

Citace: ZATLOUKAL, L. *Práce se zakázkami v psychoterapii a poradenství – systemický přístup*. Sociální práce 2008, 3, s. 82 – 93.

Práce se „zakázkami“ v psychoterapii a poradenství – systemický přístup

Autor: Mgr. Leoš Zatloukal

Kontakt: leos.zatloukal@centrum.cz

Web: <http://www.dalet.cz>

Název v angličtině: Work with „agreements“ in psychotherapy and counselling – a systemic approach

Klíčová slova: poradenství, psychoterapie, zakázka, systém

Key words: counselling, psychotherapy, agreement, system

Abstrakt:

Příspěvek se věnuje zakázkám, tedy dohodám o spolupráci, a to v kontextu poradenské a psychotherapeutické práce s klienty. V první části je věnována pozornost dojednávání zakázky s klientem. Jsou zde prezentovány postupy a techniky vycházející z tzv. „krátkých terapií“, usnadňující dojednání zakázky s klienty. Východiskem v této části je zejména teoretický model práce na zakázce (Ludewig, 1994).

V druhé části příspěvku se autor zabývá dalšími zakázkami - často latentními a nereflektovanými -, které se v poradenské praxi objevují. Tyto (externí) zakázky nevznikly dojednáváním s klientem a nezdá se, že působí řadu potíží či dokonce etických dilemat pomáhajících pracovníků. V této části jsou prezentovány postupy zjišťování informací, které usnadňují orientaci pracovníka ve spletité síti různých zakázek, a jsou nabídnuty i určité podněty k reflexi pracovníkovy pozice a role. Uvedená témata jsou ilustrována příklady z praxe.

Abstract:

The paper is devoted to agreements about cooperation in the context of counselling and psychotherapy practice with clients. The first part is concentrated on making an agreement with a client. There are presented the methods and techniques based on so called „brief therapies“ which make the process of making the agreement with a client easier. Theoretical model of the work on the agreement (Ludewig, 1994) make a theoretical basis in this part.

The other part of the paper is about other kinds of agreements which are often latent or non-reflected and they appear in the counselling practice. These (external) agreements were not a part of agreement between a therapist and a client and they often cause troubles and ethical dilemmas in helping professions. This part introduces the proceedings of finding the information which can make the orientation in the network of agreements for the specialist easier. There are also presented some impulses for the reflection of the therapist's position and role. All those themes are illustrated by practical examples.

O autorovi:

Mgr. Leoš Zatloukal vystudoval sociální práci se zaměřením na poradenství na filosofické fakultě Ostravské univerzity. V současné době je studentem doktorského studia klinické psychologie na Univerzitě Palackého v Olomouci a sociální práce na Ostravské Univerzitě v Ostravě, rovněž je frekventantem komplexního výcviku v psychoterapii. Pracoval jako kurátor pro mládež, sociální kurátor, pracovník oddělení sociálně-právní ochrany dětí a koordinátor komunitního plánování sociálních služeb. V současnosti pracuje jako sociální pracovník a poradce na azylovém domě pro bezdomovce, má soukromou poradenskou praxi, vyučuje poradenské/psychotherapeutické přístupy v rámci předmětu Teorie a metody sociální práce na VOŠ Caritas a Cyrilometodějské teologické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci a působí jako krajský metodik komunitního plánování sociálních služeb.

Práce se „zakázkami“ v psychoterapii a poradenství – systemický přístup

Ačkoli někteří autoři s obavami sledují rozpínání tzv. „manažerismu“ v pomáhajících profesích (Mlčák, Kubicová, 2006; Yalom, 2006), nabízím v následujícím příspěvku pojem „zakázky“ jako užitečné vodítko pro reflexi poradenské a psychotherapeutické praxe. Uvědomuji si sice mnohá rizika „manažerismu“, jako je například problematické prokazování účinnosti (a její kvantifikace za každou cenu (Ritzer, 1996)) či důraz na zvyšování efektivity pomocí omezení nabídky služeb ve spojení se silně strukturovanými (až rutinními) postupy (Ritzer, 1996), nedomnívám se však, že mezi manažerským a humanistickým pojetím pomáhajících profesí¹ si lze jednoduše zvolit, k čemu se přiklonit a co opustit (Mlčák, Kubicová, 2006). Pravděpodobně se „manažerismu“ v pomáhajících profesích nevyhneme a dokonce se lze domnívat, že pokud se řízením služeb budou zabývat skutečně kvalitní manažeři, nemusí k mnoha kritizovaným excesům „manažerismu“ vůbec docházet.

V následujícím textu se objevuje „manažerský“ pojem zakázky. Přesto se ale nebude jednat o nějakou propagaci „manažerismu“ jako takového. Naopak, prezentovaný způsob práce se zakázkami koresponduje i s „humanistickými“ hledisky (Zatloukal, 2007b). Zakázka je zde používána jako určitá metafora, která může být poradci či terapeutovi a potažmo i klientovi užitečná pro reflexi procesu i obsahu jejich spolupráce i pro reflexi kontextu, v němž se tato jejich spolupráce odehrává.

Následující text se zaměřuje na zakázky v kontextu poradenství a psychoterapie², což nevyklučuje, že mnohé z toho, co bude uvedeno, lze analogicky vztáhnout i na jiné pomáhající profese. V první části je krátce definován pojem „zakázky“ v poradenství a psychoterapii, dále je věnována pozornost dojednávání zakázky mezi pracovníkem a klientem a poslední část příspěvku je věnována tzv. „externím“ zakázkám, které mohou být „ve hře“ (chápeme-li terapii jako wittgensteinovskou „jazykovou hru“ svého druhu). Článek nabízí i některé konkrétní praktické nástroje pro orientaci v síti různých zakázek, pro dojednávání zakázek i pro jejich realizaci.

1. Zakázka

Obecně lze říci, že pomáhající profese se uplatňují vždy v institucích poskytujících určité služby. Psychoterapie či poradenství nejsou výjimkou. Na vztah mezi klientem a pracovníkem

¹ Pojem „pomáhající profese“ používáme k obecnému označení profesí, jejichž hlavním cílem je pomáhat lidem. Typickými představiteli pomáhajících profesí jsou lékaři, sociální pracovníci, kliničtí psychologové, speciální pedagogové apod.

² V našem pojetí je termín „poradenství“ chápán širěji a blíží se svým významem k pojmu „psychoterapie“ (Matoušek, 2005; Zatloukal, 2007a)

tak lze (mimo jiné) pohlížet také jako na vztah zákaznický. Zatímco poskytovatelé služby (např. poradny) nabízejí určité služby, klienti nějaké služby hledají. Pokud se obě strany dohodnou, realizuje se v dohodnutých termínech, za dohodnutou odměnu³ a podle dohodnutých zásad příslušná služba. Zmíněnou dohodu o poskytování služby můžeme nazvat **zakázkou** (Pincus, Minahan, 1973; Ludewig, 1994). Jejím smyslem je koordinovat zdroje klientů s možnostmi pracovníků, tedy na základě původně difúzních (rozptýlených) žádostí (či objednávek) obou stran vypracovat proveditelný pracovní koncept (Ludewig, 1994). Zakázka je tedy v našem pojetí **smluvní vztah mezi pracovníkem a klientem či klienty**, kdy je (ať už v písemné nebo jen ústní formě) stanoveno jaké jsou **cíle společné práce**, jakými **metodami** na nich bude pracovník a klient pracovat, **jak oba poznají, že jejich spolupráce je úspěšná** a podle čeho lze rozhodnout, že lze spolupráci **ukončit**.

Tématu zakázky (či kontraktů, dohod o spolupráci apod.) se věnuje mnoho poradenských a psychotherapeutických přístupů, namátkou lze zmínit například kognitivně-behaviorální přístupy (Možný, Praško, 1999; Praško, Možný, Šlepecký, 2007), realitní terapii (Glasser, 2000), transakční analýzu (Berne, 1997; Lister-Ford, 2006), úkolově orientovaný přístup (Reid, Epstein, 1977; Epstein, 1992) či systemické přístupy (Von Schlippe, Schweitzer, 2001; Ludewig, 1994). Každý z uvedených přístupů rozvíjí přes mnohé podobnosti svá vlastní pojetí dojednávání zakázek a jejich naplňování. V dalším textu vycházím zejména z hlediska systemického⁴.

2. Práce s klienty na jejich zakázkách

Než vznikne zakázka v podobě, jak byla výše definována (tedy jako smluvní vztah se všemi uvedenými náležitostmi), vede k tomu relativně dlouhá cesta (viz. obr. 1)⁵.

³ Na tomto faktu nic nemění ani skutečnost, že za některé služby klient přímo neplatí. To, že klient za službu přímo neplatí, neznamená, že služba samotná je zdarma. Cenu služby jen hradí jiný subjekt, což ovšem vnáší do poskytování služby nový prvek, který výrazně ovlivňuje poskytování služby (tímto tématem se budeme zabývat později v části věnované externím zakázkám).

⁴ Stručně uvedení do systemického přístupu tak, jak jej chápe autor tohoto textu, viz. Zatloukal (2007a).

⁵ Prezentovaný model vychází zejména z Ludewiga (1994), Salamona (1994; Salamon, Andersson, Gravelius, 1991) a Úlehly (1999).



Obr. 1: Obecný systemický model práce na zakázkách

Podíváme-li se na znázorněný proces práce na zakázkách nejprve z pohledu klienta či klientů, je zřejmé, že nejprve se objeví nějaký **problém**, který utváří „**problémový systém**“ (Ludewig, 1994)⁶. Problémové systémy jsou charakteristické trápením, které se nějak dotýká všech zúčastněných. Například alkoholová závislost působí trápení nejen rodinným příslušníkům, kteří se mnohdy dostávají do finančních potíží a sociální izolace, trpí oploštěním vzájemných rodinných vztahů apod., ale i přátelům a známým, kteří si dělají starosti, či pomáhajícím pracovníkům, kteří mohou být například frustrováni dlouhodobě

⁶ Jedním ze specifických znaků systemického pojetí zakázek je, že se důsledně pracuje se sociálními kontexty, tj. systémy. Zde spolu s Ludewigem vycházím z radikální, ale výstižné teze Goolishiana a jeho kolegů, že pokud platí, že problém se vždy odehrává v nějakém sociálním kontextu (sociální systém), pak neplatí, že systém vytváří problém, ale naopak že **problém sám utváří systém**, protože se stává ústředním tématem, kolem něž je systém organizován (Goolishian, Anderson, 2005; Goolishian, Winderman, 1998). Goolishian a spolupracovníci takový systém nazývají „**problémem determinovaný systém**“ (Goolishian, Winderman, 1998), Ludewig k označení téhož používá stručný název „**problémový systém**“ (Ludewig, 1994). Například členy problémového systému organizovaného kolem problému se záškoláctvím dítěte mohou být kromě rodičů i třídní učitelka, ředitelka školy, školní psycholog, který s dítětem vedl pohovory, speciální pedagog z pedagogicko-psychologické poradny, který provedl diagnostiku dítěte, kurátor pro mládež věcně příslušného úřadu, oddělení sociálně právní ochrany dětí, ale také například kamarádi, s kterými dotyčný školák místo školy proháněl v parku skateboard. Přitom je třeba neustále mít na paměti, že když je řeč o členství a o **členech systému**, nejde v systemickém teoretickém rámci o lidi coby biologické jednotky, ale spíše o určité „komunikační operátory“ (Ludewig, 1994). To znamená, že členství v sociálních systémech se sice neobejde bez biologického základu (lidé svá členství ztělesňují), není však kategorií biologickou, ale sociální. Zjednodušeně lze říci, že být členem nějakého sociálního systému znamená připojit se (přispět) k tématu, které organizuje systém (podrobněji k rozlišení mezi člověk – člen – role viz. Ludewig, 1994).

bezúspěšnou snahou o nalezení řešení.⁷ Dokonce lze říci, že čím větší trápení, tím větší bývá v problémovém systému i úsilí o nápravu, které však bohužel většinou vede jen k prohloubení problémové situace. Watzlawick se spolupracovníky uvádějí tři strategie udržující či dokonce prohlubující problémy v problémových systémech (Watzlawick, Weakland, Fish, 1974):

- a) **„Hrozná zjednodušení“** („terrible simplifications“) – odmítání uznat existenci problému, které bývá spojeno s někdy velmi krutými útoky na ty, kdo na problém upozorňují a chtějí jej řešit (uznání problému – ať ze strany rodinných příslušníků nebo z vnějšku, například ze strany pomáhajících pracovníků – je vnímáno jako projev šílenství nebo nějaké špatnosti či zlovolnosti a podle toho je i s takovými jedinci nakládáno). Zároveň platí, že kolem (neuznaného) problému se vrství další problémy související s touto strategií (ne)řešení problému, takže se v některých případech může stát, že problémy spojené s neřešením problému nakonec nabudou hrozivější podoby než původní neřešený problém.
- b) **„Utopický syndrom“** („utopia syndrome“) – snaha řešit problém, který buď řešit nelze nebo který ani neexistuje; často se jedná o nikdy nekončící proces přípravy k dosažení cíle, kterého dosáhnout nelze (autoři varují, že při vágně definovaných cílech se i terapie či poradenství může stát participací v tomto typu problémového systému).
- c) **„Hra bez konce“** („game without end“) – snaha o řešení na nesprávné úrovni spojená se vznikem paradoxních situací. Častým jevem přitom je, že čím více se členové problémového systému snaží o nápravu, tím hůře, protože se snaží špatně (Watzlawick (1994) mluví také o pasti „jen houšť“). Urputné úsilí tak může naopak posilovat paradoxnost situace.⁸

Kdybychom tedy chtěli stručně shrnout, co se v problémových systémech nejčastěji odehrává, mohli bychom říci, že jejich členové mají potíž s určením **CO** řešit nebo **JAK** to řešit. Proto si buď žádný problém nepřipouštějí (nemají vůbec určeno **CO** řešit) nebo se zabývají problémy, které neexistují, případně je nelze řešit (jejich definice **CO** řešit, je pomýlená)

⁷ Na tomto místě lze připomenout, že prvním úkolem pomáhajícího pracovníka je nestát e součástí problémového systému (členem). Pracovník má velkou moc v tom, aby podpořil nebo naopak oslabil problémový systém. Pokud se stane členem problémového systému, pak se vlastně podílí na upevňování či dokonce eskalaci problému, což je v rozporu s hlavním etickým požadavkem alespoň neškodit (Knobloch, Knoblochová, 1999).

⁸ Například člověk, který nemůže spát, může upadnout do paradoxu „buď spontánně“, protože si předepisuje něco, co nelze vyvolat záměrnou činností, ale co může přijít jen spontánně (tj. spánek). Uplatňuje tedy ve své snaze o řešení strategie na špatné úrovni a čím více se snaží, tím více se pravděpodobně jeho potíže se spánkem prohloubí (Watzlawick, Weakland, Fish, 1974).

anebo se snaží své problémy řešit takovým způsobem, který jejich trápení spíše zvyšuje (způsob JAK řeší problémy je nevyhovující).

Problémový systém se mění v „**systém hledající pomoc**“ v okamžiku, kdy členové problémového systému docházejí k názoru, že situace je již neúnosná a že ji nedokážou sami změnit, a rozhodují se vyhledat profesionální pomoc. Přechod od problémového systému k systému hledajícímu pomoc může být poměrně rychlý (v řádu dní či dokonce hodin), ale může také naopak trvat i mnoho let. Systém hledající pomoc – většinou reprezentovaný jedním či více klienty – přichází s **objednávkou** (či žádostí) do instituce, u níž očekává pomoc.

Na druhé straně existuje **systém pomáhajících**, tedy pomáhající pracovník (v našem případě poradce či terapeut) a organizace, která jej zaměstnává (Pincus, Minahan, 1973). Tento systém pomáhajících sdílí určité hodnoty, řídí se určitými pravidly a zodpovídá se (alespoň v určitých případech) další instituci či institucím. I tento systém pomáhajících má svou objednávku či žádost, a to poskytovat pomoc.

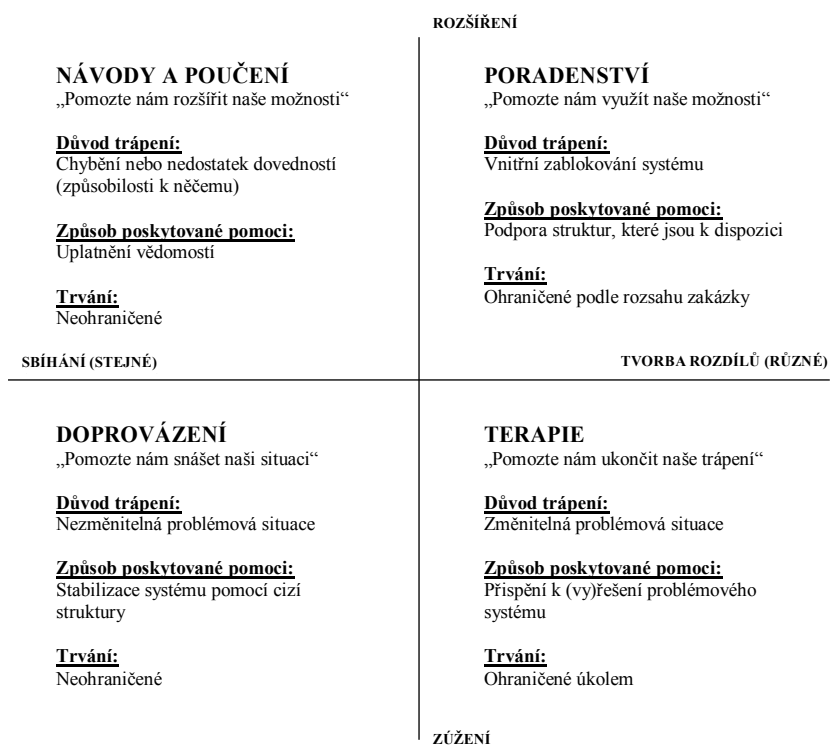
Oba systémy – systém hledající pomoc a systém pomáhajících – se v kontextu dané organizace setkají. Toto setkání lze chápat jako setkání určitých vyslanců obou systémů. Lze si totiž jen obtížně představit, že by se sešli všichni lidé, kteří ztělesňují členství v obou systémech. Za systém hledající pomoc přichází klient(i) a za systém pomáhajících se jedná účastní pracovník (v našem případě poradce či terapeut). Přesto se oba systémy propojují a vzniká nový systém, tzv. **klinický systém**. Tento klinický systém zahrnuje pomoc hledající (klienty) a pomoc nabízející (pracovníka či pracovníky). Charakteristikou tohoto systému je, že se jedná o systém dočasný (přesněji řečeno, jedná se o systém s co nejkratší dobou trvání – Zatloukal, 2007b) a jeho cílem je dojednání zakázky a její naplnění. To znamená, že ze dvou objednávek, s nimiž přichází reprezentanti systému hledajícího pomoc („pomozte nám“)⁹ a reprezentanti systému pomáhajících („chceme pomáhat“), je nejprve třeba vyjednat dohodu o tom co, za jakých podmínek a jakým způsobem budeme společně dělat, tedy zakázku. Teprve poté lze zakázku naplňovat.

Tato část článku je věnována jen zakázce klienta (na obr. 1 je to zakresleno vlevo pod blokem „klinický systém“). Způsobu práce, v němž děláme jen a pouze to, co jsme si s klientem ujednali, říkáme **pomoc** či pomáhání. Oproti tomu **kontrolou** rozumíme realizaci čehokoli, co

⁹ Objednávka reprezentanta systému hledajícího pomoc může mít mnoho podob. Podle De Shazera a jeho kolegů z BFTC v Milwaukee (např. De Shazer, 1993; DeJong, Berg, 1998; Berg, 1992) lze objednávky systému hledajícího pomoc (a považmo i možný terapeutický vztah) rozdělit na návštěvy (žádná objednávka), stížnosti (objednávka na změnu někoho jiného, stěžovatel nevidí možnost, jak by mohl přispět k řešení) a zakázky (objednávka na změnu, k níž klient může a je ochoten přispět). Autoři nabízejí i různé nápady a doporučení, jak s různými typy objednávek pracovat.

s klientem dojednáno nemáme (Úlehla, 1999). Tímto rozlišením není řečeno, že pomáhat je jediné správné a že kontrola je něco nežádoucího či dokonce neetického. Kontrola a pomoc jsou jen jakési „ideální typy“ (ve Weberově slova smyslu) či metafory, které slouží k reflexi procesu práce s klienty. Například již dojednávání zakázky (bez nějž se vůbec nelze při pomoci obejít) samo o sobě zahrnuje i kontrolu (tzv. vyjasňování – podrobněji viz. níže). Pracovník by měl umět s obojím – pomocí i kontrolou – zacházet a především by měl umět obojí ve své praxi rozlišit a zdůvodnit.

Ludewig (1994) rozlišuje čtyři základní způsoby pomoci (viz. obr. 2) – terapii, poradenství, doprovázení a vzdělávání (či návody a poučení). Volba způsobu pomoci závisí na dojednané zakázce. Jak je patrné z obrázku, umístil Ludewig tyto způsoby pomoci do dvou dimenzí – **rozšíření/ zúžení** a **sbíhání/tvorba rozdílů**. První dimenze (rozšíření/zúžení) odlišuje, zda klient ve spolupráci s terapeutem tvoří v rámci naplňování zakázky něco nového (nové možnosti, nové informace, nové podněty...) nebo zda je zakázka naopak zaměřena na omezení něčeho, co již je (tedy omezení trápení). Ve druhé dimenzi (sbíhání/tvorba rozdílů) se rozlišuje, zda pracovník při práci s klientem využívá připodobnění struktur (buď tím, že se etabluje dlouhodobější, hlubší a na empatii a podpoře založený pracovní vztah při doprovázení nebo tím, že pracovník sdílí s klientem své zkušenosti a znalosti při vzdělávání) nebo naopak podněcuje rozdílností (kladením neobvyklých a konstruktivních otázek, vlastními reflexemi apod.)



Obr. 2: Základní způsoby pomoci (Ludewig, 1994)

Kontrolní způsoby práce pak podle Úlehly (1999) zahrnují **opatrování** (pracovník přebírá starost o klienta se vším všudy, včetně odpovědnosti za tyto opatrované záležitosti), **dozor** (pracovník definuje pravidla a kontroluje, jak klient tato pravidla dodržuje), **přesvědčování** (pracovník si bere na starost klientovu motivaci, hodnoty či postoje a snaží se je měnit) a **vyjasňování** (pracovník kontroluje rozhovor tak, aby klientovi poskytl možnost vyjádřit jeho objednávku a objasňuje svou pozici a své možnosti).

Při dojednávání a realizaci zakázky se osvědčují jako užitečné tzv. **konstruktivní otázky** (Ludewig, 1994, Von Schlippe, Schweitzer, 2001, Parma, 2006). Na rozdíl od otázek zjišťovacích, jejichž cílem je shromáždit informace a otázek instruktivních, jejichž záměrem je dotazovaného pohnout k určitému konkrétnímu jednání, u konstruktivních otázek je záměrem objevovat něco nového. Při konstruktivním dotazování hledáme odpovědi na relevantní otázky, na něž ani tazatel ani dotazovaný odpověď předem nezná, proto musí odpověď být teprve vytvořena, zkonstruována (Parma, 2006). Konstruktivní otázky lze dělit na individuální nebo systemické (Lipchik, De Shazer, 1986), případně cirkulární nebo lineární (Tomm, 1988). Několik užitečných otázek pro dojednávání a realizaci zakázky nabízíme v rámečku.

Konstruktivní otázky (příklady):

„Co bychom spolu dnes měli dělat, aby to pro vás bylo užitečné?“
„Co by se tu mělo stát, abyste si, až tu dnes skončíte, mohl říct, že to pro vás stálo za to sem přijít?“
„Podle čeho poznáte, že problém je vyřešený a už nepotřebujete mou pomoc?“
„Jaký je ten nejmenší krok, podle kterého poznáte, že se věci obracejí k lepšímu?“
„Předpokládejme, že tento rozhovor (terapie) je u konce a ukázal se jako užitečný. Podle čeho to pozná(vá)te?“
„Je to, co zde děláme, to pro co jste si přišel?“
„Možná máte nějaký nápad, jak bych vám teď měl pomoci?“
„Dokážete už nyní říci, co si dnes odsud odnášíte?“
„Do čeho bychom se měli pustit nejdříve?“
„Nezapomněl jsem něco důležitého z toho, o čem jsme hovořili?“
„Když se to snažíme změnit, je to dobře? Nemá to raději zůstat tak, jak to je?“
„Co byste musel udělat nebo nedělat, aby byl problém ještě horší?“
„Položím vám možná neobvyklou otázku... Představte si, že jedné noci, zatímco spíte, nastal zázrak. A ten problém, který vás přivedl sem je vyřešený. Protože ale spíte, tak nevíte, že ten zázrak nastal a že ten problém je pryč. Podle čeho po probuzení poznáte, že se zázrak udál?“

Dojednávání zakázky můžeme ilustrovat následujícím úryvkem z druhého sezení vedeného autorem článku s klientkou, třiatdvacetiletou studentkou psychologie. Klientka si stěžovala na

neuspokojivý vztah s mužem (říkejme mu Petr), o nějž stála ačkoli on ji čím dál tím více odmítal, a na problematické vztahy s dalšími lidmi (K = klientka, T = terapeut).

- K1:** „...chová se ke mně sprostě, v prvéku jsme ještě občas někam zašli, ale ve druháku už začal mít nějaké problémy...“
- T1:** „Říkáte, že se k vám Petr chová sprostě, nereaguje na vaše nabídky a tak dál... po mě tedy chcete v této věci co?“
- K2:** „Abyste mi poradil...hmmm... nebo dobře, možná jsem na něm závislá...jo a ty problémy psychické mám i teďka s tou kamarádkou, protože mě vyhodila z pokoje... oni tam byly dvě, co tam spolu bydleli, já jsem se k nim přistěhovala od září... tak už mě vyhodily i z pokoje tady u řádových sester a už teďka bydlím na koleji na poslední měsíc...protože to už nemělo cenu, (zvyšuje hlas) oni tam na mě křičeli jak na nějakého psa a neuznávali jako že jsem nějaká jako lidská bytost a to že jsou o čtyři roky starší než já nic neznamená. (T se průběžně snaží vstoupit do monologu, ale je K ignorován) To jako ať se na mě slečny nezlobí, ale to nic neznamená. Já jsem se k nim chovala slušně a oni na mě křičeli jak jánevímco. Hnedka na začátku jsem se jich ptala, co je dobře udělat, co mám uklízet... fajn, udělala jsem to, ale stejně měly pořád nějaké problémy...pak jsem začala mít pocit, že jako, že by chtěla, abych si s ní povídala, přestože jako předtím říkala „tak jako dobrý, radši budeme mlčet, protože nám to spolu nějak nesedí“ a teď jako má nějak pocit, že mám jako špatný komunikační vzorec...“
- T2:** „Hmm... ještě vás teď trochu zastavím... potřeboval bych teď slyšet odpověď na tu otázku, co my tady spolu budeme dělat, aby vám to k něčemu bylo... (pauza, K mlčí, přemýšlí) Zajímá mě, co vy po mě chcete... rozumíte, já jsem se vás na to ptal a vy mi říkáte, jak vám ubližuje Petr, jak vám ubližují kamarádky...já to beru, vůbec to nepodceňuju a nemyslím si, že jsou to malé věci, ale ptám se, jak vám mohu být užitečný v tom, aby se to změnilo...“
- K3:** „Hmmm (chvíli uvažuje), asi mám špatný komunikační vzorec.“
- T3:** „Máte špatný komunikační vzorec?“
- K4:** „Jo... asi ho mám vypěstovaný od mládí z rodiny a...a...“
- T4:** (navazuje v pauze) „A po mě tedy chcete co?“
- K5:** „No...asi bych s tím měla něco dělat.“
- T5:** „Se svým komunikačním vzorcem...“
- K6:** „Jo a jako tak že hodně řeším tyhle problémy a mnoha lidem to třeba jakože vadí...a když jsem z toho vyřízená, tak se potřebuju někomu vyříkat a to jako hodně lidem vadí, takže potřebuju vědět, co s tím mám jakože dělat, protože já se u někoho vyříkat potřebuju, a když to jakože někteří lidé nesnesou, což je jako další důvod...“
- T6:** (přerušuje) „Chcete tady v našich sezeních mít prostor pro to, abyste si to mohla vyříkat?“
- K7:** „Eh...no...taky.“
- T7:** „Dobře... a pak jste říkala ohledně toho komunikačního vzorce...hmm...nejsem si jistý... abychom mluvili o tom stejném... co si pod tím představujete, když říkáte, že máte špatný komunikační vzorec?“
- K8:** „No ona mi říkala, že prej nemám srdce, že prej mám kamen, že prej jsem líná a vypočítavá, že si chci stále o něčem povídat, ale nic nechci dělat...takhle jako mi to řekla...hmmm...“
- T8:** „A to je ten komunikační vzorec?“
- K9:** „No tohle všechno tam patří.“
- T9:** „Hmm...“

K10: „A když jako se chce o něčem pobavit, tak já nejsem schopná se s ní pobavit...ale ona jako neuznává moji jako osobnost, ona si myslí jakože se k ní všichni budou chovat stejně...a taky mi řekla, že se nesetkala s člověkem, jako jsem já...“

T10: „Když říkáte, že máte ten komunikační vzorec špatný, znamená to, že souhlasíte s tím, co o vás ta kamarádka říká?“

K11: „No...(přemýšlí) nesouhlasím s tím, že ona neuznává mou osobnost...a křičet na mě, tak to už bylo moc teda...to přehnala.“

T11: „Dobře, tak v tom případě nechme teď pro tuto chvíli kamarádku stranou... Je tedy i pro vás samotnou váš komunikační vzorec špatný? Jste i vy sama s ním nespokojená?“

K12: „No...ano, myslím, že ho mám špatný...“

T12: „Dobře... jak by tedy ten váš komunikační vzorec měl vypadat, aby byl dobrý? (pauza) Podle čeho byste poznala, že váš komunikační vzorec už je v pořádku?“

Uvedená ukázka kromě využití několika konstruktivních otázek (T1, T2, T12) demonstruje také možné obtíže při dojednávání zakázky. Klientka má tendenci odbíhat od tématu dojednávání zakázky (K2, K6), což je poměrně častý jev. Klienti mají většinou dobře, podrobně a konkrétně připravené popisy svých trápení (stížnosti), zato objednávky mají na začátku terapie poměrně vágní („potřebuji poradit“, „potřebuji pomoci něco s tím udělat“ apod.). Mnohem snazší je proto pro klienta popisovat své problémy. V tom jsou klienti rovněž podporováni převládajícím přesvědčením, že terapeut potřebuje znát detaily problémů, aby mohl stanovit přesnou diagnózu a nasadit vhodnou léčbu (tzv. „medicínský model“). Klientka z ukázky se navíc velmi rychle při vyprávění svých potíží dostávala do odpovídajícího emočního stavu, takže často vybuchovala zlostí nebo propukala v pláč. Podle mého soudu je třeba určitý prostor pro vyjádření stížností a s nimi spojených emocí poskytnout (zvláště pokud se jedná o klienta, který takřikajíc nemá komu si postěžovat), na straně druhé je třeba rozhovor strukturovat a vést takovým směrem, aby mohl být užitečný (tedy aby vedl k dojednání zakázky). Terapeut zde otázky na dojednávání zakázky vkládá samozřejmě kontrolně, tuto kontrolu však reflektovaně užívá k tomu, aby vytvořil rámec pro smysluplnou práci s klientem. Zároveň – a to je opět kontrolní prvek – se odmítá připojit k vágně definovaným cílům nebo k cílům nepřijatelným (např. v T10 – T11 si terapeut ověřuje, zda se jedná o cíl klientky nebo o cíl někoho jiného). Z hlediska terapie zaměřené na řešení by ovšem bylo možné sezení strukturovat ještě vhodněji, např. v sekvenci T7 se mohl terapeut místo na špatný komunikační vzorec rovnou ptát na to, jak by podle klientky vypadal dobrý „komunikační vzorec“, čímž by v důsledku získal rovněž jasnou představu o tom, jak klientka rozumí tomuto pojmu, avšak zároveň by konzultaci směřoval k řešení místo k novým a novým popisům problémů (nasměrování k řešení se tak objevuje až v T12).

Specifikem práce s touto klientkou bylo i to, že opakované dojednávání zakázky se stalo jakousi ústřední linií terapeutické spolupráce, kolem níž se děly drobné ale přesto důležité

změny. Mnozí zkušení terapeuti postup po malých krůčcích doporučují a upřednostňují před dramatickými a překotnými změnami (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1974). Opakované dojednávání zakázky klientku ujišťovalo o tom, že spolupráce s terapeutem pokračuje a může pokračovat i přes občasné výbuchy hněvu klientky, obviňování a urážení terapeuta či erotické návrhy ze strany klientky. Terapeut na tyto a podobné situace reagoval klidným vyjádřením respektu (všechny zmíněné reakce bylo možné v kontextu klientčina příběhu chápat a respektovat jako nefungující, ale přesto jaksi pochopitelné pokusy o řešení těžkostí) a nabídkou další spolupráce vymezené jasnou zakázkou. Lze se domnívat, že zde v procesu změny sehrála jistou roli jakási variace na „korektivní emoční zkušenost“ popsanou dynamickými psychoterapeuty (Alexander In Kratochvíl, 2002), protože klientka očekávala, že terapeut spolupráci s ní ukončí a nebude ji chtít vídat (tento vzorec zažívala v běžném životě – s Petrem, kamarádkou a dalšími blízkými lidmi). Dojednaná (a stále znovu dojednávaná a oboustranně ratifikovaná) zakázka v tomto případě pomáhala definovat terapeutický vztah, legitimovala pokračování terapie (dohodnuté cíle dosud nebyla dosaženy) a strukturovat sezení i práci mezi sezeními (domácí úkoly vycházející z cílů).

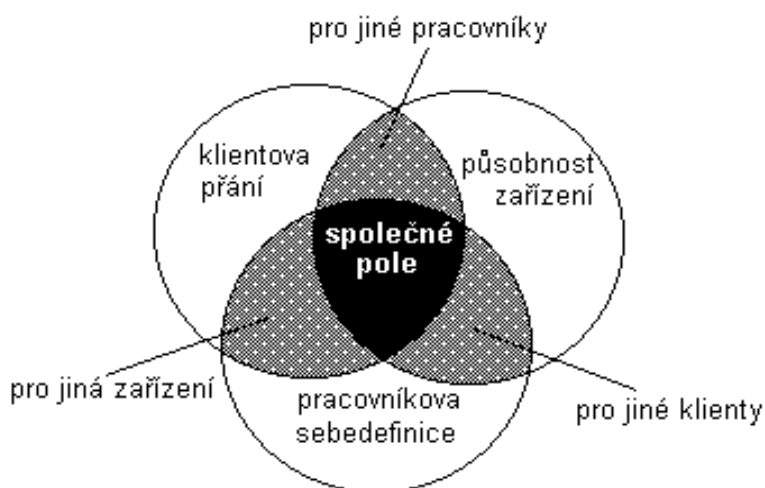
3. Externí zakázky

V předchozí části zůstaly stranou všechny ostatní zakázky, které vstupují do poradenské praxe a nejsou přitom dojednány s klientem či klienty. V následujícím textu jim bude naopak věnována podrobnější pozornost. Tyto zakázky lze označit jako **externí** (vnější), protože jsou uzavřeny na základě podnětů (objednávek), které vysílá někdo vně klinického systému. Podněty k těmto zakázkám, mohou pocházet ze dvou stran (viz. obr. 1) – buď ze strany problémového systému (tedy členů problémového systému, kteří však nejsou přímo klienty, tj. reprezentanty problémového systému v systému klinickém) nebo ze strany tzv. primárního zadavatele. Na obě varianty se nyní podíváme podrobněji.

Primární zadavatel(é)

Primárním zadavatelem (nebo také primárním zákazníkem) spolu se Salamonem (1994) rozumíme **osobu či organizaci, pro niž pracovník pracuje za odměnu**. Primární zadavatel definuje, zda to, co pracovník dělá je v souladu se zadáním a zároveň za (v tomto rámci provedenou) službu platí. Tím také jasně vymezuje prostor pro možnou spolupráci s klienty (sekundárními, popř. i terciálními zadavateli/zákazníky) v rámci klinického systému. Mohli bychom říci, že on je první, kdo s pracovníkem uzavírá dohodu o tom, co a za jakých

podmínek bude poskytovat za služby. Je to tedy první (primární) zakázka a další zakázky lze uzavírat jen ve shodě s touto původní zakázkou (anebo původní zakázku rozvázat, což v našem případě znamená rozvázat pracovní poměr se zaměstnavatelem).¹⁰ Pokud konkrétní pracovník již uzavřel dohodu (svého druhu zakázku) s primárním zadavatelem, vytvoří se určité pole možné spolupráce na pomyslném průsečíku pracovníkovy sebedefinice a působnosti zařízení (nebo obecněji primárního zadavatele), tak jak je to znázorněno na obrázku 3. Teprve do takto připraveného systému pomáhajících přicházejí klienti a svá přání (objednávky) mohou uplatnit jen v tomto společném poli (viz. obr. 3). Uvedený obrázek si proto můžeme představit jako trojrozměrný, kdy na působnost zařízení je posazen pracovník a jeho sebedefinice a na tomto teprve coby poslední vrstva nasedá klient se svými přáními.¹¹



Obr. 3: Pole spolupráce (Úlehla, 1999)

Sekundární (a další) zadavatel(é)

V pozici sekundárního zadavatele či zákazníka se velmi často ocitají **vlivní členové problémového systému**. Sekundární zadavatel může své požadavky uplatňovat jen v hranicích vymezených primárním zadavatelem. Pro terciálního zadavatele (zákazníka) pak vystupuje obdobně jako pro sekundárního zadavatele primární zadavatel. Salamon, Andersson a Grevelius (1991) nabízejí pro názornější porozumění **metaforu ruské Matrjošky** – tak jako každá figurka musí zapadat do předchozí figurky, tak také každá zakázka nižší úrovně musí

¹⁰ Mohli bychom rovněž říci, a tím se odkázat k pojmům z druhé kapitoly, že primární zadavatel společně s pracovníkem vytváří systém pomáhajících, v němž je rovněž zpracován jasný pracovní koncept – zakázka vycházející z objednávky pracovníka a instituce, která ho zaměstnává.

¹¹ Příkladem spletitosti externích zakázek může být „péče o bezdomovce“ popsána autorem jinde (Zatloukal, 2006).

zapadat do zakázky vyšší úrovně, tzn. sekundární zakázka do primární, terciální do sekundární atd. V pozici sekundárních zadavatelů či zákazníků bývají, jak bylo řečeno, často vlivní členové problémového systému. Například v případě dítěte, které jeden z rodičů přivede do poradny s komentářem: „Udělejte s ním něco pane doktore, on ...(zlobí, nechodí do školy, ...)“, je primárním zadavatelem zaměstnavatel daného pracovníka, sekundárním zadavatelem (zákazníkem) rodiče a teprve terciálním zákazníkem (zadavatelem) je dítě, na jehož přání (objednávky) lze brát zřetel až poté, co jsou zohledněny primární a sekundární zakázky. Pokud by se do dané věci vložil i orgán sociálně právní ochrany dětí, mohl by se celý řetězec zadavatelů či zákazníků posunout a rodiče by se mohli ocitnout v pozici terciálních zadavatelů a dítě až v pozici kvartálního zadavatele. Je třeba si ovšem uvědomit, že čím níže po hierarchii zadavatelů postupujeme, tím méně prostoru je pro pomoc (vzpomeňme na metaforu s Matrjoškou) a tím více se pochopitelně ke slovu dostává kontrola. Je však důležité připomenout, že různá pole možné spolupráce vymezená primárními a sekundárními zadavateli jsou (na rozdíl od Matrjošky) proměnlivá a občas lze dosáhnout i toho, že se zejména sekundární zakázky přeformulují či rozšíří, aby mohly reagovat i na potřeby terciálních zákazníků a umožnili ještě lepší výsledky spolupráce. Stále však platí, že dokud k přeformulování nedojde, nelze tyto zakázky vyšší úrovně ignorovat nebo obcházet.

Toto rozlišení hierarchie zakázek přináší podle mého názoru pro poradenskou práci **několik výhod**:

- poukazuje na **nutnost znát kontext zakázky** či zakázek uzavíraných s klienty – ačkoli jsem v předchozím textu vyšel od zakázek uzavřených s klienty a teprve poté jsem věnoval pozornost zakázkám externím, v praxi je třeba postupovat právě naopak. Východiskem jsou zakázky uzavřené s primárními zadavateli a od nich lze teprve postupovat k zakázkám následujícím ve výše popsané hierarchii.¹² Postupovat opačně (například uzavřít zakázku s terciálním zadavatelem bez ohledu na zakázky primární a sekundární nebo dokonce v protikladu k nim) znamená ve většině případů odsoudit svou práci k nezdaru a navíc ohrozit svou vlastní profesní kariéru. K tomu, aby pracovník mohl dobře zmapovat, které zakázky jsou ve hře, je třeba jednak **reflektovat poslání své organizace a pravidla** pro poskytování služeb a jednak pomocí **otázek zaměřených na kontext zakázky** (příklady viz. rámeček) objevovat další externí zadavatele a

¹² Nechci zde samozřejmě doporučovat, aby pracovník při rozhovoru začínal primárními zadáními. Při dojednávání zakázky samozřejmě v první řadě věnujeme pozornost klientovi či klientům a jejich objednávkám. Přesto doporučuji co nejdříve zjistit i kontext objednávek (primární a případné sekundární zadavatele), aby bylo možné dojednat smysluplnou zakázku.

vyhodnocovat jejich význam z hlediska uvedené hierarchie zadavatelů. Samozřejmě, může nastat situace, kdy smysluplná práce s terciálním zákazníkem není v prostoru vymezeném primárními a sekundárními zakázkami možná. V tu chvíli může pracovník nabídnout rozšíření rámce či přeformulování primární či sekundární zakázky. Pokud s touto nabídkou neuspěje, měl by spolupráci s terciálním zákazníkem odmítnout nebo v případech, kdy je součástí primární zakázky povinnost s klientem pracovat, je pracovník nucen vytvořit nějakou strategii kterou by zajistil, aby se „vlk nažral a koza zůstala celá“ (tedy zvolit nějakou strategii oddalování řešení vzniklého etického dilematu – Musil, 2004).

- pomáhá při **řešení etických dilemat**¹³ a rozhodování se – v naší problematice se jedná zejména o následující dilemata (Musil, 2004): a) dilema volby mezi komplexními a zjednodušenými cíli (otázka formulace cílů spolupráce), b) dilema volby mezi jednostranností a symetrií v pomáhajícím vztahu (zejména otázka pomoci a kontroly), c) dilema volby mezi procedurálním a situačním přístupem (otázka dojednávání zakázky) a d) dilema volby mezi zásahem a neintervencí (sem patří i lehce ironická a přece hluboce pravdivá Salamonova poznámka o tom, že terapeut či poradce by měl podobně jako policisté varovat klienta slovy: „vše co nyní řeknete může být použito proti vám...“ (Salamon, 1994))

¹³ Jak naznačila i zmínka v předchozím bodě, nepřehlížím skutečnost, že pracovníci mnohdy etická dilemata neřeší, ale jen pomocí důmyslných strategií oddalují nutnost se rozhodovat (Musil, 2004). Věřím, že tento postup je alespoň v určitých případech zbytečný a že některá etická dilemata konkrétních pracovníků a pracovníc lze poctivou reflexí překonat. Domnívám se, že důsledné uplatňování navrženého modelu při reflexi poradenské/psychoterapeutické praxe k tomu může pomoci.

Otázky na kontext zakázky (příklady):

- „Kdo měl nápad sem přijít? Komu to řekl?“
- „Jak tomu rozumíte? Jak to přijali ostatní? Čím je přesvědčil?“
- „Co vás nakonec přimělo přijít?“
- „Co (iniciátor setkání) očekává, že by se tu mělo stát?“
- „Proč právě Vy, proč právě ke mně, proč právě teď?“
- „Kdo z vás trpí problémem nejvíce?“
- „Kdo by měl jinak ještě přijít?“
- „Podle čeho by (soud, manžel, rodič, úřad...) poznal, že už je problém vyřešený a že už vás sem nemusí posílat?“
- „Co je jinak, když problém zmizel? Kdo to zpozoruje jako první? Koho to nejvíce potěší? Kdo nejvíce uvěří, že to tak také zůstane?“
- „Kdo vás nejspíš ujistí v tom, že už problém nemáte?“
- „Předpokládejme, že bychom vám sdělili, že váš problém je neřešitelný. Jak byste na to reagoval? A jak vaše žena (soud, rodič, ...)?“
- „Z jakých důvodů se z chování stal problém? Kdo si toho problému všimá a kdo ne? Kdo to poprvé označil za problém?“
- „Kdo by nejspíš popíral, že se jedná o problém?“

Závěr

V předchozím textu jsem se pokusil nabídnout model pro orientaci v někdy spletné síti zakázek. Dojednávání klientovy zakázky se odehrává v poměrně pevně vytyčených mantinelech externích zakázek. Jedním z důležitých úkolů pracovníka je postarat se o to, aby sebe i klienta v této síti zakázek zorientoval a aby nepřipustil uzavření nerealizovatelné zakázky (tj. zakázky operující mimo vytyčený prostor). Tím samozřejmě není řečeno, že zmíněný prostor je neměnný. Naopak, jak bylo uvedeno, předpokládám proměnlivost a dokonce i možnost pracovníka v určitém rozsahu za určitých okolností tento prostor rozšiřovat. To však nic nemění na skutečnosti, že je třeba zakázky primárních a sekundárních zadavatelů důkladně sledovat a respektovat pořadí jejich závaznosti. Ačkoli se takový postup jeví na první pohled velmi omezující, opak je pravdou. **Dostatečná obeznámenost s tím, kudy vedou hranice možností, zároveň umožňuje plně využít maxima možností. Neznalost hranic naopak vede k tomu, že jsou hranice překračovány** (což přes počáteční nadšení nakonec ústí spíše v neúspěch a všestrannou frustraci) **nebo naopak z obavy před jejich překročením nejsou plně využity všechny dostupné možnosti.** Ačkoli vytyčené hranice možností představují určitý (většinou latentní) kontrolní rámeček poradenské praxe (proto také poradenství standardně začíná kontrolním způsobem práce – vyjasňováním), je v poradenství většinou k dispozici v tomto rámci i široké pole možné spolupráce a tedy pomoci. Pokud zacházení s pomocí a kontrolou vnímáme jako důležitou kompetenci terapeutů

i poradců (Úlehla, 1999) i zdroj potíží a etických dilemat (Musil, 2004; Van der Laan, 1998), můžeme uvedený zákaznický model (Salamon, 1994; Salamon, Andersson, Grevelius, 1991) s úspěchem využít při vzdělávání a supervizi psychologů, sociálních pracovníků a dalších pomáhajících profesionálů.

Literatura:

- BECVAR, D. S., BECVAR, R. J. *Family therapy: A systemic integration*. 6th ed. Boston: Pearson Education, 2006.
- BERG, I. K. *Posílení rodiny*. Praha: ISZ, 1992.
- BERNE, E. *Co řeknete až pozdravíte*. Praha: NLN, 1997.
- DE JONG, P., BERG, I. K. *Co-constructing cooperation with mandated clients*. Social work 46, 2001, s. 361 – 374.
- DE JONG, P., BERG, I. K. *Interviewing for solutions*. Pacific Grove: Brooks/ Cole publ. comp., 1998.
- DE SHAZER, S. *Klíče k řešení v krátké terapii*. Trenčín: Galanta, 1993.
- DE SHAZER, S. *Words were originally magic*. New York: W. W. Norton & co., 1994.
- DE SHAZER, S., BERG, I. K., LIPCHIK, E., NUNNALLY, E., MOLNAR, A., GINGERICH, W., WEINER-DAVIS, M. *Brief therapy: Focused solution development*. Family process 25, 1986, s. 207 – 222.
- EPSTEIN, L. *Brief treatment and a new look at the task-centered approach*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- GLASSER, W. *Counseling with choice theory*. New York: HarperCollins publ., 2000.
- GOOLISHIAN, H. A., WINDERMAN, L. *Constructivism, autopoiesis and problem determined systems*. The Irish journal of psychology 9, 1998, s. 130 - 143.
- GOOLISHIAN, H., ANDERSON, H. *Lidské systémy a jak s nimi pracujeme*. In *Studijní materiály Umění terapie 05b*. Praha: Institut pro systemickou zkušenost, 2005.
- HARRINGTON, A. et al. *Moderní sociální teorie: Základní témata a myšlenkové proudy*. Praha: Portál, 2006.
- KNOBLOCH, F., KNOBLOCHOVÁ, J. *Integrovaná psychoterapie v akci*. Praha: Grada, 1999.
- KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. 4. vyd. Praha: Portál, 2002.
- LIPCHIK, E., DE SHAZER, S. *The purposeful interview*. Journal of strategic and systemic therapies 5, 1986, s. 88 – 99.
- LISTER-FORD, CH. *Transakční analýza v poradenství a psychoterapii*. Praha: Portál, 2006.
- LUDEWIG, K. *Systemická terapie*. Praha: Pallata, 1994.
- MC NAMEE, S., GERGEN, K. J. (eds.) *Therapy as social construction*. London: Sage Publ., 1992
- MLČÁK, Z., KUBICOVÁ, A. *K pojetí klienta v sociální práci: manažerismus nebo humanistický přístup?* In SMUTEK, M., KAPPL, M. (eds.) *Proměny klienta služeb sociální práce*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 410 – 416.
- MOŽNÝ, P., PRAŠKO, J. *Kognitivně-behaviorální terapie*. Praha: Triton, 1999.
- MUSIL, L. *„Ráda bych Vám pomohla, ale“ (Dilemata práce s klienty v organizacích)*. Brno: Marek Zeman, 2004.
- PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa publ., 2006.
- PINCUS, A., MINAHAN, A. *Social work practice: Model and method*. Itasca: F. E. Peacock publ., 1973.
- PRAŠKO, J., MOŽNÝ, P., ŠLEPECKÝ, M. et al. *Kognitivně behaviorální terapie psychických poruch*. Praha: Triton, 2007.
- REID, W. J., EPSTEIN, L. (eds.) *Task-centered practice*. New York: Columbia university press, 1977.
- RITZER, G. *Mcdonaldizace společnosti*. Praha: Academia, 1996.
- SALAMON, E. *Who is a customer for social service: Some risks for abusive practices in the transition to purchaser-provider systems in Swedish social services*. Human systems 5, 1994, s. 305 – 318.
- SALAMON, E., ANDERSSON, M., GREVELIUS, K. *The AGS commission model*. Stockholm: 1991.
- SOMMERS-FLANAGAN, J., SOMMERS-FLANAGAN, R. *Counseling and psychotherapy theories in context and practice*. New Jersey: John Willey and sons, 2004.
- TOMM, K. *Interventive interviewing: Part III. Intending to ask lineal, circular, strategic or reflexive questions?* Family process 27, 1988, s. 1 – 15.
- ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 2. vyd. Praha: SLON, 1999.
- VAN DER LAAN, G. *Otázky legitimity sociální práce*. Boskovice: Albert, Ostravská univerzita a Podané ruce, 1998.

- VON SCHLIPPE, A., SCHWEITZER, J. *Systemická terapie a poradenství*. Brno: Cesta, 2001.
- WATZLAWICK, P. *Úvod do nešitostí*. Hradec Králové: Konfrontace, 1994.
- WATZLAWICK, P., BAVELASOVÁ, J. B., JACKSON, D. D. *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace, 2000.
- WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J. H., FISCH, R. *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. New York: W. W. Norton & Company, 1974.
- YALOM, I. D. *Chvála psychoterapie*. Praha: Portál, 2003.
- ZATLOUKAL, L. *Bezdomovci a poskytovatelé sociálních služeb v moderní společnosti – trochu jiný pohled*. Sociální práce 2006, č. 4, s. 87 - 95.
- ZATLOUKAL, L. *Postmoderní myšlení v poradenské praxi*. Sociální práce 2007a, č. 3, s. 75 – 86.
- ZATLOUKAL, L. *Postmoderní myšlení jako možné východisko pro integraci různých terapeutických přístupů*. Psychoterapie 2007b (v tisku)