

Lacan, komisař a krasobruslařka

doc. PhDr. Luděk Kolman, *Seminář Sekce psychologie práce a organizace při ČMPS, 3. 12. 2020*

Lacan byl významný francouzský psychoanalytik, který se prosadil zejména v šedesátých letech minulého století (v r. 1966 vyšly jeho *Écrits* (Sebrané spisy) v *Éditions de Seuil*). Ke komisaři a krasobruslařce dospějeme později. Předtím ještě uvedeme na scénu neomezenou sémiotiku, jak ji navrhl Peirce (1931 – 1958) a později ji rozpracovali další, např. Salvatore. Salvatore (2016) navrhl přepracovat celou psychologii a vytvořit z ní, jak on tomu říká „*a theory driven science*“. To by, podle něj, znamenalo dosáhnout v psychologii stavu, jaký známe z teoretické fyziky, kdy teorie navrhuje vysvětlení jevu a následně je pak toto vysvětlení testováno v experimentech, např. v CERN ve Švýcarsku. Tohoto cíle chtěl dosáhnout založením celé psychologie na Peirsově teorii sémiotiky. Zde se však přidržíme spíše pojetí Umberta Eco, které je pro nás přístupnější (Eco, 2009, 157-161; 2012, 57). Cílem, který touto cestou zamýšlíme dosáhnout, je objasnění, proč některé praktické postupy, uplatňované při vzdělávání a v rámci motivačních programů převzaté z USA, někdy fungují a někdy selhávají.

Hofstede (2007) v jeho *Kulturách a organizacích* zmiňuje, že k francouzské vědě patří velmi obtížně srozumitelné texty. V dizertacích je možné se setkat s větami, délkou přesahující půl strany a někteří významní francouzští myslitelé vyžadují zprostředkovatele, kteří myšlenky velikána objasní nám, prostým smrtelníkům. Lacan určitě patří do této kategorie. Jeho texty jsou obtížně srozumitelné, kromě jiného protože u čtenáře předpokládá znalosti skutečností a událostí, které blíže neuvádí a nepřibližuje. Pro nás je v této stati důležitý z toho důvodu, že v psychoanalýze zdůrazňoval úlohu promluvy a tedy také jazyka. Lacanovy spisy byly přeloženy do řady jazyků a v r. 2016 se dočkaly i překladu do češtiny. Lacanova dcera, která k českému vydání napsala předmluvu, končí citátem z díla svého otce: „Analytický diskurz je příslibem: příslibem být počátkem něčeho nového“ (Lacan, 2016, 19).

V poválečných letech se stala psychoanalýza velmi populární v USA. Většinu psychoanalytiků v té době v USA tvořili němečtí židé, kteří do Ameriky ze známých důvodů emigrovali. Lacan je kritizoval a nejspíše oprávněně, protože angličtina nebyl jejich první jazyk. Orientace na promluvu a diskurz vede v Lacanově pojetí k uznání kulturního zprostředkování v případě zrání a dozrání jedince (op. cit., 33), takže nejen dostatečné ovládnutí jazyka nového místa působení, ale také hluboké porozumění kulturnímu nastavení klientů, se kterými analytik pracuje, rozhoduje o výsledku analytického úsilí.

Pokud jsme Lacanův text správně pochopili, pak jeho důraz na diskurz znamená práci s obsahem paměti klienta jako by to byl text, který je třeba interpretovat. Jak píše na straně 195 citovaného díla, analytik má být „uchovatelem protokolu (klientova) diskurzu, ... ručitelem jeho poctivosti, strážcem jeho odkazu ...“. V Lacanově pojetí tak analytik „přejímá funkci písaře“. V této souvislosti Lacan na stejném místě diskutuje přerušení *sese* jakožto svého druhu interpunkci v textu. Dále zmiňuje, že při čtení symbolických textů, jako je například bible nebo čínské kanonické texty, „... nepřítomnost interpunkce je v nich zdrojem nejednoznačnosti“.

Bylo by možné citovat jiné části citovaného díla. Například již na straně 43 Lacan zmiňuje, že jeho pojetí „obnovuje základy, které má (psychoanalýza) v řeči“. Nejde však jen o promluvu. Důležitá je interpretace toho, co se v diskurzu vyjevuje. Právě pro zájem, který Lacan věnuje interpretaci obsahu a procesu promluvy, bývají jeho práce někdy uváděny do souvislosti se sémiotikou (Eco, 2009, s.19, 45, 387). Eco Lacana zmiňuje zejména v souvislosti s lékařskou sémiotikou, konkrétně s tím, jakým způsobem pacient verbalizuje svoje vlastní příznaky. V případě Lacana a dalších, které Eco v této souvislosti uvádí, též s psychoanalytickou kodifikací významu určitých symbolů.

Zkoumání interpretace (zejména textu), tj. určování co znamená, jak jej chápat apod., má ve filozofii a filologii dlouhou tradici, odkazující nejméně k Aristotelovi a jeho spisu, který se v latinském překladu jmenuje *De interpretatione*, tedy *O interpretaci*. V antice rozvíjela sémiotickou problematiku zejména stoická škola, na níž pak navázal sv. Augustin. Tak bychom mohli pokračovat až do dnešní doby. Nicméně, k tomu, abychom mohli poznatky ze sémiotiky aplikovat v rámci psychologické problematiky, nepotřebujeme znát celou tu dlouhou historii. Postačí, přijmeme-li Lacanův návrh chápat promluvu, a nejen promluvu, jako text, který chceme interpretovat. Eco (2009) v řadě zmínek v citované práci považuje za možné chápat jako text nejen promluvu, ale i komplexní situace, zahrnující skutečnosti mimo vlastní promluvu, s nimiž se vyrovnává subjekt, jehož projevy chceme interpretovat.

Podívejme se nyní blíže na *semiosis* podle Peirce v pojetí, které rozpracoval Umberto Eco (Eco, 2009, 88 (§2.7.1); 2012, 57 (§1.4)). Podle Peirce vytváření významu probíhá v postupných krocích. Když čtete text, vnímáte postupně jednotlivá slova. Každé jednotlivé slovo, které vnímáte, přispívá k vytváření významu textu. To, jak konkrétní slovo k tomuto procesu přispívá, je ovlivněno slovy (slovními znaky) která mu při čtení textu předcházela. Podobně je pak vytváření významu ovlivněno dalšími znaky (slovy), které následují. Tento proces Peirce charakterizoval jako neomezenou semiózu, neboť s každým dalším znakem se význam mění, až do ukončení procesu subjektem.

Proces Peirceovy *neomezené semiózy* názorně modeluje program, který máme všichni v našich mobilních telefonech. Když píšete SMS, tento program Vám napovídá. S každým dalším zadaným písmenem (tj. znakem) se nápověda mění, a to tak dlouho, dokud neodpovídá slovu, které máte na mysli.

Čtení textu i psaní slov jsou procesy organizované v postupných krocích. V jiných případech může být situace složitější. Není snad obtížné představit si, že vytváření významu interpersonální situace probíhá obdobně, jako vytváření významu textu. Je tu však jeden rozdíl. Prvky, na jejichž základě si vytváříme chápání interpersonální interakce, zpravidla nevstupují do sémiotického procesu tak uspořádaně, tj. v řadě, jeden po druhém. To snad v tomto případě činí proces semiózy poněkud složitějším, ale na jeho podstatě to nejspíše mnoho nemění. Podívejme se nyní blíže, jaké prvky vstupují do semiózy v případě chápání interpersonální situace.

(cvičení: buďte tak laskavi a pokuste si promyslet, co všechno v průběhu interpersonální interakce vstupuje do hry a svoje závěry si zaznamenejte; po té proberte své záznamy ve své skupině a ty nejdůležitější závěry sdělte v diskuzi)

Když vstupujeme do interpersonální situace, je její „čtení“ ovlivněno jistou předpojatostí. Ta může být dána životní situací, v níž se nacházíme a s ní spojenými očekáváními. Dále jistou roli sehrává náš postoj ke druhé straně – např. to, je-li nám osoba (či osoby), s níž (či s nimiž) jsme v interakci příjemná nebo nepříjemná, zda interakci považujeme za bezpečnou, zda jednání obsahuje nějaké riziko nebo možný zisk apod. To vše ovlivňuje vytváření významu interpersonální interakce ještě před tím, než započne. V průběhu vlastní interakce si její účastníci vyměňují sdělení (verbální i nonverbální), která můžeme chápat jako znaky nebo soubory znaků. V rámci výměny sdělení probíhá neomezená semióza velmi podobně, jako ve výše uvedených případech. Navíc se kromě obsahu vyměňovaných sdělení v procesu semiózy uplatňují relevantní znalosti, poznatky a zkušenosti účastníků interakce. Ty se zajisté uplatňují i při čtení textu. V tomto případě je ovšem jeden rozdíl, který je psychologicky zajímavý. Ne vždy se totiž ony relevantní poznatky vybaví účastníkům ve vhodné chvíli, a tak se může stát, že po ukončeném jednání litujeme, že jsme neuplatnili ten či onen argument nebo že jsme se nechali přesvědčit o něčem nebo k něčemu, čeho pak litujeme. Něco podobného zajisté platí i pro postoje a názory. Ty se však uplatňují již od samého počátku a stále.

V interpersonální interakci je proces nejen komplexnější, ale také časově omezený. Když interpretujeme text, můžeme se rozmyslet, vrátit se, číst text znovu. V interpersonální interakci obvykle tyto možnosti nemáme, protože její čas je vymezen.

Naši úvahu jsme započali s Lacanovým zdůrazňováním promluvy. Interpersonální situace, jak jsme ji zde popsali, je zajisté víc, než jen promluva. Dochází při ní k výměně sdělení dvou či více subjektů, a tak tomu je i v psychoanalytickém sezení. Není však tolik důležité, proč Lacan takto objekt svého odborného zájmu zúžil, jako možnost využít zde naznačené sémiotické analýzy interpersonální interakce v psychologické teorii a praxi. Tuto možnost se pokusíme ilustrovat na několika případech. Dva z nich se budou týkat v názvu stati zmiňovaných postav, totiž komisaře a krasobruslačky.

Komisař je postava ze švédského seriálu. Už je starší, blíží se odchodu do penze a před pár dny se na něj obrátila se svými problémy jeho dcera, která právě prochází obtížným obdobím svého života. V příslušném díle seriálu se náš komisař právě vrací do své kanceláře, když jej osloví jeho o řadu let mladší nadřízený, s nímž on má spíše komplikovaný vztah. Nadřízený upozorní komisaře, s úsměvem a zdvořile, že teď by mohl mít volnou chvíli, aby se spolu mohli věnovat motivačnímu rozhovoru, což je procedura předepsaná a asi naším komisařem po nějaký čas odkládaná. Komisař souhlasí, je však patrné, že mu to není příjemné. Nejspíš to považuje za zbytečné, snad obtěžující, avšak podrobí se nezbytnému.

Na popsané situaci jsou zajímavé nejméně dva aspekty. V případě prvního jde o průběh interakce mezi komisařem a jeho nadřízeným. V tom druhém pak o to, jak je v daném případě motivační pohovor v seriálu presentován. Začneme s prvním aspektem. Nadřízený s komisařem postupně probírá jeho práci, vztahy s lidmi z jeho týmu, dosahované výsledky. Pak se zeptá asi takto: „Máš v životě nějaké zájmy mimo práci?“ Jak je z mimiky komisaře zřejmé, tato otázka jej rozladí ještě víc. Můžeme se domýšlet, a to nejspíš měli autoři seriálu na mysli, že komisařovým hlavním zájmem mimo práci je v danou chvíli situace, v níž se nalézá jeho dcera. To, co nám chtěli popsanou scénkou autoři seriálu sdělit, je zřejmě skutečnost, že v ní dochází k nesouladu, dokonce k protikladnému chápání jejího významu zúčastněnými aktéry. K nedorozumění mezi účastníky interpersonální interakce dochází běžně. Navržený rozbor toho, co se v dané scénce mezi komisařem a jeho nadřízeným odehrálo, poukazuje na jisté možné důvody toho, že k tomu došlo.

Druhý aspekt je zajímavější. Jestliže je význam slova, sdělení či situace sdílen rozsáhlou skupinou lidí, pak můžeme hovořit o *kulturní jednotce* (Eco, 2009, 85 a násl.). Kulturní jednotky se mohou v různých kulturních, subkulturních či sociálních skupinách lišit, například v podrobnostech rozlišování. Pro většinu lidí je sníh prostě sníh, ale pro obyvatele oblastí poblíž polárního kruhu a také pro lyžaře je sněhů víc druhů. Jindy mohou být rozdíly výraznější. Českému slovu „fakulta“ odpovídá v angličtině slovo „faculty“. Zatímco pro nás slovo „fakulta“ označuje především budovu a instituci, v angličtině slovo „faculty“ označuje její odborné pracovníky. Proto, chceme-li zachovat správné porozumění textu, musíme anglický výraz „the faculty of the department“ překládat jako „členové katedry“. Situace a interpersonální interakce v televizních seriálech jsou vytvářeny z kulturních jednotek, aby byly pokud možno snadno pochopitelné pro většinu diváků. Komisařův přístup k motivačnímu pohovoru zřejmě kulturní jednotku představuje, a to nejen pro diváky ve Švédsku, ale určitě i u nás. Je-li tomu tak, vyvstává otázka dosti důležitá pro psychologickou profesi a praxi. Jak je možné, že teorie a postupy, které vytváříme, a které mají přinášet lidem prospěch, jsou leckdy přijímány s nelibostí, případně jako obtěžování?

Další případ, který jsme v názvu stati uvedli postavou krasobruslačky, se týká nejen psychologie, ale obecně komunikace mezi odborníkem či specialistou a laikem. V této souvislosti je vhodné si uvědomit, že byt mnozí z nás jsou odborníci, obvykle jsme odborníci jen na určité oblasti, a v jiných

oblastech se tak moc nevyznáme. Odborníci na určitou oblast často používají slova běžného jazyka v odlišném významu, než ostatní (kulturní jednotky specialistů a laiků se liší). To může snadno vést k nedorozumění.

O takovém nedorozumění vypráví následující příběh, ve kterém je však krasobruslařka jen okrajovou zmínkou. I tak poslouží účelu, kterým je demonstrace povahy interpersonální interakce, při níž k takovému nedorozumění dochází. Ten příběh se skutečně stal. Bylo nás asi pět, každý z nás byl odborník, každý však na něco jiného. Řešili jsme nějaký projekt a v jednom okamžiku jsem zmínil: „To vypadá jako hra s nenulovým součtem.“ Po skončeném jednání jsem měl společnou cestu k hromadné dopravě s jednou z účastníků. Povídali jsme si, a ona se zeptala: „Prosím tě, co to má být hra s nenulovým součtem?“ Odpověděl jsem: „To je hra, ve které mohou oba hráči současně vyhrát nebo prohrát.“ Jí se to nelíbilo, a řekla: „To je přece nesmysl. Když jeden vyhraje, druhý prohrál.“

Hledal jsem příklad, na kterém bych jí to vysvětlil. Řekl jsem: „Zmínila jsi, že tvoje dcera chodí na krasobruslení. Představ si, že by byla tak dobrá, že by jednou, až dospěje, vyhrála na Olympiádě. To bychom pak měli všichni radost. Všichni bychom vyhráli.“ Asi to v daném případě nebyl vhodný příklad. Kolegyni se moje vysvětlení nelíbilo a nepřijala je. Pro mě je matematická teorie her něčím běžným a používám ji zejména při výkladu některých socio-ekonomických jevů (Kolman, 2006). Pro kolegyni tomu tak nebylo, neznala ji. Ostatně, matematická teorie her začala pokusy modelovat běžné hry, jako jsou třeba šachy nebo karetní hry. V těchto hrách skutečně výhra jednoho hráče znamená prohru toho druhého. Hry s nenulovým součtem jsou založeny na zobecnění předpokladů toho, čemu říkají „hry“ matematici. Bez podrobnějšího výkladu nemusí být takové chápání „her“ pro ostatní přijatelné, a to přestože se modely založené na tomto zobecnění osvědčily v řadě oblastí, jako např. v genetice (Maynard Smith, 1974, 209-211), v politologii (Mc Neal; 1987) i jinde.

Případ s krasobruslařkou problém, jímž se zabýváme, zobecňuje. Následující případ se k psychologii vrací. Hofstede (2007) v kapitole věnované kulturním aspektům organizace věnoval zvláštní pozornost hodnocení výsledků práce. Hodnocení výsledků pracovní činnosti podřízených je důležitou součástí managementu. Slouží ke stanovení, jak dobře podřízení pracují a výsledky hodnocení jsou následně využívány v řízení. Motivační rozhovor, kterým procházel komisař, je příkladem takové procedury. Hodnocení výsledků je zpravidla získáváno v rozhovoru nebo na základě písemné zprávy, kterou podřízený vypracuje. Většina postupů užívaných k tomuto účelu pochází ze Spojených států a Hofstede uvádí, že leckdy nefungují tak, jak by se očekávalo. A to zejména v zemích, které se od Spojených států výrazně kulturně liší. Zmiňuje např. osobní zkušenost z pakistánské firmy, která centrále hlásila plnění předepsaných postupů hodnocení, aniž je ve skutečnosti prováděla.

Nejčastěji užívaným postupem hodnocení, velmi populárním ve druhé polovině minulého století, bylo *řízení podle cílů (management by objectives, MBO)*. Podstatou této metody je v pravidelných intervalech prováděný rozhovor nadřízeného s podřízeným, v němž se nadřízený vyptává na dosažené výsledky, podřízený popisuje, co se mu podařilo a co ne a také se zmíní o tom, jak by mu nadřízený mohl pomoci (např. zajištěním nového stroje apod.). Na závěr se pak oba dohodnou na cílech pro následující období. Celé to vypadá dobře, ale jak Hofstede uvádí, funguje to snad ve Spojených státech. Ve Francii od užívání tohoto postupu ustoupili, v Německu byla metoda zcela přepracována. Ve Francii není vztah mezi nadřízeným a podřízeným tak otevřený, aby bylo pro podřízeného snadné připustit, že se něco nepodařilo. V Německu je řešení vztahu mezi nadřízeným a podřízeným považováno za ztrátu času, protože hlavní není proces, ale úkol. Hofstede tyto rozdíly popisuje v rámci své teorie rozdílů národních kultur a případný zájemce u něj najde podrobné vysvětlení, proč MBO nefunguje tak, jak by se mohlo očekávat.

Rozdíly kultur určitě hrají roli, přenášejí-li se metody ze země do země, aniž by se vzal ohled na rozdíly v místních podmínkách. To samozřejmě neznamená, že by nebylo správné přebírat metody a postupy z jiných zemí. Jak Hofstede sám v této souvislosti zmiňuje, poučit se o tom, co dělají sousedé, vede k rychlému učení a je tedy prospěšné. Podstatné však je, jak se to dělá.

Příčinou odlišného chápání téže věci, situace či interakce nemusí být jen rozdíly v kulturním nastavení, ať již jde o kultury národní či o odlišnosti kulturních jednotek u různých sociálních skupin. Jak jsme výše zmínili v případě interpersonálních interakcí, jejich interpretace je ovlivněna řadou okolností, včetně našeho aktuálního zaměření a toho, co se nám v danou chvíli vybaví z paměti. Nejen slova, ale i věci, situace a interakce mohou pro nás znamenat jednou to a jednou něco jiného. Chceme-li si s druhými rozumět, je mnohdy nutné si naše interpretace vzájemně vyjasnit a koordinovat. To může být náročné a také vyžadovat dostatek času. Často však chceme vše vyřešit rychle, bez námahy a dostatek času mít nemusíme. Zejména manažeři mají rádi rychlá a jednoznačná řešení. Jak se říká, čas jsou peníze.

Sémiotický přístup může pomoci při analýze interpersonálních interakcí. Problémy, které jsme v této stati nastínili, sám o sobě neřeší. Vede sice k rozpoznání potřeby dbát na hlubší a důkladnější vzájemné porozumění, ale lidé budou vždy hledat a leckdy preferovat řešení snadná a rychlá. Přesto může být prospěšné si problém alespoň uvědomit a vzít jej v úvahu.

(cvičení: možná vám případy s komisařem, krasobruslařkou či rozdíly kultur připomněly něco, s čím jste se setkali ve své praxi. Jestliže ano, poznamenejte si to a prodiskutujte ve skupině.)

Literatura:

Eco, U. (2009). *Teorie sémiotiky*. Praha: Argo.

Eco, U. (2012). *Od stromu k labyrintu*. Praha: Argo.

Hofstede, G. & Hofstede, J. G. (2007). *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Linde.

Kolman, L.; Brožová, H.; Michálek, P.; Chamoutová, H. (2006). *Determinanty pracovního chování*. I. Část. Praha: Česká zemědělská univerzita.

Lacan, J. (2016). *Imaginárno a symbolično/Imaginaire et symbolique*. Praha: Academia.

Maynard Smith, J. (1974). *Evolution and the theory of games*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mc Neal, I. (1987). *Public choice theory*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.

Peirce, C. S. (1932). *Harvard Lecture on Pragmatism*. In C. Hartshorne, & P. Weiss (Eds.), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce (Volume II)*. Cambridge, MA: Harvard University Press [Original version: 1902].

Salvatore, S. (2016). *Psychology in black and white. The project of a theory-driven science*. Charlotte (NC): Information Age Publishing.