téma 4. Teoretické přístupy k reflexi práce s klienty služeb sociální práce:

Kolektivní nevědomí (the Tavistock Institute of Human Relations)

JAQUES, E.: *On the Dynamics of Social Structure. A Contribution to the Psychoanalytical Study of Social Phenomena Deriving from the Views of Melanie Klein.* In: Trist, E., Murray, H. (eds.), The Social Engagement of Social Science, A Tavistick Anthology, Volume I: The Socio-Psychological Perspective, Free Assocciation Books, London 1990, pp. 420–438.

First published: *Human Relations*, 6, 1953, pp. 3–24.

OBHOLZER, A., ROBERTS, V.Z. (eds.): *The Unconscious at Work. Individual and Organizational Stress in the Human Service.* Brunner-Routledge, Hove and New York 2002.

First published: by Routledge 1994.

Obsah přednášky:

0. the Tavistock Institute of Human Relations
1. Základní teze teorie kolektivního nevědomí z hlediska její aplikace při zkoumání přístupu pomáhajících pracovníků ke klientům (dle Roberts)
2. Příklad sociálních pracovníků s rodinou dle Spangenberg/Reis (ilustrace tezí 1)
3. Vymezení pojmů, o něž se opírají jednotlivé teze bodu 1
4. Příklad Swallow House dle Roberts (teď už by mělo být jasné, o co jde)
5. Jak poznávat kolektivní nevědomí v organizacích (náměty)
6. Vynechána je celá metodika konzultací, která se o tuto teorii opírá a která je pro spolu/pracovníky the Tavistock Institute of Human Relations účelem a smyslem celé věci (nejsem kompetentní učit praktickou aplikaci)

ad 1) ZÁKLADNÍ TEZE aplikace teorie kolektivního nevědomí v organizaci při zkoumání přístupu pomáhajících pracovníků ke klientům

(ROBERTS, V. Z.: *The Self-Assigned Impossible Task*. In: Obholzer, A., Roberts, V.Z. (eds.), The Unconscious at Work. Individual and Organizational Stress in the Human Service, Brunner-Routledge, Hove and New York 2002, pp. 110–118.)

1. Pomáhající pracovníci svou pracovní zkušenost vnímají a reagují na ni z hlediska **„vnitřních napětí a nezvládnutých potíží svého dosavadního života, které si do organisace přinesli zvenčí“** (*„unresolved issues from his or her past“*, *„inner conflicts, that workers bring to the work“*). Tato životní, zvenčí přinesená napětí a potíže způsobují, že pracovní zkušenost může pomáhající pracovníky poměrně snadno zraňovat.
2. Vzájemné působení pracovní zkušenosti a jimi zranitelných osobností dává podnět ke vzniku **„kolektivních** (sdílených) **pocitů úzkosti“** (*„shared anxieties“*).
3. Pocity kolektivní úzkosti dávají podnět ke vzniku **„kolektivních (nebo institucionálních) způsobů ochrany“** (*„collective, or instituional defences“*) před pocity kolektivní úzkosti.
4. Působení kolektivních způsobů ochrany před pocity kolektivní úzkosti je možné **reflektovat z různých hledisek …**
    a. … z hlediska jejich vlivu na naplňování **„primárního úkolu“** organizace nebo skupiny (*„primary task“*). Důsledkem uplatnění kolektivní ochrany může být orientace na tzv. **„proti-úkol“** (*„anti-task“*), jehož specifickým typem je „neuskutečnitelné vlastní zadání“ (*„self-assigned impossible task“*). Pokud je skupina zaměřena na primární úkol, hovoří Bion o **„pracovní mentalitě skupiny“** (*„work-group mentality“*). Pokud má skupina sklon se – často bezděčně a pod vlivem kolektivní ochrany – práci na primárním úkolu vyhýbat, označuje to Bion jako **„mentalitu výchozích představ“** (*„basic assumption mentality“*).
    b. … z hlediska schopnosti organizace nebo skupiny reagovat na problémy. Roberts v této souvislosti hovoří o tom, že důsledkem uplatnění kolektivní ochrany může být **„přehlížení vnějších podmínek“** (*„disregarding external condition“*). („Vnější“ zde znamená „existující nezávisle na vlivu skupiny“.)
    c. … z hlediska schopnosti organizace nebo skupiny **„zvládat hranice“** (*„manage boundareies“*) mezi zúčastněnými subjekty. Roberts v této souvislosti hovoří o tom, že důsledkem uplatnění kolektivní ochrany může být, že hranice jsou vymezeny tak, aby **„plnily funkci kolektivní ochrany“** (*„serve defensive functions“*). To pak způsobuje **„neprostupnost hranice“** (*„impermeability of the boudary“*) mezi subjekty, bez jejichž spolupráce není možné primární úkol plnit. Pracovníci za těchto okolností vnímají jiné jedince nebo skupiny v organizaci negativně, což způsobuje problémy v jejich interakci.
    d. … z hlediska **schopnosti organizace nebo skupiny využít adekvátní metody** (to je metody práce, které jsou adekvátní primárnímu úkolu), případně **využít tyto metody způsobem, který je pro plnění primárního úkolu vhodný**.

        Roberts v této souvislosti používá pojem ***„skupinová identita“*** (*„group identity“*). Má přitom na mysli fantazijní rovinu ideologie skupiny. Ta má podle Robertse čtyři charakteristiky:

        - da) Základem volby metod práce jsou ***„ideály“*** (*„ideals underlying the choice of working methods“* slouží neuvědomovaně jako *„způsoby obrany“* proti negativním pocitům z práce (s. 114)

- db) Jejich obsahem je **idealizace** vlastního přístupu, **pocit „výjimečnosti“** (*„superiority“*). (s. 113).
- dc) Idealizovaný přístup ke klientům ***„je pravděpodobně využíván bez rozdílu při práci se všemi klienty****, vnímán jako ‚správný‘ způsob práce“* (*„is libely to be applied indiscriminetelly to all, on the basis of being the ‚right‘ way to work“*), (s. 80).
- dd) Ideály skupiny jsou „více či méně neuvědomované“ (*„are more or less unconscious“*) a jako takové ***„nejsou považovány za možný předmět diskuse nebo kritiky, včetně metod práce, které jsou na nich založeny“*** (*„and as such are felt not to be open to discussion or criticism, including methods of work based on the ideology“*) (p. 114).

ad 2. ILUSTRACE TEZÍ – sociální pracovníći s rodinou dle Spangenberg/Reis

SPANGENBERG, N., REIS, C.: Vom Umgang mit Multiproblemfamilien: Die Sozialbürokratie auf der Couch. *Neue Praxis,* 1987, Jhrg. 17, H. 4, S. 313–326.

(Znají a odkazují se na Jaquese a Menziese.)

Na straně 322 citují Schmidbauera, který říká, že sociální práce oslovuje právě ty lidi, kteří se ve svém dětství cítili být bezmocní a bez pomoci při konfliktech mezi jejich rodiči. Autoři tuto úvahu rozvíjejí a říkají, že lidé, kteří přijímají roli sociálního pracovníka s rodinou, jsou často vedeni iluzí, že během své poradenské práce spolu s klientem znovu prožijí traumatizující situace, kterou ovšem tentokrát zvládnou lépe než v dětství. Přehlížejí přitom skutečnost, že se to v praxi často nemusí povést a nepředvídají, že nebudou mít dost odvahy k přímé konfrontaci se situacemi, které prožívali v dětství. V poradenské praxi se pak často a bezděčně brání otevřené konfrontaci s tíží rodinného konfliktu klienta a snaží se uniknout před obavou, že tváří v tvář okolnostem jeho rodinné situace se znovu stanou bezmocnými. Reagují pak defenzivním pojetím své úlohy – vyhýbají se vnímání jedinečných okolností situace rodiny klienta a na místo toho (infantilně) přijímají málo individualizovaná pravidla vyřizování případu ve státní správě. To jim umožňuje projektovat pocit neúspěchu a selhání na nadřízené a mocné, kteří určují pravidla postupu. Z hlediska původního ideálu však přesto kolektivně prožívají pocity selhání, profesionální bezmoci, sebeobviňování a pochybnosti o vlastní hodnotě. (Nadstandardní výskyt těchto pocitů byl autory identifikován pomocí psychologických testů.) Nic jiného jim ale nezbývá: Pokud by totiž do vztahu s rodinou klienta vstupovali citlivě a otevřeně, vystavili by se nebezpečí, že budou bezprostředně konfrontováni s obdobou nezvládnutých konfliktů svého dětství.

Pozn: *Autoři se nezabývají vymezením primárního úkolu rodinných poradců. Nicméně předpokládají, že jeho splnění je podmíněno schopností pracovníků vnímat individuální okolnosti situace jednotlivých rodin. Implicitně z textu plyne, že za primární úkol nepovažují „úřední vyřízení“ případu, ale materiální i nemateriální pomoc rodině klienta při zvládání obtížné životní situace.*

Identifikace prvků teorie kolektivního nevědomí v uvedeném příběhu:

ad 1) Rodinní poradci si do organizace přinášejí **„vnitřní napětí a nezvládnuté potíže svého dosavadního života“**:

PŘÍKLAD: *Sociální práce oslovuje právě ty **lidi, kteří se ve svém dětství cítili být bezmocní a bez pomoci při konfliktech mezi jejich rodiči**.*

ad 2) Konfrontace těchto nezvládnutých pocitů se situací klientů dává podnět ke vzniku **„kolektivních pocitů úzkosti“**:

PŘÍKLAD: *Tito pracovníci jsou často vedeni iluzí, že během své poradenské práce spolu s klientem znovu prožijí traumatizující infantilní situaci, kterou ovšem tentokrát zvládnou lépe než v dětství. Namísto toho se ale bezděčně brání otevřené konfrontaci s tíží rodinného konfliktu klienta a snaží se uniknout před **obavou, že tváří v tvář okolnostem jeho rodinné situace znovu upadnou do stavu bezmoci.** Vyhýbají se vnímání jedinečných okolností situace rodiny klienta a na místo toho (infantilně) přijímají málo individualizovaná pravidla vyřizování případu ve státní správě. To jim umožňuje projektovat pocit selhání na nadřízené a mocné, kteří určují pravidla postupu. Z hlediska původního ideálu však přesto kolektivně prožívají **pocity selhání, profesionální bezmoci, sebeobviňování a pochybnosti o vlastní hodnotě. (Nadstandardní výskyt těchto pocitů byl autory identifikován pomocí psychologických testů.)***

ad 3) Pocity kolektivní úzkosti dávají podnět ke vzniku **„kolektivních způsobů ochrany“** před pocity kolektivní úzkosti.

PŘÍKLAD: *V poradenské praxi se ale často stává, že se bezděčně brání otevřené konfrontaci s tíží rodinného konfliktu klienta a snaží se uniknout před obavou, že tváří v tvář okolnostem jeho rodinné situace znovu upadnou do stavu bezmoci. Reagují proto defenzivním pojetím své úlohy – vyhýbají se vnímání jedinečných okolností situace rodiny klienta a na místo toho (infantilně) přijímají málo individualizovaná pravidla vyřizování případu ve státní správě. **To jim umožňuje projektovat pocit vlastního selhání na nadřízené a mocné, kteří určují pravidla postupu.***

ad 4) Působení kolektivních způsobů ochrany před pocity kolektivní úzkosti je možné **reflektovat z různých hledisek …**

4.1 … z hlediska jejich vlivu na naplňování „primárního úkolu“ se rodinní poradci orienutjí na **„proti-úkol“**, který má podobu **„neuskutečnitelného vlastního zadání“**:

PŘÍKLAD: *Sociální práce oslovuje právě ty lidi, kteří se ve svém dětství cítili být bezmocní a bez pomoci při konfliktech jejich rodičů. **Vedeni iluzí, že během své poradenské práce spolu s klientem znovu prožijí traumatizující infantilní situaci, kterou ovšem tentokrát zvládnou lépe než v dětství.***

4.2 … z hlediska své schopnosti reagovat na problémy **„přehlížejí vnější podmínky“** své práce:

PŘÍKLAD: *Jsou vedeni iluzí, že během své poradenské práce spolu s klientem znovu prožijí traumatizující infantilní situaci, kterou ovšem tentokrát zvládnou lépe než v dětství. **Přehlížejí přitom skutečnost, že se to v praxi často nemusí povést, a nepředvídají, že nebudou mít odvahu k přímé konfrontaci se situacemi, které sami prožívali v dětství.***

4.3 **Hranice mezi sociálními pracovniky a klientem a mezi sociálními pracovniky a jejich nadřízenými** vymezují tak, aby **„plnila funkci kolektivní ochrany“,** a z hlediska plnění primárního úkolu je proto **„málo prostupná“**:

PŘÍKLAD: *Jsou vedeni iluzí, že během své poradenské práce spolu s klientem znovu prožijí traumatizující infantilní situaci, kterou ovšem tentokrát zvládnou lépe než v dětství. V poradenské praxi* ***se bezděčně brání otevřené konfrontaci s tíží rodinného konfliktu klienta*** *a snaží se uniknout před obavou, že tváří v tvář okolnostem jeho rodinné situace se znovu stanou bezmocnými. Vyhýbají se vnímání jedinečných okolností situace rodiny klienta. V zájmu toho (infantilně) přijímají málo individualizovaná pravidla vyřizování případu ve státní správě. To jim umožňuje* ***projektovat pocit selhání na nadřízené*** *a mocné, kteří určují pravidla postupu.* ***Nadřízené vnímají negativně,*** *což komplikuje vymezení, přijetí a zvládání primárního úkolu organizací.*

4.4 **Schopnost zvolit přístup, který by byl přiměřený primárnímu úkolu je omezena**:

da) Základem volby metod práce jsou ***„ideály“***, které slouží neuvědomovaně jako *„způsoby obrany“* proti negativním pocitům z práce (s. 114)

PŘÍKLAD: *Pracovníci vycházejí z ideálu, že* ***během své poradenské práce spolu s klientem znovu prožijí traumatizující infantilní situaci, kterou ovšem tentokrát zvládnou lépe než v dětství****. Tento ideál tlumí jejich obavy, že při práci znovu prožijí svá stará traumata.*

db) Ideál podněcuje **idealizaci** vlastního přístupu. (s. 113).

PŘÍKLAD: *Součástí výše zmíněného ideálu je idealizovaná představa, že* ***poradenská práce je všemocný nástroj zvládání lidských traumat*** *a obtížných situací.*

dc) Idealizovaný přístup ke klientům je *„vnímán jako ‚správný‘ způsob práce“*, a je proto ***„pravděpodobně využíván bez rozdílu při práci se všemi klienty“***, (s. 80).

PŘÍKLAD: *V poradenské praxi se navzdory této idealizaci často bezděčně brání otevřené konfrontaci s tíží rodinného konfliktu klienta. Snaží se před ní uniknout, protože se* ***obávají, že tváří v tvář okolnostem jeho rodinné situace znovu upadnou do stavu bezmoci****. Reagují pak defenzivním pojetím své úlohy –* ***vyhýbají se vnímání jedinečných okolností situace rodiny klienta****.*

dd) Ideály skupiny jsou „více či méně neuvědomované“ a jako takové ***„nejsou považovány za možný předmět diskuse nebo kritiky, včetně metod práce, které jsou na nich založeny“.*** (p. 114).

Málo individualizovaný postup je v rozporu s jejich výše zmíněným ideálem. Pracovníci proto prožívají pocity selhání, profesionální bezmoci, sebeobviňování a pochybnosti o vlastní hodnotě. Aby se těmto pocitům vyhnuli, odůvodňují sami před sebou své jednání tím, že se podřizují málo individualizovaným pravidlům vyřizování případu státní správou. To jim umožňuje ***projektovat pocit neúspěchu a selhání na nadřízené a mocné, kteří určují pravidla postupu, a vnímat jednání, jež je v rozporu s ideálem, jako vynucené vnějšími okolnostmi. Mají sklon popisovat svůj přístup k práci jako plnění vnějšího očekávání a vyhýbají se tak percepci a komunikaci rozporů mezi ideálem individualizované práce a tím, jak vyřizují případy klientů.***

ad 3) VYMEZENÍ POJMŮ, o něž se opírají výchozí teze

1. Pomáhající pracovníci svou pracovní zkušenost vnímají a reagují na ni z hlediska **„VNITŘNÍCH NAPĚTÍ A NEZVLÁDNUTÝCH POTÍŽÍ SVÉHO DOSAVADNÍHO ŽIVOTA, KTERÉ SI DO ORGANISACE PŘINESLI ZVENČÍ“** (*„unresolved issues from his or her past“*, *„inner conflicts, that workers bring to the work“*). Tato životní, zvenčí přinesená napětí a potíže způsobují, že pracovní zkušenost může pomáhající pracovníky poměrně snadno zraňovat.

   Nejsou obecně definovány. Jsou uváděny empirické příklady (viz např. Spangenberg/Reis).

2. Vzájemné působení pracovní zkušenosti a jimi zranitelných osobností dává podnět ke vzniku **„KOLEKTIVNÍCH** (SDÍLENÝCH) **POCITŮ ÚZKOSTI“** (*„shared anxieties“*).

   - Bion používá termín *„valency“* a označuje jím **potenciál organizace *„přilákat pracovníky, kteří mají*** *podobné vnitřní potřeby,* ***podobný sklon sdílet určité pocity úzkosti*** *a podobný sklon využívat určité typy obrany proti nim.“* (s. 112)

   - „Kolektivní (sdílené) **pocity úzkosti“** (*„shared anxieties“*) jsou *„obtížné“* (s. 12), *„těžko snesitelné“* (s. 17) ***„společné obavy jedinců“*** (*„common individual anxieties“*, Jaques, s. 437)[1]. Tyto emoce a jejich společně prožívání chápe Jaques jako ***„neuvědomovaný vztah“*** mezi členy skupiny nebo pracovníky organizace (Jaques, s. 437), který je založen na **pocitech, které ve členech skupiny nebo pracovnících organizace vyvolává kolektivní prožívání pracovních podmínek nebo pracovních situací**.

   - Každá interakce má pro členy skupiny jak ***„manifestní“, „uvědomovaný“*** (explicitní), tak ***„fantazijní“***, ***„neuvědomovaný“*** **význam**. Analogicky, v rámci svých interakcí členové skupiny řeší jak ***„manifestní“, „uvědomované“*** (explicitní)´, tak ***„fantazijní“***, ***„neuvědomované“*** **problémy**. (s. 12, Jaques, s 437). Jaques přirovnává rozlišení mezi *„manifestní rovinou“* a *„rovinou fantasií“* k rozlišení mezi symptomem a stavem osobnosti (Jaques, s. 437).

3. Pocity kolektivní úzkosti dávají podnět ke vzniku **„KOLEKTIVNÍCH (NEBO INSTITUCIONÁLNÍCH) ZPŮSOBŮ OCHRANY“** (*„collective, or instituional defences“*) před pocity kolektivní úzkosti.

   - Bion používá termín *„valency“* a označuje jím **potenciál organizace *„přilákat pracovníky, kteří mají*** *podobné vnitřní potřeby, podobný sklon sdílet určité pocity úzkosti a* ***podobný sklon využívat určité typy obrany proti nim****.“* (s. 112)

   - Lidé využívají nevědomky organizace, jichž jsou členy, jako nástroje ochrany proti úzkosti. Ochrana před úzkostí patří mezi primární prvky soudržnosti, které spojují lidské jedince do organizací. (Jaques, s. 420, 425)

---

[1] Např. *„úzkost“, „utrpení“, „strach“, „deprese“, „pocit nepřiměřenost“*, *„ohrožení“* (s. 67, 70, 71), *„vina“* (s. 55), *„zmatek“* (s. 206), *„závist“* (s. 15) aj.,

- Jaques v této souvislosti rolišuje ***„vnitřní“*** (*„internal“*) a ***„sociální“*** (*„social“*) způsoby ochrany proti pocitům viny a úzkosti. „Vnitřní“, to je individuální, psychické způsoby ochrany popisuje psychoanalýza. **„Sociální“** jsou kolektivní, uplatňují se v organizacích a svou povahou jsou analogické výše zmíněným, psychoanalýzou popsaným vnitřním způsobům ochrany. Jsou projevem **bezděčné vzájemné identifikace lidí, které k sobě v organizaci váže sdílení pocitů a snaha kolektivně posílit účinnost vnitřních způsobů ochrany před úzkostí a pocity viny**. (Jaques, s. 425)

- Sociální a vnitřní způsoby ochrany jsou tedy analogické. Jejich základem jsou procesy ***„introjektivní identifikace“*** (*„introjective identification“* nebo *„introjection“*) a ***„projektivní identifikace“*** (*„projective identification“* nebo *„projection“*):

    - Podle Freuda se členové skupiny spojují prostřednictvím *„introjektivní identifikace“*: nahrazují svůj individuální *„ego ideál“* společným *„objektem“* a díky tomu se navzájem identifikují. Tímto objektem může být například pro křesťany Kristus, který (zčásti) nahradí indiviudální ego ideál každého z nich tím, že jej přijmou do sebe. Tím se křesťané identifikují i mezi sebou navzájem.
    - Podle Melanie Klein (a podle Jaquese) je nahrazení ego idálu společným objektem provázeno rovněž *„projektivní identifikací“*. Členové skupiny v rovině fantazie promítnou část sebe do společného objektu. Introjektivní nahrazení ego ideálu jedntlivých křesťanů Kristem je provázeno promítnutím sebe do Krista. Teprve tímto krokem se stávají jeho součástí, stávají se na něm závislí a identifikují se tak navzájem mezi sebou.

Tyto procesy identifikace se podle Jaquese i Klein **v každém případě a především v rovině fantazie**. Mohou se však také **projevit v manifestní rovině**. Klein upozorňuje, že **na každé z obou rovin má jiný obsah a význam a je jinak prožívána** (v rovině fantazie není, zatímco v manifestní rovině je uvědomována). V průběhu těchto procesů **se mezi členy utvářejí vazby na úrovni kolektivní fantazie.**

- Tyto procesy identifikace jsou základem vzájemné identifikace členů skupiny (organizace) **i tehdy, jsou-li jejich obsahem kolektivní fantazie, které slouží společné ochraně před úzkostí a pocity viny**. Jedná se **následující TYPY KOLEKTIVNÍCH ZPŮSOBŮ OCHRANY**, které se odehrávají v rovině fantazie (nejsou uvědomovány):

    - ***„PROJEKCE“*** (*„projection“*): Vnitřní (psychická) ochrana před úzkostí a pocity viny je v ranných fázích vývoje osobnosti založena na: 1. ***„rozdělení“*** (*„splitting“*) vlastních pocitů na „dobré“ a „špatné“, 2. na **idealizaci dobrého** v sobě a 3. na **projekci špatného na vnější objekt**. Podobně probíhá i kolektivní ochrana před kolektivními obavami: Členové skupiny sdílí fantasie o vnějším objektu, na něhož společně přenesou vlastní špatné pocity. (Jaques, s. 422, 426) Účelem projekce je pro skupinu a její členy „dosáhnout v rovině fantazie toho, aby se k nim negativní objekty a impulsy, které byly ve fantazii projektovány jinam, nevrátily“ (Jaques, s. 427). Toho může být dosaženo dvojím způsobem – ***„absorpcí“*** (*„absorption“*) nebo ***„odkloněním“*** (*„deflection“*):

        - V případě ***„ABSORPCE“*** skupina uloží v rovině fantazie své negativní pocity do některého ze svých členů, který je pak vnímán jako zdroj všech obtíží. U dotyčného dojde k protipřenosu a on tuto *„masochistickou roli“* přijme za svou. K tomu dochází pomocí tzv. ***„přenosu“*** (*„transference“*). Členové skupiny

v rovině fantasie promítají své negativní pocity do osoby jednoho ze členů skupiny, do osoby nadřízeného nebo do jiné skupiny uvnitř nebo vně organizace. Osoba nebo osoby, které jsou „příjemcem“ této fantazie, se neuvědoměle ztotožní s pocity, které na ně byly přenesny. Tento emociální stav, kdy osoba prožívá pocity jiných, jako kdyby byly její vlastní, se označuje termínem ***„protipřenos“*** (*„countertransference“*). (s. 16) (Například na lodích se od prvního důstojníka běžně očekává, že masochistickou roli nositele všeho negativního bude hrát jako standardní součást své úlohy.) Absorpce negativních imlulsů jedním členem pak umožňuje ***„IDEALIZACI“*** (*„idealization“*) jiného člena skupiny (např. kapitána lodi). Absorpce tedy plní dvě kolektivní funkce: 1. zbavuje členy posádky vnitřních pocitů viny nebo obav z pronásledování, 2. umožňuje posílit autoritu kapitánav očích posádky.

- V případě ***„ODKLONĚNÍ“*** skupina v rovině fantasie projektivně přenese své negativní pocity na společně sdíleného vnějšího nepřítele (např. na jiné oddělení v organizaci, s nímž je skupina v konfliktních vztazích). Úzkost, která je prožívána v rovině fantasie, se přemění ve strach ze známého, jasně rozpoznatelného vnějšího nepřítele (jiné oddělení). Projekcí přenesené negativní pocity se ke skupině vracejí, ne však introjekcí v podobě fantasie, nýbrž v podobě zjevného napadání ze strany vnějšího nepřítele. Členové skupin mohou někdy takové zjevné útoky zjevného nepřítele zvládat lépe než negativní pocity, jejichž zdroj je pro ně těžké identifikovatelný a které je zatěžují bezděčně. Tímto způsobem se členové skupiny zbaví negativních pocitů v případě, že mají k dispozici subjekt, s nímž jsou v konfliktu.

Z hlediska psychoanalýzy je projekce vnitřním způsobem obranny, který vzniká v ranném dětství, a je reakcí na tzv. ***„paranoidně-schizoidní pozici“*** (*„paranoid-schizoid position“*, nebo zkráceně *„paranoid position“*), která je „paranoidní“ v tom, že *„špatné je vnímáno jako přicházející zvenčí“*, a „schizoidní“ v tom, že dobré a špatné impulsy jsou zvládány díky jejich vzájemnému „oddělování“. Jedná se o standardní fázi vývoje osobnosti a jejího vztahu k okolí. (s. 13–14) Vnější ohrožení (např. hrozba, že vláda přestane financovat činnost organizace, nebo že pracovníky organizace někdo veřejně obviní z nedostatlu kompetence) mohou stimulovat vznik „paranoidně-schizoidní pozice“ u dospělých, stejně jako u malých dětí.

- ***„POPŘENÍ“*** (*„denial“*): Vnitřní ochrana spočívá 1. v popření destruktivních pocitů nebo popření toho, že byly narušeny dobré objekty, 2. v posilování dobrých pocitů a objektů pomocí jejich idealizace. Na kolektivní úrovni probíhá popření analogicky, pocity s ním spojené jsou však v rovině fantazie díky vzájemnému přenosu a protipřenosu prožívány společně.

Z hlediska psychoanalýzy je popření vnitřním způsobem obranny, který je reakcí na tzv. ***„depresivní pozici“*** (*„depressive position“*). Ta je opět standardní fází vývoje osobnosti a jejího vztahu k okolí. Pro tu je charakteristické, že dříve oddělené a tím pádem přehledné impulsy jsou postupně propojovány v jeden, vnitřně složitější celek. Vzniklá složitost vnějšího i vnitřního světa (*„complexity of internal and external reality“*) je z hlediska jedince konfrontována s jednoduchostí (*„simplicity“*) prožitku,

které mu až dosud skýtal stav „sebe-idealizace“ (*„self-idelization“*). Výsledkem této konfrontace je prožívání *„pocitů viny, obav a smutku“*. U pomáhajících pracovníků bývá například průvodním jevem konfrontace se složitostí pracovních podmínek a nesourodostí vnějších požadavků pocit nedostatečné kompetence. Pracovníci organizace se jej kolektivně zbavují popřením těchto pocitů a důrazem na sebe-idealizaci. Jakékoliv narušení takové sebe-idelizace je pracivníky takové organizace vnímáno jako velmi bolestné a jako takové je až agresívně odmítáno. (s. 14)

- Uvedené způsoby ochrany jsou podle Jquese sociálními institucemi, které slouží:
    - *„jak přežití skupiny, tak ochraně jedinců před úzkostí“* (Jaques, s. 429)
    - pomáhají zbavit se ohrožujících, destruktivních pocitů, které je pro členy skupiny obtížné si přiznat (s. 12) a které mohou být podle TIHR kolektivní reakcí:
        - na vnější ohrožení,
        - na vnitřní konflikty mezi členy skupiny,
        - na konflikty mezi managementem a podřízenými apod.
        - na konflikty mezi skupinami uvnitř organizace,
        - na charakteristiky klientů, resp. celé cílové skupiny.

- Jejich působení je z hlediska organizace ambivalentní: Na jedné straně mohou pomoci zvládnout napětí a podpořit aktivitu pracovníků, na druhé straně mohou být překážkou vnímání realných hrozeb a problémů, na které pak lidé nedokážou včas adekvátně reagovat. (s. 12)

4. Působení kolektivních způsobů ochrany před pocity kolektivní úzkosti je možné **REFLEKTOVAT Z RŮZNÝCH HLEDISEK …**

4.1 … z hlediska jejich vlivu na naplňování ***„PRIMÁRNÍHO ÚKOLU“*** organizace nebo skupiny (*„primary task“*). Důsledkem uplatnění kolektivní ochrany může být orientace na tzv. ***„PROTI-ÚKOL“*** (*„anti-task“*), jehož specifickým typem je „neuskutečnitelné vlastní zadání“ (*„self-assigned impossible task“*). Pokud je skupina zaměřena na primární úkol, hovoří Bion o ***„pracovní mentalitě skupiny“*** (*„work-group mentality“*). Pokud má skupina sklon se – často bezděčně a pod vlivem kolektivní ochrany – práci na primárním úkolu vyhýbat, označuje to Bion jako ***„mentalitu výchozích představ“*** (*„basic assumption mentality“*).

- *„primární úkol“* (*„primary task“*) a **„pracovní mentalita skupiny“** (*„work-group mentality“*):

Z hlediska TIHR je organizace *„otevřeným systémem“* (*„open system“*), který přijímá *„vstupy“* (*„inputs“*) z *„prostředí“* (*„environment“*), provádí jejich *„přeměnu“* (*„conversion“*) a produkuje *„výstupy“* (*„outputs“*). ***„Primární úkol“*** je takový výstup organizace jako otevřeného systému, který organizace ***„musí provést, aby mohla přežít … z hlediska požadavků vnějšího prostředí“*** (*„must perform if it is to survive … in relation to the demands of external environment“*) (s. 28, 31) (pravděpodobně proto, aby získal další potřebné vstupy a udržel si schopnost provádět jejich přeměnu). Je výsledkem zvažování *„neurčitých“*, *„neslučitelných“*, nebo *„konfliktních představ uvnitř i vně organizace o tom, který úkol by měl dostat přednost“*. Primární úkol je tedy produktem interakce, která mezi lidmi v organizaci a v jejím prostředí probíhá ohledně schopnosti organizace vyjít vstříc požadavkům vnějšího prostředí (s. 31). Hlavním zdrojem potíží skupin a organizací je *„zmatek, který panuje v pomáhajících*

organizacích a ve společnosti, které tyto organizace slouží, ohledně otázky, co je (nebo má být) jejich primárním úkolem" (s. 30–31).

Stav, kdy je skupina zaměřena na primární úkol, označuje Bion jako ***„pracovní mentalitu skupiny"*** (*„work-group mentality"*). Tímto termínem označuje sklon skupiny, který se dá popsat výrokem *„jako kdyby se chtěla zabývat realitou a pracovat s ní"* (*„be thought of as if the wish to face and work with reality"*) (s. 20). *„*[…] *členové jsou zaměřeni na splnění jasně stanovitelného úkolu a chtějí vyhodnocovat efektivnost své snahy tak činit."* (*„… are intent on carrying out a specifiable task and want to assess thein effectivness in doing it."*) (s. 20)

- *„proti-úkol"* (*„anti-task"*) a **„mentalita výchozích představ"** (*„basic assumption mentality"*). Nesnáze při vymezování primárního úkolu mohou vést k tomu, že se skupina nebo organizace zaměří na jiný úkol, – takový, který **se týká *„obav o psychologické přežití"*** (*„anxieties about psychological survival"*) a členové jsou ke snaze saplnit jej ***„puzeni požadavky vnitřního prostředí"*** (*„driven by the demands of the internal environment"*) (s. 31).

Snaha o splnění proti-úkolu bývá kolektivním způsobem ochrany proti kolektivní i individuální úzkosti (s. 31 ad.).

Pokud má skupina sklon se – často bezděčně a pod vlivem kolektivní ochrany – práci na primárním úkolu vyhýbat, označuje to Bion jako ***„mentalitu výchozích představ"*** (*„basic assumption mentality"*). Tímto termínem označuje sklon skupiny, který se dá popsat výrokem *„jako kdyby chtěla uniknout před realitou, která je obtížná nebo vyvolává napětí v psychice členů nebo vede k psychologickému konfliktu mezi nimi"* (*„be thought of as if the wish to evade it [reality] when it is painful or causes psychological conflict within or between group members"*) (s. 20). *„*[…] *jednání skupiny je věnováno pokusům uspokojit neuvědomované potřeby členů omezením úzkosti a vnitřních konfliktů"* (*„…the groups behaviour is directed at attempting to meet the unconscious needs of its members by reducing anxiety and internal conflicts"* (s. 20)

Bion rozlišuje **tři typy „mentality výchozích představ"** (s. 21):

> ***- „mentabilu závilosti"*** (*„basic assuption dependency"*): *„Skupina se chová jako kdyby jejím primárním úkolem bylo výhradně zajišťovat nebo uspokojovat potřeby a přání členů. Od vedení se očekává, že bude pečovat o členy, chránit je a podporovat, zajišťovat, aby se dobře cítili a že je nebude vystavovat požadavkům, které plynou ze skutečné funkce skupiny. Vedoucí se stává terčem patologické závislosti, která tlumí růst a rozvoj."*
> ***- „mentabilu boje a úniku"*** (*„basic assuption fight-flight"*): *„Členové vycházejí z představy, že existuje nebezpečí nebo ‚nepřítel', proti němuž je třeba buď bojovat, nebo před ním unikat* […] *skupina však není jednoznačně naladěna něco podniknout. Členové očekávají, že vedoucí navrhne vhodnou akci a že jejich úkolem je pouze následovat ho* […] *kolektiv tráví hodně času diskusí o hrozbách* […] *což mu skýtá fiktivní pocit soudržnosti a umožňuje unikat před skutečnými pracovními obtížemi. Taková skupina může případně věnovat hodně času nenávistným protestům, aniž by byla schopna naplánovat konkrétní akci proti vnímánému nebezpečí* […]*"*
> ***- „mentabitu vzájemného spřáhnutí se"*** (*„basic assuption pairing"*): Tato mentalita *„je založena na kolektivní a neuvědomované víře, že ať už jsou aktuální problémy nebo potřeby skupiny jakékoliv, budoucí události přinesou řešení. Skupina se chová, jako kdyby spřáhnutí* […] *se dvou jejich členů, nebo snad mezi vedoucím skupiny a někým zvenčí, přinese spásu. Skupina se zaměřuje výhradně na budoucnost, je tomu tak ale proto, aby se ochránila před současnými potížemi* […] *Skupina ve skutečnosti není zaujata na praktické práci por budoucnost, ale má zájem uchovat neurčitý pocit naděje, který je pro ni cestou ze současných obtíží* […] *Rozhodnutí buď nejsou*

přijímána vůbec, nebo jsou krajně neurčitá. Po setkání jsou členové nevyhnutelně zachváceni pocitem zklamání a selhání, ten je však rychle potlačen nadějí, že příští setkání bude lepší.“

- **„neuskutečnitelné vlastní zadání“** (*„self-assigned impossible task“*): Je jednou z forem „proti-úkolu“, pro níž je charakteristické, že skupina se snaží proti obtížím a stresu, které provázejí *„práci s v rámci reálných možností“* (*„working at the possible“*), chránit tím, že zformuluje alternativní úkol, který *„je založen na hypotéze, že změnou určitých okolností bude dosaženo mnohem většího úspěchu“* (*„is based od a hypothesis that by changing certain conditions far more succes will be achieved“*), než se zdálo být dosud možné. (Např. pracovníci dětského domova se – tváří v tvář důsledkům deprivace svých svěřenců – rozhodnou, že jim vynahradí vše, o co přišli, a poskytnout jim plnohodnotnou rodičovskou péči.) Samozřejmě se ukáže, že toto nové pojetí *„má rovněž své meze“* (*„proves limited“*). *„Když výsledky ukážou, že hypotéza je těžko udržitelná, dostaví se znepokojení a úzkost.“* Toto selhání je vnímáno jako *„trest nebo závistivé napadení za to, že skupina měla odvahu sma od sebe uplatnit výjimečnou alternativu. To sice umožňuje zmírnit úzkost a pocity viny za nedostatky organizace, ale za cenu toho, že pracovníci se cítí být vystaveni útoku, bez pomoci, zneužiti a neschopni se dále učit ze své zkušenosti.“* (s. 115)

4.2 … z hlediska schopnosti organizace nebo skupiny reagovat na problémy. Roberts v této souvislosti hovoří o tom, že důsledkem uplatnění kolektivní ochrany může být ***„PŘEHLÍŽENÍ VNĚJŠÍCH PODMÍNEK“*** (*„disregarding external condition“*). („Vnější“ zde znamená „existující nezávisle na vlivu skupiny“.)

Přehlížení vnějších podmínek nebo jejich změny je *„typické pro skupiny,které fungují na základě mentality výchozích představ a věnují se úkolu, který spočívá spíše v uspokojení vnitřních potřeb členů a než v uskutečňování pracovního úkolu, kvůli němuž skupina vznikla.Provází ho nezájem o jasně indikovanou efektivitu skupiny, neschopnost přemýšlet o zkušenostech a poučit se z nich, neschopnost přijmout změnu a vyskytuje se nejčastěji v případě, že skupina je vystavena obavám o své přežití.“* (s. 112)

Roberts uvádí příklad organizace, která proslula léčením lidí s psychiatrickými diagnózami bez medikace, pomocí psychoanalýzy. V organizaci se sešli lidé, kteří *„zaníceně věřili ve význam psychoanalýzy“*. Důsledkem bylo, že nevěnovali pozornost změně očekávání zdravotních pojišťoven. Ty po válce, kdy byl nedostatek léků podporovaly orientaci na psychoanalýzu a tolerovali proto dlouhodobou hospitalizaci lidí s psychirtickou diagnózou. Později, když se objevila široce dostupná možnost medikace, začali platit za těm nemocnicím, které demonstrovaly, že dokážou zkrátit hospitalizaci pacientům na minimum. Tato změna vedla k ekonomickému ohrožení organizace a také k domněnce, že organizace v některých případech může z psychiatrického hlediska neúčelně prodlužovat závislost pacientů na ústavní péči. (s. 111–112)

4.3 … z hlediska schopnosti organizace nebo skupiny **„zvládat hranice“** (*„manage boundareies“*) mezi zúčastněnými subjekty. Roberts v této souvislosti hovoří o tom, že důsledkem uplatnění kolektivní ochrany může být, že hranice jsou vymezeny tak, aby **„plnily funkci kolektivní ochrany“** (*„serve defensive functions“*). To pak způsobuje **„NEPROSTUPNOST HRANICE“** (*„impermeability of the boudary“*) mezi subjekty, bez jejichž spolupráce není možné primární úkol plnit. Pracovníci za těchto okolností vnímají jiné jedince nebo skupiny v organizaci negativně, což způsobuje problémy v jejich interakci.

Z hlediska TIHR je organizace *„otevřeným systémem“* (*„open system“*), který přijímá *„vstupy“* (*„inputs“*) z *„prostředí“* (*„environment“*), provádí jejich *„přeměnu“* (*„conversion“*) a produkuje *„výstupy“* (*„outputs“*). Důležitým prvkem takového systému jsou jeho ***„hranice“*** (*„boundary“*), které od sebe oddělují „vnitřní“ a „vnější“ prostředí systému (s. 29). Hranice mají vymezovat vnitřní prostředí tak, aby v jeho rámci byly podmínky pro konverzi vstupů v očekávaný výstup, současně však mají propojovat vnější a vnitřní prostředí tak, aby probíhala potřebná výměna vstupů a výstupů (s. 37–38).

Pokud má organizace problémy s vymezením primárního úkolu a se zaměřením na něj, *„je pravděpodobné, že má také problémy s hranicemi, které místo toho, aby usnadňovali provedení úkolu, slouží ochranným funkcím“* (s. 35). Pokud členové organizace nebo jejich vnitřních skupin (sub-systémů) vymezují hranice neuvědomovaně z hlediska uspokojení své potřeby chránit se před vlastními negativními pocity, hranice pak mohou být ***„neprostupné“*** (*„impermeable“*) a:

- překážejí pak potřebné výměně vsupů a výstupů mezi organizací a jejím vnějším prostředím,
- případně znemožňují potřebné interakce mezi částmi organiace a jejím clekem, (s. 37)
- překážejí interakci mezi vnitřním světem pracovníků (jejich přáními, potřebami, pocity a zdroji) a vnějšími podmínkami jejich činnosti (s. 38).

Představme si pracovnice oddělení sociálně právní ochrany, které za svůj úkol bezděčně považují „nápravu mladistvých delikventů“, což je evidentně u velké části klientů „neuskutečnitelné vlastní zadání“ (viz výše). Pokud by následně nezvládali své pocity selhání vyvolané informacemi o špatném osudu jejich bývalých klientů, mohli by:

- Ztratit schopnost vnímat nekonzistenci mezi svou představou úkolu a vlastnostmi klientů.
- Začít bezděčně klást překážky své dostupnosti pro tu část klientů, které by považovaly za „předem odsouzené ke kriminální dráze“. (Např. by jejich případy vyřizovaly čistě formálně a nepokoušely by se jim pomáhat zvládat konflikty, proces interakce s policií apod.) Tím by de facto vymezely hranici mezi organizací a vnějším prostředím způsobem, který by bránil naplnění jejich primárního úkolu, to je poskytovat sociálně-právní ochranu mladistvím a preventivně omezovat krajní důsledky jejich rizikového jednání.
- Navíc by mohly projektovat své negativní emoce na učitele škol a policii, které by začaly považovat za vyníky svých neúspěchů, protože podle nich „namísto výchovné práce s mládeží posílají mladistvé při sebemenším přestupku na SPO“. Tím by vznikla bariéra spolupráce se školami a policií, systém sociálně právní ochrany v dané obci by se stal navenek i vnitřně příliš uzavřeným a snížila by se jeho schopnost naplňovat primární úkol.

4.4 … z hlediska **schopnosti organizace nebo skupiny využít adekvátní metody** (to je metody práce, které jsou adekvátní primárnímu úkolu), případně **využít tyto metody způsobem, který je pro plnění primárního úkolu vhodný**. Roberts v této souvislosti používá pojem ***„SKUPINOVÁ IDENTITA“*** (*„group identity“*)**,** který označuje **v rovině fantazie existující společné představy členů skupiny o metodách opráce s klienty.** Pro tyto představy je charakteristické, že:

- da) ***„Ideály, které jsou základem volby metod práce“*** (*„ideals underlying the choice of working methods“* (s. 114) jsou **představy o způsobu práce s klientem, které neuvědomovaně slouží jako *„způsoby obrany“*** proti těm negativním pocitům, jež vyvolává práce. (s. 80) Mohou být např. obranou proti:

  - nezvládnutým pocitům pracovníků z dětství,
  - proti pocitům neschopnosti dosáhnout zlepšení u klientů (*„failure to improve“*), u nichž k zřetelnému zlepšení dojít těžko může, např. u těžce, chronicky nemocných pacientů, pacientů s postižením, umírajících (s. 79, 81, 107), ale také alkoholiků, konzumentů drog a – s Howem – obecně klientů sociálních pracovníků, jejichž úkolem často je *„léčit neléčitelné“*,
  - pocitům ohrožení zvenčí (např. hrozbě, že zařízení bude uzavřeno apod.). V tomto případě kompenzuje idealizace vlastního postupu práce (viz db) negativní pocity, které se nemusí týkat přímo práce s klienty.
  - aj.

- db) Jejich obsahem je **idealizace** vlastního přístupu. Jejím výsledkem je bezděčně prožívaný pocit ***„výjimečnosti“*** (*„superiority“*) a ***„kolektivní pocit, že uvnitř organizace je vše dobré a pomáhající, zatímco ve vnějším světě je vše škodlivé a nebezpečné“*** (*„collective sense of everythnig good and helpful being inside the organisation, and of the outside world as harmful and dangerous“*) (s. 113). Tento pocit má podle Robertse *„vždy něco společného s vnímáním sebe jako **alternativy k jiné skupině**“* (*„always includes a dimension of being an alternative to some other group“*) a v tomto srovnání je vlastní způsob práce členy skupiny prožíván jako jako ***„vyjímečná alternativa“*** (*„superior alternative“*) (p. 114).

- dc) Důsledkem přijetí těchto ideálů (viz da) a s nimi spojené idealizace vlastního přístupu ke klientům (viz db) je, že **idealizovaný přístup**, který je *„vnímán jako ‚správný' způsob práce“* (*„on the basis of being the ‚right' way to work“*) ***„je pravděpodobně využíván bez rozdílu při práci se všemi klienty“***, (*„is libely to be applied indiscriminetelly to all“*), (s. 80

- dd) Ideály skupiny jsou „více či méně neuvědomované“ (*„are more or less unconscious“*) a jako takové ***„nejsou považovány za možný předmět diskuse nebo kritiky, včetně metod práce, které jsou na nich založeny“*** (*„and as such are felt not to be open to discussion or criticism, including methods of work based on the ideology“*) (p. 114). Představa výjimečnosti (*„my jsme ‚dobří', oni jsou ‚špatní'“*) ***„potlačuje vnitřní debatu“*** (*„uvnitř skupiny musí každý její ideály podporovat“*) a *„vyvolává pochybnosti o a **nesouhlas s jinými skupinami** (na které členové skupiny vyprojektovali své negativní pocity) a **podněcuje konflikt**“*. (p. 114)

ad 4) Příklad Swallow House dle Roberts (teď už by mělo být jasné, o co jde)

PŘÍKLAD (Roberts, s. 112-114): *Swalow House je ústavní zařízení pro děti, které byly v zájmu jejich vlastní bezpečnosti odebrány z vlastní rodiny. Primárním úkolem tohoto zařízení je připravit děti na návrat do původní rodiny, nebo na jejich příchod do adoptivní rodiny.*

1. Pomáhající pracovníci svou pracovní zkušenost vnímají a reagují na ni z hlediska **„vnitřních napětí a nezvládnutých potíží svého dosavadního života, které si do organisace přinesli zvenčí“** (*„unresolved issues from his or her past“*, *„inner conflicts, that workers bring to the work“*). Tato životní, zvenčí přinesená napětí a potíže způsobují, že pracovní zkušenost může pomáhající pracovníky poměrně snadno zraňovat.

PŘÍKLAD: *Pracovníci zařízení byli vesměs mladí lidé. Většina z nich pocházela z problémových rodin („broken homes“) a část z nich prožila část dětství mimo vlastní rodinu v institucích náhradní péče o děti. Byli proto značně nejistí z hlediska kvality svého potenciálního rodičovství a strádali nedostatkem intimity.*

2. Vzájemné působení pracovní zkušenosti a jimi zranitelných osobností dává podnět ke vzniku **„kolektivních** (sdílených) **pocitů úzkosti“** (*„shared anxieties“*).

PŘÍKLAD: *Společná, na úrovni fantazie prožívaná nejistota z hlediska kvality vlastního rodičovství a deprivace v oblasti sdílení intimity vyústili v kolektivní obavu, že ani rodiče, ke kterým se děti mají vrátit, ani adoptivní rodiče nejsou dost dobrými rodiči na to, aby dokázali dětem dát to, co potřebují. Téměř každý odchod dítěte ze zařízení do původní nebo nové rodiny byl pro pracovníky traumatizující.*

3. Pocity kolektivní úzkosti dávají podnět ke vzniku **„kolektivních (nebo institucionálních) způsobů ochrany“** (*„collective, or instituional defences“*) před pocity kolektivní úzkosti.

PŘÍKLAD: *Když se manažer pokusil pracovníkům pomoci tyto traumata zvládnout pomocí supervize, jeho snaha byla agrsívně odmítána. Personál byl vůči manažerovi velmi podezíravý a nedůvěřivý a přidělil mu roli „špatného rodiče“, který je příliš zaneprázdněn svými záležitostmi na to, aby mu ze srdce záleželo na prospěchu a zájmech dětí.*

4. Působení kolektivních způsobů ochrany před pocity kolektivní úzkosti je možné **reflektovat z různých hledisek …**

4.1 … z hlediska jejich vlivu na naplňování **„primárního úkolu“** organizace nebo skupiny (*„primary task“*). Důsledkem uplatnění kolektivní ochrany může být orientace na tzv. **„proti-úkol“** (*„anti-task“*), jehož specifickým typem je „neuskutečnitelné vlastní zadání“ (*„self-assigned impossible task“*). Pokud má skupina sklon se – často bezděčně a pod vlivem kolektivní ochrany – práci na primárním úkolu vyhýbat, označuje to Bion jako **„mentalitu výchozích představ“** (*„basic assumption mentality“*).

PŘÍKLAD: *Jejich přesvědčení, že původní nebo noví rodiče nejsou dost dobří na to, aby dokázali dětem dát to, co potřebují, vedla pracovníky k představě, že dětem poskytnou ideální rodičovskou péči, které se jim dosud nikdy nedostalo. Tato představa působila jako proti-úkol, protože bránila tomu, aby zařízení připravilo děti na návrat do původní nebo na přechod do adoptivní rodiny a vyslalo je tam.Pracovníci totiž byly přesvědčeni, že žádní rodiče nemohou*

dětem poskytnout výjimečnou péči, které se jim dostává v zařízení. Manažera, který se je na tento problém snažil upozornit vnímali jako nepřítele.

4.2 … z hlediska schopnosti organizace nebo skupiny reagovat na problémy. Roberts v této souvislosti hovoří o tom, že důsledkem uplatnění kolektivní ochrany může být **„přehlížení vnějších podmínek“** (*„disregarding external condition“*). („Vnější“ zde znamená „existující nezávisle na vlivu skupiny“.)

PŘÍKLAD: *Pracovníci ignorovali skutečnost, že péči, o jejíž mimořádné kvalitě byli přesvědčeni, dětem poskytnout v podmínkách zařízení nemohou. Když je na to manažer upozornil svou snahou zařídit supervizi, nebyli schopni se tímto sdělením realisticky zabývat a vnímali to jako útok.*

4.3 … z hlediska schopnosti organizace nebo skupiny **„zvládat hranice“** (*„manage boundareies“*) mezi zúčastněnými subjekty. Roberts v této souvislosti hovoří o tom, že důsledkem uplatnění kolektivní ochrany může být, že hranice jsou vymezeny tak, aby **„plnily funkci kolektivní ochrany“** (*„serve defensive functions“*). To pak způsobuje **„neprostupnost hranice“** (*„impermeability of the boudary“*) mezi subjekty, bez jejichž spolupráce není možné primární úkol plnit. Pracovníci za těchto okolností vnímají jiné jedince nebo skupiny v organizaci negativně, což způsobuje problémy v jejich interakci.

PŘÍKLAD: *Traumata, která pracovníci prožívali při odchodu každého dítěte ze zařízení, byla důsledkem toho, že hranice mezi zařízeníma prostředím vymezili z hlediska své kolektivní potřeby vyrovnat se s nejistotou kolem svého potenciálního rodičovství a s vlastní deprivací v oblasti intimity. Vymezení proti-úkolu (že dětem poskytnou ideální rodičovskou péči, které se jim dosud nikdy nedostalo) jednak snížilo prostupnost hranice mezi zařízením a prostředím, ve kterém měli děti vyrůstat, a dále omezilo možnosti spulupráce s manažerem. Snaha kompenzovat vlastní deprivaci v oblasti intimity vedla k tomu, že pracovníci začali systém „klíčového pracovníka“, který přijal primární odpovědnost za jemu svěřené dítě, využívat k uspokojení vlastní potřeby intimity. To vedlo k uzavření páru do sebe a k omezení prostupnosti hranicemezi párem a okolím. Systém v důsledku toho neplnil svou primární funkci – omezit psychická traumata dětí v ústavní péči. Namísto toho připoutával děti k zařízení a působil jim další traumata..*

4.4 … z hlediska **schopnosti organizace nebo skupiny využít adekvátní metody** (to je metody práce, které jsou adekvátní primárnímu úkolu), případně **využít tyto metody způsobem, který je pro plnění primárního úkolu vhodný**. Roberts v této souvislosti používá pojem ***„SKUPINOVÁ IDENTITA“*** (*„group identity“*)**,** který označuje skutečnost, že:

da) základem volby metod práce jsou ***„ideály“*** (s. 114), které neuvědomovaněš slouží jako *„způsoby obrany“* proti úzkosti, kterou vyvolává práce a důvody, které přiměly klienty využít služeb organizace. (s. 80)

PŘÍKLAD: *Část pracovníků prožila dětství mimo vlastní rodinu v institucích náhradní péče o děti. Byli proto značně nejistí z hlediska kvality svého potenciálního rodičovství a strádali nedostatkem intimity. Aby se s těmito traumaty vyrovnali, vytvořili si ideál rodičovské péče, kterou dětem poskytnou a vynahradí jim tak to, o co byly až dosud ochuzeny. Pod vlivem tohoto ideálu začali pracovníci využívat systém „klíčového pracovníka“, který přijal primární odpovědnost za jemu svěřené dítě, jako nástroj ochrany před vlastními traumaty. Tento systém byl původně vytvořen proto, aby bylo možné omezit psychická traumata dětí v ústavní péči.Pracovníci jej však používali jako ochranu před vlastní deprivací v oblasti intimity a uspokojovali jeho prostřednictvím vlastní potřeby intimity.*

db) Kolektivní prožívání ideálů vede k idealizaci vlastního přístupu ke klientům. Členové skupiny prožívají ***„kolektivní pocit, že uvnitř organizace je vše dobré a pomáhající, zatímco ve vnějším světě je vše škodlivé a nebezpečné“*** (s. 113)

PŘÍKLAD: *Přesvědčení, že původní nebo noví rodiče nejsou dost dobří na to, aby dokázali dětem dát to, co potřebují, vedla pracovníky k představě, že pouze oni jsou schopni dětem poskytnou ideální rodičovskou péči.Pracovníci byly proto přesvědčeni, že žádní rodiče nemohou dětem poskytnout výjimečnou péči, které se jim dostává v zařízení. Manažera, který se je na tento problém snažil upozornit vnímali jako nepřítele.*

dc) Důsledkem přijetí těchto ideálů a s nimi spojené idealizace vlastního přístupu ke klientům je, že **přístup *„je pravděpodobně využíván bez rozdílu při práci se všemi klienty**, vnímán jako ‚správný' způsob práce“*. (s. 80)

PŘÍKLAD: *Pracovníci aplikovali svou představu o výjimečně kvalitní péči a představu, že v zařízení je dětem nejlépe, bez ohledu na to, jaká byla skutečná rodinná situace jednotlivých dětí, resp. bez ohledu na to, jaké vyhlídky měly jednotlivé děti z hlediska péče potenciálních adoptivních rodičů.*

dd) Neuvědomované ideály skupiny ***„nejsou považovány za možný předmět diskuse nebo kritiky, včetně metod práce, které jsou na nich založeny“*** (p. 114). Představa výjimečnosti, mínění, že *„my jsme ‚dobří', oni jsou ‚špatní'“*, *„potlačuje vnitřní debatu“* (*„uvnitř skupiny musí každý její ideály podporovat“*) a *„vyvolává pochybnosti o a nesouhlas s jinými skupinami (na které členové skupiny vyprojektovali své negativní pocity) a podněcuje konflikt“*. (p. 114)

PŘÍKLAD: *Když se manažer pokusil pracovníkům pomoci tyto traumata zvládnout pomocí supervize, jeho snaha byla agresívně odmítána. Personál byl vůči manažerovi velmi podezíravý a nedůvěřivý a nechtěl připustit, aby se téma traumatu odchodů dětí a přístupu k nim stalo předmětem suopervizních setkání. Ta byla často zrušena a autorita supervizita byla stále předmětem pochybností.*

ad 5) Jak poznávat kolektivní nevědomí v organizacích (náměty)

Příloha:

Základní teze aplikace teorie kolektivního nevědomí v organizaci při zkoumání přístupu pomáhajících pracovníků ke klientům:

1. the workers perceive and respond this working experience in terms of their past, inner tensions and unresolved issues that they bring to the organisation from the outside; this past and outside inner tensions and unresolved issues make wokers vulnerable to the working experience
2. the interplay between the working experience in human services and the vulnerable personalities give rise to shared anxieties
3. shared anxieties give rise to specific (for ex. „superior alternative“) group identity
4. shared anxieties give rise to collective (or institutional) defences
5. the influence of collective defences on organizational practices can be reflected in terms of

    a. „primary task“ (or „work-group mentality“) and „antitask“ (or „self-assigned impossible task“ or „basic assumption mentality“) and ability to perform the task
    b. ability to respond the problem; disregarding external condition
    c. ability to manage boundareies
    d. preception of individual members of the team or of different parts of the organisation and of problems in interaction between them
    e. specific interpretation and usage of methods of work with clients: **schopnost organizace nebo skupiny využít adekvátní metody** (to je metody práce, které jsou adekvátní primárnímu úkolu), případně **využít tyto metody způsobem, který je pro plnění primárního úkolu vhodný**. Roberts v této souvislosti používá pojem ***„SKUPINOVÁ IDENTITA“*** (*„group identity“*)**,** který označuje **v rovině fantazie existující společné představy členů skupiny o metodách opráce s klienty.** Pro tyto představy je charakteristické, že:
    - da) *„ideals underlying the choice of working methods“* (s. 114) jsou **představy o způsobu práce s klientem, které neuvědomovaně slouží jako *„způsoby obrany“*** proti těm negativním pocitům, jež vyvolává práce. (s. 80)
    - db) Jejich obsahem je **idealizace** vlastního přístupu. Jejím výsledkem je bezděčně prožívaný pocit (*„superiority“*) a (*„collective sense of everythnig good and helpful being inside the organisation, and of the outside world as harmful and dangerous“*) (s. 113). Tento pocit má podle Robertse *„always includes a dimension of being an alternative to some other group“* a v tomto srovnání je vlastní způsob práce členy skupiny prožíván jako jako (*„superior alternative“*) (p. 114).
    - dc) Důsledkem přijetí těchto ideálů (viz da) a s nimi spojené idealizace vlastního přístupu ke klientům (viz db) je, že **idealizovaný přístup**, který je *„on the basis of being the ‚right' way to work“ „is libely to be applied indiscriminetelly to all“*), (s. 80)
    - dd) Ideály skupiny *„are more or less unconscious“* a jako takové *„and as such are felt not to be open to discussion or criticism, including methods of work based on the ideology“*) (p. 114). Představa výjimečnosti (*„my jsme ‚dobří', oni jsou ‚špatní'“*) ***„potlačuje vnitřní debatu“*** (*„uvnitř skupiny musí každý její ideály podporovat“*) a *„vyvolává pochybnosti o a* ***nesouhlas s jinými skupinami*** *(na které členové skupiny vyprojektovali své negativní pocity) a* ***podněcuje konflikt****“*. (p. 114)