

Toxickí vodcovia

Keď som začínal písať túto kapitolu, prišlo mi na um, čo napísal Scott Peck v úvode svojej knihy *People of the Lie* (Ľudia lži). Vraj treba k jeho práci pristupovať opatrne, pretože je to nebezpečná kniha. Pýta sa sám seba, či urobil dobre, keď sa pustil do písania tohto diela, hovorí, že má isté pochybnosti a dokonca sa svojim čitateľom ospravedlňuje.

Musím sa priznať, že pri písaní tejto kapitoly som mal podobné pochybnosti; na jednej strane preto, lebo v porovnaní s ostatnými kapitolami je to jediná kapitola, ktorá má skôr pesimistický charakter: klamári, toxickí vodcovia sú podľa terapeutov prípady s malou alebo žiadnou nádejou na zlepšenie. Tým, že o nich píšem, chcem dosiahnuť, aby boli skupiny a spoločenstvá ostražité a aby im to otvorilo oči – treba zabrániť tomu, aby tieto osoby poškodzovali a ničili spolužitie skupiny.

Žiaľ, v akejkol'vek skupine alebo organizácii sa môžeme stretnúť s takýmito veľmi problematickými ľuďmi, ktorí svojim spôsobom konania zvyčajne spôsobujú vážne ťažkosti. Treba si uvedomiť, že môžu byť

prítomní v akejkol'vek organizácii a možno aj častejšie, ako by sme chceli. A keďže je ťažké odhaliť ich bez predchádzajúcich skúseností, je potrebné vopred ich vedieť rozpoznať a zabrániť tak ich negatívne a ničivému vplyvu na skupinu, ako vysvetlíme ďalej.

Hovoríme o type človeka, ktorý dokáže prejsť nepozorovane, ale spôsobuje vážne škody na sociálnej úrovni často bez toho, aby si ostatní členovia skupiny uvedomili, že on je zdrojom týchto škôd. Sú to takzvaní „organizační psychopati“ a môžu spôsobiť veľa zmätku, najmä pokiaľ ide o skupiny alebo združenia s jasným altruistickým cieľom.

Pred niekoľkými rokmi, keď som žil v Madride, mi zavolať kolega a požiadal ma, aby som mu pomohol pri liečbe obetí obťažovania na pracovisku alebo *mobbingu*. Vysvetlil mi, že pred časom sa začal špecializovať na tento druh terapie a mal veľa pacientov. Mal práce vyše hlavy, preto ma poprosil, či by som mohol niekoľkých pacientov prevziať a liečiť. Úprimne, v tom čase som o *mobbingu* veľa nevedel, písal sa rok 2000 a v psychologických kruhoch v Španielsku sa len začínalo hovoriť o tejto téme. Vlastne ani nebolo možné nájsť žiadnu publikáciu v španielčine o tomto probléme. Preto mi kolega odporučil, aby som si prečítal francúzsku knihu *La persécution au travail* (Prenasledovanie v zamestnaní) od Heinza Leymanna, psychológa nemeckého pôvodu a profesora psychológie

práce na Štokholmskej univerzite, ktorý je priekopníkom vo výskume obťažovania na pracovisku.

Čítanie práce tohto autora na jednej strane a práca s obeťami *mobbingu* na druhej strane ma priviedli k niekoľkým rušivým zisteniam, ktorým sa chcem venovať v tejto kapitole.

Ešte predtým by som chcel povedať niečo o *mobbingu* pre tých, ktorí túto problematiku príliš nepoznajú. *Mobbing* znamená prenasledovanie alebo obťažovanie osoby na pracovisku jednou alebo viacerými osobami bez oprávneného dôvodu. Dôvodom môže byť vo všeobecnosti závišť, strach z človeka kvôli jeho schopnostiam, jeho čestnosť, pokiaľ v organizácii dochádza k nezákonným praktikám, alebo túžba dosadiť do jeho funkcie niekoho iného a podobne. Je to prenasledovanie, ktoré sa vždy deje na pracovisku, s cieľom psychologicky zničiť osobu a donútiť ju, aby odišla z pracovnej funkcie. Vo väčšine prípadov je obťažovateľom jediná osoba, ktorá koná tajne a veľmi často bez toho, aby si to obeť uvedomila.

Keď som najskôr čítal o *mobbingu* a potom liečil osoby s ťažkými depresiami, ktoré vyvolali podobné situácie, zostal som veľmi prekvapený chladnosťou a absolútnym nedostatkom empatie mnohých týchto obťažovateľov. Často s obeťami zaobchádzali takým krutým spôsobom, až spočiatku bolo pre mňa ťažké uveriť, že ich rozprávania je

pravdivé. Nedokázal som si totiž predstaviť, že by bol človek schopný dosiahnuť takýto stupeň chladnokrvnosti, egoizmu a úplného nedostatku súcitu.

Neskôr, keď som sa hlbšie ponoril do štúdia osobnosti ľudí páchajúcich *mobbing*, som našiel rôznych autorov, ktorí o nich robili výskum a potvrdzujú, že tieto osoby sa dajú väčšinou klasifikovať ako praví psychopati: vtedy som prvý raz počul tento výraz v súvislosti s obťažovateľmi v situáciách *mobbingu*. Vo všeobecnosti si slovo psychopat spájame s obrazom krutého sériového vraha, čo sa objavuje v hororových filmoch. Odborníci na tento typ ľudí však upozorňujú, že existuje veľa psychopátov, ktorí vedú normálny život v tom zmysle, že nie sú zločinci, ale majú sklon konať veľmi sebeckým spôsobom, pretože nie sú schopní empatie. To znamená, že sa nevedia vcítiť do druhého človeka. Žiaľ, podľa výskumníkov je tento typ ľudí oveľa početnejší, ako si myslíme.

Zhrňme vlastnosti takejto osoby podľa rôznych autorov. Psychiater Vicente Garrido, profesor na univerzite vo Valencii a vynikajúci odborník na psychopatické osobnosti, zdôrazňuje ich *nedostatok empatie* a hovorí aj o *silnom sklone k narcizmu*, ktorý ich vedie k tomu, aby sa snažili získať moc, peniaze a slávu. A preto *sa snažia manipulovať* s ľuďmi simulovaním emócií, ktoré necítia. Robia to veľmi presvedčivo, takže sú často považo-

vaní za citlivé a vyrovnané osoby, ktoré sú vnímavé na potreby iných: z tohto dôvodu sa nazývajú aj „sociálni chameleóni“.

Profesor Iñaki Piñuel z univerzity v Alcalá de Henares, expert na obete mobbingu, volá obťažovateľov na pracovisku „organizační psychopati“. Vo svojom opise uvádza, že vo všeobecnosti ide o ľudí s priemernými výsledkami v práci, preto musia manipulovať s ostatnými, aby dosiahli svoje ciele a úspech.

Podľa tohto autora vždy, keď jeden z týchto psychopatov objaví či rozpozna šikovnú a výnimočnú osobu vo svojej organizácii, bude sa ju snažiť zmanipulovať vo svoj prospech; a kým si daná osoba neuvedomuje túto hru a nechá sa manipulovať, psychopat si ju bude vážiť a bude ju uznávať, bude sa s ňou priateliť, bude jej prejavovať úctu a dôveru. No v momente, keď si manipulovaný človek začne uvedomovať, že niečo nie je v poriadku, automaticky sa pre psychopata premení na nepriateľa, ktorého treba zničiť.

Ak sa psychopatovi podarilo dostať na zodpovednú pozíciu v organizácii (bude sa o to snažiť zo všetkých síl), pokúsi sa manipulovať so svojimi podriadenými vo svoj prospech a ich úspechy bude prezentovať ako svoje vlastné. A ak ho niekto kritizuje, jeho obhajoba nebude spočívať v objasnení pravdivosti alebo nepravdivosti kritiky, ale v ohováraní toho, kto ho kritizuje. Robí to však tajne a bez toho, aby o tom dotyčný ve-

del, aby nikto nemal šancu overovať nepravdivé informácie, ktoré šíri.

Ako sme už povedali, proti kritike, ktorá sa na neho vznesla, sa nebráni argumentmi, ale prezentuje sa ako obeť kritikov a snaží sa ich vykresliť ako zlomyseľných ľudí, ktorí mu chcú ublížiť. Týmto spôsobom rozbije skupinu na dve časti: na jednej strane budú tí, ktorých zmanipuloval a ktorí uverili klamstvu, že on je obeť, a očierňovaniu jeho kritikov. K týmto svojim „verným“ sa bude po jednom prihovárať, v tajnosti bude šíriť klamstvá a klebety, pričom bude veľmi ťažké overiť ich pravdivosť. Na druhej strane budú tí, ktorí si uvedomili jeho neschopnosť a manipuláciu, a odsúdili ich.

Tento rozkol môže trvať dlho, pretože manipulátor nikdy nevysvetlí svoje kroky, ale bude sa stále prezentovať len ako obeť sprisahania. Je ľahké predstaviť si škodlivé následky, ktoré môžu mať tieto situácie pre zúčastnené osoby a organizácie.

Vo svojej knihe *El acoso mora len el trabajo* (Morálne obťažovanie v zamestnaní) Marie-France Hirigoyenová, výborná francúzska psychiatricka a psychoanalytička v oblasti mobbingu a iných druhov obťažovania, nazýva týchto obťažovateľov „narcistickí zvrhlíci“ a jasne vysvetľuje ich spôsob konania v rámci organizácie:

„... Ospravedlňujú svoje správanie neschopnosťou druhého človeka, ktorý si vraj nič lepšie nezaslúži. Nikdy nepriznajú svoje chyby, nikdy sa neospravedlnia...“ „... Ak niekto príde na ich spôsoby, pomyslia si, že neboli dosť chytrí, aby ich skryli, preto sa nabudúce budú snažiť vylepšiť svoje metódy.“

„Keď je ‚narcistický zvrhlík‘ odhalený, veľmi šikovne sa uvedie do pozície obeť a rýchlo oznámi sprisahanie proti nemu, obráti situáciu tak, aby presvedčil ostatných, že je predmetom veľkého prenasledovania, čo prinúti zúčastnené strany, aby boli pripravené a bdelé.“

„Aj keď dobre poznajú hranice, ktoré nemôžu prekročiť, aby predišli problémom, vždy je v nich prítomný zlý nevedomý zámer.“

„V dobe, keď sa svet práce stáva čoraz neúprosnejším, deje sa akýsi druh prirodzeného výberu, ktorý kladie ‚narcistických zvrhlíkov‘ na strategické miesta. Keďže sú chladní, vypočítaví a neprejavujú emócie, vedia uprednostniť racionálne prvky bez toho, aby nimi pohli rôzne situácie. Sú to skrátka jedinci, ktorí sa vedia presadiť vo firmách a na úradoch, pretože sú to šikovní zvodcovia. Vedia dobre použiť vo svoj výlučný prospech vzťah podriadenosti, ktorý im umožňuje zotročiť druhého. Firmy, rovnako ako všetky centrá moci, majú tendenciu prilákať narcistických jedincov a sprostredkovať im široký priestor pôsobenia.“

Ich nebezpečnosť sa netýka len ich postojov, ale aj moci zvädzania: dokážu skupinu priviesť k zvrátenosti.“¹⁹

Predstavili sme vlastnosti týchto ľudí, takže je jasné, že psychopata veľmi priťahujú organizácie, kde nezáleží na zásluhách, ale na dobrých vzťahoch s ostatnými, pretože v tejto oblasti dokáže naplno využiť svoje manipulačné a podvodnícke schopnosti (ako chameleón). Preto sa hovorí, že sa často uplatnia v politike, napríklad v politických stranách, občianskych platformách, na miestach, kde schopnosť manipulovať s ostatnými aj pomocou klamstva ich môže ľahko vyniesť na dôležité a mocenské pozície. Pritom nemusia preukázať odbornú prípravu, nemusia mať za sebou konkrétne projekty ani relevantné úspechy.

Ďalším veľmi atraktívnym miestom pre psychopata sú sociálne organizácie, ako sú mimovládne organizácie alebo iné inštitúcie charitatívnej povahy, ktoré mu umožnia ľahko sa vyšvihnúť na dôležitú pozíciu a zároveň mu môžu slúžiť ako odrazový mostík, aby prenikol do iných organizácií a získal pozíciu s ešte väčšou mocou a ekonomickými výhodami. V rámci tejto kategórie to môžu byť aj duchovné alebo náboženské organizá-

¹⁹ Marie-France Hirigoyen, *El acoso moral en el trabajo*, Paidós, Barcelona 2001, s. 241, 242.

cie, pretože v nich je „vzťahový“ prvok veľmi dôležitý: príjemný, usmievavý prístup, prejav záujmu o druhého, vždy vyrovnaný postoj, dokonca aj v konfliktných situáciách (nezabudnite, že psychopat neprejavuje silné emócie), sú vysoko cenené vlastnosti. Dokonca môžu byť v týchto organizáciách považované za najdôležitejšie prvky, pretože sú do veľkej miery v súlade s hodnotami a cieľmi inštitúcie.

S podobnými ľuďmi sa teda môžeme stretnúť na riadiacich pozíciách, čo má následky, ktoré môžu byť veľmi vážne z niekoľkých dôvodov: v prvom rade preto, že hodnoty organizácie nie sú pre takéhoto človeka dôležité a nebude sa ich snažiť rozvíjať; a v druhom rade preto, že jeho práca neprienesie veľa ovocia (keďže nie je veľmi schopný) a bude sa snažiť vyhnúť tomu, aby ho tí schopnejší s lepšími výsledkami neodhalili. Bude sa tiež snažiť využiť svoju riadiacu pozíciu na to, aby sa mu otvorili dvere do iných organizácií na vyššej úrovni. Obklopí sa skupinou verných stúpenčov, ľudí zmanipulovaných pomocou klamstiev. A ak mu niekto niečo vyčíta, okamžite mu vyhlási vojnu a bude sa snažiť očierniť ho pred ostatnými. Ak je viac kritikov, bude sa snažiť prezentovať ako obeť sprisahania, ktoré proti nemu zorganizovali závistliví či žiarliví ľudia.

Takéto konanie vytvára medzi ľuďmi vážne rozpory a, žiaľ, manipulátor môže ovplyv-

niť najvyššie postavených pracovníkov a pomocou klamstiev a klebiet ich presvedčiť, že je obeťou prenasledovania. V týchto prípadoch kritici, ktorí majú dosť toho, že neboli vypočutí, môžu prejavíť svoj hnev použitím tvrdých slov, čo možno interpretovať ako prejav nezodpovedajúci hodnotám organizácie, preto ich neberú do úvahy. Niektorým sa tým potvrdí „pravdivosť“ klebiet, ktoré šíril manipulátor o svojich kritikoch, takže on z toho nakoniec vyjde ako ten dobrý.

„Dobromyseľný“ prístup, bežný v týchto organizáciách, pomáha psychopatovi dosiahnuť jeho ciele, pretože občas sa v tomto type inštitúcií dbá viac na vonkajší dojem ako na konkrétne činy a úspechy.

V dôsledku toho všetkého sa môže stať, že čestní ľudia, ktorí si uvedomujú manipuláciu psychopata a odhalia ho, budú v organizácii pokladaní za zlých. Organizácia, aby sa vyhla konfliktom, sa radšej nebude rýpať v obvineniach, ale dá sa oklamať a zmanipulovať. A ak náhodou vyjde najavo, že obvinenia boli pravdivé, aby nedošlo ku škandálu a rozdeleniu (ktoré už v skutočnosti existuje), neraz je zvykom nechať celú udalosť prehrmieť, akoby sa nič zlé nestalo. Takže tí, čo na chyby poukázali, sa budú javiť ako „zlí“. Na kritikov sa niekedy dokonca vyvíja nátlak, aby mlčali o tom, čo sa stalo, aby nevypukol škandál, zatiaľ čo obťažovatelia z toho vyjdú nepoškodení či dokonca zvýhodnení – kritici

môžu dostať nálepku zlomyseľných ľudí, ktorí nie sú schopní odpustiť a pohnúť sa vpred.

Títo ľudia takto robia v duchovných organizáciách deštruktívnu prácu, pričom existuje len malé riziko, že budú znášať negatívne následky. Bezočivo zneužívajú „dobromyseľný“ prístup a strach zo škandálu a získavajú tak moc, slávu a peniaze. Dôsledky sú však z dlhodobého hľadiska veľmi vážne – nielen z ekonomického hľadiska a z hľadiska zlého riadenia, ale predovšetkým preto, že tí najschopnejší a najčestnejší ľudia, ktorých sťažnosti nie sú akceptované, sa unavia a zvažujú odchod alebo sa nechcú príliš zapájať do aktivít organizácie, ktorá takto stráca veľký potenciál. Cítia sa sklamaní, podvedení a majú pocit, že na nich ostatní pozerajú cez prsty.

Aká je miera viny psychopata? Všetci autori jednomyselne tvrdia, že psychopat si je dokonale vedomý nemorálnosti a neetickosti svojich činov a postojov, ale nepredstavuje to preňho žiadny problém. Celkovo myslí len na svoj vlastný prospech. Pokiaľ sú takíto ľudia v duchovných organizáciách odhalení, je chybou chcieť ich zmeniť. Ale ako vraví Vicente Garrido: „Nemôžeme veriť v ich prirodzenú dobrotu, pretože ju nemajú. Nie je im ľúto toho, čo robia.“ Profesor Iñaki Piñuel uvádza: „Psychopat nemá výčitky svedomia ani nepocituje vinu, preto koná veľmi efektívne aj v prípade tých najhorších skutkov.“

Americký psychiater Scott Peck v knihe s príznačným názvom *People of the Lie* (Ľudia lži) na základe liečby niekoľkých psychopatov prichádza k záveru, že sú nenapraviteľní. Hovorí dokonca o „podlej osobnosti“. Podľa Pecka títo ľudia vnímajú ostatných ako hračky alebo nástroje na manipuláciu vo vlastný prospech. Tiež tvrdí, že tieto osoby psychiatri vyšetrujú iba zriedka a ich liečba nie je nikdy úspešná.

Buďme však opatrní: keď sú odhalení, dokážu veľmi ľahko predstierať ľútosť a znova všetkých oklamať, hoci sa snažia navodiť dojem, že sa zmenili a všetko ľutujú. A robia to veľmi presvedčivým spôsobom, využívajú pri tom plač a slzy, simulujú pocity a emócie, ktoré nemajú. Všetko s jediným cieľom: úplne sa neprezradiť a mať znova príležitosť so všetkými manipulovať. Navyše nie je neobvyklé, že autority, ktoré ich podporovali a bránili, sa dajú pomýliť ich zjavnou ľútosťou a napokon sa sami stanú novými obeťami manipulátora.

Existuje iba jeden spôsob, ako zastaviť organizačného psychopata a napraviť škody a rozdelenie ním spôsobené: odкрыť všetkým pravdu, predostrieť klamstvá, ktoré medzi všetkých potajomky rozšíril. Ticho, tajnosť, kárstvo, čiastočné informácie... vytvárajú dokonalé prostredie, v ktorom sa psychopatovi majstrovsky darí, cíti sa ako ryba vo vode, čo mu umožňuje všetkých manipulovať a ovlá-

dať. Ak ho len zastavíme, ale neobjasníme, čo sa skutočne stalo, rozdelenie, ktoré spôsobil v skupine medzi ľuďmi, pretrvá. Pretože mnohí (ešte stále pod jeho vplyvom) si budú naďalej myslieť, že sa voči nemu pácha nepravosť z iniciatívy zlých a závistlivých ľudí, ktorí zmanipulovali autority vo vedení. Takto dokonca vzniká odmietnutie týchto autorít. Ako hovorí profesor Piñuel, psychopat v organizácii má vlastne skvelú schopnosť prezentovať sa ako obeť svojich obetí.

Formácia skupiny

Ak sa združí niekoľko ľudí s nejakým cieľom, automaticky sa z nich nestáva skupina v pravom zmysle slova. Aby sa tak stalo, je nutný proces, ktorý zahŕňa viacero fáz. Samozrejme, množstvo času, ktorý členovia skupiny trávajú vzájomnou interakciou, ako aj ťažkosti, ktoré sa počas tohto procesu objavia, môžu určiť rýchlosť integračného procesu. Je rozdiel, či skupina ľudí spolu býva, alebo spolu len pracuje. Rovnako nie je to isté, keď sa skupina osôb z času na čas stretne preto, lebo sú členmi klubu či združenia a chcú realizovať aktivity daného združenia, a keď sa stretne skupina priateľov s jediným cieľom: zabaviť sa a venovať sa nejakej voľnočasovej aktivite.

Neúnavne to budeme opakovať: človek sa realizuje v medziľudských vzťahoch. Ak sa izoluje, často sa stáva, že začne chradnúť, rozvinie sa uňho depresia alebo závažné psychiatrické či psychologické choroby. Preto je pre rovnováhu človeka nevyhnutné, aby patril do nejakej skupiny nielen v rámci rodiny, ale aj priateľov, kolegov či nejakého združenia.

Odkiaľ sa teda u toľkých ľudí berie strach priamo sa združovať s ostatnými?

Strach, ako sme už vysvetlili predtým, je dôsledok neprijatia samého seba, čo je zase výsledok považovania sa za neadekvátneho, nekompetentného, neschopného naplniť očakávania iných. V technologicky rozvinutejších spoločnostiach je úroveň nárokov na jednotlivcov veľmi vysoká, tak z výrazne konkurenčného profesionálneho, ako aj sociálneho hľadiska: dobrý vzhlad, schopnosť vytvárať vzťahy, vodcovské vlohy a tak ďalej. K tomu sa pridávajú čoraz chladnejšie, vzdialenejšie a odludštenejšie medziľudské vzťahy. Toto všetko u mnohých ľudí vytvára silný stres, ktorý vyvoláva obranné postoje, napríklad snahu zostať bez povšimnutia a byť nepostrehnuteľný, ktorá vedie k izolácii a odmietaniu sociálnych vzťahov. Človek sa bojí, že nebude schopný reagovať na požiadavky čoraz špecializovanejšej spoločnosti s vyššími nárokmi.

Na druhej strane technológie, virtuálny svet, sociálne siete vytvárajú ilúziu života v kontakte s ľuďmi, ale v skutočnosti nejde o autentické ani plne uspokojivé vzťahy. V dôsledku toho sa stále viac umocňuje sociálna izolácia ľudí. Extrémnym prípadom je fenomén s názvom *hikikomori* v Japonsku: ľudia zostávajú v izolácii aj celé roky, priamy kontakt udržujú iba s rodinou a so svetom sú v kontakte len cez internet a televíziu.

Ako vidíme, členstvo v skupine je nevyhnutné pre to, aby sme ľudsky vyzreli, dosiahli naplnenie a spokojnosť v živote. Zároveň sa všetky tieto obavy, ktoré sme spomenuli, objavia aj vtedy, keď nadvážujeme vzťah s inými osobami a keď sa musíme z rôznych dôvodov začleniť do skupiny. Dalo by sa povedať, že tak jednotlivec, ako aj spoločnosť potrebujú, aby vznikali rôzne druhy skupín, ale vždy s cieľom dosiahnuť maximálnu súdržnosť v skupine. A to nie je ľahké ani automatické.

Každá skupina sa v podstate formuje a konsoliduje na základe niekoľkých krokov. Vysvetlíme si fázy vzniku skupiny podľa Scotta Pecka tak, ako ich predstavuje vo svojej knihe *The Different Drum* (V inom rytme).

1. *Pseudokomunita*. Dá sa považovať za prvú fázu podľa „modelu teórie organizácie“. V tejto fáze sa ľudia ešte dobre navzájom nepoznajú, majú sklon k veľmi formálnym postojom a zdvorilosti, vyhýbajú sa problémom a snažia sa skryť konflikty: jednoducho sa nekonfrontujú. Usilujú sa navodiť dojem, že všetko funguje dobre. Každý jeden z členov veľmi túži po prijatí ostatnými. Keďže nepoznajú svoje vzájomné reakcie, konajú tak, aby neriskovali, neprejavujú sa jasne a otvorene nevyjadrujú svoje osobné názory, pretože sa cítia neistí.

Zvonku sa môže zdať, že skupina alebo komunita je jednotná a panujú v nej dobré vzťahy. Preto ju Peck volá „pseudokomunita“ – môže navodiť tento falošný dojem. Je zrejmé, že v tejto fáze komunita alebo skupina človeku málo prináša a nie je príliš produktívna s ohľadom na účel, na ktorý bola vytvorená. Žiaľ, veľa komunit môže zostať natrvalo na tejto úrovni – na prvý pohľad žijú v jednote a harmónii, ale v skutočnosti skrývajú problémy, ktoré neriešia ani o nich nehovoria. Na tejto úrovni je samotná komunita málo atraktívna pre svojich členov, ktorí v nej môžu zotrvať z iných dôvodov, ako sú blaho alebo osobný rast (a možno komunita alebo skupina s týmto zámerom ani nevznikli).

Čo môže členov skupiny prinútiť zotrvať v takomto spoločenstve, aj keď sa v ňom necítia dobre?

Možno *bezpečnosť*, ktorú zaisťuje príslušnosť k skupine: mimo skupiny sa cítim sám, nie som nikým, skupina mi dáva identitu člena; alebo *cieľ*, ktorý chce skupina dosiahnuť a s ktorým sa člen stotožňuje – vďaka tomu v nej ostane, hoci vzťahy nie sú uspokojivé; ďalším motívom môžu byť *osobné záujmy*: príslušnosť k skupine môže slúžiť ako odrazový mostík pre prístup k pozíciám alebo inštitúciám, ktoré jednotlivca zaujímajú; v iných prípadoch to môže byť *nádej*, že skupina sa bude vyvíjať a tak ďalej. Je zrejmé,

že skupina, ktorá zostane v tejto fáze, neplní základnú funkciu pomoci každému z jej členov, aby ľudsky rástol a zrel, a tak dosiahol naplnenie.

2. *Chaos*. V tejto fáze sa naruší zjavná harmónia prvej fázy, začnú padať masky a formálne postoje, začnú sa prejavovať negatívne emocionálne reakcie, ktoré boli dovtedy potláčané. Vzniknú konflikty, objavia sa frustrácie, jasne sa prejaví rozdiely, rozmanitosť názorov a podobne. Zvonku to vyzerá ako katastrofa: dalo by sa povedať, že skupina zlyhala, že je spiatočnícka. „Predtým bola taká skvelá, všetko fungovalo dobre, nikto sa nestážoval ani nehádal...“ Žiaľ, podľa Pecka a výskumníkov teórie organizácie je táto fáza zásadná: bez nej sa skupina nevyvíja, nerastie, zostáva uväznená vo falošnom, formálnom, neautentickom vzťahu, pretože nie je slobodná; ľudia nehovoria otvorene, skrývajú svoje pocity, čo bráni rastu, dozrievaniu skupiny – a preto aj dozrievaniu a rastu jej členov.

Čo môže spôsobiť, že skupina zostane zablokovaná v prvej fáze a nepodarí sa jej prejsť do druhej fázy „chaosu“?

Sú to individuálne a štrukturálne aspekty. Medzi individuálne aspekty patrí *nedostatok sebaúcty*, strach: strach prejaviť sa, byť súdený, nebyť prijatý a tak ďalej. Toto všetko môže viesť osobu k prehnanej „dobrote“

a túžbe vyzeráť dokonale, bude chcieť preukázať, že všetko robí správne, alebo sa bude cítiť povinná vyhovieť všetkým požiadavkám a neodváži sa povedať nie zo strachu z odmietnutia; alebo, ako sme už povedali, môže sa cítiť dotlačená k tomu, aby „robila kariéru“ a ukázala všetkým, ako dobre napĺňa normy skupiny.

To všetko je možné kombinovať so *štruktúrnymi aspektmi*, ako je napríklad „organizačná kultúra“, inak povedané, súbor hodnôt, presvedčení, noriem a tradícií v rámci organizácie. Keď napríklad organizácia neakceptuje, že je potrebný osobný a skupinový proces na dosiahnutie prostredia skutočnej komunity a prípadné existujúce spory medzi ľuďmi považuje za nevhodné, prejavujú sa nezrovnalosti alebo nezhody. Každú kritiku alebo nesúhlas s návrhmi vodcov vníma ako niečo negatívne; to znamená, že *neakceptuje konflikt*. Toto všetko vedie k potlačeniu emócií a pocitov členov. Nemôžu sa slobodne prejaviť, čo blokuje rast skupiny a udržuje ju núteným spôsobom vo fáze „pseudokomunity“, pričom existuje snaha prezentovať ju ako „skutočnú komunitu“ s vážnymi následkami pre organizáciu a každého z jej členov.

3. *Vyprázdnenie*. Týmto slovom chce Peck zdôrazniť dôležitosť toho, aby sa každý člen oslobodil od svojich predsudkov, obáv a komplexov, túžby ovládať iných, obranných mechanizmov, samolúbos-

ti. Jednoducho je to chvíľa, keď sa každý pokúsi stlmiť svoje obranné mechanizmy a oslobodiť sa od komplexov a deformácie reality s cieľom prijať druhého, načúvať mu a poskytnúť ochranu; pridať do hry empatiu, zvýšiť dôveru a nebať sa zraniteľnosti. Tak sa zlepši spoluúčasť, komunikácia a spadnú masky. Ľudia sa začnú cítiť slobodní, vzťahy budú čoraz úprimnejšie a autentickéjšie. V teórii organizácie sa táto fáza často označuje ako „normatívna fáza“: je to fáza, v ktorej sa vyjasnia problémy, určia sa úlohy každého člena a rozoznajú sa zdroje konfliktu.

4. *Skutočná komunita*. Do tejto fázy sa vstupuje pomaly. Predošlá fáza „vyprázdnenia“ otvára priestor pre vysokú úroveň empatie a dôvery medzi členmi skupiny. Je to fáza, v ktorej sa každý člen začne cítiť dobre, medzi členmi sa zrodí vzájomné uznanie, nikto sa necíti posudzovaný a všetci sú si úplne istí motiváciou konania ostatných. Hádky a konflikty, ktoré môžu vzniknúť, už nenarúšajú vzťahy; považujú sa za pozitívne prvky pre rast a rozvoj skupiny. V tejto fáze, keď musí člen z nejakého dôvodu odísť zo skupiny, každému je to úprimne ľúto; ak sa niekto dočasne vzdiali, každý si úprimne praje, aby sa čo najskôr vrátil. V teórii organizácie by táto fáza zodpovedala piatej fáze *transformácie* a jej opis je podobný ako Peckov.

Rovnako ako Peck, aj Bruce Tuckman rozlišuje štyri etapy formácie skupiny. Uvádza, že nie všetky skupiny dosiahnu štvrtú etapu, ktorú charakterizuje ako Peck: všetci si navzájom dôverujú, flexibilne si vymieňajú a prijímajú úlohy a povinnosti; ľudia sú rovnako dôležití ako úlohy, ktoré treba splniť. Tento vzťah umožňuje skupine nasmerovať všetku energiu na dosiahnutie cieľov. Tuckman dodáva, že keď príde nový člen, je veľmi pravdepodobné, že sa skupina vráti do druhej etapy a musí opäť prejsť zvyšným procesom. Podľa tohto autora je najdôležitejšie uistiť sa, že skupina postupuje správnym smerom, aby dosiahla štvrtú etapu.

Vlastnosti skutočnej komunity

Pozrime sa na niektoré vlastnosti komunity, ktorá dosiahla túto poslednú fázu:

Medzi členmi je *úplné prijatie*, dokážu akceptovať svoje rozdiely, navzájom sa prijímajú a počúvajú a konajú na základe konsenzu. V tomto prostredí vzájomného prijatia sú ľudia oveľa pokornejší a vnímavejší, vytratia sa arogancia a strnulé, jednostranné videnie sveta.

Skupina sa stáva *bezpečným miestom* pre všetkých, je povolené ukázať svoju zraniteľnosť a byť sám sebou. Ide o „*odzbrojené prostredie*“ s vysokou úrovňou empatie, vzájomného porozumenia a rešpektu. Prijímajú sa

obmedzenia ostatných a cenia sa ich talenty. Ľudia sa spájajú, aby spolu bojovali – namiesto toho, aby stáli proti sebe. Existuje takzvaný *tok vodcovstva*, kde prijíma rozhodnutia duch komunity, nie jeden človek.

V procese dosahovania úrovne skutočnej komunity je možné určiť prvky alebo postoje, ktoré môžu podporovať súdržnosť skupiny. Prvým je úsilie každého člena *sústrediť sa na pozitívne stránky* každého človeka, zvýrazniť ich a výslovne formulovať pred inými. Marcial Losada, spolupracovník Martina Seligmana, uskutočnil štúdiu, v rámci ktorej nahral rozhovory predstavenstiev šesťdesiatich firiem a snažil sa ohodnotiť tvrdenia podľa toho, do akej miery boli pozitívne alebo negatívne. Prišiel k záveru, že keď bol v predstavenstve pomer pozitívnych a negatívnych fráz nižší ako 3:1, firme sa nedarilo. Ak bol však pomer 4:1 a viac, firma bola na dobrej ceste. Tento index dostal názov „Losadov pomer“. Ďalší výskumník, John Gottmann, uplatnil Losadov pomer na rozhovory manželských párov a prišiel na to, že medzi partnermi by mal byť Losadov pomer aspoň 5:1, aby bol vzťah v poriadku: to znamená, že potrebujete päť pozitívnych vecí, aby ste zmierili účinok jednej negatívnej kritiky.

Ako sa vysvetľuje tento efekt Losadovho pomeru?

Zvyčajne sprostredkujeme negatívnu kritiku, upozorňujeme na chyby, v mnohých

prípadoch určite s pozitívnym zámerom a túžbou pomôcť. Ak je však negatívna kritika častá, môže poškodiť sebaúctu druhej osoby; dokonca môže vyniesť na povrch nevedomé myšlienky podceňovania, ktoré máme do určitej miery všetci: „Ak ma kritizujú, je to preto, že nemám hodnotu, som neschopný.“ Tieto myšlienky danej osobe spôsobujú utrpenie a nepokoj, a ak je kritiky priveľa, človek bude mať tendenciu uzavrieť sa do seba, slobodne sa neprejavovať zo strachu z utrpenia, ktoré mu kritika spôsobí – v tomto bode sa zo vzťahu vytráca láskavosť, blízkosť a dôvera.

Naopak, keď prevláda pozitívna kritika a vyzdvihovanie dobrých vecí, zvyšuje sa dôvera v druhú osobu: partner si ma váži, mám preňho hodnotu a vďaka tomu sa dobre cítim, nebojím sa negatívnej kritiky, pretože sa týka niečoho konkrétneho a nie toho, čím v zásade som.

To všetko vedie k tomu, že kontakt s ostatnými ľuďmi v skupine bude príjemný: cítim sa uznávaný a milovaný, preto sa nebojím byť sám sebou, prejavím svoje skutočné ja – takže v skupine spadnú masky a všetci sa cítia uvoľnení a slobodní. V každom prípade treba poznamenať, že podľa Gottmanna nie je vhodné, aby Losadov pomer presiahol 13:1, pretože vtedy prestáva byť dôveryhodný a vzťah neovplyvňuje pozitívne. Hádám netreba pripomínať, že pozitívna kritika musí byť pravdivá a konkrétna; neplatí, ak je

príliš všeobecná a už vôbec nie, ak je nepravdivá. Samozrejme, hovoríme o číslach a štatistických údajoch, čo môže byť diskutabilné, pokiaľ ide o presné čísla, ale nie pokiaľ ide o účinky, ktoré tieto čísla preukazujú.

K tomu môžeme pridať spôsob, akým nahliadame na ostatných a snažíme sa objaviť ich potenciál, menej zjavné schopnosti alebo skrytú krásu. Keď k niekomu pristupujeme v presvedčení, že dokáže niečo výnimočné a úžasné, pomáhame mu prejavíť sa bez strachu, s dôverou – a tak je jednoduchšie, aby zo seba vydal maximum. To, aký prístup k ľuďom zvolíme, ich ovplyvňuje pozitívne aj negatívne; preto by sme mali očakávať od osoby, ktorú máme pred sebou, niečo veľkolepé – mali by sme si byť istí, že to v nej je a skôr či neskôr sa to prejaví. *Z ostatných robíme takých ľudí, ako na nich nazeráme.*

Teraz ma láka podeliť sa s vami o príbeh, ktorý Peck uvádza v prológu svojej knihy *The Different Drum* (V inom rytme). Ide vraj o rozprávku, nespomína si, kde ju počul alebo čítal, ale považuje ju za veľmi zaujímavú a zmysluplnú:

V odľahlom lese žila komunita mníchov. V priebehu rokov, po období rozmachu kláštora, komunita začala upadať, mnísi zostarli a mladí neprichádzali. Všetci boli veľmi ustarostení a nevedeli, ako vyriešiť tento problém.

Blízko kláštora bola malá pustovňa, kam sa z času na čas utiahol rabín, priateľ komunity. Opát a rabín sa často stretávali, aby sa pohovárili. Pri jednej príležitosti sa opát – vediac, že rabín sa utiahol do pustovne – šiel s ním porozprávať ako zvyčajne. A povedal mu o svojom znepokojení z toho, že komunita starne: už žilo len sedem mníchov a neprichádzali noví, a to napriek tomu, že sa snažili čo najviac dodržiavať pravidlá a modlili sa k Bohu, aby sa ich problém vyriešil.

Rabín si to so záujmom vypočul. Keď opát skončil, povedal mu: „Úprimne, ani ja by som nevedel nájsť riešenie tohto problému, ale som si istý, že komunitu zachráni niekto z vás.“

Rozlúčili sa a opát sa vybral späť do kláštora uvažujúc o slovách rabína. A zatiaľ čo kráčal, začal v mysli preberať každého jedného z mníchov: „Bude tento? Určite má veľmi dobré vlastnosti. Alebo ten? Je úplne iný, ale aj on má v sebe niečo výnimočné... Alebo to bude ten, ktorému som trochu krivdil... Ale v hĺbke srdca si myslím, že aj on má v sebe neobjavené bohatstvo.“ A takto sa zamyslel nad každým. Neskôr zvolal komunitu a oznámil jej, čo povedal rabín. To spôsobilo, že aj ostatní mnísi začali hrať túto hru, pozorovali sa navzájom a snažili sa odhaliť u každého vlastnosti, ktoré by z neho mohli urobiť „záchrancu“ komunity.

Tento nový spôsob pohľadu na seba navzájom, keď každý očakával od druhého človeka niečo veľké, vyvolal aj zmenu vo vzťahoch: začali sa na seba pozeráť s úctou, vážiť si jeden druhého a snažili

sa objaviť dary, ktoré každý z nich mal. Kláštor sa zhodou okolností nachádzal v krásnom lese, lákal mnohých turistov a skupiny mladých ľudí, ktorí si chceli vychutnať prírodu. Prichádzali do styku s mníchmi a keď videli úžasnú atmosféru ich vzájomného uznania a obdivu, začal ich príťahovať ich spôsob života a žiadali o vstup do kláštora.

Ako hovorí Peck, skutočný duch komunity je duch mieru, lásky, múdrosti a sily, ktorý možno pripísať kolektívemu ja komunity alebo prejavu vyššej vôle.

A v úvode svojej knihy dôrazne uvádza: „V skutočnej komunite spočíva spása sveta.“

Obsah

Predslov (<i>Mons. Viganò</i>)	5
Úvod	13
1. Sebaprijatie	19
2. Komunikácia	33
3. Skupina	45
4. Konflikty	55
Dodatok k 4. kapitole	84
5. Odpustenie	92
6. Sloboda	109
7. Toxickí vodcovia	120
8. Formácia skupiny	133
9. Láska, náklonnosť a sexualita.	146
10. Priateľstvo.	160
11. Agapé	175
12. Jednota.	180
Záver	190

Iñaki Guerrero Ostolaza

Dvaja alebo viacerí

Medziludzské vzťahy ako zdroj šťastia

Zo španielskeho originálu

Iñaki Guerrero Ostolaza: *Dos o Más, Las relaciones
interpersonales como fuente de felicidad*

Editorial Ciudad Nueva, Madrid 2020,

preložila Monika Harmadyová

Obálku navrhli Zuzana a Jozef Turlíkovci

Ilustrácia na obálke

Graficky upravil Peter Blaho

Vydalo Vydavateľstvo Nové mesto, s. r. o.,
Cablkova 10, 821 04 Bratislava, v roku 2021
ako svoju 164. publikáciu

Editorka Katarína Jančíšinová

Jazyková korektúra Helena Sutorisová

Prvé vydanie

200 strán

Z dodanej sadzby vytlačilo

Vydavateľstvo Michala Vaška, Prešov

www.obchod.nm.sk

knihy@nm.sk

ISBN 978-80-89621-64-4