

SKUPINA STRATÉGŮ V ZÁTĚŽI

Zátěž a odolnost malé skupiny

V článku jenž vychází ze studie oponované úvodní oponenturou v Institutu strategických studií Federálního ministerstva ČSFR v listopadu 1991, použiji těchto poznávacích a výzkumných sociologických kategorií:

● **Malá skupina:** Rozumíme jí profesní skupinu do plus minus 7 osob (Slejška, Petrušek), jež společně je činná v mezonální socio-profesní struktuře daného pracoviště. Má cílově vymezený věcný úkol. Má dělbu práce vymezeny profesní pozice - role všech svých členů. Je vedena formálním a neformálním vůdcem (v optimálním případě jde o jednu osobu, v ostatních případech o tandem vůdců). Mezi všemi jejími členy formálně i neformálně probíhají profesní i sociálně emocionální interakce, vytvářející stabilní sociální strukturu skupiny. Interakce skupiny jsou tedy jak profesního, tak širšího, sociálního druhu. **Tyto interakce potřebujeme blíže charakterizovat.** Činíme tak dalšími třemi poznávacími kategoriemi interakčního, kontaktního typu. Kategorii **sociální komunikace, sociální kooperace a sociální koheze.**

● **Sociální komunikace** v malé skupině rozumíme verbalizovanou síť vzájemných kontaktů členů skupiny mezi sebou, při níž si členové skupiny sdělují a vyměňují profesní i mimoprofesní (věcné, zájmové, osobní, emocionální) informace, sdělují si a vzájemně konfrontují významy, svůj svět hodnot, vyjadřují své postoje v dané věci. Podstatné pro malou skupinu je, že tyto komunikace mají celoskupinový charakter; komunikují všichni se všemi, bez zřetele na specializovanou profesní dělbu práce a existenci profesních dvojic, trojic (tedy: podskupin).

● **Sociální kooperace** v malé skupině rozumíme profesní i mimoprofesní součinnosti na daném věcném úkolu skupiny, jakož i součinnosti zájmové, vyplývající z mimoprofesních interakcí členů skupiny v jejich mimopracovním a v jejich volném čase. Zatímco v profesní kooperaci jsou pozice a role členů skupiny na základě dělby práce - úkolů přesně vymezeny, předurčeny a regulovány - je mimoprofesní kooperace neformálního druhu a obrazí svět zálib, zájmů, mimoprofesních preferencí. V ideálním případě jde ve skupině o kooperaci všech se všemi. statisticky platí, že ve většině skupin je kooperace záležitostí dílčích podskupin.

Ideálním typem profesní kooperace je týmová kooperace, kooperace ve skupině, jež se vyvinula v profesní tým, se všemi atributy kooperace týmového typu. Ani v týmu však neprobíhá mimoprofesní kooperace všech se všemi. Sociální kooperace je vyšším typem sociální interakce, nežli sociální komunikace.

● **Sociální koheze** v malé skupině rozumíme její celkovou soudržnost, kompaktnost, v ideálním případě, literárně vyjadřovanou úslovími "jako jeden muž!", "jeden za všechny, všichni za jednoho!". V této souvislosti jsou podstatné vzájemné komplexní vztahy členů skupiny mezi sebou, jejich socio-preferenční volby neformálních i formálních vůdců, jakož i individuální volby spřízněných členů skupiny pro profesní spolupráci a pro volný čas.

Zatímco v případě sociální kooperace sledujeme i stupeň **identifikace** všech členů skupiny

s profesními úkoly a cíli skupiny, v případě sociální koheze sledujeme emoční spřízněnost, soudržnost podle úsloví "dám za ni (rozuměj skupinu) ruku do ohně".

Je očividné, že ve všech třech uvedených poznávacích kategoriích se prolínají interakce formálního druhu s interakcemi neformálními. Je to příznačné jak pro sociální komunikaci, tak pro kooperaci, i pro celkovou sociální kohezivitu skupiny. Z toho důvodu je žádoucí zařadit do našeho programu souhrnnou, poznávací kategorii formálně-neformálního typu, již je, na základě našich teoretických poznatků i empirických terénních analýz, kategorie.

● **Sociální klima malé skupiny.** Je tvořena souhrnem, úplnou strukturou formálně-neformálních vztahů a kontaktů ve skupině, jakož i souhrnem-strukturou institucionálně-pospolitostních postojů skupiny vůči věcnému prostředí dané organizace. V samotném terénním výzkumu - podle našich mnohaletých zkušeností - považujeme tuto kategorii jak za finální, tak za úvodní. Obecně nám charakterizuje celkovou sociální situaci skupiny.

● **Sociogenní zátěž malé skupiny.** Rozumíme jí jak potenciální ohrožení, tak aktuální náraz-šok, tak posléze trvající zátěž sociálního klimatu, komunikací, kooperací a koheze malé skupiny. Tyto stresy působí především z vnějšího světa, tzn. z věcného a sociálního prostředí, jímž je skupina obklopena, a to jak mezo-světa, tak makro-světa.

V případě malé skupiny však může sociogenní zátěž působit i zevnitř z postojů, chování i činností členů skupiny, případně dvojic, trojic členů skupiny. Platí, že příznivé sociální parametry skupiny příznivě ovlivňují individuální sociální chování členů skupiny. Jsou dokonce pozitivní socio-terapie při adaptacích individua na "jeho" individuální stres (stresy). Neméně však platí: Maladaptace jednotlivců vůči vlastnímu individuálnímu stresu nepříznivě "infikuje" sociální klima skupiny, pesimalizuje hladinu sociálního klimatu skupiny.

● **Věcné zátěže malé skupiny.** Sociogenní zátěž není jediným - někdy ani ne hlavním - druhem zátěže, jež skupina prožívá. Neméně stresové je i věcné prostředí skupiny v dané organizaci, ohrožení, zátěže věcné povahy, jež z organizace skupině hrozí, či na skupinu doléhají. Znázorníme si jednoduchým způsobem možné stresové situace, pramenící z věcného okolí skupiny - viz **tabulku**.

Tabulka

Věcné zátěže	Akutní	Setrvalé
Technické.	Havárie, katastrofa, selhání techniky.	Technická rekonstrukce pracoviště. Inovace techniky, technologií.
Organizační.	Zrušení skupiny.	Reorganizace pracoviště, skupiny.
Řídící.	Nový vyšší vedoucí. Nové vedení.	Zavádění ASŘP. Inovace systému řízení.
Ekonomické.	Ekonomické postihy.	Neplnění ekonomických záměrů. Pokles zisku.
Informační.	Informační poplach.	Nedostatek-nadbytek informací. Šum v informacích.

Je pochopitelné, že čím příznivější sociální parametry skupiny, čím příznivější sociální klima malé skupiny, tím větší šance má skupina věcné zátěže přežít, či optimálně prožít.

● **Organizačně-řídící parametry zátěže.** Neméně podstatné jsou schopnost a pohotovost řízení - organizování skupiny formálním a neformálním vůdcem. Osobnost vůdců, jejich odolnost vůči stresu, jejich frustrační tolerance, neméně však jejich styl řídicí a organizační práce, jejich vedení a sdružování lidí k cílům, jejich okamžitá reageance na věcné i sociální šiky z prostředí - okolí skupiny - to vše jsou podstatné organizačně řídicí parametry celkové odolnosti skupiny.

● **Sociální stabilita - mobilita skupiny.** Příznivé sociální klima skupiny vytváří v prudkém dynamismu okolního i vnitřního dění určitou optimální sociální stabilitu skupiny. **Rozumíme jí celkovou dispozici skupiny udržet si relativně stálý průběh věcných i sociálních procesů, jež se ve skupině dějí.** S tím je polárně spjata optimální sociální mobilita skupiny, schopnost včas a adekvátně reagovat na dynamické podněty zvenčí, na podněty, jež signalizují, až si vynucují patřičné změny jak věcného, tak sociálního chování skupiny.

Sociální stabilita-mobilita jsou pochopitelně ukazatelé příznivé sociální situace skupiny v souvislosti s dynamikou okolního světa. **Ukazatelem nepříznivé sociální situace skupiny v dynamismu okolního světa je její sociální rigidita, setrvačnost, konzervatismus, tradicionalismus v reagencích na vnější podněty.** Polárně vůči mobilitě řečeno, jde o sociální imobilitu skupinu.

● **Sociabilita malé skupiny.** Sociabilitou malé skupiny rozumíme v tomto programu její pohotovost ke včasné, přiměřené a efektivní sociální reagenci vůči potenciálnímu ohrožení komunikací, kooperací a kohezivitu skupiny. Rozumíme jí současně skupinovou reaktivitu na akutní šok a na trvalý zátěž (stres). Rozumíme jí taktéž reagenční chování vůči nastalému šoku a vůči trvajícím zátěžím. Zde tedy máme na mysli jak behaviorální, tak činnostní odpovědi skupiny.

Sociabilita je pro nás polárního typu. V optimálním poli ji blíže charakterizujeme skupinovou tolerancí vůči šoku-zátěžím, schopností optimálně se chovat a optimálně se činit při změně cílů a aktivit skupiny. V pesimálním poli ji blíže charakterizujeme jako sociální selhání, sociální izolaci a sociální rozpad skupiny.

Reálná sociabilita dané skupiny bude zřejmě mít jak ukazatele příznivé, tak ukazatele nepříznivé, tendující na jedné straně k optimálním hodnotám, a na druhé straně k hodnotám pesimálním. Jde tedy o souvislé sociální pole, jež nutno výzkumně popsat.

● **Sociální izolace skupiny.** K sociální izolaci skupiny nedochází až za nepříznivých sociálních reagencí skupiny vůči šokům a stresům. V mnoha činnostech extrémního typu je sociální izolace běžnou sociální situací skupiny. Takové izolace vytvářejí pesimální sociální klima veškerých činností skupiny, veškerého jejího chování a veškerých jejích vnitřních sociálních interakcí. Máme na mysli situaci malých skupin: polárníků, horolezců (geologů), námořníků (oceánologů), posádek ponorek (posádek bombardovacích letounů), osádek kosmických lodí, průzkumných skupin v týlu nepřítelů, diverzních, teroristických a pašeráckých skupin apod.

Nás ovšem zajímá sociální situace skupiny strategií v zátěži

Sociogenní zátěž skupiny strategií

Malou sociální skupinou strategií rozumíme jednak sociální mikroskupiny badatelského, projekčního, koncepčního typu, jednak sociální mikroskupiny plánovacího a realizačního typu stupně GŠ/OS a velení CO.

Pokud jde o formu skupiny, jde o malé skupiny, v rozsahu několika lidí, 7 až 9 lidí, tzn. skupinu, která spolu přímo komunikuje jak ve dvojicích, deblech, tandemech, trojicích apod., tak je s to přímo komunikovat v plénu celé skupiny, a to technologiemi komunikací "face to face", "tête à tête", "tvář v tvář". Jde při tom o stálé skupiny, resp. relativně stálé skupiny, obměňované jen čas od času, jen pokud jde o jednotlivé případy, jednotlivé lidi, kteří

přicházejí, zastupují, či odcházejí. Jádrem skupiny je však pro určitý výzkumný program stále, právě tak jako je stabilizovaná skupina operátorů, pracujících na operačním sále.

Pokud jde o **charakter** pracovních činností skupiny, skupiny jsou silně integrovány v daném pracovním režimu, jsou silně integrovány povahou operačních, či badatelských činností, jež průběžně vykonávají. Tato integrace je bezprostředně patrna v jejich setrvalých pracovních i intelektuálních komunikacích. Bez těchto komunikací nelze o pracovním efektu skupiny hovořit, jednotlivec není s to integrovat do sebe a pro sebe danou skupinovou pracovní činnost.

Pokud jde o **strukturu** skupiny vcelku, jde o skupinu s vyhraněnou diferenciací pracovních rolí, přičemž diferenciace je relativně stabilní. Tato vyhraněná diferenciace vyplývá z vysoce specializované dělby činností, personifikované až na každého jednotlivce skupiny. S tím souvisí precizní dělby pracovních profesních rolí jednotlivých členů skupiny.

U sociální mikroskupiny badatelského, projekčního, koncepčního tvůrčího typu jde o dělbu rolí v týmové součinnosti skupiny, přičemž tyto role se vyznačují svou jedinečností a dynamičností v jednotlivých fázích činnosti skupiny.

U sociální mikroskupiny strategického plánování a vedení, na stupni GŠ/OS a na stupni velení CO státu je pracovní progresní obsah rolí členů skupiny setrvalý. Je stabilizován na dlouhý čas, a vede k průběžnému opakování činností složky role.

Pro oba typy skupiny jsou příznačné obecné mikrosociální jevy, dále strukturující skupiny, a to jevy-procesy polarizace členů skupiny, jejich profesní prestiže - a z toho vyplývající procesy preferencí a sociometrických voleb ve skupině.

Pokud jde o **zařazení jedince** ve skupině, začlenění se děje administrativním jmenováním, ustanovením do funkce, specifikací-konkretizací pracovních profesních činností. Faktické začleňování do skupiny je tudíž vysoce formalizovaným procesem. Souběžně s tím jsou uplatňovány i neformální postupy, respektující individuální přání a žádost jednotlivců - související s jejich profesní specializací, s motivační strukturou a hodnotovým světem, jako jedinečných osobností.

Individuální vztahy ve skupině jsou založeny jak na profesně-funkčních aspektech, tak na psychických aspektech osobních sympatií-apatii-antipatií. To ovlivňuje i vzájemnou spolupráci, efektivitu kooperací, koordinací prací ve skupině. Pro skupinu strategů ISS je při tom příznačné, že dochází při kooperacích průběžně k oponování při výměně informací - k formálním i neformálním informačním konfrontacím. U skupiny strategů GŠ k tomu dochází jen výjimečně.

Pokud jde o **skupinové vědomí a formy sociální regulace** uvedených skupin, v obou případech je jejich skupinové vědomí vysoce vyvinuto, skupinové činnosti a skupinové vztahy jsou vysoce institucionalizovány - na úkor vztahů pospolitostních. Skupinové normy chování vyplývají z precizní dělby pracovních profesních rolí, a vyčerpávají se normami pracovní povahy. Právě tak jsou vysoce formalizovány skupinové sankce a stimuly, udělování odměn a trestů ve skupině a skupině jako celku. Pro sociální klima, pro skupinovou atmosféru jsou příznačné převažující prvky formální na úkor neformálních, faktory institucionalizace na úkor faktorů pospolitostních, faktorů spontaneity.

Pokud jde o **vztahy skupina - svět (skupina - celek společnosti)**, je to v případě skupin ISS skupina polootevřená, v případě skupiny GŠ skupina uzavřená.

Oběma skupinám je nadřazen jeden vůdce-ředitel-náčelník-představený, jenž vůči skupině disponuje úplnou rozhodovací a kontrolní pravomocí. Tento rigidní vztah skupiny je příznačný a úplný především pro skupinu GŠ. Naproti tomu u skupiny ISS - vzhledem k povaze vědeckého bádání - ustupují striktní podřazenost skupiny zájmům na efektivitě a na reálných výstupech z tohoto bádání. V důsledku toho intervenují do skupiny z okolního světa jak informace a nositelé informací, profesně informační intervence, tak z okolního profesního světa intervenují experti, specialisté, badatelé příbuzného ražení, oponenti, poradci. Komunikace skupiny ISS s tímto světem je pro ni existenční nezbytností. Naproti tomu komunikace

skupiny GŠ se světem je rigidně vymezena, omezena a limitována povahou státního a vojenského tajemství.

Konečně blíže charakterizujeme druhy zátěží, jež jsou pro obě skupiny příznačné. Obecně platí, že jde o zátěže informační, zátěže času, a konečně zátěže, vyplývající z chování protivníka, tedy o zátěže behaviorální povahy.

Pokud jde o **zátěže informací**, platí obecně, že tok informací, bez něhož není myslitelná činnost ani jedné skupiny v sobě in potentio obsahuje několik možných typů intelektuální zátěže, tedy zátěže, situované do profesního intelektuálního světa dané skupiny:

- Zátěž inovačního typu: Skupina je vystavena neočekávaným, převratným novým informacím po obsahové stránce.

- Zátěž zrychlení-zpomalení toku informací: Skupina strádá, protože nemá včasné a bezpečné přísun informací, nezbytných pro své průběžné činnosti. Skupina strádá, jestliže se naopak přísun těchto informací nepředvídaně zrychlí a nabývá postupně povahy informačního zahlcení, zasycení, přesytení.

- Konečně zátěž anulace informací je jednou z krajních verzí předcházejícího typu zátěže. - Poslze taková obsahová zátěž informacemi, kdy obsah informací je natolik závažný, že způsobuje akutní stres. V tomto smyslu hovoříme o "otřesnosti informací".

Pokud jde o zátěže času, běžné je známa, prezentována a reprezentována časová tíseň, kdy se podstatně zrychluje spád věcí, událostí a souvislostí, kdy záležitosti akcelerovaly v nečekaných časových intervalech podstatně se oproti "normálu" zrychlující. Logicky vzato, uvažujeme i obrácený gard, **časovou prodlevu**, kdy události retardují až znehybní, čas se jakoby zastaví. Nastává prázdnota očekávání, kdy nám myslí probíhá tisíců myšlenek, bláznivina odhadů a dohadů, lákavé šance pro psychogenní zátěže. Konečně tu je zátěž **momentu překvapení**, ve vojenství dostatečně známá.

Přirozeně, že časové tísně bezprostředně souvisejí s naším časovým pracovním režimem, našimi dispozicemi přecházet na zkrácené, či prodloužené termíny, aniž jsme tím otřeseni a vyvedeni z míry. Přirozeně, že časové tísně bezprostředně souvisejí s naším řídicím a organizujícím režimem, s našimi schopnostmi kalkulovat reálně s časem a v čase.

Konečně zvláště pro skupinu strategií GŠ je trvale aktuální možnost zátěže **behaviorální povahy**, vyplývající z nečekaných zvratů v chování potenciálního protivníka, toho chování, jež bezprostředně souvisí s jeho aktuálními činnostmi "bezprostředně směrem k válce", či aktuálními činnostmi "bezprostředně směrem k míru".

Po metodické stránce je můžeme nazvat jako speciální typ kombinované zátěže informační + zátěže času. Jejich speciálnost spočívá v chování z druhého břehu, v chování za zemí nikoho, v chování na druhé straně myšlení, promyšlené a zamýšlené linie fronty.

Historicky ojedinělý případ dlouhodobé enormní zátěže sociální mezoskupiny badatelů u nás byl způsoben jejich zevrubnou profesní a sociální diskvalifikací v letech 1969/1989. Základní změna profesního a sociálního statutu uvedené mezoskupiny vedla k dlouhodobé její zátěži informační, profesní a sociogenní povahy:

- skupina byla odříznuta od zdrojů a toků informací, jež vytvářely přirozené prostředí jejího tvůrčího bádání,

- pokud se rozhodli její příslušníci přežít, byli nuceni se diskvalifikovat "směrem k nule",

- pokud se rozhodli pokračovat tak, či onak ve své profesní dráze, byli nuceni k celému řetězci kompromisů v nových pro ně prostředcích,

- nicméně primární zátěží byla ztráta základních profesních a sociálních komunikací, příznačných pro dřívější jejich profesní a sociální statut; tyto ztráty základních komunikací byly pro ni a vůči ní témi nejkritičtějšími a neúčinnějšími zátěžemi.

Analýza tohoto druhu zátěže vůči skupině badatelů zůstává naším badatelským a připadovým dluhem do dnešních dnů.

Literatura:

- Selye, H.: K záhadám vědy. Orbis, Praha 1975.
- Charvát, J.: Život, adaptace, stres. Avicenum, Praha 1973.
- Richta, R.: Civilizace na rozcestí. Svoboda, Praha 1969.
- Mikšík, O.: Člověk a svízelné situace. Naše vojsko, Praha 1969.
- Morris, D.: Nahá opice. Mladá fronta, Praha 1971.
- Krech, D., Crutchofield, R. S., Ballachey, E.: Člověk v společnosti. Alfa, Bratislava 1968.
- Kotarbinský, T.: Praxeologie. Academia, Praha 1972.
- Janoušek, J.: Sociální komunikace. Svoboda, Praha 1968.
- Lamser, V.: Komunikace s společností. Akademie, Praha 1969.
- Hyhlík, F., Nakonečný, M.: Malá encyklopedie současné psychologie. SNP, Praha 1977.
- Sýkora, J.: Projekt výzkumu: Vliv extrémních zátěží na činnost organismu. ČSAV, Fyziologický ústav, Brandýs n/L 1968.
- Petrusek, M.: Sociometrie. Svoboda, Praha 1969.
- Ždímal, M.: Sociální klima pracovní organizace. Institut ČSKVŘ, Praha 1974.
- Ždímal, M.: Zátěž a odolnost malé skupiny. Teoretický výzkum a praxeologický koncept badatelského programu 1986/1990. ČSAV, Fyziologický ústav, Praha 1990.

Major Jaroslav V i t a v s k ý

PROČ ODCHÁZEJÍ MLADÍ VOJÁCI Z POVOLÁNÍ?

Odchod značné části mladých, ve velké většině také schopných důstojníků a praporčíků z vojenské služby je závažným problémem, který je z hlediska současných, ale zvláště budoucích potřeb armády krajně nežádoucí. Ohrožuje nejen její profesionalizaci, ale i celkový průběh transformačních změn.

S cílem přispět k objasnění hlavních důvodů současného odchodu mladých vojáků z povolání z armády uskutečnil Vojenský ústav sociálních výzkumů průzkum, s jehož výsledky chci seznámit veřejnost.

Průzkumu se zúčastnili 52 odcházející vojáci z povolání, z nichž 75 % odcházelo ze stupně čety, rota a prapor. Vzhledem k nízkému počtu respondentů jsme k rozšíření a objektivizaci