

PAVEL NEPUSTIL  
KATEŘINA NOVOTNÁ  
(EDS.)

# **Kolaborativní praxe pro studenty psychologie a psychoterapie**

MASARYKOVA UNIVERZITA  
BRNO 2013

Tato publikace vznikla s podporou projektu OPVK CZ.1.07/2.2.00/15.0200 Inovace výuky na katedře psychologie (IKAPSY), realizovaného Katedrou psychologie Fakulty sociálních studií MU v Brně.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

© 2013 Kateřina Novotná, Pavel Nepustil (eds.)  
© 2013 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-6386-0

# Obsah

Úvod .....	5
Mapa kolaborativní praxe .....	7
Legenda k mapě. ....	8

## **I. ČÁST KOLABORATIVNÍ PRAXE V ČESKÉ REPUBLICE**

Psychoterapeutická setkávání v kolaborativní perspektivě. ....	11
<i>Kateřina Novotná</i>	
Spolupráce s lidmi na okraji společnosti .....	28
<i>Pavel Nepustil</i>	
Kolaborativní vzdělávání a vzdělávání v kolaborativní praxi .....	38
<i>Jakub Černý</i>	
Kolaborativní zkoumání: na cestě k výzkumu v postmoderní perspektivě .....	50
<i>Barbora Petránková</i>	
Narativ: (ne)organizace bez střechy a šéfa .....	62
<i>Jitka Balášová</i>	

## **II: ČÁST INSPIRACE ODJINUD**

Just Therapy (Nový Zéland) .....	71
<i>Jakub Černý</i>	
Reflektující proces (Norsko) .....	76
<i>Jitka Balášová</i>	
Otevřený dialog (Finsko) .....	80
<i>Jitka Balášová a Kateřina Novotná</i>	

### **III. ČÁST PRACOVNÍ LISTY**

Postmoderní situace a sociální konstrukcionismus jako východiska kolaborativní praxe .....	84
Reflektující proces a konzultace s využitím reflektujících týmů v kolaborativním přístupu .....	85
Vodítka pro kolaborativní a dialogickou praxi. ....	86
Kolaborativní, dialogické a oceňující organizace a organizování. ....	87
Etická praxe optikou kolaborativního přístupu. ....	88
Kolaborativní zkoumání .....	89
Závěr .....	90
Seznam oken .....	91
Seznam literatury. ....	92

## Úvod

Představit vám – studentům psychologie a psychoterapie – kolaborativní praxi v podobě psaného textu není vůbec jednoduché. Důvodů je více, ale zmíníme dva zásadní. Za prvé, v době, kdy tuto knihu píšeme, se kolaborativní praxe vyvíjí sice velmi dynamicky, ale je stále v plenkách. Jsou to pouze tři roky, co vznikl první mezinárodní vzdělávací program v kolaborativní praxi, a teprve před dvěma lety vyšlo první číslo specializovaného mezinárodního časopisu *International Journal of Collaborative Practice*. V České republice se termín „kolaborativní praxe“ pomalu usazuje, často je však nahlížen s nedůvěrou, není lehké jej zařadit, protože se vzpírá tradičnímu dělení oborů. Tím pádem je však docela dobře možné, že v době, kdy tuto knihu budete číst, může kolaborativní praxe nabýt podobu, kterou zde ještě nenajdete.

Druhý důvod je, dalo by se říci, na vaší straně. Podoba výuky psychologie a psychoterapie na českých školách včetně složení studentů se mění také velmi dynamicky. Ačkoliv nikdo z nás autorů nemá daleko od ukončení studia jednoho z těchto oborů, už nyní zjišťujeme, jaké nové podmínky i možnosti se na katedrách psychologie nabízejí, jak se mění zdroje, ze kterých výuka čerpá, a jak se také proměňují předpoklady, hodnoty a světonázory studentů. Během práce na této knize jsme se snažili vytvořit si nějaký obraz studentů psychologie a psychoterapie, kterým je text určen, ale byl pouze velice matný. Budou pro vás věci zde napsané zcela nové, anebo naopak důvěrně známé? Budou psány jazykem, kterému rozumíte, anebo k nim budete potřebovat slovník cizích slov? Naší snahou samozřejmě bylo, abychom byli srozumitelní, to ale nemůžeme rozhodnout za vás. Pojďme to však zkusit a začněme rovnou tím, co to vlastně kolaborativní praxe je.

Sloveso „kolaborovat“ s sebou nese dva významy, z nichž v češtině se především po druhé světové válce uchytil pouze jeden: ten, který odkazuje na spolupráci s nepřátelskými okupanty (dle [yourdictionary.com](http://yourdictionary.com)), popřípadě na spolupráci jako zradu (dle [websters-online-dictionary.org](http://websters-online-dictionary.org)). Existuje však ještě druhý význam. Ten je ve slovníku [websters-online-dictionary.org](http://websters-online-dictionary.org) vysvětlen jako „pracovat společně na sdíleném projektu nebo podniku, zejména v oblasti literatury, umění nebo vědy“. V této knize, která se vám dostává do rukou, budeme slovo „kolaborativní“ používat tímto způsobem.<sup>2</sup> Naším „společným projektem“ zde bude využití kolaborativní praxe při budoucím uplatnění studenta psychologie či psychoterapie. Nebudeme se tedy snažit ponoukat vás ke zradě své „alma mater“, svých předpokladů nebo čehokoliv jiného, ani po vás nebudeme chtít, abyste se podbízeli „nepřátelům“. Budeme vás zvat ke spolupráci, která propojuje všechny zúčastněné ke společnému záměru a zároveň je v ní obsažen tvůrčí potenciál a nové možnosti.

Snad ke srozumitelnosti této knihy dále přispěje, když se s vámi podělíme o naše důvody pro právě takovou strukturu knihy, kterou vám předkládáme. Hodně jsme přemýšleli, jak knihu napsat, celá koncepce prošla různými změnami, které se zrodily při dlouhých společných diskusích. Všichni jsme se shodovali na tom, že nechceme vykládat teorii a pak ji ilustrovat praxí, jakoby teorie byla primární a podle ní se praxe odvíjela nezávisle na kontextu. Na kola-

2 Anglické slovo „collaborate“, používané v oblastech práce s lidmi, je voleno záměrně namísto „cooperate“, které má podobný, avšak nikoliv zaměnitelný, význam. „Cooperative client“, stejně jako české „spolupracující klient“, s sebou nese představu, které se v kolaborativní perspektivě chceme vyhnout – je tak často označován ten, kdo se chová podle našich očekávání a přání. I proto jsme se rozhodli namísto „spolupracující“ používat „kolaborativní“, jak to už také začíná být běžné v jiných oborech – například v pedagogice.

borativní praxi si ceníme, že je to především neustále reflektovaná záměrná aktivita odvíjející se z jedinečných podmínek, pro kterou je teorie pouze jedním z inspiračních a pomocných zdrojů. Samotná tato činnost teorii také přirozeně utváří a přetváří. Nejvíce v ní však záleží na konkrétních lidech, kteří se jí účastní v daném čase a místě, za specifických společenských, politických a kulturních okolností. Proto jsme se rozhodli věnovat nejpodstatnější část této knihy kolaborativní praxi v České republice, které se my sami přímo účastníme. Zároveň jsme však chtěli nezatajovat naše teoretické inspirace, které bohatě využíváme, a naopak vám je co nejlépe zpřístupnit.

Knihu jsme tak rozdělili na tři hlavní části. V **první části** vás pozveme do svých vlastních praxí, tedy do různých oblastí profesního uplatnění autorů této knihy, z nichž všichni jsou psychologové, psychoterapeuti či obojí. Kateřina Novotná představí rámec psychoterapie na příkladu spolupráce s klientkou, která se zároveň aktivně podílela na psaní knihy, stejně jako členové reflektujícího týmu, který je navštěvoval. Pavel Nepustil potom popíše své působení v sociálních službách, kdy se pohyboval na rozhraní psychoterapie a sociální práce. Kontextu vzdělávání z pozice žáka a učitele se ve své kapitole věnuje Jakub Černý a kapitolu o výzkumu neboli zkoumání v kolaborativní perspektivě sepsala Barbora Petránková. V závěru této části vypráví Jitka Balášová příběh organizace, která všechny autory spojuje: skupiny Narativ.

Kapitoly v této části jsou ryze praktické, avšak prokládáme je tzv. okny, která se vztahují k textu a souvisejí s ním. Stojí ale také o samotě jako koncepty a myšlenky kolaborativní praxe, platné nad rámec jednotlivých kontextů, v nichž jsou uváděny. Na konci této knihy naleznete jejich seznam.

**Druhá část** se věnuje zásadním inspiračním zdrojům kolaborativní praxe, s nimiž se rozvíjela takřka ruku v ruce, bok po boku. Just therapy z Nového Zélandu, reflektující proces z Norska a otevřený dialog z Finska jsou svébytné směry, které jsou si však velice blízké filozoficky i lidsky a jejichž zástupci jsou v intenzivním kontaktu a pracují spolu. Existuje samozřejmě celá řada dalších směrů, o kterých by se dalo říci to samé. Vybrali jsme do této knihy především ty, které jsou známější v české krajině a které silně ovlivnily i nás, autory.

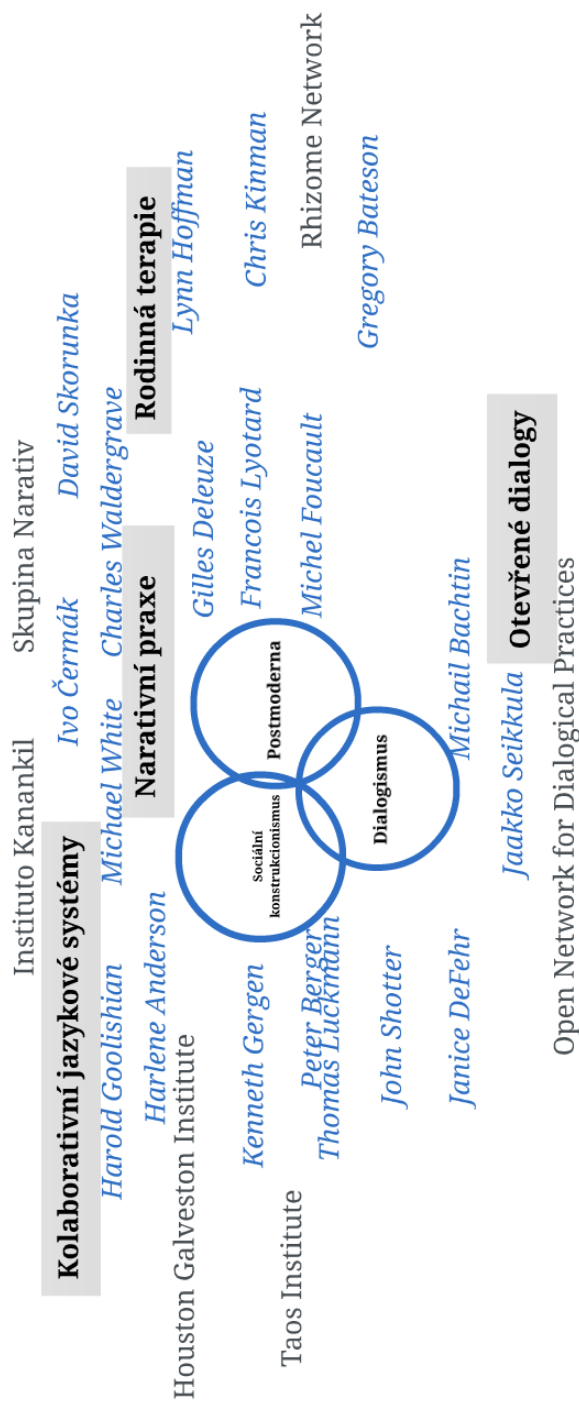
**Třetí část** slouží jako nabídka způsobu, jak si ověřit, že principům kolaborativní praxe rozumíte. Jde o pět pracovních listů, pro jejichž seřazení jsme využili existující strukturu certifikačního vzdělávacího programu Možnosti dialogu, který jako Narativ pořádáme.

Avšak předtím, než se vrhnete do těchto hlavních částí, bychom vám rádi nabídli **mapu kolaborativní praxe a legendu** k jejímu čtení. Jak už je snad z předchozích řádků zřejmé, kolaborativní praxe není mramorový sloup, který si jednoho dne prohlédnete ze všech stran, a když se po padesáti letech vrátíte, stojí tam nezměněn. Kolaborativní praxe je spíš pestrobarevná a stále se proměňující krajina, do které když se ponoříte, lehce můžete ztratit orientaci. Proto jsme se pokusili vytvořit mapu se zachycením základních orientačních bodů – postav, myšlenkových hnutí, institutů – které by vám snad mohly s navigací v knize pomoci. Mapa však není teritorium, jak praví slavný citát Gregoryho Batesona (1979), a také – jak známo – mapy rychle stárnou. Tím pádem ji prosím berte pouze jako jedno z orientačních vodítek. Někdo jiný, někdy jindy a někde jinde by ji určitě vytvořil jinak.

Nebudeme vám přát, abyste se neztratili, protože ztratit se může být někdy velice přínosné. Pouze ten, kdo se nedrží vyšlapaných cest, kdo se ztratí, může objevovat cesty nové. Přejeme vám tedy, aby se vám při čtení této knihy příjemně ztrácelo i nacházelo.

# Mapa kolaborativní praxe

## MAPA KOLABORATIVNÍ A DIALOGICKÉ PRAXE (očima Narativu)



## Legenda k mapě

Spolupráci nikdo ne vynalezl. Jak kromě jiných dokládají evoluční antropologové, spolupráce se sdíleným záměrem je vlastní lidskému druhu a je také tím, čím se odlišují už malé děti od mláďat jiných živočišných druhů včetně šimpanzů (Tomasello, 2009; Warneken et al., 2007). V historii lidstva napříč kulturami můžeme však najít různé momenty, kdy byla spolupráce mezi lidmi podporována více (např. v rámci kmenů původních obyvatel Ameriky) a kdy byla naopak omezována (např. novověký feudalismus nebo otrokářství). Pokud zde tedy budeme popisovat podmínky, možnosti a formy spolupráce se sdíleným záměrem, nebude to objevování něčeho zcela nového, ale spíše návrat k tomu, co je člověku veskrze vlastní.

V různých oborech lidské činnosti (např. ve vědě, umění, vzdělávání nebo firemní kultuře) se v posledních desetiletích prosazuje termín *kolaborativní* jako odlišení praxe, pro kterou je spolupráce hlavním předmětem zájmu. V oblasti psychologie a psychoterapie je kolaborativní praxe nejvíce svázána s Haroldem Goolishianem a Harlene Anderson, avšak ani zde není možné stanovit její počátek, protože už dávno před jejich setkáním byly myšlenky spolupráce, dialogu a spolu-bytí v mnoha kruzích rozvíjeny. Historicky sice v psychologii převládal proud usilující o dosažení objektivitu, pravdy a autonomie vedoucí spíše k individualizovaným a vzájemně soupeřícím formám praxe (Gergen, 1991), nicméně už od začátku dvacátého století se objevovaly také proudy a hnutí, které k tomu, co tu nazýváme kolaborativní praxí, měly velice blízko. I proto zde nepředkládáme příběh kolaborativní praxe od jejího vzniku do současnosti, ale spíše mapu zdrojů a vlivů, které ji utvářely a umožňovaly jí vzkvétat. Při jejím popisu budeme postupovat od středu k okrajům.

Zásadním zdrojem pro kolaborativní praxi, tak jak jí rozumíme dnes, byl *postmodernismus* (uprostřed mapy). Jean-François Lyotard, který s tímto hnutím či filozofickým směrem bývá často spojován, ve svých pracích už od sedmdesátých let dvacátého století varoval před „velkými příběhy“, které usilují o předložení jednoho jasného vysvětlení platného jednou provždy. Oproti tomu psal, že na vše, co je obecně uznávané, byt jen od včerejška, bychom měli pohlížet s podezřením, protože tyto „velké příběhy“ ztratily svoji věrohodnost (Lyotard, 1993). Francouzská škola byla v těchto myšlenkách obecně produktivní. Kromě známého filozofa Michela Foucaulta, který byl spíše kritickým analytikem moderny než prorokem postmoderny (Racevskis, 2005), přinesla mnohé i práce Deleuze a Guattariho (2010). Ti se sice nehlásili k postmodernismu představovanému Lyotardem, ale jejich společná díla, pečlivě se vyhýbající centralizované a jednotné kompozici a psaná tak, že nelze rozeznat, co je přesně příspěvkem jednoho či druhého, jsou rozhodně významným přínosem k postmodernímu myšlení a nepochybně také ke kolaborativní praxi (Bogue, 2005).

Svébytným a velice důležitým myšlenkovým zdrojem kolaborativní praxe je *sociální konstrukcionismus*<sup>2</sup>, který se nejčastěji datuje od vydání publikace „Sociální konstrukce reality“ autorů Bergera a Luckmanna (1966), k níž představitelé tohoto hnutí ve velké míře odkazují. Také on

2 V některých publikacích, především v české sociologii, je možné setkat se s mírně odlišnou podobou tohoto termínu: „sociální konstruktivismus“. V této knize se však budeme držet slova konstrukcionismus, protože se v souladu s Anderson (2009) obáváme záměny s radikálním konstruktivismem či teorií osobních konstruktů, které se primárně zabývají individuálními konstrukty. Oproti tomu sociální konstrukcionismus zde popisovaný se zabývá spíše samotným procesem konstruování ve vztazích.



zrcadlí „postmoderní situaci“ popsanou Lyotardem (1993), protože představitelé tohoto směru upozorňují na to, jak i ty zdánlivě nejzjevnější pravdy mají svou sociální historii, jinak řečeno, jak byly a jsou konstruovány – často náhodně, nezamýšleně – prostřednictvím sociálních interakcí s výraznou úlohou jazyka. Podobně jako postmodernismus i sociální konstrukcionismus může vyvolávat dojem, že nenabízí nic nového. Jinými slovy, že pouze relativizuje uznávané pravdy a popisuje svět jako místo, kde je všechno možné. To by však bylo velké zjednodušení a nepochopení. Za de-konstruováním velkých příběhů a univerzálních pravd se nabízí nové možnosti konstruování a re-konstruování. Například Kenneth Gergen (2009) jako možná nejvýznamnější psycholog tohoto směru kriticky analyzuje tradiční pojetí self a identity v psychologii a navrhuje koncepci *vztahového bytí*. Prosazuje, aby se jak teorie, tak praxe v psychologii zaměřila spíše na zkoumání vztahů, ze kterých vznikají jednotlivé identity a procesy považované za individuální. John Shotter (2008) se podobným způsobem snaží upozornit nás na ztělesněné a dialogické pozadí našeho každodenního jednání, které si často neuvědomujeme, ale které má přesto tak důležitou úlohu pro naše životy.

Třetím vlivným proudem, který ovlivňuje současnou podobu kolaborativní praxe, je *dialogismus* jako epistemologický princip sociálních a humanitních věd. Podle Markové (2007) je dialogičnost základním způsobem komunikace a utváření vědění a ontologií lidství jako takového. „Být znamená být v dialogu“, tak by se dal tento princip zjednodušeně vystihnout. Významným autorem, který byl západním světem objeven až se zpožděním několika desetiletí, byl ruský literární teoretik Michail Bachtin. Ačkoliv se primárně zabýval rozbořením klasických literárních děl, jeho myšlenky měly dalekosáhlý přesah do sociálních věd a mimo jiné ovlivnily již zmíněné sociální konstrukcionisty Gergena a Shottera. Podobně jako postmodernismus a sociální konstrukcionismus, tak i pojetí dialogu jako poznávacího principu zdůrazňuje neukončenost a neustálou proměnlivost jako nutné podmínky bytí a lidského života.

Když se nyní vydáme od centra směrem k okrajům, v pravé horní části se nám odkrývá oblast *narativní praxe* inspirovaná zmíněnými filozofy Foucaultem a Deleuzem. Přestože narativní praxe čerpá ještě z mnoha jiných zdrojů, myšlenky těchto autorů byly pro její rozvoj – především ve slavném institutu Dulwich Center – významné tím, že upozorňovaly na nerovnosti vzniklé v hierarchicky a vertikálně strukturovaných institucích (jako například systémy péče o duševní zdraví, systémy státní sociální podpory apod.). Kromě Michaela Whitea, který patří k zakladatelům narativní terapie a zároveň i Dulwich Center, aplikoval tyto myšlenky do své práce také Charles Waldergrave – jeden z dvojice autorů svébytného přístupu *just therapy*. V České republice mají narativní myšlenky také svoje místo: například u Iva Čermáka (v psychologickém výzkumu), Davida Skorunky (v psychoterapeutické praxi) nebo Vratislava Strnada a jeho kolegů (v psychoterapeutickém vzdělávání). Zájem o příběh, o jeho konkrétní vyprávění někým někomu (nikoliv zobecněný „velký“ příběh), je přirozeně vlastní také kolaborativní praxi.

Jména Lynn Hoffman, Gregory Bateson a Chris Kinman spolu souvisejí velice úzce – jednou ze spojnic těchto tří osobností je rodinná terapie. Bateson byl biolog a antropolog s velkým zájmem o filozofii a psychologii a bývá řazen k zásadním postavám, které se zasloužily o vznik rodinné terapie jako oboru. Jeho myšlenky, jež primárně zdůrazňovaly propojenost živých bytostí v sítích, komunitách a vztazích, inspirovaly Lynn Hoffman, která se rodinné terapii věnovala jako praktik i jako její historik (Hoffman, 1981, 2002). Christopher Kinman je nejmladší z této trojice a zasloužil se o to, aby myšlenky Batesona i Hoffman žily dál – založil Rhizome Network (<http://www.rhizomenetwork.com/>) jako virtuální síť pro odborníky a místo pro jejich propojování – kromě koordinace této sítě a vlastní terapeutické praxe také natočil o Lynn Hoffman film. Název sítě je odvozen od konceptu již zmíněných filozofů Deleuze a Guattariho. Inspirovaný kulturou přírodních národů napsal Kinman trilogii o principu obdarování (Kin-

man, 2011), který lze vnímat jako jednu ze základních charakteristik vztahování se mezi lidmi.

Podíváme-li se do spodní části naší mapy, od dialogismu a Michaila Bachtina je blízko k Jaakkovi Seikkulovi a k síti Open Network for Dialogical Practices (<http://www.opendialogicalpractices.eu>). Toto hnutí je tvořeno mezinárodně uznávanými odborníky, kteří rozvíjejí praxi tzv. otevřených dialogů, s níž začal Seikkula ve svém domovském Finsku, konkrétně v psychiatrické léčebně v městečku Keropudas. Otevřená setkání sítí osob s psychotickými projevy začala být využívána jako hlavní nástroj při léčbě schizofrenie a rozšířila se odtud do celého Finska (Seikkula & Arnkil, 2013). Přesvědčivě doložené úspěchy tohoto přístupu začaly dobývat i USA – a to i přes obrovskou protiváhu farmaceutického průmyslu, kterému přístup otevřených dialogů snižuje odbyt. Network of Dialogical Practices se věnuje také dalším oblastem – práci s rodinou, vzdělávání nebo organizačnímu rozvoji.

V levé části mapy vidíme jména Janice De Fehr a Sheila McNamee, která mimo jiné spojuje také zájem o aplikace sociálního konstrukcionismu ve výzkumu. McNamee, společně s kolegyní Hosking (2011) popisuje vztahový konstrukcionismus jako podklad nové ontologie i epistemologie výzkumu. DeFehr pro svou disertační práci využila Shotterovu sociální poetiku. Výzkum v jejich pojetí je více společným zkoumáním, které nemá za cíl dosáhnout objektivního vědění, ale spíše prozkoumávat vědění lokální a úzce při tom spolupracovat s těmi, kteří toto vědění tvoří a které ovlivňuje. Jednou z důležitých institucí, která tento způsob zkoumání prosazuje a pomáhá mu nejrůznějšími způsoby – publikováním, on-line knihovnou, pořádáním konferencí apod. – je Taos Institute (<http://www.taosinstitute.net/>), jenž zahrnuje řadu lidí, kteří jsou na této mapě uvedeni.

Levá horní část obsahuje jména, která se v této knize budou skloňovat možná nejčastěji. Harlene Anderson a Harold Goolishian jsou autory kolaborativní terapie, přístupu, který spolupráci (ve smyslu kolaborace) nadřadil nad vše, co do té doby psychoterapie přinesla. Jejich pozice „nevědění“ naznačuje, že terapeut se při práci nepovažuje za více vědoucího než klient. Naopak: považuje klienta za toho, kdo má lepší přístup k potřebnému vědění a pomáhá facilitovat proces vedoucí k co nejlepšímu vytěžení tohoto vědění a k představě a realizaci nových možností. Anderson a Goolishian založili Houston Galveston Institute, Harlene Anderson navíc spoluzakládala zmíněný Taos Institute.

Kolaborativní praxe sice vznikla v americkém Houstonu, ale možná ještě větší vliv má za hranicemi USA. Důkazem toho je například Institut Kanankil a skupina Narativ. Tyto dva – vzájemně úzce spolupracující – instituty k sobě mají prostorově sice daleko, ale myšlenkově velice blízko. Kanankil vznikl v mexické Meridě jako společný počin tří spolužáků z psychologie, kteří byli okouzleni myšlenkami kolaborativní, narativní a dialogické praxe. Stejnými myšlenkami byla okouzlena česká skupina Narativ, která vznikla podobně – jako počin brněnských studentů psychologie a psychoterapie. Kanankil dnes mimo jiné realizuje magisterský studijní program v několika oborech, Narativ zatím „pouze“ vzdělávací program v kolaborativní praxi, workshopy a symposia. O obou skupinách, stejně jako o všech zde zmíněných jménech, bude v této knize ještě řeč. Nyní bychom už tedy měli být alespoň částečně připraveni vstoupit do krajiny kolaborativní praxe.

# I. ČÁST

## KOLABORATIVNÍ PRAXE V ČESKÉ REPUBLICE

### Psychoterapeutická setkávání v kolaborativní perspektivě

Kateřina Novotná

V této kapitole vám nabízím pohled do své soukromé psychoterapeutické praxe formou vyprávění příběhu spolupráce s mojí klientkou, jejím přítelem a členkami reflektujícího týmu. V průběhu kapitoly je text doplněn mými komentáři, ve kterých objasňuji obecnější aspekty své práce. Najdete tu také komentáře klientky, která se na psaní podílela, a členek reflektujícího týmu, jež jsem také požádala o doplnění. Ty jsem nijak needitovala a nechala je doplňovat text tak, jak ony uznaly za důležité. Text je doplněn také „okny“, která najdete i v jiných kapitolách – přibližujeme v nich různé myšlenky kolaborativního přístupu i některých dalších pojetí, kterými se inspirujeme. Úvodem stručně popíši cestu, která mě vedla k současné podobě mé psychoterapeutické soukromé praxe.

Před šesti lety jsem dokončovala studia psychologie a zároveň studia filozofie a toto filozofické nastavení mě vedlo při výběru systemického psychoterapeutického výcviku, který spojoval praxi s filozofiemi, jež mi byly blízké. Zda vůbec absolvovat výcvik pro mě nikdy nebylo otázkou, protože jsem chtěla pracovat jako psycholog v přímé práci s lidmi v pomáhajícím kontextu, a k tomu je výcvik často vyžadován. Také jsem sama cítila, že potřebuji ještě další vzdělávání v práci s lidmi, že toho vím ještě velmi málo o rozhovorech a o pomáhání – a to jsem potřebovala při své práci psychologa v neziskové organizaci dojíždějícího do věznic za svými klienty s drogovou minulostí.

Výcvik v systemické psychoterapii nás seznamoval také se souvisejícími, ale odlišnými rodinami přístupů – například s narativní psychoterapií a na řešení orientovaným přístupem. Otevíralo mi to dveře k hledání dalších a dalších inspirací, které by mohly pomáhat orientovat mé myšlení a kroky při práci. Dlouho jsem čerpala zejména z narativní psychoterapie, ale postupně jsme se se skupinou kolegů v Narativu začali věnovat hlavně kolaborativnímu přístupu.

To už jsem začínala pracovat také s klienty v rámci své vznikající soukromé praxe. Vnímala jsem rozdíl „psychoterapeutického“ kontextu na jedné straně a kontextu práce s lidmi ve vězení a po výstupu z vězení na druhé straně, kde se psychoterapeutické prvky často kombinovaly s tím, co se nazývá „sociální práce“. Pomoc klientům připravovat se na život na svobodě a v prvních krocích po výstupu z vězení, někdy i doslovně, vyžadovala často obrovskou flexibilitu a tvořivost, zapojení širšího okruhu lidí a mnohdy i jiné aktivity než spolu šedesát minut hovořit v terapeutické místnosti.

Myslím, že zkušenost práce psychologa v sociální službě mě velmi ovlivnila v uvažování o psychoterapeutické práci. Ne zcela mi vyhovovaly „zaběhané“ představy o tom, co je psychoterapeutická služba. Nacházet nové způsoby práce, které by více odpovídaly zkušenostem a potřebám klientů a zároveň odrážely mé možnosti jako člověka a jako profesionála, dnes chápu jako celoživotní překvapující dobrodružství. Pokusím se vám ukázat, jak mě inspirují rozmanité kolaborativní praxe – nejen z psychoterapeutické oblasti – často se učím i z toho, co druzí realizují v docela jiných oblastech.

Představím zde jednu část své cesty psychoterapeutickou prací, po které kráčí se svou klientkou Lucií, jejím přítelem Petrem a členy reflektujícího týmu, Katarínou, Máriou a Táňou, studentkami psychologie na FSS. Vybrala jsem tuto spolupráci z několika důvodů. Zprv jsem s Lucií a ostatními ještě v kontaktu a ráda bych, aby se psaní této kapitoly účastnily. Je pro mě důležité, že náš příběh bude doplňován jejich pohledem, že nebudu mluvit jen „o“ Lucii, ale „spolu“ s ní o naší spolupráci. Zvolila jsem právě tuto klientku také proto, že ji baví reflektovat naše setkávání. Často se spontánně začneme bavit o našich rozhovorech z určité metapozice a to se pak z jejich postřehů o naší práci mnoho dovídám a učím. Zadruhé, naše spolupráce stále pokračuje a mně se zdá, že společné psaní o tom, co vše jsme spolu již dělaly a o čem hovořily, může vnést do našeho psychoterapeutického setkávání inspirativní náměty. Jsem ráda, že Lucie můj návrh přijala (vlastně s nadšením) a že také členky reflektujícího týmu nabídly obohatit tuto kapitolu o reflexe ze svého úhlu pohledu.

Ráda bych ještě předeslala, že příběh podávaný níže má přes zapojení ostatních jen jednoho vypravěče, mě. Naše spolupráce ale přinášela řadu témat a linek, které se v ní odvíjely, a každý zúčastněný – Lucie, její přítel a ostatní – jistě pozoroval nějaké jiné a přikládal jim různou hodnotu. Vybírala jsem to, co se mi zdálo zajímavé očima studenta a to, co může být nezvyklé, provokující a budit otázky.

## **„Maminka je těžce nemocná“ – jsem přizvána jako psychoterapeut...**

Lucie mě poprvé navštívila na podzim roku 2011. Tehdy se uskutečnila tři setkání, během nichž mi vyprávěla své těžkosti s péčí o nemocnou maminku, která už nemá naději na uzdravení a která se vlivem rostoucího nádoru na mozkou začala vůči svému okolí i jinak projevovat. Bylo těžké vyrovnat se s tím, že Lucii a další blízké maminka často obviňuje, že už čekají, až tu nebude, nebo křičí, že začíná zapomínat a že je stále těžší se o ni každodenně postarat v domácích podmínkách. Maminka žila se svým manželem, Luciiným otcem, ale vztahy mezi rodiči byly komplikované, často spolu nemluvili, a navíc tatínek byl už v té době také vážně nemocný s četnými omezeními běžného života. On tedy příliš velkou oporou v péči být nemohl. Lucie chodila do náročného zaměstnání na plný úvazek zároveň s tím, že téměř denně po práci obstarávala, co bylo pro maminku potřeba, a jezdila za ní. Navíc v nedávné době prodělala operaci, která jí měla ztlížit budoucí otěhotnění, i to pro ni bylo velmi těžké. Často jí byl jedinou oporou přítel Petr, se kterým bydlela.

Na našich setkáních si Lucie přála mít možnost všechno mi říct, sdělit, co je teď v jejím životě těžké. Měla pocit, že její přítel už toho slyšel o jejich starostech hodně a nechtěla, aby to bylo tak velmi těžké období i pro něj, chtěla se s ním bavit také o hezkých věcech jejich společného života. Říkala, že o tom mluvit ale potřebuje a „ulevuje“ se jí tím, že to můžeme probírat spolu. Vždy vyjadřovala, jak je pro ni důležité postarat se o maminku až do konce a záleží jí na tom, aby byla u maminky i ve chvíli, kdy bude ze světa odcházet, aby tu byla pro ni, připravená jí pomoci, jak bude potřeba.

**Komentář Katky:** uvažovala jsem, co pro Lucii vlastně mohu udělat. Nevypadalo to, že by potřebovala něco „vyřešit“, nechtěla ani ve své situaci nic měnit – nehledala způsob, jak se

o maminku starat méně, ani nějaké nové možnosti, jak si ulehčit či nabrat více energie. Měla jsem pocit, že přijímá nastalou situaci, že je smířená s tíhou a náročností, kterou s sebou nese, jen potřebuje na chvíli spočinout v rozhovoru s někým, s kým může hovořit svobodně o tom, co vše je těžké, a nehlédět na to, že si o ni budou dělat druzí starosti – to vážně nechtěla. K čemu takový rozhovor nakonec povede, o to jsem se snažila starat méně, než o náš samotný rozhovor. Je pro mě důležité být plně přítomná v okamžiku a věnovat pozornost všemu, o čem klient hovoří; vytvářet prostor, kde mohou myšlenky klienta být vyjadřovány nahlas a rozvíjet se tak. K čemu to povede, to se nesnažím plánovat.

**Komentář Lucie:** v březnu 2011 mamince naprosto nepochopitelně akutně diagnostikovali glioblastom – poslední stádium rakoviny mozku. Prognóza byla jasná – 13 měsíců, maximálně rok a půl. Říká se, že člověk vybírá i očima. Když jsem se už cítila skutečně vyčerpaná a při pracovní pochůzce uviděla Katčino jméno na cedulce s označením „psychoterapeut“, našla jsem si ji hned na internetu. Už podle fotky jsem věděla, že ona je ta pravá, komu chci říct o své bolesti a najít další sílu pro boj, který nelze vyhrát. Jak už uvedla Katka, maminka se postupně měnila a já začala mít pocit, že už v sobě nenacházím sílu být jí oporou, kterou tolik potřebuje, a sama jsem pomoc potřebovala. Vidinu setkání s Katkou bych přirovnala k naději v setkání s andělem, který vám řekne, že to bude dobré. Svoje pocity bych v tu dobu popsala jako zoufalství, beznaděj, bolest a smutek, snad i zlost na sebe, že „už nemůžu“. V takovou chvíli se člověk skutečně „chytá stěbla“.

### Rozpouštění problémů

*V kolaborativní praxi se zdůrazňuje, že změna či řešení jsou přirozenou součástí dialogů, právě ale vytváření dialogu je to, o co se jako terapeut aktivně snažím; ne pomáhat konstruovat řešení, ale vytvářet dialogický prostor, který generuje možnosti. Anglicky je to vyjádřeno jako „dis-solve problems“, roz-pouštět problémy, namísto „re-solve problems“, roz-řešit problémy.*

*„Lidé většinou říkají, že hledají terapii, protože mají „problém“. Do uvozovek kladu slovo **problém** z několika důvodů, přičemž nechci tvrdit, že zvýhodňuji problém nad „řešením“, které umísťuji do uvozovek z podobných důvodů. Nerozlišuji mezi „mluvením o problému“ a „mluvením o řešení“, protože nepovažuji jednu kategorii za užitečnou konverzaci a druhou za neužitečnou. Jakékoliv zaměření hovoru může být buď dialogické, nebo monologické. Rozlišujícím faktorem je pro mě způsob, jakým se o něčem hovoří, nikoli zaměření na problém, řešení nebo na obsah. Nemám tato slova ráda hlavně kvůli jejich významům, jak se vyvinuly v terapeutickém diskurzu: spíše než **problém** používám raději termíny jako **dilema** nebo **životní situace** a zřídka kdy používám slovo **řešení**, protože nevěřím, že se problémy řeší, spíše se rozpouští.“ (Anderson, 2009, s. 72)*

Asi není těžké představit si, že naše setkání byla plná tíživých, smutných emocí a myšlenek. Lucie hovořila o všem, co se v jejím životě vlivem mamincina onemocnění už asi nestane. Například to, jak jí jednou nebude moci sdělit, že čeká miminko, a to si vždy představovala, jak to asi oznámí – „přinesu plyšového čápa a řeknu ahoj, babi“. Sdílela jsem s Lucií její smutek a v některých momentech plakala s ní. Po třech setkáních jsme se nakonec rozloučily s tím, že Lucie je ráda, že jsme se seznámily a že se na mě obrátí, až to bude zase potřebovat.

**Komentář Katky:** často se lidé ptají, zda jako psychoterapeuti někdy můžeme plakat nebo se jinak emocionálně projevovat. Myslím, že to záleží na konkrétní situaci a až podle ní slzy nesou svůj význam. Některý je žádoucí, jiný méně: někdy s klientem jeho situaci prožívám i se slzami, které to mohou provázet, a přitom nenarušovat mé naslouchání. Spoluprožívání s klientem mi



spíš pomáhá lépe mu naslouchat. Slzy jsou tak zprávou o tom, že se účastním vyprávění klienta, cítím s ním. Jindy je ale klientův příběh pro mě natolik těžký, smutný (a to souvisí i s mým momentálním rozpoložením), že své prožívání pečlivě reflektuji a svým způsobem „kontroluji“, protože je pro mě opět prvořadé klienta poslouchat a mé silné emoce nebo slzy by mi to ztěžovaly. Takové slzy by pak nesly spíš zprávu o tom, že už nemohu poslouchat, že je to na mě příliš. Není to ale jediné, co rozhoduje o tom, zda dám svým slzám průchod, nebo ne. Rozhodující je, co je v konkrétním vztahu s klientem „citlivou odezvou“, jak klient reaguje – jsou pro něj mé slzy nepodstatné, hodnotné, nebo spíše brzdí? Vedoucí je vždy to, zda určitá odezva napomáhá naslouchání a hovoření, nebo jej brzdí. A to se vlastně netýká jen emocionálně nabitých reakcí, ale veškeré mé odezvy, kterou jsem schopna reflektovat.

### **Vztahová expertiza**

*Na tom, jak jsme se rozloučily po třech setkáních, můžeme ukázat další důležitý princip kolaborativní praxe – vztahovou expertizu – která je jedním z vodítek orientujících kolaborativní filozofický postoj. (Přehled všech vodítek viz str. 51–52)*

*„Vztahová expertiza se vztahuje k vytváření lokálního vědění. Klient a terapeut přinášejí na setkání svou expertizu: klienti jsou experti na sebe samé a na své životy, terapeuti na proces a prostor kolaborativního vztahu a dialogické konverzace. Spoluvytvářejí pak expertizu nebo vědění, které je intersubjektivně sdílenou formou vědění „zevnitř situace, skupiny, sociální instituce nebo společnosti“, to znamená společně a spontánně konstruovanou.“ (Shotter, 2008, s. 16–17).*

*„Terapeut nepopírá expertizu, nepředstírá, že by jí měl málo, ani ji nezlehčuje. Z kolaborativní perspektivy je důležitost přikládána jinému druhu terapeutovy expertizy: vědění o tom, jak přizvat a udržovat prostor a proces kolaborativního vztahu a dialogické konverzace. Nepředpokládala bych, že vím lépe než pár, jak zacházet s nevěrou nebo odpuštěním. Můžeme o tom hovořit různými způsoby a já bych představila své myšlenky, ale chci být pozorná vůči svému zá měru, načasování a způsobu, jakým to řeknu. Například až by byla příležitost, kdy bych mohla promluvit, mohla bych říct: „Když jste hovořili, vzpomněla jsem si na článek o výzkumu, který jsem nedávno četla, o nevěře a odpouštění ve vztazích. Tam představené páry se zabývaly něčím podobným, ale ne úplně tímž, jako vy. Zajímalo by vás, co se v tom článku psalo?“ Dávám velký pozor na jejich reakce a nehodnotím nebo neinterpretuji jejich zájem nebo nezájem. Dávají-li najevo nezájem, pak to nechám být. Jsem opatrná, abych nehodnotila, nepřivilegovala nebo nectila sebe jako toho, kdo ví lépe než klient.“ (Anderson, 2012, s. 17–18)*

*Vidíme zde tedy jeden z příkladů „vztahové expertizy“ – ani já ani Lucie jsme na začátku nevěděly, jak bude naše spolupráce vypadat. Až skrze náš vztah se mohla spojit má a Lucieina expertiza a tak vzniklo například rozhodnutí, jak budeme či nebudeme pokračovat, jak se rozloučíme. „Do popředí stavíme klientovu expertizu, bohatství jeho znalostí o svém životě. V tomto duchu také klient pomáhá organizovat svou terapii, jeho hlas je podstatný v takových rozhodnutích, jako kdo by měl s kým hovořit, kdy, kde a o čem.“ (Anderson, 2012, s. 18).*

*Každé setkání s klientem je tu chápáno jako jedinečné; mezi setkáními se toho mnoho odehrává. Náš rozhovor je přerušován vymezeným časem, ale pokračuje dál jako vnitřní dialog u všech zúčastněných. Klient je ten, kdo se vždy znovu rozhoduje do svého dialogu přizvat někoho dalšího, mě nebo někoho jiného, a toto rozhodnutí se může měnit po každém setkání – i to tvoří naši vztahovou expertizu. Nedělám tedy žádný plán, který by říkal, jak často a po jak dlouhou dobu se budeme setkávat – ptám se po každém setkání zvlášť: „Jak se domluvíme dál?“, a klient má také vždy svobodu rozhodnout se mezi našimi setkáními jinak.*

## „Nečekala jsem, že mě to tak sebere“ – další kapitola našeho příběhu

Lucie se mi znovu ozvala o rok později, v listopadu 2012, a když jsme se sešly, vyprávěla mi o tom, jak dále o maminku pečovala a hlavně o jejích posledních chvílích. Bylo to nedlouho poté, co maminka zemřela. Dva poslední týdny již nebylo možné starat se o ni v domácích podmínkách, a tak byla přijata do místního hospice. Poslední mamčin den Lucii zavolali, že by měla co nejdříve přijet. Okamžitě se za ní rozjela v tušení, že to možná je poslední den. Do hospice přijel i její přítel Petr a společně strávili s maminkou poslední hodiny a poslední minutu.

**Komentář Lucie:** maminka se mnou byla při narození, já s ní u konce. NIKDY nebyla sama. Nemohlo to být jinak, prostě nemohlo... Vždyť tak by to přece měl udělat každý! Ale jak to kolem sebe vidím, mýlím se... A je mi to líto. Jen ještě k hospicu – vždy jsem se bála, že budu muset maminku svěřit do nějaké dlouhodobé péče a ona mi tam umře. O tom jsme se s Katkou bavily na našich prvních setkáních, byla to moje noční můra... V hospicu byla krátkých 19 dní. Až u Katky jsem pochopila, že alespoň o ni bylo postaráno, byla čistounká, najezená, bez bolesti. I takovou věc jsem pochopila až na konzultacích, protože já viděla jen to, že jsem nedokázala zabránit tomu, aby mi „odešla“. Brala jsem to jako svoje selhání.

Na tomto setkání Lucie celou dobu plakala. I pro mě to bylo velmi silné vyprávění – nikdy jsem neslyšela tak zblízka, jaké to je být u posledního výdechu své maminky, jak to probíhá, co všechno člověk prožívá... Tentokrát jsem neplakala s Lucií, protože jsem věděla, že kdybych začala, už bych to nedovedla zastavit a bránilo by mi to plně jí naslouchat, snažit se porozumět tomu, co mi sděluje.

Lucie mi řekla, že už tehdy před rokem, když jsme se loučily, mě brala jako někoho, komu půjde říct o svém smutku, až maminka skutečně ze života odejde. Vážila jsem si její důvěry. Zároveň nás to dovedlo k otázce, s kým dalším ve svém okolí může sdílet, co prožívá. Její tatínek byl tou dobou v pokročilé fázi Alzheimerovy choroby a docházelo mu až v průběhu dalších týdnů, že jeho žena zemřela. O něj Lucie spíše také částečně pečovala a nechtěla jej konfrontovat s tím, že se maminka už nevrátí, také na doporučení lékařů vzhledem k jeho zdravotnímu stavu. Lucie má bratra – ten ale žije docela daleko se svou rodinou a maminku moc často nenavštěvoval ani když byla nemocná – spíš situaci sledoval zdálky. A pak mi Lucie vyprávěla o blízké kamarádce, která byla k jejímu smutku necitlivá a nechápavá a se kterou se kvůli tomu přestaly bavit. S dalšími přáteli chtěla spíš na všechno těžké zapomenout a bavit se o jiných věcech. Petr, její přítel, byl tedy téměř jediný, kdo rozuměl, co Lucie prožívá, a stál v tom při ní – po celou dobu i nyní.

Na konci našeho setkání se Lucie chtěla rozloučit s tím, že se ozve, pokud to ještě bude potřebovat, ale možná, že už to nebude třeba.

**Komentář Lucie:** můj bratr celou věc pojal tak, že „jednou to přijít musí“, a vlastně na to jen čekal. A „kamarádka“? Tři dny po tom, co maminka umřela, mi vyčetla, že „jsem teď nějaká jiná“... Bylo to jako nasypat sůl do čerstvé rány. V tu chvíli si říkáte, že špatně slyšíte, a o to víc si člověk váží pomoci, kterou mi Katka poskytuje. Mohla bych být pro ni cizí, ale stojí při mně stejně pevně jako můj přítel. Právě přítel byl můj pevný bod, moje opora, dodávající mi sílu v to ráno otevřít oči, jít do práce a odpoledne jet za maminkou a říkat si, že „to bude dobré, že to zvládneme“. I když člověk ví, že to tak není, nalhává si, že „třeba jsme výjimka a rakovinu porazíme“.

### Zapojení sociální sítě

*Filozofický postoj kolaborativní praxe mě vede k opouštění pohledu na člověka jako na ohraničenou, individuální bytost oddělenou od ostatních. Nabízí perspektivu vztahové povahy naší bytosti („relational being“, K. Gergen), vztahové povahy utváření významů a problémů.*

*V praxi to mimo jiné znamená otevřenost psychotherapeutických setkání všem, které si klient přeje pozvat, všem, které problém spojuje. A to nemusí být jen ve smyslu fyzické účasti na setkání, ale také zájmem o druhé, kteří jsou v blízkosti klienta. Přijetí takové perspektivy vede naši přirozenou zvědavost ke vztahům, které klient utváří s lidmi kolem sebe a o kterých se zmiňuje.*

*„Zapojení sociální sítě“ je také důležitým vodítkem v přístupu otevřeného dialogu Jaakka Seikkuly, který se uplatňuje zejména v práci s krizí psychologického charakteru. „Pacienti, jejich rodiny a další klíčové osoby z jejich sociální sítě jsou vždy zváni na první setkání, aby se mobilizovala veškerá podpora pro pacienta a rodinu.“ (Seikkula, 2013, s. 52)*

*Nicméně není vždy nutné ani možné tyto osoby pozvat fyzicky do naší místnosti, když je chceme zapojit do našeho rozhovoru. V tomto smyslu s námi byla Lucčina maminka, tatínek, Petr, její bratr i kamarádka i zaměstnavatelé, kteří jí vycházeli vstříc; to bylo patrné při každé naší konzultaci, když jsme o nich hovořily a když jsem se zajímala o to, jak se na situaci dívají oni.*

*„Když se ptáme klienta na jeho blízké, už tím se tito lidé připojují k rozhovoru skrze vnitřní dialogy klienta – a ozvěny jejich hlasů tam jsou, i když se na tyto osoby neptáme. Každá naše otázka a komentář vnáší do takových dialogů další hlasy. Už to, že se ptáme, nebo se jiným způsobem vyjadřujeme k důležitým lidem klientova života, orientuje náš přístup na vztahy...“ (Seikkula, 2013, s. 3)*

Lucie mi znovu zatelefonovala na konci ledna a sdělovala mi průběh událostí tří posledních dnů. Hovořila o „zhroutení“ nebo „krizi“ a o tom, že nastoupila na nemocenskou – není teď schopna chodit do práce a velmi se bojí, co se to s ní děje, nerozumí tomu a neví, jak to bude vypadat dál. Na jejím hlase bylo velmi zřetelné, že je v kritické situaci. Domluvily jsme se, že se setkáme hned druhý den. Navrhla jsem, zda by nechtěla přijít i se svým přítelem, o kterém hovoří jako o své velké podpoře, a Lucie mi téměř skočila do řeči, že na to sama myslela a chtěla se zeptat, zda je to možné, protože by chtěla, aby u toho Petr také byl.

### **Poskytování okamžité odezvy**

*Je pro mě důležité mít volnou kapacitu tak, abych mohla nabídnout brzký kontakt v případě, že se někdo z mých klientů ocitne v krizi. Je to pravidlo, které jsem si přinesla ze své zkušenosti sociálního pracovníka, kde byla časová flexibilita nezřídka podmínkou účinné intervence. Bylo jasné, že pracovníkova rychlá odezva může předcházet řadě problémů, které vznikají odloženou dostupností pomoci toho, na koho klient spoléhá.*

*Tento princip najdeme také jako další vodítko v otevřeném dialogu: „poskytování okamžité odezvy“. „Úvodní setkání by mělo být zorganizováno v rámci 24 hodin od prvního kontaktu. (...) Pokud se týmu podaří vytvořit dostatečně bezpečnou atmosféru pomocí včasné odezvy a pečlivého naslouchání všem tématům, o nichž klienti hovoří, pak i kritická témata mohou najít prostor, kde mohou být řešena, a prognóza se lepší.“ (Seikkula, 2013, s. 51)*

Lucie s Petrem za mnou přijeli druhý den a hned po seznámení jsme začali hovořit o nastalé kritické situaci. Lucie popisovala, jak na ni náhle dolehlo celé období od okamžiku, kdy se dozvěděla, že maminka má rakovinu. Stalo se to při zádušní mši za maminku v hospici, což bylo oficiální rozloučení, protože pohřeb se na přání maminky nekonal. Od té doby se Lucii chtělo stále plakat, nemohla jíst, špatně spala a před očima se jí často promítaly různé okamžiky z po-



sledního mamincina dne. Lucie se cítila nesmírně vyčerpaná, slabá, zmatená a vystrašená z toho, co se stalo, a také se obviňovala, že situaci nezvládá, protože myslela, že už má vše za sebou a teď by jí mělo být spíš lépe a lépe.

Petr Lucii držel za ruku, když vyprávěla, a celým svým postojem jí vyjadřoval podporu. Vypadalo to, že se Lucii lépe hovoří, když je tu s ní i Petr. Občas jsem se na něj obracela a vyzývala ho, jestli by chtěl říct, na co myslí, když poslouchá Lucii. Vyjadřoval pochopení pro to, co se stalo. Hovořil o dlouhém náročném období, které Lucie zvládala velmi obětavě a s výjimečným nasazením, a že se dalo očekávat, že to na ni někdy dolehne a bude muset začít „myslet víc na sebe“, odpočinout si. Jeho tedy příliš nepřekvapovalo, co se nyní dělo. Lucie jej velmi pečlivě poslouchala a navazovala na jeho slova.

**Komentář Katky:** Když konzultuji s více než jedním člověkem, navrhuji na začátku, že bude hovořit vždycky jen jeden a až poté dostane druhý možnost vyjádřit se k tomu, co zaznívá. Zvala jsem tak i Petra, aby spolu se mnou pečlivě Lucii naslouchal, pak vždy dostával prostor, aby na to mohl reagovat. Pak jsme zase pozorně naslouchaly jemu. V takovém prostředí vzájemného respektu k různým verzím našeho vyprávění lidé často slyší od druhého některá slova jakoby poprvé, nebo si dovolí něco poprvé před druhým vyslovit.

**Komentář Lucie:** Přítel na našem prvním společném setkání řekl velmi důležitou věc, a to, že když jsem se dozvěděla, že je maminka nemocná a jaká je prognóza, plakala jsem víc, než když umřela. Že se ve mně spustil nouzový režim fungovat pro tatínka. Musela jsem souhlasit, ale samotnou by mě to nenapadlo, což ukazuje, jak moc důležité toto setkání bylo a je. Také souhlasím s tím, co Katka píše v posledním odstavci výše. Až u Katky se Petřík třeba dozvěděl, že moje chození předchází večer po pokoji nebyly nevolnosti, jak jsem tvrdila, ale úzkost, panika a smutek, za což jsem se styděla a nechtěla to říct nahlas. V posledních minutách jsem měla možnost mamince říct: „Neboj miláčku, jsme tu oba s Petříkem“, a tato věta byla pro mě tou nejdůležitější, kterou jsem Katce při sezení chtěla říct, protože pro mě má velkou cenu a pro maminku také, tím jsem si jistá.

Na konci setkání jsme probírali, jaké možnosti pomoci teď před sebou Lucie má. Kvůli problémům se zažíváním a s celkovou tělesnou nevolností navštívila také lékaře, takže měla naplánována různá vyšetření. Zdůraznila, že ale chce zkusit všechno jiné, než psychofarmakologickou léčbu, že například antidepresiva by nikdy neužívala. Také ale řekla, že tím pádem by potřebovala co nejčastější konzultace, jak jen to bude možné. Mohla jsem nabídnout setkávání každý druhý den a zatelefonovat si v den, kdy se nevidíme. S tím souhlasila a domluvily jsme se, že mi může kdykoli zavolat; když nebudu zrovna moci hovořit, zavolám zpět, jak jen to bude možné. Na všech setkáních bude Petr vítán, může kdykoli přijít s Lucií a ona bude ten, kdo jej pozve nebo někdy nepozve.

**Komentář Katky:** Lucie zažívala silné tělesné potíže, bylo proto důležité ujistit se, že je také v péči lékařů. Když je nějaký závažný duševní stav doprovázen také tělesnými příznaky jako je nespavost nebo nechutenství či zažívací potíže, je to pro mě důvodem seznámit klienta s možnostmi psychofarmakologické pomoci. I to bylo tématem našeho setkání, a i když Lucie nechtěla tuto podporu využít, chápala ji a telefonicky konzultovala se svým známým psychiatrem, který schválil užívání bylinných přípravků a občasné anxiolytika.

**Komentář Lucie:** Nabídka možnosti třeba si jen zavolat byla pro mě k nezaplacení, protože byly chvíle, kdy jsem si myslela, že je mi malinko líp, a během minuty bylo vše jinak. Pro mě byla velká pomoc jen Katčín hlas a třeba jen jednoduchá otázka k zamýšlení, a také vědomí, že jsme se právě domluvily, že se následující den uvidíme.

Na setkáních, která následovala po několik měsíců, jsme jednak hledali porozumění těžkosti současné situace, snažili jsme se pochopit, co se projevuje Luciinými tělesnými obtížemi,

k čemu se vztahuje úzkost pociťovaná na hrudi, co chce celková slabost vlastně sdělit. Také jsme se tím vždy dostali k samotným vzpomínkám na bolestivé chvíle maminčina odchodu, k jednotlivým pocitům, které s sebou nesly a nesou, k tomu, že se Lucii velmi stýská. Vyslovit tyto pocity nebylo lehké a Lucie u toho plakala. Nicméně popisovala, že se jí tím ulevuje, že to „potřebuje ze sebe dostat“. Velmi důležitou součástí tohoto procesu byla občasná přítomnost přítele Petra, budeme se jí věnovat podrobněji níže.

Ale to trochu předbíhám. Ještě než se podíváme blíže na to, jak se vyvíjela naše setkání z hlediska témat, o kterých jsme hovořily, ráda bych pojmenovala tři situace či momenty, které souvisejí s formou našeho setkávání a mohou být z různých úhlů diskutovány.

## Kdy, kde, jak a s kým?

Jako **první moment** bych neměla opomenout, co se odehrálo asi po týdnu našeho obnoveného kontaktu. Lucie mi zatelefonovala, že se jí v noci náhle velmi přitížilo, a tak asi v půlnoci volala na krizové centrum. Následující den navštívila na jejich doporučení psychiatra a ten jí nasadil léčbu antidepresivy, ze kterých se jí ale udělalo velmi zle a musela je vysadit (lékař neupozornil na špatnou snášenlivost léku s třezalkou, kterou Lucie užívala také). Doporučili jí tam kontakt s psychologem.

V tomto telefonickém rozhovoru jsem se snažila porozumět tomu, proč Lucie telefonovala na krizové centrum a neobrátila se na mne, a jakou další či jinou pomoc potřebuje. Chtěla jsem, aby měla možnost říct mi, pokud by chtěla pracovat s jiným odborníkem, respektovala bych to. Také mě ale napadlo, že mé služby, které jsou hrazené klienty a ne zdravotní pojišťovnou, mohou být pro Lucii při vysoké frekvenci setkávání příliš finančně náročné. Snažila jsem se citlivě, ale přesto otevřeně nabídnout tyto své myšlenky – chce Lucie docházet někam jinam, mám jí pomoci najít někoho, kdo jí bude nejlépe vyhovovat, mohu někoho doporučit? Nebo by chtěla docházet i nadále za mnou, kdyby to pro ni bylo finančně únosné? Zdálo se mi, že byla ráda, že jsem začala hovořit o finanční stránce našich setkání já sama, a přitakala, že o tom přemýšlí, i když důvodem, proč vyhledala státní službu, byla noční hodina, ale ráda by docházela za mnou, kdyby to finančně šlo. Navrhla jsem tedy snížení ceny tak, aby bylo pro Lucii únosné chodit za mnou tak často, jak potřebuje, a ubezpečila jsem ji, že jí skutečně takovou možnost mohu nabídnout, že mám teď volnou kapacitu pro snížení úhrady za konzultace.

**Komentář Katky:** považuji za důležité ukázat na tomto příkladu, jak zacházím s otázkou honoráře za své psychoterapeutické služby. Snažím se stanovit cenu tak, aby byla přijatelná pro jednotlivé klienty. Zároveň je tato práce mou obživou, a tak musím mít nastavené určité meze snižování. Ty se mohou měnit, ale vždy jsem si vědoma, co mohu nabídnout a co už ne. Neposkytuji paušální slevy, například pro studenty nebo osoby na rodičovské dovolené, ale s každým klientem se domlouvám zvlášť, není-li pro něj standardní cena přijatelná a přesto chce navštívit právě mne. To také deklaruji na své webové stránce.

Cena za služby je stejně flexibilní jako doba, kterou s klienty trávím. Cítím se komfortněji, když mám mezi konzultacemi naplánované alespoň půlhodinové pauzy tak, abychom nemuseli končit přesně za 60 minut rozhovoru, ale mohli spolu zůstat o trochu déle, když je to občas potřeba. Také si díky tomu klienti „nepodávají dveře“, čímž bych je podle svého mínění vystavovala drobné ale zbytečné nediskrétnosti. Stejně tak je frekvence našich setkání a také jejich místo, jak ukážu níže, pro mě jako soukromého psychoterapeuta otázkou dohody mezi mnou a mým klientem. Tohoto rysu své práce si velmi vážím a pečuji o to, aby byl mně a klientům k užítku a nepřinášel spíše nejasnost či narušení bezpečí pevného rámce, jak by se mohlo také stát.

**Komentář Lucie:** velice si nabídky snížení ceny vážím, protože se nyní starám i o tatínka, a to i finančně. Těžko to vyjádřit slovy. Neodkázala jsem si představit, že bych měla začít chodit

k někomu jinému, protože jsem ke Katce od prvního sezení cítila neskutečnou důvěru a jistotu, že pokud se budeme dále vídat, bude mi časem lépe, i když přede mnou byla dlouhá a těžká cesta... bez maminky. Také je k nedocenění soukromí, které cítím při návštěvách, přesně jak je uvedeno, snad nikdy jsem se nepotkala s jiným klientem a rozumím tomu, že někteří by se mohli snad „stydět“, že potřebují pomoc. Je to zvláštní, ale já UŽ ne. Dřív to tak asi bylo, připustit si nutnost pomoci, že najednou jsem to já, kdo potřebuje pomoc jiných, když jsem to byla právě já, kdo pro ostatní fungoval na milion procent.

**Druhý moment** stojící za povšimnutí přinesl další změnu do našich sezení. Setkání v následujícím týdnu ukázala, že je pro Lucii velmi obtížné, někdy i nemožné, aby za mnou přijela do mé kanceláře. Cítila se příliš slabá a cesta tramvají se spoustou lidí ji vyčerpala ještě předtím, než za mnou přijela. Navrhla jsem tedy, že bych mohla někdy přijet já za Lucii. Přijala tento návrh s vděkem a úlevou, myslela na to, jestli je to možné, a hned jsme se domluvily, že příště se sejdeme u ní.

**Komentář Katky:** možnost setkat se doma u klienta je známá spíše z jiných pomáhajících kontextů než je psychoterapie. Mám ale zkušenosti jako sociální pracovník, jak takové setkání může obohatit spolupráci, jak mi může pomoci pochopit život klienta a jeho perspektivu a jak dává klientovi příležitost uspořádat naše setkání skutečně podle svých potřeb. U něj doma, ale také na procházce v parku nebo v jeho oblíbené kavárně nemám žádné své křeslo jako u sebe v kanceláři a musím se tedy více přizpůsobovat aktuální situaci, být spontánnější a improvizovat. Zkrátka, se svou známou kanceláří opouštím mnohem snáze i své zaběhané předpoklady, „ověřené“ způsoby práce, naučené scénáře. A tak se s klienty setkávám mimo svou kancelář i v kontextu své psychoterapeutické práce. Nenabízím ji hned a každému klientovi, vždy dbám na to, abych dodržela zásady bezpečnosti takové práce. Nicméně dobré zkušenosti způsobují, že otevírám možnosti volby místa našeho setkání stále častěji a tvořivěji.

**Komentář Lucie:** stejně jsem vnímala naše setkání doma i já. Nabídka, že za mnou Katka přijede domů, mi přinesla úlevu, že nebudu muset mezi lidmi, strachovat se, že mi bude zle (v prvním týdnu po „zhroucení“ jsem zhubla 10kg a projevilo se to celkovým vyčerpáním). Na setkání jsem se těšila, i když jsem už dopředu věděla, že bez slz se neobejde, ale jen před Katkou jsem dokázala plakat a nutno říct, že to přinášelo neskutečnou úlevu.

Navštívila jsem Lucii doma celkem třikrát. Jednou u toho byl i její přítel Petr. Náš vztah tím nabyl dalšího rozměru, Lucie mě pustila do svého soukromí a velmi laskavě mě hostila. O tom, jak a při čem konkrétně se jí stýská po mamince, jsme spolu poprvé hovořily právě tam, i když to bylo velmi bolestné. Také mi mohla ukázat, kde přesně se jí udělalo zle, kam odešla, kde odpočívá, kde má fotku maminky...

Lucie strávila na plné nemocenské necelé tři týdny a pozvolna začala znovu docházet do práce. Někdy jí nebylo dobře a musela z práce odejít dřív, ale zkoušela to dále s velkou odhodlaností. Velmi rychle byla tedy v práci naplno – v polovině března, i když to bylo psychicky vyčerpávající a několik měsíců nebyla schopna po práci téměř nic jiného dělat než doma odpočívat. Ale za mnou přijít na konzultaci po práci mohla; po třech návštěvách u ní doma mě ještě tři týdny navštěvovala dvakrát do týdne, pak začalo být dostačující jednou týdně.

**Třetí změnu** do formátu našeho setkávání jsem přinesla právě v této době, setkávání jednou za týden. Na začátku dubna jsem Lucii navrhla, že bychom do našeho setkávání mohly přizvat kromě Petra ještě někoho dalšího – studenty z univerzitního kurzu, který jsem právě vyučovala na FSS MU a to formou reflektujícího týmu. Napadlo mne, že by mohla být přítomnost reflektujícího týmu užitečná, protože by přinesla nové pohledy na to, co Lucie prožívá, čím prošla a prochází, nové reflexe jejího obdivuhodného zvládnání a nasazení ve velmi těžkém životním období. Ale zcela jistě i jiné benefity, které nelze předpokládat, jak potvrzují mé zkušenosti. To

je důvod, proč přizvání reflektujícího týmu nabízím všem klientům, když mám tuto příležitost. Lucie se ani příliš nerozmýšlela, když jsem jí práci reflektujícího týmu přiblížila, a souhlasila, že to vyzkoušíme.

### **Reflektující tým**

*Tento formát zavedl do psychoterapeutických sezení norský psychiatr Tom Andersen. Inspiroval se v milánské psychoterapeutické škole, kde se konala sezení za účasti týmu pozorujícího konzultaci z místnosti za jednosměrným zrcadlem. Terapeut v této době odcházel od klientů do místnosti za zrcadlem, aby vyslechl rozhovor odborníků o konzultaci a přinesl následně klientům nějakou myšlenku, nápad, úkol či zhodnocení.*

*Andersen byl nadšen efektem takového přístupu, v té době velmi průlomového, nicméně po návratu do Norska provedl zásadní změnu – tým odborníků přivedl přímo do místnosti tak, aby klienti mohli naslouchat rozhovoru odborníků přímo, nezprostředkovaně. Tak mohli klienti sami volit, která slova jim jsou užitečná a která nikoli. Také způsob hovoru odborníků se v přítomnosti klientů proměňoval – byl více respektující a srozumitelný.*

*To se stalo už v 80. letech a více si můžete přečíst v kapitole Reflektující proces. Od té doby doznal formát reflektujícího týmu řady změn, ať už v rukách přímo Andersena nebo dalších profesionálů, kteří myšlenku týmu převzali a upravili pro svůj vlastní koncept. Pro zájemce o tuto problematiku doporučuji knihu *Innovations in the reflecting process : the inspirations of Tom Andersen*, editovanou Harlene Anderson a Per Jensenem.*

A tak se k nám přidaly tři studentky – Katarína, Mária a Táňa. Sešla jsem se s nimi o čtvrt hodiny dříve než přišla Lucie, abychom si stručně zopakovaly průběh konzultace s reflektujícím týmem a několik vodítek k reflektování samotnému. O Lucii jsem ale nehovořila, jen její přibližný věk a jak dlouho a často se setkáváme. Nechávám až na společné setkání, aby se všichni vzájemně představili a abychom zbytečně nehovořili o klientovi bez něj.

Když Lucie přišla, přivítala možnost, aby se jí kolegyně nejdříve představily. Každá o sobě něco řekla a pak jsme mohly začít hovořit s Lucií samy, pokračovat v tématech našich sezení, jako by tam kolegyně nebyly – to je obecný návrh průběhu konzultace s reflektujícím týmem. Ale Lucie považovala za vhodné také se představit a začala hovořit o tom, proč za mnou chodí a o čem spolu hovoříme. Poskytla kolegyním přehled o naší spolupráci. Velmi se mi líbilo, jak vzala situaci do svých rukou a utvořila ji tak, jak jí to bylo přirozené, ač jsem ji k tomu nevybízel a ani to nečekala.

Poté jsme s Lucií hovořily k sobě, na kolegyně se ani nedívající, a asi v polovině našeho času jsme se na ně obrátily a vyzvaly je, aby spolu vedly rozhovor o tom, jaké by chtěly sdílet dojmy, nápady či myšlenky, které si utvářely v průběhu poslouchání našeho rozhovoru, a třeba i osobní zkušenosti, které se jim na základě našeho rozhovoru vybavily. Reflektující tým takto hovoří několik minut, obvykle pět až deset, zatímco já a klient jen nasloucháme a nevstupujeme do toho. Po této době se jejich rozhovor ukončí a my se zase na sebe obrátíme s klientem – tak to bylo i s Lucií, dostala tak příležitost probrat se mnou dojmy, které v ní rozhovor týmu zanechal, vyjádřit se k čemukoli, odmítnout, co slyšela, nebo naopak pozvednout některou myšlenku jako inspirativní a dále ji se mnou rozvinout.

Na závěr jsme se na sebe obrátily už všechny a sdílely zážitek společného setkání, který byl nový pro Lucii přítomností reflektujícího týmu a také pro kolegyně, které po teoretické přípravě na univerzitě poprvé vstoupily do konzultace v roli týmu. I pro mne byl zážitek nový – jako je každé setkání s klientem, jako je každá konzultace s reflektujícím týmem něčím opakujícím

se, a přesto jakoby úplně poprvé. Z týmu zaznělo, zdálo se, hodně myšlenek, které Lucie pozvedala. A než jsem stačila Lucii nabídnout možnost v budoucnu tým pozvat znovu, sama tým vyzvala, pokud je to možné a chtějí, že by ráda, aby přišly příště znovu.

Od té doby se na přání Lucie tým účastní každé naší konzultace již čtyři měsíce. Přináší mnoho nových metafor, spoustu podpory a aktivního zájmu o Luciiin životní příběh. Zde bych nechala k reflexi této části spolupráce promluvit přímo kolegyně a Lucii a připojuji email, který mi poslala Lucie den poté, co proběhla první konzultace s týmem.

**Komentář Lucie:** Reflektující tým byl další mojí „malou výhrou“, protože přítomnost tří úžasných slečen a jejich reflexí mi dalo mnoho. Největší místo v mém srdíčku si vydobylo přirovnání „stoupání po žebříku“. Slovy laika mě to „nakoplo“ dopředu – po každém našem setkání jsem přemýšlela a někdy, ještě než jsem přijela domů, jsem Katce psala smsku, že jsem například konečně našla slova, jak pojmenovat moje pocity, když maminka „odešla“ – bezmoc a vztek, že jsem tomu nedokázala zabránit. Byl to pro mě velký okamžik a ohromný krok vpřed a s čistým svědomím můžu říct, že nebýt Katky a týmu, jsem ještě teď uzlíček nervů. Nehledejte v tom prosím předstíranou chválu, moji bývalí zaměstnavatelé sami říkají, když mě teď vidí, jak velký pokrok jsem za tu dobu udělala – řekla jsem jim na samém začátku, že ke Katce chodím.

**Email od Lucie:** Dobré ráno, moc moc jsem Vám chtěla poděkovat za včerejší reflektující tým, byla to pro mě nedocenitelná zkušenost a celou cestu domů jsem o ní Petříkovi vykládala, takže by se rád někdy také účastnil. Slečny byly skvělé, moc milé a cítím, že jednou budou také schopny pomáhat někomu, kdo bude mít bolavou duši. A jsem ráda, že i příště přijdou.

Také doufám, že Vám nevadí, že když jsem se slečnami mluvila, hovořila jsme o Vás jako o „Katce“, přijde mi divné Vám říkat „paní doktorka“. Tak jen, snad to nevadí, pokud ano, prosím jen mi to řekněte a já se toho vyvaruju :)

Ještě jednou moc děkuji, jsem hrozně ráda, že jsem se s Vámi mohla podělit s tou velkou změnou a doufám, že pokaždé budu mít víc a víc hezkých věcí, než pláče.

Přeji Vám nádherný den! Jsem strašně ráda, že Vás mám!

Lucie

### **Komentáře členů reflektujícího týmu:**

#### **Komentář Táni**

Pred prvou konzultáciou s Luckou a Katkou ma naplňali pochybnosti. Čas pred týmto prvým stretnutím som trávila tým, že som v myšlienkach „obracala“ svoj skeptický postoj k reflektujúcim tímom v psychoterapeutických konzultáciách a snažila som sa prísť na koreň toho, v čom tento môj postoj spočíva. Pamätám si dva podstatnejšie závery: neverila som tomu, že by môj, a teda ďalší pohľad a jazyk, ktorý do konzultácie vnesiem bol klientovi/-tke k úžitku, keďže je ďalším z mnohých iných. Neverila som ani tomu, že nielen výpovede, ale aj samotná prítomnosť RT klienta/-tku nezmetie a následne nezahltí. Dnes by som ešte k týmto záverom pridala vlastný strach, či opatrnosť pred tým byť súčasťou psychoterapeutickej konzultácie a byť v rovnakom čase otvoreným a autentickým človekom.

Po vrelom prijatí RT Luckou na prvom stretnutí a neskôr tiež jej priateľom Petrom som prestala uvažovať o tom, či sme ako RT na správnom mieste. Vedela som, že sme, pretože Lucka si to tak želá a sama si našu prítomnosť vyžaduje. Zo spôsobu akým k nám Katka pristupovala, akým organizovala priestor v konzultačnej miestnosti, či spoločný čas stretania, som postupne nadobúdala dojem, že na terapeutickom procese participujeme spoločne. Tento dojem bol pre nás realitou. Spoločne sme po celý čas dôverovali v uskutočnenie terapeutického účinku tohto procesu v Luckinom prípade. Okrem prijatia RT ma spočiatku prekvapovalo, že po každom



vstupe RT do konzultácie Lucka akoby ožila, tvorivo premýšľala nad vlastnou situáciou, hľadala riešenia, reagovala na nás. Ona bola však režisérkou celého scénaru, vrátane reakcií na spoločný dialóg RT. My sme jej ako režisérke verili.

Na naše stretnutia som sa tešievala. Počas niekoľkých mesiacov stretávania ma neopúšťal pocit toho, že som súčasťou dôležitého a naozaj veľkého životného príbehu človeka. Takúto možnosť som si vážila a sama som z nej veľa získala nielen ako študentka pomáhajúcej profesie, ale aj ako dievča, dcéra, pacientka, priateľka, či kamarátka. Vo viacerých situáciách, ktoré vnímam ako situácie obratu ma až mrazilo pri zistení, že jedna malá metafora, či výpoveď, jeden tichý hlas v dialógu RT môže byť použitý spôsobom, ktorý smeruje k tomu, že Lucka nadobúda slobodnejší postoj k udalostiam v jej živote. Bola som svedkom pre mňa veľmi vzácneho príbehu a jeho postupnej premeny. Napriek tomu mám dojem, že sa v Luckinom živote odohrávalo omnoho viac vzácneho, o čom vie snáď len ona samotná, a tak je to, myslím, dobre.

#### **Komentár Kataríny:**

Celý predchádzajúci text čítam so zadržaným dychom, pretože aj po mnohých mesiacoch stretávania sa s Luciou je jej celý príbeh pre mňa nový. Do Luciiých konzultácií sme sa vnorili úplne prirodzene, ale zároveň bez akéhokoľvek priblíženia, čo sa práve deje a dialo. To vyžadovalo veľa energie na to orientovať sa v situácií, či v menách osôb a miest o ktorých Lucia hovorí a podobne. To ma trochu rušilo v sústredení sa výhradne na Luciú, ale taktiež otvorilo možnosti reagovať na jej slová bez akýchkoľvek predsudkov, či zaťaženia minulými udalosťami. Lucia nám síce v skratke na začiatku priblížila, prečo na konzultácie chodí, ale v dvoch úvodných minútach sa mnoho mesiacov jej trápenia zhrnúť nedá. Konečne sa tak dozvedám mnoho vecí, na ktoré som bola zvedavá a hoci som sa možno mohla pýtať priamo Lucie, mala som pocit, že to odvádza pozornosť od nej k mojej zvedavosti, a to som nechcela.

Držím sa zásady, že mimo prítomnosti Lucie a terapeutického sedenia sa snažíme nehovoriť o Lucii konkrétne, ale hovoriť o procese reflexií a terapeutického sedenia samotnom. Vážim si Katkinu energiu, ktorú venuje do sedení a potom ešte nám – nenásytným študentkám, ktoré majú po sedení množstvo náročných otázok o tom, aké to je byť psychoterapeutom a o čom všetkom v súvislosti s tým premýšľame, pochybujeme, pýtame sa samé seba. To mi neskutočne pomáha cítiť sa čoraz istejšie nie len v reflektujúcich tímoch.

Taktiež mám pocit, že fakt, že sme všetky tri Slovenky a Katka a Lucia Česky, nám v rámci kolaboratívnej praxe a reflektujúcich tímov hrozne pomáha. Čeština a slovenčina sú podobné a rozdielne tak akurát. Bez problémov si rozumieme, ale zároveň mám pocit, že sme akosi citlivejšie na slová, ktoré Lucia používa, opakuje a na naše metafory, ktoré pre ňu môžu byť nové a obohacujúcejšie. Zdá sa mi, že aspoň ja osobne tak môžem Luciú lepšie vnímať aj prostredníctvom jazyka.

Musím taktiež spomenúť, ako dokonale sa Lucia a reflektujúci tím dopĺňajú. Vždy ma veľmi motivovalo a naštartovalo, že si Lucia opakovane, na mnohých sedeniach, reflektujúci tím chváli, ďakuje nám a nás to zas nakopáva stále ďalej a ďalej vrázať všetku našu energiu do dialógov s Luciou, ktoré by jej mohli byť k úžitku.

**A ešte k emailu od Lucie:** ak si správne pamätám, Katka nám začiatok mailu preposielala a pre mňa to bol prvý moment, kedy som si uvedomila nie len na základe knížiek v škole, ako veľa pre klienta terapeutické sedenie reálne znamená. Napríklad i v prípadoch, kedy ja premýšľam o jeho zmysluplnosti, o tom, či boli moje slová „správne“ a o tom, či vlastne mám na to jedného dňa byť dobrým terapeutom.

#### **Komentár Márie:**

Stretnutia s Luciou mali pre mňa veľký význam. Prvýkrát som mala možnosť uviesť si aký hlboký bytostný rešpekt dokážem a potrebujem zaujať voči klientovi. Veľmi živo vyvstali otázky zodpovednosti a etiky, ktoré sa z lavíc javia byť veľmi abstraktné, ale v praxi nadobúdajú

ihned' reálne rozmery napríklad aj v maličkostiach – prísť či neprísť na terapeutické stretnutie unavená? Otvorili sa vo mne aj viaceré profesionálne otázky, ktorých odpovede budem hľadať ešte dlho. Napr. hranice – ako ukočirovať svoju tendenciu k intenzívnemu kontaktu s Luciou (klientom všeobecne), ktorá mi týždeň po týždni pri prežívaní veľkých, ale aj ťaživých životných momentov v našich dialógoch prirástla k srdcu. Otvorenie týchto otázok a spoznávanie mojich prednastavení či tendencií vo vzťahu k Lucii boli dôležitým východiskovým bodom pre môj osobno-odborný rast k povolaniu psychoterapeutky.

Stretnutia s Luciou boli pre mňa vzácne nielen po profesionálnej, ale aj po ľudskej stránke. Bolo mi ctou, potešením i veľkou inšpiráciou Luciú spoznať a spoluprežívať jej príbeh. A napriek tomu, že mi teória posmoderného a kolaboratívneho prístupu (v terapii) pripadala abstraktná a vzdialená, účinnosť či zmysluplnosť reflektujúcich tímov pochybná, v praxi mi to jednoducho dáva zmysel.

### **Vzájemná transformace**

*Máriin komentár dobre ukazuje, jak nás konverzace dovedou proměňovat. Ale ne všechny promluvy mají takovou moc – „Na rozdíl od zdvořilé konverzace či nepřátelské konfrontace se v přirozeném dialogu mění oba účastníci.“ (Code, 1988, s. 188). Rozhovory, které mají transformativní potenciál, Anderson popisuje jako ty, při nichž vzniká nový význam, a nazývá je dialogické, oproti těm, ve kterých nový význam nevzniká, a ty nazývá monologickými. (Anderson, 2009, s. 98–107). „**Dialogická konverzace** – v terapii i jiných kontextech – se vyznačuje **sdíleným zkoumáním (shared inquiry)**: koordinovaným jednáním, při kterém na sebe neustále reagujeme a vzájemně se ovlivňujeme; vyměňujeme si názory, myšlenky, předsudky, vzpomínky, postřehy, pocity, emoce... a diskutujeme o nich.“ (Anderson, 2009, s. 98).*

*Vzájemná transformace je tak dalším z vodítek orientujících kolaborativní filozofický postoj (přehled všech vodítek viz str. 51–52). „Terapie je vzájemně proměňující proces pro všechny její členy. Každá osoba je pod vlivem druhého/druhých; jako taková obnáší riziko vlastní proměny. Není to jednostranný proces, unilaterální aktivita řízená terapeutem, ani tu není terapeut pouze pasivním a přijímajícím. Terapeut je aktivně zahrnut v komplexním interaktivním procesu kontinuální odezvy s klientem, se všemi svými vnitřními dialogy a zkušenostmi. Jako konverzační partneři neustále koordinujeme naše jednání v odezvě na druhého, a tím jej ovlivňujeme.“ (Anderson, 2012, s. 20)*

## **„Má největší opora“ – účastní se i Luciin přítel**

Svou pozornost si nepochybně zaslouží i přítomnosť Petra, Luciina přítele, na našich sezeních. Lucie je sama „režisérkou“ jednotlivých setkání, někdy Petra přizve, někdy přijde sama. Záleží to na jeho časových možnostech, ale také na tom, o čem Lucie plánuje hovořit.

Když je Petr s námi, vstupuje do rozhovoru vždy v nějaký moment, kdy Lucie dovypráví kousek svých zkušeností a já se na něj obracím, zda by se s námi nemohl podělit o to, co mu běhá hlavou, když Lucií poslouchá. Petr často přinese úplně jinou reflexi, než která mezi námi doposud byla, a podá ji jasně a přímo, takže se jí pak Lucie vážně zabývá dlouhou dobu. Tak například přinesl svou radu pro Lucií, že by se měla snažit věnovat čemukoli, co ji baví, postupně se vracet k té spoustě činností, které ji naplňovaly. A Lucie to vzala za své a snažila se tím řídit. Nebo Petr jednou řekl, že už dávno si myslí, že by se Lucie měla naučit víc myslet sama na sebe, že myslí až moc na druhé. Tomu jsme se pak také opakovaně věnovali.

**Komentář Kataríny:** Peter ma vždy prekvapí, ako dokonale dokáže rešpektovať, že sedenia sú výhradne Luciiným priestorom a všetci, vrátane Petra, sme tam len a len pre ňu. Veľmi si to vážim a obdivujem ho. Možno sa mýlim, ale po dobu, čo som účastná sedení, si nepamätám, že by do dialógu priniesol svoje problémy, sťažnosti a smútky, i keď sa dá predpokladať, že situácia nebola ľahká ani preňho. Mám pocit, akoby prešiel výcvikom zásad reflektujúceho tímu na univerzite podobne ako my, hoci to tak takmer určite nie je.

Na tom, jak pečlivě se Lucie vždy věnuje Petrovým návrhům a postřehům, je také dobře vidět velká důvěra, kterou k němu chová, hloubka jejich vztahu. Je to někdo, kdo je jí v životě opravdu drahý a komu je v životě velmi drahá ona, a tak je přizvání a zapojení jeho hlasu nedocenitelné.

Naše setkání mají ale také další funkci – Lucie nechce Petra „příliš zatěžovat“, ráda by, aby už mohli žít jako předtím, bez velkých starostí, a tak mu občas neříká, co cítí, ráda by to zpracovala sama. Na našich setkáních ale hovoří o všem, co se jí stalo a jakými nepříjemnými stavy prochází, a tak se Petr někdy dovídá, co se s Lucií děje, až na našich sezeních. To, že se k tomu poté Petr vyjadřuje a poskytuje jí v tom podporu, Lucií umožňuje víc hovořit o tom, co se s ní děje, už doma, když to opravdu potřebuje.

Petr a Lucie spolu tráví hodně času, dobře se znají a jsou schopni spolu výborně komunikovat. Co pro ně tedy znamená hovořit o sobě v přítomnosti psychoterapeuta a tří členek týmu? V čem je to jiné a k čemu to přispívá?

**Komentář Katky:** Velmi si cením, když je do spolupráce s klientem zapojen i jeho blízký člověk, a to z několika důvodů. Jednak příběh toho, kdo vypráví, dostává třetí rozměr, když jej sděluje pouze on sám a já sama neposlouchám. Člověk, se kterým se zná, obvykle doplňuje řadu odlišných momentů, které jsou vidět z jeho úhlu pohledu, a sám klient, ale i já, tím dostáváme příležitost uvažovat o sobě a svém životě jinak. Navíc tyto své postřehy podává jiným způsobem, když jsem přítomná já jako někdo, kdo se s nimi teprve seznamuje. Manžel tak říká manželce něco známého, ale bez zkratek, které by použil, kdybych u toho nebyla, a tak je možné, že manželka uslyší některé věci jakoby poprvé, a stejně tak manžel.

Další výhodu vidím v tom, že rozhovor započatý v konzultační místnosti může pokračovat i nadále mezi klientem a jeho blízkým. Pro klienta je tu někdo, s kým může dále navázat na to, o čem jsme mluvili, když bude chtít. Spousta klientů po příchodu domů říká svým blízkým, o čem jsme hovořili a chce se o tom s nimi bavit, ale je to jiné, když se rozhovoru přímo účastnili.

Mimoto jsem ráda, když blízcí mých klientů mohou poznat, kdo jsem a jak u mě konzultace probíhají, protože pokud vědí, že jejich blízký za mnou chodí, pak si o mně vytvářejí své představy, někdy docela bohaté. Jsem někdo, komu se jejich blízký člověk svěřuje se soukromými věcmi, jsou tedy často velmi zvědaví, kdo jsem. Proto je užitečné, když mě poznají a mohou ke mně také pojmout důvěru, zažít, že i jejich hlas je důležitý a bude vyslyšen. Věřím, že to pomáhá celkovému procesu psychoterapie klienta.

**Komentář Lucie:** Naše setkávání s Katkou a týmem je pro nás vždy něčím novým a vlastně už vždy odcházíme s úsměvem, i když občas se pár slz objeví při vzpomínce na maminku nebo přiznání, že se mi zase vrací vzpomínky na její poslední den. Pro mě je to možnost otevřeně říct, že ještě nejsem tak „silná a v pohodě“, jak to navenek vypadá, a je to pro mě velká úleva, že to přítel ví. Ve chvíli, kdy je to „venku“, je to i pryč z mých smutných pocitů a zase je tu ta vidina lepších zítřků, protože okamžitě přichází reflexe od celého týmu a další nápady kroků vpřed. A hlavně – ta úžasná atmosféra!



## „Na těchto sezeních se nehledá řešení, spíše se tu život „košatí“

V poslední kapitole před závěrem bych ráda představila naši spolupráci z hlediska témat, která se v průběhu rozvíjela.

Čtenář už ví, co bylo prvním námětem našich rozhovorů, když Lucie přišla v období velkého smutku z odchodu maminky a kdy se náhle cítila bezmocně vyčerpána. Bylo pro ni těžko přijatelné, že situaci „nezvládá“, jak by si přála. Jiná terapie by se možná zaměřila na nalézání příčin, proč to „nezvládla“, proč je toto období doprovázeno tak silnou fyziologickou reakcí. Ale možná vlivem toho, že přítel Lucie, i její bratr, jak nám říkala, vyjadřovali naprosté pochopení pro to, že je nyní v těžkém stavu, a že spíš čekali, že už dříve přestane zvládat tak velkou zátěž, a také možná vlivem reflexí týmu vyjadřujících velkou úctu a obdiv k tomu, jak se o maminku dokázala postarat a jak by to takto zvládl málokdo, a možná vlivem ještě něčeho úplně jiného, přestala být otázka „Proč jen to nezvládám lépe“, vůbec otázkou. Je to další okamžik, na kterém můžeme ukázat, co se myslí „rozpuštěním problémů“ namísto jejich řešení (viz okno na začátku této kapitoly).

A tímto způsobem, jakoby bez nalezení „řešení“, ale spíš rozprostřením různých perspektiv, začalo Luciino uvažování i naše rozhovory procházet jinými cestami. Najednou jsme se bavily mnohem více o Lucii, než o jejím zármutku nad ztrátou maminky, i když ten tu pořád přirozeně byl. Začalo být důležité, jak myslet víc na sebe a starat se o sebe – tedy její vztah k ní samotné. Poeticky shrnula tento rys setkávání Mária, členka týmu, do věty, která je v titulu této podkapitoly.

**Komentář Kataríny:** Mám pocit, že tomuto sústredeniu na Luciu namiesto sústredeniu sa na problém trochu pomohol i reflektujúci tím. Možno i tým, že vlastne toho o probléme samotnom vedel len toľko, čo povedala Lucia a len od doby, čo sme sa pripojili. Prirodzene, ale citlivo, sa teda naše sústredenie obracalo viac na Luciin život a budúcnosť, než na problém samotný.

Lucie začala například uvažovat více o svém zaměstnání. Pracovala tam několik let a teď už přestávala tolerovat finanční podhodnocení své práce vzhledem k nepřiměřené zátěži. Navíc poslední telefonát z hospicu o rapidním zhoršení stavu maminky přišel ve chvíli pracovní cesty na soud, a tato místa jsou pro ni dodnes příliš živou vzpomínkou, než aby se tam mohla denně vracet, jak to její práce vyžaduje. Zprvu jen opatrně, postupně ale stále více uvažovala, zda to vůbec stojí za to. V průběhu dubna se nakonec rozhodla z práce odejít a podala výpověď. Byl to velký krok, který jí stál mnoho uvažování i odvahy a dlouho dozrával, také pod vlivem Petrovy podpory ohledně odchodu z této práce.

To jí přineslo novou chuť do něčeho se pustit, a tak se začala znovu věnovat modelingu a líčení, které bývaly jejími velkými koníčky. Zvažovala, zda od července, kdy bude bez současné práce, nastoupí do nového zaměstnání nebo si na nějakou dobu odpočine a bude se věnovat pouze modelingu a focení. Zároveň jí ale stále ještě přepadaly stavy, kdy nemohla odejít z domu a musela některou domluvenou akci odvolat, to jí dělalo starosti a to bylo námětem našich hovorů. Postupně se to však lepšilo a lepšilo a já a tým jsme nestačili sledovat proměnu, která se před našima očima odehrávala. Velmi rychle se před námi objevovala podivuhodně energická, optimistická žena plná elánu, která se nebála hovořit a prožívat i bolestivé momenty života a stále hledat další výzvy.

Proměna byla vidět také na tom, jakou náladu k nám přinášel Petr. Jejich stále veselejší a spontánnější komunikace v konzultační místnosti ukazovala, že jejich společný život začal obsahovat i řadu příjemných zážitků, že dlouhé období odříkání a péče o druhé střídá vzájemná péče a pozornost. Lucie měla najednou mnohem více energie, kterou mohla věnovat sobě, ale také svému příteli. Jejich vztah se všemi svými pevnými body, velkou láskou a štěstím, byl dalším tématem, které se mezi námi mohlo vynořit.

A pak nastal čas, kdy se Lucie začala věnovat svému zdraví a spolu s Petrem nám pomohla pochopit, že vlastně dlouho ve svém životě zanedbávala signály svého těla, které často dosahovaly vážných rozměrů. Luciino zdraví má několik slabších stránek a vyžaduje od ní pozornost a péči, kterou mu ale příliš nedopřávala v souladu se svým nastavením na druhé a pomoc druhým namísto sebe. To se ale začalo měnit a Lucie například dovedla poslechnout únavu a odpočívat namísto nějaké aktivity, která by ji jinak zlákala, nebo se začala lépe a výživněji stravovat a podobně. Tohle byly velmi důležité změny, kterých jsme byli svědky.

To neznamená, že bychom přestali hovořit o mamince a Luciině smutku nebo o občasných stavech, které jí zabraňují vrhnout se do práce a zájmů tak, jak jí to obvykle jde, ale jednotlivé linky se začaly vzájemně prolínat a nestály osamoceně, jedno souviselo s druhým a pokroky v jednom přinášely proměnu do druhého.

### **Klubko příběhů**

*Připadá mi nápomocné dívat se na klientovo vyprávění příběhu a mé naslouchání z hlediska metafory, kterou používá Harlene Anderson (Anderson, 2012): klubko příběhů (story-ball). Klient nám přináší svůj příběh, jako by to bylo klubko příběhů – není transparentní, nelze vidět, co je na druhé straně, je spleť a obsahuje řadu provázků, vzájemně spletených. Nelze říct, který je „ten ústřední“, za které by se mělo zatahat – netaháme z něj nitky, které z něj vyčnívají, abychom je analyzovali a prozkoumávali, ale spíše na ně jemně pokládáme ruce, tam, kde nám je klient právě nastavuje, a spolu s ním je otáčíme a prohlížíme. Tato metafora a příklad mé spolupráce s Lucií může ukazovat, že lidé jen málokdy přijdou k psychoterapeutům s jasně definovaným jedním problémem, otázkou, a ta, když se vyřeší, tak se rozloučí a spolupráce skončila. Mnohem častěji nám klienti přinášejí celé „klubko příběhů“, které někde začne, ale úplně jinde skončí a za nějakou dobu na dalším konci znovu pokračuje.*

## **„Závěrem“ - život přináší svá úskalí i nadále**

Zní to skoro jako pohádka a skutečně jsme se tak s Lucií cítily. Našla si novou práci, o kterou velmi stála a která měla navazovat hned po skončení předchozího zaměstnání. Přicházely ty nejlepší nabídky na focení a modeling, které si Lucie mohla přát. Těšila se z nových událostí a my spolu s ní. Už jsme se nevidaly úplně každý týden, ale občas vynechaly.

Ale život nebyl tak přímočarý a opět Lucií zamíchal s jejími plány. Hned po nástupu do nového zaměstnání se dostavily zdravotní problémy z dřívější doby a musela být hospitalizována. Ukázalo se, že problémy jsou vážné a lékaři jí řekli, že by neměla odkládat plánování těhotenství, jinak by mohlo být v budoucnu vážně ohrožené. Lucie se musela rychle rozhodnout – zrušila své nové zaměstnání a začala se léčit a plánovat otěhotnění. Něco, co chtěla ještě odložit a věnovat se svým zálibám a kariéře, teď muselo dostat přednost.

Byla jsem na dovolené, když mi na začátku července přišel email s těmito zprávami. Přes těžké zvraty a rozhodování Lucie uměla najít své výzvy i v této situaci. Petr jí byl opět velkou oporou a postavil se pevně po jejím boku. Psala mi také, že na pokoji v nemocnici se seznámila se slečnou z pracovního úřadu, která jí pomůže splnit její jiný velký sen – absolvovat kurz kosmetiky, na který by možná jinak nemohla jít. A bude se muset vrátit k té variantě, kterou opustila – po ukončení bývalého zaměstnání si dopřát oddech, bude odpočívat, a to uznává, nebude zbytečné. Takže jak to sama shrnula: „Někdy si prostě život usmyslí, že to s vámi myslí jinak, a když se mu vzepřete, zastaví vás za každou cenu a nasměruje vás správným směrem. No, co, už začnu poslouchat a budu žít :)"

Ještě nás tedy nějaká společná cesta čeká – těším se, kam až nás dovede a co nás společně potká. Dialogy vzájemně proměňují své účastníky, naše horizonty splývají. S Lucií je to velké dobrodružství.

**Komentář Lucie:** chtěla bych moc poděkovat za sebe i mého teď už snoubence, za vrácení té rozverně zrzky, kterou jsem dřív byla a kterou jsem při maminčině nemoci schovala někam dozadu do skříně a žila jen pro tu v tu chvíli nejdůležitější osobu na světě – pro milovanou, jedinou maminku. Ano, i při čtení tohoto textu jsem plakala, jako by to bylo včera, musela i na pár dní text „odložit“, ale úsměv už převažuje. Vrátil se úsměv, o kterém jsem si po maminčině odchodu myslela, že už nikdy nebude. Děkuji Katce i reflektujícímu týmu, že mi ukázali cestu dopředu, že i přede mnou jsou krásné věci, třeba jako teď pokusy o miminko a pak svatba. Maminka tu se mnou bude vždycky, ještě pořád se občas vrací ty poslední minuty a výčitky, proč jsem jí neuměla vrátit dech, ale díky 4 úžasným slečnám dokážu svoje myšlenky nasměrovat na veselejší notu a vzpomenout si místo toho třeba na to, jak nám maminka do práce nosila zelňačku. Vaše práce je důležitější, než si mnoho lidí myslí, a to proto, že nenutíte léky, nedirigujete, nenařizujete – prostě mluvíte, kladete věcné otázky, které nutí k zamyšlení, a pokud člověk jen malinko chce, vezme si z nich to důležité a vzácné, tak jako já. Velice si toho vážím, vážím si vás všech. Děkuji!

Nakonec bych se ráda přidala k Lucií v reflektování psaní této kapitoly. Vážím si příležitosti podělit se o své myšlenky, o svůj „vnitřní dialog“ s Lucií, Petrem a kolegyněmi z týmu. Věřím, že to je příležitost k otevření dalších možností v našich konzultacích – společné psaní a reflektování naší dosavadní spolupraci se stalo způsobem, jakým jsem Lucií i všem dalším zúčastněným zveřejnila některé své předpoklady, vodítka, záměry, které mě vedly naší spolupraci. Jaké další dialogy se tím budou moci rozvinout, v tom ale musíme čtenáře nechat už jejich fantazii. Vážím si také toho, že své reflexe nabídly členky týmu a moc jim za to děkuji. Nejvíc jsem ale vděčná Lucií za souhlas se zveřejněním tohoto příběhu a za ochotu podělit se s námi o své myšlenky – protože vnitřní dialog klienta je tím nejdůležitějším rozhovorem v místnosti, jak říká Harlene Anderson.

### **Být přístupný (being public)**

*Reflexe společného psaní nám dává příležitost seznámit se ještě s jedním vodítkem orientujícím kolaborativní filozofický postoj: být přístupný (přehled všech vodítek viz str. 51–52).*

*Toto pojetí má blízko k procesu reflektování a nese s sebou ještě ochotnější odkrývání a sdělování svých vlastních vnitřních dialogů a monologů: myšlenek, předsudků, obav, otázek, spekulací, názorů a starostí, které se tím otvírají zpětné vazbě a kritice. Terapeuti mají své soukromé myšlenky – profesní, osobní, teoretické. Ovlivňují, jak terapeut naslouchá, slyší a tvoří odpověď. Kolaborativní postoj vede terapeuta, aby byl ohledně těchto myšlenek otevřený a zviditelňoval je, aby byl přístupný. Anderson (2009) píše: „Raději používám termín „přístupný“ („public“) než slovo „transparentní“ („transparent“), které bývá někdy spojováno s feministickou kritikou, protože se nedomnívám, že by nějaká osoba mohla vidět skrze nás anebo my skrze ni. Vidíme spíše pouze to, co se nám druhá osoba rozhodne ukázat. (...) Zaujmout při rozhovoru s klientem otevřenou a reflexivní pozici – takové zveřejňování může být v jiných přístupech hodnoceno jako porušování zásad důvěrnosti, překračování hranic či neetické.“ (s. 91–92)*

*Anderson ale vidí pro pozici přístupnosti dvě hlavní výhody: „je respektujícím, zdvořilým a plodným jednáním; může chránit terapeutovu vnitřní řeč před tím, aby se z ní nestal monolog“ (Anderson, 2012, s. 19). Nemyslí se tím sebeodhalování, ale vnitřní konverzace, kterou terapeut vede o klientovi a terapii. Jejím zveřejněním se tak chrání před tím, aby manévroval konverzaci nějakou myšlenkou, názorem, které se drží, ač na ni klient nemá příležitost reagovat a možná by ji považoval za zajímavou, inspirativní, nebo nedůležitou či okrajovou.*

# Spolupráce s lidmi na okraji společnosti

**Pavel Nepustil**

Tato kapitola je o začátcích mé praxe v pomáhajících profesích. Mimo jiné poukazuje na poněkud zvláštní paradox: zatímco se během studia psychologie či psychoterapie učíme pomáhat, zároveň se často vzdalujeme těm, kteří naši pomoc potřebují. Je tedy také o tom, jak jsem se takříkajíc „od-naučoval“ svoji roli experta, která se ve mně mimoděk otiskla skrze vzdělávací systém.

V pozadí studia psychologie nebo psychoterapie stojí často (ačkoliv rozhodně ne vždy) chuť nebo touha pomáhat druhým. Postupně, s pomocí přednášek a seminářů ve škole, návazných výcviků, kurzů, odborných knih, vlastních úvah a nápadů, se nám skládá představa, *jakým způsobem* chceme pomáhat. Když dokončíme školu a staneme se např. psychologem či psychoterapeutem v určitém oboru, chceme začít tento způsob uplatňovat. Přitom se stále vzděláváme: učíme se od kolegů, čteme knihy o specifických oblastech naší práce a chodíme na povinná specializovaná školení. Stává se však (a během své praxe jsem si toho všiml jak u sebe, tak u kolegů), že se zvyšujícím se počtem certifikátů a diplomů klesá náš zájem o to, jak si pomoc představují lidé, jimž jsou naše služby určeny. A pokud se o to zajímáme, čím dál častěji interpretujeme představy našich klientů pomocí psychologických (nebo jiných tzv. odborných) nástrojů, ve kterých se stále více cítíme „jako doma“. Jinými slovy, jsme tak obehnání a zavaleni expertními systémy, že nás často vůbec nenapadne upřímně, „jen tak“, zkoumat představy lidí, kterým chceme pomáhat.

Kolaborativní praxe nám sice nenabízí příliš mnoho odborných nástrojů a technik jak pomáhat, ale učí nás je tvořit přímo „na místě“, s lidmi, kterým mají sloužit. Moje seznamování s kolaborativní praxí bylo tedy provázeno mimo jiné tím, že identity psychologa, terapeuta či sociálního pracovníka ustupovaly do pozadí, zatímco rostlo moje uvědomování sebe sama jako lidské bytosti, respekt a důvěra k ostatním lidským bytostem a chuť vést vzájemný dialog. Začneme ale od začátku.

## Zájem o druhého

Moje první profesní zkušenosti pocházejí z prostředí vazební věznice. Díky své dosažené kvalifikaci sociálního pracovníka jsem ještě během studia psychologie získal zaměstnání v neziskové organizaci, která v jednom ze svých center rozvíjela práci ve věznicích s lidmi, jejichž trestná činnost byla spojena s užíváním nelegálních drog. Třikrát týdně jsem ráno v osm hodin zazvonil u vrat věznice, odevzdal telefon „na bráně“, přicvaknul si cedulku „návštěva“ a odešel do malé konzultační místnosti v prvním patře, kde probíhají rozhovory obviněných s advokáty. Dozorci mi tam přiváděli postupně zájemce z řad obviněných, kteří se mnou chtěli mluvit. Mým úkolem bylo informovat je o naší organizaci, rizicích spojených s užíváním drog, možnostech léčby závislosti a v neposlední řadě nabízet terapeutická setkání přímo ve vězení.

Abych dokázal naplnit poslední zmíněný požadavek, rychle jsem se přihlásil do výcviku v systemické psychoterapii a kurzu motivačních rozhovorů. Začal jsem se učit a dozvídat, jak otevírat prostor pro změnu, jak pracovat s ambivalencí, jak formulovat zakázku, jak oceňovat

a klást konstruktivní otázky. A celkem záhy jsem ve svojí práci začal pozorovat výsledky! Ačkoliv moji klienti zpočátku často nevěděli, jak bych jim mohl pouhým rozhovorem pomoci a k čemu by jim vlastně naše setkání mohla být dobrá, po několika konzultacích začali mluvit o velice osobních tématech a začali jsme také společně formulovat cíle a konkrétní kroky, které je možné po propuštění podniknout. Připadali mi čím dál přesvědčenější a motivovanější ke změně a plánovali jsme lepší budoucnost – bez drog, bez trestné činnosti – která zahrnovala i pokračování naší spolupráce poté, co budou propuštěni z věznice. Měl jsem radost z toho, jak se teorie změny, které jsme se učili na výcviku a kurzech, potvrzují. Bohužel jsem si však nekladl příliš často otázku, jestli jsou tyto teorie přenositelné i mimo naše rozhovory – do každodenních, lokálních kontextů mých klientů (viz okno níže).

Jednou jsem přišel na vazbu a dozvěděl jsem se, že klient, se kterým jsme připravovali takový podrobný plán, byl propuštěn. Měl jsem z toho velkou radost, protože jsem tento plán posílal i soudci, který měl rozhodovat o jeho propuštění, a bylo tedy možné, že sehrál při rozhodování i pokračování vazby určitou roli. Těšil jsem se, až se s klientem potkám a začneme mluvit o jeho nové zkušenosti se životem bez drog. Klient měl podle našeho plánu přijít do týdne po svém propuštění, ale nepřišel. Nepřišel ani další týden. Měl jsem telefonní číslo na jeho matku, se kterou jsem při vytváření plánu také komunikoval, a tak jsem se rozhodl jí zavolat. „Je doma, pořád se tady jenom válí,“ řekla mi. Zkusila mi ho předat k telefonu, ale nechtěl. „Že prej už není ve vězení, tak neví, proč by měl s váma mluvit.“

### **Lokální vědění**

*Kritika tzv. velkých příběhů či teorií (Lyotard, 1993) stála v pozadí postmoderního hnutí a potažmo i kolaborativní praxe. Tyto hlasy poukazují na to, že v době, kdy se ve společnosti mísí tolik různých kultur, perspektiv, světónázorů, životních stylů nebo hodnot, není možné snažit se najít jeden správný výklad světa, života nebo chování jedince. „Správnost“ určitých výkladů je vždy vyjednávaná v rámci určité komunity a je možné ji vždy zpochybnit z hlediska jiného způsobu vyjednávání nebo jiné komunity. To se týká i klinických teorií v psychologii či psychoterapii, které koexistují vedle sebe a mnohdy se prou o správnost či pravdivost tohoto expertního vědění (Gergen, 1991). Hledání objektivitu a dobré praxe účinné za všech podmínek (např. evidence-based practice) se v postmoderní situaci ukazuje pouze jako nikdy nesplnitelný sen (Dehue, 2002).*

*Kolaborativní praxe navrhuje zaměřit se na lokální vědění (Anderson, 2012). Myslí tím takové vědění, které vzniká přímo ve vztazích mezi těmi, kteří jsou jím přímo ovlivněni. Každý jednotlivec, pár, rodina či komunita přijímají, udržují a rozvíjí určité poznatky o tom, co se jich dotýká, a na jejich základě potom jednají. Doporučení kolaborativní praxe zní: pokud k takovým vztahům přistupujeme jako profesionálové, nesnažme se jejich vědění nahladit nějakým jiným (které známe ze školy, knih či výcviků), ale snažme se zapojit všechny zúčastněné do společného zkoumání tohoto vědění a hledat nové možnosti a způsoby jeho využití.*

Podobných zkušeností mě čekalo víc. Řada lidí, se kterými jsme udělali konkrétní plán ve vězení pro život bez drog, se zanedlouho do vězení znovu vrátila kvůli obvinění ze stejné trestné činnosti jako předtím. Někteří se se mnou už vidět nechtěli, někteří přišli a vysvětlovali mi, jak je pohltil život „venku“. Začal jsem pochybovat o tom, co dělám a co nabízím. Podezřívá jsem některé klienty, že za mnou chodí pouze kvůli tomu, abych se pozitivně vyjádřil k jejich propuštění z vazby. To by mi možná zase tak nevadilo, ale přišlo mi líto, že máme každý jiný zájem, jiné ambice. Jednoduše řečeno: mým záměrem bylo dělat psychoterapii, jejich záměrem bylo dostat se z vězení ven.



Zaujal jsem poněkud „rezignovaný“ postoj. Často jsem se přistihl, že si s klienty jen tak povídám. Už dříve jsem zjišťoval, že někteří ve mně vzbuzují velkou zvědavost, často i obdiv, ale považoval jsem tento svůj zájem o jejich zkušenosti a osobu za něco nepatřičného a snažil jsem se jej „držet na uzdě“. V tomto rezignovaném období jsem však uzdu popustil a nechal svůj zájem volně proudit. Vzpomínám si například, jak mi jedna mladá Romka říkala, že kvůli uvěznění se poprvé v životě ocitla úplně sama. S úžasem jsem se dozvídal o kultuře, kdy je člověk neustále s někým v interakci a o tom, jaké utrpení může samota v takových případech přinášet. „Pořád si zpívám nebo křičím z okna, jinak bych se zbláznila“, říkala. Pak mi s láskou popisovala svou rodinu, kde se pořád mluví, křičí, zpívá, a která také pravidelně chodí pod okna věznice, aby své dceři byla alespoň nablízku. V takových chvílích jsem se cítil tak vtažen do rozhovoru, že jsem zapomínal na čas a zapomínal jsem také na to, co vlastně je mým úkolem. Byl jsem fascinován životy druhých a bylo mi při těchto rozhovorech dobře. Někteří mí klienti, když odcházeli, říkali: „Tak nevím, co má tohle vlastně být, ale dobře jsme si pokecali, ne?“ Cítil jsem se trochu provinile. Je to vůbec práce? Je to sociální práce? Je to psychoterapie? Avšak kdykoliv jsem se začal vracet k naučeným technikám, metodám a otázkám, přepadla mě známá úzkost z toho, že se nikdy nedozvím, jestli je to vlastně k něčemu dobré.

## Důvěra

Přesně v této době, kdy jsem si ve své rezignované pozici začal „jen tak“ povídat s lidmi, za mnou začali někteří klienti docházet i po svém propuštění. Většinou přišli jen tak bez ohlášení, nechtěli jít ani do konzultační místnosti a sami mi začali sdělovat, jak se jim daří, jaký to je pocit být venku, někdy spontánně navazovali na nějaká témata, o kterých jsme mluvili ve vězení. Často ode mě ani nic nechtěli – zkrátka si mysleli, že by mě to mohlo zajímat – chtěli mě potěšit. Brzy jsem mezi svými kolegy získal nálepku „toho, kdo se přátelí s klienty“. Pamatuji si, jak jednou šla kolegyně otevřít dveře, pak přišla za mnou a s trochu přehnaně sladkým úsměvem řekla: „Máš tady kamaráda.“ Za dveřmi stál klient, se kterým jsem se potkával téměř rok na vazbě. Nešlo skrývat, že mám radost, že ho vidím. Často jsme si začali spontánně tykat, ačkoliv jsme si na vazbě vykali. To, co mezi námi vznikalo, bych nenazval přátelstvím, ale spíše *spojenectvím*. Jako když člověk, který se vydá na nějakou náročnou cestu, má někoho, kdo mu drží palce, kdo mu může přijít na pomoc, když potřebuje, a komu se může s důvěrou svěřit, když už nemůže.

Moje role byla v té době poněkud zastřená. Někdy se i to stalo předmětem našeho hovoru: klienti si nebyli jisti, jaká je moje úloha, nicméně často vítali samotný fakt, že někdo ze světa mimo věznici za nimi přichází a projevuje zájem o jejich život. Tento zájem sám o sobě je aktivizoval (viz okno Nakažlivá zvědavost). Přirozeně začali přicházet s nápady, co bych pro ně mohl udělat, resp. v čem by naše spolupráce mohla být užitečná. Striktní pravidla věznice mi sice nedovolovala přenášet vzkazy anebo dopisy, nicméně některá jejich přání jsem splnit mohl. Například jsem navštívil jejich rodiče a promluvil s nimi o podmínkách vazby, abych je alespoň trochu uklidnil. Anebo jsem zavolał klientovu známému a zeptal se, jestli už posílal balík, který slíbil. Lidem, kteří neměli po propuštění kam jít, jsem přinášel informace o noclehárnách, azylových domech, pronájmech, jednou se mi podařilo klientovi, kterého zatýkali v létě v sandálech a propouštěli v zimě, zajistit obuv. Toto spojenectví se potom přenášelo i mimo věznici a klienti začali být otevřenější, chodili za mnou i přesto, že začali znovu užívat drogy, a sdíleli se mnou to, co pro ně bylo v životě důležité: možná právě proto, že mě to opravdu zajímalo.

### **Nakažlivá zvědavost**

*Když teoretická rodinné terapie Lynn Hoffman viděla pracovat kolaborativní terapeutku Harlene Anderson, použila pro její vztahování se ke klientům termín „nakažlivá zvědavost“ (Anderson, 2009). Všimla si, že přirozený a spontánní zájem terapeutky o její klienty způsobuje to, že i oni se začínají více zajímat o to, co říkají. Aniž by tedy terapeutka přinášela něco zcela nového, svým přirozeným zájmem a zaujetím – vyjádřeným nejen v otázkách a slovech, ale i v gestech, nastavení těla, úklonu hlavy – dokáže nakazit druhého, který začíná slyšet svoje vlastní slova tak, jak je nikdy předtím neslyšel. Není to však žádný trik, píše Anderson (2009): „Zjišťovali jsme, že když klienty pečlivě posloucháme, tak nás vlastně začne víc zajímat, co říkají“ (s. 64).*

*Finský psycholog Jaakko Seikkula podobně popisuje rozvíjení dialogu. Terapeut podle něj nemusí mít připraven arzenál otázek. Naopak: například v době psychotické krize stačí, když terapeut pouze opakuje slova po klientovi a ten je slyší jinak. Tato odezva potom vede k tomu, že klient slyší svoje slova jinak. Je to jeden ze způsobů, jak využít potenciál vznikání nových významů v dialogu. Opět však nejde o žádnou techniku, je to postoj, který se zviditelňuje v každém projevu terapeuta. Jak píše Seikkula v článku s Trimblem (2005): „Důležitější než jakákoli metodologická pravidla je být přítomen v tom daném okamžiku, připůsobovat své jednání (kroky) tomu, co se zrovna děje v každém zlomku dialogu.“ (s. 467).*

Cítil jsem však omezení v tom, co opravdu mohu pro svoje klienty udělat. S tím, jak jsem čím dál víc pronikal do jejich přirozeného světa a prostředí, mohl jsem vidět, v jakých podmínkách žijí nebo žili, jaké jsou jejich finanční možnosti, do čeho se vlastně vrací, když opouštějí brány věznic. Uvědomoval jsem si, jak jsou vzdáleni od života, který žiji já a lidé v mém okolí – od toho, čemu oni sami někdy říkali „normální život“. Ač jsem se nikdy nepovažoval za zářný příklad „normálního občana“, od chvíle, kdy jsem nastoupil do základní školy, jsem byl neustále ve spojení buď se školou nebo zaměstnáním. Vždycky jsem měl podporu rodičů, kteří mi pomáhali s financováním bydlení, dokud jsem to potřeboval. Zato velká část mých klientů pocházela z prostředí, ve kterém nebylo téměř ani běžné dokončit základní školu, kde zajištěné bydlení byl pouze nesplnitelný sen a násilí a krádeže byly běžnou součástí všedních dnů. Řada z nich neměla oba rodiče, a pokud ano, často měli podobný osud jako oni sami. Začal jsem si klást následující otázky: Co vlastně mohu udělat pro to, abych těmto lidem pomohl zajistit alespoň základní životní podmínky, které jsou pro mě takřka automatické? Je mluvení opravdu to nejlepší, co mohu nabídnout? (viz okno Každodenní život a sociální aktivita)

### **Každodenní život a sociální aktivita**

*Zatímco některé terapeutické přístupy věnují zvýšenou pozornost obsahům nevědomí, zážitkům z dětství nebo interakčním schématům, kolaborativní praxe se více orientuje na každodenní „obyčejný“ život – mimo jiné tím, že používá každodenní jazyk klientů, usiluje o lidské spojení mezi terapeutky a klienty, a také preferuje vlastní vědění klientů (Anderson, 2012). Například psychoterapie je v tomto pojetí pouze jedna z různých příležitostí ke konverzaci mezi dvěma lidskými bytostmi – specifická svým kontextem s tím, že jedna nebo více osob (klienti) potřebuje pomoc a druhá osoba (terapeut) chce pomáhat (Anderson, 2007).*

*Konverzační partnerství však neznamená, že by měl být pracovník slepý k sociálním a mocenským nerovnostem, které jsou často velice zřetelné například při práci s lidmi žijícími*

*v chudobě. Anderson (2007) uvádí, že by terapeut měl dělat všechno pro to, aby k těmto nerovnostem nepřispíval, zatímco někteří praktici jsou ještě dále. Například Charles Waldergrave ve svém článku (2005) vyzývá terapeuty, aby neoddělovali témata, o kterých mluví klienti, od jejich socioekonomických kontextů a aby se pokoušeli využívat svoje lepší socioekonomické postavení k prosazování zájmů svých klientů. Waldergrave čerpá ze své zkušenosti s prací s maorskými obyvateli, známé jako just therapy, které se věnuje samostatná kapitola v této knize.*

S těmito myšlenkami v pozadí jsem se rozhodl využít možnosti stát se vedoucím nově vznikající sociální služby (nazvané později Poradenské centrum Pasáž), která se měla věnovat lidem s drogovou minulostí, zejména v oblasti uplatnění na trhu práce. S kolegyní jsme měli k dispozici kancelář v centru města, místnost se třemi počítači a dva byty pro ubytování klientů. Začali jsme se potkávat s lidmi, kteří měli zájem změnit svůj životní styl – do té doby výrazně ovlivněný užíváním nelegálních drog. Podobně jako moji předchozí klienti ve vazební věznici říkali zhruba toto: „Potřebuji hlavně práci a bydlení, to mi úplně stačí. Nepotřebuji žádnou terapii, stejně bude na mně, jestli začnu brát znovu nebo ne. Ale musím mít střechu nad hlavou a aspoň nějaké peníze na jídlo.“ Brali jsme jejich slova vážně. Mluvili jsme o tom, jak by mohli využít naše zázemí k tomu, aby se jim podařilo sehnat práci. S některými jsme seděli u počítače a hledali pracovní nabídky, na které si potom klienti z našeho telefonu volali. Jiní se s námi pouze chodili radit, jakým způsobem mohou dosáhnout na dávky sociálního zabezpečení. Některým jsme také mohli přímo zprostředkovat krátkodobou práci (v dílnách, se kterými jsme sousedili), anebo krátkodobé bydlení (v bytech, které jsme měli v pronájmu).

To, že jsme tolik vycházeli našim klientům vstřív v tom, co chtěli – a to, že z nás nevyprchával zájem o jejich životy (spíš naopak) – velice prospívalo vztahům, které jsme s nimi navazovali. Často se stávalo, že jsme hledali práci na internetu a u pracovní nabídky „zdravotní sestra“ se klientka rozpovídala o svém dávném snu pracovat ve zdravotnictví, což vedlo k půlhodinové konverzaci o celém jejím životním příběhu. Neměl jsem ani odvalu ani chuť tento poutavý příběh přerušit, ale opět to vyvolávalo otázky: Co je tedy mým úkolem? Je takový rozhovor o životě klientky – který si potom sama pochvaluje a evidentně zlepšuje náš vztah – nadbytečný, anebo je to důležitá součást naší práce? Navíc začalo docházet k tomu, že se na nás klienti začali obracet s problematikou, kterou jsme se tolik nezabývali. Nechtěli se o tom radit s někým jiným, a to ani když jsme vysvětlovali, že existují specializované poradny, kde by mohli pomoci lépe. „Vám ale věřím,“ zněla odpověď. Důvěra se stala velice důležitou charakteristikou našeho úsilí.

## **Chuť zapojovat další lidi**

Otevřela se tedy před námi opět nová cesta. Směr, kterým jsme se vydali, se nejvíce shodoval s tím, co je jinde ve světě – a nejvíce v oboru sociální práce – známé jako case management. Jde o přístup rozvíjející se v západním světě od 60. let dvacátého století zaměřený především na ty klienty, kteří mají více rozdílných potřeb, a jeho cílem je zlepšit koordinaci a kontinuitu potřebné péče (Vanderplasschen, Rapp, Wolf a Broekaert, 2004). „Našemu“ case managementu jsme ale dali specifickou (lokální) formu, která se rodila přímo ze vztahů s našimi klienty – z jejich zájmu o změnu života a z našeho zájmu o ně. Vycházeli jsme z toho, že klienti nejlépe vědí, co je v jejich situaci zapotřebí, nicméně často je toho tolik, že je složité všechno skloubit dohromady. Navíc kolem sebe často nemají lidi, kteří by jim pomohli anebo poskytli podporu. V tomto smyslu jsme jim začali pomáhat s *koordinací* – věnovali jsme se aktivitám vedoucím



k podpoře spolupráce v rámci dané situace a k zapojení dalších lidí, kteří mohou být pro spolupráci užiteční (viz také okno Koordinované jednání). Nabízeli jsme společná setkání s dalšími odborníky i rodinnými příslušníky klientů a společně jsme se zamýšleli nad tím, jaké konkrétní kroky bude dobré v dané situaci udělat. Těmto setkáním jsme začali říkat „případová setkání“. Někteří klienti byli navíc již nějakou dobu v kontaktu s různými pomáhajícími i kontrolujícími odborníky, kteří od nich měli různá očekávání, a tím byla způsobena mnohá nedorozumění. I zde jsme nabízeli společná setkání anebo alespoň naše zapojení ve formě zatelefonování danému odborníkovi. Čím dál více nám také začalo připadat smysluplné zapojovat do spolupráce také jejich rodinné příslušníky a blízké. Vše bylo přítom vždy na rozhodnutí klienta.

### **Koordinované jednání (Gergen)**

*Důležitost zaměřeni se na to, co se děje mezi lidmi spíše než v nich, podtrhuje koncept vztahového bytí rozpracovaný americkým sociálním psychologem Kennethem Gergenem, který byl důležitým inspiračním zdrojem při rozvoji kolaborativní praxe (Anderson, 2009). Ukazuje nám zcela jiný způsob, jak studovat procesy mezi lidmi – doporučuje nezačínat u jednotlivců, ale raději u samotného vztahování se. „Není to tak, že se sejdou jednotlivci a utváří vztahy; je to spíše spolupracující jednání (neboli spolu-jednání), ze kterého začíná (nebo nezačíná) existovat koncepce individuální mysli jako takové“ (Gergen, 2009, s. 181). Spolupracující nebo také koordinované jednání považuje tedy Gergen za podklad všech psychických procesů, o kterých tradičně uvažujeme jako o veskrze individuálních – např. myšlení, paměť, nebo vnímání. Touto optikou nemá smysl uvažovat o jednání jako o individuálním, ale pouze jako o společném či vzájemném. Gergen (2009) tedy doporučuje zaměřovat se na to, jak dochází ke koordinaci různých forem jednání – a zde vidí také místo pro pracovníky v psychosociálních profesích.*

*Gergenův koncept nás nabádá, abychom při řešení komplikovaných situací zkoumali celý repertoár vztahů, který danou situaci spolu-utváří, a pomáhali jej rozšiřovat nebo koordinovat. Nemusí to být přítom pouze vztahy, které jsou aktuálně k dispozici. Jako pracovníci můžeme do konverzace přivést i osoby z minulosti, které se na vzniku problematické situace podílely, anebo ty, které by do ní mohly zasáhnout v budoucnu. Koordinované jednání je tak konceptem, který podtrhuje snahu o navázání spolupracujícího vztahu a o přizvání různorodých hlasů – ať už fyzicky či pouze imaginárně.*

Kromě koordinace jsme klientům začali pomáhat také s navigací. Lidé, kteří přestávají užívat návykové látky, mají často málo znalostí a zkušeností s tím, jak funguje svět, který je v terminologii sice nazýván jako „běžný“, ale pro ně je spíše „ne-běžný“. V tomto smyslu jsme společně zkoumali situace, se kterými se na nás lidé obraceli, a to nejen v úzkém okruhu témat, ale v celé komplexnosti jejich životů. Povzbuzovali jsme klienty, aby nám vyprávěli příběhy o sobě, o svých trápeních, ale také o svých schopnostech a dovednostech. Plány, které jsme s nimi sestavovali, neměly podobu sofistikovaných grafů, spíše to byla velice konkrétní soustava kroků, která se jevila v dané chvíli jako nejsmysluplnější. Jako bychom tedy s klientem stáli společně u kormidla, hlídali směr, a přitom sledovali, jakým útesům se v nejbližší chvíli vyhnout a do jakých soutěsek zamířit.

Skrze navigační a koordinační aktivity potom vznikalo množství nápadů, jak pokračovat dál. Snažili jsme se přijít na to, co bude muset klient udělat sám a co uděláme společně. Vymýšleli jsme tedy často zcela nové intervence. Řešení situace, kdy klient například chtěl začít řešit svoje velké dluhy, nicméně všechny dokumenty o těchto dlužích ve své impulzivitě roztrhal,

začalo tedy tím, že jsem vzal svůj fotoaparát a šel s klientem k soudu, kde jsme fotili klientův spis stránku po stránce, abychom jej potom mohli ukázat právníkovi a domluvit se, co splatit nejdříve a jaká rozhodnutí by se dala napadnout u soudu. Důležitou součástí byla také reflexe všech společných aktivit.

Po přestěhování do větších prostor a rozšíření týmu se tedy zrodil specifický způsob práce. Každé pondělí na poradě jsme se domluvili, kdo s jakými klienty spolupracuje, a pracovníci po celý týden vykonávali činnosti, které by se daly velice hrubě rozdělit do tří typů.

*Koordinační aktivity* jsou zaměřeny na navázání a prohlubování spolupráce s klienty a osobami, které mohou být v daném případě nápomocné. Může jít o osobní, telefonické či e-mailové formy komunikace, jejichž podstatnou složkou je zůstat s klientem v kontaktu, budovat důvěru a rozšiřovat a upevňovat podpůrnou síť. Pokud klientovi aktivně pomáhá více osob, vyplátilo se nám pořádat tzv. případová setkání, při nichž jsme se sešli všichni dohromady, seznámili se a domluvili se na tom, jakou kdo bude mít v případě roli.

*Navigační aktivity* jsou určeny k tomu, aby byla celá situace klienta řešena promyšleně, komplexně a systematicky. Jednou z nich je společné zkoumání případu (naše obdoba toho, čemu se tradičně říká assessment), při kterém s klientem a případně i dalšími osobami prozkoumáváme celou situaci, oblasti, kde je potřeba vykonat nějaké kroky, seznamujeme se s příběhem klienta a jeho rodiny. Tyto aktivity také zahrnují plánování, které je vždy společné a velice konkrétní. K neustálému zlepšování spolupráce slouží společné reflektování.

*Poskytování specifických služeb* se uskutečňuje především na základě navigačních aktivit. Někteří pracovníci Pasáže měli specifické terapeutické či poradenské dovednosti, které mohli klientům nabídnout, všichni jsme potom nabízeli poměrně široké rozpětí služeb od doprovodu na úřady a instituce, přes podpůrné konzultace, až po asistování u počítače.

Všechny tři typy aktivit jsou samozřejmě úzce provázané a v rámci delšího osobního setkání se většinou realizovaly všechny. Rozdělení na tyto typy slouží tedy spíš k tomu, aby byla zdůrazněna obrovská důležitost každého typu aktivit jako takového.

## Podpora samostatného jednání

Jak je z předchozích odstavců zřejmé, v Pasáži jsme rozhodně nenabízeli žádné vysoce sofistikované způsoby práce. Klienti se u nás setkávali nejvíc s obyčejným lidským kontaktem, s důvěrou a připraveností vymyslet vždy něco nového bez ohledu na naše předchozí zkušenosti, znalosti či předsudky a zaběhnuté postupy. Myslím, že tento obyčejný přístup do velké míry podporoval rodící se sílu klientů k samostatnému jednání, kterou jsme mohli často pozorovat. Abych byl konkrétní, nabízím historii spolupráce s mým klientem, kterému zde budu říkat Marek.

Rok 2009

V začátcích PC Pasáž jsme jako jeden ze způsobů aktivního oslovování cílové skupiny nabízeli naše služby před centrem, které poskytuje substituci metadonem. Lidé, kteří užívají opiáty (nejčastěji heroin), mohou do tohoto centra přijít a požádat o pravidelné podávání „substituční“ látky metadon – která má podobné chemické složení jako heroin. Potom musí docházet (zpočátku každý den) do centra. V nejméně frekventované době jsem před dveřmi stával já jako pracovník Pasáže a hovořil jsem s lidmi, kteří čekali na výdej. Tak jsem se potkal s Markem – znal jsem se s ním už z dřívějšíka, když jsem pracoval ve věznici. Poznal mě (já jeho nejprve ne) a dali jsme se do řeči: já jsem mu říkal, kde teď pracuji, co nabízíme a on mi vyprávěl, jak pokračoval jeho život od té doby, kdy jsme se potkávali na vazbě. Marek se velice zajímal o všechny možnosti naší služby a postupně začal docházet do Pasáže, kde se především snažil hledat na internetu práci. Já nebo kolegyně jsme mu u vyhledávání na počítači asistovali, pomáhali s psaním e-mailů a umožnili mu telefonovat na nabídky práce.

#### Rok 2010

Po několikaměsíční zkušenosti s tím, jak si Marek hledá práci, jsme se s kolegyní rozhodli, že zkusíme pozvat na společné setkání i pracovníci Substitučního centra. Měli jsme pocit, že nejde jen o to, že by měl Marek nedostatek zkušeností a zápis v rejstříku trestů. Často se stalo, že na domluvenou schůzku se zaměstnavatelem nepřišel, mnohdy nepřicházel ani na schůzky k nám. Na společném setkání s pracovníci Metadonového centra vyšlo najevo, že pracovnice Marka už několikrát posílala na terapii, ale nikdy tam nevydržel docházet. Marek řekl, že mu jde především o nalezení práce – nepociťuje žádné psychické problémy. On sám mluvil především o tom, že se po vypití metadonu vždy hodně potí a stydí se potom jít na jakoukoliv schůzku. Musí jít vždy domů (bydlí s rodiči) a tam se převléci. Výsledek schůzky byl ten, že pracovnice Metadonového centra řekla, že promluví s lékařem o dávkování metadonu a my se zkusíme zeptat na možnosti práce v sociálně-terapeutické dílně v rámci naší organizace, kde by Marek získal nějaké pracovní návyky. Tam nakonec nastoupil.

#### Rok 2011

V tomto roce došlo k přerušení kontaktu s Markem, kdy bez vysvětlení přestal docházet do dílny a možná měl obavy přijít i za námi. Přišel ale po několika měsících, kdy jsme se přestěhovali do nové budovy. Sdílel nám několik zásadních změn: přestal brát metadon a místo něj užívá u jiného ambulantního psychiatra lék Suboxone, který je také opiátového typu, ale daleko mírnější. Pocení zmizelo. Obnovili jsme spolupráci při hledání práce. Marek si ale během krátké doby našel sám přes známého brigádu, kam začal docházet stále častěji a vypadalo to, že si jej tam oblíbili.

#### Rok 2012

Marek – opět po přerušeném kontaktu – přichází do Pasáže se zájmem o nalezení stálé práce. Na brigádu stále chodí, ale chtěl by mít řádnou pracovní smlouvu. Při společné práci u počítače se často rozovídá o současném komplikovaném partnerském vztahu. Nabídl jsem mu terapeutická sezení se mnou a stážistkou. Potom jsme pozvali i jeho partnerku, která přišla na dvě sezení. Marek nás kromě toho požádal, jestli může využívat počítač i k vyhledávání informací o svém koníčku, kterým je kouzelnictví. Vyprávěl mi o několika setkáních se známými eskamotéry a předvedl mi i pár triků. Od té doby chodil poměrně pravidelně, u počítače jsme mu vždy asistovali buď já nebo stážistka. Práci se mu nedařilo sehnat, potom spolupráci přerušil.

#### Rok 2013

Potkávám Marka na ulici, zdraví mě a dává se se mnou do řeči. Stále dělá na stejné brigádě, ale nyní už má řádnou smlouvu. Rozešel se s předchozí přítelkyní a má novou – plánují společné bydlení. Lékařka mu na jeho žádost snížila dávky Suboxonu a on uvažuje i o jeho vysazení. Nemá aktuálně zájem o žádné naše služby, ale v případě potřeby se ozve. Říkám mu, že vypadá dobře.

Dalo by se možná sarkasticky říci, že jsme Markovi zase tak nepomohli, že si pomohl spíše sám. Naprosto (a bez sarkasmu) bych souhlasil. V případě jeho substituce jsme uvažovali o snížení dávky metadonu, on nakonec zvolil jinou látku. V případě práce jsme hledali dlouhodobé zaměstnání, on si našel sám brigádu. Věnovali jsme se jeho aktuálnímu partnerskému vztahu, on si potom našel jinou přítelkyni. Přesně to jsou ale podle mého názoru známky rozvoje síly k vlastnímu jednání, ke kterému Marek celou dobu směřoval. Navštívil nás vždy v těžké situaci, kdy nevěděl, jak pokračovat dál. Mluvil s námi o tom (většinou neformálně, během vyhledávání pracovních nabídek), zapojovali jsme do těchto rozhovorů další osoby, přicházeli jsme s vlastními nápady. Nakonec si Marek sám našel svoje vlastní řešení, které nikdo z nás nepředpokládal ani neprosazoval. My jsme mu toto řešení později potvrdili a ocenili jej za to. Naše služba tedy nesporně sehrála důležitou roli v jeho životě, ta zásadní rozhodnutí ale dělal Marek sám.

### **Pocit síly k vlastnímu jednání**

*V mnoha anglicky psaných textech v oblasti sociálních věd je možné setkat se s termínem agency – a to v jiném významu než agentura nebo úřad. Do češtiny není toto slovo jednoduše přeložitelné, někde se můžeme setkat s tvarem „aktérství“, v této knize používáme souloví „síla jednat“. Zejména v psychologii se totiž agency nebo také self-agency vztahuje ke kapacitě pro vlastní samostatné jednání. V sociologii je pojem agency stavěn do protikladu s pojmem struktura v tom smyslu, že jednání člověka může být z jednoho hlediska pouze výsledkem tělesné, společenské či diskurzivní struktury (a člověk je tedy v zásadě nesvobodný), zatímco z opačného hlediska je jednání nablíženo jako samostatný, kreativní a zcela svobodný projev jednotlivce (Jenks, 1998). Je to tedy poměrně složitá a prastará filozofická otázka: je člověk v zásadě svobodný anebo je pouze loutkou determinovanou vnějšími vlivy?*

*Sociální konstrukcionismus se k této otázce staví postojem „ani-ani“. Odmítá přiřknout agency jednotlivci jako jeho empiricky pozorovatelnou charakteristiku, zároveň však odmítá jedince vnímat jako pasivní, okolnostmi zmítanou bytost (Gergen, 1999). Vztahová teorie nabízí pohled, že agency vzniká ve specifických vztahových konfiguracích, do jejichž utváření a přetváření jsou jednotlivci přirozeně zapojeni v rámci koordinovaného jednání (viz okno Koordinované jednání). Neubírá tedy jednotlivci nárok na jedinečné a samostatné činy, zároveň však konstatuje, že tyto činy mají vždy vztahovou historii i kontext.*

*Harlene Anderson ve svém kolaborativním přístupu k terapii vyzdvihuje důležitost pocitu síly k vlastnímu jednání (sense of self-agency). Konverzace v kolaborativním duchu, kdy se terapeut nestaví do pozice experta na problém, ale je facilitátorem dialogu, podle ní přirozeně vedou k tomuto pocitu, který Anderson (2009) popisuje jako stav, kdy „...máme hlas a máme svobodu tento hlas použít nebo nepoužít.“ (s. 182).*

Kdybych měl zformulovat „poučení“, jaké mi tento můj profesní příběh přinesl, řekl bych: nepokoušet se redukovat komplexnost života a světa. Pokud chci pomáhat lidem, kteří jsou na okraji společnosti, a zároveň zažívat uspokojení i jiného typu než jen ze „splnění úkolu“, musím se smířit s tím, že nikdy nebude možné pouze aplikovat určitou metodu či techniku. Je to pro mě ilustrace principu nevědění (viz okno). Z tohoto hlediska pro mě není užitečné dělit živé lidské bytosti podle témat nebo fází, kterými mají (podle určitého přístupu) procházet, není možné se snažit aplikovat na ně jednu teorii. Naopak: musím být připraven nechávat se stále překvapit. Při jakémkoliv setkání s klientem musím být schopen držet všechny teorie a zkušenosti v bezpečné vzdálenosti od naší bezprostřední interakce, se zájmem a zaujetím poslouchat, co mi klient říká a důvěřovat tomu, že vyjadřuje to, co v danou chvíli, v daném kontextu může a chce vyjádřit. Zároveň nesmím zapomínat na zkoumání kontextu a historie toho, co říká. Jen tak mohu vždy upřímně a spontánně oceňovat jedinečnost života a úsilí každého člověka, se kterým spolupracuji.

### **Princip nevědění**

*“Nevědění“ je další z vodítek orientujících kolaborativní filozofický postoj (přehled všech vodítek viz str. 51–52), ale je to také jeden z nejdůležitějších konceptů kolaborativního přístupu Harlene Anderson, kterým odlišuje svůj přístup od jiných (Anderson, 2009). Podle ní je pocit, že víme, falešnou iluzí, která „...zhoršuje naši schopnost vidět a slyšet neočekávané, nevyslovené a zatím-nevyslovené. Pokud vždy vidíme a slyšíme určité věci tak, jak jsme zvyklí, potom našim očím a uším unikne to, co je zvláštní a jedinečné.“ (Anderson, 2009, s. 115).*

*Pozice nevědění oproti tomu umožňuje profesionálovi dozvídat se vše, co potřebuje vědět, od člověka, se kterým hovoří – v daném čase a na konkrétním místě. Jde vlastně o pozici zvědavého žáka, který pečlivě naslouchá a učí se od druhého. K tomu je však nutná dobrá schopnost naslouchat, učit se, navazovat vztah a vytvářet atmosféru, ve které bude možné tuto aktivitu co nejlépe rozvíjet. Příprava kolaborativní praktika se tedy zaměřuje právě na tyto schopnosti, nikoliv na vědění o člověku nebo o určitých kategoriích lidí.*

*Často bývá namítáno, že terapeut přece spoustu relevantního vědění má, a také že nikdo není tabula rasa. Tento argument není v kolaborativní praxi popírán, pouze je velice pečlivě zvažováno, jakým způsobem se předchozí vědění používá. Jak uvádí Anderson (2012), pokud profesionál přináší nějaké svoje předchozí vědění do dialogu, musí celým svým projevem vyjadřovat, „...že ‚toto je pouze možnost‘, a dané vědění musí být přineseno v souladu s aktuální konverzací.“ (s. 18).*

Musím se tedy smířit s tím, že budu vždy začínat znovu. Pokud bych začínal svoji praxi někde jinde, udělal bych určitě chybu, kdybych se snažil aplikovat to, co vzniklo na mém předchozím pracovišti. Myslím ale, že bych mnohem dříve začal – bez ohledu na to, co je mým úkolem – komunikovat s lidmi, kterým mám pomáhat, o tom, jakou pomoc doopravdy potřebují. Nechal bych si od nich vyprávět příběhy a se zájmem je poslouchal. A stejně tak bych také poslouchal ty, kteří by mě zaměstnávali nebo kteří by danou činnost financovali. Spolupráce není jen klišé nebo způsob práce, je to také způsob života.

# Kolaborativní vzdělávání a vzdělávání v kolaborativní praxi

Jakub Černý

Pro kolaborativní praxi je charakteristické, že zdůrazňuje vztahovou perspektivu (Gergen, 2009) v psychologii. Toto paradigma ovlivňuje i způsob, jakým se setkáváme s lidmi v kontextu vzdělávání. Jako jedni z realizátorů různých vzdělávacích aktivit jsme nejspíš nejenom my, autoři této knížky, zažili pocit osvobození a zároveň i značného znejistění, které taková praxe přináší. Od chvíle, kdy jsme se začali více zabývat ne-expertní pozicí (White, Epston, 1990) či pozicí nevědění (Anderson, 2009), přišli jsme doslova o pevnou půdu pod nohama. Po přivyknutí na nejistotu, kterou obnáší ztráta expertní pozice, jsme si však začali všimnout mnoha dalších, do té doby zcela nových a osvěžujících zážitků. Přišlo nám, že se dokážeme mnohem více a lépe učit od našich klientů, kolegů, studentů nebo přátel.

Vzdělávání se pro nás najednou stalo spíše každodenním procesem a životní orientací než jasně danou metou v podobě získání titulu nebo důležité zkoušky. Prostředí, kde jsme se my sami učili, se postupně rozšiřovalo za zdi akademických institucí do každodenního života, učili jsme se, jak se organizovat, jak vytvářet kolaborativní vztahy s lidmi kolem nás, s lektory, s klienty, spolužáky, jak vést společně dialog. Zároveň jsme si uvědomovali, že způsob, jakým se díváme například na vytváření vědění, jak vnímáme lidské potíže i úspěchy, jak se setkáváme s lidmi v kontextu poradenství nebo terapie, nelze oddělovat od způsobu, jakým v těchto oblastech vzděláváme ostatní.

Nerad bych, aby následující kapitola působila tak, že jsme dospěli ke konečnému rozuzlení otázky, jak se učit a jak učit. Naopak. Stále více si uvědomujeme, že jsme na cestě, že se musíme vracet ke svým předpokladům a být v dialogu s lidmi, kteří nás vzdělávají a které my vzděláváme; neupadat do přesvědčení, že teď už víme, jak na to. Cesta každého z nás k těmto postojům přitom může být různá. Místo návodů, jak se na ni vydat, nabídnu nejdříve pár postřehů z mé vlastní cesty ke kolaborativnímu přístupu, která může být pro někoho užitečnou ilustrací. Následně se budu věnovat tomu, co to vlastně znamená vzdělávat kolaborativně a na jakých hodnotách nebo teoriích takové vzdělávání stojí. V druhé části textu se pak můžete těšit na příklady z praxe. Těmi budou: mexický institut Kanankil, kde se vyučuje magisterská psychoterapie; do českého prostředí více zasazený vzdělávací program v kolaborativním vzdělávání; nebo příklad z dialogicky orientovaného univerzitního kurzu na FSS MU.

## Osobní cesta ke vzdělávání v kolaborativní praxi

Mé „vplouvání“ do kolaborativní praxe postupovalo ruku v ruce se studiem psychologie a psychoterapie a s lidmi, které jsem na této cestě potkal. Vždy mě zajímaly směry, které posouvaly psychologii více do praxe a vymezovaly se vůči patologizování nebo zvěčňování lidí, se kterými psychologové pracují. Těžko říct, jestli šlo pouze o tyto myšlenky, nebo mě spíše zaujalo to, kteří lidé a jak je prezentují. Nejspíše šlo o oboje, o propojení myšlenek a určitého životního stylu, který z těchto lidí vyzařoval. Pamatuji si například na zanícené přednášky Davida Skorunky o rodinné terapii a systemických nebo narativních přístupech, které spojovaly



psychologii s širším kulturním světem v podobě filmů nebo světové literatury. V kurzech sociální psychologie jsem se seznámil se zajímavými knížkami (např. Bačová, 2009), které se zabývaly platností tradičního psychologického vědění, dovolovaly si ho někdy i kritizovat a hledat alternativy. Týkalo se to především různých definic normality a kultury diagnostikování, vytváření vědění, které je šité na míru jen jedné z kulturních, genderových nebo etnických skupin, zažité výzkumné praxe apod. Stejně tak mě zajímali lidé, kteří přicházeli z praxe a jejich semináře byly prakticky zaměřené.

Sice jsem se nemohl osobně potkat v počátcích svého studia se zahraničními osobnostmi dialogických a kolaborativních směrů, jejich myšlenky se k nám ale mohly dostat skrze některé české lektory a autory knížek (např. Vybíral, 2006). Jednalo se především o myšlenky sociálního konstrukcionismu (Luckman, Berger, 1966; Gergen, 1999, 2009; Strong, 2010), poststrukturalismu (Foucault, 2000) nebo narativních přístupů (White, Epston, 1990), které se dají zařadit pod postmoderní filozofický deštník.

Zpětně mohu říct, že jsem po seznámení se s těmito myšlenkami cítil větší svobodu ve vztahu jak ke svému životu a svým zkušenostem, tak k životům lidí, se kterými jsem se tehdy potkával jako sociální pracovník a psycholog v neziskové organizaci zaměřené na drogovou oblast. Také jsem si začal uvědomovat, jak se mnohdy podílím na postupech a procedurách ve své práci, se kterými nejsem v souladu. Tyto momenty se týkaly zejména uvědomování si předem nastolené hierarchie mezi mnou a lidmi, se kterými jsem pracoval, a reprodukování určitých přesvědčení o drogové závislosti a způsobu léčby bez zvážení klientovy verze. Všiml jsem si také mocenských vztahů mezi kolegy na pracovišti vyplývajících z konfrontace léčebných přístupů. To mě vedlo k zamyšlení nad kongruencí mezi těmito myšlenkami, ke kterým jsem inklinoval, a praxí. Stále mi chyběl nějaký spojovací článek k tomu, jak tyto myšlenky začít praktikovat, rozvíjet se v nich i za hranicí seminárních prací a teoretických úvah. Tímto mostem a laboratoří pro rozvíjení kolaborativní praxe se pro mě stal Narativ (viz také kapitola Jitky Balášové: *Narativ: (ne)organizace bez střechy a šéfa*) a práce v poradenském programu pro uživatele drog. Až skrze společnou práci s podobně smýšlejícími lidmi pro mě začala kolaborativní praxe nabývat konkrétní podoby.

Věci pak dostaly rychlý spád. Díky zapojení do mezinárodní sítě vzdělávacích institutů jsme jako skupina dostali možnost začít pravidelně organizovat roční vzdělávací program v kolaborativní praxi zaštitěnými respektovanými instituty (Houston Galveston Institute, Taos Institute) a osobnostmi (Harlene Anderson, Kenneth Gergen, Rocio Chaveste Gutierrez a další). Příprava a následná facilitace skupiny praktiků z různých oblastí pomáhajících profesí mě stále více vedly k reflexi toho, jak se můžeme vzdělávat v psychologických nebo psychoterapeutických praxích založených na kolaborativní filozofii. Jak můžeme například vytvořit prostředí, které není založené na expertním učení technik a postupů?

Kdybych měl shrnout, jaké bylo v tuto chvíli mé poučení z osobní cesty, asi bych vyzdvihnul především propojení vzdělávání s praxí a možnost společné práce s lidmi s podobnými myšlenkami. Jelikož kolaborativní praxe nevytváří žádné teoretické koncepty o fungování lidské mysli, o dynamice lidských trápení nebo rodinných systémech, nabývá konkrétní podoby až v praxi v kontaktu s konkrétními lidmi. Teorie tedy vzniká až skrze praxi a má vždy svůj lokální význam (viz okno Lokální vědění na str. 29).

Jelikož mě pro můj dizertační projekt zajímaly další osobní cesty začínajících psychoterapeutů ke kolaborativní praxi tam, kde se už dlouho provozuje, odjel jsem později na stáž do mexického institutu Kanankil. Oba kontexty, český i mexický, mi sloužily jako úžasné laboratoře pro zkoumání možností a limitů, které nám nabízí vzdělávání založené na kolaborativní praxi. K oběma těmito kontextům se dostanu v ilustrativní, druhé části této kapitoly.

## Tradiční formy vzdělávání a jejich limity

Než začneme s popisem kolaborativního vzdělávání, pojďme si definovat tradiční vzdělávání. Předpokládám, že většina z vás, čtenářů této publikace, se často ocitá ve vzdělávacích situacích, ať už v roli studenta nebo studentky nebo v roli přednášejícího, lektora nebo lektorky. Jedním z příkladů jsou situace ve výuce na univerzitě, které mohou mít široké spektrum forem. Některé z nich jsou založené na tradičním modelu učitele jako „vysílače“ důležitých informací a studentů, kteří tyto informace přijímají. V pedagogice se tomuto stylu výuky někdy říká „frontální“. Tyto situace známe zřejmě všichni. Učitel/ka si na začátku hodiny otevře prezentaci v powerpointu a celou hodinu předává své vědění auditoriu. Na konci možná zbude prostor několika minut na důležité dotazy. Výuka probíhá na základě předem daného sylabu, hodnocení se odvíjí od schopnosti jedince vypracovat formálně správný akademický text a uspět v testu z vědomostí, které se učitel snažil předat ve svých hodinách a které si student měl nastudovat v předem zadané literatuře.

Takto vykreslený obraz akademického vzdělávání je v mnoha ohledech velmi zjednodušující, dobře ale ilustruje základní předpoklad, který stojí v jádru tradičního přístupu ke vzdělávání. Tím je především individualistický pohled na člověka jako racionální a nezávislou bytost a následně upozadění kontextu, kultury a vztahového prostředí. Smyslem takového vzdělávání je naplnit individuální mysl studentů tím správným obsahem pomocí výuky odborníka na danou problematiku, protože vědoucí mysl je dobrým předpokladem pro úspěšnou budoucnost studentů (Gergen, 2009). Jak poznamenává McNamee (2009), cílem takové výuky je začlenění studentů jako dobrých a inteligentních občanů do společnosti. Problém, který má postmoderní hnutí s takto pojatým vzděláváním, není ani tolik v konkrétním obsahu vzdělávání, jako spíše v tom, jakou společnost tím generujeme. Budou schopni experti a vzdělanci takové společnosti vzít v potaz širší kulturní a socioekonomický kontext, budou se spolu umět dorozumět navzdory svým rozdílným pohledům na věc? Těžko říct, ale historie je plná příkladů, kdy věda osvobozená od společenského kontextu, neutrální, racionální a nepolitická, sloužila útlaku a kontrole jedné skupiny nad druhou.

### **Rizika individualistického diskurzu**

*Z vlastní zkušenosti tuším, jak je tradiční představa o vzdělávání rozšířená a ve svých základech těžko otřesitelná. Nápad vypracovat společnou esej, zakončit akademický kurz formou performance, udělat něco, co má dopad za zdmi akademické instituce, se objevuje stále spíše jako výjimka, na kterou je pohlíženo s krajním podezřením. McNamee nabízí několik úvah nad limity, které vystávají při přílišném důrazu na individualistické principy vzdělávání (2009) :*

#### ***Zaměření se výhradně na vlastní zájmy***

*Pokud ve vzdělávání klademe největší důraz na individuální schopnosti studentů, vytváříme tím prostředí, ve kterém je selhání nebo úspěch studenta závislý jen na jeho výkonu. V jádru tohoto systému tak stojí hodnotové principy založené na soutěživosti a individualismu. Pokud by mělo jít o dominantní principy vzdělávání, nemusí vybavit člověka pro budoucí práci v týmu ani nemusí být pro každého vhodným prostředím pro vytváření vědění.*

#### ***Minimální nebo žádný zájem o komunitu***

*Pokud se učíme starat se pouze sami o sebe, o své zdroje a úspěchy, vzdalují se nám způsoby jednání založené na spoluúčasti. Mohou se nám také vzdalovat zdroje širší komunity stejně jako možnosti jejího rozvoje.*

#### ***Zanedbávání alternativních forem výuky***

*Individualistický diskurs a to, co se v jeho rámci považuje za racionální, reálné nebo žádoucí, může vylučovat odlišné formy učení a vzdělávání založené na principech spolupráce a spoluodpovědnosti.*



Skutečnost je dnes samozřejmě mnohem barevnější. Stále častěji, nejen v prostředí vysokých škol, se můžeme setkat se způsoby vzdělávání, kde se předpokládá aktivní participace studenta na interaktivním procesu s ostatními spolužáky a vyučujícími. Může se jednat o nejrůznější semináře a debatní hodiny, ve kterých je otevřen prostor pro vědění vznikající v procesu vzájemné interakce. U těchto forem je už těžší říct, že nabyté vědění je výsledkem individuálního mistrovství studenta. I tyto formy vzdělávání sice stále mohou vycházet z individualistické perspektivy, už se zde ale na rozdíl od pasivních přednášek rozvíjí (ať už záměrně nebo nezáměrně) schopnost kritického myšlení a dochází k tvorbě *lokálního vědění* (viz okno Lokální vědění na str. 29). Dá se také říct, že to jsou formy, které svou povahou mohou podryvat nezpochybnitelnou autoritu učitele. Výuka se stává zajímavější, protože na ní máme svůj podíl.

## Směrem ke vztahovosti ve vzdělávání

Ještě jinou zkušenost mohou mít někteří z nás se specializovaným vzděláváním v psychoterapii nebo poradenských dovednostech, kterým se u nás někdy říká výcviky, sebezkušenostní kurzy apod. Zde jde mnohdy daleko více o proces vzájemného učení než o jeho obsah. Vzdělávání v kolaborativní praxi a vzdělávání vycházející z filozofických pozic kolaborativní praxe, na které se tato kapitola primárně zaměřuje, se nachází spíše na této straně spektra. Klade důraz na spolupráci, proces a vztah na rozdíl od lpění na obsahu a individuálním výkonu studenta. Tato forma učení nachází významnou oporu v myšlenkách sociálního konstrukcionismu, jenž namísto individuálních fenoménů v podobě vnitřních motivací, pohnutek, či vnímání klade důraz na společnou aktivitu, kterou je v té nejpřirozenější formě konverzace, resp. dialog. *Vědění ani významy nevznikají jako privátní nebo uzamčené fenomény uvnitř našich hlav, ale spíše v našich společných aktivitách, v kontextu našich vztahů* (Gergen, 2009; McNamee, 2007).

Obrat směrem ke vztahům a k procesu vzdělávání nemusí působit tolik radikálně – do chvíle, než ho jako lektori, učitelé, facilitátoři vezmeme do důsledku. V tu chvíli se totiž vzdáváme nadřazené moci a kontroly nad tím, jakým směrem se vzdělání ubírá a co bude jeho výsledkem. Tento moment obratu vystihl K.Gergen v knize *Relational being* metaforou: „*Třída již není mou lodí a já nejsem nadále jejím kapitánem*“ (2009, s. 141). Nabízí se námitka, v čem tedy tkví expertnost učitele. V kontextu kolaborativního přístupu jde především o *vytváření prostoru pro transformativní dialog* (Anderson, 2012), kde není cílem nutně druhého něčemu naučit, ale *podporovat vytvoření takových podmínek, kde může dojít k tvorbě nových významů, kde se každý může podílet na svém vlastním vzdělávání*. Odpovědnost za proces učení se tedy stává sdílenou, kdy expertem na vlastní učení se stává žák/student a učitel zde získává roli toho, kdo zabezpečuje podmínky pro učení (o sdílené odpovědnosti najdete okno na str. 65).

Kritik by zde mohl říct, že důraz na procesualnost, spolupráci a dialog je ústředním prvkem většiny vzdělávacích aktivit v oblasti pomáhajících profesí. Na jednu stranu lze souhlasit. Vzdělávání v kolaborativní praxi se může v některých ohledech podobat tomu, jak se u nás vzdělává v psychoterapii nebo v sebezkušenostních kurzech. Lidé sedí povětšinou v kruhu, přinášejí témata, která se týkají jejich praxe nebo osobního života, zkouší si různé formy rozhovorů, poznávají se navzájem a učí se tak prakticky různým dovednostem při práci s lidmi. To, čím se kolaborativní vzdělávání může méně nebo více odlišovat a v čem přináší velkou inspiraci, jsou alternativní pohledy na samotnou povahu procesu vzdělávání. Na to, *jak vzniká vědění, jak a kým je určován obsah a forma vzdělávání, jakým způsobem se pracuje s odpovědností a etickými dilematy nebo jaké vlastnosti by měl mít učitel/facilitátor kolaborativního vzdělávání*. Na obecnější úrovni se uvedená témata prolínají touto knihou jako červená nit.

### **Kolaborativní vzdělávání jako svébytný přístup**

*Kolaborativní vzdělávání je svébytným přístupem ve vzdělávání, který se vyvíjel relativně nezávisle na kolaborativní praxi, o níž je řeč v této knize. Už v roce 1992 vyšla rozsáhlá publikace o kolaborativních formách vzdělávání s názvem „Collaborative learning: A sourcebook for higher education“ (Goodsel Love et al, 1992). Dva z autorů této publikace, Smith a Mc-Gregor, definují kolaborativní vzdělávání takto:*

*„Kolaborativní učení/vzdělávání je zastřešující pojem pro skupinu vzdělávacích přístupů, které se vyznačují společným intelektuálním úsilím studentů a učitelů. Studenti obvykle pracují ve skupinách dvou nebo tří, vzájemně hledají porozumění, řešení, významy nebo vytvářejí určitý výrobek. Kolaborativní vzdělávání může zahrnovat široké spektrum aktivit, ale v centru obvykle stojí zkoumání a aplikace předmětu daného kursu samotnými studenty, nikoliv pouze učitelova prezentace nebo jeho vysvětlování.“ (1992, s. 9)*

*Kolaborativní vzdělávání se také neobjevilo z čista jasna. Má své předchůdce a teoretiky, i když oni sami by se takto zřejmě nenazvali. Jedním z nich je například ruský psycholog Lev Vygotsky, který definoval tzv. zónu proximálního vývoje (1978). Tento koncept klade velký důraz na sociální povahu učení, na vzájemnou spolupráci a ovlivnění, které se ve vztahu učitelů a žáků objevuje. Zóna proximálního vývoje je v podstatě společný prostor, ve kterém učení/student je podněcován tím, co jeho učitel/facilitátor dělá. Jinými slovy je povzbuzován k takovým výkonům ve svém vzdělávání, na něž je schopen dosáhnout, které by ale zřejmě nezvládl sám, bez pomoci nebo podpory druhých. To přitom neplatí pouze pro učitele a žáka, ale např. i pro skupinu studentů s různými zkušenostmi nebo teoretickým zázemím. Pro kolaborativní učení je tento koncept důležitý, protože tematizuje sociální rozměr učení jako podstatný motiv celého procesu. Nejde jen o výkon jednotlivců, ale o vzájemný interaktivní proces, kdy se zkušenější učí od méně zkušených tím, že s nimi společně pracují, sledují je. Wells (1999) přirovnává takovou formu výuky k „učňovství“ (apprenticeship), které bylo po dlouhou dobu běžnou formou vzdělávání, která se začala vytrácet s moderní dobou.*

*„Až donedávna se jen malá skupina z každé generace vzdělávala tak, že navštěvovala školy nebo univerzity. Většina mladých lidí se naučila to, co potřebovala k životu, a co byla schopna udělat, skrze účast v aktivitách komunitního života a skrze různé formy učňovství.“ (Wells, 1992, s. 7)*

*Ideálem kolaborativního vzdělávání je tedy vytvoření něčeho jako vzdělávací komunity<sup>3</sup>, ve které učení probíhá v komplexní síti vztahů. Může tak mnohem lépe docházet k tomu, že člověk bude rozpoznán, že si najde své místo, své tempo, ve kterém se naučí to, co potřebuje k plnému rozvinutí svého potenciálu v daném oboru a nebude nucen k takovým krokům, které byly univerzálně naplánovány dopředu.*

## **Institut Kanankil jako kolaborativní vzdělávací společenství**

Jedním z příkladů kolaborativního vzdělávacího společenství, které vychází především z myšlenek sociálního konstrukcionismu, dialogismu nebo některých principů narativní terapie, je Institut Kanankil v mexické Meridě. Tento institut kombinuje akademické prostředí s komunitní formou vzdělávání. Vzdělávání poskytuje v magisterských oborech Psychoterapie, Rodinná a párová terapie a Závislosti. Kanankil funguje již 15 let a je pro účel této kapitoly dobrým

3 Harlene Anderson (2010) používá koncept „collaborative learning community“ – kolaborativní vzdělávací společenství.

příkladem. Více než jinde se zde setkávají světy jasných pravidel, které po instituci vyžaduje vzdělávací systém, s filozofií, jejíž hlavní charakteristikou je vytvářet prostor pro transformativní dialog, ve kterém se mohou učit všichni zúčastnění.

Možná si říkáte, co znamená název „Kanankil“. Kanankil je mayské slovo, které je polysémantické, tedy mnohovýznamové a znamená: „*v konverzaci*“, „*kráčet jeden vedle druhého*“, „*dozvídat se společně*“, „*starat se jeden o druhého*“. Kanankil je tedy určitou myšlenkou, ideou, kterou vyjadřují tyto metafory a zároveň fyzickým prostorem, kde se setkávají studenti a učitelé. Celá komunita se pak společně učí skrze každodenní praxi s klienty nebo komunitami a díky multiplicitě vztahů, které mezi sebou mají (přátelé, spolužáci, formální autority) (Balášová et al., 2013).

Setkání s Kanankilem je pro mnohé ze studentů velmi důležitým životním milníkem, protože se nesetkávají jenom s novými teoriemi, novou literaturou nebo novými lidmi, ale seznamují se s velmi odlišným způsobem vztahování se k sobě navzájem. Mnoho z nových studentů přichází poté, co za sebou mají alespoň tři roky vzdělání na běžné univerzitě a mohou tedy porovnat odlišné přístupy ke vzdělávání.

V průběhu mé stáže v Mexiku jsem se ptal studentů i učitelů, jak by popsali Kanankil jako kolaborativní vzdělávací společenství. Na následujících řádcích cituji několik pasáží z těchto rozhovorů určených k účelům mého dizertačního projektu (vše pochází z osobní komunikace, 4. července 2012). María Luisa Lopéz, výkonná ředitelka tohoto institutu popisuje Kanankil takto:

„Nevím, jestli vytváříme záměrně kolaborativní vzdělávací společenství. Spíš jde o to, jak se vztahujeme k lidem a k sobě navzájem. Týká se to také prostoru, kde se mohou rozvíjet nové konverzace.“

Rocío Cháveste (2012), druhá z ředitelek tohoto institutu, k tomu dodává:

„Způsob, jakým se vztahujeme ke studentům, je pak způsob, jakým se oni vztahují ke svým kolegům a klientům. Pokud cítí, že jsou vyslyšeni, že jim opravdu věnujeme pozornost, že jsou opravdu experti na svůj vzdělávací proces, že opravdu při vztahování se k nim vycházíme z nevědoucí pozice, pak se učí, jak něco podobného sami dělat.“

Jedna ze studentek, Dolores (2012), mi v podobném rozhovoru řekla jinými slovy totéž:

„Nezměnilo se tolik mé myšlení, ale spíš způsob, jak se vztahuju k lidem. A pozvala jsem nové hlasy k tomu, jak přemýšlím o svém akademickém já. Pustila jsem si k sobě více nejistoty. Je to věc, která je hodně subtilní. A je to věc, která se promítá do mých vztahů s rodinou, partnerem atd. ...“

Další student Kanankilu, Jaime, dokresluje tento obrázek kolaborativního společenství následovně:

„Přemýšlím o rodině – o teple, které cítím zde na Kanankilu. Je to velmi osobní pocit sdílení. Máme tady nový fyzický prostor, který nám dovoluje více se setkávat... Věřím, že profesori dokážou poskytnout hodně bezpečí pro to, abychom mohli zvládat nejistotu, která se někdy objevuje.“

Na těchto úryvcích je zajímavé a pro kolaborativní přístup zřejmě i charakteristické to, že významným motivem vzájemného učení jsou vztahy – vztahy mezi učiteli a žáky, vztahy k sobě samému, vztahy k lidem ze svého osobního života. Vzdělávací komunita je tedy v tomto pojetí zejména jakási vztahová laboratoř, ve které se učím především spolu s ostatními skrze společnou práci.

Zároveň zde vystupuje prvek kongruence mezi tím, co učím a jak to učím (Rocio). Harlene Anderson (2011, s. 5) v tomto kontextu uvádí, že „*filozofie vzdělávání by měla být nějakým způsobem koherentní s tím, jak přemýšlíme o práci s lidmi.*“ Pokud opravdu věříme kupříkladu

v expertnost našich klientů, nemůžeme se stavět více do expertní role ani v procesu vzdělávání. Tento postoj přitom vyžaduje velkou důvěru v proces vzdělávání a ve spoluodpovědnost celé komunity za vzdělávací proces, a to i ve chvílích, které nám mohou připadat z pozice vzdělavatelů sporné, jak ukazuje následující příklad.

### Neposlušnost

Jako příklad takového sporného momentu se mi vybavuje zážitek z prvních dnů na Kanankilu. Při semináři o reflektujících týmech (viz kapitola Reflektující proces) jsme se měli rozdělit do skupinek<sup>4</sup> po třech až čtyřech lidech a zkoušet rozvíjet dialog na jakémkoliv téma ve dvojici. Třetí a čtvrtý člen skupiny měl v tu chvíli naslouchat a poskytovat reflexe z pozice naslouchajícího. Účelem cvičení bylo zkusit si reflektující pozici z perspektivy „jakoby“ (viz okno níže). V prvním momentě mě zarazily spontánní reakce studentů Kanankilu. Místo toho, abychom si rozdělili role a začali sledovat pokyny cvičení (jak velela moje evropská, výkonově orientovaná mentalita), začali se mě velmi zvědavě ptát, jak se mi líbí Mexiko a Merida. Ptali se, jaké to je pohybovat se s mou výškou mezi lidmi, kteří jsou často o půl metru menší nebo jak jsme zvyklí vyjadřovat emoce v naší kultuře a jak na mě v tomto ohledu působí lidé v Mexiku. Nemohl jsem se zbavit dojmu, že děláme všechno jinak, než jak nám bylo zadáno. Rozhovor vedl střídavě každý z nás a reflexe se objevovaly zcela neorganizovaně a velmi spontánně v nejrůznějším pořadí.

#### Reflektující proces „jakoby“

*V tomto formátu reflektujících týmů nejdříve mluví klient (vypravěč příběhu) s terapeutem (posluchačem příběhu a facilitátorem vyprávění). Po chvíli si posluchači ve vnějším kruhu rozdělí postavy z klientova příběhu, které si sám zvolí, a po zbytek konzultace naslouchají z pozice „jakoby“ byli těmi postavami. Vypravěč může postavám dát i konkrétní otázky, většinou ale nechá prostor pro následnou reflexi široký. Až se vypravěč a posluchač dohodnou, předají slovo reflektujícím. Ti mohou tvořit i několik týmů (pokud je jich hodně), případně se může jednat jen o 2–3 lidi, kteří si mezi sebou rozdělí klíčové postavy příběhu, které si klient zvolí. Následně klient v klidu naslouchá jejich reflexím a na závěr má poslední slovo, aby okomentoval, co slyšel, případně to na sebe nechá volně působit.*

*Některé klíčové aspekty konceptu:*

- Poskytujeme prostor pro mluvení a naslouchání;
- Bereme v potaz mnohost a odlišnost různých realit;
- Do hovoru zveme soukromé myšlenky;
- Odmlčujeme se, umožňujeme mlčení;
- Žijeme s nejistotou a nepředvídatelností;
- Tvarujeme a utváříme „něco nového“ ve vztahu.

*Více můžete najít například v knize: Innovation in Reflecting process (Systemic Thinking and Practice Series) z roku 2007.*

4 Rozdělování do **menších skupinových formátů** a následné spojování se do velké skupiny je poměrně běžnou praxí v kolaborativním vzdělávání, kterou zúročíme zkušenosti celé skupiny mnohem více, než pouze při diskuzi ve velké skupině, kdy mnohdy mohou mluvit jen ti nejvýšeční. Tato praxe jde ruku v ruce s podporou ozvučení co největšího množství různých hlasů, které pak vytváří bohatost vzdělávacího společenství.

Bylo pozoruhodné, že rozhovor se tím dostal k zajímavým a nečekaným oblastem. Nezabývali jsme se jedním konkrétním tématem nebo problémem jednoho člověka, vedli jsme spolu zvědavý dialog o tom, co nás na druhých zajímalo. Kulturní rozdíly a novost vztahu byly v tu chvíli akcelerátorem takové zvědavosti. Ač jsem měl po dobu celé konverzace dojem porušení zadaného formátu rozhovoru a cítil nejistotu, nechal jsem se zároveň unést spontánním průběhem a čekal, co bude následovat. Po skončení jsem měl dojem, že jsme za těch pár minut navázali lidský vztah založený na autentickém zájmu. Když jsme se pak vrátili do třídy, zeptali se nás, co si z toho cvičení odnášíme. Řekl jsem, že jsem se naučil *kreativitě neposlušnosti*. Neposlušnosti, která je řízená spontánním momentem – tím, oč si situace říká. Rocío Cháveste – jako vyučující – tehdy měla na výběr. Mohla nám ze své pozice autority dát najevo, že jsme nenásledovali zadání, a vyjádřit znepokojení nebo dokonce přání, aby se taková situace už neopakovala, přejít jako neúčinnou práci nebo to jinak „hodit pod stůl“. Ji to ale ani náznakem nepopudilo. Naopak naslouchala tomu, co jsme se tím naučili, byla zvědavá a poděkovala nám za nový zajímavý pohled.

Dodnes si tu situaci vybavuji jako ilustrativní příklad toho, jak důležité je o neexpertnosti nejen mluvit, ale opravdu ji žít. To, že jsme dostali zelenou pro náš vlastní způsob uchopení situace, znamenalo, že jsme v sobě posílili přesvědčení (aspoň tak jsem to v tu chvíli cítil) o vlastní odpovědnosti za proces vzdělávání. Nešlo o to, jestli jsme udělali vše správně, někdo by řekl, že jsme to „proflákali“, ale posílili jsme v sobě odvahu experimentovat s nastalou netradiční situací (kdybychom se znali lépe nebo sdíleli stejný jazyk a kulturní prostředí, zřejmě by experimentování mělo jiný charakter).

Pro ospravedlnění našeho „neposlušného“ vedení rozhovoru přitom nemusíme chodit daleko. Komunikační teoretik a psycholog John Shotter (1996) hovoří o těchto momentech jako o sociální poetice (*social poetics*; více viz podkapitola Sociální poetika na str. 56–58). Sociálně poetické momenty se rodí zevnitř dialogické situace a upřednostňují etiku dialogu namísto společenské etiky, která by nám diktovala dodržet zadaný formát cvičení. *Etika dialogu* (Shotter, 2011) se řídí tím, o co si situace *moment-od-momentu* říká. Nedá se říct, že by situace mohla mít nějaký předem naplánovaný průběh, řád konverzace se rodí až v jejím průběhu. Tyto situace přitom zažíváme v každodenním životě, kdy mnohdy cítíme, že by bylo dobré dát prostor něčemu, co se zrodilo až v daný okamžik. Může se nám to stát v případě, že cítíme, že rozhovor, ve kterém se nacházíme, není ukončený nebo se ubírá směrem, který žádný z aktérů nečekal.

### Další prvky kolaborativního vzdělávání

Důležitou otázkou kolaborativního vzdělávání je, jak můžeme přenést svoji zkušenost ze vzdělávací komunity mimo tento kontext – tedy do své praxe. Kenneth Gergen (2009) v tomto ohledu vyjadřuje názor, že vzdělávání založené na vztahové teorii a praxi by mělo udělat z třídy prostor setkávání, kde budou záležitosti okolního světa stále přítomné. Na vztazích založené vzdělávání nelze oddělit od okolních vztahových sítí a je tedy nadmíru důležité, aby se vzdělávací kontext prolínal s dalšími významnými vztahovými kontexty studentů i učitelů.

V Kanankilu se takové propojování kontextů výuky a praxe děje na více úrovních. Jedním z nich je *sdílený fyzický prostor* (jak už zmiňoval Jaime v úryvku), který se skládá z místností pro výuku a neformálního otevřeného prostředí s barem, kam mohou studenti chodit trávit čas mezi hodinami, odpočívat, propojovat se s jinými studenty a mít tak prostor pro otevřené sdílení. Prostor je také uzpůsobený k tomu, aby se zde mohly konat menší oslavy, a i když se to může zdát banální, dochází tím k významnému utužování vztahů mezi studenty (současnými i bývalými) a učiteli. Fyzický prostor v Kanankilu, který je uzpůsobený pro setkávání, tak kontrastuje s prostorem, na který jsme někdy zvyklí z našich škol, kde vrcholem společného



momentu je setkání se na chodbě nebo ve školním bufetu pro stovky lidí. Každý je zavřený ve své kanceláři, týmy jsou si navzájem neviditelné za neprostupnými zdmi.

Propojování vztahových kontextů může učitele a studenty vystavit na první pohled nepříjemným situacím, kdy se mezi ně dostávají **ekonomické a další limity**, které ovlivňují jejich vzdělávací proces.

Může se stát, že studenti nemohou pokračovat v procesu, protože nemají peníze na zaplacení školného, musí dojíždět, narodí se jim dítě apod. Tyto události mohou vést v klasickém vzdělávání k tomu, že student ze studia vypadne, protože neplní povinné podmínky jako je například včasné odevzdání prací, povinná platba za semestr, počet odchozených hodin. V kolaborativním přístupu se i tyto věci stávají předmětem dialogu, něčím, co nelze vylučovat ze samotného procesu vzdělávání.

Maria Lusía Lopéz (2012) z Kanankilu na toto téma při našich rozhovorech také narazila:

„A jde taky o to, jak jednáme o běžných věcech. Někdy za mnou studenti chodí a jsou překvapeni například finančními záležitostmi. Na naší škole se platí poplatky, a když za mnou přijdou a řešíme například splátku za určité období, ptám se jich, co navrhnou, jaký je jejich koncept na řešení této situace. A oni na mě koukají a ptají se, co mám na mysli. A já říkám, navrhně něco a zkusíme na tom nějak zapracovat... I když pravidla jsou taková, jaká jsou, můžeme se o tom bavit... A to pro mě má co dělat s filozofickým postojem, že klient je expert na svůj život. Kdo jsem, abych jenom já nastavovala pravidla?“

### Supervize v Kanakilu

Dalším významným místem propojování jsou **supervizní hodiny**<sup>5</sup>, které se odehrávají několikrát v průběhu semestru a na které si studenti zvou své klienty, případně vedou živý rozhovor s někým ze svých spolužáků (nejde ale o hraní rolí). Tyto hodiny jsou většinou jednou z nejzajímavějších částí vzdělávání, protože se vnější vztahový kontext může zobrazit přímo v institutu, kde probíhá vzdělávání.

Kritik by zde mohl namítnout, že vystavit klienty situaci, kdy je přítomno více lidí a supervizor, může být eticky sporné. Lze odpovědět, že myšlenka této praxe je eticky zdůvodnitelná. Jedním z předpokladů zvaní klientů do hodin a supervize, která probíhá přímo za účasti klienta, je *transparentnost* takové situace. Klient může poznat, v jakém kontextu se jeho konzultant učí psychoterapii a může si tak udělat lepší obrázek o jeho předpokladech.

Druhým argumentem pro to, že taková praxe je etická, je způsob, jakým používáme jazyk. Když přivzeme klienta přímo k naší supervizi, vystavujeme naši práci přímo. Nemluvíme o klientovi, o případu, ale mluvíme přímo s ním za přítomnosti supervizora, případně širšího týmu. To nutně ovlivňuje jazyk, který používáme, tak, že mu klient více rozumí. V klasické supervizi dochází k tomu, že svůj případ, tak jak ho zaznamenáme, přinášíme se svými dilematy za supervizorem, se kterým rozebíráme další postup a učíme se něco o sobě a o svém způsobu práce. Jazyk, který používáme, ale už vychází z toho, jaké výrazy jsme zvyklí používat v odborné komunitě.

5 **Supervize** v kontextu psychologie a psychoterapie je obecný název pro formát, kdy psycholog, sociální pracovník nebo terapeut konzultuje svou práci se supervizorem. Supervizor má být průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací. Supervize může být zaměřena na prohloubení prožívání, lepší porozumění dané situaci, uvolnění tvořivého myšlení a rozvoj nových perspektiv profesního chování. Současně může být supervize také modelem učení. Cílem supervize tak může být vyšší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity, prevence profesního vyhoření. Je prokázáno, že prostřednictvím „dominového efektu“ může být dobrá supervize prospěšná nejen supervidovanému, ale především jeho klientům, žákům, zaměstnancům atd. (zdroj: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>)



Obě tyto úvahy jsou podobné těm, které zmiňuje Tom Andersen (1993, s. 321) při vzniku reflektujících týmů:

*„Reflektující procesy vznikly z nepříjemného pocitu vycházejícího z hierarchie. To, že jsme nechali naše nápady o klientech zaznívat v jejich přítomnosti, otevřeně, nás zasadilo do mnohem rovnocennější pozice. Náš jazyk nebyl tolik expertní, byli jsme tam s klienty, nesnažili jsme se nabízet řešení, ale pouze další možnosti.“*

Prakticky to může vypadat tak, že si supervizor/lektor po svolení klienta i studenta přisedne do jejich blízkosti a klade otázky, které jsou zaměřené na to, aby se otevřel dialog. Tento způsob „zasahování“ volí většinou ve chvíli, když se rozhovor ubírá směrem, který by se dal nazvat jako „ověřování si hypotézy“. V tu chvíli pak supervizor pokládá otázky jako „Z jaké pozice se ptáš?“. Často se tak zveřejní hypotéza, kterou konzultant sledoval, a rozhovor se otevře, protože klient se může rozhodnout, zda mu je takový pohled užitečný, zda se chce vydat prozkoumat ho, nebo ne. Jindy zasahování nemusí mít takto radikální charakter a na supervizním procesu se podílí celá třída formou mnohočetných reflexí. A to buď v průběhu formou reflektujícího týmu (Andersen, 1993), formou „as if“ procesu nebo případně formou reflektujícího týmu „external witness“ (White, 1990).

### **Poučení z Kanankilu**

Kulturní kontext, ve kterém se Kanankil nachází, je tomu našemu v mnoha ohledech vzdálený. Příklady, které uvádím, ukazují, jak kolaborativní praxi ve vzdělávání uchopili horkokrevní Mexičané v prostředí, které možná více než u nás zdůrazňuje roli rodiny a komunity. Zcela v souladu s filozofickými postoji udělal Kanankil to, co se děje i jinde po světě. Nepřijímal dogmaticky evidence-based practice, která vychází z úplně jiného kulturního prostředí, ale vybral si a uzpůsobil kolaborativní praxi takovým způsobem, který byl kulturně senzitivní. To se dá spatřovat v obrovském důrazu na vztahy mezi studenty a učiteli, důrazu na vzdělávací komunitu, která by možná u nás byla vnímaná s podezřením, a obrovskou hravostí, která by na Evropana mohla někdy působit příliš nezodpovědně. Na druhou stranu právě odlišnost uchopení kolaborativních myšlenek v Mexiku nebo v jiném sociokulturním prostředí nám může dát zprávu o tom, v čem jsme specifictví zase my zde ve středu Evropy, což může naznačit i následující kapitola.

## **Můžeme vzdělávat jinak? Příklad z ČR**

Nyní mi dovoluete přenést se z dalekého Mexika do univerzitního kontextu v ČR a představím vám projekt jedné z frekventantek vzdělávacího programu v kolaborativním přístupu Možnosti dialogu („MODI“)<sup>6</sup>. Tento projekt vznikl jako jeden z úkolů, který mají frekventanti tohoto programu vypracovat. Obecným cílem tohoto projektu je integrovat kolaborativní principy do každodenních praxí účastníků. Projekty mohou mít nejrůznější zaměření od rozvoje reflektujících týmů na pracovišti po rozvoj participační výuky v teoretickém kurzu nebo zkoumání

6 *Jedná se o roční vzdělávací program v kolaborativní praxi, primárně určený pro pracovníky v pomáhajících profesích, kteří chtějí objevovat nové možnosti rozvíjení dialogu, například v kontextu poradenských či terapeutických konzultací, také v oblasti vzdělávání, rozvoje organizací, zdravotnictví, mediace, výzkumu a dalších. Počet účastníků tohoto programu se pohybuje kolem 15, k nimž se přidávají 4 facilitátoři. V průběhu jednoho roku se účastníci setkávají s facilitátory v rámci tzv. klinického týmu, kde se praktickým způsobem rozvíjí v kolaborativní praxi, vytváří projekt ve svém přirozeném pracovním prostředí s důrazem na jeho kolaborativní povahu, píší reflexe literatury a setkávají se s vůdčími osobnostmi kolaborativních a dialogických přístupů, které jim poskytují také supervizi.*

zkušeností imigrantů v ČR (všechny tyto příklady vychází ze skutečných projektů). Konkrétní obsah zde není až tak důležitý. Krom toho, že si studenti MODI zkouší vzájemnou spolupráci, jsou nuceni vystavit to, co se učí, světu „tam venku“, který nemusí sdílet stejné nadšení pro dialog a spolupráci.

Pro účely této kapitoly jsem oslovil jednu z frekventantek programu MODI, Lenku, aby mi více přiblížila svůj projekt zaměřený právě na oblast vzdělávání. Tento projekt jsem vybral, protože ilustruje, jakou transformací může projít vztah mezi učiteli a studenty při otevření prostoru pro dialog. Kurz nese název **Genderové aspekty trhu práce a související politiky** a je určen pro studenty/ky oboru sociální práce a sociální politiky. Cílem předmětu je představit genderovou optiku ve vztahu k trhu práce a politice státu, ale i ve vztahu k domácnostem a jedincům. Jedná se tedy o kurz, který není zaměřený primárně na terapeutické nebo poradenské dovednosti a představuje tak kontext vzdělávání, které je zaměřeno více teoreticky. Co je na tomto příkladě pozoruhodné, je proměna formátu výuky v rámci projektu v programu MODI směrem k důrazu na dialog a vztahové principy, vycházející z kolaborativní praxe.

Důležitá proměna, kterou tento kurz prošel, se odehrála na více úrovních. Jednou z nich bylo vyjednávání s kolegy, kteří nesdíleli stejnou perspektivu. Další úroveň je samotný design kurzu, který se proměnil směrem k více participativní formě. Změnilo se samotné jednání na hodinách v interakcích se studenty a posledním aspektem je odlišný pohled na hodnocení.

### **Širší vztahový kontext**

Při rozvíjení kolaborativní praxe (nejen ve vzdělávání) je třeba vzít v potaz širší kontext, ve kterém chceme jednat. Dialog nelze vést o samotě nebo jen s těmi, kteří s námi souhlasí. Zejména ve větších institucích se můžeme setkávat s odlišnými pohledy nebo pravidly, která mohou představovat jisté omezení. V případě Lenčina kurzu tuto fázi představovalo vyjednávání se spolu-vyučujícími. Musela je přesvědčit o svém návrhu významně zapojit studentky a studenty do konstrukce agendy kurzu a výuky během hodin. Její návrh přitom zněl celkem jednoduše: *„Pojď, uděláme nějaký krok, který způsobí, že si s nimi o tom budeme více povídat.“* Prakticky to znamenalo, že studenti/ky dostali volnost ve výběru formátu semináře, který měli sami zpracovat. Na každé hodině tým studentů a studentek představil kreativním způsobem zadané téma semináře. Úkolem lektorek měla být hlavně snaha o rozvíjení dialogu o tématu, pokládání otázek, které rozvíjí možnosti, jak se na téma dívat, dodávání literárních zdrojů apod.

I když kolegyně se změnou kurzu souhlasily, objevily se z jejich strany obavy, které jsou poměrně typické při setkání se s kolaborativním přístupem. Ty se týkaly zejména otázky přesouvání odpovědnosti za výuku na studenty/ky. Jedna z kolegyně Lence říkala: *„Nepřijde ti, že jim předáváme zodpovědnost za výuku, že neděláme svou práci?“* Na druhou stranu Lenka i její kolegyně pozorovaly, že studující na hodině mnohem aktivněji participují, mají o probírané učivo větší zájem a zvyšuje se jejich schopnost látku pochopit a aplikovat ji na jejich každodenní žitou zkušenost. To kolegyně přesvědčilo, že u této formy výuky zůstanou po celý semestr.

### **Měníme se my sami**

Jedním z rizik neexperetního přístupu ve výuce může být to, že dáváme všanc samy sebe. Že riskujeme osobní transformaci v kontaktu s ostatními lidmi, protože jsme s nimi mnohem více sami za sebe než za experty. Když jsem se ptal Lenky, jaké momenty se jí při tomto typu výuky dotkly nejvíce, zmiňovala právě ty, kdy se proměnila její role jako autority. Byly to chvíle, kdy si *„uvědomila, jak moc se učí od těch studentů ve chvíli, kdy něco prezentují.“* Jindy si zase všimla, že v diskuzi na nějaké téma se zcela spontánně přesunuli k osobním tématům, které nějak souvisely s teoriemi, o kterých mluvili. Studenti najednou zjišťovali, že ty vzdálené genderové teorie

se jich dotýkají velmi osobně v jejich životech. V těchto momentech vznikala na hodinách pocit náleženosti, který vedl k tomu, že se lidé nebáli vystoupit, více riskovat, když mluví o sobě. Lenka tento posun hodnotí jako velmi povzbudivý, vznikla atmosféra, na kterou se velmi těšila, což kontrastovalo s její předchozí zkušeností, kdy cítila tlak, že musí obstát jako expert.

### **Autorita**

Ptal jsem se Lenky, v čem tedy tkví autorita a její práce na hodinách? Zcela spontánně a v duchu toho, co můžete slyšet od jiných praktiků kolaborativního přístupu, mi řekla, že to je ve schopnosti studentům „*opravdu naslouchat*“, doptávat se na hlasy, které nejsou zpočátku slyšet, nebo jsou odlišné. Jinými slovy, expertnost a autorita lektora je ve *vytváření dialogického prostoru*. To v případě tohoto kurzu probíhalo i v samotném úvodu, kdy Lenka začala se studenty vyjednávat, jakou agendu kurz bude mít. To může ze začátku, kdy se ještě lidé tolik neznají, probíhat formou malých skupinových formátů, kde diskuze může probíhat mnohem osobněji. Participace se tak vytváří nejen na procesu výuky, ale i na jejím obsahu.

### **Hodnocení**

Hodnocení výkonu studentů potom tolik nevychází z individualistických předpokladů, ale odkazuje se mnohem více na kvality spolupráce a rozvíjení dialogu. Pokud mají týmy za úkol připravit hodinu, která bude v jejich režii a kde jedna její část má probíhat formou diskuze, musí už při přemýšlení nad tématem vzít v potaz publikum, posluchače. Hodnocení pak nutně nevychází pouze z toho, jak dobře byli studenti schopni téma uchopit, ale i jak o něm dokázali vést dialog, pozvat ostatní tak, aby k němu měli co říct. Kenneth Gergen (2009) v tomto ohledu navrhuje, že se zkoušky nemusí provádět formou individuální eseje nebo zkoušky – např. můžeme studentům zadat, aby spolu týden po emailu nebo osobně vedli dialog na určitá témata, která je zajímají. Hodnocení poté vychází nejen ze schopnosti vyjadřovat se k tématu, ale také z kritérií dobrého dialogu. Lenka musela ve svém kurzu vyjít vstříc potřebám katedry a nechat studenty/ky vypracovat test s otevřenými otázkami. To však nemění nic na tom, že se jí a jejím kolegyním podařilo podstatným způsobem proměnit formát výuky k formě učení, která vedla ke zvýšené účasti na hodinách a vtahovala studenty do dané problematiky.

### **Závěrem**

Co říct závěrem? Když jsem začínal studovat na VŠ, musel jsem si cestu ke kolaborativní perspektivě složitě nacházet. Dnes mi přijde, že se povědomí o sociálním konstrukcionismu, dialogických a spolupracujících přístupech dostává do širšího povědomí už v prvních ročních studiích. Vnímám to jako krok dobrým směrem. Prvním z důvodů je, že se tak rozšiřuje repertoár toho, co je považováno za přijatelné a užitečné. Druhým důvodem je pak zkušenost, že se studium stává mnohem více předmětem vzájemné spolupráce mezi učiteli a studenty nebo mezi studenty samotnými. Cílem této kapitoly rozhodně nebylo tvrdit, že přednášky nejsou užitečné nebo že bychom neměli následovat zadání našich lektorů. Kolaborativní perspektiva nabízí rozšířený pohled na to, kde a jak se můžeme vzdělávat, který zahrnuje i každodenní, lokální způsoby vzdělávání v psychoterapii nebo i jinde, případně hledá inspirace v ostatních oborech.

# Kolaborativní zkoumání: na cestě k výzkumu v postmoderní perspektivě

Barbora Petránková

## Základní rysy kolaborativního zkoumání

*Kolaborativní zkoumání není ucelenou metodologií nebo předepsaným modelem. Nabízí způsob, kterým můžeme ke zkoumání přistupovat. Zásadní a určující je postoj, který jako výzkumníci zaujímáme. Proto se také častěji setkáme s označením zkoumání (inquiry) než výzkum (research). Projekty založené na kolaborativním zkoumání mohou nabývat mnoha rozličných podob. Sdílejí ale stejné základní předpoklady jako filozofický postoj kolaborativní praxe (Anderson 2009, 2012). Gehart, Tarragona, Bava (2007) vyjadřují tyto předpoklady takto:*

- *Vzájemné zkoumání – společná tvorba výzkumných otázek*
- *Zvídavá pozice výzkumníka*
- *Spoluutvářené porozumění*
- *Důraz na generativní proces (namísto předepsané metodologie)*
- *Konverzační partnerství*
- *Zkoumání zevnitř*
- *Konverzace namísto rozhovoru: zkoumání jako živé utváření*
- *Tvorba významů namísto analýzy dat*
- *Budování důvěry jako cesta k validitě a reliabilitě*
- *Otevřenost rozmanitým formám (např. kvantitativní výzkum, různá média)*

Postoj ke zkoumání z postmoderní perspektivy, který vám nabídnu na následujících řádcích, jsem formulovala v uplynulých dvou letech. Intenzivně jsem se v té době věnovala své magisterské diplomové práci v oboru Psychoterapeutická studia na FSS MU. Pracovala jsem současně jako terapeutka doléčovacího zařízení pro muže čelící alkoholové závislosti.

V této době jsem také potkala Jakuba Černého a díky němu skupinu Narativ. Společně s Narativem jsem pak začala objevovat mnohá překvapení, která nabízí postmoderní přístupy v práci s lidmi. Zvědavost na takové přístupy mě dovedla až do Mexika, kde jsem společně s Jakubem strávila půlroční stáž na Instituto Kanankil (o něm se můžete víc dočíst v kapitole Kolaborativní vzdělávání a vzdělávání v kolaborativní praxi). Tady a následně pak na dalších místech světa jsem se začala setkávat s předními osobnostmi sociálního konstrukcionismu a kolaborativní praxe (Rocío Chaveste, Harlene Anderson, Kenneth Gergen, Sheila McNamee, Saliha Bava, Janice DeFehr, John Shotter). Získala jsem tak možnost být nablízku jejich myšlenkám, nechat se inspirovat a nakonec i přivábit do světa kolaborativního zkoumání.

Spletitým procesem postupného seznamování se s kolaborativním zkoumáním jsem prošla právě při psaní své diplomky. Nese název Symbolický dialog a je volně dostupná v elektronickém informačním systému MU. Věnovala jsem se v ní důkladné reflexi rok a půl trvajícího terapeutického vztahu s Vlastíkem, jedním z mých tehdejších klientů. Pokusím se vám přiblížit, co jsem jejím prostřednictvím zažila, co by snad při seznamování se s kolaborativním zkoumáním

mohlo být praktické i pro vás. Víc než čímkoliv jiným se cítím být zapáleným začátečníkem, který se s vámi chce podělit o část svých zážitků. Nečekejte tedy erudovaný výklad. Co mohu nabídnout, je otevřené okno do učňovské kuchyně.

## Ke kořenům rhizomu

### **Rhizom (rizóm)**

*O přenesení pojmu rhizom z oblasti biologie, kde označuje jeden z typů kořenového uspořádání, se postarali Gill Deleuze a Felix Guattari ve svém projektu Kapitalismus a schizofrenie (1972–1980). Přináší tento výraz jako nový „obraz myšlení“. Označení rhizom a rhizomický používají k popisu teorie a výzkumu, který dovoluje rozmanitost a nehierarchické uspořádání vstupů a výstupů v reprezentaci a interpretaci dat. Jako protiklad uvádějí metaforu arboretální, metaforu stromu a jeho kořenů. Tady naopak uspořádání vědění funguje na základě dualismů a hierarchie, pevné struktury a jasného proudu informací a rozdělení moci. Zatímco stromové uspořádání je založené na vertikálních a lineárních spojeních, rhizom využívá především mezidruhové propojování. Rhizom vrůstá do meziprostorů. „It grows between.“ (Deleuze a Guattari, 2005). Dalším výrazným rysem rhizomu je jeho propojenost. Pokud se něco odehraje v jedné z jeho částí, jsou ovlivněny i další jeho oblasti – „výhonky“.*

*O metafoře rhizomu se dočtete také v kapitole Narativ: (ne)organizace bez střechy a šéfa.*

Kdykoli přemýšlím o kolaborativním zkoumání, musím si připomínat, z jakých myšlenek vyrůstá. Ještě než se pustíte do dalšího čtení, doporučuji vám prohlédnout si znovu užitečnou mapu v úvodu knihy a její legendu. Postmoderní paradigma – sociální konstrukcionismus – dialogismus... Vztahy mezi myšlenkovými oblastmi, ve kterých se zde pohybujeme, je třeba mít stále na paměti. Když si totiž vzpomenu na hlavní otázky, které mě při psaní diplomky pronásledovaly, „zakopaného psa“ jsem často našla právě u těchto základních předpokladů. A nezapomínáme

### **Základní rysy filozofického postoje – vodítka pro kolaborativní praxi.**

*Setkání v dialogu jako vzájemné zkoumání: „Každý dialog může být definován jako výzkumný proces“ (Vedeler, 2004). Kolaborativní praxi odlišuje od jiných přístupů filozofický postoj praktika (psychoterapeuta, učitele či výzkumníka), který definuje jeho pozici, odbornost a odpovědnost. Pojem filozofický postoj přitom Anderson volí záměrně, protože pro ni lépe vystihuje orientační princip terapeutů (bytí ve vztahu s ...) než pojem „teorie“ (jako vysvětlující mapa, která informuje, predikuje a poskytuje standardizované procedury, strukturované kroky a kategorie). Anderson (2012) definuje 7 odlišných **orientačních vodítek pro praxi** (action-oriented sensitivities). Uvádím zde jejich přehled, podrobněji se jim věnují jiná okna:*

#### **Vztahová odbornost**

*Oba, klient i terapeut, jsou odborníky: klient je odborníkem na sebe a svůj svět; terapeut je odborníkem na vytváření prostoru, na proces, na starost o kolaborativní vztah a dialogické konverzace (Anderson, Goolishian, 1992). Společně, klient a terapeut vytvářejí novou odbornost nebo vědění (Anderson, 2012). Více okno na str. 14.*

#### **Setrvání v pozici nevědění**

*O pozici nevědění (not knowing) Harlene Anderson mluví jako o „odložení předchozího vědění a zaměření se na vědění klienta“ (2009). Jde o pozici, ve které zůstáváme otevřeni*

druhému a vědomí, že se od něj vždy máme co učit (Anderson, Goolishian, 1992). „Nevědění nás osvobodilo od potřeby být expertem na to, jak klienti mají žít své životy, jaké jsou nejlepší příběhy nebo jaká je ta správná otázka. Nepotřebovali jsme být odborníky na obsah.“ (Anderson, 2009, s. 60). Více okno na str. 36–37.

### **Být přístupný**

Raději než vést vnitřní řeč o klientovi vést ji s klientem, navrhuje Harlene Anderson (Anderson, 2009). Toto vodítko vyjadřuje ochotu terapeuta nebo terapeutky před klientem nic záměrně neskrývat a to se týká jak záměrů, se kterými klademe otázky, odkazů na teorii nebo náš vnitřní dialog, tak života, který žijeme jako lidské bytosti za hranicí terapie. Více okno na str. 27.

### **Vzájemná transformace**

„V terapeutické konverzaci, interpretativním procesu, jehož přirozeným a spontánním důsledkem je změna, podstupují jak klient, tak terapeut riziko, že se změní. Oba riskují transformaci vlastních self. Jinak řečeno, není možné, aby se terapeut nezměnil“ (Anderson, 2009, s. 97). Více okno na str. 23.

### **Tolerance nejistoty**

UVědomění si, že výsledky a důsledky terapeutických konverzací nemohou být určeny předem, nás ponechávalo v trvalém stavu nejistoty. Téhoto stavu nepředvídatelnosti je možné si vážít (Anderson, Goolishian, 1992). Více okno na str. 68.

### **Důraz na každodenní obyčejný život (a jazyk)**

„Začali jsme vnímat jedinečnost každého klienta a jeho kontextu, jedinečnost každé situace a jedinečnost každého vztahu mezi terapeutem a klientem. Důležité také bylo, že se používáním obyčejného jazyka stávali skutečnými lidmi nejen klienti, ale i terapeuti.“ (Anderson, 2009, s. 58). Více okno na str. 31–32.

na metaforu rhizomu. Nejde pouze o jednotlivé kořeny, vycházíme z celé sítě myšlenkových vztahů.

Stejně jako celá kolaborativní praxe, také její přístup ke zkoumání se odvíjí ze základního filozofického postoje. Na první pohled není těžké pochopit vodítka, která Harlene Anderson nabízí. Zápas začíná ve chvíli, kdy je chceme poctivě uplatnit v praxi. A to myslím platí dvojnásob, pokud se jedná o praxi výzkumnou, natož v kontextu obhajoby závěrečných prací. Na poli, kde jsme vystaveni podrobnému vysvětlování a následné nutnosti obhájit své kroky a jejich následky, prokázat výsledky. Oblast výzkumu podléhá především optice pozitivistického chápání vědy a jemu poplatnému slovníku. A tak bez ohledu na to, zda vycházíme z myšlenkové větve postmodernismu, která se staví kriticky k pojetí výzkumu jako jednostranného aktu s předem danou strukturou a používá jiný slovník, nevyhneme se otázkám typu:

Jaká je vaše výzkumná otázka?

S jakým vzorkem respondentů budete pracovat?

Jak budete sbírat data?

Podle jaké metodologie budete postupovat?

Jak budete analyzovat svá data?

Jak zajistíte validitu a reliabilitu vašeho výzkumu?

Použijete kvalitativní, kvantitativní či kombinovaný design?

Asi vás hned v úvodu trochu znejistím, když řeknu, že pro kolaborativní zkoumání většina z těchto otázek vlastně není natolik zásadní. Respektive „není o nich řeč“ – pro tyto oblasti používáme jiný jazyk. O čem tedy řeč je? Jak překládáme takové „cizí“ pojmy a otázky? Jsem ještě vůbec výzkumník, pokud pro mě takové otázky nejsou zásadní?



## Kdo je tu výzkumník? Všichni jsme výzkumníci...

K velkému posunu dochází u kolaborativního zkoumání už u této základní otázky. Necháme totiž jako výzkumníka pouze sebe – onu jednu vůdčí osobu. Odkládáme také představu, že my – výzkumníci – jsme ti jediní, kdo výzkum plánuje, vymýšlí jeho design a vůbec po celou dobu pevně drží oprať jeho směřování. Důraz se z jednotlivých osob(ností) přesouvá na vztahy mezi všemi účastníky zkoumání. Poznání nechápeme jako rodící se uvnitř hlav jednotlivců, ale prostřednictvím konverzací (srov. Anderson, 2009; Gergen, 2009). Společně s tím mizí také chápání výzkumu jako subjekt-objektového aktu. Namísto výzkumníka a „jeho“ respondentů přichází skupina spoluvýzkumníků (co-researchers). Všichni účastníci výzkumu jsou rovnocennými partnery, každý je nejlepším odborníkem na svůj vlastní svět, který do zkoumání vnáší. Idea partnerství je v souladu s myšlenkou celé kolaborativní praxe jako sdíleného zkoumání. Harlene Anderson také vybízí, abychom mluvili s klienty (účastníky výzkumu) a ne o nich (Anderson & Gehart, 2007).

Samozřejmě, někdo musí výzkum iniciovat, to znamená, že zahájí nějaké aktivity, které označí jako „výzkumné“. V takové roli se ocitáme například jako studenti na začátku výzkumu k diplomové práci. Jakou ale po tomto zahájení máme roli dál, jsme-li vystrčeni z pomyslného výzkumnického trůnu? Znovu je to stejné jako v situaci terapie. Terapeut, výzkumník, zkrátka ten, kdo iniciuje zkoumání, má za hlavní úlohu vytvářet prostor pro konverzaci a starat se o její potenciál pro otevírání nových možností. Nejsme tedy experty na obsah a výsledek zkoumání – ty utváříme společně s našimi spoluvýzkumníky. Na starost máme hlavně péči o proces – vytváření podmínek pro generativní dialog (Anderson, 2012).

### Spoluvýzkumníci, moc a „nemoc“ v kolaborativním zkoumání

*Metody společného výzkumu (co-research) využívají často narativně a feministicky orientovaní výzkumníci (Epston, 2001). Samotný pojem „co-research“ přinesl do terapie David Epston ze své původní oblasti zájmu – antropologie. Pouze přejmenování rolí jistě nestačí k přerámování hierarchie, ke změně distribuce moci mezi jednotlivé účastníky výzkumu. Dovolíme-li si nahlédnout i do příbuzných kontextů, podrobně se nad tímto tématem zamýšlí především feministický výzkum. Zájemci mohou načerpat inspiraci například v publikaci Knowledge and Power in Collaborative Research. A Reflexive Approach (Phillips, Kristiansen, Vehviläinen, Gunnarsson, 2012). Samostatnou metodologii tzv. „kooperativního výzkumu“ potom vytvořili John Heron a Peter Reason (Heron, 1996). V jejich pojetí procházejí spolu-výzkumníci výzkumným cyklem, který zahrnuje přípravu, jednání a reflexi a vzniká při něm několik úrovní nového vědění. Peter Reason se později stal jednou z hlavních postav tzv. akčního výzkumu (Reason & Bradbury, 2001), kde kromě spolu-vytvářeného vědění vzniká zároveň také konkrétní změna v kontextu, kde výzkum probíhá. Akční výzkum je často využíván při zavádění inovativních řešení ve vzdělávání, komunitní nebo sociální práci.*

## Vznik výzkumných otázek

Problém výzkumné otázky mě strašil ještě dlouho před tím, než jsem doopravdy začala na své diplomce pracovat. Až dlouho po tom, co jsem svou OTÁZKU vymyslela a posléze ještě dvakrát změnila, jsem přišla na to, že v kontextu kolaborativního zkoumání nejde tak úplně o MOJI otázku. To, co by ale mělo být „určitě naše“, je zaujetí pro téma. Janice DeFehr (2008) v této souvislosti zmiňuje, na co se jí v souvislosti s vymýšlením výzkumné otázky zeptala

Harlene Anderson: „What are you passionate about?“ (Tedy volně přeloženo: „Kam tě vede tvá vášeň?“). V kolaborativním zkoumání se otevřeně hlásíme ke svému osobnímu autorství, soustředíme se na zkoumání v první osobě, zevnitř (Shotter, 1998; Anderson, 2009). A tak vidím jako dobrý základ, aby v úvodu našeho zkoumání leželo osobní zaujetí pro téma, kterým se chceme zabývat. Proč ale říkám, že výzkumná otázka není moje? Je totiž spíš naše. Ze své podstaty kolaborativní zkoumání chápe poznání, tedy „data“, jako spoluutvářené. Výzkumník a účastníci výzkumu prostřednictvím konverzací společně konstruují to, co má být zkoumáním dosaženo. Zkoumají společně. To platí od počátku zkoumání až do jeho konce. Proto už výzkumná otázka by měla vycházet ze společného procesu (Gehart, Tarragona & Bava, 2007).

Ve svém vlastním zkoumání jsem se záležitostí výzkumné otázky zápasila možná nejvíc ze všeho. Na začátku jsem si totiž ke zkoumání vybrala jednoho ze svých tehdejších terapeutických klientů. Až příliš pozdě jsem pochopila, že šlo víc o můj výběr než o jeho vlastní volbu. Mým zaujetím byla touha po výzkumu, který by přímo souvisel s živým děním v terapeutické praxi a který by zároveň mohl mít konkrétní přínos pro všechny jeho účastníky. Tedy pro mě jako pro začínající terapeutku a pro Vlastíka v roli účastníka terapie. On, Vlastík, v tu dobu klient doléčovacího zařízení, neměl mnoho možností zvolit si svou pozici, když jsem ho se slávou i nejlepším svědomím obsazovala do hlavní role svého příběhu. Ano, ptala jsem ho vždy na svolení – při nahrávání, při citacích našich rozhovorů – zasílala jsem mu přepisy našich setkání, části textů, které se týkaly našich společných záležitostí, mohl vše komentovat. I tak mi až v posledních chvílích našeho „společného“ zkoumání došlo, že v něm každý jedeme po jiné koleji. Že Vlastík by se sám ze své vůle a vlastního zájmu do žádného zkoumání vůbec nehnal. Při posledním setkání mi totiž na otázku „K čemu si myslíte, že to může být, že se tím takhle zabýváte? Co Vám to přineslo užitečného?“ odpověděl: „Tak, Vy píšete diplomku a já, já nechlastám!“ Aha. A kde že byla ta společná výzkumná otázka?

Přijde mi důležité zdůraznit, že v kolaborativním zkoumání nemusí vycizelovaná výzkumná otázka stát už u počátku zkoumání. Často začínáme i s obecněji postaveným tázáním, které vychází z celkového zaujetí. To přinášíme mezi všechny účastníky a až postupně, ve společném procesu, formulujeme konkrétní otázky. Může se také stát, že během procesu zkoumání přibudou otázky nové, které jsme v úvodu nezamýšleli, nebo naopak jiné ztratí svou sílu či význam. V kolaborativním zkoumání totiž nejsme zaměřeni na cíl (hypotézu). Ústřední a nejhodnotnější je samotný proces a jeho jedinečný generativní potenciál. Můžeme proto přijmout nebo dokonce ocenit právě takové proměny, aniž se týkají tak základního kamene, jakým je výzkumná otázka.

## **„Vzorek respondentů“ a jejich výběr**

Jak tedy v kolaborativním zkoumání postupujeme při hledání těch, které bychom rádi přizvali k tvorbě výzkumné otázky a dál se s nimi zabývali společným zkoumáním? V tradičtěji pojatém výzkumu se mluví o výběru vzorku nebo výzkumného souboru (Miovský, 2006), avšak z již řečeného vyplývá, že při kolaborativním zkoumání nejde jen o náš dobrý výběr. Pokud má být zkoumání opravdu společné, je podstatné, abychom s ostatními účastníky, spoluvýzkumníky, sdíleli zájem o dané téma. Mluvíme spíše o tom, že účastníci výzkumu se připojují. Tento důraz je podtržen také mnohem častějším užitím slova zkoumání (inquiry) než výzkum (research)(Gehart, Tarragona & Bava, 2007). Zkoumání už není řízeno především záměry výzkumníka. Každý z účastníků se podílí na výzkumném směřování svou účastí na dialogu.

Jak ale můžeme vůbec oslovit lidi, u kterých očekáváme, že by se k nám mohli chtít připojit? Jedním ze způsobů může být například zveřejnění výzvy, jak tomu bylo v případě disertačního projektu Pavla Nepustila (2013). Hlavním způsobem, kterým oslovil potencionální zájemce o účast ve svém zkoumání, byla publikace inzerátu, který nechal otisknout v běžně dostupných

periodicích a na webových stránkách. Zformuloval v něm do srozumitelné podoby svůj výzkumný záměr a vyjmenoval základní požadavky dané tématem svého zkoumání (přirozené zotavení z dlouhodobého užívání pervitinu bez odborné pomoci). Koho taková nabídka zaujala a splňoval základní požadavky (např. doba užívání pervitinu delší než 1 rok, mezi rozhovorem a dobou posledního užití pervitinu uplynula delší doba než 5 let...), ten měl možnost se do výzkumu zapojit. Je možné také využít vlastní sociální sítě, oslovit konkrétní profesní nebo zájmová sdružení a podobně. Tyto způsoby oslovování se běžně používají i v jiných typech výzkumů, v kolaborativním zkoumání je však více než jinde důležitý postoj iniciátora výzkumu, jeho respekt k účastníkům výzkumu jako k plnohodnotným konverzačním partnerům. Jako iniciátoři takového typu výzkumu neoslovujeme potenciální účastníky z pozice výzkumné/vědecké autority, která chce ostatní využít jako zkoumané subjekty, ale spíše z pozice osobního zaujetí, kdy jsme zvědaví na vědění ostatních a na proces společného zkoumání. Iniciátor výzkumu musí být také citlivým a obratným organizátorem, dobře si uvědomovat kontext, ve kterém se zkoumání odehrává (např. akademická půda) a jeho možné působení na účastníky, jejich volby. Pojem „účastník“ také chápeme v širším spektru. Salih Bava (2001) například jako důležité spoluvýzkumníky chápe technický tým, který bylo třeba sestavit ke zprovoznění jejího disertačního hypertextu.

## Spoluutvářené porozumění namísto sběru dat

Jak už jsem zmínila výše, kolaborativní zkoumání se zaměřuje především na vztah mezi výzkumníky a účastníky výzkumu a je zakotveno v předpokladu, že poznání o této zkušenosti je spoluutvářeno prostřednictvím konverzace (Gehart, Tarragona & Bava, 2007). Takový pohled je v kontrastu s postupy, kde data jsou tím, co získáváme (sbíráme) od účastníků. Takový pohled ztrácí možnost „zahrnout výzkumníkův přínos, který je nedílnou a podstatnou součástí účastníkovy zkušenosti“ (Paré & Larner, 2004, s. 213). „Výzkum není jen aktem nacházení, ale především procesem společné tvorby“, dodávají. Tom Strong (2004) chápe výzkumné otázky především jako pozvání ke společné tvorbě významů. Při tom podtrhuje etické důsledky takového pojetí. Popisuje rozdíl mezi pozváním a „pátráním po faktech“ (s. 214).

### Dialogická výzkumná setkávání

*Na úplně praktické rovině jsem se přesvědčila, že nejen samotné zkoumání, ale také přemýšlení o něm a jeho možnostech je neúčinnější právě prostřednictvím živého rozhovoru. Poprvé jsem si takové výzkumné setkávání vyzkoušela s Jitkou, Pavlem, Katkou a Jakubem (JB, PN, KN, JČ). Shodli jsme se, že osamocené přemýšlení o dialozích v našich diplomkách a dizertacích už máme plné zuby. Začali jsme se jednou za čtrnáct dní scházet k volné diskuzi o tom, co nás v našich zkoumáních trápí, těší, podělili jsme se o zádrhele i malé radosti a načerpali inspiraci od ostatních. Setkávání se později rozšířila o další studenty a dodnes se těší své skromné slávě. Za sebe musím říct, že tyto a jim podobné rozhovory mi byly největší podporou na spletité cestě k dokončení diplomové práce. Více aktuálních informací najdete na internetových stránkách skupiny Narativ ([www.narativ.cz](http://www.narativ.cz)).*

## Důraz na generativní proces namísto předepsané metodologie

Když se „respondenti“ promění z nádob informací, které se chystáme prohlédnout, v živé a aktivní účastníky, společné zkoumání se stává generativním procesem. Znovu se tak dotýkáme přesvědčení, že významy nejsou tvořeny odtrženě, kdesi uvnitř našich hlav, ale prostřednictvím

živých konverzací, vždy ve vztahu k někomu (něčemu). Jinak můj příběh vyzní, pokud ho vyprávím příteli, kolegovi, nadřízenému, jiný charakter bude mít, pokud ho rozdrobím na odpovědi podle předepsaného dotazníku. Harry Goolishian to vyjádřil větou: „Nikdy nevím, co mám na mysli, dokud to neřeknu.“ (Anderson, 2007). Jak ale samotný důraz na tuto generativitu může nahradit metodologii – návod, jakým dalším krokem ve zkoumání pokračovat?

## Nemetodologická metodologie

Jedním z možných rádců pro kolaborativní zkoumání jsou uvedená vodítka kolaborativní praxe. Dál už se ale pohybujeme na poli „nemetodologické metodologie“ (DeFehr, 2008). John Shotter (1998) popisuje takový postup především jako spontánní, situační, jedinečný a neopakovatelný. A tak „cestu vytvářím až tím, že po ní jdu“ (Fernandez, Cortes & Tarragona, 2007). Při vlastním psaní diplomové práce jsem si ale říkala: „Můžu si taková troufalá gesta v oblasti výzkumu dovolit z pozice studentky? Nemám raději říct, že je moje práce „brikoláž“ (Denzin & Lincoln, 2000; Etherington, 2004), kterou Kincheloe (2001) popisuje jako „interdisciplinaritu a synergii mnohonásobných perspektiv“? Nebo snad že jde o případovou studii se specifickými prvky, kterou nahlížím narativní optikou? Skrýt se do bezpečí objemných a zamlžených pojmů, které ale, slovy profesora Čermáka „již ztratily v psychologii odér marginálnosti či exkluzivnosti a staly se součástí akademického diskurzu“ (2002, s. 12)? Nebo riskovat takový „odér“, oponu nevyjasněných slov a vsadit na upřímnou výpověď? Přiznat, že jsem se nerozhodla pro ucelenou metodologii, ale nechala se vést živými situacemi, které mě na cestě potkávaly a postupně tvořily každý můj další krok?

Přesto, že nemáme k dispozici přesně definované metodologie, pohybujeme se ve filozofickém rámci, nabízejícím ucelené koncepty. Ty nám mohou být dobrými rádci, jakým způsobem ve svých zkoumáních postupovat, jak je chápat. Jednou z inspirativních variant, kterou hned lépe vysvětlím, je sociální poetika (Shotter, Katz, 1996). Možnostem jejího užití jsem se věnovala nejpodrobněji, a tak je mi také osobně nejbližší. Jiným z vás by jistě mohl být milejší vztahový konstrukcionismus (*relational constructionist inquiry*; McNamee, 2011), reflexivní zkoumání (*reflexive research*; Etherington, 2004) nebo jiné referenční koncepty. V kolaborativním zkoumání zkrátka nejde o exaktní postupy řízené „správnými“ návody. Hodnotu zde má především kreativní a otevřené hledání nového porozumění. Záleží hlavně na vás, jakému konceptu nejlépe porozumíte a bude vám tak v hledání nejméně nápomocný.

## Sociální poetika: zevnitř, znovu poprvé

Co se skrývá pod konceptem, který John Shotter (1998) společně se svou kolegyní Arlene Katz (1996, 1999) nazývá „sociální poetikou“? Vychází z Wittgensteinova pohledu na výzkum (Wittgenstein, 1993; Shotter, 2003) a sociálního konstrukcionismu. Jednou z jeho myšlenek je návrh otevřít novou doménu výzkumu, která se zaměří především na zkoumání v první osobě. Tedy zevnitř, z cítěného uvědomění, které běžně užíváme, z něhož čerpáme pro každodenní jednání. Takový přístup nespočívá v řešení intelektuálních problémů, ale zaměřuje se na rozpouštění obtíží orientace, kterým čelíme v každodenních životech stejně jako v našich profesionálních praxích (Shotter, 2006, 1999). Upozorňuje tak na to, že namísto intelektuálního poměřování je našim životům a praxím mnohem bližší uvažovat o způsobech vztahování se nebo o orientaci k tomu, co nás obklopuje“ (Shotter, 2011). Dá se říct, že se prostřednictvím sociální poetiky od otázky „Proč?“, posouváme k otázce „Jak?“. Upouštíme od obvyklého výzkumného pátrání po důvodech: „Proč se to a to děje právě tak a tak?“, ale soustředíme se na hledání způsobů: „Jak mohu v tomto případě, za těchto okolností, postoupit dál?“

Co John Shotter a Arlene Katz popisují, je tedy velmi odlišný druh výzkumné aktivity než kontinuální snaha vymýšlet nové teorie, sloužící jako vysvětlení již zažitých událostí. Jako hlavní úlohu vidí pracovat v přítomném okamžiku. Naučit se vidět v momentálních okolnostech. Nejen to, k čemu nás běžně vedou smysly a každodenní očekávání, ale být schopní vnímat právě to, co jsme si zvykli běžně opomíjet. Aniž to leží nezakryté, přímo před námi. Jde o způsob porozumění, který nemá co do činění s fakty či informacemi, ale s tím, v jakém kontextu se nacházíme, co nás vybízí reagovat zrovna tímto způsobem. A stejně tak nereagovat mnoha jinými způsoby, které se nabízejí. Způsob porozumění, který se zobrazuje v naší ochotě reagovat spontánně.

Hlavním principem sociální poetiky je tedy zostřená pozornost na běžné události každodenních životů. Za cíl si při jejím praktikování klademe dojít k novým způsobům porozumění, nalézt nové zdroje v rozlišném vnímání stejných událostí. Tak Shotter (1993, 2008, 2011) odkazuje na Batesona (1979) a výraz abdukce, který používá ve smyslu schopnosti vidět souvislosti mezi tím, co se na první pohled může jevit jako odlišné. Tuto schopnost reagovat na zdánlivě tak „podružné“ podobnosti vidí Shotter jako jednu z klíčových pro akademický a intelektuální svět. Jako základ, na kterém mohly vyrůst teorie a koncepty.

Co bychom mohli na rozdíl od tradičnějších výzkumných postupů označit za nejdůležitější, jsou právě průzkumy v první osobě, zevnitř. Tedy: „Co se ve mně odehrávalo? Jak se k tomu mohu vztáhnout?...“ Otevřeně se tak přihlašujeme ke svému osobnímu autorství. Zříkáme se nezúčastněného pozorování a odkládáme nároky přinést objektivní výpověď, popis.

Při sociální poetice se celou svou bytostí soustředíme na živoucí momenty (living moments). Právě díky celému, osobnímu zapojení můžeme postupně začít vnímat jemné momenty, ve kterých dochází k propojování dříve nespojitých akcí. Často jde o chvíle, které nám během komunikace zvláštním způsobem uvíznou v mysli, připomínají se nám, aniž by musely být určující pro obsah, směr nebo výsledek rozhovoru. Právě tyto momenty nazýváme poetickými, z řeckého poiesis – tvoření (Shotter, Katz, 1999).

Garfinkel (1967) ve stejném smyslu používá označení „znovu poprvé“ (another first time). To si lze představit jako pocit, když čteme po několikáté stejnou knihu, ale znovu a znovu v ní nalézáme další nová porozumění, jiné souvislosti. Nové propojení v již známé situaci nám umožní přemýšlet o ní jiným způsobem, získat nové pochopení a s ním i nové možnosti dalšího jednání.

Jak tedy takové poetické momenty poznáme? John Shotter je popisuje také jako „arresting“, „striking“ nebo „moving“. Nejde o vnější kritéria, ale o naše vlastní citlivé vnímání v dané situaci. Jde o momenty, které nás nějakým způsobem „upoutají“, „okouzlí“ či jsme jimi „pohnuti“. Pozornost k těmto momentům také charakterizuje každodenní práci kolaborativních terapeutů (Anderson, 2009). Svou plnou, ztělesněnou účastí a respektující zvědavostí se otevíráme vnímání poetických momentů. V tom nám pomáhá, když ke každému dalšímu lidskému zkoumání přistupujeme jako k unikátnímu. Ke každé osobě jako jedinečné bytosti. John Shotter (2011) myšlenku rozvíjí dál: „Hlavní otázkou tedy je, jak se můžeme na taková lidská zkoumání připravit? Což je velmi odlišná otázka od toho, jak je můžeme naplánovat. Jaký typ schopností, tedy žitých (ne kognitivních, plánovacích) aktivit by nám mohl být nápomocný? Jak můžeme získat pocit toho, kde zrovna jsme, v jakém kontextu, a co po nás tento kontext vyžaduje, abychom se na základě toho mohli připravit na další kroky do budoucna?“. Jako zásadní vidí pro svůj přístup, aby se lidé k sobě samým a k sobě navzájem (tedy také výzkumník a „jeho respondenti“ – spoluvýzkumníci) vztahovali plně spontánně a odpovědně. Zkrátka intimně. Když se lidé setkávají s takto plnou vzájemností, mohou získat ponětí o svém vnitřním bytí – o své unikátní individualitě (Shotter, Katz, 2004).



Precizní a odosobněné dodržování předem definovaných metodologií tak ustupuje otázkám osobní investice, bytostné snaze přinést především lidskou a intimní zprávu o vnitřních světech účastníků zkoumání.

## **Tvorba významů, tedy analýza dat**

Abychom z výzkumu vyvodili nějaké závěry a významy, přistupujeme tradičně v jeho pozdějších částech k analýze dat. Proces utváření významů ale začíná už ve chvíli, kdy se snažíme definovat svou „výzkumnou otázku“. Pokračuje výběrem literatury, košatí se s každou přibývajícím stránkou textu, kterou napíšeme. Každá interakce výzkumného procesu je zároveň bodem rozhodnutí, podle kterého zacházíme s daty, které máme v ruce. V kolaborativním zkoumání nemůže být „analýza“ dat oddělena od jejich „sběru“, pokud bychom se měli držet těchto termínů (Gehart, Tarragona & Bava, 2007). Z pozice kolaborativní praxe si zřetelněji uvědomujeme, že významy jsou utvářeny v celém jeho průběhu. Základním kontrastem je důraz na společné utváření významů. Oproti tradiční představě o analýze dat jako fázi výzkumu, ve které se výzkumník s nasbíranými daty odebírá do ústraní, aby je sám analyzoval, splývá v kolaborativním zkoumání fáze sběru dat a jejich analýzy v neustálé společné utváření významů mezi všemi jeho účastníky.

Za sebe musím říct, že hledání způsobů, jak utříbit mnohost významů, které jsme společně s Vlastíkem vytvořili, bylo velkým oříškem. Dostala jsem se do situace, kdy z mnoha stran textu přepsaných rozhovorů a jejich reflexí bylo těžké vyvodit nějaký souhrnný význam. Podat budoucím čtenářům mé závěrečné práce nějaké zhuštění všech materiálů, zkušeností, zážitků a postřehů a nedopustit se při tom zbytečného zjednodušování nebo generalizace se zdálo jako nesplnitelný úkol. Podobné dilema řeší ve své disertaci také Janice DeFehr (2008). Měla jsem pocit, že je třeba se najednou vydat téměř opačnou cestou oproti celému procesu, kdy jsme se snažili otevíráním nových možností významy množit. Konečné rozhodnutí, kdy jsem zvýraznila ta témata, kterých jsme se dotýkali nejčastěji a opakovaně, bylo pouze jednou z možností, ke které jsem se přiklonila s ohledem na to, jaký měl být požadovaný výstup (tedy psaný text o omezeném počtu stran).

Nejvhodnější variantou je jistě společný výběr a formulace významů s účastníky výzkumu. Jak probíhá takový výběr, můžete vidět například v práci Jitky Balášové (2010). Společně se svou spoluvýzkumníci, klientkou v terapeutickém procesu, který Jitka zkoumala, se vracejí k videonahrávkám rozhovorů. Ten, kdo vybíral důležité momenty a určoval, jaký význam z nich bude odvozen, byla právě spoluvýzkumnice-klientka.

Někteří výzkumníci rozvinuli specifické formy kolaborativní analýzy a prezentace dat.

Jedním z takových autorů je například Saliha Bava (2001, 2005). Její návrh je vcelku obsáhlý, a tak zde jen doporučím případným zájemcům jeho samostatné pročtení (Gehart, Tarragona, Bava, 2007, od s. 381). Také Steinar Kvale (1996, s. 189) navrhuje ve svém postupu 6 překrývajících se kroků:

1. Účastník zkoumání popisuje svou žitou zkušenost
2. Účastníci sami objevují nové významy v průběhu rozhovoru
3. Výzkumník během rozhovoru významy zhuťuje a interpretuje a „posílá“ je účastníkům zpět k potvrzení nebo vyvrácení
4. Výzkumník interpretuje přepsané rozhovory, sám nebo s ostatními
5. Opakování rozhovoru s účastníky pro zpětnou vazbu, úpravy a vyjasnění významů
6. Nová akce na straně účastníků či výzkumníka v osobním a/nebo sociálním světě.“



## Otázka validity a reliability

Stejně jako jiné formy kvalitativního výzkumu nevede kolaborativní zkoumání k výsledkům, které by vyhovovaly tradičnímu pojetí validity a reliability. To zkrátka není jeho cílem. Cílem naopak je vytvořit užitečné reakce na výzkumné otázky, které poctivě reflektují žitou zkušenost účastníků výzkumu (Gehart, Tarragona, Bava, 2007). Validita a reliability jsou primárně spojeny s kvantitativními daty, tedy většinou s čísly. K tomu říká Kenneth Gergen: „Když svou popisnou řeč proměníme v čísla, nestáváme se přesnějšími. Čísla nejsou o nic přesnějšími ‚obrazy světa‘ než slova, hudba nebo malba. Jsou zkrátka jiným nástrojem překladu.“ (1999, s. 92). V kolaborativním zkoumání se živoucími nositeli validity a reliability stávají komunity a vztahy, v rámci nichž zkoumáme (Bava, 2005). Ani v jiných výzkumných kontextech není neobvyklým postupem průběžné schvalování prezentovaných výsledků a formulací samotnými účastníky výzkumu. Někteří výzkumníci, jako například Denzin a Lincoln (2003), tak upřednostňují před slovy reliability a validita výrazy důvěryhodnost a autenticita.

Kolaborativní zkoumání si neklade za cíl dojít k „nejpravdivějšímu“ popisu. Oceňuje polyfonii, snaží se zdůrazňovat mnohost a pestrost různých realit. Věří, že čím vrstevnatější a mnohonásobnější popis poskládáme, tím plnější obraz můžeme dostat. Ke slovu pak přichází především důkladná reflexe. Ta se může odrážet nejen v prezentaci výsledků, ale především v průběhu celého procesu zkoumání nebo i ve způsobu práce s textem. Více o reflexi a reflexivním výzkumu nabízí např. práce Kim Etherington (2004, 2008).

## Otevřenost rozmanitým formám

Jak už vyplývá z předchozího textu, kolaborativní zkoumání je rozhodně lépe zařaditelné do rodiny kvalitativního výzkumu, troufám si ale říct, že jde ještě za jeho hranice. V kolaborativních výzkumných projektech se stejně tak můžeme setkat se souběžným užitím kvalitativní i kvantitativní metodologie. Když ale mluvím o otevřenosti rozmanitým formám, nemám na mysli jen užitečnou možnost zařazení výsledků statistických studií nebo dalších kvantitativních výzkumných postupů. Myslím tím celkovou otevřenost rozmanitosti. Řeč může být o užití různých médií v různých fázích zkoumání (Bava 2001; DeFehr, 2008), užití více různých jazyků (DeFehr, 2008), různých grafických podob (Amundson, 1988; Petránková, 2012), nástrojů k zaznamenávání průběhu zkoumání (výzkumné deníky, fotografie, video a audio záznamy, rozličné materiály vytvořené účastníky zkoumání – od kreseb k hudební produkci a poezii...).

Law (2004, s. 10) se vyjadřuje k takové rozmanitosti ve své knize *After Method: Mess in Social Science Research* ještě na jiné úrovni: „Změněná metoda, ke které vyzývám, bude často pomalá a nejistá. Nebezpečný a znepokojující proces“. A pokračuje: „Standardní metody jsou často extrémně dobré v tom, co dělají, ale jsou špatně uzpůsobené pro studium něčeho pomíjivého, neurčitého a nepravidelného.“ (Law, 2004, s. 4). Povzbuzuje výzkumníky pro „formy vědění, jako jsou emocionalita a porozumění.“ Říká: „Možná budeme muset přehodnotit naše představy o jasnosti a přísnosti metod a najít způsoby, jak poznávat nejasné a smekající se, aniž bychom se snažili pochopit a pevně držet. Zde by se poznání stalo možným snad prostřednictvím technik záměrné nepřesnosti.“. Tvrdí také, že věda (sociální) by se měla snažit „vytvářet a znát reality, které jsou neurčité a nevymezené. Většina věcí na světě se totiž odehrává tímto způsobem.“ (Law, 2004, s.14). Takové porozumění je vždy v pohybu, „přechodně“ na začátku, ve formě návrhu (Shotter, 2000).

## Další zdroje inspirace

Není mnoho literatury, ve které bychom se dočetli přímo o kolaborativním výzkumu. Nechme se ale mást. V duchu postmoderního smývání hranic se musíme rozhlédnout do oblas-

tí, ke kterým je kolaborativní zkoumání ze své podstaty vztaženo. Tam, kde „přihořívá“ nebo dokonce „hoří“, můžeme pak najít výrazy jako *relational constructionist inquiry* (McNamee, 2011), *reflexive research* (Etherington, 2004) nebo již zmiňované *social poetics* (Shotter, Katz, 1996; Shotter, 1998). Když se na tomto poli snažíme orientovat, začínáme na společném základu vidět také mnoho rozdílů. Jiný zážitek může nabídnout setkání s projektem, který je postaven především na vztahovém konstrukcionismu (např. Nepustil, 2013), jiný zas s tím, který se soustředí na kolaborativní praxi a zkoumání jako celek (např. DeFehr, 2008), jiné pocity ve vás vzbudí práce inspirovaná především sociální poetikou (např. Petránková, 2012). Jak jste měli možnost vidět, v textu jednotlivé směry neodděluji, používám souhrnné označení kolaborativní zkoumání. Netroufám si říct, jestli čas tyto výhonky upevní a výrazněji odchýlí do vlastního směru. Ze samotné podstaty tohoto myšlenkového směru lze ale tušit spíš tendenci k ohebné mnohosti a tvůrčímu prolínání. V následujících odstavcích nabídnu inspirační zdroje napříč spektry odstínů kolaborativního zkoumání.

Předem si ještě neodpustím drobnou poznámku: ani kniha plná definic či praktických ukázek nás s podstatou kolaborativního zkoumání příliš nesblíží. Tím bych nikoho nechtěla odrazovat od studia v jeho nejrozmanitějším smyslu. Naopak! Varovala bych ale před představou, že se takovému způsobu zkoumání můžeme teoreticky naučit a následně jej „uplatnit“. Vlastně tenhle přístup chápu podobně jako setkání s živou bytostí. Pokud máme dostatečný zájem a respekt, můžeme se seznámit a společně zkusit něco vytvořit.

Co se týká hledání inspirace v mém vlastním procesu seznamování, v průběhu psaní diplomové práce pro mě bylo důležité najít někoho, kdo už podobným způsobem zkoumání pojal, a především ho obhájil jako závěrečnou práci na některé z univerzit. Nejprve jsem se díky Jitce Balášové (2010) setkala s prací Ann Vedeler (2004) pod názvem „Do you hear me?“. Ta svůj projekt označuje jako dialogický akční výzkum. Vychází z podobných autorů, kteří inspirovali mě (Bakhtin, Anderson, Shotter, Gergen) a celkově přináší ve své práci mnoho myšlenek, které mě oslovily. Ty se týkají především dialogu a dialogismu, úlohy naslouchání. Velmi mne u ní zaujala formulace: „každý dialog může být definován jako výzkumný proces“ (Vedeler, 2004). Nejvýraznější v tomto směru pro mě bylo setkání s disertační prací Janice DeFehr pod názvem „Transforming Encounters and Interactions: A Dialogical Inquiry into the Influence of Collaborative Therapy In the Lives of its Practitioners“. Její projekt rozhodně můžeme nazvat kolaborativním zkoumáním. Pod vedením Harlene Anderson a za účasti dalších praktiků zapálených pro kolaborativní přístup De Fehr precizně a s velkým citem přetavuje filozofický postoj kolaborativní praxe a jeho vodítka do výzkumného procesu. Díky tomuto textu jsem se dozvěděla o mnohých autorech a myšlenkách, které jsem dychtivě začala poznávat. Janice DeFehr (2008) podrobně popisuje mnoho zajímavých konceptů, které její výzkumné snahy podporují, velmi inspirativně je propojuje a řetězí. Mezi hlavními jde o myšlenky Johna Shottera, vycházející z textů Bachtinových a Wittgensteinových. Najdeme tu ale oporu i v úryvcích z beletrie, filozofie, etnografie či literární vědy.

V současné době se dozvídám o některých dalších zajímavých projektech postavených na principech kolaborativní praxe, vycházejících z postmoderního přístupu ke zkoumání. Mezi těmi, se kterými jsem se setkala osobně a rozhodně bych je doporučila pro inspiraci, je například společný projekt Dory Ayory Talavery a Marii Faraone (Talavera, Faraone, 2012). Dora Talavera aktuálně prochází procesem tvorby dizertace a jistě brzy přinese další zajímavý projekt. Za prozkoumání rozhodně stojí disertační web Salihy Bavy (2001). Jde o hypertext, na mnoha rovinách ztělesněné postmoderní zkoumání. Pro mě, možná jako pro konzervativce milujícího osahané stránky knih, jde o zneklidňující zážitek, ve kterém jsem se ještě plně neorientovala. Rozhodně ale nabízí možnost pestrého zamyšlení a inspirace.

Kromě disertačních projektů je tu mnoho dalších inspiračních zdrojů, které je možné při hledání vlastní cesty ke zkoumání v postmoderní, sociálně konstrukcionistické, kolaborativní perspektivě využít. Jako velký rozcestník mohou posloužit internetové stránky Taos Institute ([www.taosinstitute.net](http://www.taosinstitute.net)). Tady najdeme mnoho zajímavých osobností, jejich profilů a často i odkazů na volně dostupné texty a další informační zdroje. Z dalších užitečných internetových stránek bych znovu zmínila ty, které vytváří Saliha Bava (<http://salihabava.com>). Mimo jiné zde v záložce „researchers edge“ najdeme blog věnovaný otázkám výzkumu a stále přibývajícím inspirativním video rozhovorům. V kontextu výzkumu stojí za pozornost především ten, který Saliha vede se Sheilou McNamee. Sheila McNamee je totiž další významnou osobou na poli výzkumu vycházejícího ze sociálního konstrukcionismu. Své myšlenky prezentuje například v publikaci *Research and Social Change* (McNamee, Hosking, 2011), ale i v dalších textech (McNamee, Gergen, 1992; McNamee 2004, 2010). V českém kontextu se myšlenkami Sheily McNamee hojně inspiruje ve své disertaci Pavel Nepustil (2013). Další konkrétní uplatnění kolaborativních zkoumání a jejich popis najdeme také ve zde mnohokrát citované publikaci *Collaborative therapy: Relationships And Conversations That Make a Difference* (Anderson, Gehart, 2007). Jistě zbývá ještě mnoho dalších, zde nejmenovaných zdrojů, které mohou podpořit vaše přemýšlení o kolaborativním zkoumání. Snažila jsem se zmínit ty, které inspirovaly mě osobně. Věřím, že každý z vás najde mnoho dalších. Co ale vidím jako nejpodstatnější zdroj inspirace, jsou ty „obyčejné“, každodenní dialogy.

Kolaborativní zkoumání je stejně jako kolaborativní praxe obecně způsobem uplatňování filozofického postoje, který je řízen především respektem, zvědavostí, mnohohlasností a sociálním utvářením významu. To, co dělá výzkum kolaborativním, nejsou určité metody, ale jeho záměr, předpoklady a orientace živým proudem tvůrčího jednání. Možností, jak může vypadat kolaborativní zkoumání, je vždy minimálně tolik, kolik je jeho účastníků. Ve finále musím říct, že jde vlastně o úžasně prostou záležitost. Nikoli však snadnou a nenáročnou, která by byla možná bez osobní investice a upřímného zaujetí.

# Narativ: (ne)organizace bez střechy a šéfa

Jitka Balášová

Po nahlédnutí do různých oblastí, kde a jak se v České republice rozvíjí kolaborativní praxe, bychom vás teď rádi pozvali na ryze soukromou návštěvu. Jak už bylo zmíněno, autory celé této knihy spojuje členství ve skupině Narativ a právě na příkladu tohoto seskupení bychom si nyní dovolili nastínit, jak je možné vést organizaci v souladu s myšlenkami kolaborativní praxe.

Narativ nespĺňuje všechny prvky organizace, jak ji většinou chápeme, i proto je v názvu označen jako (ne)organizace. Klasické organizaci totiž propůjčují nezpochybnitelnou identitu mimo jiné údaje podobné těm, které má každý člověk v občanském průkazu, jako například: datum vzniku, adresa sídla, forma zřízení nebo jméno ředitele. Narativ takovými údaji nedisponuje. Ani odpověď na otázku data založení není samozřejmá. Vznikla skupina dnem, kdy poprvé uspořádala workshop pro veřejnost? Anebo datem, kdy došlo k rozhodnutí o názvu? Možná také založením webu [www.narativ.cz](http://www.narativ.cz) nebo snad v rozhovoru dvou přátel, kteří se po ukončení výcviku bavili, jak nabyté myšlenky rozvíjet dál a reflektovat svou praxi? Všechny odpovědi jsou správné. Záleží pouze na tom, komu odpovídáme, komu a za jakým účelem se představujeme a jaký je náš vztah.

Narativ nemá adresu – nemáme svou budovu ani kancelář, pracovní schůzky se odehrávají ve veřejných prostorech nebo v soukromých bytech, velká část aktivit probíhá ve virtuálním prostoru. Oficiální formu zřízení Narativ také nemá – nejsme registrovaní jako nezisková ani zisková organizace, ani jako žádný jiný subjekt. Pro označení jsme začali používat slovo „skupina“, protože se nám jeví významem dosti široké a zároveň nám poskytuje jisté ohraničení. To, že jsme nezvolili žádnou oficiální formu organizace, nám umožňuje spolupracovat na horizontální úrovni, bez hierarchické organizační struktury, bez stanoveného vedoucího nesoucího větší díl odpovědnosti než ostatní. Kdyby byl Narativ občan u přepážky, vyplňující žádost o občanský průkaz, měl by asi problém rozhodnout se, co napsat do různých kolonek formuláře, ale do kolonky „stav“ by jistě mohl vyplnit „svobodný“.

Rozhodně netvrdíme, že alternativní cesta organizování se, kterou zatím skupina Narativ jde, je lepší než ta tradiční nebo dokonce ideální. Styl naší skupiny se neustále utváří a znovu a znovu jej s novými situacemi zpochybňujeme a revidujeme. Hledáme rovnováhu mezi tím, jak vést organizaci v souladu s kolaborativními a dialogickými principy, zároveň pracovat efektivně a dokázat srozumitelně prezentovat veřejnosti, kdo jsme. Pojdme se tedy v následujících řádcích více zamyslet nad výzvami a dilematy, výhodami a limity, které nám takový způsob organizace přináší. Věříme, že pohled do způsobu tohoto organizování se může pomoci pochopit další principy kolaborativních praxí.

## Narativ Narativu v útržcích<sup>7</sup>

Idea „založit něco společně“ vznikla původně se záměrem pronajmout si sdílené prostory a v nich poskytovat pod společnou hlavičkou psychoterapii. Takový nápad není mezi absolventy studia nebo výcviku v psychoterapii nikterak ojedinělý – jeví se totiž jako ideální příležitost:

7 Slovo Narativ vám může připomínat narativní terapii, ale odkazujeme tím spíše na vyprávění příběhů vůbec, které je zásadní pro všechny přístupy, jež zahrnujeme do postmoderní rodiny.

začít kariéru psychoterapeuta spolu s přáteli, s nimiž máme blízký pohled (nejen) na psycho-terapeutickou praxi. Už při úvodních plánech se ale začaly cíle tehdejších iniciátorů různit. Přesnější představy o konkrétní náplni společné práce příliš neladily a iniciátoři se rozešli každý svou cestou do různých neziskových i ziskových organizací. Nakonec místo kanceláře vznikl prostor virtuální: web [www.narativ.cz](http://www.narativ.cz) založený původně K. Novotnou, P. Nepustilem a J. Černým s cílem šířit postmoderní praxi v České republice a na Slovensku. To je moment, kdy se začíná idea Narativu „rhizomaticky“ (viz okno níže) rozrůstat, neboli šířit se způsobem, kterým rostou některé druhy rostlin – skrze podzemní oddenky – jak on-line v internetovém prostoru, tak na prvních „off-line“ akcích (workshopy, veřejné neformální tematické večery s názvem „Megannarativ“, dialogická výzkumná setkání atp.).

### **Rhizom**

*Rhizom je filozofický koncept představený Gillem Deleuzem a Félixem Guattarim v knize Tisíc plošin (2010). Rozlišují rhizomatické a arborescentní (stromové) myšlení. Arborescentní myšlení vychází z představy pevného středu, který je následně vyjadřován a rozvíjen. Stromová spojení vyrůstají ze společného kmene. Rhizomatická spojení jsou oproti tomu náhodná, proměnlivá a decentralizovaná. „Rhizom nezačíná ani nekončí, je vždy ve středu, mezi věcmi, mezičlánky, intermezzo. Strom, to je příbuzenství, ale rhizom je spojenectví, jediné a pouze spojenectví. Strom vnucuje sloveso „být“, tkanivem rhizomu je spojka „a... a... a...“.“ (Deleuze & Guattari, 2010, s. 35). Zatímco u arborescentního myšlení jsou tedy střed a struktura jasně určeny, v případě rhizomatického myšlení není nic předem dáno – je tady pouze oddenek (myšlenka, nápad) s potenciálem větvit se a rozrůstat, ale na konkrétní situaci a lokálních podmínkách teprve záleží, jakou bude nabývat formu. Přetnutí tomuto oddenku nevede – naopak, může se osamostatnit a rozrůstat se někde jinde.*

*V literatuře o organizacích můžeme velice podobnou metaforu najít u Braffmana a Beckstroma (2006), kteří popisují pavoukovité (pro organizace s centralizovanou organizační strukturou) a hvězdčicovité (pro decentralizované organizace) organizační uspořádání – více se dočtete dále.*

*O metafoře rhizomu také viz kapitola Kolaborativní zkoumání: Na cestě k výzkumu v postmoderní perspektivě.*

Je obtížné popisovat příběh fungování skupiny Narativ v souvislém psaném textu – vývoj naší praxe není lineární a nevystupují z něj jasné hlavní protagonisté. Místo toho však zkusíme vyprávět několik útržků o našich různých aktivitách a pokusíme se je popsat v jejich odlišných kontextech. Narativ Narativu je spíše „broken story“ (Mair, 1989; Hiles 2002), než ucelená historie, což je pro postmoderní dobu příznačné. Někdy je ale obtížné nejistotu s tím spojenou jednoduše přijmout.

### **Kdo je tu šéf? Všichni jsme šéfové...**

Jak už jsme zmínili výše, Narativ je neformální skupina bez hierarchické struktury vedení. Role ve skupině jsou proměnlivé, dočasné, utvářejí se pružně podle aktuálních aktivit a momentálních možností členů. Jenomže pokud jako organizace vstoupíte do veřejného prostoru, začnete například poskytovat placené služby, chcete vystoupit s příspěvkem na konferenci, chcete komunikovat jménem své organizace s autoritami, bude po vás někdy druhá strana požadovat konkrétní jméno. A tady dochází na lámání chleba „mnohočetné identity“: jména

autorů příspěvku se musí vejít do jediného řádku ve sborníku abstraktů, certifikát, který vydáváme absolventům vzdělávacího programu, musí podepsat jedna osoba (vedoucí organizace) atd. Někdy se zvládnutí těchto formalit zdá být nemožné, někdy nakonec vznikne vtipné řešení. Tak například Houston Galveston Institute, který garantuje vzdělávací program v kolaborativní praxi (v ČR jej realizujeme pod názvem Možnosti dialogu), nám zaslal oficiální certifikát pro absolventy, pod nímž má být vedle Harlene Anderson a Kennetha Gergena podepsán zástupce Narativu, který zde byl označen jako Mr. Nupesti (zkomolené jméno jednoho z členů Narativu, Pavla Nepustila). Někdy prostě ani postmoderní instituce neví, jak se vypořádat s mnohočetným vedením, a tak raději vymyslí novou imaginární osobu...

## Leaderless? Leaderfull!

Christopher Kinman, rodinný terapeut, spisovatel a muž mnoha povolání, žijící v současnosti v Kanadě, při svém workshopu v Brně výstižně charakterizoval organizaci Narativu následujícím příběhem:

„Lynn Hoffman mluvila o iniciativě Occupation of Wall Street a říkala, že v televizi viděla diskusi, kde byly skupiny demonstrantů kritizovány, protože neměly vedoucího. Byli osočeni, že nemají šéfa (že jsou „leaderless“). Jak potom mohou něco požadovat? Do diskuse vstoupil jeden muž a prohlásil, že v této skupině jsou šéfové všichni („they are not leaderless but leaderfull“). A to je jeden z důvodů, proč jsem chtěl přijet za vámi do Brna. Narativ je takovým experimentem v bytí „leaderfull“. Není to systém, není to organizace, je to spíš rhizom.“ (Kinman, osobní komunikace, 8. 5. 2012)

### Lynn Hoffman

*Lynn Hoffman je americká sociální pracovnice, rodinná terapeutka, historička rodinné terapie a autorka několika významných knih o vývoji psychoterapie. Pro studenty psychologie a blízkých oborů stojí její osobnost a myšlenky rozhodně za seznámení. Se zmíněným Chrisem Kinmanem ji pojí iniciativy kolem webové komunity [www.rhizomeway.com](http://www.rhizomeway.com), která má za cíl podporovat kreativní rozvoj ve vztazích, organizacích, sociálních službách a velkých korporacích a komunitách.*

*Výběr z bibliografie:*

- Haley, J. & Hoffman, L. (1967; 1994). *Techniques of family therapy*. New York: Basic Books. (1994 printing – Northvale, NJ: Aronson.)
- Hoffman, L. (1993). *Exchanging Voices: A Collaborative Approach to Family Therapy*. London: Karnac Books.
- Hoffman, L. (2002). *Family Therapy: An Intimate History*. New York: W.W. Norton & Co.

Často se o jednotlivé oblasti činností Narativu stará dvojice členů, kteří jsou spolu v užším kontaktu a jejich úkolem je přinášet do této oblasti nové návrhy, facilitovat debatu o ní v širší skupině a zajistit, aby závěry debat byly opravdu dovedeny v konkrétní činy. Toto koordinátorské poslání je putovní – když se dvojice rozhodne, že chce funkci opustit, nabídne ji ostatním. Netajíme se tím, že cesta od dlouhých a příjemných diskusí a plánů k činům je někdy dlouhá a kostrbatá. Ve skupině bez jednoho šéfa, který nese za výstupy své organizace konečnou odpovědnost, nemáme žádné jednoznačně účinné nástroje, jak po sobě vzájemně vyžadovat plnění úkolů a pracovní nasazení. To, co nás povzbuzuje k iniciativě, je sdílená odpovědnost



(viz okno níže), založená na vztazích, přirozená snaha vycházet si vstříc a vzájemně se ovlivňovat. Kromě kolegiálních vztahů nás pojí i přátelství a v různých kombinacích se spolu vidáme i v jiných kontextech než pouze v Narativu (setkávali a setkáváme se v mnoha různých rolích: jako spolužáci, studenti-učitelé, kolegové v neziskové organizaci, spolubydlíci, kolegové ve výcviku, partneři...). A možná právě to, že se mnohdy známe jako „vícerozměrné“ bytosti, činí tuto vzájemnou odpovědnost jednoho ke druhému něčím přirozeným. Na ryze praktické úrovni je to dobře patrné u úkolů, které jsou jaksi nepopulární – nikdo se do nich nehrne, ale když jeden ví, že ostatní toho mají zrovna víc než dost v práci a v osobním životě, nakonec se k práci přihlásí. Jednou pracovní závazky pohlídají ti, jindy zase oni – síť se drží navzájem svými oky: spojeními – vztahy.

### **Sdílená odpovědnost**

*Odpovědnost jako kulturní hodnota a ideál v postmoderní době je založená spíše na vzájemných vztazích a ukotvená v konkrétním prostředí, než že by byla definovaná univerzálně a závisela na nějaké vyšší autoritě. Sheilla McNamee a Kenneth Gergen editovali knihu *Relational Responsibility: Resources for Sustainable Dialogue* (1999), ve které upozorňují na neudržitelnost konceptu individuální odpovědnosti a jeho rizika v současné době. Z pohledu vztahové teorie není možné oddělit určitý čin od vztahů, ze kterých vzešel, a přičknout odpovědnost za něj plně jednomu člověku. Jednotliví autoři knihy ukazují, jak je možné nahlížet veškeré morální činy jako vztahové a k jakým praktikám tento pohled vyzývá.*

*Harlene Anderson (2009) popisuje sdílenou odpovědnost v terapeutickém kontextu. Kriticky poukazuje na to, že terapeuti jsou často školeni k tomu, aby vedli nerovné konverzace, aby klienta zbavovali odpovědnosti a sami přebírali kontrolu nad tím, jak je pro klienta žádoucí žít, jaká změna by se měla nastolit. Přizveme-li ale klienta ke spolupráci a vytváříme-li pro naši spolupráci ty nejlepší podmínky, pak se odpovědnost stává sdílenou. Anderson také cituje Shottera (1995): „nároky na individuální, výlučné vnitřní zkušenosti [co si myslíme, že víme] nebudou mít ve světě příliš velkou šanci uspět, pokud je někdo neucíní nějakým způsobem zodpovědnými vůči ostatním“ (s. 386).*

*Co může tento pohled přinášet do kontextu organizace? Například nám to umožňuje vystoupit z diskurzu vzájemného obviňování, hledání toho, kdo byl zodpovědný za vzniklé problémy, tedy kdo by měl takzvaně „nést odpovědnost“. Na druhou stranu nám to umožňuje přistupovat k sobě s větší důvěrou, otevřeností; sdílená odpovědnost nám také usnadňuje být k nápadům a způsobům uvažování ostatních co nejpřístupnější a nejotevřenější, přináší ochotu nechat se inspirovat či změnit se (své uvažování, svůj styl práce atd.), odvahu vystoupit ze svých zvyklostí do meziprostoru skupiny.*

## **Pavouci a hvězdice**

„Když useknete hlavu pavoukovi, umírá; když useknete nohu hvězdici, vyrostе jí nová noha a z té původní může vyrůst úplně nová hvězdice.“ (Ori Brafman)

Někdy, když se snažíme přátelům nebo kolegům představit naši skupinu a její specifika (plochá organizační struktura, žádný vedoucí, žádná právní forma organizace, namísto ní seskupení nezávislých „osob samostatně výdělečně činných“), bývá jejich odezva skeptická. Zdá se, že naše společnost je zvyklá na organizace, kde je struktura pevná a hierarchická, a tím i přehledná. Organizace má tvář svého šéfa a „pod“ ním větší či menší pyramidu zaměstnanců. Hned z názvu je zřejmé, zda se jedná o komerční firmu nebo neziskovou organizaci. Někteří mohou Narativ vidět

jako skupinu přátel, idealistů (možná trochu naivních), která stejně dříve nebo později dospěje k založení nějaké „skutečné“ organizace. Možná porušujeme obvyklý vývoj organizací, kdy často idea vzejde ze setkávání skupiny známých, kde se zformují její cíle a strategie, ustanoví se vedoucí (např. iniciátor prvotního nápadu nebo ten, který přináší kapitál), pak následuje řada administrativních procedur, aby organizace mohla být zaregistrována, a poté může začít se svou činností. Prosperující organizace postupně roste a s tím se organizační struktura dále člení do více úrovní, pravomoci a odpovědnosti jsou delegovány vedoucími pracovníky na podřízené.

Pokud by se na vývoj naší skupiny člověk díval takovou optikou, vypadalo by to, že se Narativ ve své organizační evoluci nějak zabrzdil. Na Narativ a na mnoho dalších organizací fungujících nehierarchicky a decentralizovaně ale můžeme nahlížet jako na skupiny, které se pružně přizpůsobují prostředí a reagují na proměny v postmoderní éře, kde se postupně mění i další společenské struktury, včetně těch nejtradičnějších, např. rodiny. Společenské proměny umožňují vznik takových organizací a jejich koexistenci spolu s těmi klasičtějšími, umožňují také vytváření různých jejich hybridních kombinací. Jakoby se v některé části planety změnilo podnebí a díky tomu se vyvinuly nové živočišné druhy.

Takovou metaforu vypůjčenou z biologie rozvíjí také Brafman a Beckstrom ve své knize „The Starfish and the Spider. The Unstoppable Power of Leaderless Organizations“. Autoři podnikli pětilety výzkum různých typů světových organizací a poznávali, jaké jsou jejich organizační principy. Na základě této zkušenosti nabízejí pro dělení organizací dva zásadně odlišné typy: tradiční „pavouci“, kteří se vyznačují rigidní hierarchií a vertikálně stupňovaným vedením, a revoluční „hvězdice“, které spoléhají na sílu rovnostářských vztahů. Připodobnění k pavoukovi a hvězdici odkazuje ke zcela odlišné biologické povaze těchto organismů. Pavouk má vždy velice jasné ústředí, centralizovaný nervový systém – a pokud je toto ústředí (hlava) zničeno, pavouk, resp. organizace, umírá. Oproti tomu hvězdice má schopnost neustálé regenerace i proto, že žádné ústředí nemá – každá její část je schopna fungovat zcela samostatně. Jako příklady hvězdicovitých organizací uvádějí autoři organizace typu Wikipedia, YouTube či Anonymní alkoholici (a my k nim neskromně přidáváme brněnský Narativ).

#### **Desatero organizací typu hvězdice:**

1. Úspěch nezávislý na velikosti – i malé společnosti mají moc
2. Síťový efekt – každý nový člen posiluje organizaci
3. Síla chaosu
4. Dostupnost informací a poznatků – informace o organizaci jsou otevřené komukoli
5. Každý chce přispívat – zaměstnanci se motivují sami
6. Snaha vyvarovat se komplikovaných, mnohoznačných odpovědí<sup>8</sup>
7. Úloha katalyzátoru<sup>9</sup>
8. Hodnoty jsou pro takové organizace či sítě srdcem
9. Měření – monitorování – management
10. Rovnost, „plochá“ struktura

Tento soupis by mohl vystihovat organizaci – hvězdici v jejím svém ideálním věku a kondici. Připouštíme, že Narativ asi takový není vždy, v mnoha případech hledáme svůj způsob řešení,

8 V orig. „hydra response“ podle devítihlavé mytologické postavy Hydry: organizace bez šéfa, resp. jednoho hlavního mluvčího, by se měla vyvarovat rozporuplných výstupů jednotlivých členů.

9 Katalyzátorem autoři nazývají členy, kteří svými vlastnostmi umožňují a podporují fungování celých skupin či sítí. Pro inspiraci či reflexi vlastního působení vám seznam charakteristik katalyzátorů přinášíme na závěr této kapitoly.

učíme se z praxe a vlastních nedostatků. Například mezi tvůrčí silou chaosu a chaosem frustrujícím nevede ostrá linka, a navíc ji každý z členů skupiny může spatřovat jinde. Nebo otázka síťování, rozrůstání organizace: jak opravdu využít příchod každého nového člena a zajistit, aby i ve větší skupině měl každý přehled o celé činnosti, abychom byli stále schopni pěstovat vzájemné vztahy, což je jedna z hlavních hodnot, na které Narativ vyrostl, nebo dilema jak při velkém počtu rovnocenných členů docházet k rozhodnutím. Pár takových váhavých momentů zachycuje příklad vzniku nových internetových stránek v následující podkapitole.

## **Místo kanceláře dialog**

Ve skupině, která má dnes deset členů a řadu dalších sympatizantů, kteří ji rovněž ovlivňují a která se hlásí k tomu, že jejím organizačním principem je dialog, je nutně ke každému tématu přítomno více různých názorů, více hlasů. Vystává tím otázka, jak pro ně vytvořit prostor. Zde jsou pro nás velice inspirativní zkušenosti finského psychologa Jaakka Seikkuly, s nímž je Narativ v intenzivním kontaktu. Seikkula je autorem terapeutického přístupu otevřený dialog (více v kapitole Otevřený dialog), který propojuje teorie dialogu pocházející od různých myslitelů (od Platóna přes Wittgensteina, Gadamera, Bachtina po Shottera a mnoho dalších) se současnou praxí v léčbě psychóz a také s výzkumem. Dialogický přístup nám poskytuje slova pro to, co už v praxi děláme, ale také praktická vodítka, jak fungovat lépe. Abychom byli konkrétní, pokusíme se zobrazit některé z dialogických principů na jednom příkladu života naší organizace.

## **Příklad: zrod nových internetových stránek**

S tím, jak se podoba Narativu za několik let jeho fungování proměnila – nabalilo se více aktivit a více kolegů do týmu, vznikla i potřeba změnit náš web. Původně měl web [www.narativ.cz](http://www.narativ.cz) fungovat jako virtuální diskusní komunita a rozcestník k dalším internetovým zdrojům z oblasti postmoderních praxí, ale později začala skupina Narativ žít spíše off-line než on-line, bylo stále více příležitostí setkávat se s podobně zaměřenými kolegy z celé republiky i ze zahraničí osobně a web se tím stal postupně statictější. Zprvu to vypadalo jako jednoduchý úkol. Chtěli jsme trochu osvěžit design stránek, zaktualizovat popis skupiny a pár informací. Ovšem nakonec nám to převlékání kabátu trvalo asi rok... Nelze tvrdit, že právě tvorba našich nových internetových stránek je tzv. příkladem dobré praxe, naopak v něm demonstrujeme i možné obtíže a nevýhody v realizaci konkrétního úkolu, na nějž nedohlží žádná vyšší autorita a kde každý hlas má stejnou váhu. V mnohém ale tento proces může dobře ukázat, jak skupina funguje a proč nám za to dialogický proces, který je někdy zdoluhavý a zvenci může působit až absurdně, stojí.

Představuji si, že pokud by chtěla svůj web změnit nějaká firma nebo nezisková organizace, mohlo by to vypadat tak, že ředitel požádá vedoucí jednotlivých oddělení, ať dodají příslušné texty, které pak jeden člověk dá dohromady, vedoucí odsouhlasí či upraví, možná zkonzultuje s PR specialistou a se základní představou o vzhledu osloví tvůrce webových stránek (toho nejlepšího a nejlevnějšího, kterého vybrala sekretářka na základě internetové nabídky) a za nějakou dobu dostane hotový produkt. Takové stránky možná budou hezké a povedené a možná budou hotové v rámci měsíce. Proč to tedy Narativu tak trvalo?

Zakládáme si na tom, abychom všechna větší rozhodnutí dělali společně, aby každý mohl říct k věci své. Ze zkušenosti se nám to vyplácí, dobíráme se tak k velké bohatosti nápadů a tato tvůrčí fáze bývá plná energie a iniciativy nás všech. Namísto rychlého hledání jednoho řešení si dopřáváme luxusu postupného skládání „polyfonického“ obrazu. Ovšem nelze se

vyhnout rozhodování a plánování konkrétních kroků (v psychoterapii ani v týmové spolupráci) a na něčem tak konkrétním a viditelném, jako je nový web, jsme mohli zakoušet, jak složitá součást procesu to pro nás je.

### **Polyfonie, umění odezvy a tolerance nejistoty**

*Vycházíme z předpokladu, že řešení vzniká mezi námi, při rozhovoru, není ukryto v hlavě některého z nás. A tak k rozvíjení plánu nestačí jen vyměnit si své nápady a z nich vybrat ten nejlepší. Takový způsob by byl asi časově úspornější, patrně i efektivní, protože umožňuje najít odpověď na předem danou otázku. Ovšem když se vydáte po kolaborativní, dialogické stezce společného uvažování, můžete cestou získat mnohem více odpovědí. Můžete se např. dozvědět něco o vztazích v týmu – kdo s kým má právě čas a chuť spolupracovat, jakým způsobem je nám příjemné spolu mluvit, jak kdo vidí svou roli, co láká a motivuje ostatní v práci na dané věci, k čemu jsou naopak rezervovaní a čeho se obávají, jaké jsou další zdroje: co nám může v plnění tohoto úkolu pomoci (další kontakty na lidi, inspirativní zkušenosti odjinud – knihy, články, příklady z praxe...) – a tyto informace mění naše představy, nás celé a společný zážitek rozhovoru proměňuje i naše vztahy s ostatními v konverzaci. Že dojdeme opravdu tam, kam jsme původně zamýšleli (ke změně, k řešení, k odpovědi), ale jisté není a tuto **nejistotu se rozhodujeme snášet a tolerovat, pokud spolu vstupujeme do dialogu a dáváme se všanc** (více např. Anderson, 2009, s. 115).*

*Seikkula a Arnkil popisují dialogický proces v kontextu práce s klienty setkávajícími se s psychotickou krizí či s tzv. „multiproblémovými“ rodinami. Stejně tak jejich popis může vystihnout i diskuse v rámci organizace. Základní schopností pro rozvíjení dialogu je podle nich **umění odezvy** (někdy též angl. slovo responsiveness překládané jako „citlivé reagování“): „V dialogicitě se mluvčí vztahuje k sociálnímu poli kolem sebe tím, že se po celou dobu přizpůsobuje projevům ostatních přítomných a sociálnímu (a geografickému) kontextu a že při formulování svých promluv ponechává prostor pro slova, která přicházejí jako odpověď. Odpovídání na druhé straně neuzavírá téma nebo nedává konečnou odpověď či řešení, ale naopak otevírá neustále se rozšiřující perspektivu tématu diskuse. U dialogicity je kladen důraz na rozbrání prostor mezi lidmi, ve kterém se spolu setkávají“ (Arnkil & Seikkula, 2013, s. 92).*

*V rámci debat uvnitř týmu je pro nás důležité vytvářet pro sebe dialogický prostor, v němž mohou zaznít různé názory, resp. všechny hlasy. Taková orientace na odezvu ostatních a zvědavost na jejich pohled je v konverzaci „vodítkem“ pro každého z nás, zvláště o tento dialogický prostor pak pečuje určený facilitátor. Seikkula si pro popis tohoto principu osvojil koncept „**polyfonie**“ (mnohohlasu), který zavedl v rámci literární vědy Michail Bachtin.*

O realizaci nového webu jsme požádali našeho přítele Davida, který je výtvarníkem a byl také webmasterem původních stránek, a kolegyni z Narativu Báru, která se kromě psychoterapie věnuje grafice. Oba se debat účastnili od úplného začátku. Z kreativních diskusí vzešla řada nápadů o tom, jak by měl web vypadat a všechny byly sepsány. Panovala atmosféra kreativního chaosu a všichni přítomní chtěli přispět svými nápady (viz výše body 3 a 5 Desatera hvězdicovitých organizací). Nebylo ale přesně vyjednáno rozdělení úkolů a kompetencí a nebyly pevně stanoveny termíny splnění. David a Bára nedostali přesné informace o tom, co mají udělat, a tak oba nezávisle na sobě začali tvořit návrhy designu stránek a věnovali jim nemálo času. Poté na chvíli zavládl rozčarování, když se ukázalo, že jejich role nebyly jasné (tady už nám chaos nastavuje svou odvrácenou tvář a zřejmě se nám nedaří poskytnout Davidovi a Báře jednoznačnou zprávu – viz výše body 3 a 6). Nedorozumění se podařilo vyjasnit a pro skupinu to

byla patrně jedna z lekcí celé „akce web“ – dodatečné vyjednávání kompetencí nebylo nikomu příjemné a věděli jsme, že jsme se ho mohli vyvarovat, kdyby byla dohoda od začátku jasná.

Jakub převzal koordinaci vzniku webu a jeho práce spočívala v tom, že facilitoval části porad, kde jsme o webu diskutovali, pořizoval zápisy, hlídal termíny dílčích úkolů a motivoval k práci celý tým. To, že se někdo pevně chopil facilitace (či „managementu“ dle více byznys jazyka Brafmana a Beckstroma – viz výše bod 9), celý proces značně zprůchoďnilo. Facilitátor pak pomáhal udržovat přístupnost všech informací pro všechny členy a působil jako komunikační spojka mezi tandemem realizátorů webu a zbytkem skupiny, čímž se snížilo riziko nejasností (srovnejte s body 4 a 6 výše). Bára začala zpracovávat vizuální stránku webu, David se staral o technickou. Své dílo postupně vkládali do sdíleného internetového prostoru, kde jej opět všichni členové komentovali, diskutovali jsme v internetovém fóru, psali jsme si na téma web mailly a scházeli jsme se nad ním i osobně. Snažili jsme se pro diskusi vytvořit více různých forem, protože každá skýtá jiné možnosti a každý z nás má ohledně způsobu komunikace jiné preference. Nevýhodou ale pak může být komplikovanější přehlednost a přenositelnost informací. Při poradách jsme se snažili v rozhovoru o designu a funkcích webu vyslechnout se navzájem a k rozhodnutím dojít v dialogu, ale někdy toho nebylo možné dosáhnout. Důvodem mohl být čas i fyzická únava – po dlouhých hodinách mluvení o barvě pozadí, typu písma a všech dalších detailech už byla většina lidí unavená a někteří se zvedali k odchodu. To byly okamžiky, kdy jsme se uchýlovali k „demokratickému hlasování“. Černá nebo šedá? 6 ku 4 – rozhodnuto – hotovo.

Naše rozhovory možná byly dlouhé a někdy působily zabíhavě také proto, že pod povrchem estetických hledisek probíhala útržkovitě důležitá debata o identitě a hodnotách naší skupiny, nedávno rozšířené o nové členy. Byly to např. otázky o rolích jednotlivých členů skupiny, o našich individuálních pracovních plánech, snech a vizích do budoucna, o vzájemných vztazích uvnitř skupiny i o vztazích vnějších – s dalšími spolupracujícími organizacemi a veřejností. Ač jsme někdy při takových zdánlivých odbočkách zažívali netrpělivost, byly zřejmě přirozené a poskytly nám důležité informace, k nimž bychom neměli šanci dospět, kdyby byl čas na debatu předem omezený a koordinátor by držel směřování porady pod kontrolou předem vymezeného tématu. Po cestě k vytyčenému cíli jsme se díky tomu, že na křižovatkách měl většinou přednost dialog před zkratkou, mohli lépe porozhlédnout po teritoriu vlastní organizace.

Zastavme se ještě na chvíli u bodu 8 z Desatera hvězdicovitých organizací (viz výše): „Hodnoty jsou pro takové organizace či sítě srdcem“. Asi všichni členové skupiny Narativ souzní s takovou tezí – považujeme si svých rovnocenných, přátelských vztahů, vážíme si péče, kterou věnujeme společnému dialogu, jsme vděční za otevřenost skupiny a její provázanost se širokou, dnes už mezinárodní komunitou spřízněných kolegů. To je jen pár základních kamenů, hodnot, na nichž Narativ stojí. Zároveň hodnoty jako takové, potažmo identita skupiny, která je jimi utvářena, nejsou tématem, o němž bychom explicitně mluvili, spíše vyplouvají na povrch v běžném fungování organizace a samozřejmě o sobě dávají vědět v momentech, kdy se nedaří naplňovat je. Diskuse o webu často odkázala k potřebě mluvit spolu o identitě Narativu víc, dát takovému intermezzu mezi spoustou praktických úkolů prostor. Reakcí na tuto potřebu pak bylo např. výjezdní setkání s externími lektory metody zacílené na organizační rozvoj Appreciative Inquiry (k metodě AI odkazuje Pracovní list IV, kde najdete několik zdrojů pro další studium).

Po několika měsících jsme si na poradě prohlíželi nový web, do kterého se David s Bárou snažili zapracovat všechny naše návrhy. A reakce byly... rozpačité. Některým z nás se zdálo, že web jako celek působí po tomto jedenáctihlavém tvůrčím procesu velmi nesourodě, jednotlivé nápady v designu se nám sice líbí, ale dohromady nejsou kompatibilní. A tak následovaly další



rozhovory a hlasování a ani po nich jsme se nedobrali k jednohlasému konsenzu, ale už zavládla větší spokojenost. Díky tomu, že tvorby se aktivně účastnili všichni členové, může i nyní kdokoli z nás přinášet nové návrhy na vylepšení. Není zde žádný koordinátor webu (někdo, kdo by měl na starost a odpovědnost jeho obsah a vzhled), ale Jakub nadále facilituje *debatu o webu*. Takový model se postupně v Narativu ujal jako zatím nejvhodnější: jednotlivé sekce naší činnosti mají své facilitátory (nebo ideálně dvojice), kteří pečují o dialog o jejich rozvoji a koordinují práci, ale nemají v daném odvětví vedoucí roli či větší rozhodovací pravomoc než ostatní.

Debaty o webu byly místy snad nejplamennější a nejvíce tenzní za dobu fungování skupiny, přesto se z nich nevytrácela snaha o porozumění, naslouchání a zvědavost na názor kolegy, byla to příležitost poznat se zase trochu jinak. Možná kdybychom znovu stáli před podobným úkolem, nezvolili bychom společné rozhodování o každém detailu, ale patrně bychom ani nechtěli tento zdoluhavý proces vrátit zpět. Je až symbolické, že zrovna za internetovými stránkami, které slouží pro prezentaci společnosti veřejnosti a vyjadřují její filozofii a identitu, stojí v případě Narativu dlouhý, mnohaúrovňový dialog. Identitu skupiny pro nás, jakožto její členy, skutečně spíše vyjadřuje proces spolupráce a vztahy mezi námi než tváře, jména a jasné popisy projektů s nimi spojenými. K popisům, dohodám a pravidlům docházíme spíše skrze všímání si, jak už věci děláme, jak se organizujeme. Až díky těmto vyzorovaným vzorcům jednání nacházíme slova pro to, co Narativ je a jak se má organizovat. I když je Narativ skupina bez kanceláře a bez šéfa, dialogický prostor, který se spolu učíme vytvářet, nám poskytuje zázemí.

## „Katalyzátor“ a jeho výbava

Na závěr celé kapitoly věnované kolaborativním a dialogickým principům ve fungování organizací bychom rádi přinesli vám, čtenářům, primárně studentům psychologie, malou inspiraci do profesního života, povzbuzení v hledání nevyšlapaných cest při působení v organizacích a pracovních týmech či v zakládání vlastních společností. Autoři výše zmiňované knihy „The starfish and the spider“ vyzorovali, že u zrodu decentralizovaných organizací stály osobnosti či skupiny lidí se specifickými schopnostmi. Nazývají je katalyzátory a uvádějí seznam jejich klíčových kvalit. Jejich vodítka pro „katalyzování“ se zdají být široce využitelná, ať už pracujete spíše v organizaci „pavoučí“ nebo „hvězdčovitě“. Když se nad nimi zamyslíme, nemohly by stejně tak vystihovat dobrou výbavu psychologa nebo psychoterapeuta ve vztahu ke svým klientům?

1. Opravdový zájem o druhé.
2. Mnoho volných spojení (vztahů), spíše než jen pár pevných.
3. Dovednost v sociálním mapování.
4. Touha pomáhat každému.
5. Schopnost pomáhat lidem, aby si pomohli sami, tím, že nasloucháme a snažíme se porozumět, spíše než že bychom udíleli rady („Setkat se s lidmi tam, kde jsou“).
6. Emoční inteligence.
7. Důvěra v druhé a v decentralizovanou síť.
8. Inspirace (od druhých a pro druhé).
9. Tolerance nejasnosti, dvojznačnosti.
10. Přístup „ruce pryč“. Katalyzátor nezasahuje nebo se nesnaží kontrolovat působení ostatních členů přispívajících do chodu decentralizované organizace.
11. Schopnost nechat věci plynout. Po vybudování decentralizované organizace se katalyzátor spíš posune jinam, než by se snažil převzít kontrolu.



## II. ČÁST INSPIRACE ODJINUD

### Just Therapy (Nový Zéland)

Jakub Černý

#### V jakém prostředí se zrodila?

Je trochu zvláštní představovat v této knize přístup „just therapy“ a nechat stranou její mnohem známější sestru – narativní psychoterapii. Obě se nejen obracejí k podobným filozofickým východiskům, ale vznikaly i ve velmi těsném geografickém sousedství na jižní polokouli. Zatímco původním domovem narativní terapie je Dulwich Centre v jihoaustralském městě Adelaide, just therapy se rozvíjela o několik stovek kilometrů jižněji na Novém Zélandě. Nejznámější je zřejmě centrum rodiny (Family centre) ve Wellingtonu, kde spolu od 80. let pracují hlavní představitelé just therapy jako jsou Charles Waldegrave, Taimalieutu Kiwi Tamasese, Flora Tu-haka a další. Už jména hlavních představitelů nám naznačují, že v kmenovém týmu tohoto přístupu, který patří k jedné z odnoží rodinné terapie, se nacházejí představitelé různých kultur. Setkávání kultur je pro povahu just therapy poměrně typické. Její zrod probíhal v multikulturním týmu, jehož součástí byli Maorové, Samoánci a Evropané, muži i ženy, s různou úrovní vzdělání a profesní orientace.

Preference just terapie před narativní terapií má pro nás v kontextu této knihy více důvodů. Narativní terapie je v našem českém prostředí již poměrně známá. V češtině vyšla přeložená kniha Jill Freedman a jejího kolegy Gena Combse (2009), s mnoha jejími aspekty se můžete potkat i v okruhu rodinných a systemických přístupů. V jedné krátké kapitole knihy bychom zřejmě o narativní psychoterapii nedovedli napsat mnoho nového. Jako přínosnější nám přijde představit v základních obrysech přístup, který na své uplatnění u nás teprve čeká a který má vřelý vztah ke kolaborativní praxi zejména v jihoamerických státech, kde se tyto dva přístupy ovlivňují. Znat tento přístup může být výhodné zejména pak pro ty dvouoborové studenty, kteří si jako svůj další obor zvolili sociální práci nebo uvažují o práci s rodinami.

#### Co si představit pod názvem JUST THERAPY

Just therapy je přístup na pomezí rodinné terapie, sociální a komunitní práce, který se hlásí k podobným filozofickým konceptům jako kolaborativní přístup (viz mapa kolaborativní praxe). Podobně jako v kolaborativním přístupu i v JT mají svůj velký význam lokální příběhy a tradice, ke kterým je přistupováno s velkým respektem a důvěrou v jejich léčebný potenciál. V jeho ústředí figuruje velká pozornost věnovaná širším kulturním, genderovým, sociálním,

ekonomickým, psychologickým a spirituálním kontextům, které jsou provázané s problémy, s nimiž lidé přicházejí pro pomoc k pomáhajícím odborníkům.

Vytvořit český název pro „just therapy“ je překladatelský oříšek a souvisí to s mnohovýznamovostí slov „just“ a „therapy“. Vysvětlení tohoto názvu je přitom klíčové k pochopení, co just therapy znamená a k čemu se hlásí. Začneme slovem „just“, které se používá ze dvou důvodů. Tím prvním je odkaz na sociální spravedlnost (social justice) a rovnost (equity). Zastánci JT vychází ze zkušenosti, že řada psychických problémů vzniká na pozadí kulturní marginalizace, zneužívání, rasismu a dalších externích faktorů. Podle Waldegrava (2005) mnoho rodin, které hledají pomoc, přichází s problémy, které jsou obvykle posuzovány nezávisle na jejich socioekonomickém a kulturním kontextu. Pečlivé dotazování pak někdy vede ke zjištění, že původ mnoha rodinných problémů vězí ve skutečnostech, které na rodině nezávisí, jako je například nezaměstnanost, špatné bydlení, rasistické nebo sexistické zkušenosti. Tyto zkušenosti mohou být extrémně deprimující a mohou vést rodinu do stavu stresu a její členové mohou být náchylnější k fyzickým i psychickým potížím. Waldegrave (2009) zároveň uvádí, že právě tyto rodiny běžně mají v západní kultuře nejhorší přístup k odpovídající pomoci a je určitou povinností terapeutů zaměřovat se na aktuální potíže i na podmínky, ve kterých žijí.

Druhým důvodem pro zavedení pojmu JUST je zaměření se na identifikaci základních elementů v terapii. JT se snaží být *pouze* (just) terapií, tedy bez násosů, výstřelků a omezení, které mohou vznikat v důsledku profesionalizace léčebných přístupů nebo jejich kulturního zkreslení. To znamená, že se snaží o „demystifikaci“ léčebných postupů a zahrnutí širšího spektra praktiků, kteří nemusí mít odpovídající vzdělání, ale disponují komunitní zkušeností nebo pochází ze vzdálenějších oborů, jako jsou kulturní studia, antropologie apod. V kmenovém týmu ve Family centre ve Wellingtonu tak působí členové různých kultur, z nichž někteří mají vysokoškolskou kvalifikaci například v oborech rodinná terapie nebo komunitní práce, jiní sotva splňují požadavky na povinné základní vzdělání na Novém Zélandě, avšak mají neocenitelné zkušenosti s domorodými kulturami.

Význam slova „therapy“ zasluhuje také určité explikační pozastavení. V kontextu JT nejde „terapii“ zaměnit s významem slova „psychoterapie“, tak jak ji chápeme v našem středoevropském kontextu. Psychoterapie je v přístupu JT jen jedním z pomáhajících diskurzů, který byl vyvinut střední „bílou“ třídou v převážně euro-americké kultuře. To neznamená nic hanlivého nebo kritického, jen tím JT pojmenovává určité limity psychoterapie jako jediného nástroje pro pomoc lidem s odlišnou kulturní zkušeností. Terapie je vnímána obecněji jako diskurs léčení nebo řešení problémů, které s sebou přináší pomáhající profese v rolích psychologů, sociálních pracovníků, poradců nebo psychiatrů. Waldegrave (2005) v tomto kontextu uvádí, že když se řekne „chudá rodina“ nebo „problémy chudé rodiny“, jsou naše terapeutické koncepty omezené. Hledání důvodů problémů v identifikovaném jedinci, případně v rodinné dynamice, může jednoduše míjet podstatu některých potíží, které vychází z externích podmínek. Mnohem více zde může platit pohled komunitních nebo sociálních pracovníků v tom, že problémy souvisí se špatným bydlením, uplatněním na trhu práce atd.

## Práce s chudými rodinami

Poměrně významná je práce just terapeutů s rodinami a komunitami, kde se koncentrují potíže na více úrovních – ekonomické, psychické nebo zdravotní. Když s těmito rodinami začínali členové týmu JT pracovat, snažili se na problémy oblasti duševního zdraví nejdříve dívat optikou rodinné terapie, tedy jako na symptomy rodinného systému. Po nějaké době ale zjistili, že to, s čím pracují, jsou spíše symptomy chudoby, rasismu nebo nerovnosti v oblasti ekonomických a sociálních zdrojů ve společnosti.

Toto tvrzení přitom ani tolik nevycházelo z jejich teoretické orientace, jako spíše ze studií, které zkoumaly souvislost mezi sociálními, genderovými, ekonomickými a zdravotními aspekty života jednotlivců, rodin a komunit. Jako jeden z příkladů lze uvést Brennerovu studii „*Mental illness and the economy*“ (1973), ve které longitudinálně zkoumal na velkém vzorku obyvatel tyto souvislosti v letech 1936–1970 v USA. Podle závěrů jeho studie zvýšení nezaměstnanosti o 1% vede k 6% nárůstu nových pacientů v psychiatrických zařízeních, 4% zvýšení sebevraždy, 4% nárůstu množství lidí ve vězení a 6% nárůstu vražd. Podobné výzkumy, zaměřené například na kvalitu života různých etnických skupin nebo dopad některých politických opatření na duševní zdraví, provádí i skupina kolem just therapy ve spolupráci se státními institucemi, a přispívá tak k pojmenování těchto souvislostí (příklady lze nalézt na webových stránkách <http://www.familycentre.org.nz>).

Podle just terapeutů v tom tkví krom přímé práce s lidmi jedna z fundamentálních rolí pomáhajících pracovníků. Ti jsou totiž jako jedni z mála zástupců střední a vyšší společenské třídy svědky utrpení, které zažívají lidé na okraji společnosti, rodiny postižené finanční krizí, oběti rasistického chování apod. Waldegrave (2005, s. 271) v tomto kontextu píše, že jako terapeuti „...jsme tak jedni z mála z této vrstvy, komu lidé z chudých poměrů sdělují dopodrobna problémy, ve kterých žijí. Pokud pak na odborných konferencích, na politické úrovni nebo v relevantních institucích o těchto problémech nemluvíme (nikoliv individuální privátní příběhy), podílíme se na tom, že volání o pomoc je systematicky umlčováno.“ Terapeuti jsou podle Waldegraveho (tamtéž) „*tep-loměry bolesti*“ ve společnosti a je jejich úkolem zvažovat, jaké postupy ve vztahu k lidem v těchto situacích uplatňují. Kdyby pouze léčili chudé rodiny v rámci psychoterapeutických tradic a hranic naší profese, umožňují jim vlastně, aby se cítili o něco lépe ve stavu chudoby. Může se nám podařit dokonce jedince nebo rodiny „vyléčit“ ze stavu deprese, ale oni se vracejí zpět do podmínek, které jejich problémy z velké části vytvořily. Rodiny nebo jednotlivci mohou také v rámci terapeutického diskurzu implicitně získávat dojem, že jsou zodpovědní za své problémy a selhání, spíše než nespravedlivé prostředí nebo stávající ekonomické a politické struktury.

## **V čem může být přístup just therapy inspirativní v našem kontextu?**

Z dosavadního povídání o just therapy se může zdát, že se jedná o přístup, který má uplatnění ve vzdálených zemích, kde se setkávají různé kultury (domorodá a ta západní). Na Novém Zélandu to byli především Samoánci a Maorové, jejichž pojetí self, rodiny nebo životních hodnot je v mnohém odlišné od pojetí západní kultury (Tamasese, 2005). Hodnoty jako osobní seberozvoj a naplnění, asertivita, osobní zodpovědnost, které stojí v základu mnoha terapeutických přístupů, pak mohou vytvářet pocit odcizení pro někoho, kdo se od malička učil být součástí komunity nebo širší rodiny, pro koho rozhodování vždy znamenalo vzít v potaz dobro většího celku, pro koho identita byla vždy zakotvena spíše v komunitě než individuálně. Možná proto se ideály just therapy začaly uplatňovat později v jižní Americe. Jedním z příkladů je aktivita Insitutu Kananakil, o kterém byla řeč už v kapitole o vzdělávání. Ten se snaží kolaborativní principy založené v důrazu na dialog a neexpertní přístup kombinovat s přístupem just therapy ve spolupráci s domorodými kulturami na mexickém Yucatanu. Příkladem je jejich práce v povodní zničeném regionu Tabasco, kde vedli komunitní projekt s chudými rodinami postiženými přírodní katastrofou (Gutiérrez, Talavera, Atoche, 2009), nebo s uživateli drog ve svépomocném centru pro léčbu závislosti v mexické Meridě.

V našem prostředí přitom nemusíme chodit daleko. Problémy související s ekonomickým nebo rasovým útlakem se v posledních letech objevují jako houby po dešti. Brodilová ve své diplomové práci (2013) v tomto kontextu osvětlila velmi ožehavý problém, který se týká dopa-

dů současných protiromských pochodů v několika českých městech na romské děti. Socioekonomické podmínky a stoupající protiromské nálady v české společnosti toto etnikum přitom mohou přivádět do stejných situací, o kterých píše Waldegrave v kontextu Nového Zélandu. To znamená zvýšená nemocnost jak po psychické, tak fyzické stránce nebo problémy celého rodinného systému, který je vystaven systematickému útlaku ze strany majoritní společnosti. Že jsou v tomto ohledu ještě určité rezervy, dokazuje i kritika hlavního poskytovatele služeb v této oblasti, organizace Člověk v tísni, který podle některých romských aktivistů posiluje takové pomáhající strategie, které se na útlaku tohoto etnika nadále podílí. V otevřeném dopise Člověku v tísni, který napsalo sdružení Konexe (2013), jež se zabývá problematikou vztahu mezi Romy a majoritou, se píše: „*Chudí Romové jsou bráni jako objekt integrace, jako „klienti“, nikoli jako rovnoprávný a nejdůležitější partner do diskuse na všech úrovních. Dokud se to nezmění, není šance na dosažení pozitivní změny.*“ Tato kritika se přitom velmi podobá té, která zaznívá z Nového Zélandu směrem k tradičním poskytovatelům pomoci domorodým obyvatelům.

Příklad Pavla Nepustila v kapitole o case managementu se dá zase považovat za jeden z dobrých příkladů zobrazení některých hodnot just therapy. Důraz na řešení aktuálních problémů lidí, jako je vhodné ubytování, hledání zaměstnání nebo kontakt s institucemi namísto striktního lpění na řešení problému drogové závislosti, přesně ilustruje to, co se zastánci just therapy snaží sdělit. Psychické problémy (zde reprezentované diagnostickou kategorií „syndrom závislosti“) jsou mnohdy projevem toho, že lidé nemají kde bydlet, že nemají zaměstnání a vůbec kontakt s nepatologizovanou částí společnosti.

## Vodítka pro praxi

Co nám vlastně přístup just therapy říká pro každodenní psychologickou nebo psychoterapeutickou praxi? Dobrým konceptem, se kterým JT přichází, je nahlížení na terapeuta jako na **termometr bolesti** („*thermometer of pain*“). Jako pomáhající praktikové jsme „svědky“ kolektivní bolesti, utrpení a smutku, které se nacházejí v moderní západní společnosti. Experty na bolestivou zkušenost jsou samozřejmě ti, kteří v takové komunitě žijí. Terapeuti jsou pak zodpovědní za identifikování, kvantifikování a popsání závažnosti a příčin těchto problémů. To je eticky zcela zásadní, pokud jsou opravdu zavázáni své cílové skupině jako pomáhající profesionálové. Jsou nuceni publikovat a šířit důvody a důsledky bolesti svých klientů tak, aby mohly vstoupit do veřejné debaty a politiky ve veřejném prostoru. Místo toho, aby drželi své vědění pouze v odborné komunitě, jsou zodpovědní za to, aby tyto jevy popsali a ukázali všem.

V konkrétním kontaktu s člověkem nebo rodinou se pak podle JT vyplatí citlivě se dotknout oblastí jako jsou:

- Přístup k nezbytným potřebám
- Adekvátnost příjmu rodin vzhledem k výdajům
- Kvalita bydlení
- Přístup ke kvalitní zdravotní péči
- Zkušenost s útlakem apod. (dle Waldegrave, 2005)

Podobně jako v kolaborativní praxi nebo narativní terapii si všímáme nejen příběhů o bolesti a strádání, ale i jedinečných zpráv o tom, jak tyto podmínky naši klienti zvládají. To jsou příběhy o odolnosti a o strategiích, jak rodiny nebo jednotlivci přežívají navzdory nespravedlivým podmínkám. Ty nám jednak poskytují mnoho možností rodinu ocenit za jejich vytrvalý boj, ale také nás vybavují silnými příklady lidské odolnosti navzdory nespravedlnosti, které se mohou stát součástí naší terapeutické výbavy a které můžeme vhodně předávat dál. I zde tak vidíme podobný důraz na nepatologizování, který nacházíme v narativní terapii a hledání výjimek z problémového příběhu.

Dalším tipem je používání metafor, které posilují pozitivní perspektivu. Waldegrave (2005, s. 271) uvádí příklad, kdy během terapeutického setkání podpořil rodiče, který trpěl osamocněním a sám se musel starat o své děti, větou: „*Obdivuji vaši schopnost navigovat svůj člun přes velmi neklidné vody a neztratit směr ani balanc. Celá posádka, vaše děti, jsou stále na člunu...*“.

Podle Waldegrava (2005) bychom si také jako pomáhající odborníci měli umět odpovědět na některé nepříjemné otázky, které se týkají naší profese. Těmi jsou například, zda bychom měli mluvit nahlas ve chvíli, kdy jsme svědky nějakého systémového útlaku našich klientů, zatímco pracujeme v organizaci, která je placená systémem, který tento útlak vytváří nebo toleruje. Nebo zda jako pomáhající pracovníci věříme v ekonomický systém založený na nízkých daních a minimální investici do sociální politiky. Podle terapeutů just therapy tyto otázky totiž přímo souvisí s tím, jak se stavíme k nastavení podmínek přímo ovlivňujících lidí, se kterými pracujeme.

## **Závěr**

Terapeuti just therapy nás nenechávají na pochybách, jak si na tyto otázky odpovídají oni. Mohou tak dávat příklad mnohým z vás, kteří máte sklony být ve své práci nejenom aktivní, ale i aktivističtí, snažit se postihnout problémy v jejich šíři a u jejich kořene. Just terapie nám navíc říká, že nemusí jít nutně o marginalizovaný způsob práce (Waldegrave je autorem mnoha vládních výzkumů a mezinárodních projektů zaměřených na zdraví v komunitách), pokud své tvrzení budeme zakládat na výzkumu a nikoliv jenom na hodnotových proklamacích. Ať už v rovině kritiky zažitých způsobů pomáhání nebo vodítek pro praxi v aktivitách této skupiny lze hledat sympatie a inspiraci pro praxi i v kontextu České republiky.

## Reflektující proces (Norsko)<sup>10</sup>

Jitka Balášová

Z jižního Nového Zélandu pojďme nyní podniknout dlouhou cestu na sever. Za dalším inovativním přístupem k psychoterapii se vydáme do Norska, daleko za polární kruh, konkrétně do města Tromsø, kde působil autor reflektujícího procesu Tom Andersen.

### Počátky práce s reflektujícím týmem

Zavedení způsobu práce s reflektujícím týmem si můžeme představit jako jakousi evoluci uspořádání terapeutické místnosti. Psychoterapie funguje jako indikátor společenských změn, proměňuje se pod vlivem nových výzev a potřeb. Možná tak postupně vlivem propojování společenských struktur vznikla i potřeba přizvat do terapeutického systému další osoby. Můžeme tak být svědky toho, jak v poslední době do mnoha terapeutických místností přibývají další židle. Vzniká místo pro rodinu a sociální síť klienta, pro další odborníky z různých oblastí.

Dnes už nejsou nijak obvyklá terapeutická pracoviště s jednostranným zrcadlem, ale přesto – tady jsou počátky práce s reflektujícím týmem, v 70. letech v Miláně. Milánská škola začala s prací s reflektujícím týmem v podobě, kdy tým expertů poslouchal probíhající konzultaci terapeuta a rodiny ve speciální místnosti za jednosměrným zrcadlem, kam byl přenášen i zvuk. Tým sloužil hlavně jako skupina „rádců“ pro terapeuta, navrhoval mu další možné intervence, poskytoval své expertní postřehy.

### Inovace Toma Andersena

Andersen byl původně praktický lékař. Praxe ho konfrontovala s nezodpovězenými otázkami, týkajícími se sociálního dopadu nemocí a psychosomatických souvislostí. Ty jej později vedly k psychiatrii a terapii. Jeho práce byla inspirovaná Jayem Haleyem, Salvadorem Minuchinem, Paulem Watzlavickem a dalšími. Ve své praxi systemicky orientovaného rodinného terapeuta pracoval s reflektujícím týmem za jednosměrným zrcadlem. V pozici profesionální autority, smýšlející strategicky o dalším směřování terapie, se ale necítil právě pohodlně (Piercy, Sprenkle & Wetchler, 1996; Skorunka, 2004). V roce 1985 Andersen přizval reflektující tým přímo do terapeutické místnosti a na základě této spontánně vzniklé revoluční zkušenosti začal budovat přístup, který nazval **reflektující proces**.

Kolem sloučení reflektujícího týmu s therapy a rodinou panuje několik příběhů, snad mýtů. Nejzábavněji zní verze, kdy údajně při jednom sezení někdo ze členů týmu měl omylem stisknout tlačítko, kterým rozsvítil světlo v oddělené místnosti týmu za zrcadlem a zvuk pustil z reproduktorů do terapeutické místnosti, takže rodina nečekaně mohla slyšet debatu týmu skrytého za zrcadlem (Rocio Chaveste Gutiérrez, výuka na FSS, 2010). Jaké byly okolnosti této malé revoluce v rodinné terapii ve skutečnosti, to se už detailně nedozvíme ani od jejího „vůdce“

10 Tato kapitola je upraveným výňatkem z nepublikované diplomové práce Jitky Balášové: Kdy se konverzace stává „psychoterapií“? Terapeutická změna z dialogické perspektivy (2011). Celé znění diplomové práce je k dispozici on-line zde: [http://www.narativ.cz/files/pictures/clanky/diplomka\\_pdf\\_4e313bff3b.pdf](http://www.narativ.cz/files/pictures/clanky/diplomka_pdf_4e313bff3b.pdf).



Andersena, který tragicky zahynul v roce 2007 pádem ze skály při venčení svého psa.

Tom se však v mnoha svých textech svěřoval s pochybnostmi o terapeutové autoritě, až všemocnosti, která mu tehdy byla přisuzována, a kriticky se vyjadřoval k patologizování rodin a necitlivému způsobu řeči, jaká byla používána za zrcadlem (Justen-Horsten, A. 2004; Piercy, et al., 1996; Andersen, 1991, 1992, 1995). Sdílení hypotéz týmu „na živo“ s rodinou přineslo do terapie transparentnost a rovnocennost. Andersen (1995) k tomu podotýká: „*Když jsme konečně začali používat tento styl, byli jsme překvapeni, jak snadné bylo najednou mluvit bez škaredých nebo zraňujících slov. Později se mi zdálo evidentní, že způsob, jakým mluvíme, záleží na kontextu, ve kterém mluvíme. Jestliže si zvolíme hovořit o rodinách v jejich nepřítomnosti, máme tendenci mluvit víc „profesionálně“, trochu odtahitým, rádobý objektivním způsobem. Jestliže se rozhodneme hovořit v jejich přítomnosti, automaticky začneme používat obyčejný jazyk a přátelský tón*“ (s. 16).

## Principy reflektujícího procesu

Tom Andersen přiblížil práci s reflektujícím týmem více idejím postmodernismu a sociálního konstrukcionismu. Terapeuti se v jeho pojetí snaží porozumět interakcím a způsobům přemýšlení členů rodiny a podpořit je v jejich terapeutickém snažení, nevystupují z pozice experta na klientovy problémy, ale z pozice experta na vytváření dialogického prostoru a podporování k dosažení reflektujícího procesu.

Hlavní inspiraci pro popis svého přístupu Andersen (1991) získal ve dvou rozdílných oblastech – v teorii o rozdílu myslitele **Gregoryho Batesona** a v práci norské fyzioterapeutky **Adel Bülow Hansen**<sup>11</sup>. Oba v odlišných kontextech referovali o mechanismu změny, která vzniká jako odezva na určitý impuls. Ve světle Batesonovy teze „Rozdíl dělá rozdíl“ (*A difference makes a difference*, 1972) chápe Andersen, že rozdíl, resp. změna v terapeutické konverzaci, nepřichází izolovaně, sama od sebe, ale s jiným rozdílem. „*Když klesne teplota, člověk si vezme kabát*“, vysvětluje jednoduše (1995, s. 15).

Terapeut má podle Andersena vnášet do rozhovoru „**přiměřeně neobvyklé**“ (*appropriately unusual*) myšlenky a otázky – to může vést k posunu, který otevírá přístup k reflektujícímu procesu. Terapeut se má ptát s přirozenou zvědavostí a smělostí, volit takové otázky, které nebudou příliš obvyčné nebo zdrženlivé, takové, které klient sám sobě neklade. Na druhou stranu musí citlivě posoudit, zda není otázka pro klienta příliš neobvyklá nebo příliš smělá vzhledem k míře navázané důvěry, aby se klient necítil ohrožen.

Základní pro reflektující proces jsou posuny mezi **vnitřním a vnějším dialogem**. Pokud terapeut a reflektující tým využijí maximálně svůj vnitřní dialog (myšlenky, pocity, hypotézy, předporozumění, domněnky, asociace) a totéž podporují zvědavými otázkami i v klientech, „vtáhnou“ tento vnitřní dialog do procesu, do vnějšího dialogu, kde klient může dojít ke změně, k rozpuštění problému v novém úhlu pohledu. Nové poznání není něco, co máme v terapeutickém procesu „objevit“, ale můžeme ho spoluvytvářet. Reflexe pro všechny zúčastněné znamená příležitost k novému poznání, které přichází v dialogu skrze jazyk klienta, rodiny a terapeutů.

11 Pro mě jako lektorku jógy jsou Andersenovy úvahy o změně v psychoterapii ve světle fyzioterapie velmi zajímavé. Tom říká, že „bytí ve světě je býtí v dechu“ (*being-in-the world is being-in-breathing*). Skrze poznatky Bülow Hansen vysvětluje Andersen, jak se v nepříjemné situaci tělo uzavře – stáhnou se svaly, „stáhne“ se dech. Jeho kolegyně fyzioterapeutka hledala cestu, jak tělo „otevřít“, uvolnit. Dávala pacientům impuls v podobě stisku určitého svalu do přiměřené bolesti, která spontánně vyvolá natažení končety a nádech. Když je ovšem stisk málo intenzivní, nevyvolá žádnou odezvu, když je příliš intenzivní, vyvolá velkou bolest a zádrž dechu. Odtud Andersonovo usilování v psychoterapii o „přiměřeně neobvyklé“.

## Reflektující tým v akci

*Reflecting team in Action* je titul knihy editované Stevenem Friedmanem (1995). Už nahlédnutí do obsahu se jmény autorů příspěvků napovídá, jak se Andersonův způsob práce rozšířil do mnoha oblastí praxe a neustále na sebe bere nové podoby a variace.

### Příklady způsobu práce s reflektujícím procesem

- Tým je v jiné místnosti za jednosměrným zrcadlem.
- Tým je po celou dobu s terapeutem (terapeuty) ve stejné místnosti, sedí stranou.
- Terapeut bez týmu přizve svého kolegu, ke kterému se obrací v reflektujícím dialogu; klient (rodina) v tu chvíli poslouchá.
- Pokud nemůže terapeut přizvat tým nebo kolegu, může vést reflektující konverzaci s jedním členem rodiny (X), zatímco zbytek rodiny poslouchá. Potom terapeut mluví s ostatními členy rodiny, X poslouchá a nakonec se znovu terapeut obrací na X, aby slyšené komentoval – tím se na chvíli terapeut a rodina stávají reflektujícím týmem.
- Pokud je terapeut sám s klientem, mohou o tématu hovořit z perspektivy člověka, kterého se téma týká, ale není přítomný (např. matka). Klientka je například vyzvána, aby řekla, co si myslí, že by si o tom myslela její matka (vnitřní řeč) a co by řekla (vnější řeč). Poté, co jsou matčiny myšlenky prezentovány, může se terapeut zeptat klientky: „Co si myslíte o maminčiných myšlenkách?“
- V kontextu workshopu nebo konference mohou být všichni posluchači zapojeni jako reflektující tým.

Zdroj: Andersen, 1995, s. 18–19.

Na další uplatňování a inovace reflektujícího procesu se zaměřuje kniha *Innovations in the reflecting process: the inspirations of Tom Andersen* (Anderson & Jensen, 2007). Práce s reflektujícím týmem se stala také praktickým prostředkem pro výuku, např. v psychoterapeutických výcvicích. Reflektující proces by však neměl být chápán pouze jako technika, jednoduché cvičení, kdy si sedne terapeut s klientem a skupina lidí poslouchá opodál a pak sděluje své postřehy. Ač nám Tom Andersen zprostředkoval ve svých textech mnoho zkušeností i tipů, jak pracovat s reflektujícím procesem, nepřál si, aby se z něj stalo cvičení nebo technika. Podotýká: „Čím méně bude proces plánovaný, tím větší prostor je ponechán situaci, aby ho sama formovala. Důležité je, aby všichni účastníci procesu mohli říct a udělat to, co cítí jako přirozené a příjemné.“ (Andersen, 1995, s. 19).

Pro Toma Andersena byl reflektující přístup způsobem života, způsobem bytí s druhými (*way-of-being-with-others*), přesvědčení, že člověk žije ve vztazích, v konverzaci, v interakci, a je tedy aktivním účastníkem veškerého dění, ne jen pozorovatelem. Stejně tak terapeut nebo člen reflektujícího týmu není oddělen od situace klienta, není pozorovatelem, ale účastníkem, sdílí s ním společný proces.

## Závěr

Práce s reflektujícím týmem se dnes v ČR rozvíjí na půdě mnoha organizací i v soukromých praxích terapeutů, především těch systemicky orientovaných. Ideje Toma Andersena zde mají své stoupence, kteří s nimi dále kreativně pracují ve svých specifických kontextech. Např. olomoucký tým Dalet propojuje vodítka pro reflektující tým Toma Andersena s přístupem zaměřeným na řešení (Zatloukal & Vítek, 2013). V Centru krátké terapie, kde Leoš Zatloukal, Pavel Vítek a jejich kolegové z Daletu pracují s klienty, zvou ke spolupráci v reflektujících tý-  
m

mech absolventy a pokročilé účastníky svých výcviků nebo studenty posledních dvou ročníků magisterského studia psychologie či sociální práce. Podobné propojení zkušenosti s participací v reflektujícím týmu s výukou je využíváno také v předmětu „Psychoterapeutické praktikum - postmoderní perspektiva“ na brněnské katedře psychologie FSS MU. Kolegové z Daletu své zkušenosti z kontextu vzdělávání hodnotí velmi pozitivně: „Reflektující týmy rovněž poskytují podle našeho soudu relativně bezpečné prostředí pro učení se novým dovednostem – zejména začínající terapeuti často oceňují možnost být při konzultaci „naživo“, možnost aktivně se podílet na práci s klienty a také reflektovat i po skončení průběh konzultace.“ (Zatloukal & Vitek, 2013, s. 67), přičemž zdůrazňují nutnost seznámit studenty s filozofickým základem přístupu, nejen s praktickými instrukcemi. Referují rovněž o zpětné vazbě klientů, kteří se sice někdy zprvu obávají přítomnosti více lidí v konverzaci kromě terapeuta, v něž už důvěru mají, ale po prvním setkání s reflektujícím týmem často tuto příležitost kvitují, oceňují pestrost nových pohledů a rádi tým využijí opakovaně. Inspirací pro vás by mohla být iniciativa brněnské skupiny studentů, kteří založili web [www.reflektujici-tymy.cz](http://www.reflektujici-tymy.cz), kde vytváří síť praktiků a organizací, jež mají zájem nabízet svým klientům účast týmu a kvalifikovaných dobrovolníků (např. studentů relevantních oborů, účastníků výcviků i lidí, kteří se už sami v terapeutické praxi pohybují), kteří se chtějí svou účastí v týmu učit.

## Otevřený dialog (Finsko)<sup>12</sup>

Jitka Balášová

**Za třetím inspiračním zdrojem, který jsme se vám rozhodli představit, nemusíme na mapě cestovat daleko. Tento inovativní přístup k psycho-sociální práci se zrodil ve Finsku z praxe léčebného týmu psychologa Jaakka Seikkuly a jeho kolegů. Zaměřuje se tedy především na pomoc lidem s psychotickými obtížemi, specifictěji na zacházení s krizovou situací u psychotických pacientů, a na tomto poli jejich práce dosahuje výjimečných výsledků.**

Dnes se tento přístup nebo jeho prvky často uplatňuje ve Skandinávii a v USA i v práci s klienty s jiným typem obtíží především jako krizová intervence. Přesto podle Seikkuly (Seikkula & Arnkil, 2006) původní kontext otevřeného dialogu nejlépe ilustruje jeho klíčové prvky, proto si je tu představíme v této podobě.

Je to také jeden z přístupů, se kterým se má možnost seznámit i české publikum – workshop Jaakka Seikkuly se konal v České republice poprvé v Brně v lednu 2013 a v květnu tohoto roku vyšel český překlad jeho knihy: Jaakko Seikkula, Tom Erik Arnkil (2013). *Otevřené dialogy*, Brno: Narativ.

### Počátky otevřeného dialogu – transformace psychiatrické péče ve Finsku

Rozvíjení otevřeného dialogu se odehrávalo v rámci transformace celého systému psychosociální a psychiatrické péče ve Finsku, kdy se začalo více hovořit o nutnosti týmové spolupráce, o potřebě propojeného komplexního přístupu k péči, o výhodách spolupráce s rodinou, o možnostech de-institucionalizace péče, o možnostech snižování předepisování medikace a dalších tématech. Základy této reformy ve Finsku položili odborníci v čele s Yrjö Alanenem v 60. a 70. letech 20. století se svým „Need-Adapted Treatment“. Na jejich impulsy navázal velký projekt „Finnish National Schizophrenia Project“ (Skorunka, 2004; Seikkula & Olson, 2003).

Seikkula v té době pracoval jako psycholog v psychiatrické léčebně Keropudas Hospital v západním Laponsku, tedy v poměrně extrémní a izolované části země. I na jeho pracovišti se místo běžných uzavřených porad personálu začala v rámci transformace konat otevřená setkání (*open meetings, treatment meetings*), kde tým společně s pacientem analyzoval jeho problém a společně byl připravován léčebný plán. Rodinní příslušníci a blízcí pacienta byli kdykoli během hospitalizace přizváni k těmto setkáním. Rodina přestala být pouhým objektem léčby naplánované profesionály (Seikkula, Arnkil & Eriksson, 2003).

Seikkula a jeho kolegové si se zaujetím všimli, jak se mění celý léčebný proces, pokud se ho aktivně účastní rodina. Spolupráce se sociální sítí pacienta skýtala velké možnosti a zároveň přinášela nové výzvy. Rodina a další lidé „zvenci“ měli jiné potřeby než zdravotníci, a tak se

---

12 Tato kapitola je upraveným výňatkem z nepublikované diplomové práce Jitky Balášové: Kdy se konverzace stává „psychoterapií“? Terapeutická změna z dialogické perspektivy (2011). Celé znění diplomové práce je k dispozici on-line zde: [http://www.narativ.cz/files/pictures/clanky/diplomka\\_pdf\\_4e313bff3b.pdf](http://www.narativ.cz/files/pictures/clanky/diplomka_pdf_4e313bff3b.pdf).

terapeutický tým musel učit větší pružnosti. Seikkula, který měl své zázemí v klasické systematické terapii, začal v novém světle kriticky uvažovat o strukturálním paradigmatu, postaveném na principu, že úkolem terapeuta je intervenovat do rodinného systému. Postupně formuloval, že cílem jeho přístupu není změna pacienta nebo rodinného systému, ale vytvoření společného jazyka (*shared language*) pro zkušenosti, které dříve nemohly být slovy vyjádřeny (Seikkula, 2013).

Před úplným ponořením se do praxe tohoto přístupu jej zasadíme do teoretických souvislostí. Otevřený dialog spočívá ve svých teoretických základech na sociálním konstrukcionismu a na dialogismu Bachtina, Vološinova a Vygotského (Seikkula & Olson, 2003). V jeho porozumění konverzacím nalezneme také inspirace Tomem Andersenem a jeho revolučním způsobem využití reflektujícího týmu a Harlene Anderson s Harrym Goolishianem, rozvíjejícími přístup spolupracujících jazykových systémů (Seikkula & Olson, 2003).

## Otevřená setkání

A jak po těchto letitých zkušenostech pracuje tým otevřeného dialogu dnes? Pokusíme se zde popsat setkání otevřeného dialogu z praktického hlediska, a následně tyto poznatky a praktiky shrneme do několika principů, kterými se otevřený dialog řídí.

Jedním z poznatků bylo uvědomění si, jak velkou roli může hrát v úspěšnosti léčby **včasnost** setkání s člověkem v akutní psychotické atace. Tím se výrazně snižuje potřeba hospitalizace a medikace (Keränen, 1992; Seikkula, 1991). A tak se stalo nutností zavést službu mobilního krizového týmu.

Při prvním tzv. otevřeném setkání (*open meeting*), které může probíhat v nemocnici nebo např. u pacienta doma, tým s pacientem a jeho blízkými sestavují léčbu. Léčba je „**šitá na míru**“ – společně např. zvažují, zda bude optimálnější ambulantní péče nebo hospitalizace, probírají možnosti medikace, přemýšlejí o dalších zdrojích a oporách v pacientově prostředí. Tým obvykle sestává ze dvou nebo tří členů personálu (např. psychiatr z krizové kliniky, psycholog z ambulance v místě bydliště pacienta a ošetrovatelka z oddělení psychiatrické léčebny). Tým, který se zorganizuje na prvním setkání, pak má na starost koordinaci celého léčebného postupu, bez ohledu na to, zda pacient je doma nebo v nemocnici, a bez ohledu na to, jak dlouhá je očekávaná doba léčby (Seikkula et al., 2003).

Tím, že veškeré rozhodování se od začátku děje ve **spolupráci s pacientem** (byť je třeba v akutní psychotické atace), jsou posilovány jeho „dospělé“ zdroje namísto regresivního chování (Alanen, 1997). Setkání neslouží jen k praktickému domlouvání konkrétních kroků v léčbě, ale především také poskytuje místo pro dialog, v němž mohou být vysloveny všechny myšlenky, návrhy a obavy. V otevřeném dialogu se kolem pacienta propojí profesionální a sociální síť a tito lidé pak tvoří společně nový jazyk, v němž mohou být popsány obtížné a nesrozumitelné zkušenosti pacienta a jeho blízkých.

Setkání nemívají **žádnou předem plánovanou strukturu**. Jeden nebo více členů týmu je určen jako pořadatel setkání, na něm pak leží větší odpovědnost organizace a facilitace dialogu. Je žádoucí, aby během setkání zaznělo co nejvíce různých hlasů a perspektiv, a zároveň, aby konverzace probíhala zvolna, s dostatkem času na každé téma, které se vynoří. Během setkání mohou mezi sebou profesionálové vést reflektující konverzace, podobně jako při práci s reflektujícím týmem. Speciální tým zde však není vydělen, účastníci konverzace mohou volně mezi pozicemi „přepínat“. Po každé takové reflexi jsou ostatní vyzváni, jestli si přejí komentovat, co právě slyšeli. V závěru každého setkání jsou účastníci povzbuzeni k jakémukoli doplnění, končí se shrnutím a rekapitulací toho, jaká rozhodnutí byla nebo by měla být udělána (Seikkula & Arnkil, 2006).

Práce touto formou je v počátku krize velmi **intenzivní**. Setkání mohou trvat kolem hodiny a půl a konají se podle potřeby, ve většině případů zpočátku každý den. Tým zůstává s rodinou ve spojení, až pokud se všichni neshodnou, že lidé se už cítí mimo nebezpečí.

### **Principy otevřeného dialogu**

Shrňme si tedy základní principy, na kterých setkání otevřeného dialogu stojí (Skorunka, 2009, původní zdroje: Seikkula, Arnkil & Eriksson, 2003; Seikkula & Arnkil, 2006).

**Okamžitá odezva:** léčebný proces by měl začít nejpozději do 24 hodin po prvním kontaktu nemocného či rodiny se zdravotníky. O tomto principu se dočtete více v okně Poskytování okamžité odezvy na str. 16.

**Zapojení sociální sítě:** léčebný proces po celou dobu zahrnuje různé členy sociální sítě daného jedince (členy rodiny, praktického lékaře, školu, zaměstnavatele aj.). O tomto principu se dočtete více v okně Zapojení sociální sítě na str. 15–16.

**Flexibilita a mobilita:** léčba odpovídá na specifické a proměnlivé potřeby každého případu a volí terapeutické metody, které danému případu vyhovují nejvíce. Pokud rodina souhlasí, konají se léčebná setkání u pacienta doma.

**Zodpovědnost:** kontaktovaná osoba zorganizuje setkání týmu s pacientem, s jeho blízkými a případně s dalšími důležitými osobami. O tomto principu se dočtete více v okně Sdílená odpovědnost na str. 65.

**Transparentnost:** všechna rozhodnutí, která mají dopad na život nemocného či jeho blízké, se projednávají s těmi, jichž se bezprostředně týkají.

**Psychologická kontinuita péče:** pokud je to možné, po dobu léčby se nemocnému a jeho rodině věnuje stejný tým.

**Tolerance nejistoty:** přijetí faktu, že není zcela možné vše dopředu předvídat a mít pod kontrolou. O tomto principu se dočtete více v okně Polyfonie, umění odezvy a tolerance nejistoty na str. 68.

**Dialogické pojetí:** týmová sezení s nemocným mají podpořit proces hledání adekvátních popisů, vyjádření a významů pro nepříjemnou, nesrozumitelnou a mnohdy děsivou psychologickou zkušenost, která svou obtížnou uchopitelností a sdělitelností přispívá k možné izolaci člověka. Týmová spolupráce ulehčuje snášení nejistoty.

Pro ucelenou představu o tom, jak tato setkání probíhají, tyto principy doplníme o záměry a úkoly terapeuta v tomto nastavení setkání. Předně, není tu jako odborník na potíže klienta, ale na péči o dialog. Jako takový se snaží:

- Zajistit bezpečný prostor pro všechny zúčastněné (otevřené otázky, prostor pro emoce)
- Vytvářet prostor pro vyslyšení všech hlasů a pro reflexi (jak profesionálů, tak klienta a rodiny)
- Používat jazyk, kterým hovoří klient a lidé z jeho sociální sítě
- Dokázat ukončit setkání se shrnutím toho, co bylo řečeno a uděláno, přičemž poslední (stejně jako první) slovo má vždy klient
- Zajistit transparentnost, tj. aby profesionálové vždy diskutovali o případu v přítomnosti klienta a sociální sítě
- Měnit svou pozici – tázat se, oslovovat nové mluvčí, reflektovat, diskutovat ve dvojici s druhým terapeutem (práce terapeutů minimálně ve dvojici je také pravidlem), shrnovat, parafrázovat
- Nehledat vysvětlení a interpretace (Seikkula & Arnkil, 2006)



## Práce s psychotickou krizí – a za její hranice

Při organizování otevřených setkání (*open meetings*) se začíná měnit porozumění podstatě psychózy, a tím psychotické projevy ztrácí na děsivosti. Psychózu můžeme chápat také jako jediný způsob, jak naložit se zkušenostmi, které jsou tak děsivé, že nemohou být vyjádřeny jinak než skrze jazyk halucinací a bludů. Seikkula (Seikkula & Arnkil, 2006) popisuje svou zkušenost, jak někdy už během úvodního setkání psychotické symptomy u pacienta ustoupily – právě tím, že byl jejich význam vyslyšen a z různých perspektiv pojmenován.

Tak můžeme z naší perspektivy vnímat každý problém, každé trápení člověka. Problém můžeme nahlížet jako sociální konstrukci, jako téma vznikající v jazyce, část příběhu, kterou lze v každé konverzaci přeformulovat. Z tohoto pohledu jsou principy otevřeného dialogu využitelné v psychoterapii obecně. Jakékoli potíže, se kterými člověk přichází do terapie, se mohou s novým významem rozpustit, stejně jako halucinace a bludy.

V posledních letech se Jaakko Seikkula věnuje především výzkumu, čímž činí z otevřeného dialogu jeden z nejsledovanějších přístupů k terapii psychotických krizí vůbec. Od roku 1988 bylo provedeno několik kvalitativních i kvantitativních výzkumných studií (Seikkula, 2013). Výsledky všech studií vyznívají pro otevřený dialog velice pozitivně a dokazují, že otevřená setkání, preference anxiolytik před neuroleptiky a upouštění od nutnosti hospitalizace působí preventivně proti chronicitě onemocnění. Výzkumy přinášejí také nové možnosti porozumění fenoménu dialogu. Právě úzké zaměření na dialogičnost setkání a expertiza v dovednostech profesionálů zaměřená na prvním místě na podporování dialogu jsou pojičkem přístupu otevřeného dialogu s ostatními přístupy prezentovanými v této knize.

# PRACOVNÍ LISTY

## Pracovní list I.

### Postmoderní situace a sociální konstrukcionismus jako východiska kolaborativní praxe

*Co je to postmoderna? Co je to sociální konstrukcionismus?...a jak to jde dohromady?*

Kořeny **kolaborativního přístupu** sahají do počátku 70. let dvacátého století, kdy došlo ke klíčovému setkání psychologů H. Andersona a H. Goolishiana na půdě dětské psychiatrické kliniky v americkém Galvestonu. Začali společně rozvíjet směr, který se odvrátil od všech dosavadních známých psychologických a terapeutických přístupů a později začal významně a celosvětově ovlivňovat celou širokou oblast práce s lidmi.

Anderson i Goolishian byli v první řadě praktici a při vytváření nového přístupu vycházeli především ze své klinické praxe – z rozhovorů s klienty, kolegy a studenty. Kromě toho však začali také objevovat nové koncepty a nové myšlenky mimo oblast psychologie a psychoterapie, které rezonovaly s jejich zkušeností a s nimiž oba souzněli. Takto našli společnou řeč s propONENTY **postmoderního hnutí** – s filozofy, sociálními vědci, umělci. Stejně tak jim imponovaly myšlenky **sociálního konstrukcionismu**, které ze sociologických kruhů do psychologie přenesl Kenneth Gergen, jejich pozdější blízký spolupracovník a přítel.

Není snadné jednoznačně určit vztah mezi sociálním konstrukcionismem a postmodernismem. Oba pojmy mají různou historii a můžeme se na ně tedy nejspíše dívat pouze jako na nálepky pro soubor myšlenek, které jsou v různých aspektech příbuzné.

#### Zadání pro studium:

1. V čem vidíte styčné plochy sociálního konstrukcionismu a postmoderny?
2. Napište krátké (1–2 stránky) zamyšlení nad tím, jak jsou pro vás oba koncepty srozumitelné, jestli a jak s nimi souzníte a co je pro vás v myšlenkách sociálního konstrukcionismu a postmoderny nového. Přidejte také prosím, čemu nerozumíte, co vám nedává smysl.

## Pracovní list II.

### Reflektující proces a konzultace s využitím reflektujících týmů v kolaborativním přístupu

*Co je to reflektující proces? Čemu se říká reflektující tým? Kdy se využívá?*

Zakladatelé kolaborativního přístupu H. Anderson a H. Goolishian byli v úzkém kontaktu s norskými rodinnými terapeuty – především Tomem Andersenem. Vycházeli z podobných myšlenkových základů – spojovala je hermeneutika, postmoderna i Bachtinův dialogismus – a vzájemně se ovlivňovali a inspirovali.

Tom Andersen obohatil nejen kolaborativní přístup, ale i celý vývoj rodinné a systemické terapie o využití reflektujících týmů. Tzv. reflektující proces, který stojí v jejich základu, potom dále rozpracovával i pro širší využití v konzultacích nejen terapeutických a nejen s účastí týmu.

#### Zadání pro studium

1. Jak rozumíte reflektujícímu procesu a reflektujícímu týmu? Napište stručně vaše porozumění těmto přístupům na základě zadané literatury.
2. V jakých oblastech vaší praxe by reflektující procesy a reflektující týmy mohly najít uplatnění? Napište prosím, jakým způsobem by podle vašeho názoru mohly být reflektující procesy a reflektující týmy využity ve vaší praxi a jaký by to mohlo přinést užitek. Můžete ale také popsat, proč by využity být nemohly.

## Pracovní list III.

### Vodítka pro kolaborativní a dialogickou praxi

*Jak navazovat a rozvíjet kolaborativní vztahy a dialogické konverzace? Jaké jsou jejich možnosti napříč různými kontexty?*

Zástupci kolaborativního přístupu zpravidla nepoužívají pojmy jako technika, metoda nebo intervence, dokonce by se mohlo zdát, že se jim až úzkostlivě vyhýbají. Mají k tomu však legitimní důvody: nechtějí navazovat na kauzální tradici v pomáhajících profesích, která vychází z přesvědčení, že pomocí intervencí, technik a metod působí pracovník změnu v klientovi, rodině nebo jiném systému. Kolaborativní přístup pracuje s jiným pojetím: změna se rodí ve vztazích, interakcích, v dialogu, je vždy nepředpověditelná a neukončená, otevřená dalším proměnám a týká se vždy všech zúčastněných (tedy včetně pracovníka). Je zřejmé, že takový přístup ke změně vyžaduje něco jiného než sadu technik či intervencí, jinak řečeno: klade na pracovníka jiné nároky.

Harlene Anderson používá pro tyto „nároky“ na pracovníka sousloví *filozofický postoj*. Nejde přitom o technickou výbavu, kterou lze kdykoliv jednoduše odložit a potom zase vzít zpátky. Jde spíše o soubor předpokladů a přesvědčení, které úzce souvisí s celkovým způsobem bytí pracovníka ve světě. Kanadští autoři Sally St. George a Dan Wulff hovoří podobně o „kolaborování“ jako o životním stylu. Cestou k osvojení takového postoje nemůže být memorování pouček nebo nácvik technik bez ohledu na kontext. Cestou může být samotná praxe, inspirovaná a informovaná praxí a myšlenkami druhých, vznikající ve společném dialogu v rámci učícího se společenství. Některé prvky filozofického postoje je možné „přetavit“ do určitých vodítek, tipů, principů, nikdy však ne do technik či intervencí.

Nejsou to ale jen jednotliví pracovníci, kteří si mohou osvojit takový postoj, někdy to může být i celá instituce, do které se filozofické principy otisknou v různých formách. Příkladem je rozvoj otevřeného dialogu ve finských psychiatrických léčebnách. Jaakko Seikkula se svým týmem vycházeli z podobných filozofických východisek jako např. Harlene Anderson a Harry Goolishian, rozhodli se však na nich vystavět nejen svou praxi terapeutů, ale i praxi celé instituce, která se zviditelňuje v zavedených postupech, scénářích a kritériích hodnocení. Trvalo to dlouhá léta, nicméně podařilo se jim opakovaně prokázat účinnost jimi vyvinutého způsobu práce, kterému říkají jednoduše *otevřený dialog*, a rozšířit jej do mnoha dalších institucí po celém světě.

#### **Zadání pro studium (celkově 2 stránky):**

1. V čem je pro vás kolaborativní a dialogická praxe nová? A co je v ní naopak známého?
2. Jak nyní rozumíte konceptu/postoji „nevědění“ (not-knowing)? Jak s ním souzníte, popř. jaké máte proti němu výhrady?
3. Jaké principy kolaborativní a dialogické praxe jste nově začali využívat ve vaší praxi nebo ve vašem životě? A s jakým úspěchem?

## Pracovní list IV.

### Kolaborativní, dialogické a oceňující organizace a organizování

*Jak může kolaborativní praxe proměnit celou organizaci?*

Doposud jsme se zabývali využitím kolaborativní praxe spíše v menších uskupeních – například v konzultacích mezi pracovníkem a klientem. Jak jsou ale filozofická východiska tohoto přístupu uplatnitelná ve velkých lidských systémech jako například organizace?

V rozvoji organizací má sociální konstrukcionismus svoje pevné místo. Hned tři ze sedmi zakladatelů Taos Institute, mezinárodní sítě zaměřené na rozvoj sociálně konstrukcionistické praxe, byli hlavními představiteli „appreciative inquiry“ neboli oceňujícího zkoumání, které se jako metoda práce s celou organizací začalo rozvíjet už od začátku 80. let 20. století. David Cooperrider, Suresh Srivastva a Diana Whitney začali slavit úspěchy s přístupem, který povzbuzuje silné stránky organizace a zapojuje do rozhodování o jejím dalším fungování členy, kteří zatím nebyli slyšet.

Také Harlene Anderson se současně se svou terapeutickou dráhou začala věnovat organizačnímu rozvoji a konzultacím pro management. Měla ostatně příležitost aplikovat svůj kolaborativní přístup na podobu Houston Galveston Institute, který založila.

Do ČR způsoby práce s organizacemi a v organizacích inspirované sociálním konstrukcionismem teprve přicházejí, nicméně už v roce 2013 by měl být spuštěn český web o appreciative inquiry.

#### **Zadání pro studium (celkově 2 stránky):**

1. Čím vás čtení, poslouchání a uvažování o kolaborativních, dialogických a oceňujících přístupech inspirovalo ve vašem přemýšlení o větších sociálních systémech, kterých jste součástí (organizace, rodina, škola)?
2. Jaká je vaše zkušenost s vedením dialogu v organizaci, jak se vám podařilo k dialogu přispět, jaké to mělo výsledky?

## Pracovní list V.

### Etická praxe optikou kolaborativního přístupu

*Co je to etika každodennosti nebo vztahová odpovědnost?*

Různá etická dilemata při práci s lidmi mohou představovat jedny z nejdůležitějších výzev naší každodenní praxe. Setkáváme se mnohdy s lidmi a kulturami, které vycházejí z různých hodnotových orientací. Pohybujeme se v prostředí, do kterého zasahují etické kodexy, organizační zvyklosti a naše vlastní pojetí toho, co je správné a etické.

V textech, které jsme pro vás připravili, se můžete seznámit s tím, jak etiku pojmají různí představitelé kolaborativní praxe. S Harlene a Johnem jste měli možnost se potkat nedávno a můžete si tak snáze připojit jejich text k tomu, jak jste je zažili. Zatímco Harlene o etice nemluví přímo, je dobré mít na mysli koncept **vztahové odpovědnosti**, který je přítomný napříč jejími ukázkami praxe. John představuje **etiku dialogu** (etiku **odpovědnosti**) jako něco, co vychází zevnitř konverzace, z našeho dialogu s druhým člověkem. Není to nejspíš jediná možná ani ne ta hlavní etická rovina, po které se v dnešní společnosti pohybujeme, jak ostatně přiznává i Shotter. Přesto existují situace, jak tradované v kultuře, tak i naše osobní, které vycházejí z takového pojetí etiky (v článku například ilustrace setkání H. Goolishiana s Billem). Trojici důležitých zdrojů doplňuje K. Gergen, který představuje koncept **vztahové etiky** na teoretické úrovni a vyrovnává se mimo jiné s důležitou kritikou postmoderní teorie, tedy že vše hodnotové relativizuje, a tak si každý může dovolit, co chce (anything goes).

#### **Zadání pro studium (celkově 2 stránky):**

Jaké etické zásady respektujete ve své praxi? Jaký prostor by podle vás mohla mít nebo má ve vaší praxi vztahová etika? Napište krátkou reflexi toho, s jakými etickými dilematy se ve své práci setkáváte, z jakých zásad vycházejí a jak by se na ně dalo podívat optikou vztahové odpovědnosti/etiky.

Dokázali byste si vzpomenout na nějakou situaci, kdy byl rozhovor s druhým veden etikou vycházející zevnitř dialogu? Co bylo jinak? Jak tato situace ovlivnila váš vztah s lidmi, kteří se v ní nacházeli s vámi? Krátce reflektujte vybranou situaci, ve které jste byli přítomni jako aktéři nebo jako svědci.



## Pracovní list VI.

### Kolaborativní zkoumání

Pokuste se vytvořit si svůj vlastní návrh zkoumání na základě níže uvedeného postupu, který využívá ve své praxi John Shotter jako jednu z mnoha možných struktur pro výzkumný návrh.

1. Popište situaci, kterou chcete zkoumat.
2. Zamyslete se nad tématy, která z této situace plynou – a případně mohou vést k formulaci „výzkumné otázky“.
3. Řekněte, proč je to zajímavé.
4. Navrhněte, jakým způsobem k tomu budete přistupovat – jak budete vybírat/odlišovat to, co je důležité.
5. Popište, jaká data budou tímto způsobem sesbírána a jak by to mohlo vypadat.
6. Popište metody, jakými budete z těch dat tvořit smysl způsobem, aby ostatní mohli vidět, jak takové metody fungují.
7. Řekněte, jak budou vypadat výsledky – takovým způsobem, aby je mohli vidět také ostatní, a také jak by mohly vypadat, znít jejich praktické důsledky.
8. Navrhněte, jak by ostatní praktici mohli dosáhnout podobných výsledků ve svých praxích.
9. Řekněte, koho jiného by ještě mohly výsledky zajímat a proč – tzn. jaké je publikum vašeho výzkumu: jiní praktici, teoretici, stejně jako vláda, vzdělávací instituce, apod.
10. To, čemu se říká „teorie“, ale čemu Shotter spíše říká „teoretické/deskriptivní/objasňující koncepty, by mělo být provázáno s každou sekcí od začátku do konce – použití těchto konceptů je ústřední částí „metod“, které používáte při tvoření smyslu vašich dat.

## Závěr

Na předchozích stránkách jsme usilovali představit vám širokou oblast kolaborativní praxe a jak už jsme předesílali v úvodu, nebyl to úkol snadný. Provázely jej četné debaty naživo i přes e-mail, vzájemné připomínkování a upravování textů a snaha o oddalování dílčích termínů. Avšak nesnadnost zadání neznamena, že to byla činnost nepříjemná. Kromě jiného to pro nás byla jedinečná možnost ohlédnout se za svojí vlastní i společnou praxí, uspořádat si myšlenky, ze kterých vycházíme, a zároveň se sejít dohromady nad snahou dát těmto praxím a myšlenkám smysl v psaném textu. Při tom všem jsme se snažili myslet nejvíc na vás, čtenáře, byť s vědomím, že nedokážeme přesně odhadnout, jaká forma bude pro vás nejlépe srozumitelná.

Kromě představení kolaborativní praxe jsme měli ale ještě jednu ambici: inspirovat vás k její aplikaci do vaší psychologické a psychoterapeutické praxe či do jiných oblastí vašeho života. Odpovědnost za výsledek tohoto snažení už bude záležet ve značné míře na vás, přičemž to opět nebude nic jednoduchého. Jakkoliv pozorně totiž budete tuto knihu číst, návod na aplikaci kolaborativní praxe v ní nenaleznete. Není to však záměr, nechceme tím nic skrývat. Na několika místech v této knize jsme konstatovali, že kolaborativní praxi nelze jednoduše předat, protože to odporuje jejím základním východiskům. Její „aplikace“ je tedy vždy zcela nový, jedinečný a vzrušující podnik.

Britský profesor psychologie John Shotter nám při své návštěvě v Brně několikrát zdůrazňoval, že dobrým výsledkem naší práce může být pocit, že víme, jak jít dál. Tento pocit nemusí zahrnovat analýzu všech možných cest, precizní zdůvodnění zvoleného řešení ani podrobné nastudování mapy. Proto bychom si přáli, aby si aspoň někteří z vás tento pocit po přečtení knihy s sebou odnesli a vstupovali s ním do dosud neprobádaných krajin každodenního světa a života.

## Seznam oken v první části knihy

Být přístupný (being public).....	27
Dialogická výzkumná setkávání .....	55
Každodenní život a sociální aktivita .....	31–32
Klubko příběhů .....	26
Kolaborativní vzdělávání jako svébytný přístup .....	42
Koordinované jednání (Gergen) .....	33
Lokální vědění .....	29
Lynn Hoffman .....	64
Nakažlivá zvědavost .....	31
Pocit síly k vlastnímu jednání .....	36
Polyfonie, umění odezvy a tolerance nejistoty .....	68
Poskytování okamžité odezvy .....	16
Princip nevědění.....	36–37
Reflektující proces „Jakoby“ .....	44
Reflektující tým .....	20
Rhizom .....	51, 53
Rizika individualistického diskurzu .....	40
Rozpouštění problémů .....	13
Sdílená odpovědnost .....	65
Spoluvýzkumníci, moc a „nemoc“ v kolaborativním zkoumání .....	53
Vzájemná transformace .....	23
Vztahová expertiza .....	14
Základní rysy filozofického postoje – vodítka pro kolaborativní praxi .....	51–52
Základní rysy kolaborativního zkoumání .....	50
Zapojení sociální sítě .....	16–16

## Seznam literatury

- Alanen, Y. (1997). *Schizophrenia: Its Origins and Need-Adapted Treatment*. London: Karnac.
- Amundson, N. E. (1988). The Use of Metaphor and Drawings in Case Conceptualization. *Journal of Counseling and Development*, 66(8), 391–393.
- Andersen, T. (1991). (Ed). *The Reflecting Team: Dialogues and Dialogues about the Dialogues*. New York: Norton.
- Andersen, T. (1992). Reflections on reflecting with families. In S. Mc Namee & K. J. Gergen (Eds.), *Therapy as Social Construction* (s. 54–68). New York: Sage.
- Andersen, T. (2007). Reflecting Processes; Acts of Forming and Informing. In H. Anderson & P. Jensen (Eds.), *Innovations in the Reflecting Process: The Inspirations of Tom Andersen* (s. 11–37). London: Karnac.
- Anderson, H. & Goolishian, H. (1992). The Client is the Expert; A Not-knowing Approach to Therapy. In S. McNamee & K. J. Gergen (Eds.), *Therapy as Social Construction* (s. 25–39). New York: Sage.
- Anderson, H. (2007). Dialogue: People Creating Meaning with Each Other and Finding Ways to Go On. In H. Anderson & D. Gehart (Eds.), *Collaborative Therapy: Relationships and Conversations That Make a Difference* (s. 33–41). New York: Routledge.
- Anderson, H. (2009). *Konverzace, jazyk a jejich možnosti*. Brno: NC Publishing.
- Anderson, H. (2012). *A Collaborative Perspective on Teaching and Learning: Creating Generative Learning Communities*. Nepublikovaný rukopis.
- Anderson, H. (2012). Collaborative Practice: A Way of Being “With”. *Psychotherapy and Politics International*, 10(2), 130–145.
- Anderson, H. (2012). Collaborative Relationships and Dialogic Conversations: Ideas for a Relationally Responsive Practice. *Family Process*, 51(1), 8–24.
- Anderson, H. & Gehart, D. (Eds.). (2007). *Collaborative therapy: Relationships and conversations that make a difference*. New York: Routledge.
- Anderson, H. & Goolishian, H. (1988). Human systems and linguistic systems: Preliminary and evolving ideas about the implications for clinical theory. *Family Process*, 27(4), 371–393.
- Anderson, H. & Jensen, P. (2007). *Innovation in Reflecting Process: The Inspirations of Tom Andersen*. London: Karnac.
- Báčová, V. (2009). *Súčasný smery v psychológii*. Bratislava: Veda.
- Balášová, J. (2011). *Kdy se konverzace stává „psychoterapií“? Terapeutická změna z dialogické perspektivy*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.
- Balášová, J., Černý, J., Nepustil, P., Novotná, K., Chaveste, R. & Papusa Molina, M. L. (2013). An Essay in Six Voices: A Story of Overseas Online Dialogues. *International journal of collaborative practices*, 4, 93–109.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bateson, G. (1979). *Mind and Nature: A Necessary Unity*. New York: Hampton Press.
- Bava, S. (2001). *Transforming performances: An intern-researcher’s hypertextual journey in a postmodern community*. Doctoral dissertation. Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University.

- Bava, S. (2005). Performance methodology: Constructing discourses and discursive practices in family therapy research. In D. Sprenkle & F. Piercy (Eds.), *Research methods in family therapy* (s. 170–190). New York: Guilford.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Bogue, R. (2005). Gilles Deleuze a Félix Guattari. In H. Bertens & J. Natoli (Eds.), *Encyklopedie postmodernismu* (s. 95–101). Brno: Barrister & Principal.
- Brafman, O., Beckstrom R. A. (2006). *The Starfish And the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*. New York: Penguin.
- Brenner, M. H. (1973). *Mental illness and the economy*. Boston: Harvard University.
- Brodilová, Z. (2013). *Copingové strategie romských dětí v situaci politického násilí namířeného proti jejich etnické skupině*. Diplomová práce. Masarykova Univerzita, FSS: Brno
- DeFehr, J. (2008). *Transforming Encounters and Interactions: A Dialogical Inquiry into the Influence of Collaborative Therapy In the Lives of its Practitioners*. Doctoral dissertation. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Dehue, T. (2002). A Dutch treat: randomized controlled experimentation and the case of heroin-maintenance in the Netherlands. *History of the Human Sciences*, 15(75), 75–98.
- Deleuze, G., Guattari, F. (2010). *Tisíc plošin*. Praha: Herrmann a synové.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *Handbook of qualitative research*. London: SAGE.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Eds.). (2003). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. London: SAGE.
- Epson, D. (2001). Anthropology, archives, co-research and narrative therapy. In D. Denborough (Ed.), *Family therapy: Exploring the field's past, present and possible futures* (s. 29–36). Adelaide: Dulwich Centre Publications.
- Etherington, K. (2004). *Becoming a Reflexive Researcher: Using Our Selves in Research*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Etherington, K. (2009). Life story research: A relevant methodology for counsellors and psychotherapists. *Counselling and Psychotherapy Research*, 9(4), 225–233.
- Freedman, J. & Combs, G. (2009). *Narativní psychoterapie*. Praha: Portál
- Friedman, S. (Ed.). *The Reflecting Team in Action*. New York: Guilford University Press.
- Gehart, D., Tarragona, M. & Bava, S. (2007). A Collaborative Approach to Research and Inquiry. In H. Anderson & D. Gehart (Eds.), *Collaborative Therapy: Relationships and Conversations That Make a Difference* (s. 367–387). New York: Routledge.
- Gergen, K. J. (1991). *The saturated self. Dilemmas of identity in contemporary life*. New York: Basic Books.
- Gergen, K. J. (1999). *An invitation to social constructionism*. London: Sage
- Gergen, K. J. (2009). *Relational Being: Beyond Self and Community*. New York: Oxford University Press.
- Gutiérrez, R. C., Talavera, D., Atoche, F.V. (2009). *Prácticas socioconstruccionistas y colaborativas. Psicoterapia, educación y comunidad*. Merida: Kanankil.
- Heron, J. (1996). *Cooperative Inquiry: Research into the human condition*. London: Sage.
- Hoffman, L. (1981). *Foundations of Family Therapy: A Conceptual Framework for Systems Change*. New York: Basic Books.
- Hoffman, L. (2002). *Family Therapy: An Intimate History*. New York: W.W. Norton & Co.
- Jenks, C. (ed.) (1998). *Core sociological dichotomies*. London: SAGE.
- Justen-Horsten, A. (2004). Systemická rodinná terapie. In J. Vymětal a kol. (ed.), *Obecná psychoterapie* (s. 301–319). Praha: Grada Publishing.

- Kincheloe, J. B. (2001). Describing the Bricolage: Conceptualizing a New Rigor in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 7(6), 679–692.
- Kinman, C. (2011). *The Language of Gifts. Honouring Community in Professional Practice. The Territories of the Alive Trilogy*. Abbotsford: Rhizome Production.
- Keränen, J. (1992). The choice between outpatient and inpatient treatment in a family centered psychiatric treatment system. *Jyväskylän Studies in Education, Psychology and Social Research*, 124–129.
- Kvale, S. (1996). *InterViews*. Thousand Oaks: Sage.
- Law, J. (2004). *After Method: Mess in Social Science*. London: Routledge.
- Liotard, J.-F. (1993). *O postmodernismu. Postmoderno vysvětlované dětem. Postmoderní situace*. Praha: Filosofický ústav AV ČR.
- Marková, I. (2007). *Dialogičnost a sociální reprezentace: Dynamika mysli*. Praha: Academia.
- McNamee, S. (2004). Social construction as practical theory. In D. Pare & G. Lerner (Eds.), *Collaborative practice in psychology and therapy* (s. 9–39). New York: The Haworth Clinical Practice Press.
- McNamee, S. (2009). Relational practices in education: teaching as conversation. In H. Anderson & D. Gehart (Eds.), *Collaborative Therapy: Relationships and Conversations That Make a Difference* (s. 313–336). New York: Routledge.
- McNamee, S. (2010). Research as Social Construction: Transformative Inquiry. *Saúde & Transformação Social. Florianópolis*, 1(1), 9–25.
- McNamee, S., Gergen, K. (1999). *Relational Responsibility: Resources for Sustainable Dialogue*. Thousand Oaks: Sage.
- McNamee, S., Gergen, K. J. (Eds.). (1992). *Therapy as social construction*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- McNamee, S., Hosking, D. M. (2011). *Research and Social Change: A Relational Constructionist Approach*. New York: Routledge.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Nepustil, P. (2013). *Proces změny po ukončení dlouhodobého užívání pervitinu bez odborné pomoci*. Disertační práce. FSS MU.
- Paré, D. & Lerner, G. (Eds.). (2004). *Collaborative practice in psychology and therapy*. Binghamton: Haworth Press.
- Petránková, B. (2012). *Symbolický dialog*. Diplomová práce. Masarykova univerzita FSS.
- Phillips, L., Kristiansen, M., Vehviläinen, M., Gunnarsson, E. (Eds.) (2012). *Knowledge and Power in Collaborative Research. A Reflexive Approach*. NY: Routledge.
- Piercy, F. P., Sprenkle, D. H., & Wetchler, J. (1996). *Family therapy sourcebook. New Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Racevskis, K. (2005). Michel Foucault. In H. Bertens & J. Natoli (Eds.), *Encyklopedie postmodernismu* (s. 128–132). Brno: Barrister & Principal.
- Reason, P., Bradbury, (2001). *Handbook of Action Research*. London: Sage.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. E. (2006). *Dialogical Meetings in Social Networks*. London: Karnac Books.
- Seikkula, J., Arnkil, T. E. (2013) *Otevřené dialogy: setkávání sítě klienta v psychosociální práci*. Brno: Narativ.
- Seikkula, J., Arnkil, T. E. & Eriksson, E. (2003). Postmodern society and social network: Open and anticipation dialogues in network meetings. *Family Process*, 42 (2), 185–203.
- Seikkula, J. (1991). The system boundary between the family and hospital. In *Jyväskylän Studies in Education, Psychology and Social Research*, 80.
- Seikkula, J. (1995). From monologue to dialogue in consultation with larger systems. *Human Systems*, 6, 21–42.



- Seikkula, J. & Olson, M.E. (2003). The Open Dialogue Approach to Acute Psychosis: Its Poetics and Micropolitics. *Family Process*, 42, 403–418.
- Seikkula, J., Trimble, D. (2005). Uzdravující prvky terapeutické konverzace: dialog jako ztělesnění lásky. *Family Process*, 44, 461–475.
- Shotter, J. (2000). Wittgenstein and his philosophy of beginnings and beginnings and beginnings. *Concepts and Transformations*, 5(3), 349–362.
- Shotter, J., Katz, A. M. (1996). Hearing the patient's voice: toward a social poetics in diagnostic interviews. *Social Science and Medicine*, 46, 919–931.
- Shotter, J., Katz, H. (1999). „Living Moments“ in Dialogical Exchanges. *Human Systems*, 9, 81–93.
- Shotter, J. (2010). *Social construction on the edge: "Withness"-thinking & embodiment*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publications.
- Shotter, J. (2011). *Language, joint action and ethical domain*. Prezentace na konferenci: III Congreso de psicología y responsabilidad social, 5.-9. 3., 2011, Campus San Alberto Magno.
- Skorunka, D. (2004). Společné základy – rozmanitá praxe. *Konfrontace*, 3, 143–150.
- Skorunka, D. (2009). Sociální konstrukcionismus a psychoterapie. *Psychoterapie*, 3–4, 192–200.
- Smith, B. L. & MacGregor, J. T. (1992). What is Collaborative Learning? In A.S. Goodsell, M.R. Maher, & V. Tinto (eds.), *Collaborative Learning: A Sourcebook for Higher Education*. University Park: National Center on Postsecondary Teaching, Learning, and Assessment.
- Strong, T. (2004). Meaningful moments as collaborative accomplishments: Research from within consultative dialogue. In D. Paré & G. Lerner (Eds.), *Collaborative practice in psychology and therapy*. (s. 213–228), Binghamton: Haworth Press.
- Strong, T. & Long, A. (2010). *Social Constructionism: Sources and Stirrings in Theory and Practice*. Cambridge: University Press.
- Talavera, D. and Faraone, M. (2012). Language Barrier or Porthole to Discovery? Dialogical Experience within a Therapeutic Relationship, Revisiting the Process of a Dialogue. *International Journal of Collaborative Practices*, 3(1), 53–63.
- Tamasese et al. (2005). Samoa nand psychiatrist's perspectives on the self: qualitative comparison. *Australian and New Zealand Journal of psychiatry*, 39, 621–626.
- Tomasello, M. (2009). *Why We Cooperate*. Cambridge: MIT Press.
- Vanderplassen, W., Rapp, R. C., Wolf, J. R. & Broekaert, E. (2004). The Development and Implementation of Case Management for Substance Use Disorders in North America and Europe. *Psychiatric Services*, 55(8), 913–922.
- Vedeler, A. H. (2004). Do you hear me? About therapeutic listening, creating space for voices to emerge and to be heard. Dialogical Action Research. MSc. Dissertation. University of Luton.
- Vybíral, Z. (2006). *Psychologie jinak: současná kritická psychologie*. Praha: Academia.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind and society: The development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Waldergrave, C. (2005). Just Therapy with Families on Low Income. *Child Welfare*, 84(2), 265–276.
- Waldergrave, C. (2009). Cultural, Gender and Socio-economic Contexts in Therapeutic and Social Policy Work. *Family Process*, 48(1), 85–101.
- Warneken, F., Hare, B., Melis, A.P., Hanus, D., Tomasello, M. (2007). Spontaneous Altruism by Chimpanzees and Young Children. *PLoS Biology* 5(7), 184–198.
- White, M., Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. New York: Guilford Press.
- Zatloukal, L. & Vitek, P. (2013). Využití reflektujících týmů v terapii zaměřené na řešení. *Psychoterapie*, 1, 57–68.

KATEŘINA NOVOTNÁ  
PAVEL NEPUŠTIL  
[eds.]

**KOLABORATIVNÍ PRAXE  
PRO STUDENTY PSYCHOLOGIE  
A PSYCHOTERAPIE**

Návrh obálky, grafická úprava: Metoda spol. s r. o., Hluboká 14, 639 00 Brno  
Jazyková korektura: Jitka Žáková

Vydala Masarykova univerzita v roce 2013  
1. vydání, 2013  
Náklad 500 výtisků  
Tisk: Tiskárna Helbich, a.s., Valchářská 36, 614 00 Brno

ISBN 978-80-210-6386-0