

„Osoba v osobe“

Vnútorňý tím podľa Schulza von Thuna v kombinácii s katatýmnyimi obrazmi v poradenských procesoch

Susanne Altweger

Slávna báseň od Ericha Frieda predstavuje klasickú tímovú konferenciu. Medzi vnútorňými hlasmi vznikne konflikt. Láska sa musí presadiť proti rozumu, rozvahe, strachu, úsudku, hrdosti, obozretnosti a skúsenosti. Robí to tak, že nehodnotí. Akceptuje sa, že jednoducho je tu, vytrvalá a sebedomá.

Friedemann Schulz von Thun, ktorému vďačíme za učenie o *vnútorňom tíme*, odporúča voči vnútorňým hlasom privítací postoj – tie sú chápané ako časti osobnosti, prípadne vlastnosti.

„Čo sa ustavične vo mne ozýva a sa ma dotýka, čo vo mne ustavične vzniká, je u mňa vítané ako posol diania, ktoré tiež ku mne patrí, aj keď je to len časť zo mňa“. (Schulz von Thun, citované podľa Nuber, v *Psychologie heute*, 2013, s. 25)

My, hlbinní psychológovia/hlbinné psychologičky sme zvyknutí brať za základ našej práce v prvom rade koncepty Freuda, Junga, Adlera a ostatných vám známych hlbinnopsychologických mysliteľov. Koncept *vnútorňého teamu* tomuto hlbinnopsychologickému spôsobu myslenia nijako neodporuje, práve naopak. Predstavuje jeho moderný, praktický variant.

Freudove EGO (ja) ako reprezentant vedomia, SUPEREGO (nadja), ako aj nevedomé ID (ono) sa môžu takisto chápať ako časti osobnosti, podobne ako Jungove archetypy: Persona alebo jej protiklad Tieň, stvárňujúci negatívne obranné, neakceptovateľné alebo potlačené črty osobnosti. Aj Animus a Anima ako sexuálne protiklady častí našej osobnosti tu koniec koncov zohrávajú určitú úlohu.

Schulz von Thun pracuje v prvom rade s vlastnosťami a pritom podnecuje aj k ich pomenovaniu. K tomu sa ešte neskôr vrátim.

Všetky doteraz menované piliere slúžia k ďalšiemu rozvoju osobnosti ako skelet.

Fokus hlbinej psychológie spočíva vo vývine vlastnej osobnosti. Želaním Schulza von Thuna je človek v jednotvárnosti, resp. v životnej realite práce a rodiny. Myšlienkové školy by chcel navzájom zjednotiť a prepojiť: humanistické myslenie (s ideálom autonómnej a sebarealizujúcej sa osobnosti) a systemické myslenie (s poznaním, že človek získava svoju identitu len ako časť celku). (pozri Schulz von Thun, 2002, s. 16)

Keďže hodlá ponúknuť predovšetkým každodennú životnú pomoc a on sám je plný humoru a kreatívna hlava, stala sa jeho škola uznávanou najmä vďaka karikatúram. Jeho knihy sú vyslovene veselo ilustrované.

Návod vyjadruje jednoducho a presne, citátom: „Ako môže človek, ktorý sám so sebou nie je jedno telo a jedna duša, ako môže tento plurálny človek porozumieť sám sebe, aby vedel zreteľne a rázne komunikovať navonok a byť v harmonickom súlade sám so sebou vo vnútri?“ (Schulz von Thun, s.17)

Pre komunikáciu smerom navonok vymyslel komunikačný štvorec a ako odpoveď na druhú otázku zase *vnútorňý tím*. Učenie je zrozumiteľné a prehľadné:

1. **Učenie o pluralite človeka.** *Vnútorňý tím* je riadený autentickým JA.
2. **Učenie o vnútorňom riadení prostredníctvom vodcu.** Šéf tímu riadi vnútorňú „ukecanú bandu“.

3. **Učenie o vnútornom manažmente konfliktu.** Tímové konflikty sú nevyhnutné, ale musia byť identifikované a riešené.
4. **Učenie o štruktúre osobnosti.** Jeden hráč tímu je v popredí a druhý za javiskom.
5. **Učenie o obmene vnútorných usporiadaní.** Zloženie *vnútorného tímu* sa riadi podľa cieľa a situácie.
6. **Učenie o obsahu situácie.** Situácii primerané usporiadanie sa testuje na zhodu a používa sa ako metóda sebaopradenstva. (pozri Schulz von Thun, 2002, s. 18 a 19)

Principiálne ide o integráciu a vnútorný rozvoj. Podľa toho, akými vplyvmi a v akom čase nastúpili zástupcovia/zástupkyne *vnútorného tímu* na javisko nášho života, sú:

predčasní hlásiči a oneskorení hlásiči, hlasné a tiché, vítané a nevítané hlasy, riadiace osobnosti, dospelé a detské hlasy, a „žiaľ“, aj sabotéri. Oni všetci určujú našu vnútornú „prevádzkovú“ atmosféru. (pozri Schulz von Thun, 2002, s. 28 a 29)

Tieto vnútorné bytosti sa nazývajú rozdielne: časti osobnosti (Schwartz 1997), hlasy (Bach a Torbet, 1985; H. a S. Stone, 1989), egá (H. a S. Stone, 1989), elementy (osobnosti, Assagioli, 1993), vnútorné osoby (Orban, 1996). (pozri Schulz von Thun, 2002, s. 31)

Dagmar Kumbierová poukazuje na to, že aj duch času vplyva na *vnútorný tím*. Ovplyvňuje usporiadanie mužstva/ženstva. Pretože spoločnosť orientovaná na výkon očakáva: sebaoptimalizátorov, manažérov zmien, riešiteľov problémov, rozpoznávačov šancí, perfekcionistov atď. Senzibilní, tichí a váhaví pritom ochotne stagnujú. (pozri Schönberger, 2013)

Kumbierová zaviedla *vnútorný tím* do psychoterapie. Ja sama momentálne pracujem výhradne ako koučka a poradkyňa, častokrát pre riadiacich pracovníkov.

Koučovanie a terapia vykazujú podobnosti, ale líšia sa v niektorých podstatných bodoch.

Koučovanie je tu predovšetkým na sprevádzanie ľudí v jednotvárnosti pracovných dní. Je orientované na cieľ a riešenie, pričom sa usiluje o zmeny nežiaducich postojov a spôsobov správania. Nežiaduce nielen vzhľadom na vlastnú kariéru alebo rozvoj osobnosti, ale aj na riadenie zamestnancov/zamestnankyň. Spolupráca trvá relatívne krátke obdobie a chápe sa ako rovnoprávny dialóg. Podľa toho sa hovorí skôr o témach, ako o problémoch.

Úlohou hlbinej psychoterapie je liečba klinických symptómov. Kládie otázku o pôvode (vzniku) a prerozprávaním, prežitím a pretrpením chorobu simulujúcich zážitkov sa usiluje o zlepšenie. Rola terapeuta zahŕňa pojmy pomáhajúce a liečenie, vedieť o trochu viac a znalosť psychodynamických modelov platia ako základný predpoklad na činnosť. (pozri Altweger, 2005, s. 351 ff)

Teraz by som vám chcela ukázať, ako môže vyzeráť práca s *vnútorným tímom*:

V prvom (úvodnom) rozhovore sa stanovujú koučovacie ciele. Na ďalšom sedení už väčšinou uvediem *vnútorný tím*.

Ako prvý krok sa namaľuje javisko a účastníci/čky sú vyzvaní/é, aby bez dlhých úvah a cenzúry vpísali dovnútra členov tímu. Takto tu zobrazené javisko nestvárňuje jednotlivého človeka, ale často zobrazuje opakujúce sa typy z rozdielnych koučovacích situácií. Schulz von Thun necháva rád maľovať postavičky. Ale keďže sa tieto prirodzene vydarujú pomerne korpulentné, čo sa týka priestoru, narazia, najmä pri ženských koučoch, radi na odpor.

V ďalšom kroku sa *vnútorný tím* prerokúva obsérne, fantazíruje sa o eventuálnych pomenovaniach a pomerne rýchlo sa preukáže, ktorí členovia tímu sú obľúbení alebo neobľúbení. Klasici sebaznehodnocovania či empatických zázrakov ako „Matka Tereza“ sa „trestajú bleskom“. Pomenovanie má ozrejmiť, že tieto vlastnosti môžu stvárňovať aj „vlastný gól“. To všetko má mať vedomý charakter hry.

Do ďalšieho sedenia sa zadá domáca úloha.

Tu sa koncentrujeme na najdôležitejší cieľ. Na dosiahnutie tohto cieľa odporúčam rozostaviť tím. Môže sa to udiť formou klasického, hierarchického organigramu. Ako dodatočnú režijnú poznámku poviem: „Môžete vykonať nové rozmiestnenia a vyradenia“. Často pritom dochádza k typickému efektu, že doposiaľ nepozorované vlastnosti driemu

v osobe. Ako napr. stratég, strategička. Neoblúbení členovia tímu sa preskúmajú nanovo. S obľubou sa im pridružuje spodná priečka a je zrejmé, že aj oni majú svoje práva (kompetencie). V krátkom čase teda dochádza k odhaleniu zdrojov a k integrácii tých častí osobnosti, ktoré sú s obľubou vykázané do oblasti *Tieňa*. Môže sa však prihodiť, že časti osobnosti sú odmietané ďalej alebo že šéf/šéfka zostávajú naďalej v úzadí. V takom prípade sa dostáva na rad imaginácia. Uvediem krátke relaxačné cvičenie, ktoré sa v princípe opiera o základné formulky autogénneho tréningu: „Pohodlne sa opríte dozadu, zavrite oči. Obe ruky aj nohy sú úplne ťažké a úplne teplé. Dýchanie plynie pokojne a pravidelne a v brušnej krajine sa rozlieva príjemný, teplý a blažený pocit. Okolo srdca cítite úplnú ľahkosť a voľnosť, čelo je príjemne chladné. Všetko, čo je vonku, je bezvýznamné a vy ste úplne so sebou a so svojím vnútorným svetom. A keď sa cítite pokojne a uvoľnene, tak si, prosím, úplne presne predstavte vášho šéfa/vašu šéfkú. Nechajte tento obraz pred vašim vnútorným zrakom zvýrazniť. V akom prostredí sa nachádza, čo má oblečené apod.“

Táto fáza trvá iba niekoľko minút. Dochádza ku krátkej, nie veľmi hlbokéj regresii.

Rovnaký postup sa použije na sabotérov/sabotérky. Formulka je ale ďalej uchopená, a síce v zmysle fókusu podľa Leunera. Napríklad: „Nechajte pred vašim vnútorným zrakom vynoriť obraz, symbol, situáciu, ktorý/á by sa hodil/a k sabotérovi.“ Nezriedka sa pritom spontánne objavujú spomienky z detstva.

Vnútorné zážitky sa, samozrejme, podrobne prediskutujú. Väčšinou týmto obrazom prináleží v celom koučovacom procese veľký význam.

Na záver dve malé prípadové kazuistiky:

Manažér veľkého koncernu, ktorý stojí na prahu stredného a vyššieho manažmentu, identifikuje vo svojom *vnútornom tíme* okrem iného nasledujúcich účastníkov, ktorých trestá bleskom:

„Ľahkomyselný humorista, netrepezlivý, sebavykorisťovateľ, predajca pod cenu“.

Ako koučovacie ciele uviedol lepšiu rovnováhu práce a osobného života, lepšie prezentovanie svojej práce navonok, ako aj zneškodnenie vnútorných sabotérov. Pod názvom „Doprajem si dostatok času na moje osobné potreby“ vykoná nové rozmiestnenie. Na vrchol tohto projektu kladie „egoistu“. To funguje dobre. V priebehu 15-hodinového koučovacieho procesu skonštatuje, že jeho veľmi špecifický humor sa pomaly stáva problémom, predovšetkým preto, lebo u jeho nadriadených sa zle prijíma. Tvoríme obraz tejto časti osobnosti a on vidí malého diabla s trojzubcom v ruke, ktorý pichá ostatných. V tejto figúre sa môže opäť dobre nájsť. V porozhovore mu zide na um učiteľ, ktorého rád hneval a za čo v triede zožal aplauz. Okrem toho si spomína, ako v armáde úspešne napálil veliteľa. Svojim kamarátom, „úbohým diablom“ poradil, aby sa hrali na hlupákov. Keď následne maľuje túto scénu na flipchart, zrazu zbadá, že diabol je aj jeho šéf, ktorý ho poráža vlastnými zbraňami. Rivalita je rozpoznaná a môže byť teda objasnená, čo obom v riadiacej pozícii prospieva.

Druhá kazuistika: Inému koučovanému v riadiacej pozícii jeho šéf navrhne absolvovanie koučovania, nakoľko má sklony k výbušným prepuknutiam afektov. Vo svojom vnútornom tíme ako organigram kladie na vrchol „na zákazníka orientovaného“ a „zodpovedného“. „Zúrivca“ predbežne zostáva na strednej úrovni vedenia, kde vlastne nemá čo robiť. (Myslím si, vyzúriť sa môže aj na kopírke.) V priebehu koučovania sa koučovaný stáva výrazne pokojnejším. Jeho štýl riadenia sa zlepšuje, ale môže sa stať, že „zúrivca“ nečakane vyskočí ako Kai z debny (Wolf Durian: Kai aus der Kiste, detský román). Konečne sa ho chce zbaviť. V imaginácii ihneď zažije scénu vo veku 14 rokov. Jeho otec testoval jeho reakčnú rýchlosť tým, že sa pokúsil synovi odzadu ukradnúť tašku. Syn sa bleskurýchle a zúriivo otočil a bol zato pochválený. Pozitívnu vlastnosť reakčnej rýchlosti by sme mohli označiť ako pre výkon povolania za nevyhnutnú a správnu. Jeden po druhom identifikujeme typické spúšťače zúrivosti a zlosti, pri ktorých stráca (seba)kontrolu. Imaginovaná červená stopka pomáha prerušiť tento automatizmus.

Ako vidíte, zohľadňujem privítaciu kultúru Schulza von Thuna. Každá vlastnosť má svoje pozitívne stránky, avšak jej adekvátne uplatnenie musí zodpovedať danej situácii.

Literatúra

Altweger, S. (2005): Coaching, eine praxisorientierte Einführung. In: Kottje-Birnbacher et al: Mit Imaginationen therapieren. Lengerich: Pabst Science Publishers

Kumbier, D. (2013): Das Innere Team in der Psychotherapie. Stuttgart: Klett-Cotta

Schulz von Thun, F., Stegemann, W. (HG.) (2004): Das Innere Team in Aktion. Reinbek bei Hamburg: rororo

Schulz von Thun, F. (1998): Miteinander reden. Reinbek bei Hamburg: rororo, 9. Aufl. 2002

Nuber, U., Schönberger, B. (2013): Unsere inneren Stimmen, wie sie uns beeinflussen, wie wir sie nutzen können. In PSYCHOLOGIE HEUTE. Weinheim: Beltz

Zhrnutie

Práca s vnútorným teamom podľa Friedemanna Schulza von Thuna je rýchla a efektívna metóda v poradenských a koučovacích procesoch. Obraz vnútornej plurality pomáha tak pri osobnostnom rozvoji, ako aj pri riešení problémov. Vďaka zaradeniu imaginácií sa môže vynikajúco prehĺbiť a rozšíriť. Myšlienkové modely systemického poradenstva a psychodynamických terapií tu nie sú v žiadnom rozpore, ba naopak, zmysluplne sa dopĺňajú.

Kľúčové slová: imaginácia – vnútorný team – javisko života – organizačná schéma – fokus.

Autorka

Susanne Altweger
D - 41468 Neuss, Hagebuttenweg 10
Psychotherapeutka, koučka, divadelná režisérka
www.altweger.de

Preklad: Monika Galková