

Alexander Kipp

# Jak wyjść z błędnego koła KONFLIKTÓW

5

**KROKÓW**

do porozumienia  
w relacji,  
w rodzinie  
i w pracy

Także dla  
doradców,  
terapeutów  
i mediatorów

Więcej o książce na stronie [wydawcy](#)

**vital**  
GWARANCJA ZDROWIA

Książkę możesz kupić w [sklepie](#)

**Vitalni24.pl**  
SKLEP ZE ZDROWIEM

**vital**  
GWARANCJA ZDROWIA

Jak wyjść  
z błędnego koła  
KONFLIKTÓW

Alexander Kipp

# Jak wyjść z błędnego koła KONFLIKTÓW

Także dla  
doradców,  
terapeutów  
i mediatorów

**5** KROKÓW  
do porozumienia  
w relacji,  
w rodzinie  
i w pracy



**vital**  
GWARANCJA ZDROWIA

REDAKCJA: Małgorzata Lipska  
SKŁAD: Emilia Dajnowicz  
PROJEKT OKŁADKI: Emilia Dajnowicz  
TŁUMACZENIE: Krystyna Wójcik

Wydanie I  
Białystok 2026  
ISBN 978-83-8429-148-1

Tytuł oryginału: *Systemische Beratung Handbuch: Mit der einfachen 5-Schritte-Formel der Systemtheorie Konflikte erkennen, lösen, vorbeugen und Beziehungen systematisch verbessern - in Familie, Partnerschaft & Beruf*

Copyright © 2023  
First published in Germany by Edition Lunerion

© Copyright for the Polish edition by Wydawnictwo Vital, Białystok 2025  
All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy żadna część tej książki nie może być powielana w jakimkolwiek procesie mechanicznym, fotograficznym lub elektronicznym ani w formie nagrania fonograficznego. Nie może też być przechowywana w systemie wyszukiwania, przesyłana lub w inny sposób kopiowana do użytku publicznego lub prywatnego – w inny sposób niż „dozwolony użytek” obejmujący krótkie cytaty zawarte w artykułach i recenzjach.

Książka ta zawiera porady i informacje odnoszące się do opieki zdrowotnej. Nie powinny one jednak zastępować porady lekarza ani dietetyka. Jeśli podejrzewasz u siebie problemy zdrowotne lub wiesz o nich, powinieneś skonsultować się z lekarzem, zanim rozpoczniesz jakikolwiek program poprawy zdrowia czy leczenia. Dłożono wszelkich starań, aby informacje zaprezentowane w tej książce były rzetelne i aktualne podczas daty jej publikacji. Wydawca ani autor nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za jakiegokolwiek skutki dla zdrowia, mogące wystąpić w wyniku stosowania zaprezentowanych w książce metod.



Bądź na bieżąco i śledź nasze wydawnictwo na Facebooku.  
[facebook.com/wydawnictwovital](https://facebook.com/wydawnictwovital)

**vital**  
GWARANCJA ZDROWIA

15-762 Białystok  
ul. Antoniuk Fabr. 55/24  
85 662 92 67 – redakcja  
85 654 78 06 – sekretariat  
85 653 13 03 – dział handlowy – hurt  
85 654 78 35 – [vitalni24.pl](mailto:vitalni24.pl) – detal  
strona wydawnictwa: [wydawnictwovital.pl](http://wydawnictwovital.pl)  
Więcej informacji znajdziesz na portalu [superodzywianie.pl](http://superodzywianie.pl)

PRINTED IN POLAND

# SPIS TREŚCI

---

<b>Słowo wstępu</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>Wszystko jest ze sobą powiązane</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>Jak działają systemy</b> . . . . .	<b>11</b>
Podstawy teorii systemów: Bertalanffy, Parsons i Luhmann . . . . .	12
Rzeczywistość społeczna – dlaczego medal ma przynajmniej dwie strony . . . . .	14
Wszyscy grają w teatrze: porządki społeczne i hierarchie . . . . .	25
<b>Doradztwo systemowe</b> . . . . .	<b>39</b>
Postawa systemowa – co wyróżnia doradcę? . . . . .	39
Co jest wyjątkowe? . . . . .	42
Zorientowanie na zasoby . . . . .	44
Zorientowanie na rozwiązania . . . . .	48
<b>5 Kroków do doradztwa systemowego</b> . . . . .	<b>53</b>
1. Budowanie relacji . . . . .	53
2. Określenie problemu . . . . .	56
3. Znalezienie poziomu przetwarzania i rozwiązania . . . . .	57

4. Dawanie impulsów . . . . .	61
5. Zakończenie rozmowy . . . . .	67

**Metody i narzędzia doradztwa systemowego . . . . . 69**

Pytanie o cud . . . . .	69
-------------------------	----

Rzeczywistość jako konstrukcja – zmiana map wewnętrznych . . . . .	83
---	----

Zakłócenie wzorców . . . . .	90
------------------------------	----

Wyjątki i poczucie możliwości . . . . .	92
---	----

Pytania okrężne . . . . .	93
---------------------------	----

Dialog autorefleksyjny . . . . .	96
----------------------------------	----

Eksternalizacja . . . . .	97
---------------------------	----

Zespół refleksyjny . . . . .	102
------------------------------	-----

Interwencja końcowa i „zalecenia” . . . . .	107
---	-----

Rytuały . . . . .	111
-------------------	-----

Metafory . . . . .	113
--------------------	-----

Genogramy . . . . .	118
---------------------	-----

Praca z rzeźbą . . . . .	123
--------------------------	-----

**Doradztwo systemowe w kontekście rodziny**

**i relacji . . . . . 127**

Problemy rodzinne a zasoby rodzinne . . . . .	129
---	-----

Kto zajmuje jakie miejsce? . . . . .	133
--------------------------------------	-----

Konflikty pokoleniowe . . . . .	133
---------------------------------	-----

**Poszukiwanie procesów rozwiązań:**

**doradztwo systemowe w firmach i miejscach pracy . . 139**

Zorientowanie na proces i projekty . . . . .	141
--	-----

Radzenie sobie z konfliktami . . . . .	145
--	-----

Automarketing . . . . .	156
-------------------------	-----

Wizje i cele . . . . .	166
------------------------	-----

**Zakończenie . . . . . 175**

# SŁOWO WSTĘPU

---

Czy zauważyłeś ostatnio jakąś zmianę w swoim otoczeniu? Czy pewne osoby zachowują się wobec ciebie inaczej niż zwykle? Być może był to drobny incydent w twojej rodzinie, który miał duży wpływ na jej pozostałych członków lub konflikt między dwoma kolegami, kiedy jeden z nich naciskał na ciebie, abyś stanął po jego stronie, mimo że nie byłeś głównym uczestnikiem sporu. A może masz problem osobisty, który dotyka ludzi wokół ciebie i zacząłeś obwiniać siebie? Takie zmiany w znanych strukturach mogą wywołać ogromny chaos i wyrzucić całe systemy do góry nogami. Ten poradnik dokładnie wyjaśnia, czym są te systemy i jak doradztwo systemowe może pomóc w takich fazach życia.

Zasadniczo doradztwo systemowe opiera się na koncepcji terapii rodzinnej, która powstała około 100 lat temu. Wcześniej konwencjonalna psychoterapia była postrzegana jako sprawa między dwojgiem ludzi: terapeutą i klientem. Dziś mówimy o doradztwie systemowym lub terapii systemowej – a nie wyłącznie o terapii rodzinnej – aby pokazać, że akcent niekoniecznie musi spoczywać na rodzinie. Co więcej, w pewnym momencie uznano, że wiele problemów jest elementami struktur systemów społecznych i nie dotyczy wyłącznie pojedynczej

osoby i jej cech. W zależności od sytuacji stosuje się jednak wiele sprawdzonych metod.

Doradztwo systemowe można zatem dostosować do indywidualnych potrzeb i z pewnością istnieje odpowiednie podejście, które pomoże w twojej sytuacji!

Przekonasz się, że problemy często mają znacznie bardziej złożony kontekst niż tylko jedna negatywna cecha danej osoby – czy też ciebie samego. Metody stosowane w doradztwie systemowym pomogą ci zmienić perspektywę w różnych kwestiach i zachęcą cię do podejmowania działań zorientowanych na rozwiązania, opartych na zasobach, które zawsze były w tobie uśpione – musisz tylko nauczyć się je (re)aktywować! Zrobiłeś już pierwszy krok we właściwym kierunku biorąc do ręki ten poradnik, którego celem jest przybliżenie ci najważniejszych aspektów doradztwa systemowego. Życzę ci powodzenia i wielu sukcesów z tą książką!

# WSZYSTKO JEST ZE SOBĄ POWIĄZANE

---

Doradztwo systemowe to forma konsultacji o szerokim zastosowaniu. Czy to w rodzinie, czy w firmie – problemy i konflikty mogą pojawić się wszędzie, w niemal każdym systemie. Jeśli nie zostaną szybko rozwiązane, mogą stać się uciążliwe dla zaangażowanych członków systemu. Kluczem jest zatem ich wczesne rozpoznanie, aby wypracować ukierunkowane rozwiązania w ramach doradztwa systemowego.

Od teorii po różne metody doradztwa systemowego – ta książka zapewni ci kompleksowe wprowadzenie do tej formy doradztwa. Zaczniemy od elementu nazwy, czyli „systemowy” i w tym kontekście przeanalizujemy teorię systemów. Aby lepiej zrozumieć, jak rozwijają się pewne struktury w systemach, przyjrzymy się teorii systemów Niklasa Luhmanna, systemowemu światopoglądowi, podejściu konstruktywistycznemu oraz teorii ról Talcotta Parsonsa.

W kolejnym rozdziale poznasz podstawy doradztwa systemowego, tego, co kryje się za podejściem systemowym, co oznacza, że doradztwo jest zorientowane na rozwiązania i zasoby, oraz co

jeszcze je wyróżnia. Struktura, czyli ścieżka do typowej sesji konsultingowej, opisana została w rozdziale „5 kroków do doradztwa systemowego”, a następnie zaprezentowane zostały różne metodologie, które można wykorzystać w doradztwie – a jest ich całkiem sporo! Ponieważ są one kluczowe, zależało mi na ich szczegółowym przedstawieniu. Przede wszystkim są one niezwykle istotne dla uzyskania nowej perspektywy w konkretnej sytuacji.

Dwa ostatnie rozdziały poświęcone są zastosowaniu doradztwa systemowego: po pierwsze, w rodzinie, po drugie, w firmach i w pracy. Również tutaj, w zależności od systemu, istnieją różne podejścia do rozwiązywania problemów i konfliktów. Niniejsza książka ma na celu zapoznanie cię ze wszystkimi formami i obszarami zastosowania doradztwa systemowego i przybliżyć jego wszystkie główne aspekty.

Moim celem jest, byś pod koniec lektury miał poczucie, że otrzymałeś jak najwięcej informacji – niezależnie od tego czy sam zdecydujesz się skorzystać z doradztwa systemowego, czy też poinformujesz o nim inne osoby lub systemy, dla których może ono okazać się przydatne w ich własnej sytuacji.

# JAK DZIAŁAJĄ SYSTEMY

---

Termin „system” w języku greckim oznacza tyle co „coś złożonego” lub „coś połączonego”. W tym kontekście słownik Duden definiuje system jako liczbę elementów, które pozostają ze sobą we wzajemnych relacjach i w ten sposób się warunkują. To jasno pokazuje, że system lub podsystem, zgodnie z opisem teorii systemów, to rodzaj grupy, w której istnieją **określone struktury i wzajemne relacje**.

Teoria systemów wywodzi się z psychoterapii, ale z czasem została rozszerzona na inne obszary i ma na celu rozpatrywanie grup jako całości, tj. umiejscowienie zachowania jednostki w kontekście zachowań innych członków grupy. Oznacza to, że nie należy koncentrować się wyłącznie na poszczególnych osobach i że pewne kwestie należy rozpatrywać i analizować **holistycznie**. Nie istnieje jednak jedna teoria systemów. Dziedzina ta jest szeroka i łączy wiele różnych podejść, z których można czerpać potrzebne fragmenty i wykorzystywać je w codziennej pracy zawodowej.

## PODSTAWY TEORII SYSTEMÓW: BERTALANFFY, PARSONS I LUHMANN

---

Fundamentalne podejścia do teorii systemów wywodzą się na przykład od Ludwiga von Bertalanffy'ego (1901-1972), Talcotta Parsonsa (1902-1979) i Niklasa Luhmanna (1927-1998).

Bertalanffy był **biologiem**, a zatem obserwował systemy organizmów żywych. Opisywał powtarzające się wzorce, takie jak otwarte, nakładające się granice, wzajemne i złożone relacje oraz ciągłe dążenie do równowagi poprzez tzw. sprzężenie zwrotne.

Parsons, jako **socjolog**, bliżej badał funkcje takich systemów, obserwując ich zdolność adaptacji do nowych okoliczności, potrzebę wyrażania i realizacji celów, dążenie do spójności oraz bezwarunkowe podtrzymywanie wartości i ustalonych struktur.

Luhmann, również **socjolog**, rozróżniał różne typy systemów. W odniesieniu do ludzi obejmują one **system biologiczny**, czyli samą istotę żywą z jej cechami fizycznymi i strukturami procesów biologicznych, oraz **system społeczny**, który charakteryzuje się przede wszystkim komunikacją społeczną. Luhmann jest jednym z trzech teoretyków systemów, którzy najsilniej skupili się na znaczeniu komunikacji i pojawiających się prawidłowościach w systemie.

Aby lepiej klasyfikować systemy, ugruntowano rozróżnienie za pomocą cybernetyki pierwszego i drugiego rzędu. Cybernetyka to teoria systemów, która koncentruje się na systemach

dynamicznych i bada, jak są one kontrolowane i regulowane. Analizuje ona pewne właściwości systemów dynamicznych, aby określić, w jakim stopniu można je ukierunkować na określony cel (1. rząd cybernetyki, wpływ) lub w jaki sposób systemy mogą również kontrolować się autonomicznie (2. rząd cybernetyki, samokontrola). Opiera się to na fundamentalnym założeniu, że systemy same się konstruują. Teoria systemów Luhmanna koncentruje się na **komunikacji** i bada ją w ramach tych skonstruowanych systemów, ponieważ systemy te powstały wyłącznie poprzez interakcje werbalne lub inne.

*„Systemy społeczne składają się z komunikacji”.*

Veronika Verbeek

W teorii systemów kluczowym czynnikiem jest sposób, w jaki przebiega komunikacja. Inne cechy osobowości schodzą na dalszy plan, a uwzględniane są jedynie relacje międzyludzkie i ich dynamika w komunikacji, a także ich cechy. W ten sposób mogą utrwalić się pewne **wzorce komunikacyjne** i może pojawić się tendencja, że człowiek będzie raczej angażował się w takie sytuacje komunikacyjne, w których może przyjmować podobną rolę. W końcu trudniej jest zmienić pewne cechy osobowości niż styl komunikacji. Ten jest łatwiejszy do dostosowania i może znacząco przyczynić się do wchodzenia w role społeczne i inne realia społeczne, które być może uważamy za nieodpowiednie dla siebie.

## RZECZYWISTOŚĆ SPOŁECZNA – DLACZEGO MEDAL MA PRZYNAJMNIEJ DWIE STRONY

---

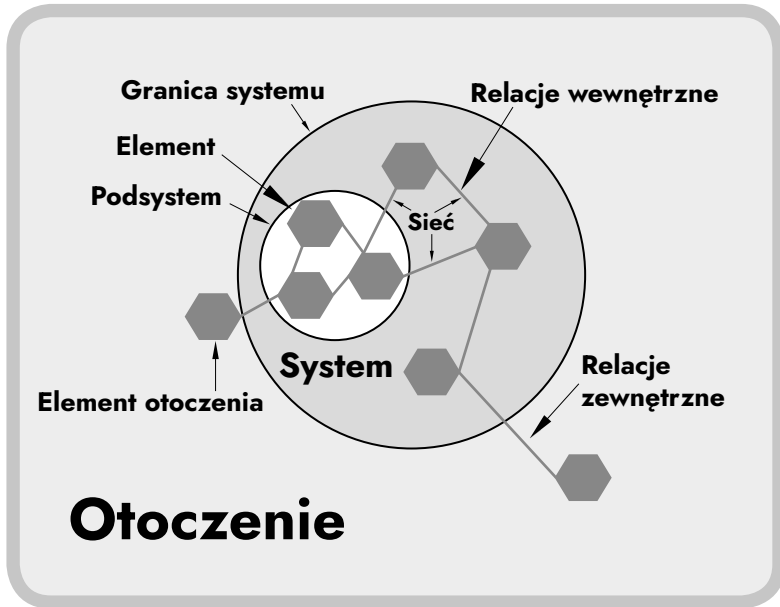
Każdy człowiek, opierając się na własnych spostrzeżeniach, historii i odczuciach, ma „jedną stronę swojej historii”. Kiedy ta osoba komunikuje się z (przynajmniej) jedną inną osobą, dwie strony ich indywidualnych historii mogą nie być ze sobą zharmonizowane. Z tego powodu lub z powodu ignorowania punktu widzenia drugiej osoby, często dochodzi do konfliktów.

Wszystkie wpływy, które na nas oddziałują, działają w ramach naszej „rzeczywistości społecznej”. Rzeczywistość ta jest tworzona przez jednostki i ich działania społeczne, a zatem reprezentuje subiektywną rzeczywistość, której nie można sklasyfikować jako dobrej lub złej. Rzeczywistość społeczna stoi w sprzeczności z rzeczywistością naukową, która istnieje niezależnie od ludzi i ich działań.

Luhmannowi zależało na dokładniejszym opisanu obszarów społeczeństwa i dokładniejszej analizie ich struktur, co doprowadziło go do opracowania „teorii systemów”, którą pragnę przedstawić poniżej:

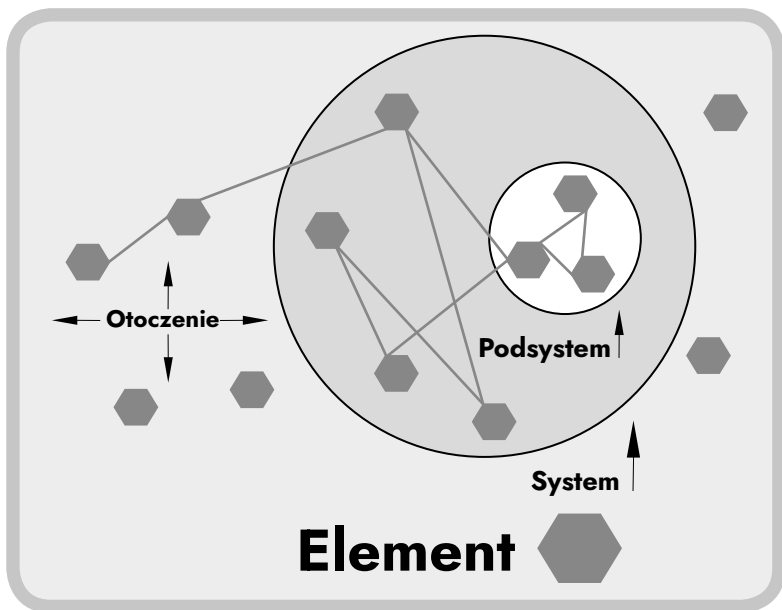
W ramach tej teorii system można opisać jako składający się z szeregu pojęć, które w całości tworzą kategorie. Według Luhmanna systemy charakteryzują się nie indywidualnymi elementami, lecz relacjami między nimi, tj. powiązaniem między wzajemnie odwołującymi się działaniami społecznymi. Podstawą doradztwa systemowego jest światopogląd systemowo-teoretyczny.

Światopogląd systemowy znacząco różni się od światopoglądu mechanistycznego, opierając się przede wszystkim na konstrukcji indywidualnych rzeczywistości, zależności od kontekstu w ocenie sytuacji (brak prostej kategoryzacji jako „słuszne” lub „nie-słuszne”) oraz niewyłącznym uwzględnianiu faktów; integruje on znacznie więcej czynników twardych i miękkich, a zatem nie jest zorientowany racjonalnie.



Wszystko, co znajduje się poza systemami, Luhmann nazywa w abstrakcyjnym sensie „**otoczeniem**”, w którym te różne systemy się pojawiają. Jednak podstawą teorii systemów nie są po prostu różne systemy – teoria systemów opiera się raczej na fakcie, że system istnieje w swojej odmienności od swojego otoczenia, co oznacza, że oba te elementy oddziałują na siebie.

Istotnym punktem jest fakt, że systemy istnieją i działają poprzez **komunikację**. Na przykład, gdy działania różnych osób są ze sobą powiązane, powstaje system, który w konsekwencji można odróżnić od otoczenia.



W kontekście przedsiębiorstwa odnosi się to do związku pracodawcy i pracownika, którzy działają razem w ramach systemu „firmy”.

Innym ważnym aspektem teorii Luhmanna jest to, że systemy funkcjonują **autopojetycznie**, co oznacza, że same się utrzymują i regulują swoje procesy.

## **AUTOPOJEZA:**

Termin autopojeza pochodzi z języka angielskiego (*autopoiesis*), francuskiego (*autopoiesis*) i greckiego (*autos* i *poiesis*). Opisuje on nic innego, jak samotworzenie i samotrzymywanie się systemu. Oznacza to, że system sam w sobie kreuje nie tylko swoje zachowanie, ale ogólnie rzecz ujmując, samo swoje istnienie. Termin ten został sformułowany przez biologa i filozofa Humberto Maturanę (1928-2021) oraz naukowca systemowego, biologa i filozofa Francisco Varełę (1946-2001). W kontekście autopojezy mówią oni o żywych, czyli autopojetycznych, maszynach, które działają w sposób samowystarczalny. Termin ten został później zaadaptowany przez socjologa Niklasa Luhmanna (1927-1998) do teorii systemów społecznych. Elementy autopojezy obejmują:

- autoreferencyjność, tj. wewnętrzną kontrolę nad własnymi stanami;
- zamknięcie operacyjne, tj. percepcję zmiany stanu przez mózg, która sama w sobie może zostać zmieniona przez bodziec inicjowany z zewnątrz;
- strukturalne sprzężenie ze środowiskiem, tj. niezależny wybór kontaktów, które chce się postrzegać.

Systemy autopojetyczne w ten sposób same się umożliwiają i tworzą. Funkcjonują one autoreferencyjnie oraz same się produkują i reprodukują. W oparciu o teorie wspomnianych teoretyków, wraz z pojawieniem się systemów autopojetycznych systemy biologiczne nie były już charakteryzowane przez cechy indywidualne, lecz na podstawie procesualnego podtrzymywania. W ten sposób powstała

definicja życia, która następnie wywarła wpływ szczególnie na obszar socjologii i teorii systemów związanych z tą dyscypliną.

Teoria systemów jest dla nas wyjątkowo interesująca ze względu na wspomniany wcześniej punkt autopojezy: przypomnij sobie, kiedy ostatnio podjąłeś skuteczne działania, aby przezwyciężyć problem, który stoi między tobą a twoimi celami życiowymi. W tym przypadku autopojeza pomaga ci szczególnie w sytuacjach, w których wcześniej zakładałeś, że stoisz na przegranej pozycji i nie możesz czegoś osiągnąć. Zamiast poddawać się tej sytuacji, stanowczo opierasz się tej myśli i izolujesz się od niej, aby „zachować siebie” oraz samodzielnie działać i regulować swój kierunek – jesteś świadomy swojego problemu i możesz go rozwiązać samodzielnie. Pomaga ci w tym doradztwo systemowe. Aby rozwijać umiejętność oderwania się od problemu, australijski terapeuta Michael White wraz z Davidem Epstonem opracował w ramach podejścia systemowego technikę terapeutyczną doradztwa systemowego, a mianowicie „eksternalizację problemów”.

Eksternalizacja oznacza projekcję pewnych rzeczy, które drzemią w naszej pamięci i nękają nasze myśli na zewnątrz (tj. na zewnątrz od nas samych).

Metoda ta opiera się na założeniu, że postrzeganie rzeczywistości przez człowieka jest subiektywnie ugruntowane i zależy od znaczenia, jakie dana osoba nadaje temu, co dzieje się w jej rzeczywistości.

Zakłada się zatem, że człowiek posiada zdolność percepcji. Przypisywane znaczenia zależą od zewnętrznych wpływów z otoczenia. Są one zatem fundamentalnie determinowane przez przestrzeń zewnętrzną. Na przykład, na przypisywanie znaczenia wpływają doświadczenia życiowe i historie, które dana osoba usłyszała (o sobie), a także zasady, których się nauczyła, oraz jej subiektywny, wewnętrzny obraz siebie. I właśnie w tym momencie rozpoczyna się doradztwo systemowe. Fakt, że terapeuci mogą działać jako aktorzy społeczni wobec ludzi i interpretowanej przez nich rzeczywistości, wynika z faktu, że po pierwsze, człowiek nie potrafi odróżnić rzeczywistości od wyobraźni, a po drugie, jest postrzegany jako istota społeczna.

W ramach terapii systemowej dwa istotne elementy stanowią szacunek i uznanie. W jej trakcie akceptuje się i szanuje „jedną stronę historii” klienta.

Konkluzja ta wynika z założenia, że psychika człowieka powstaje poprzez interakcje społeczne i nie istnieje wyłącznie w mózgu.

Ten punkt jest istotny w kontekście metody eksternalizacji i leżącego u jej podstaw założenia, że problem jest sam w sobie problemem, a nie osobą. Często zdarza się bowiem, że klienci zakładają, iż to oni sami lub ich relacje są problemem. W tym miejscu pojawia się zasadnicza różnica w stosunku do innych praktyk,

które zazwyczaj opierają się właśnie na założeniu, że problem leży w tożsamości danej osoby, a zatem obie te rzeczy są ze sobą powiązane. Pokonanie problemu jest utrudnione przede wszystkim dlatego, że klient jest skłonny założyć, że musi również porzucić część swojej osobowości.

Praktyka eksternalizacji przebiega natomiast następująco: klient, za pomocą wyobraźni, ma stworzyć nową rzeczywistość, w której dany problem nie odgrywa już żadnej roli. Konstruowane są nowe nawyki i przekonania, a stare, zawierające problematyczne aspekty, są oddzielane od tożsamości. Problem i osoba są zatem traktowane oddzielnie. To oddzielenie stwarza nową przestrzeń do kształtowania tożsamości, a zasoby klienta stają się świadomie dostępne. Ponadto łatwiej jest znaleźć alternatywne sposoby działania w problematycznych obszarach. Należy wyeliminować ograniczające myśli i pokazać klientowi jego szerokie możliwości.

### **Krok 1: Nazwanie**

Na początku procesu eksternalizacji problemowi nadaje się nazwę, tworząc w ten sposób separację językową.

### **Krok 2: Wizualizacja**

W kolejnym kroku problem jest wizualizowany, a klienta pyta się między innymi o to, co by się stało, gdyby zidentyfikowany problem (zakładając, że jest to obiekt) został umiejscowiony inaczej.

### **Krok 3: Wpływ i relacje**

Klientowi zadaje się następnie pytania o wpływ problemu: w pierwszej kolejności, oczywiście, na niego samego, ale także o wpływ na inne osoby w jego otoczeniu. Pytania uzupełniające dotyczą również okresów, w których problem nie miał na niego wpływu, a także tego, jak klient się wtedy czuł.

Co zrobić, aby wyeliminować problem?

Istotną rolę odgrywają również pytania o przyszłość, na przykład o to, co klient mógłby zrobić w przyszłości, aby przeciwdziałać problemowi oraz o związane z tym uwarunkowania.

W procesie terapeutycznym wielokrotnie zadawane są pytania o relację klienta względem problemu, którą następnie należy zmienić za pomocą wyobraźni.

Na przykład, klient jest pytany, która relacja z problemem wydawała mu się bardziej komfortowa: uległa czy oparta na sprzeciwie.

#### **Krok 4: Dystans**

Proces jest zatem zawsze powiązany z treningiem mentalnym, dzięki któremu wyobrażenie o zmienionym podejściu do problemu staje się rzeczywistością, co ostatecznie ma pozytywny wpływ na klienta.

#### **DYGRESJA:**

##### **Konstruktywizm**

Metody eksternalizacji i terapii narracyjnej można postrzegać jako oparte na podejściach konstruktywistycznych. Podejścia konstruktywistyczne opierają się na zasadzie, że, jak sama nazwa wskazuje, ludzie konstruują swoje postrzeganie świata. Kluczowym aspektem jest to, że wiedza nie jest po prostu biernie przyswajana, lecz aktywnie budowana

poprzez samodzielną eksplorację. Funkcją wiedzy nie jest zatem odkrywanie rzeczywistości, lecz raczej porządkowanie **świata doświadczeń**.

W kontekście transferu wiedzy, na przykład w szkołach, można rozumieć, że uczeń nie tylko przyjmuje i przechowuje wiedzę przekazaną przez nauczyciela, ale raczej konstruuje indywidualne rozumienie wiedzy w oparciu o własną, wcześniejszą wiedzę. Uczeń jest zachęcany do samodzielnego angażowania się w treść wiedzy – rola nauczyciela jest w tym procesie wspierająca. Dla ucznia czynniki związane z **sytuacją uczenia się, wcześniejsza wiedza** i jego **indywidualna postawa** odgrywają znaczącą rolę.

Oznacza to, że subiektywna rzeczywistość stworzona w ramach konstruktywistycznej zasady przewodniej jest związana z osobistymi doświadczeniami jednostki.

Proces postrzegania i konstruowania otoczenia w konstruktywizmie przebiega następująco:

**1. Percepcja** bodźca z otoczenia za pomocą narządów zmysłów. Przykład: Widzisz, że na zewnątrz świeci słońce.

**2. Interpretacja** bodźca w mózgu jako indywidualne wrażenie sensoryczne, na które wpływają osobiste postawy i doświadczenia.

**Przykład:** Jeśli od kilku dni pada deszcz i z niecierpliwością wyczekujesz słońca, odbierzesz promienie słoneczne jako przyjemne. Jeśli jednak podczas ostatniej ekspozycji na słońce doznałeś poparzeń, prawdopodobnie skojarzysz

słońce z czymś negatywnym. Zauważ: w kontekście tego przykładu rzeczywistość jest obiektywna – świeci słońce. To, jak to słońce jest postrzegane w rzeczywistości jednostki, jest jednak subiektywne.

Nie ma jednakże jednego konstruktywizmu; w ramach konstruktywizmu rozróżnia się raczej różne podejścia:

### **1. Konstruktywizm radykalny**

Wśród głównych zwolenników radykalnego konstruktywizmu, obok naukowca zajmującego się komunikacją i filozofa Ernsta von Glasersfelda (1917-2010), znajduje się również filozof i cybernetyk Heinz von Foerster (1911-2002). W ramach radykalnego konstruktywizmu uważa się, że człowiek w żadnym wypadku nie może zaakceptować rzeczywistości, faktycznej rzeczywistości, w sposób obiektywny, w jaki się ona jawi. Możliwe są jedynie subiektywne percepcje. Jednostka nie może przekroczyć swoich osobistych ograniczeń i postrzegać rzeczywistości z innej perspektywy niż subiektywna.

Podstawowe założenia są następujące: ludzie są autopoietycznymi, zamkniętymi systemami. Są jedynie strukturalnie sprzężeni z otoczeniem, co oznacza, że przetwarzają impulsy zewnętrzne w układzie nerwowym w sposób „strukturalnie zdeterminowany”. Ta transformacja zachodzi zatem w oparciu o struktury emocjonalne i poznawcze. W ten sposób powstaje rzeczywistość, która nie jest reprezentacją ani mapą świata zewnętrznego. Jest raczej konstrukcją funkcjonalną.

## **2. Konstrukttywizm interakcjonistyczny**

Konstrukttywizm interakcjonistyczny działa w ramach konstrukttywizmu socjokulturowego. W dużym stopniu uwzględnia on zarówno perspektywę kulturową, jak i światopoglądową uczestników systemu w kontekście konstruowania rzeczywistości. W związku z tym stara się rozumieć konstrukttywizm jako rozwój kulturowy. Wiedza jest zatem tworzona przez społeczeństwa i wspólnoty dyskursu społecznego, nie zaś przez realistyczną reprezentację świata. Każdy człowiek rekonstruuje, konstruuje i dekonstruuje świat w toku swojego rozwoju. Sposób, w jaki to robi, zależy od jednostki i jej otoczenia. Podmiot zatem czynnie wpływa na to, jak postrzega swoje otoczenie.

## **3. Konstrukttywizm metodologiczny**

Konstrukttywizm metodologiczny, znany również jako „konstrukttywizm z Erlangen” lub „konstrukttywizm szkoły z Erlangen”, odnosi się do filozofii nauki, ale łączy się również ze współczesną filozofią języka. Nauka jest rozumiana jako działanie celowe, co czyni akty językowe centralnymi elementami tej teorii.

Konstrukttywizm ten opiera się na założeniu, że przedmioty należące do nauki są ugruntowane na konstrukcji systemowej.

Jednocześnie konstruowane są reguły oparte na pewnych normach, które stanowią podstawę analizy.

Ponadto opiera się on na poczuciu dyskomfortu. Zakłada się tutaj, że kluczowe pojęcia w dyskursie naukowym

nabierają zmienionych znaczeń. Konstrukttywizm metodologiczny ma na celu przedstawienie ideału, który ma zapewnić jak największe porozumienie w ramach dialogu naukowego.

Odnosząc się do śródtytułu i wyjaśniając, dlaczego moneta ma co najmniej dwie strony: każda osoba bowiem ma „jedną stronę historii” opartą na własnych spostrzeżeniach, historii i uczuciach. Jeśli ta osoba nawiąże następnie komunikację z (co najmniej) jedną inną osobą, może się zdarzyć, że dwie strony ich indywidualnych historii nie będą ze sobą harmonizować. Konflikty często powstają w wyniku lub z powodu ignorowania percepcji drugiej osoby.

W ramach terapii systemowej dwa istotne elementy stanowią szacunek i uznanie. W jej trakcie akceptuje się i szanuje „jedną stronę historii” klienta.

## WSZYSCY GRAMY W TEATRZE: PORZĄDKI SPOŁECZNE I HIERARCHIE

---

Kiedy mowa o hierarchiach, niektórzy mogą od razu pomyśleć o porządkach społecznych z dawnych czasów – ale nawet dziś w społeczeństwie obecne są różne role społeczne. Dla współczesnych społeczeństw charakterystyczne są **zróżnicowania funkcjonalne**, nie zaś hierarchiczne, takie jak te oparte na klasie lub warstwie społecznej.

Autonomiczne systemy funkcjonalne, takie jak polityka, ekonomia, prawo, religia, nauka itp., zastępują warstwy hierarchiczne jako podsystemy społeczne. Są one badane bardziej szczegółowo,

zwłaszcza w socjologii, na przykład przez amerykańskiego socjologa Talcotta Parsonsa, który opracował swoją **opisową teorię ról strukturalno-funkcjonalnych**.

W pierwszej kolejności przyjrzyjmy się terminowi **funkcjonalizm strukturalny**.

W tym kontekście termin struktura opisuje stałą, która symbolizuje coś stałego. W rozumieniu Parsonsa struktura jest opisywana jako łańcuch ogólnie stabilnych relacji między różnymi jednostkami.

Parsons pyta, jakie zadania lub funkcje jednostki mogą spełniać w społeczeństwie poprzez dostępne im działania społeczne. Bada zatem instytucje społeczne pod kątem ich użyteczności dla spójności społecznej, koncentrując się na jednostce i jej motywacji. Celem jest wyjaśnienie zjawisk społecznych poprzez funkcje.

W tym kontekście termin funkcja odnosi się do działań wpływających na system społeczny. Funkcja opiera się na działającej jednostce (aktorze), która przyczynia się do ustanowienia, osiągnięcia, utrzymania lub modyfikacji określonego stanu systemu (= struktury), do którego należy. Funkcja ma na celu odpowiedź na pytanie, w jaki sposób zabezpieczane są struktury społeczne. Osiąga się to poprzez cztery podstawowe funkcje: adaptację, osiągnięcie celów, integrację i utrzymanie struktur.

Teoria ról Parsonsa, oparta na jego teorii systemów, którą również rozwinął, pojmuje systemy społeczne jako systemy norm, które z kolei umożliwiają porządek społeczny. W tym kontekście rozwinął on zarówno **ogólny system działania**, jak i **system społeczny**.

W ramach ogólnego systemu działania każda forma ludzkiego działania zależy od czterech różnych typów systemów:

- System społeczny:

W ramach systemu działania koncepcja systemu społecznego obejmuje integrację. Tutaj rozwija się poczucie wspólnoty, zapewniające integrację jednostki ze społeczeństwem. Środkiem integracji są więzi uczuciowe z innymi ludźmi.

- System kulturowy:

W ramach systemu kulturowego nacisk kładziony jest na utrzymanie norm. W tym przypadku jednostce w ramach systemu działania narzucane są normy społeczne, które służą jej jako punkt odniesienia.

- System behawioralny:

Koncepcja systemu behawioralnego obejmuje różne konteksty działania na poziomie poznawczym. W swoim rozwoju system spontanicznie adaptuje się do stale zmieniającego się otoczenia. W ramach systemu działania, zadanie adaptacji, realizowanej za pomocą inteligencji, przyjmuje na siebie właśnie system behawioralny.

- System osobowości:

Systemy osobowości zajmują się wyznaczaniem celów i ich realizacją. System osobowości zapewnia zatem różne kierunki działania w określonych sytuacjach.

Wymienione tutaj podsystemy systemu działania realizują specyficzne systemy, które są niezbędnymi elementami dla istnienia i równowagi systemu działania. Poszczególne podsystemy pozostają w ciągłej wymianie między sobą i są od siebie wzajemnie zależne. Umożliwiają one jednostce rozwijanie zdolności,

dzięki którym może ona pełnić określone role w społeczeństwie i budować więzi społeczne. Działania w ramach systemu działań nie są zatem rozpatrywane w izolacji, lecz w ramach wstępnie ustrukturyzowanego, funkcjonalnego kontekstu systemu.

W systemie społecznym można również wyróżnić cztery poziomy:

- System polityczny:

System polityczny obejmuje wszystkie instytucje polityczne, a także procesy polityczne i treści związane z decyzjami politycznymi. System polityczny to podsystem społeczeństwa, który służy do generowania wiążących decyzji przynoszących korzyści ogółowi społeczeństwa. Zatem system polityczny to część społeczeństwa, w której władza jest nie tylko wytwarzana, ale i dystrybuowana. W ramach systemu działania system polityczny pełni funkcję osiągania celów. Są to przede wszystkim cele zbiorowe, czyli cele przynoszące korzyści społeczeństwu. Cele te służą interesowi publicznemu, nadrzędnemu interesowi społeczeństwa.

- System ekonomiczny:

W ramach systemu działania system ekonomiczny jest również nazywany systemem gospodarczym. W systemie społecznym system ekonomiczny odpowiada za relacje wymiany oparte na pieniądzu. Jego podstawową funkcją jest dostarczanie członkom społeczeństwa dóbr i usług. W tym modelu pełni funkcję adaptacyjną.

- System wspólnoty społecznej:

W ramach systemu działania system wspólnoty społecznej jest również określany jako wspólnota. W ramach systemu

społecznego system wspólnoty społecznej odpowiada za definiowanie praw i obowiązków w ramach systemu społecznego. Ponadto to właśnie tutaj ustrukturyzowane są relacje między jednostkami w społeczeństwie. Chodzi zatem zarówno o integrację społeczną, jak i kontrolę, która opiera się na normach społecznych (porządku prawnym). W ramach modelu systemu działania przyjmuje on na siebie zadanie integracji.

- System zaufania (edukacja):

System zaufania jest również określany w ramach systemu działania jako system kulturowy. Odnosi się on do procesów edukacji i opisuje zdolność do działania w oparciu o wspólnie uznawane wartości, postrzegane jako moralne i wiążące przez jednostki w społeczeństwie. Opiera się zatem na podtrzymywaniu wzorców orientacji kulturowej poprzez wartości przekazywane w ramach procesów socjalizacji w rodzinie i szkole, a także poprzez naukę i sztukę. Chodzi tu zatem o zobowiązania wartościowe, dzięki którym system zaufania w sposób funkcjonalny przejmuje zadanie podtrzymywania struktur.

Według Parsonsa **system społeczny** rozumiany jest jako system procesów interakcji między aktorami. Systemy społeczne pełnią zatem funkcję wspólnej kultury. W ramach tej wspólnej kultury reprezentowana jest nie tylko wzajemna komunikacja między członkami systemu społecznego, ale także definiowany jest odpowiedni status, który ustanawia system społeczny w określony sposób.

Parsons próbuje rozumieć spójność społeczeństwa jako system, czyli interpersonalną strukturę zachowań, strukturę częściowo wzajemnie zależną (współzależną). System ten

utrzymuje się dzięki zobiektywizowanym normom i wartościom w społeczeństwie.

W ramach teorii ról Parsonsa ludzkie działanie jest związane z określonymi rolami. W przypadku izolowanego działania ludzkiego często używa się terminu „role społeczne”. Pojęcie ról społecznych opisuje role, które wiążą się ze specyficznymi oczekiwaniami behawioralnymi wobec różnych aktorów. Ponadto są one ukierunkowane normatywnie. Kierują się zatem normami.

Przykładem tego jest rola matki. Rola ta wynika z tego, czego się wymaga od tej roli na podstawie oczekiwań kulturowych. Należy jednak pamiętać, że żadna osoba nie pełni w swoim życiu tylko jednej konkretnej roli, lecz często kilka ról jednocześnie i nierzadko sekwencyjnie: rolę jednostki może być rola ojca, męża, krewnego, kolegi, członka stowarzyszenia lub partii politycznej.

W kontekście każdej z tych ról konieczne jest spełnianie różnych oczekiwań. Oczekiwaniom tym towarzyszą oczekiwania innych osób, które mogą być ze sobą sprzeczne. Zjawisko to nazywa się również konfliktem ról.

W koncepcji ról rola stanowi zatem punkt styczny osobowości i społeczeństwa, służący integracji ludzi w systemie. Role reprezentują najwyższe priorytety w społeczeństwie, mające na celu ochronę systemu społecznego.

W interakcjach aktorzy dostosowują swoje działania do znanych im oczekiwań. Oczekiwania dotyczące ról, na przykład między uczniami a nauczycielami, nie są tworzone arbitralnie, lecz osadzone w funkcjonalności danego systemu. Spełnienie tych

oczekiwań prowadzi do regularnego i równomiernego rozkładu uznania i nagrody, który zyskuje strukturę dzięki tym właśnie regularnościom. Podobnie, jeśli oczekiwania te nie zostaną spełnione, dochodzi do odrzucenia i kary. Jednak często istotną rolę odgrywa również naturalna motywacja do unikania negatywnych konsekwencji, co z kolei prowadzi do adaptacji do systemu, sprawiając, że jednostki trzymają się przypisanych im w nim ról.

Parsons stawia przy tym kluczowe pytanie o to, jak musi wyglądać działanie społeczne, aby wzmocnić funkcjonowanie społeczeństwa: Wspomniana wcześniej motywacja do unikania negatywnych konsekwencji, a także perspektywa nagród, to dwa główne bodźce do podporządkowania się oczekiwaniom społecznym. Optymalne zachowanie w roli występuje, gdy osoba działa zgodnie ze swoimi potrzebami i jednocześnie spełnia oczekiwania drugiej osoby. Aby móc uczestniczyć w różnych poziomach społecznych, jednostka w ciągu swojego życia wprowadzana jest w coraz bardziej złożone struktury ról. Społeczeństwo jest stabilizowane przez konwergencję **indywidualnych potrzeb i oczekiwań społecznych**. Jednak rozróżnienie różnych typów interakcji dotyczących oczekiwań społecznych i osobowości nie zawsze jest łatwe. Dlatego też prawdopodobne jest, że we wszystkich społeczeństwach dochodzi do tłumienia potrzeb.

Kluczową cechą różnicującą role społeczne jest to, czy dana pozycja jest **przypisana**, czy **nabyta**. Pozycje przypisane są przypisywane jednostce bez jej udziału, np. ze względu na narodowość lub wiek. W takim przypadku jednostka musi pogodzić się z przypisaną rolą i nie ma swobody jej kształtowania; musi po prostu zaakceptować rolę taką, jaka jest. Pozycje nabyte z kolei jednostka może osiągnąć poprzez własne działania. W społeczeństwach kluczową rolę w tym procesie odgrywa system edukacji. W szkołach i na uniwersytetach potrzeby społeczeństwa i wolny wybór jednostki są ze sobą powiązane, przy czym pewną rolę

odgrywa system oparty na wynikach. Ze względu na określone kwalifikacje, poszczególne jednostki mają różne szanse na zdobycie ról w określonych obszarach.

Jak już wspomniano, w społeczeństwie opartym na rolach mogą pojawić się **konflikty ról**, gdy różne oczekiwania nie są ze sobą spójne. W tym kontekście można wyróżnić różne formy konfliktu ról.

W pierwszej kolejności rozważmy **konflikt wewnątrz roli**: jest to konflikt, który dotyczy oczekiwań różnych grup odniesienia w ramach danej roli, których nie da się pogodzić. Jednostka staje zatem w obliczu sprzecznych oczekiwań, które powinna spełnić – spełnienie wszystkich oczekiwań jest zatem nierealne. Jednostka musi więc zdecydować, rozważając konsekwencje, które oczekiwania najlepiej spełnić.

### **Przykład konfliktu wewnątrz roli:**

Pani Meier jest pracownicą przedszkola. Dyrektor przedszkola, ze względu na jej rolę, oczekuje od niej, aby po zakończeniu zmiany zostawiła po sobie porządek w sali, tak aby placówka mogła zostać zamknięta na czas. Z kolei rodzice dzieci z grupy pani Meier oczekują od niej, że przekaze im informacje zwrotne na temat przebiegu dnia. To stawia panią Meier w konflikcie między chęcią zadowolenia dyrektora a możliwością zaspokojenia potrzeb rodziców. Z powodu tych sprzecznych i nakładających się ról pani Meier stoi w obliczu pozornie nierozwiązywalnego konfliktu wewnątrz roli.



**Masz wrażenie, że w twoim domu lub w pracy wciąż powtarzają się te same kłótnie, a ty jesteś bezsilny wobec narastającego napięcia? Być może czujesz, że utknąłeś w błędnym kole wzajemnych oskarżeń i niezrozumienia?**

Źródłem problemu rzadko jest trudny charakter jednej osoby, lecz niewidoczna sieć powiązań, ról i schematów komunikacyjnych, w których wszyscy tkwimy.

To praktyczny przewodnik po doradztwie systemowym, który zamiast oceniać, dostarcza konkretnych narzędzi do zmiany perspektywy i wyjścia z impasu. Książka oferuje unikalne połączenie rzetelnej wiedzy (opartej na teorii systemów i ról społecznych) z technikami gotowymi do natychmiastowego zastosowania. Nauczysz się oddzielać konflikt od swojej tożsamości i budować rozwiązania oparte na zasobach, a nie na deficytach.

To lektura obowiązkowa dla każdego, kto chce świadomie kształtować swoje życie, a także cenne wsparcie merytoryczne dla doradców, mediatorów i menedżerów.

### **Dzięki tej książce:**

- **Zrozumiesz mechanizmy konfliktu** – dowiesz się, jak działają systemy rodzinne i zawodowe oraz dlaczego zmiana jednej osoby wpływa na całą grupę.
- **Przestaniesz brać wszystko do siebie** – nauczysz się stawiać granice i nie obwiniać się za sytuacje wynikające z dynamiki grupy.
- **Poznasz profesjonalne techniki** – zyskasz dostęp do narzędzi używanych w terapii systemowej, które pomogą ci rozbroić napięcie.
- **Odzyskasz wpływ na swoje życie** – zamiast reagować emocjonalnie, zaczniesz działać strategicznie, budując trwałe porozumienie.

**Zobacz więcej, reaguj mądrzej, rozwiązuj skuteczniej**

Więcej o książce na stronie [wydawcy](#)



Książkę możesz kupić w [sklepie](#)

