

# I.

## PSYCHIKA ČLOVĚKA VE SVÍZELNÝCH SITUACÍCH

---

Každému člověku přinese život občas nějaké těžkosti, zklamání, komplikace. Musí překonávat rozmanité překážky. Dostává se do situací, v nichž se cítí bezradný, kdy prožívá silné afekty hněvu či strachu. Někdy nám „komplikují život“ meziosobní vztahy na pracovišti nebo v rodině, jindy zvýšené pracovní nároky či míra odpovědnosti, pro nás těžko řešitelný úkol, nesnáze, v nichž jsme se octli. Souhrnně mluvíme o svízelných situacích v životě člověka. V takovýchto situacích prožíváme silné vnitřní napětí, celá naše psychika a zvláště emocionální stabilita je vystavena značné zátěži. Prověřuje se naše schopnost optimálně řešit takové situace, úspěšně v nich obstát. Požadavky na psychiku člověka vůbec rok od roku rostou.

Potenciální schopnosti lidské psychiky jsou značně vysoké, avšak nejsou vždy rozvíjeny úměrně s růstem požadavků. Základní zákonitosti jejich mobilizace, posilování a hygieny nejsou vždy dostatečně respektovány. Často se ke své nervové soustavě chováme přímo barbarsky. Důsledky se pak projevují v rozvoji chorob nervového původu, ve vzniku chronicky neadekvátní, většinou neurotické interakce člověka s okolím, ve stržení psychiky člověka v ožehavých životních situacích v důsledku nemožnosti, resp. neschopnosti účelně mobilizovat své schopnosti.

Problém je vážný a s charakterem vojenské činnosti natolik spjatý, že bychom mu měli věnovat soustavnou pozornost. Nanejvýš potřebné je konkrétně studovat a ana-

lyzovat specifické nároky jednotlivých druhů činnosti, hledat kritéria a hranice, při nichž dochází k posilování nebo naopak k oslabování psychické odolnosti, učit člověka bojovat s těžkostmi, hospodárně exploatovat psychiku.

Knobloch a Dytrych uskutečnili průzkum v průmyslu a zjistili u 12<sup>0/0</sup> dělníků a 26<sup>0/0</sup> úředníků neurotické obtíže. Je známo, že neurotizovaný vedoucí pracovník je zdrojem neurotizace podřízených. Ztrácí mnohdy jeden z nezákladnějších předpokladů jejich účinného vedení a přirozené autority – schopnost promyšleně a uvážlivě řešit složité situace, v nichž jsou podřízení bezradní a tudíž ochotni následovat, nechat se vést.

Za zamýšlení stojí i výsledky našeho výzkumu úzkosti u rozdílných společenských skupin. Úzkost je jedním z nejvýznamnějších emocionálních stavů a nejobvyklejším symptomem v psychopatologii neuróz. Ovlivňuje různé psychické funkce, především schopnost adaptace na výrazné změny vnějšího prostředí.<sup>1)</sup> Proto se také obecně uvádí, že například nováček v armádě nebo trestanec ve vězení vykazují značně vysoké symptomy úzkosti. Srovnajme však výsledky našeho vzorkového výzkumu vězňů v ÚNZ-MV a vzorkového výzkumu u posluchačů VPA-KG, provedených metodou stupnice MAS J. A. Taylorové:

HODNOTA ÚZKOSTI	POSLUCHAČI VPA-KG	VĚZNI
NORMÁLNÍ PSYCHICKÝ STAV	27,6%	35,3%
HRANIČNÍ STAV MEZI NORMOU A ÚZKOSTÍ	17%	23,5%
ÚZKOST JAKO PRIMÁRNÍ SYMPTOM	51%	41,2%
DEPRESÍVNÍ STAV	4,2%	—

Nejde o to, tyto výsledky nějak absolutizovat. Nesporné však je, že 10–15 let plnění náročných a složitých úkolů v armádě znamená nemalou zátěž nervové soustavy a zanechává stopy v tělesném i duševním zdraví důstojníků. A stejně nesporné je, že jsou to stopy mnohdy zbytečně hluboké. Chceme-li tento stav zlepšit, musíme především postihnout a analyzovat situace, v nichž je psychika člověka vystavena největší zátěži, v nichž se za vhodných podmínek rozvíjí, za nepříznivých okolností však narušuje odolnost a práce schopnost.

<sup>1)</sup> Viz Horácková, Měření úzkosti metodou J. A. Taylorové, Čs. psychiatrie č. 5, 1958.

Domníváme se, že základní je rozpor mezi požadavky, které situace klade na člověka, a tendencemi či možnostmi člověka tyto požadavky splnit. Z hlediska interakce mezi výzbrojí člověka pro nově vzniklou situaci a požadavky (tlakem) této situace na člověka lze v podstatě rozlišit pět základních typů těchto svízelných situací:

### 1. Nepřiměřené úkoly

Nejčastěji se v běžném životě projevuje přetížení člověka takovým druhem úkolů, které na něj kladou kvantitativně vyšší požadavky, než je rozsah jeho sil. Obvykle se tento typ obtížných situací traktuje jako „úkoly nad síly jedince“: Úkoly překračují svou kvantitou určitý kritický bod možností subjektu, nebo se tomuto kritickému bodu blíží.<sup>2)</sup> Pro mnohotvárné a složité jevy vojenského života a činnosti však s tímto elementárním pojetím nevystačíme. Rozpor mezi mírou a kvalitou požadavků na výkon člověka a jeho vnitřní výzbrojí pro splnění těchto požadavků se projevuje v několika základních druzích nepřiměřených úkolů:

■ Úkoly jsou nepřiměřené silám daného jedince přílišnou kvantitou požadavků.

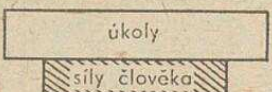
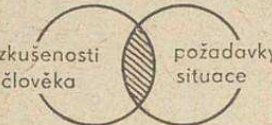

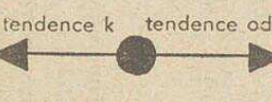
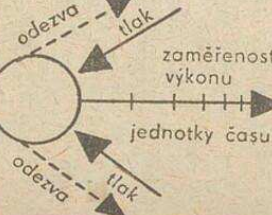
Přítom nejde jen o nepřiměřenost ve smyslu „co ještě člověk snese“ (např. jak dlouho vydrží pracovat bez přestávky, bez dostatečného času na obnovu sil, při soustavném rušení, při nedostatku kyslíku, potravy, spánku atd.), třebas i to je velmi důležitá složka, proti níž se často prohřešujeme. Patří sem však i takové druhy úkolů, které vyžadují určitou kvalitu, jež nejsou u daného jedince v potřebné míře rozvinuté (např. vlastnosti paměti, pozornosti, myšlení, senzomotorické schopnosti apod.).

Příčina tu může být dvojitá: buď jsou úkoly takového druhu, že překračují možnosti normálního člověka (a pak je nezbytné upravit požadavky nebo organizovat pro tuto činnost speciální výběr a výcvik), nebo je daný jedinec pod úrovní normální hladiny práce schopnosti (a pak je třeba analyzovat příčiny a vyvodit přiměřené závěry).

V obou případech však jde o rozpor mezi omezenými možnostmi určitého člověka a neúměrnými požadavky na jeho výkon. V tomto směru se jeví jako nezbytné přikročit k hluboké psychologické analýze nejdůležitějších druhů činnosti (včetně činnosti řídicích pracovníků), odhalit podstatu požadavků a na základě toho revidovat systém výběru, školení, organizace života a činnosti, tak, abychom hlouběji poznali, rozvíjeli a posilovali potenciální možnosti lidí.<sup>3)</sup>

<sup>2)</sup> Viz např. T. Tomaszewski: Wstęp do psychologii, Varšava 1963, str. 125.

<sup>3)</sup> Rozpor mezi dosaženým stupněm rozvoje sil jedince a novými, vyššími požadavky na něj je hnací silou jeho vývoje; je prospěšný, ale jen potud, pokud nepřekračuje přístupnou mez co do délky nepřetržitého trvání či co do intenzity jednorázové zátěže.

	TYP SITUACE	VÝZBROJ ČLOVĚKA PRO DANOU SITUACI	SCHÉMA INTERAKCE	TLAK SITUACE
1	nepřiměřené úkoly	rozsah tělesných a duševních sil		kvantita úkolů, míra a kvalita požadavků na výkon člověka
2	problémová situace	zkušenosti a schopnosti řešit určité životní situace; vypěstované postupy jednání a chování v nich		dynamická změna situace co do struktury nebo podmínek, takže dosavadními postupy ji nelze řešit
3	překážka	činnost zaměřená k dosažení určitého cíle, určitého výsledku		překážka omezující možnost této činnosti či stavící se do cesty dosažení cíle
4	konfliktová situace	tendence k určité činnosti (výsledku), resp. činnost zaměřená k dosažení určitého cíle		tendence k protikladné činnosti (výsledku), resp. činnost zaměřená k dosažení protikladného cíle
5	stressova situace	zaměřenost k výkonu určité činnosti, k dosažení určitého cíle, udržení určitého vnitřního stavu		působení činitelů a) narušujících vnitřní rovnováhu působením na základní psychické funkce člověka b) narušujících danou zaměřenost a činnost vyvoláváním jiných dominant

■ Úkoly jsou nepřiměřené, neboť při nich nejsou respektovány zákonitosti práce schopnosti nervové soustavy, psychiky, lidského organismu.

Nejčastěji se s tím setkáváme v podobě jednostranného či monotónního zatižení psychiky. Takové základní zákonitosti či principy psychické činnosti, jako je zákon rytmicity či princip dynamického styku s prostředím, znali lidé empiricky již před tisíciletími. Ve středověku například patřila mezi nejbéstiálnější způsob mučení lidí metoda, při níž byla zamezena možnost dynamického styku člověka s prostředím (zazdění do úzkého temného prostoru) a zároveň bylo vytvořeno jediné monotónní podnětové pole (nepřetržité kapání vody ve stejnoměrném rytmu). Psychika člověka se velmi brzy strhla. Němečtí fašisté „vědeckými“ metodami „experimentování“ se zajatci aplikovali zhoubný vliv monotonie na specifické mučení a obohatili jednotvárnost o další složku – výraznou nesmyslnost vykonávané činnosti. Člověk musel například vynést kámen někam nahoru, pak ho shodit dolů a znovu vynést – až do úplného vyčerpání. Jednotvárnost je ubíjející, neboť vede ke stacionárnímu přepětí nervové soustavy. Je například známo, že k největšímu počtu automobilových nehod dochází na jednotvárných, rovných silnicích. Je to důsledek „hypnózy řidiče“ monotónními podněty.

*Lidi takhle to le  
namučili a z  
ale bylo celá  
kdy stálo*

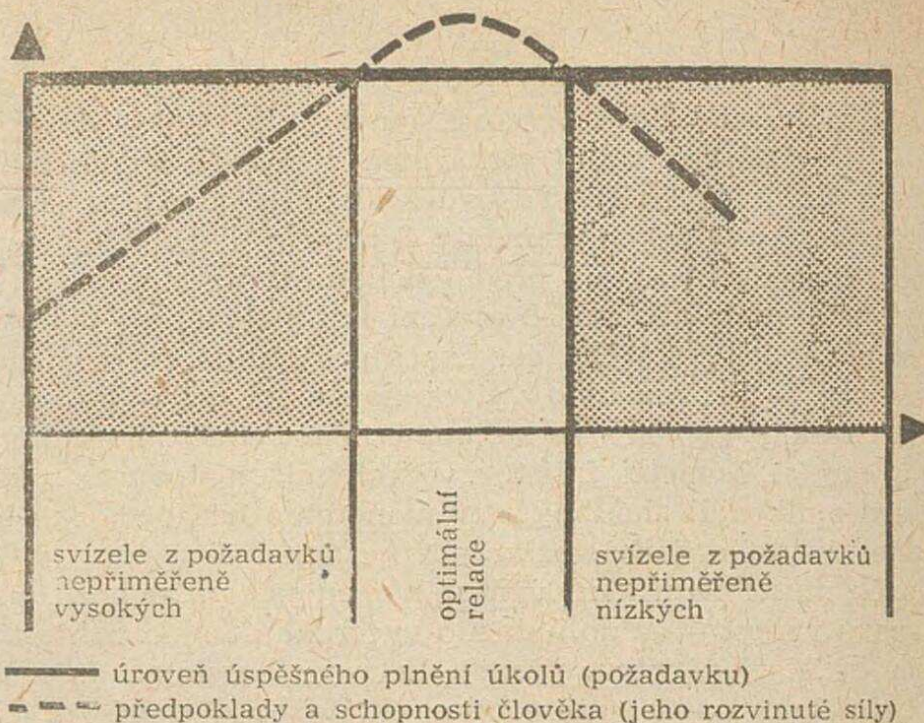
Také voják snáší jednotvárný život u jednotky či plnění požadavků, třebaš lehkých, ale jednotvárných nebo z jeho hlediska nesmyslných, daleko hůře než sebenáročnější a sebenamáhavější taktické cvičení. Lidové přísloví říká: „Stokrát nic umořilo osla.“ To „stokrát nic“ se přeneslo do života u některých vojenských jednotek ve specifické podobě: v organizování „pracovní zahálky“ od budíčku do večerky. Nejde například o to, co velitel či politický pracovník udělá, ale prostě o bezpodmínečný požadavek jeho přítomnosti bez ohledu na to, zda je účelná. Nesprávná organizace práce a bezúčelnost požadavků se pak projevuje v nezájmu, znechucení, pasivitě, nízké efektivnosti práce, neurotických reakcích apod.

■ Úkoly nepřiměřeně nízké, nedávající člověku možnost, aby rozvíjel své psychické kvality.

Jde o nepřiměřenost protikladnou prvnímu typu. (Viz graf str. 40.)

Výzkumy pracovní výkonnosti člověka, uskutečněné americkými průmyslovými psychology, ukázaly, že například osoby s vysokou inteligencí vykonávají daleko hůře mechanické, monotónní práce nežli osoby s inteligencí nižší.

Příčiny mohou být rozmanité (nezájem, nespokojenost, nuda...), ale jde o fakt, který se v různých podobách (nikoli pouze z inteligenčního hlediska) projevuje i ve vojenském životě. Platí tu jednak to, co bylo z opačného hlediska řečeno o nepřiměřeně vysokých požadavcích, jednak svým způsobem i závěry o monotonii. Velmi výrazně se tu projevuje rozpor mezi ambicemi člověka a možnostmi naplnit je. Tento rozpor vyjádřil již J. A. Komenský v nejniternějším projevu své vlastní osobní tragédie: „Abych mohl více, nebo chtěl méně.“



## 2. Problémové situace

Jiný typ obtíží představuje pro člověka nezbytnost orientovat se v neobvyklých, „nenormálních“ podmínkách, řešit složité, dosud neznámé, problémové situace; vyrovnávat se s nároky a požadavky nového prostředí a činnosti.

Tento typ situací se neváže ke kvantitě, nýbrž ke struktuře úkolů a podmínek, v nichž jsou plněny: Příchod mladého poručíka ze školy k útvaru nebo absolventa poddůstojnické školy do výkonu funkce; pilotáž nové letecké techniky a její zabezpečení; přechod do nového pracovního kolektivu nebo na novou funkci; formování bojového kolektivu; řešení neobvyklé taktické situace nebo výchovného problému; řízení života a práce vojsk při plnění neobvyklých a neočekávaných úkolů (např. letošní povodňové práce) — to vše jsou rozmanité případy problémových situací. Nejzávažnější jsou jednak ty, v nichž člověk stojí před problémem vyrovnat se dlouhodoběji s novým systémem života a činnosti, povinností a požadavků, jednak ty, pro jejichž řešení není dosud vyzbrojen dostatečnými zkušenostmi.

Problémové situace z hlediska nových systémů ve vztazích mezi organismem a prostředím řeší člověk na základě adaptačních mechanismů. Podmínkou úspěšné funkce těchto mechanismů je pochopení nových okolností života a činnosti a nalezení vhodného přístupu k nim. Jedinec řeší vzniklou situaci tak, že inklinuje buďto k akomodaci (tj. takové interakci s okolím, při němž se snaží změnit prostředí, při-

způsobit je svým potřebám), nebo k asimilaci (tj. k tomu, aby nově vzniklé situaci přizpůsobil sám sebe, svou vnitřní organizaci, způsob života, návyky a obsah své činnosti.<sup>4)</sup>

Obvykle se z tohoto hlediska zabýváme příchodem nováčků do armády a méně pozornosti již věnujeme adaptačním problémům a těžkostem příslušníků důstojnického sboru, jako je např. přemístění do jiné posádky, odloučení od rodiny; přechod do jiného pracovního kolektivu, do nové funkce; přeškolení; odchod z bojové do týlové služby; ztráta blízké osoby apod.

Když člověk ve své pracovní činnosti řeší nové úkoly, nebo se v důsledku souhry okolností dostává do situace, pro jejíž řešení nemá šablonu, vzniká především nápor na ty jeho kvality, které obvykle shrnujeme pod pojmem inteligence. Ve zvláště složitých situacích má nedocenitelnou hodnotu ten člověk v kolektivu, který je s to se v situaci orientovat, nalézt řešení a ukázat ostatním cestu. Klasickým případem takovýchto situací je např. letecký souboj. Kdo je s to rychleji a přesněji analyzovat dynamickou situaci a řešit ji, vítězí.

Světové statistiky ukazují, že drtivá většina letadel, sestřelených při leteckých soubojích, připadá na konto nepatrného počtu „es“ (kolem 3–4% bojujících pilotů). Ti měli převahu nad svými soupeři v základní psychické výzbroji: v dynamické situaci dovedli pružně použít získaných znalostí a dovedností a uplatnit je v rychlém a účelném jednání. A zdá se, že připravenost člověka na výkon funkce a stupeň jeho mentální úrovně vůbec je možno nejlépe hodnotit právě podle toho, jak se zachová v těchto problémových situacích, jak je řeší.

Metoda řešení může mít charakter činnostní, nebo charakter myšlenkových operací. Tak např. člověk má dvě nádoby, třilitrovou a pětilitrovou, a má za úkol odměřit 4 litry vody. Jeden bude postupovat metodou zkoušek a omylů, tzn. praktickou manipulací s nádobami, pokusy. Druhý se nejprve nad úkolem zamyslí, bude usuzovat, hledat jeho klíčové momenty a pak přistoupí k řešení najisto. První způsob je nižší, vývojově starší formou (na tomto základě řeší úkolové situace i zvířata). Nevystačí pro složitější a komplikovanější situace (v nich člověk s takto pěstovanými metodami řešení selže), nelze jí použít ani tam, kde si nemůžeme dovolit riziko omylu, neboť jednou započatou činnost již nelze bez škody přerušit a provést jiným způsobem (týká se to v mnohém směru řešení bojových situací, ale i problémů řízení, výchovy apod.). Člověk se tedy metodě myšlenkově operačního řešení situací musí naučit.

Avšak i zde lze rozlišit dva způsoby myšlenkového řešení problémových situací<sup>5)</sup>

<sup>4)</sup> O zákonitostech tohoto procesu viz O. Mikšík, Vojenská psychologie, NV 1964, str. 252–270.

<sup>5)</sup> Viz V. V. Čebyševa: Někotoryje osobennosti myslitelnych zadač v trudě ra- bočego. Tezisy dokladov na II. sjazdě občestva psychologov, vypusk 3, Moskva 1963.

Předně je to řešení úkolů (problémových situací) takovým způsobem, že aktivním myšlením vybíráme z několika možných řešení takové, které je za daných podmínek nejúčelnější. Čebyševa rozlišuje dva základní typy těchto úkolů: diagnostický (určit podle souhrnu příznaků příčiny vzniku poruchy, jež mohla být vyvolána několika různými příčinami) a prognostický (určit možné důsledky při výběru opatření — z řady možných řešení vybrat takové, které je pro daný shluk podmínek optimální). Požadavky na takovéto myšlení klade každodenní používání techniky, plánování a organizace práce apod.

Nejvyšší požadavky na aktivitu myšlení klade řešení „tvůrčích“ úkolů, kdy nelze pracovat metodou výběru ze známých způsobů a možností řešení, nýbrž je nutno objevit řešení nové. Vyžaduje schopnost odhalovat nové vztahy a souvislosti, pronikat do podstaty problémů, badatelský přístup. Značné nároky na tento způsob myšlení by kladla vlastní dynamika boje, neobejde se bez něho pedagogická činnost, rozvoj techniky, cílevědomé řešení a přetváření mezosobních vztahů. Člověk, který není s to uplatnit tvůrčí přístup ve své vychovatelské či velitelské činnosti, je ve svízelné situaci takřka permanentně. Neustále něco organizuje, zkouší, „řeší“, vydává mnoho energie, ale neprožívá radost z výsledků práce, neboť konečný efekt není vidět. Navíc se při takové činnosti nerozvíjí tvůrčí myšlení, nezískávají se skutečné zkušenosti. Výsledkem bývají zpravidla jen empirické, šablonovité modely „osvědčených konkrétních opatření“.

Není pochyb o tom, že velení v soudobém boji a výchova v procesu přípravy na boj patří k těm činnostem, v nichž se bez tvůrčího myšlení nelze obejít. Jestliže v „bojových situacích“, uměle utvářených při mírovém výcviku, lze tuto kvalitu požadavků uměle vytěsnit (zamysleme se, nakolik mnohá naše cvičení kladou nároky na tvůrčí myšlení velitelů), pak ve skutečných bojových situacích rozhodně nikoli. Mám za to, že stojíme před úkolem důkladně promyslet a propracovat systém rozvoje tvůrčího myšlení funkcionářů na všech stupních vojenské hierarchie, v soustavě školního vzdělávání i při praktickém výkonu funkce. Metoda „vhoď ho do vody a naučí se plavat“ již při dnešní složitosti vojenské praxe zřejmě nepostačuje. Je nezbytné učit sebe i podřízené tvořivě myslit a řešit — propracovat spojení mezi teoretickým věděním a praktickým uměním.

#### V PŘÍŠTÍM ČÍSLE:

Kapitola 3 — Překážky

Kapitola 4 — Konfliktové situace