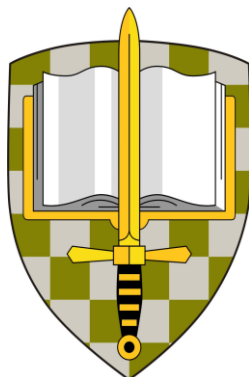


UNIVERZITA OBRANY
Fakulta ekonomiky a managementu
Katedra řízení lidských zdrojů



KOGNITIVNÍ MANAGEMENT

STUDIJNÍ TEXT

Mgr. Ing. Radomír SALIGER, Ph.D.

PhDr. Ing. Vratislav POKORNÝ

PhDr. PaedDr. Eva PINDEŠOVÁ

BRNO 2010

Studijní text je určen pro potřeby studentů studijního programu *Ekonomika a management*, ve všech studijních modulech s velitelským zaměřením oboru *Vojenský management* a ve studijních modulech *Bezpečnostní služby a Ochrana obyvatelstva* u oboru *Bezpečnostní management*. Využitelný je rovněž pro potřeby ostatních studentů, v těch programech, kde je v rámci studijního oboru zařazena problematika související s rozhodováním a jednáním lidí a managementem lidských systémů, například studijního u oboru *Ekonomika obrany státu*, modul *Ekonomika řízení lidských zdrojů* a studijního programu *Vojenské technologie*, obor letový provoz.

Anotace studijního textu

Studijní text rozpracovává vybraná témata související s moderními přístupy k rozvoji myšlení a kompetencí lidí pro rozhodování a pro řízení lidských systémů v komplexním a dynamicky se měnícím prostředí. Při tvorbě studijního textu bylo využito nejnovějších poznatků a názorů v oblasti kognitivních, psychologických a systémových věd. Orientuje se zejména pro procesy související s myšlením, poznáváním, rozhodováním a jednáním lidí a lidských systémů v dynamicky se měnícím, komplexním situačním prostředí s vyšším rizikem výskytu asymetrických aktivit. Vztahuje se k problematice procesu vytváření tacitních znalostí a vyplňuje prázdné místo v přípravě profesionálů a manažerů systémů působících v bezpečnostním prostředí. Kognitivní management je vypracován z důvodu potřeby interdisciplinárního pohledu na problematiku rozvoje individuálních profesních kompetencí pro působení vojenských profesionálů a velitelů v bezpečnostním prostředí. Kognitivní management přispívá k řešení implementace konceptu Nato Network Enabled Capability (dále jen NNEC) v oblasti kognitivní domény do procesů přípravy profesionálů a velitelů pro bezpečnostní prostředí. Obsah je uspořádán tak, aby vytvářel znalostní prostředí a informoval o dalším vztažném prostředí pro aplikaci principů a metod z hlediska poznávání, rozhodování a jednání. Ve studijním textu jsou rozpracována významná témata vztahující se v metodické posloupnosti k myšlení a rozhodování lidí v moderním prostředí, s cílem předložit základní principy a metody kultivace a rozvoje myšlení profesionálů a velitelů.

Recenzenti:

doc. Ing. Petr ČECH, Ph.D.

doc. PhDr. Lubomír KOSTROŇ, CSc., M. A.

Klíčová slova:

Autopoieza, asymetrie, kognitivní management, kognitivní doména, kompetence, mysl, potenciál, síla, vědomí.

© Radomír SALIGER, Vratislav POKORNÝ, Eva PINDEŠOVÁ, 2010

ISBN 978-80-7231-768-4

OBSAH

ÚVOD.....	5
1. KOGNITIVNÍ MANAGEMENT.....	6
1.1 Vymezení kognitivního managementu.....	6
1.2 Východisko a zdroje kognitivního managementu.....	10
1.3 Koncepty kognitivního managementu.....	13
1.4 Oblasti kognitivního managementu.....	17
1.5 Principy a metody praxe.....	19
2. KOGNITIVNÍ MANAGEMENT V PŘÍPRAVĚ LIDÍ PRO BEZPEČNOSTNÍ PROSTŘEDÍ.....	20
DODATEK PRVNÍ – Autopoieza a kognitivní management.....	24
1. Koncept autopoiezy.....	24
2. Autopoieza a kognitivní management.....	28
3. Význam konceptu autopoiezy pro kognitivní management.....	33
DODATEK DRUHÝ – Třetí vlna a kognitivní doména.....	35
1. Třetí vlna a vybrané charakteristiky (post)moderní společnosti.....	35
2. Cyklus domén a proces tvorby významu, smyslu a hodnot pro systém a jeho prostředí.....	37
3. Kognitivní doména, kognitivní kontinuum, kognitivní manažer.....	41
DODATEK TŘETÍ – Proměna podstaty a kvality síly.....	45
1. Základní rámce, východiska a úvahy o síle pro kognitivní management.....	46
2. Operacionalizace pojmů síla a potenciál.....	48
3. Kvalitativní proměna podstaty síly a potenciálu.....	49
4. Principy zacházení se silou.....	53
5. Člověk, lidské systémy, jejich síla a potenciál.....	55
6. Reaktivita, proaktivita a asymetrie v kontextu střetu sil.....	64
7. Vzdělávání a příprava – kultivace vnitřních aspektů profesionálů.....	78

DODATEK ČTVRTÝ – Mysl a vědomí.....	92
1. Základní rámce, východiska a úvahy o mysli pro kognitivní management.....	96
2. Kognitivní model, mentální reprezentace a mentální model.....	104
3. Přístupy, vymezení a úvahy o vědomí pro kognitivní management.....	110
 DODATEK PÁTÝ – Principy a metody.....	 122
1. Základní principy kognitivního managementu.....	124
<i>Princip koncentrace.....</i>	<i>124</i>
<i>Princip místa, pozice a situovanosti.....</i>	<i>124</i>
<i>Princip vztažnosti.....</i>	<i>127</i>
<i>Princip osamostatnění a autorství.....</i>	<i>130</i>
<i>Princip užitečnosti.....</i>	<i>131</i>
<i>Princip orientace na řešení.....</i>	<i>132</i>
2. Základní metody kognitivního managementu.....	133
<i>Metoda záměru.....</i>	<i>135</i>
<i>Metoda reflexe.....</i>	<i>137</i>
<i>Metoda metafory.....</i>	<i>142</i>
<i>Metoda meditace a relaxace.....</i>	<i>144</i>
 DODATEK ŠESTÝ – Kompetence, dovednosti a metadovednosti.....	 148
1. Vymezení a možnosti nahlížení pojmu kompetence.....	148
2. Kompetence pro řízení a vedení lidí a lidských systémů.....	150
3. Leadership (tvůrčí vedení) v bezpečnostním prostředí.....	151
4. Model kompetencí profesionála.....	154
5. Možnosti rozvoje kompetencí profesionálů v procesu přípravy.....	159
 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	 163
 LITERATURA	 164

ÚVOD

Platí, že mám-li být práv uspořádávat (organizovat, vést, či řídit lidi, věci, procesy, či systémy a prostředí) musím začít u sebe sama. Tento proces je zahájen zvrtným pohybem vlastní mysli metodou reflexe. Začít u sebe sama znamená nejprve poznat a uspořádat vlastní, přirozené, či chcete-li vnitřní prostředí, tedy svou mysl, své myšlení. To je základ pro další možný postup na cestě k osobnímu resp. profesnímu mistrovství. Záměrem autorů **Kognitivního managementu**¹ je přispět ke zvýšení četnosti výskytu samostatně myslících lidí, skutečných mistrů v profesi a nikoliv k přípravě manažerů či profesionálů s golemovskými atributy² anebo fabrikovaných mentálních klonů³ podle vzdělávacích programů moderních továren na vzdělávání. Některé zdroje, principy a metody v textu explicitně neuvádíme, jejich stopy však lze identifikovat a zpřístupňují se cestou postupné praxe.

Následující text není učebnicí a čtenář jej může vnímat jako náročný z různých důvodů. Pro porozumění základnímu textu, jakož i prvnímu, druhému a šestému dodatku dostačuje elementární vzdělanostní úroveň a vlastní reflektovaná praxe a zkušenost. Pro studium třetího, čtvrtého a pátého dodatku je užitečná obeznamenost s filosofií, psychologií a dalšími vědami, jež mají své nezastupitelné místo ve vzdělanostním základu všech, kdo se chtějí věnovat kultivaci a vedení lidí, společnosti a sebe sama.

Autoři **Kognitivním managementem** neobjevují nic nového, jen zvědomují, znovu objevují či dávají do vztahů známé a často triviální „věci“ přirozeně se vyskytující kolem nás, „v“ nás a ve vztazích jako důsledku našeho trvale aktualizovaného a proměnlivého způsobu bytí. Předkládají zdroje, odkud čerpají své názory a zkušenosti, snaží se nevysvětlovat jak něco je, spíše se snaží vytvářet prostředí pro to, aby si každý vytvořil názor, vlastní metodu a odpověď či vynalezl řešení pro cokoli, co vnímá (myslí či cítí) jako užitečné a smysluplné.

¹ Záměr Kognitivního managementu lze vyjádřit následujícím citátem: „Minulost je prostředkem poznání, vývoj znamená poznat tento prostředek, ale nestát se jím. Využití minulosti ke změně je právě tou věcí, s níž jsem se u lidí dosud nesetkal. Zato jsem měl nejednu příležitost k lítosti nad tím jak mnoho je těch, kdo se v minulosti utápějí, a tak se nevyvíjejí. Toto je poznání, že lidi jen omezuje. Poznání, omezující se na pouhé napodobování, není dost široké. Opravdový mistr si z minulosti půjčuje jen proto, aby začal něco nového. Říká se, že dokonalý mistr se neřídí žádnou metodou. To neznamená, že by žádnou metodu neměl. Právě naopak, teprve metoda neřídící se žádnou metodou je dokonalá. Každá činnost držící se nějaké osnovy, musí mít také útek, každá činnost řídící se nějakým pravidlem předpokládá změnu. Sotvaže jsem pochopil osnovný princip, začínám jej měnit, přizpůsobuji ho okolnostem; sotvaže jsem nějaké pravidlo pochopil, již usiluji o jeho změnu.“ (in *Mališské rozpravy mnicha Okurky*, překlad Oldřich Král (1996, s. 19-20).

Tedy obvyklá cesta, kterou představuje na jedné straně studium příčin úspěšnosti různých lidí a na druhé straně studium různých modelů managementu a návodů „jak na to“ je pouze a jen jednou stranou mince. Tou druhou je pro nás osobní cesta praxe toho kterého člověka, disciplína, trpělivost a kultivace vlastního potenciálu, důvěra ve vlastní síly a schopnosti.

² Blíže viz Neubauer (2002).

³ Jejich majoritní výskyt lze sledovat nejen v politice, ekonomice či managementu, ale i ve zdravotnictví, školství či jiných oblastech. Pro formaci vlastního názoru čtenáře doporučujeme kupř. Liessman, K. P. *Teorie nevzdělanosti* (2008).

1 KOGNITIVNÍ MANAGEMENT

1.1 Vymezení kognitivního managementu

Změny, indikované vývojem národního a mezinárodního tržního prostředí, se týkají dvou zásadních aspektů. Prvním aspektem je změna v myšlení profesionálních manažerů a druhým aspektem je změna v pojetí managementu lidských systémů. V prostředí podnikatelského managementu se v současnosti rozvíjí a aplikují moderní modely rozvoje kompetencí⁴ lidí a lidských systémů v podobě např. v podobě synergického managementu⁵. Tyto modely a přístupy kladou u profesionálních manažerů důraz na pohyblivé, systémové myšlení. Peter M. Senge⁶ v knize o teorii a praxi učící se organizace nazvané „Pátá disciplína“, formuluje pět základních oblastí, resp. disciplin, pro oblast managementu. Tyto disciplíny vztahuje k jakémukoliv lidskému systému, z hlediska schopnosti přežít a rozvíjet se v proměnlivém prostředí. Disciplinami rozumí osobní mistrovství⁷ (profesionalitu), mentální modely (pohyblivé a kritické myšlení), sdílení vize (komunikaci – dialog), týmové učení a pátou, završující disciplínou, je pro něj myšlení systémové (schopnost náhledu na systémy jako celky).

Kognitivní management uvažujeme jako směr, prostředí a metody praxe kultivace mysli⁸, procesů myšlení a poznávání ve vztahu k individuaci⁹ člověka a ve vztahu k vývoji jeho sociálního a ekologického prostředí. Kognitivní management se specializuje na procesy, funkce a kvality (schopnosti) kognitivní domény procesu existence člověka a lidského systému (bližší viz Dodatek druhý). Rozvíjíme jej jako transdisciplinární prostředí, vytvářené organizací konceptů, modelů, principů a metod, které umožňují v kontextu záměru¹⁰,

⁴ Blíže viz kupř. Plamínek, Fišer (2005).

⁵ Blíže viz Plamínek (2000).

⁶ Blíže viz Senge (2007).

⁷ Tématu mistrovství a jeho projevů se věnuje mistr Zhuang v kapitole „Zásady pěstování života“, ve stati o čtvrcení býčka. Blíže viz *Mistr Zhuang (Sebrané spisy)*, překlad Oldřich Král (2006, s. 87-88).

⁸ Kultivace mysli pro nás znamená orientovat se na mysl jako základ, odkud vyvěrá naše vědomí. Základními metodami praxe jsou reflexe a zejména meditace. Vědomí považujeme za jednu z funkcí mysli, podobně jako pozornost či paměť. Dobrou metaforou je kapitola „Praxe a tomely“ a kapitola „Základy vytříbeného života“ (in Učijama 2000, s. 19- 50), případně Cleary (2008) anebo Jung, Wilhelm (2004). Mysl považujeme za střed, základ a zdroj všech schopností či kompetencí jak ve vztahu k vývoji jedince, procesu individuace tak ve vztahu k profesnímu vývoji a mistrovství v profesi, oboru či umění. Pojem kultivace užíváme ve smyslu pěstování, zušlechťování, vzdělávání, zdokonalování, třibení, př. kultivace jazyka; blíže viz Kraus, J. & kolektiv autorů (2007, s. 458).

⁹ Pojem individuace užíváme ve smyslu: „dlouhodobý proces, ve kterém se z člověka stává individuum“ (Kraus, J. & kolektiv autorů, 2007, s. 344), tedy jedinec odlišný (v našem pojetí zejména z hlediska mysli a poznávání) od jiných jedinců téže třídy a druhu. Z hlediska psychologických přístupů proces individuace uvažujeme zejména z pohledu konceptu psychologie C. G. Junga. Pojem individuace pak v kontextu teorie autopoiezy lze přeložit jako uvědomovaná autopoieza mysli a člověka, což je základním smyslem konceptu kognitivního managementu.

¹⁰ Pojem záměr užíváme ve smyslu individuálně specifické organizace poznávání (poznávání v tomto smyslu představuje zástupný pojetí za pojem bytí, v souladu s teorií v tom smyslu, že život, bytí člověka je sám o sobě specifickým procesem poznávání), ve smyslu schopnosti „přežít“. Zahrnuje hodnoty, principy, potřeby, motivy apod. Představuje stavovou i procesní individuální „veličinu“, která se trvale proměňuje v procesu života, nicméně její rysy lze v procesu života člověka identifikovat jako jakousi „červenou nit“. Záměr je širším pojmem na rozdíl od pojmů strategie, taktika, plán či cíl.

kultivovat mysl, procesy poznávání, vztahy jedince i lidského systému k vnitřnímu a vnějšímu prostředí, tedy sebe sama v procesu proměn a změn pro rozhodování a jednání.

Smyslem a cílem kognitivního managementu je tříbení a kultivace mysli¹¹ člověka, v dalším pak propojení myšlení a jednání¹² v rozhodování. Jádrovým¹³ tématem kognitivního managementu je uvědomované „řízení“ vlastního poznání a kvalita autorského vědění lidí¹⁴. Poznávání je zvědomování (trvalé uvědomování) autorství a autorizaci vědění, s důrazem na kvalitu, užitečnost a estetiku. Poznávání a vědění se úzce váže k:

1. **Energii** – potenciálu, síle¹⁵ a její kultivaci ve smyslu jejího vytváření a užívání.
2. **Prostředí** – situaci, místu a pozici člověka (systému) v procesu bytí.
3. **Významu, smyslu a užitečnosti**¹⁶ existence systému ve vztazích.

¹¹ Stručně a jasně se v tomto smyslu vyjadřuje Thomas Cleary, když říká: „...mysl je totiž středem všeho konání a všech událostí a její ozařující paprsky dopadají na všechny stránky lidského života.“ (Cleary, 2008, s. 156).

¹² Propojovat myšlení a jednání v rozhodování znamená:

- zpracovávat zkušenost, reflektovat a vztahovat vlastní myšlení;
- propojení se týká jak roviny sebeorganizace /práce se středem/ tak sebesměřování /práce se záměrem/;
- vztahovat své myšlení a jednání k sociální, resp. „běžné“ realitě /kritické, ekologické a systémové myšlení/.

¹³ Pokud se člověku neukáže, jak má a může postupovat z hlediska práce s vlastní myslí a procesů poznávání, jsou každé další věci (poznatky) toliko k ničemu (blíže se problematice věnuje kupř. Z. Neubauer in Golem) a zůstává toliko na povrchu, neschopen proniknout do podstaty, jež je základem pro kvalitu, kterou P. M. Senge nazývá „osobní mistrovství“. Je naší obvyklou kratochvílí zabývat se sny, mýty a pohádkami resp. teoriemi, hypotézami a modely, praxí této kratochvíle je obvykle vzdalování se jádru, jakkoliv jsou všichni přesvědčeni o opaku. Z vnějšího pohledu to pak vypadá, že poskakují kolem, na povrchu a vždy jen osvětlí jednu plošku anebo se tváří tajemně či založí společenství ne nepodobné náboženské sektě (psychoterapie, lékaři, právníci či moderně koučové, facilitátoři, mediátoři apod.) jež kultivuje jediné správné a pravé vědění tedy vědu. Ukaž, jak myslíš, či pracuješ a jak je možné spolu-pracovat na společném. Tedy ukaž mi cestu, jak mám postupovat ve vztahu k sobě, tobě a prostředí tak, aby to bylo užitečné.

¹⁴ Autorské vědění – pojem zastupuje autochtonní, ve smyslu sobě vlastní. Obsažnější informace k pojmům autochtonní a heterochtonní nalezneme například v Satiterapii, kde představují: „.....důležité pojmy, s nimiž satiterapie pracuje: autochtonní, tedy z vlastního prožitého vědění a svobodného rozhodnutí rostoucí a osobně svěbytné, opakem toho je heterochtonní, tedy cizí, od jiných převzaté, „normalizované“, vnucené či prostě poslušně vykonané.“ Blíže viz Němcová, M. *Úvod do satiterapie* (2002), dostupné z WWW:<http://www.satiterapie.cz/www/principy-satiterapie.php/>.

Tedy poznání a vědění vyvěrající z vlastní mysli zpracované zkušenosti, na rozdíl od heterochtonního, z vnějšku převzatého poznání obvykle ve formě informace znalostí či souboru poznatků například ve formě vědecké disciplíny naučeného pohledu a názoru na svět apod. To vytváří podmínky pro:

- **v osobní rovině**: rozvoj systémového myšlení; práci s mentálními, kognitivními modely; rozvoj osobního mistrovství.
- **v rovině lidského systému**: týmové učení; utváření a společné sdílení vize.

¹⁵ Blíže o síle a potenciálu viz Dodatek třetí – O síle a potenciálech.

¹⁶ Pojen užitečnost má úzký vztah k pozici (místu) a záměru. Užitečností rozumíme kvalitu, kterou představuje schopnost jedince uvědomované a proaktivně být ve vztazích k prostředí (sociálnímu i jinému), vyvažovat působení aktuálních vlivů vnitřního a vnějšího prostředí ve vztahu k záměru. Nejedná se tedy o jednosměrný a lineární vztah, který implicitně obsahuje formu otázky „k čemu je mi jedince užitečný“ aplikovaný například ve firmách v rámci modelu (systém – jeho funkce – pracovní pozice – zaměstnanec) a který vyžaduje spíše funkční a často jednostranné přizpůsobení se či další profesní vývoj (ve formě kvalifikace – specializace či rekvalifikace – v tomto smyslu se jedná spíše o použitelnost či užítkovost) anebo v rodinných systémech, kde je vztažná pozice jedince formována pohlavím či preferovanou sexuální orientací a často redukována například na systémovou roli (otec, matka...). Jedná se spíše o odpověď na formu otázky „Jak mohu být užitečný“, kterou si pokládá jedinec sám v reflexi na aktuální kontext, situaci a stav systému, naplňování vlastního záměru apod. Téma užitečnost diskutuje v tomto smyslu kupř. Mistr Zhuang v „*Horský strom*“ in Mistr Zhuang (*Sebrané spisy*), překlad Oldřich Král (2006).

Kognitivní management vymezujeme jako **integrativní fenomenologický směr**¹⁷ orientovaný na jevy, funkce a procesy významné pro bytí člověka v komplexním¹⁸ a měnícím se prostředí, jakož i bytí v lidských systémech.

Kognitivní management zahrnuje teoretické koncepty a metody praxe. Specifičnost spatřujeme mimo jiné v následujících aspektech:

- důsledně a vytrvale se orientuje na člověka, jeho myšlení a poznávání v daném prostředí. V tomto smyslu je **radikálně individualistický a subjektivistický**;
- zkompetentňuje člověka k vytváření vlastního poznání a v konečném důsledku také k užitečnému rozhodování a jednání (přizpůsobování). Vytváří podmínky k tomu, aby jedinec mohl uvědomovaně pracovat s vlastní zkušeností, využít vlastní potenciál a potenciál prostředí, jakož i možností vytvářených kontextem k užitečnému bytí¹⁹ v procesu. V tomto smyslu je **pragmatický**;
- působí v pomezi tvořeném působením různých disciplín²⁰ na rozmezí, kde se prolínají zájmové oblasti disciplín, které se věnují vzdělávání, výchově a psychoterapii. V tomto smyslu je **interdisciplinární**;
- klade důraz na proces a změnu, jakož i na přesah subjektu – objektového pojetí v tom smyslu, že o člověku, který uvědomovaně realizuje poznávání a spoluúčastní se v procesech sdílení, rozhodování a jednání, uvažuje jako o subjektu, který je sám sobě

¹⁷ Kognitivní management je jak teoretický systém, tak způsob řízení a rozvoje individuálního poznávání. Poznávání v kognitivním managementu je o zvědomování, tedy o procesu strukturační autorizace vědění, s důrazem na kvalitu a užitečnost. Vědění má úzký vztah k organismu (systému a vztahům vnitřního a vnějšího prostředí), k místu, pozici a situaci člověka v procesu bytí, a v neposlední řadě ke smyslu a užitečnosti bytí jedince.

Kognitivní management jako teoretický systém:

- kognitivní management je integrativní fenomenologický směr, orientovaný na jevy, funkce, vztahy a procesy, významné pro rozvoj a kultivaci individuálních kvalit kompetencí člověka pro lidské systémy (rodina, firma, společnost).

Kognitivní management jako způsob řízení a rozvoje individuálního poznávání:

- kognitivní management je metodou, která umožňuje cestou sebezkušenostních aktivit a praktikování, kultivovat lidskou mysl a utvářet poznání v procesu individuace jedince a vývoje lidského systému.

¹⁸ Pojem komplexní a komplexita užíváme ve smyslu složenosti, složitost vztahů mezi částmi celku a vztahů celku k prostředí (vnitřnímu a vnějšímu). Vedle komplexity nás zajímá rovněž dynamika vztahů (relací). Změna četnosti relací v systému jako celku a ve vztahu tohoto celku k prostředí je změnou komplexity systému. Vztahuje se k vývoji systému v procesu jeho bytí, v této souvislosti pak k diferenciaci, entropii, redukci a dalším pojmům. Blíže viz kupř. J. Burian: „*Samoorganizace a kognice*“ (in Kvasnička V., Kelemen J., eds. *Kognice a umělý život VI.*, 2006) a rovněž Dodatek první – Autopoieza a Kognitivní management.

¹⁹ Užitečné bytí v procesu představuje stav, kdy jedinec má náhled na proces, jeho smysl a význam, jakož i na své místo a pozici v proměňujícím se situačním kontextu. Vztahuje se k úrovni proaktivní a je to kvalitativně odlišná úroveň od úrovně reaktivní. Nejedná se o hierarchické členění, ale vztahuje se to k vnitřní práci. Do tzv. vyšší úrovně není problém vystoupit. Významná je ale vnitřní proměna toho, kdo vystoupí. Mechanistické pojetí zvnějšku definuje kompetence jedince ve vztahu k úrovni systému a požadavkům na výkon činnosti. V kognitivním managementu se zaměřujeme na vnitřní rozměr kvality. Tedy jedinec je v podstatě nezávislý na pozici ve struktuře. Záleží na jeho schopnosti rekonstrukce, nikoliv ve smyslu adaptace nebo přizpůsobení (to jsou pojmy pro reaktivní kontext) ale uvědomovaně se vyladit ve vztahu ke změně. Tedy dotvářet sebe sama ve vztahu k vnějšímu (sociálnímu a jinému) prostředí. Užitečnost a systémové myšlení, jakož i osobní a profesní mistrovství mimo jiné spočívá v tom, že na jakékoliv strukturální pozici sdílí změnu a uvědomovaně ji navozuje ve vztahu k záměru svému, systému, jehož je členem. Tedy pečuje o své přežití a přežití systému, jehož je aktuálním. Pojem užitečnost výrazně souvisí s pojmem loajality.

²⁰ Blíže viz náhled na paradigma a kognitivní model jako prostředí, ve kterém se vyvíjí naše mysl a poznávání, případně metafora mistra Zhuanga o želvě a žábě (in Král, 2006, kap. 4./229 a 1./223).

objektem, přičemž v procesu poznávání se potřeba tohoto rozlišení postupně vytrácí. V tomto smyslu je **procesuální a introspektivní**;

- usiluje o propojení výsledků poznání různých disciplin, minimalizaci důsledků jejich nutného redukcionismu. Zpřístupňuje disciplinami „opomíjené“, odstíněné, „tajené“ či „tabuizované“ oblasti a témata. Nebo témata, jež jsou „doménou“ jedné vědní discipliny, např. psychika apod. Předkládá témata v transdisciplinárním (expertním a neexpertním) prostředí. V tomto smyslu je **transdisciplinární²¹ a eklektický²²**;
- na mysl a bytí člověka v prostředí nazírá v mezích možností systémově a celostně. V tomto smyslu je **holistický²³**.

²¹ Trans – „označuje přesah, překročení hranic, průnik. Na rozdíl od řeckých *holo-* a *eko-* je předpona (a předložka) *trans-* latinská. Jde asi původně o přítomné participium – zbytek slovesa *trao*; tedy *trans-* = přecházející, přenášející, pronikající (pronikavý?). Všichni známe slova jako transport, transit, transakce, transparent, transcendence. V češtině by předpona *trans-* odkazovala k předponám pře-, pru- či za- (zásvětí, zákulisí), nad- (nadosobní), a předložkám za a přes; zhruba řečeno, *trans-* zahrnuje zaměření na opačnou stranu, na druhý břeh. Češtině pro toto určení směru schází slova typu anglického *beyond*, francouzského *au-delà*, německého *jenseits*, řeckého *epekeina*. Klasické dílo transpersonální psychologie, Grofovo *Beyond the brain*je třeba překládat „Za hranice mozku“, bylo by je též možno nadepsat „Mimo mozek“. Obě možnosti, myšleny najednou, by vyjádřily ono *beyond*, k němuž míří předpona *trans-*, jak ji užívá a nese v názvu „transpersonální psychologie“. Transpersonální psychologie klade důraz na psychické jevy a schopnosti, tradičně s mozkem spojované, které překračují jeho funkční dosah, shrmažďuje poznatky o tom, že vědomí, myšlení, poznání, vědění, zkušenosti, paměť nejsou nutně vázány na své hmotné nositele ba ani na individuální osoby, nýbrž přesahují jakékoliv uzavřené či oddělené zde-a-nyní. Psychika je podle transpersonální psychologie nad-individuálním rozměrem skutečnosti, na němž se jednotlivec jako osoba, se svou tělesností, svým mozkem a svým myšlením podílí. Lze to vyjádřit také opačně: lidská osobnost přesahuje sebe sama, je svým vlastním přesahem.“ Převzato a upraveno z článku Neubauer, Z. *Holo, Eko, Trans – předpony nového věku*, Archiv článků z let 1990 – 1995, dostupné z WWW:<http://ukiyo.wordpress.com/2008/05/07/zdenek-neubauer-holo-eko-trans-predpony-noveho-veku/>.

²² Eklektismus (z řec. *Εκλεκτός* - *ek-lektos*, vybraný) je v obecně rovině směr myšlení či způsob tvorby a práce, kdy se jedinec nedrží hotových systémů, vzorů či děl a čerpá z prostředí jiných disciplin, modelů, paradigmat, vzorů nebo děl, nebo ze starších zdrojů. Vybírá z nich jen ty aspekty, prvky, které se mu zdají být nejlepší, vhodné a prakticky použitelné. Tyto mísi v procesu vytvoření vlastní koncepce (například filosofii, psychologii, jakož i v umění – hudba, malířství či literatura a jiné. Eklektismus vznikl v raném helénismu a v Římě, kde se střetávaly různé kulturní a filosofické proudy - např. řecké, římské, židovské a orientální, výběrem toho, co se jevilo jako správné a prakticky použitelné. Podobně postupují některé moderní směry filosofické i umělecké. Negativní názory na eklekticismus, kdy pojem je užíván spíše pejorativně, vyplývají zejména ze skutečnosti, že někdy se jedná o nevhodný výběr nebo uspořádání bez porozumění hlubších souvislostí nebo násilnou aplikaci poznatků, modelů z jedné oblasti v oblasti jiné. Obvykle se eklektik liší od synkretika v tom, že neusiluje o sjednocení či splynutí, ale je zachovaná „relativní“ autonomii vybraných celků, pouze je skládá a organizuje do jiných vztahů, významových rámců apod. Příčiny či důvody výskytu eklekticismu ve filosofii uvádí Ottův slovník naučný (převzato a upraveno) jako: neúspěch, omezení nehotovost apod. filosofických soustav; nedostatek tvůrčí schopnosti pro vytvoření nové filosofické soustavy při a přes existenci stávajících (modernismus a postmodernismus); naivní důvěra filosofujícího jedince ve svou nepředpojatost a spravedlnost k nejružnějším směrům; důraz na praktickou stránku filosofování.

Eklektismus: „filosofický, umělecký přístup, který nestaví na vlastním novém přínosu ani nenavazuje jen na jeden vyhraněný myšlenkový či umělecký podnět, ale vybírá si to, co mu vyhovuje z různých předloh, a tyto prvky pak spojuje ve více či méně jednotném celku; hanlivě nepůvodnost, tvůrčí sterilita.“ (Kraus, J. & kolektiv autorů, 2007, s. 198).

²³ Holo – „...bychom mohli do češtiny převést jako *celo-* (celopal pro *holokaustos* ...). I v řečtině vystupuje jako předpona odvozená od řeckého *holos* = celý, jež odpovídá latinskému *salvus* (celý, neporušený) a *salus* (zdraví). Také v angličtině tyto významy spolu souvisejí: *whole* (celý), *wholesome* (zdravý, *health* = zdraví) a *holý* (svatý; srv. s německou trojicí *heil/heilen/heilig*). Častý výskyt *holo-* tak svědčí o touze po celistvosti, zdraví, spáse, svatosti. Předpona *holo-* byla dříve běžně známa snad jen z učení zvaného „holismus“, vycházejícího z některých jevů v biologii a psychologii. Holismus je vymezován jako učení, že „celek je víc než suma (součet) jeho částí“. Zdálo by se, že jde o banalitu: věta je víc než slova, z nichž se skládá, neboť význam je uložen do způsobu, jak byla tato slova sestavena: všechny by bylo možno vyměnit a přesto říci totéž. (Tak např. právě napsaný výrok: „všechny by bylo možno vyměnit a přesto říci totéž“ lze nahradit výrokem „každý výraz v něm lze nahradit při zachování stejného smyslu“). Pro vědu s jejím nárokem na výklad všeho a monopolem na pravdu je dodnes „holismus“ nepřijatelným. Poznatelnost světa implikuje redukcionismus – přesvědčení, že rozmanitost a proměnlivost skutečnosti je pouze výrazem kombinatoriky malého počtu prvků a principů. Svět v tradičním vědeckém, mechanomorfním pojetí by tak bylo možno přirovnat ke kaleidoskopu: několik barevných střípků mezi třemi zrcadly, jejichž aktuální seskupení je zcela náhodné. Obrázce neznamenaí nic – není čemu rozumět, symetrická krása jejich zjevu a proměn je pouhou iluzí. Celistvost, kterou miní *New Age* předponou *holo-*, je radikálnější. Exemplárním jsoucnem (*das exemplarische Seiende*) není hodinový stroj, nýbrž hologram – fotografický *záznam*, z jehož každé části lze vyvolat celý vyfotografovaný objekt, pouze čím menší úlomek, tím méně ostře.“ Převzato a upraveno z článku Neubauer, Z. *Holo, Eko, Trans – předpony nového věku*, Archiv článků z let 1990 – 1995, dostupné z WWW:<http://ukiyo.wordpress.com/2008/05/07/zdenek-neubauer-holo-eko-trans-predpony-noveho-veku/>. V této souvislosti je nutné podotknout, že pro vhodné systémově, resp. holistické uvažování manažera, jak z hlediska člověka jako takového a lidského systému (týmu), je třeba učinit důsledné rozlišení mezi tím, zda celek považujeme za součet anebo za souhrn částí. V prvním případě, například pro čtyřčlenný tým platí, že 1+1+1+1=4 a ve druhém případě platí, že 1+1+1+1=5 anebo 1.

1.2 Východisko a zdroje kognitivního managementu

Východiskem rozumíme vyjádření smyslu, identifikaci místa a pozice kognitivního managementu. Tedy odkud mluvíme, proč říkáme a děláme to, co právě říkáme a děláme.

Kognitivní management se věnuje utváření poznání a kvalitě autorského vědění. Centrem zájmu kognitivního managementu je člověk, jeho mysl, myšlení a poznávání. Smyslem kognitivního managementu je řízení vlastního poznávání, zvědomování, vědomí²⁴ autorství a autorizace vědění, ovlivňování procesu vytváření vědění s důrazem na kvalitu a užitečnost.

Vědění má úzký vztah k organismu (systému a vztahům vnitřního a vnějšího prostředí), energii, potenciálu, síle a její organizaci a kultivaci ve smyslu jejího vytváření a užívání. Jakmile se člověk narodí, respektive, jakmile je počat, již „ví“, jakkoliv si to „neuvědomuje“²⁵. Vědění se úzce váže k místu, pozici a situaci člověka v procesu bytí (individuace) a konečně úzký vztah má ke smyslu, významu a užitečnosti bytí v prostředí. Vědění se vytváří v procesu poznávání a v kognitivním managementu se člověk stává autorem poznání, znalosti, vědění, nikoliv jejím mechanickým zpracovatelem či konzumentem. Poznávání je funkcí myšlení a vyvíjí se ve vztahu k prostředí. To je důvodem, proč se orientujeme na vše, co souvisí se schopností uvědomovaně organizovat, kultivovat sebe sama, svou mysl, myšlení a tím v konečném důsledku kvalitativně rozvíjet i systém a prostředí, jehož je „členem“.

²⁴ Stručnou diskusi k tématu vědomí předkládáme v Dodatku třetím – Mysl a vědomí.

²⁵ Toto vědění odkazuje na organismické a procesové pojetí. Tedy otázka: Jak ví buňka, jak se má rozvíjet, dělit, jak to je že některé buňky se stanou nervovými, jiné tvoří játra, svaly apod.? Vždyť na počátku byla jen spermie a vajíčko, které se spojily (splynuly) v „jedno“ – zárodek nového života. (skutečně nového?), nebo spíše jen jiného, protože jeho vznik je podmíněn splynutím - zánikem „formy“ života v podobě spermie a vajíčka. Tedy ne nový ale jiný. Organismické pojetí představuje podobenství, metaforu pro uvažování o lidském systému jako o organismu. Tedy každý orgán a orgánový celek je funkčně vymezen a specializován a je „nadán“ orgánovou „inteligencí“ ve smyslu schopnosti realizovat „samostatně“ specifickou funkci pro organismus jako celek, jakož i „povědomím“ o vztažných subsystémech - orgánech a orgánových celcích a komunikačními nástroji s nimi. Mozek, mysl a vědomí tak neplní jen řídicí roli ale spíše roli komunikační správní, koordinační a procesovou.

Zdroje kognitivního managementu

Motto: „Kámen, jež zavrhl stavitel, stal se kamenem úhelným“ (Ž 118,22)

Zdroje, ze kterých čerpáme, z různých úhlů pohledu naplňují potřeby východiska, ať již je to filosofie „západní“ – řecká, analytická, kontinentální anebo „východní“ – čínská, nebo psychologie, kognitivní vědy²⁶ či přírodní nebo společenskovední obory. Prostředí kognitivního managementu umožňuje aplikovat poznatky psychologických disciplin, přírodních a společenských věd. Příkladem je proces individuace v pojetí C. G. Junga nebo koncept autopoiezy H. Maturany a F. Varely. Inspirativními zdrojovými koncepty pro kognitivní management jsou:

1. Západní a východní filosofická paradigmat, směry a koncepty v podobě:

- filosofických konceptů myšlenkových odkazů Herakleita z Efesu, Sókrata a Platóna;
- čínská filosofie²⁷, zejména taoismus a zen (čchan) buddhismus²⁸;

²⁶ Představované zejména kognitivní psychologii, která je vnímána:

- jako psychologie poznávacích procesů (psychologie poznávání).
- jako směr v psychologii, rozvíjející se od šedesátých let zejména ve Spojených státech. Vznik a vývoj tohoto trendu bývá označován jako kognitivní revoluce či kognitivní obrat v psychologii. Jádrem tématem kognitivní psychologie jsou poznávací procesy, jejichž podstatou je schopnost organismu mentálně reprezentovat dílčí aspekty prostředí - světa a operovat jimi, spíše než světem samotným. Charakteristickým rysem je častá redukce poznávacích procesů na procesy zpracovávání informací. Orientace na mysl jako objekt zájmu psychologie a jiných společenských a přírodních věd předkládá témata a problémové oblasti, které vytváří prostředí pro mezioborovou spolupráci, jež ústí do rozvoje tzv. „kognitivní vědy“. Tato zahrnuje kupř. filosofii, psychologii, informatiku, neurofiziologii a další.

²⁷ Na blízkost i vzdálenost témat východních a západních filosofických přístupů, omezení jazyka kognitivního modelu (jakož i radikálního konstruktivismu jako varianty kognitivního modelu), upozorňuje například sedmá, poslední z tezí, které tvoří strukturu „*Tractatus logico-philosophicus*“ L. Wittgensteina:

- svět je všechno, co fakticky je;
- to, co fakticky je, tj. fakt, je existence stavu věcí;
- logický obraz faktu je myšlenka;
- myšlenka je smysluplná věta;
- věta je pravdivostní funkce elementárních vět. (Elementární věta je pravdivostní funkcí sebe samé.);
- obecný tvar pravdivostní funkce je [$\neg$ p, $\neg$ ξ, N, (ξ)];
- o čem nelze mluvit, o tom se musí mlčet.

Z východních přístupů jako inspirující zmiňujeme principiální myšlenkové koncepty, zejména v podobě předkládané Mistrem Lao é, a Mistrem Zhuangem, blíže viz Král (2005, s. 125 a 181), jakož i chanové (zen) učení, které, slovy O. Krále: „...na jedné straně připomíná starší čínské myšlenkové proudy jako taoismus, na druhé straně vykazuje četné afinity s globálním myšlením moderním, ve kterém i Evropa opustila svazující jednoznačnost myšlenkového modelu přírodních věd (exaktních věd, sciences), nahlízející za horizont logického myšlení a doceňující velikost i meze jazyka.“ (str. 280-281 tamtéž). V kontextu výše zmíněného O. Král (na stejné straně 281) konstatuje: „Tam, kde zůstává stát a zmlká rozum, nastupuje a rozeznává se imaginace. Řeč obrazů je bezprostřednější a ve své nedourčenosti přesnější. Není náhodou, že všude tam, kde filosofické myšlení naráží na hranice svého jazyka, začne vykazovat známky poezie, výrazu poetického.“ A v následujícím dodává: „Jde o to, že o čem nelze mluvit, musí se mlčet, jak to navrhuje Ludwig Wittgenstein (1922), anebo se musí mluvit jinak, básnický, jak o tom nepřímě hovoří Martin Heidegger v esejí *Básnický bydlí člověk* (1954).“ Pro ujasnění je třeba zmínit, že esej, resp. „essay“ uvažujeme jako pokus vyslovit nevýslovné.

²⁸ Téma kritické mysli, skepse a autorizace poznání řeší například buddhismus. V sůtře ke Kalamasovi se z hlediska poznání konstatuje:

- nevěř něčemu jen proto, že jsi to někde slyšel nebo četl;
- nevěř tradicím jen proto, že se utvářely po mnoho generací;
- nevěř něčemu jen proto, že to zastávají mnozí;
- nevěř něčemu jen proto, že je to napsáno v náboženských knihách;
- nevěř něčemu jen proto, že je to založeno na autoritě učitelů a starších.

Ale pozorováním a analýzou se dopátrej toho, co souhlasí s rozumem a směřuje k žádoucímu výsledku, dobru a prospěchu jednoho a všech, pak to přijmi a žij podle toho.“ Blíže viz Fojtík (1999 s. 62-63).

- moderní analytická²⁹ a postanalytická filosofie³⁰, filosofie jazyka, pragmatika.
- 2. Teorie systémů L. von Bertalanffyho, teorie disipativních struktur I. Prigogina³¹, teorie chaosu Edwarda Lorenza³², kybernetika a synergetika³³.
- 3. Teorie autopoiezy³⁴ formulovaná Maturanou a Varelou a navazující teorie poznání doplněná o myšlenky G. Batesona.
- 4. Pravděpodobnostní funkcionalismus E. Brunswika³⁵, jeho koncept „čočkového“ modelu a na něj navazující teorie kognitivního kontinua K. R. Hammonda³⁶.
- 5. Teorie logických typů B. Russella, kognitivní vědy a zejména zkušenostní realismus (experencialismus) G. Lakoffa.
- 6. Teorie psychologického pole K. Lewina; Gestalt psychologie, Analytická psychologie C. G. Junga, zejména koncept individuace orientovaný na kultivaci JÁ³⁷; Procesově orientovaná psychologie A. Mindella.
- 7. Psychoterapeutické směry jako Bioenergetika, Pesso Boyden System Psychomotor (PBSP), Kognitivně behaviorální terapie (KBT), Neurolingvistické programování (NLP), Transakční analýza (TA) a Systemika.
- 8. Východní psychofyzické systémy a jejich metody, zejména taoismus, zen (čchan) buddhismus a tai-ji.

²⁹ Vedle Wittgensteinovy obecné teorie vět se inspirujeme jeho snahou formulovat vztah mezi jazykem a skutečností, skutečností a jejím „zobrazováním“, představovaným jeho „obrazovou teorií“. Blíže viz Valenta (2003, s. 102-105). O tento vztah se zajímá rovněž kognitivní věda/y/ jakož i experencialismus G. Lakoffa. Vztahem mezi pojmy a jevy zabývá rovněž Mencius, když hovoří o jménech, jakož i jiní, hovoří-li o „pravých slovech“ tedy o pojmech a kategoriích, které v jazyce a mysli reprezentují poznávanou nebo sdílenou „skutečnost“.

³⁰ Inspirujícím je například přístup Willarda Van Ormana Quina, který je obvykle řazen do skupiny postanalytických filosofů. Blíže viz Peregrin (1999, s. 113-142). Užitečnost vedle závěrů, ke kterým Quien dospívá, spatřujeme i v jeho přístupu, který, jak konstatuje J. Peregrin navazuje na Russella, Carnapa a Wittgensteina, jež představují evropskou analytickou školu, přičemž čerpá, resp. promítají se do jeho přístupu: „...i myšlenky amerických pragmatistů (Ch. Peirce, W. James, J. Dewey).“ Blíže viz Peregrin (1999, s. 128). Myšlenky a přístupy pragmatiky aplikujeme například v modelech přípravy (vzdělávání a výcviku).

³¹ Blíže viz Prigogine, Stengersová (2001).

³² Blíže viz Gleick (1996).

³³ Synergetika – „...fyz. obor, který se zabývá jevy, při nichž v systémech v nerovnovážném stavu dochází za určitých podmínek ke kvalitativním změnám a jehož metod se užívá i ke zkoumání jevů biologie, sociologie...“ (Kraus & kolektiv autorů, 2007, s. 763).

³⁴ Kognitivní management a praktikování metod meditace uvažujeme jako kvalitativně vyšší úroveň autopoiezy ve smyslu uvědomovaného vývoje mysli v prostředí. Blíže k autopoieze zejména G. Bateson (2006).

³⁵ Pravděpodobnostní funkcionalismus je modelem, který aspiruje na hledání a vyvažování vztahu mezi analytickým a intuitivním přístupem. Analytický a intuitivní modus, aspekt procesu poznávání a uspořádávání, usuzování (lineární) a rekonstrukce (celostní – jednak v daném modelu a jednak rekonstrukce ve vztazích k vztažným modelům a funkcím, včetně důsledků tohoto vztahu pro jejich vlastní rekonstrukci). Blíže viz Kastroň (1997, s. 35).

³⁶ Blíže viz Kastroň (1997, s. 47).

³⁷ Pojem JÁ představuje pro nás tzv. bytostné JÁ v pojetí, které naznačil C. G. Jung, obsahově blízký je koncept SELF. Odlišuje se od tzv. ega (já). Učijama proces péče o JÁ popisuje jako realizaci džiko/JÁ – (pravého, resp. úplného JÁ), když hovoří o základech a vedení „vytříbeného“ života. Blíže viz Učijama (2000, s. 26 – 29). Užitečnou diskusi s koncepcí pojmu JÁ v pojetí C. G. Junga a současné „Jungovské“ psychologie vede T. Cleary v knize *Tajemství Zlatého květu (Klasická čínská kniha života)*. Blíže viz Cleary (2008).

Pro kultivaci systémového myšlení v přípravě profesionálních manažerů pro usuzování a rozhodování v komplexních a dynamicky se měnících kontextech, s vysokou mírou změny a asymetrie, zátěže a stresu, se ukazuje jako efektivní aplikace takových konceptů, jako Janusovské myšlení³⁸, teorie kognitivního kontinua³⁹ a práce s kognitivními (mentálními) modely. Tuto problematiku diskutuje např. Kostroň, L.⁴⁰ v „Psychologii vytváření úsudku“, nebo autor teorie kognitivního kontinua Kenneth R. Hammond⁴¹ v knize „Usuzování ve stresu“, kde formuluje požadavek na pohyblivost kognitivních modelů ve vztahu k situačním podmínkám.

1.3 Koncepty kognitivního managementu

Kognitivní management je tvořen dvěma základní koncepty, které trvale rozvíjí:

1. **Koncept profesionality**, jehož těžištěm jsou kompetence jedince pro působení v profesním prostředí.
2. **Koncept užitečné změny**, jehož těžištěm je proces individuace jako jedinečný způsob bytí člověka ve vztazích k vnitřnímu a vnějšímu prostředí.

Koncept profesionality

Koncept profesionality klade důraz na kvalitativní, procesové, synergické, systémové a organismické aspekty. Profesionalitu nelze vnímat jako stav, ale jako proces trvalého dosahování, „naplňování“ myšlené, „ideální“ kvality vztahů jedince v celku systému a jeho prostředí v různých situačních kontextech. V tomto smyslu je profesionalita procesem trvalé proměny, něčím, co je nutné stále a trvale kultivovat, vytvářet a obnovovat⁴². Koncept klade důraz na respekt k individualitě, odpovědnosti, kompetenci a aktivitě každého jedince, jakož i na proces zrání jedince v rámci profese. Jakkoliv se profesionalita obecně vztahuje k profesním a manažerským činnostem a prostředí a k jejich „ideální abstrakci“, má vždy výrazně individuální a subjektivní obsah, charakter a projevy. V tomto smyslu profesionalita

³⁸ Blíže viz článek C. H. Paparone, J. A. Crupi *Janusian Thinking and Acting*. Autoři článku plk. se domnívají, že současný přístup k vojenským operacím (strategický, operační i taktický) je pro dnešní operační podmínky příliš lineární. Dokazují, že budoucí válečníci (warfighters) musí upustit od lineárního myšlení a jednání a přijmout takové myšlení a jednání, které uznává a přijímá zdvojené, avšak protikladné myšlenky a akce (Paparone C. H., Crupi J. A. *Janusian Thinking and Acting* in *Military Review*, January-February 2002, dostupné z WWW: <http://www.carlisle.army.mil/library/bibs/humandim02.htm>).

³⁹ Kontinuum a kognitivní kontinuum. Kontinuita představuje nepřetržité trvání, vzájemné navazování, souvislost, spojitost. Pojem kontinuum užíváme ve smyslu nepřetržitého, spojitého, souvislého, plynule přecházejícího. Převzato a upraveno: Kraus & kolektiv autorů (2007, s. 436). Blíže se kognitivnímu kontinuu věnujeme v Dodatku druhém.

⁴⁰ Blíže viz Kostroň, L. (1997, s. 47).

⁴¹ Kognitivní kontinuum je pojem užívaný K. R. Hammondem pro identifikaci převažující formy usuzování pro rozhodování ve vztahu k řešené úloze. Zahrnuje analytický a intuitivní aspekt. Blíže viz Kenneth R. Hammond, *Usuzování ve stresu*, Boulder, Colorado, překlad: doc. L. Kostroň, Mgr. M. Šipula, dostupné z: www.kostron.cz.

⁴² K pojmu profesionalita se úzce váže kupř. téma „Osobního mistrovství“ které zdůrazňuje P. M. Senge (Senge, 2007, s. 25), případně „vizitka osobní kvality“, blíže viz Bedrnová, Nový & kol. (2004).

zahrnuje schopnost jedince vnímat, respektovat a užívat procesy ve vnitřním a vnějším prostředí, rozumět změnám probíhající.

Na pozadí schopností každého člena systému, jehož pozice zahrnuje funkce organizování, řízení a vedení, které jsou vyjádřeny v modelu kompetencí pro prostředí třetí vlny (viz Dodatek druhý) lze identifikovat důraz na kvalitativní změnu v myšlení a jednání. Trend změny kvalit schopností lidí v oblasti managementu se profiluje zejména do dvou úrovní profesionálních kompetencí.

1. První úrovní jsou odborné kompetence a kvality profesionálního manažera jako specialisty, odborníka či experta na činnost, funkci, obor nebo oblast činností.
2. Druhou úrovní jsou kompetence, kvality profesionálního manažera jako správce procesů⁴³ pro management vztahů v systému a tohoto systému v prostředí nebo v subsystému v systému „vyššího“ řádu. Tyto změny probíhají synchronně v rovině individuální (schopnosti, vlastnosti, myšlení, hodnoty jedince) a systémové (vztahy, rozhodování, komunikace, dosahování cílů, sdílení smyslu, hodnot ...).

Profesionalitou se zabýváme ve dvou základních rámcích. **Profesionalitu rozumíme jednak jako člověkem uvědomovaně vytvářený individuální celek schopností, dovedností a potenciálů ve vztahu k profesnímu prostředí** a zároveň jí rozumíme jako **aspekt procesu individuace** jedince. Jádrem profesionality je trvalé sebepoznávání a péče o sebe sama a svůj život⁴⁴. Od tohoto jádra se odvíjí následující schopnosti, které vytvářejí základ pro specifické pracovní (profesní či systémové) kompetence:

- schopnost zachovat a trvale rozvíjet individuální kvality a kompetence v kontextu záměru, vyvažovat mezi vnitřním a vnějším prostředím;
- schopnost jedince uvědomovaně se vyvíjet a rozvíjet v dané profesi;
- schopnost jedince užitečně uplatnit své schopnosti, kompetence a znalosti v prostředí a úrovni systému, ve kterém působí.

Kultivace a rozvoj kvalit profesionálních manažerů v procesu vzdělávání a přípravy vyžaduje nové rámce, cíle, principy a parametry kritérií efektivnosti. Příkladem je požadavek transdisciplinarity u témat, která se vztahují k výkonu manažerských funkcí v procesech

⁴³ Pojem správce procesů vyjadřuje kvalitu vztahu jedince k prostředí, struktuře a organizaci. Jedná se o schopnost udržení si osobního odstupu ve smyslu nevlastnit či nepřivlastňovat si kupříkladu pozici, moc, nevytvářet si vztah závislosti, který vede v konečném důsledku k různým negativním jevům vystupujícím jako například jediná pravda, jediné správné, nebo vede k jednání, kdy jedinec věnuje energii na upevňování pozice, brání užitečné změně (jakkoliv neuvědomovaně) apod., blíže viz Fromm (1994).

⁴⁴ Poznání sebe sama a péče o sebe sama je základem pro užitečné bytí jedince v jakémkoliv, blíže viz Mistr Zhuang, vnější kapitola XI (Král, 2005, s. 162-171), podobně i Lucius Annaeus Seneca v díle: „*O duševním klidu*“ (1984, s. 46).

či situacích s vysokou mírou komplexity či dynamiky vývoje. Podle konceptu profesionality nelze o profesionálním manažerovi uvažovat a připravovat ho jako monooborový⁴⁵ „mechanismus“ pro vykonávání speciálních funkcí, složeninu kompetencí či schopností pro vytváření a vykonávání rozhodnutí, ale jako samostatně, systémově a tvořivě myslícího, trvale se učícího, autonomně a odpovědně se rozhodujícího a kompetentně jednajícího jedince. Vývoj jedince v profesi prochází kvalitativně odlišnými etapami (adept /student, učeň/, odborník /expert/, mistr) a profesionalitu promítáme do tří základních rovin:

1. Rovina individuální (osobní).
2. Rovina oborová (profesní).
3. Rovina systémová.

Profesionalizací rozumíme **proces trvalého, uvědomovaného a reflektovaného dosahování kvality jedincem a systémem skrze jejich vzájemný vztah, který se realizuje v procesu výběru, přípravy a výkonu praxe.** Profesionalizaci vnímáme jako aspekt procesu individuace člověka. Klademe důraz a orientujeme se zejména na tento vnitřní aspekt procesu profesionalizace. V tomto smyslu vycházíme z modelu kompetencí⁴⁶, který vytváří prostředí pro rozvojové vyladování bytí jedince v profesi v rámci systému a ve vztahu k systému, jeho smyslu a procesu vývoje jedince i systému samotného, jehož je členem. Základem a středem zájmu je člověk, jeho a jemu vlastní způsob kultivace kvalit a schopností. Pěstování jeho vnitřního vztahu k prostředí profesního systému, jeho vztahu k hodnotám, smyslu a funkcím tohoto systému a zpětně pak skrze tento systém k sobě a smyslu vlastního bytí (existence) v daném prostředí. Blíže se kompetencím ve vztahu k profesnímu mistrovství věnujeme v dodatku šestém.

Koncept užitečné změny

Kognitivní management se věnuje tomu, co ovlivňuje uskutečňování změn a proměn lidí a sociálních systémů. Změnu chápeme jako podstatu života a bytí, tedy existenci člověka jakož i sociálních systémů, které vytváří, vnímáme jako proces trvalé změny.

Zvládat změnu a zátěž s ní související, ve vztahu k sobě a svému prostředí, plnit funkce a úkoly v různých, měnících se podmínkách, tedy být, žít a přežít je principiální charakteristikou každého systému. Na rozdíl od přizpůsobení, adaptace a adjustace,

⁴⁵ Monooborový přístup je obvykle realizován například cestou škol s primární preferencí přírodovědné, ekonomické nebo technické profilace.

⁴⁶ Blíže viz Dodatek šestý.

kteřé v našem pojetí řadíme do úrovně reaktivní, **pro proaktivní úroveň užíváme** pojem užitečná změna. *Užitečnou změnou* rozumíme člověkem uvědomovaně formovaný proces, ve kterém zachovává, rozvíjí a transformuje charakteristiky, funkce, ve vztahu k sobě a prostředí, tvořivě kultivuje kvality a užívá potenciály své a svého prostředí. Základními oblastmi zájmu kognitivního managementu jsou mysl, procesy myšlení a poznávání, organismus a vztahy v prostředí, které svým bytím vytváří.

Analýza principů na pozadí charakteristik prostředí tzv. „třetí vlny“ a požadavků na lidi a sociální systémy ukazuje na rysy základních schopností, které tvoří základnu vyvíjejícího se umění managementu.

Tyto schopnosti tvoří podstatu zdrojů pro rozvoj kvalit toho, co souhrnně nazýváme potenciál⁴⁷ systému, tedy toho, co úzce souvisí s existencí, resp. bytím a přežitím jakéhokoliv systému v proměňujícím se prostředí:

- schopnost tvořivého přizpůsobení vnější a vnitřní změně;
- schopnost být „jiný ve stejném“;
- schopnost kultivace a zvyšování úrovně svých potenciálů vlastní kvalitativní proměnou v procesu;
- schopnost dosahovat záměru či cíle „vlastní“ cestou a s minimálním energetickým výdejem, proaktivně, v kontextu vývoje aktuální situace;
- schopnost samostatně jednat i bez bezprostředního propojení s „řídícím centrem“ a naplňovat přitom smysl a hodnoty sdílené celkem.

Z hlediska kompetencí profesionálního manažera se jedná o to, nejen tyto schopnosti kultivovat u sebe, ale o také schopnost účinně tuto kompetenci a potenciály s ní související rozvíjet u sebe a sociálního systému, který spravuje. Práce se změnou v přípravě profesionálních manažerů⁴⁸ se stává tématem prioritním z několika důvodů:

- předpoklad zvyšování vlivu změny a zátěže s ní související na kvalitu vztahů a výkonu funkcí lidmi a lidskými systémy;
- růst komplexity a dynamiky situačně aktualizovaných vztahů a funkcí;
- globálnost důsledků dosahu změn;

⁴⁷ Blíže viz Dodatek třetí.

⁴⁸ Specificky se zvládání procesu proměny a změny systému a jeho prostředí věnuje krizový management, management změn apod.

- asymetričnosti působení vztahů a kvalit zúčastněných potenciálů a systémů.

Koncept užitečné změny je transdisciplinární, orientuje se na komplexní a uvědomovaný seberozvoj jedince v procesu a prostředí, změnu v myšlení a jednání lidí a lidských systémů.

V jádru procesu trvalé změny je zátěž⁴⁹, která změnu vždy provází. Zátěž vnímáme jako potenciál rozvoje a kultivace kvalit a schopností člověka a sociálního systému. Jako transdisciplinární prostředí se koncept užitečné změny inspirová systémovými a organismickými přístupy, čerpá z poznatků psychologie, kognitivních věd, biologie, neurofyzologie, anatomie apod., jakož i teorie a praxe bojových umění a komplexních psychofyzických systémů. Aplikované metody nabízí praktikujícímu možnost užitečně se proměňovat skrze trvalé, výběrové a uvědomované zpracovávání změny a zkušenosti. Smyslem a cílem praxe metod pro studujícího je:

- trvalá a uvědomovaná práce na svém rozvoji, „učí se s každým krokem“, samostatně a uvědomovaně zhodnocuje zkušenost a znalosti, vytváří poznání, užitečně se rozhoduje a efektivně jedná;
- schopnost pracovat jak s kvantitou (kupř. prosté „zvyšování“ síly, odolnosti apod.) tak s kvalitou (kupř. práce s myslí);
- proaktivně se orientovat na přítomnost a možné budoucí, klade přiměřený důraz na minulé a vlastní, tedy neanalyzuje, „nepitvá“ minulost, neimplementuje cizorodé projekty a modely, preferuje pragmatismus v „zapomenutí“ po dosažení účelu.

1.4 Oblasti kognitivního managementu

Kognitivní management se orientuje na tři oblasti, které poznává, studuje a rozvíjí. Tyto oblasti se vzájemně prolínají, doplňují a tvoří pilíře či vlákna, z nichž je upředena nit individuace jedince a tedy i jeho vývoje v profesi. V rámci těchto oblastí rozvíjí a trvale kultivují základní metody praxe.

⁴⁹ Zátěží se zabýváme ve vztahu k člověku a ve vztahu k malým sociálním skupinám. Užitečnou zátěží rozumíme v konceptu užitečné změny takovou míru, kvalitu i formu zátěže, která u zatěžovaného vede k rozvoji specifického potenciálu, schopnosti a zároveň člověka jako celku. Z hlediska sociálního systému pak užitečná zátěž podporuje rozvoj kvalit, které umožňují pro výsledný stav procesu užívat výraz tým. Téma zátěže zahrnuje tři základní úrovně rozlišení, které představují pojmy krize, stres a zátěž.

Jádrové tématické oblasti jsou transdisciplinární a představují je:

1. Mysl a myšlení⁵⁰:

- zahrnuje dvě roviny, v jejichž průřezu se nachází mysl člověka. Týká se těch činností, procesů a funkcí, které zahrnují myšlení, vytváření poznání a rozhodování pro výsledné jednání. První rovinou je individuální práce, která představuje aplikaci metody meditace. Druhá rovina zahrnuje metody sebepoznání pro identifikaci funkcí souvisejících s tím, jak člověk myslí, poznává, rozhoduje se a jedná, metody umožňující náhled na člověku vlastní paradigma či kognitivní (mentální) model. Představuje aplikaci vybraných metod psychologické diagnostiky, praxi metody reflexe, meditace, sokratovského rozhovoru apod., jakož i vybraných metod psychoterapie, které se orientují na sebepoznání, kritické, konstruktivní a systémové myšlení, proaktivitu a schopnost zachovat „odstup“ pro rozlišování mezi fakty a fikty při zpracování informací a poznatků. Druhá rovina kultivuje schopnost pracovat nejen s jevy, ale i s principy a procesy na „pozadí kontextů“ tedy se vztahy, funkcemi, smyslem, významem a hodnotami.

2. Proměna a změna⁵¹:

- věnuje se řízení změn. První rovinou je řízení změny u sebe samého, tedy seberozvoje, jako reflektované realizace schopnosti autopoietického systému učit se a učit se učit v procesu bytí. Zahrnuje metody praxe jako reflexe, meditace, regenerační relaxace, záměr a další, vztahující se k sebepoznání, seberozvoji a kultivaci potenciálů pro zvládání zátěže. Druhou rovinou je schopnost práce se změnou a využití potenciálů zátěže pro rozvoj schopností sociálního systému, jehož je člověk členem a který má jako manažer ve své působnosti. Jedná se o ovlivňování procesů a jednotlivců například v podobě koučování jedinců a týmů, nebo aplikace metod pro rozvoj tvořivosti, práce se scénáři, řešení problémů, na projektech, specifické varianty bootcampu apod.

⁵⁰ Aplikace metody reflexe jako formy zvrtného pohybu procesů v myšlení poznávání, blíže viz Král (2005, s. 52).

⁵¹ Pojem proměna odkazuje na komplexní kvalitativní transformaci jedince, celku a souvisí s procesem zrání individua (sociálního systému). Představuje kvalitativní změnu stavu celku a rekonstrukci struktury a organizace vztahů vnitřního a vnějšího prostředí z hlediska zrání. Blízkým pojmem je metamorfóza (například kukla – motýl). Pojem změna je obecnější a představuje kontinuum výměny relací celku systému a jeho bytí v prostředí. Užíváme jej pro identifikaci výsledku rozlišení mezi pozicí (tvarem, charakteristikami) jevu C a jevu Ć, který uvažujeme jako navazující na jev C v prostoru a čase.

3. Jazyk a sdílení:

- zahrnuje též dvě roviny v jejichž průmětu je člověk a jeho vztahy k sobě a prostředí, jakož i jeho výchozí paradigma a kognitivní (mentální) model. První rovinu představuje práce s jazykem jako základním prostředkem poznávání a zahrnuje praxi s metodami jako metafora, radikální redukce, paradox, reflexe, koan apod. Druhou rovinu představují formy a metody komunikace a zahrnuje praxi s metodami jako dialog⁵², analýza transakcí apod. Oblast se orientuje na nezprostředkované komunikování ve dvou úrovních. První je úroveň, kterou představují tři modely vztahů:

- Já x já;
- Já x ty;
- Já x my.

Druhou úroveň představují aspekty komunikace související s organizováním, vedením a řízením lidí a sociálních systémů. Zahrnují metody jako rozhovor, porada, brainstorming a jeho varianty, prezentační dovednosti apod.

1.5 Principy a metody praxe

Práce s vlastní myslí je nejefektivnější a nejméně energeticky náročná práce se změnou v jakémkoliv kontextu. Např. pohyb mysli je pro organismus méně energeticky náročný než pohyb paže. Změna myšlení ve směru systémového myšlení, pohyblivost mysli na kognitivním kontinuu a schopnost uvědomovaně užívat vlastní mysl, vyžaduje aplikaci odlišným metod a principů, než těch, se kterými jsme navyklí v našem prostředí a v procesu vzdělávání pracovat. Obvyklé přístupy v procesech vzdělávání a učení jsou orientovány na vnější, lineární manipulaci s informacemi, poznatky, se sebou nebo druhými lidmi. V kognitivním managementu nepracujeme pouze s informacemi a znalostmi, ale pracujeme s procesem formace a transformace zkušenosti do autorského poznání, rozhodování a jednání. Učíme se kultivovat to, co naše učení umožňuje, tedy svou vlastní mysl. Kultivace mysli vyžaduje jednak seznámit se s určitou „sumou“ znalostí (blíže viz přehled literatury a zdroje a oblasti kognitivního managementu), dále zpřístupnění a především aplikaci a praktikování specifických metod. Kultivovat naši mysl znamená pochopit a respektovat principy a praktikovat metody, o kterých je blíže pojednáno v Dodatku pátém.

⁵² Pojem dialog užíváme ve smyslu sdílení, na rozdíl od pojmu diskuse, blíže viz kupř. Senge (2007).

2 KOGNITIVNÍ MANAGEMENT V PŘÍPRAVĚ LIDÍ PRO BEZPEČNOSTNÍ PROSTŘEDÍ

Změna založená v konceptech a oblastech kognitivního managementu se vztahuje ke kvalitám kompetencí a schopností jednotlivých manažerů, jakož i ke kvalitám dílčích subsystémů firmy jako celku, průřezově od jedince, přes tým až k úrovni strategického rozhodování na úrovni národní, nadnárodní a globální. U profesionálních manažerů, z hlediska jejich systémové i individuální přípravy (vzdělávání a výcviku), rozvoje v procesu profesionalizace, resp. bytí v profesi, se jedná o jádrové dispozice pro:

1. **Kritické, pohyblivé a tvořivé myšlení**, vytváření poznání a znalostí pro rozhodování a jednání, tedy realizaci rozhodnutí v dynamicky proměnlivém a vysoce komplexním situačním kontextu.
2. **Zvládání i realizování změny** a zvládání s ní související zátěže jedincem a lidským systémem.
3. **Sdílení vizí a hodnot** vytvářením a kultivací vztahů (nezprostředkované komunikování), vedení a rozvoj lidí a lidských systémů.

Kognitivní management se realizuje v procesu přípravy a individuálního rozvoje v modelech praxe skupinové a individuální přípravy a vzdělávání. Modely praxe vzdělávání vytváří základy pro rozvoj osobního a profesního mistrovství, systémového myšlení, jako schopnosti, kterou M. P. Senge nazývá „pátá disciplína“, jakož i základy pro kultivaci a rozvoj kompetencí nutných pro rozvoj tzv. „soft skills“ (měkkých dovedností) pro management. Jedná se o následující modely:

1. Vzdělávací a výcvikový program.
2. Specializovaný kurz.
3. Monotematický transdisciplinární seminář.
4. Formy individuální práce – osobní vedení a konzultace s aspekty provázení, poradenství a koučování.

Smyslem a cílem různých realizačních modelů kognitivního managementu v přípravě lidí je vytvářet prostředí rozvíjející kompetence a schopnosti jedince orientovat se ve světě a spoluutvářet jej pomocí vlastního myšlení, soudů a jednání. To považujeme za smysl, záměr či cíl procesu celoživotního vzdělávání. V tomto duchu se přibližujeme stanovisku UNESCO

a to ve smyslu čtyř dimenzí určujících vzdělávání ve 21. století, které je definovalo následovně⁵³:

1. Učit se získávat vědomosti, tj. schopnost myšlení a koncentrace, a to v přímé souvislosti s praktickými zkušenostmi.
2. Učit se jednat, realizovat vědomosti v inovacích a podporovat týmovou spolupráci.
3. Učit se soužití, a to jak se svým bezprostředním okolím, tak i v celosvětovém měřítku.
4. Učit se pro život, neboť ve 21. století musí být každému poskytnut duchovní rámec a možnosti, jak pochopit svět a jednat korektně a s vědomím zodpovědnosti. Vzdělání je třeba chápat jako vnitřní duchovní cestu, jejíž stanice se shodují s pokračujícím procesem zrání osobnosti.

Výsledkem spolupráce v prostředí kognitivního managementu není mentálně „ukázněný“, oborově a účelově zaměřený jedinec, profesionál, ale kvalita, kterou se snažíme vyjádřit pojmy profesionál, mistr nebo kognitivní manažer. Jako takový, může být sice méně disciplinovanější, spolehlivější, kontrolovatelnější, ale disponuje „šikovností“, skrytou (tacitní) znalostí, jasně, kriticky a proaktivně myslí, umí pracovat s „intuicí“, proměnou a změnou, je loajální v plném a původním slova smyslu a „hodí“ se pro mnohé. To odlišuje umění managementu od věd o managementu, experta na management od praktika managementu, vědu a teorii managementu od praxe a umění managementu, protože rozdíl mezi řemeslnou expertností a uměním je v kvalitě a umění, je kvalitou vyššího řádu.

Vzdělávací a výcvikový program

Program zpřístupňuje teoretické pozadí (zdroje kognitivního managementu) jako celku i jeho jednotlivých oblastí. Rovněž představuje ucelený a metodologicky uspořádaný soubor postupů a metod umožňujících získání praktické dovednosti. Smyslem a cílem programu je zpřístupnění základních poznatků a znalostí významných pro jednotlivé oblasti, jejich zpracování ve vztahu k sobě a na základě vlastní zpracované zkušenosti.

Kurzy

Kurzy představují zhuštěnou podobu programu s výrazným důrazem na praktikování. Disponují dvěma rozměry v tom smyslu, že mohou být komponovány jako celek kognitivního managementu nebo mohou stát samy o sobě, jako kurzy rozvíjející jednotlivé oblasti.

⁵³ Dostupné z WWW: <http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=137140>.

Monotematické transdisciplinární semináře a workshopy

Semináře a workshopy jsou orientovány na jednotlivá témata. Poskytují prostředí, ve kterém lze téma specificky rozpracovat do hlubších souvislostí, komplexnějších rozměrů.

Formy individuální práce – osobní vedení

Osobní vedení vytváří prostředí pro individuální rozvoj. Vychází z osobního rozhodnutí a volby jedince. Smyslem je provázení a podpora rozvoje kvalit a kompetencí. Setkání mohou v kontextu záměru a v procesu jeho následování akcentovat aspekty konzultace, mentoringu, koučování, poradenství i psychoterapie.

Otázky na závěr:

1. Proč kognitivní management považujeme za užitečný pro lidské systémy působící v prostředí druhé a třetí vlny?

Protože myšlení a vytváření poznání je přirozeností člověka. A právě kognitivní management je prostředím, které umožňuje tuto přirozenost, její kvality a možnosti „objevovat“, uvědomovaně vytvářet, kultivovat a užívat. Minimální důvody spatřujeme například v tom, že:

- mysl, poznávání a mentální procesy jsou významným zdrojem potenciálu (energie, síly), ale i pastí (např. past linearity, jednoho modelu či standardu apod.), nebo i cílem působení protivníka či konkurence (ovlivnit myšlení a rozladit procesy);
- myšlení je nesmírně efektivní a nejméně „energeticky“ náročné (ve smyslu ekonomických nebo technologických zdrojů). Tedy „nic“ nestojí a proto se na ně orientují moderní systémy výběrů, přípravy a rozvoje lidí v systémech či firmách, které si uvědomují, že „žijí“ permanentní změnu v prostředí „třetí“ vlny;
- procesy poznávání jsou kvalitou, funkcí, která je vlastní všem lidem a lidským systémům.

Myšlení lidí, vytváření poznání a znalostí, je tou kvalitou, která umožňuje násobit potenciál sil systémů v tržním prostředí anebo v prostředí společnosti třetí vlny. Kognitivní management je transdisciplinární prostředí s aplikačním potenciálem pro manažery, které se snaží efektivně a komplexněji uchopit to, co se nazývá skrytou (tacitní) znalostí a úzce souvisí s profesionalitou, mistrovstvím v profesi, managementem jako uměním. Procesy poznávání (kognice) vedoucí k vytváření skryté znalosti, v níž je obsažena kvalita,

kteřé se účinná znalost charakteristická pro běžné systémy vzdělávání a přípravy nedokáže zmocnit, jsou předmětem zájmu kognitivního managementu.

2. Co lze získat studiem kognitivního managementu jako směru?

V prostředí kognitivního managementu se mohou seznámit s různými náhledy (paradigmaty), jakož i směry a obory poznávání fenoménů (jevů, vztahů, procesů, principů), které se vztahují k poznání člověka ve vztahu k sobě, svému myšlení, k prostředí a procesům ve kterých se aktuálně nachází (nacházel, či ke kterým směřuje). Široké spektrum zahrnuje paradigmaty (náhledy na svět a pozici – místo člověka) preferovaná v euroatlantickém a východním prostředí, směry a obory (disciplíny) vztahující se k poznávání, rozhodování, sdílení a jednání. Tato paradigmaty, směry a obory poznává, diskutuje, praktikuje a rozvíjí ve třech výše zmíněných oblastech v duchu těžišť dvou základních konceptů. Toto „eklektické“ prostředí umožňuje kultivovat pragmatickou individuální výběrovost ve smyslu preference poznávání a praktikování těch paradigmat, disciplín, poznatků a metod, které z mého hlediska nejlépe přináležejí k užitečnému rozvoji kvalit schopností a kompetencí pro mne, systém, proces a prostředí.

3. Co lze získat absolvováním programu, kurzu či semináři?

Jsou zdroji pro:

- autorský model poznávání. Tedy ne konkrétní dovednost. Kognitivní management ukazuje modely, přístupy a způsoby. Neříká (ani nemůže) jak to posléze bude ten který jedinec praktikovat (Kognitivní management neinstruuje). Je jen na konkrétním člověku, jak poznání transformuje do jedinečného modelu (resp. systému, jedinečné kombinace vztahů) poznávání;
- praktickou zkušenost s metodami a možnost tuto zkušenost uvědomovaně zpracovat.
- možnost uchopit a strukturovat jedinečným, sobě vlastním (ve vztahu k záměru, systému a prostředí) způsobem pojmy a výsledky rozlišení do vlastního modelu praxe, který lze dále rozvíjet a kultivovat vlastní cestou, prostřednictvím vlastního poznávání, vzdělávacího systému a praxe;
- potenciál k trvalé práci s vlastními zdroji a potenciály a zdroji prostředí, jakož i s vlastním poznáváním, tedy procesní transformace. Jak to reálně bude jedinec praktikovat, je jen jeho věcí.

Dodatek první

Autopoieza a kognitivní management

Úvod

Dodatek v první části rámcově přibližuje koncept autopoiezy a v části druhé seznamuje s jeho významem a smyslem aplikace v kognitivním managementu. Koncept autopoiezy považujeme za významné východisko pro uvažování o člověku a jeho mysli v jakémkoliv prostředí. Výhodou se jeví i názorová blízkost teorie poznání, kterou tento koncept zakládá, se zkušenostním realismem⁵⁴ kognitivního lingvisty G. Lakoffa⁵⁵.

1. Koncept autopoiezy

Koncept autopoiezy formulovali molekulární biolog H. Maturana a neurolog F. Varela. Humberto Maturana použil v roce 1973 pojem autopoiesis a autopoietický systém,⁵⁶ veden snahou vystihnout povahu systémů, jež nelze vysvětlit z vnějších příčin, nýbrž které vznikají a udržují se díky své vlastní struktuře. **Autopoiesis** nebo **autopoieze** vychází z řeckého αὐτός /autos/ sám, sebe; ποιῆσις, /poiein/ konání, tvoření. Pro pojem autopoieza se užívají synonymicky, s různou mírou úspěšnosti, pojmy jako samo/sebeutváření (resp. utváření sebe sama), samo/sebeorganizace, samo/sebeudržování apod. Jakkoliv byl tento pojem původně použit pro vysvětlení živé buňky jako procesu, který se organizuje a udržuje sám, autopoieza se jako koncept a v podstatě epistemologický pojem rozšířil v rámci přírodních a společenských věd. Stal se například významným prvkem teorie sociálních systémů autora N. Luhmana, tématu sebetvorby se věnují studie a výzkumy v oblasti umělé inteligence apod.

Koncept autopoiezy je založen na formulaci tří podmínek, které, pokud je systém splňuje, umožňují o něm uvažovat jako o systému autopoietickém⁵⁷:

1. Existuje polopropustná hranice systému s okolím (systém se operačně uzavírá, resp. vymezuje a odděluje se od svého okolí).
2. Hranice sama je produkována organizací a průběhem vnitřních procesů (resp. zachovává svou organizaci, dokud nezahyne).

⁵⁴ Resp. experientialismem.

⁵⁵ Blíže viz metoda metafory in Dodatek pátý - Principy a metody.

⁵⁶ Autopoietický systém je oddělený systém, uvažovaný jako specifická varianta autonomního systému, který se udržuje jako struktura a jehož chování se touto strukturou také řídí. Je to systém, který nejen udržuje svou organizaci ale i produkuje své vlastní prvky (části). Autopoietický systém, který realizuje svou autopoiezu ve fyzickém prostoru, je živým systémem.

⁵⁷ Převzato a upraveno podle Havel, I. M. *Věci, které se o sebe starají*, Vesmír 87, 275, 2008/5.

3. Procesy se vzájemně ovlivňují a starají se o regeneraci prvků systému (organizaci zachovává díky výměně látek s okolím).

Koncept autopoiezy a systémové pojetí lze aplikovat nejen na „nejjednodušší“ biologické organismy⁵⁸, ale na organismy složitější (komplexnější⁵⁹) jako jsou plži, mlži, veverky či sloni nebo lidé a další fenomény podle zájmu našeho zkoumání, tedy kupř. rostliny, sociální systémy, ekologické systémy jakož i na takové fenomény, jakými jsou mysl nebo poznávání.

Koncept autopoiezy sociálním systémem nazývá jev, který vzniká ze spoluúčasti organismů na konstituování systému. Autoři konceptu pojem sociální systém vztahovali na všechny systémy živých organismů, kde se vyskytuje jev spoluzití (Maturana & Varela, 1992). Slovy Maturany je sociální systém „něco, co se vynořuje ze vzájemných aktivit jeho účastníků“. V souvislosti se sociálními systémy se věnovali chování jedinců v těchto systémech a užívají pojem lingvistické chování pro popis společného vývoje jako koordinace aktivit mezi dvěma nebo více živými jedinci (systémy). Koordinaci chování, jehož výsledek je konsensus umožňující jednotlivým členům být, Maturana nazývá chováním lingvistickým a doménu, v níž se uskutečňuje pak lingvistickou doménou. Za určitých okolností můžeme pozorovat vyšší typ koordinace chování, tj. koordinaci chování nejen ve vztahu k interakcím živých systémů v prostředí, ale také ve vztahu k samotným koordinacím jejich chování. Pozorujeme konsensuální chování ve vztahu ke konsensuálnímu chování, nebo jinak lingvistické chování ve vztahu k lingvistickému chování neboli lingvistické chování druhého řádu. Zní to možná trochu krkolomně, ale přesně toto nazývá Maturana languagingem nebo česky „jazykováním“. Jazykování není jazykem, nýbrž způsobem existence v jazyce, tedy spíše životním procesem. Jazyk, resp. jazykování se stává součástí našeho prostředí, způsobem, jak být spolu.

⁵⁸ Maturana se věnoval molekulární biologii a neurologii. Jak sám uvádí, hledal odpověď na dvě otázky:

- „jak je zorganizován život?“, resp. čím se liší živé systémy od neživých;
- „co probíhá při jevu vnímání?“

Hledání odpovědi, zejména na první otázku, tedy toho, jak je živé organizováno, jej vedlo v roce 1973 k závěru, že buňka je „autonomní, do sebe uzavřená dynamika molekulárních procesů sebereprodukce, otevřená průtokem molekul.“ Vzniká, když se v důsledku vlastní dynamiky stane oddělitelnou entitou, a to tak, že si vlastními operacemi vytvoří hranici a existuje pak jako autonomní totalita v molekulárním médiu, s nímž má neustálé vzájemné výměny. Autopoietický systém je dynamická entita, realizující se jako jednota ve formě uzavřené sítě relací, která stále produkuje své složky a v procesu interakcí při produkci a rozkladu těchto složek: je stále znovu vytvářena samotná síť; vytváří si operační hranici, tvořenou vztahy a prvky, které ji tvoří a skrze kterou interaguje se svým prostředím.

Autopoieza tedy není vlastnost živých systémů, nýbrž sám způsob a podstata jejich bytí - jakmile se zastaví, systém hyne a zaniká. Autopoietický systém tedy není ani suma složek, neboť ty se neustále vyměňují. Autopoieza je vznik a udržování určité organizace těchto výměn a systém je určen svojí strukturou, nikoli svými složkami či materiálem. V tomto ohledu se buňka podobá třeba tornádu, anebo na druhé straně společenskému klubu, kde se členové střídají a zůstává jen jistá organizace.

⁵⁹ Téma komplexity se úzce vztahuje k člověku, který sám o sobě představuje mnohaúrovňově organizovaný autopoietický systém, nadaný schopností vytvářet další systémy obvykle nazývané systémy sociálními. Problematika komplexity mimo jiné:

- **vztahuje se na** oblast diferenciací vztahů uvnitř organismu (systému) ve vztahu ke změně a ve vztahu k entropii a negentropii;
- **vztahuje se k** problému „koordinace“ chování a vede následně k rozlišení úrovní koordinace;
- **zahrnuje i** způsob realizace „relací“ tedy to jak se vytvářejí, zpracovávají, předávají a využívají informace.

V diskusi o sociálních systémech a autopoieze zastává F. Varela specifické stanovisko k lidským institucím, když vylučuje připisování autopoiezy lidským institucím, a přiznává jim autonomii. Argumentem je představa, že popisovat sociální interakce v podobě produkce vlastních součástí je nepřislušné, neboť typy vztahů definujících např. firmu se lépe zachycují pomocí operací než pomocí produkcí. (Varela, 1981)

Pojetí té které speciální disciplíny (kupř. psychologie, sociologie, biologie, fyziky apod.), vede nutně k redukci a přizpůsobení konceptu autopoiezy, disciplíně vlastnímu předmětu zkoumání a jeho cíli. Můžeme se tak setkat s mnoha odlišnými formulacemi principu autopoiezy, vlastními té které oblasti, nicméně podstata a smysl samoorganizace zůstává trvale zachována.

Příkladem mohou být zejména způsoby aplikace konceptu autopoiezy sociology na sociální systémy, kupř. v pojetí P. Hejla⁶⁰ nebo N. Luhmana⁶¹ a v tomto kontextu pak i orientace zájmu na sociální vztahy a komunikaci jako jejich nosné médium.

⁶⁰ Německý sociolog Peter Hejl aplikuje autopoiezu na prostředí sociálních systémů. Charakteristickými rysy jeho přístupu a úvahy užitečné pro náš koncept kognitivního managementu jsou zejména:

- biologický a antropologický aspekt – klade akcent na výhody vztahující se k přežití člověka a usuzuje na biologické a antropologické předpoklady pro specializaci člověka na přizpůsobivost, které vedou ke schopnosti vytvářet nové „skutečnosti“, resp. nalézá vztahy mezi způsobem života lidí ve společenství a vývoje mozku;
- vztah biologického a sociálního – kupř. růst velikosti mozku klade do souvislosti se společenským životem. Vztah mezi sociálním a člověkem jako biologickým celkem, nadaným schopností vytvářet „sociální“ uvažuje například takto: „tím, že vytváříme společnost, tím, že vytváříme sociální. Tento výtvor nejen umožňuje zkrocení nebezpečných efektů rozvoje našeho mozku prostřednictvím vynálezů typu mýty, náboženství, umění, věda, ale zároveň obrací tato rizika ve faktory soudržnosti. Kombinováním nebo nahrazováním individuálních konstruktů skutečnosti sociálními, můžeme zajistit své biologické přežití a projevit své inovativní schopnosti. Člověk je sociální z biologických důvodů a biologický proto, že je sociální. Společnost je tedy biologicky nezbytná (in Hejl, 1984);
- přežití jedince (biologického celku) jako primární příkaz a procesní vnímání sociálních systémů jako „celků“, které se vynořují a vyvíjejí v procesu interaktivity jednotlivců – sociální systémy nevnímá jako struktury ale zohledňuje i organizaci. Sociální systémy neuvažuje jako entity v sobě a o sobě, ale uvažuje jako proces: „...v němž individua interagují mezi sebou a se svým přirozeným (reálným) prostředím pod prioritou sebe zachování.“ (in Hejl, 1981).

Formuluje svou sociální teorii a definuje její tři základní pojmy: Vychází z toho, že biologické systémy lze na úrovni fyzikálně chemické popsat termíny sebe-organizování, sebe-udržování a sebe-vztahování.

Aplikace principu autopoiezy pak umožňuje formulovat pojmy jako sociální interakce, sociální doména, společnost a sociální systém. Jak proces interakcí pokračuje, stává se nemožným pro pozorující systém měnit jednostranně své stavy, a tak dosahovat spolehlivých předpovědí o ostatních systémech. Namísto toho proces vzájemných interakcí a změn stavů nevyhnutelně ústí v částečnou paralelizaci interagujících systémů. Pokud je dosaženo této souběžnosti, vzniká sociální doména.

To je v podstatě aplikace autopoietické teorie, při níž Hejl přichází s obdobou konsenzuální domény Maturanovy, kde vzájemná orientace je zachycena a interpretována jako souběžnost. Vzhledem k tomu, že jednání a komunikace jsou umístěny v sociální doméně, musí se jednotlivci snažit tuto doménu neopustit, to znamená používat taková jednání a symboly, které do této sociální domény patří. Mimo určitou sociální doménu se budou chovat jiným způsobem. Definice sociální domény vytváří prostředí, předpoklad pro definici sociálního systému jako „skupiny živých systémů, které jsou charakterizovány paralelizací jednoho nebo více jejich poznávacích stavů a které interagují s ohledem na tyto stavy“ (in Hejl, 1984). Společnost je pro Hejla pak sítí vzájemně propojených sociálních systémů, jejichž uzly jsou jednotlivci, protože člověk se účastní na tvorbě celé řady různých sociálních systémů.

Pojem syn-reference sociálních systémů – jestliže systém kruhově produkuje své součásti, produkuje kruhově také stavy svých součástí. Ve smyslu těchto definic živé systémy jsou sebe-udržujícími systémy sebeorganizujících procesů a zároveň sebe-vztahujícími systémy, jinými slovy živé systémy jsou autopoietickými systémy. Hejl dochází k závěru, že pojmy, které byly dostatečné pro popis živých systémů, tj. sebe-organizování, sebe-udržování a sebe-vztahování, nejsou nezbytné ani dostačující pro popis sociálních systémů. Chování sociálních systémů totiž nevysvětluje vlastnost sebe-organizování v jím definovaném smyslu, neboť jejich formování chybí spontaneita. Problematické je také označit sociální systémy za sebe-vztahující, neboť na rozdíl od součástí živých systémů, které nemají žádnou možnost opustit tento systém, součásti sociálních systémů to mohou více či méně snadno udělat. Nakonec ani sebe-udržování nemůže být vlastností sociálního systému přinejmenším ze dvou důvodů. Součástí sociálního systému může najednou vytvářet více sociálních systémů, což je u součástí živých systémů nemyslitelné, a dále sociální systémy přímo neprodukují své vlastní komponenty, což lze doložit např. tím, že součásti živých systémů zahynou při destrukci živého systému, kdežto součásti sociálních systémů po jejich destrukci mohou žít dál. Z toho je jasné, že autopoiezu nelze na sociální systémy aplikovat.

Hejl řeší tuto situaci použitím jiného pojmu a prohlašuje sociální systémy za „synreferenční“. Tento pojem je složenina slov synergický a referenční, tedy vztahující. „Synreferenční systémy jsou vytvářeny živými systémy, které interagují s ohledem na sociální doménu. Součásti syn-referenčního systému jsou jeho součástmi jen potud, pokud si mění vzájemně souběžné stavy skrze své interakce operačně uzavřeným způsobem“ (in Hejl, 1984). To znamená, že syn-referenční systémy nepracují se všemi stavy svých součástí, jako to činí sebe-vztahující systémy, ale pouze s těmi stavy, které se účastní formování sociální domény.

⁶¹ Luhmanův přístup a zejména jeho základní předpoklad, v tom smyslu, že pro vystižení povahy společenských jevů se metafora „autopoietického“ systému, jeho oddělení od okolí, látkové výměny, dráždivosti a reprodukce hodí lépe než metafory mechanické, ovlivnila myšlení o společnosti nejen v Německu a jeho myšlenky nalézají využití kupř. v teorii managementu, sociální psychologii, filosofii apod. Lidská společnost pro Luhmana není množina osob, nýbrž komunikační struktura, „nejširší celek všech komunikací, za jehož hranici už nejsou komunikace, nýbrž události jiného typu. Právě autoreferenční komunikací, schopností rozlišovat mezi „uvnitř“ a „vně“, se společnost vyděluje ze svého neuspořádaného okolí, „operačně uzavírá“ vůči němu a uvnitř „redukuje komplexnost“ tím, že zavádí uspořádání a pravidla. Společnost musí – podobně jako živé organismy – komunikovat, reprodukovat se a vyvíjet, jinak se rozpadne a splyne s okolím.

N. Luhman člení z hlediska autopoietické organizace systémy na biologické, psychické a sociální.

biologické (živé) systémy - systémy založené na životě;

psychické a sociální systémy – systémy založené na smyslu.

Podle Luhmana sociální systémy zacházejí autopoieticky s komunikacemi, resp. komunikace jsou elementy, které svojí autopoietickou reprodukcí vytvářejí sociální systémy. Komunikace nejsou pro Luhmana ani jednotky vědomí, ani jednáním. Konkrétní lidé a jejich vlastnosti patří k prostředí sociálního systému. Tím elementárním, co vytváří sociální realitu, je tedy komunikační proces. Komunikace představují jakési vynořující se jednotky, které uvádějí do chodu mechanismy výběrů z možností vedoucí k výstavbě struktur, a tím systémů. Pojmem autopoieza je vyjádřeno to, že systémy jsou operačně uzavřené a samy sebe organizují. Sociální systém a společnost podle Luhmana:

Sociální systémy jsou redukcí komplexity světa, tj. specifickou reakcí na nutnost zúžení komplexity světa. Jen díky tomu mohou existovat.

Společnost se jeví jako celek, skládající se z funkcionálně závislých a zároveň autonomních systémů, přičemž tato diferenciací se prohlubuje. Společenské systémy v průběhu své evoluce zvyšují svou komplexitu, čímž vytvářejí větší možnost voleb a tím také zvyšují potenciál možných rizik. Díky tomu se moderní společnosti stávají na jedné straně výkonově produktivnější, na druhé straně však také náchylnější k poruchám a konfliktům.

V důsledku toho dochází k něčemu, co lze nazvat odlidštění sociálních systémů a snižuje aplikační potenciál tohoto pojetí pro naše potřeby. Jedním z rysů takového radikálního uvažování je nakonec něco, co lze nazvat fetišizace a dehumanizace komunikace nebo fascinace jazykem, racionalitou či rozumem a logikou. To vede kupř. k systemickému náboženství, sektám koučů založených na víře v radikální konstruktivismus a v to, že „Vše lze vykomunikovat, neboť vše je v mysli“. Odstínění biologické podstaty, subjektivního rozměru poznání jako jedincem (systémem) uvědomovaně zpracované a zhodnocené zkušenosti, jakož i opomenutí toho, co je mimo „poznáním osvětlený prostor“ je sice naší obvyklou strategií, nicméně ne vždy užitečnou. Kupříkladu Luhmanovu konceptu sociálních systémů je odlidštění kritiky vyčítáno.

P. Hejl pro popis živých systémů užívá pojmy sebeorganizování⁶², sebeudržování⁶³ a sebevztahování⁶⁴. Jiným příkladem aplikace je prostředí kybernetiky, informatiky, resp. disciplinami studujícími umělou inteligenci a dalšími příklady pak psychoterapie v podobě systemické rodinné terapie a systemiky. Komplexnějšími přístupy, představujícími aplikaci konceptu autopoiezy jsou teorie Santiago⁶⁵ anebo teorie Gaia⁶⁶. Fyzik Fritjof Capra, který se spolupodílí na teorii Gaia, se inspiruje nejen teorií autopoiezy, ale obohacuje své uvažování o poznacích moderní západní vědy nalézáním paralel ve východních filozofických směrech⁶⁷, podobné paralely lze nalézt i v myšlenkách Z. Neubauera⁶⁸.

2. Autopoieza a kognitivní management

Význam a smysl konceptu autopoiezy pro kognitivní management spočívá mimo jiné v tom, že vytváří smysluplné teoretické prostředí pro uvažování o mysli, člověku a jeho prostředí. Význam konceptu spatřujeme v následujícím:

1. Koncept klade důraz na reflexi, změnu směru v orientaci zájmu tím, že obrací pozornost člověka na sama sebe a lidskou mysl jako svébytné a samoorganizující se entity. Filosof I. M. Havel případně zdůrazňuje, že: „*Teorie autopoiese díky představě jakéhosi*

⁶² Sebe-organizující systémy jsou podle něj „systémy, které díky určitým počátečním a omezujícím podmínkám vznikají spontánně jako zvláštní stavy nebo posloupnosti stavů“ (Hejl, 1984).

⁶³ Sebe-udržující systémy jsou „cyklickým zřetězením sebe-organizujících systémů, které vzájemně produkují jeden druhého operačně uzavřeným způsobem. Skládají se tedy z cyklických řetězů sebe-organizujících systémů, v němž první systém vyrábí podmínky pro druhý systém, který opět produkuje zahajovací podmínky pro třetí systém, a tak dále dokud jeden ze systémů nevytvoří podmínky pro první systém v tomto cyklu.“ (Hejl, 1984). Jsou to tedy systémy, jejichž součástí se vzájemně udržují, čímž vytvářejí celý systém.

⁶⁴ Sebe-vztahující systémy jsou „systémy, které organizují stavy svých součástí operačně uzavřeným způsobem“ (Hejl, 1984).

⁶⁵ Teorii Santiago předkládají Maturana a Varela jako systémovou teorii poznání, jejímž základem je ztotožnění procesu poznání s procesem života, podobně jako Batesona, který o povaze organizační aktivity živého světa, jehož pozorování se věnoval, uvažuje jako o v zásadě mentální povaze: „Mysl je podstatou žití.“. Blíže viz Capra (2004, s. 160-162).

⁶⁶ U zrodu teorie Gaia, která rozvíjí myšlenku planety Země jako živého, sebeorganizujícího systému stojí J. Lovelock. Blíže viz Capra (2004, s. 43, 100-109, 165).

⁶⁷ Blíže viz Capra (1992) a Capra (2004).

⁶⁸ Blíže viz Neubauer (2002), případně pak stat' Z. Neubauera „*Tao biologie*“, dostupné z WWW:http://www.baraka.cz/baraka/Baraka/b_9/b_9_tao_biologie.html.

minimálního „jáství“, které se stará samo o sebe, otevírá prostor pro úvahy o možnostech překlenout propast mezi třemi doménami diskursu – doménou fyzického, biologického a mentálního. Evan Thompson zastává názor, že je třeba hledat nový, širší pojem „fyzického“, zahrnující i organizmy a živé bytosti. Píše: „Život není fyzický v obvyklém materialistickém pojetí čistě externě chápané struktury a funkce. Život realizuje druh interiority – niterné jáskosti a vytváření smyslu.“⁶⁹

2. Principiální důraz konceptu na proměnu a změnu vztahu vnitřního a vnějšího prostředí, a vzájemnou vztažnost (celostní, resp. holistické pojetí) umožňující modelovat nejen lineárně kauzální a symetrické, ale rovněž uvažovat asymetrické a akauzální aspekty vývoje mysli, poznání, jedince či sociálního systému v prostředí a ve vztahu ke změně. Příkladem je aplikace komplexity v procesech zpětné vazby užívaná při zkoumání dynamiky systémů, umělé inteligence⁷⁰ anebo na proces učení ať již u jednotlivého člověka či lidského systému (učící se organizace, týmy⁷¹ apod.). V tomto smyslu koncept autopoiezy stojí na pozadí našeho konceptu užitečné změny a konceptu profesionality.
3. Koncept autopoiezy vytváří podmínky pro formulaci teorie poznání, která se odlišuje od mechanistického informačního paradigmatu poznávání a vysvětlování světa obvykle vycházejícího ze subjekto – objektového přístupu, který popisuje svět například jako složeninu nezávislých prvků a redukuje celky na struktury. Příkladem je koncept komunikace, kdy proces je modelován pomocí modelu vysílače, příjemce a zprostředkovatele informace občas obohacený o zpětnou vazbu. Tato mechanistická redukce sice „správně“ ukazuje na kostru, ale činí svět neživotným, jaksi řídkým a skládatelným. Svět sama/sebeorganizujících a v procesu bytí vyvíjejících se systémů podle Maturany, Varely a také G. Batesona, je živější, tekutější a pohyblivější. To je mimo jiné dáno tím, že jejich přístup umožňuje

⁶⁹ Blíže viz Havel. *Věci, které se o sebe starají*, Vesmír 87, 275, 2008/5. Téma jáství se úzce vztahuje k vědomí a poznání, specificky pak k jazyku. Téma jazyka studuje nejen Maturana, ale věnují se mu filosofové jazyka rozvíjející zejména analytickou filosofii, jakož i sociologové, kupř. N. Luhman anebo kognitivní lingvisté, kupř. G. Lakoff a další. Jazyk je pro člověka specifický způsob života ve společenství jiných lidí, jimž koordinujeme koordinovaná chování mezi sebou. Jako lidské bytosti žijeme v praxi vztahů řeči (Maturana užívá novotvar „*language*“ jako sloveso - jazykování). V řeči vystupují jevy a předměty čímž vytváří „domény sdílených předmětů“ či „domény intersubjektivit“, a to v libovolně velkém počtu. První z nich vzniká v jazykové hře matky s dítětem. Běžně používané pojetí poznání jako poznání něčeho, co existuje nezávisle na mně, má problém s vědomím sebe sama, neboť „já“ neexistují nezávisle na sobě. Musí proto sebe sama rozdělovat na „já“ a „sebe“, na subjekt a objekt, a v důsledku toho si představovat sebe jako předmět, věc. Naopak chápeme-li poznání jako vztah, jenž se u člověka děje v řeči, snadno nahlédneme, že i „já“ vzniká v řeči stejně jako jakékoli jiné téma, je vědomí sebe přirozeným důsledkem řeči. Námětem práce s tímto „mechanismem“ poznání a poznávání je model meditace, který organizuje naši mysl ve vztahu k pojmovému a předpojmovému, resp. umožňuje přesahovat poznání omezené jazykem, pojmy (kognitivním modelem či paradigmatem).

⁷⁰ Blíže viz Burian, J. *Samoorganizace a kognice*, Kvasnička V., Kelemen J., (eds.). Kognice a umělý život VI. 2006. Slezská univerzita. Opava.

⁷¹ Blíže viz kupř. Senge (2007).

smysluplné vyjádření vztahu mezi organizací⁷² a strukturou⁷³, resp. formou a obsahem, a následně pak kvantitou a kvalitou⁷⁴.

Koncept autopoiezy je pro nás tedy významný a smysluplný minimálně ze čtyř důvodů.

Prvním důvodem je skutečnost, že tvoří prostředí propojující různé disciplíny a roviny pohledu na kvalitativní proměnu jedince v prostředí, cestou uvědomovaného řízení vlastního poznání. Tedy biologický a v rámci něj kupříkladu neurofyzilogický a neuropsychologický pohled, duševní, mentální či psychologický pohled s důrazem na mysl, myšlení, vědomí a poznávání, sociální a sociálně psychologický jakož i ekologický⁷⁵ pohled přesahující člověka a sociální systémy. Tento koncept je stále rozvíjen a kultivován různými disciplinami a interdisciplinárními studiemi, a je tedy svým způsobem živým prostředím.

Druhým důvodem je možnost teoretického ukotvení kognitivního managementu. Umožňuje následovat, skrze zvrtný proces orientovaný na mysl a myšlení, následující linii:

Mysl, vědomě vytvářený, kultivovaný či tříbený střed (centrum), od kterého se následně odvíjí „utváření“ poznávání sebe (JÁ), sociálního a ostatního prostředí ve smyslu primárního principu, jímž je bytí a jeho základní imperativ přežít! pro živé systémy, ve vztahu k lidem pak s důrazem na kvalitu vlastního života, v mnou obývaném, tedy užívaném a ovlivňovaném resp. vlastním bytím utvářeném prostředí, jedno pak zda se jedná o fyzický (tělesný) rozměr, psychický (duševní, mentální) rozměr sociální či ekologický rozměr.

Jinak řečeno, předpokládáme, že právě kultivace mysli jako středu, umožňuje následně uvědomovanou a koordinovanou organizaci a kultivaci vztahů k sobě, k rodině (tedy nejbližšímu sociálnímu prostředí), dále k sociálním systémům vzdálenějším (firma, stát) až po civilizaci jako takovou a v konečném důsledku pak odkazuje na širší ekologický rozměr představující ostatní prostředí našeho životního prostoru.

⁷² Pojem organizace představuje vztahy mezi složkami, jež určují třídu identity složené entity, jedná se o popis abstraktních vztahů mezi složkami. Organizací tedy rozumíme způsob uspořádání a autopoieza je pak principem organizace živých systémů. Podle autorů teorie je princip organizace vlastní všem živým systémům. Podstata všeho živého není v tomto případě redukována na jediný, ve všem obsažený element, ale na jediné uspořádání.

⁷³ Pojem struktura popisuje vztahy mezi jednotlivými komponenty. Obvykle strukturou rozumíme stavbu, soustavu, uspořádání, vnitřní řád, složení. Formou, resp. stavbou se rozumí aktuální vztahy mezi hmotnými prvky struktury. Struktura systému v průběhu času prochází změnami, organizace je zachovávána jako to, co jej činí být sebou samým, charakterizuje jej a přiřazuje k určité třídě a druhu (tedy jej dělá buňkou, veverkou, tygrem či člověkem).

⁷⁴ Blíže viz Dodatek třetí – O síle a potenciálech.

⁷⁵ Podle Maturany jsou autopoietické systémy „strukturálně vázané“ na své prostředí, a vždy se mění v „operační koherenci“ s ním, což je podle něho výměr adaptace. Žijí jen potud, pokud uchovávají svou organizaci a adaptační vztah ke svému prostředí, což je jejich „kognitivní doména“. Systém vzniká v okamžiku, kdy se začne konservovat jeho organizace a adaptační vztah k prostředí. Organismus tedy není celek o sobě, nýbrž jen ve vztahu ke svému prostředí. Identitu určitého organismu tvoří určitý způsob vedení života, který se uchovává ve strukturálních vazbách na prostředí. Vztah k prostředí nelze popsat lineárně, např. pomocí vstupů a výstupů jako ve fyzice, neboť vnější působení nerozhoduje o tom, co se v jeho důsledku v systému stane. Vnitřní chování systému je určeno jeho strukturou a vnější podněty mohou jen spouštět změny, dané touto strukturou. Takové změny pak Maturana považuje za poznání (*cognition*). Proto si ani lidský pozorovatel nemůže činit nárok, že by viděl něco, co existuje nezávisle na něm, neboť i jeho poznání je určeno jeho vlastními možnostmi (například možnostmi jeho smyslů, přístrojů nebo jazyka) a možnostmi prostředí (podle Sun-č místem, pozicí a situací).

Třetím důvodem je přínos ve vztahu k vnímání, které stojí na počátku procesu poznávání. Při hledání odpovědi na otázku „Co probíhá při jevu vnímání?“ Maturana dospěl k závěru, že nervový systém pracuje jako uzavřená síť vzájemných interakcí, v níž každá změna vzájemných vztahů mezi určitými složkami vyústí vždy ve změnu interaktivních vztahů téže nebo jiné složky. Živé systémy jsou pak organizovány v kauzálních cirkulárních procesech, které umožňují evoluční změnu ve způsobu, jakým je cirkularita udržována – všechny složky, které ji tvoří, musí být touto organizací produkovány a zároveň udržovány. Maturana tvrdil, že nervový systém se nejenom samoorganizuje, ale že se neustále vztahuje sám k sobě, takže vnímání nemůžeme považovat za pouhou reprezentaci vnější skutečnosti, ale musíme ho chápat, jako nepřetržitou tvorbu nových vztahů uvnitř nervové sítě. Vnímání a obecněji poznání podle Maturany nereprezentují vnější realitu, ale spíše jí určují prostřednictvím procesu cirkulární organizace, vlastního nervového systému. Vývoj poznávání a výzkum v oblasti samoorganizace ve vztahu k poznání přibližuje kupř. J. Burian⁷⁶. Identitu (odlišnost organismu /živého systému/ od jeho eko⁷⁷ a socio prostředí) určuje způsob jeho žití realizovaný v procesu strukturního spojování. Proces žití je tedy totožný s procesem uskutečňování autopoiezy. Organismy existují jako molekulární systémy v strukturou daném systému, tudíž vše, co se jim nebo v nich přihodí, stane se v tomtéž okamžiku tím, co je určuje. Organismy vykazují něco, co by se dalo nazvat jako „duální existence“: jako jednotka čili organismus, což je to, co je činí bytí sebou samým a uchovává se tak v průběhu času jejich bytí a zároveň v prostoru, v němž operují jako molekulární autopoietické systémy, tedy v oboru, jímž se uskutečňují jako složená molekulární entita.

Teorie autopoiezy z hlediska kognitivního managementu je zajímavá tedy i tím, že její autoři proces bytí (žití) organismu spojují s procesem poznání a na jejím podkladě formulují i systémovou teorii poznání⁷⁸. Tato teorie shodně s G. Batesonem⁷⁹ „...ztotožňuje poznávání, tedy proces poznání, s procesem života.“, a poznání uvažují jako „.....schopnost živého

⁷⁶ Blíže viz Burian (2006).

⁷⁷ Eko - (*oeko-*, *oko-*) je odvozeno z řeckého *oikos* – dům, domov. Tradiční vědecké přesvědčení o objektivní povaze veškerého jsoucna degradovalo lidskou subjektivitu na cosi neskutečného, iluzorního a vpsledku nejsoucího. Po celý novověk je západnímu člověku vštěpováno přesvědčení, že to, co je, je zcela odlišné povahy, než jak je sám sobě zkušenostně dán. Člověk tak byl metodicky a záměrně odcizen skutečnosti i sám sobě. Svět přestal být člověku domovem a člověk se stal cizincem, bezdomovcem. Podle toho se také ke světu choval: zpusťování světa je jen druhou stránkou odcizení.

Holonomní řád skutečnosti obnovil důvěru v přirozenou zkušenost, posílil víru, že si řád světa a řád myslí sobě odpovídají. V jeho světle se svět, člověku stává opět domovem, smí se opět považovat za přirozenou součást světa. Lidské vědomí již není nutno vydávat za osamělý ostrůvek smyslu uprostřed vesmírných propastí nesmyslnosti, co chabý, blikající plamének uvnitř bezmezných temnot. Naše existence již „netrčí“ (*ek-sistit*) absurdně do nicoty, jak nám to líčili existencialisté, kteří z objektivní ontologie odvážně vyvodili lidské důsledky. Člověk opět smí věřit, že jeho jsoucnost není nepochopitelnou výjimkou, nýbrž povstává do bytí a podílí se na něm. Jestliže myšlení, poznání, vědomí vůbec jsou a nepředstavují jen nepřehlédnuté iluze doprovázející způsoby automatického zpracovávání informace, jež se osvědčily v přežití „sobeckých genů“, které je programují, jak nás o tom dodnes ujišťuje tzv. sociobiologie, pak člověk není do světa pouze vržen jako vedlejší produkt přírody, aniž stojí nad světem, aby jej rozvrhoval jako suverénní leč osamělý „pán a vládce přírody“; člověk je na světě doma, aby jej odpovědně obýval, aby mu svět byl domovem. Převzato a upraveno Neubauer, Z. *Holo, Eko, Trans – předpony nového věku*, Archiv článků z let 1990-1995.

⁷⁸ Někdy bývá tato teorie nazývána teorií Santiago, blíže viz kupř. Capra (2004, s. 161-162).

⁷⁹ Blíže viz Bateson (2006, s. 83-128).

systému operovat ve shodě s prostředím, v němž existuje. Poznávání je tedy procesem totožným s procesem neustálé změny struktury při přizpůsobování se živého organismu⁸⁰ svému okolí, jež se samo přizpůsobuje jeho přizpůsobování. Tento proces jako charakteristický rys života lze uvažovat jako nejvýznamnější funkci procesu samoudržování a samoutváření. V kognitivním managementu nás zajímá kvalitativní aspekt procesu bytí a poznávání. V tomto smyslu je potřebné zmínit užitečnou odlišnost v pojetí poznávacího procesu u G. Batesona a u H. Maturany. Jakkoliv oba ztotožňují proces života s procesem poznávání, Maturana odmítá předpoklad, že „poznání zahrnuje mentální reprezentace nezávislého světa,⁸¹...“. Bateson formuloval kritéria mentální činnosti⁸² a nevěnoval se organizaci živých systémů. Naproti tomu Maturana „...při vytváření teorie o organizaci živého, která poskytuje teoretický rámec pro pochopení poznávacího procesu jakožto procesu života, spolupracoval s dalšími vědci. Sociolog Paul Dell (1985) ve svém rozsáhlém článku „Understanding Bateson and Maturana“ tvrdí, že „se Bateson soustředil výlučně na epistemologii (povahu poznání) na úkor ontologie (povahy existence)“. Maturanovo dílo zahrnuje ontologii, kterou Bateson nikdy nerozvinul.“ Předpoklad v jádru Maturanovy teorie spočívá v tom, že poznání uvažuje jako „akt utváření světa a vědomí jako těsně spjaté s jazykem a abstrakcí. Teorii poznání aplikující koncept autopoiezy vnímáme jako užitečnou možnost pro propojení s konceptem individuace v pojetí C. G. Junga, který aplikujeme na kvalitativní vývoj člověka v průběhu života a v rámci profese (blíže viz koncept profesionality).

Čtvrtým důvodem je pro nás důraz na kontinuální proces změny. Z hlediska konceptu užitečné změny se inspirujeme i názorem, že prostřednictvím neustálého, kontinuálního procesu strukturálních změn⁸³, jako výsledků interakcí, živého systému s prostředím se uskutečňuje proces žití systému. Maturana rozlišuje z hlediska organismu dvojí povahu procesů změn. Změny, které systém zachovávají a změny, které vedou k rozkladu systému.

⁸⁰ Za poznávající jsou považovány i živé systémy, které nedisponují rozvinutou nervovou soustavu například v podobě mozku. Předpoklady této teorie tedy minimálně nevyhovují základním východiskům obvyklých modelů komunikace z oblasti informatiky již jen v tom smyslu, že sice máme smyslové orgány a „pět“ smyslů, ale v podstatě poznáváme tělem jako celkem, nikoliv specializovaným kognitivním systémem. Podobně nevyhovují předpokladu o objektivní realitě ve smyslu existence daného „vnějšího“ světa. Tento nepopíratelně existuje, nicméně jeho podoba není jasně předem dána. Aktuální, možný tvar světa je závislý na podstatě poznávajícího (jsoucího) systému, a je výslednicí procesu změn vztahů vnitřního a vnějšího prostředí systému. Organismické pojetí umožňuje zachovat funkční specializaci subsystému. Kdy každý subsystém (orgánový celek, smyslový orgán anebo firemní oddělení provádí svou specifickou funkci a při její realizaci je ovlivňována a měněna ostatními složkami a svým okolím, takže nemůžeme důsledně chápat konečný výstup procesu pouze jako výsledek činnosti jednoho subsystému (v oblasti managementu – systémové myšlení anebo osobní mistrovství podle P. M. Senge nebo Synergický management J. Plamínka).

⁸¹ Blíže viz Capra (2004, s. 244-245). Naproti tomu analýza kritérií mentální činnosti podle G. Batesona, na jejich pozadí umožňuje identifikovat předpoklad či přesvědčení o tom, že: „...poznání obsahuje mentální reprezentace objektivních rysů světa kognitivním systémem.“ – blíže viz Capra (2004, s. 271-273), srovnej s Bateson (2006, s. 83-84) a rovněž srovnej s Lakoff (2006, s. 11-16).

⁸² Blíže viz Bateson (2006, s. 83-84).

⁸³ To, že se systém svým strukturálním uspořádáním vyčleňuje a vymezuje v prostředí, vede na druhé straně i k omezení z hlediska procesu proměn a změn. Maturana hovoří o strukturálním determinismu v tom smyslu, že systém nemůže v procesu sebeorganizace a sebevytváření provést změnu takového rozsahu, že by tím překročil způsob uspořádání, které jej vztahuje ke druhu a třídě. Resp. živý systém se z hlediska identity nemůže sám o sobě stát „někým jiným“ a tím je omezena možnost jeho přizpůsobení se a autopoiezy. Blíže viz Maturana (2006).

Toto členění považujeme za částečně využitelné i v našem konceptu užitečné změny. První se týká změn struktury, které umožňují udržet organizaci⁸⁴. Tyto spadají v našem pojetí do kategorií užitečných proměn⁸⁵ a změn⁸⁶ u jedince jako takového a myslí i procesů poznání zvlášť. Druhá se vztahuje na změny, které živý systém nedokáže začlenit do svého uspořádání a jeho organizace je zničena⁸⁷.

Zohledníme-li v uvažování i další organismy jsoucí v prostředí, pro které platí stejné podmínky jako pro náš organismus zájmový, pak je zřejmé, že změny se souběžně vztahují na změny chování ekoprostředí a změny chování prostředí tvořeného organismy stejného druhu⁸⁸. Život je tedy řetězcem neustálých strukturálních změn vzájemného přizpůsobování se vzájemnému přizpůsobování se a autopoietický systém se jeví jako kontinuální výslednice strukturálního spojování⁸⁹ v jeho životním prostoru (Maturana užívá termín nika⁹⁰).

3. Význam konceptu autopoiezy pro kognitivní management

Význam konceptu autopoiezy pro kognitivní management spočívá zejména v tom, že:

1. Přesahuje subjekto-objektový koncept a uvažování o příčině a následku klade mimo objekt i subjekt do vztahu (relace, interakce) v tom, že smysl a význam vyvstává v procesu organizace (vývoje) vztahu.
2. Nabízí možnost vystoupení z či překročení mechanistického pojetí v procesu poznávání a učení se člověka.
3. Nabízí prostor pro důsledné odlišení mezi přirozeným a lidmi vytvořeným (umělým), například rozlišováním mezi obsahem pojmů jako samo/sebeorganizace, samo/sebeprodukce a seberozvoj anebo uvědomovanou prací s rozdílem mezi vnějším a vnitřním prostředím v procesu proměn a změn situačního kontextu.

⁸⁴ Maturana tyto změny nazývá „změnami postavení“ a jedná se o změny provázející proces bytí – žití organismu, které umožňují zachovat identitu organismu a které organismus uskutečňuje (neuvědomovaně anebo uvědomovaně). Bližší viz Maturana (2006).

⁸⁵ Pojem proměna užíváme ve smyslu kvalitativní změny komplexního charakteru, kdy jedinec dosáhne vyšší kvalitativní úrovně (kupříkladu linie – student, specialista, odborník a mistr), v sociálním prostředí pak je příkladem proměny přechod pracovní skupiny v tým. Přítomen bývá kvalitativní skok, stav přechodu, který je přítomen v procesu „krize“.

⁸⁶ Pojem změna užíváme jako pojem obecnějšího rozsahu od pojmu proměna, ve smyslu kvalitativní a kvantitativní změny dílčího charakteru v procesu aktuálního bytí organismu (systému), které mají charakter situačního přizpůsobení anebo adaptační charakter. Nedochází však ke komplexní kvalitativní „rekonstrukci celku“.

⁸⁷ Maturana je označuje jako „změny rozkladné“, jejichž výsledkem je zánik původního organismu, tedy i systému a na jeho místo v prostředí nastupuje něco nového.

⁸⁸ Významným tématem v procesu změny je téma jazyka, který člověku umožňuje koordinaci koordinace chování, na rozdíl od jiných organismů, které prostřednictvím komunikace pouze koordinují své chování.

⁸⁹ Identita živého organismu jako jevu v prostředí či prvku systému je dána způsobem jeho žití, který se udržuje procesem structural coupling (strukturálního vázání, resp. spojování, propojování).

⁹⁰ Biologický prostředí vzniku teorie autopoiezy odkazuje k ekologickému uvažování o pojmu nika, kdy pojem nika představuje: „...začlenění organismu do struktury a funkce ekosystému“, Kraus & kolektiv autorů (2007, s. 554).

Závěr

Koncept autopoiezy považujeme za užitečný vedle výše uvedeného i v tom smyslu, že nejen vede k návratu k dříve známým a později opuštěným směrům a výsledkům poznávání, ale také otevírá prostor našeho poznání a poznávání pro jiná paradigmatata a koncepty. Příkladem návratu je inspirace hermeneutikou, alchymií, příkladem otevírání prostoru jsou místa shody s některými východními filosofickými koncepty a psychofyzickými systémy. Je nikoliv bez zajímavosti, že kupř. G. Bateson či F. Varela⁹¹ a další postupně dospěli k názorům, v nichž lze vysledovat principy uvažované v různých konceptech východní filosofické tradice, kupř. taoismu. Podobně jako někteří vědci studující kupř. kvantovou fyziku nalézají inspiraci v konceptu taoismu (příkladem může být F. Capra) anebo jejich teorie inspirují psychology a psychoterapeuty (příkladem je aplikace kvantové elektrodynamiky – QED R. P. Feynmana v procesové psychologii, rozvíjené A. Mindellem).

⁹¹ F. Varela podporuje filozofii, která tvrdí, že lidské poznání a vědomí mohou být jen výsledkem dohody v podmínkách struktur skrze které a ve kterých vznikají (vyvstávají), jmenovitě tělo a životní prostředí. Navazuje mimo jiné filosoficky na koncepty Husserla a “vědu první osoby” ve kterém pozorovatelé užívají vědecky ověřitelné metody pro zkoumání povahy jejich vlastního vědomého zážitku. V 70 letech se stal tibetským buddhistou, nejprve se věnoval studiu rozjímání s Chögyam Trungpa Rinpoche, zakladatelem Shambhala buddhismu, a posléze s Tulku Ugyenem, nepálským mistrem vyšších tantras.

Dodatek druhý

Třetí vlna a kognitivní doména

Úvod

Dodatek se věnuje specifickým charakteristikám stavu naší současné společnosti a změnám v nárocích na schopnosti lidí a lidských systémů pro bytí v tomto prostředí. V první části se věnuje významu aplikace komunikačních a informačních sítí v současné společnosti, v další části přibližuje model cyklu domén, který se věnuje existenci člověka a lidského systému (např. profesního systému) v prostředí. V části poslední se pak zabývá růstem významu domény kognitivní a důsledky tohoto růstu z hlediska schopností člověka pro bytí v tom kterém prostředí a lidském systému a rovněž z hlediska managementu.

1. Třetí vlna a vybrané charakteristiky (post)moderní společnosti

Naše společnost má různé názvy. Vedle toho, že je obvykle označována (post)moderní společností, je nazývána informační nebo společností založenou na znalostech. Autor Toffler, A. naši (post)moderní společnost, z hlediska teorie civilizačních „vln“ klade do prostředí nové „třetí vlny“ civilizace⁹². Prostor třetí vlny je dotvářeno zejména komunikačními a informačními technologiemi a sítěmi. Technologie a sítě⁹³ spojení, systémy zpřístupňování (jakož i aktivace a aktualizace⁹⁴) informací, vytvářejí nové schopnosti⁹⁵ a zpřístupňují další možnosti a potenciály. Využití schopností, které tyto sítě a systémy umožňují (**Network Enabled Capability**), se stává významným aspektem a charakteristickým rysem procesů poznávání a vytváření znalostí pro rozhodování a jednání moderních manažerů například v podobě systémového myšlení⁹⁶. O informacích a znalostech se stále více uvažuje jako o vlastnictví, majetku, kapitálu nebo dokonce zdroji bohatství. Transformace informací do poznání a znalostí, jejich předávání a sdílení jsou oblasti zájmu, na které se orientuje pozornost v moderní teorii a praxi managementu. Ve studii Institute for Prospective Technology Studies⁹⁷ se uvádí, že: „70 až 80 % růstu a konkurenceschopnosti založeno na nových znalostech. Důvodem tohoto poznání jsou pak zejména změny v podnikatelském prostředí na počátku 21. století – pokračující globalizace trhů a zostrující se konkurence,

⁹² Toffler, Tofflerová (2001, 2002, s. 14). Tofflerovi nazývají ekonomiku třetí vlny supersymbolickou, čímž zdůrazňují významné postavení, jež v ní zaujímají poznání, manipulace s informacemi, a nové technologie, které data dokáží nejen zpracovávat, ale i přenášet v čase blízkém reálnému. Blíže k charakteristickým rysům postmoderní civilizace viz Podaná (2005).

⁹³ Angl. network.

⁹⁴ Angl. enabled.

⁹⁵ Angl. capability.

⁹⁶ Blíže viz Senge (2007).

⁹⁷ Zdroj – Akční kompetence podle P. Pavlíka, *Akční kompetence - klíčová složka inteligence 21. století*. Dostupné z WWW: http://envigogika.cuni.cz/envigogika-2009-iv-1/obecne-vzdelavaci-kvality-a-pojem-kompetence_cs.

urychlování inovací. Tedy jevy využívající ohromného rozvoje informačních a komunikačních technologií.“

Změny, které prostředí třetí vlny představuje, se týkají zejména myšlení, vztahů a sdílení. Významné charakteristiky, které lze identifikovat na pozadí změn námi vytvářeného a sdíleného prostředí třetí vlny, ve kterém má člověk a jím vytvářený lidský systém být⁹⁸, lze uvést následovně:

1. Růst míry komplexity⁹⁹ vztahů systémů, jejich úrovní a situačního rámce.
2. Proměnlivý růst dynamiky procesů.
3. Permanentní proměna:
 - z hlediska transformace cíle v procesu jeho dosahování;
 - z hlediska pohybu (fluktuace) centra rozhodování a vedení, odpovědnosti a kompetence při následování záměru a vize v měnících se podmínkách a možnostech prostředí;
 - fluktuace významu funkce systému a v systému;
 - fluktuace významu vztahů.
4. Asymetrie a nelinearita.
5. Synergie a synchronicita procesů, činností, funkcí a vztahů z hlediska kvality zdrojů a potenciálů systému i prostředí a efektivnosti jejich využití.

V jádru schopností lidí a systémů v prostředí třetí vlny, pro užívání efektu synergie¹⁰⁰ a synchronizace funkcí lidského systému (firmy) jako celku, leží proaktivita. Vedle proaktivity je přítomna idea, kterou lze vyjádřit jako **celostní (holistické), síťové, resp. organismické a procesní pojetí** systému a uplatnění jeho potenciálů, založené na kvalitě vztahů, sdílení hodnot a koherenci subsystémů. Tato idea je zhodnocením či esencí zkušeností z praxe managementu a promítají se v ní moderní názory a poznatky

⁹⁸ Tedy existovat, „přežít“, resp. vyvíjet se a realizovat funkce – výstupy, vytvářet smysl a hodnoty.

⁹⁹ Komplexita je klíčovou vlastností samoorganizace systému, blíže viz Burian (2006).

¹⁰⁰ Pojem synergie užíváme ve významu společné působení, součinnost či spolupráce (podle Kraus & kolektiv autorů, 2007, s. 763), vztahující se k efektu vyšší účinnosti díky vztahu či kombinaci dvou prvků. V lékařství se jedná například o zesílení léčivého účinku kombinací dvou stejně působících léků. V kontextu lidských systémů se jedná o efekt synergie tehdy, kdy se dva prvky setkají takovým způsobem, že velikost toho, čeho mohou dosáhnout společně, mnohonásobně přesahuje součet toho, čeho by dosáhly každý zvlášť. O synergickém prostředí hovoří J. Plamínek (2000, s. 155, 215), když hovoří o kvalitativním přechodu pracovní skupiny v tým a o synergické kultuře. Synergii popisuje jako zvláštní efekt, který: „...bourá běžné představy o sčítání“ a „... který vztahuje zejména ke kvalitě vztahů mezi prvky systému – lidmi“. Tedy slovy J. Plamínka: „Jsou-li vztahy dobré, členové skupiny využívají rozdíly mezi sebou k vytváření hodnot a jejich síly se vzájemně podporují.“ Blíže viz Plamínek (2000, s. 251- 253), podobně Plamínek (2005, s. 126).

přírodovědných a společenských disciplin. Z hlediska lidských systémů toto pojetí znamená, že:

- systém sám o sobě vystupuje vůči vnějšímu prostředí i subsystémům svého vnitřního prostředí jako celek a každá jeho část (člen nebo subsystém) jedná ve shodě s hodnotami a záměrem celku;
- lidský systém disponuje charakteristikami přirozených – biologických systémů¹⁰¹, jakož i charakteristikami sociálních¹⁰² (na vztazích založených) systémů. Jako „svébytný“ celek v prostředí se vyvíjí autopoieticky¹⁰³, tedy trvale (neuvědomovaně a uvědomovaně) zpracovává zkušenost, výsledky „rozlišení“, aktualizuje (mění, přizpůsobuje) své myšlení (poznávání a rozhodování), vytváří poznání¹⁰⁴, rozhoduje se a jedná ve vztahu ke změnám ve vnitřním a vnějším prostředí při následování záměru¹⁰⁵.

2. Cyklus domén a proces tvorby významu, smyslu a hodnot pro systém a jeho prostředí

Jedním z východisek vzniku kognitivního managementu jako směru, je řízení schopností lidí a lidských systémů v prostředí procesů třetí vlny, které jsou charakteristické svou trvalou a komplexní změnou. Bytí systému v prostředí je procesem tvorby významu, smyslu a hodnot pro systém a jeho prostředí. Existenci systému lze vnímat jako proces. Užitečným modelem pro jeho znázornění je „cyklus“¹⁰⁶. Dílčí významné aspekty cyklu se obvykle popisují jako domény¹⁰⁷ podle základní charakteristiky funkce, která je, v dané fázi procesu, aktuálně významná (dominantní).

¹⁰¹ Nelze jinak neboť, jakkoliv je i uměle (nepřirozeně) vytvořen – kupř. instituce, jsou jeho prvky vždy a jen lidé.

¹⁰² Sociálním systémem míníme funkční uspořádání a organizaci vztahů, činností a funkcí lidmi a mezi lidmi, obvykle za nějakým účelem.

¹⁰³ Pojem autopoieze (autopoiesis) pro sociální systémy užitečně rozpracoval N. Luhman. Aplikaci autopoiezy na sociální systémy řešil rovněž P. Hejl, který dospěl k názoru, že pro sociální systémy je tento pojem nevhodný a navrhl pojem syn-reference (bližší viz dodatek 1).

¹⁰⁴ Aplikace teorii poznání v pojetí H. Maturany a G. Batesona.

¹⁰⁵ H. Maturana trvá na tom, že autopoietické systémy jsou „strukturálně vázané“ na své prostředí, že se vždy mění v „operační koherenci“ s ním, což je podle něho výměr adaptace. Žijí jen pokud, pokud uchovávají svou organizaci a adaptační vztah ke svému prostředí, což je jejich „kognitivní doména“.

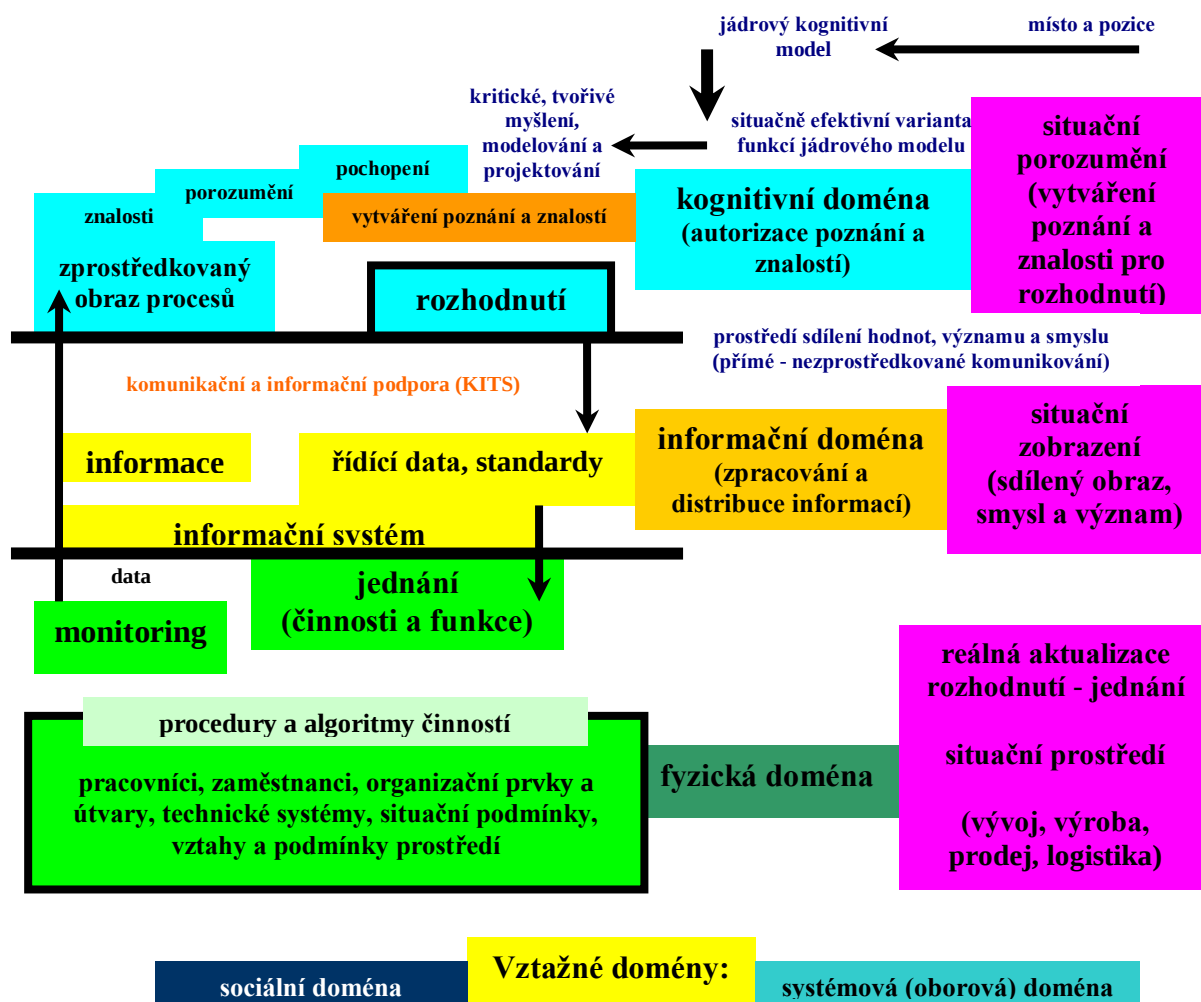
¹⁰⁶ Pojem cyklus je operacionální a užíváme jej s vědomím toho, že je „zavádějící“ a redukuje. Zavádějící ve smyslu „statického“ zacyklení (náznovější je forma atraktoru) a redukuje ve smyslu odhlédnutí například od vazeb na vstupu a výstupu procesu. Poznámka: součástí cyklu mohou, z hlediska spolupůsobení, být další, specifické domény, například doména systémová (organizační), sociální doména nebo doména, kterou lze nazvat výzkum. Tyto domény schéma nezahrnuje, neboť na vztazích mezi třemi základními doménami se účastí zprostředkovaně anebo jsou spíše subdoménou (například výzkum je subdoménou domény kognitivní, nicméně je významně propojen s doménou fyzickou a informační. Vztahnost k aktuálnímu výsledku znázorněného cyklu je však nepřímá.).

¹⁰⁷ Pojem doména užíváme pro specifickou, nezastupitelnou charakteristiku, funkci. Představuje tak sféru, zónu, pásmo, oblast, rámec, pole či okruh působnosti; obor, odvětví činností. Pojem odlišujeme od pojmu doména užívaného v oblasti výpočetní techniky pro složku internetové adresy, tedy pro unikátní adresu, pod kterou se realizuje prezentace na internetu. Bližší viz <http://www.slovník-synonym.cz/web.php/slovník/pismeno/D/stranka/34>, podobně i Kraus & kolektiv autorů (2007, s. 184).

Základní domény cyklu se podle fáze procesu a aktualizované funkce nazývají jako:

1. Doména kognitivní.
2. Doména informační.
3. Doména fyzická.
4. Doplnkovými doménami jsou domény systémová a sociální.

Schématické znázornění návaznosti situačně aktualizovaných funkcí domén uvádíme v následujícím obrázku:



Obrázek 1 – Znázornění návaznosti situačně aktualizovaných funkcí domén

Domény představují základní „tématická“ centra aktualizovaných funkcí a vykazují specifickou charakteristiku potenciálů, skrze které daný systém (kupř. firma) realizuje záměr, dosahuje požadovaných cílů, schopností a funkcí, vytváří produkt. Jakkoliv jsou domény

funkčně odlišné, hranice domén nelze striktně vymezit. Spíše lze hovořit o pomezí, plynulém přechodu mezi doménami.

Moderní informační a komunikační sítě a technologie, které zpřístupňují a kombinují data a informace, tvoří podpůrné prostředí a protože nejsou schopny v konečném důsledku nahradit kvality, které jsou vlastní lidské mysli, tvoří z hlediska cyklu domén centrální téma **informační domény**.

Poznávání (kognice) je aspektem mentálních procesů a tvoří centrální téma **kognitivní domény**. Základem pro poznávání, vytváření nových znalostí pro rozhodování a následné jednání, je myšlení, které je funkcí mysli. S myslí člověka a nikoliv programem počítače či umělou inteligencí jsou spojeny kvality jako tvořivost, vytváření poznání a znalostí, rozumnost, moudrost, citovost, flexibilita a adaptace, celostnost a další.

Kognitivní doména vytváří vztah mezi informační a fyzickou doménou. Bez tohoto vztahu ztrácí smysl a v tomto vztahu „vytváří“ přidanou hodnotu „bohatství“ vytvářením poznání, znalostí potřebných pro zachování „funkce“ systému a „přežití“ ve smyslu transformace systému ve vztahu ke změnám ve vnějším a vnitřním prostředí. Kognitivní doména je doménou managementu.

Problémy vztahu informační a kognitivní domény lze identifikovat například v podobě míry nutné redukce informací, formy a věrohodnosti informací, rozlišení mezi fakty a fikty apod. Zprostředkovaný, virtuální a digitalizovaný obraz trhu, firmy, prostředí zájmu či čehokoliv jiného je vždy neúplný (redukovaný), nekomplexní (z hlediska zúčastněných vztahů), statický a limitovaný (omezený) oblastmi sběru informací a nástroji sběru.

Obvyklé mechanistické pojetí procesu poznávání a komunikování pro rozhodování a jednání se zužuje na schéma (zpracovat informace – předat informace – sdílet informace), tedy distribuce informací jako východisko pro to, aby firma nejen „myslela“, rozhodovala se a jednala jako komplexní systém, celek, ale zároveň se samoorganizovala. Neřeší to, jak informacím bude každý jednotlivý prvek rozumět, jak je bude „zpracovávat“ ve zkušenost a znalost, jak se bude rozhodovat a jednat. Schéma nezahrnuje myšlení a rozhodování. V zásadě stačí do takového mechanisticky pojatého systému něco „vsunout“, způsobit dílčí změnu, narušit algoritmus, oddělit, přerušit „spojení“ nebo pozměnit vstupní parametry či informace, a systém nebo jeho oddělená část se zablokuje, zastaví, ztratí schopnost „naučeného“ rozhodování, systém se zacyklí, zatuhne nebo dokonce defragmentuje, rozpadne se. Manažerovi takového systému pak zůstane jen myšlení, vytvořená znalost a intuice.

Kvalita potenciálů systémů (kupř. firma, stát, organizace či organizační jednotka) v „soupeřícím“ vztahu, se odvíjí od schopnosti poznávat, resp. vytvářet znalost a tuto znalost zhodnocovat. Lidské systémy, spoluúčastníci¹⁰⁸ se „vztahu“ v daném situačním rámci lze vnímat jako systémy autopoietické, resp. samoorganizující se a trvale se v procesu učící a proměňující. V současnosti se intenzivně rozvíjí a propracovává společně s problematikou managementu změn i problematika managementu znalostí a zde lze rozlišit dva trendy v přístupech k této problematice. Jakkoliv je smyslem a cílem obou trendů managementu znalostí pochopení situace, problému, dále nalezení optimálního řešení, které se transformuje do rozhodnutí a jednání, tyto trendy se významně odlišují:

1. Trend distributivní představuje – předávat data, informace, znalosti¹⁰⁹:

- forma a) zpracovat – předat – sdílet znalost;
- forma b) vytvořit – nabídnout – distribuovat – použít znalost.

2. Trend kognitivní představuje – vytvářet znalost, poznání – formulovat rozhodnutí – užitečně jednat.

Užitečně jednat vyžaduje rozhodnout se. Rozhodnutí činíme obvykle na základě poznání a pochopení, což jsou funkce mysli. Pochopení a rozhodnutí se utváří v kognitivní doméně, přičemž pochopení je tvůrčím myšlením, myslí vytvořené poznání, znalost, která se opět myšlením transformuje do rozhodnutí. To je důvodem, proč se do kognitivní domény soustřeďuje náš zájem. Myšlení je zdrojem pohybu, tím, co oživuje výše uvedené schéma. Znalosti a informace jsou cenné, nicméně nelze je srovnávat s hodnotou poznání a právě kognitivní doména vytváří u lidských systémů bohatství a přidanou tím, že:

- zpracovává dostupné znalosti a informace;
- vytváří poznání.

¹⁰⁸ Spoluúčastnicím se vztažným systémem máme na mysli nejen „spřátelené“ a „spolupracující“ nebo podpůrné síly (organizace a subsystémy) ale i síly, potenciály „konkurenta“ a prostředí.

¹⁰⁹ Jedná se o trend v prostředí komunikačních, informačních a operačních systémů a technologií s tichou aspirací (umělé inteligence), který se podle některých jeho představitelů orientuje na strojové vytváření znalostí.

3. Kognitivní doména, kognitivní kontinuum, kognitivní manažer

Kvalita potenciálu systému se trvale vytváří a proměňuje v procesu „přecházení“ mezi jednotlivými doménami. **Kognitivní doména** je prostředí, které zpracovává znalosti, mění poznání a vytváří kvalitu potenciálů člověka a systému. Jádrem této proměny kvality je uloženo v člověku, v jeho myšlení, rozhodování a jednání, jeho schopnostech, resp. kompetencích vztahujících se k danému systému, jehož je členem.

V kognitivní doméně pracujeme mimo jiné s pojmy **kognitivní kontinuum** a **kognitivní manažer**.

V kognitivní doméně se setkává více faktorů, které proces vytváření poznání a rozhodování významně ovlivňují. Jedná se například o standardizované postupy předávání a sdílení informací a znalostí, vytváření virtuálního obrazu trhu, permanentní změna a proměna poznávání například v podobě transformace informací a obrazu, významu a vlivů. Dalšími faktory jsou standardy, procesy a procedury užívané pro rozhodování, plánování, řízení a vedení, zátěž se změnou související (čas, dynamika, charakter a směr vývoje apod.), modely a způsoby myšlení a zpracování informací a obrazů do znalostí pro rozhodování a jednání (racionální rozhodnutí /například z ekonomického hlediska/ ještě neznamená rozhodnutí rozumné či dokonce moudré). V tomto kontextu, se z hlediska kognitivní domény orientujeme zejména na:

1. Mysl a myšlení lidí (pro poznávání a vytváření znalostí umožňující rozhodování a jednání).
2. Vztahy a sdílení (nezprostředkované komunikování), jako formy:
 - vytváření kvality vztahů v systému jako celku a prioritní funkcí aktualizované sítě;
 - vytváření obrazu a prostředí;
 - kultivace hodnot a smyslu¹¹⁰ z hlediska vztažných systémů a metasystémů.

Myšlení a vztahy, jejich kvality a struktura, zásadním způsobem i několikanásobně zvyšují nebo i snižují potenciál sil. Zvláště v podmínkách charakteristických komplexitou, dynamikou, asymetrií a nelinearitou. Proaktivně užívat mysl umožňuje ovlivnit myšlení a vztahy ve vztažném systému v daném prostředí, přičemž protivníka vnímáme jako samoorganizující se vztažný systém. Efektivní, z hlediska potenciálů sil se tedy jeví

¹¹⁰ Sdílet (komunikovat) informaci, znalost, poznání či rozhodnutí, neznamená ji stejně chápat, rozumět jejímu významu a smyslu, pokud nejsou kupř. sladěny hodnotové rámce, tedy „pozadí“, je výsledek spolupráce málo efektivní, pokud vůbec je.

nejen postupy orientované na manipulaci s informacemi, ale i takové, které zahrnují procesy myšlení, poznávání a rozhodování. Jedná se tedy o to, aby se manažer „vklínil do rozhodovacího procesu konkurenta“.

Kognitivní doména je prostředím, ve kterém dochází nejen k tomu, že zdroje a síly jsou nejen inteligentně a racionálně využívány, ale že člověk a jím řízený systém se rozumně rozhoduje a užitečně, efektivně proaktivně jedná. Proaktivita se týká celého procesního kontinua bytí systému, tedy vnímání, vytváření poznání, usuzování, rozhodování a následného jednání¹¹¹. Základem pro proaktivitu¹¹² je kvalita myšlení a principy na pozadí proaktivity lze uvažovat jako charakteristiky trvale se učícího systému, který nejen jedná (reaguje) v procesu, ale jedná, vyvíjí se, tedy „rekonstruuje“ (ve smyslu nachází, resp. vytváří) nejužitečnější, aktuálně možné (smysluplné) uspořádání vztahů včetně jejich kvalit a významů, realizuje své funkce, v procesu následování záměru a dosahování sdíleného cíle, hodnot, naplňování vize či plnění rozhodnutí. Významně se vztahuje k tématu vytváření a uplatňování síly, resp. potenciálů, z hlediska kvantity, kvality a změny podstaty toho, co silou či potenciálem nazýváme (bližší viz dodatek třetí O síle a potenciálech).

Kognitivní kontinuum¹¹³ je prostředí umožňující identifikovat základní, charakteristické rysy kognitivních modelů ve vztahu k situaci a úkolům řešení. Vymezují je dva póly, které představují analytické, exaktní maximum a intuitivní maximum. Kognitivní kontinuum umožňuje fluktuaci algoritmů při vytváření poznání pro rozhodování v různých situačních kontextech, například pro:

- řešení úloh a komplexních problémů (kognitivní modely);
- konflikty při řešení (sladčování procesů);
- řešení krize (práce s algoritmy, principy a hodnotami).

Kvalitativní charakter změny prostředí třetí vlny klade u profesionálních manažerů důraz na vytvoření individuálně a systémově specifického poznávacího modelu a rozvoj praktické

¹¹¹ V kontextu publikace užíváme pojem jednání ve smyslu aktivita (nebo neaktivita), vyvíjející se „zevnitř“ systému, založená na vytvořeném poznání a rozhodnutí. Pojem chování představuje reaktivní, reflexní aktivitu (neaktivitu), jejímž zdrojem je vnější nebo vnitřní zdroj, nezávislou na vědomém zpracování informací, vytvořeném poznání a rozhodnutí jedince, lidského systému.

¹¹² Pojem proaktivita je termín užívaný ke kvalitativně odlišnému myšlení jedince, resp. vztahuje se na užívání systémového myšlení v pojetí P. M. Senge. Představuje vyšší kvalitativní úroveň organizace vztahů (jedince či systému ve vztahu k prostředí) na škále od nevědomé, intuitivní reakce na podnět, přes vědomou reakci na podnět v lineárním pojetí a kontextu subjekt – objekt až k uvědomovanému jednání za účasti reflexe. V oblasti managementu se proaktivitě v managementu věnuje kupř. Plamínek (2005, s. 46), podobně i Hroník (2007, s. 30), případně ve vztahu k jedinci a stresu také Pacovský (2006, s. 115-125).

¹¹³ Kontinuum a kognitivní kontinuum. Kontinuita představuje nepřetržité trvání, vzájemné navazování, souvislost, spojitost. Pojem kontinuum užíváme ve smyslu „...nepřetržitého, spojitého, souvislého, plynule přecházejícího ...“, blíže Kraus & kolektiv autorů (2007, s. 436). Kognitivní kontinuum představuje prostředí pro plynulý přechod mezi usuzováním analytickým a intuitivním ve vztahu k situaci, úloze a stavu usuzujícího. Blíže viz K. R. Hammond, případně Kostroň, L. (1997, s. 47 a 117). Užitečné doplnění představují kupříkladu sobě podobné dotazníky typologie osobnosti MBTI a GPOT, dále pak teorie mozkových kvadrantů a teorie kognitivních modelů, jakož i práce Batesona (2006, s. 83) či Penrose (1998, s. 101).

dovednosti v jeho užívání. Toto je však pouze část kvality schopností a základní úroveň pro to, co představuje skutečná profesionalita manažera. V kontextu manažerské profese, užíváme jako jádrový pojem **kognitivní manažer** vyjadřující nejen základní a trvale přítomné kvality užitečné pro vytváření, správu a organizování lidského systému (firmy), ale i základní charakteristiku manažera pro prostředí „třetí vlny“¹¹⁴.

Z povahy změn a charakteristik na jejich pozadí se formují základní rysy požadavků na kvality schopností a kompetence lidí v podnikatelských systémech a prostředích. Tyto požadavky v různých aspektech zdůrazňují pohyblivost, konzistentnost a „přizpůsobivost“ myšlení každého člověka¹¹⁵, který se nějakým způsobem podílí na organizování, řízení a vedení v lidských systémech¹¹⁶, průřezově od nejnižších úrovní s přímým praktickým důsledkem (např. výroba či prodej) rozhodování a řízení až po nejvyšší úrovně představující strategické rozhodování, formulace trendů, vizí a záměrů. Tato pohyblivost myšlení a poznávání se trvale vztahuje ke dvěma základním dimenzím, kterými jsou:

- profesní (odborná, oborová) dimenze;
- systémová dimenze, která má vztah k prostředí a spoluúčastníkům se vztahům a procesům.

¹¹⁴ A. Toffler užívá pojem kognitivní bojovník pro intelektuály: „...ať již v uniformách, nebo bez ní, kteří se věnují myšlence, že vítězit ve válkách nebo jim zabránit může poznání a lze je spatřit v prostředích, kde se vytváří „strategie založené na poznání““, Toffler (2002, s. 153). Vzhledem k charakteru změn v oblasti národního a globálního podnikání považujeme tento pojem za využitelný pro manažery lidských systémů v bezpečnostním prostředí třetí vlny. Kognitivní manažer tak představuje moderního profesionálního manažera, který se vedle kultivace původních kvalit manažera orientuje na myšlení a poznávání jako procesy zvyšování kvality svého a systémového potenciálu.

¹¹⁵ Aplikace systémového přístupu pro nás znamená, že lidského jedince uvažujeme jednak jako entitu, celek, specifický systém (daný specifickou strukturou a organizací funkcí a vztahů – biologický, fyziologický a mentální rozměr) a jednak jako prvek, součást struktury a organizace vztahů (sociální a ekologický rozměr). Od jiných celků – systémů se mimo jiné odlišuje schopností myslet, mít a vytvářet uvědomované vztahy, sítě vztahů a významů, obrazů, idejí apod. Tyto vytváří, pěstuje, mění, nejen v nich „je“, ale myslí o nich a myslí o svém myšlení. Má vztahy nejen k jiným lidem, ale také k sobě, jiným bytostem či jevům, dokonce i k těm, které „nejsou“, tedy k vizím, idejím, hodnotám, představám, obrazům či systémům. Člověka a organizace, které svými vztahy vytváří nelze redukovat na sociální či biologický fenomén, jak ukazuje G. Bateson. Úvahy biologů o autopoieze jsou tak využitelné pro úvahy o člověku jakož i systémech, které vytváří. Neboť systémy které živí lidé vytvářejí, v zásadě, z hlediska myšlení a chování nemohou být než to, čím jsou, resp. co „mohou jejich“ prvky a vztahy mezi nimi. Jinak řečeno kvality a funkce lidských systémů jsou modifikacemi kvalit členů a vztahů, které vytvářejí. Nemohou tedy překročit sebe sama, jsou samy sebou (strukturou a organizací) vymezeny a omezeny.

¹¹⁶ Lidský systém – lidským systémem rozumíme pro účely kognitivního managementu jakékoliv uspořádání vztahů mezi lidmi, pro které lze identifikovat následující charakteristiky:

1. Funkce ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí.
2. Záměr.
3. Organizace vztahů.
4. Algoritmy pro spolupráci a komunikaci.

Rozlišení vnitřního a vnějšího prostředí systému, tedy specifika a charakteristiky, které jej činí zřetelným a vztažným (skrže které se k němu lze vztahovat). Lidským systémem tak může být rodina, firma, instituce. Kvalitativní odlišnosti u lidských systémů spatřujeme ve dvou úrovních:

1. Standardizace vztahů, postupů a funkcí.
2. Přirozené a nepřirozené systémy.

Závěr

Kognitivní doména se věnuje zpracování informací a vytváření poznání. Tvoří základ pro rozhodování a jednání člověka. Stává se, že bývá zastíněna či dokonce zaměňována za doménu informační. Například v tom, že informace jsou považovány za znalosti a znalosti jsou považovány objektivní a statické „pravdy“ anebo v tom, že řešení problému spočívá zejména v dostupnosti informací, v jejich distribuci a uspořádání. Jádrovým slovem v předchozí větě je slovo zejména, které může vést ke „konzumaci“ informací a znalostí a rezignaci na kritické myšlení a vlastní poznání. Myšlení je funkcí lidské mysli a poznání skrze myšlení se vztahuje k potenciálům člověka a lidského systému a jejich efektivního užívání pro bytí a přežití v prostředí. Téma poznávání (kognice) a myšlení je průsečíkem všech kompetencí (schopností) člověka, ať již profesionála či manažera v jakémkoliv profesním prostředí, z hlediska výše zmíněných dvou dimenzí a tvoří základnu pro jejich model, blíže viz dodatek šestý.

Dodatek třetí

Proměna podstaty síly

Motto:

Síla je svou podstatou neutrální, bez jména a hodnoty, mysl člověka jí dává jméno, hodnotu, směr a smysl.

Úvod

Tento dodatek se v první části věnuje základním rámcům a východiskům pro uvažování o síle a potenciálech lidí a lidských systémů z hlediska kognitivního managementu. V další části toto téma projednává ve vztahu k člověku a lidským systémům aby se v následujícím věnoval specificky problematice reaktivity, symetrie, proaktivity a asymetrie. Závěrečná část rámcově zmiňuje téma vzdělávání a přípravy pro kultivaci vnitřních aspektů (síly a potenciálu) u profesionálů a manažerů.

Smyslem a cílem dodatku je otevřít téma potenciálů lidí, lidských systémů a jejich prostředí. Nabídnout vybrané pohledy na toto téma a vytvořit tak podmínky pro efektivnější individuální kultivaci a užívání vlastních potenciálů a kvalit, jakož i zdrojů a potenciálů lidských systémů a jejich prostředí. Východiskem a těžištěm následujícího textu je téma přežití a bytí celku¹¹⁷, projevující se jako schopnost užitečně¹¹⁸ být, tedy postupovat v souladu se záměrem, skrze změny a proměny vztahů vnitřního a vnějšího prostředí, resp. efektivně, s minimálním energetickým výdejem a také s respektem k sobě, prostředí a k vývoji situačního kontextu. Pokusíme se přiblížit principy a procesy na pozadí projevu sil a potenciálů ve vztazích¹¹⁹ tak, jak je možné o nich rovněž uvažovat a měnit tak především naše myšlení. Je celkem jedno zda se jedná o člověka samotného a aspekty mentální, fyzické či sociální anebo o lidský systém v podobě týmu nebo firmy v jakémkoliv prostředí.

¹¹⁷ Celkem rozumíme jak člověka, tak lidský systém například v podobě firmy nebo týmu.

¹¹⁸ Užitečnost souvisí s užítkovostí, přidanou hodnotou a principem radikálního sobectví. Princip radikálního sobectví v kognitivním managementu se orientuje proti směru ekonomokratického užívání pojmu „přidaná hodnota“. Tento pojem známe v současnosti ve tvaru DPH (daň z přidané hodnoty) a v jazyce managementu se objevuje také v souvislosti s tzv. koučováním, ve smyslu trénování lidí pro efektivní výkon činností v nějakém systému (kupř. ve firmě). Obsah pojmu přidaná hodnota pak v tomto kontextu zapadá do množiny pojmů jako otroctví, desátka či nevolnictví v tom smyslu, že o člověku se uvažuje jako o nástroji a jako o zdroji ve vztahu k funkci v daném systému (viz pojem lidské zdroje). Toto ekonomokratické uvažování vede k vytěžování těchto zdrojů, méně pak ke kultivaci a tedy péči o ně. O lidech se mluví jako o „lidské síle“ či o „lidském potenciálu“ a v důsledku této ekonomokratické dehumanizace lze pak o člověku uvažovat ve stejné úrovni „užitkovosti“ jako o krávi v kravině či slepici v kurníku. O jeho hodnotě pro systém pak ve vztahu k množství nadojeného mléka či snesených vajec – vytvořené hodnoty (vykonané práce). Hodnota a užitečnost člověka pro společenství se pak transformuje spíše na užítkovost. Je celkem jedno zda se jedná o člověka ve firmě nebo člověka ve státě řízeném ekonomy, nikoliv spravovaném hospodářem. Přidaná hodnota v kognitivním managementu se orientuje dovnitř, znamená tříbení mysli a kultivaci sebe sama, primárně pro sebe sama a nikoliv pro cokoliv jiného. Teprve od takto vznikající kvality lze odvíjet vytváření něčeho, co nazýváme hodnotou a užitečností ve vztahu k vnějším prostředí (systému). Redukci smyslu života a užitečnosti člověka na užítkovost pro podivnou formu modly „práce“ v pojetí moderních a postmoderních ekonomokratů považujeme minimálně za nepřipustnou. Přístup zahrnující obrát dovnitř, kultivující reflexi rozvíjené kritické myšlení následuje úvahy Platónova učitele Sokrata, který konstatoval: „Život, který není podroben kritickému zkoumání, nemá cenu žít.“ Blíže viz Black (2009, str. 208).

¹¹⁹ Pojem vztah užíváme v širším významu než pouze pro sociální kontext.

Základním principem dodatku o proměně podstaty síly, jakož i dodatků čtvrtého o mysli a vědění a dodatku pátého o principech a metodách, z hlediska člověka, je bdělé, uvědomované dosahování harmonie¹²⁰. Dodatky se k sobě vztahují a tématicky prolínají, specificky pak například v tématické symetrii a asymetrii či v tématu tvořivosti.

1. Základní rámce, východiska a úvahy o síle pro kognitivní management

Základní orientací a jádrem našich úvah z hlediska kognitivního managementu je to, co se nazývá lidská síla (resp. lidský potenciál) a specificky pak její kvalitativní složky představující:

1. Úroveň individuální mentální vyzrálosti člověka (zahrnuje např. rozumnost, moudrost, kognitivní modely, systémové myšlení, preferované hodnoty, potřeby, principy, apod.).
2. Úroveň individuální profesionální vyzrálosti (zahrnuje např. znalosti¹²¹, zkušenost, vědění, komplexní připravenost v podobě profesního mistrovství apod.).
3. Úroveň vyzrálosti lidského systému (zahrnuje např. hodnotové rámce na pozadí jeho existence, způsob organizace vztahů, úroveň synergie a synchronicity, koheze, koherence apod.).

Základní rámce pro uvažování o síle a potenciálech jsou potom: člověk (individuální rámec); lidský systém (sociální rámec); prostředí (ekologický rámec). **Výchozím předpokladem** je představa, že u lidí vývoj, pohyb a projev síly souvisí s vývojem a pohybem mysli. Od mysli se odvíjí síla a potenciál, jeho forma, úroveň a kvalita u každého jednotlivého člověka

¹²⁰ Jestliže pro každý živý systém platí základní příkaz přežít, pak předpokládáme, že přežití se realizuje ve vztazích a jeho základem je trvalé vyvažování, resp. vytváření rovnováhy či dosahování harmonie. Pojmy rovnováha a harmonie mají pro nás určitou odlišnost, která je vyjádřena kupř. v knize *Velké učení; Doktrína středu*, překlad O. Král (2008, s. 86). Odsud čerpáme podklady pro rozlišení mezi pojmy rovnováha a harmonie. Pojem rovnováha vztahujeme k reaktivnímu rámci a k vývojově nižší úrovni bytí jedince a systému v prostředí. Představuje simplexní, lineární, mechanickou, hmotnou, vegetativní a symetrickou odezvu (aktivitu) či zpětnou vazbu na podnět, jakož i způsob jejího zpracování. Charakteristickými prvky mohou být bipolarita myšlení, tzv. černobílé vidění, jednorozměrnost (jednostrannost), aplikace formální logiky, zúžení kontextu, monotematicnost, preference jednoho kognitivního modelu, převládající extravertní orientace, důraz na smyslové vnímání (dle C. G. Junga) apod. Obvykle vede k zesílení, eskalaci konfliktu či ke krizi anebo ke stabilizaci, algoritmizaci a v konečném důsledku k zatuhnutí či zacyklení. Pojem harmonie vztahujeme k proaktivní úrovni a k uvědomovanému jednání člověka. Zahrnuje systémové myšlení, vícedimenzionální zvažování, transdisciplinaritu, variabilitu kognitivních modelů a pohyblivost na kognitivním kontinuu, práci s pozadím, učení se systému v procesu naplňování záměru a dosahování dílčích cílů, apod.

¹²¹ Naše společnost se uvažuje jako znalostní a v ekonomice, managementu či ve vojenství (jakož i v jiných oblastech lidských činností) tento pojem bývá mechanisticky a lineárně uvažován ve smyslu převahy znalostí. Převaha znalostí se v podstatě formalizuje do tří trendů. Trend technologický orientovaný na informační a komunikační technologie, trend zpravodajský, zahrnující i výzvědnou činnost, klamání konkurence, ochranu informací a znalostí, jakož i manipulaci v podobě psychologických operací ve vojenství či marketingových nebo reklamních aktivit v oblasti trhu, a trend orientovaný na výzkum, přípravu a vzdělávání lidí. První dva trendy se týkají vědomostí a explicitních znalostí, trend třetí pak znalostí tacitních a vědění.

Trend vycházející z předpokladu, že poznání (jako základ pro rozhodování a jednání) je v zásadě věcí dostatku dat, které vhodnou kombinací uspořádáme do informací a znalostí. Technologie nám na základě tohoto uspořádání doporučí nejvhodnější postup. V rámci tohoto trendu probíhá i trénink profesionálů a manažerů pro rozhodovací procesy s využitím komunikačních, informačních a simulačních technologií.

Pro druhý trend je charakteristické získávání informací a vytváření znalostí zpravodajského charakteru. Tedy vědět o protivníkovi (konkurenci, zákazníkovi), situaci, jeho záměrech, plánech a cílech co nejvíce.

Třetí trend výzkumu, rozvoje věd, vzdělávání a přípravy se věnuje tomu, co počítače a technologie neumožňují, tedy myšlení, tomu, jak vědění a znalosti vytváříme, tedy dáváme je do vztahů, jaké poznání vytvoříme, co nového „získáme“, resp. poznáme, jak toto poznání ovlivní naše rozhodování a jak se toto poznání realizuje v konkrétním jednání.

Jsmo toho názoru, že skutečná kvalita potenciálu a je jedno, zda se jedná o prostředí vojenství či o prostředí firemní se vytváří teprve spojením všech tří trendů, přičemž trend třetí v konečném důsledku hraje z hlediska kognitivní domény roli dominantní.

a v konečném důsledku pak u všech systémů, které člověk vytváří a jichž je členem, jakož i vztahů, které vytváří a organizuje.

Východiskem úvah v tomto dodatku je život, bytí člověka a uchování základního příkazu dne, vlastního všem živým organismům a systémům, které tyto organismy vytvářejí. Tento základní příkaz dne zní: „přežít¹²²“. Přírozeným aspektem tohoto příkazu u člověka je kvalita svobodného a autentického bytí, jejíž těžiště spočívá v mysli, v myšlení a poznávání. Přežití samotné je výsledkem uchování tohoto příkazu a způsobu jeho formulace v podobě konkrétního, autentického bytí jednotlivého člověka, jeho rodiny a společenství jako celku, které je v sobě nese jako specifickou kvalitu. Tento příkaz se vždy realizuje ve vztazích a projevem jeho realizace je trvalá proměna vztahů, kterou vnímáme a poznáváme jako rozdíl stavu vztahů. Tento rozdíl poznáváme a identifikujeme jako výsledek vzájemného působení kvalit, které nazýváme síly, energie či potenciály. Na pozadí bytí a přežití jakéhokoliv systémového celku je síla či potenciál trvale přítomna. Například v ekonomickém kontextu hovoříme o síle měny či o výrobním potenciálu, ve vojenském kontextu hovoříme o vojenské síle, vojenském potenciálu, silném protivníkovi, hovoříme ale také o síle myšlenky či příkladu apod.

Zdroje, odkud čerpáme inspiraci, se z různých úhlů pohledu věnují síle, jejímu nalézání, kultivaci a efektivnímu užívání. Neobjevujeme nic nového, pouze hledáme souvislosti, vztahy a studujeme principy, které v praxi fungují. Proto se zde setkáte například s aplikacemi principů z bojových umění, umění války a umění managementu anebo s myšlenkovými odkazy východních a západních filosofických konceptů.

¹²² Blíže viz Golem Z. Neubauera (2002, s. 75). Přežití samotného příkazu „přežít“ je dáno přežitím jeho nositelů. Jejich zánik je zároveň zánikem příkazu, který jim umožňoval přežít (být, resp. žít). Různé formy a úrovně adaptace či adjustace jsou pouze způsoby realizace tohoto příkazu.

2. Operacionalizace pojmů síla a potenciál pro kognitivní management

O síle a potenciálu lze uvažovat různě a tyto pojmy jsou užívány v různých kontextech, významech a v různém smyslu¹²³. K pojmům síla a potenciál se úzce vážou další pojmy jako energie¹²⁴, kompetence, respektive schopnosti a další. Zajímáme se obsah, formu a způsob použití, jakož i o kvalitu a kvantitu, podobně jako o principy¹²⁵ a procesy související s vytvářením a projevem síly či potenciálu.

Pojem síla bývá často užíván jako synonymum pojmu potenciál, který častěji zastupuje vyšší míru organizace vztahů a rovněž zastupuje možnosti blízké k situační aktualizaci z mnoha jiných možností. Silou rozumíme konkrétní projev specifické kvality ve vztahu systému a prostředí. Obvykle se jedná o lineární, reaktivní charakteristiku a průběh vztahu (akce – reakce; příčina – následek). Potenciálem rozumíme průnik, resp. slitinu kvalit projevujících se ve vztahu systému v prostředí. Tyto kvality se vážou k primární a sekundární funkci systému v prostředí (primární a další /sekundární .../ funkce charakteristikami vztahu systému a jeho prostředí. Např. primární funkcí továrny je výroba, u obchodu je to prodej atd. sekundární funkcí továrny je např. zaměstnanost, koupěschopnost zaměstnanců atd.).

V kontextu kognitivního managementu **sílu** považujeme za *jednodimenzionální dynamickou kvalitu, fenomén, který vystoupí v určité a jedinečné formě a konfiguraci obsahu, právě a jen v procesu aktuálně možného, resp. „uskutečňujícího se“ vztahu*. **Potenciál** považujeme za *multidimenzionální komplexní a dynamickou kvalitu, výslednici spolupůsobení zúčastněných aspektů a vztahů různých úrovní, která vystoupí v určité, situačně jedinečné formě a konfiguraci obsahu, právě a jen v procesu aktuálně možného, resp. „uskutečňujícího se“ vztahu*.

O silách a zejména potenciálech nelze z hlediska kognitivního managementu uvažovat pouze mechanistickým, fyzikálním způsobem, jako například o energii potřebné k tomu, aby se nějaké těleso dalo do pohybu nebo zastavilo, anebo lineárně kauzálním způsobem,

¹²³ Záleží na záměru, situaci, pozici a místu jeho uživatele, blíže viz Dodatek pátý - Principy a metody - princip záměru a princip místa, pozice a situace.

¹²⁴ Pojem energie se užívá různě, sofistikované mechanistické pojetí předkládá kupř. v kapitole „Informace jako psychofyzilogický jev a proces“ J. Cejpek, když uvažuje následovně: „...lze podněty v podobě informací zvnějšku i informací zvnitřku chápat jako jakýsi druh energie, který uvádí mozek do chodu. Na vlastní mozek je možno pohlížet jako na živý systém, který tyto podněty zpracovává.“ Blíže viz Cejpek (1998, s 17).

¹²⁵ Poznávání principů, zákonitostí výskytu, projevu a důsledků použití síly v jakémkoliv kontextu je přirozenou součástí bytí člověka. V doktríně Armády České republiky se na str. 37 konstatuje: „Poznání zákonitostí vedení vojenských operací je důležité zejména v době jejich přípravy. Výzbroj a vybavení vojsk, organizační struktury, výcvik vojsk, systémy velení a řízení i obsah doktrín musí odpovídat charakteru operačního prostředí budoucnosti. Historie vojenství mnohokrát dokázala, že většina armád se zpravidla připravovala na minulou válku a že úspěchu v novém ozbrojeném konfliktu dosáhl ten, kdo správně pochopil (většinou netradičně) vývoj nebo vznik nových zákonitostí ozbrojeného zápasu.“ Proměnlivost samotných principů pak doktrína zmiňuje jako: „Platnost některých všeobecně uznávaných zákonitostí není absolutní a vyvíjí se s časem. Některé zákonitosti jsou spojeny se zavedením nových technologií, které následně v praxi mohou působit jinak, než se to očekávalo v době jejich vývoje a zavádění do vojsk. Část zákonitostí je spojena s vývojem lidské společnosti a hodnot zájmových skupin lidí.“ Blíže viz Doktrína AČR.

ve smyslu příčiny a následku, či jen v reaktivním subjekto-objektovém paradigmatu v podobě akce/reakce, který preferuje lineární a symetrickou zpětnou vazbu.

Nicméně modely, principy a nutné redukce, které přírodní vědy užívají při zkoumání nějakého jevu a poznání z tohoto zkoumání plynoucí, užíváme rovněž, mimo jiné i proto, že:

- sdílíme společné kulturně sociální prostředí;
- sdílíme společné vzdělanostní a poznávací (filosofické, společensko a přírodovědné) paradigma;
- poznání tohoto typu se vztahuje k aktuálně žité osobní a společenské skutečnosti (ekonomické, politické či sociální a jiné /konsenzuální/ realitě).

3. Kvalitativní proměna podstaty síly a potenciálu

Charakteristickým rysem současné společnosti není jen permanentní změna a proměna vztahů a procesů (ta je přítomna trvale), ale především jejich rostoucí dynamika a složitost, resp. komplexita. Lze předpokládat směr vývoje námi vytvářeného prostředí v tom smyslu, že život člověka v takto vyvíjejícím se prostředí, bude klást stále vyšší a specifitější požadavky na jeho možnosti jako živého organismu¹²⁶ jakož i na jeho mentální kapacity¹²⁷ a potenciály. Existují uvěřitelné předpoklady toho, že dynamika vývoje procesů a komplexita vztahů a situací, ve kterých bude nutno se rozhodovat, nadále poroste. Rozhodování lidí a zejména manažerů, v procesu neustálé změny vyžaduje volit z více možností plynoucích z posouzení aktuální a potenciální situace. S rozhodováním a důsledky realizace rozhodnutí souvisí mimo jiné například tyto aspekty.

1. Vyhodnocení alternativních možností není možné bez expertních znalostí. Na druhé straně ale komplexita jevů a vztahů, jakož i důsledků rozhodnutí odkazuje na skutečnost, že expert často nemůže zvážit ty jevy, vztahy či důsledky alternativ, které se nevztahují k jeho profesi¹²⁸ anebo přesahují kompetence oboru, ve kterém je expertem.

¹²⁶ Zvyšující se výskyt nemocí v důsledku chronického stresu ukazuje na biologickou nedostačivost člověka. Jinak řečeno přirozené biologické rytmy jsou odlišné od rytmů systémů, jež tvoří celek moderní společnosti.

¹²⁷ Nejedná se pouze o problematiku kognitivního optima (např. z hlediska růstu množství informací a informačních zdrojů, jakož i způsobů zpracování poznatků /forma a obsah/ a další) ale o nutnost dávat poznání při rozhodování a jednání do dalších, dříve neuvažovaných souvislostí (kupř. vliv globalizace). Problematice se věnují kupř. E. Brunswik (blíže viz Kostroň, 1997), P. M. Senge, G. Lakoff a další.

¹²⁸ Obvyklým postupem pak je přizvání dalšího experta, případně týmu expertů anebo dokonce přizvání vnějšího subjektu, který dostane zakázku například na audit, anebo vypracování analýzy. Jedná se o extrovertní a lineární aktivitu, jež je vlastní mechanistickému způsobu poznávání a jsme v ní dokonce stále více trénováni například v tom smyslu, že k užitečnému rozhodnutí je třeba shromáždit dostatek informací a pokud bude rozhodnutí problematické, tak posílíme a prohloubíme tento trend nákupem „dokonalejších“ diagnostických metod či rychlejších zpracovatelských bází, či zobrazovacích segmentů. Na okraji našeho zájmu zůstává to, co nazýváme introvertním směrem, tedy obrácením se do sebe sama, na základní zdroj, jímž je naše myšlení a poznávání, na potenciály, které nabízí naše intuice apod. Tato primární nedůvěra ve vlastní poznání a vědění (nikoliv vědomostí či znalostí) jakož i neznalost metod kultivace jejich báze, tedy vlastní myslí vede konečným k závislosti a nesvobodě v plném slova smyslu, jakož i k omezenosti naší možností užitečné, v kontextu vývoje změn vnitřního a vnějšího prostředí být a vyvíjet se.

2. Autoregulační společenské mechanismy založené na demokratickém rozhodování anebo standardy a postupy užívané pro rozhodování v tržním prostředí či u specifických profesních systémů (kupř. výrobní či obchodní firma, státní, vzdělávací či vědecké instituce a další), tendují ke stabilitě. Vycházejí z předpokladu a logiky víceméně stabilního systému, standardních postupů či ideálních¹²⁹ způsobů (metod) anebo cílů¹³⁰.

Limity¹³¹ modelů, resp. mechanismů užívaných pro poznávání a rozhodování se vztahují k potenciální mezi, kdy aktuální způsob vnitřní regulace systému, organizace vztahů či uspořádání hodnot bude natolik omezující, že bude nutné ho změnit. Tato změna vede k zániku (smrti, nebytí) původní uspořádanosti a ke vzniku jiného (nového) uspořádání. Je celkem jedno, zda se jedná o varianty modelů demokratického rozhodování užívané ve společenském či politickém životě anebo o modely vedení a řízení¹³² uplatňované různým způsobem, kupř. v hierarchicky uspořádaných lidských systémech v oblastech jako je výrobní sféra, oblast služeb či vojenství. Nicméně prvotním a centrálním místem transformace limitů a samotného způsobu či modelu postupu je naše mysl, procesy myšlení a poznávání.

Vedle konstatování toho, že rozhodovací modely a způsoby jsou založené na představě stabilního systému a omezených expertních postupech poznávání, tedy jsou převážně statické, mechanisticky orientované, lineárně kauzální a na analýze minulého založené, je nutné zmínit další charakteristiky, které se vztahují k samotné podstatě zdrojů a potenciálů, jimiž naše společnost v současnosti disponuje, resp. užívá je a rozvíjí. Sociologové Alvin a Heidi Tofflerovi současnou společnost kladou do prostředí tzv. třetí vlny a formulují podstatu kvalitativní změny zdrojů, když konstatují, že společnost třetí vlny čerpá svoji energii z nových způsobů vytváření a využívání poznání, kterým v ekonomické sféře odpovídá přenesení důrazu z průmyslu na sektor služeb. *„Země třetí vlny prodávají informace a inovaci, management, kulturu, rozvinutou techniku, software, vzdělání, výcvik, lékařskou péči, finanční*

¹²⁹ Pojem ideální užíváme v tomto kontextu záměrně. Vycházíme přitom z obsahu slova ideální a jeho vztahu ke skutečnosti, realitě života člověka anebo kupř. firmy. Základem slova je idea (eidos) dle Platóna. Tedy něco celého, jsoucího samo o sobě. Něčeho, k čemu se lze přibližovat, čeho však nelze ve skutečnosti dosáhnout anebo něčeho co je trvalé, celé úplné a je na pozadí (např. v podobě principů a zákonitostí) či mimo skutečnost bez přímého lineárně kauzálního vztahu. Tedy něco na co lze odkazovat, nikoliv na co lze ukazovat, protože to není jsoucí. Ideální tvar je kupř. v naší mysli pokud myslíme o formě vztahu, o způsobu řešení anebo o projektu či firmě. Ideální tvar lze nalézt také v učebnicích, návodech, receptech, příručkách typu „Jak na to“ a rovněž v teoretických pojednáních. Nicméně realita praxe se vždy od ideálu bude lišit.

¹³⁰ Každý cíl v sobě skrývá dva aspekty. Prvním je skutečnost, že nás omezuje. Toto omezení cílem, nás ovlivňuje jak z hlediska modelu poznávání, tak i z hlediska toho, co vnímáme a uvažujeme jako ideální či v lepším případě potenciální cílový stav v kontextu našeho záměru, projektu a plánu. Druhým aspektem cíle je paradox založený v iluzi jeho dosažitelnosti, respektive v míře „přesnosti“ jeho dosažení. Ta je založena na kritériích či měřítkách, která cíl či cílový stav „definují“.

¹³¹ Téma limitů je významné, neboť se vztahuje k vymezení a zároveň omezení vzniklého způsobu organizace (uspořádání) vztahů v podobě konkrétního jedince či celku. Limit vždy souvisí s konečností, smrtí, nebytím celku za „svou hranici“, realitou aktuálního situačního kontextu, potenciály systému a prostředí apod.

¹³² V této souvislosti je třeba z hlediska managementu odlišit mezi vedením v podobě správy a vedením v podobě vměšování či manipulace. Blíže viz LAO-Č (2005, s. 69-76, metafory 57, 58, 59, 63, 64).

*servis a další služby celému světu.*¹³³ O transformaci kvalitativní podstaty potenciálů hovoří A. Toffler (2002, s. 24-25), když „...o nastupující ekonomice budoucnosti a měnící se podstatě války“ uvažuje jako o transformaci vojenské síly a přechodu od ekonomiky hrubé síly k ekonomice síly „mozkové.“ Ekonomiku třetí vlny nazývají supersymbolickou, čímž zdůrazňují významné postavení, jež v ní zaujímají poznání, manipulace s informacemi, a nové technologie, které data dokáží nejen zpracovávat, ale i přenášet v čase blízkém reálnému. Podle A. a H. Tofflerových se¹³⁴:

1. *„Transformují významy hlavních výrobních faktorů. Roste význam poznání v širokém slova smyslu¹³⁵ na rozdíl od dříve nosných aspektů, jako práce, půda, suroviny anebo finanční kapitál. Poznání, které se dostává do popředí je na rozdíl od jiných faktorů pouze omezené a nevyčerpatelné. Těžiště hodnoty systému (firmy) se přesouvá do oblasti lidského kapitálu, hodnot, organizace vztahů, vytváření poznání, informací a hodnot.*
2. *Nové technologie zvyšují rentabilitu individualizované malovýroby na rozdíl od masové produkce. Profilace, specializace vede k upřednostnění podob menších, flexibilních firem s pružnou organizací namísto byrokratické, schopných spojovat se do větších celků v podobě sítí. Odsud se odvíjí zájem o výzkum a vývoj v oblasti získávání kvalitních informací a rozvoj informačních sítí.*
3. *Postupný zánik potřeby čistě manuální práce a růst významu symbolických procedur zvyšuje, z hlediska požadavků na zaměstnance potřebu duševní práce klade požadavky na kompetence související s kognitivní doménou, jakož i na znalosti a dovednosti pro manipulaci s informacemi.*
4. *Téma nezaměstnanosti získává kvalitativní charakter v souvislosti s přecházením pracovníků z průmyslu do sektoru služeb a supersymbolických činností. Nezaměstnanost nelze řešit obvyklými nástroji klasické ekonomie efektivními v prostředí průmyslové společnosti. Řešení lze vidět v souvislosti s investicemi do rekvalifikací, vzdělávání a přípravy lidí pro sektor služeb.“*

¹³³ Tofflerovi očekávají, například, že:

- vývoj společnosti bude směřovat k individualizaci, heterogenitě a demasifikaci;
- vývoj forem rodinného uspořádání směrem k rozmanitosti.

Adaptační vývoj sociálních institucí od pólu, který zahrnuje standardizaci, centralizaci, koncentraci a byrokracii k pólu, který je charakteristický flexibilitou, užší profilací, prostorovou decentralizací difúzí rozhodování i prostorově.

¹³⁴ Převzato a upraveno z WWW:http://sociologie.unas.cz/SSS_2004_2005/Tofflerovi_Novacivilizace2.htm.

¹³⁵ Do této oblasti patří data, informace, znalosti, vize, obrazy, symboly, hodnoty, kultura a filosofie.

Záměrně vstupujeme do úvah o síle a potenciálech sociologicko ekonomickým portálem, protože odsud se obvykle úvahy manažerů odvíjejí. Kvalitativní proměna **podstaty síly a potenciálů** podle nás spočívá v radikální orientaci na mysl a vztahy člověka, v důrazu na autorské poznání a autentické bytí jedince. To nás přivádí k charakteristickým rysům moderních modelů, jež předkládají pro různé oblasti lidského bytí např. G. Bateson, F. Capra, P. M. Senge a další. O naší současné společnosti se uvažuje jako o společnosti informační a znalostní. Důsledkem tohoto uvažování je časté nadhodnocení lineárních úvah o převaze v oblasti informační domény, tedy soustředění pozornosti na získávání a kombinování informací a znalostí. Na pozadí tohoto konání je předpoklad jediného možného východiska pro přežití v komplexním a dynamicky se měnícím prostředí, spočívající v kapitalizaci informací a znalostí. Tento přístup je charakteristický i pro oblast managementu v různých profesních prostředích, například ekonomické¹³⁶ či vojenské¹³⁷. Nicméně kvality skryté v informacích se mohou projevit jen tehdy, když je dáme do vztahů a transformují se ve znalosti a vědomosti, resp. v poznání a vědění. Záleží na lidech a jejich myslích, jaké poznání a vědění vytvoří, co nového vynaleznou anebo co dalšího objeví. A zase na lidech záleží jak poznání a vědění ovlivní jejich rozhodnutí a jak tato rozhodnutí budou prakticky realizovat v praxi.

Příklady známých způsobů, jak se my sami účastníme procesu vytváření a uplatnění potenciálů skrze vztahy v rámci nějakého systému, lze uvést následovně:

- systém člověk – mechanismus (jízda autem – řízení);
- systém člověk – organismus (jízda na slonovi – vedení).

¹³⁶ Ekonomická oblast má na základní, reaktivní rovině, v podmínkách prostředí druhé vlny, z hlediska principů, velmi blízko k vojenství (vítězíme například nad poraženou konkurencí). V mechanistické, lineárně koncipované reaktivní rovině se myšlení politiků, ekonomů a manažerů (zhusta se jedná o absolventy ekonomických a přírodovědných oborů) blíží pojetí vojenství, typického pro druhou vlnu. Příkladem jsou jak obchodní či finanční operace, tak i způsoby zvládání krizí, včetně té poslední. Nicméně pro období „třetí“ vlny, které disponuje specifickými charakteristikami toto myšlení nestačí a podoba charakteristik pro třetí vlnu rozhodně není čistě náhodná. Nelze zde uvažovat primitivně lineárně, reaktivně a symetricky (to lze kupř. v podobě firmy na opravu aut v malé, zapadlé vesnici). Pro „globalizující“ se prostředí je nutné myšlení proaktivní a systémové.

¹³⁷ V této souvislosti považujeme za nešťastný trend, který preferuje v přípravě manažerů ekonomické zaměření a klade na něj nepřiměřený důraz. Inflace specifického způsobu ekonomického myšlení a ekonomokratický trend je charakteristický tvrzením typu, že: „.....manažer musí být především ekonom.“ Přičemž ekonom v pojetí vzdělávacích programů různých škol je spíše sofistikovaný účetní bez komplexního vzdělanostního základu, který je pro manažera lidských systémů nezbytnou nutností. Aby tomu tak nebylo, museli bychom vést dialog poněkud hlubší, o tom, co je smyslem a podstatou ekonomie a smyslem a podstatou managementu. Nicméně podobně jako management i sama ekonomie se vyvíjí (byť poněkud specificky) a v paradigmatickém košíku přírodních věd, se v současnosti transformuje (hledáje sebe sama ve vztahu k předmětu svého zkoumání) do různých podob jako např. neuroekonomie, geneoekonomie či ekonofyzika (bliže viz esej P. Houdka „Zmutovaná ekonomie“ Lidové noviny 14. 3. 2009 s. 24).

V obou případech je člověk součástí celku systému a nemůže se vydělovat. Z hlediska managementu tak lze na pozadí způsobu, jakým se jedinec realizuje ve své pozici a funkci v organizaci vztahů systému, jehož je na různých úrovních členem, sledovat různé charakteristické rysy, viz tabulka č. 1.

Tabulka 1 – Realizace jedince ve své pozici a funkci v organizaci vztahů systému

Preferovaný způsob	Charakteristický rys relace
Řízení – řídím mechanismus (jedu v autě).	manipulace
Vedení – jedu na slonovi (mysl organismu se spoluúčastní procesu realizace záměru a musím ji respektovat).	spolupráce
Management – systémové myšlení v základní úrovni umísťuje mysl člověka (manažera) „nad“ systém, který tvoří mysl manažera a mysl slona. Uvažovaný systém člověk a slon tvoří „jedno“ v rámci daného situačního kontextu. Pokročilejší úroveň systémového myšlení umísťuje mysl člověka mimo ¹³⁸ systém, kontext a proces, jakkoliv zároveň zůstává bděle zúčastněná v procesu ¹³⁹ .	sdílení

Síla není jen „jedna“, má různé kvality – intenzitu, úroveň, formu i obsah, směr a způsob projevu. Nicméně principy jejího vytváření, kultivace a způsobů uplatnění jsou si podobné a lze předpokládat vyšší míru jejich univerzality. Úroveň síly a potenciálu člověka a jakéhokoliv systému lze měnit dvěma základními způsoby. Prvnímu odpovídá například zvyšování počtu, inovace modernizace techniky a technologií, druhému pak koordinování informačních a komunikačních toků, sdílení kognitivních zdrojů, vynalézání a tvorba mentálních modelů anebo kultivace modelů a procesů poznávání. Druhý způsob představuje zejména:

- kultivaci myšlení a poznávání (ve vztahu k prostředí, záměru, smyslu a jejich proměnám);
- komunikování (sdílení obrazu, záměru, významu a smyslu);
- vedení (velení a řízení).

4. Principy zacházení se silou

Vedle principů zacházení se silou a potenciály, jako jsou princip středu, princip situace, místa a pozice, jakož i princip odstupu a dalších, je nutné zmínit rovněž princip přiměřenosti, orientace a pohyblivosti (blíže k principům viz dodatek pátý).

¹³⁸ Pojem mimo v tomto případě neznamená to, že se mysl vzdálí. Představuje stav, kdy je naše vědomí přímo ve středu, nicméně je „odděleno“ a tudíž i mimo.

¹³⁹ V praxi se jedná o aplikaci reflexe a principu odstupu a bezvztávnosti. Mysl se stává sebeorganizující kvalitou, která se reflexí sama o sobě „vyděljuje“, jakkoliv je nevýdělitelná.

Přiměřenost

Přiměřenost v zacházení se silou se váže k užitečnosti, respektu a rozvoji (blíže viz Koncept užitečné změny). Je rozdíl zda sílu užíváme k vlastní obraně, přežití anebo k rozvoji někoho. To jsou kvalitativně odlišné kontexty. Přiměřené znamená užitečné ve vztahu k záměru a procesu spolupráce. Tedy i velmi jemný tlak vyvolává užitečnou reakci, svou intenzitou přiměřenou adekvátní reakci z prostředí rozvíjeného systému. Je jedno zda jde o bojové umění (tai-ji) a boj, masáž, sex či práci na vztazích ve firmě, týmu či vztazích firmy v prostředí trhu. Je jedno, zda se jedná o mne samotného, či o vlastní dítě a jeho učení, anebo o spolupracovníky, či o vedení lidí. Přiměřený je užitečný.

Orientace

Jakékoliv změně a proměně, jakož i projevu síly a potenciálu předchází uvolnění a obrát směru nejprve dolů nebo dovnitř (chci-li nahoru nebo ven, musím nejprve dolů anebo dovnitř¹⁴⁰).

Pohyblivost

Pohyb mysli předchází a umožňuje následné rozlišení, poznání, rozhodnutí jednání. Jakmile dojde k „pohybu“ vytváří se podmínky pro vznik rozdílů a rozlišování například mezi reálným a možným, plným a prázdným, nahoře a dole anebo vlevo a vpravo apod. Tedy jinak, z hlediska síly a potenciálů akce, krok, postup celku (jedince či systému) jakýmkoliv směrem vede sám o sobě k vytvoření slabiny (výhody) a místa síly (centra, těžiště). Pokud mysl nedrží své místo (střed) a ztratí odstup, myšlení nezůstane nad procesem, nutně klesne na reaktivní úroveň a upadne do jednoho z pólů rozlišení. Je to podobné, jako když se generál postaví do čela svých vojsk, místo aby zůstal na kopci, anebo vrcholový manažer sestoupí do kotelny a kontroluje práci kotelníka nebo referenta na oddělení. Opustí-li mysl místo středu¹⁴¹, systém jako celek ztrácí vnitřní pohyblivost, „zatuhává“ a kvalitativně klesá z reflektující a proaktivní na mechanistickou, reaktivní úroveň, schopnost harmonizovat se zužuje na schopnost vyvažovat.

¹⁴⁰ Inspirativními mohou být v této oblasti úvahy, které v teorii U předkládá C. O. Scharmer (Scharmer, 2009).

¹⁴¹ Metodologicky a komplexním způsobem rozpracovává toto téma zejména taoistická filosofie. Jedná se kupř. o Lao é (Tao te ting), Sun é (Umění války) a I-ťing (Kniha proměn). Z těchto zdrojů čerpá kupříkladu metodologie studia a praxe bojových umění, jakož i mimo jiné i ekonomické a politické uvažování představitelů některých východních států.

5. Člověk, lidské systémy, jejich síla a potenciál

*Motto: Kdo zná ostatní, je moudrý
ale kdo zná sebe, je prozíravý
kdo porazí druhé, je silný
ale kdo ovládne sebe, je mocný
kdo nic nechce, je bohatý
kdo je schopný, dosahuje cíle
kdo zná své místo, žije dlouho
koho smrt nezničí, dlouho trvá
(Lao é)*

Podstata síly i potenciálu člověka spočívá v jednom a ve schopnosti uvědomované integrace tohoto „jednoho“. Tím jedním je mysl¹⁴² a metodami její integrace jsou reflexe a meditace. Nepopíráme v žádném případě nutnost vývoje a aplikace dalších metod, užívaných kupř. přírodními vědami. Naopak, metody reflexe a meditace nelze uplatnit bez zkušenosti a bez toho, aby byly vytvořeny zdroje, z nichž lze čerpat. Jedním ze zdrojů je široký a hluboký vědomostní základ, a znalosti získané studiem přírodních věd jsou jedním z jeho kamenů. Vedle přírodních věd však stojí ve vědomostních základech také umění, vědy a vědění či způsoby poznání, které s přirozeností (fyzis) souvisí a přesahují ji, kupř. filosofie, psychologie a jiné. Ten, kdo chce sledovat cestu autentického poznání a bytí, například v podobě profesního mistrovství či umění managementu v sobě propojuje osobitým způsobem tři aspekty. Musí, vedle studiem pěstovaného základu, uvědomovaně následovat vlastní záměr a také disciplinovaně sledovat a kultivovat osu, která má následující posloupnost: mysl – osobnost – rodina – systém – společnost (stát)¹⁴³.

Základními principy pro studium, následování záměru, pro kultivaci mysli i zmíněné osy, jsou v kognitivním managementu principy odstupu a vztažnosti. Vedle těchto principů stojí v popředí principy místa, pozice a situace a princip středu. Z hlediska uplatnění síly a potenciálu souvisí s těmito principy zejména vertikální a horizontální organizace vztahů, jakož i uvědomovaná orientace našeho myšlení a poznávání dvěma směry – navenek (extra) a dovnitř (intro).

Vycházíme z předpokladu, že **síla se vyvíjí v mysli** a nelze ji od ní oddělovat. V mysli se uskutečňuje její poznání, s myslí souvisí její kultivace, hodnocení a také užívání v podobě rozhodnutí, které se projeví v jednání. Sílu tedy nelze oddělit od mysli, souvisí s myslí, tedy například s analýzou i intuicí, logikou i rozumností, tvořivostí, představivostí i citem.

¹⁴² Mysl má šanci být to jedno v nás, nikoliv mimo nás, to čemu budeme „sloužit“, o co budeme pečovat, to co budeme kultivovat a následovat. Toto jedno má schopnost rušit rozpory, sladit a především zhodnocovat rozdíly ve prospěch přežití a bytí mne jako celku v prostředí. Mysl člověku umožňuje vytvářet s prostředím celek kvalitativně „vyššího“ řádu.

¹⁴³ Bliže viz Lao-č (2005, s. 62-68, metafory 51, 54 a 55); *Velké učení; Doktrína středu*, překlad O. Král (2008, s. 79-81, 118-143).

Pouze v mysli člověka, vzniká to, co se v konkrétním aktualizovaném situačním rámci projeví ve vztahu jako kvalita síly a ovlivní výsledek procesu střetu systémů. Neuvědomovaná, nevědomá, hrubá či pudová síla, to je Golem a bez šému je jen hromadou hlíny. Oživen šémem (duchem), avšak bez „rabína“, je svému okolnímu prostředí a tím paradoxně i sobě nebezpečný¹⁴⁴.

V kontextu konceptu profesionality preferujeme poznanou, uvědomovanou a kultivovanou sílu a mezi indikátory kvalitativní změny v jejím vytváření, kultivaci a uplatnění řadíme:

1. Minimální energetický výdej pro dosažení maximálního výsledku.
2. Schopnost transformace (respektování limitů, kognitivních modelů, organizace vztahů a dalších) v procesu dosahování záměru.
3. Schopnost změny formy a obsahu a dalších parametrů (kupř. intenzity) v procesu působení:
 - po nezbytně nutnou dobu;
 - nezbytně nutnou intenzitou;
 - v nezbytně nutném rozsahu.

Při uvažování o síle a potenciálech, z hlediska zrání jedince v procesu vývoje, užíváme metafory **hrdina**¹⁴⁵ a **bojovník**¹⁴⁶. Důvodem, mimo jiné, je to, že projev síly a potenciálu v našem životě a jazyce, úzce souvisí s pojmy jako boj, aktivita, agrese, reaktivita a proaktivita. Každá lidská aktivita je formou projevu síly, potenciálu ve vztahu. Umění zacházet se silou a potenciály v měnícím se prostředí je věcí zralosti a kultivace jedince a je celkem jedno, zda si vezmeme za příklad vztahy partnerské, rodinné, profesní či vztah k sobě samému. Jinak řečeno, se silou pracujeme, kupř. když potlačujeme emoce anebo argumentujeme a měníme tak dialog v diskusi.

¹⁴⁴ Blíže viz Neubauer, Golem (2002, s. 51).

¹⁴⁵ Pojem hrdina užíváme jako metaforu pro specifickou fázi zrání člověka v procesu individuace. V tomto kontextu představuje metaforu pro nevyzrálou úroveň mysli. Obsah a charakteristické rysy této fáze přibližují studie C. G. Junga, blíže viz Jung (2009). Dalšími zdroji jsou kupř. Moore, R., Gillette, D. (2001); Campbell (2000); Bly (1999, 2002) a další.

¹⁴⁶ Pojem bojovník užíváme jako metaforu pro fázi zrání člověka v procesu individuace. V tomto kontextu představuje zralou formu a bsah projevu „myslící síly“, kultivovanou kvalitu, resp. potenciál. Zralý bojovník nemá rád boj, podobně jako válečník nemá rád válku. Blíže viz Moore, R., Gillette, D. (2001), jakož i komentáře v knize Sun-č, Sun Pin (2005). Dalšími zdrojovými texty jsou zejména: Lao-č (2005, s. 81 - 85, metafory 68, 69, 72 a 73); *Doktrína středu*, překlad Král (2008, s. 137/XXXI/1); *Mistr SUN*, překlad Král (1999, zejména s. 64-66 - *Kniha o devíti změnách*).

Níže uvedené rozlišení lze užít jak ve vztahu ke konkrétnímu jedinci, tak je i vztahovat k vybranému celku (lidskému systému – kupř. firmě, týmu):

1. **Hrdina** zastupuje nutnou základní, přechodnou, případně omezenou (paradigmatem, kognitivním modelem) úroveň pojetí síly (potenciálu) člověka.
2. **Bojovník** zastupuje kvalitativně vyšší úroveň potenciálu člověka, tvoří předstupeň mistrovské kvality.
3. **Mistr** (válečník, stratég, vůdce).

Metaforu bojovník užíváme vyjádření charakteristik vztahujících se k optimální úrovni zralosti jedince. Bojovníka vnímáme jako celek, specifickou kvalitu prostředí, které je vytvářeno kultivovanou myslí. Pouze v tomto prostředí, v mysli „bojovníka“¹⁴⁷ a skrze ni, vzniká to, co se v konkrétním, aktualizovaném situačním rámci, projeví (objektivně, skutečně či „fyzicky“) ve vztahu, jako kvalita potenciálu a ovlivní výsledek procesu. Bojovník je celostně a uvědomovaně v pohybu, procesu¹⁴⁸, podobně jako zlodějka, jejíž kapsářská profesionalita je v plynulosti a komplexitě (celostnosti) projevu, zatímco náš způsob se orientuje na dílčí aspekty či funkce celku, tedy kultivuje, vzdělává a trénuje lineární aspekt vědomí a koncentraci pozornosti. To zlodějce umožňuje okrást hrdinu nebo nás, zatímco bojovníka nikoliv.

Lidsky a profesně vyzrálý jedinec (bojovník) je schopen ve vztahu k systému, aktuálnímu situačnímu rámci a v kontextu zájmů společenství (sdílené hodnoty a smysl) zvládat užitečně i paradoxy přítomné v krizi, či v konfliktu, zejména pak v konfliktu asymetrickém. Bytí v paradoxech vyžaduje schopnost přesahovat i spojovat protiklady, například v konkrétním boji bránit se za útoku a útočit v obraně, v situaci vrcholu střetu zachovat „klid a mír“, tedy ustálenou a „chladnou“ mysl, jasné, proaktivní a kritické¹⁴⁹ myšlení, znát a ovládat,

¹⁴⁷ Pojem bojovník užíváme jako metaforu pro jakéhokoliv jedince (systém) ve smyslu kvalitativní úrovně procesu „boje o přežití“. Nelze jej personifikovat a představuje jednak:

Metaforu pro kvalitativní stav mysli, myšlení, poznávání a tím i způsobu života. Představuje proaktivní, kvalitativně vyšší způsob vztahování se člověka k bytí obsahující reflexi na vědomé úrovni, reflektované a uvědomované učení se.

Kvalitativní úroveň formy - ve vojenském prostředí anebo v prostředí tzv. volného trhu se ukazuje, že soustředit se pouze na kvality vlastních bojovníků a bojovnic, které identifikujeme na straně protivníka je nezodpovědný a zavádějící redukcionismus v tom smyslu, že soustředí-li se voják (combatant) na kvality vojáka (combatanta) poněkud mu unikají kvality možného protivníka, nevojáka, který se však střetu účastní nebo jehož útoku čelí (teroristé, partyzáni, civilní obyvatelé v okupovaném či zájmovém prostoru, včetně spoluobčanů). Podobně, soustředím-li se na kvality jakéhokoliv protivníka, jsem jednak omezen svým způsobem myšlení a poznávání. Tuto potíž se snaží řešit kupř. P. M. Senge zavedením kategorií systémové myšlení a osobní mistrovství.

¹⁴⁸ Existuje již trvale se transformující střed, je to celostní, tekuté, „plyne to“, nikde to není zatuhlé (v žádné úrovni systému a procesu).

¹⁴⁹ Podobně – kvaziracionální (rozumné) usuzování a myšlení podle K. R. Hammonda. Blíže viz „Teorie kognitivního kontinua“ Kostroň (1997).

usměrňovat a užívat doprovodné emoce jako hněv a zloba. Profesionál či manažer¹⁵⁰ s aspektem bojovníka musí:

- rozlišovat užití hrubé a jemné síly. Pojem hrubá síla se váže k vnější, jevové a hmotné charakteristice, reaktivitě, symetrii a linearitě. Jemná¹⁵¹ síla se váže k vnitřní, mentální, psychické a vztahové charakteristice, k proaktivitě, celostnosti a asymetrii;
- disponovat věděním, kognitivními modely, jako jím vytvořeným poznáním – věděním, tedy i znalostmi¹⁵².

Lidské systémy a jejich potenciál

Podobně jako člověk, vyvíjí se i sociální prostředí, které vytváří. U týmů pak v managementu hovoříme o funkční komplexitě celku, autopoieze, kognitivní nezávislosti i přitažlivosti (ve smyslu autonomie a funkční svébytnosti).

Myšlení a vztahy, jejich kvalita, struktura a organizace, zvyšují potenciál jednotlivce a „množiny“ jednotlivců (les, stádo nebo jednotka je množina jednotlivců). Vojenská jednotka nebo pracovní oddělení firmy je věc jedna a pracovní tým je věc druhá. Tým je vztažný celek a disponuje jinou kvalitou než množina lidí v podobě jednotky či pracovního oddělení, kterou lze vyjádřit jako různé sumy či průměry dílčích schopností jednotlivých členů těchto organizačních forem.

Každý celek (systém) tvořený lidmi, má-li být stabilní, funkčně konzistentní a efektivní, musí postupně vyžrát zejména v oblasti organizace vztahů, jakož i v oblasti vytváření a sdílení znalostí. Efektivnost iluze mechanistických personalistických experimentů v podobě ad hoc sestavených celků z profesionálů (např. projektové týmy) se rozplývá, mimo jiné, díky vždy se objevující nutnosti průchodu tohoto celku fázemi sladování (jazyka, obrazů – vizí, hodnot apod.), fázemi kultivace vztahů a funkčního sdílení obrazů apod., které jsou schopny vytvářet, uchovávat a zvyšovat potenciál daného lidského systému v proměnlivém prostředí.

¹⁵⁰ Odsud se z hlediska výběru a přípravy lidí a lidských systémů odvíjí požadavek na úroveň mentální a osobnostní vyzrálост, jakož i úroveň kvalit kompetencí pro profesní prostředí (komplexně vzdělaný, odborně připravený se širokým rozhledem a systémovým myšlením). Vyzrálý jedinec v tomto smyslu má kritické, tvořivé a systémové myšlení, je loajální, samostatný, odpovědný a kompetentní. Tedy proaktivně a kultivovaně, vytříbeně realizuje základní příkaz v profesním prostředí.

¹⁵¹ Jemnost není o „slabosti“ ale o jiné kvalitě síly, té kvalitě, která je obsažena například v mistrovství umění managementu, blíže viz kupř. P. M. Senge anebo v bojovém umění, blíže viz Lowenthal (2005).

¹⁵² Jsou to však jiné znalosti než ty, které uvažuje A. Toffler, nebo znalostní management, anebo koncept NNEC v pojetí expertů pro komunikační, informační a simulační systémy a sítě.

Sílu a potenciál firmy (lidský potenciál), podobně jako potenciál každého systému, například člověka, týmu, uskupení, firmy apod. lze určit definováním, popisem nebo dokonce „změřit“ a „porovnat“ jen z určitých hledisek¹⁵³, například:

1. Z hlediska funkcí a organizace vztahů systému k vnějšímu prostředí a v systému samotném.
2. Z hlediska toho, co vůbec lze „změřit“ a „spočítat“, tedy toho, na co máme kritéria a metody.
3. Z hlediska toho, co se míní, rozumí a chápe jako potenciál, například potenciál hrozby¹⁵⁴ nebo růstu.

V tomto smyslu lze u jakéhokoli systému v různé míře identifikovat mnoho „měřitelných“ variant síly a komplexů potencialit. Identifikace se provádí z hlediska kvalit, kvantit, úrovní, kategorií či tříd a jedná se například o:

- množství materiálu, typ a úroveň techniky – poměr účinnosti potenciálů techniky a technologií vnitřního¹⁵⁵ a vnějšího¹⁵⁶ prostředí systému;
- aspekty vztahující se k lidem a lidským systémům:
 - počet lidí, kvality psychické a kognitivní, hodnotové, motivační, morální atd., připravenost a profesní vyzrálост jednotlivců;
 - organizační kvality – sociální, vztahové a komunikační kvality; připravenost a vyzrálост týmů, sladěnost subsystémů a procesů, hodnotových rámců apod.

Pro některé varianty jsou měřítka, pro jiné hovoří různé ukazatele či indikátory a některé prostě nelze změřit, nicméně jejich přítomnost lze „vycítit“ a snad cestou intuice je lze reflektovat, akceptovat a respektovat, tedy vzít v úvahu při poznávání a rozhodování, či s pomocí metafory na ně nepřímou ukázat.

¹⁵³ Snaha popsat tyto potenciály a jejich kvality se trvale mívá účinkem. Vedle monitorování fyzických a měřitelných faktorů (např. ekonomických) je snaha monitorovat „nehmotné“ či „kognitivní“ faktory, podobně, jak o nich píše např. Toffler, A. str. 174: „Znalost kognitivního terénu bude pro armády třetí vlny stejně důležitá, jako byla v minulosti znalost geografie a topologie válčístě. Významnost kognitivních potenciálů byla vždy zřejmá a je zmiňována v různých pramenech, které se vztahují k vojenství, boji, operacím a válkám, včetně „O umění války“ Mistra Sun č. Hovoří se o bojovém duchu, bojové morálce, psychické odolnosti a nezlomnosti apod. jádro je založeno v kognitivní, tedy poznávací doméně.

¹⁵⁴ Položme si otázku: „Jaký je rozdíl mezi hrozbou silou a potenciálem hrozby?“

Snaha popsat tyto potenciály a jejich kvality se trvale mívá účinkem. Vedle monitorování fyzických a měřitelných faktorů (např. ekonomických) je snaha monitorovat „nehmotné“ či „kognitivní“ faktory, podobně, jak o nich píše např. Toffler (2002, s. 174): „Znalost kognitivního terénu bude pro armády třetí vlny stejně důležitá, jako byla v minulosti znalost geografie a topologie válčístě. Významnost kognitivních potenciálů byla vždy zřejmá a je zmiňována v různých pramenech, které se vztahují k vojenství, boji, operacím a válkám, včetně „O umění války“ Mistra Sun č. Z hlediska těchto potenciálů se hovoří o bojovém duchu, bojové morálce, psychické odolnosti a nezlomnosti apod., přičemž jádro je vždy založeno v kognitivní doméně.

¹⁵⁵ Vnitřní prostředí systému, tedy standardy organizace, plánování, rozhodování, organizování a řízení, systémy a struktury řízení a velení, logistika, komunikační a informační systémy a technologie.

¹⁵⁶ Vnější prostředí, tedy např. ekonomické potenciály společnosti pro výstavbu a podporu ozbrojených sil.

Z hlediska zájmu o síly a potenciály, v kontextu bytí a přežití jedince a lidského systému, se užívají různá měřítka, ať již z hlediska teorie a oboru, odkud je téma nahlíženo anebo z hlediska příčin či následků, které projev síly ve vztazích způsobí. Podobně jako ve vztazích mezi jednotlivci, se pro projevy síly ve vztazích mezi lidskými systémy, užívají různá, aktuálně platná měřítka a normy (limity), například právní, morální či ekonomické. Odsud se pak hovoří například o konkurenčním boji, boji o zakázku či zákazníka anebo v jiném kontextu o spravedlivé či nespravedlivé válce, symetrické či asymetrické operaci. Kupříkladu jednou se projev síly nazývá preventivní operací a jindy je to teroristický útok, jednou se jedná o souboj o zakázku a jindy o podvod. Položme si dvě otázky:

1. Existují principiální shody v myšlení, rozhodování a jednání, tedy podobnosti mezi dvěma bojujícími muži, nebo dvěma trhovci s ovocem na tržišti, anebo mezi dvěma stavebními firmami na malém městě, či mezi prodejci automobilů v nějakém státě, a koneckonců mezi armádami, koncerny, bankami či vládami na mezinárodní úrovni?
2. Jak to, že některé týmy, organizace či instituce (lidské systémy) se chovají primitivně, reaktivně, jakkoliv jejich členy jsou velmi inteligentní a vzdělaní lidé? Jak to, že některé systémy se chovají jakoby jejich IQ bylo v hluboké subnormě, zatímco aritmetický průměr IQ všech jejich členů se nachází v pásmu normy?

Pro další uvažování o síle a potenciálu lidských systémů se soustředíme zejména na vojenské prostředí a umění¹⁵⁷ ze dvou důvodů:

1. Považujeme je za oblast, ve které se tato problematika rozvíjí v současnosti velmi dynamicky a zřetelně.
2. Poznání vytvořené v této oblasti se následně uplatňuje v dalších oblastech jako výroba, ekonomika či management.

¹⁵⁷ Důvody spatřujeme mimo jiné v následujícím:

Management lidí a lidských systémů zahrnuje jak vědu o managementu tak i umění managementu;

Vojenské umění zahrnuje:

- bojové umění – individuální rozměr;
- taktické, operační a strategické umění.

Podobnost obsahu a významu pojmů užívaných v jiných prostředích:

- obchodní či marketingová strategie;
- investiční operace;
- vyjednávací taktika apod.

Moderní společnosti a firmy, podobně jako profesionální armády¹⁵⁸, kladou v oblasti managementu důraz na tzv. „inteligentní chování“. Obsah pojmu inteligentní chování¹⁵⁹ ve vojenském prostředí je orientován zejména na využívání informací a znalostí, jako by poznání, pochopení a rozhodování bylo jen věcí utřídění, zpracování a distribuce informací (například virtuální obraz bojiště, různé simulační technologie apod.) a nikoliv záležitostí poznávání, resp. myšlení. A. Toffler například hovoří o „válce mozků“ nikoliv ve smyslu „střetnutí“ mozků dvou vojevůdců, ale důraz klade na informace, znalosti a také jejich zpracování, podobně jako realizátoři konceptu NATO Network Enabled Capability¹⁶⁰ (NNEC) a také v jeho případě lze za mozek považovat cosi jako velký počítač a globální informační síť na pozadí existence společností třetí vlny. Koncept NNEC sice těžiště úspěchu (vítězství a přežití) systému klade do prostředí kognitivní domény, realizátoři konceptu se však orientují zejména na realizaci věcné stránky, tedy informační a komunikační systémy a sítě, nikoliv na kultivaci lidí, jejich myšlení a poznávání, které je základem pro rozhodování a jednání, jakož i využití možností (potenciálů) informačních a komunikačních systémů.

Základním východiskem pro identifikaci sil a potenciálů lidských systémů, jsou požadavky na jejich funkce a schopnosti. Ve vojenství jsou to kupř. operační požadavky, které se člení na požadavky obecně platné (trvalejší), situační a specifické¹⁶¹. Aby vytvářené vojenské síly mohly plnit v budoucím bezpečnostním prostředí (v letech 2015 – 2025) svou funkci, tedy „...zvítězit v rozsáhlém spektru operací.“, formuluje Janošec (2001) následující podmínky nikoliv nepodobné strategii firemní či koncernu pro tržní prostředí (převzato a upraveno):

1. Plné nasazení sil od začátku.
2. Přesná příprava sil pro daný úkol.
3. Technologie jako nejdůležitější podmínka pro úspěšné vedení bojové činnosti.

¹⁵⁸ Podle A. Tofflera v moderní armádě a válce třetí vlny, vystupují u vojáků a systémů zúčastněných v případném střetu, jako významné, zejména tři aspekty:

aspekt kognitivní, poznávací, na rozdíl od dřívějšího důrazu na aspekt fyzický a kvantitativní. Ve smyslu disponovat dostatečným a vyšším poznáním (informacemi a znalostmi) než protivník.

aspekt autopoietický, tedy schopnost systému (tedy i každého jednotlivce) učit se učit, seberozvíjet se, rekonstruovat kognitivní modely, vztahy, plány, cíle v procesu dosahování záměru, naplňování hodnot a smyslu.

aspekt iniciativy, v našem pojetí aspekt proaktivní doplněný o schopnost tvořivě zacházet s limity a standardy ve vztahu ke sdíleným hodnotám a smyslu při dosahování cíle.

¹⁵⁹ Termín inteligence je vztahován na „dokonalejší“, tzv. „sofistikované“ technologie a zbraně.

¹⁶⁰ Koncept NNEC představuje vizi zvládnutí konfliktů s využitím potenciálů komunikačních a informačních systémů a sítí.

¹⁶¹ Hlavní operační požadavky jsou podle Janoše (2001) následující: „morální síla; volnost v jednání; ekonomie.“ Specifické (dílčí) operační požadavky jsou podle stejného autora: „...připravenost; pohyblivost; odolnost; efektivita a logistické zabezpečení.“ Mezi operační požadavky autor řadí další požadavky na schopnosti sil, jako např.: „...požadavky na výcvik a vzdělávání; na přípravu záloh (lidské zdroje); doktrinální a operační pružnost (schopnost pružně reagovat na možné situace); schopnost vytváření úkolových uskupení podle konkrétní situace a úkolu; mnohonárodní a společná kompatibilita, interoperabilita, univerzálnost použití ve všech druzích bojové a nebojové činnosti (víceúčelovost); protiteroristické schopnosti vojsk (disponovat dostatkem speciálních sil, pokud možno schopných vzdušné přepravy na vrtulnicích a dostatkem sil a prostředků k obraně a ochraně objektů).“ Dostupné z WWW:http://www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/rejst%F8%edk/cd-cd-1997-2002-sppr.doc.

4. Velitelé všech stupňů budou:
 - mít k dispozici kompletní údaje¹⁶² o situaci v zájmovém prostoru v reálném čase;
 - budou znát aktuální záměr nadřízeného¹⁶³;
5. Znalost reálné situace na všech stupních do „posledního“ vojáka¹⁶⁴.
6. Zdokonalení velení za pohybu a identifikace cílů povede ke zvýšení celkového tempa vedení operace¹⁶⁵.

Všechny tyto podmínky se však týkají vnějších aspektů a kladou důraz na technologie a znalosti, nikoliv na myšlení a vědění. Nerespektují kvalitativní změnu charakteru konfliktů v sociálních systémech samotných a střetů mezi nimi v současnosti a v budoucím vývoji, ve kterých je užívána vojenská či ekonomická síla. Mění se nejen formy a způsoby jejího užívání ale také jejich podstata, tedy to, co se „silou“ z hlediska její funkce a účinku míní. Nicméně principy uplatňující se v procesu „střetávání“ sil a potenciálů zůstávají stejné.

Z hlediska kultivace a užívání potenciálů lidských systémů se z našeho hlediska jedná o kvalitativní změnu, která se odvíjí od změny v přístupu ke smyslu a významu konkrétního „střetu“. Vycházíme v úvahách ze dvou předpokladů:

1. Každý lidský systém ve své podstatě realizuje (specifickým způsobem) základní příkaz: „přežít“.
2. Každý lidský systém disponuje specifickými podobami potřeb, které lze pozorovat u lidí.

¹⁶² Kompletní údaje považujeme v této souvislosti za vágní pojem. Minimálně neodkazuje na společný, sdílený obraz:

- Obraz v hlavě profesionála.
- Obraz v hlavě velitele jednotky v přímé akci.
- Obraz v hlavách příslušníků štábu.

¹⁶³ Je to stejné jako stát před rozrušeným psem a slyšet radu: „Když se nepohneš, tak nezaútočí.“ Anebo realizovat při setkání s medvědem instrukci o tom, že má „dělat mrtvého“.

¹⁶⁴ Iluze, podobně jako iluze o poskytování všech informací všem pracovníkům. To je o úrovních významu a individuálním „čtení“ a poznávání. To nelze pouze pomocí komunikačních a informačních technologií a sítí vyřešit. Lze jedinec cestou přípravy, ale ne takové, která se věnuje jen tomu, jak ovládat technologie. Příprava prováděná na základě: zastaralých paradigmat; analýzy minulých situací a postupů, zhodnocení zkušeností; roztržitého disciplinárního přístupu k problému (například soubor programů zahrnující psychologii, sociologii, politologii, taktiku, tělesnou přípravu apod.), je přípravou neefektivní a neužitečnou. Příprava se musí rovněž orientovat na myšlení, jako kvalitu síly, tedy schopnost vytvářet nové poznání a vědění a na něm založené rozhodování a nové jednání. Pouze příprava orientovaná na kvalitativní rozvoj potenciálu, skrze osobní mistrovství (viz Senge, Sun č a další) má význam. Jinak vytváříme armádu a systém podle Clausewitze, Napoleona či Machiaveliho. Jen s tím rozdílem, že pušky střílí rychleji a dál, vojáci mají počítače, nicméně kvalitativně, jako lidé, jsou na tom stejně jako před 300 lety a klidně lze jít v historii ještě hlouběji. Ostatně v jiných oblastech lidského konání jsme na tom podobně.

¹⁶⁵ To je mechanistická a kybernetická iluze. Pokud má autor na mysli přenos informací v podobě SMS, mailů a obrázků, tak v míru to moc nefunguje a natož v situaci boje. Zároveň je nutné například při využívání výstroje tzv. vojáka 21. století uvažovat jednak o kognitivním optimu a kognitivní disonanci a rovněž o závislosti jeho „schopnosti“ na vnějších zdrojích a systémech:

Kupř. digitální zobrazovač prostoru před levým okem vojáka – již z hlediska vizuálního vnímání vzniká kognitivní dezorganizace mezi obrazy, které vidím (obraz na obrazovce a obraz „skutečný“ – mimo obrazovku). Čemu věřit? Jedno musí být odstiněno. Když se nakonec rozhodnu podle toho, co vidím svými očima, v kontextu „nezobrazené“ ale žité situace, k čemu je potom celý vybudovaný systém?

Kupř. životnost baterií. Když se vybijí, co potom, jakou hodnotu a význam má celý vybudovaný systém?

Z hlediska přístupu stran zúčastněných v nějakém střetu lze identifikovat některé základní či východiskové trendy, které leží na pozadí vzniku „konfliktu“ v procesu vývoje vztahů mezi zúčastněnými systémy. Jedná se o smysl, význam střetu samotného v „kognitivní doméně“, modelu poznávání toho kterého jedince či systému. Je smyslem střetu například **přežít** anebo uspokojení **potřeby** bezpečí a jistoty, projevující ve specifické formě vlastnění moci anebo se jedná o uspokojení potřeby místa, tedy vlastnit prostor ve formě území nebo ve formě ovládání svého prostředí. Od variant smyslu a poznávání (rozumění) se odvíjí záměr a volba cílů, strategie, operačních a taktických postupů, od energeticky velmi náročných (lineárních a přímých střetů ve formě ozbrojeného konfliktu) až po asimilační a asymetrické postupy orientované na minimální energetický výdej, minimální změnu s maximálními účinky. Odlišné varianty smyslu střetu z hlediska přežití jedince anebo lidského systému (společnosti), lze uvést následovně:

1. **Přežití s aspektem moci a podřízenosti**¹⁶⁶. Převažuje preference vertikální, digitální a reaktivní organizace vztahů (kdo z koho, já nebo ty, vítěz a poražený¹⁶⁷, výhra nebo prohra). Průběh střetu je obvykle lineární, výsledkem střetu je „jedinečnost“, „vlastnictví“ moci, převažují a aplikují se racionální a užitková rozhodnutí. Tato varianta je charakteristická pro prostředí druhé vlny dle A. Tofflera.
2. **Přežití s aspektem zhodnocení užitečných kvalit** zúčastněných systémů (prostředí). Převažuje preference organismické, celostní, analogové a proaktivní organizace vztahů. Průběh střetu má asymetrické kvality, mění se charakteristiky obou dominantních celků, jakož i kontextu. Vytváří se kvalitativně odlišný, „nový“ celek, společenství. Vzniká dynamická komplexita, nová kvalita, převažují a aplikují se rozumná, užitečná a moudrá rozhodnutí. Tato varianta charakterizuje jednání lidských systémů v prostředí podobném třetí vlně dle A. Tofflera.

¹⁶⁶ Clausewitz uvažuje o ozbrojeném konfliktu, válce jako „aktu síly“, který: „má donutit protivníka, aby plnil naši vůli“.

¹⁶⁷ Konceptuální rámec vítěz x poražený disponuje různými kvalitami. Předkládáme odlišné uvažování o výsledku střetu v podobě vítěz - poražený:

odhaluje způsob myšlení protivníka a umožňuje tak předvídat jeho postup (myšlení a jednání), blíže viz Lakoff, Johnson (2002, str. 15-18); z hlediska konceptu užitečné změny neutralizujeme negativní konotaci porážky následovně: Vítězství nerozvíjí, porážka, prohra (krize) vede ke změně. Čínský znak pro krizi zahrnuje dva významy (první význam se vztahuje k nebezpečí a druhý se vztahuje k příležitosti-možnosti). V našem pojetí má krize spíše negativní, ohrožující charakter. Toto pojetí generuje tendenci k nalézání (obnovení) rovnováhy, nikoliv dosahování harmonie. Krize jako bod (fáze) zlomu disponuje významným potenciálem změny z hlediska kvality a způsobu organizace vztahů. Krizi rovněž nelze vnímat jako jakousi vyšší úroveň stresu či následovat zdravotnické způsoby uvažování o krizi a traumatizaci. Z hlediska systémového pojetí je krize procesem, v jehož průběhu dochází ke kvalitativní proměně systému, který krizi prochází jako celek. Obvykle následují dvě cesty v podobě kvalitativního skoku „nahoru“ a kvalitativního skoku „dolů“. Nejde tedy o „selhání“ jedince, ale způsobu, kognitivního modelu či organizace vztahů, k transformaci hodnot, významu a smyslu. V tomto smyslu pak prohra - porážka paradoxně zvyšuje potenciál k přežití, vede ke krizi – obvykle nejprve vnější a následně vnitřní. Teprve zvládnutí (projití vnitřní krizi) vede k transformaci (změně). Příklad – Američani stále „vítězí“ a nejsou schopni se poučit. Opakují stále stejný model - inovují armádu druhé vlny podle Tofflera. Protivníci v podobě Talibanu se trvale vyvíjí, učí se. Jedná se odlišné rámce hodnot, nelinearity a asymetrii. V konečném důsledku pak bojovníci Talibanu nemohou „prohrát“, jakkoliv mohou být mnohokrát „poraženi“ Podobný model, způsob jako Američané užívá většina „manažerů“ různých podniků, firem, či osob ve vedoucích politických a státních pozicích. Nejde v zásadě o selhání jedince ale způsobu a kognitivního modelu. V tomto smyslu porážka zvyšuje potenciál k přežití. Vede ke krizi vnější organizace vztahů a její zvládnutí pak přirozeně ke krizi vnitřní organizace vztahů. Tehdy se objevuje to, co nazýváme potenciálem proměny. Krize významně souvisí s asymetrií, stres se symetrií, linearitou a reaktivní zpětnou vazbou. Blíže viz Koncept užitečné změny.

6. Reaktivita, proaktivita a asymetrie v kontextu střetu sil

Střet sil v rámci jakéhokoliv kontextu probíhá vždy v rovině individuální a systémové. Průběh a výsledek jakéhokoliv střetu sil systémů se „zjevně“ podobnými (popsanými, viditelnými či měřitelnými) potenciály, ovlivní mimo jiné dva aspekty.

1. Prvním jsou kvality, které jsou méně „zjevné“, nepozorovatelné, „neměřitelné“. Jedná se o kvality psychické, tedy myšlení, vůle, emoce, hodnoty apod., včetně vytrvalosti, motivace apod.
2. Druhým aspektem je „náhoda“, ve smyslu uplatnění vlivu „nepředpokládané“ možnosti, vystoupení nevypočitatelné, nevýpočetní formy chování (jednání).

Oba aspekty mají v konečném důsledku vliv na výsledek procesu střetu. U obou hraje významnou roli myšlení a poznávání, tedy kognitivní doména a v obou případech vystupuje do popředí také význam odstupů, tvořivosti a schopnosti reflexe.

Průběh střetu sil a jeho výsledek probíhá v různých úrovních a z hlediska charakteristik střetu rozlišujeme úroveň reaktivní a úroveň proaktivní.

Reaktivní a proaktivní úroveň střetu

Reaktivní úroveň – v okamžiku „dotyku“¹⁶⁸ dojde k zahuštění, zhuštění informačních toků, sníží se významně jejich rozlišitelnost. Neuvědomovaná, nevědomá, reflexní, pudová síla a reaktivní síla je silou nekultivovanou (golemovská kvalita) silou, silou „hmoty“, disponující potenciálem „neřízené“ reakce. Obvykle se setkáváme s následujícím vývojem:

1. Jedinec, systém se dostane do „chaotického“ stavu. Dochází k přetížení, rozpadu lineárních vazeb, kanálů a algoritmy postrádají efektivnost, nepřizpůsobí se změně.
2. Dochází k „sestupu“ na reaktivní úroveň. Prostou, lineární a mechanickou „reakci“ jedince (B) na akci jedince (A) nazýváme chováním. Není-li u jedince (systému) střed, těžiště a metodou trénovaná cesta, dochází obvykle k reaktivnímu chování, například v podobách:
 - reflexní, pudové chování, převažuje „fyzická síla“ anebo uplatnění moci, standardu atd.;
 - fokusace (stažení pozornosti, soustředění do bodu B a vztahu bodu B k bodu A, který vnímám jako „ohrožení“. Soustředí (vztáhne se k jednomu a vyprázdní to

¹⁶⁸ Dotyk je míněn ve smyslu „impulsu“ (energetický, informační), představuje interval ve kterém proběhne „setkání“. Není to prostá akce a reakce, jedná se o „relaci“. Kontakt může probíhat v mysli, jakkoliv k fyzickému kontaktu nedošlo, ale jedinec ho vnímá (cítí).

ostatní) se na podnět samotný a ne na slabiny protivníka a zdroje své i prostředí z hlediska celku a kontextu. Příkladem je upoutání pozornosti a tím i mysli například na bolestivé místo. Jedinec (jeho mysl) je vtažen do linearit (akce – reakce) ve vztahu k podnětu. Začne být „zřetelný“, čitelný, a vypočitatelný. Tím se jednak omezí jeho možnosti, ale i zdroje a odhalí, nebo vytvoří slabiny (prázdná místa).

Pozornost, mysl se obvykle soustředí kolem zasaženého, bolavého, „ohroženého“ místa a uvolní místo, prostor (ustoupí, přestane být pozorná) pro další aktivitu protivníka (poskytne výhodu). Pro úroveň reaktivní užíváme pojem **chování**.

Zůstane-li však mysl nehybná, vynořená a bdělá, plyne jí „čas“ jinak než v zahuštěném prostoru, má šanci „vycítit“ a organizovat sílu, formovat ji do aktuální (avšak proaktivní) odpovědi (nikoliv reakci), jednání. Neútočí tedy na povrch, ale na vnitřní funkci, vztah, princip, centrum (nikoliv podnět), orgánový (systémový) celek (subsystém). V konečném důsledku pak malá změna způsobí změnu kvality potenciálu celku (zatuhne nebo se „rozpadne“ – defragmentuje, v reakci zpanikaří a vrhne se pro něj neefektivním směrem).

Proaktivní úroveň vychází z předpokladu, že sílu a potenciál nelze oddělit od mysli, souvisí s myšlením, poznáním, představivostí, citem, i intuicí. Síla má počátek v mysli a mysl následuje, nikoliv naopak. Proaktivní úroveň se orientuje na trénink mysli (usměrňování, flexibilita, fluktuace, stabilita a odstup, proaktivita) ve smyslu:

- zahuštění kolem známého centra (bodu, osy, algoritmu);
- organizace toku zahuštění (směru procesu) dovnitř, k vlastnímu středu a centru.

Usilujeme o proaktivní úroveň, poznanou, uvědomovanou a kultivovanou sílu a při její kultivaci jedincem je třeba dodržet posloupnost:

1. ustálit mysl, kultivovat střed;
2. propojit mysl s tělem a naučit se znát aspekty síly (potenciálu) /těžiště, cestu, polaritu aj.
3. naučit sílu následovat mysl;
4. uvolnit mysl a uvolnit tělo (jemnost a tekutost);
5. propojit mysl a sílu s prostředím (respekt, přiměřenost a užitečnost);
6. oddělit mysl (odstup a klid).

To lze člověka, jakož i systém (tým, organizaci) naučit. V proaktivní úrovni není mysl vnořena, není neuvědomovanou součástí zahuštění, ale nazírá, organizuje tok (obrazy, vize, záměr a cíle) a ten ji následuje. Čím trénovanější je tento proces (u jedince – praktikování; u systému zejména práce se změnou), tím je celek (jedinec, tým, organizace) efektivnější již v případě „ohrožení“. Nejde o jen o rychlost a intenzitu reakce¹⁶⁹ ale o kvalitu uspořádávání potenciálů jedince (B) v celostní odpovědi na akci jedince (A), s možností využití jedincem (A) investovaného potenciálu, jakož i potenciálů z prostředí. V takovém případě užíváme pojem jednání.

Tabulka 2 – Dílčí rozlišení úrovně reaktivní a proaktivní

Úroveň	V praxi	Důsledek
I. úroveň – reaktivní, naučené, standardizované myšlení a chování (reflexní, reaktivní odpovědi)	Důraz kladen na kvantitu – projevuje se v rychlejší nebo silnější reakci (symetrické, lineární, reaktivní chování).	Odhadnutelné a předpověditelné reakce a chování, jakož i myšlení jedince a systému pro případného protivníka (konkurenta).
II. úroveň – proaktivní, systémové a reflektivní myšlení a jednání (akce)	Důraz kladen na kvalitu – jsem o krok vepředu, já definuji, on mne následuje (kontroluji jeho střed a neodhaluji svůj).	Efektivní jednání, minimální výdej energie s maximálním účinkem. Celostní, nelineární, neodhadnutelné a nepředpověditelné pro protivníka (konkurenta).

Například v proaktivní rovině, z hlediska principů asymetrie a nelinearity se jedná o to, že „konkurent“ myslí a jedná z našeho hlediska „nelogicky“, neekonomicky či neracionálně a nepředpověditelně, tedy proti všem nám známým „pravidlům“, nicméně z hlediska výsledku, ve vztahu k situačnímu kontextu nebo strategickému cíli, možná (potenciálně) nesmírně efektivně.

Proaktivita se týká primárně myšlení a jednání člověka. Aspekty proaktivity jsou intuice (cit pro situaci, profesní cit apod.), tvořivost a samostatnost (nezávislost), které se vyvíjí v procesu zrání jedince v profesi a lze je systematicky a disciplinovaně kultivovat.

Z hlediska proaktivity není až tak významné, co jedinec myslí, ale jak myslí (například zda je to spíše o spolupráci a soužití nebo spíše o přežití /kdo z koho/). Odsud se odvíjí i to jak jedná. Jinak řečeno zda „umí bojovat jen s tím co 'vidí' nebo má čas i na 'teorie', tedy kognitivní modely“.

¹⁶⁹ Naopak, často jde o zachování klidu, odstupu a vlastní uspořádanosti.

V praxi bojových umění se u jednotlivce praktikují principy kultivace mysli a jejího vztahu se „sílou“ skrze práci s tělem a vnějším prostředím:

1. Ustálení (abych se „dozvěděl“, že se protivník nehýbá, zůstanu bez pohybu).
2. Odstup (začne se pohybovat, pohnu se dříve; pohnu se v okamžiku, kdy protivník cítí, že se pohne, ale ještě se nepohnul nebo jeho mysl neví, jaký má úmysl, vědomí není uspořádáno – ještě ani nemá úmysl a jeho tělo se vnějškově nepohnulo. To je proaktivita a neutralizace. Výsledkem je, že postupuji způsobem, kterému protivník nedokáže čelit, protože vím kde je jeho střed a svůj neodhaluji.).
3. Rámování (limitování, vymezím mu prostor, směr a způsob pohybu – to vyžaduje uvolněnou mysl a uvolněné tělo).
4. Reflexe (přilepení, vycítění – dělám to citem a myslí, ne rozumem, vnímám jak, kdy a kam se pohne, tedy „vnitřním zrakem“ sleduji proces, energii, kvality, nikoliv akci, jev či stav).

S proaktivní úrovní souvisí nejen integrace a uvolněnost (tekutost¹⁷⁰) mysli, ale také **tvořivost**. Teprve bdělé uvolnění umožňuje vznik nového obsahu i formy pro vyjádření. Nejedná se však o inovaci, ale o tvořivost¹⁷¹ (nic se neopakuje, pokaždé je to jinak, je to pokaždé nové, v oblasti managementu se tvořivosti v tomto pojetí částečně blíží např. přístup orientovaný na řešení problémů, změnový management či projektové řízení). S představou tekutosti mysli pracují metody třibení mysli (blíže viz metody reflexe a meditace in pátý dodatek), jež se orientují na dosahování čirosti mysli. Tedy vědomí není omezené, zastřené, ale naopak, je jasné, bdělé a tekuté, má vysoký tvůrčí energetický (silový) potenciál, spočívající rovněž v pohyblivosti (jakýmkoliv směrem) a komplexní vztažnosti (nedochází ke zúžení „vědomí“). Člověk se dokonale se soustředí na proces, „činnost“ a zároveň „respektuje, vnímá“ vztahy a vyvstálé možnosti. Tyto aspekty souvisí s tématem autopoiezy, kdy jedinec (celek) se trvale učí v procesu bytí a transformuje tak své jednání ve vztahu ke změnám vztahů.

¹⁷⁰ Tekutost se projevuje schopností mysli ke kvalitativní proměně stavu (krystalický /jasná struktura, jednosměrnost/ - tekutý /plynoucí, ve vztazích se vyvažující celek/ - plyný /vysoká míra entropie, těkavost a nestálost/). Obsahu pojmu tekutost se v psychologii (pozitivní, prožitkové) blíží pojem flow, který bývá uvažován jako dobrý pocit, příjemný prožitek související s hladkým, tekutým průběhem realizované činnosti, jednání. Blíže viz kupř. M. Seligman či M. Csikszentmihalyi, dostupné z WWW:http://www.ted.com/talks/lang/eng/martin_seligman_on_the_state_of_psychology.html.
http://www.ted.com/talks/lang/eng/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html.

¹⁷¹ Tvořivost – vedle přírodovědných či ekonomických pohledů na svět a principy existence či skutečnosti, existují hlubší a subtilnější, ve svém působení i důsledku mocnější síly a potenciály, které umožňují, abychom si uvědomili sebe sama, sami měnili pohyb naší mysli, poznání a vědění a tím i sebe, užívali intuici a projevíli skutečnou tvořivost, která se liší od vědecké vynalézavosti, objevitelství či inovátorství. Dnes se mnoho lidí trénuje v „technikách tvořivosti“, nicméně principiálně se jedná o podobně podivné praktiky, které jsou užívané při tréninku komunikace anebo paměti. Platí, že vědění se liší od poznání a platí, že myšlení nelze zaměňovat za kybernetickou hru s daty, informacemi a znalostmi.

Centrum pro formaci a tvořivé uplatnění potenciálu tvoří vytříbená mysl, disponující autorským poznáním a věděním. Takové centrum má sílu samo o sobě, „není závislé na podložce“ (např. v podobě autority, systému), aby se od něčeho odrazilo (je jedno zda se jedná o bojovníka či jakéhokoliv profesionála, včetně profesionálního manažera). Základním krokem k integraci je ustálení mysli a vytvoření středu. Přírozeným následujícím krokem je (vyšší kvalitativní úroveň) je vyprázdnění mysli (středu) ¹⁷². Důsledkem procesu integrace mysli a osobnosti je výskyt dvou zásadních aspektů:

- aspekt, který se projevuje směrem navenek, jako proaktivní fenomén, plynule měnící směr, kvalitu a intenzitu podle vývoje organizace vztahů;
- aspekt, pro který je patrně nejvýstižnější pojem přitažlivost. Projevuje se v tom, co odlišuje mistra umění managementu od ředitele, vedoucího či velitele, tedy ve schopnosti přitahovat, být hoden následování¹⁷³. Odsud se odvíjí obtížně postižitelná kvalita, která ústí do podoby autority či vůdcovství (v obou případech se jedná o kvalitu, kterou já „objevím“ v tom druhém, tedy o kvalitu, jež se vytváří „zevnitř“, nikoliv zvnějšku na základě aktuálně jedincem zastávané sociální pozice).

Jakýkoliv střet sil a potenciálů (z hlediska vyhodnocení významu a aktuálnosti hrozby) probíhá ve více úrovních (podle komplexity kontextu, účastnících se systémů atp.). Z hlediska taktiky a strategie jako systémových úrovní pro poznávání, plánování, rozhodování a jednání, se jedná o získání a zhodnocení výhody. Potřebuji-li ovlivnit systém, získat výhodu a být proaktivní, mohu postupovat reaktivně a lineárně anebo mohu postupovat asymetricky. Aplikace principu proaktivity umožňuje v kontextu příkazu přežít dosahovat vítězství „bez boje“ a řešit tak zdánlivý paradox založený v rovině reaktivní.

Asymetrie a její důsledky

V reaktivní rovině jde často o zničení protivníka, nepřítele. Obvyklým výsledkem reaktivního modelu je symetrický střet sil „stejně“ kvality, podobný zápasu boxerů, atletů, judistů apod. Roli hraje síla, vytrvalost, odolnost. Vítězí (vyhrává) ten, kdo dokáže například lépe

¹⁷² Toto se vztahuje k centru a těžišti. Je třeba odlišit mysl jako střed (ve smyslu centra) a střed jako těžiště ve fyzikálním smyslu. Obvykle se orientujeme na fyzické, např. „fyzikální“ střed (těla, třetí oko, soustředíme na bod apod.). Střed a práce na jeho stavu je základem pro přežití a souvisí se schopností systému „nebýt“ poražen. Kultivace středu souvisí s integritou osobnosti (blíže viz doktrína středu, O umění války anebo o osobním mistrovství a systémovém myšlení). Položme si otázku – kdo je na tom lépe, ten kdo posiluje svaly nebo ten, kdo kultivuje mysl. Či síla dříve „dojde“ a či síla je komplexněji použitelná? Střed je pro protivníka díky trvalému pohybu a proměně neznámý (nepoznatelný), tedy na rozdíl od fyzikálního těžiště nemá protivník kam napřít potenciál (příkladem je tzv. asymetrické operace).

¹⁷³ Je rovněž v této souvislosti nutné u manažerů vytvářet schopnost oddělit, zda se nachází v situaci, kdy převažují ve vůdcovské pozici požadavky na atributy vládce anebo vojevůdce. Vojevůdce (velitel, vedoucí) má specifické kompetence a nelze je směřovat s atributy vládce (ředitel, vlastník firmy apod.). Mistr Sun říká, že vojevůdce musí od vládce dostat kompetence a „vypovědět“ mu poslušnost. Blíže viz Sun-é, Sun Pin (2005, s. 26-27), Mistr Sun (2009, *Kniha o plánu* s. 21, *Kniha o důmyslném útoku* s. 34-35). Jinak má, z hlediska potenciálního střetnutí takový vojevůdce mnoho slabin a prohraje, zejména v kontextu asymetrického konfliktu.

hospodařit s energií, odolat, anebo má více svalové síly. Zavádí se pak pravidla a střet se reguluje, podobně i jakýkoliv jiný střet, tedy i válečný (válka gentlemanů, válka gangů) anebo střet konkurentů na trhu. Z hlediska zavádění pravidel, pokud jde o přežití, platí základní pragmatické pravidlo: „Cokoliv poskytne výhodu a zajistí přežití, je užitečné“.

Lidmi vytvořená pravidla se obvykle týkají poznaného a zmíněné kritérium užitečnosti vystupuje do popředí zvláště v situacích charakteristických vysokou mírou komplexity a dynamiky vývoje, situacích s nepředpověditelným vývojem, situacích neřešitelných v daném situačním kontextu, známými algoritmy, v daném kognitivním modelu, hodnotovém či paradigmatickém rámci. Takové situace vyžadují nejen systémové myšlení a proaktivitu, ale také transformaci kognitivních modelů a změny v obvyklých modelech rozhodování a jednání založených na symetrii, lineární kauzalitě a polaritách. Na rozdíl od symetrického, pak asymetrické pojetí střetu poskytuje již samo o sobě výhodu v tom, že:

1. Užívá komplexitu vztahů, prolínání vlivů a kompetencí, provázanost systémových úrovní a hodnotových měřítek pro myšlení a rozhodování jedince či systému, který se účastní střetu, jako celku.
2. Je efektivní z hlediska přežití systému, který je aplikuje.

Asymetrické operace jsou stále častější a účinnější zejména proto, že každý střet se prostorově, časově, vztahově a kognitivně „globalizuje“ (roste jeho komplexita), například v tom, že:

- ve střetu se spoluúčastní mnoho vlivů a úrovní;
- průběh střetu je monitorován a obraz o něm přenášen a sdílen nejen bojujícími silami (bojištěm není pouze a jen místo střetu sil);
- střetu se účastní „spojenecké“, mnohonárodní síly;
- střetu se účastní jiné než čistě „vojenské“, bojové jednotky a síly.

Asymetrický postup se váže k proaktivitě, symetrický (lineární) postup k reaktivitě. Hovoříme-li o asymetrickém postupu, pak pro účely kognitivního managementu jej vymezujeme následovně: *„asymetrickým postupem rozumíme jakoukoliv aktivitu, již ovlivníme úroveň aktualizovaného potenciálu (síly) protivníka jinak, než použitím potenciálu (síly) téže formy. Jedná se o aktivity¹⁷⁴ vyvíjející se v procesu vztahů systémů a prostředí, nelineárně orientované na slabá místa (vztahy, principy, procesy a funkce),*

¹⁷⁴ Aktivitou je v tomto smyslu i „nečinnost“, nekonání, neutralizace apod.

jejichž jádrem je minimální energetický výdej s maximálním účinkem¹⁷⁵, zhodnocení výhody ve smyslu záměru a dosažení strategického cíle.”

Pojem **asymetrie** se v moderním jazyce vojenství užívá stále častěji, například ve spojení „asymetrické ohrožení“ či „asymetrické operace“. Zvýšená četnost výskytu tohoto pojmu není hlavním důvodem našeho zájmu. Hlavním důvodem, jak si ukážeme níže je skutečnost, že asymetrie klade důraz zejména na změnu myšlení a jednání lidí a lidských systémů z hlediska efektivnosti způsobů užívaných pro přežití. Z hlediska vojenské vědy a vojenského umění se nelze spokojit s pouhými definicemi formulovanými v různých vojenských dokumentech. Diskusi uvedeme citacemi úryvků z překladu článku "*Janusian Thinking and Acting*" autorů C. H. Paparone a J. A. Crupi, uveřejněného v časopise pozemního vojska USA *Military Review* (1/2002)¹⁷⁶:

- cit. 1: *„Dnes není vojenský potenciál národních států pro zahájení útoků nezbytný; útoky již vůbec nemusejí mít tradiční vojenské kvality a jejich předpověď není tak snadno vypočitatelná jako dříve. Teoretikové nazvali tyto nové podmínky "asymetrickým vedením války", čímž vyjádřili, že postmoderní konflikt je především schopností související se schopností zasáhnout zranitelné místo protivníka prostředky jiného řádu. Někteří autoři zastávají názor, že efekt asymetrického konfliktu je nutno řešit na strategické úrovni. Základním předpokladem moderního vojenského myšlení a jednání je, že můžeme řešit asymetrické problémy hierarchicky usměrněným lineárním myšlením, jak je předpokládá strategická, operační a taktická úroveň války. Důvodem pro to je, že strategický, operační a taktický vzor existuje, protože vojákům umožňuje přizpůsobit se zaujetím bojové sestavy. Na druhé straně ale je nebezpečí, že tato struktura urychluje probíhající reakci, namísto, aby podporovala potřebné možnosti a hodnoty vhodné pro organizační odpověď.“*
- cit. 2: *„I když je pojem asymetrie velmi často v odborné literatuře vysvětlován, je stále nesprávně chápán jako strategický, operační a taktický model, čímž se vzbuzuje dojem, že potřebujeme jen dokonalejší, nikoli nezbytně nutně zcela odlišné myšlení a jednání.“*

Koncepty jako NNEC anebo Doktrína Armády České republiky (dále jen DAČR) rovněž zmiňují termín asymetrické operace. Asymetrii v procesu operace a jakéhokoliv střetu, lze vnímat jako vliv působení sil různé úrovně, kvality a intenzity na různé cíle. Asymetrii

¹⁷⁵ Maximální účinek lze uvažovat různě, například symetricky, asymetricky, jakož i celostně (kupř. rozklad systému) anebo specificky jako například omezení či oslabení speciální funkce systému. Vždy se však vztahuje k přežití vlastního systému, smyslu a hodnotám.

¹⁷⁶ Vojenské rozhledy, 1/2003, s. 51, překlad J. Nastoupil.

působení sil se věnují také různé operační koncepce, např. operační koncepce pro pozemní vojsko USA popisuje jak využít odhodlanosti, kreativity a iniciativy svého lidského potenciálu, předpokládá, že kombinace činností a systémů bude generovat: „....komplexní, zesílené a asymetrické účinky k dosažení rozhodujících výhod nad protivníky“. Polní řád pozemního vojska USA o asymetrii uvažuje ve dvou formách:

1. První formou je **asymetrie systémová**, kdy jedna strana má možnosti, které nepřítel nemá nebo takové, s nimiž nepřítel nepočítá. Příkladem může být použití vysoce přesných zbraní v operaci "Pouštní bouře". Zde bylo použito vlastních bojových systémů jak proti nepřátelským integračním, ale i bojovým systémům.
2. Druhou formou je **asymetrie** v důsledku "**převýšení silou**". Tato má dvě komponenty.:
 - kvantitativní, která se projevuje ve vyšším počtu konkrétního druhu bojové techniky, než má nepřítel;
 - kvalitativní stránka se zase projevuje ve vyšších možnostech dané techniky vůči obdobné u nepřítele.

Tyto formulace předkládají, z našeho hlediska, redukované úvahy o asymetrii, často lineárně a mechanisticky zatížené. Neuvažují již asymetrie související s odlišnostmi v myšlení, hodnotách a zájmech střetávajících se stran a jejich sil. Z tohoto hlediska jsou koncepty NNEC či Janusovské myšlení anebo analýza knihy „Válka bez hranic“¹⁷⁷ výrazně komplexnější. Podnětným příspěvkem, z hlediska snahy o komplexní postižení asymetrického konfliktu, jsou závěry výzkumného úkolu, projektu Ústavu národních strategických studií (Institute for National Strategic Studies) při americké Národní univerzitě obrany, který měl posoudit bezpečnostní prostředí v roce 2025¹⁷⁸.

¹⁷⁷ Autor analýzy B. Flint ji publikoval pod názvem „*Threat Kingdom*“ in *Military Revue*, July-August 2000. Autory analyzované knihy jsou Qiao Liang a Wang Xiangsui, *Unrestricted Warfare* (trans. Foreign Broadcast Information Service). Beijing, China, February 1999. V českém prostředí vyšel k této problematice zúžený překlad analýzy pod názvem „Hrozby a ohrožení“, v časopise *Vojenské rozhledy* 1/2001 a článek Pindešová, E., Pokorný, V. „Úvahy a poznámky k článku *Hrozby a ohrožení v kontextu NNEC a Kognitivní domény*“ Brno, ÚO 2010.

¹⁷⁸ Podle publikace „The Revenge of the Melinas: Asymmetric Threats and the Next QDR“ od pplk. K. F. McKenzie, jr., (USMC), kterou vydal Institut národních strategických studií, Washington 2000 / red.).

Publikace uvádí, že pojem asymetrie, ve spojení: „asymetrická válka (asymmetric warfare – dále jen AW) byl poprvé použit v oficiálních dokumentech v roce 1997“ a předkládá následující definice (převzato a upraveno):

1. Pracovní definice AW, užívaná americkou armádou: „...*protivníci se budou pokoušet obejít nebo podlomit sílu Spojených států tak, že využijí jejich slabých míst, a použijí metody, které se značně liší od způsobu, jakým USA vedou své bojové operace*” (Annual Report to the President, DoD 1999).
2. Poslední definice, kterou použil spojený štáb (Joint Staff) uvádí, že AW se skládá z: „...*neočekávaných či netradičních přístupů, které mají obejít nebo podlomit protivníkovu sílu, tím, že ohrozí jeho zranitelná místa nepředpokládanými technologiemi nebo modernizovanými prostředky*” (Internal Briefing, Joint Staff 1998).
3. Základní bezpečnostní dokument Spojených států ”Národní bezpečnostní strategie pro příští století” (National Security Strategy for a New Century) definuje AW jako: ”*Nekonvenční přístupy, které obcházejí nebo narušují naši sílu, tím, že využívají našich zranitelných míst.*”

Omezení všech těchto variant definic spatřujeme v tom, že obsahují:

1. Skrytou základní metaforu, model rozumění v podobě odvety jako lineární reakce na hrozbu.
2. Důraz na symetrické posilování vlastního potenciálu (důraz na rozvoj vědy a technologií), které protivníka nutí k podobné symetrické a reaktivní odpovědi. Dochází k zesilování (zesilující zpětná vazba) potenciálu a nakonec k eskalaci a krizi v podobě vnějšího konfliktu nebo k vnitřnímu „energetickému – ekonomickému“ vyčerpání a zhroucení např. v podobě ekonomické krize.
3. Orientují se na kvality techniky a nikoliv lidí.

Autoři studie konstatují, že (citujeme úryvkem): *Tyto definice mají v určitém omezeném rozsahu svou platnost, nevysvětlují však dostatečně **pojem asymetrie**. Lépe by bylo asymetrické operace charakterizovat spíše takto: **Jde o akce menších taktických nebo operačních sil proti zranitelným místům USA, za účelem dosažení neúměrně velkého účinku, s cílem podlomit americkou vůli, a tak dosáhnout svých asymetrických strategických cílů.*** Základní rozdíl mezi předchozími definicemi je ve slovech ”*neúměrně velký účinek*” (disproportionate effect). *Tento termín vyjadřuje skutečnost, že strategických*

cílů je dosahováno zasazením relativně skrovných prostředků. Je zde také explicitně vyjádřena důležitost psychologické složky, která vysvětluje, proč je možné dosáhnout strategických cílů malou, i třeba neúspěšnou operací, jež je z hlediska velmoci pouhým taktickým útokem.

Zde je třeba rozlišovat: asymetrická válka se automaticky nerovná jakémukoli útoku na vlastní území. Bohužel v dosavadní literatuře je poněkud zastřen fakt, že asymetrické přístupy existují na všech úrovních vedení války a sil, a že tyto metody byly a jsou užívány v té či oné míře všemi státy již od doby, co existuje válka a diplomacie. Útok na vlastní území (homeland) je jen tím nejextrémnějším výrazem (a pravděpodobně i tím nejnebezpečnějším) asymetrického strategického útoku“..

Jak jsme již uvedli výše, podstatu asymetrie je užitečné hledat na pozadí střetu sil, v myšlení, paradigmatech, kognitivních modelech a hodnotových rámcích. Co může někdo považovat za prohru nebo výhodu či výsledek nebo slabinu může být v myšlení toho druhého celkem opačně. Odsud se například odvíjí strategie a taktika postupu v jejímž základě může stát podoba otázky „Jak vyhrát?“, „Jak neprohrát?“ anebo „Jak hrát jinak?“, které vedou k aplikaci nelineární či asimilační strategie. Za vhodnější typ otázek však považujeme otázky typu: „Jak neválčit¹⁷⁹?“, „Jak se vyhnout střetu“?

V americké studii se uvádí jako zdroje asymetrie například: „....rozdílnost zájmů, hodnot, kultur, myšlení a chování, prostředků, možností motivů apod.“ Z hlediska efektivnosti ve studii znovu objevují základní princip, když formulují požadavek „....Zasáhnout vůli protivníka“ a konstatují, že (citujeme úryvkem): „**Asymetrický přístup je nejúčinnější, když dokáže zmanipulovat psychologii protivníka. Je zaměřen v první řadě na jeho vůli, což pomáhá kompenzovat materiální a další nedostatky útočníka. Použité metody jsou taktické, ale psychologický efekt má dopad na strategické úrovni. To je základním rysem asymetrie – trvalé zaměření na strategický efekt, spočívající na psychologických prvcích zvoleného přístupu. Cílem se stává mysl protivníka, zvláště jeho vůle k odporu.**“

Autoři konstatují, že: „Asymetrické způsoby boje jsou používány na všech úrovních vedení války, ale ten největší účinek má asymetrický přístup, který je zaměřen tak, aby měl strategické důsledky, bez ohledu na úroveň, kde byl použit. To mj. znamená, že se **definitivně**

¹⁷⁹ Myšlení, lest a práce s výhodou jsou kvality, které se věnují podstatě sil a potenciálů. Zmiňuje je např. Mistr Sun: „*Nepřítele zabít je jen akt zuřivosti; Právým ziskem je zbavit jej výhody*“ (Mistr Sun, 1999, str. 28); Jinde o významu mysli píše: „*Je vrcholem válečného umění potřít nepřítele důmyslem; pak teprve přijde umění zbavit ho jeho spojenců; Až potom je umění srazit se s ním ve zbrani; Tím úplně posledním uměním je zaútočit na jeho hradby.*“ (Mistr Sun, 1999, str. 32); jinde o významu důmyslu a lsti: „*Válka je především důmyslná lest: schopný předstírej neschopnost; připravený předstírej nepřipravenost*“ (Mistr Sun, 1999, str. 22).

stírá rozdíl mezi úrovní provedené akce a úrovní, kde se projeví její důsledky¹⁸⁰. Cílem je ovlivnit nejvyšší možnou úroveň.“

Tyto závěry a níže uvedené příklady poukazují na:

- nízkou efektivnost a zranitelnost hierarchicky řízených systémů založených na vnější kontrole a moci;
- růst významu kognitivní domény a význam mysli jako základu pro vytváření a uplatnění potenciálů.

Velké i malé hierarchicky a lineárně organizované a řízené systémy jsou závislé na autoritě v podobě místa řízení a velení. Předpokladem jejich efektivnosti je omezení samostatnosti myšlení a jednání jednotlivce. Pokud platí v tomto kontextu vojenské rčení: „Bez velení není řízení“. Pak je jasné i to, odkud směřují útoky na místa velení a proč je tak významné, aby se místem velení a řízení stala mysl profesionála. Ukazuje se jako efektivní neútočit na „zjevné“, fyzické, ale na to, co celek činí celkem, na organizaci a její podstaty (vztahy, hodnoty, poznání).

Nevýhody modelů lineárně a hierarchicky organizovaných systémů lze vidět např. u tzv. velení na dálku v podobě velení a řízení jednotky v misi (např. Afghánistán) z centra, které je v Praze. Jednotka v konkrétní (tvrdé) situaci je řízena „měkce“, velení a řízení vychází z jiných hodnotových rámců, než jakými disponuje konkrétní situační kontext v místě nasazení. Důsledky mohou být pak fatální.

Příklady aktivit s asymetrickou charakteristikou a strategickými důsledky

Z americké studie, kde jsou diskutovány příklady s národní a mezinárodní úrovní, jakož i regionální, operační a taktické, vybíráme následující příklad: „.....*Rovněž akce na taktické a operační úrovni mohou mít strategické důsledky, což je ideální výsledek asymetrického přístupu. Klasickým příkladem takové akce v moderní historii byl pumový útok v Bejrútu v r. 1983 na americká kasárna (taktická úroveň), který měl za následek stažení amerických ozbrojených sil z Libanonu v r. 1984 (strategická úroveň). Bylo dosaženo taktického a strategického překvapení a cena, kterou musel útočník zaplatit (pravděpodobně Sýrie), byla minimální ve srovnání s následným ochromením americké vůle. Tato taktická akce měla naprosto nesouměřitelný strategický efekt, a zároveň bylo Američanů znemožněno provést*

¹⁸⁰ Tedy vytrácí se smysluplnost obvyklého hierarchického a lineárního členění v obvyklé podobě taktika – operace – strategie a vzrůstá význam jednotlivce a jeho efektivního působení ve vztahu k velikosti celku protivníka.

masivní odvetu konvenčními zbraněmi, protože nešlo dokázat, kdo za tímto útokem skutečně stojí.“

Cílem a smyslem asymetrické operace tedy není samotný střet, ale ovlivnění organizace vztahů, či hodnotových rámců, které generují smysl a význam konkrétních jevů, procesů, tedy akcí, asymetrické operace ovlivňují význam pozicí, použitelnost prostředků, jakož i volbu způsobu dosahování cíle nebo jeho transformace vzhledem k realistické proměně záměru. K tomu odkazují další příklady aplikace asymetrie:

1. Neútočím na celek (je silný) ale na jeho „nezjevné“ prvky, vztahy, smysl a hodnoty, limity funkcí, slabá místa (včetně míst mimo prostředí samotné, aktuální aktivity systému).
2. Pracuji s výhodou a zhodnotím jeho potenciál ve svůj prospěch.
3. Potřebuji ovlivnit stažení jednotek (i v situaci „mírové mise“), zpomalit rozhodování, znejistit protivníka, pak například vyprovokuji (vydráždím) vojáka, nebo naimituji agresi vojáků těchto jednotek anebo nafilmuji agresivitu a bezmoc, vytrhnu zásah z kontextu a tento mentální koktejl medializuji. V případě, kdy potřebuji ovlivnit rozhodování velitele a celého systému – zaútočím na jeho „důvěru“ v lidi, spolehlivost – například vydráždím podřízeného vojáka k agresi. Systém spustí kontrolní mechanismy, ověřování a zatíží se „vysvětlováním a dokazováním“ a obvykle přijme administrativně správní opatření pro eliminaci konkrétního druhu „selhání“. Omezím jeho pohyblivost v rozhodování a myšlení. Není pak důležité „Jak se to stalo.“, ale „Co bylo ukázáno.“ A především jaké to mělo důsledky. Není ani důležité, zda to byla pravda a kdo to „zavinil“. Jednak proto, že to budou posuzovat jinde a jednak proto, že výsledek posouzení nebude mít již vliv (ex post) na aktuální průběh událostí (dosáhl jsem tedy, co jsem aktuálně chtěl). Nebo to začne ovlivňovat strategické a jiné úrovně rozhodování (zaútočím na koncepci a strategii samotnou a donutím protivníka změnit postup, obvykle se systém chová tak, že ještě více zatuhne – standardizuje postupy).
4. Potřebuji ovlivnit vojenský systém – zaútočím na **smysl a hodnoty mise jako vztažného celku** (neútočím na lidi, ale smysl a význam pro celek nebo jeho dílčí subsystémy).

Z hlediska pohledu na ozbrojené síly jako systém závislý na vnějších a vnitřních zdrojích síly, na účinnost a efektivnost jejich působení, lze asymetrické působení zařadit

mezi nejefektivnější a vysoce pragmatické. Co je efektivní a co neefektivní? Charakteristiky **asymetrického přístupu** uvedené ve studii se významně přibližují jednak pojetí proaktivity v kognitivním managementu a rovněž principům, které předkládají Sun ě a Sun Pin (2005). Efektivní asymetrický přístup má podle autorů studie následující charakteristiky (převzato a upraveno):

1. Z hlediska předpokládaného, perspektivního cíle v daném střetu sil se jedná o pro protivníka „neočekávané“ nebo „nesouvisející“, „nesmyslné“ akce.
2. Akce se orientují na myšlení, vztahy, procesy a systémy velení a řízení napadeného, na smysl a hodnoty mise a systému jako celku, což mu znemožní dosáhnout stanovených cílů.
3. Akce se orientují ve druhém a třetím plánu na zdroje potenciálů systému (například rozhodování politiků státu, který systém „vyživuje“ a formuluje mu zadání.
4. Užívají se jak fyzické tak psychologické aspekty.
5. Působí neúměrně (disproporcionálně) vysoké škody s ohledem na zdroje, čas, peníze, hodnoty, které protivník vynaložil.
6. Účinek asymetrického útoku se projevuje na vztazích a jiných (zejména strategické) úrovních, bez ohledu na to, na které úrovni byl realizován.
7. Cílem asymetrické operace je vždy kvalita sil napadeného systému. Asymetrické operace jsou z tohoto hlediska nelineární co do důsledků konkrétní aktivity a vždy „strategické“, jakkoliv jsou realizovány například na „taktické“ úrovni.

Autoři americké studie shledávají, že „...zásadním rozdílem proti minulosti je skutečnost, že na začátku 21. století se značně zvýšila efektivita nových technologií i jejich schopnost přeměnit lokální události na celosvětovou záležitost“ a definují základní formy asymetrického ohrožení v současnosti, mezi které řadí i tzv. „alternativní operační koncepce“ vycházející z: „....možností změny v přístupu ke střetu sil, například ve způsobu vedení války, operace či v odmítnutí pojetí západního války“¹⁸¹.

Další pohled na efektivní postup vyžaduje vrátit se k základnímu „prvku“ lidského systému, tedy k člověku. Systémy tvořené lidmi se chovají podobně jako lidé. Příkladem může být

¹⁸¹ Citujeme z článku „Hrozby a ohrožení“ in Vojenské rozhledy č. 1/2001.: „Odmítnutí západního přístupu k válce jde však ještě dál než je operační konvergence a vojenská efektivita. Jde o pokusy operovat mimo morální rámec tradičního západního přístupu k válce, odmítnutí všeho, co je chápáno jako univerzální mravní normy a chování.“ Nebo: „Účastníci konfliktu, kteří užívají asymetrické postupy, také mohou opustit koncepci „vítězství a porážky“, což může být názorně dokumentováno na rozhovoru mezi americkým a severovietnamským důstojníkem, plk. Harry Summersem a plk. Tu, v Hanoji v r. 1975. „Víte, vy přece nemůžete zvítězit,“ řekl tehdy Summers. „Může být,“ odpověděl Tu, „ale je to irelevantní.“

chování ve stresu. U člověka ve stresu, v situacích napadení, ohrožení, jsou technicky řečeno „vyřazeny“ obvody korové a jedinec reaguje reflexem. Velení a aktivitu v zájmu přežití systému, organismu apod. přebírají systémy a centra, která vědomím běžně neregistrujeme, neznáme či neovlivňujeme.

V bojové (zátěžové) situaci můžeme myslet a jednat také jinak. Primárně nám však jde o efektivnost, tedy ne zničit (obvykle se tak děje ve strachu), ale ovlivnit (to vyžaduje práci a trénink práce s myslí, synchronicitu a tvořivost). Z hlediska přenosu a zpracování informací a poznatků systémem cestou komunikačních a informačních technologií a systémů (dále jen KITS) je cílem a smyslem vytvoření informačního chaosu¹⁸² (důsledkem je nesoulad, dezorganizace myšlení a vztahů, vzniká zmatení, konfúze). Systém se přestává chovat rozumně a je schopen vygenerovat iluze, věřit čemukoliv, jeho „kognitivní“ potenciál je takřka nulový.

Efektivní je získat mozek (resp. ovlivnit procesy mozku vyššího řádu¹⁸³) tedy pracovat s myslí a myšlením vlastním, jakož i s myšlením „protivníka“. Z hlediska asymetrických operací například mohou ovlivnit myšlení štábu jednotky na svém území tím, že nasýtím mediální kanály obrazovými informacemi o zvěstvech, které provádí vojáci této jednotky. Je jedno, zda jsou to pravdivé informace. Důležitá je reakce vnějšího prostředí (veřejnosti) a reakce mateřského státu (politiků a veřejnosti), která tuto jednotku omezí nebo dokonce znehybní anebo způsobí její stažení (podobný postup práce s prostředím užíváme pro odstranění pijavic či klíšťat). To je příklad asymetrické operace, někdy nazývané i tzv. psychologická válka. Získání výhody se v tomto smyslu děje v rovině kognitivní, mentální, nikoliv fyzické. Cílem je ovlivnit myšlení protivníka, jeho rozhodování a jednání. Z hlediska NNEC se tedy pohybujeme zejména v kognitivní doméně.

Vedle výše zmíněného je třeba předložit i další pojetí, která řeší to, zda se nám jedná o získání vlivu anebo o získání území anebo pojetí, které představuje získání a užití síly protivníka. U posledního zmíněného jde o zvýšení vlastního potenciálu, kvality, skrze setkání, to vede nakonec k přežití systému, kultury, národa. Tedy ne zničení protivníka, ani podřazení, ale o „sladění“. O tom je bojové umění, umění války. Toto pojetí je o změně mysli, kvality

¹⁸² Synchronizovat významy, poznání, rozhodování a jednání systému v procesu vztahu (operace), vyžaduje algoritmy, uspořádanosti, linearitu apod. Každý kognitivní model, systém disponuje pravidelnostmi a řádem. Moderní kybernetika, KITS (komunikační a informační systémy), tedy současné, podle D. Sloukové : „...složitě systémy "umělé inteligence" jsou samy schopny tyto pravidelnosti, tento řád (pokud existuje) modelovat (samoučící se systémy). V některých případech však nevyčerpávají diachronní pohyb beze zbytku. To co zůstává nepostiženo, stojí mimo strukturní schéma řádu. O postižení mezi řádem a tím co stojí mimo, se mimo jiné pokouší tzv. teorie chaosu. Ani ta však nevyčerpává veškeré "diachronní stojící mimo", ale pouze tu část (ten aspekt), který lze vůči respektovanému řádu označit buď jako jeho okolí (k tomuto pojmu viz výše), nebo jako součást řádu (chaos jako určité stadium v přechodu struktur).“ Blíže viz Slouková, D. Systémový přístup a synergetika, dostupné z: www.vspsv.cz/personal/Sloukova/

¹⁸³ Mozek vyššího řádu je situační metafora pro systém velení a řízení.

uvažování. Tak postupují moderní obchodní řetězce (organismicky, asimilačně). Proti jejich způsobu postupu jsou obranné mechanismy cílového společenství (ekonomické populace) bezmocné. Je celkem jedno, zda se jedná o komunity asiátů anebo marketingovou strategii obchodní firmy. Jedná se tedy o získání kvality, síly, zhodnocení, synergetizaci, nejedná o střet protichůdných sil (fyzických kvalit nebo ideových kvalit či mentálních modelů, včetně modelů „světa“). Nejde o hledání rozdílů ale o vyladování rozdílů, užívání identifikované odlišnosti a její zhodnocování ve vztahu k vlastní kvalitě, jedná se o práci s limity a mezerou. Takto se chovají „inteligentní“¹⁸⁴ systémy například buňky, viry apod., někdy i lidé a lidské systémy (společenství).

Příklady lineárních a symetrických reaktivních postupů vidíme kolem sebe, ať již se jedná o řešení současné tzv. globální ekonomické krize, pandemii prasečí chřipky anebo o vývoj situace v Afghánistánu. Závěrem je užitečné položit si z hlediska symetrie a asymetrie např. následující otázky:

1. „Kdo a jak vyšel z ekonomické krize?“;
2. „Co přinesla krize nového?“; „Přinesla krize nějakou změnu, možnosti?“; „Co nás krize mohla naučit?“. Jsou možné i otázky typu „Lze předejít další podobné krizi nějak jinak než analýzou a smysluplnými plánovitými kroky?“ anebo „Jsou nějaké odlišnosti v tom, jak prošla či prochází tzv. ekonomickou krizí Čína, USA či EU a státy v ní zapojené?“
3. Co vlastně říká současná vláda, když mluví o krizi, tedy proč, kam a jak chce postupovat? Jaké modely používá? Je její počínání spíše racionální nebo rozumné či dokonce moudré anebo nikoliv a proč?
4. „Lze vysledovat nějaké podobnosti či odlišnosti a změny v postupech USA při válečných konfliktech ve Vietnamu, Kambodži, Jugoslávii, Íránu či Afghánistánu?“

7. Vzdělávání a příprava – kultivace vnitřních aspektů profesionálů

Vědění a poznání trpí z hlediska vzdělání stejnou nemocí, jako třeba zdraví či bezpečí, protože se z nich stalo zboží. Podléhá tak chorobě fabrikizace a ekonomizace. Výsledkem této deformace jsou na jejich výstupu mentální poslušné a omezené klony, nikoliv samostatně myslící bytosti. Z hlediska přípravy lidí a lidských systémů je poznání síly, jejich forem a kvalit, principů jejich vzniku, působení a užívání nezbytné.

¹⁸⁴ Biologické a ekologické systémy, tedy systémy, jejichž součástí jsou živé organismy (bytosti).

Jsmo toho názoru, že vedle vnějšího způsobu poznávání, měření, kultivace a užívání síly realizované vojenskými systémy a jejich prostředím, vystupuje z hlediska personalistiky a zejména procesu přípravy lidí, naléhavě do popředí nutnost souběžné kultivace vnitřních aspektů, které z vojáka tvoří bojovníka (válečníka¹⁸⁵), odlišují zaměstnance od pracovníka a profesionála. Tato potřeba klade nároky na kvalitativní změny v přístupu institucí zabývajících se vzděláváním a přípravou¹⁸⁶. Způsob přípravy orientovaný na vnitřní aspekty se opírá o principy zrání jedince jako celku v procesu individuace a dosahování osobního mistrovství.

Dvě linie, resp. trendy (lineární a modulový) v postupech učení vzdělávání a přípravy lidí z hlediska „pochopení“ principů zahrnují vždy tři úrovně (viz tabulka č. 3), přičemž cílem je obvykle úroveň třetí.

Tabulka 3 – Lineární a modulový trend v postupech učení vzdělávání a přípravy lidí

Úroveň	Obsah úrovně	Projev
Přemýšlet o tom	Znalost definice je věcí paměti, racionalizování, přemýšlení v modelu, v rámci oboru.	„Znalost“ – definice principu
Chovat se optimálně	Aplikování principu, metody, cesty, modelu, způsobu v rámci oboru – např. klasický experiment.	„Předvedení“ – dovednost v užívání
Myslet to a jednat reflektovaně a v kontextu	Praktikování ve schopnosti dávat to do vztahů – trvalé experimentování, modelování a rekonstruování.	Vyjádřit to lze v jazyce nebo jednání

Způsob přípravy je založen na reflexi, trvalé kultivaci a uspořádání mysli a myšlení, ze kterého a skrze které se utváří proaktivní rozhodování a jednání. Jednání nikoliv reaktivního, závislého na vnějších autoritách, standardech a modelech, ale jednání profesionálního, jež tyto standardy a modely zná a respektuje, tvořivě uplatňuje a v konečném důsledku je užitečně, v procesu dosahování záměru transformuje.

V kontextu profesionality se z našeho pohledu jedná o kultivaci v umění zacházet se silou, potenciálem a to jakoukoliv, především však vlastní (osobní, individuální)¹⁸⁷ a teprve v další úrovni stojí umění uspořádat sílu¹⁸⁸ a zacházet s potenciálem nějakého lidského systému v podobě managementu. Soustředíme se na **dovednost využít minimum aktuálně možného**

¹⁸⁵ Blíže viz Moore, Gillette (2001).

¹⁸⁶ Blíže viz např. stat' „O přirozenosti člověka, vzdělávání a výchově“ In Komárek (2008, s. 143-250).

¹⁸⁷ Lao-č říká, že: „.....Člověk který má sílu, se sám stává silou; Člověk, který se řídí jinými pravidly, se stává těmito pravidly“ Lao č (2005, s. 33, verš 23).

¹⁸⁸ Je celkem jedno zda se jedná o schopnost navýšit například tréninkem potenciál fyzické, svalové síly, nebo zvýšit odolnost a schopnost přizpůsobit se, například „přežít“ v extrémních podmínkách anebo zda se jedná o schopnost inovovat zbraň a zvýšit účinnost zlepšením přesnosti, zvýšením dostřelu, či vynalézt (vytvořit) „novou“ zbraň (způsob).

k maximálnímu efektu. „Místem“ této dovednosti, prostředím navýšení i efektivnosti využití konkrétního „zdroje“ a formy síly, je mysl, respektive myšlení. Systémové myšlení a reflexe nám umožní vstoupit z reaktivní a symetrické úrovně do úrovně a rámce proaktivního a asymetrického. Podle smyslu rčení „multum, legendum est, non multa¹⁸⁹ (možný překlad: má se číst mnoho, nikoliv mnohé), platí, že čím více informací či znalostí máš, tím méně se soustředíš na podstatu a kvalitu, tím více energie musíš věnovat jejich sladění, uspořádání do poznání a vědění pro rozhodování a jednání.

Z hlediska výše uvedeného považujeme za významné kultivovat mysl, myšlení manažera¹⁹⁰ ve třech základních rovinách:

1. **Rovina znalostního (vědomostního) základu** – obecně široký společenskovední a ve specifických oblastech odbornosti, profese a profesního systému i dostatečně hluboký rozměr.
2. **Rovina praktikování a tvořivosti** – aplikační kompetence pro uplatňování, rozšiřování a vytváření znalostí v rámci systémové působnosti (systémové myšlení).
3. **Rovina reflexe a seberozvoje** (kultivace myšlení, schopnost uvědomovaně zpracovávat zkušenost a vytvářet znalost, tedy schopnost učit se učit) – trvalý a uvědomovaný seberozvoj – dosahování osobního a profesního mistrovství).

Z hlediska přípravy vojenských profesionálů se velmi často pracuje jednak s průměrem a normou¹⁹¹ a dále ideální představou profesionála, například příslušníka speciálních jednotek. Zkušenosti z procesu jejich přípravy a jejího pojetí ukazují, že vojenské systémy přípravy a výcviku nepěstují profesi jako umění, ale skutečně cvičí a trénují jedince, včetně speciálních jednotek jako účelově využitelné „nástroje“, „mechanismy“ a systémy pro specifické „operace“. Pro ilustraci citujeme úryvkem z publikace S. Crawforda „Smrtící bojová umění“ neboť podobným jazykem hovoří různé pragmatické, na účel zaměřené metodiky na téma: „Jak přežít“, „Jak se bránit napadení“ nebo metodiky pro potřeby základního výcviku, např. „Příručka vojáka“ užívaná pro základní přípravu našich vojenských

¹⁸⁹ Non multa sed multum - Ne množství (kvantita, počet), ale mnoho (kvalita obsahu); "Non multi sed multa" bylo heslem 312. čs. stíhací perutě v Anglii a jedná se o parafrázi na slova W. Churchila po bitvě o Británii, o vděčnosti takového množství (lidí, obyvatel Británie), za tak mnoho (zachování naděje na vítězství a svobodu), takové hrstce (pilotů). Tedy asi v tomto smyslu: "Ne mnozí, ale mnoho".

¹⁹⁰ Jsme toho názoru, že slabinou lidského potenciálu může být právě mysl a myšlení lidí, zejména manažerů. Neschopnost systémového a procesního myšlení, či pohybu na kognitivním kontinuu může být v konečném důsledku právě ten aspekt, který bude znamenat předem prohranou bitvu, selhání operace anebo nezvládnutí konfliktu. Tudiž sám manažer, podobně jako velitel může být zkázou jak svých spolupracovníků (vojáků), tak i systému, za který nese odpovědnost, zejména u systémů a sil důsledně hierarchicky uspořádaných s vysokou mírou standardizace procesů a specializace činnosti.

¹⁹¹ Problém měřitelné kvantity, kvality, limitů, průměrů a norem spočívá mimo jiné v tom, že se jedná o způsoby poznávání a zobrazování skutečností. Například průměrný voják má výšku 173 a IQ 120. Normální voják nikdy. Podobně průměrný rohlík váží 45g. Normální rohlík nikdy. Vždy o něco méně nebo více ale nikdy nemá přesně 45g. Ještě jinak – dej si za cíl trefit přesně střed terče. Jde to? Jistě že ne. Takto formulovaný cíle nelze splnit.

profesionálů. Crawford uvádí: „Populárním obrazem vojáka speciálních jednotek je muž vycvičený ve všech bojových technikách i v používání velkého množství zbraní. Skutečnost je poněkud odlišná. Západním elitním jednotkám, jakými jsou například britská Special Air Service (SAS), americké zelené barety, týmy amerického námořnictva Sea-Air-Land (SEAL) a belgická parakomanda, se z bojových umění dostává jen malého výcviku¹⁹². Přestože mnozí členové každé jednotky mohou být v různých druzích bojových umění nositeli černých pásů, jedná se spíše o důsledek zběhlosti v zálibě, kterou provozují jen ve svém volném čase.“

Podle S. Crawforda existuje více důvodů „...proč bojová umění netvoří nedílnou součást výcvikového plánu mnoha speciálních jednotek.“ A zmiňuje ze svého pohledu dva: „... Tím prvním je nedostatek času, který zabraňuje jejich zařazení do přeplněných výcvikových plánů. U elitních vojáků se při operacích předpokládá práce malých skupin, často za nepřátelskými liniemi a v nepřátelském prostředí. Aby svůj úkol mohli splnit, vyžaduje to od každého člena jednotky velké množství dovedností, jakými jsou demolice, znalosti z medicíny, umění přežít, bojové potápění a parašutismus, což předpokládá strávení dlouhých měsíců ve výcvikových kursech jednotlivých disciplín. Druhým důvodem je, že nesení pěchotních zbraní současně neguje účinnost mnohých technik bojových umění. Důvodem třetím je nežádoucí přímý kontakt. Neozbrojený boj a zápas s „chladnými“ zbraněmi (tyčemi, noži, kopími, obušky apod.) vede nutně ke srážkám s nepřítelem, což je poslední věc, o kterou elitní jednotky stojí.“ K těmto důvodům připojujeme další, které se v různých podobách projevují i v dalších kontextech (například v procesech vzdělávání a přípravy lidí) přípravy profesionálů. Obvyklá praxe spočívá v tom, že z bojových umění jsou vyjímány doslova a do písmene funkční techniky (formy) a ty jsou skládány do „efektivních“ systémů např. MUSADO. Zbytek se pokládá za „nepotřebný“¹⁹³, neužitečný, protože nepřináší přímý, viditelný a měřitelný efekt – užitek.

Součástí praxe metod při dosahování profesního mistrovství je vedle disciplíny i etická rovina. V tomto smyslu vycházíme z pojetí etiky pro bojová umění.

¹⁹² Pozn. autorů: Bojové umění nelze nacvičit ale lze je studovat. Lze vycvičit lidi z hlediska základních dovedností a technik (např. v podobě tzv. drillů anebo pracovních úkonů), nebo lze vytvořit a natrénovat systém, kupř. systém MUSADO aplikovaný v AČR. To je o řemesle a ideologii, primárně to ale kultivuje jen „golemovský“ aspekt tak, jak jej přibližuje Zdeněk Neubauer.

¹⁹³ Obvykle není věnována pozornost zejména 4 aspektům, které tvoří nedílnou součást bojových umění:

Psychofyzická cvičení (zaměřená na kultivaci mysli a propojení mentálního a fyzického).

Etické zásady (Mechanická aplikace základních principů ve vztahu k funkci – technologie zabíjení, stroj na zraňování. Základní principy lze do etických zásad teprve transformovat skrze vlastní zkušenost a praxi, v procesu kultivace mistrovství).

Vnitřní proces zrání v technice a celku, jehož je částí (Technika se vyvíjí zevnitř, je to jedincem zpracovaná informace a vytvořená znalost zformovaná do komplexní, celostní dovednosti, která se v konečném důsledku promítá do osobního „životního“ a profesního stylu. Tedy vytváření kvality, kdy jedinec se nejen „sebeřídí“ a sebevyvíjí v rámci vojenského, úkolového či operačního kontextu, ale jeho sebeřízení a sebevývoj přesahuje vojenský kontext a politický kontext.). Kulturnímu kontextu a paradigmatu, ve kterém je dané umění vytvořeno a užíváno.

Bojové umění lze nahlížet jako:

- systém užitečný pro boj či sebeobranu;
- komplexní psychofyzický systém;
- systém etický (válečná etika¹⁹⁴ či etika válečníka – bojovníka).

Důsledkem takového uvažování a přípravy lidí formou tréninku „efektivních“ systémů je skutečnost, že špičkově „vycvičený“ jedinec je skutečně „smrtícím nástrojem“ závislým na vnějším řízení, který disponuje golemovskými¹⁹⁵ atributy. Pokud není řízen a pod kontrolou, tedy vystoupí-li například z kontextu, procesu a systému, kde vytvořené smrtící kvality dávaly smysl a význam, stává se pro vlastní společenství potenciálním rizikem. Četná literární či filmová zpracování ukazují, že jedinec s takto zformovanými potenciály a se zkušeností, resp. s nezpracovaným, nekultivovaným a nezhodnoceným prožitkem souvisejícím s jejich užíváním (včetně zabíjení lidí) je v konečném důsledku nucen buď:

1. Zapomenout v plném slova smyslu – utajit dovednost, změnit život (odejít jinam), oddělit se od společnosti (žít osamoceně nebo ve specifických komunitách). Přírodní národy užívaly pro návrat svých členů z boje specifické přechodové rituály, které „očisťovaly“, neutralizovaly (detoxikovaly) a navraceli jedince pro život v původním společenství. V současnosti se této problematice věnujeme v podobě aplikace metody reflexe pro defusing. Jednak proto, že vytváří základní prostředí pro sdílení (přímou komunikaci) a podporují proces vývoje učících se systémů jednak jako metody prevence vzniku různých osobních a týmových traumat.
2. Vnitřně zpracovat a zužitkovat ve prospěch společenství – pohádka s dobrým koncem („resocializovaný“ zabiják usíná konečně po boku krásné dívky, kterou vysvobodil, jakož i celé město a kraj od bídáků) a pokud tato žena nemá již dítě, lze předpokládat, že společně založí rodinu a budou šťastně žít až do smrti.
3. Zhodnotí kvality v pro společnost nevhodné oblasti, např. mafie.
4. Nezpracuje zkušenost a zchátrá v jiné závislosti. Jinak řečeno není schopen se transformovat, adaptovat na změnu kontextu, vyladit na aktuální sociální realitu.

¹⁹⁴ Pojem Wude 武德 může být překládán jako „válečná etika“ a zahrnuje dva aspekty:

- Etika jednání – vztahuje se ke společenským vztahům. Zahrnuje princip pokory, oddanosti, zdvořilosti, spravedlivosti a důvěry.
- Etika mysli – vztahuje se na kultivaci vnitřní harmonie mezi emoční myslí a vědomým myšlením. Smyslem a cílem je dosažení stavu bez extrémů, kde moudrost i emoce koexistují společně v harmonii. Zahrnuje principy odvahy, vytrvalosti, trpělivosti, stálosti a vůle.

¹⁹⁵ Užitečné náměty pro uvažování v této oblasti přináší Golem v podání Z. Neubauera. Pro ilustraci citujeme „Golem dělá nesmysly a škody navzdory tomu, či právě proto, že lidské příkazy plnil přesně ...“ Neubauer (2002, s. 51).

V této souvislosti předkládáme následující úvahy týkající se bojových umění (protože z tohoto základu se kultivuje to, co nazýváme pak uměním taktickým, operačním a strategickým), přičemž pro hlubší porozumění doporučujeme osobní studium některé z variant bojového umění ze skupiny tzv. vnitřních stylů. Všechny tři níže uvedené body mají těžiště v mysli člověka, v uvědomování si sebe sama, tkví v integritě mysli a v integritě osobnosti, která se od tohoto středu kultivuje a odvíjí¹⁹⁶.

1. Bojová umění (ve filmovém zpracování, nebo v ukázkách pro veřejnost jsou často spíše zaměřena na efekt než na skutečnou využitelnost) jsou velmi pragmatická¹⁹⁷. Podobně zkreslený pohled na ně může poskytovat interpretace či podání ze strany instruktorů, kteří z celku vyjímají efektivní a účinné prvky, které pak skládají do výcvikových – tréninkových metod, a jejichž cílem je eliminace protivníka.
2. Bojová umění primárně nejsou orientována na usmrcení (usmrcení a zranění je důsledkem aplikace techniky, nikoliv bojového umění). Jsou orientována na přežití s minimálním energetickým výdejem. Aspekty, které lze najít na pozadí či ze kterých techniky s „konkrétním smrtícím účinkem“ pramení, lze popsat následovně:
 - **přežití** – to však nutně nedává rovnítko ve smyslu já nebo ty lineární vazbě nebo v koncové digitální variantě (1 nebo 0), ve smyslu zabít, resp. usmrtit – smrt protivníka jako ideální varianta prevence proti možnému dalšímu napadení;
 - **efektivnost** – z hlediska výdeje energie ve smyslu orientace na minimální změnu s maximálním efektem, práce s výhodou, slabinou a neutralizací, snížením kvality potenciálu protivníka;
 - **stabilita**¹⁹⁸ – intenzivní vnitřní práce s důrazem na myšlení, odstup a udržení středu, praktikování a uvědomované zpracování zkušenosti do „poznávání“ sebe, prostředí a protivníka. Vše souvisí se středem, integritou osobnosti a kultivací mysli. Blíže viz Principy a metody kognitivního managementu.
3. Bojová umění jsou komplexní psychofyzické systémy, které zahrnují složky, jež umožňují kultivovat sebe sama v prostředí, tedy i mysl, myšlení a poznávání. Jejich skutečná efektivnost a pragmatičnost se odvíjí od využitelnosti jejich principů

¹⁹⁶ Blíže viz *Velké učení; Doktrína středu*, Král (2008, s. 41-57).

¹⁹⁷ Pozn. pragmatismus je pro nás centrálním tématem, prubířským kamenem umožňujícím:

- aplikovat odstup a kritický rozum;
- minimalizovat důsledky extrémů v podobě duchaření, energetizaření či bojovaření.

¹⁹⁸ Stabilita ve smyslu konsistence dle K. R. Hammonda či alostáze.

v dalších kontextech, v nichž se člověk, který je studuje, může nacházet¹⁹⁹. Vedou ke skutečné (ve smyslu autentické) svobodě bytí skrze mysl, myšlení a poznávání, kultivované spontánní tvořivosti, k autentickému projevu a kultivaci sebe sama v procesu bytí. Tato svoboda a samostatnost jakkoliv je vyjadřována a proklamována jako smysl našeho života se ukazuje v hierarchicky řízených systémech a institucích jako nežádoucí. Což může být i jedním z možných důvodů, proč nelze bojové umění jako komplex aplikovat v procesech přípravy profesionálů u hierarchicky a lineárně řízených lidských systémů, založených na kontrole a moci a mechanistických přístupech v managementu. Tento paradox se zřetelně projeví u jednotlivců v praxi a vede kupř. k rozvoji syndromu vyhoření či posttraumatické stresové poruchy (PTSD) na základě nezpracované akutní reakce na stres (ARS). Druhým aspektem je individuální preference člověka v profesním systému, resp. schopnost nalézt vhodné bojové umění pro sebe sama. Jinak řečeno jedná se o střet univerzálního a jedinečného (unifikace x individuace).

Diskuse o síle a potenciálech

Akademický slovník pojem potenciál²⁰⁰ uvádí jako: „*souhrn schopností, celkovou možnost něco udělat*“ a pojem schopnost uvádí jako: „*psychickou sílu jedince odpovídat a řešit určité situace, která se u něho vyvíjí na základě výcviku a zkušeností a která je rozsahem širší než dovednost*“. Síla, potenciál či schopnost je o sladování, tedy o souladu, harmonii. Projev, kvalita a účinnost potenciálu systému jako celku pak leží v organizaci, synchronizaci a koherenci. Potenciál bývá uvažován jako souhrn schopností, celková možnost něco udělat; schopností se v tomto smyslu rozumí psychická síla²⁰¹ jedince odpovídat a řešit určité situace,

¹⁹⁹ Disponují možnostmi pro dosažení jak satisfakce, tak i smyslu, tedy parametrů potřebných pro uvědomované bytí ve vztazích podle přístupu PBSP (Pess-Boyden System Psychomotor).

²⁰⁰ Pojmy potence, potenciál, potencialita a potenciální (Kraus kolektiv autorů, 2007, s. 46):

Pojem potence – kníž. a odb. schopnost, síla, mohutnost, moc: duševní, tvůrčí potence; hospodářská potence státu; med. Schopnost muže k pohlavnímu soužití a oplodnění (op. impotence); ekol. ekologická potence schopnost organismu vyrovnávat se s působením faktorů prostředí, tolerance.

Pojem potenciál – 1. kníž. souhrn možností, schopností; celková schopnost něco udělat, vykonat, způsobilost k výkonu: hospodářský potenciál kapacita; umělecký, duševní potenciál; ekol. Rozmnožovací potenciál počet potomků, které by mohla populace mít, kdyby všechno potomstvo až do svého rozmnožování zůstalo naživu; potenciál krajiny – schopnost určitého územního celku produkovat určité hodnoty pro potřeby vlastní i člověka. 2. fyz. gravitační, elektrický potenciál – práce potřebná k přenesení jednotky hmoty nebo elektrického množství z nekonečna na určité místo; ionizační potenciál – rozdíl elektrických potenciálů, který musí projít elektron, aby nabyl energii k ionizaci částice.

Pojem potencialita: fil. Možnost, schopnost; (v Aristotelově pojetí) schopnost přejít z jednoho stavu do druhého, pramen všech změn.

Pojem potenciální: 1.: možný, eventuelní, uskutečnitelný, založený na potenciálu 2: potenciál řešení, příčiny; ekon. potenciální produkt – množství produkce, kterou by bylo možné vyrobit při plné zaměstnanosti a plném využití výrobních kapacit. 3. potenciál, potenciálový: fyz. potenciální energie související se vzájemnou polohou těles soustavy; potenciálový rozdíl – mezi potenciály dvou míst; potenciálový spád – úbytek potenciálu mezi dvěma místy. **Pojem potencovat** – umocnit, umocňovat, stupňovat: potencovat účinek, cit, bolest.

²⁰¹ Psychickou silou zde není míněna pouze tzv. psychická odolnost ve smyslu zvládat nároky výcviku, přípravy či zátěže v boji či praxi. Psychickou silou je nutné rozumět jako komplex (potenciál) tvořený následujícími aspekty:

- psychická odolnost ve výše uvedeném smyslu;
- schopnost realizovat mentální činnosti v zátěži;
- schopnost zachovat systémové myšlení;
- schopnost pochybovat se na kognitivním kontinuu ve vztahu k charakteristikám řešené úlohy.

kteřá se u něho vyvíjí na základě výcviku a zkušeností a kteřá je rozsahem širší než dovednost.

Pojem síla, potenciál či schopnost, jak vyplývá z výše uvedeného, se užívá v různých významech a nabývá různého smyslu. Například v psychologii známe psychickou sílu, schopnosti osobnostní anebo duševní potenciál. Ve vojenství hovoříme o vojenské síle. Co tedy vlastně máme na mysli, když říkáme psychická síla nebo když říkáme vojenská síla či potenciál?

Z našeho hlediska síla má své aspekty, od kterých se odvíjí principy vytváření, směřování a užití síly, které, pokud se poruší, způsobí, že se síla či potenciál vytratí. Za základní aspekty pro poznávání síly považujeme:

- zdroj – síla má prostředí odkud pramení, vytváří se;
- cestu – kudy je vedena, ve smyslu probíhá;
- centrum (střed) – odkud je usměřována;
- vyjádření – formu, intenzitu, v níž se projevuje.

Uvažování o síle a potenciálu, umožňuje nejen reflexi toho, jak přemýšlíme, ale také umožňuje lépe identifikovat, co nebo koho máme vlastně před sebou, resp. „proti“ sobě. V běžném životě nebo v ekonomickém kontextu je významné to, jaký obraz máme „v mysli“, když hovoříme o sobě a o protivníkovi resp. konkurentovi (jedinci nebo celku) a jeho síle²⁰². Je to snad **kvantita**²⁰³ obvykle vyjadřovaná například počtem lidí, výrobního zařízení, zásob, kapitálu apod. anebo **kvalita**²⁰⁴ jeho myšlení, záměry a cíle, principy a hodnoty, které zastává? Jedná se o zásadně odlišná pojetí a náhledy, neboť kvalita a kvantita se liší a obě, samy o sobě změřeny²⁰⁵ a spočteny²⁰⁶, jsou opět jiné než jejich specifická organizace v podobě konkrétního „celku“²⁰⁷. Tedy ještě jinak. Položme si otázku: „Je tzv. konkurent v mé mysli hmotou,

²⁰² Obvykle převažuje mechanistické, fyzikální, kvantifikující a statické pojetí obsahu a významu pojmu síla. To se projevuje v používání pojmů jako akce, reakce, hmota apod.

²⁰³ G. Bateson se vztahem kvantity a kvality zabývá v kapitole II/10 „Kvantita neurčuje podobu“, blíže viz Bateson (2006, s. 54).

²⁰⁴ Fišer, I. uvádí, že slovo síla (*vagga*) ve filosofické koncepci buddhismu znamenalo původně: „charakter, přirozenost“, potom „dobrý charakter, ctnost, mravnost“, ale i „pěstování ctností, mravní sebezdokonalování“. V buddhismu jsou tím míněny především mravní postuláty vybudované jednak na příkazech zdržet se škodlivého, tj. nemorálního počínání, jednak na závazcích vyplývajících ze zachování principů mravní čistoty. Fišer dále pokračuje: „Mravní čistota je v buddhismu považována za nezbytný předpoklad zdárné koncentrace mysli: dodržováním etických příkazů nabývá mnich rovněž schopnosti správně myslit, mluvit a jednat, ...“. Fišer (2000, s. 50).

²⁰⁵ Změřit něco znamená kvantifikovat a tento proces se vztahuje na oblast „...počítání analogického a pravděpodobnostního“ píše Bateson v odstavci pod názvem „Číslo není totéž co kvantita“. Bateson (2006, s. 52).

²⁰⁶ „...Číslo patří do oblasti podob (*Gestalt*), digitálního počítání...“ Bateson (2006, s. 52).

²⁰⁷ Velikost a kvalitu potenciálu celku na úrovni lidského systému lze měnit různými způsoby, například:

- zvýšit počet lidí, techniky, výrobních prostředků;
- inovovat a modernizovat, např. vybavit moderní technikou a technologiemi;
- koordinovat, synchronizovat a vyladit informační a komunikační systémy;
- vybírat a připravovat (vzdělávat či vychovávat) lidi;
- kultivovat a měnit myšlení a jednání lidí a systémů.

kvantitou, boxovacím pytle či tyčí k přeražení anebo kvalitou představovanou například záměrem nebo plánem a cílem, anebo celostním, komplexním, myslícím, učícím se, proměnlivým a disipativním²⁰⁸ systémem?“ Aplikace těchto pojetí má v praxi celkem významné důsledky na průběh a výsledek vztahu dvou celků v podobě „střetu sil“.

Již to, jak přemýšlíme, samo o sobě redukuje možnosti průběhu vývoje vztahů a v konečném důsledku indikuje prostor možných výsledků²⁰⁹. Pro ilustraci různých způsobů myšlení využijeme příklad fyzického střetu dvou lidí – protivníků. O protivníkovi (ale i konkurentovi) mohu uvažovat jako o:

1. **Hmotném objektu** (například jako o boxovacím pytli – udeřím-li do něj zprava, pohybuje se doleva). Jedná se o reakci, kterou lze odhadnout, tedy předvídat, resp. vypočítat.
2. **Celku** (komplexním a dynamickým systémem) ve dvou úrovních:
 - **úroveň reflexní, reaktivní**, monodisciplinární (monotematická), **symetrická a lineární**. Chování v této úrovni lze odhadnout. Například – zaútočím na jedince (celek) úderem: pak obvykle:
 - v obranné reakci nastává reflexní pohyb (např. zvedne ruce před obličej);
 - změnu své těžiště²¹⁰, pohne tělem, aby se vyhnul, minimalizoval, utlumil (neutralizoval) úder, případně ustoupí;

²⁰⁸ Firmu jako celek, její dílčí organizační složky až po jednotlivé lidi vnímáme jako disipativní strukturu, v pojetí I. Prigogina. Tedy jako strukturu, která vzniká a udržuje v procesu výměny energie s vnějším světem za nerovnovážných podmínek.

²⁰⁹ Již to jaké paradigma a model užíváme při poznávání a usuzování a především to jak se nakonec rozhodneme, nám umožňuje na jedné straně stanovit naše místo a pozici, na druhé straně však podobnou příležitost nabízí i protivníkovi resp. konkurentovi.

²¹⁰ Práci s těžištěm je věnována významná pozornost. Souvisí s efektivností vlastních potenciálů a se systémovým myšlením. V běžném, reaktivním kontextu se orientujeme obvykle na drtivost převahy a destrukci protivníka resp. jeho potenciálů. Příkladem je ve vojenské praxi princip „Soustředění hlavního úsilí“ který je uplatňován i v ekonomickém (výrobním a obchodním) kontextu v boji o trh. Realizace principu vyžaduje vzájemně sladit faktory síly, času a prostoru, protože vztah mezi nimi se v průběhu operace v závislosti na vývoji situace neustále mění. To vyžaduje mj. mít schopnost včas rozpoznávat kvalitativní změny situace, přijímat příslušná rozhodnutí a cílevědomě je v průběhu operace prosazovat (blíže viz Doktrína AČR čl. 76). Tento princip je trvale platný, nicméně je doménou reflexního a reaktivního způsobu uvažování o síle a potenciálech. Cílem je dosažení převahy především v podobě zasazení drtivého úderu, jemuž protivník podlehne. Jedná se o energeticky velmi náročný proces. Z hlediska efektivnosti lze užívat i jiné postupy orientované na minimální změnu, práci s těžištěm, asymetrií apod. Příkladem v manažerském prostředí je například masivní reklamní kampaň, klientské výhody apod. Výsledkem je sice likvidace konkurence, ale cena, kterou je nutné za tuto formu „vítězství“ na trhu zaplatit, se v dlouhodobém a ekologickém kontextu (např. v podobě asymetrické zpětné vazby) ukáže jako příliš vysoká jak pro vítězný systém tak i jeho prostředí a může vést v konečném důsledku k jeho zániku (zdroje jsou vytěženy, trh je nasycen).

- **úroveň reflektovaná, proaktivní, systémová²¹¹**, organismická či asymetrická a nelineární²¹². Jednání a jeho důsledky nelze „odhadnout“, předvídat, lze jej spíše intuitivně „vycítit“ a možností je více, např.:

- **bojovník** (systém) zhodnotí, využije změnu (která v organizaci vztahů v systému nastane) a energii s úderem (útokem jako celkem) související ve svůj prospěch. Jako systém bojovník disponuje mnoha způsoby, jak zpracovat útok a úder v jeho rámci. „Zná“ více způsobů a v procesu střetu proaktivně „vynalézá“ způsob jak neutralizovat, snížit, minimalizovat efekt projevu (formu) naší síly a jak nás připravit o výhodu, ohrožit naše těžiště a proniknout slabá místa.
- **efektivní bojovník** (systém) je proaktivní a v procesu uvolňování síly k úderu (který směřuje od protivníka) vyprázdňuje u sebe její „cíl“ a zhodnotí vloženou energii či zužitkuje vyprázdněné „slabé“ místo u útočníka ve výhodu. Tedy způsob jeho organizace vykazuje aspekty ekonomické (minimální energetické nároky) a ekologické (minimální změny v systému a organizaci vztahů v prostředí). Vedle těchto se objevuje i aspekt neuchopitelnosti, resp. nezasažitelnosti, jejíž podstatou je neznalost středu – centra a tudíž i neschopnost protivníka lineárně odhadnout (předvídat) budoucí jednání.

²¹¹ Systémová ve smyslu aplikace systémového myšlení v pojetí páté disciplíny Senge (2007, s. 90-95): „Podstata disciplíny systémového myšlení spočívá ve změně myšlení:

- ve schopnosti vnímat spíše vztahy než lineární řetězce příčin a následků;
- ve schopnosti vnímat spíše proces změny než okamžité stavy.“

Aspekty systémového myšlení jsou, podle P. M. Senge, mimo jiné i:

Změna ve způsobu vnímání principů zpětné vazby: „*Je jí míněn jakýkoliv oboustranný (reciproční) tok vlivu. Axiómem systémového myšlení je, že každý vliv je jak příčinou, tak i následkem. Nic tedy není ovlivňováno jen jedním směrem.*“ (Senge, P. M. 2007, s. 92) Senge si zde v příkladu plnění sklenice vody klade otázku „kdo koho ovlivňuje?“, tedy zda hladina vody ruku anebo ruka hladinu vody, podobně jako anekdota o laboratorní myši, která druhé myši o experimentátorovi – „objektivním“ pozorovateli v laboratoři říká: „Podívej, jak jsem vycvičila toho tvora v bílém plášti. Vždy když zmáčknu tlakou knoflík, tak přijde a nasype mi potravu.“

Ekologické vnímání ve smyslu odstavu od „sebe sama“ jako středu, působilce či hybatele dění. „*Z hlediska systémové perspektivy je lidský činitel částí zpětnovazebního procesu, nestojí mimo tento proces. To představuje zásadní posun vnímání.*“ (Senge, P. M. 2007, s. 92).

Práci s těžištěm je věnována významná pozornost. Souvisí s efektivností vlastních potenciálů a se systémovým myšlením. V běžném, reaktivním kontextu se orientujeme obvykle na destrukci a drtivost převahy. Příkladem je ve vojenské praxi princip „Soustředění hlavního úsilí“. Realizace principu vyžaduje vzájemně sladit faktory síly, času a prostoru, protože vztah mezi nimi se v průběhu operace v závislosti na vývoji situace neustále mění. To vyžaduje mj. mít schopnost včas rozpoznávat kvalitativní změny situace, přijímat příslušná rozhodnutí a cílevědomě je v průběhu operace prosazovat (blíže viz Doktrína AČR čl. 76). Tento princip je trvale platný, nicméně je doménou reflexního a reaktivního způsobu uvažování o síle a potenciálech. Cílem je dosažení převahy především v podobě zasazení drtivého úderu, jemuž protivník podlehně. Jedná se o velmi náročný proces a z hlediska efektivnosti je třeba zmínit to, že jsou k dispozici i jiné postupy orientované na minimální změnu, práci s těžištěm, výhodou, asymetrií apod.

²¹² V kontextu asymetrie a nelinearity je třeba zmínit nejen prostorovou, ale i časovou komponentu, jakož i prodlevy. Tématu prodlev se zejména v kontextu cyklicity zpětné vazby věnuje kupř. P. M. Senge. Jeho pojetí však pouze doplňuje či rozvíjí reaktivní rámec. Minimalizovat negativní důsledky prodlev umožňuje kognitivní management uplatňováním:

- principu proaktivity;
- mentální neutralizace – časový odstup akce a reakce se překlenuje představou;
- systémovým myšlením.

Práce s prodlevou, potenciálním účinkem a důsledky prodlevy je velmi významná, zejména ve vztahu k jedincům a systémům orientujícím se převážně na reaktivní úroveň. Využití prodlevy může kupř. vést ke kognitivní „dezorganizaci“ u útočníka. Svým charakterem spadá do oblasti proaktivních a asymetrických aktivit.

Z těchto rozlišení a jejich důsledků se odvíjí principy vytváření, kultivace, směřování a užití síly, resp. potenciálu člověkem a lidským systémem. Podstatným je vždy projev kvality²¹³ síly ve vztahu. Opět připomínáme, že síla je kvalita, která vystoupí v určité situaci a v jedinečné formě projevu, právě a jen v procesu aktuálně možného a uskutečňujícího se vztahu. Projev té, které síly či potenciálu je vždy zároveň důsledkem i příčinou a v daném kontextu (situaci) má vždy konkrétní smysl a význam, jakož i specifické důsledky. Například projev síly ve formě boje či války vyvstává jako možnost z mnoha jiných „nenastalých“ možností a podobně jako třeba konkurenční boj či cenová válka se vynořuje jako jedna z možných variant vývoje vztahů systému a prostředí²¹⁴.

Následná rozlišení a hodnocení, která jsou činěna výzkumníky (experty, pozorovateli či komentátory různého druhu) jsou nutně (de)formovaná časovým odstupem, kontextem a úhlem pohledu, jakož i účelem prováděného rozlišení a užitým kognitivním modelem. Rizikem těchto rozlišení a hodnocení (soudů) je vedle nutné redukce i past linearity, která se skrývá za jakýmkoliv „objektivním“ informováním či vysvětlováním nějakého jevu, jeho příčin i důsledků. Výsledkem tradičních expertních postupů obvykle užívajících analýzu a syntézu, jakož i operace formální logiky je, že nějaký „příčinný“ vztah lze v průběhu a ex post, vždy najít a dokonce jej, pro budoucí a možné, zvýraznit jako ten nejzásadnější. Nicméně je možné, že efektivnost tohoto počínání má na mysli A. Toffler, když konstatuje, že: „*Pokud vojáci, státníci a diplomaté, míroví vyjednavací, míroví aktivisté a politici*

²¹³ To co nás obvykle na „potenciálech“ zajímá je „kvantita“. Kvalita již tak zřejmá není a je obvykle obtížně postižitelná. Blíže viz Bateson, Pythagoras, Goodman a další, kteří kladou vedle otázky „Co to je?“ i otázky typu „Jak to je?“. Klasickým příkladem je práce se slabinou. Při práci s kvantitou a kvalitou síly musíme také pracovat se změnou a proměnou, pátrat po tom co je slabinou, protože ta poskytuje výhodu a vede ke změně s minimálním výdejem energie. Jinak řečeno působitel změny ve vývoji vztahů bude ten „nejslabší“ článek v systému. Jsme toho názoru, že projev kvality síly není dán jen její kvantitou (velikostí), ale způsobem, uspořádáním, který se vynoří a dá smysl, význam právě a jen v určitém vztahném rámci, kontextu, v jakékoliv úrovni complexity a na jakémkoliv místě (to je o linearitě a nelinearitě, symetrii a asymetrii, o minimu z minima). Kvalitativní úroveň bojového, taktického, operačního a strategického umění, tedy umění managementu, ať již ve válce nebo v managementu, obchodě, ekonomii apod. spočívá:

- v aplikaci běžného, fyzikálně mechanistického způsobu uvažování a zacházení se silou, potenciálem v podobě lineárního a reaktivního „posilování“;
- v užívání jiných způsobů, jako je práce se slabinou, principem plného a prázdného, pozice apod., které jsou charakteristické pro východní způsoby uvažování (kupř. Taoistický koncept - I-ťing, či Sun é a Sun Pin „Umění války“). Pro západní způsob uvažování se jedná o aplikaci teorie chaosu, teorie autopoiezy či studium chování disipativních systémů.

Pro naši kulturu je charakteristické to, že nás těší pátrat po tom co je tím „slabým článkem“, nicméně si již méně uvědomujeme, že nejslabším se něco stane právě v procesu vývoje vztahu zúčastněných systémů v rámci kontextu. Příkladem omezení obvyklých modelů poznávání v této oblasti jsou konvergentní a divergentní řady. Divergentní řady jsou nepředpověditelné, zvláště ve vysoce komplexních a dynamických situačních kontextech. G. Bateson ilustruje tuto problematiku na předpověditelnosti místa a času výskytu první bubliny ve varné baňce anebo na vypočitatelnosti vývoje praskliny ve skle. Blíže viz Bateson (2006, s. 44-46).

²¹⁴ Protože metafora boje a podoba vztahu jako střetu či konfliktu je formativním archetypem na pozadí určitého modelu myšlení o vývoji vztahů „subjektu a objektu“, je tato podoba projevu síly nejčastější a charakteristickou, v našem kulturním prostředí. Často nás ani nenapadne, že by to mohlo jít i jinak, protože jsme zvyklí a závislí na modelu myšlení a nemáme náhled na principy v jeho základech. Blíže viz pojednání G. Lakoffa o metaforách, P. M. Sengeho o mentálních modelech anebo C. G. Junga o archetypech jako formách a algoritmech projevu potenciálů. Metodami pro užitečnou práci s principy a algoritmy v pozadí je reflexe a praktikování introspektivních (např. meditačních) anebo analytických postupů. Metafora boje jako projevu potenciálu patří z našeho hlediska mezi nejméně efektivní postupy, na jejichž pozadí je destrukce a vyčerpání, jež často ovlivní nejen „poraženého“ ale i „vítěze“. Poraženého může vést ke změně a proměně, která jej paradoxně v dlouhodobém kontextu učiní způsobilejším pro přežití. Vítěze může vést k zatuhnutí v „úspěšném“ modelu, způsobu a k vyčerpání užívaných zdrojů. Efektivnějším se dlouhodobě jeví asimilační postupy založené na práci s mezerou, výhodou anebo na vyladování rozdílů a kultivaci vztahů z rozdílů plynoucích. Tyto odlišné přístupy jsou zřetelné kupříkladu ve způsobech chování ekonomických celků pronikajících na „cizí“ trhy anebo ve způsobech zvládání ekonomických krizí. Inspirativní příspěvek k tématu archetypů předkládá J. Šturcová v kapitole: „*Význam mýtických archetypů jako mentálních reprezentací*“, blíže viz Krámský (2009, s. 233-242).

nezačnou chápat to, co máme před sebou, zjistíme možná, že války, do kterých se pouštíme nebo kterým se snažíme zabránit, jsou spíše války minulosti než zítřka“ (Toffler, 2002, s. 100). Lze předpokládat, že podobně uvažuje P. M. Senge, když vyzdvihuje význam individuální práce s mentálními modely a klade důraz na systémové myšlení (Senge, 2007, s. 24 – 28). V této souvislosti stačí pozměnit směr našeho zájmu na oblast současné „globální krize“ a parafrázovat výrok A. Tofflera: „Pokud ekonomové, podnikatelé, manažeři, státníci a politici nezačnou chápat to, co máme před sebou, zjistíme možná, že opatření, která realizujeme a projekty, do kterých se pouštíme, když se snažíme zvládnout či dokonce zabránit krizím, jsou spíše opatření a projekty minulosti než zítřka.“

Smysluplnost užívání lineárních metod analýzy, poznávání jevu pomocí expertního modelu jedné disciplíny nebo stejnorodého trsu vědních disciplín, má své opodstatnění, vymezení a také omezení. Expertní „vysvětlení“ problému může způsobovat „zastínění“ jeho dalších aspektů, zaclonit či znemožnit „vidění“ dalších vztahů, principů a procesů na pozadí jeho vzniku a působení (efektivnosti). Dokonce může dojít i k záměně jádra problému za příznak problému.

Naší oblíbenou tradicí je rovněž postupovat podle rčení: „Hledat v noci ztracené klíče pod lampou“. Jednak osvětlení (vysvětlení) jevu expertem ještě neznamena, že klíče se nacházejí tam, kam světlo lampy jejich redukováného poznání dopadá a jednak hledání ztracených klíčů je pouze jednou z možností jak dosáhnout otevření dveří. Koneckonců lze hledat ztracené klíče a vynalézat jiné způsoby osvětlení jakož i senzory pro efektivní hledání anebo dělat i něco jiného, tedy hledat jiné varianty možností řešení problému. Vedle výše zmíněné redukce spočívá možná potíž v dynamicky se měnícím konkurenčním prostředí. Jedná se o to, že jakmile dojde k rozhodnutí, poznání a záměr se transformuje do podoby plánu a cíle, rozhodnutí se zvědomí a jedna z mnoha možností se začne realizovat. Tehdy dochází ke strukturaci a kumulaci, jakož i k vytvoření limitů, přičemž riziko omezení spočívá právě ve ztrátě pohyblivosti²¹⁵ a přizpůsobivosti mne (systému), jako celku, ve vztahu k myslícímu konkurentovi a k vývoji vztahů v prostředí.

Obvyklým výsledkem však bývá skutečnost, že průběh konfliktu, krize vykazuje charakteristiky řešení problému na úrovni boxovacího pytle (kupříkladu mechanistické a statické pojetí problému, který se v procesu řešení nemění) anebo v lepším případě na úrovni celku v rovině reflexní – reaktivní.

²¹⁵ Zachování pohyblivosti mezi záměrem a cílem umožňuje práce s kognitivními modely a kognitivním kontinuem. Z hlediska kognitivního managementu se jedná zejména o aplikaci systémového myšlení a principu odstupu.

Výskyt indicií schopnosti (kompetencí) vystoupit do roviny reflektované a proaktivní je v našem současném prostředí politiky, ekonomie a managementu sporadický. Příkladem minimálního výskytu je kupř. způsob zvládání ekonomické krize na národní i globální úrovni, jakož i způsoby volené pro zvládání krizových bezpečnostních prostředí na blízkém východě. Přitom pro jejich efektivní zvládání platí zásady známé z bojových umění, umění války i praxe managementu, které kladou důraz na systémové myšlení, proaktivitu a variabilitu kognitivních modelů, flexibilitu záměru a přesnost sdíleného obrazu pro rozhodování, jakož i na pevnost organizačních vazeb, dynamiku, pevnost a prudkost jednání. Základem je člověk, nikoliv lidé obecně, člověk, jeho myšlení, rozhodování, jednání a lidské systémy, které svými vztahy vytváří.

Odlíšné přístupy lidí manažerů a různých expertů k popisu a metody k měření, srovnávání či hodnocení sil a potenciálů, jakož odlišná paradigmat, mentální a kognitivní modely uplatňující se při jejich kultivaci a užívání, vytvářejí v současnosti prostředí charakteristické komplexitou a neurčitostí²¹⁶. V takovém prostředí nejen nevystačíme s lineárními, mechanistickými modely a nástroji pro poznávání a „poměřování“. Jejich užití může být dokonce zavádějící, kontraproduktivní nebo samo o sobě ohrožující, protože vede z dlouhodobého hlediska k „rizikovým a chybným“ závěrům, zejména pro formulování strategických záměrů, následně pak operačních a taktických cílů²¹⁷.

Obvyklým způsobem formulace záměru je přijetí koncepce, ve které jsou rovněž definovány změny v myšlení, sdílení a organizování, někdy i změny paradigmatických principů a podstat. Od koncepce se odvíjí myšlení a poznávání dílčích celků i jednotlivců a také funkcí i vztahů. Příkladem jsou koncepce různých prevencí (kriminality, zneužívání drog apod.), v bezpečnostním prostředí pak koncepce Integrovaného záchranného systému anebo koncept NNEC²¹⁸. Jinými příklady jsou sociální, ekonomické či ekologické projekty národního a mezinárodního charakteru. Koncepce NNEC je příkladem koncepce komplexního charakteru nejen v tom, že zahrnuje výše

²¹⁶ Neurčitost ve smyslu obtížné poznatelnosti cestou aplikace obvyklých metod, včetně aplikačního potenciálu jimi zprostředkovaného poznatku, např. vypovídajících hodnot naměřených (vypočítaných) parametrů. Neurčitost i ve smyslu nezměřitelnosti z hlediska nesouměřitelnosti „poměřovaných“ jevů anebo „naměřených“ hodnot (lze kupř. spočítat lidi, techniku, zásoby apod., nelze spočítat jejich mentální kapacity, hodnotové rámce či motivaci). Příkladem nesouměřitelnosti je následující rozhovor mezi americkým a severovietnamským důstojníkem viz poznámka pod čarou č. 182.

²¹⁷ Strategické cíle vyžadují formulovat metastrategii ve smyslu zvědomění paradigmatu a identifikace kognitivního rámce (způsobu myšlení – kognitivní strategie, model) užívaného pro formulování strategie pro systém ve vztahu k jeho funkcím a smyslu a ve vztahu k (civilizační – globální) strategii.

²¹⁸ Pro omezenost a zastaralost tohoto konceptu hovoří asymetrie rozhodovacích pravomocí a rozhodovacích možností. Příklady:

- neomezená válka v pojetí čínských strategií má pro evropské pojetí války nádech terorismu;
- ekonomický kontext ovlivní politický kontext a ten znehodnotí vojenský potenciál – Čína a zadlužení Spojených států a států v Evropě;
- ekonomický kontext – proniknu na zájmové území, adaptuji se na jeho normativní algoritmy (právní, ekonomické a politické). Tímto způsobem zneschopním vojenský potenciál, jehož funkce je obranná vůči vnějšímu ohrožení. Proti vnitřnímu není funkční. Proti vnitřnímu působí jen kritický rozum;
- politický – mezinárodní kontext a veřejné mínění, včetně působení aspektů tzv. psychologické války.

zmíněný požadavek změny myšlení a jednání, ale postihuje i změny paradigmatických principů a podstat. Mimo jiné zahrnuje například téma asymetrických operací a poukazuje i na omezení a rizika užívaných kognitivních modelů, modelů řízení či modelů rozhodování, plánování apod.

Závěr

V kognitivním managementu se orientujeme na dvě významné komponenty potenciálů. Těmi jsou myšlení lidí a oblast kultivování kvalit vztahů (např. ve formě sdílení a vedení). Patrně se lišíme od jiných živých organismů kvalitou naší schopnosti myslet a mít (tedy uvědomovaně vytvářet) vztahy (sítě vztahů a významů, obrazů apod.). Schopností tyto vytvářet, pěstovat, měnit, nejen v nich být, ale i přemýšlet o nich a přemýšlet o našem myšlení a přemýšlení. Mít vztahy a uvědomovaně organizovat nejen k lidem, ale i k sobě, jiným bytostem či jevům, dokonce i k těm, které „nejsou“, tedy k vizím, idejím, představám, obrazům či systémům.

Trvalým tématem funkce či smyslu managementu je schopnost organizovat vztahy a procesy, vytvářet uspořádanost, řád, který celek, jehož je řád podstatou, činí smysluplným a tudíž i živým a životaschopným v proměňujícím se prostředí. Základem pro vytváření řádu je organizace vlastního myšlení, způsobu poznávání.

To další přichází samo, jako vlastní autorský a jedinečný výtvar, výhonek naší schopnosti kriticky a tvořivě myslet v podobě „dobrého tvaru“. To další se přidává samo a dobrý způsob myšlení má gravitační potenciál. Tam je skrytý „tajný“ záměr, který se vyvíjí v procesu našeho bytí a bytí jakéhokoliv lidmi vytvářeného organizačního prostředí. To další se přitahuje samo, respektive nedosahujeme to, ale jsme k tomu přitahováni či přiváděni jako by sami od sebe (paradox principu nekonání a neusilování).

V případě manažera se pak například lidé v dosahu vedou jakoby sami, procesy běží jakoby samy od sebe, jakoby bez zasahování. Kategorické imperativy vyplývající z této funkce managementu pro jakéhokoliv manažera na jakékoliv úrovni jsou následující:

- kdo nezná a neovládá svou mysl, není práv vést lidi;
- kdo nezná a neovládá sám sebe, není práv vést lidi;
- kdo neumí uspořádat vztahy k sobě, není práv vést lidi;
- kdo neumí uspořádat vztahy ve své rodině, není práv vést lidi a již vůbec řídit lidské celky;
- kdo nemá rád sám sebe a lidi, není práv vést lidi.

Dodatek čtvrtý

Mysl a vědomí

Úvod

Kognitivní management se zabývá procesy a stavy, které souvisí s bytím člověka a lidských systémů z hlediska mysli, myšlení, poznávání a vytváření vědění²¹⁹. Věnuje se zejména procesům myšlení, poznávání, usuzování a učení. Významné místo zastávají metody kultivace mysli v procesu zrání člověka, jakož i využití aspektů změněných stavů vědomí pro poznávání či práce s paradigmaty, mentálními a kognitivními modely v procesu změn vztahů v různých situačních kontextech.

Dodatek přibližuje v hrubých rysech způsob uvažování autorů o mysli a nejvýznamnější směry, systémy, disciplíny a teoretické koncepty, vztahující k problematice mysli a vědomí z hlediska kognitivního managementu. Osobní, sociální a ekologický rámec vyžaduje vycházet a čerpat z poznatků různých filosofických směrů, psychofyzických systémů, vědeckých disciplín a teoretických konceptů. Pojivem mezi těmito zdroji je jejich orientace na duševní dění a smysluplná využitelnost poznatků v praxi. V první části dodatku se věnujeme mysli, následně pak tématu kognitivních modelů a mentálních reprezentací. V dalších částech zaměřujeme pozornost na vědomí a jeho stavy.

Dodatek je podkladem pro práci s metodami reflexe, meditace, relaxace, záměru a metafory, prostředím pro pochopení konceptu užitečné změny, jakož pro kultivaci osobního mistrovství, systémového myšlení či pro práci s mentálními modely a kognitivními modely.

Každý člověk je odpovědný za své myšlení, poznávání, vědění, rozhodování a jednání. Nikoliv doba, společnost, rodiče, partner či cokoliv vnějšího. Základní ideu pro úvahy o mysli, vědomí, poznávání a vědění formulujeme radikálně: „To jak myslím, poznávám, vím, rozhoduji se a jednám, je ryze osobní věc.“

Základní východiska pro úvahy o mysli a vědomí, v kontextu kognitivního managementu, jsou koncepty autopoiezy, kognitivního kontinua a užitečné změny. Mezi zdrojová prostředí, odkud čerpáme, patří prostředí tvořené jednak vědními disciplínami jako například

²¹⁹ V kognitivním managementu užíváme pojem autorské poznávání a autorské vědění. Obvyklá definice vědění: informace nesoucí význam. Bližší viz kupř. Liessmann (2008, s. 22 odst. 4). O vědění uvažujeme jako o utvářející se entitě. Z hlediska pohledu na proces vytváření se vědění je užitečné odlišovat naše paradigma, místo, pozici a směr odkud používáme pojmy jako studovat, učit se, zkoumat apod. Zda se jedná o obor, pracovní či jinou praxi, zda se jedná o pozici student – učitel (mistr), zda se jedná o mne nebo o druhé apod.

filosofie²²⁰, psychologie²²¹, sociologie, fyziologie, neurobiologie apod., a dále komplexní psychofyzické systémy²²². Tyto a další užívané teoretické a pragmatické koncepty²²³ mají své vymezení a omezení, podobně jako jsou omezeně využitelné jakékoliv jiné zdroje, kupříkladu takové, které čerpají z hlediska poznání z prostředí analytické a postanalytické filosofie či filosofie jazyka²²⁴, anebo zdroje vycházející z dualistického či mechanistického anebo jinak redukcionistického paradigmatu²²⁵. Oborové a tématické vymezení a omezení, jakož i omezení, související s paradigmatem a metodologií²²⁶, je charakteristické jak pro společenské, tak i přírodní vědy, které se myslí a vědomí věnují. Důsledkem je nízká úroveň kognitivní přitažlivosti²²⁷ a omezený aplikační potenciál poznatků, které z nich z hlediska různých úrovní praxe činí poznatky:

- nadbytečné (jejich studium považujeme za nadbytečný energetický výdej);
- omezeně využitelné, například jen pro oblast umělé inteligence nebo pro specifickou funkční oblast lidského jednání (například psychoterapie, ovlivňování chování lidí

²²⁰ Čerpáme jak ze západní tak i východní filosofické tradice neboť mysl člověka je „jedna“ a studium různých variant dostupných výsledků lidského myšlení a poznávání má smysl a význam.

²²¹ Kupř. analytická, procesní anebo kognitivní psychologie, jakož i neuropsychologie a další. Vedle psychologie pak leží také obory psychiatrie a psychoterapie.

²²² Za komplexní psychofyzické systémy považujeme jógu a tai-ji. Mezi nevýhody těchto systémů patří: odlišné filosofické paradigma a s ním související absence ekvivalentů pojmů, jakož i způsobu uvažování; experienciální formulace poznatků, principů a metod; individuální – nepřenositelná zkušenost praxe metod.

K těmto systémům přistupuje zejména taoistický filosofický koncept a rovněž praxe zenového buddhismu. Vývoj našeho poznání v podobě poznatků disciplin vyrůstajících na tradičních západních filosofických a světonázorových paradigmatech ukazuje na podobnosti a využitelnost empirických poznatků filosofických konceptů a psychofyzických systémů východu (bližší viz práce autorů jako G. Bateson, Z. Neubauer, F. Capra, Ilya Prigogine, Svámí Adžaja, J. Plamínek a další).

²²³ Kupř. psychotherapeutické koncepty jako Pesso-Boyden System Psychomotor, Systemická terapie či Transakční analýza anebo teoretické koncepty v podobě teorie poznání, systémové teorie či teorie vědomí apod.

²²⁴ Jazyk nás zajímá nejen proto, že skrze něj kultivujeme také částečně naše myšlení a poznávání, ale i proto, že většina vědomých poznávacích procesů je s ním spojena, uskutečňuje se v něm a skrze něj. Dalším důvodem je to, že jazyk je prostředím pro vytváření a sdílení poznání lidí a že s jazykem pracují všechny vědní disciplíny, vytváří se v něm a je jimi rozvíjen a kultivován. Vědní disciplíny jsou tak omezeny nejen metodou (obvykle se za vědecké považují metody přírodních věd) ale i jazykem. Pro kognitivní management tato jejich omezení způsobují, že zahrnují jen část prostoru, který lze z hlediska lidského poznání vysvětlit a pragmaticky uchopit.

Nebývá příliš zdůrazňována skutečnost, že s pomocí jazyka a pojmů naše vědomá mysl vlastně popisuje a objevuje sama sebe. Jsme tak u vymezení a omezení, které je dáno vědomím, paradigmatem, mentálním a kognitivním modelem. Význam jazyka a jeho vztahu k myslí a poznání, je zřetelný například pro metodu reflexe, případně pro kultivaci poznávacích procesů vlastních funkcí levé hemisféry. Méně výživným se jeví pro procesy spadající do intuitivní části kognitivního kontinua, u funkcí vztahujících se k pravé hemisféře, nebo pro práci s příběhy, metaforami či introspekci v podobě aplikací metody meditace.

²²⁵ Inspirující pojednání o odlišnosti paradigmat, jakož i o odlišnostech mezi vědním oborem a komplexním systémem předkládá například Svámí Adžaja, když filosofii a psychologii psychofyzického systému jógy vztahuje k západním psychologickým a psychotherapeutickým školám a směrům. Blíže viz Svámí Adžaja (2000, s. 21-28).

²²⁶ Například subjekto – objektové paradigma, paradigma lineární kauzality či racionality apod. Tato paradigma pracují s axiomy, pojmy, definicemi a „pravdami“. V této souvislosti nelze nezmínit názor ekonoma, filosofa práva a teoretického neurovědyce Fridricha, A. von Hayeka, který konstatoval: „Co se týče lidské činnosti, věci jsou tím, co si jednající člověk myslí, že jsou.“ Blíže viz Petr Houdek „Zmutovaná ekonomie“. Lidové noviny, 14. března 2009, dostupné z WWW: http://www.lidovky.cz/zmutovana-ekonomie-0oy-/ln_noviny.asp?c=A090314_000103_ln_noviny_sko&klc=230546&mes=090314_0.

²²⁷ Kognitivní přitažlivost zde míníme kvalitu, která je vyjádřena jednak množstvím konceptů, které jsou s daným konceptem ve vztahu souladu, navazují na něj či jej rozvíjí a pragmatickým aspektem, který představuje množství vztahů a situačních kontextů a změn, ve kterých se člověk může efektivně s využitím principů a metod daného konceptu pohybovat, tedy být a užitečně se rozvíjet. Pozn. Ve vztahu k užitečnosti - máme na mysli nikoliv vnější užitečnost metod a konceptů, které mají návodný charakter v podobě „Jak na to“, časté v oblasti zdraví, vztahů či komunikace, na jejichž pozadí je nevyjádřený princip – být „Fit for job“ či tzv. zdravý životní styl apod. Máme na mysli individuálně konkrétní užitečnost vyvíjející se z vlastního poznání vztahu mezi člověkem (mnou) – principem (metodou) – prostředím. Toto poznání se vytváří zejména na základě reflektované praxe. V individuálním kontextu se kognitivní přitažlivost týká toho, co takového způsobuje, že se věnuji tomu a tomu a ne tomu a tomu. Vztahuje se k vymezení, ale i omezení, dále k metodě záměru apod. V jiném kontextu se vztahuje ke konstruování „skutečnosti“ viz kupř. film „The Secret“, případně metody užívané v psychoterapii, např. využití metody „Zázrak“ v terapii systémické.

v podobě managementu, učení a vzdělávání, vedení lidí, pro rozvoj kvalit a potenciálů jednotlivců a společenství apod.);

- nepřenositelné (z hlediska možností a schopností obvyklých modelů vzdělávání a přípravy).

Poznání a vědění se realizuje v aktu jednání. Tedy v tom, jak člověk je. To, jak člověk je (uvědomované, reflektované bytí člověka v prostředí) se přirozeně projevuje v konkrétních činech²²⁸ (aktech) a specificky pak v řeči²²⁹. Při práci s myslí je nutné respektovat roli jazyka a formy vyjadřování, nicméně je potřeba postoupit ještě dále, tedy „za“ jazyk, pojmy a kategorie. Při poznávání pracujeme nejen se znaky, symboly²³⁰ či s obrazy²³¹, ale také s analogiemi, parabolami²³², paradoxy²³³, koany²³⁴, metaforami²³⁵, příběhy, mýty²³⁶ a pohádkami; a zejména s fenomény, procesy a principy na jejich pozadí. K metodám práce s myslí tak přistupují, vedle běžných objektivistických a extravertně orientovaných modelů a metod založených na užitečnosti, lineární kauzalitě, analýze, syntéze anebo formální logice,

²²⁸ Skutečně vědění vede ke konzistenci a kontinuálnosti, k harmonii mezi vnitřním a vnějším. Jeho projevem je pak stabilita a důvěryhodnost člověka, kterou „je“ pro druhé lidi.

²²⁹ To jak mluvíme ukazuje jak myslíme. V tomto smyslu užíváme pojem přímá řeč. Na vytvoření individuálního modelu přímé řeči se podílí praktikování metod reflexe a meditace, jakož i postupu známého pod názvem Sokratovský rozhovor. Užitečné náměty na přemýšlení o této problematice poskytuje kupř. Mistr Zhuang, G. Lakoff či L. Wittgenstein. Charakteristickými rysy přímé řeči jsou promiskue kupř. jednoduchost, pragmatičnost, krátkost a blízkost (mezi mentálním obrazem – pojmem /slovo, jméno/ a zastupovaným jevem). Přímou řeč nelze konkretizovat, spíše je rozeznatelná z příměru o rozdílu mezi řečníkem a moudrým učitelem. Člověk který užívá přímou řeč je velký, nikoliv veliký. Rozvažování o kvalitě rozdílu mezi slovy velký a veliký (velkost a velikost) vede k pochopení rozdílu mezi přímou a jakoukoliv jinou řečí, mezi řečníkem a moudrým učitelem.

²³⁰ Blíže viz např. KRÁL (2005, s. 64-72) popisuje vztah slova, znaku, příběhu a „skutečnosti“. Inspirativní jsou rovněž práce C. G. Junga k tématu symbolů a mandal.

²³¹ „Každý člověk si svým vnímáním a způsobem pěstování svého myšlení vytváří svůj obraz vidění světa“ (Cejpek, 1998, s. 89).

²³² Podobenství a paraboly diskutuje kupř. O. Král (2005, s. 183 pozn. 8): „Alegorie, podobenství – nepřímé vyjádření, nepřímé pojmenování....“ a v poznámce 12, jakož i v kapitole XXVII nazvané „Paraboly“ in Mistr Zhuang (Sebrané spisy), překlad Král (2006, s. 350-355).

²³³ Paradoxy a jejich význam přibližuje O. Král v Mistr Zhuang (Sebrané spisy), překlad Král (2006, s. 44). Obsáhle se tématu paradoxů věnují Watzlawick, Bavelesová, Jackson, (1999, v kapitolách „Paradoxní komunikace“ s. 161-194 a „Paradoxy psychoterapie“ s. 199-210), případně Watzlawick (1998, s. 24-37).

²³⁴ „Koany (čín. Kung-an) - 'nerozumové hádanky', jež nelze logicky zodpovědět. Koan funguje jako 'otevirač mysli', má v jedinci zlomit sklon k rozumovému spekulování a podnítit jeho mysl ke spontánnímu osvětlení (jap. satori). Dalšími technikami jsou meditační a dechová cvičení, zvláště pak meditace vsedě (jap. Zazen), resp. v chůzi (jap. kinhin), jejíž součástí je kontrola dechu a optimální anatomická pozice. Blíže viz Wu-men Chuej-khaj (2000, s. 301); podobně Král (2007).

²³⁵ Práce s metaforami umožňuje aplikaci metody reflexe pracovat nejen s intuicí a tvořivostí, ale také s konflikty jež vznikají v procesu komunikaci. V práci s metaforou se orientujeme zejména v kontextu poznatků kognitivní lingvistiky (Blíže viz Kacel „Kognitivní lingvistika“, Krámský, (2009, s. 257-264) a vycházíme zejména z prací G. Lakoffa. G. Lakoff mimo jiné konstatuje: „Primárně jsme na základě jazykového materiálu zjistili, že větší část našeho běžného pojmového systému je co do své povahy metaforická. A našli jsme i způsob, jak začít podrobně identifikovat právě ony metafory, které strukturují naše vnímání, myšlení a konání.“ A dále přibližuje metaforičnost pojmů a vysvětluje: „...co to znamená, že takový pojem strukturuje nějakou běžnou činnost...“ Příkladem je pojem: „SPOR/ARGUMENTACE (argument) a z pojmové metafory SPOR/ARGUMENTACE JE VÁLKA. Tato metafora se pak do každodenního života promítá různými výrazy“ Blíže viz Lakoff, Johnson (2002, s. 16), podobně i Lakoff (2006). Inspirativní úvahy o metaforách předkládá O. Král. Čínská filosofie (2005, s. 18), případně Mistr Zhuang (2006). Přínosné jsou rovněž úvahy Z. Neubauera v kapitole „O tvrdém a měkkém stylu ve filosofii“ Neubauer (2001, s. 41-82), kdy z hlediska rozlišení stylů píše: „Pomocí obrysů lze rozlišit, pomocí obrazů 'uvázatnit'. Tvrdý a měkký styl se liší podle toho, jakých prostředků je převážně užito. Tvrdý styl vyžaduje k pochopení více logiku, inteligenci a pozornost, měkký styl spíše obrazotvornost, intuici a zkušenost.“ A v dalším mimo jiné pokračuje: „Typickým způsobem obrazného vyjadřování je metafora. Je přímo definována jako „přenos významu na základě podobnosti“. Neubauer (2001, s. 51). Metafora podle R. J. Sternberga: „juxtapozice (položení vedle sebe) dvou nepodobných slov naznačující určité podobnosti mezi nimi, avšak bez vyvracení nepodobnosti“. Sternberg (2002, s. 603).

²³⁶ Práce s mýty, podobně jako s pohádkami, příběhy a vyprávěním (narativní přístup) tvoří nedílnou součást praxe kultivace mysli. Úzce se vztahuje k tématu individuace, socializace a dosahování osobního mistrovství. Dalšími aspekty jsou zejména: využití vztahu mýtů a rituálů pro:

- osobní rozvoj (aplikace pojetí archetypů v procesu individuace);
- vytváření a rozvoj týmu (sociálního systému) jehož je člověk členem.

Identifikaci místa, pozice a směru vývoje kontextu (vliv kognitivních modelů /poznávacích rituálů/ na vývoj „skutečnosti“ – tendence opakovat „příběh“, rituál - proceduru, sebenaplňující se proroctví, model vytváření a uplatňování síly – potenciálu /viz Dodatek třetí/). Blíže k tématu také Šturcová, J. Význam mýtických archetypů jako mentálních reprezentací Krámský (2009, s. 233-239), dále Campbell (2000); Eliade (1998, 2000), Jung (2009); Kéranyí (1996, 1998) a další.

modely založené na introspekci, zaměřené na osobní užitečnost, individuální rozvoj a subjektivní práci se zkušeností. Jedná se o metody, pro které jsou požadavky, z hlediska jejich účinku či výsledku, jako například lineární kauzalita či opakovatelnost, nesplnitelné anebo jen částečně. Příkladem může být reflexe, práce s metaforou či různé varianty metody meditace²³⁷ anebo techniky zaměřené na změněné stavy vědomí.

Vedle výše zmíněných vybraných přístupů, existují pro nás další zdrojová prostředí, která disponují poznatky v oblasti mysli, myšlení, poznávání a vědění. Z mnoha možných a dostupných se inspirujeme především koncepty taoismu, buddhismu²³⁸, jógy a tai-ji. Aplikace principů a metod východních konceptů je zřejmá jak v konceptu užitečné změny, tak v konceptu profesionality, jakož i v principech a metodách kognitivního managementu. V krátkosti zmíníme důvody, které nás vedou ke studiu těchto přístupů a praxi v užívání z nich vybraných principů a metod.

1. Prvním důvodem je odlišnost způsobu uvažování.
2. Druhým důvodem je míra komplexnosti konceptů a jejich využitelnost v životě.
3. Třetím důvodem je pragmatičnost, důraz na praktikování a zpracování vlastní zkušenosti.
4. Čtvrtým důvodem je rozpracovaný dualistický energetický aspekt, umožňující překročit dichotomii, vzniklou v euroatlantickém způsobu uvažování, oddělováním hmotného a „nehmotného“, projevujícím se v konečném důsledku například v rozdělení člověka jako celku na tělo a duši.
5. Pátým důvodem je ekologický aspekt, kdy bytí člověka je vnímáno jako průsečík vztahů, nikoliv jako svébytná entita, jsoucí sama o sobě. Takto lze o člověku hovořit jen ve smyslu omezeném, objektivistickém kontextu²³⁹. Tedy z hlediska toho, že vnímám svými smysly druhé i sebe sama jako „objekt“. Toto vnímání je nutně omezené,

²³⁷ O využívání „...vnitřního myšlení k přemýšlení, k meditaci ...“ hovoří kupř. Cejpek (1998, s 88). M. Nakonečný uvažuje o meditaci jako o: „...změněném, resp. alternativním stav vědomí ...“, a zmiňuje se o ní jako o zvláštním druhu rozšířeného vědomí vedle mystických zážitků a extatických stavů“. Blíže viz Nakonečný (1997, s. 381).

²³⁸ Kupříkladu z hlediska metody meditace čerpáme taoistického konceptu a z meditační praxe samatha, vipassana a zen.

²³⁹ Z. Neubauer konstatuje, že: „...prostor přirozeného světa je prostorem subjektivity, tedy médiem svobodných smysluplných souvislostí, které se navzájem nevylučují, tak jako se vylučují jsoucna prostoru geometrického či logického. Stále rozlišování objektivní od subjektivní je pro přirozenou zkušenost dokonce něčím nezbytným: subjektivita totiž chápe sebe sama v protikladu k tomu, co je objektivizováno, zakouší se jako fenomén pouze a jen ve vlastních výkonech objektivizace – v rámci nejrůznějších her na objektivitu, z nichž ty vědecké jsou jen jedněmi z mnohých“ (a možných – pozn. autorů). Z. Neubauer pak pokračuje „Přirozený svět není objektivní – k jeho povaze však bytostně náleží objektivizovatelnost. Objektivizace je pohyb, v němž se přirozený svět vztahuje sám k sobě. Proto objektivizovatelnost, která je důvodem možnosti a úspěšnosti objektivního poznání, není dokladem objektivní skutečnosti, nýbrž naopak výrazem subjektivní povahy jejího bytí. K subjektivitě náleží schopnost vytvářet odstup od sebe samotné ve hře teoretických perspektiv (theoriá = podívaná). Všechny typy rozlišení objektivní a od subjektivní záleží na těchto teoretických perspektívách.“ Blíže viz Neubauer (2001, s. 30-31).

reduktivní, protože nic nemůže existovat samo o sobě. Nicméně si to můžeme představovat a také myslet.

1. Základní rámce, východiska a úvahy o mysli pro kognitivní management

Mysl, pro prostředí kognitivního managementu, pro nás představuje pojem, jenž zahrnuje pojmy psychika – psychické, duše – duševní, či mentální. Zahrnuje zejména procesy a stavy zachycené či zachytitelné vědomím, které lze zvědomit, popsat, respektive prožít či vyjádřit různou formou. Pojem mysl vztahujeme ke konkrétnímu jedinci a pro nás představuje: ryze osobní, specificky organizovaný a trvale se proměňující „celek“ změn vztahů²⁴⁰, které lze různými způsoby zvědomit, prožít a vyjádřit, zachytit, rozlišit či popsat anebo také ne. Mysl lze chápat jako stav i proces podobně jako myšlení. Myšlení chápeme jako jeden z projevů mysli.

Významnou kvalitou mysli je pro nás tekutost. Pojmem tekutost vyjadřujeme kvalitu, která je důsledkem trvalé proměny vztahů, jež mysl představuje. Podobně jako vodu tvoří jednotlivé molekuly, jež jsou ve vzájemném vztahu, tak mysl tvoří vztahy mezi jednotlivými rozdíly. Pohled na vodní hladinu vytváří dojem jednolitého celku a kontinuálního proudu, jakkoliv je tento proud tvořen jednotlivými molekulami a pohyb či tok je výsledkem i příčinou změn vztahů mezi nimi. Tekutost a metafora vody umožňuje pracovat s různými stavy mysli (vědomí) a pojmy jako trojbod, krystalizace, apod. Mysl tak lze vnímat i jako prostředí s různou mírou zahuštění ve smyslu blízkosti a trvalosti vazeb /varianta modelu vesmíru/. Míra hustoty pak ovlivňuje např. organizaci vztahů, rychlost a komplexnost rozhodování a jednání, kognitivní přitažlivost (jako model fyzikální gravitace – některé pojmy, místa, témata, jevy apod. mají vyšší míru přitažlivosti); v kognitivním managementu nás zajímají ale především vztahy neboť v nich se přitažlivost realizuje a pracujeme tak zejména s tím, co se nachází za či mezi „jevy“²⁴¹.

Metafora tekutosti umožňuje uvažovat mysl procesně, jako proměnlivý celek změn vztahů, který vzniká, je a uskutečňuje se skrze „zpracované“ rozdíly a rozlišení. Procesní uvažování

²⁴⁰ Tento celek se projevuje jako stav i proces a disponuje aspekty – individuální (mysl člověka jako subjektivní a jedinečná výslednice vztahů), ekologický (mysl jako výslednice vztahů různých prostředí), organismický (mysl jako výslednice bytí organismu člověka jako celku).

²⁴¹ Je třeba odlišit jev (mysl, myšlení a život) podle zobrazení - grafu a přirozený jev – jako skutečnou událost. Graf je zobrazení, které představuje jakýsi průměr /stavů/ pravděpodobnosti výskytu jevu. Skutečnosti se podle nás přibližuje nejlépe definice jevu v kvantové mechanice R. P. Feynmana. Podle této definice je jev určen souborem svých počátečních a konečných stavů. Toto rozlišení je velmi důležité. Přirozený život je nelineární. Stav A a stav B je sice zajímavý, jakož i jejich vztah, nicméně jejich zobrazení (popis) vždy zakládá iluzi linearitu. Pro nás je zajímavé to, co se nachází mezi těmito stavy, protože potenciál změny (proměny) se skrývá v této „mezeře“. Jedním z pokusů upozornit na tuto problematiku je kniha R. Pollacka „Chybějící okamžik“. Registrace jevu je věc vědomí (vliv kognitivního modelu a systémového paradigmatu) a detektor (metoda, nástroj měření). Vědomí a detektor jsou dva nástroje pozorovatele. Reaktivní úroveň nás vede k riziku vzniku situace mouchy, která se snaží skrze sklo okna opustit místnost, do které vletěla. Používá stále stejný způsob, jen mění místo (pokus – omyl) nic více není schopna. Teprve až se unaví, může létat (ne létat) a pak může najít skulinu, mezeru. Z mnoha much se to podaří jen několika málo. Trochu se lišíme od hmyzu – můžeme se rychleji učit a myslet jinak než on, změna je založena ve způsobu.

pak umožňuje v konečném důsledku pracovat s metodou reflexe a meditace a s principy jako odstup, neutralizace, bezvztátnost apod.

Psychologie²⁴² pojem **mysl** užívá obvykle jako synonymum k pojmu duševní či mentální děje anebo psychika²⁴³ a další. Například Plháková, A. definuje mysl jako: „...*souhrn duševních dějů během celého lidského života*“²⁴⁴. Linhart, J. psychiku definuje jako: „...*funkci mozku a vlastnost vysoce organizované hmoty*“²⁴⁵. V psychologickém slovníku je pojem psychika uveden následovně: „*fylogeneticky – schopnost živých organismů odrážet*“²⁴⁶ *svými stavy okolní skutečnost*.....²⁴⁷“ a v dalším, pak k pojmu mysl (mind) předkládá devět různých možných významů, které tento pojem může zastupovat. Pojem mysl pak může zastupovat třeba psychiku, duši, já, rozum či myšlení, nebo dle W. Jamese mozek apod.²⁴⁸

Téma mysli a myšlení je prostředím, na které se zaměřuje i bádání moderních disciplin, nazývaných kognitivní vědy. Paul Thagard v „Úvodu do kognitivní vědy“ formuluje hlavní hypotézu kognitivní vědy takto: „*Myšlení lze nejlépe pochopit v pojmosloví reprezentujících struktur v mysli, a v pojmosloví výpočetních procedur, které na těchto strukturách operují.*“ V následujícím textu pak předkládá a diskutuje přístupy založené na této hypotéze, které označuje zkratkou CRUM²⁴⁹ (Computational-Representational Understanding of Mind – komputačně reprezentační uchopení mysli). Kognitivní vědy, představují dynamicky se vyvíjející trend, který je pro různá prostředí a účely (například oblast managementu) užitečný z několika důvodů:

1. Jeho jazyk je vlastní formalizovanému profesnímu prostředí a systémům vedení a řízení.
2. Moderní prostředí, ve kterém působí lidské systémy (státní a společenské instituce, ekonomické, vojenské prostředí je významně formováno technologiemi a systémy pro zpracování a přenos informací (příkladem jsou procesy výrobní, logistické anebo komunikační).

²⁴² Etymologické kořeny pojmu psychologie odkazují spíše na vědu o duši než na vědu o prožívání a chování. Nicméně psychologie věrna vědeckým postupům definuje různě pojem psychika, rezignujíc tak na původní význam slova psyché. Koneckonců co jiného si může ráció či logos s psyché počnout.

²⁴³ Podrobně diskutuje pojem psychika Nakonečný (1997, s. 242-252).

²⁴⁴ Pojem duševní děje blíže nespecifikuje. Blíže viz Plháková (2004, s. 43).

²⁴⁵ Blíže viz Linhart (1981, s. 61).

²⁴⁶ Pojem odraz užívá zejména reaktivní kontext a přístup. Reflektivní přístupy užívají spíše pojmy jako obraz ve smyslu dávání do tvaru či jako důsledek organizace vnímání rozdílů stavů a změn stavů (někdy vnímáno jako poruchy a proměny konstantnosti – blíže viz pojetí K. R. Hammonda).

²⁴⁷ Blíže viz Hartl, Hartlová (2000, s. 470).

²⁴⁸ Blíže viz Hartl, Hartlová (2000, s. 331-332).

²⁴⁹ Blíže viz Thagard (2001, s. 25).

3. Moderní pojetí managementu změny, krizového řízení, anebo zvládání konfliktů²⁵⁰ v různých podobách, se výrazně orientuje využívání poznatků v oblasti umělé inteligence a aplikaci komunikačních a informačních technologií a systémů.
4. Vzdělávání a příprava profesionálních manažerů, sladování týmů na různých úrovních systémů zahrnuje procesy a metody nejen pro oblasti poznávání a rozhodování, ale také sdílení vizí, hodnot až k procesům vztahujícím se na konkrétní výkon a jednání.

Nicméně i z těchto důvodů, konstatujeme, že způsob uvažování P. Thagarda je nutně reduktivní a omezený. Pro podporu tohoto tvrzení předkládáme alespoň dva názory z různého prostředí. Jednak konstatování A. Plhákové s. 25: „*Kognitivní psychologie je nicméně převážně teoretický a experimentální směr, který se, stejně jako biologický přístup (anebo behaviorální přístup – pozn. autorů), vyznačuje značnou redukcí předmětu svého studia. Kognitivisté se zaměřují na zkoumání poznávacích procesů. Další významná psychologická témata, k nimž patří emoce, motivy, agresivita či společenské vztahy, zkoumají s podstatně menším zaujetím.* Z jiného úhlu pohledu se připojuje i názor²⁵¹ R. Penrose, který konstatuje: „.....že nevýpočetnost by měla být rysem veškerého vědomí²⁵²“. Jeho názor koresponduje například s pojetím stochastických procesů G. Batesona. Pro úplnost zmiňujeme, že R. Penrose, jako matematik, formuluje různé vztahy související s myšlením a vědomím do hypotéz, resp. matematických vět, které dále podrobuje důkazům. Jedná se o postup nikoliv nepodobný snahám L. Wittgensteina. Příkladem je následující přehled v tabulce č. 4:

Tabulka 4 – Formulace vztahů související s myšlením a vědomím do matematických vět

A	Veškeré myšlení je výpočet. Pocit vědomí je vyvolán čistě provedením výpočtu.
B	Uvědomování si je rysem fyzikální aktivity mozku. Avšak zatímco sama fyzikální aktivita se dá simulovat početně, počítačová simulace pocit vědomí nevyvolá.
C	Příslušná fyzikální aktivita vyvolává pocit vědomí, ale tuto aktivitu nelze plně simulovat početně.
D	Vědomí se nedá vysvětlit pomocí fyzikálních, infromatických nebo jiných vědeckých pojmů.

Zdroj: Převzato In R. Penrose, (1998, s. 88)

Mimo jiné R. Penrose konstatuje, že: „.....ve fyzikální aktivitě mozku je něco, co leží za hranicí vypočitatelnosti.“ (Penrose, R. s. 89) a v procesu dokazování platnosti Gödelovy věty (s. 100), zjišťuje, že : „...matematický vhled není výpočetní věc“. Proč můžete mít dojem, že nás slovo výpočetnost a vypočitatelnost zvýšeně zajímá? Jsme toho názoru, že v našem

²⁵⁰ Včetně vyvíjející se teorie vedení války v podobě konceptu NATO Network Enabled Capability (NNEC).

²⁵¹ Pro komplexnější seznámení se s problematikou doporučujeme čtenářům rovněž studium prací G. Lakoffa, kupř. kapitolu 19 pod názvem „Paradigma mysli jako stroje“ a kapitolu 20 „Matematika jako kognitivní činnost“ Lakoff (2006, s. 327-339, s. 340-355).

²⁵² Blíže viz Penrose (1998, s. 101).

kulturním prostředí je výrazná a převažující tendence studovat problematiku mysli, myšlení, poznávání a vědění s důrazem na logiku, racionalitu, lineární kauzalitu apod. V této souvislosti spatřujeme využitelnost teorie chaosu, zkoumání nelineárních dynamických systémů a přikláníme k modelu mysli jako nelineárního, dynamického systému s různými variantami a možnostmi vztahů (bliže viz Gleick, J., Hammond, K. R. a další). Aplikace těchto přístupů minimálně odkazuje jak na významnost této tendence, tak na její omezenost.

Zastáváme názor, že výpočetnost a vypočitatelnost²⁵³ související s možností „předpovídat“ budoucí na základě analýzy minulého, jsou sice užitečné, nicméně vedou k jednostrannosti²⁵⁴ a opomíjí, zastiňují či staví do kognitivního ústraní řadu dalších aspektů či potenciálů, které mysl, myšlení a poznávání nabízí.

Z prostředí kognitivních věd jako vyvíjejícího se „uskupení“ různých aplikovaných disciplin, jejichž zájmem je mysl, myšlení, vědomí a poznávání, rozhodování a jednání lidí a lidských systémů, je užitečné zmínit vedle „integrativního materialismu“ i směr uvažování a zkoumání, který G. Lakoff nazývá *experencialismem*²⁵⁵, resp. zkušenostním realismem. Lakoff při studiu pojmových kategorií uvažuje kognitivní vědu jako: „...*novou disciplínu, která spojuje výsledky výzkumů o lidském myšlení z mnoha akademických oborů: psychologie, jazykovědy, antropologie, filosofie a informatiky. Snaží se podrobně odpovědět na otázky jako je: Co je rozum? Jak zpracováváme své zkušenosti? Co je to pojmový systém a jak je uspořádán?.....*“²⁵⁶.

²⁵³ Výpočetnost a vypočitatelnost mimo jiné souvisí s:

- redukci (v matematice je nutné formulovat řadu axiomů a definovat množinu jevů a omezení). Platnost nějaké věty či algoritmu je tedy dána jen a jen pro specifický kontext a pro jiné kontexty je nevýznamná;
- lineární kauzalitou - viz úvahy G. Batesona o velkých stochastických procesech Bateson (2006, s. 129-163).

Omezením možností využití schopností lidské mysli, procesů a modelů poznávání, například z hlediska učení se, tvořivosti anebo vědění. Tendenci svěřit odpovědnost za vlastní kritické myšlení do náruče technologií, zobecňovat poznatky do trvale platných „pravd“ a zaměňovat vědění za znalosti, důvěru za víru anebo vědu a poznání za náboženský směr a víru. To vede v konečném důsledku k neschopnosti rozlišovat kritickým rozumem fakta a fikta, ke kognitivní či mentální lenosti, k iluzím způsobeným záměnou kvantity vědomostí (znalostí) za kvalitu vědění (bliže viz kupř. Liessmann, 2008) či k iluzím spojeným s očekáváním, že rozvojem umělé inteligence a aplikací kybernetiky včetně komunikačních a informačních systémů a technologií jsou řešitelná civilizační, společenská (ekonomická, politická, ekologická atp.) či dokonce osobní témata.

Kognitivní a mentální lenost – charakteristika mentálního chování člověka umožňující rozlišení například v následujících podobách:

- zaměstnanec a pracovník v kontextu konceptu profesionality;
- proaktivní přístup v hledání nových (jiných) zdrojů, modelů možností.

Souvisí s osobním mistrovstvím. To se liší od expertního či konzumentského přístupu. Ty obvykle rezignují na kritické myšlení a vedou k mentální lenosti, která se projevuje například v návyku nepřemýšlet nad předkládanými poznatky a rozumět je jako fakta, nikoliv možnosti a výsledky určitého způsobu uvažování, nebo je zvažovat jen z úhlu omezeného mně vlastním způsobem (modelem) myšlení. Souvisí i s odvahou zpochybnit fakta a převzít odpovědnost za rozhodnutí a jednání plynoucí z vlastního poznání (bez podpory „autority“).

²⁵⁴ Jakkoliv si připouštíme tato omezení a vymezení a přitakáváme tomu, že se jedná o redukci, z psychologického hlediska je nutné poznamenat, že je to způsob poznávání, ve kterém jsme se narodili a vyrůstali, jsme v něm od našeho dětství vytrvale vzdělávání a učení. Iluze vypočitatelnosti generuje v konečném důsledku víru v tzv. objektivní realitu, „pravdu“, pokrok, která se prolíná celou naší současnou civilizací.

²⁵⁵ Bliže viz Lakoff (2006, s. 14).

²⁵⁶ Bliže viz Lakoff (2006, s. 11).

Pro uvažování o lidské mysli, na rozdíl od tradičních „objektivistických“ přístupů²⁵⁷, které klade jako opozitní k experiencialismu, předkládá G. Lakoff následující tvrzení:

- *Myšlení je závislé na těle, to znamená, že struktury, které používáme při sestavování pojmových systémů, vyrůstají z našich tělesných zkušeností a dávají smysl v jejich kontextu. Navíc jádro našich pojmových systémů je přímo ukotveno ve vnímání, pohybech těla a zkušenostech fyzické a sociální povahy.*
- *Myšlení je integrativní v tom smyslu, že pojmy, které nejsou přímo ukotveny ve zkušenosti, jsou zastoupeny metaforami, metonymiemi a mentální obrazností – jež všechny přesahují doslovné zrcadlení neboli zobrazení vnější skutečnosti. Právě tato imaginativní schopnost umožňuje „abstraktní“ myšlení a dláždí mysli cestu mimo to, co můžeme vidět nebo čeho se můžeme dotknout. Tato imaginativní schopnost je závislá na těle, a to nepřímo, protože metafory, metonymie a obrazy jsou založeny na zkušenosti, tj. části na tělesné zkušenosti. Myšlení je imaginativní také v aspektech, které nejsou tak zřejmé: pokaždé když něco kategorizujeme tak, že to nezrcadlí přírodu, používáme všeobecně lidské imaginativní schopnosti²⁵⁸.*
- *Myšlení má vlastnosti celistvého tvaru (gestaltu), a tudíž není atomistické. Pojmy mají celkovou strukturu, která přesahuje prosté sestavování pojmových „stavebních bloků“ podle obecných pravidel.*
- *Myšlení je strukturováno ekologicky²⁵⁹. Efektivita kognitivních procesů, například učení a pamatování si, závisí na celkové struktuře pojmového systému a na tom, co jednotlivé pojmy znamenají. Myšlení je tedy víc než jen mechanická manipulace s abstraktními symboly.*
- *Pojmové struktury mohou být popsány pomocí kognitivních modelů, které mají vlastnosti popsané výše.*
- *Teorie kognitivních modelů zahrnuje to, co bylo správné na tradičním přístupu ke kategorizaci, významu a myšlení, a zároveň dokáže interpretovat empirická data z výzkumů kategorizace a je v souladu s novým pojetím myšlení.“*

²⁵⁷ Blíže viz Lakoff (2006, s. 12-13) a Lakoff, Johnson (2002).

²⁵⁸ Význam práce s kategoriemi, logickými typy a třídami pro nás spočívá nejen v kontextu myšlení, poznávání a rozhodování pro jednání ale a to je velmi významný aspekt pro oblast sdílení, resp. komunikování, například pro vytváření týmového ducha, hodnot sdílených sociálním systémem (obvykle nazýváno firemní kultura, kodex apod.) jakož i pro rozhodování, sdělování rozhodnutí pro realizaci cílů, z hlediska organizování – řízení a vedení lidí a lidských systémů.

²⁵⁹ Ekologický a procesní pohled na mysl a myšlení jako proces nabízí F. Capra, když diskutuje téma omezenosti systémového myšlení a říká: „Příroda je chápána jako navzájem propojená síť vztahů, v níže identifikace specifických struktur jako objektů závisí na lidském pozorovateli a na procesu poznání. Toto předivo vztahů se popisuje termíny odpovídající sítě představ a modelů, přičemž žádný z nich není fundamentálnější než ty ostatní.“ (Capra, 2004, s. 49). Ekologický aspekt akcentují rovněž psychofyzické systémy tai-ji a jógy.

G. Lakoff konstatuje: „...racionální myšlení přesahuje doslovné a mechanické uvažování. Je to důležité protože naše přesvědčení o tom, jak by lidská mysl měla být používána, závisí na našem přesvědčení o tom co to lidská mysl je.“ (Lakoff, 2004, s. 16). Ze závěrů výzkumů soudí, že myšlení je imaginativní a na těle závislé a uvažuje, že: „... smysluplné myšlení a rozum jsou spjaty s myslícím organismem včetně jeho těla, interakcí v daném prostředí, jeho společenském charakteru apod.“ (Lakoff, 2004, s. 15)

K tématu myslí, kategorií a pojmového myšlení pro prohloubení úvah čtenáře připojujeme konstatování L. Wittgensteina ze závěru jeho *Tractatus logico-philosophicus* : „7 O čem se nedá mluvit, k tomu se musí mlčet.“²⁶⁰ Nicméně to, že se o něčem nedá mluvit, nevylučuje ve Wittgensteinově světě faktů „nevyslovitelnou“ existenci „faktů“ – tedy i obrazů faktů jako faktů, když připouští: „6.522 Něco je přece nevyslovitelné. To se ukazuje, je tím, co je mystické.“ Nesouhlasíme s touto formulací, protože vytváří nevhodné zobecnění a zároveň redukci. Redukci v tom smyslu, že do prostoru „mystična“ a mýtů²⁶¹, který Wittgenstein dále neřeší, odsouvá takové kvality myslí, myšlení, poznávání, rozhodování a jednání, které nelze „logicky“ zdůvodnit, pojmenovat a které úzce souvisí s lidskou intuicí, tvořivostí, nalézáním a vynalézáním nového, celostním a systémovým myšlením²⁶², čímž odřezává část kognitivního kontinua. V tom vidíme mimo jiné „prázdné“ místo analytické filosofie a filosofie jazyka a nebezpečí plynoucí z jednostranné aplikace jejích závěrů či úvah v praxi vědy i praxi života, jakož i konceptů filosofických, a jiných vycházejících z tzv. objektivní reality obvykle užívané v pojetí přírodních věd.

Vycházíme-li z předpokladu, že projevem, funkcí myslí, je myšlení a že: „Výsledkem myšlení je nový poznatek, nové vědění, které může, ale také nemusí být správné či vyhovující požadavkům dané situace.“ (Plháková, 2003, s. 262), pak mysl musí disponovat kvalitami, které umožní realizovat v konečném důsledku z hlediska bytí organismu (systému) jeho přežití, adaptaci a tedy nové chování, kvalitativně odlišné od předchozího. Tedy nejen inovaci, ale kvalitativní změnu, na kterou poukazuje Bateson²⁶³, a která se vztahuje k teoretickému konceptu autopoiezy. Nejedná se pouze o schopnost seberekonstruování, ale rovněž o schopnost sebezpřesahování, resp. o vytvoření kvalitativně odlišné organizace vazeb (relací). Pro nás se jedná o odlišení mezi procesy, které ústí v objevování, nalézání, inovování anebo vynalézání. Touto schopností nedisponuje nic, resp. žádný jiný fenomén. Organismus je schopen mutace, tedy „nového“ tvaru, nikoliv organizace vztahů (optimálním – užitečným či neužitečným směrem). Na mechanistické

²⁶⁰ Blíže viz Wittgenstein (2007, s. 82-83).

²⁶¹ Blíže viz Hollis (2009, s. 9-25)

²⁶² Které je často v prvním plánu „nelogické“ nicméně v širším kontextu smysluplné.

²⁶³ Klasickým příkladem je nikoliv změna ale proměna chování jak ukazuje Bateson na příkladu s delfiny.

úrovni jsme schopni „inovace“, obvykle v rámci daného kognitivního modelu, ale pro skutečně nové, je třeba komplexní (vícerozměrné) kvalitativní proměny.

Můžeme zkoumat tu část mysli, která je dostupná našim aktuálním možnostem, modelům, metodám a nástrojům. Inspirujícími jsou úvahy G. Batesona, který se pokouší formulovat kritéria mysli a specifikuje problematiku následovně: „... *pokusím se stavět soupis určitých kritérií a pokud jakýkoliv systém či soubor jevů bude všem uvedeným kritériím vyhovovat, zkusím jej nazvat myslí a budu předpokládat, že k tomu abych jej pochopil, potřebuji jiné typy výkladu, než jaké stačily k vysvětlení charakteristických znaků jeho částí*²⁶⁴.“ Navrhovaný postup, který uvažuje jako schopný řešit problém „rozporu mezi myslí a tělem“, považujeme za zajímavý pokus mysli, skrze přemýšlení identifikovat svůj zdroj. Kritéria Batesonem navrhovaná jsou:

1. „Mysl je seskupení vzájemně působících částí nebo složek.
2. Toto vzájemné působení je spouštěno rozdílem. Rozdíl je nesubstanciální jev, který není umístěn v prostoru ani v čase; vztahuje se spíše k entropii a negentropii než k energii.
3. Mentální procesy vyžadují průvodní energii.
4. Mentální procesy vyžadují kruhové (nebo ještě složitější) kauzální řetězce.
5. V mentální činnosti je následky rozdílu nutno chápat jako transformace (tj. kódované verze) událostí, které jim předcházely. Pravidla takové transformace musejí být relativně stabilní (tj. stabilnější než obsah), ale sama podléhají transformaci.
6. Popisem a klasifikací těchto procesů transformace získáme hierarchii logických typů²⁶⁵, které jsou v jevech přítomny“.

Užitečnost pojetí G. Batesona spatřujeme i v jeho úvahách o myšlení a učení jako o stochastických procesech²⁶⁶, dále v konceptu autopoiezy a teorie poznání.

Jsme toho názoru, že dochází k deformaci či zaměňování obsahu a smyslu pojmů jako racionální, rozumné, moudré či logické, přičemž nevyslovenými přívlastky pojmů racionální, logický či rozumný bývají hodnotící kategorie jako správný, dobrý, pravdivý či užitečný (ekonomický). Do pozadí či na okraj zájmu jsou umístěny jiné způsoby poznávání (jakkoliv jsou člověku a jeho mysli vlastní), které kladou důraz na vnitřní a individuální rozměr tzv. objektivní skutečnosti, jsou založeny na kvalitách jako cítění, intuice, spontánní tvořivost,

²⁶⁴ Blíže viz Bateson (2006, s. 83).

²⁶⁵ Bateson se mimo jiné inspiroval uvažováním B. Russella o logických typech a třídách.

²⁶⁶ Blíže viz Bateson (2006, s. 129-131). Bateson se v některých úvahách blíží myšlenkám R. Penrose. Například v úvahách o stochastických systémech, kdy Penrose mimo jiné konstatuje: „...*nevýpočetní charakter některých aspektů vědomí, jmenovitě matematického porozumění, silně napovídá, že nevýpočetnost by měla být rysem veškerého vědomí.*“

imaginativní či mytické myšlení²⁶⁷, introspekce a dalších, a které akcentují trvalou proměnu a změnu, respektují nepředpověditelnost ve smyslu „vypočitatelnosti“, asymetrii, komplexitu a akauzalitu. Jsou opomíjeny, ignorovány, anebo odmítány jako tajemné, temné²⁶⁸ a subjektivní, tedy neobjektivní a neužitečné, resp. neekonomizovatelné²⁶⁹. Nicméně jsou vlastní naší mysli a jsou známy i principy a metody práce s nimi²⁷⁰. Jejich respektování, poznávání a praktikování vytváří prostředí pro komplexní a individuálně specifické, resp. autorské poznávání, vědění a bytí²⁷¹, pro svobodu a autentičnost vlastního života v plném slova smyslu.

Pro management systémů, které jsou živé, jakož i pro vzdělávání a přípravu lidí pro prostředí těchto systémů, je třeba jednak kultivovat myšlení konkrétní, názorné či abstraktní (např. pojmové) anebo propoziční, analytické a syntetické, a také myšlení, které disponuje dalšími kvalitami, které lze diskutovat podle J. Brunera²⁷² na ose analytické – intuitivní²⁷³. Tyto kvality nacházejí své místo například v teorii kognitivního kontinua K. R. Hammonda anebo v konceptu Janusovského myšlení. Význam těchto kvalit spatřujeme pro:

1. Rozvoj osobního mistrovství.
2. Kultivaci usuzování, rozhodování a jednání v situacích rizika, neurčitosti a nerozhodnutelnosti, tedy v situacích a úkolech s:
 - vysokou mírou komplexity vztahů;
 - vysokou mírou dynamiky vývoje;
 - nedostatku relevantních informací atd.

²⁶⁷ Blíže viz Hollis (2009, s. 29-33, s. 53-63).

²⁶⁸ Dobrým příkladem je tendence určitého typu badatelů v oblasti filosofie užívat přídomek temný ve vztahu k myšlenkovému „odkazu“ Hérakleita z Efesu.

²⁶⁹ Neekonomizovatelností míníme nejen tendenci zaměřovat vytváření poznání za výrobu znalostí, ale také podporovat a rozvíjet ty směry, formy a metody slibující měřitelný a vypočitatelný výsledek – výstup, což patrně lze kupříkladu v nějakém znalostním systému – prostředí, nelze však v oblastech, které se zabývají myslí, myšlením, poznáním a vědáním. Je celkem jedno, zda se jedná o ekonomizaci v oblasti vzdělávání, psychoterapie či managementu. Blíže viz Neubauer (2001, 2002); Liessmann (2008); Capra (1992, 2002, 2004), Gleick (1996) a další.

²⁷⁰ Příkladem způsobu – metody, může být I-t'ing, aktivní imaginace apod.

²⁷¹ Vědomí autorství souvisí se způsobem poznávání a autonomií myšlení, úrovní našich schopností ovládat myšlení a řídit vlastní poznání. Podnětné úvahy přináší kupř. J. Cejpek v kapitole „Myšlení“, blíže viz Cejpek (1998, s. 85-89)

²⁷² Blíže viz Plhákova (2004, s. 262-263)

²⁷³ Téma intuíce diskutuje Z. Neubauer v kapitole „Vhled a vzhled“, kde konstatuje, že: „Slovo 'intuíce' je odvozeno z latinského slovesa *intueor* – hledět, pohlížet, dívat se, přeneseně pak směřovat, uvažovat. Předpona zde navozuje představu pohledu dovnitř, tedy vzhledu, což zřejmě sehrálo roli v dalším vývoji pojmu.“ (Neubauer, 2001, s. 149-165). V psychologii se pojem intuíce obvykle řadí do oblasti méně diskutované. Nicméně někdy se o intuíci hovoří například jako o „šestém“ smyslu. Důvodem je možná skutečnost, že se jedná o rýze subjektivní a individuálně specifický proces a patrně i neopakovatelný (což je mimo jiné metodologická podmínka přírodních věd). Z. Neubauer ve výše uvedené kapitole také konstatuje, že: „Intuitivní poznání je svou povahou subjektivní a nemetodické.“ A že „... 'Správný' vědec se za intuíci spíše stydí, při zveřejnění svých poznatků záměrně zamlčuje, že k nim původně došel nikoliv metodicky (induktivně, deduktivně, empiricky a racionálně), nýbrž intuitivně, tedy 'iracionálně'. Podíl intuíce bývá dodatečně retušován.“ A dodává: „Dnes však nelze pochybovat o tom, že věda vděčí za své úspěchy a průlomy, za svá nejskvělejší řešení nikoliv nějaké všemocné vědecké metodě, nýbrž jedinečným (a proto neopakovatelným – pozn. autorů), geniálním intuícím. (metoda /v pojetí tradiční vědy – pozn. autorů/ slouží především k dodatečnému ověřování a objektivizaci poznatků, nikoliv k objevování /a vynalézání – pozn. autora/). Ve shodě s konstatováním se setkáváme u lidí (obvykle mistrů) svého oboru s velmi rozpačitou reakcí na otázku: /jak jste na to přišel?, nebo čím to, že jste to udělal právě takto, i přes to, že všechno svědčilo o tom, že postup tímto směrem je neracionální, nelogický a nedává smysl, nebo je ne-možný – neboť o těchto možnostech nebyl s to dotazující se uvažovat – neobjevily se v jeho mysli – z různých důvodů – zkušenost, neschopnost vystoupit z kognitivního modelu a paradigmatu, mentální lenost apod.“

Systémy vzdělávání a přípravy disponují a preferují modely pro kultivaci zejména první sady kvalit kognitivního kontinua. Je to mimo jiné důsledek potřeby ovládnout znalostní systém v rámci kognitivního modelu specifického oboru, profese, specializace či disciplíny a také jako důsledek postupné transformace významu a smyslu pojmu vzdělávání ve prospěch získávání znalostí na úkor vytváření vědění. Tuto změnu v akademickém a univerzitním prostředí ukazuje kupříkladu K. P. Liessman²⁷⁴.

Disponujeme tedy metodami, které se obvykle orientují na znalostní systém v rámci kognitivního modelu specifické disciplíny, profese či oboru a vytváření vědomostí. Méně pak metodami pro druhou „cestu“ orientující se na uvědomované zpracování zkušenosti, vytváření vědění a osobního mistrovství. Zmiňují je například W. James či J. Devey a aplikační vyústění mají tyto metody v pragmatické orientaci programů a metod přípravy a vzdělávání.

Akademický a pragmatický trend vytváří prostředí pro to, co lze nazvat cestou uvědomovaného a reflektovaného individuálního rozvoje na základě možností prostředí. Tedy pro práci na samotné kvalitě individuální, subjektivní mysli, vědomí a poznávání. Tato práce se týká uvědomovaného pohybu na ose kognitivního kontinua při poznávání, usuzování a rozhodování a pohybu mezi kognitivními modely a „světy“ vztahů, také se týká vnitřního trvalého pohybu mysli samotné (jednou z obrazových metafor může být otáčející se a sebeorganizující se diamant). Výše zmíněné trendy pro nás rovněž představují i základní rozlišení mezi světem práce a světem umění. Průmět kvalit světa práce a světa umění nachází podobu v osobním (profesním) mistrovství v rámci konceptu profesionality.

2. Kognitivní model, mentální reprezentace a mentální model

Ve skupině pojmů jako psychika, mysl, duše či duševní je potřebné zmínit pojem mentální. Pojem mentální užíváme ve smyslu myšlenkový, myšlení, duševní či psychický. Častý výskyt termínů, jež obsahují toto slovo v různých kontextech, oblastech a významech, vyžaduje alespoň stručné vymezení. Pojem mentální (mental) je v psychologickém slovníku uvozen jako „1. myšlenkový, rozumový; 2. duševní, psychický“²⁷⁵. V anglické terminologii je slovo mentální užíván jako synonymum pojmu kognitivní. Užívání pojmu mentální v různých obsahových významech může způsobovat další nedorozumění či nerozumění. Setkáváme se tak například s mentálním věkem anebo mentální retardací či anorexií, ale také s pojmy

²⁷⁴ Blíže viz Liessmann (2008).

²⁷⁵ Blíže viz Hartl, Hartlová (2000, s. 310). Pojem mentální se váže k pojmu mentalita. Ta představuje: „...způsob myšlení, duševní a duchovní uzpůsobení jednotlivce nebo skupiny závislé na individuálních dispozicích, určitého věku, výchově, tradici, společenských podmínkách, aj.: národní m., dětská m. apod. Blíže viz Kraus & kolektiv autorů (2007, s. 514).

mentální reprezentace, mentální mapa, mentální model a kognitivní mapa²⁷⁶ a kognitivní model²⁷⁷. Kupř. kognitivní psychologie nahlíží na lidskou psychiku jako „*systém zpracování a využívání informací*“²⁷⁸ a orientuje se zejména na poznávací procesy a vytváří různé modely popisující procesy a funkce účastníků se na vytváření, zpracování a využívání znalostí.

Kognitivním modelem rozumíme jedinečný (specifický) způsob vytváření, organizace a strukturování obrazu světa člověkem pro usuzování, rozhodování a jednání. Způsob je vymezen oborem, předmětem a záměrem poznávání. Tento způsob organizace vystává na kognitivním kontinuu jako aktuální výslednice:

1. záměru, vzdělávání a přípravy, individuální zkušenosti a osobní preference;
2. kontextu, místa, pozice a situace úkolu.

Významnou roli zde hraje jazyk, řeč, pojmy a kategorie, ve smyslu vytváření jazykového obrazu světa (jako aspektu kognitivního modelu) tak jak ji formuluje kognitivní lingvistika v Teorii kognitivních modelů²⁷⁹. V rámci kognitivního modelu se uplatňují a vytvářejí různé mentální reprezentace a kognitivní mapy²⁸⁰.

Mentální reprezentace²⁸¹ na nejobecnější úrovni představuje informaci, jež zastupuje v mysli určitý aspekt vnitřního či vnějšího světa, se kterou je možné dále operovat, a na základě těchto operací organismus konstruuje model světa, ve kterém existuje. Thagard,

²⁷⁶ Mapa kognitivní (cognitive map) „...mentální obraz okolního světa, zahrnuje podstatné znaky, souvislosti a asociace s dříve získanými zkušenostmi; termín E. C. Tolmana (1930) vycházející z jeho pokusů s učením zvířat v bludišti; zvíře se neučí pouhé řetězce odpovědí, ale vytváří si soubor prostorových vztahů – kognitivní, poznávací „mapu“; systém kognitivních map je zásadní i pro lidské učení a zapamatování; zjednodušeně individuální interpretace světa, předpoklad, že v mysli člověka existují zvláštní struktury složené z předchozích (především raných dětských) zkušeností, jejichž prostřednictvím jedinec vnímá, filtruje a vykládá pozdější zážitky, jedná a volí prostředky i cesty k plánovaným cílům; u člověka rozšířeny o dimenzi předvídání alternativ budoucího vývoje situace.“ Hartl, Hartlová (2000, s. 302). Kognitivní mapa podle Sternberga je: „...mentální reprezentace fyzického prostředí, především z hlediska prostorových vztahů mezi objekty v prostředí.“ Sternberg (2002, s. 602).

²⁷⁷ S vybranými kognitivními modely seznamuje kupř. Plháková (2003, s. 52-53, 70-71), případně Sedláková (2004, s. 123). V oblasti kognitivních modelů a mentálních reprezentací je třeba zmínit teorii kognitivního kontinua, protože z hlediska užívání mysli v procesu usuzování hraje významnou roli to, zda proces usuzování preferuje spíše analytické nebo intuitivní postupy. Blíže viz Kastroň (1997, str. 47-55).

²⁷⁸ Blíže viz Plháková (2003, s. 24-25).

²⁷⁹ Blíže viz Lakoff (2006, s. 19, 22, 26, 78-86).

²⁸⁰ Mapování jako metoda zobrazování, reprezentace či modelů výsledků poznávání a myšlení, resp. mysli je stále častěji užíváno. Mapování se považuje za oblast vizuálního jazyka (*visual language*) a v současnosti je známo mnoho různých způsobů, které se od sebe významně odlišují. Příkladem jsou mentální mapy (*mind-maps*), mapy nápadů (*idea maps*), tématické mapy (*topic maps*) a konceptové mapy (*concept maps*), přičemž do kategorie obchodních artiklů spadají idea-mapping, mind-mapping i concept mapping. Všechny spadají do kategorie kognitivních poznávacích map, které vznikají jako výsledek procesu poznávání. Nás zajímají zejména kognitivní mapy a metoda myšlenkové mapy. Edward T. Tolman (1948) definuje na základě známého pokusu s krysami v bludišti kognitivní mapu jako *nástroj, který umožňuje vnímat složité problémy v kontextu, zjednodušovat je a porozumět jim*. Zahraniční, anglická terminologie pracuje při označování mentálních modelů s pojmy *kognitivní mapy*, *mentální mapy*, *schémata*, *scénáře* anebo *referenční rámce*. Autorem metody myšlenkových map je Tony Buzan. Na rozdíl od konceptových map se kreslí nikoli koncepty, ale pojmy. Tyto pojmy představují nápady, úkoly, klíčová slova, věci a další, které jsou *uspořádány kolem centrálního pojmu*.

²⁸¹ Pojem reprezentace (representation) 1. věc sama, její představa či symbol věc zastupující; 2 kognitivisty chápána i jako přímý podnět, zpracování tohoto podnětu ve vědomí, jeho kódování, jeho obraz, představa, abstraktní idea, případně zpřítomnění minulých prožitků; J. S. Bruner (1960) rozlišuje reprezentaci enaktivní, ikonickou a symbolickou; 3. v psychoanalýze sny, vzpomínky, fantazie, projevy „nevědomých“ pochodů a potlačených impulzů. Blíže viz Hartl, Hartlová (2000, s. 506) Pojem reprezentace lze uvažovat ve smyslu něco znovu představit (předpona re s významem 1. zpět, vzad; 2. opět, znovu, nově opakovaně /, blíže viz Kraus & kolektiv autorů (2007, s. 683.); pojem prezentace – odb. představení, přehlídka, blíže viz Kraus & kolektiv autorů (2007, s. 651). Klimeš pro pojem reprezentace uvádí ve smyslu „zastupování nějakého celku“, blíže viz Klimeš (1987, s. 607).

P. považuje za mentální reprezentaci znalost²⁸², Stanfordská Encyklopedie filosofie – uvažuje reprezentaci jako objekt s významovými (sémantickými) vlastnostmi a uvozuje mentální reprezentaci jako mentální objekt s významovými vlastnostmi.

Odlišnosti v pojetí obsahu pojmu mentální reprezentace ilustruje Hartl, Hartlová v Psychologickém slovníku, kde na s. 506. uvádí: „*reprezentace mentální (mental representation) r. interní, r. kognitivní; kognitivistický termín, který označuje schopnost uchovat v paměti obraz nepřítomného objektu nebo jiný soubor informací uložených v lidské mysli, jejich zakódování a možnost znovuvyvolání; podstatou učení je v tomto pojetí schopnost organismu manipulovat s myšlenkami a představami reprezentujícími realitu, tj. s mentálními reprezentacemi, snáze než se skutečným světem; mezi r.m. patří též spojení mezi podněty a událostmi, příčinou a následkem, různé strategie; pojetí r. m. není jednotné a chápe se jako:*

1. *Výsledek kódování informací v reprezentačním systému psychiky.*
2. *Výsledek vyšších poznávacích procesů, tj. procesů, jejichž nástrojem je symbolový systém.*
3. *Obsah, který je reprezentačními či symbolovými procesy nese“.*

Společnými vlastnostmi různých konceptů mentální reprezentace jsou podle M. Sedlákové:

- „*emergentní*²⁸³ *charakter, (emergence je zajišťována zvláště paralelními distribučními procesy, její účast se zvažuje např. při vzniku prototypů) – což znamená, že informace získávané při procesech poznávání mají jedinečný charakter;*
- *rekurzivní*²⁸⁴ *charakter, jenž je podmíněn intencionalitou psychických obsahů. Díky schopnosti lidského vědomí soustředit se na určitý cíl může člověk reflektovat svou reflexi, tzv. myslet o svém myšlení. Výsledkem rekurzivního charakteru MR je ustavení jednotlivých jejích úrovní;*
- *mapování. Subjekt např. strukturuje své okolí pomocí symbolického systému;*
- *dimenzionalita, schopnost vytvářet dimenze je podmíněna strukturací obsahu informace pomocí proposičního kódu (např. jazykově zpracovaný odraz skutečnosti). Každá dimenze je utvářena v závislosti na počtu argumentů n-místného predikátu. Zatím jsou ve vývoji poznávacích procesů rozpracovány čtyři dimenze (jednodimenzionální pojem: “krásný”; dvoudimenzionální: “větší než”; třídimenzionální: “koupit” – někdo koupil něco*

²⁸² Blíže viz Thagard (2001, s. 18).

²⁸³ Emergentní – fil. emergentní vývoj, teorie vývoje podle níž se nové stupně vývoje vynořují jako úplně nové kvality. Blíže viz Kraus & kolektiv autorů (2007, s. 206).

²⁸⁴ Rekurzivní – odb. 1. mat., výp. tech. Využívající (obsahující) sám sebe: rekurzivní algoritmus; 2. lingv. neomezeně opakovatelný. Blíže viz Kraus (2007, s. 691).

od někoho; čtyřdimenzionální pojem může být kompozice binárních operací typu $a(b+c) = d$, nebo propozice: pracovník dostane od vedoucího odměnu za provedenou práci“.

Mentálním modelem²⁸⁵ rozumíme jedinečnou, trvale se vyvíjející organizaci vztahů člověka k prostředí umožňující vytvářet individuální obraz o skutečnosti. V rámci tohoto modelu se uplatňují a vytvářejí různé mentální reprezentace a kognitivní modely.

Společně vytvářejí prostředí pro záměr a jeho naplňování. Náhled na aktuální kognitivní model, reflexe vlastního mentálního modelu. Jejich reflexe, trvalé, disciplinované a uvědomované přetváření, skrze zpracovávanou zkušenost, považujeme za základ kognitivního managementu pro vytváření autorského poznání a vědění, kultivaci osobního mistrovství a systémové myšlení.

Mentální model je vnitřní reprezentace okolního světa, kterou si vytváříme v hlavě. Jedná se o veškeré naše představy, které se týkají konkrétního problému. Je to reprezentace okolního světa, vztahů mezi jeho různými částmi a intuitivní představa o následcích našich činů. To vše dohromady spoluurčuje naše chování.

P. M. Senge v Páté disciplíně²⁸⁶ hovoří o mentálním modelu následovně: *„Mentální modely jsou hluboce zakořeněné předpoklady, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět a jak v něm jednáme. Velmi často si nejsme vědomi ani svých mentálních modelů, ani jejich vlivu na naše chování. Stejně pevně zakotvené jsou i mentální modely vzhledem k tomu, co lze nebo nelze v různých manažerských situacích udělat a prosadit.“*²⁸⁷

²⁸⁵ Zajímavým způsobem přibližuje problematiku vytváření modelů kupř. Komárek, S., když uvažuje o biomorfním, technomorfním a sociomorfním modelování, blíže viz Komárek (2008, s. 85-97; 111-119.). Odlišně uvažuje o modelech J. Křemen, (2007, str. 13-37) a předkládá kupř. pojem vnitropsychický kognitivní model a další (s.18-19). S vybranými kognitivními modely seznamuje kupř. Plháková (2003, s. 52-53, 70-71), případně Sedláková (2004, s. 123).

²⁸⁶ P. M. Senge „pátou disciplínu“ uvažuje jako systémové myšlení. Systémové myšlení a systémová dynamika usiluje o překonání důsledků redukce či zjednodušení reality, jež vznikají v procesu poznávání, hledání významu a smyslu v realitě. Systémové myšlení umožňuje vytvářet s realitou lépe sladěné mentální modely a simulovat ji tak přesněji a zvyšuje pravděpodobnost, že důsledky toho jak se budeme rozhodovat a jednat bude v souladu s tím, jaký máme záměr. Systémová dynamika obohacuje mentální modely vytvářením explicitních modelů, které jsou srozumitelné, snadněji komunikovatelné a je možné je navzájem porovnávat. Systémové myšlení hledá prostředky, kterými mentální modely vylepšit a tím zvýšit efektivnost úsudků, rozhodnutí a následného jednání jež je na mentálním modelu založeno. Blíže viz Senge (2007).

²⁸⁷ Senge tvrdí, že: *„Východiskem disciplíny, kterou je práce s mentálními modely, je ono obrazné otočení zrcadla dovnitř; odkrývání vlastních vnitřních obrazů světa, jejich vynesení na povrch a jejich podrobení přísnému přezkoumání.“* Podle M. P. Senge tato disciplína: *„Vyžaduje také schopnost udržovat ‘učeníplné rozhovory’, které v sobě vyvažují prvky zkoumavého dotazování a obhajoby vlastních názorů, při nichž lidé efektivně odkrývají své myšlení a otevřeně je vystavují vlivu druhých.“* Blíže viz Senge (2007, s. 25-26). S názorem P. M. Senge souhlasíme, nicméně podotýkáme, že kvalitativní podmínkou z hlediska efektivnosti těchto „učeníplných rozhovorů“ pro jednotlivce a tým (organizaci), je:

- schopnost introspekce a reflexe jednotlivců;
- otevřenost, zájem a vstřícnost k myšlení vlastnímu a druhých lidí;
- schopnost zachovat odstup.

Tyto aspekty lze lidmi kultivovat aplikací metod pracujících s vlastní myslí a kognitivními i mentálními modely například v procesu kultivace a třibení osobního či profesního mistrovství.

Podle teorie mentálního modelu, veškeré vnímané podněty a pozorování ukládáme do paměti ve formě modelu, který je vytvářen na základě smyslových informací a je kombinován s dosud uloženými informacemi. J. W. Forrester diskutuje mentální model ve vztahu k „obrazu světa“ následovně: „.....Obraz světa okolo nás, který nosíme v hlavě, je pouhým modelem. Nikdo nemá v hlavě obraz celého světa, vlády či země. Má pouze vybrané pojmy a vztahy mezi nimi a ty používá k reprezentaci reálného systému.“

Mentální model je zpravidla:

1. Založen na obtížně posouditelných, zpochybnitelných, nejasných, nebo neúplných skutečnostech.
2. Flexibilní – je značně proměnlivý jak v pozitivním tak i negativním slova smyslu.
3. Působí jako informační filtr – způsobuje tak selektivní vnímání neboli vnímání jen námi vybraných částí informace.
4. Ve srovnání se složitostmi okolního světa je značně omezený a i ve chvíli, kdy model bude rozsáhlý a v jistém souladu s realitou, při odvozování logických důsledků z něj jsme značně omezeni. Musíme vzít v potaz např. omezení krátkodobé paměti – tzn. všeobecně známé pravidlo o maximálním počtu prvků, které jsme najednou schopni si zapamatovat, gestaltismus, nebo nedodržování zásad z logiky, apod.
5. Zdrojem takových informací, které nikde jinde nenajdeme tzv. tacitní znalost – jsou kdykoliv k dispozici a lze jich využívat, když jiné cesty nejsou možné, s čímž souvisí skutečnost, že není vždy úplně jasně srozumitelný pro ostatní a v procesu interpretace může být vykládán různými způsoby.

Psychologický slovník mentální model²⁸⁸ popisuje následovně: „1. smíšená forma mentální reprezentace, kde forma je limitována povahou a způsobem poznávání objektů. 2. hypotetický konstrukt pojímaný z hlediska výstavby psychologického pojmosloví 3. multidimenzionální struktura zpracování informací, která je zprostředkována mentální reprezentací objektu, jako je událost či situace.“

²⁸⁸ Podle M. Sedlákové pojem mentální model má svůj počátek patrně v roce 1943, kdy se objevil v knize Kennetha Craika (1914 - 1945) „The Nature of Explanation“. Dva odlišné způsoby uvažování o mentálních modelech demonstruje pojetí tohoto pojmu u P. Johnson-Lairda (autora teorie sylogistického uvažování), který chápe mentální model jako způsob popisu procesu, který člověku umožní vyřešit jeho problém. (Johnson-Laird, 1983) a pojetí D. Gentner a A. Stevens, kteří smysl modelů spatřují v tom, že poskytují lidem informace o tom, jak psychické systémy pracují. Jejich přístup umožňuje různé formy aplikace včetně aplikace na zobrazení chování objektů podle zákonů fyziky. (Gentner a Stevens, 1983).

Mentální model se vytváří v procesu přímého i zprostředkovaného poznávání prostřednictvím inference logické i pragmatické povahy; při tom:

- strukturou mentální reprezentace se rozumí vztahy mezi jednotlivými obsahy vzniklé v procesu zpracování informací o objektu;
- multidimenzionalitou je označována skutečnost, že zpracování informací je rozloženo v čase a probíhá tedy paralelně;
- přímé poznávání předmětu je závislé na vlastním pozorování a zkušenosti, zatímco zprostředkované poznávání je funkcí výuky, výchovy a šíření informací tiskem a hromadnými sdělovacími prostředky;
- inference závisí na mentální logice a je podmíněna osvojenými logickými pravidly; inference se podílejí na vzniku inferovaných faktů, inferovaných tvrzení, stávají se tedy součástí mentální reprezentace předmětu a podílejí se na prohloubení či korekci mentální reprezentace.“ (Hartl, Hartlová, s. 323)

Plháková A. v Učebnici obecné psychologie přibližuje mentální modely v pojetí britského psychologa P. Johnson-Lairda, který vyslovil myšlenku, že: „...lidé si v průběhu usuzování vytvářejí mentální modely situací, které popisují premisy. Model je mentální struktura, která umožňuje pochopení dané problémové situace. Lidé tedy posuzují platnost úsudků nebo vyvozují závěry nikoliv na základě sekvence logických operací, ale s pomocí mentálních modelů. Člověk ve své mysli často manipuluje s konkrétními představami složek daného úsudku, což mu usnadňuje nalezení správného řešení. Mnohé mentální modely obsahují vizuální představy, které však z hlediska efektivnosti nejsou rozhodující. Důležité je, jak do sebe jednotlivé komponenty modelu zapadají.“ ²⁸⁹

²⁸⁹ Blíže viz Plháková (2003, s. 278-279).

M. Sedláková mentální model²⁹⁰ v prostředí kognitivní psychologie²⁹¹ vymezuje jako: „.....subjektivní konstrukt, který se v procesu poznání vytváří a s nímž subjekt stále operuje v mysli. Většinou je to prvotní výsledek poznání předmětu nebo jevu na úrovni subjektu; jeho obsah je závislý na informacích, jež pocházejí z mnoha zdrojů i nevědeckých, a proto v žádném případě nemůže sloužit jako nástroj poznání pro druhé.“

3. Přístupy, vymezení a úvahy o vědomí pro kognitivní management

Vědomí je aspekt (ve smyslu vhled, pohled na něco) a atribut (nezbytná vlastnost) naší mysli a lidské existence. Vzniká ve vztahu, je omezené (ve smyslu není jediné) a je, podobně jako skutečnost²⁹² diskontinuální. Jinak řečeno to, co nazýváme vědomím je výslednicí rozlišení, iluzí jedinečnosti a kontinuity, kterou se vytváří naše vědomé já.

Pojem vědomí vztahujeme k člověku a operacionalizujeme jej jako stav, proces a schopnost. Stav i proces se vztahuje k bytí člověka jako celku, které vyplývá z organizace vztahů vnitřního a vnějšího prostředí, jako schopnost se vědomí vztahuje k možnosti člověka nahlížet sebe sama jako celek uspořádání vnitřního prostředí, vymezovat a rozlišovat sebe sama od vnějšího prostředí.

²⁹⁰ M. Sedláková seznamuje s různými definicemi mentálních modelů následovně. Příklady prvního přístupu jsou tato pojetí:

- mentální model je formou mentální reprezentace (P. N. Johnson-Laird, 1983); toto tvrzení je součástí Johnson-Lairdovy koncepce forem mentální reprezentace: jednou z nich je propoziční reprezentace, jež se sestává z řetězce symbolů, korespondujících přirozenému jazyku, a druhou mentální modely, jež jsou strukturálními analogy světa, přičemž představy jsou pojaty jako korelátory modelů;
- mentální model je vnitřní reprezentací informace, která koresponduje na základě analogie s tím, co je reprezentováno (P. N. Johnson-Laird, 1983);
- mentální model se sestává z kombinace propoziční a imaginativní reprezentace (G. S. Halford, 1993);
- mentální model představuje soubor procesů, které čerpají z jednoho nebo více typů mentální reprezentace (L. J. Rips, 1986);
- mentální model zajišťuje prostor pro utváření inferencí a průběh mentálních operací; je aktivován tehdy, řeší-li subjekt určitý problém (L. J. Rips 1986);
- mentální model je vnitřní reprezentací informace, korespondující s tím, co je reprezentováno; nese obsahy jak v analogové, tak v digitální formě reprezentace (R. J. Sternberg, 1996).

Pro technické pojetí mentálního modelu uvádí:

- mentální modely, jejichž specifikace je dána vymezením předmětu modelování (např. mentální model zeměkoule, mentální model rodiny, mentální model psychiky apod.);
- mentální modely, jejichž obsah je specifikován povahou nosiče reprezentovaných poznatků (nejhrubším dělením těchto nosičů je dělení na procedurální a deklarativní typy; novější rozpracování zejména modelů paměti, jejichž přehled přináší práce Conwaye (M. A. Conway, 1997), nabízí jemnější třídění.

Zdroj: internet - dostupné z WWW: http://www.psycholousek.cz/downloads/Ment_a_folk_mod.pdf.

²⁹¹ Sedláková rozumí mentálním modelem jednu ze smíšených forem mentální reprezentace. Blíže viz Sedláková (2004, s. 123-149). Na straně 134 navrhuje pracovní definici mentálního modelu v této podobě: „Mentálním modelem rozumíme teoretický konstrukt zastupující multidimenzionální strukturu zpracování informací zprostředkovanou mentální reprezentací objektu (události, situace), která generuje v procesu jeho přímého i zprostředkovaného poznávání inference logické i pragmatické povahy. Mentální model je smíšenou formou mentální reprezentace; forma je limitována povahou a způsobem poznávání objektů.“

Pozn. k pojmu inference: podle R. Kohoutka představuje:

- usuzování, odvozování určitých výroků z jiných;
- odvozování souvislostí např. ze smyslových vjemů: z vnímaného výrazu obličej se usuzuje na pravděpodobně právě prožívaný emoční či afektivní stav pozorované osoby.

Zdroj internet, dostupné z WWW: <http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovník/pismo/ /stranka/1630>.

²⁹² Obraz vnějšího světa v našem vědomí obvykle uvažujeme jako skutečnost. M. Nakonečný v této souvislosti konstatuje, že: „Obecně platí formulace E. Pöppela (1987) o relativnosti té formy vědomí, kterou pokládáme za jedinou skutečnou, a vše co s ní není v souladu pak za něco patologického. Z této dnes obecně přijímané gnozeologické pozice vyplývá, že tato forma vědomí, kterou ztotožňujeme s obrazem skutečnosti, je jen jednou z více možných, specifickými podmínkami vývoje vytvořených forem vědomí a to, co pokládáme za skutečnost, je jen vlastnostmi našich smyslových orgánů a našeho myšlení konstruovaný obraz skutečnosti. Potom i sám pojem skutečnosti je relativní, přiřazujeme-li mu význam vyplývající z našich konstrukcí reality.“ (Nakonečný, 1997, s. 381).

Z hlediska praxe kognitivního managementu jsou pro nás inspirující následující směry a modely:

1. Kognitivní vědy, zejména kognitivní psychologie a lingvistika, z hlediska zpracování informací²⁹³, resp. vytváření poznání, usuzování a rozhodování.
2. Model Williama Jamese²⁹⁴, který vědomí uvažuje jako: „...spojitý proud psychických zážitků, v němž nedochází k žádným ostrým přerušením.“ James zmiňuje kontinuitu, osobní rozměr, proměnlivost a biologickou účelnost vědomí.
3. Konekcionismus²⁹⁵
4. C. G. Jung a jeho koncept vědomí a nevědomí, individuace, archetypů, bytostného já a dalších představovaných v podobě směru analytické psychologie.

²⁹³ Informace se vztahuje ke sdělování a komunikace ke sdílení. Hlouběji se tomuto rozlišení a důsledkům z něj plynoucích věnuje kupř. Neubauer Golem (2002, s. 12). Cejpek přibližuje pojem informace následovně: „Slovo informace pochází z latinského 'informare', které znamená uvádět ve tvar, dodávat tvar, podobu, formovat, tvořit, zobrazovat, představovat, vytvářet představu, pojem. Latinské 'informatio' vyjadřuje představu, pojem, obrys. Myslím tedy, že tento etymologický výklad pojmu informace dostatečně přesvědčivě dokládá jeho souvislost s lidským vědomím, od něhož se v představách lidí odtrhlo teprve později v souvislosti s rozvojem písma a dalších znakových soustav. „ V dalším pak pokračuje: „Vědci, technici a odborníci nejrůznějších povolání hovoří a myslí tak, jako by bylo možno informaci získat, předat (v některých případech také i prodat), transportovat a uchovat...“ (Cejpek, 1998, s. 11). V dalším pak z hlediska vztahu lidského myšlení, poznání k informacím a informatice konstatuje mimo jiné: „Myšlení člověka nelze redukovat na ukládání odpovědí předem vypracovaných jinými lidmi, do vlastního osobnostního fondu. Lidskou řeč nelze redukovat na manuál, příručku, katalog či rejstřík, na vysoké škole skriptum či jiný druh učebního textu, tak jako vzdělání není jen schopnost využívat tyto dokumenty. Myšlení a řeč s ním spjatá jsou něco jiného než pouhá akvizice znalostí převzatých do vlastního osobnostního fondu....“ (Cejpek, 1998, s. 33). V kapitole „Informace jako psychofyziologický jev a proces“, předkládá J. Cejpek definici informace podle N. Wienera následovně: „informace je název pro obsah toho, co se vymění s vnějším světem, když se mu přizpůsobíme a působíme na něj svým přizpůsobováním.“ (Cejpek, 1998, s. 17).

²⁹⁴ Blíže viz Plháková (2004, s. 61-62).

²⁹⁵ K problematice konekcionismu uvádí Plháková následující: „...tradiční pojetí zpracování informací vycházející z předpokladu, že podstatou lidského poznávání je především postupná (sériová) interpretace a transformace mentálních reprezentací nachází podobu v metafoře mozku jako mechanismu či počítači. Vedle tohoto pojetí se vyvíjí jiná pojetí, například konekcionismus, který nabízí metaforu mozku, podle níž lze na lidské poznání: „...pohlížet jako na produkt souběžné aktivace mnoha jednoduchých elementů, které by mohly odpovídat neuronům.“ Základní teze konekcionismu zformuloval Rumelhart a McClelland se svými spolupracovníky. Předpokládají, že: „...informace lze rozčlenit na elementy – uzly (nodes), mezi nimiž existují konekce (spoje), které mají rozdílnou závažnost či sílu. Uzly propojené spoji vytvářejí husté konekcionistické sítě. Systém se učí na základě posměňování síly spojů. V důsledku toho mohou být výstupy lepší než vstupy. Konekcionistické modely počítají s možností distribuovaného paralelního zpracování údajů (parallel distributed processing). Různé spoje se tedy mohou aktivovat současně.“ Paralelní procesy považují za významnější než procesy sériové. „Dalším teoretickým předpokladem je existence skrytých jednotek, které se nacházejí mezi vstupními a výstupními jednotkami (uzly). Ke skrytým jednotkám patří například relativně stále povahové rysy, které ovlivňují zpracování vstupních jednotek ve výstupy, kterými jsou zejména specifické behaviorální projevy.“

Základní teoretické předpoklady jako východiska pro různé konekcionistické modely shrnul T. McNamara:

- lidské poznání zprostředkovávají velké soubory jednoduchých elementů nebo jednotek, které mají blízko k neuronům nebo je s nimi lze ztotožnit;
 - tyto jednotky jsou hustě vzájemně propojeny excitačními nebo inhibičními spoji (konekcemi, asociacemi);
 - podstatou učení je „seřazení“ síly či závažnosti těchto spojů;
 - znalosti jsou distribuovány po celém systému. Síť při zpracování údajů nepostupuje krok za krokem podle určitých pravidel; poznatek je spíše začleněn do síťových spojů. Ve vzorcích silných vazeb je obsaženo to, co systém ví.“
- Blíže viz Plháková (2004, s. 300-301).

5. Kvantový model vědomí²⁹⁶, dále čočkový model a pravděpodobnostní funkcionalismus E. Brunswika²⁹⁷.

Vědomí, podobně jako mysl, je různě popisováno a v podobě teorií i vysvětlováno. Často je přítomen energetický předpoklad: „...Duchovní učitelé různých kultur, především staroindické, hlásají odedávna, že neexistuje nic, co by nemělo vědomí. Mnoho moderních fyziků se dnes k tomuto názoru připojuje. Každé atomové jádro, každý elektron, kterákoliv z nepatrných částic v sobě, podle nich, nese energii vědomí²⁹⁸.“ Podle G. Batesona, autora teorie autopoiezy je autopoieza svým způsobem poznáváním a učením, tedy disponuje i něčím, co lze uvažovat jako vědomí, pokud je vědomí aspektem organizace vztahů. Jinak řečeno, jak víme, že buňka plísňě hlavičkové anebo našich jater nemá jistou úroveň vědomí odpovídající formě a způsobu organizace vztahů, které umožňují její existenci.

Uvažujeme-li o vědomí jako procesu a stavu, ve smyslu aktuální úrovně intenzity spolupodílejících se procesů a vztahů, pak nalézáme různé způsoby členění podle zájmu daného vědního oboru. Vědomí patří mezi fenomény, které jsou nějak přítomny, nicméně v okamžiku, kdy na ně zaměříme pozornost, ztratí tvar. Vědomí může tedy být fenomén, stav či proces vznikající mírou organizace vztahů „relací“. Vedle energetického aspektu se jedná spíše o míru entropie či negentropie vztahů. Patrně má vlastnosti (v „pozorovatelné“ a zkoumatelné části světa) jež jsou implicitně obsaženy v prostředí, ve kterém vzniká, jakož i jiné. Tedy zastáváme názor, že vědomí je fenomén vlastní i nejmenší známé částici hmoty. Vztah sám o sobě a z jeho existence i vznikající rozdíl, pak generuje další vztahy a rozdíly. Organizace těchto vztahů vytváří to, co nazýváme myslí a posléze vědomím, kdy organismus jako celek procesů a vztahů dosáhne určité úrovně complexity v rámci prostředí.

²⁹⁶ Blíže viz Plháková (2004, s. 69), Penrose (1998, s. 7, 83-118). Inspirovácím pro tuto problematiku je Capra (1992, 2004), jakož i Greene (2001), podobně i Prigogine, Stengersová (2001) a Gleick (1996).

²⁹⁷ Brunswik uvažuje o psychice jako o vyvíjejícím se procesu vztahu mezi organismem (jedincem) a prostředím. Klade důraz na ekologický aspekt, vztahy a vzájemnou příčinnou propojenost, na proměnlivost vnitřního a vnějšího prostředí organismu, jakož i na nejednoznačnost příčinných spojení jevů v prostředí. Jeho způsob uvažování našel užitečnou formu aplikace v oblasti využití teorie chaosu, či kybernetice nebo ve formě teorie kognitivního kontinua K. R. Hammonda. Blíže viz Kostroň, L. (1997, s. 19). Způsob uvažování E. Brunswika koresponduje například s vývojem poznání v oblasti kybernetiky, umělé inteligence anebo v oblasti výzkumů vývoje a chování chaotických systémů a aplikace poznatků v praxi – kupř. krizové situace apod. Přínos pro naše uvažování spatřujeme v práci jeho následovníků kupř. K. R. Hammonda, který systematicky uspořádal a studoval téma stresu v kontextu usuzování a zejména jeho teorie kognitivního kontinua, která se jednak blíží uvažování Brunera o analytickém a intuitivním myšlení (blíže viz Plháková, 2004, s. 263), a ve vojenské praxi s ní koresponduje koncept Janusovského myšlení aplikovaný v přípravě velitelů z hlediska myšlení a rozhodování v situacích rizika, stability, dynamické změny. Téma intuitivního a analytického myšlení je pro nás významné zejména z hlediska vojenské profese a profesionality, rozvoje tacitních znalostí u profesního mistrovství v kontextu vzdělávání a přípravy vojenských profesionálů jak systémy vzdělávání a přípravy tak a to zejména, následně jako individuální profesní rozvoj a kariéra. Užitečným se jeví některé myšlenky Huberta a Stuarta Dreyfusových (blíže viz Flyvberg, Filosofický časopis Ročník XLI, 1993, číslo 5, s. 891-900) a zejména námitky Huberta Dreyfusa ve vztahu k tzv. umělé inteligenci. Příkladem snahy aplikace umělé inteligence je vývoj myšlení a úsilí odborníků na KIS a KIT realizace konceptu NNEC, který se v konečném důsledku projevuje v akcentu na technologická řešení v projektech jako je kupř. voják 21. století apod. Diskusi o smysluplnosti a efektivnosti tohoto trendu oživují například úvahy, které předkládá Z. Neubauer v knize Golem (blíže viz Neubauer, 2002). Tento akcent vede v procesu přípravy k důrazu na přípravu člověka jako „ovladatele“ stroje, jímž je v podstatě sám ovládan (z hlediska vyšší úrovně systémů, jimiž jsou stroje – technika řízeny a ovládány) a z přípravy se vytrácí oblast kultivace a rozvoje kvalit a potenciálů samotného člověka. O tom svědčí struktura, rozsah a obsah programů a předmětů vzdělávání a přípravy v různých oblastech a oborech lidských činností.

²⁹⁸ Blíže viz Seifert, A.L., Seifert, T., Schmidt, P., (2004, s. 55).

O vědomí na úrovni psychologie člověka, pak uvažujeme obvykle v okamžiku, kdy se objevuje aspekt rozlišení (rozdílu) jako důsledek vztahu a objevuje se fenomén reflexe (tedy z prosté úrovně lineární zpětné vazby /podnět – reakce/ začíná vznikat „složitá“ odpověď²⁹⁹), tedy uvědomování se vědomí, vytváří se vztah k sobě jako já. V tomto smyslu následujeme úvahy kognitivní psychologie, kde: „*Vědomí..... zahrnuje jak pocit, že si něco uvědomujeme, tak obsah toho, co si uvědomujeme – část tohoto obsahu může být pod prahem pozornosti*“³⁰⁰. “ (Sternberg, J. R. 2002, s. 91)

Přinášíme některé úvahy ze tří zájmových prostředí – kognitivních věd, obecné psychologie a neuropsychologie. Problém vědomí z hlediska vztahu mysli a těla je podle P. Thagarda uchopitelný cestou interdisciplinárního přístupu, který nazývá integrativní materialismus³⁰¹ a představuje pro něj: „.....*teoretické propojení výpočetních postupů, neurobiologie a vědomé zkušenosti*. “.

Existuje řada teoretických konceptů vědomí a jejich přehled pro zájemce předkládá kupř. Koukolík, (2005, s. 269-301), případně A. Plháková v kapitole Vědomí a nevědomí (Plháková, 2003, s. 65 – 71).

Při studiu vědomí se obvykle klade důraz na specifické vztahy, funkce a aspekty. Kupříkladu Kognitivní psychologie v podání R. J. Sternberga akcentuje vztah pozornosti a vědomí (Sternberg, 2002, s. 89-131). V sociálním prostředí se užívá kupříkladu představy života člověka jako kontinua – od početí až po smrt. Jedná se o sociologický či psychologický konstrukt, který nelze za vědomí zaměňovat. V psychologii se hovoří o životní cestě, v psychoterapii o životním příběhu. Sociolog Alain Robbe-Grillet³⁰² konstatuje: „*nástup moderního románu je spjatý právě s tímto odhalením: skutečnost je diskontinuální, sestávající se z prvků bezdůvodně položených jeden vedle druhého, z nichž každý je jedinečný a jež je tím obtížnější zachytit, že vyvstávají vždy vždycky nečekaně, v nepravou chvíli, náhodně*. “

Možný přístup k obsahu pojmu vědomí³⁰³ nabízí kupř. M. Nakonečný v Encyklopedii obecné psychologie, kde na s. 379-381 představuje ve zkratce různé způsoby náhledu na obsah pojmu vědomí. Konstatuje, že „...*v psychologii vystupoval tento pojem v následujících*

²⁹⁹ Začne projevovat fenomén mezery a systém se začne díky složitosti vynořovat z reaktivní úrovně (stavu), objevuje se fenomén reflexe a vědomí v našem slova smyslu a systém přechází do úrovně proaktivní.

³⁰⁰ Blíže viz Sternberg (2002, s. 91).

³⁰¹ Blíže viz Thagard (2001, s. 165).

³⁰² Blíže viz Bourdieu (1998, s. 58).

³⁰³ Psychologický slovník k vědomí (consciousness) uvádí: 1. obsah mysli, který si člověk dokáže vybavit, 2. základní termín empirické psychologie definované jako věda o stavech vědomí; zahrnuje subjektivní jevy, od vnímání prostého podnětu až k složitým poznávacím procesům, na nichž se podílejí psychodynamické činitele, jako je motivace, vliv předchozí zkušenosti a momentální stav (únava, drogy.), 3. podle Wundta jde o „všeobecné spojení duševních zážitků“, 4. C. H. Judd uvádí, že „vědomí je to, co má každý z nás, když vidí a slyší, když cítí libost nebo bolest, když si něco představuje či rozvažuje, nebo když se rozhoduje k činu“, 5. pozdější autoři nahrazují vědomí pojmem zkušenost, zážitek, chování. (Hartl, Hartlová, 2000, s. 666).

významech: oduševnělý (duševní), bdělý, pociťující, percepčně rozlišující, postřehující, vědoucí, úmyslný (záměrný). Jiné introspektivní pokusy dospívají k trojímu významu pojmu vědomí: 1. Vyjadřuje niternost prožívání, a je tak v protikladu k pojům mimovědomý a bezvědomý. 2. Znamená předmětné vnímání, tj. „vědění o něčem“, a stojí v protikladu k pojmu nevědomí. 3. vyjadřuje sebereflexi, tj. uvědomování si sebe sama.“ Dále uvádí, že v psychologii se o vědomí uvažuje s využitím protikladů v širším (protiklad tvoří pojem nevědomí³⁰⁴ a „vědomí zde znamená znalost souvislostí /“vím, proč cítím, myslím to, co cítím, myslím atd...“/ a v užším smyslu (protiklad tvoří pojem bezvědomí a vědomí tak : „vyjadřuje určitý stupeň vigilance /bdělého prožívání/.“

Když uvažuje o zpracování senzorických podnětů, zdůrazňuje introspekci, když říká: „Podněty zpracovávány jako senzorická data jsou v mozku integrovány a transformovány v subjektivní zážitek. Jaký je poměr tohoto subjektivního zážitku k vědomí, tedy jaký je vztah prožívání a vědomí, je téma ryze introspektivní, a jako takové těžko vyjádřitelné. V užším smyslu, jak již bylo naznačeno, se vědomí kryje s bdělým prožíváním a má různé stupně jasnosti a zřetelnosti podle rozsahu a intenzity pozornosti. Vědomí je forma, v níž jsou dány psychické zážitky a zážitek relace jednání jako děje příslušejícího subjektu („já chci“, „já jsem učinil“, „já činím“ atd.).“ Když uvažuje o vědomí jako stavu, pak říká, že: „Vědomí v užším slova smyslu je v podstatě neanalyzovatelný stav mysli, resp. Mysl sama jako jednota prožívání.“ Dynamický aspekt vědomí ilustruje pojetím W. Jamese: „Vědomíje „proud“, v němž se neustále střídají určité psychické obsahy, obecně vztah k přítomnosti /vnímání, přemýšlení/ a vztah k minulosti /vzpomínky, představy vůbec/ i k budoucnosti /plánování/.“ Vedle dalších rovněž zmiňuje:

- různé druhy vědomí (podle T. Tomaszewskiho vědomí já, vědomí okolního světa atp.);
- úžinu, pole a ohnisko vědomí;

³⁰⁴ K pojmu nevědomí se váže i často užívaný pojem podvědomí – blíže viz kupř. Analytická psychologie C. G. Junga. Užíván je rovněž pojem nadvědomí /komplementární/ k pojmu podvědomí. V transpersonální psychologii se pojem nadvědomí prosazuje, obvykle jako termín rozšířeně vědomí vyjadřující skutečnost transpersonálních (transcendentálních) zážitků. K těmto pojmům lidé obracejí pozornost zejména pod vlivem různých, především duchovně orientovaných východních a západních forem ezoterismů, v nichž se rozlišuje často i několik rovin nadvědomí (kupř. buddhismus).

- *stupně vědomí „...souhrnně označené, ne zcela přesně, pojmem vigilance (bdělost). Různé stupně vigilance³⁰⁵ korespondují s různými druhy encefalogramu (s různými tvary vln mozkových elektrických potenciálů).*
- *změněné stavy vědomí³⁰⁶.*

Podrobně diskutuje téma vědomí také Alena Plháková v kapitole „Vědomí a nevědomí“, blíže viz Plháková (2003, s. 55-99) Inspirativní podklady ke studiu problematiky předkládá také F. Koukolík (2005) Problém popisu vědomí diskutuje v kontextu neuropsychologie P. Kulišťák a v úvodu kapitoly nazvané „vědomí“ uvádí: *„Vědomí – stav daný vnímáním, myšlením a cítěním; uvědomování si. Pojem je vymezitelný pouze s pomocí dalších pojmů³⁰⁷, které jsou srozumitelné jen při pochopení toho, co vědomí znamená. Mnozí spadnou do pasti tím, že ztotožní vědomí se sebeuvědomováním. Být při vědomí znamená jedinou nutnost – uvědomovat si okolní svět. Vědomí je fascinující, ale prchavý jev; je nemožné určit, čím je, co dělá a proč vzniklo. Nebylo o něm napsáno nic, co by stálo za čtení. (Sutherland: International dictionary of psychology, 1995)³⁰⁸*

Jak bylo výše zmíněno, zájem o studium fenoménu vědomí se ubírá různými cestami. Jednou z nich je výzkum mozku. Použijeme-li metaforu „Mapa není území“ a respektujeme-li potřebu více než jednoho popisu jevu, pak se nám tato procesní mapa mozkové aktivity ve vztahu k vědomí, kterou nabízí P. Kulišťák, zdá, podobně jako jiné „mapy“ do jisté míry užitečnou. P. Kulišťák na s. 216 předkládá několik názorů na toto téma a pokouší se o: *„definování nedefinovaného, tedy vědomí podle Morávka (1974, s. 11-15).“* Na s. 223 konstatuje, že: *“Vědomí lze považovat za funkci s mnoha složkami, v jejímž základu stojí arousal, bdělost a pozornost; ta zaměřuje duševní aktivitu. Uvědomování vnějšího světa závisí na parietální kůře, která zpracovává počítky, jež jsou posléze interpretovány; jejich smyslnost je zajišťována přenosem do limbického systému přes temporální laloky a zvláště amygdalu; spojení s paměťovými sklady umožní zhodnocení relevance nebo důležitosti prožitků. Motivace, sebeuvědomění a komunikace s pohybovým systémem se vztahuje k rozsáhlé integraci různých korových*

³⁰⁵ Stupně vigilance M. Nakonečný uvádí následovně:

- *první stupeň vigilance se vyznačuje jen slabým uvědomováním vnějšího světa a difúzní pozorností;*
- *druhý stupeň vigilance reprezentuje bdělost a vědomí v užším smyslu, vyznačuje se selektivní pozorností a zřetelným uvědomováním skutečnosti;*
- *třetí stupeň vigilance tvoří rozptýlená pozornost s produkcí volných asociací;*

čtvrtou úroveň vigilance reprezentuje stav denního snění, v němž vystupuje zaměření na určitý předmět s vyloučením vnímání okolí; pátá úroveň vigilance je jakýmsi prohloubením předchozího stavu s úplnou distancí od vlivů vnějšího světa, která se ještě prohlubuje ve zbývajících dvou stupních. Blíže viz Nakonečný (1997, s. 380).

³⁰⁶ Stavy vědomí M. Nakonečný uvádí následovně: *„vyloučíme-li patologické příznaky, patří sem: stav hypnózy, sen, přechod od bdění ke spánku (hypnagogický stav) a přechod od spánku k bdění (hypnopompní stav). W. James (1890) napsal: „Naše normální, bdělé vědomí – naše racionální vědomí, jak bychom je mohli nazvat je jen jeden druh vědomí, kolem něhož leží formy vědomí, které jsou zcela odlišné, a od něhož jsou odděleny tenkým závojem. Můžeme jít životem, aniž bychom jen tušili jejich existenci..... Žádné pojetí světa nemůže být úplné, ponechává-li tyto jiné formy vědomí nepovšimnuty.“ (Nakonečný, 1997, s. 381).*

³⁰⁷ V této souvislosti pouze zmiňujeme: *„Zdá se tedy, že uvědomování úzce souvisí s možností verbálně popsat údaje, které mozek zpracovává.“* Blíže viz Plháková (2004, s. 67).

³⁰⁸ Blíže viz Kulišťák (2003, s. 215).

a podkorových oblastí; frontální laloky mají exekutivní roli ve směřování a udržení pozornosti a plánování činnosti.“. Zajímavým směrem při studiu myšlení a vědomí, se s využitím kvantové teorie, odvíjí i uvažování neurologa S. Hameroffa z Texaské univerzity, který hovoří o „kvantové mysli“ a předkládá Kvantovou teorii vědomí³⁰⁹.

Stavy vědomí

Rozumíme-li člověka jako specifické a jedinečné uspořádání vztahů, odlišujeme obvykle roviny mentální, fyziologickou, sociální a ekologickou. K těmto rovinám vztahujeme i stavy vědomí. Vědomí je aspekt mysli a uvažujeme o něm jako o stavu a jako o procesu. Téma vědomí jako stavu a procesu sebou implicitně nese téma nevědomí³¹⁰. Vědomí a nevědomí tvoří kontinuum. Nevědomím rozumíme vše, co si jedinec aktuálně neuvědomuje.

Obvyklými indikátory stavu vědomí je optimální úroveň bdělosti a vědomí existence sebe sama v prostředí. Pro úvahy o vědomí, jeho stavech a jejich aplikaci v kognitivním managementu využíváme zejména modely, které aplikují poznatky těch přírodních věd³¹¹, jež uvažují o lidské mysli jako o „*dynamickém nelineárním systému*“ (Plháková, A. 2003, s. 53-54). Toto pojetí umožňuje soustředit pozornost na mysl jako fenomén, který lze kultivovat a tříbit³¹² cestou aplikace specifických principů a metod. Rovněž umožňuje pracovat s jeho aspekty a různými stavy, kterými tyto aspekty procházejí. Změněné stavy vědomí souvisí nejen s myšlením, poznáváním, usuzováním, rozhodováním a jednáním, ale také s informacemi³¹³, komunikací a sdílením.

Obvykle se setkáváme s pojmem změněné stavy vědomí nebo vědomí změněné³¹⁴, které jsou uvažovány jako odchylky od „normy“. Podle kontextu, důsledků pro jedince a sociální prostředí, se o těchto stavech uvažuje jednak jako o neužitečných (poruchových či patologických) a jednak jako o specificky užitečných, které: „.....výrazně liší od normálního

³⁰⁹ Blíže viz www.kostron.cz. Jakkoliv se jedná o názor menšiny, nelze opomenout, že jeho úvahy mají podporu matematického fyzika R. Penrose či K. Pribrama.

³¹⁰ Blíže viz Nakonečný (1997, s. 138-140), Kulišťák (2003, s. 215), případně Plháková (2003, s. 43, 49-51).

³¹¹ Jedná se o aplikaci poznatků disciplín jako biologie, neuropsychologie, neurofyzologie anebo teoretických konceptů, například teorie poznání vycházející z konceptu autopoiezy, psychologie usuzování rozvíjené podle konceptu E. Brunswika či teorie chaosu apod. Blíže viz Gleick (1996), Capra (2004), Neubauer (*Biomoc*, 2002), Penrose (1999), Bateson (2006), Koukolík (2005) a další.

³¹² Mysl je tedy pro Kognitivní management prioritou. Tříbením mysli, jako základem pro třibení vlastního života se zabývá Róši Učijama (blíže viz Učijama, 2000, s. 23-29). Úvod do metody práce s myslí z pohledu psychologa předkládá Jung, Wilhelm (2004) a z pozice čchanového buddhismu jej také komentuje Cleary (2008). Práci s myslí jako nezbytným základem pro integritu a další organizaci vztahů jedince k sobě samému a k prostředí zdůrazňuje *Velké učení; Doktrína středu*, překlad Král (2008, s. 118-131). Na s. 155 při výkladu pojmu Gewu (rozebrání, rozbor, analýza věcí (a bytostí), Oldřich Král přibližuje osm fází dosahování cíle a mimo jiné konstatuje: „.....nechte věci a bytosti přijít k sobě (otevřete se jim), tak pracujte na poznání; s tímto poznáním jděte a přiznejte si, oč vám vlastně jde, na co myslíte, co máte za lubem, co vlastně chcete; takto připraveni pracujte na své mysli, pracujte na nápravě své mysli; jen tak jste schopni zkultivovat svou osobnost, protože mysl je jejím řídicím centrem; jen takto zkultivovaná osobnost je schopná uspořádat rodinu; a kdo byl jednou schopen uspořádat rodinu, je připraven k dobré vládě státu.“ (resp. jakéhokoliv lidského systému pozn. autorů).

³¹³ Například zahlcení informacemi (anebo jejich nedostatek) vede ke stavům, které mají rysy krizí a jevům, které studuje například teorie chaosu.

³¹⁴ Psychologický slovník vědomí změněné (altered consciousness) popisuje jako: „.... na rozdíl od běžného stavu vědomí stav, kdy vnímání, myšlení a citění jedince je ovlivněno okolnostmi, jako je například hypnóza, meditace, holotropní dýchání nebo použití psychotropní látky; týká se též snů, denního snění či snížené bdělosti např. při únavě, vyčerpání.“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 667).

bdělého vědomí, ale při tom nemusí být nutně patologické. Některé z nich, zejména spánek, vznikají spontánně, ale existuje řada způsobů jak je záměrně navodit. K těmto metodám patří vedle užívání drog například hluboké dýchání, relaxace, meditace, hypnotizace či excitace vyvolaná dlouhodobým tancem provázeným rytmičkou hudbou. Účelem záměrného navození změněných stavů vědomí může být obohacení životní zkušenosti, hlubší sebepoznání či získání podnětů k tvůrčím výkonům. Někdy lidé usilují pouze o zlepšení nálady³¹⁵“. Pro ilustraci předkládáme jeden z více možných způsobů členění stavů vědomí. J. Cejpek v kontextu informatiky, z hlediska lidské komunikace a myšlení změněné stavy vědomí člení následovně³¹⁶.

Tabulka 5 – Možné způsoby členění stavů vědomí

1. stupeň	Excesivní bdělost, resp. „probudilé vědomí“ (dle Bergier – Pauwels) /nesouvisí s beta a gama aktivitou, ale s aktivitou alfa/
2. stupeň	Optimální a úplný stav bdělosti.
3. stupeň	Uvolnění bdělosti – soustředění a reakce na vnější podněty jsou ochablé.
4. stupeň	Snění jako fantastické prožívání příjemných i nepříjemných zážitků v podobě vizuálních obrazů.
5. stupeň	Lehký spánek, při němž se neztrácí vztah k podnětům z vnějšího světa a je bohatý na sny.
6. stupeň	Hluboký spánek
7. stupeň	Bezvědomí

Změněné stavy souvisí s neurofyzilogickými a biochemickými procesy a disponují na jedné straně aspekty, které jsou vlastní všem lidem a na straně druhé aspekty ryze individuálními, souvisejícími s aktuálním kontextem, stavem, osobní historií a záměrem jedince. Stavy s transovou kvalitou se vyskytují například v souvislosti s:

- přetížením na fyzické úrovni (limitní fyzické výkony – délka a intenzita výkonu, podmínky výkonu – tepelné, ...);
- změnami na biochemické úrovni, zejména v podobě různých variant toxikace anebo zvýšení/snížení běžné hladiny prvku či chemické látky v organismu (příkladem je hyperoxidace, hypoglykický stav anebo horečnatý stav jako součást procesu uzdravování).
- koncentrací anebo deprivací na úrovni jednoho či více smyslových kanálů (aplikace v meditacích³¹⁷ – vizuální kanál /koncentrace na bod, plamen svíce/; auditivní kanál

³¹⁵ Blíže viz Plháková (2004, s. 64). V dalším pak Plháková uvádí společné charakteristiky změněných stavů vědomí následovně:

- „Kognitivní procesy jsou při nich povrchnější a méně kritické než obvykle.
- Dochází ke změnám sebepojetí a vnímání okolního světa.
- Často bývá oslabeno řízení a inhibice chování.“

³¹⁶ Blíže viz Cejpek (1998, s. 88).

³¹⁷ Aplikace v regenerační relaxaci, technikách meditace – využití principu ustálení pozornosti a usazení (sedimentace) na fyzické, pocitové (prožitkové) a myšlenkové úrovni v metodách kognitivního managementu. Smyslem je dosažení stavu „čirého“ bdělého vědomí v podobě soustředění na jedno téma anebo ve vyšší úrovni se jedná o dosažení stavu, kdy vědomí není kontaminováno pojmy. Pojmy zamlžují a čiré vnímání a bytí je nepojmové. Odsud úvahy o mysli dítěte – otevřené, bdělé, stále se neuvědomovaně učí a toto učení je komplexní. Pojmy jsou zatíženy výchovou a paradigmatem, kognitivním modelem a zkušeností. Vše je neuvědomovaně a nekriticky přebíráno jako „znalosti“ a tedy i jako „skutečnost“, což je celkem problém a lze to i jinak. Minimálně tak, že vystoupím a nahlédnu na kognitivní model, lépe i paradigma, kriticky systémově myslím.

/koncentrace na rezonanční, rytmickou kvalitu, např. tibetské mísy, bubny atp./ anebo komplexnější – floattank, meditační technika 5P, apod.);

- extrémními resp. krizovými a kritickými situačními kontexty (pohromy, katastrofy, havárie);
- krizovými životními situacemi (náhlý rozpad vztahového rámce v podobě úmrtí, změny práce, odchodu partnera apod.);
- vznikem situací racionálně nerozhodnutelných či „neřešitelných“ (jedinec či lidský systém³¹⁸ se dostane do transového³¹⁹ stavu – jakoby „mimo realitu“, není mocen toho učinit krok, pohyb, akci, pocit že ztrácí půdu pod nohama – plyne, je unášen, vznáší se apod.).

Změněné stavy vědomí se týkají nejen změn ve vnitřním prostředí organismu, ale vztahují se ke specifickým změnám situačního³²⁰ či sociálního³²¹ kontextu, ve kterém profesionál a systém řeší úlohy anebo realizuje specifické funkce. Pro tyto změny jsou charakteristické aspekty uvedené v tabulce č. 6.

Tabulka 6 – Aspekty působící na změnu stavu vědomí

• Vysoká míra dynamiky a komplexity změn kontextů. • Asymetričnost a nelinearita. • Chaotický vývoj vztahů. • Nepředpověditelnost a nerozhodnutelnost. • Vysoká míra ohrožení, rizika či negativních důsledků ohrožujících vztahy, funkce či samu existenci člověka či lidského systému.	Vztah ke kontextu
• Nízká úroveň podnětů. • Časové a prostorové omezení – izolace. • Změna přirozených fyziologických algoritmů.	Vztah k jedinci

Z různých úrovní a forem změněných stavů se zajímáme o ty stavy vědomí, které bývají také nazývány transovými stavy, konkrétně pak o ty, při kterých lze zaznamenat s pomocí EEG

³¹⁸ Lidské systémy s převažující hierarchickou strukturou a standardy poznávání a výkonu funkcí, lineárními modely postupů a digitálním modelem usuzování v proměňujícím se kontextu vykazují symptomy krize častěji:

- Dochází k selhání a redukci vnějších funkcí (nemohoucnost zasáhnout).
- Totální destrukci vnitřních struktur (rozpad kultury, organizace vztahů, kompetenční spory apod.).
- Nastupuje diktát analýzy, struktury a řádu – vytrácí se života, ekologické přizpůsobivost a smysluplnost systému pro společenství (totalita předpisu a vyprázdnění funkcí). Vzniká nová realita – matrix.

Tyto vznikají na základě „vnitřních“ – kognitivních bariér (limitů a redukcí vlastních užívaným modelům). Kognitivní management se orientuje na zdroje těchto omezení a bariér v myslí, myšlení a poznávání člověka.

³¹⁹ V tomto stavu klasické modely poznávání, standardní postupy selhávají (nejsou funkční) a dochází například:

k posunu modelů pro usuzování na kontinuu analytickém a intuitivním v podobě různých variant kvaziracionality; k opouštění racionálních modelů a k příklonu fantazijnímu, mystickému apod.

³²⁰ Situačním kontextem míníme náročné situace, situace krize, hraniční zátěže a výkonu, bojové situace. Blíže viz Le Shan (2004, s. 66-67), Le Bon (1994) anebo Mikšík (2005), případně Dvořák (1990).

³²¹ Blíže viz Le Bon (1994), Mikšík (2005) rovněž Čírtková (2000).

tzv. alfa vlny resp. alfa vřetena. To je důvodem, proč se věnujeme zejména metodě meditace a metodám, které se orientují na relaxaci a regeneraci (bližší viz dodatek pátý). V souvislosti s potenciály změněných stavů vědomí, je třeba z hlediska přípravy profesionálů pro bezpečnostní prostředí zmínit dlouhodobý nicméně spíše nezveřejňovaný zájem o tuto problematiku³²².

Nás zajímají zejména z hlediska přípravy profesionálů pro výkon činností v bezpečnostním prostředí a plnění úkolů spojených s průběhem a zvládnutím náročných, limitních³²³ a extrémních situací, jakou jsou kupř. situace přežití. Základním mottem aplikace metod je využití těch aspektů změněných stavů vědomí, které jsou vhodné pro kultivaci a rozvoj individuálních potenciálů a potenciálů společenství. Pro potřeby kognitivního managementu z hlediska rozvoje člověka a vztažného lidského systému (společenství) rozlišujeme mezi metodami užitečnými a neužitečnými. V tomto smyslu předkládáme v tabulce č. 7 orientační rozdělení.

Tabulka 7 – Orientační rozdělení metod

Preferujeme a aplikujeme metody		Nepreferujeme a neaplikujeme metody
Zaměřené na	Prožití a zpracování zkušenosti	Zážitek
	Autonomii, osobní rozvoj	Vzdálení se „realitě“
	Přesah vztahů jedince	
	Přesah vztahů společenství	
Spojené s	Empirickým a teoretickým pozadím	Vznikem závislosti
	Výdejem fyzické energie	
	Výdejem mentální energie	

Základní důvody, proč se věnujeme změněným stavům vědomí, principům, procesům a metodám, které s nimi souvisí, lze spatřovat zejména v tom, že:

1. Změněné stavy vědomí se vztahují ke:

- poruchám konstantnosti³²⁴ a změnám úrovně stavů systémů. V důsledku poruch a změn dochází k posunu kognitivních modelů na kognitivním kontinuu při usuzování, rozhodování a jednání lidí a lidských systémů.
- kvalitativním změnám ve schopnostech jedince (systému) pro přežití v limitních a extrémních situacích.

³²² Kupř. studium vlivů senzorické deprivace, a dalších aspektů, které vedou k navození a zpracování změněných stavů vědomí. Jedná se například o bolest, půst, extrémní teplotní vlivy, limitní - extrémní fyzické výkony apod.

³²³ Limitními situacemi rozumíme ty situace, kdy je dosaženo hranice předpokládaných nebo zkušeností vytvořených a uvědomovaných možností a schopností jedince na fyzické či mentální úrovni. Smyslem dosahování limitních stavů v přípravě profesionálů je zejména:

- Zážitek dosažení a překonání stanoveného, uvažovaného nebo možného limitu.
- Následující regenerační relaxace pro zvýšení fyzického a psychického potenciálu.
- Kultivace volní složky, disciplíny, vyvíjení síly k překonání myšlených limitů.
- Dosahování stavu aktivace (nabuzení) přirozenou cestou a vlastním úsilím.

³²⁴ Blíže viz K. R. Hammond a jeho koncept exogenních a endogenních poruch konstantnosti, koherenční a korespondenční teorie.

2. Změněné stavy³²⁵ vědomí mají vliv na:

- kultivaci mysli, rekonstrukci poznávání a vědění;
- regeneraci a relaxaci organismu;
- změny tzv. úžiny vědomí.

Závěr

Kognitivní management představuje směr zaměřený na vnitřní práci. Běžné procesy a modely přípravy a rozvoje lidí a jejich kompetencí, v dnešní společnosti, se orientují na vnější práci. Vnitřní práce se týká mysli, vědomí, vědění, vědomostí a znalostí. Z hlediska kognitivního managementu a v kontextu dynamicky se rozvíjejícího trendu tzv. informační či znalostní společnosti, považujeme za významné zdůraznit odlišnost pojetí pojmu vědění a vědomosti. Vědění v našem pojetí nelze zaměňovat za znalosti či vědomosti³²⁶. To že vím, ještě neznamená, že znám (ve smyslu akademických znalostí). Ten kdo ví, ještě nemusí být schopen druhým sdělit, resp. komunikovat³²⁷ své vědění tak, aby bylo možné říci, že má vědomosti. Jeho vědění se ale projevuje například komplexně v praxi. Na vysoké škole by asi nedostudoval /pokud by o to stál/. Na druhé straně to, že někdo disponuje vědomostmi, ještě neznamená, že ví. Může to být například o tom, že je schopen si pamatovat a má znalosti encyklopedického či administrativně byrokratického typu³²⁸.

Vnější práce se orientuje na znalosti, vědomosti, na cíl a řešení (v jazyce se to projevuje – „vyřešíme to; neřešíme to; vykomunikujeme to; vyargumentujeme to či vydiskutujeme to

³²⁵ Trans v hypnoterapeutickém kontextu je podle M. H. Ericksona a E. L. Rossiho charakterizován jako stav:

- zaměřený „dovnitř“;
- s vysokou motivací;
- proces aktivního nevědomého učení;
- změněný stav fungování.

Bliže viz Erickson, Rossi (2009, str. 333-338).

³²⁶ Bliže viz Liessmann (2008).

³²⁷ Komunikovat vědomosti v určitém specifickém kontextu, souvisí spíše s argumentací v rámci znalostního systému a kognitivního modelu (kupř. právo, ekonomie, politika a další). Komunikovat vědění v určitém specifickém kontextu, souvisí spíše se sdílením a s praxí následování. To vyžaduje intenzivní studium a vnitřní práci. Získat znalosti, osvojit si je a praktikovat v podobě různých cvičení, testů a projektů – to je pouze první stupeň, první část osobního mistrovství a profesionality. Teprve hlubší práce, uvědomované praktikování, testování aplikačního potenciálu (kognitivní přitažlivosti) v různých situačních, životních a profesních kontextech, vytvoří to, co lze nazvat vědění a jádro či střed osobního či profesního mistrovství. Bliže viz Flyvberg (1993), Neubauer (Golem, 2002), případně pojetí mistrovství v bojových uměních apod. Teprve odsud se začíná vytvářet trvalé poznání a vědění, osobní vědomí smyslu – vnitřní, svobodné a nezávislé na vnějším kontextu a autoritách. Je vnitřně konzistentní, které tvoří základ pro kritické myšlení, pevné ve vazbách, schopné vytvářet „přitažlivost“, projevující se v různých aspektech, resp. kvalitách vůdcovství – ve smyslu „vhodné k následování“. Podobu může mít:

- mistr;
- vůdce (ne vedoucí či tzv. manažer ve smyslu znalec technik vedení či mistr manipulace v daném specifickém kontextu).

³²⁸ Jedná se o vytvoření stavu, kdy jedinec delším pobytem a působením, resp. výkonem práce v prostředí instituce:

- začíná myslet „stejnorodě“ s prostředím a v rámci jeho limitů;
- jeho myšlení ztrácí kreativitu a je tvořivý jen v rámci kognitivního lavóru instituce;
- ztrácí mentální přizpůsobivost – objevuje se něco, co lze nazvat mentální leností, mentálním vyhořením nebo omezeností apod.

Objevuje se něco, co nazýváme kognitivní deprivací – jedinec ztrácí schopnost rozlišovat v jiných dimenzích než v dimenzích vlastních instituci či sociálnímu systému (ve společnosti orientující se na vývoj komunikačních a informačních sítí se tedy objevuje velmi významné téma. Z tvůrců znalostí, informací a poznání se stáváme konzumenty informací. To vede k mentální zakrňlosti deformaci či jednostrannosti a v konečném důsledku k závislosti, jakož i ohrožení dalšího rozvoje a vývoje.

anebo najdeme konsensus apod.) podstata spočívá v tom, že myslící, usuzující a rozhodující se jedinec se orientuje na vnější změnu (já zůstávám stejný, nezměněn, neměním se uvnitř). Tedy přizpůsobuji vnější sobě, resp. své mentální reprezentaci. Nejsem jiný – to neumožňuje změnu. To je lineární, vede k zacyklení, zatuhnutí, strukturaci a sterilitě (jakéhokoliv druhu).

Vnitřní práce se orientuje na vědění. Je to práce se záměrem, dialogem a sdílením, práce s metodou reflexe a meditace. Orientuje se na vnitřní proměnu, změnu, například skrze uvědomění si vztahů a souvislostí. To v konečném důsledku umožňuje například získat:

- odstup a pohled z jiné perspektivy;
- zvědomit si „jiné“ vztahy, rozdíly, síly a potenciály zúčastněné na pozadí.

Tato vnitřní proměna je komplexnější, trvalejší, odolnější, resp. životaschopnější. Paradoxně individuální a systémová stabilita, integrita³²⁹ tedy spočívá v trvalé proměně. Tato umožňuje pohyblivost, změnu, vytváří další možnosti v postupu. Vnitřní práce je o mysl, vědění, skutečném systémovém myšlení, které má na mysli P. M. Senge a skutečném následování osobního mistrovství, které v kognitivním managementu nazýváme cesta vnitřní práce či následování záměru.

³²⁹ Ve směřování k dosažení integrity v pojetí Doktríny středu (bliže viz Velké učení; Doktrína středu, překlad Král, 2008, s. 118 - 131), lze identifikovat prvky korespondující s procesem individuace, který předložil C. G. Jung, jakož i s tématem osobního mistrovství podle P. M. Senge. Téma integrity tvoří významné místo ve studiu kohokoliv, kdo má zájem pracovat na sobě samém, a zejména pak pro ty z nás, kdo chtějí vést lidi, rozhodovat o procesech a systémech. Zhu Xi v Doktríně středu na straně 151, diskutuje systém a obsah přípravy a vzdělávání v rámci státu, který vede jak ke zdokonalení sebe sama tak i k řízení druhých.

Dodatek pátý

Principy a metody

*Motto:
To, že něco není logické (nemá logiku),
ještě neznamená,
že to není smysluplné (nemá smysl).*

Úvod

Vše, co mělo být řečeno a napsáno o níže uvedených principech a metodách, již patrně někdy a někde řečeno a napsáno bylo. Možná proto, že k jednomu a témuž jsme vedeni různými cestami, skrze různé kontexty či modely poznávání. V těchto jsou aplikovány navenek různé, nicméně svou podstatou, účinkem a smyslem podobné principy a metody. Záleží vsutku jen na nás a účelu, k jakému principy a metody užíváme. Cesty³³⁰ jsou, respektive trvale se vytváří kdekoliv a jejich rozlišení se týká záměru, smyslu a tím i způsobu, jakým praktikujeme.

Pátý dodatek se věnuje základním principům a metodám praxe Kognitivního managementu. Záměrně používáme pojem praxe neboť zaznamenané a různými školami předávané „znalosti“ v podobě systémů a metod poznávání má smysl studovat³³¹ jen ve spojení s praktikováním. Jinak se jedná jen o prázdná slova a sterilní (mrtvé) informace (znalosti). S pojmem praktikování³³² úzce souvisí pojem studium. Studium vnímáme jako proaktivní, nelineární a záměrem orientovaný proces komplexního uvědomovaného vztahování se člověka k otázkám „Kdo jsem“ a „Jak jsem“.

Základní příkaz procesu lidského života, je poznávání sebe sama v procesu bytí. V tom se jako lidé vzájemně lišíme, kdy často ponoření v rovině reaktivní, žijeme život skrze vnější systémy, hodnoty, vztahy a kategorie. Dosahování cílů charakteristických pro tyto roviny vede nakonec k pocitu prázdnoty, depresi, a ztráty smyslu života.

³³⁰ Pojem cesta se ukazuje jako nejvhodnější. Kognitivní management se věnuje uvědomovanému „vstupu“ do procesu aktivního poznávání a vychází z konceptu individuace C. G. Junga. Podle tohoto konceptu proces uvědomovaného zrání myslí jedince zahrnuje dvě „fáze“. První je popisována jako obrat a druhá jako cesta. Blíže viz Rašailov (2010, s. 91 a 97).

³³¹ Studium se týká kultivace našeho přirozeného vědění. „Věci“ nějak víme (jakkoliv si je neuvědomujeme) dříve než se stanou „skutečností“. Toto pojetí studia nelze zaměňovat za běžný přístup, kdy studujeme již poznané uspořádané do nějakého studijního oboru, který je obvykle rozvíjen či prohlubován vědecky. Z hlediska člověka a myslí lze zmínit úvahy, které směřují k tomu, že náš život se týká spíše uvědomování si a podobá rozvzpomínání než vynalézání a objevování. Skutečné (přirozené) vědění zde nespočívá v mnohosti znalostí.

³³² Praktikovat rovněž neznamená „trénovat“ v běžném smyslu tohoto slova v našem kulturním prostředí. Praktikovat znamená realizovat vlastní přístup skrze metodu. Tedy užít ji a zpracovat zkušenost, tedy podrobit metodu, sebe a dosažené reflexi, kritickému myšlení v plném slova smyslu

Pro tuto rovinu uvažujeme pojem seberealizace³³³. Je to stejné jako výstup na horu. Jistě namáhavý, a dosažení vrcholu lze uvažovat jako variantu seberealizace. Nicméně po dosažení vrcholu jsme znovu před otázkou „A dál?“. Naše úsilí, zážitek i zkušenost jsou formovány v závislosti na hoře na hoře a faktu, že disponuje vrcholem. Vstup do roviny proaktivní pak představuje „výstup na horu bez vrcholu“, následování záměru, jeho trvalou kvalitativní proměnu a nalézání smyslu v procesu uvědomovaného a autonomního následování směru, cesty, kterou svým bytím skutečně vytváříme. Pro tuto rovinu nacházíme nejvhodnější pojem individuace³³⁴.

Principy a metody se týkají toho, jak to je a nikoliv proč to je. V tomto smyslu je veden celý kognitivní management. Nevysvětluje, pouze ukazuje na možnosti skrývající se v rozdílech, odlišnostech a vztazích, v modelech v podobě principů a metod praxe. Konkrétní skutečnost individuální praxe pak umožňuje blíže identifikovat či vysvětlovat, proč něco konkrétního je tak a tak. Jinak je to jen o teorii a pravděpodobnostech, tedy o názorech na skutečnost či realitu konkrétního bytí člověka či lidského systému³³⁵.

Principy se týkají bytí člověka v prostředí, sociálních systémech a v činnostech. Jejich aplikaci považujeme za významnou zejména pro činnosti vykonávané v sociálním prostředí. Týká se zejména schopnosti být ve vztazích, vztahy vytvářet, pečovat o ně a ukončovat je. Aplikaci metod považujeme za vnitřní aspekt procesu zrání mysli člověka³³⁶, ať již se jedná o proces individuace a následování záměru v celé jeho komplexnosti anebo o jeho specifický „aspekt“, jímž je zrání v profesi, ve smyslu dosahování osobního mistrovství³³⁷. Aplikace principů a jejich trénink podporuje vynořování se z reaktivní úrovně, jedinec vstupuje do úrovně proaktivní, kde se realizuje jako myslící, nikoliv mechanická „součást“ systému.

Metody jsou způsobem možného praktikování a současně, podobně jako principy, i předmětem osobního studia. V konečném důsledku, v procesu individuální praxe a studia,

³³³ Seberealizace v tom smyslu, že se stále jedná o závislost na vnějším rámci (paradigmatu, kognitivním modelu, metodě, jedinci - autoritě, oboru, sociální formě, normě či roli, hodnotě apod.), který realizaci sebe umožňuje a ve kterém probíhá. Vždy platí, že na jedné straně seberealizaci umožňuje a na druhé straně omezuje. Seberealizace je průvodní aspekt socializace a průběhu zrání. Je nutným procesem pro vznik mentální „struktury“, která bývá nazývána ego nebo já (psáno malými písmeny). Je trvale přítomna, je aspektem individuace. Náhled na rámce, paradigmaty a další aspekty, jež tvoří prostředí, ve kterém se člověk realizuje (tedy je, žije, působí), vede k přechodu do další úrovně procesu individuace – do roviny proaktivní.

³³⁴ V této rovině postupně dochází k „objevování a uvědomovanému vývoji toho, co C. G. Jung z hlediska procesu individuace uvažuje jako bytostné JÁ.

³³⁵ V tomto smyslu jsou kognitivnímu managementu blíží teorie a koncepty jako je autopoieza G. Batesona, kvantová elektrodynamika R. P. Feynmana anebo koncept taoistický.

³³⁶ Zrání a postupná procesuální kvalitativní proměna mysli člověka souvisí se změnou. Inspirující je v tomto směru 4 hexagram knihy proměn (I-ťing), který nejen uvádí vztah žáka a učitele (mistra) ale také principy, které se procesu zrání účastní (blíže viz Král, 2000, s. 50). V úvodu Knihy proměn pak O. Král konstatuje, že: *Je-li podle Heideggera člověk bytostí-ve-světě a jako taková bytost-ve-světě může probudit vědomost o svém bytí jako bytí-ve-světě sebe-reflexí a dějinnou reflexí, pak toto „uvědomování si sebe“ může změnit jeho bytí-ve-světě jen natolik, nakolik on jako bytost-ve-světě je s to vnést „změnu“ do sebe a světa.*“ (Král, 2000, s. 12). K problematice doporučujeme jako doplňující studijní text také Široký (1990, s. 57 – 64), Kchu-Kua, překlad Král (1996).

³³⁷ V jakékoliv profesní oblasti je mnoho expertů a velmi málo skutečných mistrů, například ve vojenské profesi je mnoho vojáků a málo skutečných bojovníků.

dosahují u každého jednotlivého člověka vždy jedinečného, neopakovatelného tvaru, jakož i organizace vazeb. Principy a metody přibližované v dodatku vytvářejí v procesu studia individuální, unikátní (vnitřní), trvale se přetvářející „vztažnou síť“, jež tvoří prostředí, resp. pozadí, ve kterém (resp. na kterém) se realizuje náš život. To v konečném důsledku přináší zprávu se dvěma významy:

1. První význam spočívá v přijetí tvrzení: „Není třeba hledat mistra,“ opírající se o zkušenost, že jediným skutečným „mistrem“, který se stále vyvíjí, je naše poznaná a kultivovaná mysl.
2. Druhý význam spočívá v pochopení a přijetí faktu, že jsme skutečně nezávislí a svobodní³³⁸.

1. Základní principy kognitivního managementu

Princip koncentrace

Princip koncentrace (soustředění) má úzký vztah k metodám meditace a reflexe, dále k principu vztažnosti a k principu osamotnění a autorství. Smyslem a cílem praktikování principu je kultivace schopnosti soustředit se plně a cele na jedno (např. proces, činnost, člověka, problém, myšlenku, příběh apod.). Aplikace principu se v základní úrovni promítá do následujících schopností ve vztahu k našemu jednání v různých kontextech, například:

- schopnost nerušeně vykonávat činnost;
- schopnost neutralizovat vliv sociálních vazeb, např. těch, které nás od činnosti odvádějí;
- schopnost vytvořit si prostředí a toto „uhájit“ pro soustředěný výkon.

Princip místa³³⁹, pozice a situovanosti

Pojmy se vztahují k orientaci, „topologii“ člověka v prostředí, které vnímáme jako dynamický celek procesů vztahů. Úzce souvisí se způsobem poznávání, kognitivními modely, kterým se jedinec učí (neuvědomovaně a uvědomovaně), užívá je, autorizuje, tedy vytváří a spoluvytváří ve vztazích³⁴⁰. Smyslem aplikace principu je zvědomění sama/sebe v prostředí,

³³⁸ To je přirozená skutečnost, nikoliv jakési právo v rámci jakéhokoliv lidmi vytvořeného systému.

³³⁹ Východiska pro formulaci principu tvoří vedle teorie autopoiezy zejména myšlenky obsažené v dílech Sun-č, Sun-Pin (2005), Mistr Zhuang, překlad Král (2006) anebo Cleary (2008, s. 16 a 165).

³⁴⁰ Rozlišujeme více úrovní vztahů:

- Vztahy k sobě.
- Vztahy k lidským systémům (blízcí lidé, rodina, práce a profese, společnost, civilizace).
- Vztahy k prostředí.

a identifikace způsobu rozumění (kognitivního modelu), pro formulaci rozhodnutí a jednání v aktualizovaném situačním kontextu³⁴¹.

Posloupnost identifikace místa, pozice a situace má svůj řád a smysl. Primárně se jedná o mentální pohyb na ose, kterou představuje:

- vlastní mysl;
- já jako osoba;
- blízký vztažný sociální systém (rodina);
- doplňkový vztažný systém (profesní, pracovní – např. firma);
- širší společnost – vnější prostředí (ekologický aspekt).

Sekundárně se jedná o zvědomění stavu uspořádání vztahů z hlediska:

- záměru;
- aktuálního situačního rámce (kontextu).

Místo – kvalita jedince a jeho potenciálů je přísně vázána místem. V zásadě se jedná o jeho aktualizaci v životním, psychologickém prostoru (v pojetí K. Lewina). Stabilita, kvalita a flexibilita jedince a jeho potenciálů souvisí s uvědomovanou reflexí kontinuity poznávání v procesu jeho vývoje.

Pozice (vliv) – význam a smysl jednotlivce je dán funkcí a pozicí. Funkcí ve vztahu ke smyslu systému v prostředí, jehož je člověk členem a dále ve vztazích k dalším členům systému. Potenciál jedince je vázán pozičně. Stát v „pozici“ znamená zastávat postavení ve vztazích a teprve toto dává jedinci a jeho potenciálům smysl. Z hlediska topologie jedince v sociálním prostředí má pozice principiální význam. Funkce a významy jednotlivců vnímáme v kontextu konceptu užitečné změny jako funkční a významové potenciality, jejichž určení je procesuální, tedy jedinec není jednou provždy daná entita a určenost³⁴². Tato „nedourčenost“ člověka je pramenná a jádrová, skrývá onen potenciál proměny a změny v procesu bytí, jež se uskutečňuje ve vztazích.

³⁴¹ Aplikační potenciál principu užíváme rovněž v kontextu vývojových potřeb konceptu Pessoa-Boyden System Psychomotor (potřeba místa). Vycházíme z předpokladu, že u člověka s vyzrálou potřebou místa se přirozeně objevuje schopnost nejen pečovat a kultivovat „své“ místo (ekologický aspekt domova), ale vytvářet u sebe místo pro druhé lidi.

³⁴² Kupříkladu personální tabulka, profese, role, stav apod.

Situovanost se vztahuje k reflexi pozorovatele nějakého jevu (celku). Týká se respektování vývoje (časového, prostorového a vztahového) rámce jevu³⁴³. Oldřich Král v knize Čínská filosofie na s. 12, při formulaci „jinakosti“ dějin čínské filosofie, konstatuje, že jinakost se vyvíjí i ze „...zvláštní situovanosti těchto dějin, neboť je tu jiné univerzum filosofického myšlení nahlíženo průlinou a světlinou naší omezené znalosti zvnějšku jako jistý zlomek kvality filosofického myšlení, jehož text je zde čten překladem.“ V dalším textu pak konstatuje, že „kategorie situovanosti má v čínském myšlení zvláštní strategický význam“ a připomíná, že výchozím textem pro tuto kategorii je text „o postavení“ v knize Mistra Suna „O válečném umění“³⁴⁴.

Specifickým aspektem, který souvisí s tímto principem, jakož i dalšími a který leží v centru zájmu kognitivního managementu je práce se středem (centrem) a práce s bodem (místem) neutrality. Praxe s těmito aspekty se realizuje s využitím metody meditace. Jedná se o zásadní techniku, která se vztahuje k osobnímu prostoru a vlastnímu středu. Místo neutrality, jakož i střed si vytváří každý sám v procesu vlastní praxe.

Místo neutrality je základním kamenem pro vstup do proaktivní úrovně. Spočívá ve vytvoření si vlastního „prostoru“, ryze osobního, „tajného“. Tento prostor umožňuje vystupovat a vstupovat do dalších kontextů. Tvoří známé „místo“ pro spočinutí a je trvale přítomno (k dispozici). Středem nazýváme kvalitu, která se začíná vynořovat praxí reflexe a meditace.

Vzhledem k tomu, že místo a střed jsou mentální fenomény, vytvářené v procesu individuální praxe, nutně se liší jejich obsah i forma mezi jednotlivci. Nicméně, vytvářejí se v procesu praktikování metod reflexe a meditace a disponují charakteristikami, které jsou specifickým projevem principů a výslednicí individuální zkušenosti z praktikování.

³⁴³ Situační proměnlivost se týká i pojmů. Respektive jejich obsahu a významu ve vztahu k jevům, jež tyto pojmy popisují. Nelze je mechanicky převádět na jiné situace. To co bylo řečeno v roce 1990 nebo 300 př. n. l. bylo řečeno v situaci, prostoru a čase toho kterého roku, ne letos. To je vše. Pro současné a nově se tvořící to má jen malý význam, pokud se nejedná o principy, jež člověk zpracoval vlastní praxí do zkušenosti, poznání a vědění. Pak to význam má, ale již to není to, co to bylo v roce 1990 anebo v roce 300 př. n. l.

³⁴⁴ Mistr Sun-č zdůrazňuje význam postavení při vedení války mimo jiné takto: „*Vítězství není vítězstvím zápasu, boje, ale je to vlastně předem dané vítězství v důsledku zaujetí výhodného postavení a získání „strategické výhody“*“. Další inspirativní text pak předkládá v kapitole „O plném a prázdném“ (Mistr Sun, překlad Král 1999, s.43 – 47).

Princip vztažnosti

Princip vztažnosti se úzce váže k principu místa člověka v prostředí. Z hlediska sociálního prostředí se váže ke smyslu, významu a užitečnosti, které mají vždy dvousměrný aspekt³⁴⁵ (od sociálního systému k člověku a od člověka k systému) a zahrnují tři základní rozměry – smysl z hlediska člověka, smysl z hlediska systému a smysl z hlediska vztahu systém – prostředí. Aplikace principu vztažnosti kultivuje schopnost být ve vztazích (tedy pečovat o vztah), nikoliv vztahy mít (vlastnit). Vztažné aspekty principu jsou neutralita mysli, sobectví a loajalita.

Neutralita mysli představuje přítomnost takových aspektů, jako je odstup, sebeovládání a „nečitelnost“. Tyto jednak omezují a minimalizují negativní důsledky linearit například z hlediska intuice a tvořivosti a jednak rozšiřují pole možností pro akci a úspěch z hlediska změny, včetně předvídatelnosti našeho rozhodování a jednání.

Cílem sebeovládání a práce s myslí, například cestou meditace, je mimo jiné zachování neutrality myšlení (to se pak projeví) v jazyce, chování a jednání. Ve vztahové a komunikační rovině jde o tendenci projevit co nejméně ze svých vnitřních pocitů a názorů. Jinak řečeno snaha identifikovat maximálně možnou neutrální pozici (kupř. trénink metody peng – kultivace neutrality). Koncept neutrality vychází z reflexe a kontroly vlastního myšlení, vzhledu i jednání. Pro představu lze použít i rozlišení ve smyslu spontánní a „cenzurovaný“ projev³⁴⁶. V čínských letopisech se schopnost sebeovládání nazývá *ming yi* a je považována za jednu z nejvýznamnějších kvalit pro přežití a úspěch jedince ve společnosti a prostředí, které prochází trvalou, dynamickou a komplexní změnou. Lafayette De Mente, B. o pragmatickém konceptu *ming yi* říká: „...v časech nejistoty, nepokojů, soupeření, opozice a bojů skrývejte své myšlenky, utajte své pocity, neukazujte svoji inteligenci,

³⁴⁵ Zdroje pro pochopení principu lze najít v analytických kořenech a strukturalismu, tedy kupř. v úvahách Willarda Van Ormana Quina o jazyce: „...Důvodem tohoto faktu je to, že jazyk není takovou sadou nástrojů v jaké je každý nástroj samostatně použitelný pro svůj vlastní druh mimojazykových cílů; jazyk je spíše jako stavebnice, jejíž součástky spolu musejí k dosažení příslušných cílů nutně kooperovat. Užitečnost výrazu tedy spočívá v tom, jakým způsobem je schopen na dosažení jinojazyčných cílů spolupracovat s ostatními výrazy.“ (Peregrin, 1998, 47-82). Jejich stín lze rozpoznat rovněž v myšlenkách J. Peregrina o pragmatismu (Peregrin, 1999, s. 131). Jinými slovy, hovoří jednak o tom, že pojem (slovo) zastupuje v jazyce nějaký jev, nicméně význam a smysl tohoto pojmu (a jevu) je dán jeho vztahy s jinými pojmy. Dále hovoří o tom, že pojmem zprostředkovaný význam se v naší hlavě vytváří podle toho jak je slovo umístěno ve struktuře věty a jak se „aktivně“ vztahuje k jiným slovům a smysl se odvíjí od toho, jak je užíváno v jazyce a jak v daném kontextu. Analogicky si lze představit celek sociálního systému firmy jako „jazyk“ a člověka jako pojem. Tato představa nabízí odlišný pohled na to, jak se dosud o člověku ve vztahu ke struktuře a organizaci systému a jeho cílům uvažovalo. Důraz byl obvykle kladen zejména na funkci, úlohu, roli a schopnost toto vykonávat. Toto pro nás zůstává, důraz se ale rozšiřuje na schopnost jedince aktivně se tohoto účastnit a vykonávat to ve vztazích v rámci systému. Pokud tomu tak není, pak není užitečný, ztrácí význam pro „jazyk“ (je to jako cizí slovo ve větě nebo jako věta, která neuplatňuje gramatický úzus anebo věta obsahující nadbytečná slova, která jednoznačnost a smysluplnost promluvy zastírají a význam amplifikují).

³⁴⁶ Blíže viz japanolog Boyé Lafayette De Mente (2000), překlad Kurfürst (2006), dostupné z WWW:<http://www.taijiquan.cz/2006/06/yunqi-%e2%80%93osud-stesti-a-intuice/>.

buďte přátelští a usmívejte se. Ale nikdy neprezentujte veřejně své názory nebo cíle a držte se rafinovaných postupů, dokud nezískáte to, co chcete“.

Aspekt neutrality je založen v udržení odstupu, utajení středu a čekání na výhodu. Trvalá pozornost, reflexe myšlení a procesu, přizpůsobivost prostředí, kontrolovaná pasivita a řízené jednání, schopnost být přítomen a zároveň vnímat „pozadí“ procesů, znamená například neobjasňovat, nesdělovat své motivy nebo taktiku, nepředvádět se na veřejnosti, nevychloubat se, nebo otevřeně nesoutěžit s kýmkoliv. Tyto charakteristiky popisují charakter a osobnost mnoha čínských vojevůdců, stratégů a magnátů. Neutrální postoj poskytuje výhodu a jeho aplikace zajišťuje vyšší pravděpodobnost a trvalost úspěchu než obvyklé přímé, lineární a vůli uplatňované „plánovité“ dosahování cílů.

Zachování neutrality (bezvztaznosti) souvisí s přechodem do proaktivní úrovně rovněž ve dvou aspektech. Prvním aspektem je práce s časem a souvisí například s rychlostí reakce (v této oblasti nachází využití zejména práce s mezerou). Druhým aspektem je aspekt ve smyslu „nebýt k dispozici“. Jedná se o náhled na tendenci systémů v našem prostředí vyžadovat po člověku aby „byl“ k dispozici. Příkladem je rozvoj sítí v podobě internetu nebo mobilní sítě anebo dosažitelnost informací z druhé strany světa cestou médií, či to, že jsme vystavováni invazivnímu působení reklamy v jakémkoliv prostředí.

Sobectví jako radikální imperativ (radikální sobectví). Způsob uvažování o tomto termínu a jeho obsahu, je sociálně, eticky či a morálně „neutrální“. Radikální sobectví pro nás představuje skutečný respekt a soucit (soucítění). Rozumíme je jako schopnost jedince nahlédnout, vnímat a pečovat o vnitřní aspekty, procesy a potenciály v kontextu být tedy přežít. Bytí a přežití se děje a je umožněno jen ve vztazích a v procesu uvědomovaného rozlišování mezi ono a jiné ono anebo já x nejá, apod. Na procesy vnímání a rozlišování navazují procesy hodnocení a usuzování. Sobectví se vyvíjí v prostoru mezi rozlišováním a hodnocením. Teprve při zvědomění si a oddělení těchto kontinuit, vzniká a vyvíjí se vlastní, autorské uvažování, usuzování, poznávání, rozhodování a jednání, které umožňuje vytvářet, mít anebo nemít či rušit vztahy ve smyslu směru:

- k sobě;
- ke druhým lidem, jevům a prostředí.

Sobectví je aspekt, vztahující se k poznávání vlastních potenciálů, jejich možností a limitů, jakož i potenciálů prostředí, proměnám jejich významu a smyslu v situačním kontextu a kognitivním modelu. V tomto smyslu a pro odlišení od významu běžně užívaného a eticky

či morálně zatíženého pojmu sobectví používáme pojem „radikální sobectví“. Radikální sobectví umožňuje člověku v procesu vztahů k sociálnímu systému a prostředí, jehož je členem, kultivovat kvalitu, kterou nazýváme loajalita. Jinak řečeno v tématu radikální sobectví obracíme směr zájmu i priority v tom smyslu, že péči o druhé lidi a prostředí organizujeme primárně skrze kultivaci vlastní mysli a péči o sama/sebe.

Pojem loajalita je často užíván v různém smyslu. Blízké pojmy užívané v této souvislosti jsou například morálka, etika, hodnoty, týmový duch či kultura organizace. Tyto pojmy nicméně nevystihují podstatu významu tohoto slova v našem pojetí.

V kontextu kognitivního managementu jej identifikujeme jako kvalitu vyjadřující úroveň sdílení smyslu, hodnot sociálního systému jeho členem. Zahrnuje zejména aspekty soucítění, respekt, vnoření se (oddání se) i odstup, jakož i pochopení – sdílení. V profesním prostředí je nedílným aspektem profesionálních kompetencí. Loajalitu je třeba rovněž odlišit od pojmů jako je láska či poslušnost. Láska klade důraz na citovou, emocionální úroveň a poslušnost akcentuje vertikální jednosměrnost toku kontroly a moci. Východní uvažování prezentované čínskou kulturou má pro loajalitu výraz *zhong*, který znamená také patriotismus a je v čínském písmu reprezentován znaky pro srdce a pro centrum v tom smyslu, že osobnost se *zhong* má srdce na pravém místě, bez ohledu na podmínky a příležitosti. Loajalita úzce souvisí s naším pojetím užitečnosti, je převážně rozumová, uvědomovaná a lze ji označit i jako funkci a hodnotu sdíleného sociálního systému, společenství, která se vyvíjí souběžně s tím jaký smysl má pro toho kterého jedince jeho bytí v systému.

Uvědomovaná a reflektovaná loajalita doplněná respektem k sobě, druhým lidem a systému jako celku tvoří základ, pojivo vztahů v sociálním systému. Tvoří základ pro tu kvalitu, kterou máme na mysli, když hovoříme například o týmovém duchu. Jako uvědomované sdílení smyslu a hodnot se projevuje v chování a jednání lidí, a to i v situacích, kdy není jedinec nebo část systému pod přímou lineární (vertikální) kontrolou a vedením. Právě loajalita jako sdílení smyslu a hodnot je základem vztahů a funkcí systému, zvyšuje míru pravděpodobnosti, že „oddělená“ část systému se bude chovat (vykazovat charakteristiky) jako systém samotný, tedy celek. Loajalita je základem vztahů a je založena na vztazích, je ryze to vnitřní, intimní kodex profesionála ve vztahu k explicitním kodexům či normám, hodnotovým měřítkům systému, jehož je členem. V tomto smyslu má blízko k pojmům jako je týmový duch či kultura organizace.

Tak jako příkaz přežít „neuvědomovaně“ naplňujeme od počátku našeho života, tak i loajalita v rámci sociálního systému nemusí být zpočátku uvědomovaným aspektem našeho bytí

v týmu, firmě apod. Zvědomění a kultivaci tohoto aspektu zejména skrze metodu záměru, považujeme za součást procesu individuace člověka a jeho schopností sdílet konsensuální skutečnost.

Princip osamostatnění a autorství

Tento princip kultivuje dvě roviny, které spolu souvisí. První rovinou je proces bytí a vývoj člověka ve vztazích a druhou rovinou je jeho vlastní individuální vyzrávání jako sama/sebe uvědomujícího se a vyvíjejícího se celku, tedy individua, a týká se zrání vlastního poznání a myslí.

Paradox principu osamostatnění spočívá v tom, že člověk „řeší“ vlastní, tedy i biologickou zralost v prostředí sociálně vztažného rámce a jeho modelech. Proces zrání a osamostatnění člověka je výslednicí procesů, které sledujeme ve třech rovinách.

1. Biologická rovina.
2. Mentální rovina.
3. Sociální rovina.

Tyto roviny umožňují identifikovat kvalitativně odlišné stavy a fáze přechodu. Osamostatnění vždy znamená zánik (proměnu vztahů, krizi) rámce, který zrání umožnil a požadavek na vytvoření rámce nového, který odpovídá dosaženému stavu. Znamená například opustit primární rodinu a vstoupit do nového vztažného rámce, který samostatnost specificky omezí a vymezí (vlastní rodina, práce, apod.). Osamostatnění, podobně jako autorství, úzce souvisí s kvalitou života, vnímáním rytmu pulsace vlastního života a způsobem vnímání časového kontinua (ve smyslu vztahování se k minulému, současnému a budoucímu). Práce s principem osamostatnění umožňuje žít vztahy, být jejich autorem, tvůrcem, ne vztahy konzumovat, vlastnit (mít), nebo je účelově (manipulativně, neautenticky) vytvářet. V takto vytvářených vztazích chybí důvěryhodnost a důvěra, jako základní kvalitativní aspekt. Implicitně je přítomna nejistota, závislost a strach z toho, co bude potom, až skončí „představení“. Praxe principu umožňuje pracovat s otázkami jako:

- jak si užít osamocení?
- lze být osamostatněný, osamocený a nebýt osamělý?

Princip osamostatnění úzce souvisí s autorstvím poznávání a poznání. Autorství v sobě nese odpovědnost i odvahu k tvorbě, schopnost být sám sebou (uvědomovaně a reflektovaně), vyrovnat se s „nejistotou“. Vystoupit, vyzrát jako autor, znamená dát se všanc a „ustát to“.

Ostatní lidé začnou rozlišovat a jak je „dobrým“ zvykem i hodnotit, obvykle v rámci dobře – špatně. Realizovat princip autorství znamená umět odpovědět na otázky jako:

- podle koho žijeme život? Žijeme život podle odborníků nebo podle sebe?
- jsem skutečně autorem svého života, zkušenosti a poznání?

Princip užitečnosti

Představuje pragmatický přístup, zahrnující praktiky známé jako orientace na řešení, projektové modelování a řízení, učení praxe a metody, aplikující rozvojovou zpětnou vazbu. Užitečnost, v našem pojetí, se týká vnitřního rozumění vlastnímu bytí, schopnosti nalézat vlastní užitečnost v rámci kontextu situace, systému či prostředí. Důraz klademe na kritické a tvořivé myšlení, autentické poznávání (radikální skepticismus), které nachází své kořeny například ve zkušenostním realismu³⁴⁷. Základními aspekty principu užitečnosti (ve smyslu užitečného bytí) člověka v systému nebo v prostředí je tvořivost myšlení a proaktivní, dvousměrná³⁴⁸ práce člověka ve vztazích k prostředí. Součástí aplikace principu je práce s procesy a limity a rozvíjení schopnosti ustanutí (zastavení³⁴⁹) a pozorování, jako lidské a manažerské dovednosti. V zásadě se jedná o existenciální přemýšlení nad smysluplností vlastního života a bytí.

V tomto smyslu téma užitečnosti, jako principiální kategorie, užívané pro vyjádření kvality relace (vztahu) a jeho dvousměrnosti, diskutuje mistr Zhuang ve Vnitřních kapitolách (s. 93-107), specificky pak ve stati Horský strom³⁵⁰ a konstatuje: „Lidé si vesměs uvědomují užitečnost použitelnosti, a nikdo si neuvědomí užitečnost nepoužitelnosti.“ Obvykle se setkáváme s požadavkem: „Buď užitečný = pracovitý, ...“ a jednostranně komponovaným vztahem zejména v pracovním prostředí, který užitečnost zaměňuje za užítkovost člověka pro systém. Tehdy mluvíme neosobně o lidech jako o potenciálu či pracovní síle, kapitálu apod. Práce s principem užitečnosti je nakonec o svobodné volbě a rozhodování o vlastním životě, při realistickém respektu k vnějšímu prostředí, lhostejno zda se jedná o prostředí osobní, rodinné či profesní nebo firemní. Aplikační potenciál principu je zejména v managementu změny a krizovém a rozvojovém managementu.

³⁴⁷ Bliže viz Lakoff (2006, s. 14-16). Užitečné náměty k úvaze nabízí Mistr Zhuang v kapitole XV., nazvané „Brousit si myšlenky“ a v kapitole XVI., nazvané „Vylepšují si přirozenost“ (Mistr Zhuang, překlad Král, 2006, s. 214-218 a 219-222).

³⁴⁸ Dvousměrnost ve smyslu práce s různými otázkami, jako např. „Kdo, resp. co je tu pro koho?“ – např. člověk pro systém nebo systém (jeho funkce) pro člověka. Specificky se dvousměrovosti věnuje rovněž Senge (2007, s. 92).

³⁴⁹ Jedná se o kultivaci schopnosti mysli uvědomované „vystoupit“ z „procesu“ rozvíjenou metodou reflexe a meditace. Bliže viz kupř. Cleary (2008, s. 26).

³⁵⁰ Specificky téma užitečnosti studuje Mistr Zhuang v kapitole I., nazvané „Svobodné toulání“ anebo v kapitole XX., nazvané „Horský strom“ (Mistr Zhuang, překlad Král, 2006, s. 58-59, odst. 5 a 6, a s. 256-265).

Princip orientace na řešení

Orientace na řešení (objevování, vynalézání a diskutování řešení) je princip pro management proměny a změny u jednotlivce, systému, celku a prostředí. Orientace na řešení představuje principiální strategii práce s problémy a problémovými systémy. Důraz klade na zhodnocování zkušenosti a zdrojů ve vztahu k užitečné změně.

Předpokládá, že zaměření se na řešení „problému“, je mnohem efektivnější než zabývání se problémem samotným. Je rychlejší a ekonomičtější investovat svůj čas do hledání cest k užitečnému řešení, než analyzovat a pátrat v kruhu problémů, analyzovat a připravovat se tak paradoxně na minulé. Implementace modelů a standardů z úspěšných analogických „případů“ v minulosti, se ukazuje jako málo efektivní a v některých případech za zavádějící.

Zásadní roli při aplikaci principu hraje myšlení a sdílení (komunikování) jednotlivců a týmu, jakož i schopnost práce se změnou a proměnou, protože problémové nebo krizové situace jsou charakteristické jedinečností a vyžadují a současně ukazují cesty řešení samy o sobě. Tedy jinak řečeno, optimální způsob řešení je vždy přítomen. Na nás je, objevit jej a realizovat. Z hlediska řešení problémů pomáhá otázka: „Jsem součástí řešení nebo jsem součástí problému?“. Aplikace principu umožňuje:

1. Vytvářet, komunikovat (sdílet) a formulovat řešení ve vztahu k záměru, k předpokládanému účinku, cíli a jeho dosažení.
2. Redukovat formulaci na informační (kvantitativní) a kognitivní (poznávací) minimum (široká srozumitelnost), pro znalostní minima úrovní:
 - top management;
 - odborný a systémový top management;
 - střední a liniový management;
 - pracovníky a členy systému.
3. Poznávat, nalézat, vynalézat a užívat užitečné možnosti, zdroje prostředí (vnitřní a vnější). Jedná se o zdroje zjevné, skryté anebo „tajné“³⁵¹. Například to, že zdroj a jeho

³⁵¹ Pracovní členění zdrojů:

- zjevné zdroje – jedná se o zdroje, které ostatní lidé vidí, ale řešitel je nevnímá či neuvědomuje si jejich potenciál;
- skryté zdroje – jedná se o kvality užívaných zdrojů, které nebereme v úvahu, nicméně v týmovém sdílení (spíše v dialogu než v diskusi o řešení) se objeví;
- tajné zdroje – jedná se o zdroje, které lze užít cestou specifických technik anebo zdroje, které spolupůsobí či se vynoří v procesu realizace řešení

Tajné zdroje mají úzkou vazbu na tacitní znalosti.

hodnotu nerozezná ekonom, ještě neznamená, že to není zdroj. Ekonom může mít potíží například v tom, jak „spočítat“ intelektuální potenciál.

4. Formulaci rizik a kolizních fází procesu řešení, jakož i formulace základních principů a hodnot pro proces řešení a cílový stav;

Práce s principem orientace na řešení souvisí s ostatními principy a s aplikací metod. Vzhledem k tomu, že akcentujeme mentální a individuální (systémový) aspekt procesu orientace na řešení, nezabýváme se obvyklými technikami známými v oblasti managementu.

Vycházíme z předpokladu, že dobrý tvar (forma a obsah) je vždy přítomen mezi mnoha dalšími jako konkrétní varianta. Naším úkolem je objevit jej a realizovat, ne jej vykonstruovat (v tom spočívá omyl radikálního konstruktivismu v terapii, koučování a v aplikaci na život) či řešit problém podle příručky, standardu a algoritmu. To jsou jen „stabilizované“ znalosti z řešení minulých problémů, případně informace o limitech a kritériích. To se týká jakéhokoliv problému. Potíž v jeho objevení spočívá v kognitivním modelu, paradigmatu, měřítku či kritériích. Řešení se vyloupne „samo“, vyvstane v procesu přemýšlení a dialogu. K tomu je třeba čas. To je o aplikaci metody pravého okamžiku, zásady minimum z minima (radikální redukce), o bdělé pozornosti, kritickém myšlení, vytrvalosti, trpělivosti a respektu při následování záměru. Ne o vůli a překonávání, které považujeme za aspekty roviny reaktivní. Pak se nemůžeme dopustit takových hloupých tvrzení, jako např. „trvale udržitelný rozvoj“.

2. Základní metody kognitivního managementu

Kognitivní management užívá různé postupy a způsoby práce. Všechny se orientují na zásadní změnu směru zájmu z odstředivého (extrovertní) na dostředivý (introvertní). K základním metodám práce patří **záměr, reflexe, metafora, meditace a relaxace** (viz tabulka č. 8). Praxe metod učí disciplině, která je základem pro kultivaci mysli, myšlení a poznávání. Vedle těchto základních metod, které se s různou mírou zastoupení užívají ve všech oblastech kognitivního managementu, užíváme podpůrné či doplňkové metody zejména z prostředí psychologické diagnostiky, psychoterapeutické a pedagogické praxe.

Kritériem pro výběr a praktikování metod je jejich využitelnost ve dvou rovinách:

1. Rovina osobní práce. V tomto smyslu jsou to způsoby vlastní praxe, které student praktikuje a postupně se stávají jemu vlastním souborem nástrojů kultivace vlastní mysli³⁵², procesu myšlení a poznávání.
2. Rovina spolupráce. V tomto smyslu jsou prostředím pro setkání se studenta, učitele a pracovního tématu.

Tabulka 8 – Zastoupení základních metod v oblastech kognitivního managementu

	Mysl, myšlení	Změna a zátěž	Sdílení (komunikování)
<i>Záměr</i>	Ano	Ano	Ano
<i>Reflexe</i>	Ano	Částečně	Ano
<i>Metafora</i>	Ano	Částečně	Ano
<i>Meditace</i>	Ano	Ano	Částečně
<i>Relaxace</i>	Částečně	Ano	Částečně

Je nutné připomenout, že aplikaci metod pracujících s psychologickými aspekty nelze vztahovat lineárně a mechanisticky pouze k výkonu³⁵³ (například u vrcholových sportovců aplikace meditace pro koncentraci před a v průběhu výkonu) anebo k dosažení relaxačního či regeneračního efektu po výkonu, jakkoliv je tento přístup velmi častý. Z našeho hlediska to jsou pouze sekundární aspekty, které s procesem aplikace metod přirozeně souvisí a vyplývají z něj. Metody lze užívat a trénovat skrze uvědomění³⁵⁴, zážitek a zpracovanou zkušenost, z níž se vytváří individuální znalost. To je smyslem aplikace první úrovně metody reflexe anebo reflektujícího týmu při skupinové práci³⁵⁵. Odraz či efekt jejich praktikování se promítá

³⁵² Metody se věnují z různých směrů kultivaci toho co považujeme za základ všech schopností (kompetencí), tedy vytváření vlastního, autorského poznání, pochopení, a umožňují být uvědomovaně v procesu (vstoupit do něj a vystoupit z něj, ovlivnit ho).

³⁵³ Příkladem linearity a mechanistického přístupu jsou například:

Jednorázové tréninky komunikace poskytované různými subjekty užívané v procesu tzv. „rozvoje lidských zdrojů“

Tréninky pro zvládání stresu anebo pro minimalizaci důsledků stresu ve vztahu k optimální (kvantitativní a kvalitativní) úrovni výkonu.

Různé varianty outdoorových aktivit jejichž „skrytým“ cílem pro všechny zúčastněné je „optimalizace vztahů“ anebo dokonce optimalizace atmosféry v organizaci či skupině (týmu).

³⁵⁴ Proces uvědomování je uveden základním nezbytně nutným transdisciplinárním teoretickým základem, který provází vytváření modelu znalostí o sobě. Tento model je postupně zprostředkováván reflexí výsledků metod psychologické diagnostiky. Takto se u studijních skupin a jednotlivců vytváří „společné prostředí“ pro práci individuální s otázkami „Kdo jsem“ a „Jak jsem“.

³⁵⁵ Příkladem je situační reflexe anebo reflektující debriefing (individuální a skupinový) po skončení aktivity anebo po uplynutí nějakého časového úseku (kupř. u kurzů věnujících se limitní a extrémní zátěži se jedná o interval odstupe 2 – 3 týdnů pro reflektující debriefing).

Situační reflexe směřuje k identifikaci situace, stavu, místa a pozice u jednotlivce a skupiny v procesu řešení úlohy či plnění funkce v proměňujícím se prostředí.

Individuální reflektující debriefing realizuje jedinec v doprovodu kouče. V následující fázi se stává jeho osobním nástrojem, nezávislým na přítomnosti kouče či supervizora. Skupinový reflektující debriefing je součástí procesu vývoje týmu. V úvodní fázi je účasten moderátor, případně pozorovatel či reflektující tým (metodu pozorovatele a metodu reflektujícího týmu lze užívat jak u tréninku reflexe pro jednotlivce tak i skupiny /týmy/).

Smyslem aplikace metod situační reflexe a reflektujícího debriefingu je zejména:

- Trénink metody reflexe jedincem a skupinou.
- Transformace (cíle, postupu) v procesu řešení úlohy.
- Zpracování zkušeností do nového modelu myšlení, sdílení, rozhodování a jednání.

do toho, jak člověk myslí a žije³⁵⁶ a v souvislosti s tím pak v profesních oblastech, ve kterých se „realizuje“³⁵⁷. Metody užíváme zejména pro:

- vnitřní praxi kultivace vlastního myšlení a poznání³⁵⁸;
- práci se změnou (transformací) a zátěží s ní související, včetně zátěže limitní a extrémní;
- rozvoj reflektujícího³⁵⁹ myšlení pro poznávání, sdílení, rozhodování a jednání.

Metoda záměru

Smyslem aplikace metody záměru a v jejím rámci pak metody zakázky v praxi, je rozvoj schopnosti člověka přesně a konkrétně vědět co chce. To mu umožňuje užitečně a uvědomovaně plánovat a řídit proces svého studia a v širším kontextu pak proces vlastní individuace, včetně profesního zrání. Metoda záměru vychází ze zásad pragmatismu a inspiruje teoretickými modely K. Lewina a G. A. Kellyho. Metoda záměru aplikuje a rozvíjí:

- model vývojových potřeb člověka a dimenze smyslu a satisfakce rozpracované konceptem PBSP (Pesso Boyden System Psychomotor);
- model zakázky propracovaný konceptem Systemické terapie a užívaný v systemicky orientovaném koučování.

Záměr vnímáme jako širší prostředí, přesahující aktuální „situaci“ či kontext. Záměr představuje „tvar“, který se trvale vyvíjí v procesu bytí člověka. Umožňuje zvědomit, rozlišit, identifikovat a pojmenovat spoluúčastníci se vlivy, rámce a limity, zdroje a směry. Postihuje celek zahrnující člověka, sociální systém, vnitřní a vnější prostředí. Vytváří podmínky pro poznávání, rozhodování, formulaci vize, cíle a zakázky, včetně dílčích kroků postupu. Zakázku vnímáme jako osobní konstrukt³⁶⁰, uvědomovanou výslednici aktuální situace vztahu jedince a prostředí. Vytváří se na „rozhraní“, rozmezí systému a prostředí. Prostřednictvím práce s metodou záměru si člověk zvědomuje aspekty vztahů různých regionů, v kontextu přítomného a budoucího. Zpracovává zkušenost, projekce i očekávání a vztah minulého. Základem je zaměření na aktuálně přítomné prožívání skutečnosti ve vztahu k budoucímu

³⁵⁶ V tomto smyslu navazují a rozvíjí teorii poznání G. Batesona konstituovanou v konceptu autiopoiezy. V prostředí managementu se pak setkáváme s její specifickou aplikací například v konceptu učících se organizací. Její specifické rozpracování tvoří jeden ze základů moderních přístupů v rozvoji lidí, tzv. systemickém koučování anebo lze některé její aspekty vysledovat v principech užívání metod CISM (Critical Incident stress managementu).

³⁵⁷ V tomto smyslu úzce souvisí s vývojem, respektive zráním jedince v profesi, kultivací tacitních znalostí dle bratrů Dreyfusů.

³⁵⁸ Praxe zahrnuje jak osobní život jedince, tak i jeho profesní či profesionální aspekt.

³⁵⁹ Reflektující mysl (myšlení) úzce souvisí s pojmem kvaziracionalita v konceptu Kognitivního kontinua dle K. R. Hammonda (Kostroň, 1997).

³⁶⁰ Osobní konstrukt je výsledkem ale i důsledkem rozlišování, poznávání. Blíže viz Hall, Lindzey (2002, s. 214-244).

možnému (myšlenému) a poznávanému tvaru. V centru pozornosti je orientace na trvalé a vědomé přizpůsobování se změnám (včetně jejich iniciace) skrze vlastní proměnu, při sledování dvou zásadních kritérií v podobě smyslu a satisfakce³⁶¹. Práce se záměrem se orientuje na tři základní roviny:

1. Rovina uvědomování si sama/sebe ve smyslu zvědomování (vynořování) osobních konstruktů metodou reflexe, meditace či dialogu, při formulování záměru a zakázky. Smyslem je zvědomování si vazeb, významů a smyslu, jako základu pro formulaci cílů či stanovování priorit při plánování kroků pro jejich dosažení.
2. Rovina existenciální představuje následování pragmatického přístupu z hlediska užitečnosti. Tedy práce s kvalitou kritérií smyslu a satisfakce (kupříkladu práce s minimální změnou, minimem z minima z hlediska užitečnosti apod.).
3. Rovina proaktivní a rozvojová se týká učení se člověka a souvisí s procesem individuace a profesního mistrovství. Orientuje se na uvědomované a reflektované zhodnocování zkušenosti, distribuované znalosti do vytváření poznání (osobních konstruktů ve vztahu k sobě, profesnímu prostředí, prostředí výkonu činnosti, ke změně apod.). Tedy nikoliv účelová rekvalifikace (ve smyslu reaktivní adaptace na změnu možností práce), či dovednostní anebo stavebnicový model, kdy člověk převezme či vytvoří „oborový“ znalostní region se silnými hranicemi (nepropustný)³⁶², nebo jako dominantní³⁶³ či centrální³⁶⁴.

Záměr, vycházející a vyvíjející se ze středu, tedy vlastní mysli, považujeme v zásadě za jeden z nejstabilnějších aspektů života člověka. Umožňuje, jak bylo výše zmíněno, zaujmout člověku postoj a názor. Souhlasíme v tomto smyslu s konstatováním, že: „...*postoje se nemusí měnit proto, že se změnil objekt.*“ (CLEARY, 2008, s. 147) a dodáváme: „nicméně mohou“.

³⁶¹ Blíže viz vývojové potřeby a aspekty interakce (mysl a satisfakce) v konceptu Pesso Boyden System Psychomotor.

³⁶² V kontextu pojetí K. Lewina.

³⁶³ Dominance se projevuje ve standardizaci způsobu myšlení v jiných kontextech, stane se dominantní strategií, kognitivním modelem, měřítkem pro vše ostatní.

³⁶⁴ Centralizace vytváří problematické efekty ve vztahu ke změně, zejména v podobě: gravitačního potenciálu znalostního konstruktů; petrifikace znalostního konstruktů (zkamení).

Metoda reflexe

Jedná se o metodu zaměřenou na rozvíjení schopnosti naší mysli zaměřovat se na sebe samu. Reflexi z hlediska poznávání chápeme jako proces uvědomování a v kontextu kognitivního managementu ji rozumíme jako „vědomé ustálení a zaměření pozornosti na proces a výsledky vlastního myšlení pro zaujetí postoje vnitřního odstupu“. Reflexe jako metoda, způsob uvědomování, umožňuje vytvořit náhled na „sebe“ v procesu poznávání, zaujmout odstup a vnitřní postoj, mentálně „vystoupit“, vynořit se ze situačního kontextu. Vytváří podmínky pro vystoupení z reaktivní úrovně vztahů do roviny proaktivní a užitečně pracovat s tím, co nazíráme a jak to nazíráme. Při aplikaci metody reflexe vycházíme z pojetí C. G. Junga³⁶⁵.

Reflexe vede k „zastavení“ a uvědomění si místa, pozice jakož i stavu odstupu. Smyslem základní aplikace je uvědomění si sama/sebe, zaujetí vnitřního postoje a vytvoření vlastního obrazu/modelu. Metoda umožňuje zaujetí vnitřního odstupu a vystoupení či vynoření se ze situačního (systémového) kontextu a reaktivní (lineární) úrovně procesu vztahů, do proaktivní úrovně. Změna stavu způsobená vstupem či vynořením se v rovině proaktivní umožňuje nejen vědomé „zpracování“ toho, co prožíváme, zakoušíme (zkušenost, minulost³⁶⁶) a nazíráme, ale rovněž zvyšuje náš potenciál pro efektivní ovlivňování prostředí, situace, vztahu a procesu.

Aplikace metody reflexe směřuje k vytváření autorského vědění. V tomto smyslu vycházíme z předpokladu, že skutečnou realitou je realita vlastního prožitku, který je průnikem minulé zkušenosti, aktuálního tady a teď, jakož i záměru ve smyslu možného budoucího.

³⁶⁵ Carl Gustav Jung se domníval, že bohatství a esenciální charakter lidské psyché je určován reflexí. V tomto smyslu považoval reflexi za: „.....kulturní instinkt par excellence“, jehož síla se projevuje v: „.....síle kultury udržet si své místo po boku nezkrotné přírody.“ Reflexi bývá obvykle rozuměna duševní (mentální) aktivita, specifický proces orientovaný na dílčí obsahy vědomí. O reflexi se uvažuje také jako o kulturním instinktu působícím v pozadí náboženství a hledání smyslu bytí, života. Citujeme úryvkem z knihy C. G. Jung: *Člověk a duše* (Jacobi, 1995, s. 39): „Reflexe je výhradou lidské svobody proti nutnosti přírodní zákonitosti. Jak naznačuje slovo „reflexio“, totiž „ohyb zpět, jde u reflexe o duchovní akt v opačném smyslu, než je u přírodního průběhu. Jde totiž o zastavení, sebeuvědomění, o utvoření obrazu, o zaujetí vnitřního postoje a vypořádání se s tím, co nazíráme. Reflexi bychom tedy měli chápat jako akt uvědomování.“

³⁶⁶ O vztahu metody ke změně a vývoji člověka je vhodné uvažovat následovně: „Minulost je prostředkem poznání, vývoj znamená poznat tento prostředek ale nestat se jím. Využití minulosti ke změně je právě tou věcí, s níž jsem se u lidí dosud nesetkal. Zato jsem měl nejednu příležitost k lítosti nad tím jak mnoho je těch, kdo se v minulosti utápějí, a tak se nevyvíjejí. Toto je poznání, že lidé jen omezuje. Poznání, omezující se na pouhé napodobování, není dost široké. Opravdový mistr si z minulosti půjčuje jen proto, aby začal něco nového. Říká se, že dokonalý mistr se neřídí žádnou metodou. To neznamená, že by žádnou metodu neměl. Právě naopak, teprve metoda neřídící se žádnou metodou je dokonalá. Každá činnost držící se nějaké osnovy, musí mít také útek, každá činnost řídící se nějakým pravidlem předpokládá změnu. Sotvaže jsem pochopil osnovný princip, začínám jej měnit, přizpůsobuji ho okolnostem; sotvaže jsem nějaké pravidlo pochopil, již usiluji o jeho změnu.“ Kchu-kua che šeng, (Malířské rozpravy mnicha Okurky, Votobia, 1996, s. 19-20).

Reflexe vlastního prožívání a následné uvědomované zpracování zkušenosti, umožňuje kultivovat kvalitu intuice a spontánní tvořivost³⁶⁷. Metodu reflexe je schopen osvojit si každý člověk, po vhodné instruktáži a moderované (koučované) praxi, nicméně aplikace, respektive praktikování této metody souvisí s různými aspekty, kupříkladu s psychickou zralostí osobnosti, profesní vyzrálostí či motivací k profesi a profesnímu prostředí. Aplikační potenciál metody reflexe, tedy způsobu, jež kultivuje schopnost naší mysli nahlížet na sebe samu, se projevuje ve dvou rovinách:

1. Osobní rovina.
2. Týmová rovina.

Praktikovat metodu reflexe znamená užívat schopnost naší mysli zaměřit se „zpět“ na sebe samu. V kontextu přípravy lidí, seberozvoje, řešení problémů, sdílení a komunikování, rozhodování, ale i vedení a řízení lidí a lidských systémů, trénink metody reflexe umožňuje z našeho pohledu pohyblivost v různých vztažných rovinách, viz tabulka č. 9.

Tabulka 9 – Vztažné roviny

I. řád	• řešení problému;	Reflexe
	• identifikace vztažných oblastí a významových úrovní systému, prostředí;	Reflexe
	• náhled na to, odkud a jak myslím;	Reflexe
II. řád	• pracuji s myslí a přemýšlím o tom, jak jsem na to přišel, resp. čím to je, že vím a myslím tak, jak myslím a vím;	Sokratovský rozhovor, metafora, analogie.

Tyto vztažné roviny umožňují nahlédnout na jev, problém z různých úhlů pohledu a vztažných kontextů. Tedy nahlížet na zájmovou oblast řešení, jakož i prostředí, odkud je toto nahlížení „pozorovatelem“ uskutečňováno, ať již z hlediska kognitivního (mentálního modelu), úrovně systému či například z hlediska záměru anebo pozice pozorovatele, který věc nahlíží z místa „cílového“ stavu.

³⁶⁷ Intuice ve smyslu způsobu poznávání, usuzování a rozhodování pro následné jednání se odlišuje od analytického způsobu (bliže viz K. R. Hammond – teorie kognitivního kontinua), který obvykle zahrnuje pojmy jako inteligence, logika či racionalita, jakož i od pojmu projekce. T. Cleary intuici umísťuje do oblastí tzv. „prvotního ducha“ a intelekt do oblastí „vědomého ducha“ (bliže viz pojetí dvou myslí rozpracované v manuálu metody meditace: Cleary, T. *Tajemství Zlatého květu (Klasická čínská kniha života)*, 2008, s. 150 - 152. Cleary v této souvislosti uvádí, že: „Pojetí dvou myslí neboli dvou aspektů mysli pochází už z raného taoistického díla Tao-te-ting.“ Taoistický koncept je rovněž zdrojem pro formulaci obsahu pojmu spontánní tvořivost člověka, který je: „tvořivý, aniž by na něčem lpěl.“ (Cleary, T. s. 152). Pojem projekce užíváme ve smyslu neuvědomovaného (falešného, nevlastního) způsobu poznávání a vztahu, způsobuje jednostrannost (kupř. aplikace modelu rodiče anebo kognitivního modelu) a omezenost z hlediska možného vývoje vztahů v situačním kontextu.

Aplikační potenciál metody reflexe se využívá například v procesech:

1. Kritické a tvořivé myšlení a pohyblivost myšlení ve vztahu ke kognitivním a mentálním modelům.
2. Rozvoj individuálních dílčích a komplexních profesních kompetencí.
3. Individuální a týmové řešení problémů a nerozhodnutelných, neřešitelných či paradoxních situací;
4. Sdílení, organizace vztahů ve skupině, lidském systému, rozvoje komunikačních schopností.
5. Rozvoje kompetencí pro situační leadership, synergický, znalostní, poznávací, krizový management nebo management změny.

Naše myšlení na vědomé rovině probíhá v jazyce, pojmech. V praxi přípravy lidí to znamená, že základním aplikačním prostředím pro kultivaci myšlení a poznávání metodou reflexe, je práce s jazykem³⁶⁸. Směry kultivace a rozvoje myšlení a poznávání se orientují na vnitřní, osobní prostředí (například formou meditace) a na vnější prostředí (sdílení, komunikování). Základem obou směrů je vždy vnitřní a individuální práce reflektujícího.

Praktikovat metodu reflexe znamená rozvíjet schopnost nahlédnout či zvědomit zdroje, které umožňují formovat naše poznávání a formulovat naše myšlenky. Tedy zdroje v podobě kognitivních či mentálních modelů, které jsme převzali v procesu našeho vývoje a skrze které „modelujeme“ námi žitý a tedy i poznávaný svět. V základní úrovni užíváme pro individuální práci metaforu pilota, pozorovatele, hosta a hostitele³⁶⁹, pro práci ve dvojici či skupině metodu dialogu a sokratovského rozhovoru. Praxi metody reflexe souběžně provází a doplňuje praxe metody meditace, která má uplatnění zejména v individuální práci, blíže viz tabulka č. 10.

³⁶⁸ Naše vědomé myšlení se významně organizuje v jazyce. Reflexe umožňuje například vytvoření odstupu cestou tzv. „objektivního“ pozorovatele, anebo cestou rozlišení mezi sebou a činností (já jdu x chůze), mezi sebou a pocitem (bolí to x pocit bolesti) či práce s významem např. při neutralizaci v podobě „přejmenování“ apod. V tomto smyslu užíváme převzaté metaforické pracovní pojmy jako pilot (ve smyslu vrcholový aspekt vědomí, odpovědný za koordinaci procesů a vztahů, jakož i za kritický náhled na vlastní činnost, myšlení, poznávání, rozhodování a jednání), dále pojem pozorovatel a metapozorovatel (pozorovatel pozorovatele anebo pilota).

³⁶⁹ Blíže viz Cleary (2008, s. 155).

Tabulka 10 – Vztah procesu, úrovně a metody

	Proces			Metoda	Úroveň
	myšlení				reaktivní
I	přemýšlím o mém myšlení	identifikace kognitivních, mentálních modelů a paradigmat, základ autorského myšlení.		Reflexe	reaktivní
II	přemýšlím o tom, jak přemýšlím o mém myšlení	odstup – oddělení já od funkce, činnosti		Reflexe	proaktivní
III	uvolněná mysl	Pohyb mysli „za“ či „mimo“ kategorie a pojmy (mimo pojmové myšlení a smyslové vnímání). Věc zakoušení a praxe meditace. Obtížně představitelné – neboť není co (např. pojem) představit.	Vhled, zření – holé jevy a stavy bez „pojmu“ – myšlení nepojmové.	Meditace	proaktivní
Reflexe v procesu sdílení					
	Přemýšlím, jak myslí o mém myšlení	schopnost neprohrát či vítězit bez boje (myšlení ve vztazích a procesech, systémové myšlení v úrovních).		Reflexe	proaktivní

Pro individuální praktikování metody reflexe akcentujeme odlišné aspekty než při praktikování z hlediska sdílení. Pro individuální praktikování užíváme tři úrovně, přičemž v první aplikujeme princip pozorovatele, ze kterého se v procesu praktikování postupně stává „dominantní funkce“. Základní úroveň praxe se vztahuje k odlišení reflexe a „zpětné vazby“, které umožňuje vynoření se z úrovně reaktivní do úrovně proaktivní. Představa pozorovatele je pomocná, smyslem je trénink „neúčastného pozorování“ procesu, myšlenky, vzpomínky apod. Praxe s touto představou umožňuje vytvářet vlastní „neúčastněnou“ mysl (pracovně řečeno: „druhý mozek“). V dalším procesu praxe metody reflexe se to, co obvykle uvažujeme jako já, resp. ego, stává vztažným aspektem našeho vědomí, resp. nástrojem „pozorovatele“, aby se v úrovni třetí „rozplynulo“, jakkoliv jeho „struktura“, užitečná pro konsenzuální realitu zůstává zachována³⁷⁰. Třetí úroveň aplikace metody reflexe úzce souvisí s praxí metody meditace. Pro proces sdílení užíváme základní a druhou úroveň reflexe pro individuální praktikování. Třetí úroveň aplikace metody reflexe v procesu sdílení tvoří mé přemýšlení o tom, jak partner myslí o mém myšlení.

³⁷⁰ Příkladem je metaforické připodobnění mysli „ohradě bez bran“ (Král, 2007) anebo „kruhu bez hranic“. Pro pochopení stačí, když se pokusíme představit si kruh bez hranic. V této souvislosti je třeba užít jiné než vizuální či smyslové představivosti.

Metoda metafor

*Motto: Co je tedy pravda?
Pohyblivé vojsko metafor.
Friedrich Nietzsche*

Předpokládáme, že se shodneme na tom, že lidské vnímání, myšlení a poznávání jsou procesy, které ve svém základu či podstatě neobsahují pojmy. Pojmy, jazyk a řeč jsou spíše speciálními, naučenými případy či formami myšlení a poznávání. Nicméně, jakkoliv se jedná o specifickou formu, zdá se, že z hlediska běžné životní praxe má naše řeč lví podíl na tom, co máme obvykle na mysli, když přemýšlíme o vědomí, myšlení a poznávání. Jestliže metoda meditace směřuje do úrovně myšlení nepojmového, pak metoda reflexe a metafor směřuje do úrovně myšlení v jazyce a řeči.

O metaforu se zajímáme zejména z hlediska psychologie a lingvistiky. Zájem o metodu metafor z hlediska Kognitivního managementu spočívá mimo jiné v následujícím:

1. Metafora je formou, v níž se projevují funkce levé a pravé hemisféry.
2. Metafora jako způsob cesty ke kořenům a limitům konsensuální reality, se ukazuje i jako nástroj či způsob práce s proměnou této reality.
3. Metafora umožňuje i návrat k poezii a estetice; harmonii vnějšího a vnitřního jakož i obsahu a formy; kultivaci aspektu koherence a konzistence v našem myšlení, rozhodování a jednání, tedy v našem bytí.

Kognitivní psychologie, psychologie vývojová i pedagogická a psychologie jazyka a paměti přinesla různé poznatky o funkci a využitelnosti metafor. Užívání metafor lze uvažovat jako funkci kognitivního zrání, souvisí s tvůrčím procesem³⁷¹ a své místo má jako nástroj didaktický. Neuropsychologie poukazuje na vztah užívání metafor a identifikaci procesů v mozku. Z hlediska formy a obsahu se jedná o propojení dvou relativně oddělených způsobů, funkcí našeho mozku. Odlišné zaměření funkcí hemisfér se projevuje v preferenci modů vnímání, poznávání a myšlení, jež ústí do rozhodování, sdílení a jednání. Jestliže na jedné straně převažují data, informace, pojmy a analýza, na straně druhé pak vztahy, asociace, obrazy a syntéza. Probíhá-li naše myšlení v jazyce a obrazech, pak z různých jazykových forem právě metafora spojuje pojmové, analytické myšlení a myšlení obrazné, syntetické. Je specifickou syntézou konkrétního i abstraktního, verbálního a vizuálního, názorného

³⁷¹ D. Draaisma uvádí, že S. Freud v dopise Ferencimu popisuje vědeckou tvůrčí schopnost jako „...střídání odvážné hravé fantazie a nikdy nepolevující realistické kritiky“ D. Draaisma (2003, s. 16).

a pojmového. Draaisma uvádí, že podle Beckové: „.....v metafoře se odkazuje na soubor konkrétních vztahů k jedné situaci s cílem usnadnit rozpoznání analogického souboru vztahů v jiné situaci. Podstata metafory tkví v použití konkrétního obrazu k pochopení nebo formulaci abstraktních vztahů. Becková rozlišuje dvě úrovně myšlení. Jedna je senzorická a percepční a skládá se z relativně nepřesných kategorií. Snadnost, s níž chápeme synestetické používání jazyka (teplá barva, ostrý zvuk), jen podtrhuje plynulé hranice verbálních znaků na této úrovni. Druhá úroveň je rovina verbálního a sémantického myšlení. Označení pojmů jsou zde přesnější a abstraktnější. Metafora je podle Beckové prostředníkem mezi těmito dvěma instancemi: nepatří zcela ani k jedné z nich, zprostředkuje mezi analogovou a sémantickou formou myšlení. Metafora je zprostředkovatel, to, čemu se v angličtině říká *go-between*.“ (Draaisma, 2003, s. 23)

Významné zastoupení nachází metafora v oblasti psychoterapie, příkladem je konverzační a kooperativní hypnotherapie M. H. Ericksona, která pracuje například s metaforami zaměřenými na chování, identitu, emoce, postoje, změny role apod. Své místo nalézá v systemickém přístupu, procesově orientované psychologii apod., jakkoliv zde jako metoda není výslovně zmiňována.

Lingvistický náhled předkládá metaforu (z řeckého μεταφέρειν – *metaférein*, *přenos*) jako jazykovou konstrukci založenou v přenosu významu na základě vnější (strukturální) podobnosti. Považuje ji za jednu z forem přenášení významu původního pojmenování na jiný předmět, tzv. tropů³⁷². Kognitivní lingvistika ukazuje, že metafora určují, jak chápeme a jednáme a tedy v konečném důsledku i to jak žijeme. Náš jazyk má metaforickou povahu v tom smyslu, že věci vysvětlujeme či chápeme skrze přenos významu z jedné oblasti na oblast druhou. Studium jazyka a reflexe toho, jak vedeme rozhovory, směřuje k vyšší míře elasticity v užívání metafor, porozumění pro způsoby komunikace, které jsou vlastní nám a těm, které charakterizují druhé lidi.

³⁷² Výraz *trop* pochází z latinského *tropus* a řeckého *tropos* ze slovesa *trepo* = obracím, měním. Termín *tropy* je dnes na ústupu, používá se označení *básnické obrazy*, *figurativní výrazy* nebo *metafora* (v širším smyslu). Přenesený význam slova, slovního spojení, slovní vazby, morfému nebo jiného prvku jazyka může být projevem spontánního vývoje jazyka, ale i projevem abstraktního myšlení, tvořivého používání, v krajním případě je uměleckým výrazovým prostředkem, zejména jako básnická figura. Trop, tropus (zástupek) označuje úmyslné užití jazykového prvku (zpravidla slova) ve vedlejším, přeneseném, odvozeném, obrazném významu. Cílem tropu je vyjádřit podobnost označovaného (denotátu) s věcí nebo vztahem, které označuje základní význam jazykového prvku. Trop je tedy přímým přivoláním konotace, tedy asociativní významové složky. Obvykle se rozlišují hlavní dva typy přenosu významu:

- metafora, přenesení na základě vnitřní nebo vnější podobnosti, například označení chobotnice může být přeneseno na mafii nebo na budovu národní knihovny na Letné;
- metonymie, přenesení na základě jiné souvislosti než podobnosti, například přenášení významu podle původu nebo příčinnosti (například z autora na dílo, z činnosti na firmu atd.), přenášení z jednoho jevu na jiný vyskytující se typicky v jeho blízkosti (udeřil hrom), z nádoby na její obsah. Příklady: výraz *tramvaj* z dopravní cesty na vozidlo, přenesení z nádoby na její obsah, z místa výskytu na věc, z tvůrce na dílo, z jednoho jevu na jiný vyskytující se typicky v jeho blízkosti atd.

Kognitivní lingvistika G. Lakoffa objevuje v metafoře významný potenciál, který se zhodnocuje jak v procesu vytváření názoru jedince, tak v procesech podílejících se na vytváření konsensuální reality či chcete-li sociální skutečnosti. Metafora tedy obsahuje aplikační potenciál jednak pro práci s vlastním myšlením a poznáváním a dále pro sdílení jak na partnerské rovině, tak i na dalších sociálních rovinách, např. profesní či v oblasti managementu. Metodu metafory tedy lze užívat pro individuální, skupinovou práci a práci ve dvojicích. Východisky pro zařazení metody metafory do základních metod kognitivního managementu je:

- experiencialismus, resp. zkušenostní realismus podle G. Lakoffa jako vyústění procesu rozumění a poznávání, který se vyvíjí v prostředí sdíleného kognitivního (mentálního) modelu a paradigmatu, resp. konsensuální reality;
- využití metafory pro „nepřímou“ práci s lidským myšlením realizované v systemické terapii a koučování, v konverzační a kooperativní hypnoterapii³⁷³.

Metodu metafory užíváme pro individuální, skupinovou práci a práci ve dvojicích. Aplikační potenciál metody je zejména v oblasti mysli a myšlení a v oblasti sdílení (komunikace). Východiskem pro zařazení metody metafory do základních metod je pojetí metafory podle Lakoffa jako vyústění procesu rozumění a poznávání, který se vyvíjí v prostředí sdíleného kognitivního (mentálního) modelu a paradigmatu. Vliv má životní zkušenost a sdílený obraz světa (sociální či konsensuální realita), promítající se do způsobu života společnosti a člověka a do způsobu vztahování se člověka k sobě, prostředí a smyslu života. V praxi vedení rozhovoru v podobě dialogu či diskuse, práci s otázkami při vedení lidí či koučování, umění argumentace či persvaze a v dalších, se vedle metafory uplatňují například analogie, příklady, paradoxy, anekdoty a další formy práce s jazykem, které kultivují proces sdílení, komunikování. Práce s metodou představuje průnik několika rovin, přičemž s každou rovinou se dá pracovat samostatně.

Základními rovinami jsou:

1. Osobní rovina (práce s myslí, kultivace poznání a vědění).
2. Sociální rovina (proces sdílení a vytváření zkušeností, vizí).

³⁷³ S konverzační a kooperativní hypnoterapií jsme se nejprve setkali v letech 1995-1999, v kurzech pořádaných Seminářem pro psychoterapii v Brně a v tomto směru odkazujeme na přístup M. H. Ericksona (bliže viz Erickson, Rossi (2009) a přístup narativní.

3. Rovina kognitivního optima (metafora jako forma radikální redukce, specifický tvar a komprimace poznání. Místo metafory – pojem /abstrakce/ anekdota – metafora – příběh /amplifikace/).
4. Rovina kognitivního kontinua (metafora pokrývá jak analytickou tak intuitivní část kontinua. Tyto „protilehlé“ kvality vytváří prostředí pro kvaziracionalitu (podle K. R. Hammonda), která je pohyblivá co do míry uplatnění těchto kvalit při řešení úloh v proměnlivém situačním kontextu.

Způsoby práce s metodou metafory při kultivaci kritického myšlení souvisí s tím, co nazýváme radikální redukce, kognitivní optimum a kognitivní gravitace. Radikální redukce se vztahuje k principu minimum z minima při zachování kognitivního optima. Kognitivního optima a gravitace se týkají aspekty koherence a konzistence. Kognitivní gravitace se týká přitažlivosti (smysluplnost, pochopitelnost apod.) sdělení, jeho „dobrého tvaru“ pro ty, s nimiž sdílíme například prostor řešení problému v rámci daného situačního kontextu.

Metoda meditace a relaxace

Nedílnou součástí procesu řízeného a uvědomovaného seberozvoje, v dynamicky se měnícím prostředí, je praktikování psychofyzických postupů, které lze souhrnně uvažovat jako metody relaxace a meditace³⁷⁴. Užívání a aplikace metod meditace, relaxace anebo systémů psychofyzických cvičení, považujeme za trvalý aspekt individuace, tedy osobního i profesního zrání člověka a rozvoje jeho schopností. Zpřístupnění těchto metod považujeme za nedílnou součást procesu vzdělávání a přípravy. Vycházíme z předpokladu, že vlastní, osobní či individuální studium těchto metod a jejich uvědomované praktikování významně podporuje proces zrání mysli a poznání jedince. Meditační a relaxační metody jsou stejně staré jako lidstvo samo, jejich principy jsou však „starší“ a potenciál užitečnosti nelze aktuálně postihnout nebo lineárně vymezit. Z hlediska zkoumání potenciálů těchto metod, pozorujeme úzkou návaznost na aplikaci poznatků, souvisejících s výzkumy senzorické deprivace³⁷⁵ a práce se změnami stavy vědomí³⁷⁶.

³⁷⁴ Metoda meditace se ukazuje jako efektivní zejména vzhledem k tomu, že změna a zátěž, zejména pak výkon činností v situacích limitní a extrémní zátěže se úzce váže ke změnám stavu vědomí. V tomto smyslu lze uplatnit poznatky přípravy lidí v oblasti psychologie sportovní, zejména poznatky z psychologie bojových sportů a umění. Praktikovat metodu meditace znamená rozvíjet a kultivovat schopnost naší mysli ustálit se a soustředit se, koncentrovat. Tedy nejen tzv. „zachovat chladnou hlavu“ v náročné situaci ale také rozumně uvažovat pro užitečné rozhodování a následné jednání.

³⁷⁵ Pokud mozek nemá na čem pracovat, minime tím jednak podněty z vnějšího prostředí, myšlenky apod., začne sám produkovat. Se vztahem mysli a vědomé mysli, resp. tzv. ega lze pracovat různými způsoby, kupř. praxí metody meditace orientované na proces (viz Cleary, 2008, s. 153 odst. 1) anebo cestou meditace s koany v podobě zenových příběhů (blíže viz Cleary, 2008, s. 150, Král, 2007 a další).

³⁷⁶ Obvyklými pojmy jsou transové či extatické stavy (blíže viz Dodatek čtvrtý – Mysl a vědomí).

Co tedy máme na mysli, hovoříme-li v kontextu kognitivního managementu o aplikaci metod relaxace a meditace? Oba pojmy z našeho hlediska strukturují a vymezují určitá, kvalitativně odlišná prostředí pro psychofyzickou praxi. Uvažujeme o nich jako o „kvalitách“, stavech, procesech, které nelze od sebe radikálně oddělit. Stručně řečeno, relaxací obvykle rozumíme vědomé uvolňování (např. těla), koncentrací pak soustředění mysli na jevy (procesy, objekty, obsahy apod.). Meditace jako metoda spojuje obě kvality, resp. vyžaduje přítomnost jak relaxace, tak koncentrace. Metoda meditace kultivuje mysl, resp. proces myšlení a poznávání a orientuje se především na „místo obratu“, resp. „zvrtný“³⁷⁷ proces, který uvažujeme jako centrum i zdroj vědomí a poznání člověka.

Z hlediska uvědomované kultivace mysli a procesů poznávání je základem například rozlišení v tom, co dělám, když dělám to, co dělám a proč. Tedy zda medituji nebo relaxuji, protože jakkoliv se v obou případech pohybuji v prostředí svého vědomí, psychiky, jedná se o dvě různé kvality procesů, spojené s odlišnými očekáváními a výsledky, jakkoliv pro mne a prostředí jako celek jsou vždy užitečné. Ve vztahu k cíli kognitivního managementu, který tvoří prostředí pro uvědomovanou kultivaci mysli, rozhodování a jednání, pak relaxace z našeho hlediska akcentuje zejména aspekt uvolnění, zklidnění a ustálení (důraz je položen na fyzickou složku, prožívání ..), meditace, akcentuje aspekt soustředění, bdělé a jasné uvědomování (důraz je položen na kognitivní složku).

Smyslem **relaxace** a praxe při užívání různých forem relaxace v kognitivním managementu je zejména uvědomovaně vytvářet prostředí a řídit procesy a stavy pro:

- efektivní průběh kognitivních funkcí;
- pro odpočinek a regeneraci.

Relaxacemi obecně rozumíme techniky pro uvědomované dosahování optimální úrovně fyzického a mentálního uvolnění. Smyslem jejich aplikace je dosahování vědomého uvolnění, tedy dosažení stavu, jehož příkladem je svalové uvolnění, přičemž nejde o to mít úplně uvolněný anebo na druhé straně zatnutý sval. Optimum relaxace je tedy paradoxně stav napětí, kdy je možný pohyb oběma směry (lze ještě napnout a lze ještě prohloubit uvolnění). Teprve z optimálního stavu uvolnění (vztahů systému a v systému) je možné proměnit a znovu konsolidovat potenciál, tvořivost. Toto umožňuje proměnu a změnu, pracovat s obsahem i formou.

³⁷⁷ O zvrtném procesu hovoří i Mistr Zhuang, když hovoří o „pravých slovech“ následovně: „.....pravá slova jsou jakoby zvrácená.“ (Mistr Zhuang, překlad Král, 2006, s. 43).

Smyslem **meditace** a praxe při užívání různých variant této metody v kognitivním managementu je kultivace procesu uvědomovaného užívání vlastní mysli z hlediska poznávání rozhodování a jednání. Tedy dosahování stavu, který nazýváme „uvědomující se, nebo vědomá se mysl“. Tento stav umožňuje vynoření z reaktivní do proaktivní úrovně. Meditace patří mezi introvertované, psychofyzické postupy, užívající koncentraci, introspekci a reflexi.

Je nutné rozlišovat mezi prostředími, ve kterých se metoda meditace aplikuje. Odlišná očekávání, cíle, jsou s praktikováním meditace spojeny u západních náboženství (náboženská cvičení), východních náboženských směrů (kupř. buddhismus, zejména zen, resp. čchan³⁷⁸ anebo hinduismus) a filosofických systémů s komplexním rozsahem (jóga³⁷⁹, taoismus) jiná jsou v bojových uměních³⁸⁰ pěstovaných či čerpajících z různých filosofických zdrojů (zejména taoismus a zenový buddhismus) a opět jiná jsou spojena s aplikací v prostředí sportu, vzdělávání, psychologii či psychoterapii jako prostředek, sloužící k sebepoznání, sebe porozumění, ovlivnění kvantity a kvality výkonu apod., blíže viz přehled základních zdrojů, ze kterých čerpáme³⁸¹. Meditace má výrazný individuální a introspektivní aspekt a na rozdíl od metod reflexe a relaxace disponuje prvkem sebepřesahu (blíže viz Cleary, T, s. 150).

Praktikování metody meditace podporuje rozvíjení schopnosti naší mysli ustálit se, koncentrovat se a nejen například „zachovat chladnou hlavu“ v náročné situaci, ale také rozumně³⁸² uvažovat pro užitečné rozhodování a následné jednání. Praxe metody doplňuje trénink metod rozvoje reflexivního kritického (kvaziracionálního) myšlení (pro řešení úloh ve složitém a dynamicky se měnícím přirozeném a nepřirozeném prostředí).

³⁷⁸ Zen – čínsko-japonský buddhismus; zen podobně jako jóga se soustřeďuje na poznání sebe sama; užívá trénink duchovní koncentrace a dechové techniky (Hartl, Hartlová, 2000, s. 702). Blíže a dle nás i lépe kupř. Učijama (2000), Mistr Zhuang, překlad Král (2006), případně Král (2007).

³⁷⁹ Aplikací potenciál meditace v oblasti bojových umění se liší z hlediska cílů a funkcí bojových umění. V zásadě se jedná o dosažení stavu sjednocení (já a objekt /činnost, protivník, projekt, výsledek/) ve vztahu k efektivnosti činnosti, aktu, přežití. Blíže viz kupř. Fojtík, 1999, s. 107-116, 196-197.

³⁸⁰ Blíže viz Bateson (2006). Kognitivní management a praktikování metod meditace uvažujeme jako kvalitativně vyšší úroveň autopoiezy ve smyslu uvědomovaného vývoje mysli v prostředí.

³⁸¹ Přehled základních zdrojů, ze kterých čerpáme:

- Fišer, I. *Filosofická koncepce nejstaršího buddhismu*,
- Jung, C. G., Wilhelm, R. *Tajemství zlatého květu - čínská kniha života*,
- Cleary, T. *Tajemství Zlatého květu (Klasická čínská kniha života)*
- Róši Učijama, K. *Uvolnit sevření mysli (cesta k zenu)*,
- Hirai, T. *Zazen, léčba zenovou meditací*,
- Gunaratana, H. *O meditaci srozumitelně*,
- Nyanaponika Théra *Jádro buddhistické meditace*,
- Fontana, D. *Kniha meditačních technik*,
- Marek, J. *O meditaci*,
- Král, O. *Brána bez dveří (Wumenguan)*.

³⁸² V plném a přímém smyslu toho slova, tedy nikoliv pouze racionálně, logicky, analyticky apod.

Níže zmíněné principy se týkají tréninku pro mentální pohyb v konsenzuální realitě, systémovém matrixu a v situacích řešení úloh. Principy tréninku:

- minimalizace vlivu potenciálu smyslového vnímání;
- mysl (psychika) jako „živý organismus“ vychází z organismického pojetí a procesové psychologie;
- trénink uvědomované, aktivní neutralizace³⁸³;
- trénink nedosažitelnosti³⁸⁴;
- aplikace „nechat to být“ v následujících aspektech:
 - NE – konání³⁸⁵;
 - NE – usilování³⁸⁶;
 - NE – vědění³⁸⁷.

Závěr

Dodatek seznamuje s obrysy, vztahy a obsahem základních principů a metod Kognitivního managementu. Teprve jejich další studium, tedy nikoliv pouhé přečtení, vede k uvědomovanému pohybu myšlení v rovině, kterou nazýváme rovinou proaktivní. Praxe principů a metod umožňuje kultivaci vlastního kritického myšlení, vytváření autorského vědění a především vede k efektivnímu rozhodování a jednání v různě se vyvíjejících situačních kontextech. Důsledky praxe a studia nalézají pak svůj výraz jak v osobním životě, tak v jeho profesním kontextu.

³⁸³ Aplikace principu neutralizace (peng) vychází ze systému bojového umění tai-ji a úzce souvisí s vývojem, respektive zráním jedince v profesi, jakož i kultivací tacitních znalostí.

³⁸⁴ Nedosažitelnost resp. nebýt k dispozici. Princip se vztahuje k práci s mezerou a podporuje osobní vztahovou a zejména mentální pohyblivost. Práce s mezerou mezi akcí (podnětem), resp. požadavkem systému a responzí jedince. Akce vyvolává odezvu (reakci) to ano, ale já rozhoduji o tom, kdy a v jaké formě, jakým způsobem proběhne. Vysoce profesionální není znát ihned odpověď a řešení, ale nalézt, vytvořit, vynalézt ten nejlepší způsob, což je v reaktivním a lineárním rámci někdy problematické. K tomu je třeba využít mezery, která se vztahuje například na uvědomovanou práci s osobním časem.

³⁸⁵ Podstatou ne-konání je schopnost uvědomovaně splynout s konáním samým (je jedno o co jde). Ruší se rozdělení a rozlišování ve smyslu já jsem konající, je jen uvědomované konání. Člověk jakoby zapomíná na jiné, včetně potřeb (hlad, žízeň, únava...). Nejedná se o zúžení pozornosti typické pro situace stresu. Jedná se o změněný stav myslí, potažmo vědomí. Sledujte člověka plně ponořeného v činnosti, tehdy je přirozený, je v harmonii. Je nejen tvůrčí, ale velmi elegantní a efektivní.

³⁸⁶ Ne usilování je o respektu k potenciálům naší myslí, situačního kontextu a úlohy v něm řešené (funkce v něm realizované).

³⁸⁷ Stále něco nějak víme. Zkuste se na problém, vztah, cokoliv podívat se zvědavostí (ne zvědavostí) dítěte, které neví, že poznává, učí se, ale prostě to dělá. Nemá předem znalost či vědění jak to je (kognitivní model, projekt) a již vůbec ne jak to být má (např. sociální role).

Dodatek šestý

Kompetence, dovednosti a metadovednosti

Úvod

Dodatek se věnuje problematice kompetencí z pohledu jejich vymezení, členění a vytváření kompetenčních modelů. Pozornost je orientována do bezpečnostního (vojenského) prostředí a akcentuje kompetence pro řízení a vedení lidí a lidských systémů. Stěžejní částí je model kompetencí profesionála, včetně možností jejich rozvoje v procesu přípravy.

1. Vymezení a možnosti nahlížení pojmu kompetence

Slovo **kompetence** je slovem užívaným nejen v manažerském prostředí, ale užívá se i v dalších oblastech jako pedagogika, sociologie, psychologie, bezpečnostní a vojenské systémy, či v běžném jazyce laické veřejnosti. Vymezení pojmu kompetence není jednoznačné, minimálně se zde setkávají dva úhly pohledu na tento fenomén, jednak pohled ve smyslu schopnosti či způsobilosti jedince, tedy jakýchsi vnitřních předpokladů, v podobě např. osobnostních charakteristik, tak s pojetím, které se týká oprávnění, či pravomoci řídit, vést, rozhodovat, přijímat či zaujímat stanoviska při řešení problémů v nejrůznějších oblastech profesního a koneckonců i osobního života.

Do našeho jazyka se slovo kompetence dostalo z překladu a výkladu anglického výrazu *competence*. Nicméně v angličtině se setkáváme ještě s dalšími podobnými pojmy *competency* a *capability* a proto předkládáme výkladové rozlišení pro možné nahlížení a sjednocení výkladu tohoto pojmu v kontextu kognitivního managementu.

Jako užitečné vnímáme rozlišit, zda hovoříme o kompetenci z pohledu termínu *competency* – tedy pojmu, který se týká nějaké osoby, vztahuje se k rysům chování a dle Koubka (2008, s. 46) toto slovo nejlépe vyjadřuje „schopnost chování“, nebo zda uvažujeme kompetenci z pohledu *competence*, který se týká spíše „odborné schopnosti, odborné způsobilosti či valifikace“. V této souvislosti bývají schopnosti chování (*competencies*) označovány jako měkké dovednosti (*soft skills*). Týkají se např. vedení lidí a týmů, komunikačních schopností apod. Odborné schopnosti (*technical competencies*) jsou považovány za tzv. *hard skills*. Termín *capability* je nejčastěji překládáný jako talent, nadání či schopnost. Ve vojenském prostředí se s tímto pojmem specificky setkáváme v kontextu NNEC. Pojem

capability lze uvažovat jako pojem, obsahující jak význam pojmu *competency* tak *competence*.

Kompetence můžeme nahlížet jako kvalitu jedince, která se rozvíjí z jedincova potenciálu, tzn. vloh, dispozic, vlastností, cestou získávání nových zkušeností, vědomostí, dovedností a je trvale a uvědomovaně rozvíjena a kultivována v průběhu osobního i profesního života. Existují nejrůznější přístupy, které nějakým způsobem vedou k podpoře a rozvoji potenciálu lidí a lidských systémů. Jestliže dnes na organizace pohlížíme jako na sociální systémy, jeden ze způsobů, jak lze pracovat na rozvoji např. manažerských kompetencí vychází z myšlenky „systémově konstruktivistického typu člověka“. Takovýto jedinec je „člověk autonomní. Jeho chování je v principu nevypočitatelné a zvnějšku neřiditelné. Jedná: podle svých vnitřních měřítek hodnot; podle své osobní konstrukce skutečnosti, podle svého obrazu světa a podle svých vlastních motivů a cílů.“ (Kasper, H., Mayrhofer W., 2005, s. 136) Tento obraz je možná pro vojenského profesionála nepřijatelný, vzhledem k hierarchickému nastavení systému, ve kterém se pohybuje. Nicméně, situační proměnlivost, nepředvídatelnost a komplexita prostředí, ve kterém vykonává své profesní činnosti, přímo volá po těchto kvalitách a upozorňuje na to jak NNEC, tak DAČR.

Základní kompetence můžeme tedy vnímat jako nezbytné schopnosti pro výkon určité profese, ve smyslu kompetentnosti pro výkon dané činnosti. Základ kvality člověka tvoří ale tzv. klíčové kompetence, které mu umožňují větší pohyblivost nejen v profesi, ale celkově v životě. Podle Richtera (1995) klíčové kompetence přesahují hranice jednotlivých odborností. „Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Tato se vyvíjí za spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod“.³⁸⁸ Tureckiová (2004, s. 38) na základě vlastního průzkumu doplňuje další klíčové kompetence, jako „aktivní přístup, schopnosti motivovat a vést, sebemotivace a sebeřízení, expertiza tj. doložení nejen vlastní odborné způsobilosti, ale hlavně schopnost použít svoji kvalifikaci při vytváření koncepcí rozhodování“. Siegrist podotýká, že získání klíčových kompetencí je „učebním krokem v rozvíjení osobnosti v rámci výchovy a dalšího vzdělávání“.

³⁸⁸ Belz a Siegrist (2001, s. 166) vymezují klíčové kompetence následovně: „Sociální kompetence: schopnost práce v týmu; kooperativnost; schopnost čelit konfliktům a stresovým situacím; komunikativnost. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě: kompetentní zacházení se sebou samým; být svým vlastním manažerem; schopnost reflexe vůči sobě samému; vědomé rozvíjení vlastních hodnot; schopnost posouvat sám sebe a dále se rozvíjet. Kompetence v oblasti metod: plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti; vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení; strukturovat a klasifikovat nové informace; dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti; kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení žádoucích inovací a změn; zvažovat šance a rizika“.

Richter dodává, že „nabývání klíčových kompetencí je celoživotní proces, který je udržován dynamikou nového učení a přeučování“ (in Belz, Siegrist, 2001, s. 27).³⁸⁹

2. Kompetence pro řízení a vedení lidí a lidských systémů

Řízení a vedení lidí a lidských systémů lze považovat jako základní nástroj profesionálů, působících v pozicích, které disponují manažerským nebo velitelským potenciálem. Oppelaar a Samuel (2007) tvrdí, že „vojenští důstojníci jsou přímými kandidáty na manažerské pozice“, vycházejí přitom ze systému vojenského vzdělávání, který se orientuje na kultivaci manažerských kompetencí, skrze systém kurzů, hierarchicky postavených od nižších hodnotí po nejvyšší (*Lieutenant – Colonel levels*).

Základním předpokladem úspěchu vojenských činností je kvalitní řízení a velení. Černý (2009, s.32) uvádí, že „tradiční představa velitele – hrdiny jako předního a nejlepšího bojovníka, ovládajícího různé typy zbraní, se stále výrazněji přesouvá k pojetí velitele – manažera“. Obdobně uvažují např. Oppelaar a Samuel (2007) v článku *Military officers are prime candidates for manager*, kteří uvádějí, že v každé úrovni vojenského řízení je zakotven požadavek základních manažerských dovedností, kterými důstojníci musí disponovat v rozsahu podle zastávaných pozic a úrovní, v kterých působí.³⁹⁰

Bezpečnostní prostředí disponuje celou řadou předpisů, které se vztahují k velení a řízení, a které nějakým způsobem řeší i otázku vedení lidí, nejčastěji v kontextu tvůrčího vedení – leadershipu. Inspirací je např. Army Leadership, FM 22-100. Z materiálů z prostředí AČR lze zmínit následující Doktrína AČR, Vojenská strategie (2008), Transformace resortu MO ČR (2007), Rozpracování koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace OS ČR (2008), Koncepce NNEC a vojenské publikace, vztahující se k velení a řízení atd.

Jak je uvedeno v Doktríně AČR „Velení představuje proces, kterým velitel přijímá rozhodnutí a přenáší svou vůli na své podřízené. Velitel má pravomoc, odpovědnost a povinnost vyvíjet činnost nebo se svobodně rozhodnout tak nečinit za účelem dosažení cílů stanovených

³⁸⁹ Tento fakt reflektuje i Národní program vzdělávání v České republice, který klíčové kompetence vymezuje jako „schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a další charakteristiky osobnosti, které umožňují člověku jednat adekvátně a efektivně v různých pracovních a životních situacích“. Klíčové kompetence „představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence přispívají ke vzdělání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti“ (Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, 2007, s. 124).

³⁹⁰ Také prof. Belan z Akadémie ozbrojených sil v Liptovském Mikuláši vnímá každého velitele, náčelníka, vedoucího jako manažera, protože ve své praxi řídí podřízenou jednotku, jednotlivce nebo skupinu podřízených, přičemž jeho úkolem je pracovat s lidmi, koordinovat jejich aktivity tak, aby dosahovali stanovené cíle. Předpokládá, že „vojenský profesionál ve vedoucí pozici po získání praktických zkušeností a schopností by měl na základě svých osobních vlastností, schopností a dovedností dokázat přesvědčit své podřízené, aby ochotně plnili jím stanovenou vizi, a časem se stát pro své podřízené skutečným vůdcem“ (Belan, 2009, s. 17).

nadřazeným. Velení je současně uměním, spočívajícím mj. v dovednosti tvůrčím způsobem získávat a využívat dostupné informace a v neposlední řadě i v dovednosti účinně motivovat a efektivně řídit podřízené v zájmu splnění stanovených cílů.

Z výzkumu R. Katze (in Robbins a Coulter, 2004, s. 28-29) vyplývá, že existují tři základní dovednosti, které manažeři, působící v jakémkoliv prostředí, tedy i vojenském, potřebují. Míra této potřeby se váže k úrovni manažerské pozice. Jsou to:

1. Technické dovednosti se týkají znalostí a schopností ve specifických oblastech pracovní činnosti;
2. Lidské dovednosti se vztahují ke komunikaci, motivování, vedení lidí apod.;
3. Koncepční dovednosti směřují ke koncepčnímu a komplexnímu myšlení a týkají se především vrcholových manažerů, strategických vůdců apod.

3. Leadership (tvůrčí vedení) v bezpečnostním prostředí

Doktrína AČR (2004) zdůrazňuje tvůrčí vedení ve smyslu vůdcovství, umění vést a specifikuje procesy, týkající se vedení lidí. Vedení lidí představuje schopnost velitele motivovat, přesvědčit a získat lidi ve svém okolí k co nejaktivnějšímu angažování se ve prospěch splnění společných, předem stanovených nebo v blízké budoucnosti očekávaných úkolů. Umění vést je jednou z nejdůležitějších kvalit každého velitele, které musí mít, má-li velet úspěšně. Goffee a Jones (2008, s. 18) předpokládali, že vojenské organizace, kvůli hierarchickému nastavení budou překážkou rozvoje vůdčího potenciálu. Na základě svých zjištění přišli s poznatkem, že „nejlepší vojenské organizace chápou, že se nemohou spoléhat na hierarchii a proto je nezbytně nutné, aby rozvíjely vůdčí dovednosti na všech úrovních“. Jako tři základní axiomy vedení druhých potom uvádějí: 1. situační charakter, 2. nehierarchický charakter a 3. vztahový charakter (Goffe, Jones, 2008, s. 16-20).

Jedním z faktorů, který ovlivňuje požadavky na velitele – jako „tvůrčí lídry“ je zavádění konceptu NNEC. Blíže tuto otázku rozpracovává např. Jaroš (2008), který akcentuje požadavky tvůrčího vedení pro velitele působící v prostředí NNEC, které se týkají zejména „změny způsobu vedení lidí se zaměřením na tvůrčí leadership, změn orientace myšlení a to především „zlidštění“ problematiky NNEC, dosažitelností relevantních informací

a hmatatelností požadovaných a prováděných změn směrem k větší interoperabilitě, efektivitě a naplněnosti provedení stanových úkolů“.³⁹¹

Relativně dlouhé seznamy kompetencí efektivních manažerů či vůdců jsou často problematické z hlediska praktického využívání. Příkladem může být model užívaný ve vojenském prostředí, který kompetence dále dělí z pohledu toho, jaký má velitel (strategický vůdce atd.) *být, co musí znát a co musí umět dělat* (viz FM 22-100). Proto vojenští velitelé potřebují nový model kompetencí, aby mohli řádně formovat, utvářet své síly a rozvíjet své podřízené v kontextu výzev 21. století. V této souvislosti Pritchard (1999) přináší seznam základních kompetencí potřebných pro uspokojivý a kvalitnější výkon v průběhu vojenské kariéry. Tento seznam zahrnuje:

1. Taktické, technické a technologické dovednosti.
2. Kognitivní dovednosti a schopnosti (matematické, komunikační schopnosti a schopnosti pro řešení problémů).
3. Interpersonální dovednosti, pohyblivost v lidských vztazích a schopnost týmové práce.
4. Osobnostní charakteristiky, např. rozhodnost a vytrvalost.

Požadovaná úroveň kompetencí musí korelovat s úrovní manažerské – velitelské pozice. Např. velitelé, kteří pracují ve středním a vyšším managementu, potřebují více ústní i písemné komunikační dovednosti, formování hypotéz, rozvoj logických argumentů a schopností vyjadřování. V seznamu kompetencí pro vysoký výkon vedení a řízení lidí v situacích změny Pritchard uvádí:

- kontinuální učení a zvyšování současné zdatnosti, rychlé porozumění a užívání nových informací a zvládnutí nových dovedností;
- flexibilita, být otevřený změně jako možnosti a mít toleranci k nejasnosti, dvojznačnosti, rychlá adjustace na nové situace, schopnost rychlého přechodu z jednoho typu operace na druhou. Tato schopnost má hluboký vliv na kompetence velitelů, zahrnující trvalé učení, uvědomování – reflexi a flexibilitu;
- odolnost v zátěži, rychlé vzpamatování se z překážek – problémů, připravování se na další nepřátelský útok. Schopnost vzpamatovat se, nehledě na intenzitu zátěže;

³⁹¹ Pro vedení lidí neexistuje jednoznačný recept. Každý velitel bude k motivaci vojáků využívat jiný způsob, respektující jeho osobní schopnosti, charisma i konkrétní situaci. Volba metody vedení klade požadavky na styl vedení. Je ovlivněna oceněním rozhodovací úlohy člověka na bojišti. Vojenské operace závisí na individuálních kvalitách vojáků, jakými je např. vysoká morálka, psychická přizpůsobivost, iniciativa, sebedůvěra, týmový duch (kolektivismus) a v neposlední řadě i fyzická a psychická odolnost.

- iniciativní práce bez přímé supervize, zadávání nových úloh, hledání nových způsobů řešení úkolů a zvládání situací;
- poskytování kreativních pohledů, vytváření originálních nápadů nebo inovativních rozhodnutí, inovace a modernizace techniky;
- identifikace rizik; zlepšený informační a komunikační systém umožní vyšší úroveň participace v nižších úrovních operací, ale podmínky budou často požadovat více decentralizovaného provedení. Proto tedy velení a kontrola budou více centralizované v některých případech a situacích a více decentralizované v jiných.
- ovlivňování dalších dovedností – ovlivňování názorů, chování skrze přesvědčování, mediaci, způsobování aby lidé dělali něco, nebo se něčemu vyhnuli.

Jak bylo výše uvedeno, z hlediska analýzy charakteristik tzv. třetí vlny pro působení systémů v bezpečnostním prostředí, současný velitel se při realizaci úkolů dostává nutně do paradoxních situací, které jsou v daném kontextu, systémem a obvyklými postupy poznávání, rozhodování a jednání neřešitelné nebo nerozhodnutelné anebo jejich řešení standardními postupy je neefektivní (energeticky náročné). V této situaci se nejvýrazněji uplatňují vůdcovské kvality. Jedná se například o následující:

- pohyblivé, jasné a kritické myšlení, uvědomované a reflektované užívání kognitivních modelů;
- myšlení a jednání v paradoxních situačních kontextech, schopnost zhodnotit „jednotu protikladů“ do výhody v procesu poznávání pro rozhodnutí a jednání;
- schopnost poznávat, pochopit, resp. „přijmout“ a zhodnotit účastné potenciály vojenských, sociálních, politických procesů a psychologických principů na jejich pozadí do vlastního, komplexního profesního a osobního kognitivního modelu;
- vnímavé, nelineární, nerutinní poznávání, zkoumání a reflektované usuzování napříč mnoha vztahovými a časovými kontinuy předpokládá schopnost orientovat se nejen v jevech a jejich lineární, explicitní kauzalitě, ale také schopnost vstoupit do pozadí situačních rámců, k hodnotám, principům a kvalitám, jako je např. proměnlivost, neurčitost, nerozhodnutelnost, apod.;
- proaktivita, která mimo jiné představuje schopnost nazírat situační kontexty systémově a metasystémově, jakož i schopnost náhledu na kognitivní model a kontinuum protivníka

(přemýšlím, jak přemýšlí o mém myšlení), to umožňuje zpřístupnit „nezjevné“ kvality potenciálů síly jako jsou motivace, hodnoty nebo charakteristika „politiky“.

Kultivace těchto vůdcovských kvalit je procesem trvalého vyzrávání a uvědomovaného rozvoje jedince v profesi.³⁹²

4. Model kompetencí profesionála

Na kompetence pohlížíme nejčastěji skrze modely. Tyto modely³⁹³ jsou soustavou kompetencí, které v sobě odrážejí jak popis práce – tedy vztah k úkolu, tak požadované chování jedince. Vesměs se jedná o nejrůznější kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které přispívají pro užitečné a efektivní plnění pracovních úkolů v daném organizaci či systému. Podle záměrů organizace vznikají různé modely kompetencí, které se liší mírou obecnosti. Např. model ústředních kompetencí (*core competencies*) zahrnuje kompetence, žádoucí pro všechny zaměstnance, bez ohledu zastávající pozice. Jiným příkladem jsou např. specifické kompetenční modely, vztahující se ke konkrétní pozici v určité firmě či organizaci.

Sestavit kvalitní a užitečný model kompetencí je složitým úkolem. Jeho efektivnost je determinována jistými předpoklady. Hroník (2006, s. 30-31) v této souvislosti, jako jeden z předpokladů, zdůrazňuje pozorovatelné chování – tedy roli, nikoliv vlastnosti či osobnostní rysy.³⁹⁴ Dále upozorňuje na počet kompetencí v modelu, kdy za optimální počet považuje 10–12. Vyšší počet sice může působit precizněji, nicméně zkušenosti ukazují, že se pak stává méně srozumitelným.

Kompetence a schopnosti jsou založeny na úrovni, formě a kvalitě myšlení, jakož i na prostoru a principech, ve kterých se vyvíjí, kultivují a uplatňují. Prostor je definován hodnotami a smyslem prostředí, kde se profesionál, velitel, manažer vyvíjí a realizuje. Principy jsou dány poznáním ve vědních disciplínách jako psychologie, pedagogika, sociologie, kognitivní vědy atd. a jimi vytvořených modelech (model myšlení, model osobnosti, model učení apod.)

³⁹² Tuto část textu můžeme doplnit myšlenkami T. Cleary, z knihy *Zen Lessons: The Art of Leadership*, který připomíná každému vůdci, co je důležité pro správné nakládání s mocí. „Tělo vůdcovství má čtyři končetiny: osvícení a ctnost, řeč a čin, lidskost a spravedlnost, etiketu a právo. Opravdový bojovník – vůdce je pak ten, kdo „umí prohlubovat úctu a respekt, stanovit meze a hranice, uvádět do souladu slova a činy a používat svou aktivitu v rámci daných struktur posilujícím způsobem“ (Arrienová, 2000, s. 30-33).

³⁹³ Podle Hroníka jsou kompetenční modely „jedním z důležitých nástrojů řízení lidí“ (2006, s. 30). Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech je jedním z témat, které otevírá i Armstrong (2007), který vychází z pojetí dvou základních schopností - schopnosti chování a odborné schopnosti (*competency a competencies*). Pozornost věnuje též otázce emoční inteligence a zdůvodňuje užitečnost přístupu, založeného na kompetencích pro organizace. Tuto užitečnost spatřuje na jedné straně v práci s lidskými zdroji, za účelem zvýšení lidského výkonu, na druhé straně pak vnímá schopnosti jako „prostředek pro zřetelné vyjádření podnikových hodnot, takže jejich požadavky lze vtělit do personálních postupů a tyto hodnoty pak mohou lépe pochopit jednotlivci i týmy v organizaci“.

³⁹⁴ Pro Hroníka je, v kontextu kompetencí, typická jistá skepse k osobnostním vlastnostem a rysům.

Kvalita kompetencí a schopností se aktualizuje v situačním kontextu na rozhraní následujících úrovní:

1. Úroveň osobnostních dispozic jedince.
2. Úroveň jeho individuální vyzrálosti.
3. Úroveň systémové vyzrálosti.

Z tohoto pojetí vycházejí nejrůznější popisy kompetencí, ať již ve formě kompetenčních profilů, či různých modelů kompetencí. Moderní modely užívané v procesech řízení (výběru, přípravy a rozvoje lidí a lidských systémů) lidských zdrojů se orientují nejen na vztahy a schopnosti (kompetence) jedince v rámci systému, ale současně se snaží respektovat i prostředí permanentní změny. Obvykle užívají v různých variantách formulační rámec „znalosti, dovednosti a schopnosti“ a kladou důraz na soubory způsobilostí, nezbytných pro výkon odpovědností ve vztahu k funkcím systému, kognitivní flexibilitu a schopnost učit se (akceptovat změnu ve vnitřním a vnějším prostředí a pracovat s ní).

Základní východiska tvorby modelu kompetencí vojenského profesionála

Jako zdrojové a inspirující vnímáme modely tzv. klíčových kompetencí, modely manažerských kompetencí a zahraniční modely kompetencí vojenských velitelů a vůdců. Jako příklad můžeme uvést model *Competency Profil of a Military Employee* podle Yves Devriendt (Belgian Department of Defence, 2008). Východiskem tvorby modelu jsou dvě klíčové otázky: „Jaké jsou kompetence a schopnosti, které musí uchazeč o vojenskou profesi mít, aby dobře fungoval ve vojenském prostředí?“ a „Jaké jsou klíčové rozdíly mezi vojenskými a civilními zaměstnanci?“. Odpovědi vyplývají z následujícího modelu kompetencí „vojenského zaměstnance“, který musí být schopen:

- fyzicky zvládnout protivníky;
- žít v podmínkách permanentní hrozby možného zabití, zranění či uvěznění;
- bezpodmínečně poslouchat a reagovat na příkazy a rozkazy nadřízených;
- vyrovnat se s tím, že kdykoliv může dostat příkaz k nasazení do zahraniční mise“.

Modely kompetencí, na rozdíl od standardů, které stanovují kritéria, limity a hladiny konkrétních funkcí, zejména pro oblast výběru lidí, vytvářejí prostředí pro rozvoj jedince a systému. Obvykle užívají v různých variantách formulační rámec znalosti, dovednosti a schopnosti, kladou důraz na soubory způsobilostí nezbytných pro výkon ve vztahu

k funkcím systému, kognitivní flexibilitu a schopnost učit se (akceptovat změnu ve vnitřním a vnějším prostředí a pracovat s ní).

Model kompetencí slouží jako rámec, ve kterém jsou formulovány kvality užitečné pro přežití a rozvoj jedince v systému, prostředí, jakož i systému samotného v jakémkoliv prostředí a situačním kontextu.

Kompetence v tomto modelu lze vnímat jako zhuštěné popisy či formulace optimálních stavů či charakteristik vyplývajících z kvalit a forem vztahů mezi jedincem a systémem (prostředím) tak, aby systém sám o sobě vykazoval potřebné schopnosti ve vztahu k očekávaným činnostem, disponoval zdroji a kvalitami pro úspěšný výkon požadovaných funkcí a formulovaných očekávání ze strany společnosti, v národním a mezinárodním kontextu.³⁹⁵ Kompetence, které model zahrnuje, jsou následující:

1. **Centrální – jádrová schopnost (kompetence):** kultivovat vlastní mysl, myšlení a poznávání. To vytváří podmínky pro spontánní (přirozenou) tvořivost myslí, samostatné a systémové myšlení, umožňuje pochopit smysl a sdílet významy a hodnoty, uvědomovaně a užitečně být v kontextu, systému a procesu.
2. **Dílčí kompetence:**
 - užívat různé procesy a situační kontexty k uvědomovanému rozvoji svých schopností a zdrojů. Kompetence zahrnuje i schopnost učit se a rozvíjet schopnosti své a systému (týmu);
 - tvořivě myslet, vytvářet a zhodnocovat znalost, uvědomovaně a reflektovaně se přizpůsobovat prostředí. Vnímat změnu jako základní a přirozenou součást života, profese a světa. Rozvíjet schopnost změny vnímat, navrhovat a realizovat;
 - uvědomovaně, užitečně ve vztahu k danému kontextu užívat své zdroje a zdroje svého okolí k dosahování smyslu, hodnot a dohodnutých cílů. Orientovat se v sociálních (týmy, organizace, instituce atd.), informačních a komunikačních systémech, umět v nich cílevědomě a kompetentně působit, dokázat si vytvořit podporující a stabilní sociální zázemí;
 - trvale reflektovat výlučnosti profese a specifika manažerských činností v organizačním, systémovém a společenském kontinuu;

³⁹⁵ Blíže Saliger, R., Pindešová, E., Pokorný, V. Trendy zkoumání a modely pro rozvoj schopností, kvalit kompetencí lidí a lidských systémů pro prostředí NATO Network Enabled Capability, v profesní přípravě (vzdělávání a výcviku). In Sborník přednášek z 2. mezinárodního kongresu Interop-Soft Protect [CD-ROM]. Brno: 2008.

- kompetence zahrnuje:
 - transformovat vědomí významu sdílení (komunikování) do rozvoje vlastních komunikačních schopností;
 - zvládat zátěže ze změn a rozvíjet tuto schopnost u týmu, systému;
 - kultivovat užitečné stávající, nalézat a rozvíjet nové zdroje a kompetence. Prioritou je flexibilita v odbornosti pro různé kontexty (samostatný specialista, manažer, člen týmu) umožňující zužitkovat každý situační kontext, změnu pro rozvoj sebe, týmu, a systému ve smyslu dosažení cílové schopnosti, efektu;
 - být užitečným členem týmu, systému a vést, pečovat o tým, systém v různých situačních kontextech;
 - schopnost definovat užitečnost svých kompetencí a činností a začlenit je do týmového a systémového (organizačního) kontextu;
 - umění vést lidi ke společnému cíli, podporovat je a pomáhat jim.

Model kompetencí slouží jako rámec, ve kterém jsou formulovány kvality užitečné pro přežití a rozvoj jedince v systému, prostředí, jakož i systému samotného v jakémkoliv prostředí a situačním kontextu³⁹⁶.

Formulace kompetencí je záměrně neostrá, „měkká“, smyslem je uchopit kvalitu vytvářenou ve vztahu mezi jedincem, systémem a prostředím. „Měkkost“ formulace umožňuje oborové, systémové, resp. mono, inter a transdisciplinární, jakož i individuální „různočtení“, resp. interpretace kompetencí (například z hlediska systému, funkce, situace anebo převažující charakteristiky funkce či úloh). Z takto komponovaného modelu lze vycházet například při formulování obecných i specifických (oborových, specializačních) kritérií pro výběr nebo pro proces rozvoj (vzdělávání a přípravu) manažerů týmů a systémů, pro formulaci požadavků, předpokladů a kritérií jazykem personálních systémů, případně při formulování směrů a mezníků pro individuální profesní či kariérový rozvoj.

Model kompetencí vojenského profesionála umožňuje formulování specifických kompetencí a kritérií ve vztahu ke konkrétní činnosti, profesi a její odborné úrovni v rámci systému celkově, v rámci konkrétního pracovního místa a v rámci „operativně“ sestaveného systému ve vztahu k dosažení požadované schopnosti. Jinak řečeno může být jednotlicím rámcem,

³⁹⁶ Takto formulované kompetence je nutné chápat jako formulační rámce, nikoliv jako typy či rysy. Rámce lze vztáhnout ke konkrétnímu systému, funkci, pozici, situaci či úloze. V tomto vztahu je možné identifikovat charakteristiky, jež kompetence sytí a které lze v jednání systému (jedince, týmu) pozorovat, posuzovat, „měřit“ a vyhodnocovat. Z tohoto úhlu pohledu se z hlediska výběru a přípravy lidí ukazuje jako efektivní forma development centrum a koučování pak jako významný aspekt práce manažera.

metamodelem pro tvorbu specifických, konkrétních systémových a oborových modelů, včetně modelů individuálních užívaných profesionálem pro rozvoj v profesi. Využitelnost modelu spatřujeme i v tom, že vytváří prostředí pro formulaci specifických standardů výběru a přípravy profesionálů pro systémy ozbrojených sil.

Model kompetencí vytváří prostředí pro kultivaci **systémové kvality** (síly) a **individuální (osobní) profesní kvality**. Individuální profesní kvalitou rozumíme jedinečnou variantu uspořádání schopností, dispozic, rysů a zdrojů v rámci kompetence, profese a systému. V tomto smyslu pak postupujeme v procesu přípravy, který vnímáme jako prostředí spolupráce jedince a „vzdělavatelů“. To umožňuje například zdůrazňovat význam modelového a projektového trendu přípravy na úkor trendu lineárního. Rovněž i orientovat se na rozvoj a kultivaci individuálních kvalit, zdrojů a schopností identifikovaných v rámci dané kompetence.

Kvality profesionála v kontextu kompetencí se v praxi projevují následovně:

- schopnost inovace a iniciativy;
- schopnost smysluplného tvůrčího výběru z možností;
- schopnost užívání reflexe.

Dosáhnout těchto kompetencí znamená, věnovat se intenzivně koncipování a následně i realizaci psychologické přípravy ve všech typech a úrovních příprav, jak už na výkon profese, tak v samotném výkonu profesu.

Model a kompetence v něm obsažené, jejich rozvoj a kultivace se úzce vztahují ke konceptu profesionality, který klade důraz na respekt k individualitě, odpovědnosti, kompetentnosti a aktivitě každého jedince, jakož i na proces zrání jedince v rámci profese a organizace (systému). Jakákoliv profesionalita, tedy i profesionalita ve vojenství a vojenském umění se vytváří v prostředí, ve kterém se setkává a spolupůsobí více aspektů. Profesionál a kvalita jeho potenciálu (kompetencí, schopností) a tím i potenciálu sil (systému), jichž je členem, je aktuální „výslednicí“ trvalého spolupůsobení tří základních vztažných aspektů:

1. Aspekt individuální – osobní rozměr vztahu k profesi a prostředí její realizace.
2. Aspekt praktikování – prostředí praxe (profesního a kariérový rozvoj).
3. Aspekt přípravy – systémový aspekt realizovaný skrze systémy, procesy a procedury vzdělávání a přípravy.

Aspekt individuální zahrnuje mimo jiné témata jako zrání osobnosti, vlastnosti a schopnosti (jejich rozvoj a kultivace), hodnoty, motivace a další. **Aspekt praktikování** zahrnuje mimo jiné například možnost uplatnit, aplikovat a kontinuálně rozvíjet přípravou a vzděláváním získané, osvojené znalosti a dovednosti v profesním prostředí. Významnou roli, z hlediska efektivnosti vynaložených sil a prostředků ze strany jedince a systému zde hraje tedy například užitečné umístění jedince v organizačním prostředí (pracovní místo) ve vztahu k individuálním a odborným kompetencím, které v procesu přípravy a vzdělávání vytvořil a rozvinul – **aspekt přípravy**.

5. Možnosti rozvoje kompetencí profesionálů v procesu přípravy

V procesu přípravy (výcviku a vzdělávání) se vytváří základy kvality vojenského potenciálu celého systému AČR. Smyslem přípravy vojenských profesionálů je vytvářet a rozvíjet schopnosti, potřebné pro „komplexní“ systémovou kompetenci pro asymetrický způsob vedení boje na nelineárním válčišti, tedy kultivovat kvality, ovlivňující funkční komplexitu celku lidského systému, skrze každého jednotlivce.

Vojenská profese je svojí povahou velmi rozmanitá a zahrnuje specifické dovednosti, které v civilním prostředí nemají svůj ekvivalent. Z tohoto důvodu musí být vojenští profesionálové připravováni tak, aby zvládli vedle základních dovedností, vojenské speciální dovednosti a specifické dovednosti, vážící se ke konkrétnímu pracovnímu místu.

Profesní kompetence lidí a schopnosti lidských systémů pro bezpečnostní prostředí a specificky pak pro prostředí NNEC lze užitečně vytvářet kultivací a rozvojem jejich základů, procesů myšlení a rozhodování jednak v průběhu přípravy, ale především v procesu výkonu vlastní praxe. Moderní poznatky pedagogiky, psychologie, kognitivních věd i praxe ukazují, že příprava profesionálů nemůže postupovat pouze lineárním směrem, tzn. vytvářet účelově zaměřené, mentálně ukázněné lidi (profesionály) a systémy. Profesionalita totiž významně souvisí ještě s další úrovní znalostí, se skrytou (implicitní, tacitní) znalostí, která není získaná drilem, ale jde, o jedincem vlastní cestou vytvořené, znalosti.³⁹⁷

Tacitní znalosti se projevují na základě interakce tří kognitivních procesů, „*selective encoding, selective combination a selective comparison*“. Tyto procesy umožňují výběrové vnímání ve smyslu třídění informací podle důležitosti pro daný kontext, kombinaci informací

³⁹⁷ Problematice tacitních znalostí (*Tacit Knowledge*) se věnují např. Cianciolo a Sternberg (2004). U nás potom např. prof. Švec (2005), který otázku tacitních (implicitních) znalostí studuje a rozvíjí především v pedagogickém kontextu. Zajímavé podněty v této oblasti předkládají také bratři Dreyfusové (bližší viz interview Benta Flyvberga s Hubertem a Stuartem Dreyfusovými, *Udržování nezrationalizovaných praxí (tělo – duch, moc a situační etika)*, Filosofický časopis, Filosofický ústav AV ČR, Praha, 1993).

pro vytváření smysluplných informačních celků pro orientaci v situaci, včetně implementace minulých zkušeností a porovnávání těchto informací pro aktualizaci znalostí ve smyslu nové znalostní struktury – kognitivního modelu pro řešení dané situace. Selektace úzce souvisí s myšlením, respektive přemýšlením – reflexí.³⁹⁸

Podstatou procesů přípravy (vzdělávání a výcviku) je učení a změna, kterou lze charakterizovat jako změnu v myšlení a možném jednání jedince, v důsledku zkušenosti. Toto pojetí upozorňuje na tři skutečnosti: v procesu učení se jedinec mění; tato změna nastává v mysli, v důsledku zkušenosti; tato změna se projeví v potenciálním jednání.

Ačkoliv tedy změna u jedince nastala, je to změna v potenciálu, ve vnitřní kvalitě, nikoliv nutně ve skutečném nebo zvnějšku pozorovatelném výkonu. Tato změna se projeví situačně v procesu řešení, rozhodování a jednání.

Jako inspirativní lze v tomto kontextu vnímat příspěvek „*From Routine to Reflection. A Strategy for a Self-Renewing Office Education System from a Pedagogical Perspective*“, ve kterém Olstedt a Lind (2006, s.90), rozebírají některé aspekty přípravy vojenských profesionálů na Swedish National Defence College. Rozvoj profesních kompetencí popisují skrze spirálový model, který ukazuje různé aspekty procesu rozvoje znalostí. Do procesu vstupuje jednak souhra sebereflexe a praktických znalostí, dále osobní kompetence, rozvíjející se skrze tvorbu vlastních názorů cestou interpretací probíhajících procesů a v neposlední řadě rozvoj reflektovaných znalostí. Současně se zamýšlejí nad otázkou, jak lze s pomocí pedagogických poznatků přispět k rozvoji kompetencí pro orientaci a zvládání neznámých a nejasných situací, do kterých se běžně vojenští profesionálové a velitelé dostávají. Východiskem jsou procesy seberozvoje a sebevzdělávání – ve smyslu trvalé reflexe, tedy uvědomování si sebe sama v procesu bytí.

V tomto kontextu je na místě opět zdůraznit téma tacitních znalostí, metakognitivních dovedností (Hrbáčková, 2005) a tzv. metadovedností (Mindell 2009), které se úzce vztahují i k procesům vedení lidí a lidských systémů. Cianciolo a Sternberg (2004) ukazují na spojení tacitních znalostí s úspěšným leadershipem, včetně aplikace pro vojenský kontext. Mimo jiné zdůrazňují v přípravě profesionálů práci s „*Tacit knowledge inventories*“, který se utváří na základě úspěšných manažerských zkušeností a zkušeností vojenského leadershipu. Základ tvoří zkušenosti „příběhy expertů“, které mohou být rozvíjeny jednak ve formě případových studií, nebo prostřednictvím procesů usuzování a rozhodování v testových situacích.

³⁹⁸ Blíže např. Cartwright, 2007.

Metadovednosti označují „kontinuální pozornost a více vědomé využívání našich postojů v praxi“ Mindell (2009, s. 12)³⁹⁹.

Modelování přípravy profesionálů, manažerů a velitelů reflektuje i zkušenosti z praxe civilního prostředí. V tomto kontextu lze uvést např. největší bariéry manažerské úspěšnosti, vycházející ze srovnání s úspěšnými zahraničními manažery, tak jak je popisuje Bělohlávek (2005, s. 71). Principiálně lze některé z nich pozorovat i u vojenských profesionálů při výkonu činností. Jedná se o následující:

1. „Příliš operativní přístup k problémům, snaha řešit detaily a množství každodenních, méně významných maličkostí, kontrolovat veškeré dění na pracovišti.
2. Nedostatečný časový prostor pro strategické rozhodování a pro uvažování o dlouhodobých záměrech, neřešení a odsouvání strategických otázek,
3. Podceňování strategického významu lidských zdrojů, malá pozornost rozvoji pracovníků, nedůvěra vůči podřízeným a neschopnost či neochota delegovat úkoly“.

Tyto tzv. bariéry lze vnímat jako jedno z východisek koncipování obsahové stránky modulů, vztahujících se např. k sociálně psychologickým aspektům řízení, kdy důraz je položen na rozvoj takových znalostí a dovedností jako je např. koučování, kritické myšlení, kultivace a rozvoj interpersonálních vztahů apod. Jazykem kognitivní psychologie lze doplnit např. metakognitivní dovednosti a implicitní znalosti.

Závěr

Vymezení pojmu kompetence ukazuje na schopnosti jedince ať již v kontextu vnitřního rozměru osobnosti, tedy způsobilosti chování „pro něco“, tak v kontextu vnějšího rozměru – oprávněnost „k něčemu“, či ve smyslu vývojového aspektu – rozvoj a kultivace kompetencí pro „kompetentnost“ profesionální kvalitu jedince pro nejrůznější prostředí. Z tohoto pojetí vycházejí nejrůznější popisy kompetencí, ať již ve formě kompetenčních profilů, či různých modelů kompetencí.

Moderní modely užívané v procesech řízení (výběru, přípravy a rozvoje lidí a lidských systémů) lidských zdrojů se orientují nejen na vztahy a schopnosti (kompetence) jedince v rámci systému, ale současně se snaží respektovat i prostředí permanentní změny. Obvykle

³⁹⁹ Koncept metadovedností vyžaduje, aby profesionál posiloval svoji pozornost ohledně svých pocitů a zároveň využíval svých znalostí a dovedností pro kvalitní výkon svých činností. Pocity si běžně neuvědomujeme, ale odrážejí se v našich interakcích. Používání nejrůznějších technik, např. pro efektivní vedení a řízení lidí a lidských systémů, může být v případě různých manažerů či velitelů významně ovlivněno právě metadovednostmi, které v konečném důsledku určují kvalitu jejich práce. Koneckonců není velitel jako velitel, přestože používají stejné techniky řízení a velení.

užívají v různých variantách formulační rámec „znalosti, dovednosti a schopnosti“ a kladou důraz na soubory způsobilostí, nezbytných pro výkon odpovědností ve vztahu k funkcím systému, kognitivní flexibilitu a schopnost učit se (akceptovat změnu ve vnitřním a vnějším prostředí a pracovat s ní).

Kompetence a schopnosti jsou založeny na úrovni, formě a kvalitě myšlení, jakož i na prostoru a principech, ve kterých se vyvíjí, kultivují a uplatňují. Prostor je definován hodnotami a smyslem prostředí, kde se profesionál, velitel, manažer vyvíjí a realizuje. Principy jsou dány poznáním ve vědních disciplínách jako psychologie, pedagogika, sociologie, kognitivní vědy atd. a jimi vytvořených modelech (model myšlení, model osobnosti, model učení) apod.

V principech, které formuluje Doktrína AČR, jakož i koncept NNEC, nacházíme požadavky na schopnosti a kompetence lidí a lidských systémů ozbrojených sil. Odsud lze čerpat a formulovat zadání pro změny v koncipování procesů přípravy jejich příslušníků, vojáků – bojovníků. Akcent je samozřejmě položen na rozvoj kompetencí, vztahující se k vedení a řízení.

Potřeba rozvoje a kultivace kvalit profesionálů obecně a velitelů, resp. manažerů na všech systémových úrovních, začíná v procesu vzdělávání a přípravy vyžadovat nové rámce, cíle, principy a parametry. Jako příklady lze uvést např. požadavek tzv. „Janusovského“ myšlení, koncept profesionality, model kompetencí, model vývoje jedince v profesi apod. Současně příprava vojenských profesionálů z hlediska zakázky na změnu kvality a úrovně myšlení a chování vyžaduje vývoj a užívání specifických metod a postupů, které umožňují kultivovat kvalitu myšlení tak, aby jedinec byl schopen užitečně, efektivně, ve vztahu ke smyslu a cíli, zadání (např. mise) a situačnímu kontextu užívat zdroje a kompetence své, systémů vlastních i systémů protivníka, jakož i prostředí.

V tomto smyslu tedy vojenského profesionála činí profesionálem nejen dovednosti, kterými disponuje, ale také kvalita a úroveň jeho myšlení. Myšlení chápeme jako zdroj, či schopnost zvýšit kvalitativně potenciál jedince a lidského systému a ovlivnit tak kvalitu potenciálu sil protivníka.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 – Znázornění návaznosti situačně aktualizovaných funkcí domén.....	38
Tabulka 1 – Realizace jedince ve své pozici a funkci v organizaci vztahů systému.....	53
Tabulka 2 – Dílčí rozlišení úrovně reaktivní a proaktivní.....	66
Tabulka 3 – Lineární a modulový trend v postupech učení vzdělávání a přípravy lidí.....	79
Tabulka 4 – Formulace vztahů související s myšlením a vědomím do matematických vět	98
Tabulka 5 – Možné způsoby členění stavů vědomí.....	117
Tabulka 6 – Aspekty působící na změnu stavu vědomí.....	118
Tabulka 7 – Orientační rozdělení metod.....	119
Tabulka 8 – Zastoupení základních metod v oblastech kognitivního managementu.....	134
Tabulka 9 – Vztažné roviny.....	138
Tabulka 10 – Vztah procesu, úrovně a metody.....	140

LITERATURA

1. Publikace:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Nejnovější trendy a postupy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARRIENOVÁ, A. *Archetypy šamanské tradice*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-476-1.
- [3] BATESON, G. *Mysl a příroda – Nezbytná jednota*. Praha: Malvern, 2006. ISBN 80-86702-19-7. EAN: 9788086702193 The Original Title: Mind and Nature: A Necessary Unity, A Bantam Book 1988.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vyd. Brno: CP Books, a.s. 2005. 99 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [6] BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál 2001. 376s. 80-7178-479-6
- [7] BLACK, J. *Tajné dějiny světa*. Praha: Argo, 2009. ISBN 978-80-257-0125-6.
- [8] BLY, R. *Železný Jan*. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-086-8.
- [9] BLY, R. *Král panna*. Praha: Argo, 2002. ISBN 80-7203-429-4.
- [10] BOURDIEU, P. *Teorie jednání*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-518-3.
- [11] BUZAN, T. *Mentální mapování*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-200-3.
- [12] CAMPBELL, J. *Tisíc tváří hrdiny*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-354-4.
- [13] CAPRA, F. *Tao fyziky*. Bratislava: Gardenia, Pragma, 1992. ISBN 80-85662-00-0.
- [14] CAPRA, F. *Bod obratu: Věda, společnost a nová kultura*. Praha: DharmaGaia a Mat'a, 2002. ISBN 80-85905-42-6.
- [15] CAPRA, F. *Tkáň života: nová syntéza mysli a hmoty*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1169.
- [16] CEJPEK, J. *Informace, komunikace a myšlení*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-767-4.
- [17] CLAREMON, N. *Zen a lukostřelba*. Bratislava: Cad Press, 1991. ISBN 80-85349-42-6.
- [18] CLEARY, T. *Zenová hůl*. Olomouc: Votobia, 1995. ISBN 80-7198-013-7.
- [19] CLEARY, T. *Taoistický I-ťing*. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-730-8.

- [20] CLEARY, T. *Tajemství Zlatého květu. Klasická čínská kniha života*. Praha: Pragma, 2008. ISBN 978-7349-137-6. The Original Title: *The Secret of the Golden Flower*.
- [21] ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-475-3.
- [22] DRAAISMA, D. *Metafory paměti*. Praha: Mladá fronta, 2003. ISBN 80-204-0919-X.
- [23] DVOŘÁK, J. *Člověk mezi životem a smrtí*. Praha: Spektrum, 1990. ISBN 80-7107-010-6.
- [24] ELIADE, M. *Mýtus o věčném návratu: archetypy a opakování*. Praha: Oikoymenh, 1993. ISBN 80-85241-51-X.
- [25] ELIADE, M. *Mefisto a androgyn*. Praha: Oikoymenh, 1997. ISBN 80-86005-51-8.
- [26] ELIADE, M. *Mýty sny a mystéria*. Praha: Oikoymenh, 1998. ISBN 80-86005-63-1.
- [27] ELIADE, M. *Kováři a alchymisté*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-320-4.
- [28] ELIADE, M. *Šamanismus a archaické (nejstarší) techniky extáze*. Praha: Argo, 2004. ISBN 80-7203-153-8.
- [29] EMOTO, M. *Skutečná síla vody*. Brno: Nakladatelství Tomáše Janečka, 2005. ISBN 80-85880-43-1.
- [30] FOUCAULT, M. *Slova a věci*. Praha: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 987-80-251-1713-2.
- [31] FIŠER, I. *Filosofická koncepce nejstaršího buddhismu*. Praha: DharmaGaia, 2000. ISBN 80-85905-74-4.
- [32] FOJTÍK, I. *Duch budó*. Olomouc: Votobia, 1999. ISBN 80-7198-376-4.
- [33] FONTANA, D. *Kniha meditačních technik*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-258-0.
- [34] FROMM, E. *Mít nebo být? Naše vojsko*, Praha, 1994, ISBN 80-206-0225-9, The original title: *To Have or To Be*, Harper & Row, New York 1976.
- [35] FROMM, E. *Umění být Naše vojsko*, Praha, 1994, ISBN 80-206-0469-3, The original title: *The Art of Being*, The Continuum Publishing Company, New York 1992.
- [36] GLEICK, J. *Chaos. Vznik nové vědy*. Brno: Ando Publishing, 1996. ISBN 80-86047-04-0.
- [37] GOODMAN, N. *Jazyky umění: nástin teorie symbolů*. Praha: Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1519-8.
- [38] GREENE, B. *Elegantní vesmír*. Praha: Mladá fronta, 2001. ISBN 80-204-0882-7.
- [39] GUNARATANA, H. *O meditaci srozumitelně*. Praha: Malvern, 2006. ISBN 80-86702-11-1.
- [40] GOFFEE, R., GARETH, J. *Jak se stát autentickým vůdcem*. Praha: Management Press, 2008. 177s. ISBN 978-80-7261-180-5

- [41] HALL, C. S., LINDZEY, G. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: SPN, 2002. ISBN 80-08-03384-3.
- [42] HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- [43] HERRIGEL, E. *Zen a umění lukostřelby*. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-85213-48-6.
- [44] HIRAI, T. *Zazen – léčba zenovou meditací*. Bratislava: CAD Press, 1997. ISBN 85349-78-7.
- [45] HIRAI, T. *Vědecký základ metody Zazen in Buddhismus a psychologie*. Bratislava: CAD Press, 1999. ISBN 80-85349-60-4.
- [46] HOLLIS, J. *Mytologémy*. Brno: Emitos, 2009. ISBN 978-80-87171-06-6.
- [47] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [48] HUSSERL, E. *Karteziánské meditace*. Praha: Svoboda – Libertas, 1993. ISBN 80-205-0311-0.
- [49] JACOBI, J. *Carl Gustav Jung, člověk a duše*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0543-9.
- [50] JAFFÉ, A. *Vzpomínky, sny a myšlenky C. G. Junga*. Brno: Atlantis, 1998. ISBN 80-7108-178-7.
- [51] JUNG, C. G., *AION – příspěvky k symbolice bytostného Já*. Brno: Emitos, 2003. ISBN 80-858880-26-1.
- [52] JUNG, C. G., WILHELM, R. *Tajemství zlatého květu - čínská kniha života*. Praha: Vyšehrad, 2004. ISBN 80-7021-723-5. The Original Title: *Das Geheimnis der Goldenen Blüte – Ein chinesisches Lebensbuch*, Walter-Verlag AG Olten 1992.
- [53] JUNG, C. G. *Hrdina a archetyp matky. Symboly a proměny II*. Brno: Emitos, 2009. ISBN 978-80-85880-59-5.
- [54] KASPER, H, MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [55] KCHU-KUA *Malířské rozpravy mnicha Okurky*. Olomouc: Votobia, 1996. ISBN 80-7198-063-3.
- [56] KOMÁREK, S. *Obraz člověka a přírody v zrcadle biologie*. Praha: Academia, 2008. ISBN 978-80-200-1592-1.
- [57] KOMÁREK, S. *Příroda a kultura*. Praha: Academia, 2008. ISBN 978-80-200-1582-2.
- [58] KOSTROŇ, L. *Psychologie vytváření úsudků*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1997. ISBN 80-210-1646-9.

- [59] KOUKOLÍK, F. *JÁ. O vztahu mozku, vědomí a sebeuvědomování*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0736-0.
- [60] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, a.s., 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [61] KRÁL, O. *I-ťing. Kniha proměn*. Praha: Maxima, 2000. ISBN 80-901333-6-3.
- [62] KRÁL, O. *Čínská filosofie*. Praha: Maxima, 2005. ISBN 80-901333-8-X.
- [63] KRÁL, O. *Mistr Zhuang. Sebrané spisy*. Praha: Maxima, 2006. ISBN 80-86921-00-X.
- [64] KRÁL, O. *Brána bez dveří. Wumenguan*. Praha: Maxima, 2007. ISBN 80-86921-02-6.
- [65] KRÁL, O. *Velké učení. Doktrína středu*. Praha: Maxima, 2008. ISBN 978-80-86921-04-4.
- [66] KRÁL, O., KOLÁŘ, J. *Mistr Sun*. Praha: Dokořán, 2008. ISBN 978-80-7363-141-3.
- [67] KRÁMSKÝ, D. *Kognitivní věda dnes a zítra*. Liberec: Bor, 2009. ISBN 978-80-86807-55-3.
- [68] KRAUS, J. & kolektiv autorů, *Nový akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1351-4.
- [69] KŘEMEN, J. *Modely a systémy*. Praha: Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1477-1.
- [70] KULIŠTÁK, P. *Neuropsychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-564-7.
- [71] LAO-Ć *Tao te ťing. Kniha o Tao a ctnosti*. Překlad F. H. Richard, Bratislava: CAD Press, 1994. ISBN 80-85349-37-X.
- [72] LAO-Ć *Tao te ťing. O tajemství hlubším než hlubina sama*. Překlad V. Čilek, Praha: Dokořán, 2005. ISBN 80-7363-011-7.
- [73] LAKOFF, G., JOHNSON, M. *Metaforý, kterými žijeme*. Brno: Host, 2002. ISBN 80-7294-071-6.
- [74] LAKOFF, G., *Ženy, oheň a nebezpečné věci: co kategorie vypovídají o naší mysli*. Praha: Triáda, 2006. ISBN 80-86138-78-X.
- [75] LE SHAN, L. *Psychologie války*. Brno: BB/art s.r.o, 2004. ISBN 80-7341-178-4.
- [76] LeBON, G. *Psychologie davu*. Praha: KRA, 1994. ISBN 80-901527-8-3.
- [77] LIESSMANN, K. P. *Teorie nevzdělanosti. Omyly společnosti vědění*. Praha: Academia, 2008. ISBN 978-80-200-1677-5.
- [78] LINHART, J. a kol. *Základy obecné psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1981.
- [79] LOWENTHAL, W. *Nic vám netajím. Profesor Čeng Man-čching a jeho tchaj-ťi-čchüan*. Praha: Argo, 2005. ISBN 80-7203-681-5.
- [80] MAREK, J. *O meditaci*. Bratislava: CAD PRESS, 1989. ISBN 80-85349-02-7.

- [81] MIKŠÍK, O. *Hromadné psychické jevy. Psychologie hromadného chování.* Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0930-4.
- [82] MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti.* Praha: UK, 2001. ISBN 80-246-0240-7.
- [83] MINDELL, A. *Snové tělo. Úloha těla při objevování bytostného JÁ.* Brno: Emitos, 2008. ISBN 978-80-87171-04-2.
- [84] MINDELL, A. *Šamanovo tělo.* Olomouc: Dobra & Fontána, 1999. ISBN 80-86179-19-2.
- [85] MINDELL, A. *Techniky snění v bdělém stavu.* Olomouc: Fontána, 2007. ISBN 80-7336-385-5.
- [86] MINDELL, A. *Metadovednosti.* Olomouc: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-523-8.
- [87] Mistr SUN: *O Válečném umění.* Praha: Maxima, 1999. ISBN 80-901333-5-5.
- [88] MOORE, R., GILLETTE, D. *Král, válečník, kouzelník, milovník aneb O mužské psychice.* Praha: NLN, s.r.o., 2001. ISBN 80-7106-444-0.
- [89] NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie.* Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.
- [90] NEUBAUER, Z. *Smysl a svět.* Praha: Moraviapress, 2001. ISBN 80-86181-45-6.
- [91] NEUBAUER, Z. *Biomoc.* Praha: Malvern, 2002. ISBN 80-902628-7-2.
- [92] NEUBAUER, Z. *Golem.* Praha: Malvern, 2002. ISBN 80-902628-8-0.
- [93] NIETZSCHE, F. *Ecce homo.* Praha: Naše vojsko, 1993. ISBN 80-206-0270-4.
- [94] NIETZSCHE, F. *Tak pravil Zarathustra.* Olomouc: Votobia, 1995. ISBN 80-85885-79-4.
- [95] NYANAPONIKA, T. *Jádro buddhistické meditace.* Praha: Dharmagaia, 2001. ISBN 80-85905-06-X.
- [96] PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas. Time management IV. generace.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8.
- [97] PENROSE, R. *Makrosvět, mikrosvět a lidská mysl.* Praha: Mladá fronta, 1998. ISBN 80-204-0780-4.
- [98] PEREGRIN, J. *Obrat k jazyku: druhé kolo. Postanalytická filosofie USA.* Praha: Filosofia, 1998. ISBN 80-7007-102-8.
- [99] PEREGRIN, J. *Význam a struktura.* Praha: OYKOYMENH, 1999. ISBN 80-86005-93-3.
- [100] PLAMÍNEK, J., *Synergický management.* Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

- [101] PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-1074-9.
- [102] PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- [103] PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.
- [104] POKORNÝ, M. *Hérakleitos z Efesu. Zkušenost a řeč*. Praha: OIKOMENH, 2008. ISBN 978-80-7298-271-4.
- [105] POLLACK, R. *Chybějící okamžik*. Praha: Mladá fronta, 2003. ISBN 80-204-1068-6.
- [106] PRIGOGINE, I., STENGERSOVÁ, I. *Řád z chaosu: Nový dialog člověka s přírodou*. Praha: Mladá fronta, 2001. ISBN 80-204-0910-6.
- [107] RAFAILOV, B. C. G. *Jung v zrcadle filosofie. Hermeneutická interpretace filosofických aspektů Jungova díla*. Brno: Emitos, 2010. ISBN 978-80-87171-14-1.
- [108] ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [109] SEDLÁKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z kognitivní psychologie. Mentální reprezentace a mentální modely*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0375-0.
- [110] SEIFERT, A. L., SEIFERT, T., SCHMIDT, P. *Aktivní imaginace*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-845-7.
- [111] SENECA, L. A. *O duševním klidu*. Praha: Lyra Pragensis, 1984. 02-076-84 602/22/498
- [112] SENGE, P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [113] STERNBERG, R. J. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-376-5.
- [114] SUN-Ć, SUN PIN, *Umění války*. Polsko: Helion, 2005. ISBN 83-7361-821-X.
- [115] SVÁMÍ ADŽAJA, *Psychoterapie východu a západu. Sjednocující paradigma*. Praha: Chvojtkovo nakladatelství, 2000. ISBN 80-86183-18-1.
- [116] ŠVEC, V. *Od implicitních teorií výuky k implicitním pedagogickým znalostem*. Brno: Paido, 2005. ISBN 80-7315-092-1.
- [117] THAGARD, P. *Úvod do kognitivní vědy. Mysl a myšlení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-445-1.
- [118] TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. *Nová civilizace, třetí vlna a její důsledky*. Praha: Argo, 2001. ISBN 80-86569-00-4.

- [119] TOFFLER, A. TOFFLEROVÁ, H. *Válka a antiválka: jak porozumět dnešnímu globálnímu chaosu*. Praha: Argo, 2002. ISBN 80-86569-16-0.
- [120] TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- [121] UČIJAMA, K. *Uvolnit sevření mysli. Cesta k zenu*. Praha: Dharma Gaia, 2000. ISBN 80-85905-51-5.
- [122] WATZLAWICK, P. *Jak skutečná je skutečnost: mylné představy, klamání, porozumění*. Hradec Králové: Konfrontace, 1998. ISBN 80-86088-00-6.
- [123] WATZLAWICK, P., BAVELESOVÁ, J. B., JACKSON, D. D. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. ISBN 80-86088-04-9.
- [124] WITTGENSTEIN, L. *Tractatus logico-philosophicus*. Praha: Oikoymenh, 2007. ISBN 978-80-7298-284-4.
- [125] WU-MEN CHUEJ-KCHAJ, *Ohrada bez brány*. Bratislava: CAD Press, 2000. ISBN 80-85349-85-X.

2. Články, statě a další zdroje:

- [126] ADAMČÍK, F., KELEMEN, M. Změna entity asymetrického protivníka. *Obrana a strategie* 1/2006, ročník 6, Ústav strategických studií, Univerzita obrany Brno, ISSN 1214-6463
- [127] BURIAN, J. *Samoorganizace a kognice* (in Czech) In Kvasnička V., Kelemen J., (eds.). *Kognice a umělý život VI*. 2006. Slezská univerzita. Opava, dostupné z WWW: http://eldar.cz/honza/articles/burian_samoorganizae_kognice_final.doc.
- [128] CARTWRIGHT, T. (2007). *A guide to Reflective Praktice*. Greensborro, NC, USA: Center for Creative Leadership. Dostupný z WWW: <http://site.ebrary.com/lib/unob/docDetail.action?doc ID=10185363>
- [129] CIANCIOLO, Anna T.; STENBERG, Robert J. *Encyclopedia of Leadership : Tacit Knowlege* [online]. [s.l.] : SAGE Publications, 2004 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <sage-ereference.com/leadership/article-n346html>.
- [130] ČERNÝ, J. Organizační a velitelské struktury a jejich vliv na organizaci velení a řízení vojsk u brigádního úkolového uskupení. *Economics and Management: Ekonomika a Management*. 2009, 2., 2, s. 61-74. ISSN 1802-3975.

- [131] De Vriendt, Y. A. (2008). Military selection. In M. Born, C.D. Foxcroft & R. Butter (Eds.), *Online Readings in Testing and Assessment*, International Test Commission.
<http://www.intestcom.org/Publications/ORTA.php>
- [132] Dimenze UNESCO <http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=137140>.
- [133] Doktrína AČR, dostupné
z WWW:http://www.army.cz/images/id_5001_6000/5238/dacr_12-2004.pdf.
- [134] Dostupné z WWW:
http://sociologie.unas.cz/SSS_2004_2005/Tofflerovi_Novacivilizace2.htm.
- [135] HAVEL, I. M. *Věci, které se o sebe starají*, Vesmír 87, 275, 2008/5, dostupné
z WWW:<http://www.vesmir.cz/clanek/veci-ktere-se-o-sebe-staraji>.
- [136] Interview Benta FLYVBERGA s Hubertem a Stuartem DREYFUSOVÝMI, *Udržování nezrationalizovaných praxí (tělo – duch, moc a situační etika)*, Filosofický časopis, Filosofický ústav AV ČR, Praha, 1993, ISSN 0015-1831
- [137] JAROŠ, V. *Tvůrčí vedení (Leadership) v prostředí NNEC*. In MANAGEMENT teorie a praxe ve vojenském prostředí. 1. Brno:Univerzita obrany, 2008. ISBN 978-80-7231-562-8.
- [138] KOLEKTIV: *Informační věk, informační společnost a vojenství*, MOČR - AVIS, Praha, 2007
- [139] KŘEMEN, J. *Neformální sémantický "procesor" lidského vědomí a formální procesor*. In ELOGOS, Electronical journal for philosophy/94 ISSN 12110442.
- [140] NASTOUPIL, Jan. *Jak studovat postmoderní konflikty (Janusovské myšlení a jednání)*, in. Vojenské rozhledy 1/ 2003
http://www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2003_1/51.htm
- [141] NEUBAUER, Z. *Holo, Eko, Trans – předpony nového věku*, Archiv článků z let 1990- 1995. Dostupné z WWW: <http://ukiyo.wordpress.com/2008/05/07/zdenek-neubauer-holo-eko-trans-predpony-noveho-veku/>.
- [142] OLSTEDT, E., LIND, O. (2006). *From Routine to Reflection. A Strategy for a Self-Renewing Officer Education System from a Pedagogical Perspective*. In W. Horyń (Ed), *Education of Officers in Selected NATO Armies*.(pp 79-100). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego
- [143] OPPELAAR, Samuel R. Military officers are prime candidates for manager positions. *Public Management* [online]. 2007, 89, [cit. 2009-12-21]. Dostupný z WWW: <ebscohost.com/isc/delivery?vid=8hid=13sid>. ISSN 00333611.

- [144] PAPARONE, C. H., CRUPI, J. A. Janusian Thinking and acting in. *Military Review* 1/ 2002, dostupné z WWW:<http://www.carlisle.army.mil/library/bibs/humandim02.htm>.
- [145] PAVLÍK, P. *Akční kompetence - klíčová složka inteligence 21. století*. Dostupné z WWW:http://envigogika.cuni.cz/envigogika-2009-iv-1/obecne-vzdelavaci-kvality-a-pojem-kompetence_cs.
- [146] PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V. *Analýza požadavků na osobní kvalitu a kompetence vojenského profesionála ve vztahu k jeho profilu – vybraná témata*. XXV. mezinárodní kolokvium o řízení osvojovacího procesu. Sborník abstraktů a elektronických verzí recenzovaných příspěvků na CD-ROMu. Brno: UO 2007. ISBN 978- 80- 7231-228-3.
- [147] PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, SALIGER, R. *Vybrané aspekty společenskovední analýzy NEC ve vztahu k rozvoji a kultivaci kompetencí lidí a lidských systémů*. Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Velení a řízení v prostředí NEC – IV“. Brno UO, 2007. s. 324 – 331. ISBN 978-80-72-31-491-1.
- [148] PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V. *Možnosti psychologie v procesu vysokoškolského vzdělávání manažerů a jejich poradců*. In webový sborník příspěvků z mezinárodní konference New Thinking in business and management. Praha, 2006. <Http://conference.systemic.cz>
- [149] PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V. *Úvahy a poznámky k článku „Hrozby a ohrožení“ v kontextu NNEC a Kognitivní domény*. Příprava profesionálů v obranných a bezpečnostních silách, Sborník příspěvků z mezinárodní vědecko-odborné konference IDET 2009. Brno: Univerzita obrany 2010, s. 119-131. ISBN 978-80-7231-567-3.
- [150] PODANÁ, Z. *Písemná práce ke kurzu „Soudobá světová sociologie*, UK FF, katedra sociologie, červen 2005.
- [151] POKORNÝ, V. SALIGER, R. a PINDEŠOVÁ, E. *Cognitive Management in the Preparation of Military Professionalis for the NEC Environment*. Mezinárodní konference k problematice řízení a velení - Command and Control System Interoperability within NATO and EU in NEC Environment 2009. In Elektronická verze příspěvků na CD –ROMu. Praha: MO 2009.
- [152] POKORNÝ, V. PINDEŠOVÁ, E., SALIGER, R. *Moduly kognitivního managementu v přípravě vojenských profesionálů pro bezpečnostní prostředí a prostředí NNEC*. Sborník příspěvků z vědecko-odborné konference Management – teorie a praxe ve vojenském prostředí. Brno: UO 2008.

- [153] PRITCHARD, C., KENNETH, H. *Leadership competencies* [online]. 1999 [cit. 2010-04-02]. Competency-Based Leadership for the 21st Century. Dostupné z <http://www.army.mil/milrev/English/MayJun99/Pritchard.htm>
- [154] SALIGER, R. PINDEŠOVÁ, E., a POKORNÝ, V. *Koncept užitečné změny a jeho aplikační potenciál v procesu přípravy lidí a lidských systémů pro prostředí NNEC*. Sborník příspěvků z konference OBO. Brno: UO 2008. s. 13 – 19, ISBN 978-80-7231-561-1.
- [155] SALIGER, R. PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V. *Trendy zkoumání a modely pro rozvoj schopností, kvalit kompetencí lidí a lidských systémů pro prostředí NNEC v profesní přípravě (vzdělávání a výcviku)* Sborník abstraktů a elektronických verzí recenzovaných příspěvků na CD-ROMu z 2. mezinárodního kongresu Interop-soft protect. 17 s. Brno: MSD, 2008. ISBN 978-80-7392-023-4.
- [156] SALIGER, R., PINDEŠOVÁ, E., ULLRICH, D. a POKORNÝ, V. *Kognitivní management v rozvoji kompetencí vojenských profesionálů pro bezpečnostní prostředí podle koncepce NATO Network Enabled Capability*. XXVIII. mezinárodní kolokvium o řízení vzdělávacího procesu. Sborník abstraktů a elektronických verzí recenzovaných příspěvků na CD-ROMu. 11s. Brno: UO 2010. ISBN 978-80-7231-733-2.
- [157] SENGE, P. M., SCHARMER, C. O., JAWORSKI, J., FLOWERS, B. S. *PRESENCE: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*, 2005, ISBN 978-0-385-51624-2.
- [158] SENGE, P. M.: *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*, Praha, 2007, ISBN 978-80-7261-162-1 (*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990, ISBN 978-0-385-26095-4).
- [159] SCHARMER, C. O. *THEORY U*, BERRETT-KOEHLER (United States), 2009, ISBN 9781576757635.