fontosabbnak tartják a terapeuta spontán reakcióit, a terapeuta szelfjének használatát a terápia során. Szimbolikus, nonverbális technikákkal és dramatikus intervenciókkal a kliensek önértékelését, önmagukkal kapcsolatos kompetenciáját és a család egészének kohéziójának erősítését, valamint belső élményeik teljeskörű átélését, integrálását, célozzák.

Virginia Satir a családterápia egyik alapítója, úttörője szociális munkásként dolgozott, onnan ihletődött át munkája során a családterápiára. Az elsők között volt, aki 1950-es évek első felében valamennyi családtagot elhívta a terápiás ülésre – ez az akkor egyeduralkodó (pszicho)analitikus pszichoterápia előírásai ellenében történt, és forradalmi tettnek számított. (Satir et al. 2006)

Satir fokozatosan alakította ki az ellenkezése dacára aztán Satir-modellként, vagy Satir-terápiaként elhíresült módszerét, de a kezdetektől fogva mélyen humánus meggyőződéseire épített. Meggyőződése volt, hogy az emberek belső folyamatai egyetemesek. Az ember belső folyamatai egyetemesek – helyzettől, körülményektől és kultúrától függetlenül ugyanazok. A hasonlóságaink alapján kapcsolódunk másokhoz és a különbözőségeinken keresztül növekedünk. A szülők gyakran ismétlik a saját gyerekkorukban tanult családi mintákat, akkor is, ha azok diszfunkcionálisak. A legtöbb ember a tőle telhető legjobbat teszi. Az ember

alapvetően jó. Szükségük van arra, hogy felfedjék saját belső kincseiket és megéljék saját értékességük tudatát. Hitte, hogy mindannyian rendelkezünk azokkal a belső erőforrásokkal, amelyekre szükségünk van a problémákkal való megküzdéshez és a személyes növekedéshez. Az emberek megküzdési mintája gyakran egy fájdalmas élmény túléléséhez szolgált alapul és így is érdemes tudatosítani őket. A probléma, vagy az annak kinevezett személy/dolog/esemény maga nem a probléma. A probléma a problémaként felfogott személy/dolog/esemény hatása az ember belső világára. A probléma annál nagyobbá válik, minél komolyabbnak veszi annak hatását magára nézve az ember. A megküzdési mód nem egyéb, mint az ember önértékelésének megnyilatkozása. Minél magasabb valaki önértékelése, annál gazdagabb és mélyebb a megküzdés eszköztára. Mély meggyőződése volt továbbá, hogy a változás mindig lehetséges; ha a külső változás lehetősége korlátozott is lenne, belső változásra akkor is van lehetőség. Persze nem változtathatjuk meg a múltbeli eseményeket, de megváltoztathatjuk azok hatását belső világunkra. Az ember reménye a változás fontos kelléke. Többször hangsúlyozta, hogy a folyamat a változás sugárútja. A (terápiába hozott konkrét) tartalom csak azt a kontextust alakítja ki, amelyben a változás történik. A legtöbb ember az ismertet választja a változás kényelmetlenségével szemben, különösen ha stresszel teli időszakot él meg. Ennek az ismertnek tudatos elismerése, múltunk méltánylása és elfogadása megnöveli képességünket a jövőnk kezelésére. A teljesség felé való út további fontos állomása, hogy a szüleinket emberként fogadjuk el és úgy közeledjünk hozzájuk, mint egy másik emberhez ahelyett, hogy szülői szerepük szerint kezelnénk őket. Egyik legfontosabb alapvetése az volt, hogy a terápia az egészségre és a lehetőségekre kell koncentráljon a hibás működés helyett. Hitte, hogy a tünet a problémára irányuló tudatalatti megoldás. Ezért a terapeutának azt kell megnéznie, hogy a problémaként bemutatott dolog miként jelent problémát a kliens számára. A problémaként bemutatott jelenséget a terapeuta mindig komolyan kell vegye, de nem szükségszerűen úgy, mint amely a terápia alapjául kell szolgáljon. (Satir 1999, Satir et al 2006)

Satir szerint a terápia célja az, hogy a kliensek önértékelése magasabb legyen, jobb döntéshozókká váljanak, képesek legyenek döntéseket hozni saját magukat illetően, vállaljanak felelősséget tetteikért és kongruensek, kongruensebbek legyenek. Ha a terapeuta haladást tapasztal a kliens részéről ezekben a célokban, az azt jelzi, hogy személyes növekedés és fejlődés történik.

A Satir-módszert követő terapeuták esetében a terápia rendszerszintű. Ez azt jelenti, hogy a Satir modell egyszerre dolgozik az intrapszichikus és az interaktív rendszerekkel. Az intrapszichikus rendszer az, ahol a kliens egy esemény/helyzet hatását megtapasztalja. A

változás meg kell történjen az intrapszichikus rendszerben, mielőtt változás következhetne be az interaktív rendszerben. Az interaktív rendszer az ember másokkal való kapcsolataira vonatkozik. Ide tartoznak azok az internalizált kapcsolatok is, amelyeket az ember már elhunyt rokonaival/ismerőseivel alakított ki. A terápia továbbá tapasztalati szintű: a személy újra át kell élje egy esemény hatását, beleértve ebbe az érzéseit, a vágyait, a testét, a sejtjeit, a memóriáját. Az újratapasztalás a mostban történik; a változás a mostban történik. A terápia tapasztalati szintű kell maradjon az egész terápiás folyamat során, az értékelés, a célkijelölés, a változás és a változások lehorgonyzása alatt. Az egész terápiás ülés a pozitív lehetőségekre kell fókuszáljon. Negatív lehetőségek átkereteződnek, új, pozitív lehetőségek merülnek fel és a remény költözik a kliensbe. A terápia így nem problémamegoldásról, tanácsadásról, vagy patologizálásról szól. A legelső pillanattól kezdve olyan kérdések merülnek fel és hangzanak el, amelyek azt a várakozást építik ki, mélyítik el és éltetik, hogy a változás lehetséges. Minden kérdés arra irányul, hogy a klienssel együtt közösen kialakított intrapszichikus és interaktív célok mentén megváltoztassa az átélt hatást. Saját szelfjének használata a terapeuta legerőteljesebb eszköze. A külső és belső világ előkészítésének alapvető eleme az, hogy a terapeuta a klienst kongruens állapotban fogadja. Ezzel mintát ad, reményt sugároz és biztonságot, valamint kapcsolódhat a kliens belső jéghegyéhez a jelenben. Amikor a terapeuta kongruens, olyan feltételeket kínál, amelyekben a kliens megtapasztalhatja legmélyebb vágyai kielégülését, és ez lehetővé teszi azt is, hogy nagyon mély és nehéz hatásokat is kezelni lehessen. A rendszer- és tapasztalati szintű kezelés, a pozitív és változásra irányultság, valamint a terapeuta kongruenciája alapvető feltétel, hogy változás következzen be a kliens belső világában és abban a külső világban, amelyben él. (Satir 1999, Satir et al 2006)

Satir az embereket jéghegyekhez hasonlította: a felszínen alig látszik valami belőlük, találkozásukkor a felszínről nézve legnagyobb részük rejtve marad. A jéghegy tetején a viselkedés található, ez a közvetlenül megfigyelhető rész. A viselkedést meghatározó megküzdési mintákat már részben víz fedi. Egyre mélyebbre haladva következnek az érzések, az érzésekkel kapcsolatos érzések, a percepciók, az elvárások, a vágyak és végül a legmélyebben, és a középpontban a Szelf található. Az emberekkel történt események hatása a jéghegy minden szintjén jelentkezik és a Satir-terápia egyszerre dolgozik valamennyi szinttel.

Satir négy általánosnak tűnő kommunikációs mintát azonosított az emberek közti interakciókban, melyeket engesztelőnek, vádaskodónak, okoskodónak és zavarodottnak nevezett el. Az emberi kommunikáció a személy, a másik ember(ek) és a kontextus által teremtetett keretek közt jön létre. Az engesztelő mintát alkalmazó ember az Én-Másik-Kontextus

hármából figyelmen kívül hagyja az „Én”-t, saját magát. A vádaskodó a hármából a „Másik”-at hagyja figyelmen kívül. A harmadik típus, az okoskodó figyelmen kívül hagyja az „Én”-t és a „Másik”-at, és csak a kontextusra figyel. Végül a zavarodott az Én-Másik-Kontextus hármas valamennyi elemét figyelmen kívül hagyja.

Ezek akkor fordulnak elő, ha az ember önértékelése (éppen) alacsony szinten van, stressz érte, és az előbbi kettőhöz kötődő negatív élményeit nem is tudja éppen megosztani senkivel. Ekkor a stresszt az alacsony önértékelés elleni támadásként értékeli. Ezután a fenti kommunikációs mintákat alkalmazva mások értékelését és visszajelzéseit használja fel a stressz okozta belső feszültség csökkentésére. Satir hangsúlyozza, hogy a minták nem azonosak az emberrel, a megküzdési módok nem embertípusokra utalnak, hanem viselkedési kategóriák: tehát pl. Satir nem engesztelő személyről, hanem engesztelő mintát alkalmazó kliensről beszél.

Ezek a minták egyrészt diagnosztikai eszközként szolgálnak: a kliens által alkalmazott leggyakoribb megküzdési minta azt is meghatározza, hogy személyes jéghegyének melyik szintjéhez lehet legkönnyebben hozzáférni terápián, hogy aztán a megküzdési minta mögötti - leggyakrabban negatív - élményt valamennyi szinten átélhesse (Banmen – Maki-Banmen 2012). Másrészt intervenciós eszközök, vagy ahogyan Satir nevezte, „változásgenerátorok” részei is, amennyiben megismertetve őket a klienssel éppen az élmény átélését segítik elő. (Satir et al 2006)

A Satir-modellben a terápia egésze (és az egyes terápiás ülések is) pozitív irányultságúak és folyamatorientáltak, a változási folyamatra helyezik a hangsúlyt. A terápia során elsőként az értékelés zajlik, amely szakaszban a terapeuta az intrapszichikus és interaktív rendszerek dinamikáját térképezi fel abból a célból, hogy feltárja a változáshoz szükséges erőforrásokat és a befejezetlen, lezáratlan belső folyamatokat. Mindehhez a megküzdési mintákat azonosítja, a terápiába hozott problémához kapcsolódóan a belső élményt tárja fel a személyes jéghegy minden szintjén, valamint családtérképet készít a klienssel. Második lépésben kerül sor a terápiás (illetve az ülésenkénti, vagy inkrementális) célok megalkotására. A terapeuta ügyel arra, hogy a célok mindig pozitív irányultságúak, a belső, intrapszichikus világra vonatkozzanak és tapasztalati szintűek legyenek. Ezután következhet az intervenció, amelynek célja a be nem teljesült elvárások feloldása, azok elengedése, alternatív kielégítése, vagy további tudatos felvállalása által. Ezzel párhuzamosan további cél a nem teljesült elvárások okozta negatív (negatívként értékelt) hatások semlegesítése. Végül az intervenciókkal az is a cél, hogy a feloldott elvárásból, és a semlegesített negatív lenyomatból származó tapasztalatokat a kliens belső erősségekké és erőforrásokká alakítsa át. Az intervenció

nyomán bekövetkező átalakulást a terapeuta lehorgonyozza egyrészt az intrapszichikus, másrészt az interaktív rendszerben. A belső világot illetően segít a kliensnek megtapasztalnia a változás hatását a jéghegy minden szintjén rákérdezve, hogy hogyan érzi most magát, hogyan lát most másokat, mit tett az eddigi elvárásaival, hogy szereti és fogadja el ezek után most magát stb. A változások külső világba való átültetéséhez a terapeuta megkéri a személyt, hogy képzelje magát konkrét helyzetekbe, vagy kapcsolatokba és írja le, mi lesz különböző a korábbiaktól.

A Satir modellben minden olyan technika és intervenció elfogadott, amely az átalakító változás érdekében a kliens szelfjét pozitív irányultsággal alkalmazza: más családterápiás iskolák módszerei is szabadon beilleszthetők/hozzáadhatók a Satir-terápiához (Banmen – Maki-Banmen 2012). A személyes jéghegy különböző szintjei szinte kiáltanak azért, hogy a belső tapasztalás adott minőségének megfelelő iskola módszereit alkalmazza a terapeuta. Például az elsődleges érzelmek és a reaktív érzelmek feltárására használhatóak az EFT, a kontextuális terápia, vagy a Scharff-féle terápia eszközei. A percepciókkal való munkához használhatók a kontextuális, a strukturális, a stratégiai, a megoldásközpontú, vagy a kognitív terápia eszközei. Az elvárások feltérképezéséhez segíthet a kontextuális, a strukturális és a stratégiai terápia.

A Satir-terápiában végül nagyon fontos a kiértékelési fázis, amely részben a terápiás ülés, vagy a terápiás folyamat zárásakor, részben azokon kívül történik. Az értékelés a kliens számára segít a változás lehorgonyzásában, a terapeuta számára a gyógyító folyamat nyomon követésében, valamint támogatja a terapeuta saját személyes növekedését is.

A terapeuta házi feladatot javasolhat a klienseknek a változás lehorgonyzására és begyakorlására. A házi feladat végrehajtható és pozitív kell legyen és érintenie kell a személye jéghegy valamennyi szintjét. (Banmen – Maki-Banmen 2012)

Satir számos olyan intervenció technikát, „változásgenerátort” dolgozott ki, amelyek mára már klasszikussá értek, és széleskörben alkalmazzák őket, más elméleti irányultságú terapeuták is. A leggyakrabban használt technikák – többek között - a szoborállítás, a „részek találkozója”, a családi rekonstrukció és az interakció elemei. (Satir et al 2006)

A szoborállítás (Sculpting) során az egyik családtag a család jelenleg megélt viszonyait formázza meg egy élő szoborban a többiek segítségével, illetve készít egy szobrot a vágyott állapotról is. A szoborállítás a hatások tudattalan elemeit is előhívhatja. Célja a belső tapasztalat külsővé tétele, a családi megküzdési minták, a családi rendszeren belüli struktúra, hierarchia, határok, szerepek, szabályok, elvárások, családi vágyak, egyéni és családi erőforrások

tudatosítása. A közös szoborállítás nyomán az intrapszichikus változás automatikusan pozitív irányultságú változást indít el a többi családtag intrapszichikus rendszerében és a tagok interaktív rendszereiben. A szoborállítás elvégezhető családtagok nélkül is, ha csoportos pszichoterápia folyik, ekkor a szobor részeit a csoporttagok közül választja ki a kliens. (Satir et al 2006)

Az úgynevezett „részek találkozója” (Parts’ Party) olyan erőteljes változásgenerátor, amelynek keretében a kliens elsőként azonosítja különböző belső részeit, azok tulajdonságait. A tulajdonságoknak megfelelően híres emberek, vagy történelmi személyek neveit adja a részeknek. Csoportos pszichoterápiás módszer, mert a kliens a ezeket a belső részeit eljátszó történelmi személyeket a csoporttagok közül választja ki. A részek aztán dramatikus játék során úgy viselkednek, mintha egy közös találkozón vennének részt. Elkezdenek kommunikálni egymással, rendezik vitás ügyeiket, illetve kifejezik elismerésüket egymásnak. A cél ebben az esetben a részek, a belső erőforrások integrálása. (Satir et al 2006)

Családi rekonstrukció (Family Reconstruction) nevű eljárás is csoportban zajlik; a terapeuta bemutatja a csoporttagoknak a kliens eredeti családját a családtérképnél megadott szempontok szerint; a kliens kiválasztja a családtagjait megszemélyesítő szereplőket a csoport tagjai közül; az eredeti alapesetben négy szobrot raknak ki: a kliens eredeti családjáról, az apja és az anyja családjáról, valamint a jelenlegi családjáról. A terapeuta és a kliens a szobrok által externalizált lenyomatokkal dolgoznak. (Satir et al 2006)

Interakció elemei (Ingredients of an Interaction) egy adott beszélgetésben elhangzottakat szed szét ízeire, célja a személyes jéghegy feltárása, a kliensben élő negatív lenyomat tudatosítása, megélése, feloldása. (Satir et al 2006)

6.2.3. A strukturális terápia bemutatása

A strukturális családterápia az egyént szociális környezetében szemléli, értelmezi. Kiindulási pontja az, hogy a környezeti kontextus közvetlenül befolyásolja a lélek belső folyamatait.

Az iskola alapítója, Salvador Minuchin „Családok és családterápia” című könyvében Ortega y Gasset író szavait idézi, aki így fogalmaz: „Én magam plusz a körülményeim vagyok; ha az utóbbiakat nem tudom megmenteni, akkor magamat sem tudom. A körülmények valóságának ez a sávja adja, alakítja személyem másik felét; csak ezen keresztül tudom magam integrálni és tudok teljesen önmagam lenni.” (Minuchin 2006, 10. o.) Ez az elképzelés adja a strukturális családterápia alapját is. Ha igaz, hogy a kontextus hat a belső folyamatokra, akkor

ebből egyrészt az következik, hogy a kontextus megváltoztatása változásokat hoz a családtagok belső pszichés folyamataiban is. Másrészt a terapeuta viselkedését is a környezet részének kell tekinteni, intervenciói pedig közvetlenül befolyásolják a tagok belső változását.

A strukturális terápiát követői a cselekvés terápiájának is nevezik. Minuchin ezzel kapcsolatban úgy fogalmaz, hogy ez a terápia nem a múltat kutatja és értelmezi, inkább a jelen megváltoztatásával operál. A családi rendszert állítva a vizsgálat fókuszába, a terapeuta csatlakozik ehhez a rendszerhez, majd önmagát használja fel annak megváltoztatására. A rendszer változásával módosul a családtagok pozíciója, így az egyéni szubjektív tapasztalatok is megváltoznak. A strukturális terápiák szerint ugyanakkor az egyéni változás feltétele az, hogy a terapeuta és a család közösséget alkosson, amelyben megtörténhet a családi szerkezetet gondosan tervezett átalakítása. (Minuchin 2006)

Ahogy a terapeuta kapcsolódik a családhoz, elkezdi érzékelni a családi feszültségeket. Nem kell visszafognia és a kliens-terapeuta, vagy család-terapeuta viszonyban értékelnie saját belső reakcióit, nyugodtan viselkedhet teljesen spontán módon. Hiszen ezek a spontán reakciók vélhetően a családi rendszerrel „szinton” megnyilvánulások. Ahogy Minuchin írja, „a struktúra realitása eltérő nagyságrendű, mint az egyes tagok realitása” és itt a terapeuta egyetlen dologhoz fér hozzá: a családszerkezethez. Ezt próbálja meg feltérképezni, majd tesztelni, hogy hol hajlítható és változtatható. A tesztelés során addig néma alternatívák aktivizálódhatnak, amelyek átvehetik a diszfunkcionális működési módoktól a helyet.

A strukturális terápia során mindenképpen átalakítják a családi rendszert, a környezetében élő ember modellje alapján enélkül nem is következhetne be a gyógyulás. A terápia célja, hogy a terápiát elindító egyéni tünet elmúljon, ha ez – a rendszer átstrukturálása nyomán - megtörtént, akkor a terápia véget ér. (Minuchin – Fisherman 2002)

A környezetében élő ember metaforáján túl a strukturális családterápia második axiómája, alapvető kiindulási pontja, hogy a családszerkezet a tagok tranzakciós mintázatain keresztül mutatkozik meg. A strukturális elmélet logikai gondolatsora így a következőképpen alakul: az ember belső folyamatait a környezet határozza meg, és a környezetet a család, a családi rendszer szintjén érdemes megragadnunk. Továbbá a családi rendszert annak struktúráján keresztül vizsgálhatjuk a jelenben. Végül a rendszer szerkezetét a tagok egymás közti interakcióinak iránya, intenzitása és tulajdonságai tárják fel. (Minuchin 2006, 53-54. o.)

Eltérően más megközelítésektől, ahol az egyénin keresztül következtetünk a csoportszintű identitásra, a családi identitásra, a család egészének tényleges igényeire, a

strukturális családterápiában a tranzakciós mintákon keresztül közvetlenül a csoportszinthez férünk hozzá.

A kérdés csak az, hogy a mintázatok segítségével a szerkezeetről nyert információk milyen üzenetet hordoznak a család egészének gyógyulása szempontjából, azaz: hogyan értékeljük a mintázatokat. Mi legyen az intervenció iránya?

Minuchin erre válaszolva arra mutat rá, hogy a családtagok tranzakciós mintái mögött mindig családi szabályok húzódnak. Ezek a szabályok igazítják el a tagokat, hogy kivel kommunikáljanak, miről, illetve hogyan viselkedjenek egymással. A szabályokat két csoportba sorolhatjuk.

Léteznek egyrészt egyetemes szabályok, amelyek minden jól működő család életében fellelhetők. Általános szabály, hogy a család hierarchikusan szervezett, ahol túlnyomó részben, vagy jellemzően a szülők gyakorolják a döntési és végrehajtó hatalmat, illetve az idősebb gyerekeknek nagyobb felelősségük és persze több joguk is van a rendszeren belül, mint fiatalabb testvéreiknek. A másik általános szabály szerint a családtagok rendszeren belüli funkciói ki kell egészítsék egymást. Például a férj és a feleség a gyereknevelésben közös csapatként működik és ebben a feladatban el kell fogadják az egymástól való függést, azt, hogy szorosan kiegészítik egymást. A kölcsönös kiegészítés, az egymástól való függés a rendszeren belül mindenhol megtalálható, egyéni és alrendszeri szinten is, ha valakit kineveznek „jó gyerekek”, az indukálja, hogy lesz egy „rossz gyerek”, a „szelíd, gyengéd anyát” a „kemény apa”, az apa és az egyik gyerek szövetségét az anya egy másik gyerekkel való koalíciója egészíti ki. (Goldenberg – Goldenberg 2008, 241. o.)

A másik csoportot az idioszinkratikus, egyedi szabályok alkotják. Ezek teljesen konkrét, csak az adott családra jellemző előírások, amelyeket a családtagok magától értetődően adottnak vesznek. Kölcsönösen feltételezik, hogy a másik is azok alapján cselekszik, viselkedik. (Goldenberg – Goldenberg 2008, 241. o.)

Ha léteznek szabályok, amelyek a megfelelő működést meghatározzák és ezek a szabályok általánosak, akkor ezek tökéletes alapot adnak arra, hogy a terápiára érkezett család szabályait kiértékeljük. Egyszerűen megnézzük, hogy a családban tapasztaltak miben térnek el az általános szabályoktól, és az eltérés világosan megmutatja, hol szükséges beavatkozni. Az értékeléshez a fenti két, általános családi szabályokból Minuchin több vezérgondolatot is levezetett. Ezek szerint a funkcionális, jól működő családoknál a következők figyelhetők meg.

1. A szülők gondoskodnak a gyerekekről

2. Pontos és világosan elkülönülnek egymástól a családon belüli alrendszerek (például a szülői vagy a gyermeki)
3. A szülői alrendszer
 - 0 végrehajtói koalíciót alkot és tart fent;
 - 1 felelősséget vállal arra, hogy a gyermekeiknek gondját viseli, védelmezi és szocializálja őket;
 - 2 jogosult a döntéshozatalra; a döntéseiket a szülők az alapján hozzák, hogy legjobb tudásuk és szívük szerint mi a legjobb az egész család szempontjából;
 - 3 folyamatosan változik, a gyermekek növekedésének megfelelően; fokozatosan bevonja a gyermekeket a döntéshozatalba, elismeri és biztosítja egyre növekvő autonómiájukat.
4. A házastársi alrendszerben a társak
 - 4 támogatást kapnak egymástól;
 - 5 olyan alrendszert fejlesztenek ki, amelyik modellként szolgál a gyerekeknek arra, hogyan fejezzék ki érzelmeiket, miként segítsék egymást akkor, ha a másikat stressz éri, és hogyan kezeljék a konfliktusokat.
5. A gyermeki alrendszerben a gyerekek megtanulják,
 - 6 hogyan tárgyaljanak egymással, hogyan működjenek együtt, illetve versenyezzenek egymással;
 - 7 hogyan barátkozzanak, mihez kezdjenek ellenségeikkel;
 - 8 hogyan fejleszthetik ki az összetartozás érzését.

(forrás: saját összefoglaló Minuchin (Minuchin 2006) alapján)

A családszerkezet nem egyszerűen a család belső szervezetét és szabályait mutatja meg. A szerkezet a családi rendszer reakciója arra, hogy a család milyen funkciókat igyekszik betölteni egyfelől a tagok igényeinek kielégítésére, másfelől a tágabb környezete felé. A korábban említett tranzakcionális minták a szerkezet és a szabályok kifejeződése, azokra adnak rávilágítást.

A családi rendszer saját funkcióit egymás mellett létező alrendszereken keresztül tölti be. Az alrendszereket egyrészt a személyes kapcsolatokban létező egyéni határok, másrészt az alrendszeri tagságra vonatkozó szabályok alakítják ki. Az előbbi a határok rugalmasságára, átjárhatóságára utal. Az utóbbiak, a tagsági szabályok mondják meg, hogy az alrendszer időlegesen létező, vagy hosszabb távon áll fenn, továbbá más családtagok kizárására született, vagy nyitott mindenki számára. Családi alrendszer számtalan dimenziók mentén létrejöhethet: a

nem, a közös érdeklődés, a közös funkció ellátása, vagy éppenséggel a generációs csoportosítás alapján. Egy adott alrendszer további alrendszerekre tagozódhat, a gyerekeken belül megalakulhat a lányok-fiúk, vagy az idősebb-fiatalabb testvérek csoportja. Az alrendszerek esetében kulcsfontosságú, hogy a családtagok által betöltött szerepek mindig kiegészítik egymást, ebből következően egyazon családtag különböző szerepekbe kerülhet, a hatalom különböző szintjéhez fér hozzá, különböző interakciós mintákat mutathat más és más alrendszer tagjaként. A három legáltalánosabb és legalapvetőbb alrendszer a házastársi, a szülői és a gyermeki. A házastársi alrendszer az összes többi alrendszer és így az egész család stabilitásának kulcsa. Ha itt nem működnek jól a dolgok, az a rendszert alapjaiban ingatja meg. (Minuchin 2006, Minuchin – Fisherman 2002)

A határok átjárhatósága határozza meg a családtagok közti érintkezés minőségét és gyakoriságát. A határok teszik lehetővé, hogy a tagok és az alrendszerek a számukra optimális módon kapcsolódjanak egymáshoz, ilyenformán védik a rendszer differenciáltságát. Így a határok átjárhatósága közvetlenül befolyásolja, hogy a család mennyiben tudja betölteni az elvárt funkcióit. Éppen emiatt az átjárhatóságot Minuchin még egy adott család konkrét belső felépítésénél is fontosabbnak tartotta. A világosan meghúzott határok segítenek abban, hogy az egyén, vagy az alrendszer elkülönüljön a többiektől, de egyben folyamatosan érezze azt, hogy a családhoz tartozik. Bármikor könnyen csatlakozhat a család kommunikációhoz, ha szüksége van rá. Ugyanakkor nyugodtan kísérletezhet azzal, hogy miként tudja megélni szabadságát és függetlenségét a családon belül, a család segítségével.

A határok átjárhatóságának szempontjából a strukturális családterápia elmélete két polaritást különböztet meg. Az egyik végletet a merev, rugalmatlan, szétkapcsolt (disengaged) határok jelentik. A skála másik végpontját a diffúz, összeolvadt (enmeshed) határok adják. Ezt a két végletet a családok jellemzésére alkalmazva az elmélet kétfajta családot különböztet meg, ezek egymás szöges ellentétei. Az összeolvadt családok tagjai szélsőségesen közel állnak egymáshoz kapcsolataikban és az interakciók rendkívül intenzívek. A szétkapcsolt családoknak nincsenek ilyen gondjaik, ott a problémát éppen az okozza, hogy a tagok ugyan egymástól teljesen elkülönülve működnek, de az összetartozás, a lojalitás legkisebb érzése nélkül. (Minuchin 2006, Goldenberg – Goldenberg 2008)

A családi események során a tagok igyekeznek igazodni egymáshoz, ez az igazodás lehet negatív, vagy pozitív aszerint, hogy az adott tag akadályozza, vagy segíti a másikat saját szándékai elérésében. A tagok igazodása diszfunkcionálissá is válhat. Például ha ketten képtelenek kezelni a köztük lévő feszültséget és ennek feloldására egy harmadikat vonnak be az interakcióba, triád jön létre.

A koalíciók családtagok közti szövetségek, melyek a legkülönbözőbb célokkal jöhetnek létre. Egy koalíció lehet stabil, ilyenkor az együttműködés hosszú távra rögzített, kevésbé változik és dominánssá válhat a család mindennapos működésében. A koalíciók családi rendszer szempontjából leginkább diszfunkcionális formája az egyik szülő és egy gyermek között létrejövő együttműködés a másik szülővel szemben. Léteznek elkerülések (detouring, detouring coalition - elkerülő koalíció), ekkor két tag szövetsége arról szól, hogy egy harmadik felet tartanak felelősnek a kettőjük közti nehézségekért és az egymással szembeni konfliktusokért.

Összességében elmondható, hogy Minuchin szerint egy patológus, „kóros” család úgy reagál a stresszhelyzetre, hogy egyrészt a tagok közti tranzakciós minták rugalmatlanná és merevvé válnak, másrészt a határok átjárhatósága a diszfunkcionalitásnak megfelelő irányba változik (túlzott átjárhatóság esetén méginkább áteresztő lesz, illetve merev falak és érzelmi távolságtartás esetén elmélyül a szakadék a tagok között), harmadrészt ezzel párhuzamosan a tagok elkerülik, vagy visszautasítják az alternatív interakciós minták felkutatását.

A terápiás cél az, hogy a kinevezett páciens tünetei a családi szerkezet átalakítása nyomán megszűnjenek. Az átalakítás legfontosabb alapelvei közé tartozik, hogy terápiában a cselekvés mindig megelőzi a megértést, a terapeuta önmaga jelenti a változás lényegi és végső eszközét, nem pedig technikák, vagy a beszélgetések során felmerülő tartalmak értelmezése. A terapeuta mindig fel kell tárja az indexszemély tünetei mögött meghúzódó családi hátteret, hiszen a tünet maga a kontextus eredménye, igazából nem is a tünethez, hanem a kontextushoz kell hozzáférni.

A terápia a terapeuta családi rendszerhez történő csatlakozásával és alkalmazkodásával indul. Ezek alatt, illetve részben ezek után történhet meg a családi interakciók értékelése. Ehhez a terapeuta strukturális térképet készít, amely jelzi a rendszer struktúráját, rugalmasságát, érzékenységet. Az értékelés teljességéhez a strukturális iskolában figyelembe veszik a család élethelyzetét, fejlődési szakaszát, valamint feltárják, hogyan használja a család az index-páciens tüneteit a preferált tranzakciós minták fenntartására. ahogy a strukturális térkép alapján a terapeuta szeme elé tárul a család szerkezete, és ő egyre inkább a család diszfunkcionális halmazára fókuszál. A diszfunkcionális halmaz a családi rendszer korábbi stresszhelyzetekre kifejlesztett, azóta pedig eltérő körülmények között is módosítások nélkül újra és újra alkalmazott válaszkészlete. A diszfunkcionalitás megállapítására szolgálnak a családi interakciókra vonatkozó egyetemes szabályokból levezetett, előbb bemutatott értékelési kritériumok. A terápia utolsó, negyedik fázisa a tranzakciós mintázatok átalakítása. Az iskola

eredetileg hét nagy, szerkezetátalakító műveleti kategóriát különböztet meg³. Ezek közül a disszertáció most csak a határszabással kapcsolatos intervenciók csoportját mutatja be. Egyrészt azért, mert ezek azok, amelyek az iskola alapvető kompetenciájába tartoznak: a határszabás a struktúra direkt átalakítását jelenti. Másrészt ezek talán a legjellegzetesebb, a leginkább a strukturális iskolával azonosított módszerek, amelyek rendkívül elterjedtek, más iskolákban képződött terapeuták is alkalmazzák őket.

A határszabás során a strukturális terapeutának a függetlenség és a (rendszer szempontjából létező, egészséges és hatékony) kölcsönös függés olyan elegyét kell létrehozni, amely támogatja a tagok egyéni fejlődését és ebben a az segít, ha a határok átjárhatóságán változtatunk. Ezért összeolvadt családnál a terapeuta erősíti a határokat, a szétkapcsoltaknál lazítja a merevséget, teszi ezt mind egyéni szinten, mind alrendszeri -, és rendszerszinten. Az egyén autonómiájának tiszteletben tartása terápiás alapszabály: mindenki figyel arra, amit a másik mond, és tudomást vesz róla; a tagok egymáshoz beszélnek, nem egymásról; a feltett kérdésre az érintett válaszol. Ezeket a szabályokat a terapeuta azonnal be kell vezesse és folyamatosan és következetesen be kell tartassa. A határszabás módja az, ha a terapeuta felhasználva a rendelkezésre álló teret, szelektíven dolgozik a tagokkal, vagy az alrendszerekkel, az elérni kívánt családszerkezettől, saját stílusától és a konkrét családtól függően: a terápiás ülésen egymás mellől el-, vagy szétültet tagokat, alrendszerek tagjait, bizonyos alrendszerek tagjait egy időre kiküldheti az ülésről. Szavaival, vagy megint csak a terápiás tér berendezésével, egy alrendszerrel való időlegesen szövetségkötéssel, vagy alrendszerek közös koalícióba építésével (például közös feladat kiosztásával, ismét a terápiás tér berendezésével) alakítja tovább a családi szerkezetet. (Minuchin 2006)

6.2.4. A három modell összehasonlítása – hasonlóságok és különbségek

A különböző dimenziók mentén történő összehasonlítás előtt annyit érdemes megemlíteni, hogy a három elmélet különböző történelmi kor, illetve körülmény összehatása alapján fejlődött ki, és így eredeti céljaikban is különböznek.

A chilei izraelita gyökerekkel rendelkező Minuchin a második világháború alatt nőtt fel és annak végére, az 1940-es évek végén, az 1950-es évek elején kapta pszichoanalitikus kiképzését. A frissen alapított Izrael államban, kibucokban, azok lakóival, vagy a háborúban szüleiket elvesztett gyermekekkel, New Yorkban hátrányos helyzetű, elsősorban puerto rico-i bevándorló családokkal, később Philadelphiában középosztálybeli családokkal dolgozott.

³ A hét kategória a következő: 1. Kapcsolati minták aktualizálása 2. Határszabás 3. Feszültség fokozása 4. Feladatadás 5. Tünetek kiaknázása 6. Hangulati befolyásolás 7. Támogatás, nevelés, irányítás (Minuchin 2006)

Közvetlen munkatársaival együtt a struktúrák fontosságára való ráébredése mintegy tükrözte a világgazdaságban és világpolitikában zajló folyamatokat, amely ebben az időben az egész emberiséget megrázó háborúkból és a világégés lehetőségéből kifelé vezető utat a nagy intézmények, kiterjedt és hatékony állami bürokrácia és a nagyvállalatok szövetségének kiépítésében és működtetésében látta. Ez volt a jóléti államok kiépítésének korszaka. A német bevándorló felmenőkkel rendelkező Virginia Satir (eredeti nevén Virginia Pagenknopf) az egyesült államokbeli középnyugati farmercsaládjából származott. Nőként és szociális munkásként a kulturális, a társadalmi és a szakmai hierarchia automatikusan férfi, pszichiáter végzettségű kollégái alá rendelte. Gyerekkorától fogva különc volt, a szó jó értelmében – lányként már négy éves korától kezdve valósággal falta a könyveket. Mindezzel együtt nyitott személyisége lehetővé tette számára, hogy cseppet se zavarják a társadalmi-kulturális normák, hierarchikus szabályok, esetleges szociális munkás végzettségéből fakadó tiltások és előírások, szenvedélyesen kutatta és képviselte azt, amit helyesnek gondolt és érzett. A humanista pszichológia és a családterápia egyik úttörőjeként elméletével, életével képes volt a világpolitikában és gazdaságban erőteljes demokratizálódási, és a demokratizálódást elősegítő, felszabadító technológiai fejlődési folyamatokra rezonálni, éppen akkor, amikor ez a fejlődés a nyugati világban az 1950-60-as években már kezdte szétfeszíteni a korábban megdönthetetlennek hitt és megszokott társas normákat. Míg Minuchin az 1950-60-as évek legjobb hagyományait vitte tovább, addig Satir ugyanannak a kornak az árnyoldalait, rigiditását, igazságtalanságait és embertelenségeit igyekezett orvosolni. Tanulságos, hogy Minuchin és Satir egymás elképzeléseiket nem kiegészítőként, hanem ellentétként értékelték: Satir mindenképp felett állónak tartotta azt, hogy a kliensekhez szeretettel kell fordulni. A terapeuta kongruens, támogatást és reményt adó jelenléte szükséges ahhoz, hogy a kliens szembenézzen korábbi döntéseivel. Azt tartotta, hogy – a strukturalisták által képviselt - családi szerkezettel kapcsolatos bármiféle előzetes tudásból fakadó elvárás automatikusan meggátolja a terapeuta és a kliens közti gyógyító kapcsolatot: a terapeuta már nem önmagához, a klienshez, a helyzethez kapcsolódik, hanem a fejében lévő elvárásokhoz és azon keresztül próbál a klienssel kommunikálni; csak fizikálisan van jelen a terápiás térben. Minuchin ezzel szemben indifferensnek, és nehezen alkalmazhatónak tartotta a szeretet kategóriáját. Azt hangsúlyozta, hogy a strukturalista beavatkozás nem távolságtartó, hierarchikus orvosi-páciens viszonyra épül, ahol a „mindentudó” terapeuta a mindenkire érvényes univerzális minták, szabályok alapján átszabja és átalakítja a családot. A terapeuta nem az adott családról tud sokat, csak a körülményeik, az interakciós minták, és a szerkezeten keresztül képes segíteni a családot. Nem mondja meg, hogy mit tegyen a család. Éppen ellenkezőleg: a család fejlődési döntései egy

adott helyzethez vezettek, amelyet a család struktúrája nem képes kezelni. A terapeuta – tiszteletben tartva a döntésüket – olyan strukturális intervenciókkal él, amelyekkel ezek a döntések fenntarthatók. Ellentéteik odáig fajultak, hogy az Amerikai Családterápiás Szövetség 1970-es évek végén rendezett éves gyűlésén lezajlott vitájuk után Satir kivonult a szervezetről és megalapította az Avanta Hálózatot.

A XXI. század második évtizedéből visszanezve nem a két páratlan és ragyogó személyiség ellentéte, hanem elméleteik egymást kiegészítő volta sejlik elő. A jóléti államról és a nagy intézményekről ismét az egyéni kiválóságra, egyéni teljesítményre fókuszáló korszak az 1970-80-as években egyszerre kedvezett mindkét elmélet elterjedésének, hiszen céljuk egy volt: az egyéni kiválóság tudatosítása és erősítése – míg Satir ehhez belülről, az egyén belső világából, addig Minuchin kívülről, az egyén körbevevő családi szerkezet felől mutatott utat.

Az ebben a korban, az 1970-es évek végén fogant megoldásközpontú terápia is pontosan ezt a korszakot tükrözte: a szerintük hosszan elnyúló, „kérdéses” elméleti háttérű (statisztikai módszerekkel akkoriban a maga teljességében még nem igazolt) pszichoanalitikus kezelés helyett az emberek egyéni teljesítményében bízva abból kell kiindulni, hogy mindenki képes fellelni belső világában, hogy pontosan mit akar, és céljait hogyan érheti el. A megoldás mindenki ott lapul, mindenki a maga életének szakértője, képes magáról gondoskodni – ehhez nincs szükség költséges szakértői hadra és azokat foglalkoztató kiterjedt intézményekre. Minuchinhoz és Satirhoz képest a megoldásközpontú terápia alapítói az 1950-60-as évek által csak annyiban meghatározottak, hogy elméletükkel éppen azon a koron, a nagy intézmények hatékonyságának axiómáján lépnek túl. A középnyugati, középpolgári családból származó Steve de Shazer zenészként szerzett diplomát. Felesége, a koreai születésű Insoo Kim Berg (első férje családneve alapján) orvos kémikus végzettségű volt. Ha úgy tetszik, első végzettségükkel mindketten eljutottak oda, ahová a családi és társas intézményi háttérük determinálta őket. Majd mindezen túllépve a mentális segítői munka felé fordultak, összeházasodtak és közös „gyermekükkel”, a hivatalosan 1978-ban született megoldásközpontú terápiával egyéni erőfeszítéseikből következő, egyéni döntéseiken alapuló új életet kezdtek, és ezzel új korszakot nyitottak a családterápiában is. (Goldenber – Goldenberg 2008, 348. o.)

A családterápiás elméletek összehasonlításakor a legelső kérdés az, hogy az adott elmélet kire, kikre irányul, a családtag egyénekre, vagy a családtagok kapcsolatára, azok kettősére, vagy hármukra, társas háromszögeikre? Ez a probléma a családterápia kezdeti korszakából származik, amikor az egyéni pszichoterápiától való megkülönböztetés még fontos

volt a fiatal tudományág számára. Ebből a szempontból jelenleg a különbség a három iskola között nem is elsősorban abból látszik, hogy csak a belső, vagy a külső és interperszonális világra egyaránt figyelnek, hanem abból, ahogy ennek a kettőnek hangsúlyt adnak. A Satir-féle terápia az egyéneket célozza, de családi kontextusban. Feltételezi, hogy a problémának látszó jelenségek a családtagok hibás kommunikációs és interakciós mintáiból származnak. Ezek feloldására az egyének belső jéghegyével, érzéseikkel, percepcióikkal, elvárásaikkal, mély vágyaikkal foglalkozik, de mindig úgy, hogy azokat a jelenlegi családi, kapcsolati tranzakciókon keresztül értelmezi. A strukturális iskola alapvetően triadikus jellegű, családtagok hármában gondolkozik, ahol a két ember között egybeolvadó, vagy túl merevvé váló határok kezelésére azok automatikusan bevonnak egy harmadikat, akinek a segítségével kezelhetik az eredeti páros kapcsolati feszültségét, amellyel ők képtelenek voltak kettesben szembenézni. A hatalmi struktúrák, koalíciók, szövetségek ennek a triadikus hangsúlynak a termékei. A megoldásközpontú iskola elsőként az egyénre koncentrál, majd az egyénben felmerülő megoldásokkal szembesíti a családtagokat, folyamatosan tartva az egyéni és a családi szint közötti fókuszát. (Minuchin 2008, Satir et al. 2006, De Jong – Berg 2013)

Az összehasonlítás másik lehetséges dimenzióját az idő jelenti, ahogy az egyes iskolák a múlttal, a jelenel, a jövővel bánnak. Az idő kérdése, a jelen és a múlt viszonya elsősorban a pszichodinamikus modellek fontos alapvetése. A legtöbb családterápiás elmélet arra bátorítja a családot, hogy a problémájukkal a jelenben, a jelen kontextusában nézzenek szembe, anélkül, hogy a múltba tekintenének válaszként. A Satir-terápia arról beszél, hogy a múlt beszennyezi a jelen - a személyes jéghegyen keletkező, és adott helyzetekben aktiválódó negatív lenyomatokon keresztül. A kliens felismerheti, hogy ez a negatív lenyomat, a múlt nem definiálja őt a jelenben és a jelenbeli reakcióit. Ehhez hasonlóan a strukturális iskola is a jelen fontosságát hangsúlyozza: a probléma – ha egyáltalán a múltban gyökerezik – a jelenben mutatja magát, elég csak a jelenel foglalkozni. Nem az a lényeg, hogy a tünetet okozó problémát mi okozza a múltból, hanem az, hogy a tünetet milyen jelenlegi családi struktúra kelti. A megoldásközpontú iskola a problémára a jelenben tekint ugyan, de a kezdetektől fogva erősen jövőre irányuló fókuszban. Nem keresnek okokat a múltban, de a jelenben sem töltenek sok időt. Az első kapcsolatfelvétel után a változás jeleit keresik, a jövőbe tekintve. A múltból is csak akkor esik szó, amikor a jövő építésének érdekében példát keresnek arra, amikor a kliens korábban az általa felvázolt megoldásnak megfelelően működött és ezt a jelenlegi helyzetben is újra alkalmazhatná – a jövő érdekében. (Minuchin 2008, Satir et al. 2006, De Jong – Berg 2013)

Mindhárom elmélet – még ha valamelyik implicit módon is - tartalmaz valamilyen álláspontot a család úgynevezett normál működési módjával kapcsolatban. A Satir-féle terápia humanisztikus gyökereinek megfelelően a jól működő családokra, mint a tagok természetes belső növekedését és a családi rendszer igényeit is kielégítő, szabad választáson és önkompetencián alapuló nyílt rendszerekre. Ez a családi környezet bátorítja és támogatja az egyéni fejlődést. Diszfunkció két esetben merül fel. Egyrészt társadalmi nyomás hatására, másrészt a családtagok egymás közti kommunikációiban keletkező sokszor fájdalmas félreértések hatására a családtagok megpróbálhatják tagadni és elnyomni természetes késztetéseiket, ennek következményeképpen pedig aztán megbénítják saját spontaneitásukat és leállítják növekedésüket. Minuchin és a strukturalisták szerint a család állandóan változik, így arra lenne szükség, hogy a családi struktúra saját módosulásaival is folyamatosan kövesse ezeket a változásokat. A funkcionális családok struktúrája elég rugalmas ahhoz, hogy a külső, vagy belső, előre látható, vagy éppen nem tervezhető körülmények felbukkanására maga is reagáljon, átalakuljon. A rendszer rugalmasság fenntartásában a világosan meghúzott, rugalmas, megfelelő áteresztő képességű alrendszeri és rendszerszintű határok kulcsszerepet töltenek be. A megoldásközpontú iskola képviselői elvetik a funkcionális-diszfunkcionális kategóriákat azzal érvelve, hogy a kategóriák az azokat létrehozó terapeuták elvárásait tükrözik. Emiatt alkalmatlanak a család jellemzésére, sőt károsak is, amennyiben külső, oda nem illő elemként megterhelik a terapeuta és a család kapcsolatát, megnehezítik mindkettőjük dolgát. (Minuchin 2008, Satir et al. 2006, De Jong – Berg 2013)

A terapeuta szerepét illetően a Satir-modell egyértelműen az aktív, spontán, őszinte és nyitott viselkedés híve a terapeuta részéről. A terapeuta mindezzel példát is szolgáltat a kliensnek – nemcsak a hiteles kommunikációra, hanem a magas önértékelésre is. Virginia Satir a maga rendkívül szívélyes, figyelmes és meleg módján nagyon hamar kapcsolatot teremtett az emberekkel. A kapcsolódáskor arra is figyelt, hogy a másik verbális és nonverbális jelein kívül a saját teste mit árul el a másik állapotáról, a helyzetről. A strukturalista elmélet szerint a terapeuta kéréseivel, kérdéseivel, hanghordozásával jelzi, hogy ő az ülések vezetője, alkalmazkodik és imitálja a család nyelvezetét, szóhasználatát, a tagok viselkedését. Minuchin úgy tartotta, hogy a terapeutának úgy kell viselkednie, mintha a család egy távoli rokona lenne. A csatlakozást arra használja fel, hogy megismerje a család szerkezetét, majd a család segítségével aktívan alakítsa azt, a funkcionális működésnek megfelelő irányba. A megoldásközpontú iskola hívei a terapeuta nyitott kommunikációját hangsúlyozzák. Kérdéseivel, megjegyzéseivel, egész viselkedésével a terapeuta azt mutatja, hogy kétsége sincs sem afelől, hogy pozitív változás történik, sem afelől, hogy a kliens pontosan tudja, mi lenne a

megoldás, illetve azt, hogyan kell odajutnia. Egyenrangú partnerének, szakértőnek tekinti a családot a saját problémájukat illetően. (Minuchin 2008, Satir et al. 2006, De Jong – Berg 2013)

Az értékelés mindhárom terápiának fontos eleme ugyan, de az értékelés tartalmát illetően alapvető eltérést mutatnak. A strukturális probléma-fókuszú, a Satir-terápia növekedés fókuszú, előzetes értékeléseik is ezen alapulnak. A megoldásközpontú pedig – amely elveti a problémáva való foglalkozás gondolatát – megoldásközpontú. A strukturalisták a csatlakozás utáni felmérés alapján pontosan felméri a család diszfunkcionális részeit. A családra úgy tekintve, mint amely eljutott az átalakulás bizonyos fokáig, de tovább képtelen haladni saját erejéből, az értékelés a strukturális átalakításhoz ad közvetlen muníciót. A Satir-terápiában az értékelés a belső jéghegyen feltárt lenyomathoz kötődik, és abban segít, hogy a terapeuta kijelölhesse az intervenciók típusát és irányát, amelyek leginkább elősegítik a belső lenyomat teljességének megélését, feloldását, majd az integrációt. A megoldásközpontúak értékelése nem a problémához, vagy a belső világ történéseihez illeszkedik. Az ülést megszakító szünet alatt arról döntenek, hogy a kliens látogató, panaszos, vagy fogyasztó, valamint a terapeuták végső visszajelzéseikkel miként tudnák a kliens pozitív változásba vetett hitét tovább erősíteni, illetve a problémája további feltárása nélkül hogyan (milyen házfeladatokkal, kérdésekkel) segíthetnék az általa leírt végső cél elérésében. (Minuchin 2008, Satir et al. 2006, De Jong – Berg 2013)

A cselekvés és a belátás intervenciókon belüli arányát illetően is eltérnek egymástól az iskolák. A strukturális elmélet elsőként cselekszik – abból indul ki, hogy aktív családszerkezeti módosításokkal és azok megtapasztaltatásával a kliensekben új belátás, megértés és integráció alakul majd ki. Satir túlmutat a cselekvés-belátás kategóriákon a teljes negatív lenyomaton, a jelenbeli élményt élteti át újra, valamint a negatív lenyomat teljes érzelmi-percepcionális-elvárásbeli megélésével párhuzamosan hozzásegíti ahhoz is a klienseket, hogy a negatív lenyomat mögött, közvetlen életerejükhöz kapcsolódó mély alapvágyukat is megéljék. A fájdalmas élmény, az azt bebetonozó múltbeli döntések, és a mély alapvágy ereje, melege közti különbség feszültsége az, amely káoszt teremt a kliens intrapszichikus rendszerében. A terapeuta kongruens jelenléte hitet, reményt és egyben erőt ad ahhoz, hogy a kliens a káoszból továbblépve új, mély alapvágyának megfelelő döntéseket hozzon, majd a döntésének érzelmi, percepcionális és elvárásbeli következményeit integrálja önmagában. A megoldásközpontú terápiában nem a cselekvéssel, vagy a cselekvés és belátás hatására felmerülő érzelmek átélésével foglalkoznak. A terapeuta új értelmezési keretet kínál a családnak, új konszenzust, amely a jövőről, a megoldásról, erősségeikről és sikereikről szól. Nem belátásra törekednek, hanem egyrészt arra, hogy a családnak továbbadják - a de shazeri metaforával - az elképzelt

boldog jövőbe nyíló ajtó zárját kinyitó tolvajkulcsot, az új értelmezési keretet, másrészt arra, hogy azt a keretet a család fel is töltsé tartalommal, harmadrészt arra, hogy a család elkezdje megvalósítani a feltöltött tartalmat.

Intervenciós technikákat illetően a Satir-terápia egyszerre dolgozik verbális és fizikai gyakorlatokkal a teljes belső lenyomat (testi) átéléséhez. Az intervenció célja az alapvágy és a saját elvárások közti feszültség megtapasztaltatása, majd a régi döntés és hatásainak feloldása. A terápia a kitűzött cél elérésével zárul, jellemzően a kliens önértékelésének, felelősségvállalási és döntéshozatali képességének egyszerre történő megerősödésekor. A strukturalisták az univerzális szabályok szerint módosítják a terápiába érkező család szerkezetét addig. A beavatkozás addig tart, amíg a tünet elmúlik. A tünet elmúlása azt jelzi, hogy a struktúra funkcionálisan működik, nincs szükség külső segítségre. A megoldásközpontú iskola elsősorban kognitív hatásokkal dolgozik, az előzőeknél sokkal rövidebb, átlagosan 3-5 üléssel. (Minuchin 2008, Satir et al. 2006, De Jong – Berg 2013)

6.2.5. A három modell integrálása

A modellek integrálása nem jelenti azt, hogy megpróbálnánk áthidalni a köztük lévő különbségeket. Sokkal inkább azt mutatjuk meg, hogy a disszertáció által vizsgált speciális esetben hogyan egészítik ki egymást, és szolgálnak ezért nagy segítséggel. Ez azt is jelenti, hogy az alábbiakban felvázolt integráció csak egy adott helyzetre kifejlesztett lehetőség a sok egyéb közül.

A három modell a család és a vállalkozás kettőse által alkotott különleges rendszer miatt egészítheti ki egymást. Ebben a vállalkozás a családból származik, indulásának és létezésének hátterét a család adja. Ugyanakkor a vállalkozás elkülönül a családtól, nem annak egy kiterjesztése, alrendszere, más normák és szabályok alapján működik. Ezer szállal kötődnek egymáshoz, összetartoznak, mégis külön működnek, külön identitással rendelkeznek. Mindketten részei egy, a családtagok életét meghatározó nagyobb rendszernek, amely nemcsak a családi, hanem – legszűkebb értelemben is - a munkahelyi életet ad, és így egyfajta teljességet nyújt a tagoknak.

A teljesség egyéni megéléséhez arra van szükség, hogy a cégben aktív tagok tudatosan megélik és önmagukon belül integrálni tudják helyüket mind a családban, mind a vállalkozásban. Így a konzultációs eljárás elméleti alapjául szolgáló integrált modell egyszerre célozza a „felsőbb szintű”, nagy, „meta” rendszer, a családi és a céges (al)rendszerek, valamint az egyéni intrapszichikus rendszer folyamatainak megragadását és együttes harmonizálását.

Az új modellben a családi és a vállalkozási rendszer elkülönítéséhez a strukturális elmélet, a két alrendszeren belüli alrendszeri és egyéni szintű folyamatok megragadásához a megoldásközpontú terápia elmélete, valamint a Virginia Satir-féle terápia elmélete adja az alapot. A két alrendszer összekapcsolásához a strukturális és a megoldásközpontú terápia elmélete szolgáltat háttérrel. Végül a teljes meta rendszer és az egyéni, intrapszichikus szint kapcsolatának érzékelése, és kezelése a Virginia Satir-féle terápia elméletének segítségével történik. A gyakorlati eljárás részletes leírását a következő fejezet tartalmazza.

A három családterápiás modell elméletében alapvető eltérési pontot jelent eltérő orientációjuk. Egyrészt a strukturalista problémaorientált, a Satir-modell növekedésorientált, míg a megoldásközpontú terápia megoldásorientált. Mert ebből az orientációból következik aztán céljuk, intervenciós fókuszuk, a terapeuta viselkedésének jellemzői – ez az elméleti alapállás szinte valamennyi, fent tárgyalt dimenzióra erősen hat. Érdekes ezért a három elmélet orientációjának az integrált, új elméletben történő felbukkanását áttekinteni.

A vállalkozással rendelkező családról azt mindenképpen el lehet mondani, hogy mely dimenziók mentén különítse el a kettőt, és mely dimenziók mentén kapcsolja össze őket. Az ő döntésük, a vállalkozás alapításáról szóló döntés objektív következménye, hogy olyan helyzetbe kerültek, amelyre világos strukturális követelmények fogalmazhatók meg. A külső tanácsadó kívülről képes értékelni, hogy a metarendszer struktúrája mennyiben felel meg ezeknek a követelményeknek (strukturális felfogás). Az már a következő lépés, hogy – a követelményeken túl, amikor a vizsgálódás fókuszát nagyítjuk, és az alrendszerekre koncentrálunk, hogy – a kliensek egyenrangú partnerekké válnak, akik önmaguk alrendszerbeli életének szakértői. Képesek célokat és megoldásokat megfogalmazni (megoldásközpontú felfogás). Tekintve, hogy a céges alrendszer is bevonódik a konzultációba, erős lesz a folyamat kognitív jellege. Ez abban az értelemben igaz, hogy a tagok könnyebben kapcsolódnak és nyilvánulnak meg, ha nem elsősorban érzelmeikről, belső világuk időjárásáról kérdezzük őket, hanem helyzetük, céljaik, jövőképük leírását kérjük tőlük, és azt, hogy írják le, milyen eszközökkel érhetik el azokat a célokat. A kognitív fókusz mellett óhatatlanul előfordul, hogy az említett cél, vagy a múltbeli kivételek elemzése közben azok érzelmi telítettsége annyira erős, vagy olyan tisztán kapcsolódnak egy mély személyes vágyhoz, hogy érdemes a megoldást az érzelmeiken, az elvárásokon, vagy a vágyakon keresztül megragadni. Ekkor nem feledve, hogy a megoldás klienssel által történő megépíttetése és megvalósítása a cél, a terapeuta illetve - az előző fejezetben tárgyaltaknak megfelelően inkább – tanácsadó a megoldásépítést a személyes belső növekedésen keresztül erősítheti (Satir-féle felfogás). A személyes növekedés

elősegítéséhez a tanácsadó ugyanúgy meleg, nyitott, egyenrangú, de a megoldásépítésnél alkalmazottnál aktívabb viselkedést mutat, jelenléte aktívabb, klienshez való kapcsolódása tudatosan mélyebb és szélesebb. A két alrendszer elkülönítésén és külön működésén túl – megint csak a vállalkozás indításából fakadó döntés következményeképpen – a családnak és a vállalkozásnak létezik közös metszete, közös működése. Ennek a közös metszetnek a funkciói és a működésre alkalmazandó követelmények külső tanácsadó által is meghatározhatóak és a tanácsadó képes arra, hogy értékelje és segítse ezek teljesülését (strukturalista felfogás). A közös metszet által alkotott különleges alrendszerben a kliensek képesek arra, hogy értékeik és belső élményük alapján (Satir-féle felfogás) megfogalmazzák döntéseiket (megoldásközpontú felfogás). Végül szükség van arra is, hogy a tagok a családi, a vállalati, majd a közös metszetbeli alrendszerben tapasztalt működésüket képesek legyenek életük, létezésük teljességével összeegyeztetni (Satir-féle felfogás). (Minuchin 2008, Satir et al. 2006, De Jong – Berg 2013)

7. Családterápiás konzultáció családi vállalkozások számára

7.1. A konzultáció célja, keretei

Az ebben a fejezetben felvázolt új családterápiás konzultációs eljárás célja kettős.

Egyrészt a konzultáció folyamata feltárja a család elkötelezettségét a vállalkozás iránt (Carlock – Ward 2006). Magyarán a család a folyamat során két kérdéssel szembesül, megvizsgálja a lehetséges válaszokat, és választ közülük. Az első kérdés az, hogy akar-e a család a vállalkozás tulajdonosa lenni. A második arra vonatkozik, hogy hajlandó és képes-e elfogadni a tulajdonlással járó felelősséget. Az első cél tehát nem a családi elkötelezettség megszerzése, hanem feltárása. A vállalkozásokkal rendelkező családok esetében egyik kérdésre sem feltétlenül igen a válasz, és akkor a konzultáció abban segít, hogy a tagok ezt kimondják, elfogadják, megélik és ennek megfelelően lépjenek tovább. Ugyanakkor ha mindkét kérdésre igennel felelnek, ez biztosítja a megfelelő háttérrel a cég operatív működésébe is bevonódó családtagok részére, valamint a család és a cég hosszú távon harmonikus kapcsolata számára.

A másik cél egy olyan családi tanács, felsőbb szintű kormányzó szerv életre hívása és működtetése, amely a család és a vállalkozás létének közös dimenzióiban felmerülő kérdésekben dönt. Kompetenciája nem terjed ki sem a családi működés egészére, sem a vállalat operatív működésére, csak a közös területekért felel, ott is hosszú távra szóló döntéseket hoz.

Ha a családterápiás konzultációt ezekkel a célokkal folytatjuk le, természetesen felmerülnek egyéb, „járulékos következmények”. Éppen ezért érdemes áttekinteni, hogy a családterápiás alapot adó elméleti iskolák céljai mennyiben teljesülnek a konzultáció során.

A strukturális családterápia célja az, hogy a terápiába hozott tünet a család strukturális átalakítása alapján megszűnjön. Mivel a betegként azonosított indexpáciens tünete a családi rendszer diszfunkcionális működését jelzi, az adott funkciónak megfelelő struktúra kialakítása után a tünet, a rendszer jelzése, nem fog jelentkezni többé. A terápia itt véget is ér. Az új családterápiás konzultációban teljesülnek a strukturális célok. Ugyan nem a családon belül, hanem a családi és a vállalkozási alrendszer viszonyában, valamint ezzel a valamennyit átfogó felsőbb szintű rendszer esetében. A megoldásközpontú terápiának nincsenek a strukturálishoz hasonló jellegű céljai. Ez a terápia magát a klienst kéri arra, hogy minél konkrétabb, minél pontosabb célokat fogalmazzon meg. Ehhez kivételeket keres, amelyek segítségével a kliens

maga indul el a változás és a pozitív jövőkép felé. A megoldásközpontú iskola céljai talán úgy foghatók meg, hogy nem feltétlenül a kliensi célok elérése a cél, hanem az azok felé való egyre határozottabb közeledés. Ez a cél pedig az új családterápiás konzultációban teljesül, méghozzá egyéni szinten és alrendszeri szinten, mert az alrendszeri munka keretét a megoldásközpontú terápia adja. A Satir-féle terápia célja, hogy a kliensek önértékelése magasabb legyen, jobb döntéshozókká váljanak és vállaljanak nagyobb felelősséget saját cselekedeteiket és saját életüket illetően, és összességében legyenek kongruensebbek, azaz folyamatosan éljék meg önazonosságukat: fogadják el az őket körülvevő világot és önmaguk teljességét, és éljék is meg ezt a teljességet. Az új családterápiás konzultációs eljárásban pedig mindez teljesülhet, nem is lehet másként: ha a fenti kritériumok teljesülnének, az egyben azt is jelenti, hogy a családi alrendszer képes saját elköteleződésével szembenézni és annak következményeivel szembenézni.

Az új családterápiás konzultáció további következménye, hogy javítja a vállalkozás üzleti teljesítményét. Ez nemcsak abból a helyzetből következik, hogy a konzultáció kiváló lehetőséget nyújt arra, hogy az alkalmazott családtagok a napi nyomás alól felszabadulva átgondolhatják és reflektálhatnak a cég stratégiájának megvalósításával kapcsolatos kérdésekre. De azért is, mert a vállalkozásban aktív családtagok a konzultáció során – a későbbiekben kifejtendő módon - egyéni élethelyzetüket, vállalkozásbeli működésüket, a család, a vállalkozási szervezet és a legfontosabb termék életciklusának tükrében éljük meg. Ezzel a konzultáció a vállalkozásról mintegy „leveszi” a családból származó terheket, „kapcsolati szennyeződést”, ugyanakkor lehetővé teszi, hogy a család által adott erőforrások a maguk teljességében a vállalkozási rendszer rendelkezésére álljanak.

Az új konzultációs eljárás a vállalkozásban aktív családtagok, valamint a tulajdonos nukleus család valamennyi tagja vesz részt. Ha a tulajdonrészek több oldalági rokon közt oszlanak el, akkor elégséges a családi rendszert képviselő kulcsszemélyek bevonása. A kulcsszemélyek azok, akik a vállalkozásalapító személy családi örökségét viszik tovább. Így mindenképpen ide tartoznak a vállalkozásalapító(k) nukleus családjának egyenesági leszármazottai, valamint a nem egyenesági, vagy a családba házasság révén bekerült, de a cég irányításába aktívan bevonódott családtagok. Ha a tulajdonosi kör szétaprózottabb, és a családi elkötelezettség feltárását akadályozná az egyes kulcsszemélyek saját nukleus családjában felmerülő esetleges aktuális, vagy elhúzódó konfliktus, akkor az adott családdal a konzultációs folyamat keretében külön üléseken érdemes foglalkozni, illetve felajánlható egy külön családterápiás folyamat indítása.

Bár alapesetben ez kerülendő, felmerülhet olyan nem családtag bevonása, akinek alkalmazottként rendkívül fontos szerepe van a cég életében, belső befolyása, szaktudása, tapasztalata okán. Ebben az esetben nagyon fontos az illető elkülönítése a családtól – ő a folyamatban a vállalati alrendszer tagjaként vesz részt.

Az új családterápiás konzultációs eljárás nem (család)terápia, vagy bármilyen pszichoterápia, azok 4. fejezetben tárgyalt hagyományos értelmében. A konzultáció során a segítő tanácsadó javaslatokat tesz, melyek elfogadásáról a családtagok maguk döntenek. A családtagok azok, akik elsődlegesen felelősséget vállalnak magukért és a folyamatért, és nem a tanácsadó. A családtagok a szakértők a saját, családi és céges működésükben. A tanácsadó a folyamat kezelésében szakértő: segít a problematikus jelenség azonosításában, és segít a lehetséges reakciók, intervenciók felmérésében. A család és a tanácsadó együttműködése nyomán bontakozik ki a család elkötelezettségét feltáró folyamat, amely a családi tanács létrehozásával zárul. A tanácsadói szerep ilyenfajta nyitottsága könnyebbé teszi a problémák átkeretezését, utat kínál a kliensek belső növekedéséhez, és reményt ad számukra. Ezeken túl arra is alkalmat kínál, hogy a tanácsadó szerepet váltson, és szupervízorként, coach-ként, vagy az üzleti tanácsadói csapat tagjaként folytassa a kliens támogatását, ha a helyzet úgy kívánja.

Az új családterápiás konzultációs eljárás időkerete alapján a rövidebb eljárások közé sorolható. Az ülések pontos számára nincs objektív előírás. Egyrészt az eljárás - ahogy az majd a későbbiekben látható lesz majd - „technológiai”, javasolt lépései alapján az ülések száma nem lehet kevesebb, mint öt. Másrészt hat-hét ülésnél hosszabban nem érdemes tartani. Ha az indulás után a folyamat ennél hosszabbnak ígérkezik, az nagyon fontos jelzés akár szűkebb körű családterápiás folyamat kezdeményezésére, akár arra, hogy a tanácsadó a kezdeti tervezéskor és célkijelöléskor lényeges körülményeket nem vett figyelembe. Mindezek a nehézségek a fejezet végén részletesen bemutatásra kerülnek.

Bár a konzultációs eljárás az ülések száma alapján rövidnek tűnik, az üléseket javasolt elhúzódóan tartani úgy, hogy az elején nagyobb sűrűséggel kezdünk. Az első beszélgetés, majd az azt követő két ülés között két-két hetet érdemes hagynunk, majd a negyedik üléstől érdemes egy hónap követési időt tartani a találkozók között.

7.2. A konzultáció menete

A konzultációs eljárás feltételezi, hogy még mielőtt bármit is tudnánk a kliensekről és személyes helyzetükről, biztosak lehetünk abban, hogy életükben a vállalkozási és a családi alrendszerek az előző fejezetben rögzítetteknek megfelelően kapcsolódik egymáshoz. Bár ez előre axiomatikusan felvett szemléletmód, mégsem emel falat a tanácsadó, a kliensek és a helyzet közé, azaz nem rigid és életidegen, mert a lehető legegyszerűbb és legpraktikusabb módon a vállalkozási élethelyzetből indul ki: a két alrendszer elkülönülésének és összekapcsolódásának a helyzetből fakadóan léteznie kell. A családi és a vállalkozási rendszer így, együttesen, ilyen struktúrában töltheti be azokat a funkcióit, amelyben mind a családtagok egyéni, mind a családi, mind a céges rendszer igényei kielégülhetnek.

A konzultációs eljárás így elsőként egymástól külön-külön szemügyre veszi ezeket az alrendszereket, elkülöníti őket és azokat a működési módjaikat, amelyek a másiktól függetlenül kell létezniük. Majd második lépésben összerakja őket és azokat a működési módjaikat tapasztaltatja meg, amely összeköti egyiket a másikkal. Harmadik lépésben, mintegy zárásként, együttesen foglalja össze az elkülönülő és összekötő működési módokat, esélyt kínálva az egyéni szintű integrációra.

Az egyes rendszerbeli szintek szempontjából leírva az intervenció menetét, a konzultációs eljárás egyéni szinten egyenrangú együttműködést kínál a közös megoldások kidolgozására, az egyéni növekedésre és a rendszeri szintű történések egyéni integrációjára. Rendszerszinten aktívan beavatkozik egy bizonyos struktúra létrehozására. A család és a vállalkozás kettőse által alkotott felsőbb szintű rendszer szintjét közvetlenül nem kezeli, az egyéni és az alrendszeri szinteken keresztül érinti csak azt.

Az előzetes kapcsolatfelvétel után az első interjúra (lehetőleg) a vállalkozásnál, a munkavégzés helyszínén, a vállalkozási környezetben kerül sor. Az interjú résztvevői köre kettős. Egyrészt a vállalkozásban is aktív tagok vesznek részt rajta. A vállalkozásban aktívak azok a családtagok, akik alkalmazottként dolgoznak a cégben, vagy akik tulajdonosként évente legalább egyszer részt vesznek a cég formális vezetőivel együtt a cég rövid- és középtávú terveit kidolgozó belső munkafolyamatban. Ezeket a kritériumokat az előzetes kapcsolatfelvételnél kell elmondani a klienseknek, ők nagy valószínűséggel pontosan tudni fogják, hogy kinek van ott a helye az első interjúban maguk közül. Másrészt a szerződéskötés, és a kliensek, valamint a tanácsadó közti biztos, nyugodt konzultációs kapcsolat kialakítása miatt fontos, hogy az első interjúban részt vegyen valaki a család részéről is: a családi döntéshozók. Ha a család részéről

kérdés merülne fel az egyes tagok első interjú részvételét illetően, az az első találkozó egyik indító témája lesz.

Ennek az első interjúnak a célja az, hogy döntés szülessen a lehetséges közös munkáról. A tanácsadó elsőként a vállalkozással kapcsolatos alapadatokat kérdezi meg (cégalapítás ideje, családi és gazdasági körülményei; cég tevékenységi köre; vállalati szervezet jellemzői, termékkör fejlődése). Ezután a vállalat missziójáról és víziójáról, majd hosszú és közép távú stratégiájáról kérdez. Érdeklődik a vállalat legfontosabb problémáiról és arról, hogy miként oldják meg ezeket a problémákat. Végül a kérdéseket tovább fókuszálva megkérdezi, hogy a vállalkozásukban mi mutatja a családi jelleget. Miben segít és miben hátráltat a család a vállalkozási munkában, a vállalkozás létében? A válaszok és a kialakuló kapcsolat a tanácsadó számára segít annak eldöntésében, hogy a kliensek csak – a de Shazeri kategóriákat használva - „látogatók”, illetve „panaszosok”, vagy ténylegesen „vásárlók”, azaz felismerik, hogy problémáikat maguk okozzák, és mindenekelőtt motiváltak a változásra (de Jong – Berg 2013). A tanácsadó a jelenlévők számára röviden bemutatja a konzultáció menetét, céljait, mindezt már a tagok által alkalmazott szóhasználatral és konkrét vállalkozási célokkal kiegészítve. Ezek alapján az ülés végén közös döntés születhet a konzultáció lefolytatásáról.

Az első ülés tartásának elsődleges döntéshozó funkcióján túl további céljai vannak. Elsősorban is a család és a vállalkozás kettőséből hangsúlyt ad a vállalkozási oldalnak. Szimbolikusan azzal, hogy a változási folyamat az első üléssel ott kezdődik, onnan indul ki, azt sugallja, hogy a folyamat általános célja a vállalkozás megerősítése. A konkrét kérdések pedig azt a szempontrendszert hozzák be a közös térbe, hogy a család hatása hol érvényesül – méghozzá a vállalkozás szempontjából, az aktív tagok szempontjából. Elméleti oldalról mindegy, hogy melyik rendszerrel kezdenénk: akár a családdal, akár a vállalkozással kezdünk, úgyis fel fog merülni a másik rendszer is, a másik rendszerrel is dolgozunk a későbbiekben. Ugyanakkor igyekszünk tisztán kijelölni a konzultációs eljárás határait: csak a családi dinamikával, vagy a vállalkozás családban észlelt hatásával egy családterápiás folyamat foglalkozhat, a konzultációs eljárás célja nem ez. A konzultációs eljárás a vállalkozásból indul ki, a hangsúlyt a vállalkozás és a család kettősére helyezi.

Az első ülés további funkciója – ha elindul a konzultáció – hogy a tanácsadó a válaszokból és a reakciókból rengeteget tanulhat a két rendszer kapcsolatáról. A szervezeti diagnózisra alkalmas kérdéseket (stratégia, szervezeti problémák, megoldások) nem szervezeti diagnózisra használhatja, hanem arra, hogy feltárja, a családi rendszer hatása hol és hogyan jelentkezik a vállalkozási rendszer szintjén. Milyen tartalmi területeken kapcsolódhatott össze egymással a családi és a vállalkozási rendszer? Az összekapcsolódott területeken kiegészítik

egymást, vagy konkurálnak egymással? Előfordul, hogy az egyik rendszer a másikkal tölteti be a saját funkcióit? A rendszerek mely tulajdonságai adhatnak erre okot? Továbbá a családi hatásra kérdező konkrét kérdések egyszerre segítenek az egyéni -, kapcsolati -, valamint vállalkozási rendszerszintű, a cégben jelentkező családi hatások megragadására. Mint ahogy rengeteget árul el mind a vállalkozásról, mind a családról, hogy ki válaszol a kérdésekre, ki beszél, ki hogyan viselkedik, kinek nincs összhangban mondandójának tartalma és a metakommunikációja, valamint hogyan kommunikálnak a tagok egymással.

Ha döntés születik a konzultáció indításáról, akkor arra valamennyi családtagot elhívjuk a nukleus családból. A konzultációra érkező klienseknek a tanácsadó röviden bemutatkozik, bemutatja a folyamatot. Ezek után a résztvevőket egy úgynevezett családi szobába visszük be. Itt a teret, a székeket úgy rendezhetik be, az ülésrendet úgy állíthatják össze, ahogy az nekik tetszik. Ezek után a megoldásközpontú terápia lépéseit követjük. Kérjük a probléma, vagy a jelenlegi helyzet leírását, majd a csoda-kérdés alapján sor kerül a családi célok definiálására, a kivételek keresésére. A rövid szünet után történik a visszacsatolás és a házi feladat adása. A családi célok a család vállalkozás felé való elköteleződésével kapcsolatosak. Ez adj a beszélgetés tartalmi keretét: „Akar a család vállalkozást birtokolni?” „Mi mutatná azt, hogy a család pontosan tudja, hogy akar (vagy nem akar) vállalkozni?” „Akar, és képes rá a család, hogy a tulajdonlással járó felelősséget viselje?” „Miből látnák azt, hogy a család akarja és képes is rá, hogy a tulajdonlással járó felelősséget viselje?” „Miből látnák azt, hogy a férje/felesége/gyermek akarja és képes is rá, hogy a tulajdonlással járó felelősséget viselje?”. Nagy a valószínűsége annak, hogy az elköteleződéssel kapcsolatos munka felszínre hoz egyéb családi kapcsolati problémákat. Ezek - célokká átalakítva- beilleszthetők az elköteleződésre vonatkozó központi célok közé. Ha a tanácsadó olyan fokú kapcsolati zavarokkal, tünetekkel találkozik – és ez az első interjú alkalmával ki fog derülni -, vagy a kliensek ezt kifejezetten kérik, akkor elléphet az itt leírt menettől, és elsőként nem tanácsadói, hanem terapeutai minőségben folytathat pár-, vagy családterápiát. Ekkor az elsődleges zavarok/tünetek oldódásakor, megszűnésekor, a célok elérésekor, egyszóval a terápia lezárásával újra felajánlhatja a család számára a konzultációs folyamat folytatását.

Az első alkalommal, a családi ülés után a vállalkozásban is aktív családtagok átmennek egy másik, úgynevezett vállalkozási szobába. Az aktív családtagok köre már nem lesz kérdéses: a családtagok a kapcsolatfelvevő interjú alapján pontosan tudni fogják, hogy ki tartozik bele ebbe a körbe. A többi családtag nem jöhet be a vállalkozási szobába, vagy elmehetnek, vagy – ha a többiek meg akarják várni - az ülés végéig kint várakoznak. Az előzőhöz hasonlóan a teret itt is ők rendezhetik be. Itt viszont nem megoldásközpontú interjúval kezdünk, hanem a

Satir-féle szoborkészítés intervencióját alkalmazzuk. A résztvevőknek egymással való vállalkozásbeli viszonyaikat kell megmintáznuk. Mindenki készít egy szobrot a többieket instruálva a fejében élő jelenlegi helyzetről, majd egyet a szerinte ideális, vágyott állapotról. Két-három főnél többre nem kerülhet sor, ha a résztvevők száma ennél több lenne, a fő tulajdonos, az ügyvezető igazgató, és – ha létezik ilyen, illetve dolgozik már az illető - a következő generáció utódként kijelölt családtagja mindenképpen szobrot állít. A szoborállítás elsődleges célja a konzultáció ezen kezdeti fázisában az, hogy elősegítse a családi és a vállalkozási rendszer szétválasztását. A szobor által láthatóvá tett, céges kapcsolatokon belüli családi hatások és családból származó működési módok tudatosuljanak a családtagokban, a családtagok átéljék a családi működésből származó hatást, és azok nyílttá váljanak a konzultációs térben is. A tanácsadó ezekre minden esetben rákérdez (Most az apjával hasonló szerepben vannak a szoborban, mint a családi szobában az apja az anyjával volt. Mond ez önnek valamit? Milyen érzés, hogy az apja így tekint most önre? Hogyan érez ezekkel az érzésekkel kapcsolatban? Hogyan látja magát ebben a szerepben? Mások hogyan látják önt? Milyen ez a világ, ahol ez a helyzet előfordulhat? Mit kellene tennie ebben a helyzetben? Az apjának mit kellene tennie ebben a helyzetben, mit vár el tőle? Mit vár el másoktól? Mire vágyik igazán? Mire vágyik mélyen, legbelül ebben a helyzetben? Stb.). A szoborállítás további előnye, hogy a céges működésben eleve tapasztalt kognitív fókuszot kissé meglazítja. Ha egyből megoldásközpontú interjúzásra kerülne sor, akkor „megoldásként” csak a már mindenki által ismert, elfogadott vállalkozási rendszerszintű válaszok hangzanának el, amelyek a cég szervezetére, stratégiájára, működésére vonatkoznak. A céges alrendszer és tagjai csak újra eljátszanak azt a játszmát, amit már vélhetően sokszor begyakoroltak. A családi hatások és a családból származó működési módok tudatosításával és átélésével a céges alrendszerben egyben egy új elem is megjelenik. A tudatos átélés, mint új elem megjelenése a rendszerben automatikusan változást is jelent, a vállalkozási rendszer igényeinek megfelelő változást indít útjára. Harmadrészt a szoborállítás változatosságot is visz a konzultációs eljárás menetébe: ha a résztvevők ugyanolyan beszélgetési struktúrával találkoznak, mint amit a családi szobában tapasztaltak, rögtön a családi szoba elhagyása után, akkor a konzultáció folyamata egészen egyszerűen unalomba fulladhat.

A második találkozáskor a családi szobában folytatódik tovább a megoldásközpontú interjú, a haladás megerősítésével és mérésével skálázó kérdések segítségével, rövid szöveggel, összefoglalással és házi feladattal. A vállalkozási szobában most indulhat a megoldásközpontú intervenció. Elsőként a tanácsadó nagyon röviden leírja az előző alkalommal állított első szobrokat, összefoglalja, hogy a szereplők milyen családi hatásokat, és családból származó

működési módokat azonosítottak a céges alrendszer működésében. Majd szintén nagyon röviden leírja az ideális, vágyott állapotról állított második szobrokat. Innen a konzultáció követi a megoldásközpontú interjúzás menetét (csoda-kérdés, célok definiálása, kivételek keresése, visszajelzés, házi feladat). Tehát a vállalkozási szobában a szervezeti szoborállítás segít a jövő- és változásorientáltság erősítésében, a klienseknek valóban fontos célok feltárásában, ezzel megalapozza a megoldásközpontú megközelítés bevezetését. A vállalkozási szobában a kliensek által megfogalmazott cél vállalkozásbeli személyes működésükre, és ennek egymással való kapcsolataikban való megjelenésére vonatkozhat csak. Itt megoldásként természetesen megfogalmazódhat üzleti operatív, stratégiai, tulajdonosi cél, de csak mint a legapróbb részletekig konkrét kapcsolati cél elérését kiegészítő, elősegítő, azt értelmező további cél. Továbbá megoldásként nem jelenhet meg semmilyen családi alrendszer által betöltendő funkcióra vonatkozó kapcsolati cél, amely elérésének a cég csupán eszközévé válna. Ha a kliensek (rendszer) ez utóbbival próbálkoznának (próbálkozna), akkor a kezdeményezést a tanácsadó minden esetben vissza kell tessekelje a családi rendszer térfelére.

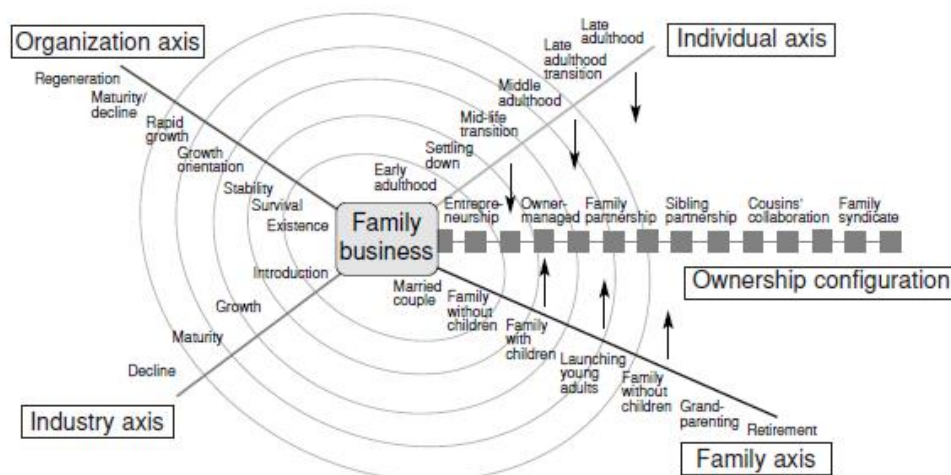
A harmadik találkozáskor a családi szobában már egészen biztosan jelentős, a célok megvalósításában történő haladás tapasztalható. Ha nem így lenne, annak eseteivel a következő alfejezet foglalkozik. A családi szobában most jön el az ideje a szoborállításnak. A szobor az egyes családtagok vállalkozás iránti elköteleződését mutatja. A haladást megerősítő skálázó kérdésre nem szóban kell válaszolni, hanem szobrot kell kirakni, amely a jelenlegi (esetleg a konzultációs eljárás kezdetekor érvényes eredeti) és a megoldásként kitűzött állapotot mintázza. Itt a család létszámától függetlenül is az a legfontosabb, hogy a nukleusz család házastársai, vagy élettársai mindenképpen rakják ki a maguk szobrait. A szoborállítás – ha szükséges - folytatható a negyedik alkalommal is. Tehát a vállalkozási szobától eltérően a szoborállítás intervenciója a családban nem a konzultáció elindításában, hanem lezárásában jelent segítséget. A megoldásközpontú terápiát éppen olyan irányból érte a legtöbb kritika, hogy a belső világ végtelen gazdag történéseiből csupán egyre, a percepcióra helyezi a hangsúlyt. A családi szobában történő szoborállítás nem jelent állásfoglalást a kritikák elfogadását illetően. A Satir-féle intervencióra azért van szükség, mert a konzultáció nem vegytisztán megoldásközpontú. A helyzet specialitása miatt egyszerre strukturális, növekedésorientált és megoldásközpontú. A szoborállítás a családi rendszer elkülönítő folyamatának lezárásához úgy ad támogatást, hogy átéltesse a célok eléréséhez kapcsolódó belső lenyomatot, a belső személyes „jéghegyet”, és ezzel elősegíti az egyéni integrációt. A vállalkozási szobában a harmadik – és ha szükséges a negyedik – alkalom az előrehaladás megerősítéséről szól, skálázási kérdések, visszajelzések és házi feladatok útján.

A családi és vállalkozási rendszer kettősének, együttes működésének elfogadásából fakadó következmény, hogy nem éleződhet ki az elkülönülés egyik vagy másik rendszer javára. A családi és a vállalkozási szoba történései, a konzultációk ívei egymással nagyjából párhuzamosan haladnak. Ha az egyik rendszeren belül hamarabb sikerül lezárni a folyamat ezen fázisát, akkor érdemes a rendszert ezzel szembesíteni és arról beszélgetni, hogy ez miért alakult így. Fontos, hogy tisztázzák: a másik szobában tapasztalt elhúzódó munka mit jelent számukra és mennyiben vonatkozik rájuk. Egy-két alkalomnál nagyobb egymáshoz képesti aszinkron csúszás nem valószínű. A két alrendszeri munka a célok megvalósulásával, vagy az azok felé való egyre gyorsuló haladással, de legkésőbb a negyedik ülés végére zárul.

Az elkülönítés után a negyedik, vagy ötödik alkalomtól kezdve kerül sor a két rendszer összeboronálására – szigorúan csak azon dimenziók mentén, amely a két rendszer működési területének közös metszetébe esik. Az első közös, rendszereket integráló találkozó célja az, hogy az elkülönülés által hozott tudatossággal és változásokkal próbálja most ki minden, tehát csak családtag, illetve vállalkozásban is aktív családtag résztvevő a közös metszetbeli működést. A tanácsadó egy – lehetőleg harmadik szobába – vezeti a családot. Ha nincs lehetőség egy új, harmadik szoba használatára, akkor a családi, vagy vállalkozási szoba korábbi elrendezését megszüntetve veszi azt birtokba a család, és a tanácsadó segítségével ott egy új működési módot tapasztal meg: a családi és a vállalkozási alrendszer közös metszetének működését. Egyfajta családi vállalkozásszentelő rituálé keretében a tanácsadó felkéri a vállalkozás vezetőjét, hogy hirdesse ki a a család elköteleződésével kapcsolatos véleményét. A tanácsadó gratulál a döntéshez, röviden kiemelve az eddig vezető úton elért családi sikereket és megköszöni a tagok eddigi munkáját. Majd felhívja a figyelmet a döntés következményeire: a család és a vállalkozás rendszerének kapcsolatát valamilyen módon kezelni, formálni kell, és ezt a célt szolgálja a jelenlegi és következő közös ülés, ahol a családi és a céges szoba életének résztvevői immáron közösen találkoznak. Ezután a tanácsadó bemutatja a kereteket, és felkéri a résztvevőket a tér berendezésére.

Elsőként a résztvevők a vállalkozás legfontosabb termékének/termékkörének, a vállalkozás szervezetének, és a család(ok) életciklusával foglalkoznak: a tanácsadó által feltett kérdések alapján közösen beazonosítják, hogy a termék, a szervezet és a család saját életciklusának melyik fázisában jár. Ezután mindenki egyénileg azonosítja (papírra leírja), hogy saját egyéni életciklusa hol tart, mennyiben lát hasonlóságot, vagy különbséget a saját életciklusbeli helyzete és a másik három ciklus jelenlegi helyzete között. A különbségek ellenére hol érez szinkronitást a másik három ciklussal, és hol van velük aszinkronban a személyes életét tekintve.

3. táblázat. Az egyén, a család, a szervezet és a termék életciklusa, valamint a tulajdonosi szerkezet (Carlock – Ward 2005, 48. o.)



Az egyéni munka után a családtagok azt kapják feladatul, hogy közösen kidolgozzák: ha a termék, illetve a szervezet élő ember lenne, akkor milyen három pozitív és három negatív tulajdonsággal rendelkezne, illetve milyen híres történelmi személyiség, vagy ma is élő híresség személyesíthetné meg. A közös vélemény a tanácsadó mediációja nyomán alakul ki. A családtagok ezután közösen kiraknak egy szobrot a tanácsadó segítőiből. A szobor a terméket és a cég szervezetét, és viszonyukat ábrázolja. A szobor elkészültével a tanácsadó megkéri a családtagokat, hogy mindenki egyénileg csatlakozzon a szoborhoz úgy és oda, ahogy és ahova szerinte a jelenlegi személyes életciklusbeli helyzetéből adódóan állnia kellene. A tanácsadó ezek után az egyéni mozgásokat és beállásokat összekapcsolja a családi életciklusról korábban a résztvevők által mondottakkal: megkérdezi, hogy a résztvevők szerint a család életciklusa hol jelenik meg a szoborban. A négyes életciklus átélését, egyéni, rendszerszintű és kettős rendszerszintű integrációjára további lehetőséget adva a tanácsadó felkínálja a résztvevőknek, hogy a saját helyüket felcseréljék a szobor bármelyik „elemével”: beállhatnak a termék, a szervezet, vagy más családtag helyébe. Nagyon fontos, hogy az eljárás egészében a tanácsadó rákérdezzen az egyén belső világának történéseire („Mit jelent ez a mozdulat?” „Mit érez, amikor a szoborban így látja magát?” „Hogyan érez az érzéseivel kapcsolatban?” „Hogyan látja magát, hogyan írná le magát itt a szoborban?” „Mások hogyan írják le önt?” „Mit gondol, mit kellene tennie?” „Mások mit várnak most el öntől?” „Mit vár el másoktól ebben a szoborban?”

„Mi az, amit igazán szeretne?”), azt kérdéseivel lehorgonyozza a külvilágban („Ez az érzése hogyan jelenik meg majd a cégben, a napi munkában?” „Ha most hazamennek, ma este ezt hogyan tudja megvalósítani otthon?” „Ez az elvárása hol jelentkezik a szüleivel való kapcsolatában?”) és az interperszonális kapcsolatokban is („Hallotta, hogy mit mondott a fia a szoborbeli helyzetéről? Önnek mindez mit jelentett? Mit érzett?”).

Rövid szünet után a résztvevők felveszik az előbb felállított közös szobrot. A tanácsadó rákérdez, hogy a vállalkozás tulajdonosi struktúrája hol látható a szobron belül. Rákérdez, hogy mi ennek most az előnye, illetve mi a hátránya. Megkérdezi, hogy a tagok szerint milyen tulajdonosi szerkezet felé halad a vállalkozás. Ha a tagok számára a tulajdonosi szerkezet átalakulása nemcsak terv, hanem élő valóság, azaz már zajlik, vagy egy-két éven belül belevágnak, akkor azt is érdemes megkérdezni, hogy az új tulajdonosi szerkezet miben változtatna a kirakott szobron. Miután a résztvevők megmutatták, hogy milyen lehetséges változásokat látnak, akkor arra is meg kell kérni őket, hogy mutassák be: a régi szoborból hogyan alakul ki az új. Mit jelent a családtagok átmenet alatt mutatott mozgása, testtartása, egymáshoz való helyzete a család életében? Mit jelent a vállalkozás életében?

Az ülés, amely a korábbi ülések várhatóan 1,5 órás hossza helyett kb. 2,5-3 órás összességében azzal zárul, hogy a tanácsadó ismerteti a következő, utolsó találkozóval kapcsolatos tartalmi tudnivalókat. Az utolsó találkozó célja, hogy a résztvevők döntsenek a család és a vállalkozás alrendszerének közös metszetében felmerülő kérdésekben, azaz a családtagok céges részvételét, munkavállalását, a cég vezetését, az utódlás körülményeit és tervezését, valamint a tulajdonlás körülményeit illetően dönt majd. A tanácsadó előre ismerteti a résztvevőkkel az összes felmerülő konkrét kérdést, hogy a családtagok a következő ülésig átgondolhassák azokat és saját válaszaikkal felkészüljenek. A tanácsadó azt is elmondja, hogy a következő ülés második részében családi tanácsot alakítanak, amely feladata, hogy felügyelje a döntések megvalósulásának, illetve a jövőben a család és a vállalkozás alrendszerének közös metszetében felmerülő bármilyen kérdésben döntéseket hozzon.

A második közös, alrendszereket integráló találkozó célja az, hogy rendszerszinten és a családtagokban egyaránt tovább erősítse a közös metszetbeli működés folyamatait, a közös metszet elkülönítését a két eredeti, családi és vállalkozási rendszertől, és egyben összekapcsolódását velük, méghozzá a közös metszet működésének kiterjesztésével és formalizálásával – ezzel mintegy lezárva a konzultációs folyamat egészét.

A családtagok elsőként azokat a családi értékeket azonosítják, amelyek a közös metszetbeli döntéseket megalapozhatják. A családi értékek azonosításához a családtagok

egyéniileg kiegészítik az alábbi mondatokat (amelyeket az előző ülés végén megismertek, így erre felkészülhettek):

- A sikeres család mindig...
- A családi vívmányunk...
- Családként a legfontosabb számunkra...
- Úgy szerezhetsz valaki tekintélyt a családjában, ha...
- A családjuk felelősségének érzi, hogy biztosítsa...
- Konfliktus esetén a családjuk...
- A családjuk azért sikeres, mert...

(Carlock - Ward 2005, 79-80. o.)

Egyenként valamennyi családtag ismerteti, hogy miként fejezte be a mondatokat, illetve reflektálhat a többiek által elmondottakra. A tanácsadó rögzíti az elhangzottakat, és a felsoroltak alapján a család bevonásával összegzést ad, hogy szerintük milyen a család, melyek a legfontosabb alapvető családi értékek.

Ezek után a résztvevők a közös metszetben felmerülő konkrét kérdéseket (lásd táblázat) veszik sorra. Ennek a panelnek a célja semmiképpen sem az, hogy valamennyi konkrét kérdésre választ találjanak, hanem az, hogy a kérdések mentén ráleljenek a családi értékekre, pontosabban hogy tovább finomítsák az előbb összegzett alapvető családi értékek listáját. Itt is mindenki egyenként ismerteti a véleményét, majd reflektálhat a többiekre. A tanácsadó minden egyes családtag válaszai esetében rámutat, hogy a válaszok hol és mennyiben kötődnek, vannak összhangban az előbb összegzett alapvető családi értékekkel. Nagyon fontos, hogy a tanácsadó bemutassa és megszilárdítsa a közös metszet egyik legfontosabb folyamatát: hogyan képes érvényesítenie a családi elvárásokat és értékeket a cégben úgy, hogy a vállalkozás érdekeit – a család által definiált – maximális mértékben figyelembe veszik.

2. ábra. A közös metszet kompetenciájába tartozó kérdések

Utódlás

- Ki legyen a következő igazgató?
- Mikor esedékes az igazgatóváltás (időzítés)?
- Az átmenet során a jelenlegi ügyvezető igazgató és az utóda hogyan osztják meg a tervezés és a döntéshozatal felelősségét?

- Hogyan lehet értékelni a következő igazgató teljesítményét, és megtervezni a helyettesítését?
- A vállalkozáson kívül milyen feladata lesz a visszavonuló idősebb nemzedéknek?

Karrier a családi vállalkozásban

- Hogyan lehet eldönteni, mely családtagok lépjenek be a családi vállalkozásba?
- Hogyan lehet megtervezni a vezetőképzést?
- Van-e szükség bármilyen felkészítésre vagy tapasztalatra, és ha igen, milyenre?
- Hogyan értékelhető a teljesítmény?
- Mi a teendő, ha egy családtag rosszul teljesít?
- Hogyan ösztönözhetők a nem a családhoz tartozó munkatársak?
- Mi a teendő, ha egy családtag szeretne kilépni a családi vállalkozásból?
- Érdemes-e megengedni, hogy házastársak, partnerek és más nem vér szerinti rokonok is munkát vállaljanak a családi vállalkozásban?
- Érdemes-e megengedni, hogy a következő nemzedék gyermekei is belépjenek a családi vállalkozásba? És ha igen, milyen feltételek mellett?

Juttatások

- Hogyan értékelhetők és jutalmazhatók megfelelően a családtagok?
- Milyen a nyereségrészesedés rendszere?
- Ki vesz részt a részvényekkel kapcsolatos döntésekben?

Tulajdonjog és irányítás

- Hogyan lehet az idősebb nemzedék anyagi biztonságát garantálni?
- Kiből lehet részvényes?
- Milyen nyereséget kapnak a részvényesek?
- Kell-e fizetni osztalékot?
- Hogyan lehet bevonni a részvényeket, hogy a részvényesek készpénzhez jussanak?
- Minden részvényhez ugyanaz a szavazati jog jár?
- Hogyan lehet kiválasztani az igazgatótanács tagjait?

Családi kapcsolatok

- Hogyan lehet átadni a fiatal családtagoknak és a házasság útján bekerülő új családtagoknak a vállalkozás ügyeit és a családi hagyományokat?

- Hogyan lehet megosztani a család tevékenységeit és szokásait a következő nemzedékkel?
- Hogyan lehet családi megállapodásokat kidolgozni és felülvizsgálni?
- Hogyan lehet megtervezni a családi megbeszéléseket és tevékenységeket?
- Hogyan lehet a tervezés és a döntéshozatal folyamatát előkészíteni?

Felelősség és viselkedési szabályok

- Hogyan lehet segíteni azoknak a családtagoknak, akik anyagi, személyes, vagy szakmai nehézségekkel küzdenek?
- Milyen felelősséggel tartoznak a családtagok a családi vállalkozás létén, erőforrásain keresztül egymás iránt?
- Mi a teendő válás esetén, ha az egymástól elváló családtagok akár tulajdonlás, akár a stratégiai, vagy az operatív munka révén, vagy a cég más stakeholderein keresztül mindketten közvetlenül kapcsolódnak a családi vállalkozáshoz?
- Mi a teendő, ha egy családtag megszegi a törvényt, vagy felelőtlenül viselkedik, és ezen viselkedése árthat a vállalkozásnak?
- Mennyi pénzügyi információ kerülhet nyilvánosságra, és ki férhet hozzá?
- Hogyan lehet támogatni a családtagok új üzleti elképzeléseit?
- Hogyan lehet kezelni azokat az elvárásokat, amelyeket a közvélemény támaszt a gazdasági életben sikeres családokkal szemben?
- Milyen felelősséggel tartozik a család, mint cégtulajdonos a közösségnek?
- Hogyan lehet erősíteni a bizalmat a család sikerében?

(Carlock – Ward 2005, 80-81. o. nyomán)

A közös metszetet jelentő alrendszer ki kell próbálja magát olyan helyzetekben is, amikor nehéz döntésekkel néz szembe: rugalmasan kell kezelje a családi értékeket. Ezért a tanácsadó rá kell kérdezzen, hogy hol érvényesülnek most a vállalkozásban ezek az értékek? Ahol nem érvényesülnek, ott annak mi az oka: általános piaci, termékpiaci, termékbeli, szervezeti, esetleg családi ok húzódik meg. A kiemelkedően fontos értékeknél, amelyek jelenleg érvényesülnek, milyen helyzetet tudnának elképzelni, amelyben nem működnének? A közös metszet, az alrendszer ilyen jellegű „stresszelésének” egyedüli célja az, hogy erősítsék korábban nem létező, alrendszeri határait, amely határokkal szorosan kapcsolódik mind a családhoz, mind a vállalkozáshoz. Mert a tanácsadó által okozott „stresszre” a válaszreakció

csak a családi és a céges alrendszerek közös, együttes alrendszeréből érkezhetsz. Éppen abból a „közös metszetről”, amibe életet kívánsz lehelni a családnak. Másképpen fogalmazva a „stressz” keltette helyzet a családi és a vállalkozási rendszer kettősségének egy korábban talán elsikkadt, vagy kevésbé használt funkcióját teszteli, és ezzel a teszttel egyben életre is hívja a struktúrában az azt a funkciót betöltő alrendszert. A tanácsadónak teljesen nyílttá kell tennie, hogy éppen mi zajlik: „Én most nem csak a családot és nem csak a cégben aktív tagokat kérdezem, hanem a két csoportot egyszerre. Ezekben a jól körülhatárolható területeken a kettő csak együtt dönthet.”. A tanácsadónak nagyon kell ügyelnie arra, hogy egyik, vagy másik rendszer ne próbálja meg saját céljaira felhasználni a közös metszetet. Minden ilyen típusú manipulációt azonnal nyílttá kell tenni és át kell tolni a releváns rendszer terepére, mint amely kérdés nem tartozik a közös metszet kompetenciájába.

Rövid szünet után a családtagok - a családi alapvető értékek alapján – elkészítik a család vállalkozási küldetését. Ez a dokumentum tartalmilag tágabb, mint egy vállalati küldetésnyilatkozat: a család által a vállalaton keresztül képviselt értékeken kívül magában foglalja a család vállalkozással kapcsolatos jövőképét is.

A második találkozó utolsó részében a családtagok formálisan is megalakítják a családi tanácsot. Hacsak nem kis cégről, vagy kisebb családról van szó, elősegíti a közös metszet strukturális elkülönülését az, ha a családi tanácsba nem kerül bele mindenki, aki a vállalkozási szobában zajló folyamat résztvevője is volt, illetve legalább néhány ember bekerül azok közül, akik csak a családi szobában dolgoztak, aktívan nem kapcsolódnak a cég napi működéséhez. Ha a családi alrendszer a konzultáció korábbi szakaszában úgy döntött, hogy az aktív tulajdonosi léte nemet mond, akkor a családi tanács feladata az, hogy a tulajdonlással kapcsolatos kérdésekben határozzon. Ha a családi alrendszer önmagában a tulajdonlásra is nemet mondott, a családi tanács dönthet az eladás/megszüntetés családot érintő kérdéseiben. Döntést kell hozzanak a nevekben. Ezenkívül a tanácsadó kérésének megfelelően a család külön beiktatási rituálét is kitalál a tanács alapítására és ezt a rituálét ott végre is hajtják. A rituálé végén a tanács formálisan megkapja a családtól, és a vállalkozást képviselő, vállalkozásban aktív családtagoktól a korábban kidolgozott családi küldetésnyilatkozatot, mint amely majd a tanács munkájának alapjául szolgál.

Ismételt rövid szünet után a tanácsadó összegzi a konzultációs folyamat történéseit. Kiemeli a család erejét, kompetenciáját és kreativitását mutató történéseket és a pozitív változásokat. A tanácsadó ezek után lehetőséget ad a családtagok számára visszajelzésre, melyben a résztvevők a konzultáció során szerzett személyes élményeiket, és összegző gondolataikat oszthatják meg egymással. A résztvevők végül kérdőívet töltenek ki, melyben

értékelik a konzultáció egészét és visszajelezhetnek a tanácsadó számára a tanácsadóval való kapcsolatról és elégedettségükről (Miller et al. 2010, Miller 2003, Wampold 2001). Az összes családtaggal végzett munka itt lezárul.

Utolsó lépésként sor kerül még egy találkozóra, de ezen már csak a vállalkozásban aktív tagok vesznek részt. Ezt a családi tanács létrehozása után körülbelül egy hónappal szervezzük. Ahogy a család és a vállalkozás rendszeréhez elsőként a vállalkozás oldaláról közelítettünk, a folyamat végén a tanácsadó ezen az oldalon vonul vissza, és hagyja magára a kettős rendszert. Ez egy követő találkozó, amelynek elsődleges célja a további integráció elmélyítése, illetve hogy a tanácsadó visszajelzést kapjon a folyamat további alakulásáról és saját munkájáról. A találkozón valamennyi, céghez aktívan kötődő családtag jelen van, és a tanácsadó a családi tanács létrehozása óta eltelt idő alatt szerzett tapasztalataikról kérdezi őket: hogyan működik a családi tanács, miben válik „családívá” a vállalkozás, és egyáltalán, hogy segít a család a cégnek; milyen változások történtek ezeken a területeken.

A konzultáció ezzel véget ér.

4. táblázat. A családterápiás konzultációs eljárás elemeinek és menetének összefoglalója

| Szakasz | Cél | Intervenciós terv | Főbb intervenciós technikák | Elméleti háttér |
|----------------|---|--|--|--|
| Szeparáció | A családi és a vállalkozási alrendszer elkülönítése | Családi szoba- létesítése – Fő- kérdés: „Létezik- családi elköteleződés a családi vállalkozás- iránt?” | Család fizikális elkülönítése, külön- térben - Megoldásközpontú interjú - csodakérdés családi elköteleződésről - kivételek azonosítása - szoborállítás | Strukturalista családterápia Megoldásközpontú aterápia Satir-terápia |
| | | Vállalkozási szoba- létesítése– | Vállalkozás fizikális elkülönítése, | Strukturalista családterápia |

| | | | | |
|------------|---|--|---|---|
| | | Fő kérdés: „Hogyan jelennek meg a családi kapcsolatok a munkahelyi kapcsolatokban?” | külön térben Megoldásközpontú interjú csodakérdés a kapcsolatokról - kivételek azonosítása - szoborállítás | Megoldásközpontú terápia Satir-terápia |
| Integráció | A családi és a vállalkozási alrendszer közös határának kijelölése | Közös szoba- létesítése – Főkézt kérdés: „Hol tartunk most?” „Merre fejlődünk?” „Hogyan működünk közösen?” | Közös szobában a rendszer fizikális elkülönítése - Egyéni-, családi -, vállalkozási - és termék-életciklus beazonosítása - Szoborállítás az életciklusokról és a tulajdonszerkezetről - családi alapértékek beazonosítása - családi vállalkozási jövőkép elkészítése - családi tanács megalapítása | Strukturalista családterápia Stratégiai menedzsment (Carlock-Ward-féle párhuzamos tervezés) - Satir-terápia Stratégiai menedzsment (Carlock-Ward-féle párhuzamos tervezés) - egyszerre strukturalista családterápia és stratégiai menedzsment |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | (Carlock-Ward-féle párhuzamos tervezés) |
|--|--|--|--|---|

7.3. A konzultáció előnyei és korlátai, valamint a lehetséges veszélyek

A konzultációs eljárás alapvető ismérve, hogy a családot és a vállalkozást két külön rendszernek tekinti, amelyek működésükben, funkcióikat illetően részben átfedik egymást, és mindhárom alrendszerrel, illetve alrendszer-résszel foglalkozik. Ez a modell egy, a két egymással megfelelő áteresztő-képességű határok mentén csatlakozó, egymást részben átfedő alrendszerek által alkotott felsőbb szintű rendszert ír le, mint amely egyben a családtagok életének teljességét is átfogja. Ez az üzleti tanácsadási szakirodalomban nem egyöntetűen jelenik meg kiindulópontként, vagy ahol felmerül – és a családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalomra inkább ez jellemző –, ott az ilyen modellből fakadó következmények kezelése ellentmondásos. Ennek a fenti modellnek a következetes alkalmazásából következnek a konzultációs eljárás jellegzetességei és előnyei.

Elsőként elmondható, hogy a kereteket, a vizsgált dimenziókat és az intervenciókat illetően túllép az üzleti „ihletettséggű” tanácsadási modelleken. Egyrészt azért, mert a családi vállalkozások esetében biztosan jelenlévő és közvetlen családi hatást nem lehet nem figyelembe venni. A családtagok integrált személyiségek, a mindennapi munka közben játszódó interakcióikban egyszerre lesznek jelen a családi és a céges szervezetből és munkamegosztásból fakadó kapcsolati részeik. Másrészt azért, mert ezeket a családi hatásokat nem lehet csak az egyik alrendszerre, a cégre és szervezetére koncentrálva kezelni. Hiszen a kettő alkot egy felsőbb szintű rendszert, így mind a családot, mind a céget együtt kell tekinteni. Harmadrészt azért, mert ezt a kettős fókuszot nem szerencsés a vállalkozási környezetben alkalmazott erősen kognitív, lineáris tervezési szemlélettel alkalmazni. Hiszen a tervezési folyamat során lejátszódó kulcsfontosságú alrendszeri folyamatokat a résztvevők a tervezés kognitív jellege miatt gyakran nem ismerik fel, vagy figyelmen kívül hagyják, illetve a tervezés linearitása miatt az esetlegesen felismert folyamatokat sem tudják kezelni. A felmerülő tartalom kerül elemzésre, pedig ez csak az érem egyik oldalát jelenti. A javaslatok, viták során kialakuló tartalom csak kontextusát adja az egyénekben és az alrendszerekben zajló változási folyamatoknak.

Másodsorban elmondható, hogy fókuszát illetően túllép a hagyományos családterápiás intervenciókon. Egyrészt nem lép el a vállalati alrendszerrel azzal a feltételezéssel, hogy csak a családra koncentrálna automatikusan oldódnak a cég működését akadályozó családi alrendszeri hatások. Másrészt az üzleti alrendszerben elfogadja a vállalati működés kereteit adó alapvető kereteket: a profitszerzés természetességét és szükségszerűségét, a gazdasági vállalkozás operatív és stratégiai irányításához az üzleti tervezés elengedhetetlenségét és fontosságát.

A családi vállalkozásoknak szánt, családi fókuszú is alkalmazó üzleti tanácsadás vezető, legtöbbször idézett alakjai között található Carlock és Ward. Ők az – ahogy ők nevezik – „családi elvárások” kezelésére lineáris tervezési folyamatot vázoltak fel, amely azon a logikai íven alapszik, hogy a családi értékek elsőkénti felfejtése után a család képes döntést hozni az elköteleződéséről és annak mértékéről. Az alapkérdés után a család szembenézhet annak következményeivel jelentő stratégiai, majd operatív döntésekkel is. Az ebben a fejezetben leírt konzultációs eljárás ezzel szemben elsőként a családi elköteleződést és annak jellegét, mélységét vizsgálja meg a családdal. Majd az elköteleződéssel kapcsolatos egyéni és közös élmények alapján fejt fel a családi alapértékeket, amelyek majd a konkrét döntések alapjául szolgálhatnak. Teszi ezt egyrészt azért, mert az elköteleződés és az értékek minőségükben más vizsgálati dimenziót jelentenek. Nem következik egyik sem a másikból: egy adott családi alapérték jelentheti azt is, hogy folytatják a vállalkozást tovább, és azt is, hogy nem. Természetesen az elköteleződés jelentősége óriási, ezért a család részéről ezt kell elsődlegesen vizsgálni. Ha az elköteleződéssel kapcsolatos aktuális, jelenben érvényes álláspont kialakult, akkor beazonosíthatók az alapértékek és a konkrét döntések, ezek már összefüggnek egymással. Másrészt a konzultációs eljárás azért is az elköteleződés vizsgálatával indul, mert a Carlock és Ward által ajánlott értékek-elköteleződés-konkrét döntések folyamat erősen kognitív. Pedig az egyének és a családi alrendszer dinamikája együttesen alakul úgy, hogy aztán felmerül, vagy nem merül fel az elköteleződés. Ennek a dinamikának pedig a kogníció csak egy részét adja. Tovább a kogníció ereje is a dinamika többi részével együtt létezik és hat igazán.

A konzultációs eljárás további előnye, hogy tökéletesen kapcsolódik és integrálható más „rendszerfejlődési” folyamathoz – legyen akár üzleti tanácsadási, akár családterápiás, vagy más mentális segítői irányultságú. A család belekezdhet a konzultációba egy családterápiás, vagy egyéni, kísért önismereti folyamat után, illetve a konzultáció folyamán akár családterápiára, vagy egyéni beszélgetésekre kerülhet sor. A család és a vállalkozás dönthet úgy, hogy egy elakadt stratégiai tervezési folyamatot ezzel a konzultációs eljárással indít be újra, vagy fordítva, a konzultációs eljárás nyomán könnyebb és hatékonyabb az üzleti jellegű

tervezés. A konzultációs eljárás csak egyszerűen betölti azt az űrt, amit kipótolni hivatott – összeköti a pszichológiai és a gazdálkodási külső támogatást.

A konzultációs eljárás fontos korlátja az, hogy nem üzleti tanácsadás. Bár ez egy axiomatikus kijelentésnek tűnik, azért lényeges hangsúlyozni, mert ebből következik, hogy a tanácsadó nem adhat a vállalkozás stratégiájára, üzleti modelljére, vezetésére tanácsot. Végképp igaz ez a konkrét gazdálkodási területekre nyújtott specifikus pénzügyi, adózási, logisztikai, szervezési, marketing, vagy műszaki jellegű professzionális tanácsadásra. Nem feltétlenül azért, mert nem ért hozzá, hanem azért, mert az már más szerepet és egy új folyamatot jelentene.

Hasonlóképpen a konzultációs eljárás másik fontos korlátját az jelenti, ha a családban a jelentkező súlyosabb kapcsolati problémák, vagy pszichés tünetek okán elsősorban családterápiára, vagy egyéni pszichoterápiára van szükség. A családi rendszer ekkor eleve terhelt, a konzultációs eljárás nem terápia, nem ad megfelelő keretet a felmerülő jelenségek kezelésére. Ez vélhetően az első interjú alatt kiderül a családterápiás végzettségű tanácsadó számára. Egy lezárt terápiás folyamat után természetesen elindulhat a konzultációs eljárás, – ha a család erre engedélyt ad – a tanácsadó az első ülésre elhívhatja a (család)terapeutát is. Az is elképzelhető, hogy a családi alrendszer fejlődési folyamata annyira felgyorsulhat, olyan rendszerszintű jelenségek bukkanhatnak fel, amelyek miatt a tanácsadó javasolhatja azt, hogy a konzultációs eljárást függeszték fel, és indítsanak egy, csak a családra fókuszáló terápiás folyamatot. Erre, a felfüggesztés szükségességére utalhat az is, ha egyik, vagy másik szoba folyamata annyira elnyúlik, hogy nem lehet tartani a 6-7 alkalmas ülésszámot.

A konzultációs eljárás elméleti korlátját jelenti, hogy csak két rendszerrel foglalkozik. Elképzelhető olyan helyzet, ahol a családtagok tagjai más, számukra fontos rendszernek (helyi közösség körei, vallási közösség), amelyek automatikusan kimaradnak a vizsgálódásból, és ezért a folyamatból is. A tanácsadó számára nem javasolt egy harmadik, vagy még több alrendszer bevonása a folyamatba, mert az nagyban megbonyolítaná az eljárást. Minden esetben a tanácsadónak még az első interjú során figyelnie kell más rendszerek hatására, és mérlegelnie kell, hogy a bevonás valóban elkerülhetetlen, vagy sem.

További veszélyt jelentenek a konzultációs eljárás sikere szempontjából a strukturális családterápiás intervenciókhoz kapcsolható kockázatok (Minuchin 2006). Egyrészt lehetséges, hogy a konzultáció foglalkozik a rendszerekkel és kapcsolatukkal, de nem veszi figyelembe a két rendszer együttesének felsőbb szintű természetes fejlődési folyamatait. Például a családi szobában kialakulhat ugyan a családi elköteleződés, és a vállalkozási szobában felfejtődhetnek

a családi kapcsolati elemek, mégis előfordulhat, hogy a rendszer nem áll készen az integrációra. Mert az egyik örökös, aki most fejezte be gyakornokságát egy másik cégben, ugyan azt gondolja és ennek is ad hangot, hogy ő csatlakozni szeretne a családi vállalkozáshoz, belső fejlődési útja mégis inkább kifelé vezet a családi cégből. A megoldásközpontú beszélgetéseken talán kevésbé jelenik meg ez a fejlődési út, de az örökös egyéni szobraiban, illetve az integrációs szakasz közös szobraiban egészen biztosan benne lesz ez a divergencia. A tanácsadónak ezért egyszerre kell figyelnie minden egyéni, rendszerszintű és a felsőbb kettős rendszerszintű történésre. Másik lehetséges kockázat, hogy a tanácsadó elhanyagolja valamelyik rendszert, vagy előnyben részesíti az egyiket a másikkal szemben. A konzultációs eljárás szimmetrikus szerkezete ezt a lehetőséget elméletben kizárná, mert mind a családra, mind a vállalkozásra formálisan ugyanannyi idő és energia jut. De ha a tanácsadó elakadást érez, ezt az eshetőséget is végig kell gondolja (vagy szupervízióban meg kell ossza más, segítő foglalkozásúakkal). Végül a strukturális megközelítésből fakadó utolsó veszélyt az jelenti, hogy megtörténhet: a két alrendszeren belül, vagy alrendszer között megjelenő konfliktus, vagy jelenség nem a két alrendszerből, vagy a felsőbb szintű rendszerből következik, hanem az adott kultúra, társadalmi hatás, történelmi kor terméke. Például az apa paternalisztikusan kezeli az örökösként kijelölt felnőtt, és a cégben dolgozó lánygyermekét, vagy előnyben részesíti a fiúgyermekét. „Tradicionálisabb” kulturális háttérrel rendelkező gyermek képtelen megfogalmazni és hangot adni egyet nem értésének, vagy a szüleivel kapcsolatos haragjának. Minden ilyen esetben a konfliktus forrása lehet, hogy nem a rendszer eleme, de a rendszer is felhasználja saját működéséhez. A megoldás akkor az, hogy ennek a külső elemnek az egyéni lenyomatát akkor is fel lehet oldani, méghozzá a szoborállítás intervenciójával.

8. Kutatási kérdések és a kutatás felépítése

Jelen fejezet célja, hogy bemutassa az eddigi 7 fejezetben megfogalmazott hipotézisek tesztelését, és azok eredményei alapján felülvizsgálja ezen kiinduló hipotézisek helyességét. Elsőként négy állítást - hipotézist - fogalmaz meg és – már tekintettel az állítások ellenőrzésének céljára és ebből következően operacionalizálásának igényére pontosan rögzíti az állításokból következő kutatási kérdéseket. Második lépésben részletesen érvel a választott módszertan, az esettanulmány-kutatás mellett, és egyben fel is vázolja annak definícióját, alkalmazásának előnyeit és az alkalmazásból fakadó módszertani és értelmezési korlátokat. Harmadik lépésben megfogalmazza a disszertáció alapjául szolgáló esettanulmány-kutatás általános jellemzőit. Leírja a kutatási kérdés, az adatgyűjtés és az adatelemzés közti logikai ívet, minden egyes kutatási kérdés esetén bemutatja a bizonyítási eljárás lépéseit. Előzetesen ellenőrzi az így felvázolt kutatási terv konstrukciós, külső és belső validitását, valamint megbízhatóságát. Az utolsó, negyedik lépésben kerül sor a kutatási protokoll alapján gyűjtött adatok elemzésére és értékelésére.

8.1. Kutatási kérdések rögzítése

1. állítás (hipotézis): A családterápiás megközelítésre (elmélet és gyakorlat alkalmazására) szükség van a családi vállalkozások családi háttérű problémáinak kezelésében.

Önmagában ez az állítás talán nem is kérdőjeleződik meg direkt módon. A családterápia, a szervezeti tudományok, a tanácsadási irodalom és a családi vállalkozásokat kutató tudományok egy része ezt teljes mértékben elfogadja.

Foglalkozni mégis azért szükséges vele, mert a családi vállalkozásokat kutató szakirodalom egy másik része abból indul ki, hogy a család és a cég szemben áll egymással, ezért működésükben szigorúan el kell őket szeparálni. A disszertációban eddig megfogalmazottak alapján világos, hogy az első állítás hibás. Ennek hibás mivoltát – összesítve az eddig leírtakat – a bizonyítás során belátjuk. A szeparáció szükségességére vonatkozó következmény pedig nemcsak azért hibás, mert így eleve hibás állításra épül, hanem azért is, mert nem végrehajtható.

Az egész kérdéskört a disszertáció a rendszerszemlélet alapján tárgyalta. A család és vállalkozás kettősét két, egymással működésükben összekapcsolódó rendszerként fogta fel. Ebben a kontextusban a hatodik, illetve a hetedik fejezetben a család-vállalkozás kettősre időnként mint két rendszerre, időnként mint két alrendszerre utaltunk, amelyek maguk is részei egy magasabb szintű rendszernek, amely az emberi élet teljességéhez kapcsolódik. Mindaddig mindkét megfogalmazás teljesen ekvivalens módon kezeltünk. Ebben a fejezetben innentől kezdve végig két rendszerről fogunk beszélni. Mindezt csupán azzal a céllal, hogy a vizsgálat érdekében még egyértelműbben a család és a vállalkozás kapcsolatára koncentráljunk, és nem jelenti azt, hogy a tágabb értelmű szóhasználatra a bizonyítás eredményei ne lennének érvényesek, vagy lemondunk volna róla.

2. állítás (hipotézis): Családterápiás megközelítéssel (elmélet és gyakorlat alkalmazásával) kezelhető a család és a vállalkozás működésének közös metszete.

Az eddigi fejezetekben írtunk arról, hogy a szakirodalom axiómaként kezeli: a családterápiás megközelítés alkalmas emberi közösségek, emberek alkotta rendszerek dinamikájának kezelésére. Emellett ha jelen fejezet első állítása is igaz, akkor összességében elmondható: a családterápiás megközelítés és eszköztár alkalmas a közös metszet kezelésére. Ezzel a bizonyítás lezárulna.

Tekintettel arra, hogy a disszertáció egy konkrét, konzultációs eljárást is felvázolt, a második állítást érdemes az eljárás keretében, azzal együtt letesztelni. A kérdés ekkor így hangzik: hogyan lehet a családterápiás konzultációs eljárással a család és a vállalkozás kettősét kezelni? Mi ennek a folyamata? Valóban az a folyamat történik a valóságban egy ilyen konzultációs eljárás során, mint amit az eljárás hatodik és hetedik fejezetben felvázolt elmélete felvázol?

A második állítást tehát a közvetlen, általános, elméleti szintű igazolás után, vagy mellett tehát egy folyamatközpontú tesztelésnek is alá kell vetni.

3. állítás (hipotézis): A hetedik fejezetben bemutatott konzultációs eljárás hatékony.

Míg az előző állítás a folyamatra, ez a konzultációs eljárás kimenetére koncentrál: figyelembe véve az eljárás körülményeit, valóban azt kapjuk, ami akartunk? Vagy más szavakkal: a vállalkozás és a család működésének közös metszete az eljárás következményeképpen valóban képes funkcionális működésre, mindkét rendszerhez megfelelően kapcsolódva azok igényeinek kielégítésére? Milyen mértékben beszélhetünk funkcionális működésről?

4. állítás (hipotézis): Az egyén családjának jellemzői hatnak az egyén személyes értékrendjére

A 4. állítás így elsőre talán túl általános. Azért érdemes mégis ebből kiindulni, mert abban a fejezetben több hipotézist is megfogalmaztunk, amelyeket a fenti állítás fon egybe. Egyrészt azt állítottuk, hogy az egyéni értékrend három forrásból származik: az elsőt a „külső” közösségi kultúra jelenti, a másodikat a kultúrától függetlenül, akár éppen azzal szemben hozott „belső”, személyes tapasztalatokon alapuló döntések adják. A harmadik a családi hatás, amelyet jobb híján a „jelentéstöbblet” szóval illetünk. A jelentéstöbblet tartalmilag nem változtatja meg a külső és belső forrás alapértékeit, csak kiegészíti azokat: az alapértékeket a családi dinamika felhasználja saját céljaira, így azok emberi kapcsolatokban való alkalmazhatóságához kötődő jelentéssel színesednek ki. A második hipotézis szerint a családi hatás, a „jelentéstöbblet” megragadható az adott család családterápiás elmélettel leírt jellemzői által. A harmadik hipotézis szerint az egyéni alapértékek tartalma független a második hipotézisben megfogalmazott értelmű családi hatástól. A negyedik hipotézis szerint a családi jellemzők közvetítik és módosítják a külső és belső forrásból származó értékek megélését, az értékek szerinti egyéni életet és cselekvést.

A 2-4. hipotézisek az első kibontását, további magyarázatát adják. A 2. állítás tulajdonképpen nem is hipotézis, hanem megállapítás. A 3. hipotézis is megállapítás, de már nem egyszerű leíró megállapítás, ezért tesztelendő.

A bizonyítás lehetséges menetére legelsőként adódna az, hogy a hipotéziseket nagy N elemszámú mintán teszteljük.

Egyrészt ehhez egy alapértékeket, aztán egy valamely közösségi alrendszeri kultúrát mérő kérdőívet és az egyén családi jellemzőinek bizonyos kategóriáit lenne szükséges lekérdeztetni a tesztalanyokkal. Az adatok kereszttáblán történő értékelése kimutatná, hogy melyik kérdőív adatai mozognak együtt az adott családi jellemzőkkel. A Herfindahl-index segítségével tesztelhető lenne a kapcsolat feltételezett iránya is.

Másrészt a személyes értékrend „belsőnek” nevezett forrása és a családi hatás közti kapcsolatot kellene tesztelni. Ehhez az előbb alkalmazott, valamely közösségi alrendszeri kultúrát mérő kérdőív dimenzióit (értékeit) lehetne egyenként végigkérdezni egy személyes interjú során az alanyoktól, hogy önbevallásos alapon melyik az, amelyben személyes véleménye eltér a családjától és közvetlen kulturális környezetétől. Az eltérés jelenlétére dummy változót lehetne bevezetni, és – feltételezve, hogy a családi hatás módosítja az egyéni értéket – logaritmikus regressziót számolni az adatsorba, a regressziós függvénybe beépítve a

dummy változót. A kapott adatokat aztán kereszttáblán össze lehetne vetni a családi jellemzők adott kategóriájával.

Ezzel a tesztelési folyamattal kapcsolatban több kérdéses pont is említhető. Egyrészt egyszerre elméleti és kutatómódszertani probléma, hogy miként különböztetjük meg tisztán egymástól az alapértékeket, illetve az adott közösségi alrendszerben (például a politikai, vagy a gazdálkodási kultúrában) felmerülő „alkalmazott” értékeket. Másrészt az egyén „külső” forrásból származó értékei, a családi hatás, valamint az „alkalmazott”, adott közösségi alrendszerben ténylegesen „használt” értékek közti feltételezett struktúra és dinamika jelenti a hipotézisek központi magját. Ez a struktúra és a dinamika egy, az értékekről eddig szerzett tudásunkra és a józan észre épülő, logikai modell, egy elméleti konstrukció. Kérdőíves tesztelésének akkor lenne valóban értelme, ha ennél jóval többet mondhatnánk róla: ha a kérdőíves felmérés a struktúrát és a dinamikát feltáró-leíró jellegű kutatásokra építene. Harmadrészt a kérdőíves felméréshez nem egyszerűen nagy elemszámú mintára lenne szükség: ha már elindul egy ilyen munka, akkor a legteljesebb körű adatgyűjtés úgy folyhatna, ha a kérdőívet minden családtag kitöltené – ez megnöveli az adatgyűjtés anyagi-szervezési forrásigényét.

Ezeket az érveket átgondolva a 2. fejezetben megfogalmazott valamennyi hipotézis kérdőíves tesztelése helyett érdemes egy lépés hátralepni, és az erőfeszítéseket elsőként az állítások központi elemére, a családi hatás és az egyéni értékrend tényleges kapcsolatára irányítani, itt is van bőven tennivaló.

8.2. Esettanulmány-kutatás, mint választott módszertan

A kutatási kérdések tesztelésének választott módszere az esettanulmány-kutatás. A disszertáció tartalma, a kérdésfeltevés jellege egyértelműen erre a módszertani készletre mutat.

A kutatási kérdések a „miért?”-re és a „hogyan?”-ra kérdeznek. A cél egy korábban még nem kipróbált konzultációs eljárási folyamat figyelemmel követése, illetve az egész folyamat megfigyelése, tehát múltbeli adatokra az egész folyamatot illetően nem támaszkodhatunk, így a szóba jöhető módszertani eszközök közül elvethető a történeti elemzés. Emellett a folyamat során nincs lehetőség sem a szereplők, sem a kutatói viselkedés teljes kontrolljára. Szintén nem kontrollálhatók a konzultációs folyamat levezénylése során a családból, a vállalkozásból, valamint az őket is magába foglaló környezetből származó változatos kontextuális faktorok. Ennek következtében a kísérletek során történő tesztelés és ellenőrzés módszere sem

alkalmazható. Pontosan ilyen helyzetekben alkalmaznak esettanulmány-módszertant (Yin 1991, Gerring 2007, Golnhofer 2001, Szokolszky 2004).

Mint az esettanulmány-kutatást kutató szakemberek rámutatnak, az esettanulmány-kutatással, mint módszertannal kapcsolatban számos félreértés merül fel a társadalomtudományokon belül. Az egyik ilyen hiedelem szerint a különböző kutatási módszerek hierarchikus viszonyban állnak egymással: az esettanulmány hipotézisek generálására a leghasznosabb, míg a hipotézisek tesztelésére, és elméletek felállítására más módszerek sokkal megfelelőbbek (Yin 2009, Gerring 2007). Ezzel szemben eredetüket, vagy minőségüket tekintve, vagy logikai szempontból semmiféle hierarchia nem állítható fel a módszerek közt. Ezen kívül maga az esettanulmány is lehet feltáró, leíró, és magyarázó jellegű. A következő félreértés arra vonatkozik, hogy egy kutatás egyetlen esetből (vagy kevés számú esetből) nem vonhat le általános következtetéseket, ezért az esettanulmány nem képes hitelesen hozzájárulni a tudományos kutatómunkához (Flyvbjerg 2006, Golnhofer 2001). Az igazság ezzel szemben az, hogy akár egyetlen esetből is levonhatók általános következtetések. Ilyenkor nem statisztikai, hanem logikai inferencia alapján egyértelműen elfogadhatjuk, vagy elutasíthatjuk kiinduló hipotézisünket. Természetesen a logikai inferencia csak bizonyos, a kutatás egészére, az adatgyűjtési és elemzési fázisra vonatkozó előírások teljesülése esetén alkalmazható. A harmadik félreértés, hogy az esettanulmány jellegénél fogva automatikusan torzít: az esettanulmányt készítő kutató úgy fogja megírni a tanulmányt, hogy az a kutatási hipotézisek elfogadásának irányába mutasson (Yin 2009, Flyvbjerg 2006). A személyes torzítás kétségkívül az esettanulmány-kutatás veszélye. De jól meghatározott módszerekkel és eljárásokkal kidolgozva az esettanulmányt mindez elkerülhető. Csak látható kell legyen, hogyan kapcsolódik össze a kutatási kérdés az adatgyűjtéssel, a gyűjtött bizonyítékokkal, az adatelemzés során mellé társuló értékeléssel és a végkövetkeztetéssel. Valamint a kutatási terv és eljárások pontos bemutatásával láttatni kell azt is, hogy az adatok egy más kutatás során is reprodukálhatóak. Éppen ezért egyáltalán nem igaz, hogy a torzítás ennek a módszertani ágnak az alaptermészetéhez tartozna.

Az esettanulmány definícióját illetően Yin és Gerring meghatározását követjük. Yin szerint az esettanulmány olyan empirikus kutatás, amely egy jelenkori eseményt, jelenséget mélységében, valóságos életbeli kontextusában vizsgál. A kontextusban és a jelenségben magában felbukkanó különböző tényezők léte, erőssége előre nem tervezhető (Yin 2009, Gerring 2007). Az esettanulmány magának a jól lehatárolt esetnek az intenzív megfigyeléséből áll. A megfigyelés célja, hogy – legalább részben – rámutasson bizonyos azonos kategóriába sorolt esetek jellemzőire (Gerring 2007). Az esettanulmány az adatokon alapuló, egymást

kölcsönösen erősítő bizonyítékok többszörös forrásán nyugszik. Az adatgyűjtés és elemzés tárgyát, irányát, folyamatát az előzetesen kimondott hipotézisek alapjául szolgáló elmélet szabja meg (Yin 2009).

8.3. A disszertációhoz kötődő konkrét esettanulmány-kutatás részletei

A disszertáció a négy kutatási kérdést többszörös, beágyazott esettanulmány-kutatással teszteli: egyszerre több család és vállalkozás esetében folytatja le a bemutatott konzultációs eljárást, illetve az egyes eseteken belül külön foglalkozik a vállalkozással, és a család és vállalkozás adta közös metszettel. Az elsődleges elemzési egység tehát a család és vállalkozás kettőse, valamint a – részben – létrehozandó közös metszet. A kutatás magyar családi vállalkozásokkal foglalkozik, ahol egyszerre vizsgálja minden egyes esetben a család, a vállalkozás, a közös metszet és az egyén szintjét.

A kutatás a tervek szerint 2013. decemberében indul, más családterapeutákkal felvett interjúkkal, 2014. februárjában egy próbakutatással (pilot case study (Yin 2009)) folytatódik, amely célja a kutatási protokoll és a kutatást folytató csapat kipróbálása és véglegesítése, majd a 2014. júniusáig tartó időszakban lefolytatandó három darab konzultációs eljárással zárul. 2014. márciusában véglegesedik mind a konzultációba bevonandó, mind a kontrollcsoportot jelentő, konzultációba be nem vont, de vizsgált családok és vállalkozások listája.

Az adatfelvételbe nem vonunk be egyéni vállalkozókat. Egyrészt – mint arra Csákné Filep Judit rámutat - az egyéni vállalkozások esetén nem feltétlenül érdemes arányaikat becsülni, mert az egyéni vállalkozások között sok a kényszerből alapított, ténylegesen nem működő vállalkozás (Csákné 2013, 24. o.). Másrészt, a statisztikailag működő egyéni vállalkozások esetében sem érvényesül a disszertáció által megfogalmazott módon a családi hatás, hiszen a vállalkozási tevékenységbe csak egy családtag vonódik be.

A kutatásba bevont családok és cégek számára a konzultáció, illetve – a kontrollcsoportnál – a kérdőívek lekérdezése számukra teljesen ingyenesen zajlik. Az esetek kiválasztásánál három szempontot veszek figyelembe. Az első szempont az, hogy maguk jelentkeznek, határozott szándékkal a konzultációban való aktív részvételre. A második szempont az, hogy a konzultációt valóban változási lehetőségnek tekintsék, ne egy olyan manipulatív eszköznek, amellyel a régi működési módjaikat próbálják megerősíteni és valójában igyekeznek elhajolni a közös metszet működtetése elől. A harmadik szempont, hogy

kiválasztott vállalkozások a magyarországi családi vállalkozások csoportjának jellegzetes képviselőit reprezentálják, mind méretüket, szerkezetüket, mind iparágukat tekintve. A családi vállalkozás, mint kategória nem jelenik meg a KSH felméréseiben külön kategóriaként, populációjuk jellemzésére mégis igen jó közelítést adnak a kis- és középvállalkozások esetében felvett adatok, mert a kkv-k döntő többsége családi vállalkozásnak tekinthető (Málovics – Vajda 2012, 379. o.). A kutatásba bevont cégek kiválasztását nem teljesen befolyásolhatjuk: ha a konzultációs eljárásra a fenti szempontoknak megfelelő jelentkezik, akkor az eljárást lefolytatjuk. Ha háromnál több esetre kerülne sor, illetve a kontrollcsoport-körbe két-három vállalkozásnál több fogadná el a meghívásunkat, akkor - a statisztikai adatok alapján⁴ - kétharmadrészben mikro, illetve kis, és egyharmad-részben középvállalkozásokat választunk be az esetismertetésbe (és az ő adataikat fogjuk feldolgozni), akik preferáltan betéti társaságként, vagy korlátolt felelősségű társaságként, és szintén preferáltan a szolgáltatási szektorban, a kereskedelemben, másodsorban az iparban tevékenykednek.

⁴ Hazánkban a működő vállalkozások között a kis- és közepes méretűek (legfeljebb 250 főt foglalkoztatók) dominálnak, számuk 2009-ben 688 ezer, arányuk 99,9% volt, míg 250 fő feletti nagyvállalatot mindössze 870-et tartottak számon. A működő kis- és középvállalkozások 96%-a tíz főnél kevesebb létszámmal tevékenykedett. A 10–49 fő közötti létszámmal rendelkező vállalkozások száma 26 ezer volt, míg az 50–249 főt foglalkoztatóké nem érte el az ötezret. (KSH 2011., 5. o.)

2009-ben a működőnek minősülő kis- és középvállalkozások 54%-a társas, 46%-a egyéni vállalkozás formájában tevékenykedett. Országosan a 2009-ben működő társas vállalkozások közel hattizede korlátolt felelősségű társaságként tevékenykedett, a betéti társaságok aránya 37% volt. A részvénytársaságok a társas vállalkozások mindössze 0,9%-át alkották 2009-ben. (KSH 2011., 10. o.)

Országos szinten a társas vállalkozások 92%-a, míg az egyéni vállalkozások 99,5%-a mikrovállalkozás volt. A 10–49 fős kategóriába az előbbieket 6,6%-a, míg az utóbbiak nem egész fél százaléka került. A társasok közül 4 713 (1,3%), az egyéniek közül mindössze 33 szervezet tartozott a középvállalkozások közé. (KSH 2011., 9. o.)

KKV-k ágazati struktúrája egyértelműen rámutat a szolgáltatási szféra dominanciájára, ugyanis négyötödük e szektorban tevékenykedett. A szervezetek számát megfigyelve elmondható, hogy az 1–9 fős vállalkozások legtöbbször a kereskedelem, gépjárműjavításban tevékenykedett minden régióban, kivéve Közép-Magyarországot, ahol a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység nagyobb hányadot képviselt. A 10–49 fős vállalkozások esetében az iparban, azon belül is a feldolgozóiparban tartották számon a legtöbb szervezetet. A középvállalkozások döntő része, egyötöd a kereskedelem, 16%-a a tudományos és műszaki tevékenység gazdasági ágakba tartozott. Emellett az ipar és az építő ipar területe meghatározó, a szervezetek 18%-a végzett ilyen jellegű tevékenységeket. Jelentős hányaduk sorolódott az adminisztratív és az egyéb szolgáltatás ágazatokba, de az információs, kommunikációs, a turisztikai, a logisztikai és az ingatlanügyletekkel foglalkozó cégek száma is jelentős, egyenként 30 ezer feletti. (KSH 2011., 7. és 11. o.)

8.4. A kutatási kérdések, az adatgyűjtés és adatelemzés kapcsolata – a bizonyítás lépései

Ebben az alfejezetben a bizonyítás tervezett folyamatát rögzítjük, teljes részletességgel. A disszertáció korábbi fejezeteiben kinyert szakirodalmi konklúziókra, mint bizonyítékokra itt csak utalunk, azokat az adatok értékeléséről szóló fejezetben illesztjük be tartalmilag is a bizonyítékok láncolatába.

3. ábra. Állítások és bizonyítás lépései – Összefoglaló ábra

1. Állítás: A családterápiás megközelítésre (elmélet és gyakorlat alkalmazására) szükség van a családi vállalkozások családi háttérű problémáinak kezelésében.

- A fenti fő állítás két további állításra tagolható:
 - 1. állítás = a család és a vállalkozás rendszerei működésükben átfedik egymást
 - 2. állítás = (ha létezik közös metszet, egymást kiegészítő működéssel, akkor) szükség van a családterápiára a családi vállalkozások részére
- 1. állítás = a család és a vállalkozás rendszerei működésükben átfedik egymást, azaz
 - 1.) tartalmilag ugyanazon funkcióhoz kapcsolható területeken is működnek
 - 2.) működésükben kiegészítik egymást, amikor saját alrendszeri funkcióikat a másik segítségével kielégítik
- Bizonyítás forrásai
 - Szakirodalom feldolgozása
 - Más terapeuták esetei
 - Interjúk az esetekbe bevont családok/vállalkozások tagjaival
 - Közvetlen megfigyelés a kliens családoknál/vállalkozásoknál
 - OCAST kérdőív eredménye a kliens családoknál
 - Kérdőív a konzultációkba be nem vont kontrolcsoport családoknál/vállalkozásoknál
- 2. állítás = (ha létezik közös metszet, egymást kiegészítő működéssel, akkor) szükség van a családterápiára a családi vállalkozások részére
- Bizonyítás forrásai
 - Szakirodalom feldolgozása
 - Kliensektől gyűjtött adatok (ülés végi és konzultáció végi értékelő kérdőívek)
 - Kutatói megfigyelés a konzultáció hasznosságáról

2. Állítás: Családterápiás megközelítéssel (elmélet és gyakorlat alkalmazásával) kezelhető a család és a vállalkozás működésének közös metszete.

- Általános, elméleti bizonyítás:
 - Ha a fenti 1. állítás igaz + családterápia a rendszereket kezeli → családterápiás megközelítés és eszköztár alkalmas a közös metszet kezelésére

- Folyamat-alapú bizonyítása → 2 lehetséges állítást kell belátni:
 - 1. Valóban családterápiás jellegű a konzultációs folyamata.
 - 2. Valóban az a folyamat, amit a konzultációs eljárás elmélete felvázol.
- Az 1. állítás bizonyítása:
 - Szakirodalom feldolgozása (a változási folyamat leírása a Satir-féle, a strukturalista és a megoldásközpontú modellekben)
 - Közvetlen megfigyelés a kliens családoknál/vállalkozásoknál (a modellekben leírtak mennyiben figyelhetők meg az eseteknél)
- A 2. állítás bizonyítása:
 - Konzultációs eljárásból → logikai modell felírása:
 - Alapfeltételezés: J közös metszet, de a tisztázatlan határok és szabályok miatt ez sokszor nem képes funkcionálisan működni + inkább családi hatás → vállalkozásban jelentkezik (és a fordított esettel nem foglalkozik)
 - 1. lépés = két rendszer szimbiózisát megszüntetni → elkülöníti a két rendszert
 - 2. lépés =
 - ✓ a vállalkozási megtisztítja a családi hatástól
 - ✓ a családban a beavatkozás által keltett és/vagy az aktuálisan felmerülő kérdéseket kezeli
 - 3. lépés = ismét összerakja őket → elsőként csak a két rendszert egymáshoz illeszti
 - 4. lépés = a felálló közös metszetet és annak működését megerősíti
 - 5. lépés = rendszerszintű és egyéni integráció
 - A logikai modell alapján 2 „alállítás” bizonyítandó:
 - 1.) Az alapfeltételezések elfogadhatók (azok közül is inkább a második, azaz inkább csak családi hatás J, az az elsődleges)
 - 2.) Valóban a fenti lépések, a leírtaknak megfelelően történnek
 - Az 1.) „alállítás” bizonyítása
 - Csak családi hatással találkoztunk a vállalkozásban + ha J vállalkozási hatás a családban → az a családi dinamika egy másik köntösben volt
 - Interjú a cégben aktív tagokkal
 - Az ülésekről szóló megfigyelés
 - Interjú más családterapeutákkal
 - A 2.) „alállítás” bizonyítása
 - Az ülésekről szóló megfigyelés
 - A 4-5. lépés (integráció): a módosított OCST kérdőív alapján
 - Interjú más családterapeutákkal
 - Szakirodalmi áttekintés: más családterápiát alkalmazó konzultációs modellek mennyiben csengenek ezzel össze

3. Állítás: A kidolgozott konzultációs eljárás hatékony

- Eredmény-alapú bizonyítás → ez két megközelítésben történik:
 - 1. Megtalálhatóak a közös tényezők (common factors) az eljárásban.
 - 2. Az eljárás hatékony = elkülönülő alrendszerként létrejön a funkcionálisan működő közös metszet

- Az 1. állítás bizonyítása
 - Common factors-ok felsorolása és esetleges jelenlétük azonosítása
 - Átkeretezés
 - Pozitív megerősítés
 - Deszenzitizáció
 - Információk nyújtása és készségek gyakoroltatása
 - Kapcsolati értelmezés
 - A terápia fókuszában állók körének kiterjesztése
 - A terapeuta kiterjedt szövetségkötési gyakorlata a családterápia alatt
 - Viselkedési, kognitív és érzelmi elemek J iskolánál → viselkedés kontrollja, kognitív folyamatok felismerése, érzelmek átélése
 - A kliens élményének elismerése
 - Adatgyűjtés
 - Az egyes konzultációs eljárások megfigyelése, leírása
 - Az egyes ülések utáni visszajelzések a kliensektől
- A 2. állítás bizonyítása
 - Adatgyűjtés:
 - Az egyes konzultációs eljárások megfigyelése, leírása
 - Módosított OCST kérdőív kitöltetése a közös metszet tagjaival
 - Utólagos, követő közös interjú a vállalkozásban aktív családtagokkal (közvetlenül a kérdőív kitöltetése után)

Ellenhipotézisek

- Tegyük fel, hogy nem jelennek meg a közös tényezők → anélkül hogyan alakul a két rendszer dinamikája?
 - Kontrafaktuális elképzelt kísérletek → Az egyes konzultációs eljárások megfigyelése, leírása alapján
- Tegyük fel, hogy beavatkozás nélkül is létrejön a közös és funkcionálisan működő metszet
 - A közös metszet hogyan alakult volna beavatkozás nélkül azoknál a vállalkozásoknál, ahol tényleges beavatkozás történt
 - Kontrafaktuális elképzelt kísérletek → Az egyes konzultációs eljárások megfigyelése, leírása alapján
 - A közös metszet hogyan alakult azoknál a vállalatoknál, ahol nem történt tényleges beavatkozás
 - Módosított OCST kérdőív kitöltetése velük
 - J erre igény? Ha erre nem, akkor mire J igény a családterápiás megközelítésből?
 - Ezt megkérdezni mindkét körrel (mind a beavatkozáson átesett, mind az azt nem kapott körrel)
- Tegyük fel, hogy a funkcionálisan működő közös metszet kialakulása csak részben köszönhető a beavatkozásnak → J más, számba nem vett tényezők is
 - Az egyes esetekben részt vett vállalkozások → területi gazdasági és iparági háttérének elemzése, és esetleges korábbi szervezetfejlesztési beavatkozások felmérése
 - Az egyes esetekben részt vett családok → kulturális-társadalmi háttérének elemzése, és esetleges korábbi terápiás beavatkozások felmérése

4. Állítás: Az egyén eredeti családjának jellemzői hatnak az egyén személyes értékrendjére

- Bizonyítási eljárás
 - Egyéni interjú, a családi vállalkozás családtag tulajdonosával/vezetőjével
 - TÁRKI általános kérdőív → politikai-gazdasági értékekre vonatkozó kérdések (mint értékdimenziók)
 - Ezen értékdimenziók önbevalláson alapuló lekérdezése
 - A kapott válaszok összekötése a Satir-féle terápiás módszerrel → a kapott válaszok összekötése a Satir-féle „családi szabályokkal” (belső jéghegy modell, „Elvárások” szintje)
 - Interjú után minden értékdimenzió esetén → strukturalista értelmezés:
 - Milyen egyéni-alrendszeri-családi rendszeri funkcióhoz köthető az érték?
 - Hogyan segíti elő a családszerkezet az adott érték kiviteleződését?
-

1. kérdés: Miért van szükség a családterápiás megközelítésre a családi vállalkozások családi háttérű problémáinak kezelésében?

A bizonyításhoz elmondható, hogy a család és a vállalkozás rendszereinek működésében számos olyan terület található, amelyben ezek a rendszerek egymást átfedve, közösen működnek. Ha nem biztosított az egészséges, funkcionális működés az adott rendszer számára, akkor fennáll a veszélye, hogy az átfedéseken keresztül a diszfunkcionális működésével mintegy „megfertőzi” a másik rendszert. Más szavakkal a másik rendszer működését úgy próbálja manipulálni, hogy az elősegítse a diszfunkcionális működésének stabilizálását és fenntartását.

A bizonyításhoz két dolgot kell belátni. Egyrészt azt, hogy ezek a rendszerek egymást átfedve, közösen működnek, vagy másképpen működésükben létezik „közös metszet”. Ez nemcsak egyszerűen azt jelenti, hogy a közös metszeten belül együtt, egymás mellett párhuzamosan működnek, hanem azt is, hogy bizonyos saját funkciók kielégítésében kiegészítik egymást. Másrészt azt, hogy ha valóban létezik „közös metszet”, akkor szükség van olyan eljárásra, amely ezt a kiegészítést koordinálja, kezeli, és erre a családterápiás megközelítés alkalmas.

Első lépésként a párhuzamos és egymást kiegészítő működést igazoljuk. Tesszük ezt egyrészt a családterápiás és a családi vállalkozás-kutatás szakirodalmának eredményei, másrészt más családterapeutákkal folytatott interjúk, harmadrészt a családoknál lefolytatott konzultációs eljárások során felvett interjúk, negyedrész a családokkal felvett kérdőív, ötödrész a konzultáció során végzett kutatói közvetlen megfigyelések, hatodrészt a konzultációban részt nem vett, kontrollcsoportként funkcionáló vállalkozó családoknál felvett

kérdőív alapján. Más családterapeutákat olyan eseteikről kérdezzük, ahol egy terápiára érkező családnál a terápiás folyamat során a hozott probléma kontextusában szóba került a saját vállalkozás is. Ezek az interjúk strukturált interjúk lesznek, valamennyi terapeutától ugyanazon kérdéseket kérdezzük, illetve az interjút felvevő is ugyanazon kérdésekre kell választ adjon az interjú alatti és utáni benyomásai alapján. A családok (mind az esetben részt vevők, mind a kontrollcsoportként funkcionálók) az Olson és kollégái által kidolgozott úgynevezett FACES IV (Family Adaptability and Cohesion Evaluation Scale IV) tesztet (Olson 2008), vagy - a Magyarországon elterjedtebb nevén - Olson-féle Családtesztet (OCST IV.) töltik ki, méghozzá a közös metszet jelenlegi és ideális működési szintjére vonatkozóan.⁵

Második lépésben a fenti második fő állítást (ha létezik közös metszet, egymást kiegészítő működéssel, akkor szükség van családterápiára a családi vállalkozások részére) vizsgáljuk. Tesszük ezt egyrészt a szakirodalmi eredményekre, másrészt a konzultációban részt vett családoktól gyűjtött adatokra, harmadrészt a közvetlen kutatói megfigyelésekre építve. A családoktól gyűjtött adatok kétféleképpen lesznek. Egyrészt minden ülés végén kitöltenek egy nagyon rövid, négy kérdésből és a hozzá kapcsolódó arányskálából álló ülésértékelő lapot⁶, majd a konzultáció végén egy hosszabb értékelőlapot. A kutatói megfigyelés arra vonatkozik, hogy a konzultációt vezető, abban részt vevő, azt megfigyelő kutatók hasznosnak találták-e a folyamatot abból a szempontból, hogy nem lehetett volna-e más megoldást (például családterápia, vagy szervezeti tanácsadás) találni a hozott problémákra.

2. kérdés: Hogyan lehet családterápiás eszközökkel kezelni a családi vállalkozás és a család működésének közös metszete?

Mint a kutatási kérdések rögzítésekor utaltunk rá: ha az első kutatási kérdés mögötti állítás igaz, és a családterápiás megközelítés és eszköztár alkalmas a közös metszet kezelésére (ez utóbbi biztosan teljesül), akkor a kérdésre egyértelmű igennel lehet felelni.

De az általános elméleti igazolás után is további kérdés marad: hogyan lehet kezelni a családterápiás konzultációs eljárással a család és a családi vállalkozás kettősét? Mi ennek a

⁵ A FACES teszt egy alaposan megkutatott és igazoltan érvényes mérési eszköz (Vargha et al. 2006). A tesztet kidolgozó csapatot vezető Olson, amerikai pszichiáter a strukturális családterápia elméletéből kiindulva kívánt a családszerkezet objektív leírására egy valid mérőeszközt létrehozni. Az OCST azt méri, hogy a családok miként birkóznak meg az életciklusaik során változatos formában jelentkező kihívásokkal és stresszel. (Olson 2008) A teszt két fő- és egy „segéddimenzió” mentén gyűjt adatokat. Egyrészt az egyéni és kapcsolati flexibilitás és kohézió, mint fődimenziók mentén, valamint feltérképezi a párkapcsolati kommunikációt, mint amely dimenzió egyszerre összekapcsolja a kohéziót és flexibilitást, valamint egyenként elősegíti azok belső változását. (Olson 2008, Kisgyörgyné et al. 2006). A konzultációba bevont családok esetében a második adatfelvételhez, valamint a „kontrollcsoport” vállalkozásoknál zajló adatfelvételhez a tesztkérdések szövegét én változtattam meg oly módon, hogy azok a család helyett a közös metszetre vonatkozzanak.

⁶ Ez egy az egyben a Miller és társai által alkotott ülésértékelő skála (session rating scale) (Miller et al. 2003)

folyamata? Valóban az a folyamat, amit a konzultációs eljárás elmélete felvázol? Ez utóbbi probléma az igazi kérdés. Ha erre igen a válasz, abból következnek minden más, folyamatalapú kérdésekre is a további válaszok.

A fő kérdésre kétféle válasz adható, így a bizonyításnak is két ágát kell felvázolni. Egyrészt, indirekt válaszként, tisztázni szükséges, hogy az előző fejezetekben leírt konzultációs folyamat egyáltalán családterápiás folyamatnak tekinthető-e. Másrészt, direkt válaszként igazolni kell, hogy a konzultációs eljárás során valóban az elméletben rögzített folyamat zajlik le.

Az indirekt ágon a legkézenfekvőbb – bár nem egyetlen lehetséges⁷ – válasz az, ha a szakirodalmi leírások alapján azonosítjuk, hogy a konzultációs eljárás alapjául szolgáló modellek milyen változási folyamatot írnak le, majd megkíséreljük azonosítani a modellek által leírt fázisokat az egyes esetekben. Ehhez felvázoljuk a Satir-modell és a strukturalista modell elméleti változási folyamatát, alkalmazva az általuk megfogalmazott kritériumokat, és közvetlenül párosítjuk őket az egyes konzultációs üléseken tapasztaltakkal, megfigyeltekkel. A megoldásközpontú irányzat szociális konstruktivista megközelítésként nem definiál változási folyamatot – legalábbis explicit módon nem. Mert a probléma-megismerés – csodakérdés – kivételkeresés – visszajelzés – feladatadás ciklusát a kliensek kognitív gondolkodási keretének fokozatos átalakulása jellemzi, így mégiscsak illeszthető rá egyfajta szakaszolás. Mondhatjuk úgy is, hogy az alapítók talán nem értenének maradéktalanul egyet a célunkkal, de a mi gondolkodási keretünkbe azért még beilleszthető a megoldásközpontú alapokon álló folyamat tesztelése is. Ha többszörös és többféle megfigyeléssel alá tudjuk majd támasztani az egyes szakaszokat, akkor az megadhatja az alapot ahhoz, hogy hitelesen mérlegeljük az adatértékelési részben: elfogadható-e ez az indirekt hipotézis.

A direkt ág bizonyításához egy logikai modellt írunk fel, azt amit a hatodik fejezetben részletesen is leírtunk és kifejtettünk. A logikai modell abból az alapfeltételezésből indul ki, hogy létezik a család és a vállalkozás közös metszete, de a tisztázatlan határok és szabályok miatt ez sokszor nem képes funkcionálisan működni; valamint inkább a családi hatás vállalkozásban való jelentkezésével foglalkozik, a fordított esettel nem, az inkább a családterápia területe lenne. A konzultációs folyamat célja az, hogy egy funkcionálisan működő közös metszet jöjjön létre. Ennek érdekében első lépésben elválasztja egymástól a két rendszert,

⁷ Egy másik lehetséges válasz az lenne, ha az úgynevezett „common factor”-okat, a családterápia iskoláktól és elméleti háttértől független, a terápiás folyamatban mindig jelen lévő tényezőit vizsgálnánk (Sprenkle et al. 1999, Miller 2010, Wampold 2001). Ez ellen szól az, hogy most folyamatot vizsgálunk, míg a „common factor”-ok a folyamat egészére vonatkoznak, nem kapcsolódnak a terápia dinamikájához, sodrásához, valamint vizsgálatuk inkább a kimenetre és terápiás hatékonyságra koncentráló kutatási irány sajátja.

megszünteti szimbiózisukat.. Második lépésben egyértelmű határokat húz mindkettő köré a saját működését illetően: megtisztítja a vállalkozási rendszert a családi hatástól, valamint kezeli a családi rendszerben a konzultáció által keltett és/vagy az aktuálisan felmerülő igényeket. A harmadik lépés jelenti a fordulópontot, innentől véget ér a szeparáció és az integrációs szakasz kezdődik: a modellben a konzultációs eljárás ismét összeilleszti a két rendszert, már egymással párhuzamosan működnek. Negyedik lépésben megerősíti a felálló közös metszetet és annak funkcionális működését. Ötödik lépésben alkalmat ad az új struktúra rendszerszintű és egyéni szintű integrálására.

A most leírt logikai modell alapján két dolgot kell bizonyítani. Egyrészt azt, hogy az alapfeltételezések tarthatóak. Ehhez az adatgyűjtés a család cégben fellelhető, érzékelhető működésére fókuszál. A bizonyításhoz három forrásból gyűjtünk adatokat. Elsőként a családi cégben aktív tagokkal folytatott interjúkból, másodikként a kutatók ülésekről szóló megfigyeléseiből, harmadikként a más családterapeutákkal folytatott interjúkból. A logikai modell igazolásához másrészt igazolni kell, hogy valóban a fenti lépések és valóban a fent felvázolt sorrendben történtek és kapcsolódtak össze. Ehhez szintén többféle forrásból gyűjtünk adatokat: elsősorban az ülésekről szóló megfigyelésekből, valamint más családterapeutákkal folytatott interjúkból, ahol az ő eseteik további kvázi-kísérletként szolgálnak az állításaink igazolásához, vagy elvetéséhez, és végül a feldolgozott szakirodalomból. A 4-5. lépés integrációs jellegének tesztelésére a konzultáció után három-négy héttel a családtagok kitöltik a módosított OCST IV. tesztet, amely a közös metszet működésére vonatkozik.

3. kérdés: Hatékony-e, és ha igen, milyen mértékben a kidolgozott konzultációs eljárás?

Ez a kérdés nem a konzultáció folyamatára, hanem a kimenetére koncentrálna: valóban azt kapjuk, amit akartunk? Ennek felméréshez két dimenzió vizsgálható. Egyrészt kérdéses, hogy megtalálhatók-e a csak családterápiára jellemző közös tényezők („common factor”-ok) (Sprenkle et al 1999). Mert ha jelen vannak a konzultációban, akkor beszélhetünk a családterápiás megközelítés speciális hatásáról. Másrészt kérdéses, hogy hatékony-e maga az eljárás, azaz létrejön-e a másik két „anyarendszertől” elkülönülve a közös metszet, mint külön alrendszer és mennyiben működik funkcionálisan

Az első kérdés megválaszolásához a Sprenkle és társai által alkalmazott közös tényezőket felsoroló listát alkalmazzuk. Eszerint a közös tényezők: átkeretezés; pozitív megerősítés; deszenzitizáció; információk nyújtása és készségek gyakoroltatása; kapcsolati értelmezés; a terápia fókuszában állók körének kiterjesztése; a terapeuta kiterjedt szövetségkötési gyakorlata a családterápia alatt; viselkedés kontrolljának gyakorlása, kognitív

folyamatok felismerése, érzelmek átélése egyszerre zajlik; a kliensek élményének elismerése. (Sprenkle et al. 1999) Az adatgyűjtés forrásul az egyes konzultációs eljárások megfigyelése, leírása szolgál, valamint értékes forrást jelentenek még az egyes ülések után a kliensektől kapott visszajelzések.

A második kérdés megválaszolásához szükséges adatok forrásul egyrészt szintén az egyes konzultációs eljárások megfigyelése, leírása, másrészt a módosított OCST IV. kérdőív közös metszet tagjaival történő kitöltetéséből származó eredmények, harmadrészt a vállalkozásban aktív családtagokkal lefolytatott utólagos, követő interjú szolgál.

Érdeemes további olyan hipotéziseket is tesztelni, amely a kiinduló állítások hibás voltát feltételezik. Hiszen az esettanulmány-kutatás utóbbi két évtizedben tapasztalható fejlődése ellenére nincsenek egyöntetűen elfogadott sztemderdek a kutatás módszertanát illetően (Yin 2009, Gerring 2007). Természetes, hogy igyekszünk bemutatni, a kutatás minden egyes mozzanata hogyan köti össze a kutatási kérdéseket az adatokkal, a bizonyítékokkal, az elemzéssel és a következtetésekkel, valamint igyekszünk végig hangsúlyozni a logikai ívet, a bizonyítékok láncolatát, és a lépések részletes leírásával felkínálni az esetek bármikori reprodukálásának lehetőségét. De az esettanulmány-kutatás 8.2. alfejezetben leírt jellegzetességei miatt ezen ellenhipotézisek ellenőrzésével éppen az egész kutatás általános konstrukciós, illetve külső és belső validitását, valamint megbízhatóságát növeljük.

A fenti érveket szem előtt tartva a következő ellenhipotézisek is tesztelésre kerülnek.

- 1) Beavatkozás nélkül is létrejön a közös, funkcionálisan működő metszet.
- 2) A funkcionálisan működő közös metszet kialakulása csak részben köszönhető a beavatkozásnak, más olyan tényezők is szerepet játszottak a létrejöttében, amellyel a konzultációs folyamat elmélete nem számol.

Ezek bizonyítására elsőként feltesszük, hogy bármilyen beavatkozás nélkül is létrejön a közös és funkcionálisan működő metszet. Bizonyításképpen az előbb alkalmazott módszerrel, kontrafaktuális, elképzelt kísérletekkel elgondoljuk, hogy a

- közös metszet hogyan alakult volna beavatkozás nélkül azoknál a vállalkozásoknál, ahol tényleges beavatkozás történt; ekkor az egyes konzultációs eljárásokban valóban megtörténtek és megfigyeltek adják azokat az alapadatokat, amelyeket az elképzelt kísérletekben felhasználunk;
- a közös metszet hogyan alakult azoknál a vállalatoknál, ahol nem történt tényleges beavatkozás; ekkor a családra és a vállalkozásra vonatkozó leíró jellegű adatok,

valamint a családtagok által kitöltött módosított OCST IV. kérdőív eredményei jelentik az adatok forrását.

Második állításként feltesszük, hogy erre a beavatkozásra nincs is igény a család és a családi vállalkozás részéről. Ennek a feltételezésnek bizonyításául direkt módon a konzultációs folyamatot lezáró értékelő kérdőívek, valamint indirekt módon az egyes ülések végén kitöltött rövid értékelések adatai, valamint az üléseken megfigyelték adnak alapot. Kiegészülve a kontrollcsoport, beavatkozáson át nem esett vállalkozások által kitöltött kérdőívekkel, akik a kérdőíven jelezhetik, hogy mennyire tartanak egy ilyen konzultációs eljárást hasznosnak, valamint ha nem tartják annak, akkor milyen jellegű segítség lenne számukra hasznos a közös metszetet illetően.

Végül harmadrészt a második fő ellenhipotézist közvetlenül alkalmazva feltesszük, hogy a funkcionálisan működő közös metszet kialakulása csak részben köszönhető a beavatkozásnak. Azaz léteznek más, számba nem vett tényezők is. Ennél az ellenhipotézisnél a hangsúly a modell elméletébe beépített és az eddig figyelembe nem vett tényezők kiegészítésére helyeződik. Ennek bizonyítására megnézzük, hogy az egyes esetekben a közös metszet létrejöttének folyamatában milyen olyan egyedi folyamatbeli, egyéni, családi, vállalati, közösségi-kulturális, társadalmi, gazdasági tényezők voltak jelen, amelyekkel a modell nem számol, és feltesszük, hogy ezek is szerepet játszottak a közös metszet kialakulásában. Egyrészt az egyes esetekben közvetlenül megfigyelték alapján minden ilyen feltételezett tényezőt egyenként értékelünk. Másrészt megpróbálunk a feltételezett tényezők között olyat keresni, amely valamennyi esetben jelen volt, és azt ebből az általános szempontból is értékeljük.

4. kérdés: Hogyan hatnak az egyén eredeti családjának jellemzői az egyén személyes értékrendjére?

A kutatási kérdés megfogalmazásakor rögzítettük, hogy a hipotézis vizsgálatával nem a személyes értékrend és a családi hatás közti oksági kapcsolat létét és feltételezett irányát teszteljük. Egy ilyen későbbi kutatás alapjaihoz való hozzájárulásként célunk sokkal inkább a családi jellemzők és az értékrend közti kapcsolat deskriptív vizsgálata.

A 8.1.-es alfejezetben ugyan hipotézisként táltuk, de már ott is jeleztük ennek kvázi-axiomatikus jellegét: a családi hatás nem érinti az egyéni értékrend tartalmát. Más szavakkal ha valaki például mezőségi református kultúrkörből származik, a kultúrkörrel kapott és megélt értékeket a családi jellemzők nem befolyásolják, érkezzen akár csonka, ép, vagy valamilyen szempontból diszfunkcionális családból. Azt feltételeztük ugyanakkor, hogy az értékek különböző társadalmi alrendszerekben – politikában, gazdaságban, kulturális életben – való

személyes alkalmazását és megélését már befolyásolja a családi hatás. Célunk ennek a befolyásnak a leírás által történő megragadása.

Ezt a fajta befolyást egy leíró jellegű módszertannal számos módon meg lehetne jeleníteni. A kutatási mozgásterünknek szerencsére irányt szab az, hogy az esettanulmányokkal konzultációs eljárásokat vizsgálunk: ebbe a keretbe érdemes beilleszteni a családi hatás leírását is. A mozgástérnek két fő eleme van: egyrészt a leíró elemzés része kell legyen magának a konzultációs folyamatnak. Az érték-családi hatás kapcsolat feltérképezését be kell építenünk a konzultáció folyamatába. Másrészt a kapcsolat vizsgálata – lehetőleg – az alkalmazott elméletekre kell épüljön. A megoldásközpontú irányzat jellegénél fogva az értékekről nem vesz tudomást, a strukturalista pedig csak a saját fogalmi keretében (külső környezet, közösség hogyan fogadja be a családot; a közösség milyen funkciókat tölt be az egyén és a család szempontjából; milyenek a közösség és a család határai) képes kommunikálni az értékekről, ami nehézkessé tenné a vizsgálatot. Ugyanakkor a Satir-féle modellben, a belső világ külön elkülönített szintjét jelentik az egyénben élő elvárások (az adott helyzetben mit várok el magamtól, mit várok el másoktól és a világ mit vár el tőlem). Ezek az elvárások nagyon gyakran családi szabályokból kristályosodtak ki. Még jobb, ha úgy mondjuk, hogy ha létezik egy – akár kimondatlan, öntudatlanul alkalmazott - családi szabály, az biztosan az elvárások szintjére épül be, és generálja a belső élmény további szintjeit: az önmagunkról, a többiekről és a világról alkotott percepciót, az érzéseinket, és az érzéseinkkel kapcsolatos döntéseinket tükröző másodlagos érzelmeket.

Az, hogy egy alapértékre hogyan rakódott a család hatása, direkt módon kibontható a Satir-féle családi szabályokon keresztül.⁸ Rákérdezve a kliensnél egy érték konkrét helyzetben való érvényesítésére, a kienstől kapott válasz nyomán a klienssel tudatosítható a teljes belső élménye (belső jéghegye) és ezzel párhuzamosan át is éli az élményt.

A következőképpen járunk el. A konzultációs eljárás lezárulta és a követő módosított OCST IV. kérdőívek és értékelő kérdőívek kitöltése után a vállalkozás vezetőjével egyéni interjú keretében találkozunk. Az interjún a TÁRKI által „A piacgazdaság normatív keretei” tanulmány elkészítéséhez alkalmazott kérdőív meghatározott kérdéseit kérdezem le⁹. Minden

⁸ Ha létrejön a kliens és a konzulens/terapeuta között a folyamattal kapcsolatos szövetség, vagy – a pszichoterápiás elmélet fogalmait használva - kialakul egy tápláló és védő terápiás tér, vagy - megint csak másként fogalmazva, a Satir-féle modell szavait alkalmazva - a kialakuló terápiás kapcsolatban az önön belső világával tökéletesen tisztában lévő, azt elfogadó és megélő, így kongruens terapeuta saját önellfogadásán és önértékelésén keresztül képes kapcsolódni a klienshez, vigaszt, elfogadást és a változásban és így a jövőben való feltétlen bizalmat adni, akkor a kliens képes tudatosítani még egészen nehéz és súlyos következményekkel járó családi szabályokat is.

⁹ A kérdőív kiválasztása önkényes abban az értelemben, hogy szólnak mellette és ellene is érvek, más mérőeszközöket is használhattam volna. Mégis, nagyon sok érv szól a használata mellett. Egyrészt az értékekről

egyes kérdésre adott válasznál feltételezzük, hogy létezik egy mögöttes belső élmény, amely egy családi szabállyal kapcsolódik össze. A válasz alapján további kérdésekkel belépünk a kliens belső jéghegyébe, amíg el nem jutunk az elvárások szintjéhez, és az amögötti feltételezett családi szabályhoz.

Lehetséges, hogy egy értékválasz mögött nem jutunk el családi szabályhoz. Nem a kliens ellenállása miatt, hanem mert ténylegesen nem kapcsolódik családi szabály az adott értékhez. Az is lehetséges, hogy a TÁRKI-féle kérdőív kihagy olyan „alkalmazott” értékeket, amelyek ragyogóan illusztrálnák az érték-családi hatás kapcsolatot. E kettő közül egyik eset sem jelent problémát, hiszen célunk nem több mint a hatás feltáró leírása. Nagyon-nagyon valószínű, hogy minden vezető esetén legalább egy-két ilyen érték-családi hatás kapcsolatot találni fogunk.

A begyűjtendő adatok forrása és jellege, másrésről a vizsgálati szintek, harmadrészt a kutatás vizsgálati egységei közti kapcsolatot foglalja össze az 1. táblázat. A kutatási állítások (hipotézisek), az összegyűjtendő adatok és az adatgyűjtés helye és módja közti közvetlen kapcsolatot mutatja be a 2. táblázat.

5. táblázat. A begyűjtendő adatok forrása és jellege - a vizsgált szintek és az adatgyűjtés szintjei

| A kutatás vizsgálati egységei | A vizsgálat szintjei | | | | |
|-------------------------------|----------------------|--------------------|-------------------------|---|-------------------|
| | Teljes rendszer | Családi alrendszer | Vállalkozási alrendszer | Családi és vállalkozási alrendszer közös metszete | Egyéni alrendszer |

és a társas viselkedésről szóló tudományos diskurzus egyik alapvető viszonyítási pontja jelenleg a TÁRKI nagyszabású kutatása, érdemes ezért az általuk használt dimenziókat alkalmazni. Másrészt a kérdőívet a World Value Survey 5. hullámával együtt már kétszer is, 2009-ben, és 2013-ban is felvették, tehát mind az értékstruktúra, mind a dimenziók önmagukban, mind a kérdések szövegezése többször kipróbált, a „batteria” többszörösen bevált. Harmadrészt az eredeti TÁRKI kutatás még éppen elég fókuszált ahhoz, hogy a kérdések tartalmuknál fogva nem absztrakt fogalmakra, hanem konkrét, a közösség politikai-gazdasági alrendszereiben érvényesülő értékekre kérdez rá – ebből könnyebb a személyes belső élményt is kibontani. Az interjúhoz a kérdőív valamennyi értékdimenziójából (önkompetencia, esélyegyenlőség, személyes bizalom, intézményi bizalom, korrupció, egyén-közösség (állam) viszony) egy kérdést választottam ki. Olyat, amely a leginkább konkrét helyzetre, problémára kérdez rá (ezek a kérdések jellemzően az adott értékdimenziót lekérdező kérdésblokk legelső kérdései voltak, de ez sem minden esetben érvényes). Ezek alapján a 7a), a 18b), a 21., a 25, a 12 a), c), d), és a 35. kérdést kérdezem majd le az interjúalanyoktól.

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|---|---|
| Teljes rendszer | rendszer jellemzői (struktúrája, határai, határok jellegzetességei, funkciók, amelyeket betölt kifelé és befelé, szabályok, hatalom (ki hoz és milyen döntéseket), alrendszerek, koalíciók,), szociális, geográfiai környezet | a családi alrendszer milyen rendszerszintű funkciókat lát el; milyen helyet tölt be a struktúrában; strukturált interjú a családtagokkal; a konzultáció különböző szakaszaiban megfigyeltek; | a vállalalkozási alrendszer milyen rendszerszintű funkciókat lát el; milyen helyet tölt be a struktúrában; strukturált interjú a családtagokkal; a konzultáció különböző szakaszaiban megfigyeltek; | Beavatkozás előtt: a közös metszetbeli működés mit mond el a teljes rendszerről (annak struktúrájáról, határok jellegzetességeiről, funkcióiról, szabályokról, hatalomról?) | egyéni folyamatok (örömök, problémák, fejlődés) --> közvetve milyen rendszerszintű dinamikára utalnak?; egyéni értékek --> milyen rendszerszintű jellemzőkre utalnak? |
| Családi alrendszer | a családi alrendszer létének és helyzetének értékelése a teljes rendszer alapján | OCST IV. és módosított OCST IV. teszt, interjú a struktúráról és a családi jellemzőkről; a konzultációkon megfigyeltek; a családi szobás folyamat és az egész folyamat lezárásakor értékelni a családi alrendszer fejlődését a megfigyeltek + családtagok ülés végi értékelései alapján | a szervezeti diagnózis, strukturált interjú a vállalkozásról; a konzultáció első szakaszában megfigyeltek -> a családi hatás --> a hatás alapján a családi alrendszerről közvetett adatok | Beavatkozás előtti közös metszetbeli működés --> közvetve alátámasztja a családi rendszerben megfigyelteket | egyéni folyamatok, jellemzők --> miként egészítik ki egymást és a családi szintű dinamikát (strukturált interjú, OCST IV. teszt, konzultációkon és a vállalkozásban megfigyeltek) |
| Vállalkozási alrendszer | a vállalalkozási alrendszer létének és helyzetének értékelése a teljes rendszer alapján | a konzultáció első, elkülönítő szakaszában a családi szobában hogyan jelenik meg a vállalalkozási alrendszer hatása - megfigyelés | szervezeti diagnózis, strukturált interjú a vállalkozásról, a vállalalkozási szobában megfigyeltek | Beavatkozás előtti közös metszetbeli működés --> közvetve alátámasztja a vállalalkozási rendszerben megfigyelteket | egyéni folyamatok, jellemzők --> miként egészítik ki a szervezeti diagnózist (strukturált interjú) |

| | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|--|---|--|---|--|
| Közös metszet | beavatkozás előtt | a közös metszet létének és helyzetének értékelése a teljes rendszer alapján | strukturált interjúk, önbevallásos teszt eredményei közvetve az alrendszer jellemzőiről (ha a család ilyen, a közös metszet is ilyen lesz); | szervezeti diagnózis, strukturált interjú a vállalkozásról, a vállalkozási szobában megfigyeltek a közös metszetről; a vállalkozási és a családi és egyéni életciklusok viszonyából közvetve információk | (előzetes) családi és vállalkozási strukturált interjúk és a konzultáció első részén tapasztaltak alapján | egyéni folyamatok --> miként egészítik ki a közös metszetbeli működést |
| | beavatkozás után | | | új belső folyamatok, dinamika, amely a vállalkozásban indul ki --> a közös metszethez köthető | a családtagok második rész ülései utáni értékelései; az integráló üléseken megfigyeltek; utánkövető interjú; utánkövetéses értékelés: módosított OCST IV. teszt | |
| Családtagok | | a rendszerszintű jellemzőkből --> inferencia az egyének által érzékelt rendszerszintű szabályok, domináns értékek, orientációk mik lehetnek? | a családi szintű jellemzőkből --> inferencia az egyénre, mint alrendszerre; családi és egyéni életciklusok viszonya | a vállalkozási szintű jellemzőkből --> inferencia az egyéni értékekre, viselkedésekre; vállalkozási és egyéni életciklusok viszonya | közös metszetbeli jellemzőkből --> J nagy feszültség/diszfunkció, növekedési elakadás? | strukturált interjúk, megfigyelés egyéni folyamatokról, viselkedésről, fejlődésről |

6. táblázat. A kutatási állítások (hipotézisek), az összegyűjtendő adatok és az adatgyűjtés helye és módja közti közvetlen kapcsolat

| Állítás | Alállítás | Kód | Adatok forrása | Kérdések szintje | |
|--|--|--------|--|--|--|
| | | | | 1. (interjúalanyoktól) | 2. (interjúztatótól) |
| <u>1. A családterápiás megközelítésre szükség van a családi vállalkozások családi háttérű problémáinak kezelésében</u> | 1.1. A család és a vállalkozás rendszerei működésükben átfedik egymást (tartalmilag ugyanazon terület + egymás kiegészítik) | 1.1.1. | szakirodalom feldolgozása | | |
| | | 1.1.2. | más terapeuták esetei | Esetre vonatkozó adatok (család, családtagok jellemzői, rövid általános esettörténet, vállalkozás adatai, története) | Milyen közös területeken kapcsolódott össze a két rendszer? |
| | | | | Összekapcsolódott-e a két rendszer? | Az összekapcsolódó területeken a funkciók betöltésében kiegészítik egymást, vagy konkurálnak egymással |
| | | | | Ha igen, milyen témákban/területeken? | Előfordul, hogy egyik rendszer a másikkal tölteti be a saját funkcióit (akár a közös metszeten túl is)? A rendszer mely tulajdonságai adnak lehetőséget? |
| | | | | Az összekapcsolódó területeken a családi rendszer milyen funkcióit próbálta betölteni? | - |
| | | | | Az összekapcsolódó területeken a vállalkozási rendszer milyen funkcióit próbálta betölteni? | - |
| | | | | A családi problémák hogyan jelentkeztek a vállalkozásban? | - |
| | | | | Előfordult, hogy a családi rendszer saját funkcióit a vállalkozással próbálta betölteni? A rendszer mely tulajdonságai adtak erre lehetőséget? | - |
| | | | | Előfordult, hogy a vállalkozási rendszer saját funkcióit a családdal próbálta betölteni? | - |
| | | 1.1.3. | kezdő interjúk az esetekbe bevont családok/vállalkozások tagjaival | Vállalati alapadatok (Alapítás (ideje, családi és gazdasági körülményei) + Tevékenységi kör + Vállalati szervezet, termékkör fejlődése) | Milyen közös területeken kapcsolódott össze a két rendszer? |

| | | | | |
|--|--|---------------|---|--|
| | | | Szervezeti diagnózis (Vállalat missziója, víziója + Hosszú és közép távú stratégia + milyen szervezeti problémáik vannak? + hogyan oldják meg a szervezeti problémákat? | Az összekapcsolódó területeken a funkciók betöltésében kiegészítik egymást, vagy konkurálnak egymással |
| | | | Miben nyilvánul meg a családi cég-jelleg a vállalkozásban? | Előfordul, hogy egyik rendszer a másikkal tölteti be a saját funkcióit (akár a közös metszeten túl is)? A rendszer mely tulajdonságai adnak lehetőséget? |
| | | | Miben segít a családi cég-jelleg a vállalkozásban? | - |
| | | | Miben hátráltat a családi cég-jelleg ? | - |
| | | 1.1.4. | közvetlen megfigyelés a kliens családoknál/vállalkozásoknál | Milyen közös területeken kapcsolódott össze a két rendszer? |
| | | | - | Az összekapcsolódó területeken a funkciók betöltésében kiegészítik egymást, vagy konkurálnak egymással |
| | | | - | Előfordul, hogy egyik rendszer a másikkal tölteti be a saját funkcióit (akár a közös metszeten túl is)? A rendszer mely tulajdonságai adnak lehetőséget? |
| | | 1.1.5. | módosított OCST-IV kérdőív eredménye a kliens vállalkozásoknál (2 kitöltetés) | - |
| | | 1.1.6. | módosított OCST-IV kérdőív eredménye a konzultációba be nem vont kontrollcsoport családoknál/vállalkozásoknál | Vállalati alapadatok (Alapítás (ideje, családi és gazdasági körülményei) + Tevékenységi kör + Vállalati szervezet, termékkör fejlődése) |
| | | | Szervezeti diagnózis (Vállalat missziója, víziója + Hosszú és közép távú stratégia + milyen szervezeti problémáik vannak? + hogyan oldják meg a szervezeti problémákat? | Milyen közös területeken kapcsolódott össze a két rendszer? |
| | | | | Az összekapcsolódó területeken a funkciók betöltésében kiegészítik egymást, vagy konkurálnak egymással |

| | | | | | |
|--|---|---------------|---|--|--|
| | | | | Miben nyilvánul meg a családi cég-jelleg a vállalkozásban? | Előfordul, hogy egyik rendszer a másikkal tölteti be a saját funkcióit (akár a közös metszeten túl is)? A rendszer mely tulajdonságai adnak lehetőséget? |
| | | | | Miben segít a családi cég-jelleg a vállalkozásban? | - |
| | | | | Miben hátráltat a családi cég-jelleg ? | - |
| | | | | | |
| | 1.2. (Ha létezik közös metszet, egymást kiegészítő működésse I, akkor) szükség van a családterápiára a családi vállalkozások részére | 1.2.1. | Szakirodalom feldolgozása | - | - |
| | | 1.2.2. | kliensektől gyűjtött adatok (ülés végi és konzultáció végi értékelő kérdőívek) | - | - |
| | | 1.2.3. | kutatói megfigyelés a konzultáció hasznosságáról (folyamat végén, kérdőívek kitöltése után) | - | Hasznos volt az eljárás? Erre van szükségük? Hogyan lehetne javítani? |
| 2. Családterápiás megközelítésse I (elmélet és gyakorlat alkalmazásával) kezelhető a család és a vállalkozás működésének közös metszete | 2.1. Valóban családterápiás jellegű a konzultációs folyamata | 2.1.1. | Szakirodalom - változási folyamat a Satir-modellben | - | Mi a változási folyamat (lépései és egésze, fókuszpontok) a Satir-modellben? |
| | | | Szakirodalom - változási folyamat a strukturalista modellben | - | Mi a változási folyamat (lépései és egésze, fókuszpontok) a strukturalista modellben? |
| | | | Szakirodalom - változási folyamat a megoldásközpontú modellben | - | Mi a változási folyamat (lépései és egésze, fókuszpontok) a megoldásközpontú modellben? |
| | | 2.1.2. | Közvetlen megfigyelés a kliens családonál/vállalkozásoknál | - | A modellekben leírtak mennyiben figyelhetők meg az eseteknél? |
| | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|---------|--|--|--|
| | 2.2. Valóban az a folyamat, amit a konzultációs eljárás elmélete felvázol. (logikai modell felírása) | 2.21. logikai modell alapfeltételezése az, hogy létezik közös metszet, de a tisztázatlan határok és szabályok miatt ez nem képes funkcionálisan működni, azaz inkább a vállalkozásban érvényesülő családi hatásra helyezi a hangsúlyt (nem fordítva) | 2.21.1. | kezdő interjú a cégbe aktívan bevont családtagokkal | 1.1.3. utolsó három kérdése (vállalkozás családi-jellege) | Csak a családi hatással találkoztunk a cégben (milyen más nagy társas/közösségi csoport hatása volt még jelen?)? |
| | | | | | - | Ha létezett vállalkozási hatás a családban -> az a családi dinamika volt, csak más köntösben? |
| | | | 2.21.2. | közvetlen megfigyelés a kliens családonál/vállalkozásoknál | - | ld. 2.21.1. |
| | | | 2.21.4. | más terapeuták esetei | Csak a családi hatással találkoztunk a cégben (milyen más nagy társas/közösségi csoport hatása volt még jelen?)? | - |
| | | | | | Ha létezett vállalkozási hatás a családban --> az a családi dinamika volt, csak más köntösben? | - |
| | | 2.22. A logikai modell lépései a leírtaknak | 2.22.1. | ülésekről szóló megfigyelések | - | Minden lépést azonosítani lehetett? |
| | | | | | - | Melyik lépés maradt ki, melyik lépés csúszott össze a másikkal? |
| | | | | | - | Felmerült új, a modellben nem szereplő lépés is? |

| | | | | | | |
|---|--|--|---|---------------------------------|---|---|
| | | <i>k megfelel ően történne k</i> | | | - | Hova, merre tart a két rendszer? |
| | | | | | - | Hova, merre tart a közös metszet? |
| | | | | | - | Kifejlődhetne nem szeparáció-integráció útján a közös metszet? |
| | | | | | 2.22.3. módosított OCST-IV. kérdőív eredménye a 4-5. lépés igazolásához (integráció) | Milyen (mennyire funkcionális) működést mutat a második eredmény? |
| | | | | | | Mi a különbség (integráció felé mutató?) a két felmérés eredménye között? |
| | | | | 2.22.4. más terapeuták esetei | Felmerült-e benne a közös metszet kezelése? Ha igen, hogyan kezelte? | Felmerült-e benne egy általános mintázat a közös metszet működtetésére/kezelésére? |
| | | | | | Hogyan zajlott a változási folyamat a családban a terápia során? Ezzel párhuzamosan milyen folyamat játszódott/játszódhatott le a közös metszetben? | Ez a kezelés összhangban van a logikai modellel? |
| | | | | 2.22.5. szakirodalmi áttekintés | - | más családterápiát alkalmazó konzultációs modellek mennyiben csengenek ezzel össze (Strike-cikk) |
| 3. A kidolgozott konzultációs eljárás hatékony | 3.1. Megtalálhatóak a közös tényezők (common factors) az eljárásban | 3.1.1. | közvetlen megfigyelés a kliens családnál/vállalkozásoknál | | - | Jelen voltak a közös tényezők? Minden ülésen, vagy csak meghatározottakon? (Átkeretezés; Pozitív megerősítés; Deszenzitizáció; Információk nyújtása és készségek gyakoroltatása; Kapcsolati értelmezés; a terápia fókuszában állók körének kiterjesztése, a terapeuta kiterjedt szövetségkötési gyakorlata a családterápia alatt; Viselkedési, kognitív és érzelmi elemek J iskolánál (pl. viselkedés kontrollja, kognitív folyamatok felismerése, érzelmek átélése); a kliens élményének elismerése) |
| | | | | | - | Volt a megjelenésüknek valamilyen mintázata? |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|
| | 3.1.2. | Az egyes ülések utáni visszajelzések a kliensektől | | SRT (session rating scale, Miller) | Az SRT-vel kapott személyes értékelések menyiben támasztják alá a közvetlen megfigyelést? |
| 3.2. Az eljárás hatékony = elkülönülő alrendszerként létrejön a funkcionális működő közös metszet | 3.2.1. | közvetlen megfigyelés a kliens családonál/vállalkozásoknál | | - | Az alábbi kérdések fókuszja: 1. mind az integrációs szakaszban, és utána is. 2. mind ülésenként, mind az egész folyamatot tekintve |
| | | | | - | A közös metszetben megjelenik a család egésze? |
| | | | | - | A tagok képesek és fel is vállalják a saját és a többiek egyéni életciklusának képviselését? |
| | | | | - | A tagok képesek és fel is vállalják a család életciklusának képviselését? |
| | | | | - | a közös metszet a közös területeken a döntéshozó? |
| | | | | - | a közös metszeten belüli működés szabályai tisztázottak? |
| | | | | - | a közös metszet határai mennyire rugalmasak? Milyen a közös metszet és a másik két rendszer kapcsolata? |
| | 3.2.2. | Módosított OCST-IV. kérdőív második kitöltetése a közös metszet tagjaival | | - | Az eredmények alapján mennyire funkcionális működést mutat a közös metszet? |
| | 3.2.3. | Utólagos, követő közös interjú a vállalkozásban aktív családtagokkal (közvetlenül a kérdőív kitöltetése után) | | A közös metszet a közös területeken döntéshozó? | ld. 3.2.1. |
| | | | | A családi hatás érvényesül a közös metszetben? | - |
| | | | | A családi hatás érvényesül a vállalkozásban? | - |
| 3.3. Tegyük fel, hogy beavatkozás nélkül is létrejön a | 3.31. A közös metszet hogyan alakult | 3.41.1. | Az egyes konzultációs eljárások megfigyelése, leírása alapján | - | Beavatkozás nélkül hogyan alakult volna a közös metszet működése azoknál a vállalkozásoknál, ahol tényleges beavatkozás történt? |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|--|---|--|
| | közös és funkcionálisan működő metszet | volna beavatkozás nélkül azoknál a vállalkozásoknál, ahol tényleges beavatkozás történt (kontrafaktuális kísérlet) | | | - | Bavatkozás nélkül is létrejött volna a funkcionálisan jól működő közös metszet? |
| | 3.32. A közös metszet hogyan alakult azoknál a vállalatoknál, ahol nem történt tényleges beavatkozás | 3.42.1. | Módosított OCST-IV. kérdőív eredményei a konzultációkba be nem vont, kontrollcsoport családoknál/vállalkozásoknál | | - | Beavatkozás nélkül is létrejön a funkcionálisan jól működő közös metszet? |
| | | | | | - | Létezik-e valami általános mintázat, amely valamennyi kontrollcsoportbeli család/vállalkozás esetében felmerült? |
| | | | | | - | Létezik-e általános mintázat a beavatkozásokon átesett, és a kontrollcsoportok eredményei közti különbségben? |

| | | | | | |
|--|--|---------------|--|--|---|
| | 3.4. A családterápiás konzultációs eljárásra nincs szükség | 3.5.1. | értékelő kérdőív kitöltetése az esetekbe bevont családok/vállalkozások tagjaival (erre volt szükségük? Ha nem, hogyan segíthetünk? Melyik elem tetszett a legjobban/legkevésbé? + minden elemén egyenként végigmenni és értékelni. Mi volt a célja? Elérte a célját? Mennyire elégedett a folyamattal? Mennyire elégedett a kutatók munkájával? Összességében hogyan ítéli meg a konzultáció egészét?) | Volt erre szükség? Ha nem, akkor hogyan segíthetünk családterápiával? | |
| | | | - | Hogyan javítható a folyamat? | |
| | | | - | Megfelelő volt a folyamat célja? | |
| | 3.5. Tegyük fel, hogy a funkcionális működő közös metszet kialakulása csak részben köszönhető a | 3.6.1. | vállalkozások háttere | Volt a cégben korábban szervezetfejlesztési-tanácsadói projekt? Ha igen, milyen eredménnyel zajlott? Mi annak az öröksége? | Milyen földrajzi-területi, vagy regionális gazdasági, vagy iparági jellemzők magyarázhatják a funkcionális közös metszet létrejöttét, vagy járulhatnak hozzá a létrejöttéhez? |
| | | | | - | Volt a cégben korábban szervezetfejlesztési-tanácsadói projekt? |

| | | | | | |
|---|---|-------------|---|--|---|
| | beavatkozásnak és léteznek számba nem vett tényezők is | | | - | A cég szervezeti jellemzői, szervezeti identitása hozzájárult a funkcionálisan jól működő közös metszet létrejöttéhez? |
| | | | családok háttere | Részt vett a család, vagy valamelyik családtag korábban bármilyen formában terápián? | Milyen kulturális-társadalmi, vagy csak a családra jellemző egyedi tulajdonságok magyarázhatják a funkcionális közös metszet létrejöttét, vagy járulhatnak hozzá a létrejöttéhez? |
| | | | | Részt vett a család, vagy valamelyik családtag korábban bármilyen formában önismereti munkában? | - |
| | | | | | |
| <u>4. Az egyén eredeti családjának jellemzői hatnak az egyén személyes értékrendjére</u> | | 4.1. | egyéni interjú a vállalkozás vezetőivel (TÁRKI értékdimenziók, Satir-féle jéghegy feltérképezése) | TÁRKI "A piactudatosság normatív keretei" tanulmány kérdőíve (WVS 5. hullámmal együtt 2009-ben és 2013-ban is felvett) | Létezik családi hatás, amely az egyén személyes értékrendjére hat? |
| | | | | - | A Satir-féle családi szabályok/elvárások szintje módosítja ezt a személyes értékrendet? |
| | | 4.2. | interjúk utóelemzése | - | Milyen egyéni-alrendszeri-családi rendszeri funkcióhoz köthető az érték? |
| | | | | - | Hogyan segíti elő a családszerkezet az adott érték kiviteleződését? |

9. A begyűjtött adatok elemzése és értékelése

Az adatgyűjtés a szakirodalom feldolgozásán túl három nagy forrásra támaszkodott: családterapeuták eseteire, egyedi esetekre, ahol a résztvevőkkel a teljes eljárást leteszteltük, valamint a kontrollcsoport eseteiből gyűjtött adatokra. Az első két, 9.1. és 9.2. alfejezetben valamennyi esetet egyenként ismertetjük, majd a záró, 9.3. alfejezetben az ismertetett esetek alapján elvégezzük a hipotézisek tesztelését és értékelését.

Mind a 9.1-es, mind a 9.2-es alfejezet hármas felosztású: elsőként a családterapeuták, utána a tesztelésben részt vettek, majd a kontrollcsoport elemei következnek.

A 9.1-es alfejezet összefoglalja az adatgyűjtés körülményeit, részleteit és általános történéseit, ebben a hármas felosztásban. A 9.2-es alfejezet tartalmazza az esetek tényleges részletes leírását, szintén ebben a hármas bontásban.

9.1. Az adatgyűjtés összefoglaló leírása

9.1.1. Családterapeuták esetei

2013. novemberében segítségkérő levelet küldtem körbe a Magyar Családterápiás Egyesület közös levelező listájára. Az Egyesület a magyarországi családterapeuták összefogója, a honi családterapeuta-képzés központja. Magyarországon az Egyesületen kívül jelenleg csak a Wesley János főiskolán folyik családterápiás orientációjú képzés, de ott sem terapeutai, terápiás, hanem tanácsadói fókusszal. Az adatgyűjtés időpontjában a SOTE családterápiás képzése még nem indult el. Az Egyesület elektronikus levelező listája vélhetően a teljes családterápiás szakmát lefedi, több száz gyakorló családterápiás szakemberhez ér el. Elküldött levelemben abban kértem a segítségüket, hogy interjút készíthessek azokkal, akik terápiás folyamat során találkoztak már olyan családdal, akik vállalkozással is rendelkeztek, és észlelték a családi és a vállalkozási rendszer egymásra hatását.

Két terapeuta jelentkezett, Dr. Bojti István belgyógyász, pszichoterapeuta, családterapeuta, és Dr. Komlói Piroska pszichológus, családterapeuta, a Károli Gáspár Református Egyetem Bölcsészettudományi Karának docense. Mindkettőjükkel strukturált interjút vettem fel, az interjún egy-egy jellegzetes idevágó esetüket mutatták be.

9.1.2. A családterápiás konzultáció tesztelése

Önmagában a tesztelés előkészítése és szervezése is számos értékes információval szolgált. Bár már 2014. januárjában elkezdtem a lehetséges résztvevőket felkeresni, 2014. június elejéig, az adatgyűjtés lezárásáig összesen három család és vállalkozás jelezte, hogy részt vennének a konzultációs folyamaton. Végül két konzultációs eljárás indult, és ezek közül egy esetet kísértem végig a formális zárásig.

A konzultációs folyamat jellegéből fakad, hogy nagyfokú bizalom szükséges már csak az első tájékoztató beszélgetés megszervezéséhez is egy családnál és vállalkozásuknál. Éppen emiatt résztvevőket személytelen jelleggel nyilvánosan toborozni, vagy a tesztelési lehetőséget meghirdetni ebben a helyzetben nem volt célszerű. Mivel a vállalkozás nagysága, jogi formája, a termék jellege, illetve maga az iparág, ahol a vállalkozás tevékenykedik, jórészt indifferens az adatgyűjtés szempontjából, ezért hirdetés helyett egyrészt ismerősi körben kezdtem el lehetséges tesztalanyokat keresni, részben olyan szakmai szervezeteket kerestem, amelyek elkötelezettek a családi vállalkozások kutatását illetően.

Ami az első kategóriát illeti, fontos szempont volt, hogy a családdal, illetve a vállalkozással ne legyen korábbi közvetlen kapcsolatom, mert a kutatásban való részvételre szóló felhívást az előzetes kapcsolat automatikusan új jelentésekkel látta volna el, ami óhatatlanul nyomásgyakorláshoz, és így manipulációhoz vezetett volna. Olyan ismerősöket kerestem, akik

- (1) egyrészt maguk is vállalkozók, illetve ismerik ezt az életformát,
- (2) másrészt szakmai tevékenységükből kifolyólag kiterjedt és aktív a gazdasági kapcsolatrendszerük,
- (3) Negyedrészt olyanokat kérdeztem, akikkel jó a kapcsolatom, és így – engem ismerve - személyesen és hitelesen tudják felajánlani a saját ismerőseiknek a tesztelési lehetőséget és az én segítségemet.

Az első kategóriába esett még két megkeresés, ahol közvetlenül én mutattam be a kutatást és a tesztelési lehetőséget a családnak. Ez olyan esetekben történt, ahol a lehetséges alanyokat korábban nem ismertem, és más okból kifolyólag találkoztam velük.

Ezen az úton tizenkilenc vállalkozáshoz biztosan eljutott a tesztelési részvétel lehetőségének híre, szerte az országban. A végleges szám vélhetően ennél magasabb: mintegy minimum 25 megkeresési darabszámmal alulbecsüljük a tényleges számot¹⁰.

Érdekes, hogy az ismerősi körömből keresztül megkeresett családoktól az ismerőseim túlnyomórészt azt a visszajelzést kapták, hogy a családterápiás konzultáció nagy segítséget jelent, illetve nagyon hasznos és hiánypótló eljárás. Ugyanakkor az esetek több, mint felében hozzátették, hogy persze nem az ő számukra, mert náluk tulajdonképpen nincsenek „gondok”. Viszont a környezetük tele van olyan ismerős családi vállalkozásokkal, ahol szükség lenne ilyen segítségre. A családok jó része időhiányra is hivatkozott a felkérés elhárításakor.

További érdekesség – és ezt csak utólag vettem észre -, hogy szinte kizárólag csak nőket kerestem meg azzal, hogy kérdezzék meg erről ismerőseiket. Ahol férfi közvetítővel próbálkoztam, ott egy család sem érkezett. Viszont ahol elindult a munka, ott mind a férfiak, mind a nők érdeklődtek és motiváltak voltak.

Az esetek egynegyedében, ott, ahol nem utasították el a lehetőséget azonnal, a család egyes tagjai nagyon el szeretnék volna indítani a konzultációs folyamatot, mert kapcsolati problémákat éreztek, nem gondolták, hogy a jelenlegi kapcsolati helyzet akár középtávon fenntartható lenne, és motiváltak voltak a változásban. De ez az igényük látszólag a többi családtag érdektelenségén, illetve ellenállásán elbukott.

A fenti leírások semmi esetre sem általános megállapítások: egyszerűen csak rögzítettem a tapasztalati tényeket.

Összességében három esetben kezdeményezte a család a megkeresésem nyomán az eljárás indítását. Közülük az egyik, Vas megyei családnál és vállalkozásuknál a személyes találkozón nekem úgy tűnt, hogy jelenleg nincs igényük egy ilyen mély változási folyamatra. Ezzel végül a család is egyetértett, esetüket a kontrollcsoport többi esete közé illesztve mutatom be. Mindezek nyomán két esetben indult valóban el az eljárás. Az egyik esetet 2014. áprilisa és júliusa között végig tudtuk vinni, és lezárult. A másik eset 2014. áprilisában indult, két találkozóra került sor, melyek részben előkészítő jellegűek voltak, részben szerződéskötés zajlott. Mindkét ülésen csak a család bizonyos tagja, tagjai voltak jelen azzal a szándékkal, hogy a hiányzó tagokat a következő ülésektől kezdve megpróbálják bevonni a konzultációba. Az áprilisi utolsó találkozó óta jelen fejezet írásáig két hónap telt el, a család eddig még nem jelezte továbblépési szándékát.

¹⁰ Hallomásból tudom, hogy a másodlagosan elért családok közül is többen tovább ajánlották a részvételi lehetőséget egy harmadik kör számára.

A tesztalanyok keresésének másik esetét a szakmai szervezetekkel való kapcsolatfelvételi lehetőség jelentette. Magyarországon jelenleg egy, kifejezetten a családi vállalkozásokat tömörítő szervezet létezik, a Felelős Magyar családi Vállalkozásokért Egyesület, amely egyébként a nemzetközi Family Business Network magyar tagszervezete is. Itt az Egyesület titkárát kerestem meg. Az első visszajelzések a titkártól nagyon kedvezőek voltak a családterápiás konzultáció hasznosságát és szükségességét illetően, de az Egyesület tagsága előtti személyes bemutatkozáshoz mindez nem volt elég. Vélhetően az Egyesület elnöksége nem osztotta a titkár álláspontját.¹¹

9.1.3. A kontrollcsoport

Hasonlóan a teszteléshez, a konzultációs folyamat jellegéből fakadóan személyes bizalom szükséges a kontrollcsoportban való részvételhez is: az interjú során bizalmas családi és vállalkozási adatok merülnek fel. Éppen emiatt résztvevőket nyilvánosan ebbe a kategóriába se toboroztam, nem hirdetem a lehetőséget. Ezen kívül – a családi többségi tulajdonlás, és az összes esetben a családi napi szintű aktív vállalkozási részvétel fennállásán túl, ami egyébként nem kritérium – itt is indifferensnek tekintettem a vállalkozás nagyságát, jogi formáját, a termék jellegét, illetve magát az iparágat, ahol a vállalkozás tevékenykedik. A kontrollcsoport tagjait is hirdetés helyett egyrészt ismerősi körben, másrészt az előbb említett Felelős Magyar Családi Vállalkozások Egyesület tagjai között kezdtem el keresni.

Ismerősökön keresztül tizenkét vállalkozáshoz jutottam el, ebből kilenc esetben mind a tesztelést, mind a kontrollcsoportban való részvételt felajánlottam (tehát beletartoznak az előző alfejezetben megnevezett tizenkilenc vállalkozás közé), három esetben pedig csak a kontrollcsoportban való részvétel lehetősége lett felajánlva. Ez utóbbi három esetben közvetlenül én kerestem meg a családokat, a tesztelés várhatóan eleve nem érdekelte volna őket, csak a kontrollcsoportban való részvételről döntöttek. A megkeresettek közül összességében négy család és vállalkozásuk vett részt a kontrollcsoport tagjaként a kutatásban. A strukturált interjúkat és a kérdőíveket 2014. áprilisa és júniusa között vettem fel, illetve töltöttem ki velük.

¹¹ Érdekeség, hogy ettől függetlenül a későbbiekben a személyes ismerősi körön keresztül két egyesületi tag vállalkozás is jelezte a kutatásban való részvételi szándékát – ha nem is a tesztelésben, hanem a kontroll csoport tagjaként. Ők nem tudtak arról, hogy felvettem a kapcsolatot az Egyesülettel.

9.2. Az egyedi esetek leírása és bemutatása

9.2.1. Családterapeuták esetei

Első eset

Az első eset egy olyan családról szól, ahol a vállalkozást még az apa alapította az 1980-as években. A vállalkozás székhelye, mint ahogy a család lakhelye is egy alföldi nagyváros. Az eredetileg mérnök végzettségű apa gépipari alkatrészek kereskedelmébe kezdett bele, de egy újíttatása révén a cég saját termék gyártásába is beindította.

Terápiába érkezéskor az apa 65 éves volt, az anya 63, két gyermekük született, a fiúk 32, a lány 35 éves. Az indikátor konfliktus a gyerekek (elsősorban a fiú) családi-szülői elengedése jelentette, illetve ezzel párhuzamosan a fiú jegyességének, közelgő házasságának és leendő felesége személyének elfogadása, különösen az anya részéről. A terápiát a lánytestvér kezdeményezte.

Az apa sváb származású volt, vélhetően katolikus értékháttérrel, a családot illetően fontos volt számára az összetartás, egymás segítése. Az apa a munkába bevonta a fiát is, és néhány évvel ezelőtt átadta neki a stafétabotot. A probléma a staféta átvétele után bontakozott ki: ahogy a vezetés átadása megtörtént, a fiú más módon kezdett el működni a vállalkozásban, mint ahogy azt az apja tette, illetve addig megszokta. Míg korábban az apa direkt vezetése alatt céges viszonyukat a „jószándékú apa” és a „jófiú” együttműködése jellemezte, a vállalkozás átíratásával a fiú elkezdett függetlenedni. Az apja terveit kiegészítve, azokon túl is lépve aktív nemzetközi terjeszkedéssel kapcsolatos tervekkel állt elő, és meg is akarta őket valósítani. Emellett a vállalkozásban megismerkedett egy lánnyal, akivel eljegyezték egymást. A fiú tehát elkezdett leválni a családról.

A rendszerszintű családi életciklus változás a fiú szintjén tehát két dimenzió mentén jelentkezett. A fiút egyrészt felnövesztette személyesen a párkapcsolata, másrészt személyes és szakmai szempontból a formális vezetői szerepe a vállalkozásban. Az életciklus váltás a rendszer tagjaiban különböző reakciókat váltott ki. Az apjával való kapcsolatuk ugyanolyan mély és szoros maradt, ami a céges ügyeket illeti, mindent megbeszéltek egymással és mindenben kikérte a véleményét, de az apa szorongani kezdett. Erre a szorongásra ráerősített a felesége, a fiú anyja. Egyrészt nem hagyta annyiban a fiú leválását, a nyílt konfrontáció a fiú külső kapcsolataira, elsősorban menyasszonyával való kapcsolatára kanalizálódott: az anya elkezdte üldözni a lányt, nagyon megromlott a hagyományos hétvégi családi ebédek hangulata a két nő, illetve az anya és a fia közti feszültségek és veszekedés miatt.

Másrészt részben öntudatlanul, az apán keresztül, annak szorongásának erősítésével fúrta a fia önálló munkáját. Ahogy az anya a családban, úgy az apa a vállalkozásban nem tudta követni a fiú növekedését. Az apa és az anya korábbi kapcsolati problémáik miatt ugyanakkor kezdetben kevéssé voltak képesek egymásra támaszkodni, illetve szembenézni a család természetes növekedésének egyénileg, önmagukra vonatkozó, és kettőjük kapcsolatát illető következményeivel.

A terápia a családot az életciklus-válságon való túllépésben, annak feldolgozásában segítette, strukturális beavatkozások segítségével: lehetővé tette, hogy a különböző családi alrendszerek funkcionális válaszaikat maguk dolgozzák ki a helyzetre. A „férfi” alrendszerrel való munka közben csak az apa és a fiú volt jelen, és nyilvánvalóvá vált számukra, hogy kapcsolatuk nemcsak vérségi, a cég miatt mindig jelen van egy egzisztenciális dimenzió is. Így a terápiás folyamatba közvetlenül bekerült a vállalkozás témája. A terápia során a családtagok és a család egésze odáig jutottak, hogy a folyamat kezdetekor még az anya által szorongatott fiú és a menyasszony már maguk keresték fel, és hívták el az anyát az eljegyzési vacsorájukra. Emellett a fiú a cégben eljutott a nemzetközi terjeszkedés egy konkrét lépéséig, amely már összefonódott a családi leválásával: egy fontos döntéseket hozó külföldi üzleti utat szervezett, amelyre már magával vitte a menyasszonyát. Az erről szóló közös beszámolójuk, ami a család funkcionális működését mutatta, már egyben a terápia végét jelentette.

A vállalkozás gazdálkodása kiegyensúlyozott volt, folyamatosan növekedett és hol kisebb, hol nagyobb mértékben, de mindig nyereséges maradt. A terápia során elhangzott, hogy a vállalkozásban megrendeltek külső gazdálkodási tanácsadást, de nem volt egyértelmű, hogy ez pontosan milyen tartalommal és hogyan, illetve milyen kimenetellel valósult meg.

Második eset

A második eset egy vállalkozó párról és vállalkozásukról szólt. A pár a céget a kétezres évek közepén alapította, szállítmányozással foglalkoznak egy tiszántúli városban. Kezdetben egy alkalmazottal mikrovállalkozásként működtek, azóta a cég középvállalkozássá terebélyesedett. A pár körülbelül tíz éve ismerkedett meg, és két éve házasodtak össze, mindketten a negyvenes éveik elején járnak.

A terápiát elszaporodó, és egyre inkább elmérgesedő veszekedéseik miatt kezdeményezték. A viták következtében a pár eltávolodott érzelmileg egymástól, mindketten a hiányzó intimitást, az egymástól való elhidegülését említették problémaként. Ellentétük a cégvezetésben való együttműködésben csúcsosodott ki. A férj a vállalkozás ügyvezetője, a feleség alkalmazotti státuszban dolgozik. Ugyanakkor a feleség nagyobb beleszólást igényelt a

cég stratégiai ügyeibe. Ugyanennek - a pár által problémának tartott - jelenségnek a második rétegét tartalmi szinten az jelentette, hogy a felek eltérő döntési szabályokkal értékelték ugyanazokat a gazdasági helyzeteket: a férj hamarabb indult volna el, vágott volna bele egy új beruházásba, míg a feleség inkább volt óvatos, ő a felhalmozásra és nem a „költésre” helyezte a hangsúlyt.

A valódi problémát a rendszer differenciálatlansága okozta. Egyrészt nem voltak egyértelmű, konkrét szabályok a vállalkozás és a család elkülönítésére, amely közvetlenül a térhasználaton is megmutatkozott: a család házában bizonyos helyiségeit egyszerre használták családi és céges funkciók betöltésére. A differenciálatlanság egy másik megjelenési formájaként összefolytak a vállalkozásban a munkakörök egymással úgy, hogy a feleség úgy érezte, személy szerint neki nem elég a rendelkezésre álló kompetenciája, míg a férj folyamatosan túlterheltnak, túlhajszoltnak érezte magát. Így a differenciálatlanság a hatalmi dimenzióban is megjelent: a feleség bele szeretett volna szólni olyan stratégiai döntésekbe, amelyekről a férj egyáltalán nem, vagy nem időben tájékoztatta. A munkahelyi konfliktus volt az elsődleges, amely aztán elkezdte szétfeszíteni az egyébként is differenciáltsági kihívásokkal szembenező párkapcsolati rendszert. Ebben a helyzetben a feleség személyes igényei, amelyek kapcsolati szinten változatlanok, de céges szinten, illetve a cég és a család viszonylatában tiszta határokat, világos szabályokat követeltek volna meg mindkét rendszertől, a viták idején diszfunkcionális működési módba taszította a férj és a feleség kapcsolatát.

A terápiás beavatkozás a pár által felvetett és fókuszba hozott család-vállalkozás kapcsolatra irányult: egyrészt a céges és a családi funkciók különválasztásán keresztül tisztázta a határokat és támogatta a párt abban, hogy megerősítse ezeket az általuk húzott határokat. A cég vezetésében elkezdték a munkakörök tisztázását, új szabályokat vezettek be. Ennek nyomán az adminisztrációs munkák egy részére új embert vettek fel. Közös megkezdtek annak kitapasztalását, hogy a felséget miként vonódhatna be a stratégiai döntéshozatalba, milyen helyzetekben érzik együtt jól magukat. A változások nyomán a férjnek több ideje szabadult fel, a pár több időt töltött együtt, mindketten egyre elégedettebbek lettek a kapcsolatukkal, itt zárult a terápiás folyamat is.

9.2.2. A családterápiás konzultáció tesztelése

A konzultációs eljárás két család és vállalkozása esetében indult el.

Első eset

Két kezdő interjú történt, az is csak a család egy részével, de szerződéskötésig sem jutottunk: vélhetően a család két prominens, addig távolmaradó tagja nem szeretne volna, ha a család részt vesz egy ilyen konzultációs folyamatban. A vállalkozást egy hölgy alapította, és különböző üzleti folyamatok irányítására később vonta be két bátyját a cégbe. A tesztelésben való részvételre igazából ő, a vállalkozás alapító vezetőnöje mutatott nagy motivációt, valamint a vállalkozásban dolgozó női családtagok. A kezdő interjúk után hirtelen beállt csönd sok mindent jelenthet a család szempontjából. Nem akartam megtörni a csöndet azzal, hogy közvetlenül az utolsó találkozó után egy-két héttel 2014. júniusában felhívom őket, mert ez részben nyomásgyakorlás is lett volna részemről. Így viszont nem fértek be a kutatási időkeretbe. 2014. nyarának végén – ezúttal már a kutatáson kívül – meg fogom keresni őket telefonon, és megkérdezem, hogy miként megy a soruk.

Mivel a családnál a tesztelés maga még be sem indult, valamint így közös döntés sem született a kutatásban való részvételről (és adataik használatáról), ezért az itt felvett interjúk anyagát nem ismertetem.

Második eset

Második eset – kezdő találkozó

A családterápiás konzultációs folyamatban csak a férj (az alapító fia) és a felesége vett részt, az első találkozó a cég telephelyén zajlott. Itt a következők derültek ki, illetve a következőkben maradtunk.

A vállalkozás Fejér megyében működik, egy könnyűipari gyártással és kereskedelemmel foglalkozó, éves szinten körülbelül 200 millió forint árbevételt generáló középvállalkozás, cégformája korlátolt felelősségű társaság. A cég elődjét még a jelenlegi ügyvezető édesanyja alapította az 1980-as évek elején, és kereskedelemmel foglalkozott. A jelenlegi cég jogelődje 17 évvel ezelőtt jött létre, az édesanya, mint egyéni vállalkozó üzemeltette. A fia az 1990-es évek végétől fokozatosan vonódott be a cég életébe és működésébe, amely folyamatot az édesanya egy váratlan balesete gyorsított fel. Csatlakozásával az addig egyszemélyes vállalkozás kibővítette stratégiáját és részben célcsoportot is váltott, beindult a gyártás, amellyel Magyarországon, illetve Nyugat-Európában piacvezető céggé nőttek ki magukat. A vállalkozás tulajdonosa néhány évvel ezelőttig 100 %-ban az édesanya volt, néhány éve ez úgy alakult át, hogy a fiú és az anya aránya 50-50%. Közvetlenül a családterápiás konzultációs folyamat elindulásának idején pedig a fiú kezébe került az anya részesedése is, azzal a fenntartással, hogy az anya élete végéig néhány különleges

jogot élvez a cégben, melyek egzisztenciális biztonságot adnak számára. A fiú felesége három éve került a céghez, mint kereskedelmi vezető. Nemzetközi terjeszkedésük is ekkor indult, ebben a feleség közgazdasági szaktudása és nyelvtudása hatékonyan egészítette ki a férj addigi gyártási és piaci tapasztalatait.

Az édesanya jelenleg már háttérbe húzódott a cég vezetését illetően, ez egy hosszabb, még nem lezárult folyamat eredménye. A folyamat nem egyszerűen azért indult, mert a fiú belépett a cégbe, hanem mert új stratégiát talált ki és valósított meg, kezdetben egyedül, majd a felesége segítségével. A cég impozáns növekedése is ennek köszönhető: a vállalat eredeti központi kereskedelmi kompetenciája mára már az árbevétel csak körülbelül 5%-át adja. Így az édesanya által kezdetben képviselt kereskedelmi irány körül mára már „elfogyott a levegő”.

A folyamat másik oldalát a természetes egyéni életciklusok adják: az anya most 63 éves, viselkedése azt mutatja, hogy vonul vissza a napi szintű döntésektől, a stratégiai döntéseket pedig a fia és a felesége szerint már nem is látja át. Ugyanakkor az anya kivonulásának folyamat nem tervezett és belátható. Formálisan jelenleg is a cég másik ügyvezetője, teljes hozzáféréssel és korlátlan egyéni intézkedési joggal a cég bankszámlái felett. A fiú úgy fogalmazott: „Ez a cég már nem az a cég, ami Anyué volt. Jó lenne, ha ezt Anyu végre már belátná.” Ezalatt egyrészt azt értette, hogy édesanyja egészen a legutóbbi időkig még egyéni vállalkozóként gondolkodott: a céges bankszámlákról váratlan módon, a fiú, vagy a feleség előzetes tájékoztatása, vagy beleegyezése nélkül egyéni célokra folyamatosan nagy összegeket vett fel. Ennél talán kevésbé radikális, de mélyebb probléma, hogy nem vesz részt, vélhetően nem is tudna részt venni a stratégiáról és a beruházásokról szóló döntések előkészítésében és meghozatalában, ügyvezetőként ebben semmilyen támogatást nem ad sem a fiának, sem a feleségnek.

Az anya hirtelen és irreális, a cég gazdálkodását negatívan érintő ötletekkel is elő szokott állni, amit az utolsó pillanatban oszt csak meg mással, és akkor is jellemzően csak a fiával. A fia belül ellenkezik, de nem mond egyből nemet az anyjának, viszont elmondja az ötleteket a feleségének. A feleség felhúzza magát az ötlet irreálisán, és azon, hogy a férje nem mond azonnal és élből nemet ezekre a kérésekre.

Általában is úgy jellemezték munkahelyi együttműködésüket, mint ahol a férj nagyon higgadt, mindig biztos abban, hogy mindent meg tud, meg lehet majd oldani. A feleség viszont ugyanazon problémával szembesülve hamar kijön a béketűréséből, és kezdeti haragját férjére önti, majd gyorsan lecsillapodik.

A cég adminisztratív feladatait teljes mértékben az ügyvezetők, és a kereskedelmi vezető látja el, a könyvelést és a bérszámfejtést külső cég végzi. Az irodában dolgozik még a

gyártás előkészítését segítő ember, ezen felül jelenleg 18 főt alkalmaznak közvetlenül az üzemi terület munkáira, és 1 főt egy termékbemutató mintaboltban. Az anya, a fiú és a feleség havonta egyszer leülnek részletesebben is átbeszélni a cég ügyeit, ez jellemzően nem a cégben, hanem vagy az édesanyjánál, vagy a fiatalok otthonában történik.

A jelenlegi növekedési ütem és forgalom mellett hamarosan sikerül visszafizetni a korábbi beruházásokra felvett banki hitelt, amelynek súlya eddig folyamatos teherként nehezedett az ügyvezető vállára minden döntése meghozatalakor. Ezen felül be szeretnének állítani még két berendezést, és összességében három év alatt megduplázni a termelésüket. Becsléseik szerint a termelési kapacitáskihasználatlanság elérheti a 20%-ot is, ezen folyamatszerkezéssel kívánnak változtatni.

A fiú jelenleg 40 éves. 11-12 éves volt, amikor szülei elváltak, saját bevallása szerint nehezen élte meg, hogy az apja elment, elköltözött tőlük, mert ő addig nagyon erősen kötődött az apjához, a válás után vált „anyássá”. Az apa jelenleg 72, az anya 63 éves. Az anya később újrահázasodott; a második férj, a fiú nevelőapja öt éve halt meg. A fiú az első találkozón elmondta, hogy az apjával igazán nincs is kapcsolata, ritka szóbeli találkozóikon beszélgetéseik felszínesek. A konzultációs folyamat indítása előtt nem sokkal volt képes arra, hogy végre komolyan beszéljen az apjával, és szemére hányja az eddigi sérelmeit. Az első házasságból az anyának van még egy lánya. A két testvér közti viszony ellenséges. A fiú szerint az anyja a múltban többször segítette anyagilag a nővérét, míg amikor ő kért anyagi segítséget, nem kapott. Úgy érzi, az anya szíve a nővérehez húz.

A feleség 38 éves, egy testvére van, egy 40 éves bátyja, akivel jó a viszonya. A feleség anyja 70, apja pedig 68 éves.

A párnak egy fiúgyermek született, aki most 10 éves.

A feleség viszonya az anyósával kezdetben nem volt rózsás. Saját bevallása szerint „felhúzta” magát azon, ahogy az anyósa kéréseivel nem tartotta tiszteletben a fia, és így a fia új családjának a határait. Ezt még évekkel ezelőtt tisztázták, azóta a családban - a céges viszonyukkal ellentétben - jó a kapcsolatuk.

Korábban nem volt egy családtag sem pszichoterápián, a cégben nem történt szervezetfejlesztés.

A párral a 8. fejezetben leírt objektív rendszerdiagnosztikai célzattal kitöltöttem az Olson-féle családi teszt (OCST) negyedik generációjának szövegében módosított, a család és a vállalkozás rendszereinek közös metszetére vonatkozó változatát. Eredményeik azt mutatták,

hogy a közös metszet, mint rendszer egészségesen működik, illetve a család a céges irányításban nagyon összetartó (eredmények: 1. Kiegyenlített kohéziós szint – nagyon kapcsolódott 2. Kiegyenlített rugalmassági szint – rugalmas/erősen rugalmas 3. Eltávolodási szint – nagyon alacsony 4. Összeolvadtsági szint – alacsony/nagyon alacsony 5. Merevségi szint – alacsony 6. Interakciók kaotikusságának szintje – nagyon alacsony 7. Közös metszetbeli kommunikáció szintje – nagyon magas 8. Közös metszetbeli elégedettségi szint – nagyon magas)

A konzultációs folyamat kimenetelével kapcsolatban három konkrét célt neveztek meg. Egyrészt mindketten elmondták, hogy jó lenne az anyának/anyósnak határt szabni a cégen belül, a velük való egyeztetés nélkül ne tegyen meg bizonyos felelőtlen dolgokat (ezzel elsősorban az anya előre be nem jelentett pénzfelvételeire gondoltak). A fiú határozottan fogalmazott: „értse meg (Anyu), hogy ez egy új cég, nem a régi cég”. Felvettem, hogy akkor talán el kellene hívni az anyát is az ülésekre. Ezt mindketten nehezen kivitelezhetőnek tartották. Ezért ezt a célt úgy módosítottuk, hogy az ő személyes, anyával/anyóssal való kapcsolatukon dolgozunk, hogy az anyát illető „határszabás”, önmagukon belül, illetve a kapcsolatukon keresztül történjen meg.

Másrészt szintén mindketten kifejezték, hogy szeretnék jobban megérteni, és ha lehet elkerülni a „cégen belüli feszítést” kettőjük kapcsolatában. Bevallásuk szerint családi és kapcsolati szinten nincs nagyobb problémájuk, de a munkahelyen, az itteni feladatok, helyzetek, problémák miatt sokszor összezördülnek.

Harmadrészt a férj említette, hogy szeretné, ha a „problémákat a munkahelyen letennék” és nem vinnék magukkal haza. Míg korábban a feleség pörölt vele, hogy miért marad olyan sokáig bent a munkahelyén, addig – mióta a feleség csatlakozott a céghez – őt zavarja, hogy otthon is dolgozik, otthon is felemleget céges problémákat.

Ezeket a célokat felül elfogadták azt, hogy mindezt a családterápiás konzultáció folyamatán belül egy további cél egészíti ki: a család és a vállalkozás közös metszetének funkcionálisan jól működővé tétele. Ez a folyamat egyben az általuk hozott célok eléréséhez is keretül szolgál.

Az első találkozás, az elmondottak és az első benyomások alapján úgy tűnt, hogy nincs valódi krízishelyzet sem a családban, sem a vállalkozásban. Ennek ellenére a beszámolók tartalma és a személyes segítői benyomások alapján normatív krízishelyzetről beszélhetünk abban az értelemben, hogy a családi vállalkozásban tulajdonosi életciklus-váltás zajlik. A szervezetfejlesztési szakirodalom a szervezetek életciklusának vizsgálatakor nem ismer ilyen kategóriát – nem véletlenül, hiszen családi életciklusból fakadó jelenségeket nem vizsgál.

Mégis, szervezeti szinten azért jellemezhetjük a történeteket ezekkel a szavakkal, mert a tulajdonos-váltás folyamata során a vállalkozásban dolgozó családtagok ugyanolyan kihívással szembesülnek egymással való munkakapcsolataikban, mint ami egy családban a gyerekek kirepülése során keletkezik.

Az volt a hipotézisem, hogy férj nincs túl szülei válásán, nem gyászolta el ezt a veszteséget, különösen az apjával való kora gyerekkori kapcsolatának felbomlását. Emiatt az anyjával sem lehetett élő, lélegző kapcsolata, és így leválni se tudott róla (ahogy az anya se a fiáról), amikor életkorát tekintve már itt volt az ideje a kirepülésnek. Természetesen külső szemszögből nézve levált róla, és új családot alapított. Mégis visszament az anyja cégébe, amikor az egy baleset miatt időlegesen munkaképtelenné vált, és egészen idáig hagyta, hogy személy szerint az anyja, és annak majd negyven éve alapított, különösebb stratégiával és hosszú távú célokkal nem rendelkező, lassan felmorzsolódó piaci részesedésű kereskedelmi részlege élősködjön az általa újonnan kialakított, dinamikusan növekvő, hosszú távú stratégiával és célokkal rendelkező gyártó részleg felett. Illetve hagyta azt is, hogy az anyja a cég vezetésében egyes kérdésekben elnyomja, és így tulajdonosként és ügyvezetőként debilitálja őt.

Továbbá feltételeztem, hogy a feleség azért vesz részt ebben a dinamikában és azért vonódott be céghez való csatlakozással, mert maga is hasonló kötődési sérülésekkel, szüleiről való leválási problémákkal érkezett. Az első találkozó személyes benyomásai alapján azt gondoltam, hogy ez a feleség saját anyjával való kapcsolatából, a feleség ott hozott gyerekkori döntéseiből származik, ott sajátította el ezt az interakciós mintát.

Hipotézisem kapcsolati szintre vonatkozó része az volt, hogy a pár a közös cégben történő munkavállalást saját, eredeti családból hozott kötődési sérüléseiket gyógyítására, és így kapcsolatuk elmélyítésére használja. Különösen igaz ez azokra az esetekre, amikor a férj az anyja által kitalált irreális ötleteket kellett kezelnie ügyvezetőként a cégben, mintegy ütközőként működve az anyja és a felesége között.

Hipotézisem vállalkozási rendszerre vonatkozó része szerint a családi rendszer saját diszfunkcionális működési módjain a vállalkozási rendszert felhasználva igyekszik túllépni, és új, funkcionális működési módokat kifejleszteni. Az ő esetükben a vállalkozás gazdálkodása által nyújtott racionális interakciós keretek megfelelő érzelmi távolságtartást és kiszámíthatóságot, azaz összességében védelmet adnak a családtagoknak, hogy a családból hozott kapcsolati problémáikra megoldást találjanak.

A terápiás terv megalkotása a fenti célokból és hipotézisekből kiindulva nem volt egyértelmű folyamat.

Egyrészt úgy tűnt, belső munkára mind a férj, mind a feleség esetében szüleik, szüleikkel való kapcsolatuk, a bennük élő szülőkép vonatkozásában lenne szükség: a férj esetében a gyerekkori válás gyászmunkáját lenne érdemes megajánlani, illetve az anyjával való kapcsolatával dolgozni. Mindehhez a nővérrel való kapcsolatán keresztül is hozzáférhettünk volna, de a nővér nem volt jelen, és a férj sem akart ezzel az aspektussal foglalkozni. A feleség esetében pedig szintén a szüleivel való kapcsolatában a határszabással érdemes dolgozni. Az egyéni szinten zajló munkát pedig folyamatosan lehorgonyozni kettőjük kapcsolatában, illetve az általuk alkotott új család életében.

Ugyanakkor egyikük sem nevezte ezeket meg problémaként. Sőt, a férj kifejezetten lezártnak tekintette a válással és az apjával való ügyeket, úgy érezte, hogy már túllépett rajta. A feleség jónak, szeretetteljesnek nevezte kapcsolatát saját szüleivel. Házastársi kapcsolatukban nem merültek fel mély problémák, a konzultációs folyamatot is azért kezdeményezték, mert munkahelyi konfliktusaik voltak, és mert fejleszteni szerették volna cégüket, illetve személy szerint fejlődni szerettek volna.

Továbbá a családterápiás konzultációs eljárás sem elsősorban a családra, hanem a vállalkozás és a család kapcsolatára koncentrált – ezért is egyezett bele a pár a részvételbe.

Az előbbi megfontolások, valamint a pár által elmondott célok alapján kettős fókusz kialakítása történt. Egyrészt az általuk megnevezett célokkal foglalkoztunk, emellett a folyamat, a célok elérése a konzultációs eljárás adta keretben zajlott. A konzultációs eljárás különösen alkalmas volt erre, hiszen ilyen helyzetre lett kitalálva, a folyamatot tartalommal pedig a megnevezett célok adták.

Második eset – első ülés

Az első találkozó volt a folyamat nulladik lépése. A konzultációs folyamat a szerződéskötés és a célok tisztázása után tulajdonképpen a szeparációs szakasz első találkozásával indult, és innentől kezdve a találkozók a Budapesti Corvinus Egyetem két szobájában/termében zajlottak. A családi szobában azt a feladatot kapták, hogy külön-külön alkossanak élő szobrot a jelenlegi családi viszonyaikból. A feladatot úgy oldották meg, hogy egyetlen darab közös szobrot raktak ki. Elsőként a teremben lévő székekből kialakították azt az otthoni ülésrendet, amelyet családi ünnepekkor követnek: az asztalfőn a férj, mellette egyik oldalról a felesége, másik oldalról a fiúk. A feleség és az unoka mellett a két nagymama, a másik asztalfőn a feleség édesapja ült. A férj apjának székét távolra, a terem másik részébe

tették, a szék elfordult a családi asztaltól (ld. 1. és 2. kép). A férj nővérét elsőre kihagyták, a kérdésekre kezdtek el foglalkozni vele: végül az őt jelképező széket kitették a teremből, a szomszédos terembe, a bejárat ajtó mellé, a szék háttal volt a családi asztalnak. Egyszer ki is mondták, és a benyomásom is az volt, hogy szeretettjeljesek, mélyek és támaszt adóak a családtagok egymással való kapcsolatai. Az ünnepi családi asztal meghittségét és szinte érezhető támogató erejét ugyanakkor ellentőzte az apa és a nővér mindebből való kirekesztettsége. Ezúttal, a legelső alkalommal azonban még nem hívtam erre föl a figyelmet. A pár láthatóan jól érezte magát a szoborban a saját helyén, kérdésekre elmondták, hogy nem szeretnék semmin változtatni, most így minden rendben van a családban. A férj ismét kiemelte, hogy azért őt zavarja, ha a felesége hazahozza a munkát. Olyan, mintha nem lenne ott az ő számára.



1. kép. A családi szobor egy ünnepi asztal körüli ültetési rendet mutat; az ajtó előtti szék a férjé, mellette közvetlenül jobbra a feleség ült. A kép közvetlenül az ülés után készült.



2. kép. Háttérben az ünnepi családi asztal, előtérben a férj apját jelképező szék.

A vállalkozási szobában a konzultációs leírást követve a feladat szintén szoborállítás volt: a családtagok munkahelyi kapcsolatát kellett kirakni. A férj szobra három széket tartalmazott, a sajátját, az anyját és a feleségét. A székek közül a sajátja és az anyjáé díszesebb, karfás szék volt, a feleségéé kevésbé díszes és karfa nélküli. A székek egymás felé néztek, egymással 120 fokos szöget bezárva egy kört alkottak (ld. 3. kép). A szobor a férj szerint azt mutatja, hogy erősen összetartanak, emellett azt is érezte, hogy az anyja széke fokozatosan távolodik ebből. A feleség szobrában azt a széket használta a férjének és önmagának, amelyet a férj is használt. Ő szembe állította egymással a székeiket, anyósa székét pedig kettőjüktől távolabb, a férj oldalára helyezte (ld. 4. kép). Mindez szerinte azt jelzi, hogy a férjével ketten összetartanak, anyósa pedig már távolodik a vállalkozástól. Kérdésre egyikük sem akart változtatni a saját szobrán, jól érezték magukat. A másik szobrára viszont azt mondták, hogy szerintük nem a valódi helyzetet mutatja.

Mondtam nekik, hogy ugyanarról a helyzetről van szó mindkét szobor esetében és megkérdeztem, hogy vajon nem az magyarázza a szobrokat, hogy ki milyen helyzetben létezik a céges rendszeren belül: a férj tulajdonos-ügyvezetőként, egy másik tulajdonostárral és egy menedzserrel együttműködve, míg a feleség egy beosztott alkalmazottként, a két tulajdonostárs

mellett. Egyetértettek ezzel az értelmezéssel és mindketten elmondták: a szoborban érezték, hogy valójában már ők ketten az igazi stratégiai döntéshozók, mennyire erősen számíthatnak egymásra és az anya valójában már nem része ennek az irányítói-döntéshozói rendszernek, egyre távolodik belőle. A férj ekkor beszámolt arról is, hogy az előző ülés óta került pont arra a döntésre, hogy az anyja hosszú rábeszélés és racionális érvek alapján átadta neki a tulajdonrészét. Aláhúztam, hogy ez a lépésük egy ideális példa arra, amikor képesek az anyával való kapcsolatukban határt húzni. Rákérdeztem a kivétel körülményeire és előzményeire és átbeszéltük, hogy milyen más módon lehetne még ezt a megoldást erősíteni.

3. kép. A vállalkozási kapcsolatok a vállalkozási szobában - a férj szobra.



4. kép. A vállalalkozási kapcsolatok a vállalalkozási szobában - a feleség szobra



Összességében az első szeparációs alkalom alapján az volt a benyomásom, hogy egymást nagyon szerető és támogató házaspár, a fiát nagyon szerető anya alkotta rendszerről van szó. A legfontosabb általuk megnevezett cél, az anyának a cégben történő határszabást maguktól megkezdték, és haladnak előre a maguk által szabott úton. Arra gondoltam, hogy talán nincs is szükségük a szeparációs szakasz végigvitelére, és a teljes konzultációra.

Második eset – második ülés

A második alkalommal a családi szobában lerajzolták a saját családfájukat. Beszélgettünk a családfáról, annak jellemzőiről, és ennek kapcsán mindkettőjük esetében felvettem a szülőkkel, a bennük élő szülőképpel történő munkát. Az ajánlott intervenció a feleség esetében a Gestalt-terápia üres szék technikája volt, de ő jelezte, hogy ezt nem szívesen végezné. A férjjel beszélgetni kezdtem az apjával való kapcsolatáról, elismerően szólva arról, hogy képes volt idén megszólítani őt és kiállni magáért az apjával szemben, éppen az apjával való kapcsolata érdekében. A férj elmondta, hogy ezt a kérdést magában lezárta, úgy tűnt, hogy ő is döntést hozott arról, hogy most nem foglalkozik ezzel a kérdéssel.

A vállalalkozási szobában – követve a férj által kimondott harmadik célt – megkértem, hogy játsszanak el egy jelenetet: a férj ügyvezetőként beszélgetést kellett kezdeményezzen a kereskedelmi vezetővel, és munkáját megdicsérve meg kellett kérje arra, hogy ne dolgozzon annyit otthon. A férj képtelen volt elmondani az utóbbi mondatot: a jelenet során átélte, hogy

két szerep között őrlődik. Itt, a vállalkozási szobában, ügyvezetőként kifejezetten örül, hogy a kereskedelmi vezető otthoni túlmunkát végez. De férjként, a családi szobában mindezt nem tudja elfogadni. A kivételekről kérdeztem és lassan kiderült, hogy korábban már közösen kitaláltak két megoldást is, amivel jelentősen csökkenthetik a feleség munkaterhelését. Elismerésemet fejeztem ki és elkezdtem kérdezni, hogy most mit szeretne tenni ezzel kapcsolatban, majd a megvalósítás lehetséges lépéseiről beszéltünk.

A feleséget szintén szerepjátékra kértem fel, azzal a céllal, hogy férjével alkotott kettősüket a vállalkozási rendszerben megerősítsük, és így indirekt módon hozzájáruljunk az általuk még korábban megfogalmazott legelső és legfontosabbnak tűnő cél, az anyósról a céges rendszerben történő leválás eléréséhez. A megajánlott gyakorlat szerint a feleségnek menedzserként kellett beszélgetést kezdeményeznie a főnökével, az ügyvezetővel. El kellett mondja, hogy miért tartja jó vezetőnek, és azt is, hogy néha úgy érzi, ellensúlyoznia kell a másik tulajdonos hatását az ügyvezetőre. Megkértem a feleséget, hogy ha úgy dönt és képes rá, mondja ki: ettől a pillanattól kezdve kereskedelmi vezetőként megbízik az ügyvezetőben, nem érzi majd úgy, hogy ellensúlyoznia kell bármilyen hatást, hiszen az ügyvezető jól és megfelelően fog dönteni. A feleség a dicséretet még elmondta, de nem volt képes azt kinyilvánítani, hogy megbízik az ügyvezetőben, a férjében. Úgy tűnt, a feleség elkezdte megélni, hogy saját korábbi feltételezésével szemben bizalmatlansága nem az ügyvezető-tulajdonos és egy másik tulajdonos, hanem férje és az anyósa közti viszonyoknak szól. Felvettem, hogy a férjével szembeni bizalmatlanságának hátterében talán az áll, hogy önmagában nem bíz - ezen mélyen elgondolkodott, aztán jelezte, hogy szerinte nem erről van szó. Számomra úgy tűnt, hogy függetlenül attól, mit mond, a kifelé megnyilvánuló bizalomhiánya, ahogy a férjén keresztül az anyával harcol, egészen biztosan megjelenik a belső világában is – hiszen a külső a belsőből következik. A helyzet miatt nyilvánvalóvá vált számára, hogy nem képes megbízni maradéktalanul a férjében – tudta, hogy ez a férjének nem esik jól, és ez szomorúvá tette. Tudta, hogy bizalomhiányával önmagának és férjének is bánatot okoz, de tisztelte magát és ezáltal nem akart önmagán átlépni, letagadva a saját, bizalommal kapcsolatos problémáit, és hamisan bizalmat szavazni párjának. Ha az egyik irányba lép, fájdalmat okoz önmagának és férjének. Ha a másikba, akkor megtagadja önmagát. Az egyedüli, amit tehetett – és vélhetően ezt évek hosszú belső fejlődése alapozta meg -, hogy elfogadta a helyzetet, elfogadta fájdalmát, és egyelőre csak szemlélte azt, nem akarta megváltoztatni. Képes volt a szomorúságát megtartani és az ebből eredő belső feszültségét nem a férjén vezette le, mint azt sok év alatt olyan jól begyakorolták, hanem megtartotta önmagában. Ez a fajta új

tudatossága nagyon enyhe zavart okozott benne – elnémult és hosszan nézte férje arcát, szemében könnyek jelentek meg.

Feltételezem, hogy mivel képes volt szembenézni szomorúságával, ezért ezzel egyúttal alacsony önértékelését is képes volt átélni, és ezzel megkezdte annak belső elfogadását. Az elfogadás pedig már automatikusan hozza magával az alacsony önértékelésen való túllépést. Még egyszer: az, hogy a feleség ekkorát lépett volna tudatosan belső fejlődésében, csak feltételezés, mert ilyen irányú konkrét visszajelzést akkor nem adott.

Mindez néhány másodperc alatt játszódott le, talán félig öntudatlanul - az érzések megérkeztek és a feleség nem nyomta el és nem tagadta le őket. A férj némán, együtt érzően hallgatva tanúja volt a párjában zajló folyamatoknak és viselkedésével mindennél erősebben támogatást is nyújtott. A férjet a feleség elismerésétől való függés egyben a saját – részben korábban is ismert - önbizalomhiányára ébresztette rá, illetve arra, hogy az ő önértékelési problémái milyen kiszolgáltatottá teszik a két nő közötti egyensúlyozásban. Összességében részben a találkozón, részben – a következő ülésen elhangzottak alapján - a találkozó utáni napokra tudatosodott bennük, hogy személyes és ebből fakadóan a másikban való bizalomhiányuk volt az a tényező, amely lehetővé tette azt, hogy az anya/anyós érzelmileg folyamatosan manipulálja őket.

Második eset – harmadik ülés

A harmadik alkalom célja a szeparációs szakasz lezárása volt.

A családi szobában elsőként az előző alkalommal előkerülő, de akkor nem kibontott egymás közti vitáiknak a dinamikájáról beszélgetve dolgoztunk a pár kapcsolatán. A vita ciklusának részeit már ismerték: a férj békés, a feleség felhúzza magát, a feleség fél óra alatt kidühöngi magát és felhúzza a férjet, majd a feleség kilép a helyzetből és látszólag elfelejti az egészet, míg a férj ott marad tompa dühöt érezve órákig. A férjet napokig bántja a dolog, majd a feleség odabújik hozzá, hogy kiengesztelje és megnyugtassa mind a férjet, mind saját magát. Szobrot is állítottunk ezekről a fázisokról és kipróbálhatták magukat a másik szerepében.

Az előző alkalom vállalkozási szobájában történtek miatt a feleség eleve úgy érezte, hogy a férj őt vádolja agresszióval (mert nem képes neki bizalmat adni az anyjával való kapcsolatában); a vitaciklusok átélésekor megint úgy látta, hogy a gyakorlatok az ő agresszióját húzzák alá: „Nem érzem jól magam, mintha állandóan én bántanám szegény férjemet!”. A férj némán bólintott, neki tetszett ez az értelmezés. Az asszony részben a férjnek, részben nekem támadt ezzel, a férj bólintása és pillantása, amit rám vetett arra utalt, hogy az asszony agresszori minősítésének elfogadásában azonnal koalíciót is kívánt velem kötni a feleség ellenében.

Azonnal nyílttá tettem a koalíciókötési szándékot és beszéltünk az agresszió nyílt, direkt, illetve passzív minőségéről, és arról, hogy ezek az interakcióban kiegészítik egymást. A szobrokon keresztül tudatosodott bennük, hogy mennyire kiegészítik ebben egymást, bár úgy tűnt, döntést még nem hoztak a vitaciklus mögötti személyes sérüléseik elfogadásáról. Azt is kimondták és felismerték, hogy a családi szobában lemodellezett vita csak három évvel ezelőttig, a feleség cégbe való belépéséig volt jellemző otthon. Azóta ugyanezen vitaciklust szinte csak a munkahelyen, munkával kapcsolatosan játsszák le – mintha a feleség munkahelyi csatlakozásának ez lett volna az egyik értelme.

A családi szobában a szerepációs szakasz zárásaként a család vállalkozás iránti elköteleződését térképeztük fel. A szülőkkel, a szülőképpel való munka egyik lépéseként a résztvevők saját gyerekkori kedvenc játékukat mutatták be és arról beszéltek, hogy most mit üzenne nekik az adott játék. A férj által bemutatott játék egy maci volt, amit még közvetlenül a születése után kapott. „Mindig velem volt. Különösen nagy szükségem volt rá, amikor apu elment tőlünk.” – mondta. Ezek után nagyon mélyen megérintődött, szemeiből kicsordult a könny, percekig nem tudott megszólalni. A feleség együttérzően átölelte, és jelezte, hogy „ilyet eddig még ő sem látott”. Az ülés egy későbbi szakaszában megajánlottam a férjnek, hogy üresszék technikával megidézhethé az édesapját, de jelezte, hogy erre most nincs szüksége. Amikor arról kérdeztem, hogy mi történik, mi történt benne, azt mondta, hogy magában ezt a kérdést már lezárta, nem szükséges erről beszélnie.

Kérdésekre mindketten elmondták, hogy a szüleik mindenben a legmesszebbmenőkig támogatják őket, így a vállalkozás továbbvitelében is. Az előzmények okán számomra kérdéses volt a lelkükben élő szülők teljes és feltétel nélküli támogatása, de érzékelhető volt, hogy amennyire számukra ez probléma volt az anyával/anyóssal való viszonyukban, azt az előző és az aktuális ülésen feloldották, és döntöttek arról, hogy most nem foglalkoznak ezzel a kérdéssel, hanem továbblépnek.

Szobrot raktak ki a vállalkozás és a szűk család (férj-feleség-gyerek) kapcsolatáról, külön-külön és a szoborban mindketten kinyilvánították, hogy mind egyénileg, mind családként szeretnék a vállalkozást és elfogadják a vállalkozás tulajdonlásával járó felelősséget. Mindketten arról számoltak be, és ezt segítői nézőpontból is hasonlóan éreztem, hogy könnyű volt ezeket a mondatokat kimondani, szívékből beszéltek, valamint jó volt érezni a szoborban egymás támogatását a vállalkozás létét, fenntartását illetően.

A vállalkozói szobában az első alkalommal született szobrokat raktuk ki újra, és különböző kérdésekkel abban próbáltam segíteni számukra, hogy egyszerre legyen jelen bennük tudatosan, mindenféle ítékezés, vagy választás nélkül a vállalkozásbeli szerepük

(tulajdonos-ügyvezető, informális tulajdonos-menedzser) és ezen szerepeiken keresztül munkahelyi kapcsolatuk, párkapcsolatuk, valamint szüleikhez, elsősorban az anyához/anyóshoz, mint családtaghoz való viszonyuk. Ez a zárógyakorlat már a következő, integrációs szakasz felé mutatott.

Második eset – negyedik ülés

A következő, negyedik ülésen csatlakozott a folyamathoz egy további segítő, így négyen voltunk jelen. A segítő technikai, szervezési okok miatt jelenhetett meg csak az integrációs szakasztól kezdve. Csatlakozását még a „nulladik” ülésen, a legelső találkozásnál vettem fel a klienseknek, akik erre és ennek menetrendjére rábólintottak. Eltérően a családterápiás konzultációs folyamat leírásától, nem sikerült harmadik szobát találni, ugyanúgy a korábbi két szoba állt csak rendelkezésre. Előzetesen átgondolva a dolgot, az integrációs szakaszt végül a korábbi „családi szobában” tartottuk. Az ülés kezdetekor ugyanakkor hangsúlyoztuk, hogy a szétválasztásnak már vége, ennek a szoba, ennek a térnek már nincs köze korábbi „családi szobához”, itt most a közös metszete működik. Míg korábban a családi szobát mindig berendeztük az első alkalommal elhelyezett szobornak, térelrendezésnek megfelelően, addig ezúttal a kezdésre mindent visszatettünk a helyére, a székeket a fal mellé állítottuk, ezzel is demonstrálva a változást.

Az integrációs szakaszt rituáléval szeretnénk volna nyitni, amely során a kliensek hivatalosan is kinyilvánítják a világnak a család vállalkozással kapcsolatos alapvető szándékait. A megajánlott gyakorlat elől azonban elhajoltak a kliensek. Ennek több oka lehet. Egyrészt lehetséges, hogy idegenkedtek a „rituálé” szótól. Másrészt az előbbi ponttal összefüggően lehet, hogy nem sikerült egyértelműen elmondanom, hogy miről is szól a gyakorlat és az miért hasznos számukra. Harmadrészt a rituálét, az ünnepséget egyből a beszédmondással és a mások előtti szerepléssel kötötték össze, amitől szintén idegenkedtek. Negyedrészt – és a kliensek erre utaltak visszajelzésükben – tartalmilag tulajdonképpen csak megismételték volna magukat, hiszen az előző alkalommal már elhangzottak hasonló tartalmú mondatok a szájukból.

Előkészítendő a termék-szervezet-család-egyéni életút szoborállítást, elsőként az életciklusokkal kezdtünk dolgozni. A férj és a feleség fejéből és lelkéből némileg eltérő képek bukkantak elő: a feleség szerint a szervezet életciklusát tekintve a növekedésorientált szakaszban tart, a termék növekvő szakaszban, a családi közeledik a gyerekek kamaszkorba kerüléséhez. 38 éves kora ellenére lélekben úgy érzi magát, mint aki most végzett a főiskolán, tart nála az útkeresés, és úgy érzi, hogy ez a fajta útkeresés a cégre is jellemző. A férj szerint a szervezet a stabilizálódó szakaszban tartózkodik, a termékpiac a növekedő szakaszban, a

családi a gyermekek kamaszkorba kerülésében. Lélekben ő fiatal házaspár, aki a harmincas éveinek elején jár, már megszületett a gyerek, aki még elég kicsi, és ez a kisgyerek maga a cég. Mindketten jelezték, hogy teljesen szinkronban érzik magukat a cég szervezetének és a termék életciklusával. Fontos jelezni, hogy az egyéni életciklusbeli kérdést számukra nem tettük fel, azt hogy „lélekben” most hol tartanak, maguktól kezdték el kifejtetni. Az volt érezhető, hogy ezzel is már a nagy szoborállításra hangolódnak rá.

A terméket emberként elképzelve három pozitív, illetve három negatív tulajdonságot kellett megnevezniük: szerintük a termékük (a gyártó részleg terméke) vidám, szép, szerethető, ugyanakkor rövid életű, hektikus/megbízhatatlan és nehéz eset. A szervezetre elvégezve ugyanezt az eredmény: a szervezet optimista („növekedési hozzáállás”), kitartó és megbízható („Gyors és pontos”), emellett szétszóró, kapkodó és meggondolatlan („Bár egyre kevésbé az”)

Ezután az instrukciók szerint a termék, a szervezet, a család és saját magukból álló élő szobrot kellett volna kirakniuk. A kezdeti bizonytalanságuk után megajánlottam, hogy kezdenének a termék és a szervezet kirakásával, a szobrot később ahhoz képest tovább bővíthetik. Szintén javaslatomra a másik segítőt beállították ebbe az első rész-szoborba. A segítőt a termék, a szervezetet egy szék jelképezte. A terméket ráültették erre a székre, ezzel elkészültek. Nem tudtak konszenzusra jutni abban, hogy hova állítsák a családot a szoborba, ezért mindkettőjük verzióját kiraktuk – tehát innentől kezdve külön raktak ki szobrot ugyanarról a helyzetről. A férj a családot jelképező széket közvetlenül a szervezet széke mögé rakta, a két szék egy irányba nézett. Szerinte ez mutatja, hogy a család a vállalkozás mögött áll, támogatja azt. A feleségnek ez nem tetszett, mert szerinte így a családot „eldugják”, és nem is képes támogatást nyújtani. Ő ehelyett a család székét a vállalkozásával szembe helyezte el, mert „így mindketten egymás felé fordulnak, így támogatják egymást igazán”. A férj szerint ugyanakkor így a cég és a család szembekerült egymással, a székek egymással szembe helyezte el a felesége.

Következő lépésben a két külön szoborban a maguk helyét kellett megtalálniuk. A feleség odaállt a két szembehelyezett szék közé az egyik oldalról, és egyik, illetve másik kezével megfogta a cég szervezetének, illetve a családnak a székét. Hangsúlyozta, hogy „közelebb áll a családhoz”. A férj is ehhez hasonló módon állt be a szoborba, mint ő, csak a másik oldalra. A férj szobra esetében a férj fogta magát és leült a családi székre. A feleség végül a szervezetet és a családot jelképező szék alkotta sorba állt be, azok mögé, két kezével a férje vállait fogva. Sokáig habozott, hogy hova álljon, mert mint a férjének mondta: „Nem hagytál nekem ott helyet. Nekem ott nincs helyem.” Ahogy a férje vállaira helyezte a kezét, hozzátette: „Ráteszem a kezeimet, mert a feleség mindig támogatja a férjét”. Jelezte, hogy itt nagyon nem érzi jól magát: „Nem találom a helyemet, nincs meg a helyem az egészben.” Kértem, hogy

cseréljenek helyet férjével, amint leült a székre, elsírta magát. Miután megnyugodott, kértem, hogy beszéljen arról, mi zajlik most benne. Jelezte, hogy „minden rendben”, és „nem tudom, hogy mi volt ez, egyszerűen csak szomorú voltam. De már vége.” Felajánlottam neki, hogy ha gondolja, a most történetekkel külön folyamat keretében foglalkozhatunk. Elmondtam neki azt is, hogy az érzelmek intenzitása azt mutatja, hogy érdemes lenne arra ránézni, hogy mi áll mögöttük. A terméket megszemélyesítő segítő kérdésre elmondta, hogy a férj szobrában eleve bizonytalanabban érezte magát, mint a másik szoborban, mert a széken ülve mind a család, mind a pár kikerült a látóköréből, nem látta őket. Amikor a feleség is csatlakozott a szoborhoz, a bizonytalansága fokozódott.

Beszéltünk még arról, hogy ezekben a szobrokban hol jelenhet meg a tulajdonosi szerkezet, és éreznek-e benne valami változást, illetve hogyan alakítanák át a szobrokat.

Második eset – ötödik ülés

Az ötödik találkozón elsőként megpróbáltuk azonosítani a legfontosabb családi értékeket és azok megjelenését a cégben. A konzultációs folyamat leírásában szereplő rávezető mondatokkal úgy tűnt, teljeskörűen sikerült azonosítani a legfontosabb értékek körét. Különválasztottuk egymástól minden egyes érték esetén az adott érték családi, illetve vállalati érvényesülését.

Ezután az előző alkalommal kezdeteket folytatva megkértem őket, hogy most alakítsák át az előző alkalommal a párjuk által kirakott szobrot úgy, hogy az számukra megfelelő legyen, azt jó szívvel el tudják fogadni – erre mindketten félig öntudatlanul a saját eredeti szobrukat rakták ki a másikéból. Azt az értelmezést ajánlottam, amely szerint a család a szervezet mögé, vagy elé állításával tulajdonképpen ugyanarról beszélnek, ugyanazt akarják. Csak a család támogatása eltérő hangsúllyal és irányokkal érvényesül az egyik, illetve a másik szoborban. Úgy tűnik, mintha a férjnek a cég szinte a családja lenne, összeolvadtabb a kettő, míg a feleség szobrában a család jobban elkülönül, ott két egyenrangú fél néz támogatólag szembe egymással. Ez a kétféle percepció a céges szerepeikből következhet. Ezt az értelmezést elfogadták.

Megkértem őket, hogy most fussunk neki újra, és próbáljanak meg egy közös szobrot alkotni. Sokáig, nagyon sokáig nem jutottak dűlőre – nem tartott az egész folyamat alatt egy szobor kirakása sem még ennyi ideig: a korábbi kérdéses ponton, a család elhelyezésén gondolkoztak sokáig. Jó volt látni, hogy egyik sem akarta feladni az álláspontját és az érzéseit, sem ráerőltetni a másikra a saját megoldását. Működés közben láthattuk a kapcsolatukat egy céges és egy családi elemeket egyaránt tartalmazó probléma kapcsán, és ez a működés étellel telinek, egészségesnek tetszett. A közös megoldásuk végül az lett, hogy a családot ők ketten

együtt jelképezték, leültek egy-egy székre. A székeket a szervezet mögé tették, de oldalirányba úgy, hogy a két szék részben egymás felé nézett. Mindketten leültek a székekre, egyik kezüket a vállalkozásra tették, másik kezükkel összekulcsolódtak, és azt mondták, hogy ezen a kezükön ül most a kisfiúk. Mind a terméket megszemélyesítő segítő, mind a pár tagjai arról számoltak be, hogy ebben a szoborban nagyon jól érzik magukat.

Bár a párnak már a legelső találkozáskor, a szerződéskötéskor bemutattam a konzultációs folyamatot és annak egyik lehetséges formális kimenetét, a családi tanács megalakítását, és akkor ezt jóváhagyták, a folyamat végéig kérdéses volt, hogy ehhez a lehetőséghez az utolsó ülésen hogyan viszonyulnak, mennyiben tartják azt majd hasznosnak. Az ötödik, utolsó előtti ülésen magától is felmerült a tanács, mint a közös metszet működésének keretet adó testület megalakítása, mert a hatodik ülést előkészítendő, újra elmondtuk ezt a lehetőséget. Tettük ezt azért is, mert úgy láttuk, hogy ez vállalkozási céljaik (anyáról való leválás) elérésében hasznukra válik, és úgy éreztük, hogy a szűk családi és egyéni fejlődésük szempontjából is hasznos lesz számukra. A családi tanács megalakítására akkor már az előzmények ismeretében, a konzultációs folyamat során nyert tapasztalataik tükrében már tudatosan mondtak igent.

Második eset – hatodik ülés

A hatodik ülésen egyenként végigbeszéltük, hogy miként érvényesülnek a pár által azonosított értékek a család és a vállalkozás közös metszetének kompetenciájába tartozó pontok, gyakorlati kérdések esetében. A beszélgetés egész keretét a családi tanács megalakításának előkészítése adta. Mindenhol beszéltünk a probléma megoldásának családi és céges oldaláról, mindig összekötve azokat az addigi hat ülésen történetekkel. Az elhangzottak alapján megkértük őket, hogy írják meg a közös családi és vállalkozási küldetési nyilatkozatukat. Erre az időre magukra hagytuk őket. A feladatot úgy teljesítették, hogy az általuk korábban azonosított értékekből készítettek egy laza felsorolást. Ennek erejét nemcsak az adta, hogy maguk készítették el, hanem az, hogy a felsorolás külön kitért az érték hogyan érvényesül a családban, és hogyan jelenik meg a cégben: a kliensek önmagukban is képesek voltak a két szempont harmonikus integrációjára, el nem feledve mindkét szempontrendszer különbözőségét.

Az ülés elejétől fogva érződött a pár jó hangulata és kapcsolatuk ereje: vissza-vissza utaltak a folyamaton történetekre, a fájdalmakra, és a közösen megtalált megoldásokra. Ezt ellenpontosította ugyanakkor, hogy a konkrét céges kérdéseknél még mindig az anya céges viselkedésével kapcsolatos negatív érzéseiket emlegették. Elmondták, amit a legelső alkalom

óta még nem tettek, hogy hiányzik számukra az, hogy az anya megdicsérje, elismerje a munkájukat. Beszéltek arról, hogy rosszul esik nekik: a családban, a rokonok között és a baráti társaságaiban az anya azt a képet próbálja fenntartani, hogy a cég egyedül neki köszönheti sikerességét. Mindketten keserűen említették, hogy a céges karácsonyi ünnepségkor az anya szervezi és bonyolítja az ajándékozást, illetve a céges jutalmak kiosztását, és eddig minden évben úgy alakult, hogy csak az alkalmazottak kaptak jutalmat, ők még soha, az anya szavaival: „nektek már nem jutott pénz”. Hozzá tették, hogy ez eddig volt, ez volt a múlt, a tulajdonos már teljes egészében a férj.

Ezek a megnyilvánulások tartalmilag látszólag arról szólnak, hogy a formális folyamat végén éppen az általuk megjelölt egyik legfontosabb célt nem sikerült elérniük, és ez a gondolat mind bennem, mind – mint az utólagos ülésmegbeszélésen kiderült - a másik segítőben is megjelent. Ugyanakkor inkább azt éreztem, hogy a pár tagjai most, a folyamaton elért belső és kapcsolati érésükkel képesek szembenézni ezekkel a fájdalmaikkal: a negatív érzések elől elhajolva nem hárítanak, nem egymást hibáztatják, elfogadják fájdalmukat és megoldásokat dolgoznak ki, hogy olyan helyzetbe kerüljenek, ami számukra megfelelő. Ez a megoldás arról szól, hogy egymásra támaszkodva, egymást kiegészítve túllépnek a vállalkozás alapítójának, korábbi tulajdonosának azon vállalati örökségén, amely rossz a cégnek és akadályozza a munkájukat. Azt lehetett látni, hogy képesek leválasztani egymásról a vállalkozásból visszahúzódó tulajdonos képét, aki ezt teszi velük, és külön kezelni az anyától/anyóstól, aki egyébként az egyik legközelebbi rokonuk. Erre utalt az is, hogy amikor feltettük a kérdést, hogy ki legyen a tagja a családi tanácsnak, akik a közös metszet kérdéseiben képviselik mindkét rendszer érdekeit, akkor elsőként csak kettőjüket említették. A férj aztán némi gondolkodás után megemlítette: lehetséges, hogy az édesanyját is be kellene ide venni, ezzel a felesége nem értett egyet. Ezután a férj egymás után több, tartalmilag ellentétes mondatot is mondott: egyszer azt, hogy csak ők ketten vannak benne a tanácsban, majd azt, hogy arról is gondolkozni érdemes, hogy a feleség szüleit is bevonják ebbe. A viselkedése részben arra utalt, hogy nem volt számára egyértelmű, mi is lenne a családi tanács funkciója, és így definíciója. Másrészt arra is, hogy a célként megjelölt anyával szembeni határhúzás folyamata még nem zárult le.

Két alkalommal korábban említették, hogy ők az elért eredményeiket magukban szokták megünnepelni, egy pohár pezsgő kíséretében. Ezért erre az alkalomra zárásképpen egy ilyen jellegű gyakorlatot ajánlottunk meg a számukra, hogy elősegítsük az új családi tanács internalizálásának és az egész folyamat belső integrációját: beiktatási rituáléként pezsgőt bontottunk és koccintottunk a családi tanács megalakulására, a bátorságuk és az eddig végzett munkájuk tiszteletére.

Második eset – utánkövető találkozó

Az utánkövető alkalomra 2014. júliusában, a záróülést követő bő egy hónappal került sor. Elsőként átbeszéltük azt, hogy az utolsó alkalom óta mi történt velük. Itt nagyon pozitív változásokról számoltak be: egyrészt személyesen sokkal nyugodtabban dolgoznak, a munkahelyen sem feszültek, és az sem teszi őket feszültté, ha esetleg a munkát még otthon is tovább kell egy picit folytatni. Másrészt már két-három éve készítenek olyan listákat, amelyek a vállalkozás működésének szempontjából fontosabb, közép- és hosszú távú feladatokat tartalmazza; mindegyik feladatot azonnal el lehetett volna kezdeni, mégsem léptek évek óta előre bennük (amit konkrétan kiemeltek: folyamatszervezés, ügyviteli rendszer bevezetése, új termék fejlesztése). Elmondásuk szerint az utóbbi hetekben valamennyi feladat megvalósítását elkezdték: „Szinte többet végeztünk ezekből néhány hét alatt, mint az utóbbi két-három évben”. Ami az otthoniakat illeti, eddig sem voltak nagy gondjaik, inkább azt érzik, hogy a vállalkozásban megélt kapcsolatuk lett jelentősen tehermentesebb. Ezeket a változásokat személyesen ők a családterápiás konzultációs folyamat eredményének tekintették, annak élték meg.

Ismét kitöltötték a módosított OCST-IV. kérdőívet, és – bár történtek változások a március legvégén felvettekhez képest – ennek eredménye is azt mutatja, hogy a közös metszet alapvetően funkcionálisan, a résztvevők egyéni céljaival, és mind munkahelyi, mind személyes házastársi kapcsolatuk alakulásával összhangban működik (egyéni eredmények (ha egymástól eltérő, akkor elsőként a feleség, utána a férj eredményei következnek): (1. Kiegyenlített kohéziós szint – nagyon kapcsolódott 2. Kiegyenlített rugalmassági szint – erősen rugalmas 3. Eltávolodási szint – nagyon alacsony 4. Összeolvadtsági szint – alacsony/nagyon alacsony 5. Merevségi szint –közepes/alacsony 6. Interakciók kaotikusságának szintje – nagyon alacsony 7. Közös metszetbeli kommunikáció szintje – közepes/nagyon magas 8. Közös metszetbeli elégedettségi szint – magas/nagyon magas). A feleség „közepes” merevségi szintje az utánkövető alkalom interjúja alapján vélhetően egy nagy belső, személyes átalakulás közeledtét jelzi, legalábbis ez volt a személyes benyomásom. Olyan megjegyzései voltak a gyerekvállalással kapcsolatban („Folyamatosan akarnak [a férje és az egyszem fia] új gyereket, de én nem akarok. Nekem ez így jó. Lehet, hogy önző vagyok, de ez így nekem jó és pont.”), illetve édesanyjával kapcsolatban („Az anyámmal való kapcsolatomban mindig is érzek egy törést, világeletemben éreztem.” „Engem anyám gyerekkoromban fakanállal megvert, kétszer-háromszor is megtörtént, ezért megfogadtam, hogy bármi történjen is, a fiamhoz soha egy ujjal sem nyúlok.” ”Szégyent éreztem. Nem bántottak, de elmondták, hogy mit kellett volna

csinálnom. Nem tudom, hogy pontosan mit mondtak. A gyerekszobám tapétájának mintájára most nagyon emlékszem, igazából csak arra emlékszem tisztán, másra nem. Meg hogy szégyent éreztem.”), amelyek olyan kontextusban, olyan hangsúllyal kerültek elő, amelyek számomra arra utaltak, hogy mély belső változás zajlik benne.

Mindketten kiemelkedően hasznosnak mondták az egész folyamatot. Kérdéseimre elmondták, hogy maguktól nem jutottak volna el idáig, bár ebben megosztott volt a véleményük. A férj szerint csak sokkal lassabban jöttek volna fel ezek a kérdések, megoldást is csak utána, még lassabban találtak volna a problémáikra. A feleség szerint viszont voltak problémák, amelyek fel sem jöttek volna kettőjük közt, nem is beszéltek volna róla. Miután a feleség így fogalmazott, utána ezzel már a férj is egyet értett. A feleség kiemelte, hogy „nagyon jó volt, hogy szétszedtük a családot és a vállalkozást.” Hiányolta ugyanakkor, hogy „nem mondtad meg a tutit”, vagyis – ez már a saját értelmezésem - nem mondtam meg, hogy hol „rosszak” és mit kellene tegyenek, hogy azt kijavítsák. Ez, mármint a konkrét tanácsadás csábítása, hogy „megmondjam a tutit” és ezzel egy hamis hierarchiát definiálva automatikusan én kerüljek felülre, egy állandó segítői csapda, ennek háttéréről már korábban írtam. Fontos megjegyzés volt, hogy a feleség „picit fölöslegesnek” találta a családi tanács létrehozásának rituáléját az utolsó alkalmon, mert ez szerinte náluk, az ő és férje viszonyában már korábban is működött.

Az ezt követő személyes interjúkon a TÁRKI „A piacgazdaság normatív keretei” tanulmány kérdőívének fő értékdimenzióihoz (önkompetencia, esélyegyenlőség, személyes bizalom, intézményi bizalom, korrupció, egyén-közösség (állam) viszony) tartozó kérdések közül egyet tettem fel, majd annak mentén próbáltam feltárni, hogy az egyén belső világában (belső jéghegy metafora) ez milyen családi szabályhoz és milyen mély személyes vágyához kapcsolódik. Érdekes, hogy általában az önkompetenciát illetően (ez volt a kezdő kérdés) nagyon magas értéket adtak maguknak, és ez a többi kérdés nyomán kettévált egy belső, családi-ismerősi világban jól működő, érvényesülő, ugyanakkor egy magasabb, közösségi szinten viszont nem érvényesülő önkompetenciára. Eltérő kontúrokkal és határokkal, de mindketten úgy írták le a világot, mint amelyben létezik a családi-rokoni kör, itt minden rendben van, megbízhatnak egymásban, ez biztonságot és védelmet ad. Létezik ugyanakkor egy külvilág (a férjnél ez egy rideg hely, ahol harcolni kell az igazunkért; a feleségnél ez egy enyhén steril hely, ahol muszáj betartani a szabályokat, különben felborul az emberek és az egész világ biztonsága). Egyértelműen azonosítható volt, önmaguk is felismerték, ahogy a külvilággal kapcsolatos véleményük mögött a véleményük pszichés megélése a családi tapasztalataikhoz kötődik. Az eredmények összefoglalását az alábbi két táblázat tartalmazza.

7. táblázat. A férj válaszai és a mögöttük álló belső élménye

| Dimenzió | Kérdés | Válasz | Belső élmény |
|-----------------|--|---------------|--|
| önkompetencia | <p>„Amit elhatároztam, azt véghez is viszem”</p> <p>(Teljesen igaz – inkább igaz – inkább nem igaz – egyáltalán nem igaz)</p> | teljesen igaz | <p>- érzés: melegséget és büszkeséget érez;</p> <p>- percepció és elvárások:</p> <p>kiegyenlíti az apai („egyensúly kell a kapcsolatokban”) és az anyai („a családi vállalkozás sikere a legfontosabb, a kapcsolatoknál is fontosabb”) mintát;</p> <p>- A kiegyenlítés már a férjben szülei válása nyomán elsőként megjelenő (nem korábbi generációktól tanult) szabály</p> <p>- mély vágy: szeretve lenni („Másokkal együtt lenni, szeretetet kapni”)</p> |
| esélyegyenlőség | <p>„Az ember csak saját előrejutásával törődjön” (Teljesen elfogadható – elfogadható – inkább elfogadható – inkább elfogadhatatlan –)</p> | elfogadható | <p>- érzés: párhuzamosan jó érzés, a siker íze, a nyertesség ízét érzi, ezzel párhuzamosan önzőnek is érzi magát, és szomorú</p> |

| | | | |
|-------------------|--|---------------------------------------|---|
| | elfogadhatatlan – teljesen elfogadhatatlan) | | <p>- percepció: háború zajlik, ha én nem taposom el, akkor engem tapos el a másik; anya engem nem szeret, mindig a testvéremet részesítette előnyben; elhagyott, megsértett és nem szeretett kisfiú</p> <p>- elvárás/családi szabály: felül kell kerekedjél (a testvéredet), akkor szeretni fog anya; „egy gyereket fel is kell ám nevelni (apa „beszólása” az unoka születésekor)</p> <p>- mély vágy: szeretet adni és kapni</p> |
| személyes bizalom | <p>„Mekkora részét tartja megbízhatónak a szomszédságban, a környékén élő embereknek?”</p> <p>„És mekkora részét tartja megbízhatónak további ismerőseinek?”</p> <p>„És mekkora részét tartja megbízhatónak a munkahelyén</p> | Mindhárom kérdésre: jelentős részüket | <p>- Semleges, inkább pozitív érzés a személyes bizalomról beszélni.</p> <p>- Nem sikerült belső élménnyel és így családi szabállyal összekapcsolni</p> |

| | | | |
|--------------------|--|--|--|
| | <p>dolgozóknak?” (jelentős részüket – többségüket – kisebb részüket – alig néhányat)</p> | | |
| intézményi bizalom | <p>Mennyire lehet megbízni a politikusokban? (1-től 10-ig = egyáltalán nem – teljesen)</p> <p>Mennyire lehet megbízni a kormányban?</p> <p>Mennyire lehet megbízni a ellenzékben?</p> | <p>Mindhárom kérdésre: egyáltalán nem</p> | <p>- érzés: mély düh</p> <p>- percepció: kiszolgáltatottság, tehetetlenség;</p> <p>- elvárások/családi szabály: „Nincs igazság!” (1. családtól elvettek mindent az 1950-es években 2. anya saját válását belevetítette ebbe a szabályba)</p> <p>- mély vágy: személyes biztonság iránti vágy</p> |
| korruptió | <p>Milyen mértékben tartja elfogadhatónak, ha valaki valótlan adatokat közöl az általa képviselt cégről, hogy állami támogatáshoz jusson?</p> <p>Milyen mértékben tartja elfogadhatónak, ha valaki valótlan adatokat közöl jövedelmi helyzetéről, azért, hogy segítyt, vagy állami támogatást kapjon az önkormányzattól?</p> | <p>Az első és a harmadik kérdésre a válasz: elfogadható.</p> <p>A második kérdésre a válasz: teljesen elfogadhatatlan.</p> | <p>Az első és a harmadik kérdésnél egy az egyben az esélyegyenlőség dimenziójánál tapasztalt belső élmény aktiválódik (szeretetvágy, és „Felül kell kerekedjek a másikon” családi szabálya)</p> <p>A második kérdésnél az intézményi bizalom</p> |

| | | | |
|--------------------------------|--|----------------------------|---|
| | <i>Milyen mértékben tartja elfogadhatónak, ha valaki eltítkolja jövedelme egy részét az adóhivatal elől?</i> | | dimenziójánál tapasztalt belső élmény aktiválódik (Biztonság iránti vágy, düh, tehetetlenség, kiszolgáltatottság, „Nincs igazság” családi szabálya) |
| egyén-közösség (állam) viszony | <i>„Ha a kormánynak mérlegelnie kellene, hogy az adókat csökkentse, még akkor is, ha ennek következtében kevesebb pénz jut jóléti kiadásokra (vagyis egészségügyre, idősek és családok támogatására, oktatásügyre) vagy inkább a jóléti kiadásokat növelje – akkor is, ha mindehhez az adók növelésére van szükség – akkor ön szerint hogyan kellene az államnak állást foglalnia?”</i> (Csökkentenie kellene az adókat, még azon az áron is, ha ezáltal kevesebb jut | Adókat kellene csökkenteni | A kérdésnél az intézményi bizalom dimenziójánál tapasztalt belső élmény aktiválódik (Biztonság iránti vágy, düh, tehetetlenség, kiszolgáltatottság, „Nincs igazság” családi szabálya) |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | jóléti kiadásokra VS. Növelnie kellene a jóléti kiadásokat még akkor is, ha mindehhez adóemelésre van szükség) | | |
|--|---|--|--|

8. táblázat. A feleség válaszai és a mögöttük álló belső élménye

| Dimenzió | Kérdés | Válasz | Belső élmény |
|-------------------|--|--|--|
| önkompetencia | „Amit elhatároztam, azt véghez is viszem” (Teljesen igaz – inkább igaz – inkább nem igaz – egyáltalán nem igaz) | teljesen igaz | - érzés: jó érzés; - percepció: akaratos és önző vagyok - elvárások/családi szabályok: „Mérlegelés nélkül ki kell mond, amit akarsz, és közben bélyegezd meg magad emiatt.” - mély vágy: biztonságvágy |
| esélyegyenlőség | „Az ember csak saját előrejutásával törődjön” (Teljesen elfogadható – elfogadható – inkább elfogadható – inkább elfogadhatatlan – elfogadhatatlan – teljesen elfogadhatatlan) | elfogadható | - „Semleges, inkább pozitív érzés, mert én a helyemen vagyok.” - Nem sikerült belső élménnyel és így családi szabállyal összekapcsolni |
| személyes bizalom | „Mekkora részét tartja megbízhatónak a szomszédságban, a környékén élő embereknek?” | Az első kérdésre a válasz: alig néhányat. A második és harmadik kérdésre a | - Nem sikerült belső élménnyel és így családi szabállyal összekapcsolni |

| | | | |
|--------------------|---|---|--|
| | <p>„És mekkora részét tartja megbízhatónak további ismerőseinek?”</p> <p>„És mekkora részét tartja megbízhatónak a munkahelyén dolgozóknak?”</p> <p>(jelentős részüket – többségüket – kisebb részüket – alig néhányat)</p> | válasz: jelentős részüket. | |
| intézményi bizalom | <p>Mennyire lehet megbízni a politikusokban? (1-től 10-ig = egyáltalán nem – teljesen)</p> <p>Mennyire lehet megbízni a kormányban?</p> <p>Mennyire lehet megbízni a ellenzékben?</p> | Mindhárom kérdésre: egyáltalán nem | Mindhárom kérdésnél egy az egyben a korrupció dimenziójánál tapasztalt belső élmény aktiválódik (szégyen, düh, „A kereteket be kell tartani, különben szégyellje magát mindenki” családi szabálya, biztonság-, elfogadottság- és szeretetvágy) |
| korrupció | <p>Milyen mértékben tartja elfogadhatónak, ha valaki valótlan adatokat közöl az általa képviselt cégről, hogy állami támogatáshoz jusson?</p> <p>Milyen mértékben tartja elfogadhatónak, ha</p> | Mindhárom kérdésre: teljesen elfogadhatatlan. | <p>- érzés: erős düh, szégyen</p> <p>- percepció: felborítja valaki a biztonságos rendet</p> <p>- elvárások/családi szabály: „A kereteket be kell tartani! Légy becsületes!”</p> |

| | | | |
|---------------------------------------|--|-----------------------------------|---|
| | <p><i>valaki valótlan adatokat közöl jövedelmi helyzetéről, azért, hogy segítyt, vagy állami támogatást kapjon az önkormányzattól? Milyen mértékben tartja elfogadhatónak, ha valaki eltitkolja jövedelme egy részét az adóhivatal elől?</i></p> | | <p>„Ha felborítod a szabályokat, akkor mélyen szégyelld magad!”</p> <p>- mély vágy: biztonság iránti vágy, elfogadottság és szeretet iránti vágy</p> |
| <p>egyén-közösség (állam) viszony</p> | <p><i>„Ha a kormánynak mérlegelnie kellene, hogy az adókat csökkentse, még akkor is, ha ennek következtében kevesebb pénz jut jóléti kiadásokra (vagyis egészségügyre, idősek és családok támogatására, oktatásügyre) vagy inkább a jóléti kiadásokat növelje – akkor is, ha mindehhez az adók növelésére van szükség – akkor ön szerint hogyan kellene az államnak állást foglalnia?”</i></p> | <p>Adókat kellene csökkenteni</p> | <p>kérdésnél egy az egyben a korrupció dimenziójánál tapasztalt belső élmény aktiválódik (szégyen, düh, „A kereteket be kell tartani, különben szégyellje magát mindenki” családi szabálya, biztonság-, elfogadottság- és szeretetvágy)</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | (Csökkentenie kellene az adókat, még azon az áron is, ha ezáltal kevesebb jut jóléti kiadásokra VS. Növelnie kellene a jóléti kiadásokat még akkor is, ha mindehhez adóemelésre van szükség) | | |
|--|--|--|--|

A 4. hipotézis tesztelése a kontroll-csoport egyik résztvevőjével

A 4. hipotézis vizsgálatához tartozó adatgyűjtést, azaz az értékekről és a családi szabályokról szóló egyéni interjút eredetileg csak az eljárás tesztelésbe bevont egyénnel vettem volna fel. Ennek az oka az volt, hogy egy ilyen jellegű interjút csak úgy gondoltam kivitelezhetőnek, ha az interjúalanyok már jól megismertek engem, és kialakult az őszinte válaszokhoz és hiteles eredményhez szükséges bizalom és a védett és terápiás értelemben vett tápláló légkör és kapcsolat.

A kontrollcsoportban azonban részt vett egy család (a 9.2.3. alfejezetben leírt második család), ahol a kisebbik fiú részt vett 2014. tavaszán a fiatal startup vállalkozóknak szóló, Corvinus Egyetemen tartott önismereti tréningemen. Amikor a kutatásban való részvételről beszélgettünk, akkor ő vállalta, hogy részt venne egy ilyen egyéni interjún. Mivel a szükséges személyes kapcsolat az önismereti tréningen kialakult, így a 4. hipotézis tesztelésébe őt is bevontam. Az interjúra 2014. júliusában került sor. Az eredményeket a tesztelésben részt vevő vállalkozó párával együtt kezelve most az alábbiakban rögzítem.

A fiú esetében a párhoz hasonlóan az rajzolódott ki, hogy a „külső” értékdimenziók nagymértékben összekapcsolódnak a belső világ aktuális történéseivel. A fiú belső változása most a szüleitől való elszakadással, az önálló élet kiépítésével kapcsolatos. Nagyon nagy energiákat mozgat meg magában azért, hogy rátaláljon: mivel is szeretne valóban foglalkozni az életben. Ezt tükrözték válaszai is.

9. táblázat.*A kontrollcsoportban részt vevő második család legkisebb fiának válaszai és a mögöttük álló belső élménye*

| Dimenzió | Kérdés | Válasz | Belső élmény |
|----------|--------|--------|--------------|
|----------|--------|--------|--------------|

| | | | |
|---------------|--|-------------|--|
| önkompetencia | <p>„Amit elhatároztam, azt véghez is viszem”</p> <p>(Teljesen igaz – inkább igaz – inkább nem igaz – egyáltalán nem igaz)</p> | inkább igaz | <p>- érzés: kettős érzés, egyrészt jó érzés, hogy így végre fontos lehet mások számára, hála és elégedettség-érzés merül fel benne; másfelől állandóan jelentkezik a félelem, hogy valóban megtalálja-e a helyét a dolgok megvalósítása közepette; hajlamos ilyenkor „letargiába esni”, ez azt jelenti, hogy a félelemre válaszképpen szomorúságot érez;</p> <p>- percepció: „Áldozat vagyok, nem tudok előre lépni, fejlődni és így lemaradok a világról”; „A többiek várják, hogy elmondjam, miben segíthetnek, de én nem mindig tudom elmondani, és enélkül nem tudnak segíteni”;</p> <p>- elvárások/családi szabályok:</p> |
|---------------|--|-------------|--|

| | | | |
|-----------------|---|-----------------|---|
| | | | <p>folyamatosan fejlődnöm kell, önálló feladatokat kell megoldjak, hogy továbblépjek a felnőttlétebe; két szabály ütközik egymással és okoz feszültséget: az apától érkező „Legyenek mindig céljaid, és azokat fokozatosan valósítsd meg.” szabálya ütközik az anyai nagymama „Legyél áldozat!” szabályával; a létrejelvő új, „integrált” szabály: „Mindig vezesd az életedet előre, de maradj ki belőle!” - mély vágy: elfogadás, szeretet iránti vágy</p> |
| esélyegyenlőség | <p>„Az ember csak saját előrejutásával törődjön” (Teljesen elfogadható – elfogadható – inkább elfogadható – inkább elfogadhatatlan –</p> | elfogadhatatlan | <p>- érzés: „idegesítő, ha valaki nem ismeri fel, hogy szimbiózisban él a többiekkel”; enyhe harag érzése - percepció: csak tanácsadónak,</p> |

| | | | |
|--------------------|---|---|--|
| | elfogadhatatlan – teljesen elfogadhatatlan) | | szemetesládának néznek, rám nem kíváncsiak, akkor kilépek a helyzetből - elvárások/családi szabályok: „Legyél már végre önmagad, bár a többiek nem engednek!” - mély vágy: elfogadás iránti vágy |
| személyes bizalom | <p>„Mekkora részét tartja megbízhatónak a szomszédságban, a környékén élő embereknek?”</p> <p>„És mekkora részét tartja megbízhatónak további ismerőseinek?”</p> <p>„És mekkora részét tartja megbízhatónak a munkahelyén dolgozóknak?”</p> <p>(jelentős részüket – többségüket – kisebb részüket – alig néhányat)</p> | <p>Az első kérdésre a válasz: többségüket.</p> <p>A második kérdésre a válasz: kisebbik részüket.</p> <p>A harmadik kérdésre a válasz: jelentős részüket.</p> | <p>- Nem sikerült belső élménnyel és így családi szabállyal összekapcsolni</p> |
| intézményi bizalom | <p>Mennyire lehet megbízni a politikusokban? (1-től 10-ig = egyáltalán nem – teljesen)</p> <p>Mennyire lehet megbízni a kormányban?</p> | <p>Az első kérdésre a válasz: 3.</p> <p>A második kérdésre a válasz: 6.</p> <p>A harmadik kérdésre a válasz: 3.</p> | <p>- érzés: kiábrándultság, szomorúság, frusztráció, undor</p> <p>- percepció: „Kívülről nézem, ahogy elítélendő és megvetendő</p> |

| | | | |
|-----------|---|---|---|
| | <i>Mennyire lehet megbízni az ellenzékben?</i> | | <p>dolgokat művelnek”</p> <p>„Nem tudom megváltoztatni a helyzetet.”</p> <p>- családi szabály: „Maradjak kívül!”</p> <p>„Maradjak kívül az életemen!” (mint az önkompetencia értékdimenziójánál)</p> <p>- mély vágy: elfogadás iránti vágy, önel fogadás iránti vágy.</p> |
| korruptió | <p><i>Milyen mértékben tartja elfogadhatónak, ha valaki valótlan adatokat közöl az általa képviselt cégről, hogy állami támogatáshoz jusson?</i></p> <p><i>Milyen mértékben tartja elfogadhatónak, ha valaki valótlan adatokat közöl jövedelmi helyzetéről, azért, hogy segélyt, vagy állami támogatást kapjon az önkormányzattól?</i></p> <p><i>Milyen mértékben tartja elfogadhatónak, ha valaki eltitkolja</i></p> | <p>Az első kérdésre a válasz: 5.</p> <p>A második kérdésre a válasz: 4.</p> <p>A harmadik kérdésre a válasz: 5.</p> | <p>Az első és a harmadik kérdésnél egy az egyben az intézményi bizalom dimenziójánál tapasztalt belső élmény aktiválódik.</p> <p>A második kérdésnél egy az egyben az esélyegyenlőség dimenziójánál tapasztalt belső élmény aktiválódik.</p> |

| | | | |
|---------------------------------------|---|-----------------------------------|--|
| | <p>jövedelme egy részét az adóhivatal elől? (1-től 10-ig = egyáltalán nem – teljesen)</p> | | |
| <p>egyén-közösség (állam) viszony</p> | <p>„Ha a kormánynak mérlegelnie kellene, hogy az adókat csökkentse, még akkor is, ha ennek következtében kevesebb pénz jut jóléti kiadásokra (vagyis egészségügyre, idősek és családok támogatására, oktatásügyre) vagy inkább a jóléti kiadásokat növelje – akkor is, ha mindehhez az adók növelésére van szükség – akkor ön szerint hogyan kellene az államnak állást foglalnia?” (Csökkentenie kellene az adókat, még azon az áron is, ha ezáltal kevesebb jut jóléti kiadásokra VS. Növelnie kellene a jóléti kiadásokat még akkor is, ha mindehhez adóemelésre van szükség)</p> | <p>Adókat kellene csökkenteni</p> | <p>A kérdésnél egy az egyben az önkompetencia dimenziójánál tapasztalt belső élmény aktiválódik.</p> |

9.2.3. A kontrollcsoport

Az első eset

Az első vállalkozással és családdal 2014. áprilisában találkoztam a vállalkozás székhelyén, egy közép-magyarországi városban. Az adminisztratív részleg mellett itt működik a kutató-fejlesztő részlegük is, és egyben ez a gyártási bázisuk is. A vállalkozás a könnyűipari szektorban tevékenykedik, légtechnikai gépek, berendezések és komplett rendszerek gyártását és szerelését végzik, jogi formája korlátolt felelősségű társaság. Svéd és magyar közös tulajdonú közép-vállalkozás, körülbelül 100 fő munkavállalóval. A cég nyereséges, folyamatosan bővíti tevékenységét. Az alapító, hatvanas éveiben lévő apával és harmincas évei közepén lévő fiával interjúztam. Bátorítják a gyermekek céges munkavállalását, de teljesítményükben legalább annyit várnak el tőlük, mint egy hasonló pozícióban lévő nem családtag munkavállalótól. Nincs családi tanács, a hatvanas éveiben járó apa jelenleg már második házasságában él, innen két kisgyermek született. A cégben dolgozó gyermekek (elsőszülött, harmincas éveinek második felében járó fiú, és egy harmincas éveinek elején járó lány) az első házasságából származnak. A fiú részéről nagyon erősen visszazabályozott, talán elfojtott ellenszenvet, sértődöttséget éreztem az apával szemben, ami úgy tűnt, hogy azzal kapcsolatos, ahogyan az apa első feleségét, a fiú anyját kezelte. Azt is éreztem, hogy a fiú dacára életkorának és független egzisztenciájának, még nem vált le a szüleiről lelki értelemben. Ez vélhetően összefügg az apjával szemben érzett sértődöttséggel – de ez mind csak feltételezés, erre nyílt viselkedés, egy közvetlen mondatuk sem utalt. A kettőjük közt a munkában közvetlenül megjelenő konfliktusok részben szakmai síkon mozognak (az apa mérnök-menedzser, a fiú közgazdász-kereskedelmi menedzser), részben generációs különbségekből fakadó eltérő szemléletmódból származnak. Mindketten említették, hogy úgy érzik, a fiú talán többet is megenged magának a vitákban csak azért, mert éppen az apjával áll szemben. Úgy tűnt, hogy ezeket a konfliktusokat úgy érzékelik, mint amelyek termékenyítőleg hatnak a cég fejlődésére. A családi tanácsi kompetenciák terén egyfajta hasadt helyzetben élnek. A svéd partnercégüket az apja alapította egy svéd barátjával, a magyar cég szinte szimbiózisban él ezzel a svéd céggel. A svéd céget jelenleg közvetlenül a barát családja irányítja. Létezik tehát egy családi szint, amely kapcsolataiban tartalmaz néhány kezeletlen történetet, amelyek feltételezésem szerint rányomják a bélyegüket a jelenlegi családi interakciókra. Emellett formálisan létezik a két család együttműködése, amely több esetben átvette a családi tanács funkcióit. A fiú erősen hangsúlyozta, hogy a svéd család milyen remek emberekből áll,

mennyire szeret velük együtt dolgozni, és ő korábban máshol dolgozott, más iparágban. Csak miattuk, az ő felkérésükre vállalta, hogy elkezd apja cégében dolgozni. „Nélkülük én nem itt lennék, hanem egy másik cégnél, másik iparágban. Miattuk vagyok itt.” – ezzel is hangsúlyozva, hogy munkakedve, alkotókedve nem annak szól, hogy a saját családjával (apjával) dolgozhat együtt.

A fiú - bevallása szerint - részt vett volna a családterápiás konzultáción, de az apjánál felesleges lett volna ezzel a felvetéssel próbálkozni – legalábbis a fiú ezt mondta. A konzultáció végigvitele szóba se jött. Egyrészt az érezhető mély problémák ellenére a közös metszet jelenlegi funkcionálisan jó működik. Másrészt – és ez a legfontosabb – a fiún kívül személyesen nem mutattak igényt erre. Ezért a tapasztalt pozitívumokról és erőforrásaikról általános és megerősítő visszajelzést adtam számukra, és ezzel zárult az interjú.

A módosított OCST-IV. tesztet az apa nem töltötte ki, csak a fiú és a húga, a családból az apán kívül csak ők dolgoznak a vállalatnál. Eredményeik a közös metszet alapvetően egészséges, de néhány problémával (véltetően az apa eredeti és második családi rendszerének nem teljesen lerendezett viszonya) terhelt működésére utalnak, bár még egyszer hangsúlyoznám, hogy a közös metszet kompetenciáinak egy részét úgy tűnik, a svéd családdal kiegészülve töltik be (egyéni eredmények: 1. Kiegyenlített kohéziós szint – nagyon kapcsolódott 2. Kiegyenlített rugalmassági szint –erősen rugalmas 3. Eltávolodási szint – nagyon alacsony 4. Összeolvadtsági szint – nagyon alacsony 5. Merevségi szint – alacsony/közepes 6. Interakciók kaotikusságának szintje – nagyon alacsony 7. Közös metszetbeli kommunikáció szintje – közepes/nagyon magas 8. Közös metszetbeli elégedettségi szint – magas/közepes).

Második eset

A második vállalkozással 2014. júniusába készítettem interjút a telephelyükön, egy nyugat-magyarországi városban. A vállalkozás jogi formája korlátolt felelősségű társaság, teljes mértékben a szülők tulajdona, csomagolástechnikai kisvállalkozás, a vállalkozásban dolgozó szülőkön kívül öt alkalmazottal. A cég nyereséges, de az utóbbi években növekedése stagnál. Ennek egyik közvetlen okát a 2008-tól kibontakozó válság hatása miatt elvesztett megrendelések jelentik. Továbbá ehhez hozzájárult részben az azóta erőteljesen megjelenő világpiaci, elsősorban kínai konkurencia, részben a szülők üzleti modellje, amely alapítás óta tulajdonképpen arra épít, hogy mindig egy-egy, a regionális gazdaságban tevékenykedő nagyobb cégnek váljanak rugalmas, alacsony költségekkel termelő beszállítóivá. Tehát termékük nem egyszerűen maga a leszállított végtermék, hanem az is, hogy kis méretüknél

fogva villámgyorsan és flexibilis módon be tudnak épülni egy nagyobb szervezet termelési folyamatába. Az interjúra részben a cég műhelyében és raktárában, részben székhelyén került sor, ez utóbbi a család házának földszintjén található.

A férj 58, a feleség 59 éves, fiaik 36 és 25 évesek. A nagyobbik fiú jogilag elkülönülő kisvállalkozást üzemeltet, de a családtagok neki is sokszor besegítenek. A kisebbik fiú most végzi az egyetemet, de közben segít a szülei cégében és most próbálgatja magát, hogy lenne-e kedve hosszabb távon is tovább vinni a vállalkozást.

Az interjú alapján igazi családi kisvállalkozás képe bontakozott ki előttem. A cég az 1990-es évek elején alakult, egy beszállítói lehetőség nyomán. A feleség ki is mondta: „Az elején nem is nagyon tudtuk, hogy mit hogyan kell csinálnunk, csak élveztük együtt a munkát.” Körülbelül bő tíz év alatt a jogi forma fokozatosan alakult át Bt-ből Kft-vé, mint ahogy fokozatosan terjeszkedett a cég is a családi ház pincéjéből egy külön megvásárolt raktárba és műhelybe.

A vállalkozás családi jellegének szinte csak az előnyeit sorolták, mintha az 1980-as és 1990-es években íródott, mára már klasszikussá vált, családi vállalkozásokat elemző cikkek az ő szavaikat használták volna: állandóan és nyíltan beszélgethetnek a cég jövőjéről, mindenki érti ezen a téren a másikat; alapvetően adott az egymás iránti bizalom, hiszen valamennyien ugyanannak a családnak a tagjai; a cég egzisztenciát ad és jó érzés, hogy ezért közösen tesznek; emellett lehetőség van a személyes belső növekedésre és a személyes érdeklődés kielésére. Negatívumként a személyi különbözőség miatti konfrontációt említették. A család és a vállalkozás működése erősen összekapcsolódik, de nem mosódik össze. Ezt szépen mutatta a családi ház alsó részének elrendezése, ahol egyébként az interjú is részben készült. Egy nagy, kényelmes, L-alakú helyiségről van szó, ahol az L rövidebbik szára maga a konyha, a hosszabbik szár második fele – egy kisebb térelválasztó fallal is lezárva a vállalkozási rész. A kettőt egy tágas étkezőasztal és üresen, szabadon hagyott rész köti össze – mintegy átmenetet képezve a családi és a céges dolgok között. Az interjú alatt itt ültünk le. Akinek családi dolga volt, az a konyha felé lépett ki az interjúszituációból. Akinek vállalkozási tennivalója akadt, elintéznivaló, telefon, az az irodai rész felé elment, majd néhány perc múlva visszajött. A helyiség elrendezése, a családtagok általi beélése a család és a vállalkozás közös metszetének funkcionálisan jól működő mivoltát sugározta.

Az interjú alapján elmondható, hogy a családban két, a résztvevők által is részben tudatosan felismert fő folyamat zajlik. Egyrészt a kisebbik fiú leválása a családról. Bár ez a családtagok között mindig erősen kiegészítő interakciós mintázat, de inkább arról van szó, hogy a szülők engednék, de a fiú csak a legutóbbi hónapokban hozta meg a döntést: el fog indulni,

kilép az eddigi keretből és valami újat épít magának. A másik, ezzel párhuzamosan zajló folyamat pedig az, hogy a szülők egyrészt közelednek a nyugdíjas kor felé, másrészt (különösen az anya) mással is szeretnének foglalkozni, akár újabb, más jellegű vállalkozásba fogni. A cég jelenlegi stagnálása mellett automatikusan azzal foglalkoznak, hogy a vállalat hosszabb távú felfuttatása már összekapcsolódik azzal, hogy egyáltalán csatlakozik-e valamelyik fiú a vállalkozáshoz. A kisebbik fiú és a cég utódlásának folyamata időben tehát mindenképpen összekapcsolódik, mégis, a szülők ezt a helyzetet még öntudatlanul sem használják arra, hogy a fiút utódlásra kényszerítsék – a személyes találkozó alapján ez volt a benyomásom. A helyzet sokkal inkább segíti a kisebbik fiút, mert a családtól való fokozatos távolodásához ad lehetőségeket, formákat: akar-e elköltözni, akar-e besegíteni a cégbe, ha igen, milyen intenzíven, ha nem, mivel akar foglalkozni, mindezekről szabadon dönthet. Szülői nyomás nélkül próbálgathatja magát: mihez is lenne kedve.

A család és a vállalkozás eredetileg részt akart venni a konzultációs eljárásen. Mikor megkérdeztem őket, hogy milyen problémáik vannak, mi lenne a konzultációval a céljuk, nem tudtak egyet sem megnevezni. Részben ezért, részben pedig a közös metszet funkcionálisan jó működése miatt végül azt ajánlottam, hogy számukra jelenleg nem lehetne hasznos a konzultációs folyamat. Általános és megerősítő visszajelzést adtam a tapasztalt pozitívumokról és erőforrásaikról, ezzel zárult az interjú.

A módosított OCST-IV. tesztet az apa, az anya és a kisebbik fiú töltötte ki. A fiú jelenleg nem dolgozik még „hivatalosan” a cégnél: sem a család nem döntött még, sem a fiú a végleges csatlakozásról. A fiú 2014. nyarát arra használja fel, hogy elkezdje a bevonódást, a cég működésének különböző területein próbálja ki magát. Mivel jelenleg része a céges rendszernek, ezért érthető, hogy ő is kitöltötte (a kitöltők körét első körben a család határozza meg, abba nem szóltam bele egyik esetben sem; az instrukció világos: a vállalkozásban dolgozó valamennyi családtag ki kell töltsen – legalábbis a kontrollcsoportba tartozó családok esetében).

Az eredményeik a közös metszet alapvetően egészséges működését jelzik. A fiú mind relatív, mind abszolút értékben alacsony kommunikációs, illetve elégedettségi szintje egészen biztosan a jelenleg is zajló, céghez történő kapcsolódási folyamatával áll kapcsolatban – a személyes interjún szerzett benyomás alapján vélhetően nem úgy vonják be a munkába, mint ahogy azt ő szeretné, a céges rendszer – az anyával és az apával az élen – öntudatlanul ellenáll az ilyenirányú változásnak. Vélhető, hogy a tesztelésben való részvétel iránt is részben ezért mutattak érdeklődést (egyéni eredmények (apa/fiú/anya: 1. Kiegyenlített kohéziós szint – nagyon kapcsolódott/kapcsolódott/nagyon kapcsolódott 2. Kiegyenlített rugalmassági szint –

rugalmas/valamennyire rugalmas/rugalmas 3. Eltávolodási szint – nagyon alacsony 4. Összeolvadtsági szint – nagyon alacsony 5. Merevségi szint – nagyon alacsony/alacsony/nagyon alacsony 6. Interakciók kaotikusságának szintje – nagyon alacsony 7. Közös metszetbeli kommunikáció szintje – magas/nagyon alacsony/nagyon magas 8. Közös metszetbeli elégedettségi szint – magas/alacsony/mérsékelt).

9.3. Kutatási hipotézisek értékelése

9.3.1. Az 1. hipotézis értékelése

1. hipotézis: A családterápiás megközelítésre (elmélet és gyakorlat alkalmazására) szükség van a családi vállalkozások családi háttérű problémáinak kezelésében.

Mint korábban a 4., 5. és 6. fejezetben írtunk róla, ezt az állítást mind a családterápiás, mind a szervezetfejlesztési, mind a családi vállalkozásokat kutató szakirodalom elfogadja azon az alapon, hogy a családterápiás megközelítést annak rendszerelméleti keretei tökéletesen alkalmassá teszik arra, hogy a családtagok családon kívül, amellet alkotott más kapcsolati rendszerét is vizsgálhassuk segítségével.

Tehát a szakirodalmi bizonyítékok egyértelműen igazolják az állítást. Két fontos kitételt kell említenünk. Egyrészt az állítás így, ebben a formában csak általánosan elfogadott. Ez azt jelenti, hogy nem az egyes konkrét intervenciók alkalmazásával kapcsolatban van egyetértés, még csak nem is az egyes családterápiás iskolák alkalmazását illetően, hanem általában, a családterápiás szemléletű, rendszerelméleti alapú megközelítés jogosságát fogadják el. Ez azt is jelenti, hogy senki nem állítja, hogy a családterápiás módszerek egy az egyben alkalmazhatóak lennének családi vállalkozási környezetben, és senki nem szolgált eddig ilyenre egyértelmű bizonyítékkal.

A másik kitétel pedig az, hogy az állítás általános érvényű elfogadása mellett érdemes mégis továbbra is vizsgálni, mert a családi vállalkozásokat kutató szakirodalom egy másik része abból indul ki, hogy a család és a cég szemben áll egymással, ezért működésükben szigorúan el kell őket szeparálni.

Az előző fejezetben két további állítást fogalmaztunk meg, amelyek közvetlenül is ez ellen a szeparációs nézet ellen szólnak.

Az első állítás szerint „1.1. A család és a vállalkozás rendszerei működésükben átfedik egymást egyrészt abban az értelemben, hogy működésüknek léteznek területei, amelyek „tartalmilag” megegyeznek, másrészt abban az értelemben is, hogy működésükben kiegészítik egymást.” **Az adatgyűjtés során nyert adatok alapján ez az állítás egyértelműen bizonyítást nyert.**

Az adatokat elemezve az látszik, hogy a területi átfedés minden egyes cég esetében megjelent.

A családterapeuták által szolgáltatott első esetben megjelent az utódlás kérdésénél, amely terület a családban a családi életciklusváltást indukált. Az életciklus-váltás kettős történéssel volt terhelt: egyrészt a fiú ténylegesen kirepült, önálló életet kezdett, másrészt az apa nyugdíjba vonult. Ezeket a történéseket önmagukban, egyenként is ciklusváltást jelentő és hozó tényezőknek tartja a szakirodalom, nemhogy így kettős előfordulásban. A cégben az utódlás, mint közös terület más jelentéssel bírt: egy vezetési korszak végét jelentette, a stratégia átalakulása okán. A családterapeuták által szolgáltatott második esetben a feleség és a férj céges konfliktusait elsősorban a nem megfelelően elhatárolt kompetenciák gerjesztették. Ennek családi, kapcsolati olvasata számukra az volt, hogy az összeolvadtság nem állt meg a cég formális határainál, családi működésükre is jellemző volt. Sőt, beszámolóik szerint saját házuk helyiségeit egyszerre használták céges és családi célokra de oly módon, hogy ez mindkettőjük számára zavaró volt.

A tesztelésen részt vett család esetében a férj és édesanyja kapcsolatának problémái közvetlenül megjelentek a cég működésében. A családi jellegű problémák közül is az egyik, leginkább felszínen lévő az volt, hogy az anya pénzbeli és érzelmi támogatásban érzékelhetően előnyben részesítette a fiával szemben annak nővérét. Ez a mintázat pedig közvetlenül abból fakadt, hogy a szülők válásáig a fiú az apjával, a nővér az anyjával alkotott koalíciót, az apa kilépése után a fiú hatévesen egyedül maradt a koalíciót továbbra is fenntartó anyjával. A válás az apa és anya személyiségbeli fejlődésének összeegyeztethetlenségének következménye, amely kialakulásában a hallottak alapján valószínűleg az előző generációktól kapott lelki terhek is közre játszanak, és amely aztán kötődési zavarokat okoz mind a fiúnál, mind a lánynál. Mindez úgy jelent meg a vállalkozás napi működtetésében, hogy a fiú/férj jóval kevesebb visszajelzést, főképp elismerést kapott munkájáért az alapító tulajdonostól, mint amire igénye lett volna. Sőt, az alapító-tulajdonos a fiú/férj munkájának sikerét a saját sikereként állította be a rokoni körben. A másik tulajdonos, a saját fia/a férj munkáját kihasználva megpróbálta bőséges piachoz juttatni lányának cégét, amely helyzettel egyértelműen ártott volna cégének.

Az utódlásról közte és a fia között folyó alkudozást megpróbálta egy ideig úgy megakasztani, hogy a céghez semmilyen formában nem köthető nővér örökösödési jogát is felvetette.

A kontrollcsoport vállalkozások közül az elsónél a napi működésbe való részvétel és a stratégiai döntésekbe való beleszólás egyrészt jelentik a (családtag) menedzserek képzését, kipróbálását a cég szempontjából, valamint a lehetséges utódok kinevelését és kiválasztását. Családi szempontból ugyanakkor mindez az apa és fia közti lappangó konfliktus által (amely vélhetően az apa első válása nyomán keletkezett kölcsönös fájdalmak kibeszéletlenségéből ered) és – részben ehhez köthetően - a fiú szüleiről való (feltételezett) lelki leválatlansága által terhelt.

A kontrollcsoport vállalkozások közül a másodiknál, a napi működésbe való részvétellel és a stratégiai döntésekbe való beleszólással kapcsolatban a férj és a feleség közti munkamegosztás céges oldalról azt jelenti, hogy a férj elmegy a műhelybe és a raktárba, üzemelteti azt, megjavít és rendbe rak mindent, ami éppen elromlik, vagy amit el kell intézni. A feleség eközben az otthoni irodából szervezi és irányítja a céget, intézi a könyvelést, a partnerekkel való kapcsolattartást és ő hozza a stratégiai döntéseket. Mindennek családi olvasata az, hogy a feleség otthon elvégezheti a háztartással kapcsolatos teendőket, a férj segít a ház körül, a beszerzésben, és a feleség által kitaláltak megvalósításában.

Újra és újra: ugyanazon terület – de eltérő jelentéssel telik meg a családban, illetve a cégben. A vizsgált esetek, a hozott bizonyítékok talán egyediek, de a következtetések nyugodtan általánosíthatók. Hiszen – lévén családról és az általa birtokolt vállalkozásról van szó – a tagok egyszer családi, másszor céges helyzetben találják magukat.

Ami az 1. hipotézis megerősítését célzó első állítás másik oldalát illeti (működésükben nemcsak átfedik, de ki is egészíti egymást a két rendszer), szintén számos bizonyíték mutat erre.

A családterapeutáktól származó első esetben a fiú mennyasszonya a cégből származott. Nem tudom biztosan, de könnyen elképzelhető, hogy éppen ő vette fel. Az apja háttérbe vonulásával ő lett az új ügyvezető. A fiú családi leszakadásához a céges rendszer asszisztált, a vállalkozás támogatta abban: egzisztenciát és új kapcsolatot adott a fiúnak. Az apa és az anya közti szembenézést, kapcsolatuk újraértékelését egymással párhuzamosan „segítették” mind a céges történések, mind a fiú kirepülése. A második esetben nem oly módon egészítették ki egymást a rendszerbeli történések, hogy szinte egymás hatását erősítették, hanem úgy, hogy a pár ugyanazon jelenség, a kapcsolati összeolvadtság különböző dimenzióit volt képes a cégben, megint másokat a családban és a kapcsolatukban megélni. Ezeket a megéléseket mind önmagukban, mind egymás tükrében képesek voltak szemlélni, és ezek nyomán új döntéseket hozni: határokat szabni, szabályokat lefektetni, növekedni.

Ami a tesztelésben részt vett vállalkozást illeti, a családi és vállalkozási mintázatok egymás általi kiegészítése oly módon ment végbe, hogy egy, a családban, vagy párkapcsolatban nem feloldott, minden résztvevőnek zavaró, diszfunkcionális mintát öntudatlanul bevitték a vállalkozásba, ott új szintet kaptak és – a családterápiás konzultáció segítségével tudatosították és kezdik őket elhagyni. Tehát a vállalkozás számukra egyfajta terápiás térként működik. Első példa: a feleség és az anyós korábban nagyokat csatázott részben közvetlenül egymással, részben a fiú/férj lelkében az új család határhúzásai mentén. A feleség felkapta a vizet azon, hogy az anyós vasárnap este nyolc órakor hívta fel telefonon a fiát, hogy most azonnal jöjjön le hozzá a lakásába és kezdje el ott kifesteni az egyik helyiséget. Több ilyen „szokatlan” kérés előfordult. Ahogy a feleség bekerült a céghez, megszűntek a családi vitáik. Ugyanakkor mindezt céges köntösben folytatták tovább: az anyós tulajdonosként, a bankszámlák feletti korlátlan kezelési joggal többször hozott olyan döntéseket, amelyekről a fiát és a menyét nem tájékoztatta és egyértelműen károsak voltak a cégre nézve – a feleség az anyósával és az önmagát ismét ütköző szerepben találó férjével pörölt emiatt, tehát a mintázat ismét aktiválódott. Második példa: a feleség korábban nehezményezte, hogy a férje miért marad olyan sokáig a cégnél, ezért többször veszekedtek is. Amint a feleség dolgozni kezdett a vállalkozásban, a férj kezdte el nehezményezni azt, hogy a feleség mennyit dolgozik, otthon sem képes abbahagyni a munkát. Hiába egyeztek meg arról, hogy milyen ügyvezetési, szervezési kérdéseket kell a férj elindítson (folyamatmenedzsment, ügyviteli szoftver bevezetése), hogy a feleség munkája könnyebb legyen, a férj nem valósította meg ezeket. Számukra mindez az egymás iránti bizalommal kapcsolódott össze, a feleség a tesztelés alatt, a második alkalommal, menedzseri szerepben a vállalkozási szobában ki is mondta: nem tud megbízni a férjében a megbeszéltek elmaradt megvalósítása miatt. A céges szerepben, a cég adta keretekben a feleség képes volt ennek kimondására. Az szerintem egyikőjükönél sem volt tudatos, hogy a férj nagyon kis részben azért nem kezdett a megvalósításba, mert így akart lojális lenni az anyja iránt, a feleségével szemben a két nő közti harcban. A céges keretek lehetőséget adtak arra, hogy a férj a családterápiás konzultáció során mindekre ránézzen és új döntéseket hozzon. Harmadik példa: az anya és a fiú közti, előbbi bekezdésben említett kapcsolati mintázat, amely alapján az anya a válása óta kapcsolataiban a fiával szemben annak nővérét részesítette előnyben. Az anya folyamatosan ingerelte a fiát a nővér céges támogatásának különböző ötleteivel. Az édesanya ilyenfajta normál „kapcsolati szadizmusának” hatását a fiú úgy dolgozta fel, hogy egyrészt a feleségével megosztotta, mennyire fáj neki anyja viselkedése, másrészt anyjával szembeni nyílt, közvetlen harcban racionális, gazdálkodási érveket használt a nővér támogatásával kapcsolatos anyai ötletek

viSSzaverésére. Összességében tehát elmondható, hogy náluk nemcsak önmagában egy-egy családi dinamikát támogattak, egészítették ki céges folyamatok – mintha a vállalkozási rendszer a számukra éppen fontos családi dinamikát magát vállalta volna be, és gyógyító módon a cég racionalitása adta biztonságos keretek között újra és újrajátszották volna azt. Egy megfigyelésből nem lehet megmondani, hogy ehhez milyen előfeltételek szükségesek, ha más családot tanulmányoztunk volna, akkor ugyanez a gyógyító hatás milyen feltételek között jelenhet meg. Vélhetően több tényező együttállása szükséges ehhez. Egyrészt strukturálisan fontos lehet, hogy minél több családtag dolgozzon a cégben. Másrészt lényegesek lehetnek a vállalkozás és a család viszonyára vonatkozó szabályok: itt a fiú és az anyja számára a vállalkozás mindenképp felett áll, az mintha a saját gyermekük lenne, a függetlenségük záloga; emellett a fiúnak a párkapcsolata, a gyermeke, a családja a legfontosabb. A fiú ezt a két szempontot úgy integrálta magában, hogy közben a feleségével és az anyjával a vállalkozást a kapcsolati kísérletezés, gyógyítás terepévé tették.

Ami a kontrollcsoport vállalkozásokat illeti, az elsőben, az apa és fia közti szakmai viták elsőrangú terepként szolgálnak arra, hogy a kettőjük közti feszültséget egy részét kiéljék. Az apa meg is jegyezte: „Egy nem családtag alkalmazott nem mondana nekem így ellent. Néha szinte túlzásba is viszi.” A második cégnél a férfi és a nő, mint férj és feleség, és emellett mint ügyvezető és műszaki vezető közti kiegészítés végtelenül természetesnek hat. Kis méretük okán jogilag és formálisan nem különülnek el egymástól a különböző szerepek, persze ez távolról sem jelenti esetükben azt, hogy tisztázatlanok lennének a határok. Céges szintű rugalmasságukat és gyorsaságukat éppen ez a jó értelemben vett családi jelleg adja.

Összefoglalva tehát elmondható, hogy az első alállítás egyértelműen elfogadható.

A második alállítás szerint: „1.2. (ha létezik közös metszet, egymást kiegészítő működéssel, akkor) szükség van a családterápiára a családi vállalkozások részére”. Ennek bizonyítékaul egyrészt a 3-5. fejezetben elvégzett szakirodalmi feldolgozás szolgál: az emberek, családtagok közti rendszerek kezelésének kézenfekvő módját adja a családterápiás megközelítés. Azért kézenfekvő, mert a családterápiát eleve ilyen emberek alkotta rendszer, a család kezelésére fejlesztették ki. A források kiemelik, hogy csak részleges adataink vannak arról, hogy egyik, vagy másik családterápiás alapú módszer mennyire hatékony családi vállalkozásokban fellépő kapcsolati és ehhez köthető gazdálkodási problémák feloldásában, de alkalmazásuk biztosan segít a megoldás megvalósításában.

A családterápiás intervenciók alkalmazását illetően egyértelmű volt mind a kontrollcsoport családoktól, mind a tesztelésben részt vett családtól, hogy nagyon hasznosnak

tartják az ötletet. A tesztelésben részt vettek hozzátették, hogy családterápiás konzultáció nélkül nem is jöttek volna rá, hogy pontosan milyen problémák akasztják meg őket, és nem is találtak volna rájuk megoldást.

Mindezek alapján összefoglalva elmondható, hogy a második állítás is egyértelműen elfogadható.

Összességében tehát az első hipotézis elfogadásra kerül.

9.3.2. A 2. hipotézis értékelése

2. hipotézis: Családterápiás megközelítéssel (elmélet és gyakorlat alkalmazásával) kezelhető a család és a vállalkozás működésének közös metszete.

A 3-5. fejezetekben írtunk arról, hogy a szakirodalom axiómaként kezeli: a családterápiás megközelítés alkalmas emberi közösségek, emberek alkotta rendszerek dinamikájának kezelésére. Emellett az első hipotézist igazként fogadtuk el, és a bizonyításakor használt, a családterápia hasznosságára vonatkozó adatok a második hipotézis esetében is érvényesek és használhatók. Így a kettőt összetéve összességében elmondható: **a családterápiás megközelítés és eszköztár alkalmas a közös metszet kezelésére. Ezzel a bizonyítás lezárulna.**

Ugyanakkor – mint ahogy arra a hipotézis felírásakor is felhívtuk a figyelmet - ennél az általános állításnál jóval többet tudunk mondani, mert a disszertáció felvázolt egy konzultációs eljárást és rendelkezésünkre állnak az eljárás tesztelésével kapcsolatos adatok. Éppen ezért érdemes a hipotézist az eljárás segítségével, annak folyamatán keresztül letesztelni. A második hipotézist tehát egy általános, elsősorban elméleti jellegű belátás mellett a konzultációs eljárás kipróbálásával egy folyamatközpontú tesztelésnek is alávetjük. A második hipotézist a folyamatközpontú tesztelés szempontjainak megfelelően két állításra bontottuk:

2.1. Valóban családterápiás jellegű a konzultáció folyamata;

2.2. Valóban az a folyamat zajlik, mint amit a konzultációs eljárás elmélete felvázol.

A következő lépés így az, hogy ezek igazságát, vagy valótlanágát vizsgáljuk most meg.

Ami a 2.1. állítást illeti, itt nem a tesztelés alatt közvetlenül tapasztalt tartalmi elemeket vizsgáljuk meg, hiszen azok a felszínen nyilvánvalóan hemzsegnének a családterápiás elemektől. A feladatok, a keretezés, a párhuzamos egyéni, kapcsolati és családi fókusz, a gyakorlatok a családterápiára épülnek – egy felszíni tartalmi vizsgálattal csak a nyilvánvalót

látnánk be, és éppen a most számunkra fontoshoz, magához az üléseken zajló folyamathoz nem kerülnénk közelebb. Ehelyett azzal a módszerrel járunk el, hogy vesszük a családterápiás konzultáció elméletét adó eredeti családterápiás iskolák (satiri, strukturalista és megoldásközpontú) saját elméleti kiindulópontjait, amelyekkel a folyamathoz, a változáshoz viszonyul és megvizsgáljuk, hogy az iskola által definiált változási folyamat lépései vajon észlelhetők voltak-e a tesztelés során. Mert ha észlelhetők, akkor nyugodtan ki lehet jelenteni, hogy a változási folyamat, azaz a konzultáció folyamata családterápiás jellegű volt.

A Satir-féle modellben a változás az akkor még zárt interperszonális és intrapszichikus rendszerek status quo-jából indul, ahol a változatlanság miatti megrekedések olyan nagy feszültséget okoznak, hogy a rendszer elkezd keresni a változás lehetőségét. Egy külső elem hatására, amely lehet egy esemény a külső környezetben, vagy éppen a családtagok tudatos megfigyelése a rendszer elkezd kinyílni és ez a káosz, az elveszettség fázisa, amely a rendszer kinyílása felett érzett félelmen túl nagyon sok más negatív érzés felszínre törésével jár együtt. A következő lépés az átalakulás szakasza. A káosszal együtt étellel telik meg a rendszer és minden elkezd változni, a tagok a régi feloldásával új, (ezúttal) tudatos döntéseket hoznak, amelyek terápiában mindig valami pozitív irányú, és legmélyebb vágyaik elérésére hat. A következő szakasz az integrációról szól: az új döntések, a változás harmóniába kerül a Szelffel, a satiri elméletben az ember belső lényegével. A következő elméleti lépés a gyakorlás időszaka: a családtagok az élet minden területén megvalósítják és megélik az új döntéseiket, a változást. Ez vezet aztán az új status quo kialakulásához, amely azonban minőségében már különbözik az eredeti kiindulóponttól. A rendszer nyitottabb, a tagok viselkedése kongruensebb, étellel és egészséggel teli a család.

A tesztelés során valamennyi szakaszt be lehetett azonosítani. A kezdeti status quo kényelmetlensége és problémái adták azt, hogy a pár rábólintott a kutatásban való részvételre. Az első találkozáskor, a nulladik ülésen elmondottak az évek során felhalmozódott feszültség nagyságáról is árulkodott. Ezután a konzultáció első és második ülése alatt a tagok beléptek a káosz időszakába. Nyilvánvalóvá vált számukra a céges vitáik alapmintázata, és mindkettőjüké külön-külön az, hogy miért vonódtak be a vitákba: a férjnek kötődési problémái, szülei feldolgozatlan válása, anyjának szeretetet megtagadó viselkedése. A feleségnek alacsony önbecsülése, amely a saját anyjával való viszonyában jelent meg. Az érzelmi terhelés kettős volt: egyrészt a megjelenő érzések, a tiszta szomorúság megélése sokszor nagyon fájdalmasnak bizonyult. Másrészt jelentős volt a félelmük a változással kapcsolatban, amelyre szomorúságuk csak ráerősített, mégsem próbálták negatív élményeiket elkerülni, nem léptek ki a helyzetből, szabad akaratból kerültek bele és tartották bent magukat.

A harmadik ülésen már a káosz szakasza utáni átalakulás vette kezdetét, új döntésekről számoltak be, és ki is mondták ezeket egymásnak („Be fogom tartani, amiben megállapodunk.”, „Innentől megbízok benned.”) Persze a szakaszolás nem ennyire egyértelmű: ugyanezen ülés elején még feltették a kérdést, hogy ez is olyan fájdalmas lesz, mint a múltkori volt. A negyedik ülésen a feleség fájdalmas megélésével találkozott, amikor a férje cégről és családról szóló szobrára nézett és hangosan kimondta: „Itt ez nekem nem jó, itt nem találok a helyemet.”

Ugyanakkor a harmadik ülésen mindehhez már hozzátették, hogy mennyire felnyitották a történések a szemeiket, milyen sokat tanultak magukról. Érdekes, hogy az ötödik és hatodik üléseken csak az új döntések, az átalakulás utóhullámai voltak érezhetőek, az integráció még nem bukkant elő. Sőt, a folyamat ötödik, utolsó előtti ülésén az anyával/anyóssal kapcsolatos olyan keserűség, szomorúság bukkant fel a párból, mintha akkor kerültek volna a káosz szakaszába. Amikor erre rákérdeztem más szavakkal („Azok alapján, amit elmondtatok úgy tűnik, mintha a legelső találkozásunkon lennénk. Szerintetek változott itt egyáltalán valami?”) nagyon erős és hiteles reakciókat kaptam: büszkén sorolták, hogy miben léptek előre, hogyan oldották, oldják meg a problémáikat. Ezek alapján az anyával kapcsolatos tudatos, kimondott negatív megélések mintha már a satiri elmélet záró szakaszát jelezték volna, az új status quo-t, ahonnan egy következő változási folyamat el tud rugaszkodni – mindez az eredeti folyamat közepén, az integráció felbukkanása előtt. Ez lehetséges, hogy részben annak tudható be, hogy a találkozó közti két hetes szünet a folyamat második felére lecsökkent és már hetente találkoztunk, lehetséges, hogy a történések intenzitása miatt a két hetes menetrend számukra hasznosabb lett volna. Erre utal, hogy az utolsó találkozóra bő egy hónappal, az utókövető találkozón aztán egyszerre volt érezhető az integráció és a gyakorlás. A kettőjük közti munkahelyi feszültség eltűnt, arról számoltak be, hogy amit megbeszéltek az utóbbi években, azt most egyszerre mind-mind elindították és elkezdték megvalósítani. A belső változás külső lehorgonyzásának gyönyörű példái is felmerültek náluk: arról beszéltek, hogy szeretnék, ha az alkalmazottak is ugyanúgy nyugodtabban érezhetnék magukat a cégnél, mint ahogyan az utóbbi hetekben ők. Ezért külön hosszú távú projektet indítottak a munkatársakkal való viszonyuk rendezésére, elmélyítésére, és a munkatársak munkahelyi jól-érzésének növelésére. Tehát a Satir-féle modell kereteiben értelmezve a történéseket, a tesztelés során lezajlott a változási folyamat egy ciklusa: ami történt, az családterápiás változási folyamat volt.

A strukturalista elmélet a változási folyamatot más értelemben kezeli, mint a satiri elmélet, ahogy arról ezek bemutatásakor már szóltunk: itt nem az egyén áll a középpontban, aki magas önértékelésével és önmaga elfogadásán keresztül legmélyebb vágyai alapján és életenergiája segítségével maga alakítja önmagát és így környezetét. A strukturalista iskolánál

a változás kívülről kezdeményezett, irányított, a segítő a családokra egyetemesen jellemző ismérvek alapján a család struktúráját változtatja úgy, hogy érvényesüljenek benne ezek az egyetemes értéknormák. A strukturalista utat követő segítő számára ennek megfelelően a változás első szakasza a családhoz való csatlakozás és alkalmazkodás. A következő lépés az, hogy értékeli a tapasztalt családi interakciókat, majd azonosítja, és még tüzetesebben megfigyeli a diszfunkcionális viselkedések körét. Ezek után átalakítja a viselkedési mintázatokat, méghozzá a családi struktúra megváltoztatásával.

A tesztelés során valamennyi szakaszt be lehet azonosítani azzal a fenntartással, hogy a közös metszetre vonatkozó strukturális „normák” létét önmagában is csak jelen disszertáció vetette fel. Ezen „normák” létét azért fogadtam el axiomatikusan, mert azokat nem a helyzeten kívülről, segítői szempontból fogalmaztam meg. Éppen ellenkezőleg: a család saját döntései nyomán olyan helyzetbe hozta magát, hogy létezik egyszer a családi, aztán a céges rendszer, illetve ezek közös metszete. A disszertáció csak annyit állít, hogy ennek a helyzetnek az egyik kezelési módja az, ha a közös metszetre fókuszálunk. A nulladik ülésen elkezdődött a családhoz való csatlakozásom. Bár ez nem teljesen tudatosan zajlott, de utólag feljegyeztem magamnak, hogy éltem a Minuchin által előtérbe tolt mimézis eszközével, ami az egyes tagok stílusának, érzelmi megnyilvánulásainak, kommunikációs tartalmának, viselkedésének utánzását jelenti. A Minuchin által kiemelt másik csatlakozási eszköz, a megerősítő állítások használata eleve jellemző rám, a satiri, illetve a megoldásközpontú iskolák is alkalmazzák ezeket – igaz, teljesen eltérő elméleti megfontolások alapján. Látszólag formálisan nem követtem ugyanakkor a klasszikus strukturalista utat abban, hogy szinte azonnal strukturális intervenciót alkalmaztam, az első üléstől kezdve (a harmadikig) formálisan is elszeparáltuk egymástól a családot és a vállalkozást. Ugyanakkor a szeparáció célja mégiscsak az volt, hogy a közös metszetet alkotó rendszerek működését külön-külön is meg tudjuk figyelni – tehát célját és szellemiségét tekintve ez illeszkedik a strukturalista jelentésű változási folyamatba. A záró szakasz, a tényleges aktív beavatkozás terepe és itt Minuchin hét intervenciók kategóriát különböztet meg: 1. kapcsolati minták aktualizálása, 2. határszabás, 3. feszültség fokozása, 4. feladatadás, 5. tünetek kiaknázása, 6. hangulati befolyásolás, és végül 7. támogatás, nevelés, irányítás. Ezek közül főképp a kapcsolati minták aktualizálását, a feladatadást és a határszabást alkalmaztam, méghozzá részben a satiri szoborállításokkal („Rakd ki a kapcsolatot.” „Hogyan érzed magad benne? Mit tennél? Mit szeretnél? Hogyan lenne számodra jobb, hogyan változtatnád?” stb.), részben házi feladatok adásával. A határszabást a család és a vállalkozás formális térbeli elszeparálása segítette, illetve a szobrokon belül a különféle működési módok tudatosítása és új működések kipróbálása. A feszültség fokozásával – abban a „stresszelési” értelemben, ahogy

Minuchin használja – többször éltem tudatosan, részben előre, az ülés előtt eltervezetten, részben reagálva a kliensek igényeire és a történésekre. Ezt az intervenciót alkalmaztam, amikor a második ülésen a vállalkozási szobában megkértem őket két párbeszéd eljátszására. Amikor a második ülésen időleges koalíciót alkottam a férjjel a feleség ellenében. Amikor a negyedik ülésen a családi szobában feleség megérintődésekor („Nekem itt nincs hely, nem találok a helyem”) időlegesen koalíciót alkottam vele a férj ellenében. Vagy amikor az ötödik ülésen rákérdeztem: „Azok alapján, amit elmondtatok úgy tűnik, mintha a legelső találkozásunkon lennénk. Szerintetek változott itt egyáltalán valami?”. A „tünetek kiaknázása”, a „hangulati befolyásolás”, és a „támogatás, nevelés, irányítás” kategóriákat nagyon kevésbé alkalmaztam. A strukturalista iskolában a segítői folyamatnak akkor van vége, ha a tünetek megszűnnek. Bár a kliensek a tesztelésre nem kifejezett tünetekkel jelentkeztek, a célként megfogalmazott viselkedési mintákat mind, egytől egyig elérték. A folyamat lezárult. Tehát a strukturalista modell kereteiben értelmezve a történéseket, a tesztelés során lezajlott a változási folyamat: ami történt, az családterápiás folyamat volt.

A megoldásközpontú iskola megint csak másképpen tekint a segítő folyamatra. A változás kulcsa ebben az elméletben a kliensek percepciójának önmagukkal történő átalakíttatása úgy, hogy problémáik helyett a bennük létező megoldásokra fókuszáljanak. A megoldásra, amiről a segítő nem tud semmit, és felépítésében tartalmi szinten nem is vehet részt, csak kérdéseivel segítheti a kliensét ebben a munkában. A változásnak nincsenek leírt szakaszai. Az tudható, hogy amikor a kliens saját megoldásairól, megoldásainak megvalósításáról jelen időben beszél, már közeledik a folyamat vége. A kliens támogatásának érdekében a megoldás kibontakozásakor már rá lehet kérdezni, hogy mikor fog zárulni a folyamat („Önök mi mutatná azt az életében, miből venné észre, hogy nem kell többet ide jönnie?”).

Ami a tesztelésben részt vett családot illeti, a folyamat – az előzetes várakozásaimtól eltérően – a legkevésbé megoldásközpontúnak bizonyult. Egyrészt kettős célrendszerben dolgoztam: a családterápiás konzultációs folyamat a közös metszet működésére irányult, ez adta az egyik fókuszot. Másrészt a pár három célt nevezett meg, mint amely felé el szeretnének indulni a konzultáció segítségével. A kettős célrendszer miatt nem mindig lehetett a különböző célokat megoldásközpontú kérdésekkel összekötni („Miből látná, hogy ez a cél megvalósult a vállalkozásban?”) a beszélgetésben. Egyszerre több, összefüggő, mind a családot, mind a vállalkozást érintő cél nehezítette, hogy ilyen kérdéseimre a kliensek konkrét viselkedésekkel, történésekkel válaszoljanak.

Emellett a kliensek - bár motiváltak voltak a változásban, de - nem rendelkeztek súlyos problémákkal, amelyeknél a témára való beszűkültség könnyebbé teszi, hogy a klienst a megoldásépítés útján tartsa a segítő.

Ehhez kapcsolódik a következő problémás tényező. A konzultációs folyamat leírásában a megoldásközpontú beszélgetés a folyamat legelejétől fogva megjelenik. Amikor ezt követve megoldásközpontú beszélgetésbe fogtam az első ülésen, a beszélgetés kognitív jellege azt hozta el, hogy nem sikerült személyesen közelednem és elfogadtatnom magam a párral. A kérdéseimre gyorsan, és az elméjükkel reagáltak. Ahogy ezt észleltem, megpróbáltam más intervenciókat alkalmazni, hogy más részeiknek, az érzéseiknek, percepcióiknak, belső szabályaiknak is meg merjék engedni, hogy a kérdéseimre, egy idegen kérdéseire előbújjanak rejtekükről.

A megoldásközpontú beszélgetéseknek van egy „szikársága”, letisztultsága, amely abból fakad, hogy igyekszik elkerülni a kliens mondandójának bárminemű értelmezését, és csak azt próbálja meg különböző módszerekkel előhívni a kliensből, ami már eleve ott van, hogy ő hogyan oldaná meg a saját problémáját. Habár ezzel a megközelítéssel mélyen egyetértek, a satiri szoborállítás, illetve a strukturális beavatkozások, a családi és a vállalkezési szoba elkülönítése olyan utalásokat, hangsúlyokat vitt be a klienssel folytatott munkámba, amely meggátolta azt, hogy ezt a szikár, letisztult stílust, mint intervenciót alkalmazni tudjam: egyszerűen nem tűnt hitelesnek.

Pedig a megoldásépítéshez szükséges tényezők mind megjelentek: sikerült az ideális állapotot azonosítani, látták a maguk helyét a probléma kialakulásában, mégis a talált kivételeket nem sikerült erősítenem, a problémabeszédet nem sikerült maradéktalanul átfordítanom megoldásépítésbe, mert azt mutatták, hogy a problémáik egyáltalán nem súlyosak. Éppen ezért a megoldásközpontú részek alatt az volt az érzésem, hogy „látogatóként” vannak jelen. A satiri intervenciók és az önismereti gyakorlatokkal sokkal jobban megérintették őket.

Az volt a benyomásom, hogy a megoldásközpontú beszélgetés éppen azért nem működik, mint ami miatt a folyamat összeállításakor a konzultációba beemeltem: egyrészt a vállalkezési működési mód kognitív fókusz miatt, másrészt mert az elején még nem ismernek engem, nem szokták meg a helyzetet, nem engednek fel. Az eredeti elképzelésem az volt, hogy megoldásközpontú beszélgetés szempontjából ideális ez a helyzet: a vállalkezésben úgyis ezt szokták meg, a percepciójukról kell beszélniük. Ez segít abban is, hogy megszokják a helyzetet, védelmet érezzenek részemről és megbízzanak bennem. De ez a visszájára fordult: a percepció megfigyelése miatt nem kellett mélyebb szinten átélniük egy-egy személyes élményt, amiről

éppen beszéltek, és emellett még nem ismertek és ezért nem is akartak mélyebb szintekre menni az adott belső élményben.

Attól függetlenül, hogy az ideális helyzet leírásán (célok megnevezésén) és kivételek azonosításán túl nem alkalmaztam megoldásközpontú intervenciót, sem skálázó kérdéseket, sem újabb és újabb kivételek feltárását, ahogy a fentiekben írtam, maguktól haladtak a megoldásaik megvalósítása felé. A megoldásközpontú terápia legfontosabb célja, a megoldásépítésbe való átfordulás és azon való egyre gyorsuló elindulás megtörtént. Éppen ezért a megoldásközpontú modell kereteiben is értelmezve a történéseket, a tesztelés során lezajlott a változási folyamat: ami történt, az családterápiás folyamat volt.

Túl a három elméletadó iskolán én azt figyeltem meg, hogy az első két alkalommal, amíg a kliensek a bizalmi légkör még csak kiépülőben volt, nem elsősorban családterápiás folyamat zajlott, hanem ahhoz hasonló folyamat, mint ami egy önismereti tréning kezdetekor tapasztalható. A párt érdekelt a téma, érdekelt az, hogy önmagukat jobban megismerjék, de kezdetben nem volt hajlandó lemondani a kogníció adta biztonságról, és arról az elképzelésükről, hogy nekik igazából nincsenek nagy problémáik, ők nagyon-nagyon jól megvannak egymással. Itt most ők csak látogatóba jöttek, hátha valami érdekeset megismernek magukról. Tehát a konzultációs folyamat úgy alakult, hogy a nulladik ülésen, az első találkozáskor családterápiás jellegű folyamat indult, amely az első ülésen inkább páros önismereti tréning jelleget öltött, sok-sok családterápiás jellegű gyakorlattal, majd a második üléstől kezdve ez ismét átfordult családterápiába, abban az értelemben, hogy a családterápiás folyamat a közös metszetre vonatkozott, arra fókuszált.

A családterapeutákkal folytatott interjúk is megerősítik a családterápiás jelleget, hiszen ott arról számoltak be, hogy a vállalkozás léte, a családtagok vállalkozásbeli működési módja az elejétől kezdve jelen volt a terápiás folyamat során. Egyszerűen elkerülhetetlen volt, hogy ne beszéljenek a céges történésekről. Természetesen és hitelesen hatott, hogy – bár családi problémával keresték fel a kliensek a terapeutákat és családterápia folyt, a céges működési módok, a tagok vállalkozásbeli kapcsolatai projekciós felületként, illetve gyakorlóterepként szolgáltak a családtagok számára a terápia során. Ez pedig független attól, hogy a segítő folyamat éppen elsődlegesen a családra, a vállalkozásra, vagy éppen a közös metszetükre koncentrált.

Mindezek alapján összefoglalva elmondható, hogy az első alállítás egyértelműen elfogadható, valóban családterápiás jellegű a konzultáció folyamata.

A második alállítás azt mondja ki, hogy valóban a disszertáció hetedik fejezetében leírtaknak megfelelő folyamat zajlik le a konzultáció során. Más szavakkal a hetedik fejezetben leírtam egy logikailag egymásra épülő, időben egymástól elváló, egymás után következő lépésekből álló sorozatot: a családterápiás konzultáció folyamatát. Most az adatok alapján azt kellene ellenőrizni, hogy ez a logikai lépéssor, ez a logikai modell megállja-e a helyét.

Ennek érdekében a második alállítást is további két részre bontottam. Egyrészt meg kell figyeljünk: a leírt logikai modell lépéseinek megfelelően haladt-e a tesztelés, és ha igen, mennyire általánosítható a modell minden ilyen családterápiás konzultációra. Másrészt megvizsgáljuk, hogy a logikai modell felállítása mögötti alapfeltételezések igazak-e. Mert ha mindkettő teljesül, akkor fogadható el a második alállítás.

Elsőként ez utóbbi problémával foglalkozunk, a logikai modell alapfeltételezéseit vizsgáljuk. A modell, és a konzultációs eljárás egésze mögött három alapfeltevés húzódik. Mindegyik ki lett mondva a hetedik fejezetben és igazságukkal is foglalkoztunk a korábbi fejezetekben, de így együttesen még nem vontam őket össze.

Az első alapfeltevés az, hogy a közös metszet valamennyi családi vállalkozás esetén tisztázatlan határokkal és szabályokkal kapcsolatos problémák miatt nem képes maradéktalanul funkcionálisan működni. Még direkter módon: nincs olyan család és vállalkozás, ahol maradéktalanul funkcionálisan működne a közös metszet. Ez így kimondva biztosan nem fogadható el. Akkor járunk el helyesen, ha úgy fogalmazunk: a családterápiás konzultációs eljárás azoknak a családoknak szól, ahol nincs meg a funkcionálisan kielégítő működés, és ezen tudatosan szeretnének változtatni. Ez a módosítás nem indukál semmilyen további változást a logikai modellben, de elfogadhatóvá teszi az előfeltevést.

A második alapfeltevés az elsőhöz kötődik: feltettük, hogy a konzultációra önszántukból jelentkező családban nincs olyan súlyosabb kapcsolati probléma, amely szétfelválná a konzultációs folyamatot. A hetedik fejezetben erre az a válasz született, hogy ha mégis lenne ilyen (márpedig miért ne lenne gyakori, például vállalkozó házaspár válása esetén, ahol az akár középtávon jóvátehetetlenül megromlott személyes viszony és a vállalkozás fenntartásának terhe egyszerre nehezedik a párra), akkor felajánlható a családterápiás konzultáció felfüggesztése/megszakítása és egy másik családterápiás folyamat elindítása. Ez így leírva a helyzet logikus és etikus kezelési módja, mégis, a konkrét folyamat a konkrét kliens családnál a legkevésbé sem szokott ilyen egyszerű lenni. A segítő vélhetően már a legelső találkozáskor észleli a helyzetet és fel sem ajánlja a családterápiás konzultáció elindítását. Egyik oldalról tehát elmondható: a családterápiás konzultáció inkább olyan családoknak szól, ahol a családon belül

nincsenek súlyosabb működési zavart okozó kapcsolati problémák. A képet ugyanakkor tovább árnyalja, hogy a vállalkozó családtagok egy része eleve nem kérne családterápiás segítséget kapcsolati problémák esetén. Vélhetően ez Magyarországon fokozottan igaz: a vállalkozók, akikkel beszéltem, mindegyike kimondta, mennyire idegenkedik a „terápia” kifejezéstől, mert ők szerintük nem betegek. A családterápiás konzultációs folyamat, amely egyszerre szól a cégről és a családról, jó ürügy lehet arra, hogy a cég rendbetétele, az egzisztencia fontossága okán a család motivált része az ellenálló családtagokat bevonja egy gyógyító folyamatba. Viszont komoly problémák esetén hiába próbálja a család így elkerülni a klasszikus családterápiát, a legelső találkozáskor érezhető lesz annak szükségessége, el se indulhat az, amiért odajöttek. De Shazer volt az, aki felfigyelt egy jelenségre, ő ezt „ülés előtti változásnak” nevezte el: azzal, hogy a család külső segítőhöz fordul, a segítségkérés szándékának felmerülése, az első telefonos megbeszélés ideje, és a tényleges első ülés között némi idő telik el, amely az esetek egy részében automatikusan a probléma enyhülését, új megoldások kidolgozását hozza el. Ez az, amire Satir azt mondta, hogy zárt rendszer kinyitásban sokszor elég egy külső elem: a résztvevők a problémák elkerülhetetlenségének hatására éberebbek, tudatosabbak lesznek kommunikációjukban. A tudatos megfigyelés pedig már egy új elemként jelenik meg az addig zárt rendszerben – ha a tagok nem tennének semmit, ez a szemlélő tudatosság önmagában is tovább vezeti őket a változás felé. Tehát függetlenül a probléma súlyától, sokszor ez az „ülés előtti változás”, ez a tudatosság elég lehet arra, hogy a család, amelynek korábban talán elsősorban családterápiára lett volna szüksége, a legelső találkozón már készen áll a családterápiás konzultációra. A tesztelésben részt vett párral 2013. február legelején vettem fel a kapcsolatot, a legelső találkozásra pedig március legvégén került sor. A bemutatkozó beszélgetésen a férj elmondta, hogy éppen néhány héttel ezelőtt jutott odáig, hogy az apjával való évtizedes feszült és távolságtartó viszonyát elkezdte rendezni: az apja elé állt, elmondta neki sérelmeit, fájdalmait, kimutatta az érzéseit. Emellett az anyjával véletlenül éppen az utóbbi hetekben kezdték el végre konkretizálni a vállalkozás teljes tulajdonrészének átadását a fiú részére. A közös metszet működési problémáinak kulcstényezője az elvált anya és a „régbben apás” fia közti kapcsolat rendezése volt. A fiú magától, automatikusan elindult ezen az úton – megkönnyítve ezzel a családterápiás konzultációs folyamaton végzendő önismereti munkáját. Összefoglalva a logikai modell második alapfeltevésével kapcsolatos kérdőjeleket: nem lehet előre felmérni, hogy mi hasznos a család, a családtagok és a cég számára együttesen. Ezért nem is lehet előre rögzíteni olyan standardokat, amely alapján dönteni lehetne, hogy mikor indítható a konzultáció és mikor érdemes felfüggeszteni. A döntés minden esetben egyedi

mérlegelést igényel – ehhez viszont a leírt alapfeltételezés jó – logikus és etikus – gondolkodási keretet ad. Éppen ezért elfogadható.

A harmadik alapfeltételezés lett a hetedik fejezetben a legkevésbé implicit módon kibontva. Azzal, hogy a cégnél kezdjük és fejezzük be a konzultációs folyamatot, viszont emellett folyamatosan a család fontosságát hangsúlyozzuk, automatikusan csak a közös metszetszbeli dinamika egyik oldalára fókuszálunk. Azt hangsúlyozzuk, és inkább arra figyelünk, hogy a család hogyan hat a cégre, hol jelenik meg a családi hatás. Kevesebb figyelmet kap az, hogy a cég hogyan hat a családra. Persze ez is végtelenül fontos, de csak mint az elsődleges irány, a családi hatás egy visszapattanó hulláma, vagy a családi hatás módosító tényezője. Ezt az alapállást nem kell feltétlenül elfogadni, viszont akkor már nem családterápiás konzultációról beszélünk: ha a családba érkező céges hatásokat vizsgáljuk, és abból kiindulva magyarázzuk a cégben érvényesülő családi hatást, akkor egyrészt a családterápiás konzultáció irányából rohamléptekkel közeledünk a klasszikus családterápia irányába – a disszertáció viszont éppen a konzultációt írja le és vizsgálja. A konzultáció nem akar, nem is lehet klasszikus családterápia. Az alapállás elutasítása emellett elméleti szempontból is hibás lenne: a családból indul ki minden, az a vállalkozás kifejlődésének és fenntartásának kapcsolati motorja, a családból következik a vállalkozás és nem fordítva. Ha a családi hatás elsődlegességéből indulunk ki, akkor tiszteletben tartjuk ezt az alapelvet.

A logikai modell alapfeltételezéseit – az első feltételezés szűkítésével – ezzel elfogadtuk.

A második hipotézis mögötti második állítás első részét tehát beláttuk. A második rész arra vonatkozik, hogy a leírt logikai modell lépéseinek megfelelően haladt-e a tesztelés, és ha igen, mennyire általánosítható a modell minden ilyen családterápiás konzultációra.

A logikai modell lépései:

1. A segítő kapcsolódása a családtagokkal – a családi és a vállalkozási rendszerrel
2. Döntés a közös munkáról
3. Szerződés-kötés
4. A vállalkozási és a családi rendszer szeparációja
5. Család döntése a vállalkozás tulajdonlásának felelősségéről
6. A közös metszet (ismételt) beélése, működtetése – a vállalkozási és a családi rendszer integrációja
7. A folyamat zárása, ellenőrzés, utókövetés

A folyamat lépései egy kivétellel a leírt módon haladtak. Itt nemcsak a formálisan követett beszélgetési ívről van szó, tehát nemcsak azért jöttek elő a lépések, mert követve a protokollt haladtam a kijelölt úton. Éppen ellenkezőleg. Az első három lépés egy segítő folyamat alaplépései közé tartozik, azok szinte biztosan megtörténnek. De onnantól kezdve éppen a kliensek érdekében, persze a magam érdekében is igyekeztem elfelejteni, hogy nekem az egészel személyes, kutatási céljaim lennének. Mert minden ilyen kimondatlan szándékom megkötötte volna a kliensek kezét. Hogy valóban sikerült volna feladnom minden elvárásomat a folyamattal szemben, azt kétlem – ez ebben a kutatói-segítői kettős szerepben meghaladta volna a segítői kapacitásomat. De úgy éreztem, hogy tökéletes védelmet és szabadságot nyújtottam a klienseknek abban, hogy azt tegyék, amihez kedvük van, arra haladjanak, ahová menni szeretnének, úgy és olyan ütemben, ahogyan az számukra megfelelő. Az érdekes az volt, hogy ennek ellenére lezárult a szeparáció, még hozzá éppen a vállalkozás tulajdonlásának kérdéséről szóló döntéssel (és éppen a tervezett három alkalomra volt szükség a szeparáció lezárására).

Az ütemezéstől a modell 6. lépése tért el némileg. Bár a formális integráció megtörtént, a pár megalkotta a családi-vállalkozási alapértékeik listáját, elkezdte azon konkrét kérdések tisztázását az alapértékek alapján, amelyeknél mind a család, mind a vállalkozás igényeit figyelembe kell venni. Ugyanakkor a személyes megfigyelésem, illetve a másik segítő benyomásai is azt mutatták, hogy a belső integráció még várat magára. Sőt, időnként a pár visszaugrott a 4., szeparációs lépéshez. Amikor a 7. zárólépésre került a sor, akkor már az integráció érezhető, új, erőteljes és harmonikus valóság volt. A 6. lépés vége és a 7. lépés kezdete között hivatalosan bő egy hónap telt el. Vélhető, hogy az integráció lehetősége ekkor érett be és ezalatt zajlott le az integráció.

Az első három lépés minden ilyen folyamat természetes és logikus része, velük kapcsolatban sok kérdés nem merül fel. A negyedik és ötödik lépés speciálisan csak a disszertációban felvázolt családterápiás konzultációnál jelentkezik, ez adja a folyamat egyediségét – és vélhetően hatékonyságát. Időben az első három lépés után fog fellépni, ha megtörténik a szerződéskötés. A tesztelésben részt vevő pár direkt kiemelte, hogy milyen hasznos volt számukra a szeparáció, a család és a vállalkozás elválasztása. A kontrollcsoport tagjaival felvett interjúim, valamint a nem kontrollcsoport-tag vállalkozókkal folytatott beszélgetéseim során állandó visszajelzés volt a szeparáció fontossága. A szeparáció ötletét mindenki külön kiemelte, és pozitív módon reagálta le. Tehát elméletben kihagyható ugyan a negyedik lépés, ha a segítő úgy látja jónak, vagy ha a család ezt kéri, de akkor a családterápiás konzultáció esszenciája veszne oda. Összefoglalva, az első öt lépés a leírt módon és sorrendben

követi egymást, függetlenül helyzettől, vállalkozási mérettől, iparágtól (feltéve, hogy a család családterápiás konzultáción szeretne részt venni).

A hatodik lépés általánosításakor fontos még egyszer megkülönböztetni a lépés különböző dimenzióit. Egyrészt formálisan két fő tartalmi történés zajlik: egyéni és rendszerszintű integrációs gyakorlat (nagy közös szoborállítás), valamint a közös metszetet megjelenítő családi tanács döntéseket hoz a kompetenciájába tartozó kérdésekben. Ez a családterápiás konzultáció sajátja, ez bekövetkezik, ebben a sorrendben. Másrészt a tesztelés azt mutatta, hogy mire a pár ide eljutott, már hozzászoktak a helyzethez, a védelemhez, biztonsághoz, meghozták a legfontosabb új döntéseiket. Döntések nélkül (akár az is lehet döntés, hogy a kliens arról határoz: most még nem dönti el az adott kérdést – akar-e vállalkozást, milyen mértékű felelősséget hajlandó viselni érte) nem is zártuk volna le a szeparációs szakaszt – ez nem az adott klientsztől függ, mégcsak nem is családterápiás folyamat sajátja, ez a segítői folyamat jellemzője. Csak a döntések alapján léphetünk tovább. Mert a kliensek így tudják a formális integrációs gyakorlatokat élettől megtölteni és viszonyulni hozzájuk: elkezdik megvalósítani és begyakorolni a meghozott döntéseiket. A hatodik lépés ebből a sokkal lényegesebb szempontból is általánosítható, meg fog történni, ebben a sorrendben. Harmadrészt látni kell, hogy a külső formális integráció és az integrációs gyakorlatok csak a keretet adhatják meg a belső integrációnak – ezt nem lehet sem siettetni, sem erőltetni, csak lehetőséget lehet rá nyújtani. A hatodik lépés ilyen értelemben, a belső integráció értelmében nem biztos, hogy megtörténik. Ezt semmi sem biztosítja, nem is biztosíthatja – minden résztvevő egyéni döntése, hogy számára mikor jön el ennek az ideje. A személyes élményem az volt, hogy bennem itt, a folyamat ezen a szakaszán volt a legnagyobb bizonytalanság. Az integrációs gyakorlatok meghozták a rendszerszintű integrációt, a család és a cég együtt működött, egyesítve erőforrásaikat és kielégítve mindkét rendszer céljait. De mind a férjen, mind a feleségen többször éreztem elbizonytalanodást, tehát a személyszintű integráció még váratott magára. Mintha nem tudtak volna mit kezdeni a helyzettel. Az első gondolatom az volt, hogy az integrációs fázisra való továbblépéssel valami olyat erőltettem rájuk, amire még nem álltak készen. Korábban már írtam az anyával/anyóssal kapcsolatos keserű megjegyzéseikről, amelyek az ötödik alkalommal hangzottak el, valamint arról, hogy az egész folyamatra kérdeztem rá náluk. Ekkor elkezdtek sorolni, hogy mennyi mindenben léptek előre és segítete őket a konzultációs folyamat. Ez számomra azt mutatta, hogy ők egyénként is az integráció felé lépnek - a rendszerszintű integráció sodrása egyszerűen gyorsabb volt, mint a személyes igényeik.

Összességében elmondható tehát, hogy a hatodik lépés – a személyes integrációra vonatkozó megkötésekkel – szintén általánosítható.

A hetedik lépés szintén egyszerre formális és belső lépés. A szövetség, amelyet a segítő és a kliens a folyamat közös végigvitelére kötöttek, „hivatalosan”, rituálészerűen felbomlik. Megtörténik a kölcsönös visszajelzés. Ha bármi olyat tapasztal a segítő, akkor javaslatokat fogalmazhat meg egy másik folyamat indítását illetően. Ez a lépés ilyen módon, ebben a sorrendben fog megtörténni – és ez független kienstől, tehát általánosítható.

Nagyon sok kérdés fogalmazódott meg bennem és a másik segítőben amiatt, mert az integrációs szakaszban, elsősorban a negyedik és ötödik üléseken sok olyan történés zajlott (legjelentősebbek: anyával/anyóssal kapcsolatos keserű megjegyzések az ötödik alkalommal, különösen annak tükrében, hogy ez volt az egyik megnevezett cél; a feleség egy irritált részének felmerülése a negyedik alkalommal („Én itt ebben nem találom a helyem”); a férj mély szomorúsága szülei válásával kapcsolatban (a kisfiú-én gyász, az anyával és az apával való kapcsolat rendezetlensége)), amely arra utalt, hogy a családterápiás konzultáció a felszínre hozott fontos, megoldozandó belső dinamikákat, azokat mégsem tudtuk számunkra, segítőik számára megnyugtató módon lezárni. Mintha zajlott volna a családterápiás konzultáció folyamata, a fő folyamat, amelyből hirtelen új, jelentős ágak váltak volna ki, majd amilyen váratlanul előbukkantak, olyan hirtelen el is tűntek, és újra visszasimultak a fő sodorba. Az előbb felsorolt mindhárom probléma esetén egyből azzal próbáltunk foglalkozni – a pár, illetve külön-külön a férj és a feleség ezt nem hagyták („Nekem most ennyi elég volt. Én ezt már feldolgoztam, ezzel most nem szeretnék foglalkozni.”). Persze időtől időre más gyakorlatok kapcsán visszatértünk rájuk, de a lezárás akkor sem történt meg. Külön felajánlottam mindhárom esetében, hogy ha igénylik, függetlenül a családterápiás konzultációtól indíthatunk az adott problémával/történéssel való munkára egy új segítői folyamatot, beszélgetést. Ezt megköszönték, de később nem jelezték, hogy erre szükségük lenne. Akkor ez nem volt egyértelmű, de visszanézve már látszik: a külön történések, folyamatok felbukkanása nem azt jelenti, hogy mi ne a konzultációs folyamatot kísértük volna, vagy valami a konzultációs folyamatból elkerülte volna a figyelmünket, esetleg a konzultációs folyamat teljesen más lenne, mint amire mi gondolunk. Összetett, többszörös rendszerekkel, kapcsolatokkal dolgoztunk, ezek az élő rendszerek óhatatlanul különféle jelenségeket produkáltak, amelyek biztosan összefüggtek munkánkkal, de volt olyan jelenség, amivel egyszerűen akkor nem volt dolgunk, mert a kliensek úgy ítélték meg.

Összességében így a második állítás második részét is elfogadjuk: a hetedik fejezetben leírt logikai modell, konzultációs ív zajlott le, és ez az eredmény általánosítható: a

családterápiás konzultáció folyamata minden család és vállalkozása esetében a logikai modell lépéseit járja be. **Így a második alállítást is igazként fogadjuk el.**

Összefoglalva tehát a második hipotézist elfogadjuk: családterápiás megközelítéssel valóban kezelhető a család és a vállalkozás működésének közös metszete, továbbá ami a kezelés folyamatát illeti, a családterápiás konzultáció, mint családterápiás jellegű változási folyamat a leírtaknak megfelelő lépésekkel zajlik.

9.3.3. A 3. hipotézis értékelése

3. hipotézis: A kidolgozott családterápiás konzultációs eljárás hatékony.

Míg a második hipotézis a családterápiás konzultáció folyamatalapú tesztelését célozza, addig a harmadik hipotézis a konzultáció hatékonyságát úgy vizsgálja, hogy annak kimenetére fókuszál. Az ellenőrzésére az alállítások két csoportját írtam fel. Az első csoport arra koncentrált, hogy az eljárás nyomán vajon létrejött-e az, amit az eljárás általános célként kitűzött. A másik csoport ellenállítással azt nézi, hogy ezek az eredmények nem jöttek volna-e létre az eljárás nélkül is, és egyáltalán szükség van-e az eljárásra.

Az első, kimenetre koncentráló csoportnál két alállítást fogalmaztam meg:

3.1. Az eljárásban megtalálhatóak az úgynevezett „közös tényezők”

3.2. Az eljárás hatékony, abban az értelemben, hogy létrejön a funkcionálisan jól működő közös metszet.

Az első alállítás azon alapszik, hogy – a nyolcadik fejezetben leírtaknak megfelelően – a terápiás és igazoltan hatékony (gyógyító) környezetnek vannak bizonyos jellemzői, amelyek jelenléte hozzájárul a terápiás hatás eléréséhez. Ezeket a jellemzőket nevezik „közös tényezőnek” azért, mert minden terápiában megjelennek, függetlenül a terapeuta által követett iskolától. Hatásukról, illetve a terápia eredményessége és felbukkanásuk közti együttmozgásról nincs szakmai konszenzus a pszichológusok és pszichiáterek között, mert a kísérleti igazolásuk nem hozott egyértelmű eredményeket. (Sprenkle et al. 1999, Goldenberg-Goldenberg 2004 425. o.). Léteznek általában a pszichoterápiákra érvényes közös tényezők: a terapeuta által nyújtott figyelem, gondoskodás és védelem, a terapeuta változásba és a javulásba vetett szilárd hite, a katarzisz átélésének lehetősége, remény és visszajelzések nyújtása (Goldenberg – Goldenberg 2004 425. o.). Sprenkle ezek mellé olyan tényezőket azonosít, amelyek vagy kizárólagosan, vagy elsősorban a családterápiában jelentkeznek: az átkeretezést, a pozitív

megerősítést, a deszenzitizációt, az információk nyújtását és készségek gyakoroltatását, kapcsolati értelmezés nyújtását, a terápia fókuszában állók körének kiterjesztését, a terapeuta kiterjedt szövetségkötési gyakorlatát a családterápia alatt, a kliens élményének elismerését, illetve a kezdetben különböző iskolákra jellemző, de intervencióként általánosan elterjedt és alkalmazott egyedi viselkedési, kognitív és érzelmi elemeket.

A tesztelés előző alfejezetben történt bemutatásából látható, hogy szinte valamennyi elem időről időre többször felmerült. Minden alkalommal megjelent a segítői figyelem, a gondoskodás és védelem, a változásba és a javulásba vetett szilárd hit, és ezzel remény nyújtása, visszajelzések adása. Folyamatosan, minden alkalommal megjelent továbbá az átkeretezés, a pozitív megerősítés, a kapcsolati értelmezés, egy adott személy önmagára, vagy kifejezetten másra való mondatának feldolgozásakor a fókuszban állók körének kiterjesztése és a kliens élményének elismerése, a belső történések belső világ minden szintjén való átéltetése. Néhány esetben jelent csak meg a szövetségkötési intervenció és a készségek gyakoroltatása. A deszenzitizáció volt az egyedüli olyan tényező, amely annak eredeti értelmében egyszer sem jelent meg. Ezek alapján elmondható, hogy a segítői folyamatban megjelentek és folyamatosan jelen voltak a kulcsfontosságú terápiás „közös tényezők” mindegyike és a családterápiás „közös tényezők” túlnyomó része.

Túl a személyes megfigyelésem esetleges torzításain a kliensek folyamatosan, minden ülés után kitöltötték a Scott Miller-féle Ülésértékelő Lapot. Ezeken értékelhették egy folyamatos arányskálán az üléssel kapcsolatos benyomásaikat négy dimenzió mentén: a tanácsadóval való kapcsolat, a tárgyalni kívánt célok és témák, a tanácsadó által alkalmazott szemléletmód és módszer alapján, illetve leadhattak egy általános pontot arra, hogy összességében mit gondoltak az adott napi találkozóról. Valamennyi ülésen maximális pontszámra értékelték az ülést, mindegyik dimenzióban. Csak két esetben, csak két dimenzió mentén nem adtak maximális értékelést. Egyszer a feleség, a második ülésen a maximálistól picikét kisebb értékelést adott az alkalmazott szemléletmódra és a módszerekre (minden más maximális volt). Ez volt az az ülés, amikor a vállalkozási szobában (a következő ülésig tartó) koalícióra léptem a férjjel a feleséggel szemben, én az ezzel kapcsolatos élményének tudtam be a folyamatosan kiváló értékeléseitől való részleges eltérést. A második eset a férjhez köthető. A negyedik ülésen a tanácsadóval való kapcsolatra nem maximális elégedettséget írt, hanem a skála (folyamatos, egyenes vonal) körülbelül négyötödénél jelezte, hogy számára aznap ezen a téren problémák adódtak (minden más dimenzióban maximálisat jelölt be). Azon az ülésen jött elő a feleség már említett mély megérintődése („Nem találom itt a helyem”), és úgy éreztem, hogy a férj félni kezdett, hogy a feleségével való kapcsolatát esetleg veszélyeztetheti valami.

Nagy lendülettel próbálta elütni a történések élet, de én minden próbálkozásánál átkereteztem a helyzetet és hagytam, hogy a feleség negatív megélései is ugyanolyan súlyt kapjanak a lehetséges értelmezések között. A feszültség így folyamatosan fennmaradt, egészen a rákövetkező ülésig, amikor is eljött a katarzis. Én ennek tudtam be a férj értékelésbeli jelzését. A személyes benyomásaim, és az értékelő lapok eredményei összességében így azt mutatják, hogy a terápiás hatáshoz szükséges „közös tényezők” folyamatosan jelen voltak a segítői folyamatban. **Az első állítást így igazként fogadjuk el.**

A második állítás szerint az eljárás hatékony abból a szempontból, hogy létrejön a funkcionálisan jól működő alrendszer, a közös metszet. A funkcionálisan jól működés mérése nem egyértelmű feladat. A strukturalista iskolánál az egyértelmű mérőpont az volt, amikor a családban az incompaciens tünetei elmúltak, megszűntek. Ilyen tünetekről ebben az esetben nem beszélhetünk, így marad a rendszer egészének és a tagok működésének megfigyelése és elemzése.

A tesztelésben részt vett család esetében a közös metszet már korábban is létezett, igaz akkor még az anya, a fia, és az ő felesége alkotta. Már a konzultáció előtt elkezdődött az a folyamat, hogy a lényegi kérdésekben elsőként ketten, a férj és a feleség egyedül döntöttek, utána beszélték meg az anyával. A konzultáció nyomán, ahogy az a leírásban is szerepel, ez a folyamat felgyorsult, ezt maga a pár állította (az ötödik és a hatodik ülésen is elhangzott: „A múltkori szoborállítás alapján elhatároztuk, hogy ezekben ketten döntünk, és ha eldől, akkor azt meg is valósítjuk.”). Ki kell ugyanakkor emelni, hogy a férj bizonytalankodott – ahogy azt egy korábbi alfejezetben leírtam. Mind az anyját, mind az anyósáékat, a feleség szüleit bele akarta venni a tanácsba. Egyrészt „félreértette” a családi tanács definícióját, ő egy olyan testületet képzelt el, amiben mindenki bent van. Másrészt mindketten elmondták, hogy a férjnek jobban számít az, hogy a szülők (mind az anya, mind a feleség szülei) rábólintsanak a döntéseikre, terveikre. („Ha nem tetszik nekik, nem dobjuk el a tervet, de sokkal jobb érzés, ha támogatnak benne” – mondta a férj). Tehát egyrészt felgyorsult a fiú leszakadása a szüleitől, és így minden szülőről, ezért a közös metszet határai stabilabban rajzolódtak ki, de a családterápiás konzultáció rövid távú folyamata alatt nem gyengült meg annyira a régi működési módja, hogy az ne bukkant volna fel viselkedésében. Mivel ennek a régi működési módnak, a szülőktől való jóváhagyás kérésének már nem a számára rossz oldalát, a függőséget érezte, hanem a jó oldalát, a szülők, az ősök támogatását, ezért elképzelhető, hogy a konzultáció célja ebből a szempontból maradéktalanul megvalósult. Biztosak azonban nem lehetünk benne.

A jó működés egy másik mozzanata az, hogy a családi tanácsban megjelent mind a vállalkozás, mind a család egésze, és ezek érdekei. A férj és a feleség a céggel élnek, ismerik annak igényeit, ugyanakkor a fiúkkal és a nagyszülőkkel egy családot alkotva képviselik a családi igényeket is. Ez a mozzanat a tesztelésben részt vevő család esetében formálisan már korábban is fennállt. Mégis, a konzultációs folyamat nyomán a családi tanács tagjainak, a férjnek és a feleségnek a belső kapacitása példátlan módon megnőtt. Olyan dolgokra is képesek voltak figyelni a hatodik ülés után, amivel korábban nem tudtak mit kezdeni. A férj az utánkövető ülésen a maga előtt álló egyik legfontosabb problémának azt nevezte meg, hogy „Most már mindenképpen rendeznem kell a viszonyomat a nővéremmel. Ez így nem maradhat fenn tovább.” De ugyanezt éreztem a céges rendszer igényeinek oldaláról, szintén az utánkövető ülésen: „Elhatároztuk, hogy ha mi ilyen jól, feszültségek nélkül tudunk ide a munkahelyre bejönni, akkor a többi alkalmazottunk számára is segítenünk kell ebben. Végre pontosan tisztázni kell feléjük az elvárásainkat. Megbecsülést és biztonságot kell sugározzunk afelé, aki jól teljesít. Ezt eddig is éreztük, csak nem tudtuk, hogyan mutassuk feléjük, és hogyan induljunk el.”

A jó működés további mozzanat, hogy a közös metszet tagjai mennyire képesek megtalálni a helyüket a többiekhez képest és az alrendszeri működés egészében. Pontosan erről szólt a negyedik ülésen elkezdett és ötödik alkalommal tovább folytatott szoborállítás. Így az ötödik és hatodik ülésre már elkezdett kialakulni egy új egyensúly. A feleség és a férj mindenképpen megtalálta ebben a helyét, ez a hatodik és az utánkövető ülésen egyértelművé vált: „Elkezdtem végre megcsinálni azt, amit korábban a felségemnek ígértem. Azért nem tudott megbízni bennem, mert nem tartottam be azt, amit ígértem.” „A cég ezzel sokat lép előre. A feleség hívómondatai: „Végre elmúlt belőlem a feszültség. Jó kedvvel jövök a munkába, könnyebb a munkám. Hirtelen elkezdtek megtenni itt a cégben azt, amit már rég meg kellett volna tenni és ez nagyon jó érzés.”. Nagy kérdés volt – a folyamat egésze során – az anya személye, vajon az anya az új felállásban megtalálta, megtalálja a helyét? Nem vett részt a tesztelésben, ami nem feltétlenül probléma, mert a párban az anyáról/anyósról élő képpel dolgoztunk, és igazából ez számít. De éppen a férj korábban már leírt mondatai mutatják, hogy nagyon kettős az anyjával való kapcsolata, bár az utóbbi félévben rengeteget lépett előre, magában még nem békélt meg az anyjával. Ez viszont szinte biztosan azt mutatja, hogy az anyja sem találta még meg a helyét, így a közös metszethez fűződő viszonya sem rendeződött egyértelműen. Tudjuk, hogy az anya egy-két éve elkezdett kifelé mozogni a közös metszetből, a tesztelés alatt már nagyon erősen megközelítette annak határait, hiszen maga is vonul vissza a vállalkozás operatív működtetésében való részvételtől. A tesztelés elősegítette ennek a

mozgásnak az egészséges támogatását (a gyerekekkel végzett munkával). De nem mondhatjuk, hogy ez lezárult volna.

Egyértelműen a jó működés irányába mutat, hogy a közös metszet az eljárás során megerősítette döntési kompetenciáit. Nem nyúlik túl sem a család, sem a cég irányába, de ami oda tartozik, arról ők döntenek – immáron az anya nélkül.

Nem sikerült viszont egyértelmű döntési szabályokat kialakítani. Ezt részben az okozta, hogy feleslegesnek tűnik, a cég felsővezetése két tagból áll, mindketten tagjai egy háromfős családnak, ahol a harmadik fő egy tízéves gyermek. A döntési szabályok rögzítése itt elsőre túlszabályozásnak tűnik. A szabályok hiánya azonban meghagyta a közös metszet olyan szempontú sebezhetőségét, hogy az anya, a fia és annak felesége időnként visszasüllyedjen a már jól bevált közös, minden szereplő részéről mazochista játszmájukba (anya váratlan, irracionális ötlete – fiú nem támogatja, de nem is állítja meg az anyát - feleség iszonyatos dühös lesz - feleség veszekedik a férjjel, aki igazat ad neki, de lojális is akar maradni az anyjához). Az a benyomásom, hogy bár meghatározták a céges és családi közös értékrendet, és ezek alapján a céges és családi közös küldetési nyilatkozatot, ez egy konkrét, feszültségekkel teli döntés esetén nem akadályozza meg őket, hogy néhányszor visszacsússzanak még a játszmába.

Ugyanakkor a jó működést mutatja a közös metszet megerősödő határainak rugalmassága. Az utánkövető interjún elhangzott mondatok, a viselkedés azt mutatta, hogy a jól meghúzott alrendszer határok éppenhogy nem elszigetelték a közös metszetet a cégtől és a családtól, hanem jobban összekötötték velük.

A pár a tesztelés előtt és után is kitöltötte ugyanazt a kérdőívet, az Olson-féle Családi Teszt negyedik generációs változatát. Az eredmények alig különböznek egymástól, a rigiditási és összeolvadtsági kategóriákban elért pontszámok enyhe csökkenése esetleg jelezheti azt, hogy a közös metszet működése alatt a korábbinál jobban leválik az őt övező rendszerekről, de ebben az esetben sem tudunk semmi biztosat mondani.

Mint korábban már írtam, az utánkövető interjú egyértelműen jelezte a végbement integrációt, és az új, egészségesebb egyensúly kialakulását. Nagyon hasznosnak tartották a kliensek a közös munkát: „Elértük azt, amit akartunk és még jó sok minden mást is tanultunk magunkról és kettőnkéről.” Amit biztosan kijelenthetünk, az az, hogy nem ártottunk: segítettünk a klienseknek, mind abban, amit ők kértek, mind abban, amibe helyzetüknél fogva benne voltak. Abban is biztosak lehetünk, hogy hasznos volt az eljárás számukra. De ebből nem következik az, hogy egészen biztosan hatékony lett volna a folyamat. Hatalmasat léptünk előre a közös metszet működésének megerősítésében, de a fenti értékelésnek megfelelően nem minden dimenzió mentén egyértelmű a megerősödés.

Ha azt nézzük, hogy a konkrét eset bizonyítékai mennyire általánosíthatóak, akkor azt kapjuk, hogy nagymértékben. Éppen az alkalmazott intervenciók miatt egészen biztosan minden esetben, amikor családterápiás konzultációt alkalmaznak, az hozzájárul a közös metszet működésének megerősítéséhez. De ahogy ezzel egyedi szinten se láttuk be, hogy a konzultációs eljárás hatékony lenne, hasonlóképpen általános szinten sem állíthatjuk, hogy az eljárás hatékony lenne, minden esetben. Egyszerűen nincsen rá elégséges egyértelmű bizonyíték. Általánosan elmondható, hogy hasznos és segít, de ez messze áll a hatékonyság megdönthetetlen bizonyításától.

Összességében így a második állítást sem megcáfolni, sem elfogadni nem tudjuk.

Éppen az egyértelmű bizonyíthatóság nehézségei miatt az állítások második csoportjában több ellenállítást, illetve ellenfeltételezést megfogalmaztam azzal a céllal, hogy azok vizsgálata remélhetőleg további tanulságokkal és így bizonyítékokkal szolgálhat az eljárás hatékonyságát illetően:

- 3.3. Beavatkozás nélkül is létrejön a közös és funkcionálisan működő metszet
- 3.4. A családterápiás konzultációs eljárásra nincs szükség
- 3.5. A funkcionálisan működő közös metszet kialakulása csak részben köszönhető a beavatkozásnak és léteznek számba nem vett tényezők is.

Ami a 3.3. állítást illeti, egészen biztos, hogy valamiféle, a közös metszetnek megfelelő alrendszer mindenképpen kialakul egy vállalkozó családnál, a család (és a vállalkozás) helyzetéből, viszonyából fakadóan. Éppen ezért nem is a közös metszet léte a lényeg, sokkal inkább annak funkcionálisan jól működő mivolta. Emiatt az állítást két oldalról érdemes megvizsgálni: egyrészt a közös metszet hogyan alakult volna beavatkozás nélkül azoknál a vállalkozásoknál, ahol tényleges beavatkozás történt, másrészt a közös metszet hogyan alakult azoknál a vállalatoknál, ahol nem történt tényleges beavatkozás (a kontrollcsoport tagjainál).

Ami a tesztelésben résztvevő családot illeti, ott jelenleg családterápiás konzultáció nélkül biztosan nem fejlődött volna ki a folyamat végére ténylegesen elért működési szint. A diszfunkcionális működési módok ugyanúgy megmaradtak volna – negyedév alatt mitől is változnának. Igaz, hogy az emberek öngyógyítási képessége maga a bizonyosság, persze személytől, életkortól, élethelyzettől függően eltérő mértékben képesek erre. De a férj magától tudatosan elkerüli a szülei válásával kapcsolatos emlékeivel és ezzel párhuzamosan az anyjával

való kapcsolatára vonatkozó munkát, mert az roppant fájdalmas lett volna számára. Így a felességével való munkahelyi viszonyában megjelenő problémákon sem tudott volna túllépni. A cég működéséből és létéből racionálisan fakadó feladatokat felhasználhatták volna a továbbiakban részben nem tudatos önismereti munkára – láthattuk, hogy korábban ezt tették, évek óta ez folyt. Az volt a benyomásom, hogy esetükben öngyógyítási készségeik jelezték: külső segítséget kellene igénybe venni, így találtuk meg egymást.

Ami a kontrollcsoport családokat illeti, az első család közös metszetének működését megterhelték az apa és a fia közti viszony nem rendezett dolgai. Míg ha erre rábólintanak és úgy érzik, itt az idő, akkor a konzultáció nagyon sokat segíthetett volna a terhek teljes, vagy részleges feloldásában. Viselkedésükből látszik, hogy az álláspontok jelenleg nagyon merevek: a konzultációs folyamat biztosan segített volna ennek lágyításán és élettel, változással való megtöltésében. Konzultáció nélkül legjobb esetben is - a fiú érése nyomán – csak nagyon lassan vennék elő sérelmeiket, de ez is valószínűtlennek tűnik, tehát nem történne semmi. A második család szintén kinyilvánította, hogy most nincs szüksége családterápiás konzultációra - viszont esetükben a közös metszet funkcionálisan jól működik.

Az adatok tehát ezt mutatják, de általánosítva is elmondható, hogy – ha a közös metszet nem működik jól funkcionális szempontból, akkor - beavatkozás nélkül vagy nem változik a helyzet, vagy nagyon lassú, elhúzódó javulás következik be és az sem éri el azt az optimumot, mint amit a konzultáción való részvétellel elérhetett volna. Ezt azért lehet ennyire sarkítva kimondani, mert egyrészt a közös metszet működését akadályozó elakadásokkal való munka elől – természetes reakcióként – elfordulnak az emberek, mert akkor sok negatív érzéssel és megeléssel kellene szembenézniük, másrészt nagyon sok reakciójuknak, interakciós mintázatuknak nincsenek is tudatában, nem tudnak arról, hogy érdemes lenne dolgozni vele.

Így a 3.3. ellenállítást (kis kiegészítéssel) elvetjük: (ha a közös metszet eleve működési problémákkal küzdött, akkor) beavatkozás nélkül nem fogja elérni a funkcionálisan jó működési állapotot.

A 3.4. ellenállítás szerint a családterápiás konzultációra nincs szükség. Ez részben fedi a 3.3. ellenállítás tartalmát, de míg annál az eljárás hatékonyságát kérdőjeleztük meg, itt az egész eljárás létét: lehet, hogy az eljárás elméletben hasznosnak tűnik, mégis, a célcsoportnak erre nincs semmi szüksége. Ezt a kérdést a tesztelés résztvevőinek, illetve a kontrollcsoport tagjainak szántam, kifejezetten az ő általános benyomásukra és véleményükre voltam kíváncsi.

Nagyon tanulságosak voltak a válaszok: a kontrollcsoport tagjainak körülbelül fele nagyon hasznosnak és hiánypótlónak tartotta az eljárást, de soha nem a saját vállalkozásuknak

és családjuknak, hanem mindig meg tudtak nevezni két-három ismerős vállalkozást, ahol „gondok vannak”, akikre „nagyon ráférne”, de náluk ilyen gondok nincsenek. Azok is, akik sem a tesztelésben nem vettek részt, sem a kontrollcsoport tagjai nem voltak, azonnal nagyon hasznosnak nevezték. Három esetben el is hangzott: sem a családi szempontú üzleti tanácsadás, sem a családoknak szóló mediáció nem vezetett náluk eredményre, pont az hiányzott, ami ebben megvan: a családtagok kapcsolati dinamikájának együttes segítői kezelése pszichoterápiás eszközökkel, és a folyamatban kettős, egyszerre családi és céges fókusz megtartása. Két olyan eset volt, ahol az e-mailes megkeresésemre az égvilágon semmilyen reakció nem érkezett, és ezt nagyon alacsony aránynak tartom. Arról már volt szó, hogy mennyire hasznosnak ítélték a tesztelésben részt vett férj és feleség.

Így a 3.4. ellenállítást elvetem.

A 3.5. ellenállítás arról szól, hogy a modellre szükség van, működik, de nem olyan módon, mint ahogyan az feltételeztem, mert léteznek a figyelembe vetteken túl más külső tényezők, amelyek az eljárás mellett hozzájárulnak a kimenet létrejöttében.

A vizsgált sokaság elemszáma a kutatás jellegéből következően alacsony volt, így az indító interjúkban kifejezetten ezen állítás vizsgálatára gyűjtött családi és céges háttér adatok esetén is inkább az esetlegesen mindenhol megjelenő mintázatot figyeltem, és kevésbé arra számítottam, hogy egy bizonyos jellemző (például korábbi szervezetfejlesztés a cégnél, vagy korábbi önismereti munka a családban) növeli annak a valószínűségét, hogy sikeres lesz a folyamat kimenete.

Az volt a benyomásom, hogy egyik korábban feltételezett tényező sem, sem iparági, termékpiazi, földrajzi, kulturális értékháttér, sem a cég formája, nagysága, szervezeti életciklusa, vagy gazdasági eredményessége, sem korábbi szervezetfejlesztés, illetve önismereti munka nem gyakorol közvetlen befolyást a családterápiás konzultáció kimenetére.

Két momentumra figyeltem fel, amelyet érdemes hangsúlyozni. Az egyik arra vonatkozik, hogy ha komoly kapcsolati zavar merül fel, akkor vélhetően sokkal nehezebb végigvinni a konzultációs folyamatot, az eljárás elhúzódik, töredezetté válhat. Erről már korábbi hipotézisek vizsgálatakor is esett szó. Azért fontos ezt kiemelni, mert ez azt húzza alá, hogy az eljárás nem univerzális igényekre alkalmazható: akkor hajt optimális hasznát a klienseknek, ha nincs komolyabb zavar, amely már a rendszerek alapfunkcióinak betöltését, akár létét veszélyezteti. A másik megjegyzés egy kvázi közhely: a résztvevő családtagok egyéni motivációjának fontossága. Ha valaki nem szabadon bólint rá a részvételre, akkor az nagyban gátolja a munka sikerességét. Ezt azért emelném ki, hogy elkerüljem az olyan félreértéseket,

amelyek szerint a családterápiás konzultációs eljárás külső megoldást szállít egy belül keletkezett problémára: csak alkalmaznunk kell és már gyógyít is. Szó sincs semmi ilyesmiről. A részvételi igény szabad kimondása, a szabad döntés önmagában gyógyító hatású, és hajtja előre a folyamatot. Ezek egyike sem külső, korábban figyelembe nem vett tényező.

Így összességében a 3.5. ellenállítást is elvethetjük.

Az összes ellenállítást elvetettük, de a hatékonyságra vonatkozó két fő nyílt állítás közül csak az egyik, indirekt hatásút fogadtuk el. **Így összességében a számos direkt és indirekt bizonyíték ellenére a maximális óvatosság alapján a harmadik hipotézist nem fogadjuk el, igaz, el sem tudjuk utasítani.**

9.3.4. A 4. hipotézis értékelése

4. hipotézis: Az egyén eredeti családjának jellemzői hatnak az egyén személyes értékrendjére.

Ezt a hipotézist a 9.2.2. alfejezetben leírt adatok alapján **különösebb mérlegelés nélkül elfogadhatjuk.** A felsorolt értékdimenziók közül egy kivételével valamennyit azonnal össze tudtuk kötni a családi szabállyal, és pontosan így operacionalizáltuk a családi hatást. Két érték esetében (a férjnél a személyes szintű bizalom, a feleségnél az esélyegyenlőség) az interjú során nem sikerült a családi szabály azonosítása, mert nem merült fel semmilyen belső élmény: a válaszadó megadta a válaszát, de csak elsődleges, tartalmi szintű információközlés történt. Nem egyszerűen ők állították ezt, én is semleges viszonyulást láttam viselkedésükön, tartásukon, hallottam ki a hangjukból és éreztem ki lényükből, ahogy rájuk koncentráltam. Ez egyébként nem jelenti azt, hogy ne lenne olyan belső élményük, amely arra ne rezonálna: lehet, hogy nincs, lehet, hogy létezik, csak az interjú idején az a részük, amely a belső élményre épül, nem volt bennük tudatosan, nem volt aktív.

Őszintén szólva egészen biztos voltam benne, hogy a külső értékek egy része összekapcsolódik majd családi szabályokkal, ebben a segítői munkában szerzett tapasztalatom alapján egészen biztos voltam. Ami nagyon érdekelt, az az volt, hogy vajon kirajzolódik-e valami mintázat a családi hatás érvényesülésével kapcsolatban. Három dolgot figyeltem meg.

Egyrészt, hogy a tartalmilag egymástól különálló értékdimenziókat szorosan összekapcsolhat a családi hatás: ugyanaz a családi szabály vonatkozhat rájuk. A férj esetén az „esélyegyenlőség” és a céges szintű „korrupció” értékdimenzió esetén ugyanaz a családi szabály aktiválódott: „Háború van, vagy én taposok el másokat, vagy engem taposnak el.” Nála

az intézményekbe vetett „bizalom”, az egyéni szintű „korrupció” és a „közösség-egyén közti viszony” értékdimenziója mögötti családi szabályok is megegyeztek: „Nincs igazság! Nincs biztonság!” A feleség esetében az intézményi szintű „bizalom”, valamennyi szintű „korrupció” és a „közösség-egyén közti viszony” értékdimenziója mögötti családi szabály egyezett meg: „Légy becsületes! Ez azt jelenti, hogy a kereteket mindenáron be kell tartanod! Ha nem tartod, akkor mélyen szégyelld magad!”. A kontrollcsoport családból származó fiú esetében az „önkompetencia” családi szabálya részben, vagy teljesen, de összekapcsolódott az intézményi szintű „bizalom”, a „korrupció” első és második kérdése, valamint a „közösség-egyén közti viszony” értékdimenziója mögötti családi szabállyal: „Maradjak kívül a saját életemen.”. Az „esélyegyenlőség” és a „korrupció” második kérdése mögötti élmény megegyezett egymással: „Legyél már végre önmagad, bár a többiek nem engednek!”. Természetesen így visszafejtve, a családi szabály alapján érthető lehet, hogy miért vonatkozik egyik, vagy másik családi szabály egyszerre több értékdimenzióra is: milyen jelentéstartalmi sík alapján párosította a férj, vagy a feleség össze az értékeket. Ami érdekes, az az, hogy egy-egy tartalmilag különböző érték azonos mély személyes vágyra épülhet.

A második megfigyelés arra vonatkozik, hogy az értékstruktúrát a csoporttag hogyan szívja magába a szüleitől, hogyan öröklődik az át. A férj kiemelte, hogy amikor azt mondja: „Nincs igazság!”, akkor mintha a nagyszüleit hallaná, akiktől 1950-ben nagy földbirtokokat vettek el. Azt tudta, hogy ez törést okozott a családban, de nem is sejtette, hogy az ő panaszuk ennyire a felszínen él benne. A feleség ugyanezt említette („Mintha a szüleit és nagyszüleit hallaná”), amikor az ő „Tartsd be a kereteket! Szégyelld magad!” családi szabályait mondja ki magában, és az jut eszébe, ahogyan a nagyszülei elvesztették a földjeiket. Tehát mindketten ugyanabból az univerzális, mély vágyból indulnak ki, a biztonság iránti vágyból. Mindketten a családjuktól örökölték ezt, két generációval korábban történtek alapján. Mégis, a biztonságvágy másképp fordítódott le önmaguk számára, így történhetett, hogy más értékdimenziókhoz kapcsolták azt. A kontrollcsoport családból származó fiú esetében kiemelendő, hogy az apai „Legyenek mindig céljaid, és azokat fokozatosan valósítsd meg.” szabálya ütközik az anyai nagymama „Legyél áldozat!” szabályával, és a létrejövő új, „integrált” szabály valósággal gúzsba köti a saját életét most kiépíteni akaró fiataalt: „Mindig vezesd az életedet előre, de egyben maradj ki belőle!”. Ez a letaglózó ellentét bukkan felszínre a rendkívül alacsony intézményi bizalmi szintjében, és az adóelvonás és közösségi jóléti juttatások közti kifelé képviselt álláspontjában.

Harmadik megjegyzésként a külső érték és a belső megjelenés szoros összefonódásának egy következményére hívnám fel a figyelmet. A külső érték, például „esélyegyenlőség”

rengeteg mindent jelenthet már önmagában, tartalmi szinten is. Ugyanakkor az, ahogyan a külső érték aztán összekapcsolódik a belső világgal, számtalan lehetséges értelmezéssel gazdagíthatja a külvilági tartalmat, akár pozitív, akár negatív irányban. A férj esetében az „esélyegyenlőség” egy negatív tartalmú szóvá vált, mert számára ez azt jelenti, hogy folyamatosan meg kell küzdeni a világban, különben az ember elenyészik. Emögött a testvérével az anyja szeretetétért vívott küzdelem nagy ívű háborús tablója áll. Az érdekes az, hogy a korrupció értékdimenziójához tartozó három kérdés közül kettő mögött ugyanez az élmény aktiválódott. A jövedelemeltitkolás, és a saját céges adatok adóhivatal elől történő eltitkolása számára mind-mind ebbe a harcba tartoztak bele. Ugyanakkor a korrupciós blokk második kérdése, a jövedelmi helyzet segítézés érdekében történő eltitkolásáról szólt, és ez már teljesen más belső élményt aktivált benne („Nincs igazság!”). A kontrollcsoport családból származó fiú esetében az „önkompetencia” annak a feloldhatatlan lojalitáskonfliktusnak a szimbólumává vált, amelyben a fiú az apának bevállalta, hogy nem lesz áldozat, ugyanakkor az anyának (a fiú felnevelésében részt vett anyai nagymama) tartja magát ahhoz, hogy ő bizony mégiscsak áldozat, és kívül marad a saját életén, nem éli azt. Nála is a korrupciós blokk első és harmadik kérdése így összekapcsolódik az „önkompetencia” (és az „intézményi bizalom”) kérdése mögötti belső megéléssel. A korrupciós blokk második kérdése már az „esélyegyenlőség” értékdimenziójánál felderített belső élményt aktiválja. Ez a kérdőív összeállítása szempontjából azt jelenti, hogy hiába tartozik tartalmi és racionális szempontból egybe egy kérdéscsoport, ha a belső élmény az egyénben más kategóriákba csoportosítja az állításokat. Tehát előfordulhat, hogy az egyén másra válaszol, mint **amit (tartalmilag) a kutatás szervezői kérdeznek és várnak tőle.**

10. Összegzés

10.1. A kutatás összefoglalása

A kutatás a család tudásalapú gazdaságban betöltött szerepének általános problémaköréhez kötődik. Ezen belül is az alapprobléma egy jóval kisebb, fókuszált kérdésével foglalkozott, nevezetesen azzal a helyzettel, amikor a család közös vállalkozással rendelkezik. Két konkrét területen keresztül azt vizsgálta, hogy az egyén és a közösség közt létező, közvetítő család hatása az egyén-közösség kapcsolatban miként ragadható meg és kezelhető.

Az egyik konkrét terület a család és a vállalkozás kapcsolódási pontja volt, - rendszerelméleti fogalmakkal a családi és a vállalkozási rendszerek közös metszete. A kutatás egy részletesen kidolgozott családterápiás alapú konzultációs eljárást írt fel, amely ezzel a közös metszettel foglalkozik. Az eljárás azt célozza, hogy a közös metszet funkcionálisan jól működővé váljon annak érdekében, hogy a két rendszert egyszerre érintő kérdésekben tudatos, legitim és hatékony döntés szülessen, ahol a család, és a vállalkozás érdekeit egyszerre, egyenlő súllyal veszik figyelembe. A családi vállalkozásoknak szóló családterápiás konzultáció egyszerre foglalkozik a családi és vállalati rendszer elkülönülésével és összekapcsolásával. Az elkülönülés támogatása akkor szükséges, amikor a rendszerközi határok annyira diffúzzá válnak, hogy az egyik rendszer működése hátráltatja a másikat funkciójának betöltésében. Az elkülönülés mellett a konzultáció a családi és vállalati rendszer összekapcsolódásával is foglalkozik. Egyrészt mert a két rendszer a családtagok életében együtt egy, egységes rendszert alkot. Másrészt – a közös rendszerben működés miatt - a két alrendszer egyéni szinten és alrendszeri szinten is ki kell egészítenie egymást.

A másik konkrét terület annak kimutatása, ahogy a családi hatás megjelenik a családi vállalkozók egyéni értékválasztásában. Feltételeztük, hogy a vállalkozók egyéni értékrendje három forrásból táplálkozik: egyrészt a közösségi értékrendből, amelybe az egyén beleszületett, vagy amelyben – akár fizikailag, akár virtuálisan, saját döntésének megfelelően is – él, másrészt a saját tapasztalatokon alapuló egyéni döntések nyomán elfogadott értékekből, harmadrészt a családi hatásból. Ez utóbbi nemcsak közvetít az egyén és a közösség között az értékrendet illetően, de át is alakítja a másik két forrásból származó értékeket azzal, hogy a családi dinamikának megfelelő egyedi jelentéstartalmat is tapasztal hozzájuk.

A konkrét kutatási kérdések alapján felírtuk a hipotéziseket. Az első hipotézis a családterápia családi vállalkozásban történő alkalmazhatóságát feltételezi. A második és a harmadik hipotézis a disszertációban felírt családterápiás konzultációs eljárás direkt tesztelését szolgálja. A második azt feltételezi, hogy a család és a vállalkozás közös metszetének dinamikája kezelhető családterápiával és valóban a disszertációban felírt folyamat logikai lépései történnek meg. A harmadik azt feltételezi, hogy a felírt konzultációs eljárás kimenete hatékony abban az értelemben, hogy a közös metszet az eljárás végére funkcionálisan jól működővé válik. A negyedik hipotézis az egyén, a családi hatás és a közösségi értékrend kapcsolatára felírt modell tesztelésére szolgál, kimondja, hogy létezik családi hatás az egyén értékészletében.

A hipotézisek tesztelésére – tekintettel a családterápiás eljárás tesztelésének speciális feltételeire - a választott kutatási módszertan a többszörösen beágyazott esettanulmány-kutatás volt.

10.2. A kapott eredmények

A begyűjtött adatok és kiértékelésük alapján a családterápia alkalmazhatóságával kapcsolatos hipotézist, a konzultációs eljárás folyamatával és létével kapcsolatos hipotézist, valamint a közösségi értékrend egyéni szinten való megjelenésében szerepet játszó családi hatással kapcsolatos hipotézist elfogadtam, a konzultációs eljárás hatékonyságára vonatkozó hipotézist sem elvetni, sem elfogadni nem tudtam.

Egyértelműen bebizonyosodott, hogy szükség van a családterápia alkalmazására, és a konkrétan felírt családterápiás konzultációs eljárásra a családi vállalkozások esetében.

Egy további, nem várt mintázat is felmerült: valamennyi, a vizsgálatba bevont családi vállalkozás esetében úgy tűnt (ez a tesztelésbe bevont cégnél, valamint a más családterapeuták által adott esetekben egyértelmű volt, a két kontrollcsoport vállalkozásnál csak közvetett bizonyítékokat gyűjtöttem), hogy a céges rendszer a családot egy egészen speciális módon egészíti ki. **A családi rendszerben fel nem oldott interakciós mintázatok megjelennek a cégben, és ott a tagok ismétlődően újra és újra lejátszzák azzal a céllal, hogy a családi helyett ott, a cégben oldják fel.** Ebben egyrészt segít nekik az, hogy a cégben a fizikai, lelki környezet eltér a családtól, így az újra lejátszott interakciós minta könnyebben vezethet a megszokottól eltérő kimenetre. Másrészt a cégben a profitorientáltság és a gazdálkodási kérdések adta racionális gondolkodási, problémamegoldási keret átalakítja ugyanannak a

családi interakciónak az érzelmi töltését: hiába játsszák ugyanazt, az érzelmeket figyelmen kívül hagyhatják, vagy átalakíthatják, és az érzelmeket egy-egy gazdálkodási problémára vetíthetik és élhetik meg. Ez „biztonságosabbá” teszi az ismétlést és új kimenetek kikísérletezését.

Teljesen egyértelmű kapcsolat mutatkozott a külső, közösségi értékrendszer egyéni alkalmazása és a családi hatás között. Ezt természetesen nem a statisztikai inferenciára épül, hiszen három interjú adataira támaszkodtam, hanem logikai inferenciára. További, előzetesen nem várt mintázatok is megjelentek az értékek és a családi hatás közti kapcsolatot illetően.

Egyrészt azt találtam, hogy a tartalmilag egymástól különálló értékdimenziókat (például esélyegyenlőség fontosságának, korrupció elutasításának mértéke) szorosan összekapcsolhat a családi hatás: ugyanaz a családi szabály vonatkozhat rájuk. Természetesen visszafejtve, az interjúkon felmerülő családi szabályok tartalma alapján meg lehet magyarázni, hogy miért vonatkozik egyik, vagy másik családi szabály egyszerre több értékdimenzióra is: milyen jelentéstartalmi sík alapján párosították össze az interjúalanyok az értékeket. Ami érdekes, az az, hogy **egy-egy tartalmilag különböző érték az egyén számára azonos mély személyes vágyra épülhet, és a személyes vágy – külső érték párosítás jellemző az adott családra.**

A második megfigyelés arra vonatkozik, hogy az értékstruktúrát a csoporttag hogyan szívja magába a szüleitől, hogyan öröklődik az át. **Az adott érték belső megélését generációkon átívelő, családi és közösségi történések színezik át.**

Harmadik megjegyzésként a külső érték és a belső megjelenés szoros összefonódásának egy következményére hívnám fel a figyelmet. Hiába tartozik tartalmi és racionális szempontból egybe egy kérdéscsoport, ha **a belső élmény az egyénben más kategóriákba csoportosítja az állításokat.** Tehát előfordulhat, hogy **az egyén másra válaszol, mint amit (tartalmilag) a kutatás szervezői kérdeznek és várnak tőle.**

10.3. Lehetséges továbblépési irányok

A kutatás végső lezárásaként érdemes néhány olyan további konkrét kutatási kérdést említeni, amelyek tovább folytathatják, illetve javíthatják, árnyalhatják az elért eredményeket.

Mindenképpen érdemes a jövőben a családterápiás konzultációs eljárást minél több családi vállalkozás esetén letesztelni. Érdekes kérdés, hogy nem családi vállalkozás esetén az egyéni munkavállalókban élő családi hatásokat hogyan lehet a vállalkozás működési hatékonyságának javítása érdekében tudatosítani.

Az értékvizsgálatok és a családi hatások kapcsán érdemes lenne azt is megvizsgálni, hogy egy adott családtag esetén felmerülő érték-családi szabály kapcsolat az eredeti család többi tagjánál is létezik, és ha igen, milyen tartalmi formában és ez milyen viszonyban áll a családszerkezet jellemzőivel.

Nagyon feltáratlan terület annak kapcsolata, ha egy intézmény a vele kapcsolatba lépő egyén belső világára szeretne hatni. Például egy közintézmény nem egyszerűen egy közjóságot kíván biztosítani az állampolgároknak, vagy egy nagyvállalat nemcsak egy konkrét szolgáltatást kíván eladni a fogyasztónak. A szervezet célja az, hogy a közjóság igénybe vétele, vagy a termék megvásárlása egy bizonyos élet megélését képviselje az egyén számára. Egyrészt így már a közjóság, illetve a termék megtervezésének szakaszában nagyon hasznos lehet a szervezet számára annak feltérképezése, hogy tipikus fogyasztóiban milyen termék aktiválja a szervezet által megcélzott belső élményt és elégíti ki a megcélzott mély belső vágyat. De nemcsak a tervezési folyamat elején, hanem tesztelésnél is hasonló módon meg lehet mérni a szervezet eredményességét: a fogyasztóhoz eljutó termék valóban a megcélzott belső élményt aktiválja-e.

Irodalomlista

- Abramson, P. R. – Inglehart, R. (1995). Value change in global perspective. Ann Arbor, Michigan
- Adams, G. - Markus, H. R. (2004). Toward a conception of culture suitable for a social psychology of culture. in Schaller, M. – Crandall, C. S. (eds.) The psychological foundations of culture. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates
- Anderson, C. M., Reiss, D., Hogarty, B. 1986. Schizophrenia and the family: A practitioner's guide to psychoeducation and management. The Guilford Press, New York
- Anderson R, Reeb D. 2003. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P500. Journal of Finance 58(3), 1301-1327., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Aldrich H, Cliff J. 2003. The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. Journal of Business Venturing 18(5), 573-597., DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00011-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00011-9)
- Astrachan J, Klein S, Smyrnios K. 2002. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the Family Business definition problem. Family Business Review 15(3), 45-58., DOI: <http://dx.doi.org/10.4337/9781847204394.00019>
- Astrachan, J. H., McMillan, K. S. (2006). United States. In F. W. Kaslow (szerk.), Handbook of family business & family business consultation: A global perspective. International Business Press, Binghamton
- Atkinson, A. – Hilgard, E. – Nolen-Hoeksma, S. – Fredrickson, B. L. – Loftus, G. R. (2005). Pszichológia. Osiris, Budapest
- Bakacsi, Gy. 2005. Változásvezetés és magatartás-tudományi szervezetfejlesztés: Vízión az OD jövőjéről egy új vezetési-szervezési paradigmában, in: Bakacsi, Gy., Balaton, K., Dobák, M. (szerk.): Változás és vezetés. Aula, Budapest
- Banmen, J. – Maki-Banmen, K. 2012. Satir Transformational Systemic Therapy Level I. (printed material used for educational and training purposes at the Satir Institute of the Pacific)
- Barry, D. 1997. Telling changes: from narrative family therapy to organizational change and development. Journal of Organizational Change Management. 10(1), 30-46., DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09534819710159288>

- Basco, R., Rodriguez, M.J P. 2009. Studying the Family Enterprise Holistically. *Family Business Review* 22, 82-95., DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0894486508327824>
- Beckhard, R., and Dyer, W. 1983a. Managing Change in the Family Firm—Issues and Strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59-65.
- Beckhard, R., and Dyer, W. 1983b. Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12, 5-12., DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90022-0](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0)
- Benningfield, A. B. – Davis, A. D. 2005. Family business consultation: opportunities for family therapists. In: Harris, S. M. – Ivey, D. C. – Bean, R. A. (szerk.): *Practice that works – strategies to complement your stand alone therapy practice*. Routledge. New York
- Bertalanffy, L. von 1972. The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management*, 15/4, 407-426, DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/255139>
- Bloch, D.A. 1986. The family therapist as consultant to health care organizations. In: Wynne, L.C., McDaniel, S.H., Weber, T.T. (szerk.): *Systems consultation – a new perspective for family therapy*. The Guilford Press, New York, London
- Boles J. 1996. Influences of work-family conflict on job satisfaction, life satisfaction and quitting intentions among business owners: The case of family-operated businesses. *Family Business Review* 9(1), 61-74., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00061.x>
- Borwick, I. 1986. The family therapist as business consultant. In: Wynne, L.C., McDaniel, S.H., Weber, T.T. (szerk.): *Systems consultation – a new perspective for family therapy*. The Guilford Press, New York, London
- Boscolo, L., Cecchin, G., Hoffman, L., Penn, P. (1987). *Milan systemic family therapy: Conversations in theory and practice*. Basic Books, New York
- Boszormenyi-Nagy, I. 1987. *Foundations of contextual therapy: Collected papers of Ivan Boszormenyi-Nagy*. Brunner/Mazel, New York
- Bowen, M. 1976. Theory in the practice of psychotherapy. In: Guerin, P.J. Jr. (szerk.): *Family therapy: Theory and practice*. Gardner Press, New York
- Breunlin, D. C. 1988. Oscillation theory and family development. In: Falicov C.J. (szerk.): *Family transitions: Continuity and change over the life cycle*. The Guilford Press, New York

- Bronfenbrenner, U. 1986. Ecology of the family as a context for human development. *American Psychologist*, 32, 513–531., DOI: <http://dx.doi.org/10.1037//0012-1649.22.6.723>
- Cadieux L, Lorrain J, Hugron P. 2002. Succession in women owned family businesses: A case study. *Family Business Review*. 15(1), 17-30., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00017.x>
- Carlock, R. S. – Ward, J. L. 2006. A családi vállalkozás stratégiai tervezése – a család és a vállalkozás egyesítésének párhuzamos tervezése. Helikon, Budapest
- Caplan, G. 1970. The theory of practice of mental health consultation. Basic Books, New York
- Carr, A. 2006. Family therapy - Concepts, Process and Practice. Wiley and Sons, Chichester, New York
- Carter, B., McGoldrick, M. (1999). Overview: The expanded family life cycle: Individual, family, and social perspectives. In Carter, B. McGoldrick, M. (szerk.), The expanded family life cycle: Individual, family, and social perspectives. Allyn & Bacon, Boston
- Cecchin, G. 1987. Hypothesizing, circularity, and neutrality revisited: An invitation to curiosity. *Family Process*, 26, 405–413.
- Csákné Filep, J 2013. Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás. Doktori disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem, Társadalomtudományi Doktori Iskola, Gazdálkodástudományi Doktori Iskolája
- Csepli, Gy. (1989). Bevezetés a szociálpszichológiába. Budapesti Tankönyvkiadó, Budapest
- Csepli, Gy. – Prazsák, G. 2010. Internetező az értékek vonzásában in Rosta, G. – Tomka, M. (szerk.): Az Európai Értékrend Vizsgálat 2008. évi magyar eredményei, OCIFE Magyarország – Faludi Ferenc Akadémia, Budapest
- Churchill, N.C. - Hatten, K. J. 1997. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00053.x>
- diamond
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. 2003. Succession and non-succession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>

- Cole, P. M. 2000. Understanding family business relationships: Preserving the family in family business. *The Family Journal*, 8(4), 351-359., DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1066480700084004>
- Coleman, S., Carsky, M. 1999. Sources of capital for small family owned businesses: Evidence from the national survey of small business finances. *Family Business Review*, 12(1), 73–85., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00073.x>
- Davis, J.M., Sandoval, J. 1991. A pragmatic framework for systems-oriented consultation. *Journal of educational and psychological consultation*, 2(3), 201-216., DOI: http://dx.doi.org/10.1207/s1532768xjepc0203_1
- Davis P, Harveston P. 1998. The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22(3), 31-53.
- De Jong, P. – Berg, K. I. 2013. Feladattól a megoldásig – A megoldásközpontú interjúzás művészete. Animula, Budapest
- Dolan, C. 1995. Attitudes, Behaviors, and the Influence of the Family: A Reexamination of the Role of Family Structure, *Political Behavior*, 17/3., 251-264. o., DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/bf01498596>
- Drozdow N. 1998. What is continuity? *Family Business Review* 11(4), 337-347., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00337.x>
- Duvall, E. M., & Hill, R. 1948. Report to the committee on the dynamics of family interaction. National Conference on Family Life, Washington, DC
- Fiske, T. (1992). The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations. *Psychological Review*, 99, 689-723. o., DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295x.99.4.689>
- Fiske, A. P. - Kitayama, S. - Markus, H. R. - Nisbett, R. E. 1998. The cultural matrix of social psychology. in Gilbert, D. T. - Fiske, S. T. - Lindzey, G. (szerk.). *The handbook of social psychology*, (4. kiadás). New York, NY, US, McGraw-Hill, 915-981. o.
- Fletcher D. 2005. A family-embeddedness view of entrepreneurship. In Raffa, M. Iandoli, L. (szerk.): *Entrepreneurship Competitiveness and Local Development – RENT XIX Proceedings*, Edizioni Scientifiche Italiane, Rome
- Flyvbjerg, B. 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12/2, 219-245. o., DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1077800405284363>

- Friedman, E.H. 1986. Emotional process in the marketplace: the family therapist as consultant with work systems. In: Wynne, L.C., McDaniel, S.H., Weber, T.T. (szerk.): Systems consultation – a new perspective for family therapy. The Guilford Press, New York, London
- Füstös, L. – Szalma, I. 2010. Value changes in Hungary, 1978-2008 in Füstös, L. – Guba, L. – Szalma, I. (szerk.): European Social Register 2010, Magyar Tudományos Akadémia Politikatudományi Intézet – Szociológiai Intézet, Budapest
- Gallessich, J. 1982. The profession and practice of consultation - A Handbook for Consultants, Trainers of Consultants and Consumers of Consultant Services. Jossey-Bass, San Fransisco
- Gallo M. A. 1995. The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity. Family Business Review 8(2), 83-97., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00083.x>
- George, E. – Iveson, C. – Ratner, H. 1990. Megoldásközpontú terápia – a de Shazer modell. Animula Kiadó, Budapest
- Gerring, J. 2007. The Conundrum of the Case Study in Gerring (szerk.): Case Study Research – Principles and Practices. Cambridge University Press, Cambridge, DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511803123.002>
- Gersick, K. – Davis, J. - McCollom H. M. – Lansberg, I. 1997. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press, Boston
- Gibb Dyer Jr., W. 2003. The Family: The Missing Variable in Organizational Research. Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), 401-416., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1540-8520.00018>
- Goldenberg, H. – Goldenberg, I. 2008. Family Therapy – An overview. Thomson Brooks/Cole, Belmont
- Golnhofer, E. 2001. Az esettanulmány. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Grouzet, F. M. E. – Ahuvia, A. – Kim, Y. – Ryan, R. M. – Schmuck, P. – Kasser, T. – Dols, J. M. F. – Lau, S. – Saunders, Sh. – Sheldon, K. M. 2005. The Structure of Goal Contents Across 15 Cultures. Journal of Personality and Social Psychology, 89/5., 800-816., DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.89.5.800>
- Gudmundson, D., Hartman, E. A., & Tower, C. B. 1999. Strategic orientation: Differences between family and non-family firms. Family Business Review, 12(1), 27–39., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00027.x>

- Habbershon TG, Astrachan J. 1996. Perceptions are reality: How family meetings lead to collective action. *Family Business Review* 10(1), 37-52.
- Habbershon TG, Williams M, MacMillan I. 2003. A Unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing* 18(4), 451-465., DOI: <http://dx.doi.org/10.4337/9781847204394.00013>
- Habbershon TG, Williams M. 1999. A Resource-Based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review* 12, 1-25., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Handler, W. C. 1992. The Succession Experience of the Next-Generation. *Family Business Review*, 1992, 5(3), 283-307., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00283.x>
- Handler, W. C. 1994: Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*; vol. 7(2), 133-157., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Hare-Mustin, R. T. 1978. A Feminist Approach to Family Therapy. *Family Process*, 17/2, 181-194.
- Harris, S.M., Samford, B.A., Mehus, C.J., Zubatsky, J.M. 2013. Challenges Faced by MFTs in Administrative or Managerial Positions. *The American Journal of Family Therapy*, 41, 173–183., DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/01926187.2012.677643>
- Harrison, L. –Huntington, S. (szerk.) (2000). *Culture Matters : How Values Shape Human Progress*. Basic Books, New York
- Harveston P, Davis P, Lyden J. 1997. Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review* 10(4), 373-396.
- Henggeler, S.W., & Borduin, C. M. 1990. *Family therapy and beyond: A multisystemic approach to treating the behavioral problems of children and adolescents*. Brooks/Cole, Pacific Grove
- Hewstone, M. – Stroebe, W. – Codol, J. – Stephenson, G. M. (ed.) 2003. *Szociálpszichológia: európai szemszögből*. KJK-Kerszöv, Budapest
- Hilburt-Davis, J. – Gibb Dyer, W. Jr. 2003. *Consulting to family business – A practical guide to contracting, assessment, and implementation*. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Fransisco

- Hirschhorn, L., Gilmore, T. 1980. The Application of Family Therapy Concepts to Influencing Organizational Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 18-37., DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392224>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences – International differences in work-related values*. Sage Publications, Beverly Hills – London
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2008). *Kultúrák és szervezetek – az elme szoftvere*. VHE Kft., Pécs
- Hunyadi, Gy. (2006). *A szociálpszichológia történeti olvasatai*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Imber-Black, E. 1988. *Families and larger systems: a family therapist's guide through the labyrinth*. Guilford Press, New York
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution : changing values and political styles among Western publics*. Princeton University Press, Princeton
- Inglehart, R. – Norris, P. (2009). *Cultural Convergence*. Cambridge University Press, Cambridge
- Jaffe, D. T. – Dashew, L. – Lane, S. H. – Paul, J. – Bork, D. 2006. *The Aspen Family Business Group Consulting Process: a model for deep structural change and relationship shift in complex multigenerational enterprising family systems*. in Kaslow, F. (szerk.): *Handbook of family business and family business consultation – a global perspective*. International Business Press, New York, London, Oxford
- Jennings, M. K. – Niemi, R. G. 1968. The transmission of political values from parent to child. *The American Political Science Review*, 62/1. 169-184. o., DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1953332>
- Johnson, S. M., Hunsley, J., Greenberg, L., Schindler, D. 1999. Emotionally focused couples therapy: Status and challenges. *Clinical psychology: Science and Practice*, 6, 67–79., DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/clipsy.6.1.67>
- Kadis, L. B. – McClendon, R. 2006. *Preserving the family business: an interpersonal model for reconciling relationships*. in Kaslow, F. (szerk.): *Handbook of family business and family business consultation – a global perspective*. International Business Press, New York, London, Oxford
- Kahnemann, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist* 58 (9): 697–720., DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066x.58.9.697>

- Kahnemann, D. 2012. Gyors és lassú gondolkodás. HVG Kiadó, Budapest
- Kaslow, F.W. 1986. Consultation with the military – a complex role. In: Wynne, L.C., McDaniel, S.H., Weber, T.T. (szerk.): Systems consultation – a new perspective for family therapy. The Guilford Press, New York, London
- Kaye K. 1996. When the family business is a sickness. Family Business Review 9(4), 347-368., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00347.x>
- Kempler, W. 1982. Gestalt family therapy. In: Horne, A.M., Ohlsen, M.M. (szerk.), Family counseling and therapy. Peacock, Itasca
- Kepner, E. 1983. The family and the firm: A co-evolutionary perspective. Organizational Dynamics, 12, 57-70.
- Kets de Vries, M. F. 1985. The dark side of entrepreneurship. Harvard Business Review, 63, 160-167.
- Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. Organizational Dynamics, 21(3), 59-71.
- Kellermanns FW, Eddleston K. 2004. Feuding families: When conflict does a family firm good. Entrepreneurship Theory and Practice 28(3), 209-228., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Kisgyörgyné, P. D. – Tóth, M. – Mirnics, Zs – Bagdy, E. - Vargha, A. 2006. A Circumplex Modell és az OCST-4 (FACES IV) – David Olson strukturális családdinamikai modelljének és mérőeljárásának ismertetése. In Bagdy, E. – Baktay, G. – Mirnics, Zs. (szerk.): Pár- és családi kapcsolatok vizsgálata. Digitális tankönyv (<http://www.webcreator.hu/tankonyv>), letöltés ideje: 2013. december 11.
- Klein S.B., Astrachan J.H., Smyrnios K.X. 2005. The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. Entrepreneurship Theory and Practice 29(3), 321-340., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x>
- Kluckhohn, C. 1952. Culture: a critical review of concepts and definitions. The Museum, Cambridge, Massachusetts
- Központi Statisztikai Hivatal, 2011. Kis és középvállalkozások helyzete a régiókban. Letölthető kiadvány a KSH honlapjáról (<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv.pdf>), letöltés ideje: 2013. december 10.
- Kruglanski, A. W. (2005). A zárt gondolkodás pszichológiája, Osiris Kiadó, Budapest

- Lansberg, I. 1983. Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*. 1983, 39-46., DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)
- Lansberg, I. S. 1988. The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>
- Laszloffy, T. A. 2002. Rethinking family development theory: Teaching with the systemic family development (SFD) model. *Family Relations*, 51, 206–214., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-3729.2002.206098.x>
- Lee, M., Rogoff, E. G. 1996. Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423–437., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00423.x>
- Lester RH, Cannella AA, Miller D. 2006. Interorganizational Familiness: How family firms use interlocking directorates to build community-level social capital. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(6). 755-776, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00149.x>
- Levinson, H. 1971. Conflicts That Plague the Family Business. *Harvard Business Review*, 49, 90-98.
- Lipset, S. M. (1993). Culture and Economic Behavior: A Comment. *Journal of Labor Economics*, 11.
- Littunen, H. 2003. Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship - A comparison of Finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 16(3), 183–197.
- Longenecker, J. G., and Schoen, J. E. 1978. Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6.
- Longenecker, J. G. – Moore, C. W. – Petty, J. W. 2000. Small Business management – an entrepreneurial emphasis. South-Western, Cincinnati
- Málovics, É. – Vajda, B. 2012. A családi vállalkozások főbb problémái. In Bajmócy, Z.– Lengyel I. – Málovics Gy. (szerk.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress, Szeged, 378-393. o.
- Markus, H. R. (2010). Who am I?: Race, ethnicity and identity. In Markus, H. – Moya, P. (Eds.): *Doing race: 21 essays for the 21st century*. New York, W.W. Norton.

- Mattheny, A.C., Zimmerman, T.S. 2001. The Application of Family Systems Theory to Organizational Consultation: A Content Analysis. *The American Journal of Family Therapy*, 29, 421–433., DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/01926180127625>
- McConaughy D, Phillips G. 1999. Founders versus Descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. *Family Business Review* 12(2), 123-131., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00123.x>
- McDaniel, S.H., Wynne, L.C., Weber, T.T. 1986 The territory of systems consultation. In: Wynne, L.C., McDaniel, S.H., Weber, T.T. (szerk.): *Systems consultation – a new perspective for family therapy*. The Guilford Press, New York, London
- McDaniel, S.H., Weber, T.T., Wynne, L.C. 1986. Consultants at the crossroads: problems and controversies in systems consultation. In: Wynne, L.C., McDaniel, S.H., Weber, T.T. (szerk.): *Systems consultation – a new perspective for family therapy*. The Guilford Press, New York, London
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. Free Press. New York
- Miller D, Steier L, Le Breton-Miller I. 2003. Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing* 18(4), 513-531., DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00058-2](http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00058-2)
- Miller, S.D. 2010. What works in therapy. Letölthető kiadvány Scott Miller saját honlapjáról (www.scottmiller.com), letöltés ideje: 2013. október 26.
- Miller, S. D. – Duncan, B. L. – Sparks, J. A. – Claud, D. A. - Reynolds, L. R. – Brown, J. – Johnson, L. D. 2003. The Session Rating Scale: Preliminary Psychometric Properties of a “Working” Alliance Measure. *Journal of Brief Therapy*, 3/1, 3-12. o.
- Minuchin, S. 2006. *Családok és családterápia*. Animula Kiadó, Budapest
- Minuchin, S. – Fisherman, H. C. 2002. *Family therapy techniques*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England
- Morris M, Williams R, Allen J, Avila R. 1997. Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing* 12, 385-401., DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026\(97\)00010-4](http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026(97)00010-4)
- Nguyen, L. L. A. – Fülöp, M. (2003). *Kultúra és pszichológia*, Osiris, Budapest
- Olson, D. H. 2008. *Faces IV manual*. Minneapolis, MN, Life Innovations
- Payne, M. 2000. *Narrative therapy: An introduction to counsellors*. Sage Publications, London

- Putnam, R. D. (1993). Tracing the Roots of the Civic Community; Social Capital and Institutional Success. In: Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy; New Jersey: Princeton University Press
- Rabin, M. (2008). Pszichológia és közgazdaságtan – önkontroll, referencia pont, hála és bosszú. Alinea Kiadó, Budapest
- Rokeach, M. (1976). Beliefs, attitudes, and values : a theory of organization and change. Jossey-Bass, San Fransisco
- Satir, V. 1999. A család együttélésének művészete. Coincidencia, Budapest
- Satir, V., Banmen, J., Gerber, J., Gömöri, M. 2006. A Satir-modell – Családterápia és ami azon túl van. Ursus Libris, Budapest
- Schulze W, Lubatkin M, Dino R. 2003. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. Academy of Management Journal 46(2), 174-194., DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/30040613>
- Schwartz, S. H. 1994. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? Journal of Social Issues, 50, 19-45., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- Seymour, K.C. 1993. Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. Family Business Review, 1993, 6(3), 263-281., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00263.x>
- Sexton, T.L., Alexander, J.F. 1999. Functional family therapy: Principles of clinical intervention, assessment, and implementation. RCH Enterprises, Henderson
- Shanker, M.C., Astrachan, J.H. 1996. Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy - A framework for assessing family business statistics. Family Business Review 9(2), 107-123., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- Sharma, P. 2004. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. Family Business Review 17(1), 1-36., DOI: <http://dx.doi.org/10.4337/9781847204394.00010>
- Smith, E. – Mackie, D. M. 2007. Social Psychology. Psychology Press, Hove, New York
- Sorenson R. 1999. Conflict management strategies used in successful family businesses. Family Business Review 12(4), 133-146., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00133.x>

- Sprenkle, D.H. – Blow, A. J. – Diceky, M. H. 1999. Common factors and other nontechnique variables in marriage and family therapy in: Hubble, M.A. - Duncan, B.L. - Miller, S.D. (szerk) The heart and soul of change: What works in therapy. Washington, DC, US, American Psychological Association
- Strike, V.M. 2012. Advising the family firm: reviewing the past to build the future. Family Business Review. 25(2), 156-177., DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0894486511431257>
- Swedberg, R. (2003). Principles of Economic Sociology. Princeton University Press, Princeton and Oxford
- Szokolszky, Á. 2004. Kutatómunka a pszichológiában – metodológia, módszerek, gyakorlat. Osiris Kiadó, Budapest
- Tagiuri, R., Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, 9, 199-208., <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- TÁRKI A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatásának dokumentációját és az alkalmazott kérdőívet a <http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/kutatas.html> oldalról töltöttem le, a letöltés ideje: 2014. június 2.
- Tóth, O. 2006. Családformák és együttélési minták a mai magyar társadalomban. Elektronikus verzió, 2014. január 7-én letöltve az internetről (<http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a676.pdf>) (eredetileg megjelenés: in Lévai K- Tóth I. Gy. (szerk.) 1997. Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről. TÁRKI, Munkaügyi Minisztérium Egyenlő Esélyek Titkársága, Budapest)
- Triandis, H. (1994). Culture and social behavior. McGraw-Hill, New York
- Tsoukas, H. 2011. New Times, Fresh Challenges: Reflections on the Past and the Future of Organization Theory. In: Tsoukas, H. – Knudsen, C. (szerk.) The oxford handbook of organization theory. Oxford University Press, Oxford
- Varga, K. (2003). Értékek fénykörében. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Vargha, A. – Baktay, G. – Tóth, M. – Kisgyörgyné, P. D. – Bagdy, E. 2006. A Circumplex Modellel és az Olson-tesztel kapcsolatos nemzetközi és hazai empirikus vizsgálatok. In Bagdy, E. – Baktay, G. – Mirnics, Zs. (szerk.): Pár- és családi kapcsolatok vizsgálata. Digitális tankönyv (<http://www.webcreator.hu/tankonyv>), letöltés ideje: 2013. december 11.

- Wampold, B. E. 2001. The great psychotherapy debate: Models, methods, and findings: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, DOI: <http://dx.doi.org/10.4324/9780203893340>
- Ward, J.L. 1987. Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Jossey-Bass. San Fransisco
- Weber, M. (1992). The Protestant Sects and the Spirit of Capitlaism. Routledge, HarperCollins, London
- Weber, T.T., Wynne, L.C., McDaniel, S.H. 1986. Losing your way as a consultant. In: Wynne, L.C., McDaniel, S.H., Weber, T.T. (szerk.): Systems consultation – a new perspective for family therapy. The Guilford Press, New York, London
- Westhead P, Cowling M. 1998. Family Business Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23(1), 31-57.
- Westhead, P., Cowling, M., Howorth, C. 2001. The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369–385., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00369.x>
- Whitaker, C.A., Keith, D.V. 1981. Symbolic-experiential family therapy. In: Gurman, A.S., Kniskern, D.P. (szerk.): *Handbook of family therapy*. Brunner/Mazel, New York
- Whitaker, D. S. – Liebermann, M. A. (1964). *Psychotherapy through the group process*. Chicago, Aldine Publishing Co.
- Whiteside, M.F., Brown, F.H. 1991. Drawbacks of a dual systems approach to family firms: can we expand our thinking. *Family Business Review*, 4(4), 383-395., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00383.x>
- Wynne, L.C., McDaniel, S.H., Weber, T.T. 1986. Systems consultation: A new perspective for family therapy. The Guilford Press, New York, London
- Wynne, L.C., Weber, T.T., McDaniel, S.H. 1986. The road from family therapy to systems consultation. In: Wynne, L.C., McDaniel, S.H., Weber, T.T. (szerk.): *Systems consultation – a new perspective for family therapy*. The Guilford Press, New York, London
- Wynne, L.C., McDaniel, S.H., Weber T.T. 1986. Future directions for systems consultation. In: Wynne, L.C., McDaniel, S.H., Weber, T.T. (szerk.): *Systems consultation – a new perspective for family therapy*. The Guilford Press, New York, London

- Yin, R. 2009. Case Study Research – Design and Methods. Sage Publications, Thousands Oaks