

## Průběh poradenského procesu

Průběh poradenského procesu popsal V. J. Drapela (1997) a řada dalších autorů.

### *Navázání vztahu a vytvoření terapeutické atmosféry*

Během prvního rozhovoru se poradce a klient seznámí, přičemž si poradce ověří, zda k němu klient přichází svobodně, bez nátlaku. Snaží se také zmapovat alespoň základní podmínky, v nichž klient žije. Všímá si všech náznaků, které mu pomohou lépe klienta poznat. Vysvětlí klientovi hlavní zásady poradenské spolupráce, a tak pozvolna vytváří terapeutickou atmosféru, která klientovi dává pocit bezpečí.

Důležitou podmínkou pro úspěch poradenského procesu je totiž právě vytvoření příjemné atmosféry, v níž má probíhat. V praxi to znamená, že poradce hned zpočátku klientovi srozumitelně a přesvědčivě vysvětlí, slovně i svým chováním, že jde o vztah přátelský a zároveň závažný, který se bude opírat o některé podstatné vlastnosti poradenského procesu: ke stěžejním patří zejména záruka klientovy svobodné volby v řešení problému i v ukončení poradenského procesu.

*Výchozí rozhovor* poradce s klientem má význam hned ze čtyř důvodů. Jsou jimi: vytvoření pracovního spojení s klientem, vytvoření pracovního modelu klienta, formulování pracovních cílů, rozhodnutí o pracovních metodách.

Nejčastěji se v poradenských příručkách uvádí pětietapový plán výchozího poradenského rozhovoru. Etapy tvoří: úvod, prozkoumání zjevných obav a problémů, prozkoumání klientova zázemí a aktuálního fungování, společné nalezení nebo předložení, prodiskutování a odsouhlasení cílů a metod poradenství, zakončení zahrnující objasnění administrativních podrobností a rozloučení.

Často se diskutuje o některých problémech souvisejících s výchozím rozhovorem, zejména dělení si poznámek, práce s mlčícím a s upovídaným klientem a poradenství pro klienty v krizi. Nedostatečné teoretické zázemí poradce, jeho rigidita, úzkost a zranitelnost mohou negativně ovlivnit úspěch výchozího rozhovoru i rozhovorů následných.

K psychopatologickým hlediskům, které se týkají poradenství, patří: identifikování závažných psychiatrických chorob a rozpoznání možných psychosomatických příznaků. Poradce by měl ovládat základní symptomatologii schizofrenie, paranoi, maniodepresivity apod. a v takovém případě konzultovat s psychiatrem či klinickým psychologem.

Při zjišťování důvodů, které vedly klienta k návštěvě poradce, se setkáváme s tím, že někteří klienti otevřeně řeknou, proč se na poradce obracejí, co považují za svůj problém a jakou pomoc očekávají. Někteří však uvádějí smyšlené důvody návštěvy a zamlčují skutečný problém, kterým trpí. V takovém případě musí poradce umět odhalovat neverbální signály a alespoň v hlavních otázkách získat vhled do situace, stanovit jakousi *předběžnou diagnózu*. Může přitom klientovi klást otázky, ale v žádném případě nesmí vyžadovat vysvětlení. Odpověď na otázku *proč?* patří k nejtěžším a nejčastěji na ni přicházejí nepravdivé odpovědi. V zásadě se to stane vždycky, když takovou otázku poradce položil předčasně. Samozřejmostí je ujištění, že poradce chápe, jak nesnadné je mluvit o vlastních obtížích. Důvodem, proč se někteří klienti zdráhají vysvětlit plný dosah svého problému, bývá často nedostatek důvěry, a proto nejprve zjišťují, do jaké míry mohou poradci důvěřovat. Poradce může na takové pokusy účelně odpovědět ujištěním, že nebude klienta nutit, aby mluvil o něčem, o čem mluvit nechce. Z postupně vznikající spolupráce poradce s klientem však musí být stále jasnější, že právě ty stránky problému, které jsou klientovi trapné, za něž se stydí a nechce se mu o nich hovořit, jsou pro uspokojivý výsledek práce skoro jistě rozhodující.

Samotný empatický vztah mezi poradcem a klientem může klientovi pomoci naučit se být otevřenější k vlastním prožitkům, a tím také svobodnější v naslouchání druhým. To se může ještě zlepšit vhodnými intervencemi poradce, vedoucími k účinnému sebeodkrývání klienta, k jeho větší otevřenosti. Je užitečné, když se klient stává otevřenější tím, že se dostává do stále těsnějšího kontaktu s vlastními zážitky a zkušenostmi. Poradce se zpravidla zaměřuje na význam sebeodkrývání, pozitivní

a negativní hodnocení osobních vlastností, na rysy příčinnosti a odpovědnosti a na předjímání rizik a zisků spojených se sebeodkrýváním. Poradce může klientům pomoci naučit se omezovat averzivní komunikaci, posílit užitečnou komunikaci, posílit pozitivní chování a zlepšit schopnost vyjednávat a řešit problémy, a to především pomocí účinného naslouchání a sebeodkrývání klienta.

V první etapě poradce klientovi také naznačí přibližnou dobu trvání vzájemné práce a dohodne s ním termíny jeho návštěv. Pokud se poradci podaří již během prvního rozhovoru přesvědčit klienta o svém přátelství, důvěryhodnosti a odbornosti, bude jejich další práce mnohem snazší a otevřenější. Až donedávna se poradenství odehrávalo výhradně v kanceláři poradce. To se nyní rychle mění. Stále více se prosazuje názor, že účinné poradenství se může odehrávat ve výrobní hale, ve školní chodbě, dokonce v autobuse. Obtížné prostředí sice proces nikterak neusnadňuje, ale když lidé potřebují pomoc, poradci nejsou vždy v situaci, aby si vybírali, kde ji poskytnou. K prvnímu kontaktu dochází často právě v uvedených typech prostředí a intenzivnější poradenství lze vždy sjednat na pozdější datum do prostředí pohodlnějšího. Za jeden ze současných příkladů může sloužit snaha o digitalizaci v Anglii. Místa, na nichž se lze učit práci na počítači a další moderní informační technologie (IT), jsou umísťována do uzlových bodů, kterými prochází nejvíce lidí. Jsou to např. nádražní čekárny, obchodní domy, nákupní střediska, do malých vesnic zajíždí IT-bus. (Hartl 1999).

### *Diagnóza klientova problému*

Během dalších sezení se klient s poradcem více sblíží a více mu věří. Na začátku setkání poradce obvykle shrne výsledky předchozího rozhovoru a snaží se zjistit, zda klient o svém problému přemýšlel a zda svůj pohled na situaci v něčem nezměnil. Tím se poradenský proces dostává do diagnostického stadia.

*Poradenská diagnostika* se nicméně liší od diagnostického procesu v medicíně. Zatímco lékaři při určování diagnózy spoléhají víceméně na objektivní data získaná prostřednictvím vnějších, např. laboratorních výsledků nebo rentgenového snímku, poradci dospívají k diagnóze většinou na základě subjektivní pohledu na klientovo chování a prostřednictvím klientových výpovědí. I když lze samosebou použít objektivní psychologické testy, je-li třeba. Podle V. Drapely však má klient v poradenství při stanovení diagnózy mnohem aktivnější roli než pacient v lékařství.

Otázky poradce během diagnostické etapy musí být jasné, taktí a přátelské, nesmějí připomínat výslech. Mají to být otázky otevřené, není tedy možné odpovědět na ně prostým ano či ne. Mají dát poradci příležitost nejen získat objektivní informace, ale také předvést subjektivní názory a citové reakce klienta. Rozvod rodičů je jistě objektivní skutečnost, ale psychologický dopad rozvodu na různé děti je subjektivní a případu od případu se liší svou intenzitou, což vyplývá z jedinečné povahy každého člověka a poradce si toho musí vždy být vědom.

Účelné je, aby poradce klienta ujistil, že jeho problém nepovažuje za každodenní rutinu, jakou zažívá dnes a denně s jinými případy. Důvodem je snaha přivést klienta k tomu, aby se co nejvíce soustředil na svůj problém, na jeho příčiny, na to, jak se vyvíjel a za jakých okolností se jeho dopad mění. Někdy je třeba diagnózu odložit. Zejména nejsou-li k dispozici objektivní údaje, což bývá časté u podezření na drogové závislosti nebo nelehkého rozhodování mezi možným paranoidním výkladem klienta a skutečností či tehdy, není-li problém dostatečně objasněn nebo není-li klient ochoten vidět celý rozsah problému a potřebu změnit své postoje a chování. Zkušený poradce nikdy neztrácí naději; ví, že musí být trpělivý a přesně vystihnout okamžiky, kdy přichází čas klienta pobídnout k větší aktivitě a rozhodnosti.

### *Řešení problému*

Diagnóza, k níž poradce a klient společně dospěli, je nezbytnou podmínkou pro dosažení poradenského cíle. *Diagnóza* zjišťuje, kde se klient právě nachází, a *cíl* naznačuje, kam klient během poradenského procesu chce či může dojít. V praxi je cíl totožný s vyřešením problému, který byl nalezen a ohraničen v průběhu diagnostické etapy.

Řešení problému lze pojímat zásadně, což je vyjádřeno pojmem *cíl*. Je však možné najít další způsoby, jak vyřešení problému dosáhnout; jsou shrnuty pod pojmem *alternativy*. Jednodušeji řečeno jde o další možnosti. Jsou specifické a dá se říci, že jsou konkrétnější a upřesňují zásadní řešení vyjádřené cílem.

Má-li být řešení dostatečné i trvalé, je třeba, aby klient pochopil plný dosah zvoleného řešení a aby se pro ně svobodně rozhodl. Poradce musí klientovi pomoci jak od nerozhodnosti a odkládání řešení, tak od lehkovážného rozhodnutí pro řešení chybné, byť přitažlivější, protože snadnější.

Zkušený poradce v takovém případě poskytne klientovi další informace a skutečnosti, navrhne jiná možná řešení nebo pomůže odhalit zatím nepovšimnuté okolnosti, které se mohou vyskytnout při realizaci konečného řešení. Poradce však nikdy nesmí klienta nutit k přijetí řešení, kterému sám dává přednost.

### **Poradenské intervence**

Může se zdát, že poradenství vyžaduje od klienta reálné uvažování. Existuje však řada specifických obtíží, které sice nelze nazvat přímo patologickými, přesto však stojí v cestě vhodným intervencím poradce. Jde o následující obtíže či poruchy:

- nepřiměřený náhled na vlastní chování a chování druhých,
- vnitřní stereotypy, které vedou ke zkreslenému sebehodnocení,
- užívání různých sebeobránných mechanismů při práci s informacemi, které vedou k falešnému sebepojetí,
- obtíže s přesným určováním příčin a nedostatek realistického odhadu odpovědnosti za to, co se v životě klienta odehrává,
- nepřesné odhadování budoucích rizik a zisků z různých sledů jednání,
- nepřiměřený soubor morálních zásad,
- omezené myšlení, např. tzv. *tunelové vidění*,
- potíže s rozhodováním, řešením problémů a sebekontrolou.

Existuje řada možných intervencí poradce, které klientovi pomáhají myslet účinně. Někdy musí s klientem probrat a vyjasnit zkreslené informace o jeho stavu. Poradci v tomto směru pomáhá to, že klienta přijímá takového, jaký je, poskytuje mu citovou podporu a empatické porozumění. Poradce má dost možností, jak zaměřit pozornost klienta k nesrovnalostem v jeho pocitech, myšlení a jednání. Občas může poradce vyslovit fakta, která jsou v rozporu s uvažováním klienta, a povzbudit ho, aby tyto skutečnosti přijal a sám hledal další. Pomocí interpretací, které mohou být povrchové i hlubinné, poradce vysvětluje klientovi jeho chování a psychické procesy.

Poradce může klienta přivést k učení a dát mu informace o vhodných vzdělávacích a výcvikových programech. Dalšími metodami intervence jsou modelování, hraní rolí a nácvik žádoucího chování. Poradce může také s klientem nacvičovat různé dovednosti, např. jak myslet efektivně, jak se rozhodovat a jak zvládat stres. Nesmí se dostat do situace, kdy by příliš silná intervence zaměřená na klientovy obtíže a poruchy a špatné načasování mohly u klienta vzbudit odpor. (R. Nelson-Jones, 1992)

### **Závěr poradenského procesu**

Volba cíle a cesty, jak k němu dojít, vedou ke klientovu rozhodnutí, jak vyřešit problém. V tomto rozhodujícím bodě poradenského procesu se třetí a čtvrtá etapa prolínají. Zde se ukazuje, do jaké míry spolupráce poradce a klienta během předchozí práce připravila půdu pro úspěch.

Když se klient rozhodne pro určité řešení, je povinností poradce podněcovat ho, aby zahájil cestu směrem ke zvolenému cíli tím, že mu připomíná, kterých kladných výsledků vyřešením problému dosáhne (B. Hopson, 1986). Dle V. Drapely (1997) tak jedná na základě obecně platného principu, že nejsilnější motivační pákou pro každého jedince je snaha o dosažení vlastního prospěchu. *Uvádí příklad šestnáctiletého klienta, který během poradenského procesu začal chápat plný dosah svého problému s drogami a odhodlal se osvobodit od své závislosti (cíl). Poradce musel v tomto případě použít všech odpovídajících metod k upevnění klientova rozhodnutí podrobit se obtížné, ale nevyhnutelné léčbě. Současně je ale jeho povinností informovat chlapce o všech alternativách léčby, které jsou k dispozici. Odborná léčba závislosti probíhá nejčastěji v institucionalizovaném prostředí a klient má mít možnost jedno z takových středisek si vybrat. Za jasně stanovených podmínek může pod dozorem odborníků podstoupit i ambulantní léčbu.*

Z tohoto příkladu vyplývá, že při každém zásadním rozhodnutí lze najít řadu praktických alternativ, které rozhodnutí upřesní. Konečné rozhodnutí nezávisí vždy pouze na klientovi. Někdy jsou okolnosti mimo jeho subjektivní rozhodnutí nebo přání. Některé alternativy nejsou dostupné z finančních důvodů, jiné kvůli právním předpisům a další kvůli nedostatku volných kapacit. *V uvedeném případě chlapec musel pochopit, že přechází z poradenské do klinické oblasti, kde bude rozsah jeho osobního rozhodování omezen.*

Klientovo rozhodnutí je víceméně rozumové, ale jako každé rozhodnutí má i svůj neoddelitelný citový doprovod, který mu může přinášet nepříjemné pocity. Navíc, i při odpovědném a silně motivovaném rozhodnutí dosáhnout cíle, si je klient vědom, že opouští rutinní způsob svého uvažování a jednání a vydává se na neznámou cestu. Dřívější způsob jednání byl sice neúspěšný, ale důvěrně ho znal. Způsob, pro který se rozhodl, mu sice dává naději, ale je to zatím neznámý terén, což v něm vzbuzuje pocity vnitřního ohrožení. Není náhodou, že staří Římané měli totéž slovo *hostis* pro pojem cizí a současně pro neznámý, a proto ohrožující. To je důvod, proč někteří klienti odkládají uskutečnění svých rozumově zvolených rozhodnutí. Podvědomě doufají, že se objeví nějaké jiné, bezpečnější, a proto citově přijatelnější řešení.

Poradce se těmito známými potížemi nesmí nechat zaskočit. Musí být připraven v této rozhodující etapě poradenského procesu poskytnout klientovi emoční podporu. Dává mu najevo, že chápe jeho váhání a nerozhodnost, a o co větší je, o to větší mu poskytuje přátelství a podporu. Tím mu pomáhá zbavit se úzkosti z vykročení novým směrem. Na takové chování klient většinou odpovídá kladně a pustí se do uskutečňování svého rozhodnutí. První vykročení zvyšuje jeho pocit sebedůvěry. Pokud se během krátké doby objeví první příznivé výsledky vyplývající ze změn v jeho chování, budou jej naplňovat pocitem vnitřního uspokojení a sebedůvěry.

Nikdy není vhodné ukončit styk s klientem náhle, bez postupného přechodu k jeho stále samostatnějšímu a správnějšímu rozhodování. Klient musí mít příležitost povědět poradci o svých obtížích a případných nezdarech při uskutečňování dohodnutého rozhodnutí i o tom, jak nové prvky svého chování prožívá.

Kladný výsledek poradenské činnosti se projevuje jen zvolna. Klient by měl vědět, že k plnému zvládnutí nového rozhodování a přístupu k řešení problémů je třeba určité doby, během níž se klient stále více staví na vlastní nohy, při postupném omezování emoční podpory poradce.

Pokud klient přeruší nebo odmítne další spolupráci s poradcem, a tím poradenský proces ukončí, nelze vždy mluvit o nezdaru. Poradce, i když je mnohdy zklamán, musí respektovat klientovu svobodnou vůli, nepodlehnout přirozené negativní reakci a klienta neztratit. Musí vědět, že mnohé z toho, co se klient během poradenské práce dozvěděl a co prožil, mu „dojde“ dodatečně, nejčastěji při dalším životním karambolu, a klient bude mít další šanci k poradenství se vrátit, i když možná k jinému poradci. Již S. Freud mluví o terapeutovi jako o bílém nepopsaném plátně, na které se promítají dřívější vztahy a zážitky pacienta. Proces byl nazván *přenosem* a jeho výklad poradcům a terapeutům dodnes pomáhá chránit si při práci s klienty své ego.

## Individuální poradenství

B. Hopson (1986) shledal, že jako nutný předpoklad účinné terapie nebyl prokázán ani vlastní zážitek psychoterapie ani vliv pohlaví či rasy. Také úroveň zkušeností poradce se ukázala jako velmi diskutabilní, protože z lidí se jen na základě bohatých zkušeností automaticky nestávají lepší poradci. Bylo však prokázáno, že menší účinnost vykazují terapeuti, kteří mají sami osobní emocionální problémy, a že při práci s klienty mají větší úspěch poradci, kteří zastávají stejné hodnoty jako jejich klienti. Jako vůbec nejdůležitější odborníci zdůrazňují ztotožnění se klienta s poradcem. Nikomu není dáno, aby byl ideálním poradcem pro každého.

Vzhledem k tomu, že poradenství má úzkou vazbu na psychoterapii, nikoho nepřekvapí, že probíhá převážně jako vztah mezi jedním poradcem a jedním klientem. Poradenský proces obsahuje základní požadavek: *klientovi je třeba pomoci, aby se dokázal rozhodovat sám*. Cestou k tomuto cíli je vytvoření vztahu založeného na důvěře. Klient cítí, že poradci na něm záleží, že se dokáže vcítit do jeho problémů a je ve vztahu ke klientovi upřímný a otevřený. Poradce do takového vztahu vstupuje jako svébytná osoba, která v případě potřeby o sobě klientovi poskytne odpovídající informace, upřímně reaguje na klientovy výroky a otázky, ale nikdy mu nevnučuje vlastní názory. Jeho úkolem je

zmobilizovat klientovy schopnosti a dovednosti takovým způsobem, aby zažil uspokojení z toho, že jemu samotnému se podařilo problém pojmenovat a vyřešit.

Jestliže klientovi chybí určité specifické informace, není schopen sáhnout po alternativní strategii nebo se pragmaticky rozhodnout, přebírá poradce roli učitele. Vzniká vztah učitel - žák a v němž poradce nabízí klientovi vlastní dovednosti. Poradce nabízí dohodu, na jejímž základě jsou využity ty dovednosti poradce, které klient potřebuje a které je možné předat, pokud si ovšem klient přeje využít je.

Individuální poradenství má v porovnání se skupinovým nespornou výhodu v tom, že klientovi poskytuje bezpečné prostředí. To některým lidem pomáhá utlumit obranné mechanismy, vytvořit silný vztah plný důvěry a z tohoto osobního vztahu s poradcem mít mimořádný užitek.

## Skupinové poradenství

Skupinové poradenství se skládá z praktikování vztahů a aktivit poradenství ve skupinách. Skupinové poradenství může být užito následně, souběžně anebo místo poradenství individuálního. Ke zdrojům terapeutického účinku při skupinovém poradenství patří:

- příležitost k sebezkoumání a zpětné vazbě poskytované skupinou,
- u některých klientů vyšší motivace,
- zkušenost z členství ve skupině,
- přispění ostatních členů,
- příležitost vyzkoušet si osobní vztahy,
- hodnota úlohy poradce jako zúčastněného pozorovatele.

Během přípravy na vytvoření poradenské skupiny se poradce musí rozhodnout:

- zda má být ve skupině jen jeden poradce, anebo dva,
- zda má být skupina uzavřená, nebo otevřená,
- jak má být skupina velká,
- jaká má být skladba a výběr skupiny,
- zda provádět vstupní rozhovory a další formy předskupinových příprav,
- jaké má být fyzické uspořádání,
- jak dlouhá a jak častá mají být setkání.

Poradce ve skupinovém procesu musí zvážit řadu věcí: styl vedení, strukturu, zvládnutí osobní zranitelnosti. Poradce si může rozšířit své dovednosti, prací se skupinami se profesně zdokonalit, zlepšit si schopnost naslouchat, mít empatické porozumění, zaměřovat se na vztahy jednotlivých členů, zaměřovat se na problémy v myšlení členů skupiny, zvládat rezistenci a agresi. Poradce se rovněž musí rozhodovat o tom, zda při práci se skupinou použije audiovizuální pomůcky, cvičení nebo hry. Každá skupina prochází *vývojovými stadii* i některými společnými tématy, jako je přesun od sociální odtažitosti k intimnosti a od vyhýbání se problémovým oblastem k aktivní práci na problémech.

Skupinového poradenství se zpravidla zúčastňuje jeden nebo více poradců a větší počet klientů, kteří sedávají v kruhovém uspořádání. Velikost skupiny se pohybuje mezi čtyřmi a šestnácti osobami, přičemž nejběžnější počet je osm až deset. Základní cíle individuálního a skupinového poradenství jsou obdobné. Oba typy usilují o to, pomoci klientům řídit vlastní život, být zodpovědní, přijímat sami sebe a chápat vlastní motivace a vzorce chování. V obou případech potřebuje poradce již dříve popsané dovednosti a postoje a v obou případech je nezbytný důvěrný vztah. Přesto existují důležité rozdíly.

### Specifika skupinového poradenství

- Skupinový poradce musí chápat skupinovou dynamiku: komunikaci, rozhodování, hraní rolí, zdroje moci, procesy vnímání ve skupině.
- Skupinová situace může poskytnout okamžité příležitosti vyzkoušet různé vztahy s druhými lidmi a je výbornou příležitostí zažít důvěrný vztah s druhými lidmi. Vzájemná fyzická blízkost klientů

může přinášet emocionální uspokojení a podporu. Klienti si navzájem poskytují zpětnou vazbu o sobě a svém chování.

- Klienti nejenže sami přijímají pomoc. I oni pomáhají druhým klientům. Tímto způsobem se schopnost pomáhat utváří u většího počtu lidí, než je to možné při individuálním poradenství.
- Klienti často zjišťují, že jiní lidé mají podobné problémy, což jim může být přinejmenším útěchou.
- Klienti se učí efektivně využívat pomoc jiných lidí, nejen profesionálů. Mohou si vytvořit *skupinu vzájemné podpory*, která klade menší nároky na poradce a je pravděpodobné, že jim pomůže zlepšit sebeúctu, když zjistí, že se stále více obejdou bez jeho pomoci.

### Typy skupinového poradenství

Existuje mnoho různých typů a druhů skupinového poradenství.

1. První typ se zaměřuje na určitý **společný zájem nebo problém**, který se týká všech členů skupiny. Může jít o poradenství pro volbu povolání, které nejčastěji organizují komerční vzdělávací instituce. Malé skupiny dávají čerstvým absolventům nebo i starším dospělým příležitost mimo jiné diskutovat o vzájemných vztazích mezi hodnotami, které zastávají, životními styly, kterým dávají přednost, i o jejich vyvíjejícím se smyslu pro vlastní identitu. Podobné skupiny vznikají ve školách, kde mohou mladí lidé diskutovat mezi sebou navzájem a s dospělým poradcem o svých vztazích s rodiči a přáteli i o sociálních vztazích, které jsou ve věku dospívání tak důležité. Výcvikové skupiny se zaměřují na to, naučit se samostatně rozhodovat a být průbojný, asertivní. Existují také skupiny, které využívají zkušenosti a vzájemnou pomoc manželů, rodičů, členů neúplných rodin, osob s určitým specifickým problémem, jakým je třeba tělesně postižené dítě. Všechny takové skupiny zpravidla vede osoba, která prošla poradenským výcvikem a má zkušenosti s tzv. *facilitací mezilidských vztahů*. Slovo *facilitace*, které v překladu znamená usnadňování, je v poradenství i psychoterapii užíváno velmi často. Je tomu tak proto, že úkolem vedoucího skupiny není řídit jakýsi seminář nebo výuku, ale vytvořit atmosféru, která poskytuje členům skupiny možnost zkoumat vlastní pocity a prožitky, které se objevují na určitém stupni vývoje nebo před důležitým rozhodnutím (B. Hopson, 1986).
2. Druhý typ skupiny není výrazně zaměřen na určitou oblast společného zájmu, ale je vytvořena jakási **laboratoř**, v níž se účastníci mají dovědět o skryté dynamice chování lidí ve skupině, ať už je zaměření skupiny jakékoli. O takových skupinách se často hovoří jako o *skupinách výcviku senzitivity* (např. C. L. Cooper a I. L. Mangham, 1971; P. B. Smith, 1975).
3. Třetí kategorie skupin má spíše **terapeutické cíle** a bývá pokračováním nebo doplňkem, někdy dokonce náhradou individuální psychoterapie (B. Hopson, 1986).

Třetí typ skupiny se zpravidla nevyskytne na pracovišti, zatímco první i druhý typ mají v organizacích důležité uplatnění. První typ zejména v situacích, jako je nástup na nové místo, příprava na důchod, změna místa vyplývající z povýšení, anebo při propouštění z práce. Druhý typ při přípravě na vedoucí nebo řídicí postavení apod.

### Poradenské strategie

Strategie v poradenství vytvářejí balíček poradenských nástrojů. Každý z nich patří do výbavy poradce a může být užitečný v kontextu specifické situace. Poradce vybírá ze svých možností vždy ten přístup, který v daném čase nejlépe sedí pro danou situaci. V poradenských strategiích existují určité podobnosti a rozdíly. Poskytování rad, podávání informací, přímá akce, poučení a změna systému jsou založeny na tom, že nejlepší odpověď, výsledek nebo řešení situace závisí na úvaze pomáhajícího, resp. poradce. Poradce v tomto případě jako expert v určité oblasti nabízí to, co on sám cítí, že nejvíce pomůže tomu, kdo hledá pomoc.

Pomáhající používá své osobní znalosti, aby klientovi pomohl dopracovat se k vlastním znalostem. Poradenství je podle B. Hopsona (1986) jediná pomáhající strategie, která nemusí dodržet předpoklad, že potřeby klienta jsou známy. Poradce často využívá i řadu dalších strategií, pokud se mu zdají účinné. Nového studenta, který si jen obtížně hledá přátele mezi účastníky distančního studijního

programu, si může všimnout andragogicky školený poradce, může jej poučit o mechanismu vytváření lidských vztahů, může požádat ostatní studenty a lektory, aby si ho všimli, nebo ho může vzít s sebou na večerní seminář v diskusním klubu.

Tváří v tvář určitému problému si koneckonců každý může vybrat jednu ze čtyř možných strategií:

- změnit situaci,
- změnit sebe a přizpůsobit se situaci,
- uniknout,
- najít způsob, jak v situaci žít.

## Co charakterizuje špatného poradce

V určitém smyslu je mnohem jednodušší vyjmenovat to, co zjevně brání dobrému poradenství. J. W. Loughary and T. M. Ripley (1979) dělí špatné poradce do čtyř typů podle toho, co říkají svým klientům:

- *Tak vy si myslíte, že máte problém! Jen si poslechněte, jaké problémy mám já*
- *Dovolte, abych vám poradil, co máte dělat*
- *Rozumím tomu, protože i já už jednou takový problém měl.*
- *O všechno se postarám a vyřeším to.*

První tři přístupy jsou jasně kontraproduktivní, zatímco čtvrtý sice může pomoci, ale neumožňuje klientovi, aby se sám naučil situaci řešit. Až se příště vyskytne, bude mít znovu tytéž problémy. Správné místo pro klienta s takovouto potřebou je obvykle zařízení, kde se poskytuje krizová intervence. Užitečné je, aby na tento přístup navazovalo následné poradenství, kde se klient naučí příště se podobné krize vystříhat.

Důležité je, že i z negativních výsledků se lze poučit, takže ve svých důsledcích to může významně prospět k ozdravení poradenského procesu. K několika takovým výsledkům patří dle G. Egana (1986) to, že poradce má možnost:

- uvědomit si složitost procesu poskytování pomoci,
- seznámit se s problémy, které se vyskytují ve vyhodnocování poradenských výsledků,
- uvědomit si, že nedostatečná pomoc může ve svých důsledcích uškodit,
- stát se rozumným a obezřetným pomáhajícím,
- motivovat sám sebe k získání nejvyšších možných znalostí ve vztahu k pomáhání, využívat praktické modely, metody, dovednosti i rady důležité pro pomáhání.

## Co charakterizuje dobrého poradce

C. R. Rogers přišel s docela rozumnou a dobře ověřitelnou hypotézou o tom, co utváří dobrého poradce. Říká, že poradce musí být otevřený a musí umět prokázat, že má *pozitivní vztah* ke svým klientům, a to bez jakýchkoli podmínek. Přijímá klienty jako cenné osoby bez ohledu na to, kým jsou, co říkají nebo co dělají. *Kongruence*, tj. shoda, znamená, že poradce nemá skrývat své pocity; jeho verbální i neverbální chování si nesmí navzájem odporovat a pro klienty musí být zcela čitelné. *Upřímnost* poradce by měla být základem jeho poctivosti, srdečnosti a nepřítomnosti jakékoli přetvářky. *Empatie* poradce spočívá v jeho schopnosti vcítit se do vztahů klientů a vidět svět jejich očima, i když sám zůstává mimo. Všechny tyto kvality by poradce měl nejen mít, ale mít je též prožity.

C. B. Truax a R. R. Carkhuff (1967) testovali řadu hypotéz a našli empirickou podporu pro to, co označili jako jádro, které usnadňuje účinný vztah pomoci. Toto jádro zahrnuje: empatii, úctu, pozitivní vztah, upřímnost a konkrétnost. To vše ústí do schopnosti reagovat vždy typicky a bezprostředně na klientovy výroky. Na rozdíl od C. R. Rogerse však říkají, že zatímco on uvedené vlastnosti považuje za nezbytné a současně dostačující, oni se domnívají, že jsou pouze nezbytné. R. R. Carkhuff (1976) říká, že nejsou dostatečné a že poradce musí být trénován, aby uměl vést klienta k pochopení rozmanitostí života a uměl vytvářet klientovy dovednosti. Dalším nálezem obou výzkumníků bylo, že

ti poradci, kteří neměli požadované kvality, nebyli pouze neproduktivní, ale stav klientů dokonce zhoršovali. Ti pak na tom byli hůř než předtím.

## Osobnost poradce

Není pochyb o tom, že osobnost poradce hraje v poradenském procesu velmi důležitou roli. V. J. Drapela (1997) profiluje žádoucí vlastnosti jeho osobnosti a odborné znalosti, jež jsou nezbytné pro jeho poradenskou způsobilost.

Když hovoříme o poradci, máme na mysli odborně kvalifikovanou osobu mužského nebo ženského pohlaví. Lidé obou pohlaví dosahují v poradenské práci stejně uspokojujivých terapeutických výsledků. Ve skutečnosti každý kompetentní poradce musí slučovat povahové rysy tradičně připisované oběma pohlavím: z ženské povahy emotivní zaměření, pochopení pro druhé, citlivost a takt; z mužské povahy převážně racionální orientaci, rozhodnost a objektivitu.

Jak dále uvádí Drapela, již před nastoupením odborného studia má mít každý kandidát poradenského povolání alespoň náznaky vlastností budoucí terapeutické osobnosti. Některé z těchto vlastností jsou genetického původu (dostatečná inteligence, životní energie, přirozený optimizmus, otevřenost a flexibilita). Jiné si kandidát osvojil vlastními rozhodnutími při utváření své stupnice hodnot (E. Fromm, 1947). K těmto eticko-psychologickým vlastnostem patří přiměřená životní zralost, vnitřní poctivost, respekt pro lidská práva a snaha pomáhat druhým, i když jsou etnicky nebo názorově odlišní.

Jak uvádějí A. W. Combs a D. Snygg již v roce 1959, budoucí poradce musí také dobře znát sám sebe a bezvýhradně přijímat svou osobnost s jejími přednostmi i chybami. Vědomí vlastních slabostí nemusí vést k depresivním pocitům; může budoucího poradce naopak přivést k dokonalejšímu chápání lidské přirozenosti a k větší ochotě odpouštět mylná rozhodnutí sobě i klientům, s nimiž bude v poradenském vztahu. Podle V. E. Frankla (1978) bude mít poradce při pozdějším dozrávání v odborné činnosti mnoho příležitostí hlouběji poznat sám sebe i lidskou přirozenost a objevovat smysl své práce a svého životního poslání.

## Všestranný poradce

Většina odborníků se shoduje v názoru, že je třeba, aby existovali poradci s daleko širším zaměřením - poradci, kteří vládou rozsáhlými dovednostmi a metodami, a proto jsou schopni pomáhat v mnoha různých směrech. A je pochopitelně možné zvýšit nejen úroveň dovedností používaných v každé poradenské technice, ale současně se zaměřovat spíše na širší než vyšší rozvoj dovedností. Platí to jak pro učitele, tak pro poradce pracujícího na plný úvazek nebo pro poradce, který pracuje pro organizaci. B. Hopson (1986) míní, že základní dovednosti pomáhat mohou být považovány za jakési *jádro životních dovedností*. Tyto dovednosti mohou být velmi vyvinuty u profesionálních poradců a u těch osob, u nichž je umění pomáhat druhým součástí jejich profese, tj. např. u všech vedoucích na pracovištích, u lidí pracujících v nemocnicích a z širšího pohledu ve zdravotnictví vůbec, v sociálních službách a ve všech vychovatelských a učitelských profesích. Samosebou sem patří i výchova mladých lidí, ať již ve školách nebo na pracovištích.

B. Hopson a M. Scally (1979) vytvořili model, který je velmi rozšířen v Británii, a výcvik podle něho s úspěchem podstupuje jak převážná část učitelů, tak sociálních pracovníků, kteří pracují s mladými lidmi. Model znázorňuje tři oblasti cílů, které slouží osobnímu rozvoji samotných poradců a současně ukazuje možné cíle pomoci. Poradci mohou pomoci druhým pouze do té úrovně porozumění a dovedností, kterou sami ovládají. Poradce musí rozumět svým vlastním sociálním, ekonomickým a kulturním hodnotám a být schopen oddělit svá vlastní přání, potřeby a problémy od těch, které sužují klienty. Poradci se učí vidět v druhých odraz sebe sama.

Znat sám sebe znamená přesně rozlišit rozdíl mezi dvěma pohledy: bod, ve kterém se nachází poradce a kde druhí teprve začínají. Čím více se oba pohledy překrývají, tím méně účinná bývá poskytovaná pomoc. Aby k takové situaci nedošlo, potřebuje poradce neustálé informace o vlastním vývoji. Znalost sebe sama není něco, čeho se dosáhne jednou provždy. Jde o proces, který se nikdy nezastaví, protože každý člověk se během života stále proměňuje. Tím, že poradce změny trvale sleduje, získává určitý náhled o jejich směru.



Čím lépe si poradce uvědomuje, kdo je, v čem je jeho síla a v čem slabost, jaké jsou jeho aktuální potřeby, hodnoty a předsudky, tím spíše se může zaměřit na rozvoj těch dovedností, které mu chybí a které potřebuje zvládnout. Čím širší rozsah dovedností si osvojí, tím naroste i okruh lidí, kterým je schopen poskytnout pomoc.

Poradci se pochopitelně neobejdou bez toho, aby se z velké části učili také praxí. Každý poradce o získaných poznatcích z praxe přemýšlí a podle výsledku úvah příště jedná. Protože poradce je ale ve vzájemných vztazích s druhými a je těmito vztahy také ovlivňován, mění se, a proto jedná jinak. Jak se poradce snaží pomoci klientům a ovlivňovat systémy, současně se učí. Mění se a vyvíjí prostřednictvím jednání s druhými, stejně tak jako se mění jedinci a systémy, které sám ovlivňuje. Poradci a ostatní pracovníci pomáhajících profesí někdy předstírají, že nemají vlastní hodnotový systém. Většina odborníků si už dnes uvědomuje, že je to iluze. Nejen že to je nemožné, ale může to být i nebezpečné. Kdyby poradci měli skutečně věřit, že jsou schopni nemít žádný hodnotový systém, museli by skončit s hledáním cest, v nichž jejich hodnoty ovlivňují jejich chování vůči klientům. Pokud podporují klienty v tom, aby si vytvářeli cíle, nemohou předstírat, že je sami nemají. Vyjádření těchto cílů znamená vytvoření dohody pro práci s klientem. Ať se to někomu líbí nebo ne, každý má určitou hierarchii hodnot, jakkoli skrytou, ale podstatnou pro fungování zdravého člověka. A k tomu také směřuje veškerá poradenská práce s klientem.

Většina autorů se shoduje v názoru, že konečným cílem pomoci je umožnit lidem, aby se dokázali vyrovnávat s problémem sami a aby systémy poskytovaly zdravější prostředí pro život, práci i odpočinek.

## Osobní rozvoj poradce

Osobní rozvoj poradce se skládá z rostoucího sebeuvědomění, počtu a rozsahu dovedností, sledování vlastní úspěšnosti a rozvoje, využívání dovedností, které pomáhají rozvíjet druhé, poskytování a přijímání podpory prostřednictvím komunikace, učení se od druhých. Zvláště u poradce se uplatňuje zásada: měním druhé a současně měním sebe pod vlivem druhých a systému.

B. Hopson (1986) uvádí následující popis schopností a dovedností poradce.

- Poradce má mít základní dovednosti: respekt, upřímnost a empatii, v jejichž důsledku klient cítí vlastní hodnotu, cítí, že jej poradce chápe, a je připraven mu důvěřovat.
- Poradce má mít schopnost nalézt a definovat problém; k tomu potřebuje: klást otevřené otázky, vyjednávat, provádět shrnutí, zaměřovat se, reflektovat, být konkrétní, nebát se nutných střetů. U klienta to vede k tomu, že hovoří a vysvětluje, daleko lépe chápe, jak se cítí a proč, uvažuje o možnostech, zkouší alternativy a dokáže si jednu zvolit.
- Poradce má nalézat cesty, jak problém řešit; k tomu potřebuje: umět řešit problémy, definovat soubor problémů, stanovit strategie, naplánovat činnosti. U klienta to vede k tomu, že se naučí chápat, co je třeba udělat, jasně definovat svoje úkoly, naplánovat a uskutečnit vše potřebné.

Ve výcvikových kurzech pro poradce se někdy hovoří o *poradenských dovednostech* a nepřímě se naznačuje, že takové dovednosti existují jaksi samostatně, odděleně od ostatních lidských činností, jsou novátorské a mají být účastníkům kurzů předány. Ve skutečnosti *poradenství* pomáhá v krystalizaci toho, co víme o cestě, pomocí níž se mezi lidmi utváří vřelý vztah plný důvěry.

- Vztahy se vyvíjejí tehdy, jestliže člověk zjevně respektuje druhé, je upřímný sám k sobě, snaží se vidět věci očima druhého, je empatický a snaží se vyhybat jakýmkoliv soudům. O takových osobách říkáme, že dokáží *tvořit vztahy*.
- Je-li vztah utvořen, člověk je připraven hovořit o svých myšlenkách a pocitech a hlouběji se jimi zabývat. Dovednosti, které to ulehčují, jsou označovány jako *zkoumání a vyjasňování*.
- Pomocí těchto procesů si člověk začíná uvědomovat své nejistoty nebo situace, které jsou pro něj obtížné, a může začít zkoumat, jaké má při jejich překonávání možnosti a jaké existují alternativy. Prostě co by mohl udělat, aby změnil to, s čím není spokojen.

- Jestliže se člověku dostane podpory, je pravděpodobnější, že bude ochoten a účinněji schopen zvládat své obtíže či problémy. Pomoci mu může ten, kdo jej přivede k dovednosti nalézat a definovat osobní cíle a plánovat činnosti, které vedou k jejich dosažení.

Poradce musí dokázat pomoci druhým, aby si už příště pomohli sami. To je jádro jeho dovedností. Nejsou to dovednosti, které by byly jedinečné pro jednu skupinu lidí nebo jednu činnost. Je zřejmé, že dílčí prvky chování, které se skládají v určitou dovednost, jsou mezi lidmi rozptýlené.

Často samozřejmě dochází k nápadným výjimkám: například dobře neposloucháme, nedokážeme odolat a radíme, co má druhý udělat, nebo se snažíme problémy vyřešit za své přátele, je pro nás obtížné zříci se své fasády nebo role. Výcvik v poradenských dovednostech může pomoci v tom, jak omezit chování, které druhým neprospívá, a naopak se naučit rozvíjet efektivní způsoby chování. V důsledku toho z nás budou nejen účinnější poradci, ale také lepší přátelé.

## Odbornost poradce

Aby si kvalifikovaný poradce počínal odborně a dosahoval úspěchu ve své práci, musí mít solidní teoretické vzdělání a vědět, jak své teoretické poznatky uplatňovat v praxi. Dle V. J. Drapely (1997) by příprava poradců, jak teoretická, tak praktická, měla být v rukou odborníků na univerzitní úrovni. Někdy se místo pojmu odborník používá výraz *expert*. Zdá se ale, že odbornost je širší pojem. Ne všichni experti jsou odborníci. *Odbornost* je založena na víře klienta, že pomáhající zná odpovědi na řadu otázek, které klienta trápí, a má také informace, jak dané problémy zvládat. Že zkrátka klientovi pomůže dosáhnout toho, aby žil méně strastiplně a efektivněji. G. Egan (1986) se domnívá, že tato víra je založena na objektivní skutečnosti, že poradce vlastní nějaký diplom nebo osvědčení, ovládá soubor přesvědčivých údajů a požívá pověst experta.

Současné pohledy ukazují poradenství a psychoterapii jako sociálně ovlivňující procesy. Existuje nespočet důkazů o emočních problémech a somatických potížích, které mají psychický původ. V těchto případech někdy pomáhá víra v moc léčitele. Sem patří případy tzv. *zázračných léčitelů*, kteří léčí dotekem apod. Pokud se léčba nepodaří, trpící je obviněn z malé víry nebo působení temných sil v něm apod. K prvotnímu souzení pak přistupuje i pohrdání referenční skupiny za malou víru či snahu nemocného. Nicméně sugesce, která je zde základem úspěchu, působí i v mnoha jiných případech. Toho si každý pomáhající musí být vědom. Musí brát v úvahu i působí mnoha neracionálních a zdánlivě nelogických vlivů. To vše bývá označováno jako *sociální ovlivňování*.

S. R. Strong již v roce 1968 zjistil, že míra, v níž je pomáhající považován za experta, za přitažlivého a důvěryhodného, zmenšuje pravděpodobnost, že bude považován za osobu nevalné ceny. Proto tento autor navrhl *dvoustupňový model poradenství*: v prvním stupni pomáhající podporuje víru ve svou odbornost, důvěryhodnost a přitažlivost, a tím i klientovo zapojení do procesu poradenství. Ve druhém stupni začne pomáhající využívat svůj vliv a snižovat hodnotu nežádoucích způsobů chování klienta. Takže pomáhající nejdříve vytvoří určité pouto důvěry, které pak využívá ve prospěch klienta.

Teoretická výuka budoucího poradce zahrnuje všeobecnou znalost psychologie a zvláště znalost důležitých teorií osobnosti a strategii hlavních poradenských škol, které z těchto teorií osobnosti vycházejí. Praktická výuka poradce učí, jak poradenský proces od začátku až do ukončení řídit a které odborné techniky lze v různých situacích používat.

Poradce musí být schopen velmi dobře komunikovat, a to jak verbálně tak neverbálně. Poradcovova dovednost neverbální komunikace tkví např. v jeho schopnosti ujistit klienta o své soustředěnosti během poradenského rozhovoru. Hledí mu pozorně, ale ne upřeně do očí a mírně se k němu naklání. Toto chování poradce je výmluvnější než dlouhý výklad o tom, jak je pro něj klient důležitý a že ho plně akceptuje.

Jak uvádějí např. L. M. Brammer (1973) a V. J. Drapela (1983), **na úrovni všeobecné komunikace** musí mít poradce především následující schopnosti:

- schopnost přesně pochopit smysl klientových výroků i neverbálních signálů, tj. chápat nejen objektivní obsah výroků, ale i jejich emotivní zabarvení, které doplňuje jejich celkový význam (výraz ve tváři, tón hlasu apod.);

- schopnost aktivně naslouchat, tj. pozorně naslouchat a parafrázovat důležité klientovy výroky. Z toho klient pozná, že je dobře chápán, a zároveň si ujasňuje vlastní myšlenky a citové reakce;
- schopnost shrnout obsah klientových výroků a opatrně interpretovat jejich smysl. Klient ovšem musí mít možnost tuto interpretaci poopravit, případně se vrátit ke svým minulým výročkům, které nebyly jasné;
- schopnost taktně klientovi oponovat, když si jeho výroky vzájemně odporují nebo když jsou v rozporu s jeho chováním;
- schopnost dávat klientovi přesné a srozumitelné informace, které potřebuje pro smysluplná rozhodování;
- schopnost vhodně zahajovat a končit poradenské rozhovory a stimulovat klienta k terapeutické spolupráci.

## Vlastnosti poradce a zpětná vazba

Američtí autoři vycházejí z toho, že pomáhat druhým je těžká a vysilující práce, proto na prvé místo kladou fyzickou zdatnost. Předpokládají, že člověk, který chce pomáhat druhým, respektuje svoje tělo, a proto pracuje v jeho prospěch a ne proti němu. Znamená to, že si udržuje fyzickou kondici cvičením a správnou stravou, protože tělo je prvotní zdroj energie.

Předpokládá se dobrá inteligence, touha stále obohacovat své znalosti, seznamovat se s novými teoriemi a praktickými technikami, číst odbornou literaturu, výsledky své práce shrnovat do vlastního výzkumu, který ukazuje dosahované výsledky. Předpokládá se také emoční a sociální inteligence, resp. socioemoční dovednosti na vysoké úrovni, které by se měly stát přirozenou složkou osobnosti.

### *Přitažlivost*

Přitažlivost vyplývá nejen z fyzického vzhledu a dalších podob přitažlivosti, ale i z toho, jak dalece klient vnímá určitou názorovou příbuznost, myšlenkovou slučitelnost, případně i citový příklon k poradci. Poradce se tedy pro klienta může stát přitažlivým nejen pro svůj *fyzický vzhled* a proto, jak se obléká a chová, ale i pro *odbornost*, kterou zastává, jako je psycholog, psychiatr, učitel, andragog, vedoucí pracovník aj., pro *pověst*, které se těší, například že je přátelský, chápající, pozorně naslouchá, je moudrý, a konečně i proto, jak *jedná* s klienty. Jde-li např. o alkoholismus a poradce je abstinující alkoholik, potom může být ve hře bezpočet společných prožitků a situací. Jindy může jít o věkovou příbuznost nebo naopak vztah mladšího ke staršímu, zralejšímu. Výsledkem může být spontánní náklonnost k poradci shrnutá do věty: „*Nevím proč, ale líbí se mi.*“

### *Důvěryhodnost*

S. R. Strong (1968) uvádí, že důvěryhodnost se skládá z toho, jak klient vnímá poradcův smysl pro čestnost, jeho sociální roli, např. roli sociálního pracovníka, lektora nebo manažera, jeho srdečnost a otevřenost i nízkou motivaci pro osobní prospěch. Důvěryhodnost lze též dělit na jednotlivé části, z nichž se skládá:

- *diskrétnost* - to, co řeknu poradci, se nedostane k dalším lidem,
- *spolehlivost* - mohu věřit tomu, co mně poradce říká,
- *využívání moci* - když se svému poradci svěřím, bude se mi věnovat,
- *porozumění* - když budu poradci o sobě vyprávět, bude se snažit mě pochopit.

Zdroje důvěryhodnosti jsou podobné jako u přitažlivosti. Patří sem *fyzický vzhled*: může být například těžké věřit někomu, kdo připomíná prodavače zboží ve výprodeji. Dalším zdrojem je *pověst*: jeho klienti říkají, že nikdy nevypráví o svých případech, nebo *role*: mohu mu věřit, vždyť je to učitel, vedoucí pracovník, a konečně poradcově současně *chování*.

## Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti jsou nutnou podmínkou účinné práce s klienty v každé etapě poradenského procesu. Tyto dovednosti samy o sobě neposkytují pomoc, jsou ale základním prostředkem pro to, aby poradce mohl navázat vztah s klientem a začít s řešením jeho problému.

Ke čtyřem základním dovednostem G. Egan (1986) počítá:

- *fyzickou přítomnost* - poradce účelně pomáhá klientovi už jen tím, že se s ním setkává, fyzicky i psychologicky,
- *naslouchání* - představuje schopnost přijímat a rozumět signálům, které klient vysílá, ať již jde o signály verbální, neverbální, vyjádřené otevřeně nebo skrytě,
- *empatii* - představuje vhléd do světa klienta, vcítění se do jeho uvažování a pocitů, do jeho problémů; představuje schopnost reagovat na jeho chování s pochopením,
- *analýzu klientových prožitků* - vyjadřuje poradcovu schopnost nalézt, vyjádřit a popsat klientovy zážitky, chování a pocity, což vše umožňuje během zvládnutí klientových problémů pracovat konstruktivně.

Poradce se projevuje prostřednictvím toho, co říká a co dělá. Dobrý poradce je v souladu s tím, co říká, i s tím, jak se projevuje neverbálně, aniž by o tom musel příliš přemýšlet.

Nicméně je užitečné, když si poradce položí následující **otázky**:

- *Jaké hodnoty jsou při mé interakci s klienty ve hře?*
- *Jaké mám postoje právě vůči tomuto klientovi?*
- *Neprožívám právě teď určitý druh konfliktu, pokud jde o mé vlastní postoje a hodnoty?*
- *Jsem vůči klientovi indiferentní?*
- *Jak bych sám hodnotil kvalitu mého projevu vůči klientovi?*
- *Jak vyjadřuji své hodnoty a postoje neverbálním chováním?*
- *Jak verbálním chováním?*
- *Jak bych se mohl projevovat účelněji právě vůči tomuto klientovi?*

A. P. Goldstein věří, že i fyzickou přítomnost lze z určitého pohledu považovat za jednu z poradcových dovedností, kterou lze zlepšovat a vztah ke klientovi tím stavět na vyšší úroveň.

Průběžně si poradce při jednotlivých sezeních s klientem může klást tyto otázky:

- *Jsem po celou dobu sezení soustředěný na klienta?*
- *Co mne od klienta odvádí?*
- *Jak často?*
- *V kterých okamžicích?*
- *Co proti tomu dělám?*

Znalost teorií osobnosti má podstatný vliv na úspěšný průběh poradenských rozhovorů. Lze dodat, že má stejný vliv i na vytváření vysoké odborné úrovně psychologického poradenství. Dle V. J. Drapely (1997) poradce například stimuluje, aby své klienty přijímal jako konkrétní lidské osobnosti v jejich charakteristickém sociálním prostředí. Poradci se tím vyhnou neodborné jednostrannosti, která zdůrazňuje pouze určité izolované faktory klientova chování a ignoruje *holistický obraz klienta* jako ucelené osobnosti.

E. H. Erikson (1964) zdůrazňuje, že ve vývojovém cyklu života si má každý člověk během dospělosti vyvinout tendenci k péči o druhé. Dá-li se tento sklon obecně u lidí předpokládat, má tím spíš převládat mezi odbornými pracovníky v poradenském povolání.

## Zúčastněné naslouchání

Cílem naslouchání je porozumět. Pokud poradce sděluje klientovi to, že rozumí a chápe jeho vyprávění, už jen tím mu pomáhá lépe pochopit sám sebe a naučit se jednat účelněji. *Umění naslouchat* se skládá ze tří částí:

- Za prvé jde o pozorování a čtení klientova neverbálního chování: toho jak sedí, jaký má výraz obličeje, jaké dělá pohyby, jakou používá barvu hlasu a pod.
- Za druhé jde o naslouchání a chápání verbálních sdělení klienta.
- Za třetí o sledování veškerých projevů klienta, nejen při poradenském sezení, ale i jako součásti jeho každodenního života.

Pokud jde o naslouchání, může si poradce položit následující sebehodnotící otázky:

- *Čtu správně neverbální chování klienta a chápu správně, jak mění jeho verbální projev?*
  - *Mám se na pozoru, abych neverbální chování včetně výrazů a gest přehnaně neinterpretovat?*
  - *Naslouchám pozorně, co mi klient sděluje verbálně a všímám si směsice zážitků, chování a pocitů?*
  - *Naslouchám pozorně klientovu hledisku, přestože cítím, že se toto hledisko bude muset pozměnit či rozšířit?*
  - *Daří se mi dostat se za hranice empatického naslouchání a pozorně si všimát známek toho, že klient přehání, protirečí si, zkresluje realitu, nechává si něco pro sebe apod.?*
  - *Pouštím se do takového transempatického naslouchání bez předsudků o klientově světě?*
  - *Jsem si vědom svých předsudků a toho, jak ovlivňují mou schopnost naslouchat?*
  - *Naslouchám tomu, co se v průběhu interakce s klientem děje v mém nitru?*
  - *Co mě odvádí od pozorného naslouchání a co mohu dělat, abych takové rozptylování ovládl?*
- (Egan, G. 1986)

## Empatie

Empatie je forma lidské komunikace, která zahrnuje jak naslouchání a porozumění, tak sdělování poradcova porozumění klientovi. Empatie, která zůstává neprojevena, uzavřena v mysli poradce, klientovi neprospívá. Poradce může těžko porozumět klientovu světu, pokud se s ním nedostane do styku. Proto se empatie zaměřuje na ten druh fyzické přítomnosti, pozorování a naslouchání klientovi, který je nutný k pochopení klientova světa. Stručně řečeno, empatie je v první řadě určitým druhem lidského kontaktu (G. Egan, 1986).

M. Mayeroff (1971) říká, že péče o druhého musí zahrnovat porozumění jeho světu, jako kdyby v něm poradce sám byl. Musí být schopen vidět, jako kdyby v něm byl, tj. očima klienta, zjistit, jak tento svět vypadá a jak ho klient vnímá.

C. R. Rogers (1980) definuje základní empatii jako prostředek ke vstupu do soukromého světa druhého a schopnost cítit se v něm dokonale doma. Znamená to být v každém okamžiku citlivý vůči změnám odehrávajícím se v druhé osobě, ať již jde o strach, zlost, něžnost, zmatek nebo cokoli jiného druhý právě prožívá.

*Vyšší úroveň empatie* jde o něco hlouběji. Znamená, že se poradce již dostal dále a je schopen celkem jasně chápat zážitky klienta, aniž je klient sám plně chápe. Podle C. R. Rogerse jde o takové vnitřní pochody, které si klient sám jen zřídka uvědomuje. Je důležité říci, že hlubší empatické naslouchání se týká toho, co klient právě říká nebo vyjadřuje, a to jakkoli zmateně, ale netýká se interpretací toho, co klient říká. Tento druh empatie je důležitý proto, že umožňuje odhalovat zdroje hlubinných pocitů klienta, jichž si sám není vědom.

V obecné rovině lze říci, že empatie představuje schopnost vcítit se do pocitů a jednání druhé osoby; je součástí *emoční inteligence*. V širším pojetí pak jde o umění jedince dovedně zacházet s emocemi, vcítovat se do situace druhé osoby, emocionálně se ztotožňovat s jejím viděním, citěním, chápáním, schopnost číst i neslovní projevy druhého, chápat, o co usiluje, čemu se chce vyhnout, co pečlivě skrývá. Empatie souvisí se schopností naslouchat i vnímat neverbální komunikaci. S empatií pravděpodobně souvisí neurofyzilogické mechanismy, protože při určitých narušeních mozku neumějí postižení rozlišit např. citový výraz lidského hlasu, pojmenovat své vlastní emoce apod. Empatie se vyvíjí od nejtělejšího věku a přes výrazné rozdíly mezi dětmi ji lze i v dospělosti cíleně rozvíjet tréninkem. V poradenství je vedle opravdovosti a vřelosti jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšné práce s klientem. Ukazuje se, že kdo rozumí sám sobě, rozumí lépe i druhým. (P. Hartl a H. Hartlová, 2000.)

## Odpovědnost klienta za sebe sama

Podle V. J. Drapely (1997) poradce přijímá klienta bez výhrad, jako osobu s vlastní důstojností. Chápe jeho potřeby a ví, že lidé v životě dělají chyby. Klient neztratí pochopení poradce, když mu řekne o svých omylech, za něž se stydí, případně o dalších případech svého nevhodného chování. Poradce klienta chápe, což ale neznamená, že jeho nevhodné chování schvaluje. Na druhé straně skutečnost, že klientovo chování neschvaluje, neznamená, že ho odsoudí; svůj nesouhlas může vyjádřit tím, že takové chování přechází. Zpravidla teprve po čase dochází klient k poznání, že jeho nevhodné či nespolečenské chování je neúčelné a že si jím sám škodí.

Obsah poradenských rozhovorů je považován za důvěrný, nicméně jde-li o skupinové poradenství, poradce nikdy nesmí vyslovit záruku, že se nic ze skupinového dění nedostane mimo skupinu.

V individuálním poradenství je ovšem záruka důvěrnosti důležitá, protože klientovi dodává pocit bezpečí. Vědomí, že to, co se během poradenského rozhovoru řekne, se nikdo další nedozví, povzbuzuje klienta, aby hovořil bez obav o všech stránkách svého problému, aby nezamlčel trapné detaily. To umožňuje poradci i klientovi získat vhled do situace.

Úsilí o to, aby klient přijal odpovědnost sám za sebe, je základní a nejčastější postup k němuž v poradenství dochází. Nejsou výjimkou případy, kdy se klient stává klientem jedině proto, že neumí nést odpovědnost sám za sebe. K takovým nejčastějším případům patří pasivita, naučená bezmocnost a neschopnost mluvit o sobě.

Klient má právo hovořit během poradenských rozhovorů o čemkoli, co je pro něho v dané chvíli důležité. To zahrnuje jak logické myšlenky, tak neracionální představy, citové reakce, konflikty s klíčovými osobami v jeho životě či plány do budoucnosti.

Poradce klientovi pomáhá ujasnit si problémy a řešení, která mu jsou k dispozici. Ze všech jeho rozhodnutí budou přirozeně vyplývat určité důsledky, pozitivní a příjemné nebo negativní a bolestné. Klient musí přijímat odpovědnost za svá rozhodnutí i s důsledky, které z nich vyplynou. (V. Drapela, 1997)

K nejvýznamnějším částem poradenského procesu patří chování klienta k poradci před jeho zahájením a po jeho ukončení. Před začátkem vztah klienta k poradci i poradenství záleží na celé vztahové síti: ta zahrnuje přímé i zprostředkované zkušenosti s poradenstvím jakéhokoli druhu. Tyto zkušenosti budou utvářet víru v poradcovu odbornost, důvěryhodnost a přitažlivost, tři osobní rysy poradce, které však klientovi splývají v jediný, jen těžko vyjádřitelný dojem.

## Klient jako řešitel problému

G. A. Miller, E. Galanter a K. H. Pribram (1960) říkají, že člověk většinou nepřistupuje k problému systematicky a vyčerpávajícím způsobem, pokud k tomu není veden specifickým učením, které lze označit za učení andragogické.

Když se lidé setkají a prvně vidí základní části modelu, jak řešit problémy, mají sklon prohlásit: *to přeci znám!* Pochopení určité logiky věci však neznamená umění ji využít. Člověk v nesnázích obvykle postupuje zmateně, dělá to, co je zvyklý dělat, co je obvyklé; a je v rozpacích, když to nevede k žádoucím výsledkům. Zprvu se příliš neznepokojuje obavami ze selhání, protože je přesvědčen, že je stále řada věcí, které se dají udělat. Teprve když začíná vidět, že se mu nedaří tam, kde by měl uspět, a když z takové situace neumí uniknout, nezbyvá mu než snížit nároky, požádat o pomoc nebo se trápit špatnými pocity.

Běžně mají lidé jen malou schopnost řešit problémy a mají sklon z krizových situací unikat. Úlohou poradce je přivést klienta k tomu, aby problémům čelil a aby rostla jeho šance, že začne volit přístupy, které budou napříště úspěšně řešit jeho životní problémy.

Pokud poradce našel postup, který vedl ke zvládnutí problémů klienta, dostal se do žádoucího situace: přiměl klienta k tomu, aby rozvinul a zvládl vlastní styly řešení problémů. Klientovy představy a pocity, ať již se týkají jeho samého, vztahů k druhým nebo okolního světa, mohou být docela reálné a pochopitelné. Vůbec to však neznamená, že tím pokrývá vše, co ho obklopuje.

Konkrétně: jestliže kupříkladu klient vidí sám sebe jako nepřitažlivého člověka s velkým nosem, i když tak ve skutečnosti nevypadá, musí poradce tuto jeho představu brát jako skutečnost a snažit se ji

pochopit. Nemá smysl ji popírat a přesvědčovat ho, že vypadá jinak. Před poradcem mu totéž řekla už spousta lidí. Je třeba přijít na to, proč si takový sebeobraz vytvořil. Se vši pravděpodobností jsou ve hře daleko hlubší motivy a nedokonalým tělesným vzhledem si klient vysvětluje např. své neúspěchy u druhého pohlaví. Poradce v takovém případě vede klienta pozvolna k tomu, aby si sám přišel na to, co je skutečným důvodem jeho neúspěchů. Jestliže na to přijde, může jít o první krok k nápravě, tj. definování problému. V terminologii učení to znamená *kognitivní vhléd* do situace, po němž následuje *behaviorální nácvik* účelného chování.

## Seberozvoj klienta

Jedinec, který rozvíjí svoje schopnosti, se obvykle řídí následujícím modelem: usiluje o lepší poznání sebe, druhých a světa, vytyčuje si cíle jako určité hodnoty, které se pro něj stávají významné, získává informace o sobě, druhých a o světě a osvojuje si potřebné dovednosti, mění svoje chování.

B. Hopson a M. Scally (1980) uvádějí pět oblastí, které tvoří základ seberozvoje:

- *Sebepoznání* - bez znalosti sebe a druhých je člověk obětí výchovy, běhu každodenních událostí, sociálních změn a krizí. Bez znalosti sebe člověk pouze reaguje, jako míček v hracím automatu, který se potácí od jedné překážky ke druhé, aniž má sílu vytyčit si vlastní cesty.
- *Cíle* - sebepoznání je základem pro schopnost řídit sebe a svůj život. Člověk se stará o své hodnoty, rozvíjí vztahy a porovnává cíle s dosahovanými výsledky. Učí se žít tím, že si položí otázku: *Co teď chci?* Na otázku si odpovídá a jedná.
- *Hodnoty* - L. Raths, M. Harmin a S. Simon (1964) je definují takto: hodnota je přání, které bylo vybráno svobodně z několika možností poté, co byla zvážena důležitost každé z nich. Hodnota má svou cenu, je chována s láskou, veřejně sdílена a opakovaně naplňována. Člověk, který se o sebe umí postarat, uznává hodnoty vyjadřující pocit vlastní prospěšnosti i ocenění druhých. Je proaktivní, pracuje pro užitečné organizace v práci i v komunitě, i ve volném čase. Pomáhání druhým lidem dále posiluje schopnost postarat se sám o sebe.
- *Informace* - informace je základní materiál pro uvědomování si sebe a okolního světa. Je to zdroj, s jehož pomocí si člověk staví osobní cíle. Informace znamenají moc. Pokud je člověk nemá, je bezmocný, a to je důvod, proč se tolik lidí a systémů pokouší nechávat si informace pro sebe. K vytváření plánů potřebuje člověk odpovídající informace a musí si je umět získat.
- *Životní dovednosti* - hodnoty jsou dobré, když je člověk schopen skutečně je zastávat. K tomu dochází pouze vývojem dovedností, které umí využít v jednání. Člověk je odpovědný za svůj život, pokud ovládá dovednosti, které mu pomohou naplnit svá přání. Musí např. umět číst, psát, počítat, pracovat s počítačem a internetem, řešit problémy, pracovat v týmu, stavět si cíle, znát cesty, jak je dosáhnout a plánovat si čas.

## Životní dovednosti

Následující seznam životních dovedností, které slouží pro osobní přežití a růst, sdružuje dovednosti podle vztahu člověka k jiné osobě, k druhým lidem vůbec, k sobě samému a ke specifickým situacím.

- Dovednosti, které člověk potřebuje **ve vztahu k druhé osobě**: účelně komunikovat, vytvořit, udržet a ukončit vztah, dávat a přijímat pomoc, zvládat konflikty, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu.
- Dovednosti, které člověk potřebuje **ve vztahu k jiným lidem**: být asertivní, ovlivňovat lidi a systémy, pracovat ve skupinách a týmech, vyjadřovat pocity konstruktivně, posilovat druhé.
- Dovednosti, které člověk potřebuje **ke zvládnutí života a vlastnímu růstu**: umět číst, psát a počítat, hledat informace a zdroje, uvažovat o problémech a řešit je konstruktivně, rozpoznat vlastní možnosti a rozvíjet je, účelně hospodařit s časem, těžit co nejvíc z přítomnosti, rozpoznat vlastní zájmy, hodnoty a touhy, stanovit si cíle a dosahovat jich, rekapitulovat a hodnotit vlastní život, vědět, proč dělá to, co dělá, dívat se na sebe pozitivně, zvládat životní změny a těžit z nich, dělat účelná rozhodnutí, být proaktivní, zvládat negativní emoce, zvládat stres, udržovat si dobrou fyzickou kondici, zvládat svou sexualitu.

- Dovednosti, které člověk potřebuje **ve specifických situacích:**

- dovednosti potřebné *pro vzdělávání*: zjištění dostupných vzdělávacích možností a příležitostí, schopnost zvolit správný vzdělávací program, umění učit se,
- dovednosti potřebné *pro práci*: zjištění dostupných pracovních příležitostí, vědět, jak si najít práci, jak si ji udržet, jak změnit místo, umět zvládat vlastní nezaměstnanost, dosáhnout rovnováhy mezi prací a ostatním životem, umět odejít do penze a těšit se z ní,
- dovednosti potřebné *doma*: vybrat si vhodný životní styl, vytvořit domov, žít a dobře vycházet s druhými,
- dovednosti potřebné *pro volný čas*: umět si vybrat z existujících možností, plně využívat příležitosti, využívat volný čas ke zvýšení příjmu.

Rozvoji vlastního sebeocení a schopností, jako hlavním cílům poradenství, lze rozumět mnoha způsoby. Ještě nedávno se na profesionální schopnosti pohlíželo jako na soubor dovedností. Ale rozvoj životních dovedností se stal daleko širším pojmem, jakýmsi vůdčím motem současného poradenství (P. Hartl, 2000).

V mnoha zemích existuje řada programů, v nichž se lidé učí životním dovednostem, které pokrývají mnohem obecnější osobní dovednosti, než tomu bylo dříve. Například: *Jak být asertivní, nikoli agresivní. Jak navázat, udržet a ukončit vztah. Jak účinně plánovat a využívat čas. Jak být sám k sobě vstřícný. Jak provádět důležité změny.*

Uvedené programy se pokoušejí zlomit vládu obecných schopností v jakési jednotky, které je možné se naučit, a které jsou vedeny vyhlídkou, že získáním těchto schopností a dovedností může člověk získat vládu nad sebou a svým životem. Tvůrci takových programů mají určitou výhodu v tom, že pracují s *výukovými moduly*, že mohou pracovat na tvorbě těchto žádaných dovedností přímo s učiteli na školách, s lektory dospělých nebo s jinými pracovníky pomáhajících profesí. D. N. Aspy a F. N. Roebuch (1977) zjistili, že nejúspěšnější učitelé jsou ti, kteří požívají největší respekt u druhých, jsou upřímní a vykazují vůči svým studentům vysokou hladinu empatie. Odborníci mnoha profesí by proto měli mít základní znalosti a dovednosti týkající se učení a přispět tak do těch programů, které v komunitách podporují zvládání a růst životních dovedností. Čím více člověk ovládá životní dovednosti, tím lépe může omezovat závislost, nesnáze a krize, které jsou individuálně i společensky neužitečné, ztrátové a zabírají spoustu poradenského času.

## Vedení rozhovoru

### Zahájení rozhovoru

Prvním krokem v rozhovoru je pomoci klientovi, aby se uvolnil a cítil se co nejpohodlněji. To lze jen těžko, pokud není uvolněný sám poradce.

I tehdy, když má poradce poskytnout nějaká doporučení, je nesmírně důležité nechat klienta, aby se je nejprve pokusil najít sám. Často sám navrhne kroky, které chtěl doporučit poradce, a v takovém případě poradce klientovy vlastní návrhy jen potvrdí a posílí. Skutečnost, že je klient považuje za své vlastní návrhy, dává daleko větší naději, že se jich bude také držet. V práci s lidmi vůbec platí, že největší cenu pro ně má to, na co si přijdou sami, často svízelně, se značnou námahou, mnohdy navzdory počátečním neúspěchům.

Také se může stát, že klient má hluboce zakořeněný odpor k radám, které dostával v minulosti, a proto není příliš ochoten poslouchat a řídit se radami, které se poradce nepříliš šťastně rozhodl mu udělovat. Co je zde třeba udělat je s co největší opatrností odhalit, odstranit či poopravit emocionální příčiny, které stojí v pozadí tohoto odporu. Mohou mít značnou diagnostickou hodnotu. Teprve pak je možné začít hledat nějaký plán řešení.

Nechat klienta hned ze začátku mluvit má i další výhodu. Mohou se tak zrušit případné předpojatosti, které vůči němu poradce pocítil. Má to výhodu i v tom, že se lze podívat na situaci a problém z klientova zorného úhlu. Je to klient, kdo nakonec bude muset jednat.

*Manželka si stěžuje na manžela, protože jí nepomáhá, nestará se o výchovu dětí a jí zbývá málo času na dálkové studium. Málo zkušený poradce jí začne nabízet řadu rad a doporučení, jak situaci změnit.*



*Teprve po delším čase zjistí, že kdyby býval při prvním rozhovoru více poslouchal a méně mluvil, přišel by na to, že skutečnou příčinou rozhovoru byla obava manželky, že ji manžel opustí a ona zůstane s dětmi sama.*

## **Navázání kontaktu**

Dá se také říci, že rozhovor ve skutečnosti začíná až navázáním kontaktu. Na něm závisí výsledek celého rozhovoru. Pomáhá tomu rychlá orientace v situaci a příznivá atmosféra.

Jde-li o orientační průzkumný rozhovor pro potřeby poradce, je vždy nutné vysvětlit cíl a význam rozhovoru a jak důležité jsou přesné a správné odpovědi. Někdy rozhovor začne až po tom, co byla překonána řada námitek ze strany dotazovaných. Často uvádějí, že s nimi hovořilo už mnoho lidí, k ničemu to nebylo, nemělo to pro ně žádný význam a nic se nezměnilo. Je dobré si přiznat, že často mají pravdu.

Účelem zejména úvodní části rozhovoru je dozvědět se potřebné informace. K tomuto účelu je nejvhodnější soustředěné naslouchání kombinované s otázkami, přičemž důležitá je i forma otázek. Měly by povzbuzovat k dalšímu sdělování v určité oblasti, a tak rozhovor usměřňovat žádoucím směrem. Nejvýhodnější jsou zjišťovací otázky kladené povzbuzující formou, např.: *Mohl byste mi o tom říct něco víc? Mohl byste to říct konkrétněji? Co například? A toto je tedy váš hlavní problém?* Poradce vždy dává najevo zájem o odpovědi, ale v žádném případě se nechová familiérně, neovlivňuje průběh rozhovoru sugestivními poznámkami či předkládáním vlastních názorů. Mnoho záleží na vyjadřování poradce. Je nepřijatelné i při rozhovoru s členy málo vzdělaných menšin používat jejich vulgární slovník, nebo klienty jakkoli bagatelizovat a zesměšňovat.

## **Naslouchání**

Mnohý rozhovor se uskutečňuje dokonce jen nasloucháním. Jde o jeden ze základních postupů ve vedení rozhovoru, a rozumí se samo sebou, že dobrý poradce je i dobrý posluchač. Jak se ale pozná dobrý posluchač? Ten, kdo druhého často přerušuje, aby mu sdělil, co by za daných okolností udělal on, dobrý posluchač není, ale není jím ani ten, kdo sedí a nereaguje. Příkladem techniky, ve které terapeut především mlčí, sedí dokonce tak, že na něj pacient nevidí, občas vyjádří souhlas zamručením a jen tu a tam položí otázku, je psychoanalýza.

*Nereagování znamená nezájem.* Každý ví ze své vlastní zkušenosti, že lidé mají rádi takového posluchače, který krátkými, vhodnými komentáři nebo otázkami dává najevo, že si zapamatoval důležité okamžiky vyprávění a je schopen upozornit na určité důležité prvky, které nepozorný posluchač mohl snadno přehlédnout. Tato pozornost vůči důležitým detailům, na které nebyl kladen důraz, dává vypravěči báječný pocit, že posluchač chápe, a to v mimořádné míře, co se vypravěč snaží říct.

Častou chybou nezkušeného poradce jsou jeho rozpaky, když dochází k přestávkám nebo odmlkám v hovoru. Má pocit, že je musí vyplnit otázkami nebo komentáři. Ticho je většinou mnohem užitečnější. Klient často zmlkne proto, že se zdráhá přijít s tím, co v příběhu následuje, anebo protože přesně neví, jak vyjádřit, co chce říct. Ukvapené přerušování může způsobit, že tato důležitá část příběhu nebude nikdy sdělena. Někdy je ticho samozřejmě způsobena jinými příčinami a dopustí-li poradce, aby trvalo příliš dlouho, může ho klient chápat jako agresi. Jako by byl ponechán svému osudu a topil se v situaci, kterou vyvolal. Pro takové případy je potřeba získat citlivost a uvést vhodnou poznámku nebo otázku, která klienta povzbudí, aby pokračoval.

Klientovo vyprávění příběhu je mnohdy užitečné již tím, že měl možnost vypovídat se, ulevit si a odreagovat napětí. Když člověka něco rozruší nebo rozčílí, zpravidla se těchto pocitů zbaví rychleji, jestliže najde chápatelivého přítele, který ho nechá nějakou chvíli „vyzuřit“. Uleví se mu a může svou energii využívat konstruktivněji. Bez takové možnosti v něm potlačený vztek může pracovat celé dlouhé dny. S největší pravděpodobností zde nejde o to, aby mu někdo poradil, co má dělat, nebo co by měl býval udělat jinak. Průměrný laik a nedostatečně trénovaný poradce nebývá v tomto směru dobrý posluchač. Cítí nutkání upozorňovat na chyby, kterých se dotýčný dopustil, nebo mu radit, co má udělat.

Nechat klienta, aby bez omezení vyjadřoval své pocity, však skrývá i nebezpečí. Mohou být způsobeny nikoli nedávným rozčilujícím zážitkem, ale dlouhým řetězem zážitků, které se táhnou až do vzdálené minulosti. Tyto rané zážitky se mohly zdeformovat, pokroutit a vzájemně ovlivnit a proplést

s dalšími záležitostmi, které se za ta léta odehrály. Jeho potřeba hovořit nemusí být okamžitá, ale trvalá, a pokud poradce příliš povzbudí uvolnění těchto pocitů, pak pouhé povídání nepřináší úlevu. Platí, že *katarze zprostředkovaná vymluvením se je tím účinnější, čím čerstvější je zážitek*, který způsobil rozrušení, a nabývá menší hodnotu, čím déle byl původní zážitek potlačován. Proto pomůže vyprávění o nedávném rozčilujícím zážitku, ale ne sdělování dlouhé série zážitků táhnoucí se daleko do minulosti. Čím dříve může být tíživý zážitek ventilován, tím menší je nebezpečí, že bude přesunut z vědomí do podvědomí, kde se stane aktivním zdrojem úzkosti.

*Stejně tak jako můžeme pozorovat, jak lidé, kteří byli svědky autohavárie nebo těžkého úrazu, mají potřebu o tom vyprávět, a tím oslabit emoce, které ho provázely, tak i mnohé lidi, kteří přicházejí z vlastního popudu za poradcem, přivádí podobný traumatický zážitek. Dokonce angličtí odborníci v poradnách pro pomoc studujícím uvádějí, že i k nim mnohdy lidé přicházejí z podobných pohnutek, protože se nemají komu svěřit a informace o studiu jsou až na druhém místě.*

Tento mechanismus se uplatňuje zejména u dětí, pokud prožijí traumatický zážitek, jako je nehoda, operace, sexuální obtěžování. Čím dříve mohou své pocity vyjádřit, tím menší je nebezpečí, že se zážitek stane zdrojem neurotického konfliktu.

Ve svém principu tedy naslouchání zahrnuje tři věci:

- naslouchání a porozumění slovním sdělením klienta,
- pozorování a čtení klientova neverbálního chování (jeho pozice, výraz obličeje, pohyby, tón hlasu),
- začleňování sdělovaných obsahů do celkového kontextu každodenního života.

Zkušení poradci docházejí jednoznačně k závěru, že je to právě sdílení jejich porozumění s klienty, které jim pomáhá lépe porozumět sami sobě a umožňuje, aby jednali konstruktivně.

## Úrovně naslouchání

Lidé jsou více než součtem svých verbálních a neverbálních sdělení. Naslouchání ve svém nejhlubším smyslu znamená naslouchání *osobě* klienta ovlivněného situací, v níž žije, pohybuje se a má svou existenci. Podle G. Egana (1985) úplné naslouchání zahrnuje základní empatické naslouchání a porozumění, stále se prohlubující empatické naslouchání a porozumění, a konečně naslouchání a chápání skutečností ležících v pozadí empatie, tedy jakýchsi *transempatických* skutečností souvisejících s problémovými situacemi a nevyužitými příležitostmi klienta.

**První úroveň vcítění** spočívá ve skutečnosti, že empatie jako určitá forma lidské komunikace zahrnuje nejen naslouchání a chápání, ale také vyjádření tohoto pochopení klientovi. Vcítění, které zůstane nevyjádřeno, procesu pomoci příliš neprospěje. Nelze však pochopit klientův svět, aniž bychom se tomuto světu přiblížili. Poradce, který chce pomoci, se musí snažit odložit svou vlastní zaujatost, předpojatost i svůj pohled na svět, aby mohl co možná nejhlouběji proniknout do světa svého klienta.

**Úroveň prohlubujícího se vcítění** znamená, že vidíme dál nebo jasněji, než vidí klient. Tak např. klient hovoří o své zlosti na ženu, ale z toho, jak to vyjadřuje, odborník neslyší jen zlost, ale také to, že se cítí ukřivděný. Takže je třeba položit si otázky jako: *Proč ten člověk říká něco jen napůl? Co tím naznačuje? Proč to sděluje zastřenou nebo zmatenou formou? Nechce nám to říct, stydí se, nebo si to skutečně neuvědomuje?* Jde tedy o naslouchání kořenů hluboko pohřbených a samotným klientem neodhalených, nebo potlačených. V mnoha případech je k zvládnutí problému nutno objevit a rozvinout doposud neodhalené a stranou ležící potenciality klienta.

**Nejhlubší úroveň vcítění** vězí v porovnání světa klienta se světem reality. Jde o konkrétní řešení problémové situace. Pokud je klientka přesvědčena o své nepřitažlivosti a nevzhlednosti, ačkoliv tomu tak není, její pocit ze sebe sama jako nepůvabné je skutečný. Zážitek sebe sama jako subjektivní realita nemusí odpovídat realitě objektivní. Musí ale být vyslechnut, pochopen a respektován. I Sigmund Freud zdůrazňoval, že pokud člověk žije s pocitem, že ho jeho rodiče v dětství nemilovali, pak situaci nevyřeší argumentace, že tomu tak nebylo. *Subjektivní pocit klienta je výchozím bodem poskytnutí pomoci.*

## Překážky účinného naslouchání

### *Neadekvátní naslouchání*

V běžné konverzaci se nám snadno stává, že tak docela neposloucháme to, co druhý člověk říká. Necháme se pohltit svými vlastními myšlenkami, nebo si promýšlíme, co druhému člověku odpovíme. V profesionálním rozhovoru by se to nemělo stát. Pokud k tomu však přesto dojde, může jít o některou z následujících variant:

- *Sympatie*. Klient nám připadá velmi sympatický nebo velmi nepříjemný. Potom možná věnujeme více pozornosti svým pocitům než tomu, co klient sděluje.
- *Fyzická kondice*. Můžeme být unaveni nebo nám není dobře. Pokud si to plně neuvědomujeme, může to zkreslovat naše vnímání toho, co nám klient sděluje.
- *Starosti*. Naši mysl zaměstnávají naše vlastní starosti. Např. myslíme na neúspěch s předchozím klientem.
- *Dychtivost*. Jsme tak dychtiví dávat rady a poučovat, že posloucháme jen napůl. Zabýváme se spíš tím, co sami poradíme, než bychom si všímali, co nám chce sdělit klient.
- *Podobnost problémů*. Problémy, s nimiž se potýká klient, se mohou podobat našim vlastním. Potom při klientově vyprávění nás to nutí v duchu porovnávat oba případy a jak moc se to týká nás samých.
- *Rozdíly*. Klient, jeho svět, situace a zkušenost se velmi liší od nás a našich zkušeností a zážitků. Tento nedostatek vlastní zkušenosti může být rušivý.

Existují i další způsoby, jak může být pozornost odpoutána. Plně se věnovat poslouchání není tak snadné, jak se může zdát. Naslouchání je třeba trénovat.

### *Hodnotící naslouchání*

Většina lidí, i když poslouchá pozorně, současně hodnotí, tj. posuzuje, zda to, co druhý člověk říká je dobré - špatné, správné - chybné, přijatelné - nepřijatelné, příjemné - nepříjemné, vhodné - nevhodné a podobně. Takové hodnocení se může přenášet i na osobu klienta. V profesionálním přístupu se poradce musí takových sklonů vyvarovat.

### *Filtrované naslouchání*

Je pravděpodobně nemožné poslouchat druhé lidi naprosto nezaťatě. V průběhu socializace si vytváříme množství nejrůznějších filtrů, přes něž nasloucháme sami sobě i druhým a vnímáme svět kolem sebe. E. T. Hall (1977) k tomu podotýká, že jednou z funkcí kultury je poskytovat výběrový filtr mezi člověkem a okolním světem. Kultura ve svých mnoha formách tedy předurčuje to, čemu člověk věnuje pozornost a co přehlídí. Toto filtrování dodává světu strukturu. Autor tak naznačuje, že tento proces má pozitivní úlohu: potřebujeme filtry, které nám dodávají strukturu pro naše interakce s okolním světem.

Ale osobní, rodinné, sociologické a kulturní filtry zavádějí též nejrůznější formy zaujatosti do našeho naslouchání druhým, a to aniž bychom si toho byli vědomi. Čím silnější jsou kulturní filtry, tím větší je pravděpodobnost předpojatosti. Předsudky, ať již vědomé nebo neuvědomované, jsou nefunkční filtry. Týkají se pohlaví, rasy, sexuální orientace, národnosti, sociálního statusu, náboženského přesvědčení, politických preferencí, životního stylu.

Také psychologické teorie, modely a koncepce mohou vést k nefunkčním filtrům. Student, který právě prošel kurzem psychopatologie, může začít vidět okolo sebe jen abnormální chování. Asi podobně jako člověk, který si přečte domácího lékaře a pak na sobě najde kdejakou chorobu. Odborníci školení v lidské komunikaci si uvědomují, že jinak užitečné kulturní filtry mohou někdy narušovat to, co nám sdělují druzí.

## *Soucítěné naslouchání*

Klienti jsou často lidé, kteří trpí, stali se oběťmi druhých nebo sociálního prostředí. Klienti tohoto typu mohou vzbuzovat soucítění natolik silný, že může odvést pozornost od skutečností, které jsou pro případ, třeba týraného dítěte, důležité. Soucítění je velmi lidský, nesmí však u profesionálně školeného pracovníka zakrýt vidění a pochopení situace ve všech jejích jemných odstínech. Soucítit se může dokonce stát brzdou, která může být pozorována u neškolených charitativních pracovníků projevujících k subjektům jejich péče sociálně útrpný podtón. Takový postoj není schopen vyvolat ze strany klientů tak potřebnou aktivitu a spolupráci. Naopak ji tlumí.

## **Usměrňování rozhovoru**

Klienta je třeba nechat hovořit, na druhé straně se však uplatní umění zamezit rozvláchným líčením, odbočováním, vzpomínkám, bezpředmětnému či příliš obecnému hovoru, zamlžování tématu, ulpívání na určitém výroku, faktu nebo problému. Je třeba zamezit lamentacím a stížnostem či osočováním, pokud se stále opakují. Pozor také na akademické debaty, kdy klient poučen populárně naučnou literaturou má snahu s poradcem se přetahovat, kdo je větší odborník. Základem všech těchto zásad je umět rozhovor nenásilně přerušit, usměrnit či odmítnout pokračovat v komunikaci určitým směrem. Je třeba to provést jasně, klidně, nekompromisně a neagresivně. Hádky je v těchto typech rozhovoru vždy důkazem toho, že poradce neudržel svou pozici. Musí být připraven na to, že ho klient urazí nebo slovně napadne a vědět, že jde o *přenos*, že ve skutečnosti je útok namířen na někoho z okolí či minulosti klienta. *Cítit se dotčen či uražen je známkou neprofesionality.*

Pro rozhovor vedený zkušeným poradcem je typické, že budí dojem, jako by šlo o hladkou, spontánní výměnu mezi ním a dotazovaným. Přesto je dovednost, která se zde projevuje, výsledkem teoretického studia a dlouhodobé praxe. Pro studijní účely je možné rozhovor rozložit do částí a procesů a diskutovat o každém z nich odděleně, i když ve skutečném rozhovoru samozřejmě k žádným takovým ostrým zlomům nedochází. Poradce se musí naučit být si vědom nejruznějších jemností obsažených v rozhovoru, dříve než je může začlenit do svých spontánních reakcí. Musí být nejdříve rozpoznány, aby se později staly součástí poradcovy dovednosti a byly využívány přirozeně při každém kroku, bez vědomého usilování. Často se mluví o intuitivních dovednostech zkušeného poradce. Ale v pozadí takové dovednosti leží studium, praxe a zkušenosti.

*Zkušená písárka si ani neuvědomuje to množství pohybů zapojených do psaní na počítači, ale napřed si jeden po druhém musela osvojit, později je propojit a spolu se znalostmi grafické úpravy rukopisu, gramatiky a stylistiky sladit do harmonického celku.*

Při analytickém postupu vzniká nebezpečí, že si poradce ve snaze nalézt jednoduchá pravidla, která ho budou vést, osvojí určité postupy, které jsou velice účinné v jedné příležitosti, a bude je aplikovat na jiné případy, kde vhodné nejsou. Supervizoři si všímají toho, že postup, o němž hovořil poradce na pracovní schůzce, se často začne objevovat v zápisech z rozhovorů ostatních zaměstnanců. Každá používaná technika má svá omezení a měla by být užívána jen při vhodných příležitostech a ve spojení s jinými postupy, které si celková situace vyžaduje. Žádná z metod, o nichž mluvíme, nepůsobí ve vzduchoprázdnu, ale pouze v součinnosti s ostatními metodami.

Začínající poradce má často pocit, že je supervizorem a teorií veden k tomu, aby rozhovor ponechal v ruce dotazovanému a ten že určuje témata hovoru a rozhoduje o jeho tempu. Chudák poradce může jen sledovat, co se děje. Ve skutečnosti si však zkušený poradce udržuje vedoucí úlohu po celou dobu rozhovoru. Usměrněje rozhovor na cesty, které vedou k řešení klientových problémů, rozhoduje se, kdy poslouchat a kdy mluvit, a povídavého klienta, který má sklon přeskakovat z tématu na téma, přivádí zpátky k hlavním otázkám a k hovoru o jeho situaci.

Otázka, který materiál je podstatný a který ne, není vůbec jednoduchá. Materiál, který se zdánlivě zdá být bez vztahu k problému klienta, může ve skutečnosti maskovat, překrucovat, přemísťovat a zakrývat skutečné pocity, a proto je významný. Na druhé straně je důležité vědět, že jít v hovoru ukvapeně a přespříliš hluboko může vyvolat klientovu nestabilitu. Klient, který „příliš mnoho mluví“ se tím mnohdy vypořádává se svou vlastní úzkostí. Často se po rozhovoru, ve kterém došlo k upřímné „zprávě“ stane to, že se klient stáhne do sebe, je nemluvný anebo nepřátelský, případně zruší příští schůzku.

Od poradce se vyžaduje, aby pomáhal formulovat návrhy řešení, někdy v podobě poměrně konkrétního plánu činností, aby dokonce ovlivnil klienta tak, aby si určitý plán postupu vypracoval

sám. Je rozdíl v tom, jak daleko by v tom kterém případě takové usměrňování mělo jít. Kupříkladu pracovník za přepážkou je tam v první řadě proto, aby klientům poskytoval informace. Jeho problém je, jak tyto informace formulovat co nejsrozumitelněji vzhledem ke konkrétnímu klientovi. Pokud má věcnou radu, kterou může poskytnout, a klient je schopen ji přijmout, má ji nabídnout. V mnoha případech je ale jakákoli rada zbytečná. Klient není schopen se jí řídit.

*Pro rozrušenou matku, která se dozvěděla, že její syn čichá těkavé látky a proto utekl z domova, je skutečně „dobrá rada drahá“. Může ale být upozorněna na několik různých variant jednání, které jsou k dispozici, a podnícena k úvahám, které ji přivedou k vlastnímu samostatnému rozhodnutí. V daném okamžiku je pravděpodobně nejdůležitější poskytnout matce přesné právní předpisy, které se vztahují k věku dítěte.*

## Stadia skupinového rozhovoru

Část těch, kdo žádají o radu, ji vlastně nepotřebují, protože se jim jí už dostalo od příbuzných, sousedů a úředníků. Potřebují ale povzbuzení, aby vlastní rozhodnutí učinili. Zprvu možná ne nejlepší.

Přikývnutí poradce pak slouží čistě jako symbol, kterým klientovi sděluje svůj zájem o něho a ochotu pomoci. Rigidní odmítání jakéhokoli návrhu, *stůj co stůj*, si klient může vykládat jako neochotu pomoci. Velmi často klientova otázka: *Co myslíte, že bych měl dělat?* znamená druhé stadium, které důvěrně známe z **vývoje poradenských skupin**.

V **prvním stadiu** vývoje skupiny se totiž účastníci snaží přisoudit vinu za svou situaci soudům, policii, špatné sociální politice a společnosti vůbec. Otázky mívají silný emocionální podtext a jsou pro poradce mimořádně náročné. Vymlouvat jim jejich názory a přesvědčení, snaha změnit jejich postoje znamená vytvářet tutéž situaci, kterou tak dobře znají a kterou již prošli v životě bezúspěšně mnohokrát. Jediná možnost je naslouchat - přičemž naslouchat neznamená souhlasit -, a tím dát najevo, že je poradce schopen vyslechnout názory druhých. V okamžiku, který poradce uzná za vhodný, může přejít ke shrnutí: *„Vyslechli jsme zde názory o tom, že naše společnost není dokonalá ani spravedlivá. Můžeme ji změnit? My? Ted' a tady? Ne. Pokusme se tedy hledat jinou cestu.“* Přichází **druhé stadium**, tedy kladení otázek: *„Co máme dělat? Tak nám povězte...“* Zde je obzvláště důležité nepodlehnutí pokušení a nestát se *velkým guru*, rádcem, který „ví, jak na to“. Není lepší způsob, jak docílit zkázu skupiny, než začít s příklady z vlastního života a s návody na úspěšný život. Cesta z tohoto stadia vede jedině vrácením otázek a burcováním aktivity členů skupiny.

Následuje **třetí stadium**, které spočívá v předkládání pseudoprotblémů. Znamenají také nejružnější úniky, staví na hledání spásy v jiném pracovním zařazení, jiném pracovišti, jiném partnerovi, bydlišti, pití s mírou a rozvoji ušlechtilých zájmů.

Teprve tehdy, když má poradce dost trpělivosti, vytrvalosti a zkušeností, může skupinu nebo klienta převést z tohoto bludného kruhu falešných představ do **čtvrtého stadia**, a dostat se ke skutečným problémům a příčinám jeho situace.

Pokud poradce, který byl požádán o radu, ji poskytl, protože se bál, aby v očích klienta neztratil prestiž, jednal ukvapeně a neumí využívat klientovy vlastní zdroje. V překvapivě velkém počtu případů je to klient, který na otázku *„Co vy si o tom myslíte? Jak dál?“*, přijde s vlastními nápady a schůdnými plány řešení.

Člověk přesvědčený proti své vůli vlastně přesvědčený není. A existuje propastný rozdíl mezi přesvědčováním lidí proti jejich vůli a mezi nabídkou konkrétní pomoci. Ve speciálních případech, které mají za svou prvořadou úlohu chránit společnost, je situace jiná a dokonce i *vnucená opatření* bývají na místě, jako např. u případů nedobrovolné psychiatrické péče určené soudem, k níž ovšem návrhy podávají psychiatři a kliničtí psychologové.

Poradce, který vede rozhovor, by si měl pamatovat, že jeho úkolem je pomáhat klientům. Pokud je toto přání jeho hlavním motivem, nemusí se přehnaně obávat, že bude působit příliš zvědavě nebo příliš autoritativně. Jsou situace, zvláště v jistých typech rozhovorů, kdy poradce pro klienta představuje určitou autoritu. To se týká velmi často otázek, ze kterých je zřejmé, že odpovědi na ně budou zobecněny a zasazeny do širšího rámce, ve prospěch organizace, v níž klienti pracují, nebo lokality, v níž žijí. Pokud je však poradce zneklidňován úzkostmi, že ho klient nebude mít rád, bude ho považovat za vlezlého, a nebude proto mluvit, nebo alespoň ne pravdivě, potom klient skutečně vycítí jeho nejistotu a bude pochybovat o jeho motivech.

Na druhé straně je samozřejmě žádoucí nepůsobit dojmem neotřesitelné autority, ale vést klienta k tomu, aby uskutečňoval kroky, které sám ohodnotí jako nezbytné. Platí, že teprve věci, které lidé dělají na základě vlastního rozhodnutí, pro ně mají skutečný význam. Jestliže si člověk sám najde vlastní práci, stará se o svůj vlastní dům, podává vlastní žádost o protialkoholní léčbu, je pravděpodobnější, že předsevzaté plány opravdu uskuteční.

## Opakování tématu

Při čtení záznamů z rozhovorů lze vystopovat vždy jakýsi ústřední námět. Klient se k němu opakovaně vrací. Může být specifický, třeba nějaký sexuální svízele, prožitý úlek, problémy s dětmi, nebo obecnější, jako jsou opakující se problémy s autoritami, stížnosti na to, jak s klientem zachází manželka, tchýně a kolegyně v práci. Tématem jiného člověka je neschopnost navázat a vyjádřit přátelství, lásku, být otevřený a vstřícný, u dalšího umění potlačit své impulzivní chování. Obdobou opakování je situace, kdy klient „mluví v kruhu“. Hovoří, hovoří, ale nepostupuje kupředu. Opakuje tytéž myšlenky stále dokola, stále znovu a znovu si stěžuje na nespravedlivě nízké pracovní zařazení, přestože mu jsou známy podmínky postupu, které zatím nesplňuje. Pohyb v kruhu představuje vždy velkou překážku. Ven z takové slepé uličky vede cokoli, co do zaběhnutého rituálu vsune něco nového, přeruší tak kruh a změní jej ve spirálu. Tématem, které lze vsunout, je většinou něco, co klient zmínil již dříve v rozhovoru a co se přešlo bez povšimnutí. Pokud to nezabere, lze pokračovat pokusem a omylem, naslepo. Někdy zaberou fantazijní náměty typu *tři přání*, které odlehčí situaci, odehrávají se jakoby mimo realitu a lze se od nich „odpíchnout“ a pokračovat přesunem k užitečnějším oblastem hovoru.

## Protiřečení a mlčení

Klientův příběh nebývá ucelený. Často si v něm klient protiřečí, popírá sám sebe, popírá to, co řekl včera, co slíbil. Jeho výklad zjevně není jasný. Označit takové chování za lhaní a příliš se jím nezatežovat by bylo příliš jednoduché. Často však jde o působení vnitřních tlaků, jako jsou pocity viny, neschopnost vyznat se sám v sobě, nebo ambivalence.

Typickým příkladem jsou lidé, kteří vykládají o tom, jak velké úsilí věnují shánění práce, a přitom nejsou schopni uvést, kde všude byli a kde přesně o práci žádali. Není pochyb o tom, že určitá část z nich je schopna pracovat, možná dočasně, možná v jiné lokalitě a vstřícnější komunitě, možná když jim poradce pomůže práci nalézt a vést je při vyřízení formalit. Zkušenosti naučí poradce v těchto vodách úspěšně lovit a nestrkat všechny nezaměstnané do jednoho pytle.

Stává se, že se v klientově vyprávění objevují neočekávané mezery, oblasti, z nichž se poradci nepodaří od klienta získat žádné informace. Pochopitelně to bývají právě důležité oblasti. Může jít o vyhýbání se důvodům, proč se klient rozešel se ženou, odešel ze zaměstnání, odmítá jít do rekvalifikačního kurzu apod. Význam mezer nebo protimluvů znamená přílišný tlak na otázku *proč?*. Jak již bylo zmíněno v kapitole o průběhu poradenského procesu v teoretickém oddílu, jde o vůbec nejtěžší otázku. Problém se často stává jasnější s tím, jak se vyhýbání určité oblasti utvrzuje. Je-li k interpretaci klient nucen předčasně, předloží nepravdivé, zastírající vysvětlení, kterého se pak bude těžko vzdávat. Nezbyvá než uplatňovat vynalézavost, často tento problém nadhazovat obecně nebo ho nalézat u jiných osob, ale především to vyžaduje trpělivost, případně smíření se s pocitem, že zatím tuto oblast odložíme stranou. Možná do vzdálenější budoucnosti, možná pro jiného odborníka, možná až osobnost klienta o něco vyzraje.

Umění vést rozhovor znamená i *dokázat si počkat na odpověď*. Předčasná otázka ve snaze zlomit napětí vzniklé tichem může navždy zmařit nějaké důležité sdělení. Mlčení může znamenat, že si klient srovnává odpověď v hlavě, nebo že se k ní odhodlává. Mlčení ho může přimět k tomu, aby věc, do které se mu moc nechce, přece jen sdělil.

Je zřejmé, že *mlčení* je i účinnou agresí. Ze strany klienta, který přestal mluvit, protože se ho něco dotklo, nebo protestuje proti intimní povaze dotazů. Ale ani mlčení poradce není tak výjimečné, jak by se zdálo. Patří sem především mlčení na začátku rozhovoru způsobené tím, že poradce už má za to, že je po několika sezeních s klientem tak daleko, aby ten věděl, že jde o jeho problém a na něm je, aby se aktivně projevoval. Nelze říci, že jde o chybu. Ale rozhodující je únosná délka takového mlčení. Je-li poradce zkušený, odhaduje přesně hranici, ke které může dojít. Nezkušený by si s takovým

experimentováním měl počkat; i když lze jen stěží očekávat, že si začátečník na zvládnání situace několikaminutového ticha sám troufne.

## Skrytý smysl

Poradce se nezbytně musí naučit naslouchat nejen tomu, co klient říká, ale také tomu, co tím míní, co je skryto v podtextu a jaký to vše má smysl. Někdy klient prakticky sám vyhlásí přítomnost skrytých faktorů. Matka třeba prohlásí: „*Nevím ani, jestli stojí za to, dělat si takovou starost o děti. Asi v tom vězí něco jiného.*“ Dívka, která tvrdí, že svého bývalého přítele nechce ani vidět, zastírá skutečnost, že o něj stále ještě stojí a současně to, jak ji zranil tím, že si začal s její kamarádkou. Chlapec, který „*nesnáší sport*“ nejspíš trpí syndromem *kyselých hroznů*. V žádném sportu nevyhází a neumí vycházet s ostatními dětmi svého věku. Jako v příběhu, kde liška nedosáhne na hrozny a proto prohlásí, že o ně nestojí: „*však jsou stejně kyselé*“. Obvykle není přítomnost skrytého smyslu tak zjevná a zpravidla je třeba velmi pečlivě sledovat takové projevy, jako je přeréknutí, stálé vrácení se k jednomu tématu či zjevné vyhýbání se jinému. Odhalení skutečných postojů a skrytých významů pomáhají poradci vytvářet si ucelený a odpovídající obraz o klientovi.

Zrovna tak i dospělí často zjistí, že jejich silné náklonnosti či pocity nepřátelství vůči druhým lidem se zdají být skryté, nevysvětlitelné jakoukoli vědomou informací, kterou mají o druhém člověku. Takovéto pozitivní či negativní pocity vůči těm, s nimiž přicházejí do styku, jsou samozřejmě všeobecné jevy, které jsou vždy do určité míry přítomny. Určitý způsob vedení rozhovoru je může zesilovat a zkušený poradce se proto bude snažit pochopit jejich podstatu a usilovat o to, aby je alespoň do určité míry podřídil vědomé kontrole.

## Přerušování otázkami

Téměř v každém rozhovoru je nutné přerušovat klienta otázkami, buď proto, abychom upřesnili potřebná fakta, vraceli jej od nepodstatných podrobností k hlavnímu tématu, nebo jej povzbudili svým zájmem. Častým důvodem je také to, že odpověď, kterou dostáváme, je příliš obecná, nekonkrétní. V takovém případě si pomáháme tím, že položíme řadu dalších dílčích otázek. Nesměřují však k tomu, aby se poradce stal dotazovanému rádcem, rodičem či soudcem. Nesoudí ani neodpouští. Projevuje lidský, chápající vztah, umožňující navázání kontaktu. Bere klienta takového, jaký je. Vyvolává v něm volnost pro vyjadřování názorů a pocitů.

## Vyptávání

Vedení rozhovoru v podstatě spočívá kromě *poznámek*, *drobných komentářů* a *shrnutí* toho, co klient řekl, především v *kladění otázek*. Zatímco na policejní stanici mohou být namísto ostře formulované přímé otázky, u soudu může státní zástupce používat otázky záludné. Pro potřeby poradenství jsou však nátlak a křížový výslech vyloučeny. V poradenství je cílem otázek získat informace a nalézt řešení klientova problému. Poradce, který své otázky klade tak, jako by klienta obviňoval nebo podezíral, vzbudí jeho strach a podezřavost, nikoli spolupráci. Formulace otázky je méně důležitá než způsob a tón, jakým je položena.

*Autoři scénářů a divadelních her vědí, že vyslovení jména v dialogu může nahradit celý monolog. Oslovení „Julie“, může znít vyčítavě, výhružně, zlostně, výsměšně, láskyplně a mnoha dalšími způsoby. Stejně tak otázka typu: „Jak si vedete ve studiu?“ může znít podezřavě, útočně, sarkasticky, anebo přátelsky, podle toho, jak byla vyslovena.*

Poradci, kteří začínají po určité době výcviku poznávat vliv nevědomých přání a emocí na lidské chování, jsou někdy natolik nadšeni z odhalování takových skrytých motivů či vlivů, že nemohou odolat, aby klientovi nedali najevo, že oni „do něj vidí“. Zažívají potěšení *vševědoucího guru*. Pochopitelně tím klienta odrazují. Neexistuje horší překážka, která na dlouhou dobu zarazí jakýkoli pokrok v práci, než je *předčasná interpretace*.

*Osamělá matka, která delší dobu spolupracovala s poradcem, aby vyřešila své problémy s finanční situací, výchovou dětí a studiem, byla odrazena od další spolupráce tím, že poradce nebyl dost trpělivý. Již delší dobu pozoroval, že zdůrazňováním obětí, které svým dětem přináší, zvedá především*

svoji vlastní hodnotu a vytváří nežádoucí závislost dětí na ní. Protože nedokázal počkat, až se klientka k tomuto náhledu dopracuje sama, jednoho dne jí to řekl. Výsledkem bylo, že už nikdy nepřišla. Často je klient v situaci, která jej natolik stresuje, že důležité skutečnosti tají i sám před sebou a slyšet je z úst poradce je to poslední, co potřebuje.

Vyptávat se je nutné především ve dvou případech: za účelem získání nezbytně potřebných informací, nebo odvedení klienta z neplodné cesty na cestu užitečnou. V druhém případě jde hlavně o otázky povzbuzující klienta, aby hovořil na téma, které mu činí obtíže. Pomáhají poznámky typu „Myslím, že vám docela nerozumím.“, nebo „Mohl byste být konkrétnější?“.

Někdo má sklon klást příliš mnoho, jiný příliš málo otázek. Příliš mnoho otázek klienta vyčerpává a zúzkostňuje, zatímco příliš málo může znamenat, že se rozhovor stane pro klienta nadměrným břemenem a některé důležité oblasti zůstanou nezmapovány.

Před ostře formulovanými otázkami a otázkami, na něž lze odpovědět pouze *ano* nebo *ne*, by obecně měla být dávana přednost takovým otázkám, které klientovi pomáhají držet se tématu a dostávat se do stále větší hloubky. Povzbuzují klienta k tomu, aby hovořil volně, a omezují všudypřítomné nebezpečí, že odpověď mu byla vložena do úst. I když otázky naznačující odpověď nemusí přinést odpověď nesprávnou nebo nežádoucí, budí dojem, že poradci chybí základní vhled do situace.

Ten, kdo vede rozhovor, by pochopitelně měl přizpůsobovat své tempo rychlosti klienta. Přílišná *pomalost* vzbuzuje dojem malého zájmu a porozumění. Přílišný *spěch* znamená nebezpečí, že se přehlédnou důležité vodítka, spěch může klienta mást a budí dojem, že co říká, není zajímavé.

Klientovo tempo je třeba respektovat i v tom smyslu, aby nebyl tlačěn říci víc, než je v daném okamžiku ochoten. Žádat po něm, aby sdělil intimnější údaje dřív, než si poradce získal jeho důvěru, znamená klienta ztratit.

Neexistují žádné univerzální otázky, které by se daly použít při každé příležitosti. Někdy poradce použije otázku, která byla v pravý čas tak správně formulována a přinesla tak výrazný účinek, že podlehne pokušení a použije ji znovu při příštím rozhovoru. A je překvapen, že nepřinesla stejně skvělé výsledky.

## Komentáře

S kladením otázek jsou úzce spjaty komentáře. Někdy je mezi oběma jediným rozdílem intonace mluvčího. „*Vaše poslední práce vám připadala moc namáhavá*“ je buď otázka nebo komentář, podle toho, zda tazatel na konci stoupne nebo poklesne s hlasem. Určitá pravidla platí pro oba typy. Obecně řečeno by poradce měl poskytovat komentáře jen z důvodů obdobných těm, které jsme uvedli u otázek: aby uklidnil nebo povzbudil dotazovaného a přivedl ho k prodiskutování dalších souvisejících problémů. Poskytování informací a rad je již něco více než pouhý komentář. Jak již bylo řečeno dříve, je to *ta nejméně užitečná pomoc* klientovi.

Zásadní rozdíl mezi informací a radou je ten, že *informace* představuje určitý údaj nebo fakt, na který klient nemůže přijít sám. *Rada* se především zaměřuje na to, jak s informacemi nakládat, jak se chovat a jak jednat. Ale takové situace už klient prožil nescíslněkrát. Už mnohokrát slyšel, že musí být pracovitý a pořádný, že nemá vyvolávat konflikty se spolupracovníky a hledat chyby na nadřízeném. Zřejmě to nepomohlo, a proto potřebuje pomoc.

Řada poradců používá spousty abstraktních termínů, jako je „odpovědnost“, „povinnost“, které pro ně představují důležité životní hodnoty. Klient ovšem i tato slova slyšel tolikrát, že v něm nevyvolávají žádnou větší odezvu. Užitečnější je místo oněch slov použít konkrétní popis jednání, činy, které je třeba vykonat, aby příslušná hodnota byla naplněna. Jak rozporné může být chápání zcela běžného pojmu, jako je *být klidný*, dvěma různými lidmi, ukazuje následující příklad.

*Po dlouhé, mnohaměsíční práci s jedním chovancem polepšovny, který byl agresivní, pral se s ostatními, měl neustálé konflikty s vychovateli, se podařilo dosáhnout toho, že se několik týdnů choval zcela vzorně a za odměnu mohl odjet domů. Když se z dovolenky vrátil, během rozhovoru s ním pronesl vychovatel větu: „Zdá se, že už jsi klidnější, už nevybuchuješ tak jako dřív.“*

*„A víte, že je to fakt? Jak jsem byl tuhle doma a brácha zas vybral ségře pokladničku, já ho zfackoval a vůbec jsem se přitom nerozčílil. Zůstal jsem úplně klidný.“*

Příliš často slova užívaná jedněmi chápou drzí jinak. Platí to rozhodně pro taková slova, jako je „přítel“, „sourozenec“, „pomoc“, „láska“, nemluvě o takových termínech, jako je „terapie“, „psychologie“, „psychiatrie“ apod. I v každodenní řeči užívají slova různí lidé v různém smyslu. Osoba histriónská, která ráda přehání, popíše událost jako „katastrofickou“, zatímco někdo jiný ji



označí za „nevýznamnou příhodu“. Správně chápaný význam slov a sdělení je často problémem dotazníků a konečně i mnoha rozhovorů. Z toho důvodu je nutné, kdykoli dojdeme k závažnějšímu závěru, přivést klienta k tomu, aby ho zformuloval svými slovy, případně komentoval. Je to jediná cesta, jak se vyhnout vážným nedorozuměním.

## Změny témat

Často je obtížné chápat, proč klient náhle změni téma hovoru. Důvod se objeví při zkoumání toho, co říkal předtím, a tématu, na které přešel. Posun může být známkou toho, že řekl příliš mnoho a že si nepřeje odhalit se víc. Je možné, že začal mluvit o věcech, které jsou pro něho příliš bolestné, aby v nich dokázal pokračovat, nebo příliš osobní a velmi často příliš těžko přijatelné. Stává se však, že to, co vnějšímu pozorovateli připadá jako změna tématu, je ve skutečnosti pokračováním stále téhož problému a že v podvědomí klienta mají obě témata důvěrnou souvislost.

*Klient poradci vyprávěl o problémech, které má v práci s vedoucím a náhle přešel na své dětství a hovořil o krutosti, s níž ho otec trestal. Vazba mezi nadřazeným a otcem v jeho mysli byla zcela zřejmá. To však vůbec neznamená, že si jí je vědom. Pak začal mluvit o své manželce a náhle přešel na poznámky o kolegyni poradce, která s ním posledně vedla rozhovor. Ukázalo se, že mu podvědomě svou rezolutností manželku připomínala.*

## Objektivní a subjektivní

Každá situace má své objektivní a subjektivní stránky. Člověk se přestěhoval, což je objektivní skutečnost. Pocity, které přitom prožívá, tvoří subjektivní skutečnost. Člověk onemocněl, to je zdravotní skutečnost. Ale každou nemoc současně doprovázejí subjektivní osobní pocity, které se k nemoci vztahují. Zatímco objektivní situace se od sebe příliš neliší, daleko více rozdílů nalezneme v lidských reakcích na tyto situace.

*V tomto smyslu již byly zpracovány různé seznamy objektivních skutečností. Z vývojového hlediska např. E. H. Eriksonem, R. J. Havighurstem aj., jako etapy vývoje, kterými člověk musí projít. Bud' je zvládne a jako zralejší přistupuje k další etapě: od lezení, chůze, užívání nočníku, až po manželství, výchovu dětí a život v důchodu; anebo je nezvládne a přichází nemoc nebo sociální problémy, případně konflikty s okolím, jak to popsál Adler. Jiným příkladem jsou známé seznamy zátěžových situací, jako je nástup do školky, první zaměstnání, rozvod, úmrtí partnera aj., a měřítko zátěže je vyjádřeno bodovým ohodnocením.*

Poradci někde proti sobě staví to, čemu říkají „reálná situace“ klienta, a jeho emocionální problémy. Toto oddělení není šťastné, protože je někdy vede k tomu, že si počínají, jako by se tyto dvě oblasti navzájem vylučovaly. Jako by emocionální složky situace nebyly reálné, nebo přinejmenším byly snadno ovlivnitelné a zvládnutelné; ony přitom objektivní a reálné rozhodně jsou a ovlivnit se dají jen velmi obtížně. Jestliže Freud zdůrazňoval, že terapeut musí pracovat s tím, co má pacient v mysli a ne s tím, jak se událost skutečně stala, neměl tím na mysli, že by objektivní skutečnost byla zcela bezvýznamná, ale to, že argumentace objektivní skutečností sama nemění subjektivní pocity pacienta. *Tyto emocionální stavy jsou rovněž závislé na reakcích nejbližšího okolí či dokonce celé společnosti. Příkladem může být reakce okolí či společnosti na onemocnění AIDS. Homosexualita je příkladem dnes již tradičním. A konečně není to tak dlouho, co byl alkoholismus považován za charakterovou slabost nebo záležitost chatrné morálky závislé osoby. Leckde tento postoj přetrvává dodnes.*

Pozornost vůči subjektivním stránkám situace, tedy pocitům, postojům a emocím, je tak důležitá proto, že mají přinejmenším stejnou důležitost jako objektivní stránky situace, a také proto, že je daleko nebezpečnější si jich nepovšimnout. Neznamená to zmenšení významu objektivních skutečností. Přehnané zaměření pouze na subjektivní faktory a přehlížení faktorů objektivních však klienta pochopitelně poškozuje. Oběma složkám situace je třeba dávat příslušnou váhu.

*Studentka, která žádá o sociální podporu, protože otec po rozvodu odmítá přispívat na její studium, může být daleko nešťastnější z toho, že otec tímto postojem prokazuje nedostatek lásky a nezájem o ni. Nenajde-li se někdo, kdo jí pomůže vyřešit vztah k otci, pouhé přidělení finanční částky její situaci příliš nezlepší. Mimochodem, možnost půjček pro vysokoškolské studenty pomáhá vyhnout se podobným, i když zdaleka ne tak vyostřeným situacím mezi dětmi a rodiči ve větším množství případů, než by se na první pohled zdálo.*

Snad nejprůkaznějším dokladem neprofesionálního přístupu je *argumentace časem nebo místem*: při stížnostech na nízkou úroveň zdravotních služeb uvádět argumenty o nízké hygieně na dvoře Ludvíka Slunce nebo v současném Somálsku. Ještě o stupeň horší jsou příklady z vlastního života: „*To když já byl na vojně...*“

## Ambivalence

I když všichni prožíváme mnoho konfliktních zájmů, tužeb a emocí, někteří z nás se rozhodují snadněji, jiní hůře. Přetrvávání protichůdných, konfliktních pocitů se říká *ambivalence*. Bývá typická pro osoby s neurotickým syndromem, tedy s neschopností rozhodnout se, zda svého partnera milují nebo nenávidí, zda s ním chtějí žít nebo od něho odejít, mají-li začít studovat nebo si raději vydělávat apod. Pro každého, kdo se snaží úspěšně pracovat s lidmi, je nezbytné chápat podstatu ambivalence. M. Scott Peck (1993) hned v úvodu své knihy říká, že život je těžký a plný problémů. Záleží pouze na tom, jak účinně umíme problémy řešit, neoddalovat je, byť jsou sebe bolestivější, a jak dlouho dokážeme čekat na uspokojení. Na těchto tvrzeních je mnoho pravdy a znamená to, že od narození musíme podstupovat jednu volbu za druhou. Některé jsou snadné, jiné těžké, některé ambivalentní. V takových případech si přejeme svůj koláč co nejdéle uchovat, a současně ho jíst. Vrátime-li se ke zmíněné knize, dočteme se dokonce o případu ženy, která začínala jíst dort od polevy a potom se jí již nechtělo dojídat suchý piškot. Je to ve skutečnosti paralela na dávnou Freudovu myšlenku o tom, že člověk by měl jako první dělat věci, které jsou mu nepříjemné, nejsou mu po chuti, a ty příjemné si nechávat na konec.

Mnoho klientů se může „utlouct po polevách“, ale tím jejich činnost končí. Znamená to, že dokáží přijímat pouze příjemné stránky života a nebyli vedeni k tomu, aby dokázali překonat období dlouhé, nudné, strastiplné práce, než přijde odměna. Euforie navozená alkoholem nebo jinou chemickou cestou znamená přitažlivou zkratku, kterou mnozí z nich často užívají. Už jen z tohoto zjednodušeného pohledu lze vidět, jak něco, co se mělo vytvářet dlouhá léta, prakticky celé dětství a mládí, a co se nevytvořilo, chybí, nelze dohnat během nemnoha týdnů, případně několika setkání s psychologem nebo poradcem. Doplnit výchovu chybějící z dětství trvá léta.

Stává se, že konflikt, jehož řešení bylo pro klienta obtížné, v něm zanechává ambivalentní postoj ještě dlouho poté, kdy situace volby odezněla. V takových případech se stane jeho ambivalence nevědomá a iracionální. Nicméně existuje a může mít příčiny i následky. Typický případ takové ambivalence se týká konfliktu mezi závislostí a nezávislostí. Mnoho mladistvých chce mít výhody jako dospělí: chtějí sami rozhodovat o tom, co budou dělat, kam budou chodit, kdy se budou vracet domů, ale současně chtějí zůstat dětmi: nemuset vydělávat, nemít odpovědnost. Tato orientace se u nezralých klientů přenáší až do dospělosti, takže u nich navzdory chronologickému věku i nadále přetrvávají infantilní rysy a tužby. Takový nezralý klient se mnohdy i předčasně ožení kvůli potřebě mateřské péče, i když si toho není vědom. Nikdo nechce žít sám, v izolaci, každý potřebuje lásku, ale pro někoho to znamená konflikt. Obává se, že přijímáním lásky přijde o svoji nezávislost.

*Typickým příkladem mohou být manželství mužů s partnerkami, které mají hysteroidní rysy.*

*Pracovníci manželských poraden se stále znovu přesvědčují o tom, jak se muži s takovýmto typem partnerek nesnadno rozcházejí a příčinou zdaleka není to, že žena vyhrožuje sebevraždou. Je tomu tak proto, že nikdo jiný v životě dospělého muže není ochoten plakat, trápit se, trávit se a trpět jen a jen kvůli němu. Kdo se snadno a dobrovolně zbaví takového zdroje vysokého sebevědomí? Kdo ho nahradí? Vlastní děti? Přátelé? Kolegové v práci?*

Ambivalentní projevy se během rozhovorů s klienty objevují poměrně často. U klientů, kteří zjevně stojí o pomoc, ale nejsou schopni si o ni říct, kteří žádají o radu, ale neřídí se jí, kteří souhlasí se společně vypracovaným plánem, ale neuskutečňují ho, kteří říkají jedno, ale svými chováními dělají opak.

## Morální soudy

Vyslovovat soudy o postojích lidí může být nebezpečné. Vykládat ženě, která s obtížemi a zadýchaná vyšla za poradcem do třetího patra, že jsou to jen tři patra a neměla by cítit únavu, je přinejmenším

neúčinné. Říkat emocionálně vzrušenému člověku, že by se měl uklidnit, může způsobit vznik bariéry vůči tomu, aby tento člověk své těžkosti sděloval.

A. Garrettová (1970) jako příklad uvádí, že když teploměr v místnosti ukazuje 24 stupňů, někomu může být horko a jinému zima. Výrok o teplotě lze objektivně ověřit nebo vyvrátit, ale dohadovat se o tom, zda je v místnosti horko nebo zima, nemá žádný význam. Nesouhlas v takových případech odráží jen rozdíly v subjektivních pocitech, a pokud o nich člověk vypovídá upřímně, lze s takovými výpověďmi pracovat. Jestliže většina cítí horko, můžeme vyvětrat nebo vypnout topení. A naopak. Z uvedeného příkladu vyplývá, že výroky o objektivně ověřitelných záležitostech lze posuzovat a určit, zda jsou pravdivé či nepravdivé; není však možné stejným způsobem vyslovovat *soudy o subjektivních pocitech* a postojích lidí.

Jednomu uchazeči o rekvalifikační kurz se může zdát, že je zcela skandální, jak poradce strká nos do jeho osobních záležitostí; jiný se v téže situaci může divit, proč po něm nechce víc informací a horlivě je vnucovat s přesvědčením, že to jeho situaci prospěje. Smyslem práce poradce není vyslovovat soudy o správnosti nebo chybnosti takových protichůdných postojů, ale znát jejich příčinu, protože pouze to může přibližovat řešení.

Zvlášť v práci s minoritami existuje přirozená, ale neodůvodněná tendence soudit správnost či nesprávnost skutků. Zatímco např. rozvod je v některých etnických skupinách tabuizován, v jiných se jeho výskyt očekává s jistou normální četností. Mnohý Čech, zvlášť ze starší generace, by raději umřel hladu, než aby si vypůjčil, ale průměrný Američan, který běžně využívá systém nákupů na splátky, si klidně koupí auto, i když na ně nemá. Různé skupiny mají tendenci považovat svá vlastní hlediska za naprosto správná, a tak jedna bude odsuzovat rozvod, interrupce, pití alkoholu, kouření a půjčování peněz, druhá bude přesvědčena, že za určitých okolností jsou to věci v jistých mezích přijatelné. Proto je nezbytné, aby poradce potlačoval potřebu uplatňovat své vlastní morální soudy. Jeho klienti musí mít možnost hovořit o svých pocitech a záležitostech beze strachu z odsouzení. Postupně se poradce stává méně kategorický ve svých vlastních soudech o chování druhých. Možná to vůči některým postojům a chování svých klientů nedokáže. I v takových případech však zkušený poradce ví, že dá-li své pocity jakkoli najevo, pokrok v rozhovoru se může zablokovat. Je-li jeho zájem o klienty upřímný, naučí se vlastní pocity ovládat.

## Tolerance

Jakkoli je důležité, aby byl poradce tolerantní, není snadné určit, jak má přijmout deviantní chování nebo postoje klienta, a přitom si udržet své vlastní hodnoty a společenské hodnoty a normy. Protože při výchově jsou vždy prosazovány určité standardy chování, nejprve ze strany rodičů, později společnosti, je jen přirozené, že spolu s tím, jak se poradce učí zavrhnout své vlastní nepřijatelné projevy, vyžaduje totéž od druhých. Jestliže se naučil být pracovitý, má tendenci odsuzovat pohodlnost u druhých. Má-li jednat profesionálně, musí se naučit potlačit tyto přirozené tendence k odsuzování chování, které je v protikladu s jeho vlastními normami. Vůči každému problému, který klient přináší, má navíc poradce utvořen souhlasný či nesouhlasný postoj, založený na jeho vlastní zkušenosti, a má sklon předpokládat, že tento postoj představuje normu.

S tím, jak postupuje jeho profesionální výcvik a zkušenosti, zjišťuje, že existuje široká škála individuálních odchylek v reakcích jednotlivých lidí na danou situaci. To ho může přivést ke snaze přijímat veškeré chování vzdálené normě a pečlivě se vyvarovat jeho hodnocení. To by však bylo omezené chápání koncepce poradenské práce, pokud by zahrnovalo jen prosté *nehodnocení*. Skutečně klienta akceptovat znamená přijímat jeho postoje a vůbec to nemusí zahrnovat schvalování jeho deviantního chování; skutečné akceptování zahrnuje *pozitivní a aktivní chápání postojů*, a ne pouhé odmítání vynášet soudy.

Málo zkušených poradců se nejčastěji dopouštějí té chyby, že jakmile jejich klient řekne nežádoucí názor, mají pocit, že mu ho musí vymluvit, nebo alespoň dát najevo, že oni na to mají názor jiný. Jde o vážný omyl. Vyslechnout názor a nekritizovat ho vůbec neznamená s ním souhlasit. Znamená to pouze, že dáváme druhému právo na jeho názor a možná se k němu vrátíme při zcela jiné příležitosti, pokud vůbec. Většinou totiž, podaří-li se změnit základní situaci klienta, spolu s ní zmizí i podstatná část jeho dosavadních názorů.

Akceptovat tedy rozhodně neznamená schvalovat nevhodné chování, ale pouze ho chápat ve smyslu porozumění pocitům, které klient svým chováním manifestuje. Zpočátku, kdy poradce klienta zná jen

zběžně, není samozřejmě možné znát, natožpak chápat všechny specifické kořeny ovlivňující jeho chování. V takových raných stádiích je nutné maximálně využít vše, co je v daném okamžiku k dispozici, zejména poznatky získané z teorie o dynamických faktorech ležících v hlubinách lidského chování. Jenom tak lze pochopit, že člověk, který vypadá navztekáný a v útočné náladě, může ve skutečnosti cítit úzkost a strach, že ten, kdo se zdá být agresivní, možná nezná jiný způsob, jak reagovat na své pokoreň a nebo jak zastřít pocit viny z toho, že musí žádat o pomoc. S tím, jak se prohlubují poznatky o klientech, se stále více vynořují vlivy, které jsou v dané konkrétní situaci ve hře.

Někdy se poradce příliš spolehe na své zkušenosti a automaticky řekne: „*já to chápu*“. V klientovi tím zablokuje snahu poskytnout podrobnosti, které jsou nezbytné pro pochopení jeho situace. Bylo by mnohem lepší, kdyby řekl: „*tomu docela nerozumím*“, protože klient by si uvědomil, že poradce chce porozumět, ale potřebuje víc informací.

Jinou chybou je nabízet falešná ujištění: „*Určitě vám brzy bude líp.*“, „*Vím, že se vaše situace brzy zlepší.*“, „*Všechno bude v pořádku.*“ Takové věty klienta neuklidní ani nepovzbudí. Zato způsobí, že začne pochybovat, zda poradce jeho situaci chápe a zda je schopen mu pomoci. Správnější a daleko účinnější je být realistický, pokud jde o klientovu situaci, a nabídnout naději pouze tam, kde jsou pro ni reálné důvody. Uznání klientových pochybností je samo o sobě uklidňující, neboť klient cítí, že má někoho, kdo o něm ví i to nejhorší, a přesto mu pomůže.

Vůbec nejspolehlivější je klientovo vyprávění vždy po částech zrekapitulovat či shrnout a nahlas vyjádřit.

- *Je vám smutno, protože přestěhovat se znamená opustit přátele.*
- *Je vám úzko, protože ještě neznáte výsledky vyšetření.*
- *Cítíte se frustrovaný, protože sociální služby vás nutí dělat věci, které dělat nechcete.*
- *Jste sám ze sebe otrávený, protože se vám nepodařilo splnit jednoduché cíle, které jste si předsevzal.*
- *Cítíte beznaděj, protože ať děláte co děláte, nedaří se vám ztratit nadváhu.*
- *Cítíte úlevu, protože tím, jak dodržíte dietu a cvičení, zřejmě se vyhnete operaci.*
- *Máte na mě zlost, protože veškerou odpovědnost přesouvám na vás.*

Přesnost slov v takovém shrnutí nehraje roli. Nicméně je důležité naučit se takové výroky formulovat. S narůstajícími zkušenostmi budou lépe odpovídat dané situaci klienta a vyjadřovat porozumění jeho situaci.

## **Pláč**

Podobné je to se zvládnáním klientova pláče. Ani ten nesmí poradce vyvést z míry, je třeba ho brát jako naprostou samozřejmost. Je možné počkat, až pláč přejde, nebo se pokusit pokračovat v hovoru, nebo pláč využít terapeuticky třeba tím, že se na něj přímo zeptáme: „*Co vám právě teď přišlo tak líto?*“ U některých lidí je pláč běžnou záležitostí a nemusí nic závažného znamenat. Z psychologického hlediska jde o regresi, tedy návrat na nižší stupeň vývoje.

*Typickým příkladem regrese je dítě, které umí chodit, ale vezme-li se mu hračka, rozpláče se a začne ležt po čtyřech. Podobně se klientka při žádosti o podporu, o jejíž oprávněnosti vznikla pochybnost, rozpláče a není schopna vyplnit formulář.*

V jiných případech může být pláč pokusem o manipulaci. To se týká zvláště povah histriónských či osob s hysteroidními rysy, kdy slzy jsou používány jako účinný nátlak ve snaze prosadit svoje. K zvláště silné manipulaci může dojít použitím pláče na veřejnosti, v čekárně, na chodbě úřadu. Neprofesionální ohleduplnost a podléhání dojetí může přivodit blamáž, nedostatek informací, a tím i nesprávný druh pomoci, např. peníze místo pomoci při získání práce.

## **Důvěrná sdělení**

Důvěrná povaha rozhovorů je v poradenství ze strany klientů chápána s daleko menší samozřejmostí než v případě návštěvy lékaře, kde existuje delší tradice. Atmosféra důvěry však nejednou podmiňuje výsledky. V okamžiku, kdy je klient přesvědčen o důvěrnosti vztahu, je schopen se otevřít a svěřit se s tím, co jej trápí, a sdělit i takové informace, které by mu mohly způsobit ještě větší potíže, než právě má.

Chová-li se poradce profesionálně, tuto důvěru nikdy nezneužije. Někdy je velmi svůdné vyprávět historiky ze zajímavých případů kolegům. Může se to zdát jako neškodná záležitost. Jenže někdy může jediná poznámka kolegy, který byl „zasvěcen“, aniž o tom klient ví, ukončit zdárně se rozvíjející případ. Takové jednání je neetické a vůči klientovi nepoctivé. Je známkou neprofesionálního přístupu. Mnoho zahraničních agentur se drží striktního pravidla, že písemné záznamy nesmí být nikdy vynášeny z kanceláře, nejen kvůli nebezpečí ztráty, ale také pro jejich důvěrnou povahu.

Jedná-li poradce s klientem tváří v tvář a bez přítomnosti dalších osob, nevyhne se tomu, aby některý z klientů nečinil sdělení trestní povahy, které by mělo být oznámeno policii. Je na poradci upozornit klienta předem, aby taková sdělení nečinil, protože nejsou chráněna žádným „lékařským tajemstvím“. Ani lékař nesmí informace jiné než čistě zdravotní utajit. Tato skutečnost práci poradce pochopitelně ztěžuje. Sdílená tajemství nepochybně upevňují vztah. Je tedy na poradci, aby byla takového druhu, že v případě dotazu policie nebo soudu nebude muset lhát a případně se vystavit vlastnímu stíhání. Jeho povinností je přimět klienta, aby se sám rozhodl a přiznal se.

Že to není jednoduché vidíme na příkladu anonymních alkoholiků (AA). První z jejich seznamu dvanácti kroků začíná větami: „*Přiznal jsem si svoji bezmocnost vůči alkoholu. Můj život se stal neovladatelným.*“ Následují další kroky, ve kterých se člen AA utvrzuje v tom, že už nikdy nebude umět pít s mírou, že jedinou pomocí pro něj je doživotní abstinence a té že dosáhne pouze s pomocí *vyšší moci* a skupiny AA. K tomu, aby toho dosáhl, musí důkladně poznat sám sebe a změnou svých vlastností dosáhnout pozitivního způsobu uvažování a nového stylu života. Teprve pokud toto vše dokáže, a to po dlouhých měsících, spíše však letech, přichází v dalších krocích úkol sestavit si seznam lidí, kterým v minulosti ublížil. Bez vyrovnání účtů s minulostí nelze žít novou, lepší budoucnost. Proto má usilovat o odstranění křivd a napravit ty skutky, které jiným lidem ublížily. A to i v takových případech, kdy to znamená dodatečné přiznání *trestní odpovědnosti* za spáchaný čin. Jde-li o jakákoliv sdělení, k nimž dochází v případě skupinové práce s klienty, poradce nikdy nesmí prohlásit, že to, co se říká na skupině, se ze skupiny nikdy vyneslo ven. Dodržování tohoto principu nemůže spolehlivě zajistit a pokud by se tedy ze skupiny něco vyneslo, padala by odpovědnost na něj. Může takovou zásadu uvést jako doporučení, ale s tím, že každý je odpovědný za to, co říká, a musí vědět, že neexistuje záruka naprosté mlčenlivosti ostatních členů skupiny.

Nezkušený poradce vždy trpí nejistotou a úzkostnou nerozhodností. Bývá frustrován v počátcích rozhovoru, kdy mnohdy dochází k obraným reakcím klienta. Klient vyjadřuje odmítání, protest, agresivitu. S takovou situací je třeba počítat a vědět, že nepatří poradci osobně, ale roli, kterou na sebe vzal.

### **Závěr rozhovoru**

Zopakujme si, že mimořádnou důležitost mívají obyčejně první slova, která klient pronesl. I když se třeba týkala všeobecností, mohla naznačovat určitou obavu před profesionální povahou rozhovoru a přání udržovat ho na zdvořilé, společenské úrovni. Způsob, jakým klient prvně vyjádřil svou žádost, často poskytl klíč k jeho problému a vyjádřil jeho postoj k potřebě pomoci. Mohl začít větou: „*Nejspíš mně tady moc nepomůžete, ale...*“, nebo „*Tak jsem tady, a koukejte pro mě něco udělat, když už mě sem poslali.*“ Způsob, jakým klient svůj problém předkládá, vždy stojí za zvláštní pozornost.

Stejně jako první slova si pozornost zaslouží také poznámky před odchodem. Poslední poznámka často naznačuje buď výsledek, to co klientovi rozhovor přinesl, anebo úroveň a aktivitu jeho vlastních sil potřebných k zvládnutí problému. Snad největší váhu mají ovšem neverbální projevy, jako jsou pozdní příchody na schůzky, změny v oblečení, změny v osobních věcech, jako jsou kabelky, tašky, šperky, nový účes, rychlý odchod z místnosti.

Důležitou zásadou je sledovat rozhovor stejně pozorně až do samotného konce, prakticky až do odchodu klienta z místnosti. Závažná sdělení velmi často přicházejí až ke konci, kdy už opadlo napětí, anebo až tehdy, kdy klient odehrál svou roli a odchází, přestává být ve střehu, anebo když už si poradce vyzkoušel a přece jen se odhodlal k závažnému sdělení, pronesenému jakoby mimochodem. Klíčová věta tak mnohdy odezní doslova *s rukou na klíce*, mnohdy jako vtipná poznámka na odchodnou.