



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Projekt: **Vzdělávání pro bezpečnostní systém státu**

(reg. č.: CZ.1.01/2.2/00/15.0070)

Kognitivní management

Kontexty změny a zátěže - I (KONZZ)

(úvod do problematiky)

Autoři:

*PhDr. Ing. Vratislav POKORNÝ
PhDr. PaedDr. Eva PINDEŠOVÁ*

Univerzita obrany - Brno 2012

Podpůrný studijní text

Předmět: Krizový management – téma 7-12)

Obsah

1 Vybrané kontexty a teoretické modely

1.1 Teorie systémů, teorie chaosu a teorie vln

- 1.1.1 Systém a systémový přístup
- 1.1.2 Vybrané aspekty teorie chaosu a chování otevřených systémů
- 1.1.3 Teorie vln A. Tofflera

1.2 Vojenskoodborný kontext

- 1.2.1 Vybrané aspekty z úvah o válce 21. století a asymetrických operacích
- 1.2.2 Network Enabled Capability
- 1.2.3 Doktrína Armády České republiky

2 Stres a krize jako varianty zátěže

2.1 Stres jako varianta zátěže

- 2.1.1 Stresory a jejich členění
- 2.1.2 Stresory ve vojenském prostředí
- 2.1.3 Indikace příznaků stresu
- 2.1.4 Reakce na stres

2.2 Krize jako varianta zátěže

- 2.2.1 Původ a vývoj obsahu pojmu krize
- 2.2.2 Krize jako neovzvládnutá zátěž
- 2.2.3 Členění a formy krizí
- 2.2.4 Příznaky a fáze průběhu krize
- 2.2.5 Krizová intervence a vybrané aspekty práce s krizí

3 Člověk v procesu zátěže, stresu a změny

3.1 Emoční doprovod prožívání náročných situací

- 3.1.1 Úzkost a strach
- 3.1.2 Vztek a agrese

3.2 Zvládání zátěžových situací

- 3.2.1 Styly zvládání zátěže
- 3.2.2 Osobnostní předpoklady pro zvládání náročných situací
- 3.2.3 Obecné mechanismy a doporučení pro chování v zátěži.
- 3.2.4 Teorie základních vývojových potřeb podle PBSP

4 Koncept užitečné změny

- 4.1 Východiska a základní aspekty konceptu užitečné změny
- 4.2 Základní úrovně konceptu užitečné změny
- 4.3 Vybrané aspekty a principy konceptu užitečné změny

Literatura

Předmluva

Téma změny a zátěže, která s ní přirozeně souvisí, práce se změnou respektive využití potenciálů, které nabízí, tvoří pozadí většiny lidského snažení, ať již uvědomovaně nebo neuvědomovaně. V různých podobách či popisech se vynořuje při úvahách o bytí, poznávání, myšlení a prožívání člověka, při zkoumání jeho vztahů a chování s cílem porozumět mu, předpovědět je a ovlivnit. Prostředí, ve kterém tyto popisy, zkoumání a přemýšlení probíhají se různí podle funkce a smyslu systému, který je provádí. Můžeme tak pro toto téma čerpat například z oborů a disciplin medicíny, specificky pak z fyziologie, neurofyziologie, psychiatrie, dále například z psychologie, psychoterapie, společenských a přírodovědných, a z dalších interdisciplinárních oblastí, jako je komunikace, management apod., které se člověkem, procesem změny a principy v jejich pozadí zabývají.

Obsah KONZZ I. je svojí povahou interdisciplinární a transdisciplinární. Předkládá vybrané kontexty zátěže s aplikačním potenciálem ve vztahu k identifikaci a rozvoji kompetencí lidí a lidských systémů v aktuálním prostředí. Text projednává moderní požadavky a přístupy v oblasti změny a zátěže ve vztahu k rozvoji a kultivaci kompetencí jednotlivců, specialistů, manažerů – vůdců a lidských systémů, zejména v kontextu aspektů souvisejících s implementací konceptu Network Enabled Capability a Doktríny Armády České republiky. Kontexty jsou tvořeny a vymezovány procesem rozvoje lidského jedince, procesem rozvoje profesních kompetencí a procesem rozvoje kompetencí lidského systému

Přístup autorů je formován snahou o komplexní a tím i transdisciplinární pojetí. Těžištěm, resp. počátkem i koncem úvah je bytí člověka a lidský systém jakož i jeho nejbližší prostředí. Obsah se orientuje na vybrané kontexty zátěže a jádrová témata (například změna, stres, krize a další, ve vztahu k systému¹).

Cílem a smyslem je zpřístupnit čtenáři informace a umožnit individuální orientaci s možností vytvoření vlastního modelu (konstrukt), způsobu porozumění a praxe, tedy prakticky², podle svých cílů a možností aplikovat postupy a metody v osobním, profesním a systémovém vývoji. Orientace v problematice umožňuje vytvořit si kompetentně a odpovědně, na základě praktikování a vlastní uvědomovaně zpracované zkušenosti, pragmatický³ model a postupy užitečný pro své zdraví, kvalitu života a profesní rozvoj.

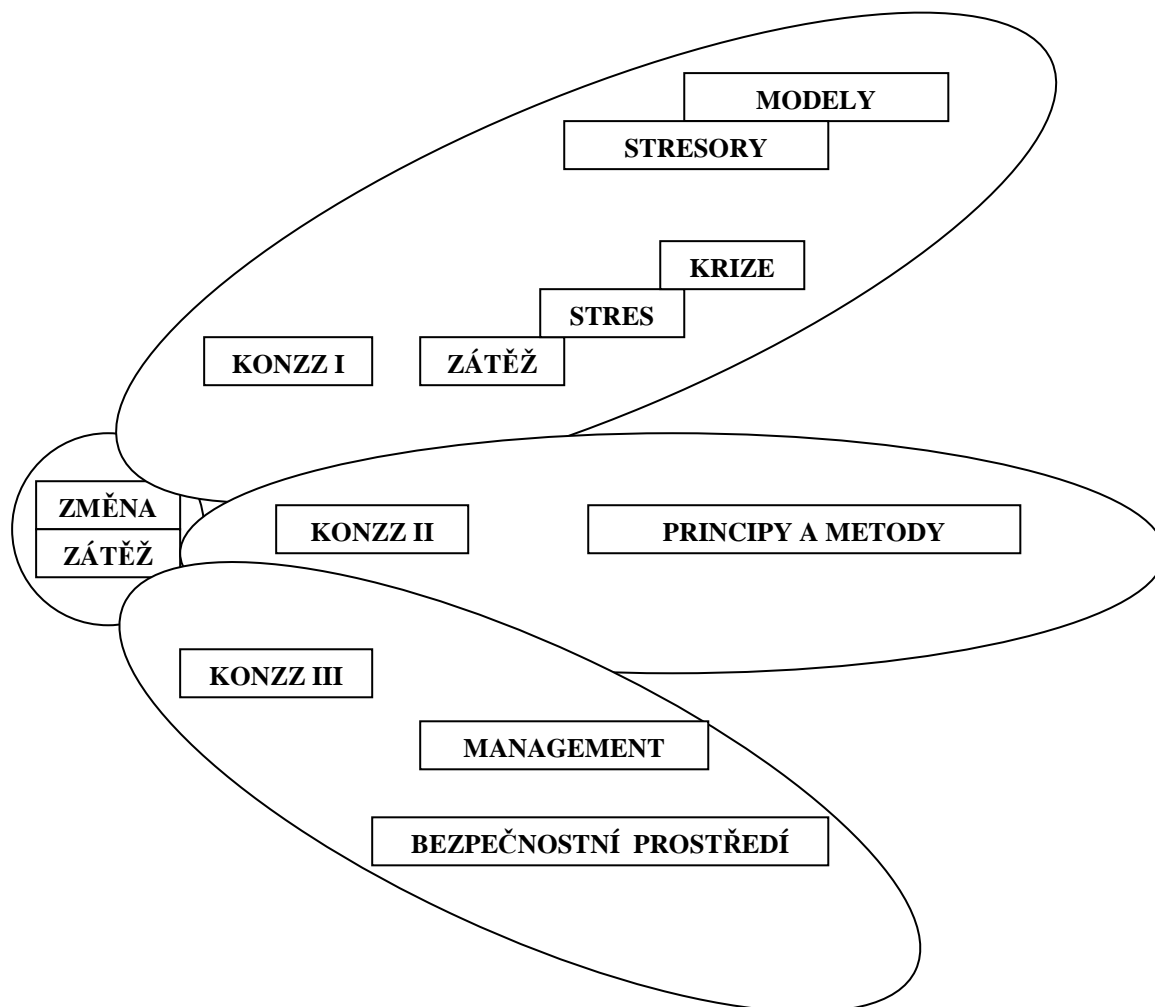
Publikace je určená vojenským profesionálům všech úrovní. Obsah se orientuje na změnu, zátěž, stres a krizi ve vztahu k jedinci, lidskému systému a jejich prostředí. Postupně, v jednotlivých částech - KONZZ I, II, III, je ve vybraných kontextech projednána a nastíněna tematika změny a zátěžových aspektů s procesem změny souvisejících, včetně kontextů specificky vojenských a manažerských. Diskutovány jsou rovněž náměty pro přípravu (vzdělávání a výcvik) jednotlivců a týmů z hlediska rozvoje profesionálních kompetencí, jakož i koncept užitečné změny, jako prostředí pro aplikaci metod a postup v prevenci a zvládnutí zátěže.

¹ Pojem systém zahrnuje lidskou bytost, sociální systém - skupina, tým, organizace, instituce....

² Praktický - vztahující se k praxi; reálný, skutečný; mající smysl pro realitu; účelný, vhodný. Jednat pragmaticky znamená jednat s chladnou hlavou, promyšleně, po zvážení všech pro a proti, tak, aby mi to přineslo užitek (tak abych toho později nelitoval). Opakem je rozrušené, afektované, emoční (jednání) pragmaticky do jisté míry znamená: s odstupem, neosobně (přestože to není podstata toho slova).

³ Pragmatický – věcný; praktický, nezaujatý, chladně a rozumně uvažující.

OBR. 1. Mapa KONZZ



Publikace je určena jako podpurný studijní text pro studenty všech ročníků a oborů, manažery a pedagogy. Předmětová kompatibilita publikace je zejména ve studijních programech Univerzity obrany: Management, Krizový management, Psychologie krizového řízení, Úvod do problematiky NNEC v AČR, Vedení lidí a týmů atp.

Individuální přístup v průběhu studia a přípravy, kombinovaný s přednáškami, semináři a cvičeními, umožňuje práci s následujícími tématy: subjektivní vnímání intenzity a důsledků zátěže; specifická preference postupů a metod odvislá od individuální orientace (psychofyzická a mentální kondice jedince), osobní historie, situačního kontextu aktuální úrovně komplexní vyzrálosti (fyzické, duševní, osobnostní, sociální a profesní).

Úvod

Celým textem se vine několik významových aspektů. Jako různobarevné nitě se splétají do významově silnější osnovy, sítě témat, významů a smyslu. Tento proces nechává vystoupit vztažné celky (ohniska), která se svou komplexností vymykají lineárnímu a deterministickému jazyku vědy nebo popisu. Změna a zátěž s ní související je záležitostí našeho myšlení, jak si v textu dále ukážeme. Myšlení se úzce váže k různým oborům činností a poznání. Náš text není čistě oborový, psychologický, podobně jako se například model bio-psycho-sociální snaží v rámci svých možností uchopit komplexněji problematiku psychiky a člověka v sociálním prostředí. Naše pojetí jen přidává další dimenze, rámce pro popis, vysvětlení a individuální aplikaci. Užitečná práce se změnou se odvíjí od naší mysli, myšlení a tento kontext je třeba trvale kultivovat a připomínat.

Publikace zahrnuje poznatky různých vědních disciplín a oborů lidských činností a poznávání, jakož i poznatky z praxe autorů. Pro úspornost textu odkazujeme na zdrojovou literaturu tak, aby zájemce o danou oblast mohl sledovat myšlenkový pramen až k jeho zřídlu.

Transdisciplinární⁴ přístup v naší práci znamená respekt ke komplexitě, celostnosti a vztažnosti témat změny a zátěže a tím k přesahu:

- témat samotných do témat souvisejících (management, komunikace, ...);
- vymezení a omezení vědních disciplín, které se k tématu vztahují z pohledu svého předmětu a metodologie;
- praxe přípravy (vzdělávání a výcviku) a praxe každodenní;
- dalších přístupů a praktik, jako možností (které nelze z různých důvodů do světa „vědeckých, resp. vědních“ disciplín začlenit), které se užitečně zejména v praxi a praktikování, změnou a zátěží zabývají nebo řeší témata s těmito úzce a užitečně související (meditace, taoismus, jóga, zen, tai-ji, , pilates);
- „pragmatických“ modelů, konstruktů námi užívaných, rekonstruovaných nebo vytvořených.

Interdisciplinární⁵ přístup v naší práci, znamená snahu respektovat komplexitu tématu a snahu přiblížit se k problematice změny a zátěže v procesu vývoje lidské bytosti skrze poznatky a metody jiných vybraných vědních disciplín, včetně poznatků psychologických věd a věd o člověku v rámci oblasti vymezené vojenskou profesí a profesionalitou.

Z klasických vědních disciplín se jedná především o filosofii jako univerzální základní vědu a následně o další speciální disciplíny, ať již přírodní (např. fyziologii, neurofyziologii, neuropsychologii či biologii) nebo humanitní (např. psychologii, sociologii, kulturní antropologii apod.).

Z řady filosofických disciplín se jako nejdůležitější pro naše účely ukázaly být metodologie, analytická a postanalytická filosofie. Speciální vědní disciplíny představuje zejména teorie systémů, teorie strun, kybernetika II. řádu, a teorie chaosu, ústící do teorie katastrof (teorie zlomových bodů), koncept autopoiezy apod.. Tyto teorie, koncepty umožňují komplexnější uchopení diskutovaných témat vymezené „reality“.

Aplikace systémového, na proces orientovaného přístupu umožňuje pozorovat a popisovat lidskou bytost jako subsystém systémů vyššího řádu (komplexity) např. společnosti nebo prostředí, jako „celek“ systémů „nižšího“ řádu (komplexity), resp. systémů s funkční specializací, jejichž smysl je dán pouze a jen systémem vyššího řádu. Systémový přístup také umožňuje uchopit proměnlivost systému a jeho funkcí jako „celku“ v procesu vývoje, orientovat se nejen na jevy, ale vztahy a funkce. To umožňuje pracovat s dynamikou procesu

⁴ Nadoborový, přesahující jednotlivé obory.

⁵ Mezioborový - metoda propojení a aktivní spolupráce mezi různými vědami za účelem dosažení integrovaného a synergického výsledku v teoretické i praktické odborné činnosti, ve vědě i výzkumu.

bytí živých systémů, která je podle teorie chaosu tvořena fluktuacemi, a to fluktuacemi různého řádu.

V procesu individuace můžeme pozorovat a pracovat s různými modely a „periodami“, respektive cykly a rytmy. Téma rytmicity, cyklicity a fluktuace nalezneme na pozadí zkoumání různých vědních disciplin, jakož i jejich teoretických základů. Rytmus a fluktuace je základním projevem života, bytí a procesu vývoje živých systémů. Model systémového uvažování je procesním myšlením, kde struktura je zároveň procesem, jinak řečeno stabilita, resp. pozorovaný jev, struktura je možná pouze tehdy, pokud procesy disponují rytmicitou - řádem (v opačném případě se jedná o chaos) a vytvářejí tak „vzor“ – rytmy, vlny, oscilace, vibrace a fluktuace.

Aplikace těchto poznatků, přístupů a principů má praktické využití například pro praxi přípravy (vzdělávání a výcviku) ve formě programu, který umožňuje „vyladění“ mezi systémy tuto přípravu provádějícími, systémy touto přípravou připravovanými a v konečném důsledku i systémy, které takto připravené jedince „vstřebávají“, resp. užívají.

1 Vybrané kontexty a teoretické modely

Pragmatické důvody zájmu vojenských systémů o změnu a zátěž s ní související jsou následující:

1. **Změna a systém** – trvalý, dynamický a asymetrický vývoj a změna kontextů, kvality zdrojů a potenciálů – sil, v procesu vzniku, přípravy a bytí – výkonu (funkce, profese, úkolu, mise...).
2. **Jedinec a činnost** – vojenský kontext je kontextem s významným podílem změny a zátěže - stresu. Praxe a výsledky výzkumů ukazují jak užitečné tak negativní vlivy zátěže a stresu na efektivnost výkonu činností.
3. **Jednotka, tým** – zátěží, stresem vyvolané poklesy činnosti se nejpravděpodobněji vynoří tehdy, kdy je lze nejméně tolerovat: během kritických situací. Z tohoto hlediska lze důvodně předpokládat, že připravený systém může činnost v prostředí vysokého stresu z hlediska její požadované funkce rekredovat, nepřipravený systém (např. nevyycvičenou jednotku) destruovat.
4. **Stresové ztráty** – ztráty na potenciálu vojenských sil je třeba nahlížet ze dvou hledisek. Jedním je hledisko profesní a individuální ve smyslu snížení schopnosti jedince vykonávat potřebnou činnost, funkci. Druhým hlediskem jsou důsledky extrémního stresu na jedince, systém a širší společenství.

Pro **první hledisko** uvádíme, že stresové ztráty se vztahují k vojenskému a bojovému či válečnému kontextu. Ohrožení bojovým stresem zahrnuje faktory, které mohou způsobit, že se z vojáka stane tzv. „oběť stresu“, přičemž mezi oběti stresu se v zahraničních zdrojích uvádí případy bojové únavy, případy neplnění povinností vlivem stresu nebo případy posttraumatické stresové poruchy. Toto hledisko zahrnuje i „případy zranění při akci nebo zranění z důvodu nemoci nebo nebojových činností kdy neschopnost vznikla přímým následkem nedbalosti nebo neschopnosti vlivem stresu, případně kdy zlepšení zdravotního stavu a návrat do služby se komplikuje nevyřešenými stresujícími otázkami“.

Druhé hledisko zahrnuje širší sociální prostředí a vztahy. Zatížení, „náklady“ mateční společnosti při vyslání vlastní jednotky, kontingentu do mezinárodní vojenské mise (kupř. Jugoslávie, Irán, Afghánistán apod.), je možné členit do tří skupin:

- a) přímé „náklady“ na vyslání kontingentu a jeho zabezpečení.
- b) náklady na eliminaci škod, které vznikly u účastníků v rámci mise.

- c) náklady vzniklé tehdy, když dojde například k poškození jedince, které má dlouhodobý nebo trvalý charakter. Tato kategorie zahrnuje i problematiku traumat a důsledků stresu. Nejde přitom jen o zasažení konkrétního profesionála, ale o zasažení celého vztažného systému, přičemž vztažným systémem v tomto případě máme na mysli rodinu a nejbližší sociální a prostředí včetně pracovního.

Ve smyslu výše uvedeného lze členit úrovně stresových ztrát na:

- **Primární stresové ztráty** – ve vztahu k využití potenciálů, sil v bojové situaci, obvykle ve vztahu k výkonu požadovaných či předpokládaných funkcí.
- **Sekundární stresové ztráty** – ve vztahu k výkonu profese profesionálem po ukončení mise a jeho bytí ve vojenských systémech.
- **Terciární stresové ztráty** – ve vztahu k osobnímu bližšímu (rodinnému) a širšímu (společenství, civilní společnost) společenství (například rozpad rodiny, léčba důsledků traumatu apod.).

Pro potřeby obsahu publikace přinášíme stručný nástin vybraných kontextů a teoretických modelů, které jsou významné pro uvažování v oblasti změny a zátěže. Zaměření a rozsah publikace neumožňují jejich rozsáhlejší přiblížení, proto se omezujeme jen na stručné výtahy a závěry, které jsou pro obsah a témata publikace významné. Pro bližší studium uvádíme literaturu.

1.1 Teorie systémů, teorie chaosu a teorie vln

1.1.1 Systém a systémový přístup

Proces a stav existence živého systému považujeme za základ systému sociálního. Pokud se nazýváme lidé právě proto, že interagujeme s ostatními lidmi, pak systémy, které vytváříme jsou podmínkou našeho života v těchto systémech a tedy i naší existence jako jevů, které sami sebe nazývají lidmi. Systémy, které spoluvytváříme společným bytím (vztahy a komunikováním) nazýváme sociálními systémy.

Inspiroujeme se autopoietickou⁶ teorií Huberta Maturany a Francisca Varely. Tito se sociálním systémům věnovali v kontextu své teorie živých systémů. V jejich autopoietické teorii nazývají sociálním systémem fenomén, který se vyvíjí ze spolúčasti organismů na konstituování systému. Pojem **sociální systém** vztahovali na všechny systémy živých organismů jako: „*jev spolúčiti, ke kterému dochází, když začnou živé systémy spontánně a opakovaně interagovat mezi sebou v průběhu svého života.*“ (Maturana, Varela, 1992). Maturana považuje sociální systém za: „*něco, co se vynořuje ze vzájemných aktivit jeho účastníků*“. Blíže k užívanému pojmovému aparátu:

Autonomní systém popisují jako „*organizačně uzavřený dynamický systém definovaný jako jednota svojí organizací.*“ (Varela, 1979).

Organizací rozumí identitu systému, tj. všechny vlastnosti, vztahy jeho součástí, funkce a limity, které pozorovateli umožňují zařadit konkrétní systém do nějakého typu nebo třídy systémů.

Autopoietický systém popisují jako speciální případ autonomního systému, který, na rozdíl od autonomního systému udržujícího jen svou organizaci, navíc produkuje sebe sama.

Sociální jevy vznikají v sociální doméně pozorovatele uvnitř společného vzájemně se ovlivňujícího vývoje jednotlivých živých systémů, které spolu interagují.

⁶ **Autopoietický systém** – systém udržující svou organizaci a produkující své vlastní součásti. Autopoietický systém, který realizuje svou autopoiezu ve fyzickém prostoru, je živým systémem.

Lingvistické chování - Z hlediska pozorovatele můžeme popsat společný vývoj jako koordinaci akcí mezi dvěma nebo více živými systémy. Uvnitř společného vývoje se chování těchto živých systémů stává konsensuálním, neboť tyto živé systémy vytvářejí konsensus o koordinaci svého chování. Konsensuální chování je chování mezi více systémy jako výsledek jejich spolužití. Konsensuální koordinace chování Maturana nazývá lingvistickým chováním a doména, v níž se uskutečňuje, lingvistickou doménou. Za určitých okolností můžeme pozorovat vyšší typ koordinace chování, který představuje koordinaci chování nejen ve vztahu k interakcím živých systémů v prostředí, ale také ve vztahu k samotným koordinacím jejich chování. Toto chování nazývá Maturana languagingem nebo česky **jazykováním**.

- **Maturantova a Varelova koncepce sociálního systému, členství, změna a jazykování**

Jazykování není jazykem, nýbrž způsobem existence v jazyce, tedy spíše životním procesem. Jazyk, resp. jazykování se stává součástí našeho prostředí. Jazykování je způsob, jak být spolu v kolektivu. Používání jazyka je životem zakletým v jazyce. Hlavní funkcí jazykování je vzájemná orientace lidí v jejich konsensuální doméně, která vzniká jako důsledek jejich vzájemné interakce. Orientací se zde rozumí koordinace tělesnosti (např. postoje, gesta apod.), emocí a akcí, tj. harmonizace chování a jednání.

Pokud bychom považovali jazyk pouze za denotativní, tedy něco označující, pak bychom se na něj dívali jako na prostředek přenosu informací z organismu (systému) do organismu, tedy přenosu toho, co jazyk označuje (obvyklé pojetí jazyka užívané pro oblast KIS a KIT). Jestliže připustíme názor, že jazyk disponuje konotativním, tedy významovým aspektem a že je určen k orientaci jednoho člověka bez ohledu na doménu druhého člověka, máme před sebou jazyk bez jakýchkoliv přenosů informací. Pragmatický rozdíl spočívá v tom, že konotativní aspekt jazyka umožňuje významy konstruovat, nikoliv absorbovat.

Členství v sociálním systému je vlastností účasti dílčího prvku (jednotlivce) na budování tohoto systému. Není tedy vnitřní vlastností živého systému, který toto členství tvoří. Z hlediska kontextu změny a krize lze konstatovat, že změna sociálních systémů se nemůže odehrávat jako výsledek normálního fungování systému. Platí, že pokud dojde ke změně sociálního systému, děje se tak až ve chvíli, kdy se nové chování stane součástí nového standardu chování v tomto sociálním systému (například v prostředí NEC), jedná se o kvalitativní „skok“ s průvodními projevy krize.

Existujeme-li jako lidské bytosti v jazyce, znamená to, že lidské sociální systémy jsou systémy koordinací chování v jazyce, neboli sítěmi konverzací. Sociální systém je uzavřený systém v tom smyslu, že jeho členové v něm fungují na základě emoce vzájemné akceptace. Díky tomu jsou hranice sociálních systémů spíše hranicemi emocionálními a projevují se zejména v chování jeho členů, které vylučuje ostatní z účasti na jeho tvorbě. Touto emocí nemusí být vždy vzájemná akceptace. Touto emocí může být např. to, co pozorovatel vidí jako závazek plnění úkolu, pak se jedná o pracovní komunitu. Nebo touto emocí může být to, co pozorovatel vidí jako poslušnost, pak se jedná o hierarchickou komunitu.

Varela přidal k diskusi o sociálních systémech poznámky týkající se jeho názoru na možnost uplatnění autopoiezy na tyto systémy. V podstatě vyloučil připisování autopoiezy lidským institucím, a připustil pouze autonomii jako jev vlastní takovým systémům. Jeho argumentace spočívá v tom, že popisovat sociální interakce v podobě produkce vlastních součástí je nepřislušné, neboť typy vztahů definujících např. firmu (nebo armádu či jednotku – pozn. autorů) se lépe zachycují pomocí operací než pomocí produkcí. (Varela, 1981)

- **Sociální doména a systémy v pojetí německého sociologa Petera Hejla**

Inspirující, pro naši vojenský kontext publikace, je aplikace autopoiezy na sociální systémy v pojetí německého sociologa Petera Hejla. Hejl předkládá myšlenku společnosti jako „...procesu, v němž individua interagují mezi sebou a se svým přirozeným (reálným) prostředím pod **prioritou sebe zachování**.“ (Hejl, 1981). Tedy nahrazuje sociální systém jako strukturální jednotku, jíž jsou individua pouhými členy, procesem, něčím, co se vynořuje ze vzájemné interaktivity jednotlivců. Hejl uvozuje svoji systémovou teorii definicí tří klíčových pojmů tak, aby zamezil jejich dřívější nejednoznačnosti. Vychází z toho, že biologické systémy lze na úrovni fyzikálně chemické popsat termíny sebe-organizování, sebe-udržování a sebe-vztahování.

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

Sebe-udržující systémy jsou „cyklickým zřetězením sebe-organizujících systémů, které vzájemně produkují jeden druhého operačně uzavřeným způsobem. Skládají se tedy z cyklických řetězců 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.“ Jsou to tedy systémy, jejichž součástí se vzájemně udržují, čímž vytvářejí celý systém.

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

Sociální interakce a doména

Jak proces interakcí pokračuje, stává se pro pozorující systém nemožným 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.

Definici sociální domény následuje definice sociálního systému, kterým je podle Hejla „skupina živých systémů, které jsou charakterizovány paralelizací jednoho nebo více jejich poznávacích stavů a které interagují s ohledem na tyto stavy“ (Hejl, 1984).

Každý člověk se účastní na tvorbě celé řady různých sociálních systémů. To nám dovoluje definovat společnost jako síť vzájemně propojených sociálních systémů, jejímiž uzly jsou jednotlivci.

Inspirativní je pojem syn-referencí sociálních systémů. Hejl dochází k závěru, že autopoiezu nelze na sociální systémy aplikovat a 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. Součástí syn-referenčního systému jsou jeho součástmi jen potud, pokud si mění vzájemně souběžné stavy skrze své interakce operačně uzavřeným způsobem“ (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.

Hejlova teorie vede k několika užitečným závěrům.

- a) požadavek na směr analýzy sociálních systémů a jejich hranic založený v tom, že sociální systém nestačí definovat z pozice externího pozorovatele. Chceme-li vědět, kde jsou hranice nějakého systému, musíme pozorovat a ptát se jednotlivců, kteří jej vytvářejí, jaké jsou jejich interakce a jak oni vidí realitu daného systému. Jinak řečeno, poznávání významů a vztahů sociálního systému se neděje zvnějšku, ale zevnitř.
- b) problém změn sociálních systémů. Vnitřní zpětná vazba v systému je často zdrojem konzervativnosti systému. Překonat to lze nejnáze interakcemi s jinými sociálními systémy, které způsobí změny chování předmětného sociálního systému a změny jím vytvářených realit. Změna sociálního systému může být tedy chápána jako sociálně distribuovaný proces vytváření realit a přizpůsobování se těmto realitám.

- **Luhmanova aplikace autopoiezy na sociální systémy**

Výchozí úvahou jeho teorie je rozčlenění systémů na biologické, psychické a sociální. Z hlediska autopoietické organizace existují tedy:

- a) systémy založené na životě - živé systémy
- b) systémy založené na smyslu - psychické a sociální systémy. Tyto druhé se dále člení podle typu reprodukce smyslu na:
 - systémy založené na vědomí, to jsou psychické systémy,
 - systémy založené na komunikaci, tedy sociální systémy (Luhmann, 1986).

Podle Luhmanna sociální systémy zacházejí autopoieticky s komunikacemi, jinými slovy, že komunikace jsou elementy, které svojí autopoietickou reprodukcí vytvářejí sociální systémy. Pojem autopoieza je vyjádřeno to, že systémy jsou operačně uzavřené a samy sebe produkují. Komunikace tedy nejsou pro Luhmanna ani jednotky života, ani jednotky vědomí, ani jednáním. komunikační proces je elementární a vytváří sociální realitu. Komunikace představují jakési vynořující se jednotky, které uvádějí do chodu mechanismy výběrů z možností vedoucí k výstavbě struktur, a tím systémů. Konkrétní lidé a jejich vlastnosti patří k prostředí sociálního systému.

Komunikace je v podání Luhmanna syntézou tří selekcí, a to:

- a) informace, někdo něco vybírá např. z množství událostí,
- b) sdělení, je třeba vybrat i způsob, jak to sdělit,
- c) porozumění, včetně nedorozumění.

Sociální systémy zpracovávají komplexitu a sebe-vztahování ve formě smyslu, významu. Interakce v sociálních systémech je umožněna právě tím, že její aktéři používají smysl, a v tom si jsou podobní. Přisuzováním smyslu je možné vylučovat možnosti, rozlišovat to, co k systému náleží a co ne. Smysl v tomto pojetí nepotřebuje žádného zvláštního nositele, nese sám sebe (Luhmann, 1993), a to tím, že umožňuje sebe-vztahujícím způsobem svou vlastní reprodukci. Smysl na rozdíl od cíle není nic stabilního, fluktuuje a vybírá z mnoha možností. Jeho funkcí je udržovat a zpřítomňovat vysokou komplexitu pro komunikaci. Prožitky a jednání jsou výběry podle kritérií smyslu. To, co není vybráno, může zůstat jako otevřený svět dalších možností pro budoucí výběry. Smysl tedy neoznačuje nějaký věcný obsah, je spíše formou zpracování prožitku.

- **Interakční systémy a společnosti**

Sociální systémy jsou uzavřené systémy s ohledem na komunikaci. Sociální systémy vznikají buď jako interakční systémy, které jsou charakterizovány podmínkou přítomnosti v nich, jako organizační systémy, které jsou definovány pravidly členství, nebo jako společenské systémy, které zahrnují všechny dosažitelné komunikační události.

Příkladem interakčních systémů je porada vedení firmy, příkladem organizačních systémů je firma samotná a příkladem společenských systémů je Česká republika. Společenské systémy nemohou komunikovat s okolím, neboť by to znamenalo zařazení toho,

s kým by komunikovali a který porozumí, do systému. Naproti tomu interakční systémy mají dány své hranice přítomností svých členů, a proto musí brát v úvahu komunikaci s okolím.

Jsou však také uzavřenými systémy v tom smyslu, že jejich komunikace může být pochopena pouze uvnitř kontextu těchto systémů. V interakčních systémech se lze komunikace vzdát. Ve společenských systémech zahrnujících všechny komunikace to není možné.

- **Sociální systémy a redukce komplexity**

Sociální systémy jsou pro Luhmanna redukcí komplexity světa, tj. specifickou reakcí na nutnost zúžení komplexity světa. Jen díky tomu mohou existovat. Společenské systémy v průběhu své evoluce zvyšují svou komplexitu, čímž vytvářejí větší možnost voleb a tím také zvyšují potenciál možných rizik. Společnost se jeví jako celek, skládající se z funkcionálně závislých a zároveň autonomních systémů, přičemž tato diferenciací se prohlubuje. Díky tomu se moderní společnosti stávají na jedné straně výkonově produktivnější, na druhé straně však také náchylnější k poruchám a konfliktům.

Pro kontext řešené problematiky považujeme uvedené přístupy za dostačující. Zájemce o hlubší a širší vstup do problematiky odkazujeme na práce systemických teoretiků, jako např. Whitakera, Roose, Zelenyho, Morgana a dalších.

- **Systémový přístup a jeho aplikace**

Každý jev, fenomén, který se nějak vydělí z neurčitého, chaotického „celku“ můžeme popsat s pomocí teorie systémů. Nepopisujeme však jev samotný, ale model tohoto jevu, který vytvořila naše mysl. Člověk je také fenomén a tudíž může být předmětem popisů, které o něm činí jiné fenomény, jakož i on sám o sobě.

V procesu poznávání užíváme pojem systém pro myšlení o jevech. Systém nám umožňuje modelovat poznávanou skutečnost a rozlišovat. Pojem systém je abstrakcí, nástrojem myšlení, mapou území, způsobem uchopení nebo rozumění tzv. objektu (jevu, světu, procesům, sobě, vztahům apod.). U systému rozlišujeme prvky, vztahy mezi prvky a hranice. Systém se vztahuje k okolí jako celek. Prvky, resp. části jsou nejen vůči sobě ve vzájemné interakci, ale vztahují se i k systému jako celku. Jinak řečeno člověk jako prvek pětičlenného týmu má celkem 6 vazeb:

- a) k ostatním členům
- b) k týmu jako celku
- c) k sobě samému jako k prvku týmu

Teorie systémů hovoří o abstraktních a reálných systémech. Jak bylo uvedeno, každý jev lze uvažovat pomocí systému jako model. Rozhoduje náš postoj jako pozorovatele, úroveň ze které pozorování činíme, kontext, způsob pojetí a práce s jevem, nikoliv věcná povaha jevu samotného. Je celkem jedno, zda za jev (tzv. objekt) dosadíme člověka, tým, firmu nebo řeku.

Teorie systémů (dále jen systémové pojetí) pojetí umožňuje uchopit, strukturovat a modelovat tzv. objektivní realitu, činit rozlišení a tím i poznávat. U systémů tedy následně rozlišujeme například strukturu, dynamiku, okolí, funkci, smysl existence, vstupy, výstupy, charakteristiky prvků, vazeb (měřitelné vlastnosti), chování, adaptabilitu.

To, co obvykle nazýváme životem, resp. bytím systému je v podstatě kontinuálním procesem změny. Nic není stálé, jakkoliv je trvale přítomna tendence ke stálosti, podobně jako tendence k nestálosti. Změna trvale probíhá, jakkoliv se nám v každém okamžiku života zdá, respektive se děje stálost nebo ustálení, například ve formě například myšlenky, porozumění apod.

1.1.2 Vybrané aspekty teorie chaosu a chování otevřených systémů

Teorie chaosu se věnuje izolovaným a otevřeným systémům. Hovoří o tom, že **izolované systémy** (tj. systémy, o nichž víme, že u nich nedochází k žádné výměně energie s okolím) se vyvíjejí zpravidla směrem k chaosu, k nepořádku (např. Prigogine, Stengersova, 2001). Jejich budoucnost se vyvíjí pouze směrem nárůstu entropie, k jejímu maximu. Termodynamické rovnováze zde tedy odpovídají stavy s maximální entropií, s maximem ztrát energie uvnitř systému. Nárůst hodnoty entropie odpovídá samovolnému izolovaného systému, stává se "indikátorem" jeho vývoje", ukazatelem, "šipkou času". Čas zde ovšem znamená znehodnocení a smrt, zapomínání počátečních podmínek, růst stejnorodosti a vývoj směrem k nepořádku.

Otevřené systémy (tj. systémy s výměnou energie, hmoty a informace s okolím) se však vyvíjejí směrem k vyšší a vyšší komplexitě, směrem od jednoduchého k složitému, od nerozlišených k rozlišeným strukturám, od struktur méně uspořádaných ke strukturám "lépe" uspořádaným". A s růstem složitosti systémů význam šipky času a rytmů vývoje narůstá. Určitá minimální složitost v daném systému je podmínkou jeho vnitřní nevratnosti (jednostrannosti dějů uvnitř systému), která pak vyvolává jeho nahodilost a nestálost (nestabilitu). Tato nestabilita se může stát zdrojem nové uspořádanosti a nového řádu. Nestabilita a s ním plynoucí systémová nerovnováha tedy mohou vytvářet "**řád z chaosu**" (Ordo ab Chaos). Potřebná nestabilita je ovšem nutně spojena s růstem fluktuací, kterým je systém vystaven.

Z pohledu teorie chaosu každý složitý systém obsahuje subsystemy, které neustále kolísají čili fluktuují. Systém v oblasti blízko rovnovážného stavu je však vůči fluktuacím⁷ dílčí subsystemů jako celek "odolný". Fluktuace sice mohou systém vzdálit od jeho stacionárního stavu, avšak dochází k potlačení fluktuací. Chování systému je tak předvídatelné, směřující k dosažení stacionárního stavu s minimem změny entropie, slučitelným s omezeními systému. Takový systém předává entropii "vnějššímu světu", svému okolí. Proto bez ohledu na počáteční podmínky systém dosáhne stavu určeného konečnými podmínkami. Systém "blízko rovnováhy" se tak chová "opakujícím způsobem", čili cyklicky. Po malém vychýlení se systém vrací na svou dráhu a jeho atraktorem⁸ je limitní (mezní) cyklus, značící chování směřující ke stacionárnímu stavu či chování neustále se opakující.

V silně nerovnovážných stavech ovšem určité fluktuace jsou místo potlačení zesíleny a mohou zachvátit celý systém a přinutit ho k zcela novému chování. Spolupůsobení systému s vnějším světem za nerovnovážných podmínek se pak může stát počátkem utváření zcela nových stavů a struktur- **tzv. disipativních struktur** (jde o struktury, které ke svému udržení potřebují více energie ve srovnání s jednoduššími strukturami, které nahrazují; jakmile ustane dodávka energie, přestanou existovat, zkrátka se rozplynou čili disipují). Malé fluktuace tak mohou podnítit zcela nový vývoj, který změní celkové chování makroskopického systému.

Pokud se totiž systém vzdaluje od rovnováhy, v určitém okamžiku narazí na meze své stability a dosáhne tzv. **bifurkačního (větvičího) bodu** - systém pak může dosáhnout dvou či více stacionárních stavů, což vyvolá známý jev **hystereze** (jde o jev, kdy stav, kterého systém dosáhne, závisí od předchozího vývoje systému, tedy od jeho minulosti). Prvotní rozdělení (primární bifurkace) zavede jediný typický čas (periodu mezního cyklu) nebo jedinou charakteristickou délku. Při dalším vzdalování od rovnováhy se zvyšuje počet oscilačních frekvencí, "skládání" frekvencí posléze umožní vznik velkých fluktuací a systém se ocitá v oblasti, která bývá označována za "chaotickou". Systém se tak vyznačuje **posloupností (kaskádou) bifurkací**, což vytváří typický průběh jeho chování, začínající jednoduchým periodickým chováním a přecházející ve složitě aperiodické chování, ke kterému dochází při skládání period do nekonečna (ad infinitum). Systém tedy nejprve osciluje mezi dvěma

⁷Fluktuace (lat.)- nahodilé kolísání hodnoty (např. fyzikální) veličiny kolem rovnovážné hodnoty. Používá se též ve významu kolísání, nestálosti, vlnění, srovnej Malý encyklopedický slovník A-Ž, 1972, str. 320 a Ivanička, 1988, str. 15.

⁸Atraktor (z ang. to attract čili přitahovat) je dráha, ke které jsou přitahovány trajektorie určitého pohybujícího se systému- blíže viz Gleick, 1996, str.138-141.

různými stavy (perioda 2), pak rozdělení (bifurkace) přicházejí častěji, dochází ke **zdvojování period** (vytvoří se periody 4, 8, 16 atd.) až nakonec se systém stává chaotickým, neobsahující žádné pravidelné cykly (blíže Gleick, 1996).

Kdykoliv systém dosáhne bifurkačního bodu, deterministický, lineárně kauzální popis selhává. Rozvětvení v bifurkačním bodě je náhodný děj stejně jako házení mincí. Nestabilitu lze tak pokládat za výsledek fluktuace, která je v malé části systému a pak se rozšiřuje a vede k novému makroskopickému stavu. Způsob vznikání řádu z chaosu lze proto nazvat "**fluktuacemi k řádu**", vytvoření nové struktury totiž předchází růst fluktuací.

Pro systém, nacházející se "blízko rovnovážného" stavu, jsou charakteristické lineární vztahy, kde toky jsou lineárními funkcemi působících sil. Výstupy lineárních operací se mění spojitě a hladce se změnou jejich vstupů a proto se lineární jevy dají přesněji modelovat a simulovat. Pro složité systémy ve stavu nerovnováhy je charakteristické, že zpětné vazby mající zpětný vliv na své "příčiny" jsou jednou z důležitých vlastností nelineárních a asymetrických reakcí. V důsledku nelineárních vazeb se chování systému může stát chaotickým, nikdy se pak neustálí v rovnoměrném tempu a nikdy se neopakuje předpověditelným způsobem. Nelineární procesy reagují naopak reagují na velmi malé změny na vstupu nespojitým a nepředvídatelným způsobem.

V této souvislosti zmiňujeme **tzv. motýlí efektu**, kdy se chyby a nepřesnosti násobí, tvoří kaskádu turbulentních jevů (turbulence- z lat. neuspořádanost, nestálost, vířivost). Nestačí zde sečíst dílčí lokální chování - je potřebný holistický přístup, v němž se na systém pohlíží jako na celek. Nutno také opustit předpoklad lokálnosti (hlavní vliv mají události, k nimž došlo v bezprostředním okolí prostoru a času) a naopak je třeba akceptovat nelokalitu, vzájemnou provázanost jevů. Zkrátka: "*pokud zvíří motýl vzduch v Pekingu, příští měsíc to může změnit systém bouří v New Yorku*" (Gleick, 1996).⁹

Chaotické systémy se dále vyznačují tím, že sebemenší nejistota v naší neznalosti stavu systému v jedné chvíli vede k naprosté ztrátě informace o jeho přesném stavu po velmi krátkém období. Není pak podstatné, jak přesně známe pravidla změn, protože nemůžeme dokonale rozpoznat přítomný stav věcí. **Naše schopnost předvídaní se rychle rozplývá do prázdna.** A kvantové aspekty reality, jakož i psychické a sociální reality brání dosažení neomylné znalosti počátečních podmínek v principu, ne pouze v praxi. Hlubší filozofické pochopení jejich důsledků přichází v době postmoderny (blíže Heczko, 2000).

Ještě v nedávné době byly nahodilost, chaos spojovány s nežádoucími aspekty skutečnosti, dnes však na chaotické procesy pohlížíme jako něco běžného pro nejtypičtější formy změny. Běžně se totiž setkáváme s vlivem chaotických procesů, ať již jde o vytékání vody z otvoru, ekonomiku státu, výkyvy finančních trhů, proměnu klimatu, vývoj ekosystémů či lidských společenství. I jednoduché systémy se mohou začít chovat složitě a naopak složitě systémy někdy umožňují jednoduché chování.

Ukazuje se zbytečnost izolovaného studia pouze části celku. A na neobvyklé fluktuace či oscilace (chvění, kmitání) již nelze reagovat tradičním způsobem - totiž tím, že je možné je ignorovat. Pozornost se tedy odklání od studia a poznávání „normy a normality“ a orientuje se na neobvyklé projevy, „nahodilosti, odchylky, změny, „neřády“.

⁹ Sociometrické, psychometrické nebo ekonometrické modely se v důsledku motýlího efektu mnohdy projevily jako slepé vůči tomu, co přinese budoucnost, přesto lidé, kteří to měli vědět, se chovají tak, jako by jejím výsledkům plně věřili. V důsledku toho například: "*Předpovědi ekonomického růstu či nezaměstnanosti byly pak předkládány se samozřejmou přesností na dvě nebo tři desetinná místa. Vlády a finanční instituce za takové předpovědi platily a řídily se jimi, ať už z nutnosti nebo nedostatku něčeho lepšího.*" (Gleick, 1996).

Fluktuace mohou vést k chaosu a chaos paradoxně ke vzniku nových struktur (viz výše). Samotný **přechod systému do nového, kvalitativně odlišného stavu může** pak mít minimálně tři podoby¹⁰:

- a) katastrofa - náhlé skokové řešení směrem nahoru či dolů;
- b) hystereze - zpětné směřování k určitému bodu, ale jinému než původní stav;
- c) divergence - proces postupných malých změn k novým stavům

Teorie chaosu a teorie katastrof nám umožňují rozšířit klasické pojetí změny, zátěže, stresu a zejména krizí, které obvykle čerpá z medicínských, psychologických a psychoterapeutických koncepcí, výzkumů a praxe. Pohled na vojenskou problematiku, vojenské systémy a jejich chování, problematiku vedení války či mírové operace skrze systémový přístup a teorii chaosu ukazuje na potřebu aplikace holistického a procesního přístupu, transdisciplinárního a interdisciplinárního pojetí mimo jiné proto, že:

- a) **armádu lze popsat jako velký, složitý, otevřený sociální systém**
- b) **armádu lze zařadit mezi disipativní struktury vzhledem k její závislosti na proudu vnější energie.** Je tedy schopna jako jiné disipativní struktury snížit vlastní neuspořádanost (entropii), ovšem jen na úkor volné energie z prostředí, kterou posléze do tohoto prostředí odevzdává v pozměněné formě. Díky schopnosti přeměny vnější energie vykazuje armáda jako disipativní struktura nemalou soudržnost (integrační schopnosti), je tedy schopna tzv. homeostázy (čili udržení základních parametrů vnitřního a vnějšího prostředí dlouhodobě na konstantní úrovni).
- c) Vzhledem k tomu, že **armáda a její jednotky jsou schopny řízené i spontánní samoregulace a samoorganizace**, patří mezi kybernetické systémy a jelikož se u ní projevuje určitá neostrost a mlhavost při určování samotných hranic pro fungování armády jako systému, náleží i mezi tzv. měkké systémy, jejichž fungování je spojeno s větší nejistotou.

Armáda, jako každý velký otevřený systém je vystavena (vnitřním i vnějším) fluktuacím. V oblasti blízko rovnovážného stavu, kdy v zásadě platí hierarchické a lineární vztahy, je fluktuacím "odolná" a chová se cyklicky - "opakujícím způsobem". V silně nerovnovážných stavech ovšem určité fluktuace jsou místo potlačení zesíleny a mohou zachvátit celý systém a přinutit ho k zcela novému chování. V důsledku nelineárních vazeb se i chování armádního systému, jakož i každé ho jejího subsystému (jednotky) může stát chováním chaotickým. Tehdy je nutné základní předpoklady běžné racionální analýzy, jako spojitost, lokálnost či linearita nutno nahradit kategoriemi diskrétnosti (nespojivosti), nelokálnosti (vzájemné provázanosti), nelinearity, motýlího efektu či algoritmické nestlačitelnosti.

1.1.3 Teorie vln A. Tofflera

Toffler¹¹ vyzvedá kromě systémového a syntetického myšlení ještě cirkulární (cyklické) myšlení oproti myšlení lineárnímu. Vývoj civilizace popisuje jako vlny se zkracujícím se intervalem jejich trvání:

¹⁰ Blíže viz Ivanička, 1988, str. 78-79. - podle Thomovy teorie katastrof z roku 1975)

¹¹ Alvin Toffler je autor teorie nadindustriální společnosti. Hlavní směry jeho zájmu se orientují na dopad technologií na společnost a člověka (např. zahlcení informacemi, *information overload*) a dále na proces změny. Hlavní díla: Zvěst o ekospazmu (The Ecospasm Report), Předzvěsti i a naděje (Previews and Promises), Válka a antiválka: jak porozumět dnešnímu globálnímu chaosu (War and anti-war: making sense of today's global chaos, 1995); trilogie Šok z budoucnosti (Future shock, 1970), Třetí vlna (The third wave, 1980) a Posun moci (Powershift, 1990).

1. **vlna zemědělská** (nahradila předchozí společnost sběračů a lovců).
2. **vlna průmyslová** (základní charakteristiky - masová výroba, distribuce, spotřeba, vzdělávání, média, odpočinek, zábava, zbraně (hromadného ničení); standardizace, centralizace, byrokracie; nukleární rodina; vzdělávací systém továrního typu; korporace).
3. **vlna postindustriální** (základní charakteristiky - informační věk; rozmanitost životních stylů, subkultur; adhokracie (flexibilní, „fluidní“ organizace); rychlá adaptace na změny; informace jako substitut ostatních zdrojů). **Civilizace třetí vlny bude mít k dispozici více a lépe uspořádaných informací, než jsme si před čtvrtstoletím vůbec dovedli představit. Zkracování intervalu identifikuje jako:**
 1. vlna: 8 tisíc let př. n. l. – 1650/1750 (tj. řádově tisíce let)
 2. vlna: cca 1750 – 1955 (tj. tři sta let)
 3. vlna: 1955- (tj. řádově dekády)

Nové zdroje a formy „bohatství“ společnosti identifikuje jako: výrobní faktory, nehmotné hodnoty, demasifikace, práce, inovace, měřítko, organizace, systémová integrace, infrastruktura, zrychlení

Fenomény, které vedou ke zkracování intervalů mezi vlnami (kvalitativně odlišnými charakteristikami civilizační formy společností) identifikuje Toffler poněkud mechanisticky jako 3 akcelerační aspekty:

1. Nové poznatky (nové poznatky buď rozšiřují poznatky dřívější, nebo způsobují jejich zastarání) a zahrnují:

- technologie jako motor, akcelerační změny;
- poznatky - znalosti jako palivo; jako sílu (knowledge is power - Francis Bacon) a jako změnu (**knowledge is change** - Alvin Toffler);
- mentální modely (subjektivní reprezentace vnější skutečnosti) charakteristické:
 1. jako „žijící“ entity ovlivňované zprávami z hromadných sdělovacích prostředků a od lidí kolem nás, nikoliv statické knihovny obrázků
 2. vliv obecné úrovně znalostí ve společnosti na přesnost reprezentace skutečnosti
- vzrůstající pomíjivost poznatků a paradox spočívající v poznání, že každá kniha obsahuje stále menší část toho, co je známo.

2. Rychlost sdělování

- kódovaná sdělení (zprávy) začínají převládat nad nekódovanými.
- používání symbolů (zkrácených vyjádření).
- snaha o zvyšování rychlosti čtení, aby člověk mohl přijímat více zpráv a zpracovávat více obrazů v kratším časovém úseku.

3. Rychlost životního tempa

- roste životní tempo – příklady:
 - ❖ *Mozart na útěku*: skladby Mozarta, Bacha či Haydna se dnes hrají rychleji než v době svého vzniku.
 - ❖ *Pologramotný Shakespeare*: cca 450 tisíc použitelných slov v dnešní angličtině by jich pouze cca 250 tisíc bylo srozumitelné Shakespeareovi.

Základní změna v myšlení a chování lidí a lidských systémů třetí vlny spočívá podle A. Tofflera v umístění „zdroje bohatství“. Zdroj „bohatství, síly a potenciálu společnosti spatřuje ve vytváření hodnot tvůrčím a individualizovaným způsobem, ne díky rutinní fyzické či duševní práci; tedy v práci s informacemi a jejich proměňování na znalosti. Pro takové

vytváření hodnot jsou základním nástrojem moderní informační technologie, zásadním předpokladem pak připravení - vzdělání lidí¹².

1.2 Vojenskoodborný kontext

Úvodem si dovolíme dvě orientační poznámky. **Poznámka první:** nacházíme se na počátku 21. století, které následuje po století, které bývá popisováno jako “století válek”, “století atomu” apod. Významným fenoménem tohoto století je síťovaný a sdílený svět informací, nyní se hovoří o společnosti informační a znalostní a 21. století se nazývá mimo jiné stoletím informací¹³. V závěru minulého století byly technologiemi vytvořeny základy pro nové formy **komunikace** jak v technické, tak i lidské dimenzi. Mezi charakteristiky společnosti v návaznosti na popisy A. Tofflera lze mimo jiné uvést následující:

- Globalizace a rostoucí komplexita řízení vztahů a procesů společnosti (stát) a společenství (např. EU);
- Asymetričnost a zesílení vazeb, rozvoj provázanosti „světů“ vědy, praxe (ekonomika, politika, bezpečnost, ..) a společnosti;
- Multi - inter a transdisciplinarita – vznik a rozvoj kooperačních vztahů mezi různými odvětvími a oblastmi. Potřeba hodnotit problémy komplexněji ze všech možných aspektů. Využíváním znalosti globálních aspektů pak můžeme přinášet významné synergické efekty;
- Požadavek synchronicity, synergie a hybridity (ve smyslu multifunkčnosti) samostatných systémů (ekonomika, armáda – expediční sbor, apod.). Globální aspekty, systémová vztažnost a asymetričnost zájmů, sil a zdrojů (viz asymetrické operace).
- Informatizace a digitalizace činností, funkcí, oborů a oblastí lidského působení (vojenství, ekonomika, politika, státní správa apod.), kladou kvalitativně odlišné nároky na procesy technologického a mentálního zpracování a transformace dat, informací do znalostí a chování systémů (například znalostní management „knowledge management“, učící se organizace „learning organization“ apod.).

Poznámka druhá: Výše zmíněné zdroje se věnují teorii a praxi války. V této souvislosti si dovolíme opět připomenout dvě myšlenky Alvina Tofflera:

3 nové poznatky buď rozšiřují poznatky dřívější, nebo způsobují jejich zastarání;

4 rozvoj lidského poznání způsobuje, že každá kniha obsahuje stále menší část toho, co je známo;

Současně doporučujeme zájemcům o oblast teorie války, válečného, strategického, operačního a bojového umění, seznámit se s takovými díly, jako je Mistr Sun „O válečném umění“, jakož i díly Lao-č Tao a I-ting (kniha proměn). Pozorné studium těchto děl při souběžném studiu NEC a DAČR umožní nalézt řadu analogií, paralel a souvislostí.

1.2.1 Vybrané aspekty z úvah o válce 21. století a asymetrických operacích

Před dalšími částmi, které se věnují analýze dokumentů Network Enabled Capability a Doktrína AČR, uvedeme několik drobnějších poznámek pro dokreslení kontextu, užitečných pro naše uvažování.

¹² Blíže viz. např. Manifest znalostní společnosti 2006/7 – SPIS - Sdružení pro informační společnost.

¹³ Kompetencemi v tomto smyslu myslíme kritéria vnitřní kvality lidí a lidských systémů, které tvoří „vojenskou sílu“ - profesionál, jednotka, tým, vyšší systém – celek:

- a) kompetence a schopnosti systémů (jedinec, tým);
- b) sdílený smysl, vize, principy, hodnoty.

Pro úvahy o válce 21. století přináší zajímavé inspirace článek „Válka 21. století: čtyři nebezpečné mýty“¹⁴. Ch. Dunlap se zabývá otázkou technologické vybavenosti armád, která je uvažována jako výhoda v případném válečném konfliktu. Popisuje v této souvislosti mimo jiné i předpoklady s technickou a technologickou výbavou související a pragmaticky je analyzuje. Předpoklady nazývá mýty a specifikuje je následovně:

- **Mýtus č. 1** - Naši pravděpodobní protivníci budou jako my
- **Mýtus č. 2** - Je možné redukovat armádu ve prospěch malých, dobře vycvičených sil, vybavených zbraňovými systémy poslední generace
- **Mýtus č. 3** V příštích konfliktech můžeme dosáhnout nejen informační převahy, ale i nadvlády
- **Mýtus č. 4** Díky moderním technologiím budou příští války humánnější a méně krvavé.

Závěr článku uzavírá pozoruhodnými konstatováními (převzato a upraveno):

- a) Musíme si stále klást otázku: co s danou technologií bude dělat protivník (jak bude myslet a chovat se)? To bude klíčovým problémem vedení pozemní války a ti, kdo tuto otázku správně zodpoví, budou na zítřejším bojišti vítězit.
- b) Budeme stát proti nepříteli, který nebude hrát (myslet a chovat se) podle našich pravidel, a který naopak bude naše hodnoty, které uznáváme, pokládat za naše slabosti, kterých musí využít. Technologie nezmění válku na zdvořilou hru vedenou za pomoci počítačů, jak by si mnozí přáli. Videohry nejsou modelem války 21. století.
- c) Nesmíme očekávat, že protivník - zejména z jiného kulturního prostředí - bude nezbytně užívat nejmodernější zbrojní technologii stejným způsobem jako my. Možná je namístě připomenout slova viceadmirála Charlese Turnera Joye, která pronesl před více než 40 lety: *"Nesmíme očekávat, že nepřítel bude plánovat válku tak, aby vyhovovala našim zbraním, ale musíme plánovat naši výzbroj tak, aby mohla být nasazena kdekoliv a kdykoliv, kde nepřítel zaútočí."*

Asymetrická válka a asymetrické operace

Jedním z východisek pro zpracování této kapitoly je pro nás článek¹⁵ který informuje o šesti potenciálních asymetrických ohroženích: jaderným, chemickým, biologickým, informačními operacemi, operačními koncepcemi a terorismem. Článek je významný tím, že se věnuje obsahu pojmu asymetrický a překračuje běžný lineární či úzce odborný rámec. Termín asymetrická válka a asymetrické operace se začal častěji užívat od roku 1997, kdy se objevil termín (asymmetric warfare) ve zprávě Quadrennial Defense Review, dále Národní vojenské strategii USA a v Národní bezpečnostní strategii USA.

Pracovní definice asymetrické války, užívaná americkou armádou, říká, že *"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).

Poslední definice, kterou použil spojený štáb (Joint Staff) říká, že asymetrická válka se skládá z *"neočekávaných či netradičních přístupů, které mají obejít nebo podlomit protivníkovu sílu, tím, že ohrozí jeho zranitelná místa nepředpokládanými technologiemi nebo"*

¹⁴ Blíže viz www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/1998). Jedná se překlad příspěvku Charlese J. Dunlapa, převzatého ze čtvrtletníku PARAMETERS, podzim 1997, vydávaného U.S. Army War College.

¹⁵ 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.)

modernizovanými prostředky” (Internal Briefing, Joint Staff 1998). A konečně základní bezpečnostní dokument Spojených států ”Národní bezpečnostní strategie pro příští století” (A National Security Strategy for a New Century) definuje asymetrickou válku jako: *”Nekonvenční přístupy, které obcházejí nebo narušují naši sílu, tím, že využívají našich zranitelných míst.”*

I když tyto definice mají v určitém omezeném rozsahu svou platnost, nevysvětlují 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. Pro komplexnost zmíníme ještě důraz, který autoři kladou na zasažení vůle protivníka, když píší: *„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. Je to jen další potvrzení známé Clausewitzovy teze, že *”válka je akt síly, který má donutit protivníka, aby plnil naši vůli”*.

Zmíňme pro úplnost teze mistra Sun é nebo aplikaci kybernetiky druhého řádu (Watzlavick 2222), když v oblasti konfuze a dezinformace klade důraz na jazyk, vztah a především naše myšlení, když říká: *„Přemýšlím o tom, jak přemýšlí o mém přemýšlení“.*

1.2.2 Network Enabled Capability

NATO jako systém zajišťující bezpečnost prochází v současnosti procesem transformace v reakci na vývoj naší kultury, společnosti, vědy a vývojové trendy a změny v bezpečnostním a operačním prostředí. Tento proces vychází ze změny zakázky na charakter, funkce a úkoly ozbrojených sil. Tato zakázka koncepčně vyjadřuje ústřední transformační cíl Aliance a tím i OS ČR.

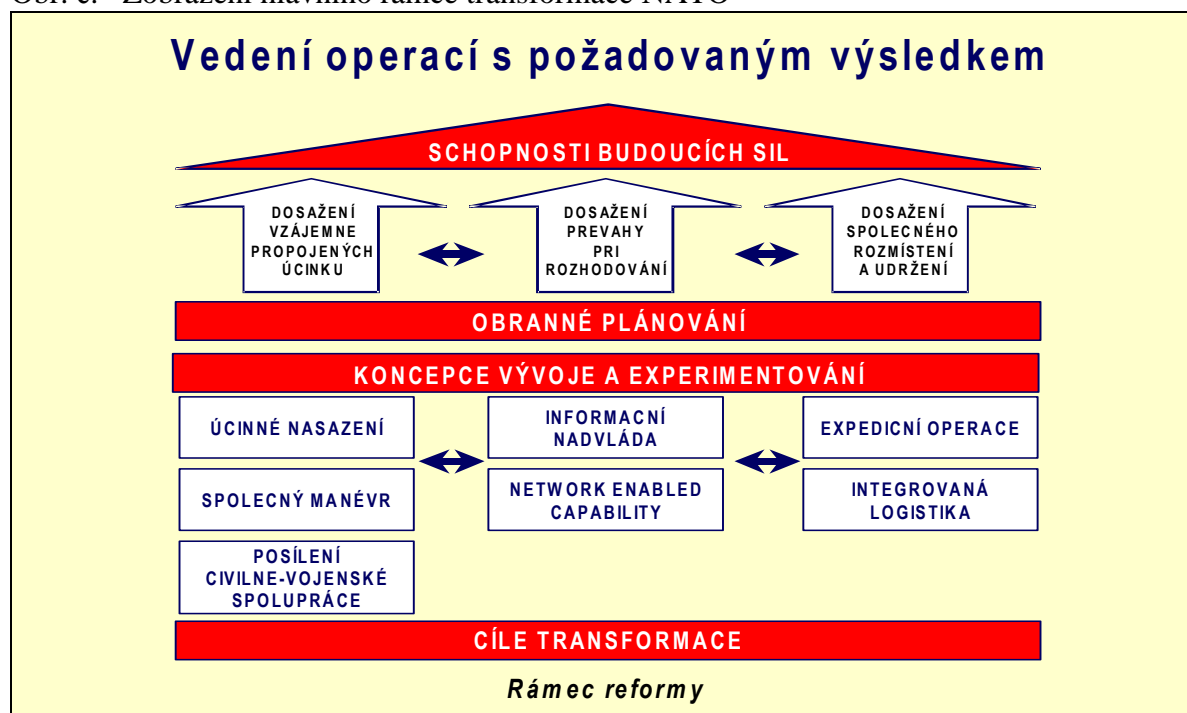
Tento cíl je definován jako: *„dosažení převahy v rozhodování¹⁶, zejména cestou získání informační nadvlády založené a umožněné realizací Network Enabled Capability¹⁷ (dále jen NEC).*

¹⁶ Převaha v rozhodování zahrnuje:

- a) *princip proaktivity – být o krok vpředu před protivníkem (různé mody téhož principu - práce s minimální změnou x mezerou x slabým místem x myslí o krok vpředu /přemýšlím o jeho myšlení o mém myšlení/.*
- b) *nelineární myšlení (lineární akce jsou předpověditelné), tedy mentální proces – přemýšlím o tom, jak přemýšlí o mém přemýšlení. Tato reflexe umožňuje vystoupit z linearity kontextu, rozšířit možnosti rozhodování o další úrovně a kontexty a:*
 - *rozhodovat se nečekaně „správně“*

Hlavní rámec transformace NATO a jakéhokoliv jiného multinárodního bezpečnostního a obranného uskupení, se zdůrazněním rozhodujících budoucích schopností ukazuje obrázek níže. To má svůj dopad i na OS ČR, které musí zachytit a respektovat tyto trendy, aby se mohly plnohodnotně účastnit ve spojeneckých operacích.

Obr. č. Zobrazení hlavního rámce transformace NATO



NEC a digitalizace bojiště se stává světovým trendem ve vojenství éry informačního, respektive znalostního věku.

Zásadním způsobem změnil pohled na možného protivníka a potřebu odpovídajícím způsobem reagovat na možné hrozby. Vzhledem k tomu, že převážná většina nasazení vlastních a aliančních sil probíhá v tzv. asymetrických operacích je jedním z rozhodujících předpokladů úspěchu schopnost vojenských systémů získávat, zpracovávat informace a odpovídajícím způsobem použít informace a to stále častěji v téměř reálném čase. Tato schopnost klade odlišné požadavky i na vojenské profesionály.

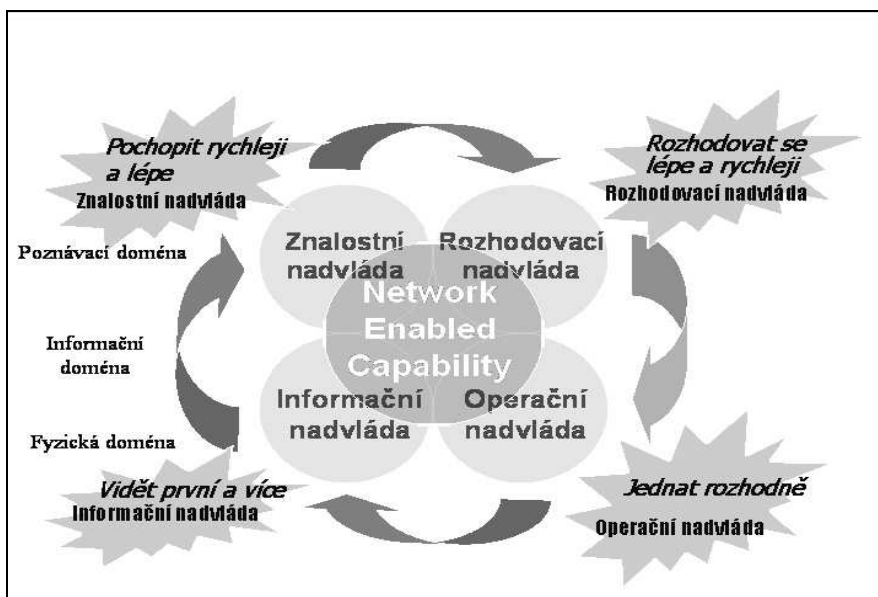
Podstatou konceptu NEC, základní ideou je snaha vytvořit prostředí, podmínky a schopnosti sil, které by byly schopné:

- vidět jako první a více než protivník k dosažení informační nadvlády;
- porozumět rychleji a lépe k dosažení znalostní nadvlády;
- rozhodovat se lépe a rychleji k získání nadvlády v rozhodování;
- působit či jednat rozhodněji, a tím dosáhnout operační nadvlády.

- *způsobit minimální změnou změnu kvality celého systému nebo průběh procesu. Tedy ne lineárně (zatlačím – upadne) a kvantitativně (zvýším počet vojáků) ale nelineárně – zapracuji na myšlení, hodnotách a snížím kvalitu jeho síly nebo desynchronizuji procesy v jeho systému a snížím synergický efekt jeho síly.*

¹⁷ Network Enabled Capability NEC je (vznikající) teorie a praxe války v informačním věku. Zahrnuje kombinaci strategie, nově vznikajících taktik, technik, procedur a organizačních aspektů, které umožňují jednotkám, které jsou plně, nebo alespoň částečně propojeny v integrovaném (komunikačním a informačním) prostředí, dosažení rozhodující bojové převahy. NEC je základem převahy ve všech úrovních vojenského i nevojenského konfliktu, a to strategické, operační a taktické.

Podstata konceptu NEC:

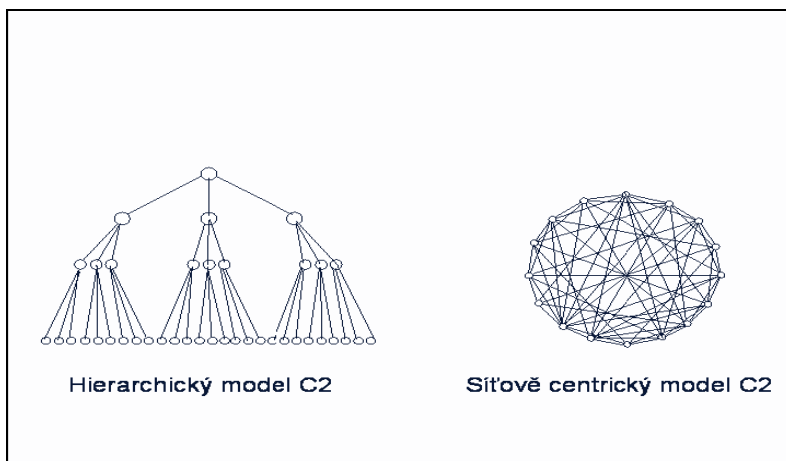


Dosažení schopností NEC ovlivní kvalitu velení a řízení, rozhodovacího procesu a operační efektivity. Bude možné¹⁸ využít správné bojové prostředky na správných místech a v pravou chvíli k dosažení požadovaného operačního efektu. Schopnost působit rychleji a přesněji umožní dosáhnout požadovaného efektu s menším počtem jednotek, a tím podstatně zvýšit operační efektivity. V jádru schopností NEC tedy leží užívání efektu synergie a synchronicity lidského systému. Vedoucí idea, která leží na pozadí transformační koncepce je holistické pojetí obranného nebo lépe bojového systému, který sám o sobě, jakož i každá jeho „část“ jeví se, resp. jedná v každém okamžiku procesu jako jeden. Změna založená v jádru této schopnosti klade specifické požadavky na úroveň a kvalitu kompetencí a potenciálů každého vojenského profesionála z hlediska změn v myšlení a chování například:

- a) pro zvládnutí a realizování změny a zvládnutí zátěže,
- b) pro rozhodování a realizaci rozhodnutí v dynamicky proměnlivém a vysoce komplexním situačním kontextu.

Jednou z priorit pro dosažení transformačních cílů se ukazuje i organizační změna ve smyslu nahrazení tradiční hierarchické organizace velení, řízení a předávání a sdílení informací „síťovou organizační strukturou“, která poskytuje větší flexibilitu, široké vazby a umožňuje spolupráci napříč organizačními hranicemi. Tato organizační změna významně mění požadavky na myšlení, vzdělávání a přípravu vojenských profesionálů velitelů, manažerů a vůdců.

¹⁸ Tato možnost vyžaduje jiné myšlení manažera a jinak vzdělaného, vycvičeného a připraveného profesionála i systém (tým). Týmový duch jako vnitřní zdroj kvality jedince (schopnost uvažovat vztahově, kontextově (já – tým – systém – společenství))



Síťově centrický model vyžaduje mentální pohyb velitele, manažera v úrovních a vztazích. Vyžaduje současné „rozumění“ vztahům, komunikační úrovni, nelineární, reflektovanou „intuitivní“ zpětnou vazbu (rozvíjející se spirála) – mentálně, myslím musím být v mezeře – jinde než kam oni udeří. Vedle organizační změny (změna struktury rolí a funkcí) probíhá rovněž „vnitřní“ transformace zaměřená na vztahy, procesy a funkce. Tuto transformační změnu lze popsat jako orientaci na kvalitu osob a jejich kompetencí. Jinak řečeno - kvalitním výběrem, vzděláváním, přípravou a výcvikem zajistit připravený personál pro realizaci výstavby a využití NEC v OS ČR.

NEC klade důraz na člověka (personál) a systémy, které tento potenciál kultivují. Nositelem strategické změny jsou průřezově systémy přípravy (vzdělávání a výcviku) a personální systém, resp. funkce, které vykonává, tedy získávání, výběr, rozmístění a modelování kariéry každého profesionála ve vztahu ke schopnostem požadovaným konkrétními pracovními místy v rámci systémů OS ČR.

1.2.3 Doktrína Armády České republiky

Jsmo toho názoru, že pochopení a tvůrčí aplikace obsahu Doktríny Armády České republiky (dále jen DAČR) vyžaduje jednak porozumění principům a východiskům na pozadí její tvorby, jakož i znalost Network Enabled Capability (NEC) a dalších operačních standardů NATO, zejména spojenecké publikace Allied Joint Doctrine (Spojenecká doktrína společných operací) AJP-01 (B), prosinec 2002, kterou se DAČR inspiruje.

Doktrína obecně představuje souhrn vyhraněných názorů na určitý problém. Ve vojenském prostředí představuje vyjádření soustavy zásad a principů, podle kterých se řídí činnost ozbrojených sil při plnění úkolů ve vojenských operacích.

DAČR je vyjádřením **vojenského myšlení ČR**. Obsah DAČR i ostatních dokumentů doktrinální soustavy AČR je pro činnost příslušníků AČR směrodatný, avšak jejich **aplikace v praxi vyžaduje tvůrčí uplatnění**.

DAČR představuje „...souhrn zásad pro přípravu a vedení operací, základní kontext a východiska pro tvorbu dokumentů doktrinální soustavy AČR nižších úrovní.“

V preambuli DAČR se uvádí: „představuje, návaznosti na novelizaci bezpečnostních a ostatních dokumentů ČR, NATO a EU a probíhající reformu ozbrojených sil České republiky, **novou dimenzi v myšlení a jednání vojenských profesionálů**.“, a v návaznosti pak v dalším pokračuje: „Úspěšné splnění tohoto základního úkolu a dalších, s ním souvisejících úkolů AČR, závisí kromě jiného na **pochopení obecných zákonitostí soudobých bojových a nebojových operací** velitelským sborem AČR a na jeho **schopnosti je dovedně a tvořivě aplikovat ve velení a řízení činnosti vojsk**.“

Cíl Doktríny AČR je formulován následovně: „...vytvořit podmínky ke sjednocení chápání obecných principů soudobého boje, pravděpodobného charakteru možného operačního prostředí a způsobů nasazení sil a prostředků AČR v jeho podmínkách.“.

Požadavky na kompetence jednotlivců a vojenských systémů (resp. kvality a schopnosti) lze identifikovat analýzou a komparací z níže uvedených vybraných celků:

a) charakteristika - identifikace složek vojenské síly.

Morální složka - motivace, efektivní vedení, kompetentní organizace a rozvoj. Fyzická složka - bojová síla (osoby a materiál), technologie. Konceptní složka - základní zásady, doktríny, vojenské předpisy, standardní operační postupy (mentální složka síly – profesionalita, vycvičenost (úroveň a kvalita), algoritmy, postupy).

b) charakteristiky bezpečnostního prostředí;

Kontext, ve kterém profesionál a velitel myslí, rozhoduje se a koná – dosahuje cíle a smyslu. (nestabilita, rozmanitost, nepředvídatelnost hrozeb a rizik, asymetričnost konfliktů apod.)

c) nároky na kompetence a schopnosti velitele, vůdce, vojenského profesionála;

Doktrína v článku 37. popisuje nároky na kompetence a schopnosti velitele, vůdce, vojenského profesionála následovně:

1.	plánování a vedení boje a operace v celé hloubce válčiště, ve všech jeho dimenzích a na všech stupních velení a řízení
2.	růst významu jednotlivce a malých jednotek ve vztahu k výsledku boje a operace a relativní pokles významu velkých operačních uskupení
3.	vysoká míra (význam) pružnosti rozhodování a modularity organizačních struktur, vyplývající z nepředvídatelnosti budoucího operačního prostředí
4.	nárůst významu vlivu veřejného mínění a sdělovacích prostředků po celou dobu přípravy a vedení vojenských operací
5.	globalizace bezpečnostních rizik a hrozeb, rozšiřování asymetrických hrozeb a rozsahu vedení asymetrických operací
6.	používání nových technologií, elektronizace zbraňových systémů, systémů velení a řízení a bojiště jako takového apod.

d) faktory ovlivňující vedení operací

Pohyblivost, překvapení, kulminační bod, informační převaha, prostor a čas, vztah poziční a manévrové bojové činnosti.

Požadavky na velitele jsou formulovány následovně (**velitel** musí):

	Poznámky a interpretace
znát morální a odborné kvality svých přímých podřízených, osobně jim velet a vytvářet jim prostor pro uplatňování jejich iniciativy a aktivity;	Psychologické, sociální a komunikační kompetence – kognitivní doména ve vztahu k lidem
znát situaci, bojové možnosti svého svazku (útvary, jednotky), předpokládané možnosti a pravděpodobný záměr protivníka;	Kognitivní doména ve vztahu k vlastním zdrojům, zdrojům protivníka, prostředí a kontextů.
včas se rozhodovat a svá rozhodnutí důsledně prosazovat, vydávat úkoly podřízeným,	Rozhodování, velení a vedení

koordinovat jejich činnost a všestranně je zabezpečovat; osobně řídit boj a podle vývoje situace upřesňovat svá rozhodnutí;	
být v rozhodujících situacích na nejdůležitějším směru (prostoru) a včas ovlivňovat průběh boje silami a prostředky, které má k dispozici;	Být v těžišti
informovat nadřízeného o situaci jemu podřízených sil a prostředků, o svých zásadních rozhodnutích a předkládat mu požadavky na podporu a zabezpečení.	Systémová komunikace, vědomí spoluúčasti, sdílení hodnot a smyslu
Velitel musí znát normy mezinárodního humanitárního práva a umět je aplikovat v konkrétních podmínkách činnosti.	Právní kompetence – způsobilost

e) Principy vojenských operací

Hlava 4 popisuje základy vojenských operací které tvoří principy, legalita a funkce vojenských operací.

75 - 84		Poznámky a interpretace
Iniciativa a rozhodnostSmyslem (podstatou a cílem) jednání velitelů musí být schopnost i snaha reagovat v každé situaci jako první a vnutit svou vůli protivníkovi nebo zúčastněným stranám konfliktu. Přitom si musí být ale vědomi toho, že v některých situacích (zejména v mírových operacích) je nezbytné naopak projevovat trpělivost.	Proaktivita, schopnost reflexe, udržet si odstup, nevztaznost
Soustředění hlavního úsilíRealizace 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.	Komplexita vztahů a dimenzí, myšlení a rozhodování
Cílovost	Použití vojenské síly v operacích musí směřovat k dosažení reálného a co nejpřesněji vymezeného cíle. Na politicko - strategické úrovni velení a řízení je cíl vyjádřen popisem cílového (požadovaného) stavu, který má být výsledkem vojenské operace, a záměrem, jak ho dosáhnout. Tento cíl musí být znám velitelům všech stupňů. Na taktickém stupni pak realizace tohoto principu předpokládá co nejpřesnější pochopení záměru velitele nadřízeného stupně.	Definice cíle a smyslu, samostatnost v procesu jeho dosahování.
Jednoduchost	Co nejjednodušší, ale rychlá a energická činnost je nejjistější cestou k dosažení cíle. Složité plány a z nich vyplývající složité a na koordinaci náročné činnosti zvyšují pravděpodobnost neúspěchu.	Jednoduchost, „primitivnost“, kritické myšlení „selský“ rozum
Morální stav vojsk	je stav příslušníků jednotek (útvarů, složek ozbrojených sil), vyjadřující jejich mravní kvality, zejména schopnost řídit se obecně platnými principy a	Sdílení hodnot, principů a smyslu

	normami jednání při dosahování cílů operace. Motivace a odhodlání příslušníků ozbrojených sil jsou jedním ze základních předpokladů úspěchu v průběhu jejich nasazení.	
Udržitelnost	představuje schopnost vojsk zachovat si potřebnou úroveň bojové síly po celou dobu nezbytnou ke splnění úkolu.	Vytrvalost – ve všech složkách (kvalitách) bojové síly.

f) Velení a řízení v operacích

Článek 92. definuje **velení a řízení** jako „...proces cílevědomého působení orgánů velení (velitelů, náčelníků a štábů) při úkolování a usměrňování podřízených velitelů organických a přidělených sil a prostředků k co nejefektivnějšímu využití dostupných zdrojů v průběhu plánování, organizování, koordinace a vlastního vedení činnosti v zájmu splnění stanovených cílů ve stanovených lhůtách s minimálním vypětím sil a minimálními ztrátami. Velení a řízení musí být pevné, pružné, nepřetržité a utajené.“ Článek 93. přibližuje **velení jako** 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 nadřízeným. Tento článek pak **velení popisuje jako umění**, když říká: „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.“

g) Principy bojových operací

Hlava 5 se věnuje bojovým operacím, jejich členění (útočné a obrané) a některým speciálním formám (informační a psychologické operace). V dalším popisuje i principy bojových operací v návaznosti na principy uvedené v hlavě 4. Vybrané principy bojových operací jsou ofenzivnost, pružnost, zlomení vůle k vedení boje.

h) Principy nebojových operací

Nebojovým operacím, jejich kategorizaci a popisu principů se věnuje hlava 6. Vybrané principy nebojových operací jsou vytrvalost, pružnost a minimum sil.

1.2.4 Shrnutí a závěry výstupů analýzy NEC, DAČR a dostupných zdrojů

NEC i DAČR a implementace jejich požadavků představuje realizaci jiného způsobu myšlení a chování člověka v systému a ve vztahu k sobě a své profesi. Změna je založena v přeladění z orientace na jevy a struktury na orientaci zaměřenou na principy, procesy a vztahy. Jedním z konceptů, který se pokouší tuto změnu postihnout je koncept Janusovského myšlení¹⁹. Toto přeladění vyžaduje systémové změny ve všech podílejících se systémech (např. systémy personalistické, systémy vzdělávání a výcviku /přípravy/, systémy velení a řízení, logistiky apod.). Jádrem není pouze mechanistická inovace, aplikace a přizpůsobení se technologií a techniky, rozvoj KIT a KIS ozbrojených sil a přizpůsobení se těmto

¹⁹ *Vojenský profesionál i manažer se trvale pohybuje na kontinuu (jevové – substanciální, lineární x vztahové – esenciální, komplexní).*

technologíím. Jádrem je kvalitativní **změna myšlení, vztahů a funkcí** každého prvku (člověka či subsystému) včetně systému řízení a velení (viz. požadavek přeladění na síťový systém, při zachování některých funkcí a kvality hierarchicky uspořádaného systému).

NEC i DAČR tedy klade kvalitativně zcela odlišné požadavky na každého profesionála a výrazně odlišné požadavky na myšlení a rozhodování velitele – manažera jakékoliv systémové úrovně.

Závěry:

1. NEC klade důraz na člověka (personál) a systémy, které tento potenciál kultivují. Nositelem strategické změny jsou:
 - a) personální systémy a funkce - získávání, výběr, rozmístění a modelování profesní kariéry;
 - b) systémy přípravy, vzdělávání a výcviku.
 - **Užitečnost a efektivnost** jednotlivce jako systému, jeho funkce a schopnosti jsou definovány doktrínou, koncepcí, strategií a taktikou. Tedy vůle k činu – akci proniká až dolů do výkonu každého jednotlivce.
 - **Synchronizace a synergetizace** je tedy plně na místě zvláště v situacích, kdy části systému vykonávají své činnosti mimo přímou kontrolu jejich následků. Příkladem lineární kontroly apod. – klasická bitva, boj. Nicméně systém založený na informacích v situaci současného konfliktu neposkytuje zpětnou vazbu tak jak jsme zvyklí a lineárně natrénovaní. Proniknutí informace k výkonné složce (ta informace – rozkaz je zpracován na základě omezených a zastaralých informací) je jedna věc /tedy distorze v čase – čekání na rozkaz může vést k tomu, že okamžik vhodný pro akci již minul/ a rozkaz vzhledem k vývoji na konkrétním bojišti může již nemít smysl/. To vyžaduje novou, jinou kvalitu myšlení a jednání všech profesionálů a také manažerů. Jedinec a systém se musí chovat proaktivně v duchu sdílených hodnot či smyslu mise, být schopen vnímat a zpracovat důsledky svého jednání – postupovat s respektem k sobě a vnějšímu prostředí, efektivně a dynamicky. Samostatně se učit – autopoieza. Loajálně – ve smyslu jsem stále členem systému vyššího řádu ať jsem kdekoliv – diamant v blátě zůstává diamantem (otisk, stopa, imprinting) To minimalizuje možnost „mentálně shnít“ změnit se ve zrůdu, pokud se „vymknu“ kontrole, mám moc či svobodu „rozhodování“.
- Tyto kvality mají na mysli ať již tvůrci koncepce NEC, nebo vojevůdci kteří vydali „polní řád“ anebo Sun c’ v díle „Umění války“ či mistři bojových umění, když předávají své zkušenosti.

Budování těchto kompetencí a kvalit je procesem kultivace a zrání jedince i systému, trvalého vyladování vnitřního a vnějšího prostředí. Špatná a dobrá zpráva pro všechny je, že ten proces nikdy nekončí, je to trvalá změna, trvalé uvědomované a reflektované učení se učit u jedince, systému, společenství.

V tradičních hierarchicky strukturovaných systémech (například instituce) může kolaps jedince nahradit jiný jedinec u systému v misi je nahrazení „selhání“ funkce jednoho člověka věcí celého systému (tým se chová jako myslící organismus a zapojení jedince není pouze věcí „nahrazení“. Jedinec se v rovině vztahů stává nenahraditelným (v kontextu týmového ducha). Jinak řečeno odchod jednoho mění kvalitu celého systému. Odsud je pak směřován požadavek na „kompetence jedince užitečně se začlenit do systému“ a v tomto ohledu probíhá rovněž změna (orientujeme-li se na kvalitu a vztahy) a tuto skutečnost je třeba respektovat nejen pro misi ale i při výcviku. Personalistický „inženýring“, mechanistické pojetí sociálního systému jako stroje s nahraditelnými součástkami aplikované u hierarchicky strukturovaných systémů již nestačí pro síťově centrický model při požadavku decentralizace, delegování moci a odpovědnosti. Ukazuje se, že tradiční mechanismy opřené o role a funkce selhávají (jsou neužitečné) a nastupují jiné – orientované na vztahy, smysl, založené na hodnotách . To je o

deindividualizaci (oddělení člověka od zastávané role a funkce tak jak vyžadovaly dosavadní systémy a je běžné v institucích – profesionalizace znamená odosobnění /držet si od ní odstup – nestát se jí/ od rolí) má kvalita je kvalitou všech zúčastněných v systému – kvalitou celého týmu. Odosobněné (kompetence jedince myslet a chovat se ve 2, nejlépe pak ve 3 dimenzi „nemít vztahy), nelineární (egovztažné či jinak vztažné myšlení) je nutné (nezávislé, reflektující, respektující ...). Myšlení jedince se stává myšlením týmu (porozumět a pochopit smysl řečeného – je v jiné úrovni).

Rizika spojená s konceptem NEC a námi kladený důraz na kultivaci profesionality a myslí jako základní kvality vojenské síly lze podpořit i informacemi o kybernetickém terorismu, kybernetické válce a asymetrických operacích.

2 Stres a krize jako varianty zátěže

V naší praxi a v této publikaci, která s ní úzce koresponduje, usilujeme o pragmatické, komplexní (systémové a procesní) pojetí problematiky zátěže, stresu a změny. Odsud se též odvíjí naše vymezení jednotlivých pojmů.

Zátěží²⁰ rozumíme proces, fenomén, průvodní aspekt změny vztahů vnějšího prostředí nebo vnitřního prostředí, případně synchronicitu (souběh vztahů v čase) vnitřního a vnějšího, které kladou nároky na systém, ovlivňují rovnovážný stav, aktivizují nebo aktivitou omezují, a vyvolávají nebo vyžadují změnu v chování, myšlení prožívání ve smyslu přizpůsobení zvládnutí změny při zachování základních charakteristik systému.

Zátěž považujeme za pojem nadřazený pojmům stres a krize, respektive stres a krizi vnímáme jako varianty zátěže. Výhodou pojmu zátěž je rovněž spíše neutrální než negativní hodnotová či pocitová konotace. Vysoká míra přiznané komplexity pojmu zátěž nám umožňuje lépe čerpat a tvořivě aplikovat závěry poznání v různých oblastech, zejména pak tam, kde se hlouběji v rámci dané disciplíny zkoumala problematika stresu či krizí a jejich důsledků. Výstupem je pak možnost připojit výsledky zkoumání (při respektování kontextu jejich vzniku) do prezentovaného přehledu, propojit je do individuálně užitečného modelu bez nutnosti podrobně zkoumat či dokonce přijímat teoretický konstrukt (model), který tento výsledek umožnil.

Obsah, význam a smysl pojmu stres lze formulovat následovně: **stres**²¹ považujeme za fenomén i proces, aspekt (aspekty) provázející či vystupující do popředí při zvýšení zátěže vztahů systému jako celku (jakož i každého jeho subsystému) k vnitřnímu nebo vnějšímu prostředí. Obvykle pozorujeme fyziologické, duševní (psychické) nebo sociální ekvivalenty. Pojem stres je častěji užíván ve smyslu a významu reakce na změnu.

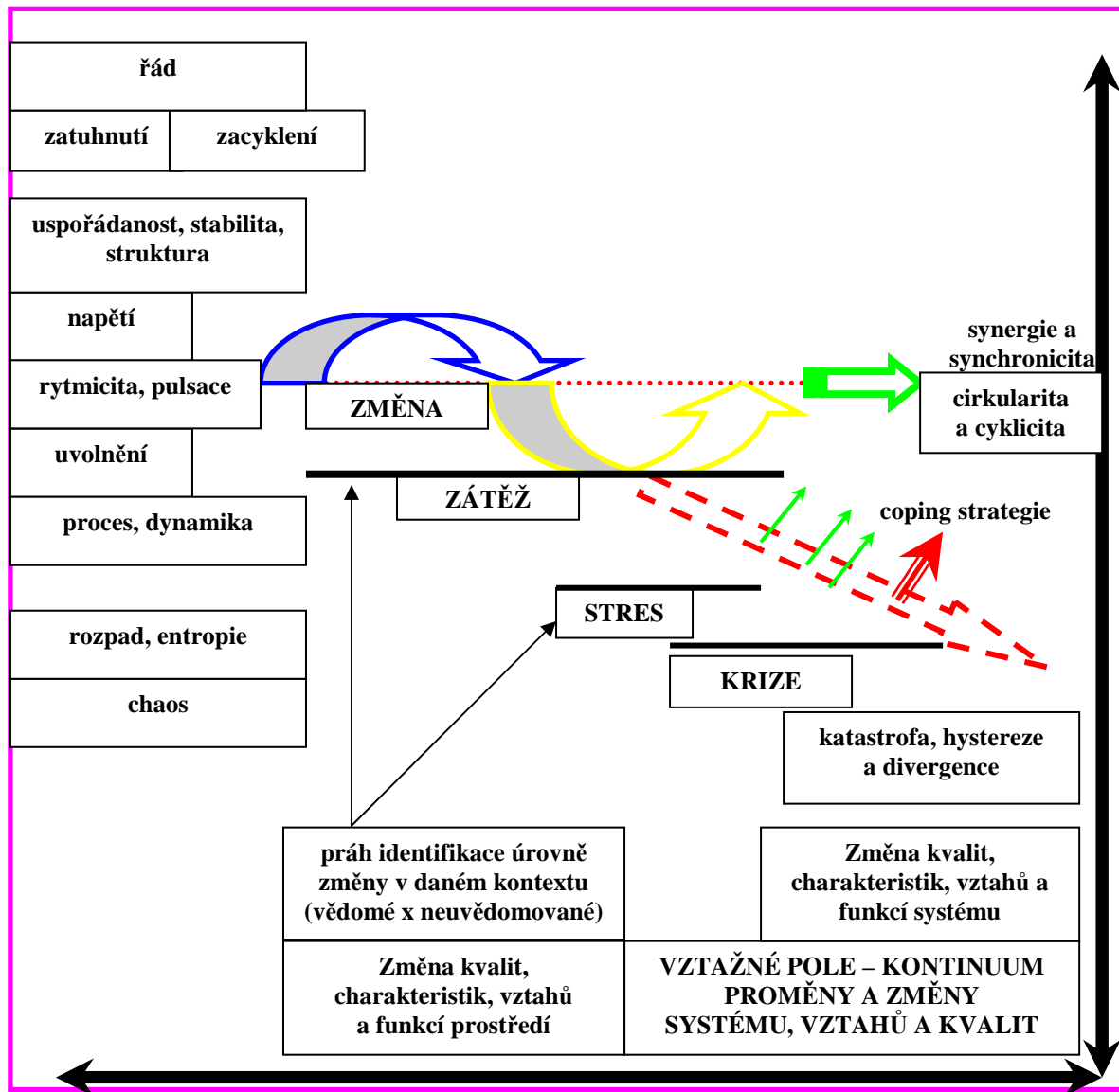
Termín **krize** je užíván pro stav vztahů v systému a vztahů systému k prostředí, který lze charakterizovat jako subjektivně ohrožující situaci s velkým dynamickým nábojem a potenciálem změny. Tento stav ústí ve „skokovou“ transformaci, přeladění a přeuspořádání systému, přičemž systém sám mění své kvality a základní charakteristiky.

²⁰ Při potřebě čtenáře o hlubší a důkladnější odbornou diskusi na téma zátěž nebo stres odkazujeme např. na publikaci Bratská, M. – Zisky a straty v zátěžových situacích alebo příprava na život, Práca, Bratislava 2001.

²¹ V běžném jazyce se pojem stres užívá promiskue, jako synonymum pro různé jevy, stavy a procesy - zátěž, konflikt, úzkost, frustraci, vyšší intenzitu aktivity, nepříjemně prožívané a pocíťované situace apod. Etymologicky pojem stres pochází z anglického stress, které má původ v latinském stringo, strinxí, ve významu utahovat, stahovat.

Pojmy zátěž, stres a krize se vztahují k intenzitě vztahů v systému a systému jako celku ve vztahu ke svému vnitřnímu a vnějšímu prostředí. Na následujícím obrázku se snažíme vyjádřit vztah mezi změnou a zátěží, jakož i významné vztažné aspekty.

Obr. č... Vztah mezi krizí, stresem, zátěží a změnou



Schématický obrázek vyjadřuje výše uvedený základní přístup k tématu zátěže a změny. Změnu a zátěž s ní související vnímáme jako nezbytnou podmínku pro proces, který se obvykle nazývá život. Bytí, to že něco „žije“ vnímáme jako tok rytmicit. Obvyklou metaforou pro život je řeka, tok řeky. Klidná hladina je o ustálení, vyvážení. Je možná však jen díky aktuálnímu souběhu vztahů vnějšího a vnitřního prostředí v daném kontextu, díky „skrytým“ rytmicitám, „vše se děje, tak jak má“.

Naše pojetí je transdisciplinární, což umožňuje aplikovat poznatky z teorií chaosu, teorie katastrof a dalších přístupů, modelů a vědních disciplin, například termodynamiky (entropie²² nebo termodynamické věty²³).

2.1 Stres jako varianta zátěže

O vzniku a působení určité zátěže uvažujeme tehdy, kdy požadavky prostředí, člověk nezvládá pomocí navyklých schémat myšlení a jednání, kdy musí přebudovat své zvyklosti, resp. kdy se vyostřuje vztah člověka a prostředí. Zatímco požadavky a podmínky kladené na člověka lze charakterizovat obecně, zátěž je jev, který se týká vždy určitého jedince.

Štikar zátěž definuje jako „*vyrovnávání se s požadavky, kladenými na jedince, vyplývající ze vztahu mezi jejich náročností a vlastnostmi, jimiž je jednotlivec k jejich zvládnutí vybaven*“ (1996, s. 68). Jednoduše je možno tedy zátěž chápat jako porušení rovnováhy mezi vnitřním stavem systému a jeho vnějším okolím.

Stupeň a kvalita prožívané zátěže je subjektivní. Jak uvádí Mikšík (2001, s. 163-166) „*ty které konkrétní životní kontexty (podmínky a situace) mohou svou povahou:*

- *kodifikovat, upevňovat předchozím vývojem a rozvojem vytvořenou integrovanost osobnosti;*
- *stimulovat psychický rozvoj osobnosti (rozvíjet či přetvářet jeho osobnostní strukturu a dynamiku, zaměřenost, schopnosti, systémy jednání a zachování se)*
- *být zdrojem psychické dezintegrace osobnosti (kdy subjekt není s to uplatnit osvojené regulační systémy a podléhá psychogenním situačním tlakům) a to vždy v závislosti na míře a povaze rozporu mezi interakčními předpoklady, motivačními přístupy a rozvinutými schopnostmi a situačními nároky na psychiku daného jedince na straně druhé.“*
- Mnohé situace psychické zátěže, ať už v běžných životních, nebo v extrémních, náročných podmínkách mohou představovat mírnější stupeň zátěže pro člověka, který byl předem s podstatou těchto situací seznámen, resp. ví, o co se v nich jedná. Každá nová situace, změněné životní podmínky, prověřují a současně ukazují na přizpůsobivost jedince.

Způsoby, jakými jedinec přistupuje k řešení a zvládnutí těchto situací, závisí na tom, zda důsledky různých možností pozná, uvědomuje se je, zda ovládá konstruktivní, efektivní formy postupu, zda je na ně připravený. V takovýchto případech se člověk lépe zorientuje, nesoustředí se jen na překážky a ztráty, hledá a bere do úvahy i možné podpůrné faktory směřující k řešení dané situace a zvládnutí zátěže.

O zátěžové situaci hovoříme tehdy, pokud míra intenzity stresogenní situace je vyšší, než schopnost či možnost daného člověka tuto situaci zvládnout. Ta vede k vnitřnímu napětí a ke kritickému narušení rovnováhy organismu.

Zátěž a stres v nejširším smyslu slova znamenají energetický nárok organismu, tj. potřebu organismu. Organismus má tendenci nacházet se ve vyváženém stavu, tj. homeostatickém stavu. Dojde-li vlivem vnějších nebo vnitřních podnětů k jeho vychýlení, je toto vyrovnáváno obvyklými mechanismy zpětné vazby. Přesto, že vzniká potřeba uvést organismus opět do rovnovážného stavu, nemluvíme ještě o stresu. Protože stres představuje

²² Entropie vyjadřuje tendenci systému přecházet z méně pravděpodobných (uspořádanějších) stavů do stavů pravděpodobněji realizovatelných (méně uspořádaných). Fyzikálně - míra neuspořádanosti systému (poloh a rychlostí částic systému).

²³ Termodynamické věty – tři základní principy na nichž je vybudována termodynamika.

1. Není možno sestrojiti stroj, který by konal kladnou práci bez dodávání energie.
2. Není možno sestrojiti periodicky pracující stroj, který by konal kladnou práci pouze tím, že by ochlazoval tepelnou lázeň (ekvivalentní je princip růstu entropie).
3. Žádným konečným pochodem nelze dosáhnout teploty absolutní nuly. Ekvivalentní formulace zní: entropie soustavy při absolutní nule je rovna nule.

zatížení organismu. Obecně totiž zátěž představuje stimul jak fylogenetického, tak i ontogenetického vývoje.

Termín **stres** – napětí se používal na označení vnitřní síly v tělese, která měla zabránit jeho deformaci a vznikla jako protitlak vůči jiné síle působící zvenku (Hinkl, 1973), (Bratská, 2001).

V přeneseném smyslu slova, v oblasti věd, které se zabývají člověkem, můžeme sdělení druhé osoby: „Jsem ve stresu.“, rozumět tak, že tento člověk je vystaven různým tlakům a nachází se v tísní. V psychologii tento pojem vyjadřuje nadměrnou zátěž neúnikového druhu, vedoucí ke stresové reakci. V ní probíhá GAS a projevuje se příznaky. Tato reakce pak ústí například do tkáňového poškození, do poruch adrenokortikálních funkcí nebo vede k psychosomatickým poruchám. Mluvíme – li o stresu, hovoříme o tlaku situačních podmínek na člověka, o vnitřním napětí člověka vystaveného nepříznivým vlivům, o namáhavosti a namáhání člověka ve stresové situaci. Stresem se tedy vyjadřuje stav člověka (organismu) vystaveného nepříznivým i příznivým vlivům okolí.

Stres je pojem popisující proces reakcí organismu na interní (vnitřní) a externí (vnější) procesy, které dosahují takových úrovní, že přetěžují kapacity našeho organismu. Vyjadřuje vnitřní stav člověka, který je buď něčím ohrožován přímo nebo takové ohrožení očekává, a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.

Stres může být vyvolán nespočetným množstvím událostí. Atkinson (2003) rozděluje události, které vnímáme jako stresové do následujících kategorií.

- a) **Traumatické události** – čili mimořádně nebezpečné situace, které se vymykají běžné lidské zkušenosti. Sem patří přírodní katastrofy (zemětřesení, povodně), katastrofy způsobené člověkem (vátky, jaderné nehody), katastrofické nehody (automobilové havárie a letecká neštěstí), fyzické útoky (znásilnění, pokusy o vraždu, zjetí, týrání)
- b) **Neovlivnitelné události** (úmrtí blízkého člověka, ztráta zaměstnání, vážná nemoc)
- c) **Nepředvídané události** – možnost předvídat výskyt stresové události, přestože jej jedinec nemůže ovlivnit obvykle snižuje intenzitu stresu
- d) **Vnitřní konflikty** – nevyřešené konflikty, ke kterých dochází většinou v situacích, kdy se člověk musí rozhodnout mezi neslučitelnými nebo vzájemně se vylučujícími cíli nebo postupy jednání
- e) **Události představující výzvu** pro hranice našich schopností – přestože jsou některé situace poměrně snadno ovlivnitelné a předvídatelné, přesto mohou být prožívány jako stresové, protože nás tlačí až na hranice našich schopností.

Jednotlivé zátěžové situace se od sebe značně kvalitativně liší. Z psychologického hlediska to určuje charakter naší odezvy na ně. Stres je společným pojmem pro naše prožívání a chování v zátěži z kvantitativní stránky. Z kvalitativní stránky je ale rozdíl, jedná-li se o frustraci nebo o konflikt. V dalším textu se blíže zaměříme na stresory a jejich členění.

2.1.1 Stresory a jejich členění

Vliv, který působí na člověka, přičemž v procesu tohoto působení dochází k vyvolání stresové reakce nazýváme stresor. Selye²⁴ označil jako stresory „*vše, co na nás a náš organismus má určité požadavky a čemu se musíme přizpůsobovat*“. Jsou to tedy běžné nebo mimořádné situace a události našeho života, které náš organismus přivádějí z rovnováhy, ať už jsou negativní či pozitivní povahy.

²⁴ Hans Selye se systematicky zabýval stresem. Zkoumal účinky pobytu v nemocnici (stresové prostředí) na organismus. V roce 1950 popsal stres jako charakteristickou fyziologickou odpověď projevující se prostřednictvím adaptačního syndromu (ang. General Adaptational Syndrom – GAS).

Stresory se zpravidla dělí na tělesné a psychické, někdy též na sociální. Stresorem rozumíme jakoukoli událost nebo situaci, vliv, který vyžaduje změnu v myšlení a chování ve smyslu adaptace. Často je neznámý, nebo vytváří konflikt v rámci jednotlivce. Může představovat výzvu nebo hrozbu tělesné a duševní pohodě (well-being) nebo sebeúctě (self-esteem). Stresory mohou být pozitivní nebo negativní (například povýšení s novou odpovědností nebo bezprostřední hrozba smrti).

V literatuře se setkáme s různým členěním stresů, pro ilustraci uvádíme např. členění podle Rheinwaldové (1995, s. 7-8), která pracuje se třemi kategoriemi stresorů:

- Myšlenkové které vznikají z pohledu na sebe, druhé lidi, na svět a situace, do kterých se dostáváme. Dále také z emocí a vztahů.
- Úkolové které pocházejí z našeho způsobu řešení a vykonávání úkolů, za které jsme zodpovědní.
- Fyzikální tedy faktory prostředí, ve kterém žijeme, pracoviště, pomůcky, se kterými pracujeme, náš organismus a vše, co má na něj vliv“.

V kontextu psychologie práce např. Provažník, uvádí faktory, resp. stresory, které mohou přispívat v průběhu pracovní činnosti ke vzniku zátěže:

- **Proces práce**, tj. pracovní úkoly a činnosti, kde z hlediska parametru výkonu člověka můžeme obecně rozlišovat: charakter úkolů a množství úkolů, čas vymezený na jejich provedení, změny úkolů. Ale také pracovní činnost v časové tísní, pracovní činnosti stereotypní, opakující se, skládající se z krátkodobých jednoduchých operací, činnosti s nepravidelnými přestávkami, rozhodování a řešení úkolů ve složitých situacích apod.
- **Vnější podmínky fyzikálního charakteru** jsou vytvářené pracovním prostředím ovlivňují pracovní činnost a výkon. Jsou to: teplota, vlhkost vzduchu, sluneční paprsky, znečištění vzduchu, hluk, vibrace, chemikálie poškozující kůži atd.
- **Sociálně psychologické podmínky**, které vyplývají ze vztahů a interakce. Jde především o činnosti spojené se zvýšenou odpovědností, práce v izolovaných podmínkách, tj. s nedostatkem sociální interakce, stálý styk s lidmi, při němž dochází k narušování pracovního rytmu, jednání s lidmi s možností vzniku konfliktních situací, apod.
- **Faktory režimu práce a odpočinku**, které posilují působení zátěžových faktorů. Jsou např. nevhodné rozdělení pracovních úkolů během dne, nedostatečný spánek, výrazné změny v režimu práce a odpočinku.
- **Faktory vznikající mimo pracovní činnost**, které přispívají rovněž ke vzniku zátěže v průběhu pracovní činnosti konfliktní situace v rodině, nespokojenost v sexuálním životě, narušené sociální vztahy k okolí. (Melgosa, 1997)

Praško (2003) přináší pohled na stresory z medicínské oblasti. Jako stresory označuje tzv. zevní spouštěče (například rozchod s partnerem, úmrtí blízkého člověka, ztráta zaměstnání, změna role v životě, ale i dlouhodobý hluk, horko apod. Podrobněji rozpracovává stresory, se kterými se člověk každodenně setkává, např. vztahové stresory, pracovní a výkonové, stresory související se životním stylem, nemoci a handicap apod.

Další členění stresorů, se kterým se můžeme setkat je členění stresorů na psychické, fyzické, makrostresory a mikro stresory. Přehled stresorů demonstruje následující tabulka.

Psychický stresor	Takový stresor, kde je informace podána mozku, pouze s nepřímým působením na tělo. Tato informace může zatěžovat jak počítačové a kognitivní systémy, tak i emocionální systémy mozku, nebo obě složky současně. Psychické stresory tedy dále členíme do dvou typů – kognitivní a emocionální.
--------------------------	--

Fyzický stresor	ten, který má přímý, potenciálně škodlivý vliv na tělo. Mohou to být například podmínky venkovního prostředí nebo vnitřní fyzické/fyziologické potřeby lidského těla vyžadované nebo snášené. Fyzické stresory rovněž dále členíme do dvou kategorií – stresory fyziologické a z prostředí.
Makro stresory	tepelné extrémny, atmosférické vlivy, gravitační vlivy, nedostatek spánku, nedostatek odpočinku, hladovění, žízeň, nedostatek podnětů (senzorická deprivace), omezení sociálního styku (sociální deprivace) apod.
Mikro stresory	ponižování člověka v mezilidském styku (devalvace), destruktivní kritika, nemožnost se s někým dohodnout, vyjít s ním v dobrém, zmenšení sociálního prostoru, jeho zhuštění apod. K tomu přistupuje neadekvátní schopnost zvládat stres, nedostatek sociálního uznání, nižší míra sebeúcty, omezený uspokojivý sociální styk, špatné dovednosti v sociálním kontaktu apod.

Rozdíl mezi psychickými a fyzickými stresory bývá zřídka jasně rozlišen. Protože v obou případech například může docházet k produkci některých totožných stresových reflexů nespecificky (například snížit přítok krve do kůže, zvýšené pocení, uvolnění adrenalinu). Tyto reflexy mohou značně zvětšit nebo zmenšit zranitelnost jednotlivce vůči specifickým fyzickým stresorům. **Psychické stresory** pravděpodobně způsobují změny v mozkových elektrochemických procesech (neurotransmitery). **Fyzické stresory** mohou také způsobit psychický stres, protože způsobují nepohodlí, narušují výkon a představují informaci, která ohrožuje. Fyzické stresory mohou také přímo narušovat funkci mozku a tím narušovat percepční a kognitivní duševní schopnosti, a tím zvyšovat stres. Světlo, hluk, nepohodlí a strach vyvolávající informace mohou narušovat spánek, který je podstatný k udržování účinnosti práce mozku a duševní výkonnosti.

2.1.2 Stresory ve vojenském prostředí

Pro důkladnější analýzu zátěžových situací je užitečné upozornit na některé stresory, které mohou působit ve vojenském prostředí, resp. při samotném výkonu vojenských činností. Jedná se o stresory, které se objevují v průběhu vykonávání povinností spojených s výkonem vojenských respektive bojových činností, bez ohledu, děje-li se tak kvůli nepříteli nebo z jiného důvodu. Americký armádní předpis FM 26-2 popisuje sedm zdrojů stresu z boje²⁵:

1. Únava (boj bez spánku a odpočinku)
2. Psychický tlak (nutnost být v pohotovosti, hodnotit situace a přijímat rozhodnutí v příliš krátkém čase)
3. Nízká světelná úroveň (způsobuje stres tehdy, když je nutné nějakou činnost vykonat, přitom po tmě to nejde)
4. Vlivy bojiště (např. činnost v zamořeném prostředí)
5. Osamocení
6. Nepříznivé podmínky
7. Narušení rytmu den-noc.

Mnoho stresorů za bojových situací spadá na vrub úmyslných činností protivníka, zaměřených na zabití, zranění nebo demoralizování. Jiné jsou způsobeny přirozeným prostředím. Některé z nich je možné zrušit nebo neutralizovat zkušeným velením. Spolehlivé

²⁵ Blíže viz STRATIL, L. Psychické projevy vojáků v Perském zálivu, význam poznatků pro současnost. Sborník z celostátního semináře „Psychologie v armádní praxi“, Vyškov 2000.

velení působí tak, aby byly stresory udržovány v mezích tolerance a připravuje psychicky a fyzicky jednotky k jejich zvládnání. Jako jedny z nejúčinnějších stresorů se ukazují personální nebo organizační problémy u jednotily. Tyto by měly být poznány a pokud je to možné napraveny a zvládnány.

Následující tabulka přináší stručný přehled vybraných stresorů.

Tab.č. Vybrané příklady stresorů ve vojenském kontextu

FYZICKÉ STRESORY Z PROSTŘEDÍ	PSYCHICKÉ STRESORY Percepční/Kognitivní
<p>Teplo, chlad, vlhkost, vibrace, hluk, zvuk výbuchu; Hypoxie (nedostatek kyslíku), dýmy, jedy, chemikálie; Světlo a tma, oslepující jas, tma, šero a zatemnění; Fyzická práce;</p> <p>Vojenské: Zbraně, zařízení s přímým paprskem energie; Ionizující radiace; Infekční látky, nemoci; Náročný nebo strmý terén, apod. Náhlá změna prostředí s potřebou okamžitého plnění úkolů;</p>	<p>Informace - příliš mnoho nebo příliš málo; Senzorické přetížení nebo deprivace; Dvojnáčnost, nejistota, izolace; Časový tlak nebo čekání; Nepředvídatelnost; Dynamika organizování, pravidla kontaktu, obtížné hodnocení; Těžká volba proti žádné volbě; Poznání narušeného fungování;</p> <p>Vojenské: Nutnost - zraňovat, zabít, činit násilí; Náhlá změna sociálního prostředí (zajetí); Promarněné příležitosti a zvýšený počet obětí (zabitých, zraněných nebo uvězněných), které nastaly narušením procesu rozhodování nebo chybným provedením úkolu vlivem nadměrného stresu.</p>
FYZIOLOGICKÉ STRESORY	EMOCIONÁLNÍ STRESORY
<p>Nedostatek spánku; Dehydratace; Špatná výživa, nedostatečná hygiena; Svalová únava z nedostatku kyslíku (aerobní); Přehnaně nebo málo používané svaly nebo systémy orgánů; Narušení imunitního systému; Nemoc nebo zranění</p>	<p>Strach nebo úzkost produkované hrozbami (smrt, poranění, selhání, ztráta); Zármutek vyvolaný ztrátou (úmrtí blízkého člověka); Zášť, hněv, vztek, produkované (frustrací, ohrožením, ztrátou a vinou); Aktivity vyvolávající znužení, monotonie; Konfliktní motivy (obavy o to, co se děje doma, rozpolcená věrnost ...); Duchovní konfrontace nebo pokušení způsobující ztrátu víry; Mezilidské pocity;</p>

Zdroj: FM 22-51 Příručka velitele ke zvládnání bojového stresu. DCDD, AMMEFFC&S, březen 1994

2.1.3 Indikace příznaků stresu

Znalost různých specifických faktorů účinků stresu, včetně projevů chování je velmi důležitá. Z hlediska přípravy a vzdělávání vojenských profesionálů může mít ale menší důležitost než pochopení procesů v rámci kterých se rozvíjejí a působí. Příprava vojenských profesionálů proto zahrnuje jak seznámení se s účinky stresu, s příznaky a stresory, tak i získání dovedností pro prevenci a zvládnání zátěže.

Průběh, příznaky a důsledky psychických a fyziologických procesů lze pojímat z hlediska následujících kritérií

Kritérium možností a kapacit systému:

- **Understres - (hypostres)** ještě nedosahuje hranice nezvládnutelnosti, ale kumulací může dojít ke zvratu. Doprovází pocity nudy, beznaděje, tělesné únavy (negativní, oslabující). Příklad: konflikty v práci, rodině, studijní problémy...
- **Overstres - (hyperstres)** nastává v okamžiku, kdy překročíme své meze – přesáhl hranice adaptability systému (v našem pojetí – krize). Příklad: hromadná havárie, přírodní katastrofy, přepadení, apod.

Kritérium individuálního prožívání

- **Eustres** - stres, který doprovází vzrušující události (tzv. pozitivní forma stresu). Příklad: svatba, promoce, koncert, výhra, apod.
- **Distres** - nejčastěji neuvolněné frustrace, obavy, vzteky a úzkosti (negativní forma). Jedná se o vědomou formu stresu, který je hodnocen jako nepříjemný. Často ale ne vždy vede k onemocnění. Způsobuje civilizační choroby: hypertenze, ateroskleróza, obezita. Příklad: dopravní zácpa, apod.

Kritérium času²⁶

- **Akutní stres** - intenzivní, obvykle jednorázové působení jednoho nebo více stresorů. K akutnímu stresu se váží více pojmy jako akutní reakce na stres a krize.
- **Chronický stres** - představuje opakovaný výskyt působení jednoho nebo více stresorů v delším časovém úseku. Chronický stres se váže více k pracovnímu prostředí, partnerskému vztahu, životnímu stylu a podobně. Chronický stres může být doprovázen patologickými projevy, jeho důsledkem může být například ukládání cholesterolu ve stěně cév, oslabení imunitního systému apod. Chronický stres může vést k poškození mozkových buněk, urychluje proces stárnutí, zpomaluje rekonvalescenci po mozkových mrtvicích.

Kritérium užitečnosti

Neužitečný – tzv. negativní stres. Identifikujeme jej v různých kontextech, například:

- individuální kontext prožívání a hodnocení - dává vzniknout okamžitým problémům a potížím;
- pracovní kontext – snížení výkonnosti, chybovost x rychlost výkonu apod.
- vytváří v dlouhodobém měřítku postupné hromadění vedlejších příznaků, které mívá negativní důsledky.

Užitečný – tzv. pozitivní stres. Pozitivní stres je taková úroveň stresu, která je potřebná k udržení a zlepšení tolerance ke stresu bez přepínání a rozkladu lidského systému. Jistá úroveň stresu je užitečná a dokonce nezbytná pro zdraví. Nedostatečný stres vede k fyzické nebo psychické neduživosti. Rozumná odezva na stres dokonce zvyšuje výkon.

V odborné literatuře, která se zabývá problematikou vyrovnávání se se stresem je důraz položen na oblast kognice, která hraje v tomto směru poměrně významnou úlohu. Neboť důležitým aspektem pro vyrovnávání se se stresem je rozpoznání jeho příznaků. V této souvislosti se mluví o senzitivitě, tj. citlivosti k příznakům stresu.

Obvyklé členění příznaků stresu se pohybuje kolem následujících rovin²⁷ :

- Příznaky stresu ve vztahu k tělu a fyziologickým procesům (biologická rovina)

²⁶ Iluze času v kontextu stresu – stres disponuje samoobnovujícím spektem, tedy nepomíjí s časem ani v okamžiku, kdy přestane působit stresor. Vysoká komplexita zátěže a stresu způsobuje, že stres se rozvíjí, transponuje do různých úrovní a vazeb, expanduje až zaplní naši mysl a tělo a nakonec rozhodujícím způsobem ovlivňuje každý náš krok.

²⁷ Převzato a upraveno, Křivohlavý (1998)

- Příznaky stresu ve vztahu k emocím (psychická rovina)
- Příznaky stresu ve vztahu k chování (behaviorální a sociální rovina)

Vybrané příznaky stresu ve vztahu k tělu a fyziologickým procesům:

1. Bušení srdce, bolest a pocit sevření za hrudní kostí.
2. Zrychlení a oploštění dechu.
3. Sucho v ústech, nepříjemné pocity v krku, stažení rtů a čelistních svalů.
4. Bolesti hlavy a migrenózní stavy.
5. Výraz tváře – vrásky, sevřené rty, svraštělé obočí, stisknuté čelisti.
6. Celkové svalové napětí při ochablosti držení těla.
7. Ztráta ohebnosti, zatuhlost kloubů, šlach a svalů.
8. Svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře, specifické držení těla (shrbená ramena, založení rukou, nachýlená postava).
9. Nechutenství, plynatost v břišní oblasti, křečovitě bolesti v dolní části břicha, průjem, časté nucení k močení.
10. Exémy, vyrážky, skvrny, svědivé pocity a pocení, např. studené, mokré dlaně.

Vybrané příznaky stresu ve vztahu k emocím:

1. Prudké a výrazně rychlé změny nálady.
2. Nadměrné trápení se s věcmi, které nejsou důležité.
3. Citová nestálost, snížení schopnosti projevit emocionální náklonnost a sympatie ke druhým lidem.
4. Uzavírání se, stažení se ze sociálního styku, omezování kontaktů a vztahů s druhými lidmi.
5. Obtíže při soustředění pozornosti, intenzivní pocity únavy a vyčerpanosti.
6. Zvýšená dráždivost, popudlivost a úzkostnost, nelogičnost, nesnášenlivost, podezíravost a znuďenost; pesimismus a negativní postoje..
7. Zvýšená citlivost, nižší psychická odolnost k hluku, omezení prostoru, monotonii apod.

Vybrané příznaky stresu ve vztahu k chování:

1. Změna životního rytmu - problémy s usínáním, dlouhé bdění a pak pozdní vstávání s pocitem velké únavy
2. Zúžení profilu činností a zájmů na minimum, pohyb ve schématech a rituálech.
3. Změny v řečovém projevu - zrychlení rytmu, intenzity, výšky hlasu, přeskokování z tématu na téma, ztráta kontinuity projevu.
4. Ztráta chuti k jídlu nebo záchvatovitě přejídání, zvýšená spotřeba cigaret, alkoholických nápojů a podpůrných prostředků.
5. Nerozhodnost, nestálost - přebíhání od jedné neukončené činnosti ke druhé, nesoustředěnost, roztěkanost nebo naopak tunelové vidění, zapomnětlivost.
6. Podrážděnost, podezíravost, znuďenost, nestálost.
7. Potíže při zvládnutí běžných úkonů např. manipulace s technikou, provádění zautomatizovaných činností, zvýšená chybovost.
8. Zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům, výmluvy, vyhýbání se odpovědnosti i častější podvádění; snížení množství vykonané práce (pocit 100%, skutečnost 30%).

Spojitost prožívání s fyziologickými procesy ilustruje následující tabulka. Za druhé světové války byly zjištěny následující příznaky reakce na stres u letců při vzdušném souboji

Tab. č. Spojitost prožívání s fyziologickými procesy

procento případů	příznak
86 %	bušení srdce
83 %	svalové napětí, křeče
80 %	Podrážděnost
80 %	sucho v ústech
79 %	studený pot
69 %	pocit neskutečna
65 %	časté nutkání na močení
64 %	nezvladatelné chvění
53 %	dojem zmatku
41 %	pocity slabosti
39 %	zapomenutí podrobností boje
35 %	neschopnost soustředit se
31 %	bolesti srdce

Zdroj: VANĚK,M, HOŠEK,V, RYCHECKÝ,A.*Psychologie sportu*. Praha: SPN 1980

Stres člověk prožívá nelibě, často se totiž pojí se strachem a s úzkostí. Neurohumorální změny sice vedou k aktivaci organismu, ale jimi podmíněný vzestup aktivace se v oblasti prožívání projevuje jako pocit vnitřního napětí, neklidu a impulzivity. Z tohoto důvodu se ke zvládnání stresu používají relaxační techniky, které vedou k uvolnění a odvádějí člověka od stresorů. Metody a postupy v prevenci a zvládnání zátěže jsou stěžejním tématem KONZ II.

2.1.4 Reakce na stres

Stres bývá definován z hlediska reakce osoby na odpovědi na stresory. Pro potřeby tohoto textu přiblížíme některé z typických reakcí, které jsou v kontextu zátěže a stresu popisovány.

H. Selye jako první popsal „syndrom produkovaný různými škodlivými činidly“ ve fyziologických studiích v roce 1936. Syndrom se stal známým jako syndrom všeobecné adaptace (General Adaptation Syndrome – GAS) neboli syndrom biologického stresu.

- **Obecný adaptační syndrom (GAS)**

Selye považuje stres za vnitřní proces připravování se na nakládání se stresem. **Stres zahrnuje fyziologický reflex, který připravuje tělo na boj nebo na útěk.** Příklady těchto reflexů jsou vyburcování, rozrušení nervového systému, uvolnění adrenalinu do krevního řečiště, změny v prokrvení nejrůznějších částí těla, a tak podobně. Přes všechno však stres není synonymem s vyburcováním nebo úzkostí.

Stres zahrnuje fyzické a duševní procesy, které v jistou dobu potlačí vyburcování či úzkost. Ve stresu jsou také zahrnuty doprovodné emocionální odezvy a automatické vjemové a kognitivní procesy na zhodnocení nejistoty nebo hrozby. Tyto automatické procesy mohou být instinktivní nebo naučené.

Stres může být vyvolán různými vlivy, okolnostmi, podmínkami, faktory apod. Některé z nich mají pozitivní nebo negativní vliv na všechny lidi, jiné působí jen na některé osoby a na jiné ne. Různí lidé reagují na tentýž stresor (stres vyvolávající podnět) odlišně. Někteří se dostávají do stresu snadno a rychle, vždy a všude. Jiní jsou odolnější a jsou i jedinci, o nichž se můžeme domnívat, že jsou do určité míry vůči stresu imunní. Odolnost

proti stresu je individuální. Všem je ale společný průběh intraindividuální (uvnitř organismu probíhající) reakce. Tato reakce se nazývá obecný adaptační syndrom (GAS).

Při biologické reakci – adaptaci vůči jakémukoli stresoru se v organismu objevují tři rozlišitelné fáze. Fázování GAS je užíváno jak v populárních publikacích, věnujících se zvládnání stresu, tak i v publikacích aplikujících problematiku ve specifickém kontextu.²⁸

První fáze - alarm, tj. poplachová reakce, šok, která představuje první odpověď organismu na působení stresoru. Nastupuje v sekundách poté, co organismus stresor detekoval. Alarmová reakce je vytvářena biochemickými reakcemi, změnami, které souvisí s emocemi. Tyto fyziologické změny mají obyčejně tentýž obecný charakter, a to bez ohledu na podstatu stresoru. Fáze je doprovázena silným vzrušením, v chování se projevuje zvýšená pohotovost k aktivitě – útěku nebo k boji. Může být vyvolána jak jednotlivými podněty, tak celou skupinou, jde o řadu okolností, které ve svém souhrnu vyvolávají stres.

Druhá fáze - stádium rezistence, odporu, odolnosti, nastupuje při pokračování vlivu stresoru na organismus. Organismus se brání, čemuž odpovídá na fyziologické rovině to, že vyvíjí rezistenci proti působení stresoru, který vyvolal alarmovou reakci. Projevuje se to tak, že příznaky poplachové reakce mizí přesto, že přetrvává rušivá stimulace organismu. Přestože stresor stále působí, organismus vnějškově i prožitkově obnovuje normální funkce.. Subjektivně člověk vnímá pocit napětí, neklidu, impulsivity. Jedná se přitom o v jistém smyslu slova vrozenou, v organismu připravenou reakci, která se u člověka fixovala ve fylogenezi, kdy jakýkoli stresor vedl k jeho útěku nebo útoku. Každopádně tedy k intenzivní svalové práci. Problém dneška spočívá v tom, že existuje značná odlišnost stresorů a způsobů jejich zvládnání, kdy intenzivní svalová práce není často efektivním řešením v situaci zátěže.

Třetí fáze - vyčerpání se dostavuje tehdy, pokračuje-li expozice stresoru. Organismus přestává být v určitém okamžiku schopen rezistence, která je energeticky velmi náročná. Organismus se již nemůže adaptovat vůči pokračujícímu vlivu stresoru. Dostavují se fyziologické dysfunkce, které se původně projevily při alarmu. Pokračuje-li stresor ve svém dalším působení, následuje brzy v důsledku vyčerpání smrt organismu. Naštěstí tomu bývá málokdy, člověk obvykle přeruší vliv působícího stresoru dříve, než jeho tělo dosáhne stádia vyčerpání, selhání adaptivní reakce.

GAS představuje vrozenou, v organismu připravenou reakci, která se u člověka utvářela v procesu fylogeneze. Smyslem jejího vzniku byla jeho sebezáchova. Proto jakýkoli stresor člověka směřuje k útěku nebo k útoku. V každém případě však v obou těchto případech vede k intenzivní svalové práci. V dnešní době na nás však působí i jiné typy stresorů a jejich zvládnání útěkem nebo útokem formou intenzivní svalové práce nebývá zpravidla vždy efektivním řešením. Do odezvy na stres se významně promítá naše kognice – to jak rozumíme situaci, ve které se nacházíme stejně, jako znalost sebe sama. To nám umožňuje stresovou situaci racionálně řešit. Člověk ale využívá rovněž opačného, relativně jednoduššího řešení – přesouvá svou odpovědnost mimo svou vlastní osobu – na někoho druhého, vládu, Boha atd.

Můžeme tedy shrnout, že kognice je to, co přispívá k integrovanosti naší adaptace, zprostředkovává nám poznání našeho smyslu života. Kognice je tak potenciálním zdrojem naší psychické odolnosti.

²⁸ Např. Čírtková (Policejní psychologie 2002) v kapitole Fungování psychiky v zátěžových situacích konstatuje, že: „Stresem iniciované změny psychického dění probíhají ve třech fázích - aktivace, zvládnání a fáze důsledková“

Základními formami reakce organismu na zátěž jsou tedy útěk a útok. Jako instinkty slouží k adaptaci všech obratlovců v situaci zátěže. U člověka je jejich emoční odezvou²⁹ úzkost, strach, vztek, agrese, apatie, deprese apod. blíže se této problematice věnujeme v kapitole 3.

V případě mimořádné zátěže, traumatizující události, kterou jedinec prožil, byl svědkem, musel jí čelit apod. dohází k tzv. akutní reakci na stres. U některých jedinců se může rozvinout syndrom posttraumatické stresové poruchy. Jako specifickou reakci blíže přiblížíme i syndrom vyhoření (Burnout syndrom).

- **Akutní reakce na stres**

Jako akutní reakci na stres³⁰ (ARS) označujeme bezprostřední reakci na mimořádnou fyzickou nebo duševní zátěž. Příznaky se objevují v průběhu minut po dopadu stresového podnětu nebo události a mizí během 2-3 dnů, často i během hodin. Na charakter a závažnost akutních reakcí mají vliv např. zranitelnost jedince a jeho adaptační kapacita. Akutní reakce na stres se vyskytuje ve dvou formách, které nazýváme alfa reakce a beta reakce. Obě reakce jsou vysoce účinné a chránící. Obě se objeví v situaci, když šedá mozková kůra přestane zvládat situaci a k mci se dostávají vývojově nižší stádia mozku, primárně nasetavená na přežití.

Alfa reakce

Jedná se o aktivní reakci, při které fyziologicky převládá sympatikus. Energie přechází do aktivity, která vystupuje až do periferie (tělesná aktivita) a formuje se do dvou podob – útok nebo útěk. Po působení krizotvorného podnětu se velmi rychle dostanou do popředí fylogeneticky starší struktury – nutné pro přežití (během několika sekund). Reakce nastane dříve, než uvědomění si ohrožení mozkiem. Výrazný je psychomotorický neklid, který může přehlušit dokonce i bolest.

Alfa reakci má 2/3 populace. Typickými příznaky je např. tzv. „zježení“ chlupů, horký pot, zatínání pěstí, červené skvrny, zatínání zubů, nutkání k močení, zvracení, slinění, slzení z očí. apod.. Narušena může být schopnost verbální komunikace ať už např. v podobě zrychlení řeči, tak neschopností verbálně komunikovat.

Dalšími typickými projevy jsou nepřiléhavé emoce - vztek, zuřivost, agrese, pláč, smích. Výrazně se mění i prožívání času.

Beta reakce

V případě beta reakce³¹ fyziologicky a neurologicky převládá parasympatikus, energie jde na rozdíl od alfa reakce do centra, krev se stahuje z periferie. Pocitově to lze vyjádřit jako „sáhla na mě smrt, krve by se ve mně nedořezal, nebo z pohledu vnějšího pozorovatele prohlásíme o někom, že je „bílý jako křída“. Někdy tato reakce bývá označována jako tzv. mrtvý brouk“.

²⁹ Bylo prokázáno, že na biologické úrovni závisí emoční důsledek na produkci hormonů. Produkce adrenalinu předznamenává spíše nástup strachu, tj. intrapunitivní, čili sebetrestající, resp. do sebe zaměřenou odezvu. Produkce noradrenalinu vede spíše ke zlostné, vztekavé, tj. extrapunitivní, tedy navenek vyádřenou reakci. Na neurohumorální úrovni tedy regulují prostřednictvím zmíněných hormonů naše emoce hypotalamus, přední lalok hypofýzy (ACTH) a vegetativní nervový systém – sympatikus.

³⁰ Z klinického pohledu se jedná o přechodnou poruchu, podle MKN-10 označována jako F.43 Akutní reakce na stres.

³¹ Vývojově spadá pod alfa reakci

V každém případě jde o masivní ochranu před šokujícím podnětem či situací, jejímž smyslem je „jevit se býti neviditelným“. Na tuto reakci je nastavena přibližně třetina populace. Typickými příznaky jsou studený pot, rozšíření zornice (nekomunikující pohled, jakoby obrácený dovnitř), stažená mimika, pohyb může být „robotický“. Někdy nastupují mdloby, pocit vznášení se „není půda pod nohama“. Vypne se vnímací kanál – nastupuje tzv. duševní nepřítomnost. Sníží se kapacita schopnosti porozumět tomu, co se vlastně děje. Objevuje se časová distorze (čas se výrazně zpomalí). Snižuje se schopnost komunikovat, pronikavý pokles v porozumění řečeného. Vyslovované často nemá smysl, je nepřiléhavé. Intenzivní beta reakce se časem vždy překlopí do alfa reakce. S beta reakcí souvisí i vyšší riziko vzniku posttraumatické stresové poruchy.

- **Posttraumatická stresová porucha**

- **Posttraumatická stresová porucha** (PTSD – post traumatic stress disorder) ³² se rozvíjí po emočně těžké, stresující události, která svou závažností přesahuje obvyklou lidskou zkušenost a bývá traumatická pro většinu lidí. Objevuje se nejčastěji po přírodních katastrofách, teroristických útocích, znásilnění, zločinných přeapadeních, únosech apod. Tyto extrémní situace mohou silně traumatizovat jak osoby přímo v ohnisku děje, tak i členy profesionálních záchranných týmů, přestože jsou odborně i psychicky připravováni³³.

Základní rozdíl mezi akutní reakcí na stres a posttraumatickou stresovou poruchou je dán měřítkem času. PTSD je v podstatě odložená reakce na stres. Rozvíjí se mezi 12. – 14. týdnem po traumatu. Obecně platí, čím lépe se projeví akutní reakce na stres, tím menší je pravděpodobnost jejího vzniku. PTSD může mít akutní nebo chronickou formu. V akutních případech se symptom vyvíjí do 6 měsíců od vzniku události. Jestliže porucha trvá déle než 6 měsíců po události, jedná se o chronickou formu. U malé části postižených může porucha trvat mnoho let a vést až k trvalým změnám osobnosti.

Posttraumatické stresové symptomy jsou v podstatě normální reakce na extrémně nenormální a úzkost vyvolávající události. Objevují se v běžných a varovných příznacích. Tyto příznaky a symptomy nemusí nutně dělat z toho, kdo jimi trpí oběť, či nutnost označovat ho jako nositele poruchy. Je normální pro toho, kdo přečká jednu nebo více strašlivých událostí, že má bolestivé vzpomínky; že zažívá úzkost (pravděpodobně s nervozitou a bytím ve střehu); pocity viny (za to že přežil nebo za skutečné činy zanedbání nebo spáchání něčeho); a zdají se mu o tom nepříjemné sny.

Toto vše se stává PTSD pouze tehdy, pokud bolestnost vzpomínek nebo kroky, které tato osoba provádí s tím, aby se vymanila z jejich dosahu (jako zneužívání návykových látek a

³² Jedná se o úzkostnou poruchu, podle MKN-10 označována jako F 43.1.

³³ V průběhu let se sporadicky objevovaly zprávy o veteránech z první a druhé světové války a také z Korejské války, kteří trpěli úpornou válečnou neurózou nebo se u nich projevovalo narušené chování. Trvalo to až do konce 70-tých let, než byla PTSD uznána jako klasifikovatelný psychiatrický syndrom. Hlavním důvodem pro to bylo velké množství veteránů z Vietnamu, kteří trpěli tím, co bylo nejdříve označováno za post vietnamský syndrom (soubor symptomů). Tento syndrom zahrnoval různé kombinace úzkosti a nadměrného vybuzení, depresí a viny, impulsivní nebo nebezpečné chování, společenské odcizení nebo izolaci a často zneužívání návykových látek. Společným jmenovatelem byly neodbytné, bolestivé vzpomínky na Vietnam a způsob jakým se ten, kdo tyto příznaky prožíval, jim snažil vyhnout nebo uniknout. Post vietnamský syndrom byl také určen u bojových lékařů, nemocničním personálu a sester z Vietnamu (a před válkami) a u propuštěných válečných vězňů, a taky u těch co přežili pobyt v koncentračních táborech. Podobně byl v průběhu sedmdesátých let podobný syndrom popsán i u některých traumatických civilních situací, jako u obětí přírodních nebo lidmi způsobených katastrof, znásilnění a dalších brutálních trestných činů a také u obětí teroristický činů nebo epizod se zadržováním rukojmí.

alkoholu, vystříhávání se připomínek, asociální odcizení, a stahování se) vadí životním cílům v pracovním nebo osobním životě.

Zatím není přesně známo, co ovlivňuje, zda v konkrétním případě dojde, či nedojde k rozvinutí PTSP. Podle blíže nespecifikovaných statistik USA se předpokládá, že zhruba tři čtvrtiny obyvatel jsou alespoň jednou za život konfrontovány se silně traumatizujícím krizovým incidentem. PTSD postihne asi každého čtvrtého jedince. Někteří se vyléčí sami – může jít o spontánní vyzdravení, nebo o laické, naivní použití nějaké privátní techniky, která má terapeutický efekt. Asi 10% trpí chronickými potížemi a vyhledá pomoc. (Preis, 1999).

- **Syndrom vyhoření - Burn out**

Pojem „burn-out“ znamená „vypálit, vyhořet nebo vyhasnout“. Jako první jej pro popis stavu člověka zřejmě použil Craham Greene (1961) ve své povídce s názvem A Burn Out Case (Případ vyprahlosti). V ní popsal člověka, který všechno co měl udělat, tak udělal a už nic nechce. V odborné literatuře se pojem burn out objevil na počátku osmdesátých let³⁴. V české literatuře se ustálil pojem vyhoření respektive burnout (Křivohlavý, 1998). Vzhledem k závažnosti této reakce na dlouhodobý stres se dnes hovoří přímo o syndromu vyhoření.³⁵

Problematické burnout syndromu se věnuje celá řada autorů, dokladem čehož jsou i různá pojetí tohoto psychického stavu. Např. podle Maslachové a Jacksona³⁶ je „vyhoření syndromem citové vyčerpanosti, odosobnění se vůči sobě i odcizení se vůči jiným lidem.“. Charakteristická je též snížená výkonnost, související s úbytkem pocitu, že člověk je kompetentním a má ve své práci s lidmi úspěch. (Křivohlavý, 1998). C. Chernis (1978) definuje vyhoření jako „výsledek transakčního procesu, který se skládá z pracovního zatížení, stresu a psychologického přizpůsobování“. Pinesová (1981) jako „výsledek neustálého nebo opakovaného emočního tlaku spojeného s intenzivní účastí s lidmi po dlouhá období“. Taková intenzivní účast je obvyklá zejména ve zdravotnických a školských profesích a v sociálních službách, kde je „náplň práce“ zabývat se psychickými, sociálními a tělesnými problémy druhých lidí. Vyhoření je bolestné zjištění, že již nedokážou pomáhat lidem v nouzi, že již v sobě nemají nic, z čeho by mohli rozdávat (Hawkins, Shohet, 2004).

Příznaky a projevy vyhoření

Příznaky vyhoření zahrnují tělesné a emocionální vyčerpání, únavu, popudlivost, nedůvěřivost, depresivitu, negativní a cynický postoj k vlastní práci a ke svému okolí. Obvykle se rozlišují tři hlavní komponenty vyhoření³⁷:

- a) **Tělesné vyčerpání** zahrnuje příznaky, jako chronická únava, nedostatek energie, slabost, vyčerpání.
- b) **Emocionální vyčerpání** zahrnuje pocity, kdy se člověk cítí jako ubitý, má pocit bezmoci a beznaděje, ze které nevidí žádné východisko.

³⁴ Do psychologické terminologie jej patrně zavedl psychoanalytik Herbert J. Freudenberger, který jej v roce 1974 použil v článku pojednávajícím o vyhoření u personálu „alternativních“ léčebných zařízeních existujících zpravidla mimo etablované léčebny a závislé na obětavé pomoci dobrovolníků. Popsal tak stav dobrovolných pracovníků charitativních organizací, ženských domovů, krizových center a podobných zařízení

³⁵ Podle Mezinárodní klasifikace nemocí Z 73.0 - vyhasnutí, vyhoření. Projevuje se ztrátou energie a idealismu, která vede ke stagnaci, frustraci a apatii

³⁶ Tato autorská dvojice vypracovala i nástroj na měření burnoutu - Dotazník MBI – Maslach Bucnout Inventory. Obsahuje 22 otázek, které se vztahují k emocionální vyčerpanosti, depersonalizaci a sníženému pracovníku výkonu.

³⁷ Bližší rozpracování, včetně dalších souvisejících téma přináší např. Tošner J. Tošnerová T. (2002)

- c) **Duševní nebo psychické vyčerpání** zahrnuje negativní postoje k sobě samému, k vlastní práci a vlastním úspěchům, ale také k okolí a k lidem, jimž má být užitečný.

Mezi další příznaky patří dlouhodobě snížená výkonnost (nikoliv únava z monotónní práce)³⁸, která se může projevit nižší spolehlivostí kvality výkonu, ztíženou přizpůsobivostí změnám úkolu týmu a prostředí jejich plnění a v konečném důsledku pak v poklesu výkonu celého týmu.

Podle Kopřivy (1997) vedou k vyhoření tři různé cesty:

- **Ztráta ideálů** – postupně narůstající obtíže, nedosažitelnost vytyčených cílů a ztráta důvěry ve vlastní schopnosti je v počátku maskovaná vrstvou činorodosti a horlivosti. Avšak zatížení vyčerpává a nakonec vede k vyhoření. Člověk ztrácí smysl v tom, co dělá.
- **Workoholismus** – jedná se o nutkavou vnitřní potřebu hodně pracovat. Vlastní výkonnost člověka je ve skutečnosti nižší, než se jeví vnějškově.³⁹
- **Teror příležitosti** – Některým aktivním lidem roste práce pod rukama ne proto, že by ji nezvládali, ale proto, že využívají neustále nových lákavých příležitostí, které souvisejí s jejich prací a „byl by hřích šanci nevyužít, až na to, že se časem začíná ukazovat, že dostát závazkům ze všech rozpracovaných záležitostí spotřebovává veškerý čas a energii.“

Počet fází, které lez v procesu vyhoření vyčlenit se různí. Zatímco jeden z nejčlenitějších modelů publikoval v roce 1982 J.W.James, kdy seřadil 12 po sobě následujících fází, Malachová s Leiterem odkryli faktorovou analýzou, pomocí metody MBI tři momenty. Nejdříve se objevuje emocionální vyčerpání jako odpověď na mimořádné požadavky okolí, kladené na daného člověka. Toto vyčerpání pak vede k depersonalizaci, kdy dochází k distancování se od druhých lidí a člověk se sociálně izoluje. Oba tyto momenty pak ovlivňují pracovní výkon.

Podle Elelwiche a Brodského lze v dynamice průběhu procesu vyhoření u většiny případů rozlišit 5 stádií – nadšení, stagnace, frustrace, apatie a intervence. Intervence je v podstatě jakýkoliv krok, který je reakcí na vyhoření a vede k přerušení koloběhu zklamání. Může znamenat to, že si člověk udělá více času na soukromý život, může se znovu začít vzdělávat, může též nově definovat svůj vztah k práci, ke spolupracovníkům a přátelům (Mallotová, 2000)

Alfred Laengle naopak uvažuje o třech fázích, úzce spojených se třemi procesy. První fáze – nadšení, je situací, kdy člověk má svůj vytčený cíl, jehož život, stejně jako pracovní činnosti mají smysl. Člověk, ať už pracuje v jakékoliv pozici má odůvodněno, proč je pro něho důležité tuto práci vykonávat. Ve druhé fázi, kdy opadá nadšení, se hlavním motivačním činitelem stává utilitární zájem. Člověk danou práci vykonává, protože mu přináší peníze a více se začíná ptát „co za to“. Původní motivace je frustrována, začínají se objevovat náhražkové cíle, které ale smysluplnost nenaplní. „Nadšení pohasíná, oheň začíná doutnat a ve třetí fázi se mění v popel.“ Laengle této „život v popeli“ charakterizuje jako ztrátu úcty k hodnotě druhých lidí, věcí a cílů, což vede k necitlivému a necitelnému chování, cynismu, ironii a sarkasmu a dále jako ztrátu úcty k vlastnímu životu kdy život se stává pro člověka pouhým „vegetováním“, ničeho si neváží, nic pro něho nemá opravdovou hodnotu.

Mnoho autorů považuje za příčinu vyhoření podmínky pracoviště, špatné vztahy mezi spolupracovníky, stejně jako interpersonální problémy v rodině apod.

³⁸ Syndrom vyhoření nemůžeme ztotožnit s únavou. Člověk může být psychicky i fyzicky unaven, ale přesto se nemusí jednat o syndrom vyhoření. Únava na rozdíl od burnoutu není spojována s pocity selhání, marností či neschopností a člověk se obvykle po odpočinku vrací zpět k aktivnímu výkonu.

³⁹ Blíže se touto problematikou zabývá např. Nešpor (1999).

Vyhoření je procesem, který má svůj počátek, průběh a výsledný stav. Můžeme ho přirovnat k dynamice lidského života. „Každý kdo vyhořel, musel kdysi hořet.“ (Kopřiva 1997). Prevenci a zvládání syndromu bucnout je podle Křivohlavého nezbytné zaměřit na dvě oblasti :

- oblast individuální, týkající se jednotlivých lidí, kteří se mnohou stát či se stali obětí psychického vyhoření
- soubor negativních vlivů prostředí, v němž tito potenciální či akutně postižení žijí a pracují – tj. vliv okolností, životních a pracovních podmínek.

Většina doporučení, jak se zachovat, aby k vyhoření nedošlo se soustřeďuje na jednotlivce. Křivohlavý ve své publikaci Jak neztratit nadšení uvádí 59 způsobů, jak se bránit stresu, distresu a bucnout. Baštecká (2001) doporučuje „převzetí odpovědnosti za to, co se se mnou a ve mně děje, ohraničení vlastní osoby (naučit se říkat ne a podle potřeby též ano), přijetí vlastní nedůležitosti při zachování sebevědomí (dobrá rovnováha mezi bezmocí a všemocí)“.

Přestože do stresu se dostává každý člověk, vyhoření se objevuje většinou u lidí, kteří jsou silně zaujeti svou prací. Stres může předcházet bucnout, ale nemusí se dostat do fáze vyhoření, pokud je činnost pro člověka smysluplná. Syndrom vyhoření se nevyhýbá žádné profesi, ale nejnapadněji a nejčastěji se s ním setkáváme u lidí, pracujících převážně v pomáhajících profesích, resp. v profesích, ve kterých dochází k častému osobnímu kontaktu s druhými lidmi. Jedná se o zdravotníky, sociální pracovníky, učitele, a v neposledním příkladě i o vojenské profesionály. Vyhoření se pak projevuje jako důsledek emocionální zátěže, spojený s dlouhodobým nasazením pro druhé lidi.

2.2 Krize jako varianta zátěže

2.2.1 Původ a vývoj obsahu pojmu krize

Encyklopedický slovník (1972) pojem krize vymezuje „jako subjektivně ohrožující situaci s velkým dynamickým nábojem, potenciálem změny. Původ má tento pojem v řečtině, kde vyjadřoval rozhodnou chvíli, rozhodný obrat, těžkou, svízelnou situaci, svízele, potíže, tíseň, zmatek“.

Obecně značí pojem krize vyvrcholení nějakého děje, směřující k nutné, neodkladné změně (obratu – katastrofa), ve které se rozhoduje o jejích důsledcích a užitečnosti. Je to tedy stav, fáze procesu charakteristická nerovnováhou, nejistotou, pocity ohrožení a limitní zátěží, obvyklé vyrovnávací strategie ztrácejí smysl a funkčnost, „řešení“ přesahuje „adaptační“ možnosti, kompetence a zdroje systému nacházejícího se v krizi.

Původně termín krize neznamenal potíže či stav ohrožení, jak to chápeme dnes, nýbrž rozhodující fázi, například v průběhu nemoci mezi životem a smrtí, odkud byl tento výraz převzat se svým záporným významem. Baštecká (2002, s. 275) konstatuje, že „krize se vymezuje jako reakce na situaci, kterou jedinec nemůže snadno řešit v rámci obvyklých strategií, jakými je zvyklý zvládat zátěž. Jinými slovy: reakce na situaci, jež přesahuje běžný repertoár copingových strategií jedince.“ Z hlediska času a průběhu hovoří o „akutním průběhu krize“, který trvá přibližně šest týdnů. „Poté se přeměňuje – věci se změň, člověk na ně změň pohled, situace se stává chronickou atp.“. V kontextu změny uvádí: „Čas krize je pravděpodobně jedním z mála období, kdy člověk sám cítí potřebu změny. Citlivé období pro změnu je však krátké“.

V našem pojetí je charakter krizí jako specifické varianty zátěže v procesu změny zásadně neutrální. Baštecká podobně jako Vodáčková cituje F. Capru⁴⁰: „*Číňané, kterým byl odjakživa vlastní dynamický pohled na svět a zosřtený smysl pro historii, jsou si, jak se zdá plně vědomi hluboké souvislosti mezi krizí a změnou. Pojem, který používají pro slovo krize, WEI-JI, je složen ze znaku „nebezpečí“ a „dobrá, příležitost“.*“⁴¹

Užitečné pro naši publikaci je i rozlišení, které Baštecká činí mezi krizí a traumatem, když pojem trauma vymezuje následovně: „*Trauma (řec. trauma – zranění, úraz) se vymezuje jako reakce na situaci, vzniklou v důsledku události, která přesahuje běžnou lidskou zkušenost a vyvolala by pronikavý pocit tísně téměř v každém. Situace má v sobě prvky nepředvídatelnosti a neovladatelnosti.*“ A dále pokračuje: „*Trauma (na rozdíl od krize) je definováno podnětem.*“

Do košíčku východního pojetí sahá i Vodáčková (2002), která uvádí: „*V Číně si lidé obvykle přejí dostatek nezajímavých časů. Předpokládá se totiž, že krize je životní období nabitě prožitky, zajímavostí, ale bohužel i bolestí. Nezajímavé časy, kdy se zrovna neděje žádná krize, si obvykle příliš nepamatujeme – jsou prostě nezajímavé.*“ K obsahu pojmu krize pak dodává: „*Krizi tedy můžeme chápat jako subjektivně ohrožující situaci s velkým dynamickým nábojem, potenciálem změny. Bez ní by nebylo možné dosáhnout životního posunu, zrání.*“

Jsme toho názoru, že krize je zároveň systémový, komplexní a „chaotický“ stav i proces. V této souvislosti vítáme interpretaci přínosu Thomovy definice krize a teorie katastrof (Vodáčková, 2002). R. Thom upozornil na jednu závažnou skutečnost. Naše uvažování – a tím pádem i věda – se soustřeďuje především na to, co lze snadno předpovědět. „*Co je spojeným pokračováním dosavadního vývoje. To, co je náhlým vývojovým zlomem, diskontinuitou představující prudkým kvalitativní skok, je víceméně chápáno jako něco neočekávaného, nežádoucího, náhodného. Podle většinového mínění však – naštěstí- takové situace nenastávají příliš často, a tak je lze považovat za výjimky z panujícího řádu.*“ Thom dokázal, že náhlé změny mají vlastní řád, a že ve výjimkách se skrývá klíč k pochopení jevů v jejich celistvosti. Katastrofu umisťuje v kontextu teorie chaosu do bifurkačního bodu a odsud identifikuje „kvalitativní skok“ a v souladu s teorií katastrof konstatuje, že: „*....katastrofa nemůže nastat kdekoli a kdykoli.*“

Toto pojetí je nám blízké, zejména pro aplikaci teorie chaosu a teorie katastrof, neboť „výsledkem“ krize je pro nás „kvalitativní“ změna systému, rozdíl mezi systémem, jeho prostředím a vztahy před a po. V konceptu užitečné změny a zátěže se jedná o kvalitativní skok, podobně z hlediska modelu vývoje myslí a pozornosti.

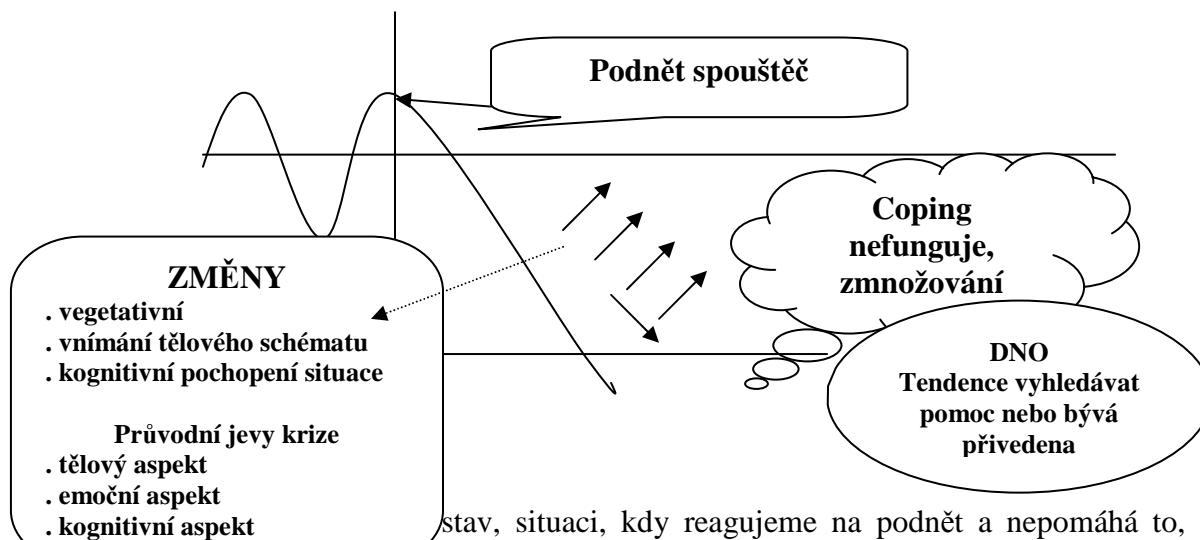
2.2.2 Krize jako nezvládnutá zátěž

Krizi lze popsat jako nezvládnutou zátěž. Jedná se o stavy, kdy zvládací (coping) postupy a strategie nefungují, objevuje se tendence zmnožovat je, hledat ve své výbavě a okolí. Navíc tyto vlastní strategie a postupy, které jsou většinou neúčinné navíc vyvolávají negativní odezvu od okolí. Objevuje se úzkost, panika apod., krize se prohlubuje, zvyšuje se pocit potřeby „něco udělat“.

Obr.č. Krize v kontextu změny

⁴⁰ Vychází z práce Simona a Stierlina (1995)

⁴¹ Poznámka autorů – spíše než dichotomní, lineární a kontextem klinické psychologie tvarovaný překlad a interpretace pojmu WEI-JI v podání citace F. Capry, doporučujeme pro bližší studium východního pojetí a pro užitečné rozumění procesům, změnám a proměnám knihy jako – Tao te ting, I-ting – kniha proměn, Umění války, Mistr Zhuang – sebrané spisy a další.



stav, situaci, kdy reagujeme na podnět a nepomáhá to, co dosud bylo pro nás účinné, selhávají. Odsud se odvíjí pocit úzkosti a paniky, objevuje se autoakusace – sebeobviňování. Lze vysledovat i ve snech, kde převažuje pocit situace, kterou nelze ovlivnit. Krize se prohlubuje k něčemu, co můžeme vyjádřit jako „propadnutí na dno“. To vyžaduje akceptovat realitu takovou jaká je. Krize může nastat jak v důsledku jednorázového aktu – úmrtí apod., tak i v důsledku „sčítání dlouhodobě nepříznivých podnětů. Transitorní (přechodová) krize může přejít do krize vývojové.

Když se jedinec vynoří z krize, již to nikdy není jako před krizí. Potenciál **krize je transformující**. Krize je o změně kvality jedince, přeuspořádání vnitřních a vnějších vztahů, zatuhnutí a zacyklení energie – změní se pulsace – vnímáme to jako dyskomfort, paniku apod. To, co vnímáme jako zátěž a distres, je změna pulsace, změna podnětů nebo vymizení (například při hospitalizaci) – sinusoida má stoupající tendenci a „ustálí“ se v negativně vnímané či záporné části kontinua – například nabuzení neklesne do útlumu, ale vibruje jakoby o tóninu vyšší. Lidé jsou schopni zažívat velké stresy, když se dostaví **satisfakce**.

Kastová (2000, s.15-17), která se zabývá možnostmi krizové intervence a její praktické realizace v psychoterapeutické praxi, přináší pohled na krizi jako na „šanci“, příležitost ke změně. Psychoterapeutický rámec, který se odehrává na pozadí „normality“, sociálních modelů, konvencí a vztahů si však vyžaduje rozlišování, hodnocení na kladné a záporné vyznění krize. „*O krizi hovoříme tehdy, když se člověk ocitne v zatěžující nerovnováze mezi subjektivním významem problému a možnostmi zvládnutí, které má k dispozici. V krizi jedinec cítí ohrožení své identity, kompetence utvářet svůj vlastní život. ...*“ K pojmu krize dále uvádí: „*Latinské „crisis“ v podstatě znamená rozdělení, svár, rozhodování, rozsudek. Krize označuje nejvyšší bod, vrchol, avšak také bod obratu, zvrát v dění. Potud vyjadřuje výraz „krize“ specifickou kvalitu změny ve formě vyhrocení, v našem případě jde o změnu psychickou. Označení „krize“ se používá v řadě životních oblastí, takže se zdá, že v krizi se může ocitnout vše živé. Krize prožíváme jako neodkladné, naléhavé situace ...*“

Jakkoliv je kniha psychoterapeuticky koncipována, lze diskutovat autorkou převzaté pojetí krize, jehož autorem je Jasperse. „*V průběhu vývoje znamená krize okamžik, kdy vše podléhá zvratu, z něž člověk vychází proměněn: buď stojí na počátku nových rozhodnutí, nebo podlehl, padl krizi za oběť*“, které popisuje krizi jako protivníka či dravce. Souhlasíme tedy s dalším textem, který (myšlenkový rozdíl – buď nové rozhodnutí nebo smrt) Jasperse vysvětluje, když říká: „*...Krize představuje poslední stupeň k proměně⁴², je poslední*

⁴² Pozn. autorů – změna a proměna je vždy „smrtí“ současného, jde jen o to, co smrt umožnila, co z „ní“ vzniklo. Tématem smrti se v této souvislosti užitečně zabývá Robert POLLACK v knize Chybějící okamžik, Mladá fronta, Praha, 2003, ISBN 80-204-1068-6, pro ilustraci – když řeší téma objektivního a subjektivního času, tak

překážkou⁴³. Znamená, že se v životě člověk může cosi „zvrátit“, tedy, že je možné nové prožívání sebe samého, že je šance získat nový prožitek identity, učit se novým strategiím řešení problémů, že se otevírá nový, tvořivý potenciál člověka.....“ Souhlasíme i s další interpretací Jasperse, kdy říká: „..... nezbytnost krizí – představují šanci na proměnu, na vývoj.“

2.2.3 Členění a formy krizí

V odborné literatuře se setkáváme s různým členěním, formami a příznaky krize. Různost vyplývající z kontextové a předmětové specifikace pro něž je krize zpracovávána.

Obvyklé rámce jsou následující: literární výstavba dramatu); zdravotnické; psychoterapeutické (oblast krizové intervence); krizový management a řízení změn. Pro ilustraci uvádíme obecně známou Baldwinovu typologii krizí (1976):

1. krize situační (katastrofa, napadení,) – důsledkem bývá (ARS, PTSD);
2. krize tranzitorní (z očekávaných životních změn – svatba, změna zaměstnání ...);
3. krize pramenící z náhlého traumatizujícího stresu (somatického /např. nemoc/ i psychického /např. bossing/);
4. krize zrání (dle vývojových úkolů);
5. krize pramenící z psychopatologie (týrání, zneužívání, znásilnění, napadení apod....)
6. psychiatrické neodkladnosti;

Krizy jsou samy o sobě nespecifické, neboť mohou být vyvolány různými okolnostmi. V zásadě můžeme rozlišovat **individuální a kolektivní** krize.

Individuální krize

Rozhodující pro vyvolání individuální krize nejsou jen určité zážitky a události (jejich kvalita či kvantita), respektive jejich objektivní rozměr, nýbrž subjektivní postoj postiženého k těmto událostem, jeho (vědomé nebo nevědomé) fantazie a pocity, jeho tělesné vjemy, schopnost objektivně percipovat objektivní realitu a jeho schopnost čelit novým, neobvyklým, emocionálně silně zatěžujícím situacím. O strategiích, budovaných pro zvládání takovýchto situací se hovoří jako o coping strategiích. Coping strategie postižených mají kořeny v jejich životní situaci (sociální, psychické, tělesné), v jejich vnitřním postoji, jejich kreativitě, v jejich obranných mechanismech, v bezkonfliktní sféře jejich Ega, v jejich dětské a raně dětské minulosti, stejně jako ve způsobu, jak na ně druzí lidé reagují. Člověk prožívající krizi musí na jedné straně hledat pomoc, na druhé straně mu ale krize nabízí šanci využít ji k tomu, aby zlepšil svou životní situaci.

Mezi faktory usnadňující vznik krize patří např. deficitní coping strategie (mechanismy, modely, paradigmaty, algoritmy, zvládnutí těžkostí), předcházející nepříznivé sociální, psychické a somatické životní situace, či deficitní reakce okolí (ignorance, žádná ochota k pomoci..)

Kolektivní krize

Každá individuální krize může být součástí kolektivní krize. Příklady pro uvedené konstatování prožíváme sami, nebo se o nich dovídáme z tisku: havárie letadel, autohavárie, katastrofy na fotbalových stadionech, válka, hlad, přírodní katastrofy, znečištění životního

na str. 18 píše: *“Ve všem, co žije, je tak plynutí času spojeno s jistotou smrti. Vědět, že čas plyne skrze mne a že jsem tímto plynutím každým okamžikem jiný, znamená také pochopit, že musím zemřít. Důsledkem smrtelnosti je, že vzniká zcela zásadní rozdíl mezi způsobem, jaký čas zakouší každá živá bytost, a způsobem, jakým čas chápe věda“*

⁴³ Provázeno mručivým nesouhlasem autorů konceptu užitečné změny – spíše fází či stupněm, prostředím

prostředí, masová nezaměstnanost, deportace, emigrace, epidemie, chudoba. Válka je už po staletí existující příklad zcela selhávajících coping strategií. Následky těchto pokusných řešení, ať už krátkodobější či dlouhodobější, jsou vždy stejné. Kolektivní krize vyžaduje nejen individuální řešení, ale také řešení přijatelná pro celou skupinu. Znamé motto pro každou vzájemnou pomoc člověka člověku v krizi zní: *pomoc pro svépomoc*. To představuje, že síla a moc pomáhajícího přechází, je odevzdána oslabeným a bezmocným. Základ, kterého je ale v kolektivní krizové intervenci dbáno málo.

Jiné členění krizí

Změny vnitřního a vnějšího prostředí vedou u systému ke vzniku stavu, který lze popsat jako **otevřací krize** (opening crisis), která s sebou přináší potřebu hledat nové způsoby myšlení, chování a vztahování se (například při změně uspořádání rodiny, přechodu do jiné sociální skupiny, prostředí, změně životní role apod.. Na dobíhání dlouhé deprese, zatuhlosti systému (například instituce, firmy, jedince) se váže **formační krize** (formation crisis), která je charakteristická vlastní prosazením se nové formy uspořádání a vztahování se subsystému v rámci svého měnícího se prostředí.

Formy krizí

Krizy jsou aspektem života a procesu bytí, vývoje. Mohou probíhat akutně nebo chronicky a představují rozhodující bod obratu, možnost k provedení inventury života, ke zvážení aktuální životní situace a poskytují možnost využití této proměny k vnitřnímu růstu.

V tomto kontextu se obvykle rozlišují čtyři **formy krizí**:

- krize životních změn
- traumatická krize
- neurotická krize
- psychospirituální krize

Krizy životních změn se běžně vztahují k více či méně neovlivnitelným událostem života, k očekávaným změnám a událostem v životě, které je třeba vyřešit (opuštění rodičovského domu, sňatek, těhotenství, narození dítěte, přestěhování, postup v zaměstnání, penzionování, odchod vlastních dětí z domova). Skutečnost, že tento typ krizí vzniká v souvislosti s obvyklými, očekávanými událostmi, je odlišuje od traumatických krizí. U **traumatických krizí** dochází k ohrožení fundamentálních zdrojů uspokojování lidských potřeb vlivem náhlé události, která je obecně prožívána jako bolestná. Příklady: smrt blízké osoby, odhalení život ohrožující nemoci, náhlá ztráta zaměstnání, ohrožení partnerského vztahu onemocněním, smrtí, odloučením nebo vnější katastrofou.

Neurotické krize vznikají tehdy, jestliže se události, jaké uvádíme u traumatických krizí, či krizí životních změn bezprostředně na vzniku krize neúčastní. Jedná se nejvíce o krizovou podobu, mající vyhocení preexistujícího neurotického vývoje, majícího kořeny v nezpracovaných vnitřních nebo vnějších prožitcích. Klasickými spouštěči neurotické krize jsou zejména určité mezilidské zkušenosti, zejména zklamání a příkoří, která momentálně postižený není schopen zpracovat, takže generují vznik a vývoj krizových příznaků. K možným spouštěčům můžeme ale také počítat změny v životním běhu, které postihují stejnou měrou všechny lidi: věk dospívání, stáří, u žen menarche a menopauza atd. U neurotické krize se jedná také o formu abnormní duševní reakce nebo abnormní duševní vývoj, jak se s nimi setkáváme u disponovaných charakterů: senzitivních, perfekcionistačkých, ukřivděných, ctižádostivých. Emocionální odpověď je sice u nich adekvátní, ale v poměru k traumatické události má nepřiměřené trvání a intenzitu.

Psychospirituální krize. Jedná se o epizody neobvyklých zážitků, včetně zúžení vědomí a smyslových, emočních, kognitivních a somatických funkcí. Často jsou navozeny

duchovními praktikami, náročnými psychologickými a fyzickými situacemi nebo z neznámých důvodů. Klíčovým obsahem těchto zážitků jsou transpersonální významy a v transpersonálním kontextu jde o transformační krize (zážitky z hranice, zpoza hranice). Tyto krize mohou být způsobeny změnou vnějších podmínek, nebo změnou vnitřních podmínek (jedná se například o půst, dehydrataci, podnětovou deprivaci nebo naopak přesycení podněty, stereotypizace, monotonie.)

2.2.4 Příznaky a fáze průběhu krize

Podle Cullberga je krize výrazem překročení či dosažení hranice individuálních adaptačních možností. Člověk je krizí zachvácen a reaguje strachem, depresivní náladou, zvýšením napětím nebo výlučně nejrůznějšími somatickými potížemi. Seznam nesčetných symptomů zůstane vždy neúplný a stejný příznak může být přítomen při zcela rozdílných stavech. Přesto bychom chtěli vytvořit tři skupiny typických symptomů přicházejících u těchto emočních situací:

- a) **Symptomy zvýšeného napětí** - poruchy spánku, poruchy koncentrace, neklid, vzrušenost, úlekové reakce, bolesti hlavy, zvýšení svalového napětí, zvýšený krevní tlak, vnitřní rozechvělost.
- b) **Symptomy depresivního ladění** - dysforická nálada, anhedonie, ztráta radosti a potěšení, pocity viny, poruchy spánku, dechové potíže, bolestivé příznaky, poruchy menstruačního cyklu, dysurie, obstipace.
- c) **Symptomy strachu** - tachykardie, dušnost, globus v hrdle, motorický neklid, ztráta chuti jít, vasokonstrikce, zvýšení krevního tlaku, ztráta libida, poruchy spánku, sociální pokles.

Průběh tří výše uvedených forem krize je odlišný rozdílnou dobou trvání prodromálního stadia⁴⁴ krize. Čím delší prodromální stadium krize je, tím více faktorů se sumuje. Vyvolávající faktor je pak posledním článkem v dlouhém řetězu událostí, s nimiž se postižený není schopen vyrovnat, protože svou strategii řešení problémů /coping/ nedokázal přizpůsobit stávající situaci. Vnitřní napětí, vztek, strach, pocity bezmocnosti a především tělesné symptomy přibývají.

Fáze průběhu krize

1. **fáze: konfrontace postiženého se situací**, o níž se postižený začne domnívat, že je pro něj neřešitelná a není schopen ji zvládnout. První fáze se odlišuje od prodromálního stadia tím, že prožívání postiženého se zřetelně a progresivně ztenčuje. Příčinou toho je masivní přírůstek napětí, neklidu, pocitu selhání, bezmoci, tělesné potíže a také úbytek sebevědomí.
2. **fáze: reakce na ztrátu východiska**: - jsou hledány pokusy o řešení a řešení jsou testována – je dále budováno vyhýbavé chování, vzniká nebezpečí chronifikace. Druhá fáze: Postižený reaguje, hledá nové cesty řešení, zkouší znovu a znovu situaci ovládnout. V této fázi může znovu a zřetelněji hledat pomoc. Nebezpečí chronifikace vzniká již nyní a sice proto, že nezdařené pokusy o řešení dále krizi fixují. Tak se může např. postižený sociálně stáhnout, izolovat se, ve zvýšené míře sáhnout po návykových látkách a dál může propracovávat své vyhýbavé chování. Tato druhá fáze představuje obvykle vrchol krize.
3. **fáze: klimax krize je překročen**: řešení zaznamenávají první úspěchy a prožitkový horizont postiženého se rozšiřuje. Pokusy o řešení totálně ztroskotaly, pocit rezignace se dále šíří, existuje riziko chronifikace respektive suicidia. Třetí fáze: jestliže postižený uskutečnil konstruktivní kroky k řešení, je vrchol krize překročen: pacient se cítí pozvolna

⁴⁴ Prodromální stadium – období, kdy se objevují různé příznaky, které signalizují vypuknutí krize, nemoci apod.

odbřemeňován a jeho prožitkový horizont se rozšiřuje. Jestliže však postižený ztratí jakoukoli možnost svou životní situaci promyslet, rozvážit, je vnitřně ochromen, pak buď rezignuje, nebo se pokusí suicidovat. Při ztroskotání pokusů o řešení hrozí v této třetí fázi více než před tím chronifikace, jestliže nenalezne účinnou pomoc od jiných lidí.

- 4. fáze: krize je překonána** a bude dostatečně v malých krocích zpracována a pozitivizována, vytváří se nová orientace. Čtvrtá fáze: překonáním krize je znovu nastolena vnitřní rovnováha. Vytváří se nová orientace a krize může být přehodnocena jako pozitivní životní zkušenost.

2.2.5 Krizová intervence a vybrané aspekty práce s krizí

Termín krizová intervence je užíván pro označení široké škály služeb, strategií, taktik, procedur, metod a postupů práce s lidmi, kteří se ocitli v krizi. V zásadě se jedná o umění rychle a užitečně pracovat s akutními reakcemi na stres při nadměrně náročných životních událostech. V tomto smyslu se jeví významnou znalost běžných adaptačních vzorců, jejich vlivu na proces zvládnutí situace krize a respektování časového kontinua.

Příklad: adaptační vzorec na ztrátu:

- a) stádium „okamžité odpovědi“ – strnutí, otupělost, nevíra (šokový stav);
- b) stádium „plného rozvoje reakce“ – zoufalství, vztek, netečnost, deprese, pocity viny, regrese, úzkost a strach;
- c) stádium „vyřešení“ – přijetí a plány do budoucna.

Poznámka ke dvěma časům – čas objektivní (v tomto případě sociálního prostředí představovaný blízkými osobami, lékaři, kolegy v práci apod.) a čas subjektivní, osobní (čas systému postiženého krizí ztráty). Osobní, intimní, duševní proces zvládnutí situace ztráty trvá individuálně dlouho a vždy nepoměrně déle, než čas sociálního prostředí.

Pro vznik krizové intervence mají význam práce E. Lindemanna a G. Caplana. Lindemann ukázal na pozůstalých po obětech katastrofického požáru v Bostonu, že psychické reakce na těžký zážitek ztráty probíhají v typických případech v časově ohraničených stádiích. V literatuře je kladen rozdíl mezi akutní psychiatrický případ, u nějž je vyžadován okamžitý medicínský terapeutický zásah vzhledem k výraznému duševnímu utrpení /např. při psychotickém onemocnění/ a mezi krizí, která je pro Katschinga „bolestivým psychickým stavem ve smyslu krizové teorie, vyvolaným vnějšími zážitky“ /událostmi/.

Krizová intervence představuje na dobu krize ohraničenou interakci mezi pomáhajícím a postiženým. Oba zúčastnění jsou pod velkým efektivním tlakem. Přesto musí pomáhající pro sebe vymezit dostatek času k tomu, aby se dokázal vcítit do situace postiženého a aby této situaci dokázal porozumět.

Vybrané aspekty práce s krizí

Podstatou každé krize je **fragmentace**, která vzniká díky tomu, že do mého světa pronikne změna. Jedná se o poruchu pulsace a průběhu cyklů energie a synchronizace myšlení (mysli), citění a konání (dělání). Energie se nahrne, kumuluje v jednom rohu pomyslného trojúhelníka.

Ten kdo není „znečištěn“ krizí, není trénován. Jeho adaptační mechanismy jsou omezené. Jedinec informuje, že nemá výbavu pro zvládnutí krize: „Je to strašný, hrozný, nedá se s tím nic dělat, musím to vydržet, ustát“. Na druhé straně, pokud je někdo v krizi, zátěži, sociální prostředí „trpí“ a klade na zatíženého požadavek: „Zastav to, buď normální!“. Smyslem je zachování rovnovážného stavu vztahů širšího systému. Podobně změní-li se vývojem prostředí – klade požadavek na jedince – změň se, přizpůsob své myšlení a chování

novému stavu. Předchozí (staré) kultury se učily krize zvládat a trénovat, zužitkovávat jejich potenciál kvalitativní skokové změny ve okamžiku „katastrofy“, tedy v okamžiku přechodu, například **rituály**. Moderní management používá například krizové plány, jednotlivci v tomto stádiu pak například „zautomatizované“ činnosti, tedy opět rituály a copingové strategie a taktiky. Západní civilizační a kulturní kontext nás vede k vyhýbání se krizím nebo ke zvládacím taktikám blízkým zatuhnutí „musím to ustát“, které omezují potenciály užitečné pro průchod krizí a kvalitativní skok. Pro práci s krizí v nynější době je u nás charakteristické užívání postupů, které často nadměrně snižují úroveň bolesti a utrpení, které každou krizi nutně provází. To co nás irituje, není kvalita změny, ale změna sama.

Příklady běžného přístupu v našem prostředí mohou být:

- nevhodná medikace či psychoterapie směřující k útlumu, „úlevě“, potlačení příznaků provázejících proces změny a krize
- tendence vnímat změnu jako ohrožující
- učíme se, že:
 - a) situace, procesy a jevy máme řídit, ovládat a mít pod kontrolou
 - b) že věci máme zakrývat (skrývání traumat, tabuizace smrti, zakrývání mrtvých);
 - c) situace, role apod. máme ustát, zvládnout, zastavit.

Odlíšný přístup a jeho příklady:

- reflektované a uvědomované vyhýbání se krizi tak, aby ztráty v procesu změny byly minimální, vnímavost ke změnám ve vnitřním a vnějším prostředí;
- setkávání se s krizemi a změnou, jejich respektování a přijímání, naučit se s nimi zacházet;
- učit se zacházet se změnou a zátěží ve smyslu prostoru pro nové, pro rozvoj vlastních kvalit a potenciálů, trvalou přípravu na setkání s něčím, co nás přesahuje.

3 Člověk v procesu zátěže, stresu a změny

Stres člověk prožívá nelibě, často se totiž pojí se strachem a s úzkostí. Neurohumorální změny sice vedou k aktivaci organismu, ale jimi podmíněný vzestup aktivity se v oblasti prožívání projevuje jako pocit vnitřního napětí, neklidu a impulzivity.

Z tohoto důvodu se ke zvládnání stresu používají mj. relaxační techniky, které vedou k uvolnění a odvádějí člověka od stresorů.

Zpravidla je důvodem, proč stres vzniká, takové přerušení naší aktivity, kdy nemůžeme realizovat sled jejích kroků, tak, jako bychom si to přáli. Čili je nám znemožněno postupovat ke zvolenému cíli. Proto je psychická odolnost definována stupněm narušení našeho výkonu v situaci zátěže. Je tedy zřejmé že člověk, který se neustále snaží odvádět maximální výkon, snaží se pomáhat ostatním, riskuje větší psychické zatížení, než lidé, kteří ke svému výkonu přistupují s jistým odstupem nebo lhostejně. Zároveň je zřejmé, že člověk, kterému na jeho výkonu velmi záleží, reaguje bouřlivěji na každou překážku, která mu vstupuje do cesty.

Jako základní reakce na zátěž uvádíme reakce agresivní, únikové, obranné a adaptační. Jejich emoční odezvou pak nejčastěji bývá úzkost, strach a vztek.

3.1 Emoční doprovod prožívání náročných situací

3.1.1 Úzkost a strach

Jsou tzv. astenické emoce, tj. emoce, které tlumí, zeslabují, resp. blokují aktivitu – s výjimkou panické záchrany. **Úzkost jako stav je aktuální emoce, která vzniká tehdy, cítí-li se člověk v ohrožení, avšak nevnímá to, co by jej ohrožovalo.** Tím se liší od strachu.

Strach je emoce, která vzniká tehdy, cítí-li se člověk něčím konkrétním ohrožen, příčinu strachu lze pojmenovat, ukázat. Je tolik strachů, kolik je podnětu, na které člověk reaguje strachem.

Lze jej chápat jako obranný mechanismus, který zajišťuje to, aby se člověk nepoškodil. Hlavním znakem strachu je línost při rozhodování a váhání. Někdy se ale lidé dostávají do situací, kdy ve stavu strachu uskuteční výkony, které by za emočně neutrálních situací nikdy neuskutečnili. Subjektivně je strach nepříjemný, nelibý. Výjimku v tomto směru představuje strach „maskovaný“ zvědavostí a potřebou napětí z rizika (triler, bungee jumping atp.)

Strach máme jednak vrozený, tj. instinktivní, a jednak naučený. Motivačním jádrem strachu je snaha po zachování existence, stability a konzistence vlastního Já. Strach proto řadíme mezi tzv. egodefenzivní mechanismy. Ohrožení jáských hodnot je nejvlastnější příčinou strachu. Proto starší teorie mluvily o strachu jako o sebezáchovném pudu.

Problémem jsou objektivní odezvy na prožívaný strach. Zpravidla je člověk strachem ochromen, jeho síly jsou paralyzovány, není s to reagovat a události jakoby se valily přes něj (iktus, katalepsie, stupor, šok), resp. reaguje psychomotorickým neklidem. Možná je však i reakce zcela opačná – a on utíká od zdroje strachu.

U složitých intelektuálních výkonů je strach zcela jistě astenickou emoci, protože blokuje kognitivní (tj. poznávací) funkce, narušuje svalovou činnost zvýšenou produkcí kyseliny mléčné a interferencí při využití kyslíku a cukru ve svalovém metabolismu. Zvýšené svalové napětí, které je strachem vyvoláno, narušuje především vizuomotorickou koordinaci. Trpí hlavně jemná kooordinace. Pohyby člověka se stávají křečovité, ztrácejí plynulost, objevuje se překotnost a zbrkllost, anebo naopak pohybové útlumy.

U výkonů, které člověk odvádí při nehodách, katastrofách, pronásledování atp., které jsou svou povahou zpravidla jednodušší povahy - tedy silové a lokomoční, může sebezáchovný strach podstatně zvýšit výkon člověka. Mírný strach, který vyvolává naši obavu, vede zpravidla ke svědomitější přípravě, což má pozitivní vliv na pozdější výkon. Dlouhodobá obava a tréma jsou ale zpravidla nevýhodou, protože mohou vyvolat neurotické obtíže a to i somatické.

Vedle běžných normálních strachů existuje i velké množství *patologických strachů*. Často vznikají jako součást neurózy z malicherných příčin. K nejznámějším patří klaustrofobie, tj. strach z těsného uzavřeného prostoru, kakotechnofobie, tj. chorobný strach ze selhání, hydrofobie, tj. strach z vody, agorafobie tj. strach z volných otevřených prostranství atd.

Dlouhodobý strach představuje v podstatě dlouhodobý stres. Může proto vést k psychosomatózám (kupř. žaludeční vředy, hypertenze, tj. vysoký krevní tlak, nejrůznější onemocnění postihující kardiovaskulární systém atp.). Narušuje rovněž základní biologické funkce.

3.1.2 Vztek a agrese

Představují protipól strachových únikových reakcí v situaci zátěže. V psychologii se agresí rozumí logicky vysvětlitelné účelové chování, jehož cílem je zneškodnit škodlivý podnět a získat tím vlastní výhodu, odměnu, nejčastěji v podobě redukce vlastního napětí. Pojmu agrese jsou blízké pojmy hostilita (tj. nepřátelskost k lidem), arogance, animozita, resp. dominance. Opakem pojmu agrese je afilitace, tj. laskavé, pečovatelské a ochraňující jednání.

- Agresivní chování je velmi různorodé a může probíhat jak ve směru navenek, tak ve směru dovnitř za různé míry osobní kontroly člověka a z různých příčin.

Pro lidskou agresivitu je typické, že se v průběhu fylogeneze kategorizovala teritoriální agrese vedoucí k usmrcení druhého člověka. Mluví se v této souvislosti o tom, že se v boji proti hladu, kdy byl větší počet lidí nevýhodný a konkurenční skupiny se vybíjely ve válkách. Tak dostala v procesu fylogeneze mezilidská agrese osudový význam a smutnou výlučnost mezi mezilidskými druhy. Tragické důsledky mezilidských agresí jsou tak pravděpodobně příčinou toho, proč všechny náročné situace člověka, které se pojí se sociálním ohrožením (ztráta moci, prestiže, sociální pozice), vyvolávají prudkou stresovou odezvu. Právě fylogenetický pohled nám ukazuje, že u člověka zřejmě vyúsťují v pocit ohrožení vlastní existence. Zřejmě i z tohoto důvodu se vyvinula tak silná neurohumorální odezva v situacích ohrožení sociálního statusu a v situacích sociální deprivace.

Agrese jako pociťovaný a subjektivně prožívaný stav či jako pozorovatelný projev chování a její důsledky vždy představují v životě člověka a ve vztazích mezi lidmi rizikový prvek. Pojem agrese je latinského původu (*aggređi*) a původně slovo znamenalo vystoupit, předstoupit, přiblížit. V současnosti tento pojem popisuje komplexní jev, který představuje útočení, nepřátelství, případně výbojnost v chování jedince vůči objektu (objektem může být cokoli, například věc, člověk, myšlenka apod.), při procesu uspokojování nějaké potřeby či komplexu potřeb.

Agresivitou se obecně rozumí tendence jedince k útočnému či nepřátelskému chování vůči okolí i vůči sobě samému. Představuje při tom celou šíři projevů od symbolických až po fyzické napadení, může mít různé formy, přičemž smyslem agresivního chování je zpravidla dosažení něčeho formou specifického násilí. Toto násilí může mít různou podobu, může být zjevné, skryté, přímé i nepřímé a podobně.

Projevy agrese se obvykle rozlišují podle následujících indicií:

- Agrese probíhající pouze v myšlení, tedy bez vnějších projevů, jedná se o tzv. skrytou agresi (probíhající například ve fantaziích, plánech apod.).
- Agrese otevřené, které se projevují pouze verbálně, bez fyzického kontaktu.
- Agrese otevřené, které se projevují navenek fyzickým kontaktem, tj. vůči předmětům, živým i neživým objektům.
- Jako zvláštní případ agrese se vyčleňuje agrese zaměřená proti lidem, projevuje se ve formě fyzického napadení druhého člověka, nebo sebeublížením.

Agresivně lze tedy prožívat, myslet, komunikovat, chovat se a jednat, prvky agresivity jsou přítomny v našich fantaziích, představách, přáních i snech (v případě snů pouze připomínáme, že projevy zde jsou přítomny ve snových obrazech, ale jedná se o specifickou oblast, kterou nelze vtahovat do přímé souvislosti se zde řešenou problematikou).

Pro doplnění výše zmíněného rozlišení považujeme za vhodné zmínit také obvyklé rozlišování agresivního chování podle vztahu agresora k objektu agrese. V tomto kontextu nalézáme zpravidla následující rozlišení:

- agresivní chování vůči sobě samému, čili autoagrese
- agresivní chování vůči okolí (objektem jsou pak například lidé, zvířata, předměty, ale i ideje apod.), tj. extragrese

Speciálním problémem různých koncepcí a výzkumů na poli agresivity je stanovení kritérií pro to, co agresivní již je a co ještě nikoliv. V tomto smyslu lze říci, že není zřetelná shoda u různých teoretických konstruktů a tak je nutné k různým koncepcím přistupovat s přiměřenou dávkou obezřetnosti a kritičnosti. Se stejným problémem se uživatel kompletu setká již při pouhém rozhovoru na téma agrese mezi lidmi.

3.2 Zvládání zátěžových situací

Na úvod této části je nezbytné vymezit základní pojmy z oblasti zvládání a vyrovnávání se se **Adaptace** jako pojem znamená přiměřeně si připravit a upravit si podmínky, ve kterých se nacházím. **Coping** jako termín se používá ve významu zvládat nadlimitní zátěž. Oba uvedené termíny se vztahují k aktivitě člověka v těžké situaci. Zatímco adaptací se rozumí vyrovnávání se se zátěží, která je relativně normální, druhý pojem vystihuje boj člověka s nadlimitní – ve smyslu intenzity, zátěží. Nehovoří se pak již o stresu, ale o distresu.

Pojem distres⁴⁵ vyjadřuje vyšší míru zatížení organismu, coping pak vyšší stupeň adaptace. V odborné terminologii se jí rozumí adaptace při řešení problémů, řešení krizí, poměrně neobvyklých situací, zvrátů atd., kdy nemáme k dispozici potřebné vědomosti a dovednosti. Termín coping rovněž znamená schopnost vypořádat se s určitou osobně těžkou situací, „bojovat o život“ s krutým nepřítelem. Daří-li se takový boj, pak se setkáváme s termínem control, tj. ovládnutí, podaří-li se nám takového nepřítele zkrotit, je na místě termín management, tj. řízení.

Výsledek takového dění pak vystihují termíny **adjustace**, tj. přizpůsobení, resp. kompenzace, tj. vyrovnání. V opačném případě mluvíme o dekompenzaci, tj. rozkolísání, rozpadu organizace, resp. o maladaptaci, čili o selhání snah o zvládnutí a přizpůsobení se daným podmínkám.

Někdy se při definování termínu coping klade důraz na jeho účel – odstranit nebo alespoň snížit či odvést mimo očekávaný, tj. anticipovaný škodlivý vliv nadlimitní zátěže.

Anticipace copingu znamená označení procesů, které probíhají ještě před tím, než se člověk dostává do zátěžové situace, řečeno metaforicky: „bojuje s drakem“ ještě dříve, než se s ním potká.

3.2.1 Styly zvládání zátěže

⁴⁵ V odborné literatuře se lze setkat i s pojmem eustres, tj. pojem, který označuje tzv. pozitivní stres, který člověk zažívá při radosti, při snaze dosáhnout co nejlepší výkon apod.

Styly (obvykle postupy, techniky a strategie) se obvykle dělí na aktivní, tj. ofenzivní, a pasivní, tj. defenzivní. Aktivní strategie zvládnání zátěží, jsou charakterizovány odvahou osoby pustit se do boje se stresem. Člověk, který takto postupuje, prochází těmito taktickými kroky:

- 1) Diagnóza, která spočívá ve zvyšování informovanosti o stresoru, vlastním stavu a prognóze;
- 2) Mobilizace rezerv se uskutečňuje cestou zvyšování obranyschopnosti (kupř. cvičení, úprava životosprávy atd.), automotivací, sebedůvěrou, ve které hrají důležitou roli víra, přesvědčení, sebeprosazením, tréninkem a sociální podporou, resp. oporou ze strany rodiny, přátel;
- 3) Plánování boje spočívá v diskriminaci toho, co je a co není reálně změnitelné, stanovení si žádoucího maximálního a minimálního cíle, rozčlenění postupu na jednotlivé etapy, v této souvislosti je třeba stanovit první krok a kritéria jeho splnění;
- 4) Realizace spočívá v redukci škodlivin, které se mohou účastnit boje, v tvorbě antistresových bariér, kupř. využití time-managementu, režimových opatření, v převzetí vlastní iniciativy a v provedení protiútku;
- 5) Perzistence – rozumíme jí to, že se člověk nedá odradit, akceptuje obtíže a naučí se s nimi žít a uplatňuje svou vytrvalost.

Převážně aktivní přístupy

Jsou odvozeny od řešení situace formou útoku. Zpravidla obsahují prvek stupňování motivace řešení problému. Jsou v nich obsaženy momenty zvýšené aktivity a agrese. Patří mezi ně:

- přímá agrese, která je nejjednodušší
- sublimace, při které je agresivní napětí ventilováno z hlediska psychohygieny tzv. žádoucím způsobem, kupř. sportovní aktivitou. Při utváření sublimace hraje zásadní moment odměňování agrese;
- upoutávání pozornosti má v podtextu někdy uvědomovanou, někdy neuvědomovanou snahu člověka po obdivu, kterým si zvyšuje sebevědomí. Tento způsob zvládnání agresivity se utváří v dětství a u některých jedinců přetrvává po celý život. Jeho patologickým projevem je hypochondrie a hysterické záchvaty;
- identifikace se rovněž na zvládnání agresivity podílí od dětství. Tím, že se člověk ztotožňuje s nějakou autoritou, fantazijně si vylepšuje pocit vlastní prestiže, často se tento způsob zvládnání agresivity pojí s upoutáváním pozornosti (kupř. vlajkonoš hnutí skinheads, sportovního klubu atd.);
- kompenzace je častou technikou zvládnání frustrací. Představuje náhradní řešení, kdy člověk kompenzuje svůj neúspěch v jedné činnosti úspěchem v činnosti jiné. Může mít vedle negativního dopadu (kupř. přejídání se, konzumace zvýšeného množství alkoholu) i dopad pozitivní;
- sublimace znamená přesunutí uspokojení společensky neschvalovaných pudů do roviny sociálně přijatelné, nejčastěji se v této souvislosti jedná o sublimaci agresivity po frustracích (frustrace = překážka na cestě k nějakému vytýčenému cíli).;
- racionalizace slouží k odvrácení trestu za selhání v zátěžové situaci. Člověk si při ní zdůvodňuje v souladu se zvyklostmi společnosti své chování, resp. chování někoho jiného, průběh událostí atd., které by pro něj jinak bylo nepřijatelné. Technika racionalizace vysvětluje neúspěšné, nepřijatelné chování přípustným motivem nebo zásahem vnějšího činitele. Racionalizace snižuje v člověku cestou stylizace, zpětného přikrašlování motivů, příčinným vysvětlením cizí viny atd. jeho vlastní pocit viny.

Využívá přitom mechanismů:

- a) kyselých hroznů – „To nevadí, že jsem to nezískal. Stejně to není tak dobré, jak se na první pohled zdá.“, čili jde o bagatelizaci, tj. racionální znevážení nedosažené nebo ohrožené hodnoty
- b) sladkých citronů – což je technika zdůrazňování kladů v nepříjemnostech – „To nevadí, že mě vyhodili od zkoušky, alespoň se to můžu pořádně naučit.“. Tato technika někdy pomáhá, když se pojí s humorným nadhledem.

Převážně pasivní postupy zvládnání zátěží jsou takové, jejichž typickými charakteristikami je vnější klid a pasivita. Hlavní strategické kroky v těchto strategiích tvoří:

- 1) Vyčkávání, tj. stáhnutí se, distancování, ignorování
- 2) Lhostejnost, apatie, nezájem, „stoický klid“
- 3) Rezignace s odevzdaností se osudu
- 4) Odepsanost – tj. cynický postoj, bezmocnost.

Převážně pasivní reakce mají svou podstatu v instinktu „mrtvého brouka“, čili svou povahou se blíží k útěku. Patří mezi ně:

- izolace, která je nejjednodušší. Je to únik do samoty, do nevidění. Je častá v případě sociogenních zátěží. Zmenšuje pravděpodobnost vzniku nové zátěžové situace, ale současně znesnadňuje i sociální adaptaci. Její patologickým projevem je autistické chování;
- denní snění představuje únik do bezpečného světa vlastní fantazie. Do jisté míry je zdrojem uspokojení a může napomoci vyrovnat se se zátěží. Je-li však značného rozsahu, může se stát maladaptivním procesem s patologickým vyústěním;
- únik do nemoci má své racionále v tom, že na nemocného člověka je třeba brát větší ohled. Dá se využít v zátěži převzetím roce slabého a nemocného, což zpravidla krátkodobě situaci ulehčí. Není však řešením situace;
- simulace představuje záměrné využití techniky úniku do nemoci. Jestliže se však stresovaný skutečně cítí být nemocen, mluvíme o hypochondrii;
- regrese představuje návrat k nižšímu způsobu přizpůsobení, jde tedy o zpětný posun po ontogenetické vývojové křivce osvojených způsobů chování. Zpravidla se dostavuje u dětí a u posttraumatických stavů;
- popření spočívá v rezignaci na řešení situace, ve které se člověk nachází. Má povahu „zavírání očí“. Člověk se při něm chová tak, jako kdyby zátěž – stresor neexistovala. Dočasně může vést ke zklidnění, nevede však v žádném případě k adaptaci. Někdy může dokonce situaci výrazně zhoršit. Analogicky rezignace, tj. totální inaktivita v zátěžové situaci je technika s extrémní pasivitou svou povahou zcela maladaptivní.

Literatura uvádí, že lidé, kteří více využívají aktivních technik se označují jako konfrontéři, lidé využívající více pasivních technik jako vyhýbači. Studie, které se v tomto ohledu uskutečnily, ukázaly, že konfrontéři bývají více ohroženi negativními zdravotními důsledky prožitých stresů.

Účinnost pasivních i aktivních postupů závisí jednak na osobnosti a jednak na situaci, ve které se tato osobnost nachází. Jako maladaptivní postupy jsou označovány ty, které vedou k fragmentaci osobnosti v zátěži s psychopatologickými formami jejich řešení – kupř. s neurotizací.

3.2.2 Osobnostní předpoklady pro zvládnání zátěžových situací

Odolnost jako vlastnost osobnosti

V minulém století se objevil termín voluntarismus, který zdůrazňoval sílu vůle jako rozhodující vlastnost člověka. Předpokládalo se, že člověk silou své vůle vyřeší vše a že to závisí pouze na jeho chtění.

Rotter v 60. letech 20. stol. experimentálně ověřil koncept „místo kontroly“ (tj. locus of control). Podle této koncepce je odolnost člověka závislá na míře, do jaké má věci pod kontrolou. Když se cítí jako „pěšák“ na šachovnici někoho druhého, je jeho odolnost mnohem nižší, než když se cítí původcem svého jednání. Bylo prokázáno, že hledisko interní či externí lokalizace kontroly chování člověka skutečně ovlivňuje průběh činností a má velký význam i při zvládnutí zátěže.

Seligman na základě svých experimentů formuloval v r. 1975 koncepci naučené bezmocnosti, tj. H + H (Hopelessness + Helplessness). Vyšel z toho, že po období manipulace přetrvává i u lidí nesvobodné, bezradné a depresivní chování. Ukazuje se, že lidé s naučenou bezmocností jsou méně adaptabilní v zátěžových situacích, i když jejich odolnost vůči zátěžím může být obdivuhodná. Tito lidé se chovají submisivně a někdy mohou prostřednictvím své „neschopnosti“ docela slušně manipulovat s okolím – „Nejsem-li něčeho schopen, nemůžu to dělat, ať to udělá ten, kdo to umí, po mně to přece nikdo nemůže chtít.“

Odolnost vůči stresu lze chápat jako odolnost vůči škodlivému zdravotnímu dopadu stresu. Stres se zpravidla nechápe jako jednorázová škodlivá noxa, ale jako neodmyslitelná součást života. Uvažuje se o tom, že má pozitivní účinek (tzv. eustres). V poslední době se přestávají používat pojmy jako je odolnost, rezistence, tolerance. Spíše se hovoří o přizpůsobivosti ke stresu a pružnosti řešit stresové situace.

Tuhost osobnosti v pojetí hardiness

Toto pojetí vznikalo na přelomu 70. a 80. let. Kobasová se svými spolupracovníky navázala na starší koncepce o vztahu osobnosti a odolnosti a přišla s pojetím houževnaté, tj. tuhé osobnosti. Její koncepce se stala úspěšnou.

Komponenty tuhosti osobnosti jsou v této koncepci charakterizovány následovně:

- 1) Kontrola, tj. uvědomování si vlastní schopnosti řídit chod událostí v souvislosti se svou osobnou a osobními potížemi. Uvedené navazuje na představu „locus of control“, tj. vnímání sebe sama jako člověka schopného pohlídat si průběh zátěžových situací. Protipólem takového chování je role „pěšáka“ s externí kontrolou dění, který je ovládán. Naučenou bezmocností a pokorně snáší rány osudu.
- 2) Závazek, čili postoj odpovědné zaujatosti, cílově zaměřené životní orientace, odevzdanosti, oddanosti a osobní angažovanosti. Znamená to plně se věnovat tomu, co dělám, protože to považuji za smysluplné. Znamená to, že člověk, který se chová tímto způsobem dobře rozumí smyslu svého snažení a současně je dobře „zakořeněn“ v určitém sociálním kontextu. Protipólem je člověk s nevykrytalizovanou hodnotovou orientací, nerozhodný, nedůvěřivý, pesimistický až depresivní, inaktivní.
- 3) Výzva představuje chápání změn a všech záležitostí jako výzvy k řešení. Lidé s touto dimenzí chápou zvraty a změny v životě jako něco, co k němu patří a současně jako něco, co aktivizuje a testuje jejich adaptační schopnosti. Protipólem takových lidí jsou fatalisté, kteří se bojí změn, mají strach z toho, co bude, na nové věci nahlížejí jako na něco negativního a ohrožujícího.

Nezdolnost osobnosti v pojetí SOC

Je pojetí, které se prosazuje od poloviny 80. let 20. stol. Je spojeno se jménem prof. Antonovského z university v Tel Avivu. Představuje východisko salutogenetického myšlení, které se orientuje na zdraví a jeho stupňování. Antonovský zkoumal vězně z koncentračních

táborů. Zjistil, že pro skupinu lidí, která neutrpěla závažnější újmu je charakteristický osobnostní rys, který nazval „vědomí souvztažnosti“, angl. Sense of Coherence, zkratka SOC. V této souvislosti vyvinul i dotazníkovou metodu na jeho měření.

Podle Antonovského jde o to, že vědomí souvztažnosti tvoří základ struktury osobnosti a determinantu místa člověka na zdravotním kontinuu v zátěžových situacích. V zásadě se jedná o globální orientaci člověka, která má tři komponenty:

1. Srozumitelnost, to, jak je okolní svět pro člověka srozumitelný, jak světu rozumí, jak přijímá jeho „pravidla hry“;
2. Zvládnutelnost, jak člověk vnímá vztah mezi svými vlastními možnostmi (schopnostmi, resp. dispozicemi) a požadavky, resp. nároky svého okolí. Zvládnutelnost souvisí se sebevědomím člověka, jeho aspirační úrovní. Jejím hlavním rysem je „dá se to zvládnout“;
3. Smysluplnost, vztahuje se k emocionální stránce osobnosti, která má radost z toho, že věci kolem ní mají smysl a problémy, které se vyskytují lze vlastními silami řešit. Tato komponenta souvisí s iniciativou, tvořivostí, event. potřebou výkonu.

3.2.3 Obecné mechanismy a doporučení pro chování v zátěži

Obecně platí, že čím více je jedinec fyzicky a duševně připraven, čím více je o možnostech a vlivech krizových situací informován, tím vyšší je pravděpodobnost možnosti vlastního přežití. Při určité abstrakci, zejména převedením do fyziologie, bychom mohli vlastně říci, že v situacích výrazné zátěže, či přímo v krizových situacích, jsme vystaveni nemožnosti běžným způsobem uspokojovat své potřeby.

Mezi základní potřeby můžeme počítat např. potřebu dýchání, pití, bezpečí, jistoty, ale i vylučování jídla. Mezi vyšší potřeby můžeme zařadit např. potřebu sociálního kontaktu, lásky, seberealizace. V krizové situaci pak např. nemůžeme přiměřeně dýchat, není možnost napítí, hrozí extrémní nebezpečí atd.

Z hlediska psychologie může být omezení uspokojování těchto potřeb způsobeno např. deprivací (nepřítomnost podnětů, objektů, které potřebuje ukájení, např. v zajetí jako rukojmí, absolutní izolaci, při vynucené hladovce). Druhým procesem může být frustrace (tedy existuje výrazná překážka v cestě za ukojením potřeby, např. pouta na ruce, která brání vykonání potřeby či napítí). Významným faktorem je pak i stres, což je vlastně tlak, napětí, které vede k dezorientaci (např. útok ve tmě, neurotizace předcházejícími zvuky, výbuchy atd.)

S působením těchto vlivů je nutno počítat, protože mohou působit nejen na nás, ale i na pachatele trestné činnosti. Vyrovnání s těmito vlivy může probíhat několika formami:

- Rezistentně, tedy vlastně přiměřenou formou, mám-li vědomosti a schopnosti, dojde ke zhodnocení situace a eliminování působících vlivů.
- Agresivně, působící vlivy tedy vyvolávají extra-intro-impunitivní agresivitu ve formě verbální či fyzické. To může vést podle zaměření k tvrdému smetení překážky či k další dezintegraci.
- Regresivně, tedy dojde k ukájení potřeby na vývojově nižším stupni. Např. zajetí místo běžného sociálního kontaktu dochází k plačtivému prošení, donášečství na další zajatce. Rezignací, tedy nastoupí stádium pasivity, deprese,

Speciální jednotky SAS z Velké Británie doporučují vštípit si do paměti minimálně krátký systém hodnocení a chování, který lze nazvat VIZEE.

V – vyhledat. V krizové situaci je třeba co nejrychleji pokusit se přesně určit hlavní zdroj potíží, nejnebezpečnějšího protivníka, nejnebezpečnější překážku. Potom se pokusit typovat možné následky z těchto zdrojů hrozcí.

I – izolovat. Je třeba pokusit se omezit zdroj potíží, ohraničit jeho působení, omezit jeho pohyb či šíření.

Z – zhodnotit. Pokusit se typovat povahu protivníka, varianty jeho chování, možné následky pro mne a okolí.

E – evakuovat. Odstranit věci, či osoby, které by mohly zvyšovat mé ohrožení, případně ty, kterých se to netýká. Může jít jak o odstranění hořlaviny či výbušnin z domu, kde jsem zavalen, tak i o pokus k odstranění o které např. únosce nemusí mít zájem.

E – eliminovat. To je vlastní fáze boje o přežití s nepřítelem či s konkrétní překážkou.

3.2.4 Teorie základních vývojových potřeb podle PBSP

Pesso Boyden psychoterapie⁴⁶, dále PBSP, je jednou z mnoha forem psychoterapie. Akceptuje skutečnost, že psychologické problémy, s ohledem na etiologii a fenomenologii, jsou často determinovány fyzicky. Obecně se v psychoterapii snažíme vyjádřit své zkušenosti verbálně, a to dokonce i ty, které jsou čistě smyslové a tělesné.

V tomto přístupu se prolínají psychoanalytické a na rodinu orientované principy s přístupem zaměřeným na klienta. Vytvářejí tak jednu filosofii, která vrcholí v terapeutické metodě založené na znalosti psychologického a tělesného vývoje člověka. Myšlenky, vzpomínky a představy stejně tak jako držení těla, pohyby, tělesné příznaky a obtíže upozorňují klienta a terapeuta na emoční konflikty, nenaplněné potřeby a traumatické zážitky.

Základním východiskem PBSP je předpoklad, že každý lidský jedinec „je již od svého prenatálního vývoje instinktivně vybaven určitým očekáváním. Očekáváním toho, co bytostně potřebuje ve světě najít. Lidský jedinec je sám o sobě aktivní a od okolí očekává, že na jeho aktivitu bude adekvátně reagovat. Součástí jeho genetické výbavy jsou tedy jakási ideální očekávání či ideální vnitřní obrazy toho, co se světě potřebuje najít.“⁴⁷ Aby tato očekávání mohla být naplňována, musí být trvale uspokojovány vývojové potřeby jedince. Pokud jsou tyto uspokojovány, člověk má pocit, že jeho život má smysl. Nejsou-li uspokojovány, začínají se objevovat pocity bezmoci, samoty, frustrace či nesmyslnosti.

Z tohoto psychoterapeutického směru užitečně užíváme a rozpracováváme pojetí pěti základních vývojových potřeb, které ještě doplňujeme o potřebu kontroly a moci. Základní model pro práci s potřebami tedy tvoří následující:

1. potřeba místa
2. potřeba podpory
3. potřeba péče
4. potřeba bezpečí
5. potřeba limitů

⁴⁶ Pesso Boyden psychoterapie (Pesso Boyden System Psychomotor Therapy) byla vyvinuta počátkem šedesátých let ve Spojených státech. Autory jsou Albert Pesso a Diana Boyden - Pesso. Při práci s profesionálními tanečnicemi se jasně ukázalo, že neschopnost předvést určité výrazové pohyby měla často vztah k potlačeným emocím. Terapeutická cvičení, která vyvinuli za účelem zvědomění těchto emocí a následné možnosti s nimi zacházet, se stala podkladem na těle založené formy psychoterapie. V devadesátých letech se PBS dostala i do České republiky.

⁴⁷ Blíže např. Širínek J. *Úvodní text určený zájemcům o metodu*, Lowijs Perquin. *PBSP specializace v psychoterapii*.

6. potřeba kontroly a moci

Zpočátku jsou tyto potřeby uspokojovány ze strany nejbližších – rodina, přátelé. Postupně se je ale jedinec učí uspokojovat sám a v dalším pak tyto potřeby uspokojuje navíc i u druhých lidí. V dalším textu se u jednotlivých potřeb zastavíme blíže, poukážeme na jejich vývojový aspekt a dále pak krizotvorné situace. Přestože se potřeby vzájemně prolínají (např. potřeba limitu – kdy trvale limitujeme uspokojování všech potřeb), je užitečné o nich uvažovat nejdříve jednotlivě.

Potřeba místa

Každý člověk očekává, že na světě najde své místo. Prvním místem bytí je děloha (chráněné a uzavřené místo naší první životní zkušenosti – rajskej pocit, nic nemusíme a vše přichází samo. Děloha současně poskytuje adekvátní uspokojení všech potřeb. Dalším důležitějším místem pro člověka je domov a zážitek „být doma“, někam patřit, kde je vítaný a chtěný. Kvalita saturace této potřeby má vliv na kvalitu adaptace na další nová místa v životě člověka, např. pobyt v mateřské škole, ve škole, mezi vrstevníky, v pracovním prostředí, apod. Místo významně souvisí se sociální identitou - odkud přicházíš - kdo jsi - kam jdeš.

Dobře, adekvátně syčená a utvořená potřeba se potom dál generuje nejen na potomky, ale obecně se promítá do vztahů s druhými lidmi. Např. jak umíme udělat, či zabezpečit místo druhé osobě. Pro každého je místo důležité – kde bydlí, pracuje, pracovní pozice, místo mezi přáteli, vedle blízké osoby, místo v partnerském vztahu.

V případě neadekvátního uspokojení (potřeba je moc nebo málo saturována) této potřeby se může projevit nejistota, hyperaktivita, šaškování a agrese, pocity nepatření sem, mezi lidmi, do tohoto světa - pocit exkomunikace a exkluzivity. V takovém případě potom u jedince nastupují nejrůznější kompenzační mechanismy

- únik do jiných světů (sci-fi)
- únik do víry, náboženství
- členství v sektách (sekty nabízejí místo)
- symbiotické vztahy

Krizotvorným kanálem bývá napadení, znásilnění (základním místem je naše tělo), rozvod, nevěra, úmrtí, loupež, vyloučení z party, zrada, exil apod., tedy vše, co se nějakým způsobem váže k tématu místa.

Potřeba podpory

Člověk přirozeně očekává od světa podporu, emoční, fyzickou i sociální. Z hlediska vývoje, první podporu poskytují rodiče (náruč, houpání na kolenou, pochvala, ocenění...) Časem dochází ke zvnitřnění těchto procesů a výsledkem je podpora sebe sama, která ústí v sebedůvěru. Míra sebedůvěry má významný vztah k odolnosti k zátěži. Sebedůvěra motivuje zvládnání zátěže - problém zvládnou za každou cenu, nebo vyřešte problém za mne. Jedinec, který umí sám sebe podporovat je více nastaven ke kooperaci a je schopen (má potenciál) podporovat, lépe řečeno být oporou (podporou) pro druhé.

Krizotvorným kanálem je opak podpory, tedy zrada, ponižování, zesměšňování, znásilnění, nevěra, znekompetňování atd.

Důležitý je způsob a míra uspokojování této potřeby. Neadekvátní uspokojování této potřeby často vede k nejrůznějším problémům a projevuje se např. hypoaktivitou – jedinec nevěří v sebe sama, nízká sebedůvěra. Přehnaná podpora vede často k závislosti.

Velmi důležitá je potřeba podpory v dospělosti. Mít kolem lidí, na které se můžu spolehnout. Je naivní domnívat se, že přiměřeně vyzrálý muž či žena nemají potřebu podpory od partnera, okolí.

Uspokojování potřeby podpory samozřejmě nepřichází jen ze sociálního okolí, ale k saturaci této potřeby přispívají i předměty a podněty z okolního světa, např. káva, čokoláda, počítač, mobil, auto, příjemné prostředí, dostatek informací apod.

Potřeba péče (krmení)

Stejně jako u předchozích potřeb, i v případě této potřeby člověk očekává, že o něho bude pečováno, že bude adekvátně krmen. Ať už se jedná o krmení potravou, zájmem, emocemi, tělesnými kontakty či o krmení podněty, informacemi apod. Člověk zpočátku závislý na péči okolí vyvíjí postupně vlastní aktivitu k tomu, aby se stal kompetentním ve smyslu postarat se sám o sebe, a následně o druhé lidi.

Zážitek adekvátního „krmení“ z období dětství je tedy dobrý předpoklad proto, aby v budoucnosti byl člověk schopen jako dospělý se krmit sám. Aby si uměl utrhnout z života, co mu chutná – kultura, zájmy, apod..

Krizotvorný kanál je dán především nedostatkem, redukcí nebo na druhé straně přesyčením potravou, informacemi či podněty. Souvisí to často s podmětovou deprivací, dlouhodobým a časově nelimitovaným plněním úkolů v relativně neměnicích se podmínkách. Specifickým případem je potom nuda – není zde nikdo (ani já sám) a nic, co by mě nakrmilo – uspokojilo. Děti, ale často i dospělí mluví o nudě, cítí se prázdně, což vytváří podklad pro neadekvátní syčení této potravy. Důsledkem pak mohou být např. poruchy příjmu potravy, patologické hraní na automatech, útoky do virtuálních světů počítačových her, alkohol, drogy. Situačně se svět může zdát být barevný, ale o to větší je pak prožitek nastupující prázdnoty. Neadekvátní syčení této potřeby se často projevuje ve vztahových problémech – tzv. nejsem „nakrmen“. Někdy může být problém v neumění sytit druhé, a toho pak plynoucí obtíže např. při hledání či udržení si partnera.

Produktem osobní krize může být např. snížená schopnost pečovat o sebe – jídlo, pití atd. Jedinec v takovém případě často necítí chlad, teplo, hlad, žízeň, má problém s převlékáním, umýváním (není zájem o sebe, snížená citlivost, zapomíná na péči o blízké atd. Základem pro pomoc jedinci v krizi je péče o tělové potřeby a informace – co potřebujete vědět, aby se cítil bezpečně a zorientoval se.

V krizových a katastrofických situacích se vyskytuje hlad po informacích. Jedinci jsou náchylní na fámy, lidé mají tendenci vymýšlet, dotvářet informace. Hledají různé cesty pro jejich získání. Mají tendenci vymýšlet si příběhy, konstruovat svět podle sebe. Jde o tzv. sebekrmení informacemi (přemostění disociace).

Potřeba bezpečí

Je přirozené, že člověk očekává od světa ochranu. Opět prvotním místem je mateřská děloha, poté rodičovská náruč. Pro člověka je důležité získat včas zkušenost, že je chráněn, protože to pro něho znamená pocit bezpečí a tím i schopnost žít aktivně.

Dítě je od narození chráněno, protože nemá sociální kompetenci chránit se ani před tím, co je venku, ani před sebou samotným, např. v situacích, když experimentuje. Jedinec potřebuje rozumět světu jako místu, kde jsou jak bezpečné tak nebezpečné věci a učí se je postupně rozeznávat, pohybovat se v tom, rozeznat míru rizika.. Jedná se o kompetenci poznávat nebezpečné věci a zacházet s nimi

Neadekvátní uspokojování této potřeby (nadměrná saturace) může vést k nekompetentnosti pro zvládání světa, nerozpoznání dobrého od zlého. Takoví jedinci jsou naivní a nepřipravení do života. Pro mladého člověka je vývojově důležité, aby okusil risk a nebezpečí. Nedostatečné uspokojování této potřeby, v extrémní situaci - děti nedostávají bezpečí, neumí se chovat bezpečně nebo jdou do světa s výbavou, že svět je zlý. Ohrožované děti neodhadnou násilníka. Nerozeznají riziko, neumí utéct včas, neodhadnou riziko. Často tyto děti zůstávají v pozici oběti.

Krizotvorné může být např. vykradení bytu, znásilnění, v ohrožení je např. někdo náš blízký. Zvláštní pozornost je nezbytné věnovat i bezpečí práce s informacemi.

Potřeba limitů

Zatímco první čtyři potřeby jsou obsaženy v různých teoriích potřeb. O potřebě limitů se moc nemluví. Přitom je to potřeba, která se váže k adekvátnosti uspokojování všech potřeb. Tuto potřebu můžeme vnímat minimálně ve dvou úrovních:

První úroveň - potřeba je spojena se zážitkem limitu ve smyslu konečnosti. Lze to vnímat téměř jako biologické nastavení – genetická víra v to, že limit tam je. Po porodu člověk používá signály – očekáváme, jsme naladěni, že má někdo přijít a něco udělat. Potenciál sám o sobě je předpoklad existence limitu, že to co nás trápí má mít limit, že někdo přijde, něco se stane a skončí to – tedy zkušenost, že zážitek diskomfortu má svůj konec.

Dítě prožívá čas hluboce subjektivně, jinak než dospělý jedinec. Pokud pláče a nikdo nepřijde, vytváří zážitek nelimitovatelnosti. Čas a limit jsou tedy prožitkové kategorie.

Základní zkušenosti, které dítě získává jsou následující:

- interakce s tím něco udělá
- máme možnosti s tím něco dělat sami – jedná se o moc budovat interakce a dělat s tím něco.

Druhá úroveň se týká zážitku řádu, pravidel, kontinua odsud až sem. Jinými slovy, vymezování hranic – časových, prostorových, osobních. Limitujeme čas, pomoc a bezpečí, agresivitu, zlost, sexualitu, chování k druhým lidem, k předmětům, limitujeme formu i intenzitu projevu energie. Přestože se limitům bráníme, tak limity vyžadujeme. Být limitován znamená něco jako být definován, tzn. vědět kdo jsem a kdo nejsem, odkud kam sahá můj vliv a kde začíná vliv druhých.

Výsledkem je zážitek toho, že svět má pravidla, podle něčeho funguje. Pravidla a vyznat se v pravidlech je moc důležité.

Jako krizotvorné můžeme označit vše, co je limitováno neadekvátně. Ať už se jedná o nejednoznačné nastavení hranic, pravidel, což znemožňuje jedinci užitečně se pohybovat v nejrůznějších situacích, nebo naopak příliš striktní limity, zvláště pak časové, které vedou ke kumulaci stresu.

Potřeba kontroly a moci - aspekty a směry

- a) někdo má kontrolu a moce nade mnou
- b) mám nad něčím kontrolu a moc

4 Koncept užitečné změny

Koncept užitečné změny vychází z domácích a zahraničních informací, poznatků a zkušeností. Jak bylo v předchozích kapitolách zmíněno, stres vnímáme jako specifickou variantu úrovně zátěže, která vystoupí do popředí v procesu změn vztahů systému. Změnu a s ní související zátěž, stres a krizi považujeme za projev života. Několik poznámek o běžných předpokladech a možných omezeních :

- Obvyklý náhled na zátěž, stres a krizi v našem kulturním prostředí, disponuje spíše negativním zabarvením, kdy všechny tři bývají **vnímány a prožívány, jako něco negativního, nepříjemného** apod.
- Omezení definováním – oborově, jednosměrně, danou disciplinou (např. psychologie, medicína, psychoterapie apod.) vymezené pozorování, poznávání a práce s fenoménem zátěže, stresu a krize může vést k **nevhodné generalizaci nebo dokonce transponování** do jiných oblastí, kdy není respektována vymezenost kontextu dané disciplíny nebo expertního pohledu.
- Přežívání „mýtu“ potřeby **eliminace nebo zvládnutí stresu**. Mýtus se projevuje v našem myšlení a jazyce, jak o tom mluvíme, tak o tom myslíme a reflektujeme své prožívání.

Projevuje se to například užíváním mechanistických, silových a lineární kauzalitu předpokládajících pojmů jako například potlačit, eliminovat, zvládat, ovládat, řídit, kontrolovat, manipulovat, programovat chování apod.

- Obavy z nejistoty, nového, související se změnami, resp. naše potřeba minimalizovat nejistotu a riziko.

4. 1. Východiska a základní aspekty konceptu užitečné změny

Analýza principů požadavků NEC i DAČR ukazuje, že přizpůsobivost změně, zvyšování úrovně vlastních „sil“ kvalitativní transformací v procesu, schopnost být „jiný ve stejném“ tedy například dosahovat smyslu mise či stanoveného cíle „vlastní“ cestou, s minimálním nutným a možným energetickým výdejem v kontextu vývoje aktuální situace, dále schopnost samostatně jednat i bez „spojení“ a udržovat přitom „smysl“ mise (například při asymetrických operacích), je jedním ze základních principů vyvíjející se koncepce strategie vedení války a operačního umění.

Koncept užitečné změny zasahuje z hlediska pojetí NEC zejména domény kognitivní, fyzickou a „sociální“⁴⁸. Vojenské prostředí je charakteristické potřebou nikoliv změnu a zátěž eliminovat, ale užitečně s ní pracovat ve vztahu ke schopnostem vojenských systémů realizovat požadované funkce jak při plnění bojových, mírových úkolů nebo úkolů přípravy. Například jen v základní, obecné rovině se požadavek efektivní adaptace či aklimatizace jedinců a jednotek na náročné podmínky při výkonu vojenských činností, prolíná celou známou historií vojenství.

Změny a s nimi související zátěže, uvědomované užívání aspektů s tímto tématem souvisejících, zejména ve smyslu užitečného zvládnutí změny pro kultivaci kvalitativně vyšších kompetencí, potenciálů a schopností je ústřední aspirací vytvářeného, diskutovaného a námi předkládaného konceptu užitečné změny.

Práce se změnou v rámci našeho konceptu, aplikovaná v procesech a procedurách přípravy profesionálů nebo manažerů umožňuje při využití vybraných standardních modelů a procedur praxe přípravy (například v základním výcviku, při aplikaci na tzv. drily) překročit obvyklý, lineární a omezený rámec „klasického“ pojetí síly čerpané ze „stejnosti“ a otevřít potenciály užitečné pro získání výhody při střetnutí a přežití systému, které čerpají z různosti, změny a rozvoje.

Změna, práce se změnou a jejími průvodními aspekty, jako rozhodující princip pro vítězství či přežití ve válečném nebo bojovém kontextu, je v různých obměnách a variantách zmiňována již v nejstarších dochovaných materiálech vztahujících se k vojenskému, strategickému a bojovému umění. Příkladem jsou díla jako „Umění války“ Mistra Sun ě (současnika Konfuciova - 551-478 př. n. l.), dílo „O umění válečném“ (1521) Nicolò Machiavelliho nebo dílo „Catilinovo spiknutí; Válka s Jugurtou“ z jehož autorem je římský historik Gaius Sallustius Crispus; + 35 př. n. l.). V současnosti je nalezneme zejména v materiálech, které se věnují koncipování moderního vojenského strategického, operačního a taktického umění a myšlení, jako je například NEC a DAČR.

Užitečně zvládat změnu a zátěž ve vztahu k sobě a svému prostředí, plnit funkce a úkoly v různých, měnících se podmínkách, které ve většině případů disponují významným podílem ohrožení života, patří k základní kompetencím každého vojenského systému, tedy především vojenského profesionála – bojovníka. V užším, manažerském kontextu se jedná o schopnost velitele, vůdce účinně tuto kompetenci a potenciály s ní související rozvíjet u sebe a svých podřízených. Tyto kompetence a schopnosti jsou základním zdrojem pro rozvoj kvality fenoménu nazývaného vojenský potenciál, vojenská síla.

⁴⁸ Rozšíření domén o doménu sociální – viz Informační věk, informační společnost a vojenství, kapitola 4.1.1. NCW a bojiště v informačním věku - str. 79.

Téma užitečné změny a práce se změnou a zátěží v kontextu přípravy (vzdělávání a výcviku) vojenských profesionálů, se stává jedním z témat prioritních. Prioritu z něj činí zejména požadavky moderních postupů, procesů, technik a procedur užívaných ve vojenské mírové a bojové praxi a dále předpoklad zvyšování vlivu změny a zátěže na kvalitu výkonu lidí při plnění úkolů vzhledem k:

- a) růstu komplexity, dynamiky, asymetričnosti a globálnosti důsledků vojenských operací;
- b) technologicky sofistikovanému a technicky stále náročnějšímu vojenském prostředí;
- c) růstu přesnosti i ničivého efektu moderních zbraní;
- d) požadavku synchronicity a synergie v důsledku užívání KIS a KIT pro zvyšování kvality vlastních sil a účinnosti jednotlivých akcí.

Rostoucí složitost, komplexita úkolů, plněných v technicky stále náročnějším a dynamicky se měnícím vojenském prostředí, zvyšuje význam účinků zátěže na plnění úkolu lidmi a lidskými systémy. Zájem zkoumání a aplikace poznatků o změně a jejích aspektech se v praxi obvykle orientuje na dvě oblasti:

- změny v kvalitě a efektivnosti výkonu vojenských funkcí a činností;
- využití změny a doprovodných aspektů zátěže pro rozvoj a kultivaci vlastní vojenské síly zahrnující následující potenciály a zdroje:
 - a) Fyzický rozměr (zahrnuje zejména fyzickou připravenost);
 - b) Psychický rozměr (zahrnuje zejména psychickou odolnost, například ve smyslu připravenosti zvládat základní vojenské činnosti v různých klimatických podmínkách apod.);
 - c) Kognitivní rozměr (představuje zejména myšlení bojovníků, velitelů a vůdců, jejich schopnost transformovat informace a znalosti⁴⁹ do užitečného rozhodnutí v rámci daného kontextu a sdíleného smyslu mise).
 - d) Sociální - systémový rozměr (představuje kvalitu vztahů, úroveň systémového sladění /sladěnosti /například v oblasti zprostředkované komunikace cestou KIS a KIT/, nastavení vazeb, procesů a procedur, sdílený smysl apod.)
 - e) Profesionální rozměr (představuje vojenské umění, mistrovství - úroveň připravenosti, profesionální vyzrálosti jedince, znalosti a dovednosti v užívání vojenské techniky, výkonu vojenských činností)

J. E. Driskell a E. Salas (1995) popisují tři základní strategie užívané ve vojenském prostředí pro snížení rizika poklesu výkonnosti systému, plynoucí z vysokého zatížení či stresu v procesu změny.

1. První strategie působí prostřednictvím formování tzv. lidského faktoru nebo utvářením pracovního prostředí tak, aby se snížila pracovní zátěž. Smyslem strategie je vytvořit prostředí, které bude méně náročné na člověka, například operátora, řidiče, řídicího letového provozu.
2. Druhou strategií je příprava (vzdělávání a výcvik) lidí a lidských systémů, včetně simulace. Smyslem strategie je ovlivnit zejména mentální (poznávací, hodnotící,

⁴⁹ **Explicitní znalost (explicit knowledge)** – získané, formalizované znalosti. Ve znalostním managementu jsou za e. znalosti považovány takové, které lze kodifikovat (uspořádat, algoritmovat) a předávat druhým.

Tacitní znalost (tacit knowledge) - znalost neuvědomovaná, „skrytá“, neverbalizovaná, o procesech, neformalizovaná, implicitní (součást mistrovství), podobně jako tacitní dovednost – bližší viz. Bratři Dreyfusové in fil. Časopis. Ve znalostním managementu se jedná o „empirické know-how“ založené na předtuše, instinktu osobní prozíravosti.

rozhodovací) a výkonové procesy u vojenských profesionálů. Příprava (vzdělávání a výcvik) vytváří podmínky zejména tím, že poskytují jednotlivci znalost, zkušenost a dovednost, která povede k užitečnému rozvoji individuálních a systémových kompetencí a výkonů. Cílem je efektivnější plnění funkcí a cílů jednotlivci, týmy a systémy vyšší úrovně, v podmínkách změny a stresu.

3. Třetí strategií pro snížení rizik účinků stresu na vojenskou činnost je výběr. Cílem této strategie je vybrat jedince, kteří se nejlépe hodí k operacím ve stresovém prostředí.

Psychologie a aplikovaná vojenská psychologie se podílí na realizaci všech tří strategií. **Těžiště první a třetí strategie** spadá zejména do oblastí psychologie práce, inženýrské psychologie, klinické psychologie, psychologické diagnostiky, ergonomie a personalistiky.⁵⁰ Odborné publikace v oblasti psychologie práce, inženýrské psychologie nebo aplikované psychologické diagnostiky pro výběr, umístění a rozvoj lidí a lidských systémů v organizacích se věnuje zejména člověku a pracovním činnostem. V tomto smyslu tedy pracuje zejména na úrovni lineárního a mechanistického pojetí (blíže rozpracováno v konceptu užitečné zátěže). V dalším je třeba rozlišit konkrétní práci či pracovní činnost a profesi, v jejímž rámci jsou vykonávány dílčí, specifické práce.

Personalistické systémy pracují právě v kontextu popisů pracovních náplní a s informacemi, které poskytuje psychologie práce a ergonomie. Proto hovoříme o mechanistickém přístupu. Problém komplexity a změny zejména u multifunkčních profesí (vojenský profesionál) nebo manažer se v současnosti snaží řešit modely výběrových a rozvojových středisek AC a DC. Jsme toho názoru, že například psychologie managementu se v současnosti orientuje směrem, který sleduje i naše pojetí.

Podobně i personalistika se vyvíjí směrem k interdisciplinaritě a usiluje o vyladování užívaných monofunkčních systémů (psychologická a fyzická diagnostika, zdravotní způsobilost apod. poskytuje informace o vhodnosti přijímaného a minimalizuje riziko selhání). Následují systémy a procesy přípravy (vzdělávání a výcviku), což je jiná kvalita, komplexnější a dynamičtější kontext, jakož i vyšší podíl „aktivity“ jedince ve vztahu k systému.

V první fázi je získáván, ve druhé jednostranně testován systémy a teprve ve třetí fázi přípravy (vzdělávání a přípravy) a ve čtvrté (vlastní praxe) se postupně zvyšuje jeho aktivní podíl na bytí systému a v systému, tedy to, co nazýváme modelováním profesní kariéry, ve vztahu ke komplexu, který nazýváme pracovní místo nebo profesionální pozice.

Ve druhé základní strategii se poznatky psychologických disciplin aplikují v programech vzdělávání a přípravy nebo formou individuální či skupinové psychologické přípravy a koučování. Koncept užitečné změny a téma rozvojového a uvědomovaného využití zátěže, jako jeden ze základních zdrojů pro formování a kultivaci procesů, metod a procedur aplikovaných v přípravě vojenských profesionálů, se stává konceptem a tématem prioritním.

Z hlediska zmíněné druhé strategie jsou známy procesy a užívané metody a procedury, které se věnují adaptaci, adjustaci, aklimatizaci a copingovým mechanismům. Jejich smyslem je zvýšit odolnost, rezistenci lidí a lidských systémů, jakož i ovlivnit hodnotící a rozhodovací

⁵⁰ Při zájmu o hlubší studium, odkazujeme na odborné texty z daných oborů, např. na publikaci autorů Gilbertová, S., Matoušek, O.: Ergonomie (optimalizace lidské činnosti), Praha, 2002. Na str. 39 – 49 v kapitole stres-stresory-zátěž, autoři přibližují pojmy stres, pracovní zátěž, pracovní stres, stresor a zátěžová tolerance. Dále představují koncepci pracovní zátěže a uvádí typologii stresu, popisují „chronický únavový syndrom“ a syndrom „vyhoření“ či „vyhasnutí“ (angl. Burnout). Věnují se prevenci stresu v práci – monotonie. Autoři se zde z pohledu ergonomie věnují tématům užitečným pro pracovní prostředí, například výkonové, sensorické, psychické kapacitě člověka a jeho adaptaci na pracovní podmínky apod.

procesy, tedy myšlení lidí. Užívané přístupy, jakož i běžné aplikace metod a principů tzv. „pozitivního stresu“⁵¹ nebo „pozitivního myšlení“ jsou deterministické, jednosměrné, mechanisticky formativní a zatíženy lineární kauzalitou, přičemž důraz je položen na jeden aspekt změny, **formu přizpůsobení** se jedince, adaptaci, nikoliv na aspekt obsahový, kvalitativní.

Význam konceptu užitečné změny roste specificky u základního výcviku jako procesu výběru a formativního rozvoje lidí ve vztahu k profesi⁵² Užitečná zátěž lidí a lidských systémů, umožňuje komplexnější změnu kvality zatěžovaného systému, založenou podle našeho konceptu na změně v myslí, resp. myšlení jedince a systému jako celku. Nevhodná intenzita zátěže může mít ve vztahu k vytváření a rozvoji kvalit jedince různé efekty.

Nízká zátěž například neumožní jedinci ověřit limity a kvalitu svých schopností a kompetencí, naopak nadměrná zátěž, přetížení může zpomalit nebo zastavit vývoj, případně i poškodit, traumatizovat. Nevhodně zpracovaná a „řízená“, resp. ovlivňovaná změna a zátěž v procesu přípravy může vést nejen k nepřipravenosti vojenského profesionála, ale také, ještě před dosažením cílových schopností a kompetencí, u toho kterého jedince či týmu ke ztrátám, které zahrnujeme do souhrnné kategorie stresové ztráty. Jedná se například o odstoupení připravovaného jedince od kontraktu; profesní deformace místo profesní formace ve vztahu k funkcím a vztahům, které má jedinec v rámci systému vyššího řádu (např. osádka, tým, jednotka, útvar) zaujímat.

Jedním z problémů souvisejících s využitím běžných lineárních mechanistických postupů pro „efektivní“ profesionální transformaci jedince, jsou změny takového charakteru, kdy se daný jedinec obtížně adaptuje na běžné sociální prostředí po skončení mise, závazku nebo po ukončení profesionální kariéry. V této souvislosti vystupují do popředí právě aspekty provádějící užití metod při přípravě a výcviku, které kladou důraz na drill, automatizaci činností apod. kdy schémata, dovednosti a modely činností získávají charakter návyků a reflexů.

Výhoda toho, že ve stresové či krizové situaci boje jedinec automaticky, „reflexně“, vykonává například přebíjení osobní zbraně, se při transponování do jiného situačního kontextu, kdy je mysl vyblokována, stává diskutabilní. Může se stát nejen omezením, ale i kontraproduktivní. Jedinec není trénován k tomu, aby myslí, „rozumově“ kontroloval a zpracovával celý situační kontext (jak je tomu například u studia bojového umění) a zůstává mu k dispozici jen reakce, reflex, často navíc umocněný nezpracovanou emocí. V konečném důsledku se nedokáže sám, proaktivně a uvědomovaně vyrovnávat se změnou a „učit“ se v procesu změny.

Druhému aspektu změny, **transformaci obsahu**, jako zdroji rozvoje kvality kompetencí a sil, není věnována pozornost.⁵³ Výsledkem je sice dobrá, pro systém vnějškově přijatelná forma ve vztahu k výkonu, přiměřená odolnost (resistence) apod., která však neukazuje na kvalitu. Důvodů pro tento stav je několik:

- a) jedná se o časově náročnější postupy, vyžadující jak systémový, tak individuální přístup;
- b) transformace vyžaduje uvědomovaný vztah jedince k vlastní profesionalitě a seberozvoji;

⁵¹ Například při výcviku užívaný jako jeden z vedoucích principů - princip „řízeného“ přetěžování kapacit systému v očekávání předpokládané změny nebo vzniku návyku, který lze vyjádřit jistě pragmatickým rčením: „Co tě nezabije, to tě posílí.“. Princip aplikovaný například ve starších, primitivnějších modelech posilování - pro zvyšování svalové síly a objemu svalů.

⁵² Blíže viz. Pindešová, E., Pokorný V. . *Vybrané kontexty řízení a rozvoje lidí*. Model vývoje profesionála. UO 2007).

⁵³ V současnosti se na tento aspekt výrazně orientují zejména systemické přístupy aplikované v moderním managementu a koučování.

- c) jedná se o techniky a postupy věnující se obsahu, vztahům, nikoliv jevům, kultivaci individuálních přístupů zvládnání a užívání změny a zátěže k seberozvoji;
- d) nejsou k dispozici exaktní, „důvěryhodné“ a přímé – lineárně kauzální poznatky o výsledcích a efektivnosti metod a procedur.

Jedna z priorit konceptu užitečné změny je práce s myšlením, spočívající v tom, že mysl zde není vyřazena, ale naopak je umístována „nad proces“, pozoruje, vnímá, kontroluje, vyhodnocuje, předjímá a koordinuje chování „systému“ v procesu změny. Výsledkem je efekt proaktivity, ne prostá a „mechanistická“ reaktivita, závislá na aktivitě protivníka. Smyslem aplikace konceptu užitečné zátěže je vytvářet podmínky pro uvědomovaný postup jedince při kultivaci kvality mysli jako základní hodnoty, charakteristiky jakéhokoliv, tedy i lidského systému (sebe sama, týmu apod.).

Zkušenosti praxe ukazují, že je nutné a užitečné věnovat se druhému aspektu, metodám a procedurám pro jeho kultivaci, nejen proto, že se zahrnuje právě kvality popisované v NEC a DAČR, ale i z některých dalších důvodů:

- a) komplexní a dlouhodobá, trvalejší účinnost;
- b) změna a vývoj kvality myšlení;
- c) efektivnost v tom smyslu, že potenciál myšlení „násobí“ účinnost a kvalitu jiných potenciálů;
- d) trend poklesu množství možných zájemců o vojenskou profesi, jakož i trend snižování počtu profesionálů ve vztahu ke zvyšování účinnosti a technologické kvality zbraní a vojenské techniky.

Koncept užitečné změny se tedy na rozdíl od dosud užívaných postupů orientuje na komplexní a uvědomovaný seberozvoj jedince v procesu a prostředí. Umožňuje pracovat jak s kvantitou (prosté zvyšování síly, odolnosti apod.) tak a to především kvalitou, vnitřní práce – s myslí, jazykem V konečném důsledku jedinec a systém trvale pracuje na svém rozvoji, „učí se s každým krokem“, samostatně a uvědomovaně zpracovává poznatky a zkušenosti.

Koncept užitečné změny tedy umožňuje systému (jedinci, týmu) skrze trvalé, výběrové a uvědomované zpracovávání změny, zkušeností a sebezpřekonstruování, užitečně se vyvíjet podle svých možností v daném prostředí. Důsledky aplikace:

- a) trvalé a užitečné změny u sebe (tělesné i duševní, emocionální i vztahové)
- b) schopnost fluktuace a proaktivity v procesu soubytí s dalšími systémy a v rámci metasystému
- c) schopnost užívat potenciály své, systémové a prostředí

Pro bližší představu zmíníme, že koncept užitečné změny se inspiruje teorií a praxí bojových umění a sportů. V tomto kontextu aplikuje užitečné postupy psychologie sportu, vnějších stylů (například pro kultivace síly, základních dovedností nebo zvýšení tolerance ke klimatickým změnám). Principiálně je vnitřním stylem ve smyslu preference a kultivace mysli a myšlení jedince jako zásadní priority a výhody pro přežití a rozvoj.

Koncept užitečné změny vychází z dosavadních a dostupných poznatků pramenících jak ze západního a východního, respektuje užívané, užitečné modely, procesy a procedury. Rozvíjí, obohacuje, transformuje a překračuje dosavadní pojetí pozitivního stresu v následujících aspektech:

- a) uvažuje o jedinci jako o složitém, organizačně uzavřeném, proaktivně vztažném a učícím se systému v procesu svého bytí;
- b) využívá a rozvíjí poznatky spojené s pozitivní zátěží⁵⁴, stresem a myšlením;

⁵⁴ **Pozitivní zátěž** v konceptu užitečné změny, rozumíme takovou úroveň zátěže, která je potřebná jednak k udržení a zlepšení tolerance k zátěži bez přepínání a rozkladu lidského systému a dále k získání či vytvoření a osvědčení nových kompetencí a schopností pro zvládnání situace a změny.

- c) inspiruje se systémovou teorií, systemickými přístupy, Hejlovým a Luhmanovým pojetím sociálních systémů;
- d) inspiruje se teoretickými koncepty autopoiézy a chaosu;
- e) aplikuje celostní, na proces orientovaný přístup ukotvený zejména v:
 - práci s myslí, pozorností, myšlením a jazykem;
 - práci se vztahem mezi myslí a „tělem“ a prostředím;
- f) aplikuje metodu reflexe jako schopnost lidské mysli zabývat se sama sebou a základem pro schopnost systému učit se učit;
- g) důraz klade na:
 - samostatnost, odpovědnost a kompetentnost systému (lidské bytosti, týmu);
 - změnu v pojetí jedince jako aktivně vztažného a učícího se systému;
 - principy - sebepoznání, seberozvoje a uvědomované, výběrové, resp. reflektované učení se, neutralitu, bezvztážnost a nedostupnost;

Koncept užitečné změny se orientuje na změnu v myšlení a chování systému (lidí a lidských systémů). Změna v myšlení o změně a zátěži spočívá rovněž v tom, že je vnímáme jako zdroje pro rozvoj a kultivaci kvalit a potenciálů vztahů systému a prostředí. Pro ilustraci tohoto uvažování o změně, které respektuje vysokou míru komplexity tematiky, procesový a systémový přístup, koncept autopoiézy a proces vývoje duše a mysli, uvádíme příběh cvičených delfínů (G.Bateson).

“Při exhibici měla cvičitelka předvést drezúru, ovšem s odměnou počkala dokud neuviděla nějaký nový způsob chování a ten posilovala tím, že zapískala na píšťalku nebo hodila delfínům rybu případně je jinak odměnila. To znamená, že všechno, co bylo v předešlém výcviku správné a ceněné, se nyní stalo nevhodným a zůstalo bez odměny, protože to nebylo nové. Jednoho dne byl delfín velmi neklidný a rozrušený, stříkal kolem a když se vynořil, okamžitě předváděl série nového chování, které u tohoto druhu nikdo nikdy předtím nespatriil. Delfín to pochopil a uskutečnil”.

Batesonův příběh ukazuje:

- a) delfína, který se ocitne v nové situaci, v níž je zmaten a frustrován, dokud ji nezvládne.
- b) „nový“ delfín, který situaci zvládne tak, že náhle (skokově) předvede sérii dosud nevídaných podob (jinou kvalitu) chování v „reakci“ na změnu vztahů ve vnějším prostředí.
- c) trenérku, která pomáhá zvládnout změnu a bolest rybou, občas i "nezaslouženou";
- d) změnu, která se může jevit jako námaha nebo bolest, bez níž problémový situační kontext vyřešit;
- e) chaotické chování delfína před změnou v chování.

Gregory Bateson tuto situaci popsal jako zdvojenou vazbu, spočívající v tom, že systém (člověk či zvíře) musí najednou odpovídat na dva typy signálů, které pocházejí z rozdílných logických úrovní (nebo systémů)⁵⁵. Takový stav vyvolává obrovské vnitřní pnutí. Delfínovi se povedlo danou situaci zvládnout, aktivně si osvojil novou podobu chování. Zdařilo se mu to patrně také proto, že při opakování každé sekvence dostal od cvičitelky kus ryby.

Parafrázujeme-li poznámku G. Batesona: "No ano, chce-li profesionál, vůdce (velitel, manažer) nebo kouč přimět člověka ke kvalitativní změně, k poznání nového druhu,

Pozitivním myšlením v konceptu užitečné změny rozumíme schopnost člověka pracovat s vlastní myslí, schopnost „vystoupit“ nad situační kontext a vynořit se z úrovně reaktivní do úrovně proaktivní (viz model kompetencí profesionála a model vývoje mysli).

⁵⁵ Poznámka autorů - srovnej s konceptem asymetrických operací, požadavky a principy NEC či DAČR..

k tvořivosti, musí mu zřejmě přihodit několik nezasloužených ryb, aby zmírnil jeho bolest. Ryba tedy zde míněna jako odměna posilující lineárně kauzální vztah ve smyslu vykonání správnou činnost a dostaneš něco „příjemného“.

Smysl a efekt ryby směřuje na pozadí a činí samotný princip tvořivého měnění a přizpůsobení se změnou vlastního myšlení a chování méně bolestným, příjemným a výživným⁵⁶. To co nazýváme bolestí, provázející změnu, je nám všem známý fenomén z běžného života. Bolest, která předchází vyvrcholení procesu změny, proměnu, katastrofu, například při řešení problémů. Je přítomna v oblasti bifurkace, provází okamžik přechodu systému do jiného, kvalitativně odlišného rovnovážného stavu (např. adrenalinové sporty, tvorba a realizace projektu, sex apod.)

Užitečnou změnou (zátěží, stresem, krizí) nazýváme takovou, která zachovává a rozvíjí charakteristiky, funkce, vztahy, transformuje kvality a potenciály systému a jeho prostředí. V rámci konceptu užitečné změny vycházíme z poznání biologie, neurofyzologie, vybraných psychoterapeutických směrů (biosyntéza, systemická terapie a). Vedle různých modelů a přístupů aplikujeme model mysli a model procesu vývoje mysli.

4.2 Základní úrovně konceptu užitečné změny

V konceptu rozlišujeme z hlediska práce s jednotlivci a lidskými systémy tři základní úrovně.

První úroveň zahrnuje běžné postupy v současnosti známé a užívané pro adaptaci a aklimatizaci, doplněné o vybrané postupy zaměřené na sebepoznání, práci s myslí a jazykem, sebepoznání a seberozvoj. (základní adaptace, sladování, reflexe a proaktivita).

Druhá úroveň zahrnuje specifické postupy orientované na práci s myslí, jazykem, zahrnuje specifické psychofyzické cvičení, tréninky, vytváření a kultivace individuálních modelů seberozvoje apod. (samostatné, tvořivé, neutrální myšlení).

Třetí úroveň zahrnuje individuální proces cesty práce na sobě (blízké je například pojetí individuace C. G. Junga).

Příčemž v celém procesu (programech, metodách, procedurách a technikách) aplikujeme níže zmíněné principy, klademe důraz na vztah mezi učitelem a učícím se, respekt k individuálním možnostem a rytmům „tempu“ rozvoje.

Pro potřeby tohoto textu blíže rozpracováváme první úroveň, která je – je aplikovaná v běžných procesech a procedurách přípravy (vzdělávání a výcviku), například programy a modely vzdělávání v odbornosti na Univerzitě obrany, programy základního výcviku, odborné a speciální přípravy, aplikace vybraných aspektů psychologické přípravy⁵⁷. Tato úroveň zahrnuje a užitečně rozvíjí obvyklé, behavioristické, mechanistické, lineárně kauzální pojetí „pozitivního stresu“. Základní orientace procesů a procedur směřuje k vytvoření optimální úrovně psychické a fyzické odolnosti, smyslem je dosáhnout toho, aby jedinec a

⁵⁶ Poznámka autorů - v obvyklých lineárních, mechanistických či behaviorálně orientovaných přístupech trenérka podporuje odměnou žádoucí chování delfína. V tomto případě však trenérka i odměna mění svou funkci a význam, na delfínovi aby se vypořádal se změnou, trenérka i odměna se zaměřuje na hlubší procesy a kvalitu, myšlení a tvořivé přizpůsobení se změně, schopnost „rozbít“ naučený rituál, model. Trenérka také předem neví, jaké chování delfín předvede. Ví vlastně jen, které chování předvést nemá – tedy zná to známé a změna je plně v kompetenci delfína. Není trénováno tzv. správné a dobré, vhodné, ale je trénován vztah ke změně explicitně se projevující v chování jedince – cokoliv jiného je „dobré“, „správné“, implicitně se formující v kvalitě mysli – taciťní dovednosti, tvořivosti a odvaze k jinému - novému. Oceněním jiného chování je sekundárně trénována požadovaná kvalita - způsob vztahování se k vnějšímu, tedy mysl a myšlení.

⁵⁷ Pub-12-86-1 - Psychologická služba v AČR - příl. 2.

lidský systém odolal a adaptoval se, „ustál, vydržel a zvládl situaci“ a zvýšil se práh „tolerance“ ke stresu.

Tato úroveň je charakteristická užíváním metod a postupů orientovaných na biologické a behaviorální aspekty. Využívají se známé a „příznivé“ důsledky a postupy související s procesy provázející s adaptací organismu na změnu podmínek. Jsou to metody běžně a hojně užívané v různých kontextech, zejména pro udržení a zlepšení zdraví, posilování odolnosti, zvyšování a načasování optima vrcholu výkonu jedince ve sportu, apod.

Omezenost a nedostatky související a aplikací tohoto pojetí, modelů a přístupů spočívá v moudrosti našeho těla v tom smyslu, že přestanou-li působit podmínky které vyžadovaly adaptaci, nastane postupný návrat na organismové „minimum“, „normální stav“, tedy organismus jako celek v daném prostředí „pracuje velmi efektivně z hlediska energetické výměny a rovněž spotřeby energie nutné pro zabezpečení procesů příjmu zpracování a výdeje energie. V této rovině důsledně platí rčení: „Pokud to nepoužíváš a nekultivuješ, ztratíš to“ (tedy dosaženou kvalitu - výkon, svalovou hmotu, otužilost apod.). V této souvislosti platí:

- a) to, co souvisí se zmíněnou moudrostí těla a tedy i jeho „paměť“ (na buněčné úrovni, nebo úrovni vyšší komplexity v podobě naučených pohybů – sestav) a to je jeho schopnost v případě potřeby nebo při obnovení tréninku, rychleji dosáhnou potřebné - tělu již známé úrovně kvality.
- b) nízká míra zátěže a stresu paradoxně vede k duševní či fyzické nedostačivosti. Psychologie práce a sportovní psychologie užívá různé koncepty zátěže a stresu, protože rozumná odezva na stres dokonce zvyšuje výkon.

Jak bylo výše zmíněno, obvykle užívané přístupy pro rozvoj nebo zvyšování odolnosti organismu a člověka jsou mechanistické, lineární a jednosměrné či jednostranné. Jejich působení je pak málo efektivní, fragmentární, lineární a málo spolehlivé. Pro tyto modely je charakteristické užívání pojmů jako adaptace, adjustace a aklimatizace a pro vojenské prostředí jsou charakteristické a běžné, neboť disponují jednou významnou výhodou - umožňují v poměrně krátkém časovém intervalu dosáhnout potřebných nebo resp. přiblížit se požadovaným parametrům úrovně a spolehlivosti výkonu jedincem nebo lidským systémem.

Z našeho hlediska však nevýhody těchto přístupů spíše převažují:

- a) poměrně rychlá ztráta dosažených parametrů v situaci, kdy není možné systém „cvičně“ zatěžovat (systém se sice chová vnějškově uspořádaně, formálně „správně“ – zachovává formu, rituál, procedury, to však neukazuje na kvalitu formálně prezentované úrovně „síly“ – mentální stav, morálku apod.).
- b) vnější přístup – jedinec, systém je aklimatizován na rozdíl od vnitřního přístupu – systém se umí adaptovat a trvale se učí, přizpůsobuje, resp. adaptuje – viz model kompetencí voj profesionála – manažera. Rozhodujícím pak není to, zda je teplo či zima, ale to jak systém umí zacházet s kontextem, situací, změnou a rozdílem. Není kultivován vnitřní proces⁵⁸

Pro příklad zmíníme některé aspekty či přístupy v této rovině tradičně a běžně užívané. Většina přístupů a aplikací vychází z faktu, že některé mody a úrovně zátěže mají příznivé, resp. užitečné nebo žádoucí účinky, jsou nutné pro udržení fyzického zdraví, duševní pohody či rozvoj sociálních kompetencí.

Nejznámější a nejčastěji jsou aplikovány poznatky vztahující se k fyzickým stresorům⁵⁹, se kterými se organismus našeho těla přizpůsobuje (jednak cestou přirozeného

⁵⁸ Viz příklad s delfínem s.

⁵⁹ Blíže viz podkapitola stresory

výběru – fylogenetický rozměr a jednak cestou adaptace, adjustace či aklimatizace - ontogenetický rozměr na bázi aktuální, situační přizpůsobivosti).

V této souvislosti jsou užívány zejména bohaté poznatky související s GAS, poznatky medicíny, psychologie sportu apod. Cílem technik je jednak dosažení aklimatizace a jednak zvýšení tolerance organismu jako celku nebo jeho „subsystému“. Praxe těchto technik je jednoduchá a spočívá ve vystavování organismu působení stresoru, přičemž se manipuluje v intenzitě nebo délkou působení.

Příklady těchto postupů užívaných ve vojenské praxi výcviku a přípravy lze najít v programech a praxi výcviku, v příručce „Psychologická služba“ nebo jiných příručkách orientovaných na přežití (*survival*). Pro ilustraci uvádíme vybrané poznatky z Handbook of Military psychology (1995). Autoři uvádí následující tři varianty vztahující se k fyzickým stresorům⁶⁰:

1. **aklimatizace na teplotní rozdíly;**
2. **zvýšování kardiovaskulární (aerobické) fyzické zdatnosti;**
3. **zvýšování svalové síly.**

Z výše uvedených tří variant citujeme zejména závěry.

Příklady:

1. **Přizpůsobení se vlivům tepla.** Pokud přestanete trénovat vlivy tepla, postupně ztratíte úroveň aklimatizace, na kterou jste se předtím například otužováním dostali.
2. **Aerobická fyzická zdatnost.** Pokud přerušíte na několik týdnů či měsíců svoje cvičení, vaše zvýšená tělesná aerobická zdatnost se vytratí.
3. **Svalová síla.** Pokud přestaneme s prováděním alespoň takového (míněno udržovacího) objemu posilování, svaly v průběhu času ochabnou.

Pro všechny tři varianty platí princip: "Pokud to nepoužíváš, přijdeš o to." Autoři dále upozorňují na riziko přetížení a kladou důraz na užitečnou (rozvojovou) hladinu či míru zátěže. Konstatují, že: „*stresory, které přetížily schopnosti těla se adaptovat⁶¹ (bez ohledu zda způsobují bolest či nikoliv), neuspíš aklimatizaci ani nezvýší toleranci ke stresoru. Často ji naopak zpomalí a dokonce mohou trvale narušit budoucí průběh aklimatizace.*“

Autoři v článku však nezmiňují jeden významný aspekt, kterým je skutečnost, že organismem jednou dosažená úroveň, byť dojde vlivem „netrénování“ návratu do původního stavu, je v případě potřeby rychleji obnovitelná, jinak řečeno „organismus“ již „zná“ požadovanou úroveň a je schopen ji v případě, že nastanou vhodné podmínky rychleji zaujmout.

Ve vztahu k získaným bazálním dovednostem, např. tzv. drilům, získaná dovednost „ustoupí“ do pozadí (stane se tacitní) a je rychleji vyvolatelná v případě potřeby.

Riziko přetížení informuje o tom, že vystavíme-li jednotlivce či jednotky nevhodné úrovni zátěže, s vysokou mírou pravděpodobnosti dojde k různým variantám stresových ztrát, včetně vážných fyzických, duševních nebo sociálních traumat nebo i smrti⁶². V tomto smyslu

⁶⁰ Další zmiňovanou variantou aklimatizace je adaptace na psychické (kognitivně emocionální) stresory.

⁶¹ **Adaptace** - přizpůsobení, přetvoření úprava, přestavba.

Adaptační kapacita – (individuální, týmová, systémová) je schopnost vypořádat se s problémy, přizpůsobit se jim, řešit je a zvládat nové situace. Individuální adaptační kapacita odráží řadu faktorů, včetně genetické výbavy, procesů učení, vývoje jedince a jeho osobnostní struktury.

Adaptační mechanismy – všechny prostředky, pomocí kterých se jedinec přizpůsobuje problémům, řeší je a užitečně zvládá nové situace, například postupy a modely copingových strategií.

⁶² *Jste toho názoru, neoblast psychických stresorů vyžaduje z hlediska připravenosti trenérů nároky na znalosti v oblasti psychologie a bazální znalosti pro poskytování KI, eventuálně psychoterapie asociálně psychologického tréninku. Nelze zde v plné míře aplikovat běžné, kognitivně a behaviorálně orientované techniky. Důsledky nevhodného přístupu ať již v práci s jedincem, jednotkou či týmem mohou mít dlouhodobé následky v oblasti duševních potíží a poruch, rozvoje sociální patologie ve vztazích apod.*

významně narůstá potřeba vhodně komponovaných výcvikových programů, jakož i připravených trenérů (instruktorů).

Zvyšování tolerance vůči psychickým stresorům

Pro oblast stresorů, které jsou obvykle identifikovány jako psychické stresory, platí v první úrovni konceptu, že přiměřené vystavení vybraným psychickým stresorům lze, podobně jako u fyzických stresorů považovat za užitečné pro zvýšení tolerance vůči jejich působení. Užívání vybraných aspektů zátěže, stresu a krize v procesu přípravy jednotlivců a jednotek je ve vojenství běžné. V současnosti lze identifikovat posun v trendech přípravy.

Moderní válka v informačním věku klade důraz na spolupráci a vztažnost. Vyžaduje soudržnost u malých týmů, osádek a jednotek, sdílení smyslu a hodnot, loajalitu a důvěru mezi veliteli a vedenými, samostatnost, odpovědnost a kompetentnost jednotlivců.

Výcvik běžného typu, kdy se instruktor stavěl do pozice osoby strašnější než sama smrt, řada postupů byla orientována na destrukci a „rekonstrukci“ JÁ, cvičený jedinec se měl naučit „reagovat automaticky“, dokonce i v případě krajního děsu, se jeví pro někoho stále vnějškově „atraktivní“, nicméně v moderních podmínkách jako spíše neefektivní. V této souvislosti je třeba zmínit potřebu výběru vhodných technik a rekonstrukce modelu přípravy a výcviku. Jakož i doplnění o problematiku, která se věnuje kompetencím druhé úrovně konceptu užitečné změny. V zásadě se jedná o aplikaci metody reflexe a trénink práce „mezerou“ pro kultivaci proaktivity, nikoliv jen budování reaktivních či „zautomatizovaných“ celků.

Zmínit lze některé vybrané principy aplikované v různých typech výcviků, výcviku:

- a) Pro nové profesionály lze srozumitelně formulovat cíl výcviku následovně: „Splň drily a komplexní, obtížné fyzické a duševní úkoly pod vlivem velkého sociálního a časového i jiného tlaku, nedostatku spánku, vody, potravin a fyzické únavy.
- b) Orientace na individuální úroveň potenciálů a kvalit - pokud například je zátěž pro někoho, kdo je trénován spíše malá a nepodporuje rozvoj, instruktor nadefinuje specifické požadavky a limity tak, aby dosáhla na úroveň, kde získá zkušenost, že se neobejde bez spolupráce, vztahů, případně pomoci ostatních.
- c) Získání uvědomovaného náhledu na změnu, zátěž, stres a krizi tak aby jedinec byl schopen nejen sám zvládat zátěž a stres, ale vztahoval tuto kompetenci i k týmu, jednotce. Význam této problematiky roste pak zejména u velitelů.
- d) Trénuje a praktikuje se ovlivňování a užívání aspektů změny, zátěže a stresu, menší důraz je kladen na eliminaci či snižování stresu
- e) Významným aspektem práce již v této úrovni je práce se změnou jako možností, rozvoj tvořivého myšlení a řešení problémů a situací, jakož i trénink limitů a krize.
- f) Tolerance k psychickým stresorům se zvyšuje:
 - jednak postupným vystavováním jedince stresorům vyšší intenzity a komplexity, změnou kontextu apod.;
 - jednak užíváním posilujících zpevnění například v procesu dosahování nějaké dovednosti či kompetence na rozdíl od běžného trestajícího a stresujícího přístupu;
 - kultivací sebehodnocení, sebevědomí a sociální vztažnosti (týmového ducha) – vědomí svého smyslu a hodnoty pro celek. (rozdíl mezi hierarchickým modelem a synergických, případně síťově centrickým);
 - prevence, znalost a kompetence práce s metodami ovlivnění zátěže a stresu – u sebe a druhých;

Druhá úroveň zahrnuje specifické postupy orientované na práci s myslí, jazykem, specifická psychofyzická cvičení a relaxace, tréninky apod.

Třetí úroveň zahrnuje individuální proces cesty práce na sobě.

V rámci všech úrovní jsou z různou mírou intenzity užívány a trénovány: Mysl a myšlení – bezvztažnost, pozornost a tvořivost; druhá pozornost; proaktivita a práce s mezerou; komunikace a práce s jazykem; synchronizace a sladování (tělo a mysl, jedinec a metasystém, prostředí).

4. 3. Vybrané aspekty a principy konceptu užitečné změny

- **Mysl, pozornost, myšlení, neutralita a bezvztažnost**

Protože za jádrovou v konceptu užitečné změny považujeme uvědomovanou (reflektovanou) mysl, práci s ní a kultivaci jejích kvalit (pozornost, myšlení, kreativita ...), uvedeme další text citací Mistra Zhuanga⁶³ Sebrané spisy, v překladu Oldřicha Krále (2005). Ve vnitřní kapitole „K jednotě věcí a mínění“ v příběhu 14 se píše: „*Zdálo se jednou Zhuang Zhuovi, že je motýl, jenž poletuje kolem, motýl se cítil motýlem, sám se sebou spokojený, dělal co se mu zlíbilo, nevěděl, že je Zhou. Náhle procitne a ustrne, je Zhou! Neví, zdálo se Zhouovi, že je motýlem, nebo se zdá motýlu, že je Zhou? Zhou a motýl, přece tu musí být rozdíl! Tomu se říká proměnlivost věcí!*“

Proč se vlastně orientujeme na mysl a pozornost člověka? Z vojenského, válečného a bojového kontextu se jedná o to, jak přežít, jak zbavit protivníka či útočníka výhody. V zásadě se jedná o získání výhody a její zhodnocení. Čin, chování a jednání je výsledkem myšlení, zpracování informací je to o kvalitě přizpůsobení se jedince a vztažného systému změně.

Cílem a smyslem, mimo jiné je neutralizovat chování, jednání a činy, paralyzovat mysl a systém, procesy informace a rozhodování, vycílit záměr, udeřit na těžiště, centrum síly nebo tzv. slabé místo pro získání výhody. Pro ilustraci uvádíme některé příklady:

- mrtvý brouk – „jeví se býti mrtvým“ – jedním z vysvětlení je, že náhlá pasivita jedince při útoku predátora naruší jeho vzorec chování – protože oběť se chová „nesprávně“, mimo predátorův obvyklý model chování. Predátor nedokončí proceduru a oběť získává možnost, šanci, kterou může změnit ve výhodu. Zachová-li se obvykle pro predátora – nepřežije setkání.
- Podobně se ubírají rady pro chování oběti při útoku násilníka – křičím „hoří“ nebo „hurá“, „to je fantastické“..., což je signál pro jiný kontext a útočníka mate, nicméně má podobný emocionální náboj. Vznikne okamžik zmatení – výhoda pro oběť, šance na změnu.
- Profesorovi při přednášce začne dívka nebo student vysílat jiné signály, než je v učební situaci obvyklé a profesor ztratí „nit“, je vyveden z míry, z daného kontextu, dostane se do konfuze.

Pro práci s myslí a jazykem vycházíme z následujících předpokladů:

Energie, procesy, vlny a rytmy jsou neutrální. Pocity, následně myšlenky (vše uvědomované nebo neuvědomované) jsou výsledky stavu vztahů, synchronizace energetických potenciálů, pulsů a především přeuspořádávání vazeb mozku uskutečňované ve vztahu k trojkům informací z vnějšího a vnitřního prostředí (tedy o stavech systémů, které je poskytují).

Já a ego - to, co nazýváme pojmem ego je uvědomovaná nebo neuvědomovaná „opožděná“ aktualizace komplexního projevu a synchronizace stavu všech spolupodílejících se systémů, potenciálů a vztahů celku. To co nazýváme pojmem JÁ je neutrální, reflexí

⁶³ Kniha vznikla jako součást hlavního výzkumného záměru Základy moderního světa v zrcadle literatury a filozofie na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze.

oddělený, sebe sama nahlížející aspekt mysli, který se uvědomovaně vynořuje z vědomých a neuvědomovaných vztahů ega.

Mysl – aspekt stavu vědomí, důsledek existence, bytí systému, kvality vyvíjející se v důsledku vztahů, synchronizace, energetických toků, rytmů a podnětů.

Vědomí – souslednost stavů vztahů systému, synchronizační vlnou aktuálně zahrnutých (synchronizovaných) v časovém úseku delším než 1/40 sec. Vědomí na neurofyziologické úrovni není kontinuální (Pollack, R., str. 56) ale je to stav vyskytující se 40/sec. 40 záblesků, zazáření v rámci synchronizační vlny se nám slévá do vteřinové a delší iluze kontinuity (podobně jako iluze kontinuity pohybu postavy na filmovém pásu) vědomí jako kontinuálního stavu a procesu.

Kreativní skok lze přirovnat stavu, kdy se rozzáří maximum možných obvodů (vzroste svítivost mozku) – vhléd, transový stav.

Vzpomínka – varieta (nikdy to není totéž – to je možné jen u stabilního el. obvodu; mozek se stále přeuspořádává) aktivace spojení ve shluku neuronových sítí s určitou „rezonanční kvalitou. Rezonanční kvalita v rámci vlny synchronizuje a kauzálně „spojuje“ „věci“, resp. stavy a konfigurace sítí z minulosti odlišné významem, blízké však rezonanční kvalitou.

Nevědomí (neuvědomované) potenciál možných, neaktualizovaných stavů systémů a vazeb, přítomný v celku (rytmem se nespolepodílejí) – tlumené kmitání.

Pro práci s myšlením je významná práce s pozorností a vnímáním. Trénink vnímání a pozornosti (tzv. druhé pozornosti) – umožňuje:

- v první úrovni nacházet a zvyšovat citlivost, pozornost naší mysli a vědomí k tělovým procesům, respektovat „moudrost“ těla, orgánů a systémů.
- Ve druhé úrovni se jedná o trénink pozornosti (citlivosti) k pozadí, vztahům, principům, myšlení a synchronicitám.

Práce s tzv. „druhou pozorností“ umožňuje jedinci z hlediska práce s informacemi a myšlením ovlivnit kvantitu, kvalitu a pohyblivost:

- a) (**kvantita**) – přiměřenost – trénink práce s chamtivostí a nenasytostí, strachem z „neznámého“ - nepřežírat se jídlem, informacemi; na druhé straně umět věnovat pozornost zdánlivě „bezvýznamným“ podnětům;
- b) (**výběrovost**) - trénink – orientace na kvalitu, užitečnost, význam – priority, smysl – vztažnost informací a poznatků;
- c) (**pohyblivost**) – trénink schopnost vycházet z pasti jednoznačnosti, jednostrannosti, jednocestnosti a uniformity tváříci se jako univerzalita – respekt k jiným modům myšlení, modelům, ochota ke hledání dalších cest a variant postupů.

- **Proaktivita a práce s mezerou**

Blízká je nám Pribramova holonomní teorie a Mesulamova koncepce fungování mozku, které přibližuje z neuropsychologického hlediska například Kulišťák (2003). Pribram experimenty prokazuje, že: „*Vyšší psychické procesy jsou tedy výsledkem kaskád biologických samospouštěcích operací.*“ Pribramova holonomní teorie mozku podle Prideauxe spojuje následující poznatky:

- hledisko filtrování spektrální frekvence korovými buňkami;
- vztah mezi Fourierovou transformací a hologramem;
- skutečnost, že selektivní poškození mozku nemusí nutně zničit určité paměťové záznamy;
- výhodné provádění korelací ve spektrální oblasti;
- představu souběžnosti prožitku a průběhu Fourierových transformací (které současně porovnávají percepce s ostatními, dříve uloženými vjemy);

- **předpoklad mozku jako „dissipativní struktury“, sebeuspořádající se principem minimalizace neurčitosti.**

Mesulamova koncepce, pracuje s „pojmem architektura nervových (neurokognitivních) sítí, lišících se svou velikostí. Lokální sítě jsou omezeny na jednotlivá cytoarchitektonická pole nebo bezprostředně související oblasti. Obsluhují např. analýzu tvaru, umístění v prostoru, určení předmětu. „Nad nimi“ jsou rozsáhlé sítě, které místní okruhy propojují a zajišťují komplexnější funkce, jako jsou pozornost, jazyk, paměť nebo funkce frontálního laloku (tzv. exekutivní). Mesulamova koncepce je zajímavá předpokladem, který demonstruje na rozlišení mezi činnostmi mozku u žab a lidí. Tvrdí, že *„U lidí počitek jen podnítí tvořivé procesy myšlení a přítomnost je pouze jedním bodem kontinua vědomí, které zasahuje z nejasné minulosti do vzdálené budoucnosti.“* V následujícím textu na jiném místě pak říká *“Lidský mozek má odlišný typ adaptace, vycházející z neustálého tlaku hledání, tvorby nového a změny“* (Kulišťák, 2005, s. 308-309).

Pro koncept užitečné zátěže považujeme za inspirativní náměty, které přináší Petr Pacovský (2006). Pro zjednodušení porozumění problematice vzhledu a v jejím rámci proaktivity, užívá metaforu „dispečera“ jako koordinátora procesů poznávání, myšlení a chování. *„Člověk pouze reaguje, tzn. k činnosti jej vždy musí probudit nějaký podnět. Ten může být vnější (například situace) i vnitřní (například hlad). Víme, že z podnětu se složí jakýsi vnitřní obraz, naše skutečnost. Pak dochází k zajímavému aktu. Jakýsi dispečer v naší mysli určuje, ne jak budeme reagovat, ale kudy (vědomě či podvědomě) se k reakci doberem“* Pacovský (2006 .s.115)

Bližší a podrobněji Pollack (xxx) vysvětluje, že tajemný dispečer není trpaslíček v našem mozku ale koincidence a synchronizační vlny generované thalamem. Vezme náš obraz a vyše jej do podvědomí. A bedlivě sleduje, jestli se někde nenajde nějaká shoda s tím, co již je v naší paměti uloženo, se vzorem. Dojde-li dispečer k závěru, že obraz a vzor jsou si podobné, propojí je a aktivuje reakci, program, kterým jsme reagovali dříve. Nenalezne-li dispečer vzor v paměti, zavolá na pomoc vědomí. Jsou tedy dvě cesty reakce:

- Na známý podnět reagujeme programem z podvědomí, návykem. Tomuto způsobu můžeme říkat reaktivní (Např. Kolik je hodin?);
- Je – li podnět neznámý a program neexistuje, otvírá se naše vědomí a začínáme nad podnětem aktivně přemýšlet, to je cesta aktivní (Např. Daroval byste mi měsíc života?).

Důležité je, že nejde jen o vědomé přemýšlení, ale o komplexní, vědomé a nevědomované přeuspořádávání sítí vazeb, ohnisek aktivace apod. To je základem pro něco, co pak nazýváme myšlenka a reakce (iluze racionality – vědomého a rozumného řešení – mozek, jeho stav již dávno vybral „odpověď“ a ta se zvědomí jako stav nazvaný řešení.

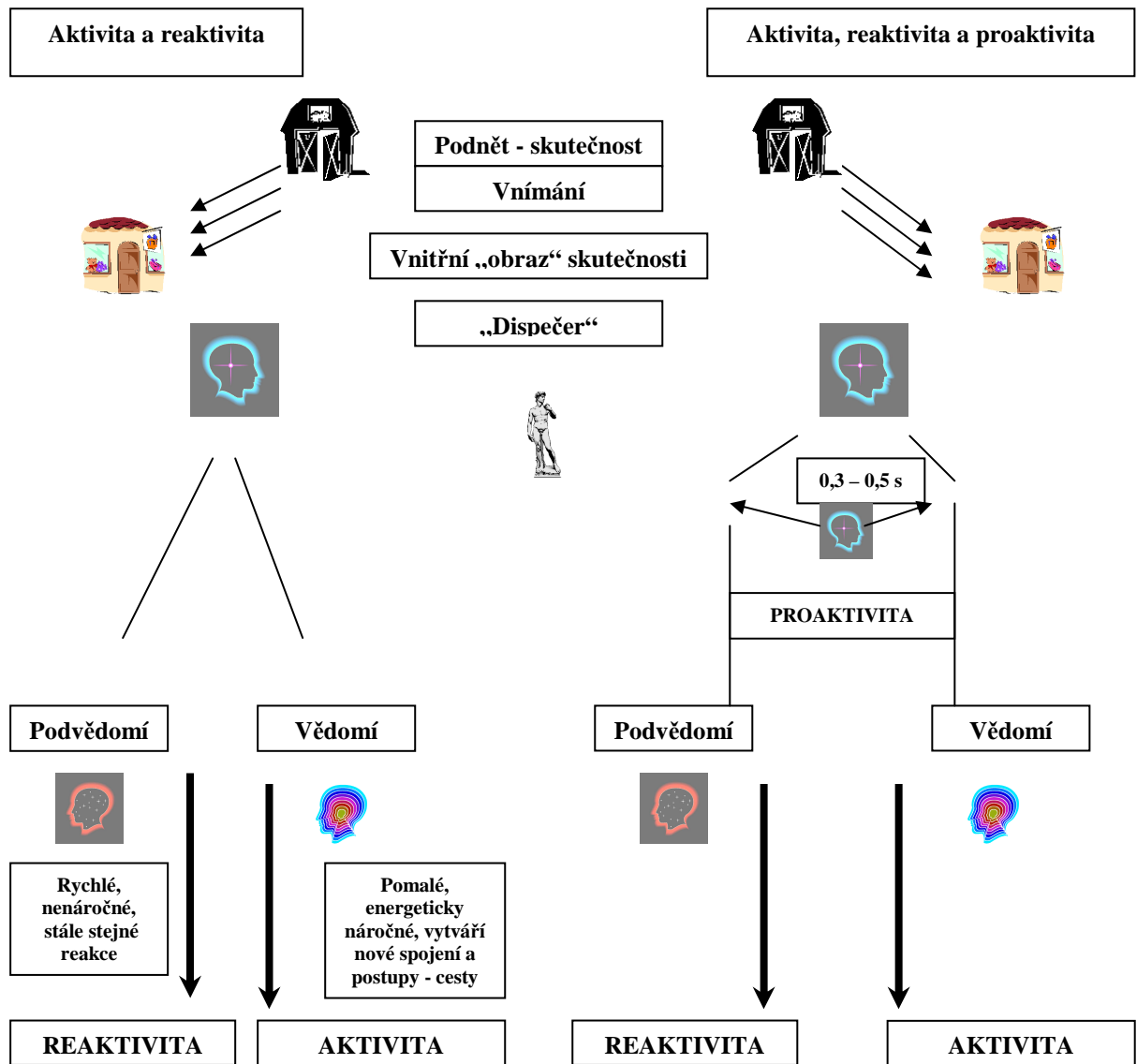
Práce s mezerou

Práce s mezerou – mezi podnětem a reakcí (zvědoměním si podnětu je mezera 0,3 (podle Pacovského) až 0,5 (podle Polacka) sekundy, kdy dispečer dohlašuje programy v podvědomí. Tento prostor, říká P. Pacovský: *„...můžeme v určitých případech zachytit vědomím ... a prověřit, zda naše podvědomá reakce, návyk je ještě pro danou situaci vhodný. Je-li vhodný, pak jej spustíme, ztratil-li již na aktuálnosti, ponecháme myšlenku ve vědomí a vymýšlíme nové způsoby chování. P. Pacovský dále pokračuje: „Tento „převratný“ způsob myšlení se nazývá proaktivita a znamená v praxi neomezenou možnost volby mezi reakcí vědomou, podvědomou, logickou, emocionální kreativní. Tak se dostáváme před naši reakci, na začátek situace. Máme možnost nové volby, nemusíme řešit důsledky svých zastaralých programů, ale přednostně zavádět nové.“*

Z hlediska rychlosti zpracování podnětu, reakce jedince, a procesů mysli a vědomí, lze rozlišit čtyři skupiny reakcí:

- organismické reakce;
- reflexní neuvědomovaná reakce ve formě naučeného, zautomatizovaného pohybu či komplexu pohybů;
- vědomím zpracovaná a provázená reakce;
- proaktivní – myslí předjímaná reakce (představa – pohyb).

Podobně jako P. Pacovský, který se orientuje na: „vznik návyku v chytání bodu proaktivity“, trénujeme v rámci proaktivity a práce s mezerou citlivost a vnímavost k synchronicitám a skokům v myšlení a vztazích.



Podklady pro uvažování a praxi čerpáme z východních a západních zdrojů. Zaměření přírodních i společenských věd se orientuje na mysl, vědomí, myšlení. Pokrok v metodách diagnostiky v medicíně, neurofyziologii a neuropsychologii vede k poznatku, že „vědomá mysl je produktem mozkových buněk“ R. Pollack (str. 135).

V praxi využíváme poznatků například neuropsychologie. Užitečný se v tomto pojetí jeví neurobiologický model vědomí Younga a Piggota popsany v kapitole Vědomí (Kulišťák, P. Neuropsychologie – str. 220 - 222). Zajímavé poznatky uvádí v následujících podkapitolách s názvy vědomí a paměť; vědomí a meditace; vědomí a hypnóza (Kulišťák, P.

Neuropsychologie – str. 223 - 224). Podobně inspirující jsou informace o výsledcích výzkumu mozkové aktivity pomocí EEG při meditaci ZAZEN, publikované u nás v článkách Tomio Hirai „Zazen – léčba zenovou meditací“ a „Vědecký základ metody Zazen“ in „Buddhismus a psychologie, CAD Press, Bratislava, 1999, ISBN 80-85349-60-4 a v knize Zazen – léčba zenovou meditací, Tomio Hirai, CAD Press, Bratislava 1997, ISBN 85349-78-7.

Východní pojetí a přístupy, které se zaměřují na vztah mezi myslí a tělem, psychickým a fyzickým. Na tuto, naší vědou již prokázanou vztažnost, se orientují ucelené (celostní) komplexy jako je například jóga. Pěstuje se a kultivuje různými pragmatickými variantami psychofyzických cvičení ať již ve vztahu ke zdraví jedince nebo pro rozvoj v rámci bojového umění, zejména u vnitřních stylů (kupř. taijiquan) a nebo pro kultivaci samotného procesu myšlení ve vztahu k bytí člověka (kupř. zenové meditace). Vztahem mezi myšlením, vědomím a tělem se z hlediska zdraví věnuje akupunktura, akupresura a různé varianty relaxačních masáží a cvičebních sestav. V naší kultuře se jedná spíše o doménu homeopatické medicíny a tzv. alternativních postupů, které alopatická medicína a lineárně kauzální, experimentálně a mechanisticky orientovaný způsob nazírání na zdraví a pacienta odsouvá na okraj zájmu.

Na vztažnost procesů tělových systémů a mysli jako celku lidské bytosti a jejího bytí a vývoje ve vztahu k vnějšímu prostředí jsou založeny západní koncepty jako například:

- anatomie emocí;
- biosyntéza;
- mentální mapování, neurolingvistické programování, autogenní trénink, apod.

- **přiměřenost a výběrovost (uvědomované a výběrové sycení se a respekt k procesům)**

Krmíš-li systém, vezme si jen to co potřebuje k přežití a užitečně k růstu (to platí u pro vzdělávání a výcvik) jedinec, který se učí proto, aby nevyčníval a plní jen požadavky kontrolních parametrů systému, ve kterém a pro který učení probíhá a samostatný, vyžralý jedinec, který disponuje vnitřním smyslem, cílem, driverem a bere od vnějšího prostředí uvědomovaně to, co potřebuje k přežití a rozvoji (umí se učit), respektive se systémem užitečně „spolupracuje“ a zároveň jej učí, co takového má „dělat“, aby to bylo užitečné. (Metafora pro současné základní, střední a vysoké školství – informační velkovýkrma, farmy mentálních vepřů, zbavující základních instinktů v rozvoji, tvořivost a myšlení). Je jedno zda za vnější systém dosadíme instruktora, vysokoškolského učitele nebo programy výcviku a jedince, kteří je modelují.

V tomto smyslu v našem konceptu pracujeme s něčím, co pracovně nazýváme moudrostí systémů – nepřezírat se informací (strávíme skutečně jen jejich část) neboť pouze část použijeme k přežití a ještě menší část k rozvoji. Jinak řečeno, jsme toho názoru, že podobně jako naše tělo zachází s jídlem, zachází naše mysl s daty, informacemi, znalostmi a poznatky. Mnoho znalostí vede k přesycení následnému útlumu či „otupělosti“, způsobuje mentální otylost, zpohodlnění a ztrátu pohyblivosti, jakož i ztrátu přirozené schopnosti užitečně zacházet se změnou.

- **Synchronicita a shlukování (práce se vztahy – k sobě a prostředí)**

Synchronicita a shlukování – trénink vzniku vztahů a jejich změny. Situace nejistoty vede k vyhledávání sociální opory a vazby. V tomto smyslu se lidé učí vyhledávat a mít vztahy, kultivovat je a užívat, důležité je však trénink schopnost udržet nad vztahem náhled. Paradox – být profesionál znamená být osobní i neosobní – držet si odstup. Pokud ne – vznikají problémy, krize, vznikají „partnerství“ která zahrnují celou škálu vztahů včetně

emocionálních aspektů a sexu. Schopnost udržet si profesionální „odstup v situaci“ umožňuje nekontaminovat kontext, nezatěžovat jej dalším „rozměry – láska“

V této souvislosti je stejně důležitá podpora vytváření kongruentních a „konfliktních“ „párů“, jakož i jejich „rozbíjení“ – jedinec se učí „nezávislosti a sociálním kompetencím, které vojenský a jakýkoliv jiný profesní kontext potřebuje. V této souvislosti je opět významná sociálně psychologická citlivost a kompetence instruktora nebo manažera, který „manipulací se vztahy, kultivuje zároveň kvalitu potenciálu jednotlivce, jakož i systému – týmu, jednotky.

Primárně je tato schopnost trénována v základním výcviku – smyslem je uspíšit proces adaptace, vzájemná kontrola a rozvoj.

V zásadě je potřebné aplikovat práci se vztahy dále ve smyslu:

- a) jedinec se dokáže skrze schopnost mít vztahy rychleji adaptovat v „novém“ kontextu
- b) jedinec získává jako manažer kompetenci a dovednost užívat synergický efekt kultivace a rozvoje vztahů v týmu
- c) systém získává kvalitu v tom že disponuje jedinci schopnými se uvědomovaně a pragmaticky shlukovat skrze vyhledávání kvalit potenciálů dalších jedinců a dokonce umí vztahy přeuspořádat v procesu dosahování cíle pro vyšší efektivnost – nižší výdej energie (tato kvalita je nutná jak u osádek moderní techniky, tak i například malých týmů)
- d) funkcí na rozdíl od dřívějšího – vnějšího shlukování

4.4.4. Vybrané metody a principy aplikované v konceptu užitečné změny:

Vybrané metody a jejich základní orientace (viz. schématické znázornění)

- a) úroveň sebepoznání a sebereflexe – metody psychologické individuální a skupinové diagnostiky
- b) techniky, praktiky, procedury a procesy
 1. aplikace principů meditace
 2. aplikace principů bojového umění a jógy:
 - sestavy dynamické meditace;
 - pozice statické meditace;
 - sestavy psychofyzických cviků (uvolnění a synchronizace mysli, energie a těla);
 - trénink neutralizace, bezvztážnosti, nedostupnosti (ve smyslu nebýt k dispozici).
 3. trénink relaxace a „druhé pozornosti“ ve vztahu k tělovým procesům
 4. psychofyzická cvičení (Pilates, Jóga, Tai-ji)
 5. trénink mysli
 - snění, práce se sny, aktivní imaginace;
 - rekapitulace, stopování, focusing, práce s hlasy a stíny;
 - práce s příběhy, pohádkami a mýty;
 - práce s pozorností jako kvalitou mysli;
 - práce na tématech proces, život a smrt.
 6. práce s duší, myslí a tělem – synchronizace – sny, snové tělo, pohádky apod.

Vybrané principy:

- a) mysl, pozornost a neutralita, vědomí
- b) práce s reflexí
- c) proaktivita a práce s mezerou

- d) intimita, odpovědnost a kompetentnost
- e) osobní zkušenost, experiment a jejich zpracování
- f) jedinec jako systém organizující vztahy
- g) modifikace úrovně změny a zátěže ve vztahu k potenciálům, k možnostem a zdrojům zatěžovaného systému
- h) respekt k nelinearitě procesů transformace a „individuální“ potřebě času pro zpracování
- i) respekt k úrovni aktuálního nastavení a možnostem připravovaného jedince a systému
- j) pro oblast myšlení, komunikace a jazyka – přesnost vyjadřování; nevztažnost – nebrat to osobně; neplýtvat slovy a myšlenkami – plkání; dělat věci a mluvit jak nejlépe umíš.

Principy doplňují vybrané podmínky a zásady pro trénink a praktikování:

1. tzv. pohoda (stav mezi napětím a uvolněním). Ne krize, strach, úzkost Jedná se o vnitřní ustálení organismu, tehdy lze identifikovat synchronizace (nejen rezonance a reakce), systém se může rozvíjet – nemusí reakcí „bojovat o přežití“ – strach, ohrožení – vede k používání standardních – naučených metod zvládnání – naučí se nazpaměť

2. trénink změny:

- Orgánová, tělová úroveň – změna návyků v jídle, spaní, rituály a rutiny.
- Mentální rozšiřování – testování jiných světů (mimo vyběhané obvody) – kultura, sport, filosofie – to co nezapadá do mého kontextu, ale je to rezonančně, pocitově blízko.

Trénink kreativity a změny nespočívá v borcení toho co je, ale v připojování, rozvíjení, přepřádání, kultivaci v úrovních:

- Uvědomit si, že to může být i jinak.
- Respektovat to, že to je jinak.
- Testovat (ne tradičním způsobem) - zapojit, zkusit, praktikovat a kultivovat – zpracovat zkušenost.

3. nové podněty a přemýšlení, respektující dotazování a obracení směrů myšli a myšlení
Možné typy otázek:

Otázky ke druhému	Otázky k sobě
Jak to myslíš?	Jak to myslím?
Jak o tom přemýšlíš?	Jak o tom přemýšlím?
Jak se ti stalo, že tak myslím?	Jak se mi stalo, že tak myslím?
Jak se ti stalo, že říkáš to, co říkáš?	Jak se mi stalo, že říkám to, co říkám?
Co tě k tomu napadá?	Co mne k tomu napadá?

Důsledek práce s otázkami z hlediska myšlení:

- neběhá v ustáleném obvodu - strach: zajíc před autem nebo zacyklení v modelu chování, který se naučil proto, aby „přežil na ZŠ, SŠ a VŠ, jakož i doma: (otázka – znalost - !!!správná!!!paměťová odpověď) – důsledek – mentální lenost, jednostranné myšlení apod., konflikty
- neběhá v obvodu ale vytváří nová spojení, generuje nové vztahy: (otázka – dobrá, užitečná - vzniklá, vědomím zachycená a myslí, myšlením zformovaná odpověď, resp. zpracovaná zkušenost)

Využití v praxi:

- a. trénink vnímavosti a citlivosti na synchronizace (slova, pocity, tělové reakce, myšlenkové komplexy apod.) – aplikace práce se snem (sen je metaforou pro jakoukoliv myšlenku).
Odlišit:

- poslouchat
- naslouchat – kdy se objeví synchronicita například v tom „Jak o tom co říkáš přemýšlím“ a zachytit to. Okamžik synchronicity je jako sen – nezachytíš, neupoutáš – zapadne, spojení se neobnoví, neposílí, nerozvine se to.
- b. synchronizace těla jako celku ==> naslouchat moudrosti těla
- c. iluze skutečnosti – mohu jí věřit, nebo ji vytvářet, konstruovat
- d. sociální systém vyššího řádu a vztahů jiné kvality, než jsou vztahy v systému nazývaném lidská bytost. Bytí v systému vyššího řádu dává **smysl** existenci systému „nižšího“ řádu
- e. Vztahy – aktuální stav dává význam – umožňuje synchronizaci - sladění „propojení“ aktuálně „rezonanční kvalitou - pulsačním rytmem“ významných systémů.

S konceptem užitečné zátěže úzce souvisí metody **užívané v praxi přípravy, prevence a zvládnutí** změn. Z hlediska metod, procesů a procedur užívaných v konceptu užitečné změny v praxi vzdělávání a výcviku uvedeme pouze vybrané prvky. Problematika bude komplexněji řešena v rámci publikace KONZ II – viz obr. 1 – Mapa KONZ.

