

Zdroj: ZATLOUKAL, L., VÍTEK, P. *Využití reflektujících týmů v terapii zaměřené na řešení*. Psychoterapie 7, 2003, s. 57 – 68.

Využití reflektujících týmů v terapii zaměřené na řešení

Autoři: Leoš Zatloukal, Pavel Vítek

Kontaktní e-mail: leos.zatloukal@dalet.cz

Abstrakt:

Článek se zaměřuje na využití reflektujících týmů v terapii zaměřené na řešení. Jsou představeny principy práce s reflektujícími týmy a podrobný popis postupu, který autoři při práci s reflektujícími využívají. Text je doplněn několika krátkými příklady z praxe.

Klíčová slova:

reflektující tým, terapie zaměřená na řešení

Abstract:

This article is concerned on using reflecting teams in solution-focused therapy. There is an introduction to basic principles of working with reflecting teams as well as detailed description of the procedure of working with reflecting teams used by authors in the article. There are also some brief examples from practice in the article.

Key words:

reflecting team, solution-focused therapy

Autoři:

Mgr. Leoš Zatloukal, Ph.D. et Ph.D. je absolventem doktorského studia klinické psychologie na Univerzitě Palackého v Olomouci a sociální práce na Ostravské Univerzitě v Ostravě. Absolvoval komplexní 750h výcvik v systemické psychoterapii (ISZ), výcviky v hypnoterapii (prof. Kratochvíl, Dr. Zíka) a další kurzy a výcviky pod vedením předních tuzemských i zahraničních lektorů. Vyučuje poradenství a terapii a vybrané manažerské dovednosti na katedře sociální práce Univerzity Palackého v Olomouci a na Newton College – vysoké škole managementu v Brně, pracuje jako terapeut v soukromé praxi v Olomouci a v manželské a rodinné poradně v Brně. Je spoluzakladatelem a vedoucím týmu terapeutů, koučů a lektorů přístupu zaměřeného na řešení „Dalet“ (www.dalet.cz), působí také jako kouč a facilitátor.

Kontakt: leos.zatloukal@dalet.cz

Bc. Pavel Vítek je absolventem studia sociologie a andragogiky na Univerzitě Palackého v Olomouci. Absolvoval komplexní 750h výcvik v systemické psychoterapii (ISZ) a další kurzy a výcviky pod vedením předních tuzemských i zahraničních lektorů. Je certifikovaným lektorem AIVD ČR a SR. Působí jako supervizor pro účastníky psychoterapeutických výcviků (ISZ-MC, G-I, Dalet). Pracuje jako terapeut, kouč a supervizor. Je členem týmu terapeutů, koučů a lektorů přístupu zaměřeného na řešení „Dalet“ (www.dalet.cz).

Kontakt: pavel.vitek@dalet.cz

Využití reflektujících týmů v terapii zaměřené na řešení

„Více pohledů je lepší než jeden.“ (Gregory Bateson)

Reflektující tým je způsob práce, který si získal poměrně velkou pozornost a oblibu zejména v rámci systemických či postmoderních přístupů. Rádi bychom v tomto textu přiblížili tento způsob práce tak, jak s ním sami máme zkušenost a jak jej praktikujeme v kontextu přístupu zaměřeného na řešení. Kromě představení původu, principů a postupu reflektujících týmů nabízíme v textu i několik krátkých ukázek z praxe.

1. Reflektující tým – jeho vznik a východiska

Za tvůrce metody práce s reflektujícími týmy je považován norský terapeut Tom Andersen a jeho kolegové v Tromsø. Andersenův tým původně vycházel především z pozdní milánské školy (Boscolo, Cecchin, Hoffman, Penn, 1987) a využíval při práci s klienty tým za jednocestným zrcadlem, kdy konzultaci pozorovali další kolegové, ale klienti je nemohli vidět. Tým za zrcadlem mohl do konzultace vstupovat prostřednictvím nainstalovaných mikrofonů a navrhopat další postup nebo přinášet potenciálně užitečné hypotézy (Andersen, 1990). Zjednodušeně lze říci, že inovace reflektujících týmů spočívá v tom, že si v určitých fázích konzultace tým a klienti vymění role, takže pozorovatelé (tým) vedou spolu konverzaci, kterou klienti pozorují a poslouchají. O vzniku tohoto způsobu práce se traduje oblíbený příběh (např. von Schlippe, Schweitzer, 2001): Při jedné konzultaci s klienty prý došlo k technické závadě a diskuse týmu za zrcadlem byla nechtěně snímána mikrofony a přenášena do konzultační místnosti, kde ji vyslechli klienti. K úžasu všech členů týmu bylo toto sezení pro klienty velmi užitečné a z náhodného omylu se nakonec stal standardní formát konzultace. Zdá se však, že skutečnost byla poněkud prozaičtější. Sám Andersen (1990) vzpomíná, že se v týmu pod vlivem myšlenek Batesona, Boscola a Cecchina a dalších autorů dlouhodobě zabývali tím, zda by pro klienty mohlo být užitečné, kdyby měli větší příležitost sledovat „terapeutický proces“, tedy vidět, jak terapeuti pracují a nad čím přemýšlejí. Tato myšlenka se po dlouhou dobu ocitla spíše v diskusích norského týmu, než v jejich praxi. A to až do památné konzultace, kdy se rozhodli jedné „multiproblémové“ rodině nabídnout, zda si chtějí poslechnout nápady členů týmu za zrcadlem. Členové rodiny souhlasili, vyměnili si tedy s týmem místo a za jednocestným zrcadlem pozorovali diskusi týmu o tom, co je při konzultaci napadalo. Rodina zahlcená velkým množstvím závažných problémů díky této konzultaci začala vidět další možné pohledy a možnosti a zcela se změnil i vztah rodiny k terapeutům. Tyto výsledky přiměly Andersena a jeho kolegy k tomu, aby tuto variantu nabízeli dalším klientům (Andersen, 1990).

První zkušenost norského týmu s využitím reflektujícího týmu přinesla takové výsledky, že se reflektující týmy staly běžnou součástí konzultací nejen v týmu Toma Andersena, ale v mnoha týmech po celém světě. Domníváme se, že zde nejde jen o to, aby terapeuti hovořili před klienty o tom, co jim běží hlavou, ale že jde i o to, jakým způsobem a o čem hovořit, aby to bylo rovněž užitečné. Často se lze v různých kontextech setkat s tím, že týmy terapeutů hovoří o klientech (většinou ovšem v jejich nepřítomnosti) patologizujícím, nerespektujícím či dokonce zesměšňujícím způsobem. Hoffman (1992) takové konverzace spojuje s „koloniální mentalitou“, s jakýmsi záměrným odstupem od klientů a vytvářením určité nadřazené pozice terapeutů-expertů vůči nim. Pokud by podobné konverzace proběhly v přítomnosti klientů, patrně by jim příliš užitku nepřinesly, protože 1. buď nepřinášejí nic nového (klienti vědí, že mají trápení či problémy a často také znají situace, kdy nejsou respektováni) anebo 2. přinášejí nové podněty, které však problémy klientů spíše ještě utvrzují a prohlubují (Andersen, 1990; De Shazer, 1982; 1993).

Reflektující tým zavádí radikálně nový prvek do konzultací s klienty. Jak uvádí Hoffman (1992, s. 16-17): „Profesionálové již nejsou ‚chráněnými druhy‘, pozorujícími ‚patologické‘ rodiny za jednocestným zrcadlem nebo diskutující o nich v soukromí svých kanceláří... Rozvoj reflektujících týmů ukazuje větší důraz na společně ovlivňovaný proces, který je opakem hierarchického a jednostranně směřujícího („unidirectional“) procesu.“

Lze říci, že celá metoda reflektujících týmů vznikla na základě promyšlení díla různých autorů – zejména Batesona, Maturany, pozdního Boscola s Cecchinem, pozdního Wittgensteina atd. -, které lze nějak spojit s „postmoderním obratem v terapii“ (Andersen, 1990; Walter, Peller, 2000).¹ Ve zkratce lze říci, že v metodě reflektujících týmů se postmoderní myšlení odráží zejména (Andersen, 1990; Walter, Peller, 2000):

- důrazem na lokální vědění namísto vědění univerzálního
- cíleným zahrnutím více perspektiv („hlasů“) do konverzace
- respektováním různých pohledů bez snahy najít „ten správný“ a odmítnout ostatní (místo přístupu „bud’/ anebo“ přístup „to i to“)
- důrazem na spoluvytváření s klienty i s kolegy v dialogu
- snahou o narušení hierarchických vztahů a zaujetí více partnerského vztahu s klienty

Vzhledem k tomu, že reflektující týmy korespondují s postmoderním myšlením v terapii, není příliš překvapující, že většina postmoderních (či systemických) přístupů reflektující týmy využívá. Přesto lze říci, že každý z nich to činí svým specifickým způsobem.

Sám Andersen navrhnul určitá vodítka, jak s reflektujícími týmy pracovat – jednak nabídnul oblasti, na něž je užitečné se v konzultaci zaměřit (budou popsány níže v textu), a jednak nabídnul vodítka pro vlastní diskusi týmu – např. přiměřenou neobvyklost, navazování na to, co zaznělo v rozhovoru či nabízení alternativ místo přesvědčování (Andersen, 1990; 1991; 1993b). Úkolem týmu bylo také nabízet potenciálně užitečné hypotézy v souladu s metodikou milánské systemické školy (Andersen, 1990; 1993a; Boscolo, Cecchin, Hoffman, Penn, 1985). Trochu jiné zaměření nalezneme v narativní terapii, kde se kupříkladu věnuje v reflektujících týmech zvláštní pozornost porozumění vyprávěným příběhům (připojení ke klientům), vlastním zkušenostem, dále událostem, které nezapadají do dominantního příběhu klienta (jedinečné události) či myšlenkám, názorům a situacím, které dominantní příběh udržují a podporují (východisko pro dekonstrukci) (Freedman, Combs, 2009; White, 1995; 2007). V postmoderním spolupracujícím (či kolaborativním) přístupu se při práci s reflektujícími týmy často nechávají zaznít různé „hlasy“ různých aktérů se zvláštní péčí o ty z nich, které by mohlo být snadné přeslechnout (Anderson, 2009; Anderson, Gehart, 2007). Seikkula a jeho kolegové z Finska, kteří vytvořili specifickou metodu otevřených dialogů („open dialogues“) pro práci s klienty se závažným duševním onemocněním, se rovněž inspirovali reflektujícími týmy a zakomponovali tyto principy do svého originálního modelu (Haarakangas, Seikkula, Alakare, Aaltonen, 2007; Seikkula et al., 1995; Seikkula, 2010). V rámci tohoto textu bychom rádi představili naši vlastní praxi práce s reflektujícími týmy. Vycházíme z jiného z postmoderních přístupů – přístupu zaměřeného na řešení (De Jong, Berg, 1998; De Shazer, 1994; De Shazer et al., 2011) – proto i práce s reflektujícími týmy má v našem podání svá specifika.²

¹ V tomto textu není prostor pro důkladnější popis postmoderního myšlení v terapii, pro podrobnější informace lze využít práce autorů, kteří se tématem detailně zabývají, například Loewenthal, Snell (2003), Anderson (2009), Walter, Peller (2000), Freedman, Combs (2009), Lax (1992), Zatloukal (2007a, 2007b).

² V literatuře jsme našli explicitní odkaz na metodu „reflektujících týmů zaměřených na řešení“ v podání Normana, Pidsleye, Hjertha (2004). Z našeho pohledu je autory popsán proces bližší spíše balintovským skupinám (ovšem s důrazem na zdroje a oceňování) než reflektujícím týmu. V popsáném procesu je poměrně malá část dialogická („klevety o zdrojích“), větší prostor získává generování a postupné prezentování nápadů a návrhů na řešení (což není pro reflektující týmy typické). U reflektujících týmů vnímáme dialogičnost jako

2. Postup při práci s reflektujícími týmy v terapii zaměřené na řešení

Rádi bychom nabídli popis způsobu, jakým sami pracujeme s reflektujícími týmy. Tento postup v mnoha ohledech vychází z vodítek, která nabídl Andersen (1990), ale některé aspekty pojmáme jiným způsobem, protože vycházíme z přístupu zaměřeného na řešení.

a) Kontext naší práce s reflektujícími týmy

Práci s reflektujícími týmy se nejčastěji věnujeme v rámci činnosti Centra krátké terapie, kde se společně (L.Z. a P.V.) a někdy i s dalšími kolegy z našeho týmu pravidelně scházíme a pracujeme s klienty a přizýváme ke spolupráci v reflektujících týmech absolventy či pokročilé účastníky našich výcviků nebo studenty posledních dvou ročníků magisterského studia psychologie nebo sociální práce. Všechny členy reflektujících týmů předem seznámíme s touto metodou, aby mohli užitečně participovat. Přesto je třeba poznamenat, že osvojení tohoto způsobu práce předpokládá nejen jednoduché seznámení se s nějakými „kroky“ či „postupem“, ale i porozumění teoretickým východiskům a schopnost reflektovat (Walter, Peller, 2000). Proto lze i u členů reflektujících týmů sledovat při dlouhodobější spolupráci určité posuny ve schopnosti vést podnětné reflektující konverzace v přítomnosti klientů.

b) Dojednání s klienty

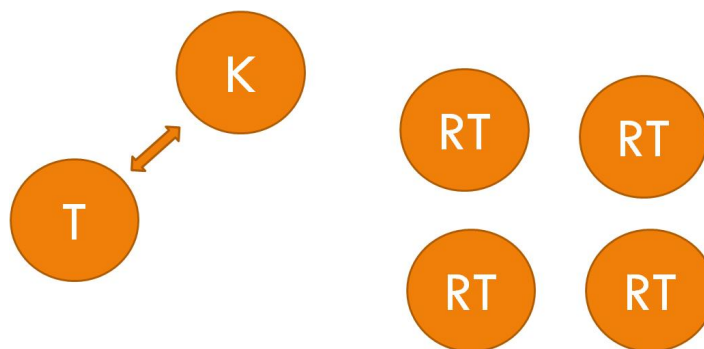
Velký důraz klademe na bezpečí klientů, proto vnímáme potřebu klienty podrobně seznámit s tímto způsobem práce a zodpovědět všechny jejich případné dotazy. Poté se domlouváme, zda chtějí tuto metodu využít. Nabídku reflektujících týmů vnímáme jako mimořádnou příležitost pro klienty konzultovat s více odborníky a získat větší množství nápadů a podnětů. Naše zkušenost ukazuje, že mnoho klientů se zpočátku zalekne představy, že v konzultační místnosti bude kromě terapeuta či dvojice terapeutů ještě skupinka dalších lidí, kteří budou naslouchat tomu, co klient vypráví. Na druhou stranu klienti většinou vítají fakt, že – zjednodušeně řečeno - „víc hlav víc ví“ a že při setkáních s reflektujícím týmem se jim bude věnovat nejen jeden terapeut, ale hned několik terapeutů nebo aspirantů na tuto profesi. Zároveň se setkáváme s tím, že klienti, kteří zažijí konzultaci s reflektujícím týmem, si takovou konzultaci zpětně pochvalují a většinou žádají o možnost přijít opět na konzultaci s reflektujícím týmem.

Pokud se s klienty domluvíme na této formě spolupráce, pozveme je na sezení s reflektujícím týmem. Na začátku krátce představíme členy týmu a zopakujeme základní zásady, zejména připomeneme, že jednou či víckrát během konzultace necháme prostor kolegům z reflektujícího týmu pro jejich reflexe a že když budou kolegové hovořit, nebudou do toho klienti ani terapeut nijak vstupovat. Připomeneme také, že příležitost vyjádřit se budou mít klienti po skončení reflexí a že si mohou dělat jakékoli poznámky.

c) Konzultace terapeuta s klienty

Při konzultaci s využitím reflektujících týmů vede terapeut či terapeuti konzultaci s klienty a členové reflektujícího týmu sedí odděleně v kroužku v téže místnosti a tiše sledují konzultaci, popřípadě si mohou dělat poznámky (viz. obr. 1).

zásadní charakteristiku (Andersen, 1990), proto o metodě popsané Normanem a kolegy neuvažujeme jako o variantě reflektujících týmů, ale spíše jako o jiné technice. Zajímavé podněty o zapojení metody reflektujících týmů do praxe terapie zaměřené na řešení naopak nabízí Walter a Peller (2000), jejichž pojetí je velmi blízké našemu.



Obr. 1.; Pozn.: T = terapeut, K = klient, RT = člen reflektujícího týmu.

V případě, že se sezení s reflektujícím týmem odehrává v rámci spolupráce se studenty, konzultaci vede jeden z nás nebo ji vedeme společně. V případě, že se konzultace odehrává s absolventy nebo pokročilými účastníky výcviku, je možné, aby konzultaci vedl pod naší přímou supervizí některý s účastníků. Pokud si někdo z účastníků výcviku přivedl klienta, s nímž pracuje, nabízíme také možnost, že můžeme coby lektoři pracovat s klientem i s účastníkem dohromady a opět využít reflektující tým.

Z našeho pohledu je důležité věnovat pozornost vedení konzultace. Na jednu stranu sice platí, že reflexe týmu může někdy pomoci „rozběhnout“ konzultaci, která se nějak dostala do slepé uličky, na straně druhé se však může stát, že konzultace přinese tak málo podnětů pro reflexi, že reflektující tým pak takřkajíc „mele na prázdko“. Andersen nabídl několik oblastí, na něž je užitečné se při konzultaci s reflektujícími týmy zaměřit (Andersen, 1990; 1991; 1995; 1993b):

- Kdo měl nápad sem přijít?
- Jak by všichni přítomní chtěli konzultaci využít?
- Kdo s kým a o čem je ochoten a připraven konverzovat?

Tyto oblasti vnímáme jako potenciálně užitečné, přesto postupujeme s větším důrazem na rozvíjení řešení. Zaměřujeme se proto zejména na následující oblasti (De Jong, Berg, 1998):

- k čemu chce klient dnešní setkání využít (společný projekt)
- jak bude jeho život vypadat, až problém zmizí nebo až se klient posune tam, kam potřebuje (preferovaná budoucnost)
- co se již podařilo a co k tomu pomohlo (dosavadní pokrok a zdroje)
- kdy se objevily alespoň malé kousky toho, co klient chce a jak se projevovaly (výjimky)
- jak to bude vypadat, když se situace posune o malý kousek žadoucím směrem (malý krůček)
- co by se dalo vyzkoušet, aby to napomohlo při rozvíjení řešení (experiment)
- co se zlepšilo a jaké další změny (třeba nepatrné) to přineslo (zkoumání změn mezi sezeními)

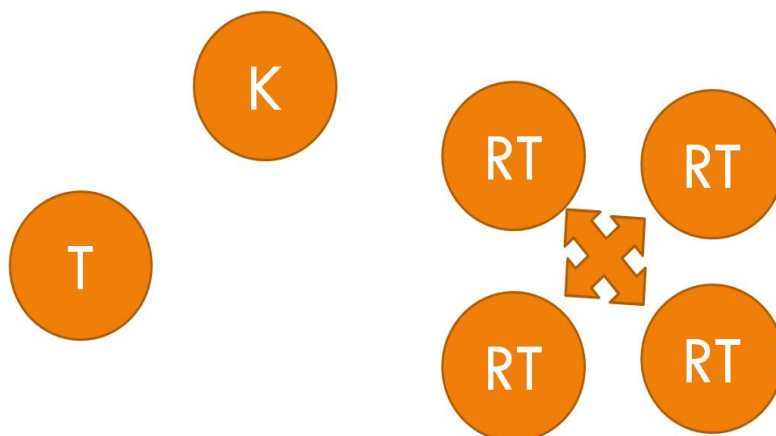
V případě, že se nedaří přímo rozvíjet řešení, může být užitečné se zaměřit na následující oblasti, z nichž lze postupně k rozvíjení řešení přejít:

- jak se podařilo problém ustát, popř. čím to, že to není ještě horší (zvládnání)
- kdo měl ten nápad sem přijít a jak se k němu ostatní stavěli (kontext – zejména v případě, kdy se nedaří formulovat vizi preferované budoucnosti)
- nabízet jiné pohledy na problém (přerámování, metafory, apod.)

Tento výčet je samozřejmě velmi zjednodušený a neúplný. Z našeho pohledu se rozhodně nejedná o nějakou univerzální šablonu terapie zaměřené na řešení, přesto lze z těchto okruhů zachytit základní směřování tohoto způsobu práce a povahu „materiálu“ využitého k reflexi v týmu.

d) Reflexe týmu

Jednou nebo i vícekrát během konzultace se mohou role vystřídat a terapeut s klienty se natočí k týmu a stanou se dočasně pozorovateli a reflektující tým v kroužku konverzuje o předchozí konverzaci a o tom, co jim při pozorování běželo hlavou (viz. obr. 2).



Obr. 2: Pozn.: T = terapeut, K = klient, RT = člen reflektujícího týmu.

Členové reflektujícího týmu se v naší praxi v souladu s principy přístupu zaměřeného na řešení v reflexích zabývají především:

- **tím, co se daří (ocenění)** – zdůrazňují se výjimky, zdroje, zvládnání či pokroky, které se vždy popisují velmi konkrétně s odkazem na to, co klient sám uvedl v rozhovoru. Ocenění může hrát velmi významnou roli v reflexích týmu, jak ukazuje i příklad z praxe uvedený níže. V některých případech tým požádáme, aby se zaměřil jen o oceňování. Výhodné to bývá zejména v případech, kdy se jedná o začínající kolegy v reflektujících týmech (učí se zaměřovat na zdroje a nechávat stranou expertní rady a doporučení) nebo v případech, kdy je k dispozici více týmů.
- **nápady (alternativami)** – mohou mít formu nových pohledů (nabídky přerámování, metafory, příběhy z vlastní zkušenosti apod.), popř. návrhů na experiment (něco nového s předem neznámým výsledkem, co by mohlo být zajímavé zkusit)³ v rámci závěrečného vstupu týmu (viz. níže).

Z praxe – význam ocenění

Zúčastnil jsem se (L. Z.) jako člen reflektujícího týmu konzultace s asi 45 letou ženou, která si stěžovala na „deprese“. Vyprávěla o potížích se vstáváním, učením se (studovala dálkově vysokou školu), zvládnáním práce, vztazích doma. Hovořila i o různých věcech, které zkoušela – léky, svépomocné manuály, předchozí terapie... Když pak dostal prostor reflektující tým, objevily se v jeho rozhovoru četné podněty a postřehy, spousta z mého pohledu nesmírně zajímavých metafor a nápadů. Osobně jsem byl velmi spokojený a těšil jsem se, jak klientka tyto reflexe využije. Když tedy rozhovor týmu skončil, zeptala se terapeutka klientky, zda ji něco z toho, o čem si tým povídal, zaujalo, zda se chce k něčemu vrátit. Klientka uvedla, že ji dojalo, když někdo v týmu vyjmenoval všechny ty věci, o kterých vyprávěla, a ocenil ji za to, že to zvládla tak, jak to zvládla a že se jí nějak podařilo přispět k tomu, že věci nejsou ještě horší. Bylo vidět, že klientka má

³ Návrh na experiment by měl být formulován velmi jemně, aby jej nebylo možné zaměnit s expertní radou.

takříkajíc „na krajíčku“ a ještě několikrát se k tomuto momentu v příštích konzultacích vrátila. Pro mě to byla velká lekce o významu ocenění - klientka nechala všechny ty skvělé nápady stranou a největším přínosem z reflektujícího týmu pro ni bylo prostě to, že si někdo všimnul věci, které dokázala.

Samotný rozhovor v reflektujícím týmu má z našeho pohledu určitá pravidla, která se významně inspirují vodítky, která navrhnul Andersen (1990; 1993b; 1995)⁴:

- **členové reflektujícího týmu hovoří jen mezi sebou** – to také znamená, že nevtahují do své konverzace klienty, nenavazují s nimi oční kontakt, nehovoří k nim, ale k sobě navzájem apod. Toto pravidlo lze dobře zachovávat na pracovištích, kde je k dispozici jednocestné zrcadlo a kde si klienti s terapeutem a reflektující tým vyměňují místa a zapojování do konzultace je takřka vyloučeno. Přesto se nám jeví užitečné tyto dva systémy udržet oddělené a klientům nabídnout „reflektující“ pozici během diskuse týmu i v případech, že tým sedí s klienty ve stejné místnosti. Vyžaduje to určitou disciplínu členů týmu a zároveň pečlivé vysvětlení postupu klientům.
- **členové reflektujícího týmu spolu vedou rozhovor (dialog)** – nejde o sérii monologů, kdy každý si připraví jednu skvělou myšlenku a tu prezentuje, ale o živý rozhovor, kdy na sebe členové týmu navazují, rozvíjejí předchozí nápady, reagují na sebe.
- **vztahování se ke konzultaci** – reflexe týmu by se měly vztahovat k tomu, co zaznělo při konzultaci, ne k věcem, které nezazněly nebo které zazněly na minulých sezeních apod. Užitečné je začít např. „Zaujalo mě, jak paní N. popisovala...“, „Překvapilo mě, když pan K. vyprávěl...“, „Když jsem slyšel..., běželo mi hlavou...“ apod.
- **„odmítnutelnost“** – tento krásný český výraz jsme si vypůjčili od Ivana Úlehly (osobní sdělení), abychom vyjádřili, že reflexe z týmu by měly být formulovány tak, aby bylo možné se jimi inspirovat, ale zároveň je bylo možné snadno odmítnout a nechat být. K tomu, aby reflexe z týmu byly odmítnutelné, nám pomáhá:
⇒ formulovat reflexe **dotazujícím se a podmiňujícím způsobem** (užitečné je začínat „Možná, že...“, „Napadá mě...“, „Mohlo by...“, „Zdá se mi, že...“ apod.)

Příklad z praxe: Přivítání s prasátkem

V jedné konzultaci, kterou jsme společně vedli a při níž byl přítomen reflektující tým složený ze studentů, jsme pracovali s matkou čtyř dětí, z nichž nejstaršímu (synovi) je 16 let. Stěžovala si na různé potíže s dětmi a mluvila také o tom, jak se v některých situacích „vytočí“ a nedokáže je brát s nadhledem (například, když nejstarší syn dorazí večer později, než je domluveno). V reflektujícím týmu se chvíli diskutovalo o tom, zda by pro dospívajícího syna bylo velkým překvapením, kdyby místo křiku byl přivítán mile a vlídně. Bylo to podáno velmi hypotetizujícím způsobem, přesto se klientce tento podnět velmi zalíbil a po skončení reflexí jsme jej dále v rozhovoru rozvíjeli. Klientce se velmi líbila představa, že by dokázala být „nad věcí“ a svého dospívajícího syna tím „šokovat“, na druhou stranu vyjádřila velkou obavu, že to nedokáže v dané situaci uskutečnit. Pátrali jsme tedy po výjimkách a po zdrojích, přičemž si klientka vzpomněla na obrázek od nejmladší dcery, který znázorňuje „Prasátko Pepu“ a který ji dokáže vždycky rozesmát. Rozhodla se, že jej v rámci „experimentu“ pokusí využít a přivítat zpozdilého syna jiným způsobem.

- ⇒ **záměrně vytvářet více možností** – pokud se tým příliš shoduje na nějakém nápadu, „odmítnutelnost“ takové reflexe klesá (jak má klient odmítnout něco, na čem se shodují čtyři odborníci?), cílem reflektujícího týmu je však nabídnout co nejvíce

⁴ Andersen sám spíše než o „pravidlech“ hovořil o „vodítkách“, která na různých místech formuloval v různých obměnách (např. Andersen, 1990; 1991; 1993b; 1995). Nejdůležitějšími vodítky v jeho podání jsou: 1. vztahování se ke konzultaci, 2. dotazující se forma a možnost odmítnout, 3. rozhovor v týmu – nikoli rozhovor s klienty a nikoli pouhá postupná prezentace myšlenek, 4. vyhnout se „patologizujícímu“ jazyku (diagnózy, expertní jazyk...) a 5. „přiměřená neobvyklost“ (být podnětný odlišností, ale nebýt příliš jiný).

možností a pohledů, nikoli najít nějakou „správnou“ či „nejlepší“: proto bývá užitečné nějaký „silně znějící“ nápad ze strany jiného členy týmu citlivě zpochybnit („Co tě přivedlo k myšlence, že...?“ „Co by takovému nápadu řekl...?“) nebo nabídnout nějakou další alternativu („Mě naopak napadá...“, „Co kdyby se místo X zkusilo Y?“ „Dívám se na to z opačného pohledu...“). Toto záměrné vytváření nových možností by mělo probíhat s velkým respektem k ostatním, tvořivě, hravě a s humorem. Jako užitečné vnímáme, pokud se podaří „udržet ve hře“ **alespoň tři možnosti**, abychom se vyhnuli pasti „jednoho správného pohledu na věc“ (jedna možnost) či pasti volby „buď A nebo B“ (dvě možnosti).

⇒ využití **metafor** – metaforu lze chápat jako poměrně „nepřímou“ formu komunikace, kterou se lze snadno inspirovat ale rovněž ji snadno nechat stranou (O’Hanlon, Weiner-Davis, 2003).

Z praxe: Zacházení s bičem

Jedna klientka, asi 40 letá, při jedné konzultaci s reflektujícím týmem mluvila o tom, že potřebuje „nakopnout“ k tomu, aby se naučila na přijímačky na vysokou školu. Nedařilo se jí nějak přinutit se pořádně učit a na tom, zda bude přijatá, či nikoli, záviselo i to, zda si udrží zaměstnání či nikoli. V konzultaci se také pracovalo s metaforou „cukru a biče“. Později dostal slovo reflektující tým a během konverzace týmu se objevil postřeh, že bičem je možné nějakého koně popohnat, ale také uštvat. Možná, že může být zajímavé raději kousek popojet, i když by se třeba nepodařilo hned dorazit do cíle, než koníka uštvat na několika metrech. V následující konzultaci se terapeut a klientka věnovali tomu, jak s pomyslným bičem zacházet a tato metafora hrála důležitou roli i na dalších sezeních poté, co klientka úspěšně složila přijímací zkoušky a pracovala už na jiných tématech.

- **neobvyklost** – Anderson (1990) píše o nutnosti jisté míry neobvyklosti, abychom mohli být pro klienty podnětní, která však nesmí být příliš nepřiměřená, protože pak je pro klienty nepřijatelná (je zajímavé, že se při těchto úvahách inspiroje fyzioterapií). Z našeho pohledu je lépe, když jsou reflexe z týmu raději i lehce nepřiměřeně neobvyklé, než aby byly nepodnětné. Vycházíme z toho, že bezpečí klienta ošetřuje především terapeut, takže členové týmu mohou být ve své roli mnohem „odvážnější“, aniž by klientům hrozila nějaká újma.

Příklad z praxe: Anorexie a ekologie

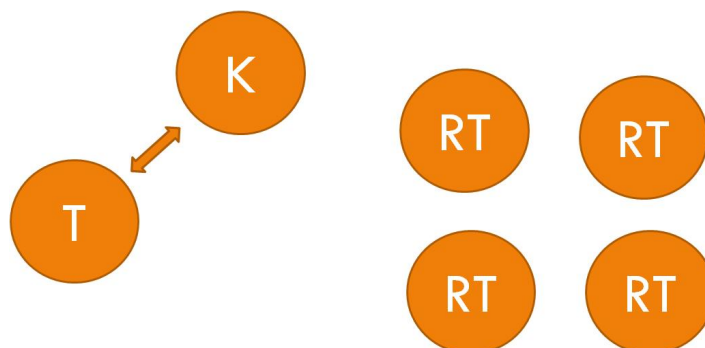
Při workshopu v Olomouci vyprávěla mexická terapeutka Rocío Chaveste, významná představitelka postmoderního kolaborativního přístupu, o jedné konzultaci, kterou na tamní konferenci vedla Harlene Anderson s rodinou, v níž dcera trpěla anorexií. Když dostal prostor reflektující tým, jeden z jeho členů pronesl ve své reflexi, že „anorexie je ekologická“, což bylo nejen pro Rocío velmi šokující. Harlene kupodivu nijak nezasáhla, ani reflexi nekomentovala, sezení řádně skončilo a později se zjistilo, že tato velmi neobvyklá a možná i pohoršlivá reflexe nabídla celé rodině nový pohled, který jim pomohl zaujmout úplně jiný přístup k problému s anorexií a nastartovat tak pozitivní změnu.

- **úspornost** – umění reflektujícího týmu do značné míry spočívá v umění vybírat pár klíčových věcí a nezahltit klienty přílišným množstvím podnětů. Jediná oblast, u níž není nutné příliš dbát na úspornost, jsou ocenění (u nich je třeba dbát spíše na přiměřenost).

Reflexe týmu by měla trvat cca 5 – 10 minut, delší reflexe přináší podle našich zkušeností spíše zahlcení podněty a ochabnutí pozornosti klientů i terapeuta. Na konci reflexí tým předá slovo zpět terapeutovi a klientovi. Terapeut sám v našem pojetí reflektující tým násilně neukončuje, a to ani v případě, že se mu reflexe zdá příliš dlouhá nebo málo podnětná. Vnímáme to jako vyjádření respektu ke kolegům v týmu a také jako prostor pro jejich zkompetentnění.

e) Pokračování konzultace terapeuta s klienty

Po skončení reflexí se role opět obrátí a terapeut vede s klienty rozhovor o tom, co je zaujalo během pozorování a poslouchání reflektujícího týmu (viz. obr. 3).



Obr. 3: Pozn.: T = terapeut, K = klient, RT = člen reflektujícího týmu.

Tento rozhovor většinou začíná terapeut otázkou vztaženou k reflexím z týmu, například:

- Bylo něco z toho, co kolegové říkali, pro vás zajímavé?
- Chce se k něčemu, co bylo řečeno, vrátit?
- Co vám běželo hlavou, když si kolegové povídali?

Klient má možnost vrátit se k nějakému podnětu z týmu a společně s terapeutem jej rozvíjet. Takto je možné postupně rozvinout i několik podnětů z týmu. Na druhou stranu je důležité, aby klienti vnímali i možnost pokračovat v konzultaci úplně jiným směrem a nevyužít žádnou z reflexí týmu. Přijmout takové rozhodnutí klienta vyžaduje určitou pokoru členů týmu, protože členové týmu mohou mít pocit, že právě jejich reflexe by mohla situaci posunout a mohou mít tendenci klienta, terapeuta nebo ostatní členy týmu obvinít z neporozumění nebo přehlížení. V tomto směru hraje úlohu určitá „kultura pracoviště“ a filosofické nastavení aktérů, které jde dál než k technice samotné.

Z reflexí týmu může čerpat rovněž terapeut tím, že se k nějakému podnětu sám vrátí a nabídne klientovi nějakou otázku či komentář, ke kterým ho podnět z týmu inspiroval.

f) Experiment

V terapii zaměřené na řešení je zvykem dát před koncem krátkou přestávku a zformulovat pro klienta „zpětnou vazbu“ či „závěrečnou intervenci“, která obsahuje ocenění a návrh na experiment (De Jong, Berg, 1998). Tuto přestávku je zvykem dávat i v případě, že s klientem pracuje terapeut sám. V případě, že je k dispozici i tým za zrcadlem, bývá závěrečná intervence vytvářena společně s týmem, přičemž terapeut sbírá podněty z týmu, zpracuje si je a pak je prezentuje klientovi jako výstup z diskuse týmu (De Shazer, 1994). Pokud je při konzultaci přítomen reflektující tým, lze jej do tvorby závěrečné intervence zapojit obdobným způsobem.

Při zapojení reflektujícího týmu do tvorby závěrečné intervence je třeba si uvědomit, že se jedná o určitý posun ve způsobu práce. Zaměření přesto zůstává podobné – členové reflektujícího týmu si všímají momentů, které lze ocenit (zdroje) a přicházejí s nápady na to, co by bylo možné zkusit.

Na rozdíl od (domácího) úkolu je experiment pojímán jako určitý druh pozorování nebo akce spojené s pozorováním, přičemž výsledek není předem znám ani předem definován. Jde o rozšíření pole možností a nové uvědomění pro klienta, což je bod, v němž lze nalézt styčné body s pojetím experimentu v gestalt terapii (Roubal, 2007). Na rozdíl od gestalt experimentů jsou však experimenty v terapii zaměřené na řešení zaměřené spíše do období mezi terapeutickými sezeními, nikoli do sezení samotného. Mezi nejznámější experimenty v terapii zaměřené na řešení patří (De Jong, Berg, 1998):

- pozorovat, co by mělo zůstat tak jak je a neměnit se (zaměření na to, co funguje)
- pozorovat okamžiky, kdy se problém nevyskytuje nebo je menší (výjimky)
- předstírat zlepšení a pozorovat změny (výjimky, preferovaná budoucnost)

Určitým úskalím experimentů se může stát jejich mechanické používání. Experimenty v terapii zaměřené na řešení nejsou chápány jako nějaký rigidní soubor terapeutických triků, ale vytvářejí se pro každého klienta individuálně a existují v široké škále variací. Velké množství případů z praxe s využitím velmi tvořivých závěrečných intervencí nabízí například Furman a Ahola (1992), Berg a Dolan (2001), Keeney (2009) nebo De Shazer (1993). Využití reflektujícího týmu zvyšuje šanci, že závěrečná intervence bude skutečně tvořivá a individualizovaná. Diskuse týmu může probíhat bez přítomnosti klienta nebo v jeho přítomnosti.

Alternativou výše uvedeného postupu tvorby závěrečné intervence je závěrečná reflexe týmu, která je zaměřená na nabídku „něčeho na cestu“ pro klienty (von Schlippe, Schweitzer, 2001). Těžištěm této závěrečné reflexe jsou návrhy na experimenty, které jsou formulovány velmi opatrným způsobem – spíše jako nabídky něco nového vyzkoušet než jako expertní doporučení. Po této závěrečné reflexi již nenásleduje diskuse nad podněty z týmu, jen rozloučení s klientem a komentář, že pokud zde klient našel nějaký zajímavý podnět, může jej vyzkoušet a že na příštím setkání zmapujeme změny, které to přineslo.

g) Reflexe setkání

Po skončení konzultace většinou následuje ještě reflexe konzultace z hlediska procesu – jaký byl průběh, co bylo užitečné z pohledu terapeutů i týmu, jaké alternativní postupy bylo možné zvolit apod. Tato reflexe má význam zejména pro vlastní učení a rozvoj terapeutů i týmu. Během této reflexe se nediskutuje o klientech, nespekuluje se o jejich tématech či problémech ani se negenerují další nápady, které by klienti mohli vyzkoušet. Smyslem této reflexe není pomáhat klientům (a už vůbec ne pomlouvat je za jejich zády), ale je zaměřena na podporu terapeutů a týmu a rozvoj jejich dovedností (De Shazer, 1982). Někdy klientům nabízíme možnost se této reflexe také zúčastnit – pro některé klienty je zajímavé být u toho, když terapeuti a tým přemýšlejí o průběhu konzultace a terapeuti i tým jsou díky přítomnosti klientů ještě více vnímaví k tomu, jakým způsobem o konzultaci hovoří a učí se otevřenosti a respektu ke klientům jako základnímu terapeutickému postoji. Zároveň klienti mohou do této reflexe přispět svými pohledy na celý proces, což proces učení terapeutů i týmu ještě prohlubuje.

Závěrem

Reflektující tým vnímáme jako užitečný způsob práce, který vnáší do terapeutických konzultací nové podněty a tvořivé prvky. Reflektující tým není v našem pojetí nějakou nezúčastněnou skupinkou (sebe)interpretujících pozorovatelů, ale v souladu s (někdy nesprávně chápanými) postuláty kybernetiky druhého řádu jde o aktivní účastníky živé a tvořivé konverzace (Keeney, Keeney, 2012). Naše zkušenost ukazuje, že vstupy reflektujících

týmů často přinášejí nové pohledy, které klient může využít a dále rozvíjet, někdy je tyto podněty dokonce provázejí dlouhou dobu i po skončení terapie.

Kromě tohoto přímého užítku pro klienty působí reflektující týmy i nepřímo tím, že kultivují přístup terapeutů ke klientům i ke kolegům. Reflektující týmy mohou pomoci k většímu respektu ke klientům, k větší vnímavosti k tomu, jakým způsobem o klientech (a s klienty) hovoříme a jak zacházíme s našimi předpoklady o nich. Podobný efekt lze sledovat i ve vztahu ke kolegům a k určité „kultuře“ pracoviště (Lax, 1995).

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.

Určitou nevýhodou práce s reflektujícími týmy je větší množství přítomných osob, což může v klientech vzbuzovat obavy (zejména zpočátku). Další významnou nevýhodou reflektujících týmů je jejich finanční a časová náročnost – na práci v reflektujících týmech se podílí více lidí, což je obtížné naplánovat jak z hlediska času, tak i financí. Určitým řešením mohou být různé vzdělávací či výzkumné projekty (výcviky pro terapeuty, stáže pro studenty, výzkum). Zdá se, že základním předpokladem pro realizaci reflektujících týmů na pravidelné bázi je určité nadšení. Z naší vlastní zkušenosti můžeme říci, že pracujeme s reflektujícími týmy pravidelně (setkání máme cca 1x za 3 týdny) a často bez nároku na honorář. Přesto lze říci, že práci s reflektujícími týmy vnímáme jako investici do našeho profesního rozvoje a toto „nadšení pro věc“ pomáhá tuto praxi udržet i v obdobích, kdy ji není možné financovat.

Literatura:

- ANDERSEN, T. *Reflecting processes: Acts of informing and forming: You can borrow my eyes, but you must not take them away from me!* In: FRIEDMAN, S. (ed.) *The reflecting team in action*. New York: The Guilford press, 1995, s. 11 – 37.
- ANDERSEN, T. *Reflections on reflecting with families*. In: MC NAMEE, S., GERGEN, K. J. (eds.) *Therapy as social construction*. London: Sage Publ., 1992, s. 54 – 68.
- ANDERSEN, T. *Reflexivní tým: dialog a metadialog v klinické praxi*. Kontext 7, č. 2, 1991, s. 33 – 45.
- ANDERSEN, T. *See and hear, and be seen and heard*. In: FRIEDMAN, S. *The new language of change: Constructive collaboration in psychotherapy*. New York: The Guilford press, 1993b, s. 303 – 322.
- ANDERSEN, T. *The reflecting team*. In: ANDERSEN, T. (ed.) *The reflecting team: Dialogues and dialogues about the dialogues*. Broadstairs: Borgman publ., 1990, s. 18 – 108.
- ANDERSEN, T. *Vztah, jazyk a předporozumění v reflektujících procesech*. Kontext 9, č. 1, 1993a, s. 19 – 26.
- ANDERSON, H. *Konverzace, jazyk a jejich možnosti: Postmoderní přístup k terapii*. Praha: NC publishing, 2009.
- ANDERSON, H., GEHART, D. (eds.) *Collaborative therapy: Relationships and conversations that make a difference*. New York: Routledge, 2007.
- BERG, I. K., DOLAN, Y. *Tales of solutions: A collection of hope-inspiring stories*. New York: W. W. Norton and comp., 2001.
- BOSCOLO, L., CECCHIN, G., HOFFMAN, L., PENN, P. *Milan systemic family therapy: Conversations in theory and practice*. New York: Basic books, 1987.

- DAVIDSON, J., LAX, W. D., LUSSARDI, D. J. *Use of the reflecting team in the initial interview and in supervision and training*. In: ANDERSEN, T. (ed.) *The reflecting team: Dialogues and dialogues about the dialogues*. Broadstairs: Borgman publ., 1990, s. 134 – 156.
- DE JONG, P., BERG, I. K. *Interviewing for solutions*. Pacific Groove: Brooks/ Cole publ., 1998.
- DE SHAZER, S. *Klíče k řešení v krátké terapii*. Trenčín: Galanta, 1993.
- DE SHAZER, S. *Patterns of brief family therapy*. New York: The Guilford press, 1982.
- DE SHAZER, S. *Words were originally magic*. New York: Norton & co., 1994.
- DE SHAZER, S., DOLAN, Y., KORMAN, H., TREPPER, T., MCCOLLUM, E., BERG, I. K. *Zázračná otázka: Krátká terapie zaměřená na řešení*. Praha: Portál, 2011.
- FREEDMAN, J., COMBS, G. *Narativní psychoterapie*. Praha: Portál, 2009.
- FURMAN, B., AHOLA, T. *Solution talk: Hosting therapeutic conversations*. New York: W. W. Norton and comp., 1992.
- GRENZ, S. J. *Úvod do postmodernismu*. Praha: Návrat domů, 1997.
- HAARAKANGAS, K., SEIKKULA, J., ALAKARE, B., AALTONEN, J. *Open dialogue: An approach to psychotherapeutic treatment of psychosis in northern Finland*. In: ANDERSON, H., GEHART, D. (eds.) *Collaborative therapy: Relationships and conversations that make a difference*. New York: Routledge, 2007, s. 221 – 234.
- HOFFMAN, L. *A reflexive stance for family therapy*. In: MC NAMEE, S., GERGEN, K. J. (eds.) *Therapy as social construction*. London: Sage publ., 1992, s. 7 – 24.
- KATZ, A. M. *Afterwords: Continuing the dialogue*. In: ANDERSEN, T. (ed.) *The reflecting team: Dialogues and dialogues about the dialogues*. Broadstairs: Borgman publ., 1990, s. 108 – 133.
- KEENEY, B. *The creative therapist: The art of awakening a session*. New York: Routledge, 2009.
- KEENEY, H., KEENEY, B. *Circular Therapeutics: Giving Therapy a Healing heart*. Phoenix: Zeig, Tucker and Theisen, 2012.
- LAX, W. D. *Offering reflections: Some theoretical and practical considerations*. In: FRIEDMAN, S. (ed.) *The reflecting team in action*. New York: The Guilford press, 1995, s. 145 – 166.
- LAX, W. D. *Postmodern thinking in a clinical practice*. In: MC NAMEE, S., GERGEN, K. J. (eds.) *Therapy as social construction*. London: Sage Publ. Ltd., 1992, s. 69 – 85.
- LOEWENTHAL, D., SNELL, R. *Post-modernism for psychotherapists: A critical leader*. New York: Brunner-Routledge, 2003.
- NORMAN, H., PIDSLEY, T., HJERTH, M. *Solution focused reflecting teams in action*. In: MCKERGOW, M., CLARKE, J. (eds.) *Positive approaches to change*. Cheltenham: SolutionBooks, 2004, s. 67 - 80.
- O'HANLON, B., WEINER-DAVIS, M. *In search of solutions: A new direction in psychotherapy*. 2nd ed. New York: W. W. Norton and comp., 2003.
- ROUBAL, J. *Použití experimentu v gestalt terapii*. *Psychoterapie* 1, 2007, s. 6 – 11.
- SEIKKULA, J. et al. *Treating psychosis by means of Open dialogue*. In: FRIEDMAN, S. (ed.) *The reflecting team in action*. New York: The Guilford press, 1995, s. 62 – 80.
- SEIKKULA, J., OLSON, M. E. *Poetika a mikropolitika přístupu „otevřeného dialogu“ při léčbě lidí s akutní psychózou*. *Psychoterapie* 4, 2010, s. 183 – 197.
- VON SCHLIPPE, A., SCHWEITZER, J. *Systemická terapie a poradenství*. Brno: Cesta, 2001.
- WALTER, J. L., PELLER, J. E. *Recreating brief therapy: Preferences and possibilities*. New York: W. W. Norton and comp., 2000.
- WHITE, M. *Maps of narrative practice*. New York: W. W. Norton and comp., 2007.
- WHITE, M. *Re-authoring lives: Interviews and essays*. Adelaide: Dulwich centre publ., 1995.