

Psychotherapy and Relationship-Based Change: It's About Leadership

Stuart Gabel

University of Colorado Medical School and State University of New York

Zdroj: Journal of Psychotherapy Integration 2013, Vol. 23, No. 4, 345 – 358

Překlad: Mgr. Jiří Daniček

Úvod

Autor se zabývá vztahem mezi leadershipem (vůdcovstvím), a to především transformačním leadershipem, a psychoterapií. Výzkumu leadershipu v organizacích se věnuje sociální psychologie. Neexistuje ovšem dostatek odborné literatury, která by umožnila aplikovat tyto poznatky na oblast psychoterapie. Právě k tomu se snaží dát Stuart Gabel podnět svým článkem. Uvádí: „Psychoterapie je vztahem mezi dvěma nebo více jednotlivci, v němž je terapeut v pozici autority a má moc nad dalším jednotlivcem, klientem. Výsledky psychoterapie závisí na tomto vztahu mezi terapeutem a klientem, a to bez ohledu na teoretickou orientaci.“

Podle Gabela existuje řada paralel mezi vztahem terapeuta a klienta v psychoterapii a vztahem nadřízeného a podřízeného v organizacích. Zabývá se proto především významem moci ve vztahu nadřízený-podřízený a terapeut-klient. Právě ta se totiž významně podílí na změnách (transformaci) v uvažování i chování klienta i podřízeného. Gabel považuje za vhodné věnovat se nejen výzkumu moci v organizacích, ale i konceptu moci v terapeutickém vztahu.

Co je leadership

Studium leadershipu prošlo řadou fází a díky sociálním psychologům se podařilo popsat mnoho stylů vůdcovství. Podle Gabela lze leadership popsat jako „proces, ve kterém se jedinec, který je v pozici autority, snaží ovlivnit své podřízené nebo následovníky, aby dosáhli stanovených cílů, kterých by sami nemohli dosáhnout. Možná by neměli kuráž, motivaci nebo schopnost docílit jich sami.“

Výzkum leadershipu se v posledních dekáдах posunulo od zaměření na jednotlivce (zpravidla muže v privátním sektoru, který činí zásadní rozhodnutí o ostatních) k pochopení kvalit, stylů a kompetencí, které lídři vůči svým podřízeným využívají, a také k pochopení organizačních kultur, ve kterých leadeři působí.

Co je transformační leadership

Transformační leadership Gabel popisuje jako formu vedení, která je orientovaná na vztahy, řízená principy a empiricky podložená. Je založená na předpokladu, že leadership může a měl by být pro podřízené transformační. J. M. Burns uvádí, že „transformační leadership nastává, když jedna nebo více osob spolupracuje s ostatními tak, že se leader a jeho následovníci vzájemně pozvedávají na vyšší úroveň motivace a morálky.“ Zvyšuje se úroveň jejich chování a dochází k transformaci obou. Leadera i jeho podřízeného.

Transformační leader vede své podřízené tak, že je schopný inspirovat je natolik, že uvěří v pravděpodobnost změny, pokud použijí postupy navržené leaderem. Je schopný přesvědčit podřízené, že mohou dosáhnout toho, co dříve považovali za nemožné. Transformační leader je empatický a respektuje individuální potřeby jednotlivců, vnímá potenciál k jejich růstu a rozvoji.

Základní prvky transformačního leadershipu

- **Vliv pramenící z pozice leadera jako vzoru:** Tento typ řízení je založený na principech a hodnotách. Je zaměřený na poslání, vizi a cíle, které podřízení přijali. Mají společně velké ideály a jasné vize. Vliv pramení především z toho, že leader je vnímaný jako vzor.
- **Inspirativní motivace:** Lídra v tomto smyslu je možné popsat jako sebejistého, energického, optimistu a nadšence. Věří v to, co dělá a chce to dokončit. Jejich principy, hodnoty a zaměření vedou podřízené k jejich vlastnímu postupu.
- **Intelektuální stimulace:** Leader podporuje podřízené, aby přezkoumávali problémy a překonávali sami sebe. Podřízené vyzývá, aby byli sami řešiteli problémů a hledali kreativní kroky k jejich řešení. Leadeři podporují nová a odlišná řešení.
- **Individuální pozornost:** Leadeři s podřízenými spolupracují, mentorují je, když potřebují pomoc a vedou je k rozvoji a růstu. Respektují podřízené jako jedince, kteří potřebují individuální přístup, individuální způsob supervize a odlišné způsoby dosahování cílů.

Moc v leadershipu a psychoterapii

Jak psychoterapie, tak transformační leadership jsou podle Gabela vztahem, v němž má terapeut nebo leader ve vztahu k ostatním větší moc a autoritu. Rozlišuje následující způsoby uplatňování moci:

- **Legitimní nebo poziční moc:** Osoba, která je do své funkce jmenovaná nebo zvolená, disponuje poziční mocí. Od podřízeného se očekává, že bude svého nadřízeného následovat.

Nadřizený rozhoduje, určuje směr a rozdává úkoly. K zajištění autority může využívat odměny a tresty.

- **Expertní moc:** Jde o typ moci, který vychází z odbornosti a znalostí nadřízeného. Jeho moc je založená na předpokladu, že ví lépe než podřízený, co je potřeba k vyřešení problému. Lékař předepisuje léky a pacient ho poslechne, protože spoléhá na to, že je ve své oblasti odborníkem. Klienti žádají psychoterapeuta o radu, protože předpokládají, že je ve svém oboru odborníkem.
- **Informační moc:** Tento typ moci úzce souvisí s expertní mocí. Předpokládá se, že ten, kdo disponuje informační mocí, je v dané oblasti lépe informovaný. Terapeutův klient předpokládá, že terapeut umí na základě získaných informací stanovit diagnózu a léčebný postup.
- **Výkonná moc:** Tento typ moci je založený na pozitivním posilování. Šéf dává za úkol podřízenému prodat určité množství produktů, protože ví, že je toho schopný. Pokud se mu to podaří, následuje odměna. Terapeut dává klientovi direktivní příkazy, protože ví, že konkrétní jednání ho může posunout blíže jeho cílům.
- **Donucovací moc:** Jde o moc založenou na trestu. Prodejci, kterému se nepodaří splnit kvóty, hrozí snížení platu nebo propuštění. Terapeut dá klientovi najevo, že jeho chování je nevhodné a má tak možnost ovlivnit jeho chování směrem k žádoucímu.
- **Referenční moc:** Toto je typ moci, který je obtížně definovatelný. Zahrnuje vliv, který je výsledkem konkrétních kroků nadřízených nebo terapeutů, jejich hodnot. Pokud se podřízený nebo klient s těmito kroky a hodnotami identifikuje, vzniká tím nadřízenému nebo terapeutovi referenční moc.

Všechny tyto typy moci lze podle Gabela aplikovat nejen na byznys a organizace, ale také na lékařství nebo terapii. Leadeři ve firmách často disponují mocí, kterou jim dává jejich pozice. Mohou se ale posouvat k transformačnímu leadershipu.

Moc terapeutů nevyplývá z jejich specifické pozice a daných pravomocí. Nemohou si například nárokovat poziční moc. Využívají při své práci spíše expertní a referenční moc. V mírných formách využívají také výkonnou a donucovací moc. Klient předpokládá, že terapeut disponuje znalostmi a zkušenostmi a spoléhá, že mu umí ulevit od jeho potíží. Spoléhá také na referenční moc. Terapeut slouží jako referenční bod, člověk, s nímž se klient může identifikovat a jehož prostřednictvím může dosáhnout změny.

Na tom, že klienti nechávají terapeuta využívat jeho moc, se podílí předpoklady, že terapeut je dobrý, psychicky zdravější a má schopnost slabšímu a zranitelnějšímu klientovi pomoci.

Terapie jazykem transformačního leadershipu

- **Idealizovaný vliv:** Terapeut se řídí jasnými postupy, dodržuje etický kodex, pracuje v určitém teoretickém rámci. Nabízí klientovi altruismus, poctivost, prostor, respektuje důvěrnost rozhovoru, hledá nejvhodnější přístup.
- **Inspirativní motivace:** Terapeut předává klientům energii, entuziasmus, realistickou naději. Vysvětlí jim svůj postup jednoduše. Nabízí klientům porozumění, empatii, spolupráci, účast, podporuje pozitivní změnu.
- **Intelektuální stimulace:** Vede klienta k přezkoumání současných vzorců, zvážení alternativních cest, rozpoznání nevhodného chování a k porozumění vlastním mechanismům.
- **Individuální pozornost:** Terapeut se ke svým klientům chová empaticky, jako k lidem, kteří mají své silné stránky i slabiny. Nabízí jim účast a zájem, respektuje jedinečnost každého klienta, diskutuje s ním plán léčby. Respektuje jeho individuální potřeby, které povedou k léčbě a růstu.

Kazuistika ukazující využitelnost principů transformačního leadershipu v léčbě

Pět-a-třicetiletá vdaná žena s dvěma dětmi si stěžuje na úzkost a panické ataky, špatný spánek, třes a somatické potíže. Panické ataky se začaly stupňovat poté, co se s manželem přestěhovali před třemi měsíci do nového města. Ona sama se stěhováním nesouhlasila. Manžel ale našel v novém městě práci a přesvědčil ji, že to bude nejvhodnější řešení.

- **Postup psychodynamické terapeutky:** Odebrala důkladnou anamnézu, důkladně prozkoumala vztahy v původní rodině, její osobní rozvoj, konflikty a aktuální problémy ve vztahu s manželem a současnou rodinou. Zvážila svá zjištění a vyslovila domněnku, že její problémy souvisí s nedořešenými ranými vztahy a konflikty. Ty se teď prohlubují a její úzkost zvyšují. Vysvětlila jí postup léčby. Je upřímná, zkušená a vzbuzuje důvěru. Velmi pozitivně se vyslovila k pravděpodobnosti zlepšení. Naznačila, že pokud se pacientka bude aktivně na léčbě podílet, její stav se výraznělepší.
- **Postup kognitivně-behaviorální terapeutky:** Odebrala důkladnou anamnézu, zaměřila se na současné fungování a vztahy. Pracuje s pacienty tak, že jim pomáhá pochopit souvislost mezi jejich myšlením a chováním a jejich dopadem na vztahy. Především jim pomáhá odhalit jejich vlastní vzorce. Terapeutka zvážila svá zjištění a vyslovila domněnku, že její problémy souvisejí s automatickými myšlenkami a reakcemi, které mají tendenci se vynořovat především, když je ve stresu. Vysvětlila, že právě pochopení těchto vzorců by jí mohlo pomoci ke zmírnění symptomů. Vysvětlila jí postup léčby, vyjádřila jí pochopení v její situaci, protože stěhování je náročnou situací a je logické, že se zvýšil stres. Vzbudila důvěru. Velmi pozitivně se vyslovila k pravděpodobnosti zlepšení. Naznačila, že pokud se pacientka bude aktivně podílet na léčbě a plnit domácí úkoly, její stav se výraznělepší.

Cílem kazuistiky nebylo podle Gabela posoudit, který přístup je lepší. Cílem bylo ukázat, že jsou si oba, bez ohledu na teoretické základy, v jistých ohledech podobné. Angažovanost, autentičnost, pozitivní přístup, respekt, empatie, respektování individuality, to vše jsou základní prvky transformačního leadershipu.

Proč srovnávat leadership a psychoterapii?

Postup popsany v tomto článku se podle Gabela opírá o předpoklad, že psychoterapie stejně jako ostatní podobné vztahy (rodiče-děti, učitelé-studenti, mentoři-mentorovaní, nadřízení-podřízení) se vyznačují nerovným podílem moci. Nadřízený (terapeut) aktivně ovlivňuje klientovy postoje, přesvědčení i chování. Je proto vhodné studovat mechanismy, které k tomu vedou. Princip moci nevyjímaje.

„Jedna z hypotéz, které je z výše uvedeného možné vyvodit, je ta, že psychoterapie je jedinečnou formou vztahově orientovaného leadershipu. Terapeut, který je klientem vnímán jako transformační leader, by mohl mít lepší výsledky než terapeut, který klientem jako transformační leader vnímán není.“

Závěr

Gabel upozorňuje, že tento článek se věnoval především podobnostem mezi transformačním leadershipem a psychoterapií. Jeho cílem bylo především upozornit na ně a začít je aktivně využívat. Nevěnoval se naopak rozdílům mezi leadershipem a psychoterapií a připomíná, že i ty by bylo vhodné dále studovat.