



Slezská univerzita v Opavě
Matematický ústav v Opavě

PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY ŘEŠENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ

Katarína Jelšovská

OPAVA 2013



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



Slezská univerzita v Opavě

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Hrazeno z prostředků projektu OPVK CZ.1.07/2.2.00/15.0174
Inovace bakalářských studijních oborů se zaměřením na spolupráci s praxí

Obsah

ÚVOD	3
VYMEZENÍ POJMŮ	5
1 KRIZE A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	8
2 SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGIE	13
2.1 Sociální psychologie osobnosti	14
2.2 Psychické vlastnosti osobnosti	16
2.3 Sociální role	24
2.4 Sociální komunikace a konflikty	25
2.5 Týmová práce	37
3 TERÉNNÍ KRIZOVÁ PRÁCE	43
3.1 Traumatizující událost	43
3.2 Časový průběh události a vyrovnávání se s ní	45
3.3 Stres	46
3.4 Potřeby a reakce lidí zasažených mimořádnou událostí	50
3.5 Úkoly před mimořádnou událostí, při ní a po ní.....	55
4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	63
4.1 Média v krizové komunikaci.....	63
4.2 Komunikace s lidmi zasaženými mimořádnou událostí	65
4.3 Interkulturní aspekty krizové komunikace	74
5 PSYCHOSOCIÁLNÍ POMOC PŘI HAVÁRII AUTOBUSU	76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79

Úvod

Psychologie krizových situací a mimořádných událostí je relativně mladou aplikační oblastí psychologie, která má jako svůj předmět zájmu člověka, skupiny a populace v situacích krizí, katastrof a hromadných neštěstí. Dynamický rozvoj této oblasti psychologie souvisí s nárůstem přírodních i člověkem způsobených mimořádných událostí, které mohou mít pro člověka závažné psychosociální důsledky a mohou vyvolávat nové formy sociálního, ekonomického a politického chování jednotlivců a skupin.

Psychologie krizových situací a mimořádných událostí úzce souvisí s řadou příbuzných oborů a v poslední době významně ovlivňuje postupy krizového řízení. Jedná se o řešení interdisciplinárních otázek, kdy do hry vstupují také další obory, jako je medicína katastrof a hromadných neštěstí, fyziologie, hygiena, sociologie, politologie, ekonomie, právo, lingvistika, mediální studia, informační a komunikační technologie apod. Z psychologických disciplín je zde nejvýraznější přínos psychologie sociální, klinické, interkulturní a psychologie organizace a řízení. Také krizová komunikace a komunikace rizika patří k základním tématům, které psychologie krizových situací a mimořádných událostí zpracovává.

V průběhu krize a mimořádné události jsou důležité tři dimenze:

- Průběh aktuální krize.
- Způsob, jak autority a organizace s krizí pracují.
- Obraz (image) krize.

Největší problémy často nastávají nikoliv z dané události, ale ze způsobu, jak se s ní různí aktéři dovedou nebo nedovedou vyrovnávat. Problémy často nastávají kvůli slabé přípravě, nedostatků v improvizaci a flexibilitě, nedostatečnému pochopení toho, co se stalo, nepochopení zúčastněných osob a jejich potřeb, kvůli problémům v pochopení nových rolí a funkcí atd.

Každý aktér má vlastní vnímání toho, zda se o krizi jedná, jaký má rozsah, povahu a dopady na jednotlivce a organizaci. Autority proto musí být dobře informovány o různých účastnících, o jejich způsobech vnímání a o znalostech různých procesů a situací. Do mimořádné události bývá obvykle zahrnuto značné množství účastníků. Jsou to zasažení lidé a jejich blízcí, zasahující složky, autority a organizace, regionální národní a mezinárodní média, dobrovolníci. Krize vyburcuje zvědavost, zájem, závazek i některé negativní jevy. Její zvládnutí nebo nezvládnutí může mít bezprostřední i následné důsledky zdravotní, ekonomické, sociální a politické.

Osoby odpovědné za oblast bezpečnosti, veřejného zdraví a krizového řízení musí být

připraveny nejen na to, co mají dělat, ale i na to, co a jakým způsobem sdělit. Vnímání rizika, které událost přináší pro člověka samotného a jeho blízké, může podporovat vznik chování, které je řízeno nedůvěrou, popřením úzkosti nebo vystrašeností. Toto chování pak může vést k sociálním konfliktům, ekonomickým ztrátám i politickým změnám, bez ohledu na míru závažnosti skutečné krize či mimořádné události.

Za posledních několik let můžeme v České republice pozorovat nárůst zájmu společnosti o krizové situace. Prvním mohutným podnětem byly povodně na Moravě v roce 1997. Došlo k posílení integrovaného záchranného systému (IZS), k obnově důvěry v civilní ochranu, k vytvoření „krizových zákonů“. Psychologové se začali školit v posttraumatické pomoci; sociální pracovníci v rozpoznávání postkatastrofických potřeb; duchovní v přípravě na katastrofy.

Po českých povodních v létě roku 2002 se shodou okolností uskutečnil velkorysý pokus: poprvé v historii republiky byla psychosociální pomoc obětem poskytována celý rok po události.

V březnu roku 2003 havaroval na jihu Čech autobus s lidmi z karlovarského plaveckého oddílu. Na místě zůstalo devatenáct mrtvých, zbytek zraněných. Poprvé v historii republiky dosáhla psychosociální péče o oběti úrovně srovnatelné s vyspělým zahraničím. Detailní popis mimořádné události popisuje kapitola 5.

Společnou charakteristikou zmíněných událostí je, že se něco stalo a najednou je všechno jinak. Mluvíme o krátce časově ohraničené nepříznivé události, o havárii, nehodě, neštěstí, katastrofě. Z pohledu platných zákonů na území České republiky, které upravují vnitřní bezpečnost našeho státu, jde o mimořádné události. Pouze některé mimořádné události vedou k vyhlášení krizových stavů.

Cílem předkládaných opor je z různých pohledů popsat psychologické aspekty krizových situací a mimořádných událostí. Student Matematického ústavu v Opavě se tedy neobejde bez základů teorie krizového řízení a ochrany obyvatelstva, které již má za sebou prostřednictvím absolvování samostatných předmětů [Krizový management](#) a [Ochrana obyvatelstva](#). Přesto je zde uvedena stručná kapitola, shrnující všeobecné poznatky o krizích, a to z důvodu jejich závažnosti v dané problematice. Další část opor, základy sociální psychologie, je prokládaná různými úkoly a otázkami, které studenty „více vtáhnou do děje“ a na kterých si mohou určité věci „sami prožít“. Následuje odbornější část opor, která je zaměřena na uplatnění psychologie v krizovém řízení v České republice tak, jak je momentálně nastavena.

Vymezení pojmů

Psychologie krizových situací a mimořádných událostí i samotná oblast krizového řízení jsou charakteristické pojmovou nejednotností, proto je užitečné zde základní pojmy vymežit. Tím si připomeneme již známé definice pojmů, příp. doplníme definice nové.

Civilní ochrana – souhrn činností a postupů věcně příslušných orgánů a dalších zainteresovaných orgánů, organizací, složek a obyvatelstva, prováděných s cílem minimalizace negativních dopadů možných mimořádných událostí a krizových situací na zdraví a životy lidí a jejich životní podmínky.

Ohrožení – objektivní skutečnost, která může znamenat ohrožení na určitém území a v určitém období. Hrozbě lze čelit určitými protipatřeními. V některých případech může sama hrozba významně ovlivňovat emoce a chování jednotlivců a skupin a narušit tak fungování společnosti. Míra hrozby je dána velikostí možné škody a časovou vzdáleností.

Humanitární pomoc – činnost vládních i nevládních orgánů a organizací, dobročinných spolků a jednotlivců konaná ve prospěch obyvatelstva určitého regionu, postiženého krizovou situací. V mezinárodním měřítku pak jde o pomoc obyvatelstvu regionů na území jiného státu, strádajícího v důsledku vnitřních či mezinárodních konfliktů. Je vnímána často jen jako pomoc materiální, měla by však respektovat i psychosociální potřeby zasažených lidí, případně působit v součinnosti s psychosociální krizovou pomocí.

Integrovaný záchranný systém – koordinovaný postup složek IZS při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací.

Konflikt – vyjádření současného nároku dvou (nebo i více), na opačných stranách stojících zájemců o tutéž věc, ochotných o ni bojovat. Je to střet dvou nebo více do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil a tendencí.

Krize – situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému. Na druhé straně ji můžeme chápat jako postoj okolního prostředí k danému systému.

Krizová intervence – odborná metoda práce s klientem v situaci, kterou osobně prožívá jako zátěžovou, nepříznivou, ohrožující. Zaměřuje se jenom na ty prvky klientovy minulosti či budoucnosti, které bezprostředně souvisejí s jeho krizovou situací.

Krizová komunikace – výměna informací mezi odpovědnými autoritami,

organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, v jejím průběhu a po jejím skončení. Bývá označována též jako komunikace v krizi, komunikace při mimořádné události, komunikace v krizovém řízení nebo komunikace rizika.

Krizová situace – typ mimořádné události, v jejímž důsledku se vyhláší stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav. Jsou při ní ohroženy důležité hodnoty, zájmy, či statky státu a jeho občanů.

Krizové řízení – souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizace a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a řešením krizové situace. Na krizové řízení je možno pohlížet z hlediska užšího nebo širšího významu tohoto pojmu. V širším významu se realizují opatření v oblasti obnovy a prevence, v užším významu se realizují opatření v oblasti přípravy, řešení krizové situace a likvidačních prací.

Krizový stav – stav, který vyhláší hejtman kraje nebo primátor hlavního města Prahy (stav nebezpečí), vláda ČR, popřípadě předseda vlády ČR (nouzový stav) nebo Parlament ČR (stav ohrožení státu a válečný stav) v případě hrozby nebo vzniku krizové situace a v přímé závislosti na jejím charakteru a rozsahu.

Likvidační práce – činnosti k odstranění následků způsobených mimořádnou událostí přičemž následky se rozumí účinky (dopady) a rizika působící na osoby, zvířata, věci a životní prostředí.

Mimořádná událost – škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací.

Obnovovací práce – činnosti spočívající v revitalizaci životního prostředí a směřující k únosné obnově životního prostředí, společenského života a materiálních hodnot. Obecně jde o činnosti směřující k obnově území, které neodstraňují riziko ohrožení životního prostředí a nemají charakter záchranných a likvidačních prací.

Ochrana obyvatelstva – plnění úkolů civilní ochrany při ozbrojeném konfliktu i mimo něj; zejména varování, vyrozumění, evakuace, ukrytí a nouzové přežití obyvatelstva a další opatření k zabezpečení ochrany jeho života, zdraví a majetku.

Psychosociální krizová pomoc – Emoční, praktická a duchovní pomoc, která sytí psychosociální potřeby lidí, vzniklé v souvislosti s mimořádnou událostí. Jejím základním východiskem je, že reagování lidí při mimořádné události a po ní je normální reakcí člověka na nenormální situaci. Opírá se o přirozené zvládací mechanismy člověka a komunitní podporu. Vychází z psychologických poznatků,

kteřé integruje s poznatky sociální práce, krizového řízení a dalších disciplín.

Psychosociální krizové potřeby – specifické potřeby, které u lidí vznikají v souvislosti s mimořádnou událostí nebo krizovou situací. Tyto potřeby jsou rozmanité a mají různé trvání v čase. Platí, že nejprve musí být naplněny základní fyziologické potřeby a potřeba bezpečí, aby bylo možné naplňovat i potřeby další, jako je potřeba blízkosti a akceptace, potřeba úcty a potřeba transcendence (přesahu). V urgentní fázi po mimořádné události jde o ošetření zranění, tišení, evakuaci do bezpečí, zajištění pitné vody, léků a osobní hygieny, dodávání základních informací, zajištění spojení a komunikace s rodinami, dále ochrana zasažených osob před novináři a přihlížejícími apod. Další potřeby vznikají později a jsou spojeny s dalšími fázemi vyrovnávání se s událostí (např. potřeby informací ohledně příčin nehody, právních nároků, pohřbu, truchlení, vzpomínkových pietních rituálů, zapojení se do svépomocných aktivit, hledání smyslu apod.). Některé psychosociální potřeby jsou individuální, jiné mají komunitní povahu.

Záchranné práce – činnosti k odvrácení nebo omezení bezprostředního působení rizik vzniklých mimořádnou událostí, zejména ve vztahu k ohrožení života, zdraví, majetku nebo životního prostředí a vedoucí k přerušení jejich příčin.

Zasažení lidé – mezi lidi, kteří jsou zasaženi mimořádnou událostí nebo krizovou situací, patří například zasahující členové IZS, pracovníci krizového řízení, zranění i nezranění občané, jejich rodiny, kolegové, pozůstalí, přihlížející, pracovníci pomáhajících organizací nebo dobrovolníci. Zasažení mimořádnou nebo krizovou situací nejsou pouze jednotlivci, ale i jejich sociální okolí, v závislosti na rozsahu neštěstí i komunita, případně celá společnost. Na jednoho člověka, který je takovou situací přímo zasažen, připadá okolo deseti sekundárně zasažených osob z jeho okolí. Jako synonymum bývá používáno také spojení „lidé dotčení událostí“. (V minulosti se v této souvislosti hovořilo o „primárních a sekundárních obětech neštěstí“. Pojem „oběť“ však sugeruje slabost a pasivitu subjektu a možnost vlastní role subjektu nebývá akceptována záchranáři.)

1 Krize a krizové řízení

Klíčová slova: krize, krizový management, krizová situace, mimořádná událost

Člověk je nerozlučně spojený s přírodou a životním prostředím, které se snaží přizpůsobovat svým potřebám. Tato činnost je však spojena s řadou rizik, které ohrožují životní prostředí i existenci života na Zemi. Ohrožení životního prostředí a tím i člověka samotného, se dnes dostalo do všeobecné pozornosti mezinárodních organizací a vlád jednotlivých států, i díky nepřiměřeným, neodmyslitelným a někdy i nezodpovědným aktivitám člověka. Účinky přírodních katastrof, které nás provázejí celou historií civilizace, jsou ještě hrozivější v dynamickém propojení s negativními dopady průmyslových havárií a krizí antropogenního charakteru.

Existence obrovského množství reálných rizik všude kolem nás, vznik různých krizí a krizových situací, a také spojení jejich účinků do katastrof, může v budoucnu vést k rozsáhlým negativním změnám na Zemi. Řada expertů z různých vědních oborů se snaží pořád intenzivněji hledat cesty, jak zamezit vzniku negativních jevů a minimalizovat jejich nepříznivé následky. V návaznosti na tyto snahy se začala koncipovat speciální vědní disciplína, která se zabývá řízením v krizových situacích, nazývaná **krizový management**. Jeho cílem je vytvářet odpovídající strategii předcházení a řešení krizových situací, připravovat se na činnost v krizových situacích, naučit se odstraňovat případné následky krizí a usměrňovat aktivity pracovníků krizového řízení.

Eliminování novodobých problémů a s nimi souvisejících napětí a rizik je dlouhodobý proces, který není možné účinně zvládnout bez kvalitně a odborně připravených lidí, vybavených příslušnými kompetencemi, které jsou založeny na účinné legislativě. Objevil se společenský požadavek zformulovat všeobecné charakteristiky společenských krizí, specifikovat úkoly a zabezpečit přípravu pracovníků krizového managementu.

Pro uvažování o problému krizového managementu všeobecně a ze společenskovo-vědního hlediska osobitě, je základem vysvětlení obsahu základního pojmu „krize“. Tento pojem má svou historii – počínaje svým vznikem, vývojem chápání jeho obsahu, až k naší současnosti ve smyslu jeho používání.

Konstatování, že pojem „krize“ indikuje nejistotu, utrpení a zkoušku a poukazuje na neznámou budoucnost – uvedl jistý francouzský slovník už v r. 1840 a vlastně to platí dodnes. Historicky vzato, pojem „krisis“ prý patřil k základním pojmům řeckého jazyka. Toto slovo je odvozeno od „krino“, tzn. oddělovat, vybírat, rozhodovat, posuzovat ve smyslu přít se, být ve sporu, bojovat a mělo vyústit do konečného neodvolatelného rozhodnutí typu buď – nebo:

- úspěch nebo ztroskotání,
- právo nebo bezpráví,
- život nebo smrt.

Pojem „krisis“ se zaměřoval na naléhavou potřebu doby, konkrétního časového úseku, součástí kterého bylo pociťování, uvědomění si nejistoty a tlak na předvídání vývoje v budoucnu, jestli se má najít záchrana a hledání prostředků, pomocí kterých je možné zabránit neštěstí. Tyto poznatky jsou platné dodnes.

Od období antiky až po raný novověk se slovo i pojem vyskytovaly v latinském jazyku s významem:

- „crisis“ v lékařském smyslu (kritický, kulminační bod v průběhu nemoci),
- nebo „judicium“ v teologickém smyslu (Boží soud).

Na konci středověku tento pojem, šířící se do evropských národních jazyků, začal zasahovat do dalších oblastí života: politiky, psychologie, ekonomie, označujíc v nich období zdraví a nemoci, stability a nestability, jistoty a nejistoty ve vývojových procesech. V tomto smyslu se pojem krize v 18. století osamostatnil.

V současnosti používání tohoto pojmu zasáhlo snad všechny sféry společenského života: dostalo se do terminologie politiky vnitřní, zahraniční i mezinárodní, do kultury, hospodářství, vojenství, do života církví i jednotlivých náboženství, do sociálních věd i do věd přírodních a technických, životního prostředí, i do sféry manželství, rodiny a výchovy dětí, života, psychiky jednotlivce apod. Když si uvědomíme šířku používání tohoto pojmu v současnosti, jak v běžném jazyce tak především v jazyku vědních oborů a politické praxe: psychická krize, krize osobnosti, krize v nemoci, v manželství, ekologická krize, krize v umění, ve školství, ve zdravotnictví, krize automobilového průmyslu, hospodářská krize, krize vládní koalice, krize ústavní, krize politického systému, krize hodnot... lze konstatovat, že pojem krize je zjevně mnohoznačný a není možné přijmout jednoznačně platnou definici pro všechny úseky společenské praxe.

Před samotným definováním krize je nutné přijmout některé předpoklady a zevšeobecnění:

- krize označuje jevy společenského života, je objektivní, existuje nezávisle na vůli člověka (na straně druhé bez lidí by neexistovaly ani krize),
- krize má subjektivně-objektivní dimenzi ve sféře hodnotové (krize jednoho subjektu může být přínosem a podmínkou rozvoje jiného subjektu),

- krize může být vyvolána uměle jako nástroj řešení vnitřních problémů subjektu, případně jako součást taktiky nebo strategie v konkurenčním prostředí).

V prostředí krizového řízení označujeme krizí všechny události, probíhající děje a činnosti, které ohrožily bezpečnost příslušného subjektu, případně i jeho existenci, nebo jenom znemožnily uskutečnění plánovacích procesů. Krize mohou mít charakter mimořádné události, přičemž v některých případech může být mimořádná událost jejich spouštěcím mechanismem. Krize způsobují změny kvality vztahů a vazeb mezi jeho prvky. Dotčený systém je tedy nucen přizpůsobovat se novým podmínkám, které se změnil v jeho vnitřku, případně v prostředí, ve kterém působí. Převážná většina uvedených změn má degradační charakter a poškozuje dotčený systém, případně subjekt, ale výjimečně může přinášet i rozvojové prvky a tendence.

ÚLOHA:

Vyberte si jakoukoliv konkrétní krizi (mimořádnou událost, krizovou situaci). Jak byste popsali její degradační a rozvojové prvky?

V návaznosti na uvedené skutečnosti je možné přijmout následující definici krize:

Krize je rozhodný okamžik nebo časový úsek, po kterém může následovat zásadní změna ve vývoji daného děje nebo systému. Je to složitý, těžko překonatelný a nebezpečný stav nebo průběh dějů v životě společnosti, v přírodě, v činnosti technických prostředků a v technologických procesech, jehož negativní důsledky mohou vážně ohrozit jejich funkci, případně existenci.

Krize narušují zaběhnutý chod dějů lidské pospolitosti a vyžadují si použití mimořádných prostředků. Ohrožují hodnoty, zájmy a cíle zúčastněných stran. Některé krize je možné relativně přesně charakterizovat a popsat na základě monitorování a následné analýzy vývoje konkrétních krizových činitelů. Společenské krize však není možné přesně definovat, jsou podstatně více závislé na individuálním pohledu hodnotitele. Konkrétní krize může ohrožovat základní hodnoty a cíle určitého subjektu s velkou pravděpodobností, ale jinému nemusí způsobit žádné ztráty, případně mu přinese zisk, a proto její hodnocení oběma subjekty bude odlišné.

OTÁZKA:

Jací krizoví činitelé charakterizují vámi vybranou krizi z předchozí úlohy?

I když se krize ve svých konkrétních projevech od sebe navzájem velmi liší, můžeme prakticky ve všech vytipovat některé charakteristické rysy:

- moment překvapení při jejich vzniku a to i v případě, že jsme sledovali nárůst rizikových faktorů a společnost byla o nich informována,
- nedostatek podrobných informací v čase, kdy jsou nejpotřebnější,
- přetížení komunikačního systému, přičemž se některé informace a zprávy neustále opakují,
- ne všechna připravená opatření jsou v konkrétní situaci účinná a použitelná,
- obrovský nárůst rozsahu činností a jejich různorodost, což způsobuje, že se stávají těžko sledovatelnými,
- ohrožení existenčně důležitých zájmů společnosti přímo nebo zprostředkovaně (např. ztráta kreditu),
- intenzivní celospolečenská kontrola, medializování všeho, co s krizí souvisí a hledání senzací,
- činnost ve stresu a časové tísní,
- vznik paniky, výskyt falešných informací a poplašných zpráv,
- narušení zaužívaných pracovních postupů a rozhodovacích procesů a jejich nucený přechod na zvláštní režim činnosti,
- rozhodování bez možnosti podrobné analýzy (část rozhodnutí je přijímána pod tlakem času intuitivně),
- snaha o záchranu lidských životů musí být nadřazena všem hodnotám a všem skutečnostem.

Specifické pro krizové řízení je, že všechny činnosti jsou prováděny pod časovým a psychickým tlakem. Zodpovědný řídící pracovník (krizový manažer) přitom pracuje s maximální mírou obav z možného vlastního selhání, ze všeobecného nedostatku informací, z chaoticky se vyvíjející situace při nedostatku pracovních nástrojů a někdy i základních životních potřeb a dále zdrojů sil a prostředků vlastních či externích záchranných složek. Na tento specifický problém krizových situací a mimořádných událostí je nutné se připravovat na základě praktických zkušeností a odborných poznatků a rozdělit věcnou podstatu problému na základní části jeho řešení:

- Nejdříve je nutno vydefinovat **druhy mimořádných událostí, které jsou příčinou vzniku krize**. Je nutno poznat podstatu mimořádné události, která působí na člověka, životní prostředí a materiální hodnoty a tím poznat kvalitu

a odhadnout kvantitu dopadů krizových situací a mimořádných událostí a zjistit tak, jaké lidské potřeby a do jaké míry budou postiženy.

- Je nutno předvídat **dopad a vliv průběhu krizových situací a mimořádných událostí** na lidské zdraví a předvídat psychické reakce, které mohou být z mimořádných událostí iniciovány a se kterými je nutno počítat při zvládnání krizových situací. Je nutné se seznámit s problematikou přežití člověka v silně zátěžových situacích.
- Při důkladném a důsledném teoretickém rozboru problému a obeznámení řídících pracovníků s alternativními krizovými situacemi, musí být **navrženy a definovány druhy a způsoby opatření**, jak za dané situace řídit subjekt počínaje přípravou plánovacích opatření a s následným praktickým cvičením pro získání schopnosti kreativního přístupu při řešení krizových stavů. Zde hraje právě hlavní roli kvalita přípravy krizových manažerů a jejich zodpovědné chápání a přístup k této specifické řídicí činnosti.

Tématům jako jsou druhy mimořádných událostí, příčiny vzniku krizí a jejich důsledky, či dopady krizových situací na životy a zdraví lidí je věnováno dostatek pozornosti v předmětu [Krizový management](#). Nyní se zaměříme na psychologické aspekty krizových situací a mimořádných událostí. Než se ale dostaneme ke stěžejnímu tématu předkládaných opor, je důležité udělat vstup do sociální psychologie. I když studenti Matematického ústavu v Opavě nemají ve svém studijním plánu zahrnutu psychologii ani sociologii, toto téma je pro studenty studijního oboru Aplikovaná matematika pro řešení krizových situací potřebné. A to nejen v jejich budoucím profesním životě, ale také v životě každodenním.

2 Sociální psychologie

Klíčová slova: sociální psychologie, osobnost, typ osobnosti, sociální role, konflikt, spolupráce, soupeření, týmová práce, týmové role, skupinový tlak

Sociální psychologie vznikla jako typická hraniční disciplína – na pomezí psychologie a sociologie. Je pojátkem mezi strukturou osobnosti a strukturou sociální reality. Dost dlouho byla sociální psychologie řazena do skupiny tzv. speciálních, nikoli základních psychologických disciplín. V dějinách psychologie bylo určité období, kdy se zpochybňovala potřeba sociální psychologie jako zvláštní disciplíny s tím, že vlastně celá psychologie je svou podstatou „sociální“. Až v posledních pár desetiletích se sociální psychologie zařazuje mezi základní psychologické disciplíny.

Pokud jde o klinickou a poradenskou praxi, která s psychosociální krizovou pomocí úzce souvisí, podstatná část terapeutických a psychokorektivních postupů, stejně jako sociálně-psychologických výcviků, vznikla a opírá se o poznání získané v rámci rozvoje sociální psychologie.

Existuje několik definic sociální psychologie, my budeme vycházet z následovné: **sociální psychologie** je vědecké studium efektu sociálních a kognitivních procesů na způsob, jakým jedinci vnímají jiné lidi, způsob, jakým je ovlivňují a vytvářejí si vztahy k nim. Když si rozdělíme tuto definici na segmenty, dostaneme několik základních tezí:

- **Sociální psychologie je vědecké studium...**

Lidské chování v sociálním prostředí studujeme všichni, a to v průběhu celého svého života. To dělá i sociální psychologie, odlišné jsou však metody, které používá. Zatímco každé lidské poznání sociálního chování staví na přímé nebo zprostředkované skutečnosti, sociální psychologie používá vědeckou metodu (1. přímé, objektivní pozorování; 2. interpretaci pozorovaných dat založenou na logických postupech; 3. predikci, tj. formulování hypotéz a jejich ověřování; 4. experimentování).

- **...efektu sociálních a kognitivních procesů...**

Sociální procesy představují souhrnné působení lidí okolo nás, sociálních skupin, sociálních institucí a kultury na naše myšlení, prožívání a konání. Kognitivní procesy představují zase souhrnné působení našeho vlastního vnímání, představ, vzpomínek, myšlenek, prožívání a motivace na náš vztah k světu kolem nás a naše konání.

- **...na způsob, jakým jedinci vnímají jiné lidi, způsob, jakým je ovlivňují a vytvářejí si k nim vztahy.**

Sociální psychologie je psychologií, tedy soustřeďuje se na jedince a jeho sociální chování, přičemž postihuje toto chování v situačním (tady a teď), kontextovém (v konkrétním vztahu, v určité kultuře, v dané krajině...) a interakčním (nejen působení zvenku dovnitř, ale i opačně) rámci.

Pro úspěch ve společnosti je potřeba osvojit si takové vlastnosti a dovednosti, které preferuje daná společnost. Proces osvojování si způsobů chování a seznamování se s kulturním prostředím, osvojení si společenských norem, plné přizpůsobení se společenskému životu, se nazývá socializace.

Každá společnost si v průběhu svého trvání vytvořila představu o tom, jakým způsobem by měli jedinci vykonávat sociální role dané jejich pohlavím, věkem, postavením, profesí apod. a které hodnoty společnosti by měli sdílet. Tyto své představy zahrnuje do soustavy norem, kterými reguluje chování a prožívání jedinců.

2.1 Sociální psychologie osobnosti

Osobností (v psychologickém významu) se člověk nerodí, ale postupně se jí stává. Osobnost každého člověka se tedy utváří poměrně dlouhodobým procesem od dětství do dospělosti a pak je modelována vnějšími faktory po celý další život. **Osobností** z psychologického hlediska chápeme individuální jednotu člověka, hodnotu jeho duševních vlastností a dějů založenou na jednotě těla, utvářenou a projevující se v jeho společenských vztazích.

Z aspektu soužití s ostatními lidmi zde mluvíme o procesu socializace. Od narození ovlivňuje společnost člověka až do dospělosti tak, aby získal vlastnosti, jejichž prostřednictvím se do ní začlení. Má však prostor pro individuální formování sebe sama. Povaha i velikost tohoto prostoru je závislá na charakteru vývoje společnosti a na sociální zralosti těch, kteří do života jedince zasahují.

Na utváření osobnosti se podílí mnoho faktorů, které můžeme rozdělit do tří skupin:

- faktory vnitřní, biologické,
- faktory vnější, hlavně sociální,
- faktory sebeutváření.

Faktory vnitřní, biologické, mají největší vliv na individualizační stránku osobnosti. Zařazujeme zde vrozené, z největší části zděděné, anatomické a fyziologické předpoklady jedince. Tyto zděděné základy mohou být pro člověka pozitivním a podněcujícím faktorem, ale také činitelem, který výrazně jeho vývoj limituje. Je tedy od narození vymezeno anatomicko-fyziologické vybavení. Tento proces v průběhu

růstu probíhá spontánně a tak mnohé, co se během života jedince stane, je předurčeno kvalitou anatomicko-biologické výbavy. K vnitřním činitelům tedy patří dědičná výbava převzatá po rodičích, genová výbava, činnost a vlastnosti nervové soustavy, činnost žláz s vnitřní sekrecí, celkový mentální a tělesný stav, biologické potřeby a instinkty apod.

Faktory vnější jsou hlavně faktory, které do značné míry ovlivňují vývoj osobnosti ze strany sociálního prostředí. Patří sem hlavně vliv kultury a společnosti. Důležitým nástrojem vlivu kultury na jedince jsou tzv. kulturní vzorce, které se projevují prostřednictvím určitých norem chování a rolí a které vyjadřují očekávání okolí, jak se má člověk v určité sociální pozici chovat. Kulturní vzorce neovlivňují jen chování člověka, ale působí i na jeho postoje, vnímání a myšlení. Člověk ovlivněný svou specifickou kulturou posuzuje v rámci osvojených kulturních vzorců chování lidí z jiných kultur. Kulturní vzorce a z nich vyplývající kulturní normy se v jednotlivých kulturách liší. Určité normy chování, které jsou kolektivně akceptovatelné většinou příslušníků konkrétní společnosti, mohou být explicitní a formální, jiné však mohou zůstat implicitní a neformální. Zákony představují příklady vysoce formalizovaných norem chování, které určují specifické druhy trestů za specifické chování porušující normy dané společností. Mnohem více společenských norem však zůstává neformálních a implicitních, jako jsou zvyky nebo tradice a mravy.

Faktory sebeutváření – člověk se k vnějším sociálním vlivům nestaví pasivně, vyrovnává se s nimi prostřednictvím učení. Toto učení má zpočátku charakter napodobování, později je podloženo dovednostmi. Nejvyšší formu učení pak chápeme jako individuálně vnitřně motivované sociální učení jedince, které je již projevem jeho vlastních aktivit. Jejich prostřednictvím se podílí na utváření své osobnosti sám.

Rozdělení osobností podle jednání a chování člověka je celkem složité a vplývá na něj více faktorů. Je geneticky závislé, je závislé na výchově, prostředí, společenských podmínkách, na vývojovém stupni společnosti a dalších faktorech. **Typy osobností** z tohoto hlediska rozděluje americký psycholog *Timothy Leary* na:

- **Dominantní** – ovládá, panuje, nařizuje; řídí, nařizuje, vede;
- **Autokratický** – nutně vyhledává a vynucuje respekt, pedantský, dogmatický; vede, radí, učí;
- **Odpovědný** – nutkavě přebírá odpovědnost; pomáhá, nabízí, dává;
- **Hyperprotektivní** – změkčilé, přecitlivělé chování; sympatizuje, podporuje, jedná jemně;
- **Hyperafiliantní** – vyžaduje přátelské chování milé, přátelské jednání;
- **Kooperativní** – příliš konvenční, vždy souhlasí, dělá kompromisy, souhlasí, účastní se, spolupracuje;
- **Hyperkonformní** – přizvukuje, se vším souhlasí, žebře o pomoc, závislý; žádá o pomoc, důvěřuje;

- **Konformní** – jedná přeuctivě, příliš respektuje, poddajný; obdivuje;
- **Ponížený** – slabošské jednání, podrobuje se; poslouchá, koná poctivě své povinnosti;
- **Skromný** – úzkostlivé, provinilé sebezpyšnější chování, odsuzuje sám sebe; jedná ostýchavě, citlivě, skromně;
- **Podezíravý** – cítí se ukřivděn, podezíravý, nedůvěřivý; ostražitost, skeptičnost;
- **Kritický** – zatrpklé, odbojné jednání, stěžuje si; bouřící se, nekonvenční;
- **Rázný** – útočí a jedná nepřívětivě; otevřené, přímé, kritické jednání;
- **Agresivní** – sarkastické, nelaskavé, trestající jednání; rozhodné a pevné jednání;
- **Kompetitivní** – vykořisťuje, zavrhuje, odmítá; soutěží, prosazuje se;
- **Egocentrický** – vychloubá se, je pyšný, narcistický, exhibicionistický; jedná se sebedůvěrou, nezávisle.

OTÁZKA:

Představte si, že jste nepříímým účastníkem hromadné dopravní nehody – vykolejení vlaku, s několika desítkami zasažených lidí. Rozhodnete se pomoci, nejméně po dobu příjezdu jednotlivých složek IZS. Jak můžete v této situaci využít znalosti z rozdělení osobností podle *T. Learyho*?

Vývoj osobnosti determinuje celá řada součinností vnějších a vnitřních vlivů. Jejich působení člověk nepřijímá pasivně. Hlavní zárukou jeho aktivit v oblasti sebevýchovy a sebezvdělávání je jejich vliv na udržení aktivního přístupu k realitě v dospělosti a oddálení stárnutí.

2.2 Psychické vlastnosti osobnosti

Psychické vlastnosti představují relativně stabilní charakteristiku osobnosti. Zařazujeme je do čtyř základních skupin:

- schopnosti,
- charakter,
- temperament,
- motivy a postoje.

SCHOPNOSTI rozdělujeme na obecné rozumové schopnosti a speciální schopnosti. Jako vlastnosti osobnosti nejsou dány při narození člověka. Vrozené předpoklady vývoje schopností, které tvoří anatomicko-fyziologické vlastnosti organismu,

nazýváme **vlohami**, které dosahují různých úrovní. Stupeň rozvoje lidských schopností označujeme pojmy nadání, talent a genialita. Pod pojmem **nadání** rozumíme takový stupeň vývinu schopnosti, který člověku umožňuje v určité oblasti dosáhnout nadprůměrný výkon. **Talent** představuje vysoce vyvinuté schopnosti, které umožňují vynikající výkony. **Genialita** je nejvyšším stupněm vývoje schopností člověka a umožňuje utvářet vrcholná díla.

Pojem **CHARAKTER** má v psychologii svůj specifický význam. Vyjadřuje něco vytvořeného, čímž je jedinec nápadný. Existují charakterové vlastnosti jako například vytrvalost nebo přesnost, které jsou eticky neutrální. Jádrem charakteru je však nepochybně osobní morálka. Charakter tedy vyjadřuje jisté hodnocení člověka. Sociálně nejceněnější rys charakteru je morální vychovanost, kam patří např. pozorný vztah k lidem, ohleduplnost při styku s lidmi, humanismus, svědomitost, taktnost apod. Charakter podstatně formují individuální zkušenosti.

Někdy je charakter označován jako emoční inteligence – znalost vlastních emocí, jejich zvládnutí, možnost sám sebe motivovat, vnímání emocí ostatních, schopnost mezilidských vztahů, svědomí, systém morální kontroly. Někteří psychologové emoční inteligenci vzhledem k úspěšnosti v životě staví na úroveň obecné inteligence.

S charakterem velice úzce souvisí svědomí, které plní při narušení morálních hodnot člověka funkci alarmu. Pokud ovšem člověk nejedná ve shodě se svými morálními zásadami, díky svědomí mu jeho činy nepřinášejí uspokojení.

TEMPERAMENT je souhrn dynamických vlastností osobnosti projevujících se způsobem chování, reakcí na podněty a dynamikou prožívání. Temperament je spjat se vzrušivostí – tj. mírou odpovědi určitého člověka na různé podněty – a zahrnuje i tendenci měnit nálady. Lidé reagují na podněty různě, ale charakteristicky, a tak vznikaly snahy každého jedince zařadit do určitého typu.

Jako první se temperamentem člověka zabíral lékař ze starověkého Řecka *Hippokrates*, který je považován za zakladatele moderního lékařství a je mu přisuzováno autorství tzv. Hippokratovy přísahy. Do dnešního dne je jeho rozdělení temperamentu na 4 základní skupiny dobře známo i laické veřejnosti:

- **Sangvinik** se vyznačuje především přiměřenou reaktivitou – na slabé podněty reaguje slabě, na silné silně. Je přizpůsobivý, emočně vyrovnaný, ale poněkud nestálý a lehkovážný, vesele naladěný, optimistický. Jeho prožitky jsou spíše mělké a stejně tak i jeho city. Je to emočně stabilní extrovert.
- **Flegmatik** je emočně celkem vyrovnaný, navenek se jeví jako lhostejný. Vzrušují ho jen velmi silné podněty, vykazuje stálost a vcelku spokojenost, lid až chladnokrevnost či apatii. Hlubší vztahy má jen k vybraným osobám. Je

spíše pasivní a bez velkých životních ambicí a požadavků. Nemá rád změny a pohybově je spíše úsporný. Je to emočně stabilní introvert.

- **Melancholik** se vyznačuje hlubokými prožitky a spíše smutným laděním, pesimismem a strachem z budoucnosti. Život pro něj je často obtížný, usiluje o klid a nesnáší vypjaté situace, vzruchy, hlučnost. Jeho city jsou trvalé, ale jejich intenzita se neprojevuje navenek – žije spíše vnitřně. Obtížně navazuje kontakty. Je to emočně labilní introvert.
- **Cholerik** je silně vzrušivý. Má sklon k výbuchům hněvu a k agresi, těžko se ovládá a reaguje často impulzivně, nerozvážně. Má sklon „prorážet hlavou zed“, je netrpělivý, panovačný, vyžaduje často od jiných ústupky, je egocentrický, soužití s ním je obtížné. Je emočně labilní, city jsou u něho vyvolány snadno. Navenek reaguje rychle, silně, často bez zábran. Je to emočně labilní extrovert.

Každý typ má svoje přednosti i slabiny; ale každý člověk má obvykle smíchané rysy několika typů. A tak se snadno může stát, že i když jste flegmatik, nějaká situace z vás může dočasně udělat cholerika.

OTÁZKA:

V čem vidíte výhodu znalosti těchto 4 typů temperamentu při bezprostřední reakci obětí na vzniklou mimořádnou událost?

ÚLOHA:

Pokud máte zájem zjistit, jaký je váš temperament, můžete si vyplnit na internetu [Eysenckův test](#).

V současnosti existují různé přístupy rozdělení temperamentu. Jedním z nejznámějších je přístup švýcarského psychoanalytika *Carla Gustava Junga* – jednoho z největších myslitelů 20. století a také nejvýznamnějších badatelů vnitřního světa člověka. C. G. Jung položil základy dělení temperamentu v závislosti na přístupu k okolnímu světu, přičemž rozdělil temperament na dvě základní typologie:

- **Introvert** – člověk žijící především svým vnitřním životem, ale je velmi vnímavý ke svému okolí, přemýšlivý, empatický pozorovatel, rozvážný ve svém jednání a opatrný ve svých citech. Má sklony k mlčenlivosti. Ve společnosti preferuje menší skupinky (méně než 5-10 osob) introvertních lidí. V případě nutnosti je po určitou dobu schopen se chovat extrovertně.

- **Extrovert** – člověk žijící navenek. Snadno komunikuje a dokáže zahajovat a udržovat i rozhovor „o ničem“. Jedná rozhodně a rychle, až zbrkle. Po citové stránce je velmi otevřený, ale jeho city jsou taktéž povrchní a je méně vnímavý ke svému okolí. Ke spokojenosti potřebuje být v centru dění, nejlépe i pozornosti, tudíž se rád objevuje na akcích s větším množstvím lidí.

Často rozšířeným mýtem je tvrzení, že introvertní osobnost je nevšímavá vůči svému okolí a naopak extrovertní velmi všímavá. Ve skutečnosti je to však obráceně – extrovertní osobnost je sice schopna vjemy ze svého okolí vnímat ve velkém množství, ale méně intenzivně. Introvertní osobnost si sice všímá mnohem více detailů, ale nechává si je pro sebe. Zároveň však vysoká kvalita vjemů způsobuje problémy s přetížením vnitřního myšlenkového procesu a pocity zmatenosti, vyčerpání. Míra introverze též často roste s narůstajícím intelektem.

Pokud budeme vycházet z dimenze citlivost a rozumovost, můžeme tuto typologii doplnit o čtyři další různé typy osobností:

- **Extrovertně rozumový typ** – je pragmatický a empirický, o realitě uvažuje na základě objektivní zkušenosti.
- **Extrovertně citový typ** – charakteristická je pro něho tendence k iracionálnímu hodnocení. Hodnotové názory a postoje přebírá převážně emotivně, je přizpůsobivý.
- **Introvertně rozumový typ** – je racionální a konzervativní. Teorie pro něho znamená více jako fakta.
- **Introvertně citový typ** - jeho počínání řídí subjektivní pocity a jeho představy jsou pro něj významnější než skutečnost. Není konvenční ani přizpůsobivý.

Starověká terminologie temperamentu (sangvinik, cholerik, flegmatik, melancholik) se udržela v hovorové řeči až dodnes. V první polovině 20. století se k této terminologii vrátil *Ivan Petrovič Pavlov*. Ten zjistil tři vlastnosti nervových procesů, které určují typ vyšší nervové činnosti. Jsou to síla vzruchu a útlumu, vyrovnanost těchto procesů a jejich pohyblivost, tj. jak rychle se navzájem střídají. Stručná charakteristika typů dle *I. P. Pavlova* je následovná:

- **Silný, vyrovnaný, nepohyblivý typ** – vyznačuje se pomalým střídáním stavu dráždění a útlumu (z klasické typologie mu odpovídá flegmatik).
- **Silný, vyrovnaný, pohyblivý typ** – nejlépe se dokáže vyrovnat i se složitými životními situacemi. Lehko si osvojuje nové formy chování, dokáže pružně přetvořit i upevněné stereotypy chování a návyky (sangvinik).

- **Silný, nevyrovaný typ** – převládá vzrušivý proces nad útlumovým (v tom spočívá jeho nevyrovnanost), což se projevuje tím, že nezvládne situace, které jsou náročné na útlum (cholerik).
- **Slabý typ** – nesnáší silné podněty, těžko se přizpůsobuje, citlivě reaguje, je lehko zranitelný, plachý, zpravidla uzavřený, lehko se unaví. Vlivem složitých životních situací a stresů se lehko stává neurotikem (melancholik). Podle novějších poznatků se může i tento typ velmi dobře uplatnit tehdy, když se využije citlivost na slabé podněty.

Existuje mnoho rozdělení temperamentu. Cílem rozdělení je samozřejmě co nejpřesněji vystihnout lidskou osobnost. Variabilita osobnosti je však tak rozsáhlá, že to je úkol velmi obtížný.

MOTIVY jsou pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka, zaměřené na uspokojování potřeb. **Potřeba** je tedy základní druh motivu; je to subjektivně pociťovaný nedostatek (nebo nadbytek) něčeho nezbytného pro život jedince. Dělíme je na:

- **Biologické** (primární, vrozené) – potřeba dýchat, jíst, spát apod.
- **Sociální** (získané) – kulturní (vzdělávání, kulturní život) a psychické (radost, štěstí, láska apod.).

Hierarchie lidských potřeb vystihuje následující pyramida, sestavená v minulém století americkým psychologem *Abrahamem Maslowem*.



Obrázek 1: Maslowova pyramida

1. **Fyziologické potřeby:** primární potřeby lidského těla (jídlo, pohyb, oblečení, bydlení, teplo, světlo, prostor apod.) Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak

dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Jakmile jsou fyzické potřeby uspokojeny, nastupuje další (vyšší) úroveň.

- 2. Potřeba bezpečí a existenční jistoty:** stabilita a jistota zaměstnání, osvobození od strachu, potřeba pořádku, zákona, ochrana před nemocemi a nezaměstnaností.
- 3. Společenské potřeby:** tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.
- 4. Potřeba uznání:** potřeba dosáhnout úspěchu, respektu, potřeba sebedůvěry, samostatnosti, pozornosti, pochvaly.
- 5. Potřeba seberealizace:** *Maslow* definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“.

K dalším druhům motivů patří zájmy, postoje a hodnoty. **Zájem** je trvalejší vztah člověka k nějakému člověku, činnosti, předmětu a má zpravidla citový doprovod. Díky zájmům může člověk být aktivován k tomu, aby začal rozvíjet své vrozené dispozice. Zájmy se mohou v průběhu života měnit, některé uchovávají svou stálost a mohou hrát významnou úlohu v životě člověka. **Postoj** je relativně ustálená tendence charakteristickým způsobem reagovat na podněty. Tato reakce závisí od významu, který podnět nabyl v důsledku s ním spojené zkušenosti. Postoje se vyznačují jistou stálostí, jsou odolnější vůči vnějším vlivům. Zrcadlí hodnotící vztah jednotlivce ke skutečnosti. **Hodnota** je smysl, který člověk připisuje objektům. Hodnoty jsou úzce spjaté s potřebami, zájmy a postoji. Představují normy správného života, zrcadlí to, jaké hodnoty člověk v životě vyznává a jakými se řídí. Individuální hierarchie hodnot je podkladem životního stylu každého člověka.

ÚLOHA:

Vyberte si jakoukoliv svoji aktuální potřebu. Na vybrané oblasti vysvětlíte svoje zájmy, postoje a hodnoty.

OTÁZKA:

Jakou důležitost by pro vás měla tato aktuální potřeba v případě vzniku krizové situace? Které potřeby by ji mohly nahradit?

Hodnoty vypovídají o tom, čeho si člověk v životě nejvíce cení, váží, co považuje v životě za nejpodstatnější, co ho motivuje v dosahování jeho cílů. Hodnotovou orientaci si člověk tvoří v průběhu života od dětství po dospělost.

Vycházejí z úvah o ideálním vztahu člověka ke světu hodnot a o typech hodnotových

orientaci *Eduard Spranger*, německý filozof a psycholog, určil a popsal následující osobnostní typy:

- **Teoretický typ** – jeho hlavní hodnotou je poznání a pravda, abstraktní, vědecké či filozofické přístupy ke světu. Je spíše intelektuálem, logikem, vytváří systémy. Je racionálně kritický (vědec) a spoléhá na empirické důkazy nebo se více ubírá cestou myšlenkové spekulace (filozof). Motivuje ho hledání pravdy, touží po objektivních poznatcích, systematizuje, analyzuje, porovnává, diferencuje, vyjasňuje si pojmy a utváří si intelektuální svět založený na rozumu.
- **Ekonomický typ** – Hlavní hodnotou je užitečnost. Jeho cílem je obhájit svou existenci, přežít, zakoušet tělesné pohodlí a uspokojení fyzických potřeb, mít se dobře, dosáhnout komfortu, bohatství a blahobytu (např. byznysmen). Vše mimo toho, co mu slibuje, že se bude mít lépe či hůře, je mu podružné. Bude se orientovat na maximalizaci příjmů, pohodlné bydlení a životní jistoty. I ve svých životních vztazích na první místo klade hodnotu užitečnosti, maximální efektivnost své práce. Za nejvyšší dobro považuje peníze. Na otázku *Chcete vědět pravdu?* zcela jistě odpoví *Podle toho, kolik to bude stát a co z toho budu mít.*
- **Estetický typ** – hlavní hodnotou je krása. Život vnímá jako subjektivní hru obrazů a proudu citů. Jeho cílem je prožívat harmonii, soulad. Nemusí být nutně sám umělcem. Krása, forma, elegance, reprezentace, zažívání povznášejících pocitů, hledání nových zkušeností – to je mu víc než užitečnost nebo pravda. Jeho pravdou je prožitek, cit a krása, estetická kvalita věcí, myšlenek, míst a všeho, co prochází jeho smysly.
- **Sociální typ** – hlavní hodnotou je láska k lidem. Touží pomáhat druhým, umí se vcítit, jeho cílem je konat dobro. Bývá altruistický, humánní. Teoretické, užitkové nebo estetické postoje považuje za chladné a nelidské. Věří v to, co někomu pomůže. Pravda, krása či peníze mají pro něho hodnotu jen tehdy, když jsou ku prospěchu konkrétnímu lidskému jedinci. Tento typ by byl teoreticky jediným skutečně nezištným politikem, neboť upřímně sleduje dobro druhých. Pravdivé = prospěšné pro druhé.
- **Politický typ** – Jeho hlavní hodnotou je moc. Touží vládnout, vést, podřídit si druhé a učinit je na sobě závislými. Jeho cílem je ovládání druhých, cítit moc, převahu, mít vliv a renomé. Nemusí nutně jít do politiky, moc může pocítit na jakékoli vůdčí pozici, která mu poskytuje vliv, kontakty a společenskou

prestíž: např. post manažera, podsvětního bosse nebo předsednictví ve spolku SISYFOS¹. Zde platí jednoduchá rovnice – pravdu má silnější.

- **Náboženský typ** – lhostejný k materiálním hodnotám. Hledá smysl života a uznává jen nejvyšší univerzální hodnoty. Jeho cílem je transcendence. Hledá sjednocení s bohem či kosmem, vše přesahující konečnou mystickou zkušenost. Typ mystika, askety, duchovně hledajícího. Hledá „vyšší realitu“ – ta má pro něj větší hodnotu, než tento, v jeho očích nedokonalý, svět, a proto se z něho stahuje do ústraní. Pravda pro něho leží ve vyšší realitě.

ÚLOHA:

V prvním ročníku v předmětu Krizový management jsme si rozdělili činnosti a úkoly vykonávané v krizovém řízení do 3 fází. Definujte je.

V těchto jednotlivých fázích se mohou uplatnit různé druhy profesí. Pokuste se některé vyjmenovat. Předpokládejme, že lidé pracující ve vámi vybraných profesích si své zaměstnání vybrali na základě svých hierarchií hodnot. Pokuste se tedy k jednotlivým fázím přiřadit profese a k těmto profesím přiřadte osobnostní typ podle *Sprangera*.

Je samozřejmé, že lidé mají odlišnou hodnotovou hierarchii. Někdo si nejvíce cení úspěchu, pro jiného je úspěch cosi naprosto bezcenného, jelikož na prvním místě touží po poznání. Někdo si nejvíce cení příjemných, hédonistických prožitků a okamžiků krásy, avšak opovrhne snahou mít moc nad druhými, která je pro jiného člověka zase naopak klíčová. Každý má v sobě jinak srovnané hodnoty. To vše vytváří charakter člověka.

V životě najdeme tyto „čisté“ typy tak vyhraněné, že typický představitel jedné hodnotové orientace má tendenci opovrhovat jinými (považuje je za méně hodnotné, podružné až směšné). Politickému typu je k smíchu „pravda“, intelektuálovi „víra“, mystikovi „užitečnost“, byznysmenovi „žít pro druhé“, sociálnímu typu zase „hra na politickou moc“. Přirozené je uchovat si ve vztazích k druhým určitou flexibilitu, mít možnost zaujímat různé role a postoje.

ÚLOHA:

S využitím znalostí získaných v dosavadních kapitolách, doplňte větu: *Krizový manažer by měl...*

¹ SISYFOS - Český klub skeptiků. Je součástí světového skeptického hnutí, které vzniklo v r. 1976 v USA z iniciativy desítek vědců a filozofů, mezi nimi několika nositelů Nobelových cen jako reakce na vzestup iracionality ve společnosti.

2.3 Sociální role

Jak již bylo uvedeno, k základním potřebám patří také společenské potřeby, tedy potřeby sdružování se. Důsledkem této potřeby je vytváření sociálních skupin. **Sociální skupinu** tvoří lidé, kteří se navzájem do jisté míry znají a svou existencí ve skupině vytvářejí mezi sebou interakci – působí na sebe navzájem. Skupina je sociální jednotka, která udržuje soubor hodnot nebo norem regulujících chování individuálních členů. Dodržuje stanovené normy a respektuje sankcionování při jejich neplnění.

Skupiny můžeme rozdělit podle jejich velikosti na:

- **Velké sociální skupiny** – obyvatelé určitého města nebo určité profese jako např. učitelé, ekonomové.
- **Malé sociální skupiny** – skupiny od 3 do 30 až 40 osob, kde se její členové navzájem dobře znají, mají společné cíle a mohou tu vznikat relativně trvalé vztahy.

V každé skupině se vytváří struktura a každý člen je v ní zařazen zcela konkrétním způsobem. Má určitou sociální pozici, která odpovídá objektivním potřebám a jeho individuálním charakteristikám. Zařazení se do **sociální role** vyjadřuje očekávání určitého způsobu chování jedince. S jednotlivými rolemi se pojí rozdílná míra pravomocí a odpovědnosti.

Sociálních rolí přejímá člověk během svého života více, a to jak nezávisle (student ve škole, zákazník v obchodě, zaměstnanec v práci), tak souběžně (otec a manžel v rodině). Do některých se dostane přirozeně, do jiných je vmanipulován, s některými je ztotožněn a jiné předstírá. V některých situacích dochází ke konfliktu rolí, kdy jsou očekávání spojena s jednou z rolí jedince v rozporu s očekáváním, která se vážou k roli jiné (manželka jako milenka a zároveň novopečená maminka).

Ne všechny role jsou jedinci vnuceny okolnostmi nebo uloženy. Role vykonávané jedincem v různých sociálních skupinách jsou výrazem jeho osobnosti. Předpoklady pro volbu rolí jsou tudíž schopnosti osobnosti, její temperament i charakter.

V týmové práci si při případové studii budete moci vyzkoušet **metodu hraní rolí**. Je to metoda, kdy se při řešení problému přidělují členům skupiny různé role (funkce, profese apod.) a při řešení problému se musí chovat stejně reálně, jak by se chovali lidé, jejichž role hrají. Kromě výcviku v řešení problému se hraním rolí můžete naučit lepšímu pochopení druhých lidí a jejich motivaci v určitých situacích a nezřídka i lepšímu porozumění sobě samému.

2.4 Sociální komunikace a konflikty

Komunikace je specifickou formou spojení mezi lidmi, a to prostřednictvím předávání a přijímání významů. Souvisí s jinými formami spojení mezi lidmi, jako jsou společná činnost – kooperace, vzájemné působení – interakce, a společenské vztahy.

Předávání i přijímání významů se nazývá sdělováním. **Význam** je vše, co je předmětem komunikace, např. informace, poznatky, emoce, hodnoty. Není to jen obsah, význam v komunikaci vyjadřuje vázanost obsahu komunikace na individuální psychiku a osobnost účastníků a na společenský kontext. I když je komunikace především procesem, zahrnuje i své předpoklady a výsledky. Obecným předpokladem je existence komunikačního vztahu: kdo – říká co – jakým kanálem – komu – s jakým efektem.

Sdělování významů mezi lidmi je nutně zprostředkováno. Podle charakteru prostředků a způsobu zprostředkování se dělí komunikace na verbální a neverbální. Při **verbální komunikaci** se používá verbálních prostředků, to znamená slovních výrazů mluvených či psaných a dalších odvozených znakových soustav, jako jsou jazyky vědecké a umělecké. Při **neverbální komunikaci** se používá mimoslovních prostředků, jako jsou pohledy, gesta, dotečky, prostorové umístění, pohyby, výraz tváře, neverbální aspekty řeči. Průvodním jevem komunikace je vznik konfliktů.

Konflikty jsou součástí mezilidských vztahů. Poměrně často se s nimi ve svém životě setkáváme. Proto je potřebné se s nimi naučit žít, ne proti nim bojovat. Například v procesech řízení konflikty představují základní způsoby mezilidských vztahů. Americká manažerská asociace si nechala vypracovat studii, ze které vyplynulo:

- schopnost řešit konflikty znamená pro řídící pracovníky vedle plánování, motivace, rozhodování a komunikace základní kompetenci,
- schopnost zvládat řešit konflikty výrazně posiluje pozici řídícího pracovníka,
- schopnost řešit konflikty výrazně posiluje pozici řídícího pracovníka,
- výzkumy ukazují, že manažer je nucen zabývat se konflikty téměř ve čtvrtině svého pracovního času,
- u vedoucích pracovníků škol, nemocnic, státní správy však až téměř v polovině jejich času (porušení předpisů, problém přerozdělování zdrojů).

Z uvedeného lze konstatovat, že schopnost řešit konflikty je jedna ze základních kompetencí i absolventů oboru Aplikovaná matematika pro řešení krizových situací. Studenti tohoto oboru nemají mnoho předmětů, rozvíjejících tzv. měkké dovednosti. Z toho důvodu následuje kapitola popisující teorii konfliktů.

Konflikty byly, jsou a budou. Konflikty malé i velké – konflikty, které se odehrávají na každém kroku, kde se setkává člověk s člověkem, i konflikty velké, při nichž zahynuly miliony lidí ve válkách. Konflikty nutně musí být, protože každý z nás je jiný. Problém nevězí v tom, že konflikty mezi námi jsou, ale v tom, *jak* tyto konflikty řešíme, v tom, co děláme, aby k nim nedocházelo, případně i v tom, co děláme pro to, aby tam, kde k nim dochází, nebyli tak děsiví.

Slovo „konflikt“ je latinského původu a jeho doslovný význam je utkat se s někým, srazit se s někým ve vzájemném zápolení, jako např. v šarvátce, a bít se s někým, jako např. ve rvačce atp. V podstatě jde o vyjádření současného nároku dvou na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. Termín konflikt má v češtině, a nejen v češtině, výrazně negativní přízvuk. Svým významem naznačuje rozpor, rozkol, nesoulad, disharmonii jako opak harmonie a souladu. Současné definice konfliktu však vycházejí z těchto předpokladů:

- zpochybňuje se představa o neslučitelnosti zájmů stran konfliktu,
- při definování konfliktu se dnes hovoří spíše o vnímání reality než o reálných rozdílech,
- konflikt sám o sobě není zlý ani dobrý, důležitý je způsob řešení,
- samotný konflikt tedy není něco zlého, co musí mít násilné nebo mocenské vyústění,
- konflikt není pouze přirozený, je také užitečný, ba přímo nenahraditelný,
- ve vztazích nás nutí myslet na ostatní, nutí nás nacházet ta nejlepší řešení (často nová) a nutí nás být kreativní,
- schopnost řešit konflikty je životně důležitá, učí nás adaptovat se na změny.

Pod pojmem **konflikt** budeme chápat vyjádření současného nároku dvou (nebo i více), na opačných stranách stojících zájemců o tutéž věc, ochotných o ni bojovat. Je to střet dvou nebo více do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil a tendencí. *Jaroslav Křivohlavý* rozděluje konflikty podle rozsahu počtu osob, kterých se konflikt týká a dále podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí.

Konflikty podle počtu zúčastněných osob:

- **Intrapersonální konflikty** – vnitřní, osobní konflikty jedné osoby,
- **Interpersonální konflikty** – konflikty mezi dvěma lidmi,
- **Skupinové konflikty** – konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí,
- **Meziskupinové konflikty** – konflikty mezi dvěma skupinami lidí.

Z psychologického hlediska je možné u konfliktů pozorovat různé aspekty. Do popředí může vystupovat např. kognitivní aspekt (poznávání) nebo motivační aspekt (zájmy). Ten či onen aspekt může výrazně převládat nad jinými. Může se dokonce stát, že ostatní aspekty zastiňuje tak, že se zdá, jako by tam ani nebyly. Je však potřeba si uvědomit, že skutečný konflikt v reálném životě nemá nikdy jen jednu psychologickou charakteristiku. Znamená to, že skutečné konflikty jsou vždy smíšeného typu. S přihlédnutím k tomu, lze konflikty podle jejich psychologické charakteristiky rozdělit následovně:

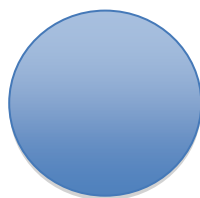
- **konflikty představ,**
- **konflikty názorů,**
- **konflikty postojů,**
- **konflikty zájmů.**

Pro lepší porozumění jednotlivým druhům konfliktů uvádím bližší charakteristiku vybraných konfliktů. A protože tyto opory jsou zaměřeny na interpersonální konflikty, vybírám právě tyto.

Interpersonální konflikty představ – značný podíl na tom, jakou představu si vytvořím, má to, co vidím, co slyším, co si mohu ohmatat. Psychologie zde hovoří o roli vnímání – percepce.

OTÁZKA:

Jak je možné, že dva lidé se dívají na tutéž věc a každý vidí něco jiného? Co vidíte na následujícím obrázku vy?



Obrázek 2: Test vnímání

Vnímání je aktivním činem, nikoli pasivním záznamem toho, co se děje. Nevnímáme to, co bychom mohli vnímat. Vybíráme si. Vidíme to, co potřebujeme, co hledáme, po čem toužíme. Vede nás naše motivace. Ta rozhoduje o tom, čeho si všimneme. Svou roli tu také sehrávají očekávání, předsudky, fantazie apod.

Jak řešit tyto konflikty? Nápomocna může být věda. Co nejpřesněji určuje význam slov, definuje pojmy, stanoví pravidla práce s nimi, srovnává jejich významy, uvažuje o synonymech a homonymech. Jak předcházet těmto konfliktům? To první, čeho je třeba, je ujasnit si situaci: je třeba si uvědomit, že ten druhý nemusí mít, a s velkou pravděpodobností nemá, stejnou představu o dané věci jako já. Z toho vyplývají dvě

hlavní zásady prevence:

1. Zřetelně říci, co si představuji, řeknu-li..., případně ověřit si, jak mi druhý rozumí – např. požádat ho, aby mi svými slovy řekl, co si pod tím či oním slovem či výrokem představuje.
2. Nebát se a zeptat se druhého, co myslí, když říká... Je lépe žádat vysvětlení, dokud je čas, než se později dostat do úzkých.

Interpersonální konflikty názorů – názor se liší od představy tím, že *spojíme určitou představu s hodnotícím soudem*. Vedle představy o tom, co je to Praha (město, hlavní město ČR, tečka na mapě...), bude pak názorem výrok: „Praha je velká, krásná, rušná...“

OTÁZKA:

Jaký názor máte na Prahu vy?

Jak řešit tyto konflikty? Jedním ze způsobů, jak si pomoci tam, kde s někým máme odlišné názory, je dotázat se odborníka, experta. Tam, kde je možné mít na věc různý názor, ale kde je přece jen důležité dohodnout se, tam si společnost pomáhá zaváděním norem. Někdy je možné také hlasovat, příp. experimentálně ověřovat.

Interpersonální konflikty postojů – svět kolem nás a lidi i události v něm nevnímáme nezáživně, ale naopak s určitým citovým zabarvením. Nějak se nás to týká. Je nám to příjemné nebo nepříjemné. Líbí se nám to nebo nelíbí. Hovoříme-li o postojích, pak máme na mysli *názor zabarvený právě tímto osobním citovým vztahem*. Když sledujeme argumentaci dvou lidí, kteří se dostali do sporu, pozorujeme, že čím silnější je argumentace jednoho, tím houževnatější je odpor druhé strany. Přitom víme, že spor přechází z roviny fakt na osobní pole. Proč? Diskutujícím uniklo, že zde nejde jen o spor dvou odlišných názorů, ale o střetnutí dvou odlišných postojů. Ve sporu názorů je možné argumentovat. Ve střetnutí postojů se však argumenty mnoho nezíská.

Jak řešit postojové konflikty? V první řadě je třeba si uvědomit, že v situaci emocionálně nabitě jsou lidé daleko citlivější ke všem zdrojům emocionálních signálů než v situaci citově neutrální. Je tedy třeba dávat si velký pozor na neverbální projevy. Partner slyší nejen logiku našich argumentů, ale i agresivní zbarvení našeho hlasu. Cítí, že se útočí nejen na jeho názor, ale je ohroženo i jeho sebevědomí. Je nesmírně citlivý k projevům nadřazenosti.

Interpersonální konflikty zájmů – patří mezi nejtěžší a nejsložitější druhy konfliktů. Je to vlastně *střetnutí hnacích, motivačních sil v člověku*. Klasickým příkladem konfliktu zájmů je uzavírání obchodu s možností dohodnutí ceny, kde jeden prodává a

druhý kupuje. Prodávající chce dosáhnout co nejvyšší ceny s ohledem na potřebný zisk, kupující chce dosáhnout co nejnižší ceny s ohledem na snižování nákladů. Interpersonální konflikty zájmu tvoří nejzávažnější skupinu mezilidských konfliktů. Zde se vytvářejí ohniska největších těžkostí v mezilidských vztazích.

OTÁZKA:

Do jakých konfliktů se nejčastěji dostáváte? Do jaké skupiny byste je zařadili? Jak se snažíte jim předcházet?

Následující část opor je platná pro všechny druhy konfliktů, ale v souladu se zadáním týmové práce bude aplikována hlavně na interpersonální konflikty zájmů.

V souvislosti s řešením mezilidských konfliktů se obvykle vybaví dvě extrémní formy tohoto řešení. Na jedné straně boj soků, soupeřů, nepřátel. Na druhé straně pak vzájemná důvěra, dohoda a spolupráce přátel. K **soupeření** dochází obvykle tam, kde je něčeho málo a kde si na to dělají nárok dva soupeři, avšak dostat to může jen jeden z nich. Proto dochází mezi nimi k boji typu „kdo s koho“. Výsledkem je jeden vítěz a jeden poražený. Takto se řeší konflikty mezi zvířaty v boji o životní prostor, o přístup k potravě, o samičku atd. Mezi lidmi je toto soupeření daleko pestřejší. Může jít o souboj, duel s meči, kordy či pistolemi. Zbraní zde nemusí být jen klacek, nůž či pistole, ale i slovo – vyřčené nebo napsané. Ostrý pohled očí, úšklebek, úsměšek, grimasa mohou být neméně ostrou zbraní než jízlivá, ironická až sarkastická poznámka na adresu druhého. U soupeření je charakteristickým rysem, že v situaci typu „kdo s koho – já, nebo ty“ jeden získá vše a druhý zároveň všechno ztratí. Celkový objem hodnot se nezmění. Nezvýší se. Získá jenom jeden. Ten maximalizuje svůj zisk. Druhý odejde ochuzen, odejde-li vůbec živ a zdrav.

U **spolupráce** tomu tak není. Cíl je zde velice zřetelně definován: celkový objem hodnot se zvyšuje. Při spolupráci je charakteristické, že každý nakonec dostane něco, takže všichni jsou na konci o něco bohatší než na začátku. Avšak rozdělení hodnot mezi partnery musí být spravedlivé.

OTÁZKA:

Podle čeho poznáte, že s vámi někdo spolupracuje a někdo soupeří?

Nyní se podívejme na charakteristické znaky soupeření a spolupráce v jejich vzájemném porovnání.

Tabulka 1: Percepce - vidění sebe a toho druhého (Zdroj: Křivohlavý, 2008)

Hledisko	Vztah spolupráce	Vztah soupeření
1. Citlivost zvětšena (oči otevřené pro):	podobnosti, společný zájem a zisk	rozdílnost, ohrožení vlastní strany a vlastní zájem
2. Citlivost zmenšena (oči zavřené pro):	rozdíly, vlastní zájem a zisk	podobnosti, společný zájem a zisk
3. Zkreslené vnímání:	zlé vůle druhé strany	dobré vůle druhé strany
4. Tendence:	konvergence (sblížování)	divergence (oddalování)
5. Předtucha:	konformity (jsme na tom stejně)	nekonformity (já jsem dobrý, ale soupeř špatný)

Tabulka 2: Postoje jedné strany k druhé (Zdroj: Křivohlavý, 2008)

Hledisko	Vztah spolupráce	Vztah soupeření
1. Typ:	přátelský vztah (benevolence)	nepřátelský vztah (až po zapřísáhlé nepřátele na život a na smrt)
2. Vztah:	dialog, diskuse, rozhovor, kontakt	napjatý, předstíraný nezájem, ztráta a nežádoucnost kontaktu
3. Důvěra k soupeři:	značná, velká až příliš velká	malá, nepatrná až naprosto žádná („nikomu se nikdy v ničem nic nesmí věřit“)
4. Podezřavost:	téměř neznámá (chybí)	běžná, samozřejmá
5. Pohotovost:	nabídnout ruku k pomoci	kořistit z každé nepříznivé situace soupeře
6. Hodnoty	společný zisk má vyšší hodnotu než maximalizace rozdílu zisku	vlastní zisk a zvětšování rozdílu zisku má prioritu před společným ziskem

Tabulka 3: Chod informací (Zdroj: Křivohlavý, 2008)

Hledisko	Vztah spolupráce	Vztah soupeření
1. Množství:	velké	malé
2. Kvalita:	dobrá	špatná
3. Věcnost dobrého sdělení:	velká	problematická
4. Správnost:	značná jistota	značná nejistota
5. Způsob podávání:	otevřené a čestné sdělování věcných a potřebných informací	skrývání informací a jejich záměrné zkreslování
6. Způsob přijímání:	přímá žádost, dotaz , prosba	špionáž – snaha získat informace, které soupeř nechce dát
7. Záměr:	být maximálně informován a informovat druhou stranu	být maximálně informován a soupeře zkreslenými, falešnými informacemi zmást

Tabulka 4: Orientace (Zdroj: Křivohlavý, 2008)

Hledisko	Vztah spolupráce	Vztah soupeření
1. Vidění problému:	oboustranné	jednostranné
2. Vidění obtíží:	vlastní i druhé strany	jen vlastní (soupeřovi do toho nic)
3. Oprávněnost požadavků je viděna:	na obou stranách	jen na mé vlastní straně (oprávněnost požadavků druhé strany je vyloučena)
4. Hledáno řešení vyhovující:	oběma stranami	mně (do druhé strany mi nic není)
5. Snaha rozsah konfliktu:	zmenšovat (jde o nepodstatné detaily)	zvětšovat (jde o podstatné hlavní principy)
6. Snaha vidět		
a) vlastní sílu:	menší	větší a přeceňovat ji
b) sílu soupeře:	větší	menší a podceňovat ji

7. Zaměření:	sociální	egoistické
8. Malý vlastní ústupek je viděn jako:	nepodstatný	principiálně nepřístupný
9. Malý soupeřův ústupek je viděn jako:	projev snahy o řešení	velká porážka, vítězství mé „spravedlivé“ věci
10. Snaha o posílení pozice:	obou stran	jen vlastní strany
11. Duplikace prací:	zbytečnost	samozřejmá nutnost
12. Dělbá práce:	běžná	nepřechází v úvahu

V mezilidských vztazích se setkáváme s nepředstavitelně pestrou paletou konfliktů. Uvedené extrémy – soupeření a spolupráce – jsou jen hraničními stavy. Navzdory tomu je dobré vědět, kde tyto hranice jsou.

Sledujeme-li proces řešení konfliktu zájmů – až v dané dvojici lidí, nebo mezi dvěma skupinami lidí – zjišťujeme určité charakteristické postupy, které stojí v pozadí jednotlivých projevů. Některé z nich mají krátkodobé trvání. Jiné je možné sledovat v poměrně dlouhodobém trvání. Hovoříme o **taktice** a **strategii**. Strategie patří mezi nejdůležitější faktory ovlivňující rozhodování lidí v konfliktních situacích.

ÚLOHA:

V předmětu Krizový management jsme si definovali pojmy taktika a strategie. Vysvětlete je. Uveďte jednoduchý příklad strategie a taktiky při dosahování vašeho konkrétního cíle.

Pro určení **strategie řešení konfliktu** je potřeba se na proces řešení sporu dívat jako na řešení série po sobě následujících konfliktních situací. Následně je možné rozdělit strategie na dvě skupiny – na statické a dynamické strategie.

Statická strategie je taková strategie, která je na začátku konfliktního střetnutí pevně stanovena a v průběhu celé série konfliktních situací se nikdy nezmění. Zůstává stálá. Statickou strategii dále můžeme rozdělit na:

- **nepodmíněnou strategii** – strategie zcela necitlivá k tomu, co dělá ten druhý,
- **podmíněnou strategii** – strategie s velkou citlivostí k tomu co dělá partner, jak volí, jak se rozhodl. Termín „podmíněný“ tu znamená závislý na tom, co se v předchozí fázi konfliktního střetnutí dělo.

Dynamická strategie je naproti tomu taková strategie, která se v průběhu série po sobě jdoucích konfliktních situací mění. Nezůstává tedy stále stejná.

Vztah mezi taktikou a strategií platí také v oblasti řešení konfliktů, a to v případě, když hovoříme o poměrně krátkodobých operacích při řešení mezilidských konfliktů zájmů. V podstatě je možné definovat tyto druhy **taktických operací**:

- **Sliby** – takový zásah do rozvoje vzájemných vztahů mezi dvěma nebo více lidmi, který má zcela určitý charakter („Budete-li v následujícím kroku volit tak, jak já si přeji, pak za to dostanete tuto odměnu“).
- **Přísaha** – přísahou se rozumí vzbuzení výrazného dojmu, že to, co daná osoba říká, myslí smrtelně vážně a že to zcela jistě udělá. V češtině to výstižně vyjadřuje termín „zapřísáhnout se“.
- **Inspekce** – inspekci se rozumí možnost podívat se do tajů partnerovy situace a bezprostředně ji prozkoumat, prohlédnout a hlouběji ji poznat.
- **Hrozba** – hrozbou se rozumí prohlášení záměru jednoho účastníka konfliktního střetu o tom, že druhému bude nebo může být způsobeno něco nepříjemného. Hrozba zastrašuje („Když se neudělá to, co vyžaduji, pak nastane...“).

Zimbardovy pokusy s možností hrozit a trestat při uvěznění

Realistický pokus s možnostmi využití hrozby a trestu provedl před lety profesor Philip Zimbardo. Nepoužil laboratorních pokusů, ale zorganizoval celý pokus jako reálnou skutečnost. Jednoho dne obklopila policie ve Stanfordu u San Franciska budovu univerzity a zajala dvě skupiny studentů. Jedna skupina byla policisty považována za provinilce a umístěna v celách ve věznici. Druhá skupina byla dána k dispozici vězeňské službě s úkolem posílit tamní personál strážných (bachařů). Cílem tohoto pokusu bylo zjistit, jak se mění osobnost lidí, když je jim dána možnost hrozit a trestat. Bylo k tomu využito metody hraní rolí. Studenti ovšem neměli ani potuchy o tom, že se jedná o hru. Žili v přesvědčení, že vše je realitou. Jedna skupina studentů se dostala do role vězňů, druhá do role vězňitelů. Co se ukázalo? Že možnost hrozit a trestat mění osobnost lidí k nepoznání – ke zlému. Velice rychle se stali z vězňitelů krutí bachaři. Chovali se k vězňům tak krutě, že bylo nutno po 6 dnech pokus předčasně ukončit, aby nedošlo k tělesné újmě vězněných studentů. Studenti vězňitelé se tak vžili do možnosti trestat, hrozit a chovat se násilně, že to udivilo i vězeňskou správu. Ukazovalo to na vliv role, do které se člověk dostává a

Poznámka

Informace o tomto pokusu i s příslušnými obrázky a doklady je možné najít na internetu, na webové stránce:
www.prisonexp.org

v níž je mu dána možnost vyhrožovat, trestat a využívat násilí vůči slabším.

OTÁZKA:

Jakou taktiku používáte nejčastěji při řešení vašich konfliktů v rodině?

Konfliktní situace je **vyřešena**, když s následným stavem jsou všechny strany spokojeny. Je-li jedné straně řešení konfliktu vnuceno, konflikt je odsunut a pravděpodobně se projeví později. Cílem řešení konfliktů totiž není jen vyřešení problémové situace, ale také změna konfliktní situace na nekonfliktní (aktivním řešením situace, adaptací na situaci, změnou vnímání dané situace).

Existuje několik způsobů řešení konfliktů. Řešení je závislé od záměru účastníků. Z tohoto pohledu existují následující základní způsoby řešení konfliktů:

- **Spontánní řešení** – únik, agrese, regrese, rezignace, izolace. Vyskytují se často, jsou-li uplatňovány s rozumem, mohou pomoci adaptovat se na vzniklou situaci.
- **Záměrné řešení** – mohou být aplikovány matematické postupy teorie her, či poznatky ze sociální psychologie.

Záměrné řešení může být uskutečněno **účastníky konfliktu** (negociace) – bez zapojení dalších osob s cílem změnit soupeřivý postup na obou stranách, nebo **další osobou** (soud, arbitráž), kde rozhodne autorita.

Na závěr této kapitoly si shrňme základní principy, jak efektivně řešit konflikty:

- **Konflikt mezi stranami je nevyhnutelný a přirozený** – je možné se vyhnout konfrontaci s druhou stranou, je možné z konfliktu uniknout, je možné ho přehlédnout, popřít ho nebo si ho nepřipustit. Ale také je možné ho řešit!
- **Konflikt může mít pro zúčastněné strany konstruktivní (pozitivní) nebo destruktivní (negativní) průběh.** Strany můžou vyjednávat a hledat řešení, nebo se obviňovat, útočit na sebe a používat násilí, odmítat hledání řešení.
- **Konflikt plní ve vztahu hodně pozitivních funkcí** - je zdrojem změn, zabraňuje stagnaci, stimuluje zájem, podněcuje řešení problémů, ověřuje a přehodnocuje vztahy, upravuje sociální systém, uvolňuje napětí...
- **Faktory ovlivňující průběh konfliktu:**
 - záměr zúčastněných stran, jejich hodnotové systémy, případně jejich předcházející vztah,
 - typ problému, o který jde,

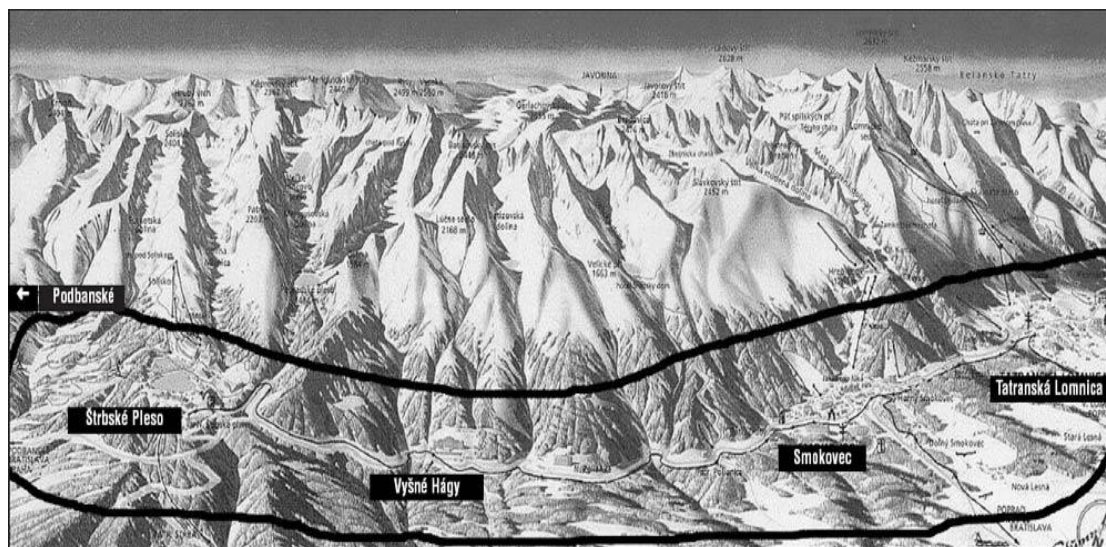
- sociální prostředí, ve kterém konflikt probíhá,
 - osobní strategie obou stran,
 - důsledky řešení,
 - komunikace mezi oběma stranami...
- **Konflikt není soutěž** – většina konfliktů se může úspěšně vyřešit maximálním společným ziskem pro zúčastněné strany a dá se k tomu dopracovat spoluprací a hledáním společných řešení.
 - **Konflikt má** realistické – objektivní prvky (**obsah**) a subjektivní prvky (**emoce**).
 - **Čím jsou vztahy mezi konfliktními stranami užší, tím se může stát konflikt intenzivnějším**, což často neplatí při krátkodobém, povrchním nebo obchodním vztahu.
 - **Konflikt řešený silou** nebo autoritativně z pozice moci, která nerespektuje zájmy druhé strany, **přetrvává nadále ve změněných formách konfliktu** nebo se obnoví, když síla přestane působit. Konflikt řešený silou se sice může urovnat, nebo se vytrácí jeho projevy, ale podstata konfliktu se takto většinou nevyřeší. Jen se ukončí ve prospěch jedné strany.
 - V zájmu vyřešení konfliktu obě strany musí věřit, že druhá strana sleduje zájem obou nebo aspoň to, že nechce bránit uspokojení jejich zájmů. **Kooperativní řešení konfliktu vyžaduje vzájemnou důvěru**, sebevědomí a takové chování stran, které důvěru podporují.
 - **Směr vývoje konfliktu** – pozitivní nebo negativní – **neovlivňují jenom vnější okolnosti, ale také samotní účastníci**. Další věc, která pomáhá v efektivním postoji při řešení konfliktů je vědomí, že každá strana může ovlivnit směr vývoje konfliktu a tím přebrat zodpovědnost za to, jak se konflikt vyřeší.
 - **Konflikty řešené neautoritativním, konstruktivním způsobem se více věnují podstatě konfliktů**, a tím snižují pravděpodobnost opakování se konfliktu nejen mezi zainteresovanými stranami, ale také zainteresovanou veřejností.

Jak konflikt vzniká, jak se vyvíjí a jak je možné ho řešit, si vyzkoušíme na následujícím úkolu.

SKUPINOVÁ PRÁCE

ZADÁNÍ:

Dne 19. 11. 2004 zasáhla Vysoké Tatry na Slovensku nejničivější zaznamenaná větrná kalamita. I když v níže položených oblastech nebyl vítr až tak silný, na Lomnickém štítu dosáhla maximální rychlost větru 170 km.h^{-1} , na Skalnatém plese 200 km.h^{-1} a na horní hranici lesa až 230 km.h^{-1} . Tento vítr měl velmi ničivé následky. Byla zasažena plocha cca 12 600 ha lesa. Zahynul jeden člověk. Vznikly miliardové škody. Kalamita zasáhla pás dlouhý přibližně 50 km a místy široký až 5 km. Zasaženou oblast znázorňuje obrázek.



Obrázek 3: Mapa poškozeného území

Většina postižených lesů se nacházela na pozemcích ve správě Státních lesů TANAP-u. K ničivým následkům přispělo i počasí v předchozích dnech, protože v oblasti již několik týdnů pršelo, půda byla podmočená a v takových podmínkách byly lesy méně stabilní a odolné vůči takovému silnému větru.

Krátce po kalamitě se rozpoutaly diskuze mezi zastánci různých přístupů při odstraňování kalamity v Tatrách. Od extrémních názorů, podle nichž je potřeba ponechat všechno dřevo na místě, až po opačný názor, aby se odstranilo všechno spadlé dřevo.

ÚLOHA:

Metodou hraní rolí se pokuste najít nejlepší možné řešení vzniklé kalamitní situace.

DOPORUČENÝ POSTUP:

1. Nastudujte co nejvíc informací o větrné kalamitě ve Vysokých Tatrách z roku 2004 dostupných na internetu. Zjistěte, jak byla řešena. Rekapitulujte důsledky. Jak byste tuto situaci řešili vy?
2. Identifikujte jednotlivé role v této případové studii. Rozdělte se do skupin a identifikujte se s vybranou rolí.
3. Nachystejte si prezentaci ohledně cílů a zájmů vaší skupiny.
4. Po prezentacích diskutujte o možnostech řešení. Buďte připraveni argumentovat.

Po diskusi, která určitě nebude probíhat hladce, zrekapitulujeme pozitivní výsledky hraní rolí a zdůrazníme momenty vedoucí k zobecnění a aplikaci získaných poznatků.

2.5 Týmová práce

Již jste měli možnost vyzkoušet si práci ve skupině. Skupina lidí nemusí být ještě tým. Nyní si stručně vysvětlíme teorii týmové práce, abyste si týmovou práci mohli vyzkoušet na dalším zadání. **Týmová práce** není totéž jako práce ve skupině. V týmu má každý pracovník své místo a svůj úkol, který není totožný s úkolem někoho jiného, ale pracovníci jsou navzájem na sobě závislí. Efektivní týmová práce vyžaduje soulad tří typů práce:

- **individuální** – založené na odbornosti, soustředění a výkonu jednotlivce,
- **skupinová** – zahrnující relativně jednoduchou spolupráci mezi lidmi,
- **týmová** – vyžaduje nejvyšší úroveň spolupráce a vzájemných interakcí mezi pracovníky.

ÚLOHA:

Pokuste se definovat pojem „tým“.

Pojem **tým** definuje Psychologický slovník jako neformální skupinu, spojenou úsilím dosáhnout stanoveného cíle. Je to tedy skupina vzájemně na sobě závislých lidí, kteří mají navzájem se doplňující schopnosti a jsou zavázáni společným smysluplným záměrem a specifickými cíli.

Týmová práce není jedinou možnou metodou řešení úloh. Má však zcela

neoddiskutovatelná pozitiva. Ta je nutné brát v úvahu při samotném rozhodování, zda daný úkol, projekt, problém bude lépe řešit individuálně, nebo v týmu. Pokud je tým pro splnění jasného a konkrétního cíle správně sestaven, pak zcela jistě vzájemná spolupráce, možnost konzultace a prostor pro více úhlů pohledu na danou problematiku přispěje k dokonalejšímu řešení.

Za výhody týmu je možné pokládat:

- Tým víc ví. Každý člen má jisté zkušenosti, dovednosti, svůj způsob myšlení a vidění světa. Při společném řešení se zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů kombinují, na problém je nahlíženo z různých úhlů pohledu a tím se nabízejí i širší možnosti řešení. Vzájemnou komunikací a spoluprací se zároveň rozvíjí každý člen.
- Tým podněcuje a rozvíjí. Společné hledání řešení poskytuje větší možnost pro rozvoj kreativity, netradičních nápadů a také podněcuje k vyšším výkonům. Tým ví, co má vytvořit – zná cíl a hledá k němu cestu. To je podnětem ke hledání nových způsobů práce, třeba i neobvyklých a netradičních.
- Tým vyrovnává. Kompromisy při řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory, čímž se ve skupině udržuje rovnováha.

Na veškeré dění v týmu má určující vliv správně stanovený **cíl**. Ovlivňuje soudržnost i výkonnost týmu. Nejde jen o jeho náročnost, ale i o to, o jaký typ cíle se jedná, jak je definován a zejména, jakým způsobem je předán členům týmu. Příliš náročný a nesplnitelný cíl, nebo naopak velmi jednoduchý, mohou být demotivující.

TÝMOVÁ PRÁCE

ZADÁNÍ:

Blíží se 1. výročí rozsáhlé mimořádné události, která se odehrála ve vašem městě (typ mimořádné události si zvolte libovolně). Jste pracovníci humanitární organizace a rozhodli jste se vhodným způsobem zorganizovat společenskou akci (její formu si taktéž zvolte s cílem připomenout si památku zemřelých, situaci zraněných a jejich rodin, statečnost pomáhajících a podpoření vnímavosti a solidarity všech, kterých se událost dotkla.

ÚLOHA 1:

Vytvořte plakát informující zasaženou ale i širší veřejnost o konání vámi organizované akce.

DOPORUČENÝ POSTUP:

1. Vytvořte čtyřčlenné až pětičlenné týmy.
2. Ujasněte si druh mimořádné události.
3. Zvolte formu společenské akce.
4. Zvažte, co a jak chcete veřejnosti sdělit.

ÚLOHA 2:

Po dokončení svého plakátu si je mezi skupinami vyměňte. Co se vám na plakátu druhého týmu líbí? Co byste naopak změnili? Na stránce www.hzscr.cz v záložce Integrovaný bezpečnostní systém naleznete *Standardy psychosociální krizové pomoci a spolupráce*. Jejich součástí jsou *Vodítka pro tvorbu letáků*. Vyhodnoťte plakát kolegů dle těchto vodítek. Dopustili se kolegové při sestavení plakátu nějaké zásadní chyby? A co vy?

Předpokladem pro kvalitní a úspěšnou týmovou práci je i zaujetí správné **role v týmu** a jejich obsazení v plné šíři. V rámci týmu se určují četné role, jež se zaměřují na splnění úkolu nebo udržení optimálních mezilidských vztahů. Oba druhy rolí jsou pro tým nezbytné a nelze v žádném případě jedny nadřadit druhým. Aby byl tým úspěšný, měl by obsahovat co nejvíce rolí. Velmi často jeden člen týmu zastává hned několik rolí současně. Rozdělení rolí není striktní. Role se mohou měnit podle tématu, které tým řeší a členové jednají podle toho, nakolik jsou s tématem obeznámeni.

Pod **týmovou rolí** budeme chápat takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů. Zastávání určité role vychází z hodnot a postojů člověka, ale je ovlivněno i momentální situací, daným problémem a celkovou skladbou týmu.

Rozdělení rolí a jejich charakteristika podle R. M. Belbina

Konceptor – usměrňovač, formovač. Vytváří pravidla a rámec práce. Stanovuje a ostatním vysvětluje cíle a efekty, kterých má být dosaženo. Jsou to vysoce motivovaní lidé. Většinou jsou extrovertní. Rádi s ostatními soutěží, proto také vyvíjejí silný tlak na své okolí. S oblibou vedou a nutí ostatní do akce. Když se objeví překážky, hledají řešení. Jsou tvrdohlaví, asertivní a mají sklon reagovat velmi emocionálně na jakoukoliv formu neschopnosti. Vidí věci černobíle, jsou hádaví a postrádají porozumění pro druhé. Jejich role v týmu je nejvíce soutěživá. Vnášejí do týmu život a jsou užiteční tam, kde různé komplikace zpomalují chod věcí. Reagují bez zábrán. Snaží se dát formu skupinové diskusi nebo činnosti. Jsou nejefektivnějšími členy

týmu v zajištění akceschopnosti.

Koordinátor. Jejich charakteristickým znakem je schopnost nasměrovat ostatní ke společnému cíli. Jsou zralí, sebejistí a důvěřují ostatním. Dokáží rozpoznat talent u druhých a skvěle jej využít ve prospěch týmu. Ačkoliv koordinátoři nejsou bezpodmínečně nejrychlejší členové týmu, mají široký přehled a těší se všeobecnému respektu. Osvědčují se při každodenní práci ve vedení týmu s rozdílnými znalostmi a charakteristikami členů. Většinou věří v kladné řešení problémů. Nebojí se ani improvizovat. Jejich styl vedení se dá označit jako „konzultace při řízení“.

Zdrojař – vyhledávač zdrojů. Jedná se o nadšence a dynamicky reagující jedince, většinou extrovertního temperamentu. Mají velmi dobré komunikační dovednosti. Jsou schopni vyhledávat nové příležitosti a kontakty. Nejsou příliš originální, ale dokážou uchopit myšlenky ostatních a dále je rozvíjet. Jsou zdatní ve zjišťování, co se má udělat a zde je to reálné a dosažitelné. Pro svou otevřenou povahu jsou ostatními vřele přijímáni. Jsou to uvolněné osobnosti se sklony ke zvědavosti a tendencí vidět příležitost ve všem novém. Od ostatních potřebují podněty, jinak jejich nadšení poměrně rychle klesá. Týmu jsou prospěšní především svou schopností vyhledávat příležitosti a informovat o práci týmu ostatní. Dokáží být vždy ve střehu, aby od ostatních získali informace.

Hodnotitel – vyhodnocovač. Jsou to velmi seriózní, opatrné osobnosti. Odolávají přílišnému nadšení. Jsou pomalejší v rozhodování; musejí vše předem důkladně promyslet a zvážit. Mají schopnost kritického myšlení. Jsou schopní se obezřetelně rozhodovat s ohledem na všechny možné okolnosti a ovlivňující faktory. Jsou to dobří myslitelé, kteří se málokdy mýlí. Pro tým jsou užiteční zejména pro svou schopnost analýzy problémů, ohodnocení nápadů a návrhů. Odhalují klady i nedostatky.

Pracant – realizátor. Mají smysl pro praktičnost a disciplínu. Dávají přednost tvrdé práci a systematickému řešení problémů. Jsou spolehliví, schopní aplikovat nejrozumnější poznatky. Postrádají spontánnost a vykazují určité známky přísnosti. Vždy udělají to, co se udělat musí. Mají velmi dobré organizační schopnosti.

Humanizátor – týmový pracovník. Bývají největší oporou týmu. Jsou mírní, družní a mají zájem o pocity ostatních. Snadno a rádi se přizpůsobují různým situacím i lidem. Jsou vnímaví a diplomatictí. Jde o všeobecně oblíbené členy týmu a velmi oblíbené posluchače. Jdenají s čítem pro konkrétní situaci, ale v kritických situacích mohou být nerozhodní. Zabraňují konfliktům, které uvnitř týmu hrozí. Umožňují efektivní jednání. Výrazně stmelují tým, morálka je lepší a lidé spolu více a lépe spolupracují.

Dotahovač – kompletovač. Mají velkou energii dokončit projekt či úkol, jsou pozorní a vnímaví k detailům. Nezačnou nic, co by nebyli schopni uzavřít. Jsou

motivováni vnitřní horlivostí, i když to tak navenek nemusí vypadat. Jsou typickými introverty a potřebují velmi málo impulsů a podnětů. Mohou těžko snášet náhodná řešení. Nejsou přívrženci delegování, dávají přednost vlastnímu řešení úkolů. Pro tým jsou neocenitelní tam, kde úkoly vyžadují velké soustředění a vysoký stupeň pozornosti. Uvnitř týmu prosazují smysl pro naléhavé úkoly a jsou dobří v dodržování harmonogramů. Vynikají zájmem o preciznost a pečlivé dokončení akce.

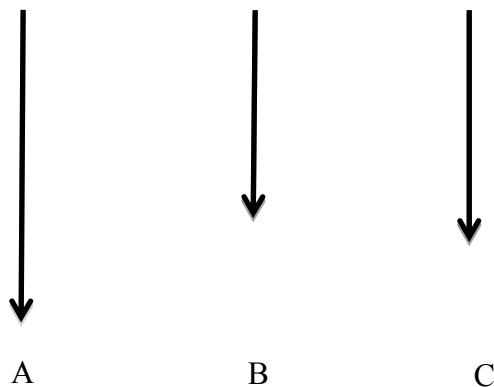
Ačkoliv hlavní role členů týmu se týkají jedné nebo dvou rolí z těchto kategorií, většina lidí má alternativní role, které v případě potřeby zastávají.

ÚLOHA:

Pokuste se přiřadit jednotlivým členům vašeho týmu týmové role. Diskutujte na téma: jak mě vnímají členové týmu a jak se vidím já. Jsou tyto role shodné?

Než uzavřeme tuto kapitolu, pojďme se podívat ještě na jednu věc, se kterou jste se mohli při své týmové práci setkat. Jak bylo výše uvedeno, je pro nás až životně důležité patřit do nějaké skupiny či skupin. V těchto skupinách chceme mít určité postavení, chceme být členy skupiny uznávaní a obdivovaní. Abychom získali obdiv i uznání členů skupiny a vůbec členství ve skupině, řídíme se heslem „kdo chce s vlky býti, musí s nimi výti“. Proto své hodnoty, vnitřní normy, dokonce i vnímání světa často přizpůsobujeme skupině. Tomuto procesu se říká **skupinový tlak**. Pro ilustraci uvádím pokus, který byl prováděn v USA.

Náhodně vybrané osoby byly pozvány na jisté výzkumy. Výzkumník, který s nimi měl pokus, provádět, se však „nedostavil“. S omluvou byla pokusná osoba přizvána na jiný pokus, prý „testy vnímání“ (ve skutečnosti testy skupinového tlaku). Pokusná osoba přišla do místnosti, kde již sedělo množství jiných pokusných osob (ve skutečnosti pomocníků výzkumníka), a posadila se na poslední volné místo na konci řady sedících lidí. Výzkumník zahájil pokus: uvedl, že se jedná o testy vnímání. Vyzval sedící publikum, aby každý postupně řekl, kterou ze tří úseček na tabuli on sám považuje za nejkratší. Testovaný byl pouze onen „pokusný“ člověk sedící na konci řady, který vešel do místnosti jako poslední, a tak na něj „náhodou“ přišla řada až nakonec. Několik kol se „nic“ nedělo, vše probíhalo hladce, tj. zbytek skupiny i pokusná osoba se nelišili ve svých odpovědích. Až se najednou došlo ke třem úsečkám, které vypadaly podobně, jak znázorňuje obrázek 4.



Obrázek 4: Obrázek pro testování skupinového tlaku

Jednotliví členové skupiny vstávali a postupně pronášeli (k překvapení pokusné osoby), že nejkratší je přece „céčko“. Asi 60 – 80 % pokusných osob, když na ně jako na poslední na konci skupiny přišla řada, řeklo, že nejkratší je úsečka „C“. Výsledky tohoto pokusu působí dost depresivním dojmem – jak velký dokáže skupina vyvinout na své členy tlak, aby přijali její normy a dokonce se odmítli řídit tím, co jim říkají smysly. Nicméně je povzbudivé, že při různých variantách pokusu stačilo, aby alespoň jeden z řady lidí, kteří mluvili před pokusnou osobou, řekl, že nejkratší je úsečka „B“, a pak „béčko“ označovalo za nejkratší úsečku mnohem větší procento pokusných osob.

Ve skupině vzniká skupinový tlak vlastně neustále. Tím, jak se členové skupiny chovají, vytvářejí rámec toho, co je normální, běžné. Tento tlak „běžného“ či „normálního“ způsobuje, že je pro členy skupiny jednodušší chovat se určitým způsobem. Jinými slovy: skupinový tlak může soužit k „dobrému“ i ke „zlému“. A pro každého je důležité klást si otázku: kdy je vhodné se přizpůsobit skupině a kdy se jí protivit? A jaké důsledky to pro mne bude mít?

OTÁZKA:

Pocítíte při týmové práci skupinový tlak? Jak jste jej vnímali?

Jsou situace, kdy je zcela na místě tlaku skupiny podlehnout. Neexistuje však žádné přesné konkrétní doporučení, kdy stát za svým, kdy odolávat a kdy tlaku podlehnout. To je na každém z nás.

OTÁZKA

Vraťme se nyní k výsledku vaší týmové práce – plakátu, který má veřejnost informovat o vámi organizované akci. Z čeho jste při plánování akce vycházeli? Co vlastně lidé, zasažení mimořádnou událostí tehdy prožívali? Co potřebovali? A co potřebují nyní, rok po události?

3 Terénní krizová práce

Klíčová slova: [traumatizující událost](#), [zasažení lidé](#), [fáze průběhu krize](#), [stres](#), [psychosociální potřeby](#), [psychosociální intervenční tým](#), [debriefing](#), [defusing](#), [psychoedukace](#)

Nikdo, kdo se podílí na záchranných pracích v situacích hromadného neštěstí, není sám. Tato věta vypovídá o jedné z velkých odměn krizové pomoci při katastrofách a zároveň má varovat pomáhající dobrodruhy-solisty, ať by byli profesí psychologové, sociální pracovníci, duchovní, nebo kdokoli: při hromadných neštěstích se pohybujeme v uspořádaném prostoru, který je hustě zalidněn, a v ubíhajícím čase, ve kterém lidé postupně plní svoje role. Účinná pomoc při hromadných neštěstích je ta, která je dobře řízena.

3.1 Traumatizující událost

Potká-li člověka „neštěstí“, jde většinou o událost, která je **nepředvídatelná, neovladatelná**, vyvolává poznatelné projevy tísně a přesahuje běžnou lidskou zkušenost. Takové události je možné považovat za traumatizující, zanechávají v psychice lidí stopu v podobě posttraumatických jevů, které někdy přerostou v posttraumatickou stresovou poruchu. Pokud neštěstí nebo traumatizující událost zasáhne skupinu nebo větší celky obyvatelstva, mluvíme o **mimořádných událostech – hromadných neštěstích a katastrofách**. Někteří odborníci rozdělují mimořádné události podle jejich rozsahu na:

- **hromadné neštěstí omezené** – mimořádná událost postihující nejvíce 10 zraněných nebo zasažených, z nichž minimálně jeden je v kritickém stavu,
- **hromadné neštěstí rozsáhlé** – mimořádná událost, která má za následek náhlý vznik většího počtu než 10 zraněných nebo zasažených. Počet zasažených však nepřekračuje číslo 50,
- **katastrofa** – náhle vzniklá mimořádná událost velkého rozsahu, která má za následek více než 50 postižených bez rozdílu počtu mrtvých, těžce zraněných či lehce zraněných.

Traumatizující události se vyznačují velkou silou působení; ne každá dopravní nehoda a ne každá povodeň musí mezi ně patřit. Často se k jejich charakteristikám řadí i náhlost a nezvladatelnost. Platí tu podmínka přímé účasti: máme-li událost považovat za traumatizující, musíme jí být **přítomni** jako ten, kdo je přímo ohrožen,

nebo jako **svědek** přímého ohrožení druhého člověka.

Jednotlivci a skupiny obyvatel, které zasáhne mimořádná událost, nazýváme **zasažení lidé**. Skupin zasažených rozeznáváme několik, obvykle se udává:

- **přímí zasažení** – účastníci neštěstí či hromadného neštěstí,
- **příbuzní a přátelé** přímých zasažených,
- **záchranáři** – vyprošťující, resuscitační a terapeutický personál prvního a druhého sledu,
- **obyvatelé** místa, kde se neštěstí odehrálo.

Po českých povodních v roce 2002 se v médiích rozšířilo označení „postižení záplavami“, později už jenom „postižení“ nebo „zasažení“. V minulosti se používal pojem „oběti“.

Mimořádné události můžeme dělit podle příčiny jejich vzniku na dvě velké skupiny – **způsobené člověkem** a **způsobené přírodou**. Zdá se, že přírodní katastrofy jsou milosrdnější: dá se na ně lépe připravit a nikdo za ně nemůže. U událostí způsobených člověkem se snáze hledá viník. Jeho nalezení však nemusí přinést úlevu.

Většinou se předem ví, která místa jsou ohrožena zemětřesením, kde bývají lesní požáry, za jakých podmínek se objevují tornáda a kam až sahá záplavová oblast. Příroda nezná obdobu typicky lidské katastrofy „náhodný jaderný výbuch v dobách míru“.

Podle *Kai Eriksona*, sociologa z Yaleovy univerzity, spočívá základní rozdíl mezi přírodními a civilizačními katastrofami v tom, že tornáda, povodně apod. jsou hmatatelné a pozorovatelné, kdežto radioaktivita a většina průmyslových toxinů působí plíživě a nedá se rozpoznat běžnými smysly. Lidé často ani nevědí, zda byli zasaženi, nebo ne. Navíc má přírodní katastrofa obvykle zřetelný začátek i konec, zatímco civilizační katastrofy nejsou nijak vymezeny a vedou u obětí k permanentnímu znepokojení a úzkosti.

V mnoha případech však odlišnost není příliš velká. Vzpomeňme, kolik diskusí na téma „kdo za to může“ otevřely české povodně 2002. Dobře připraveni bychom měli být i na základní typy neštěstí způsobené člověkem (zpracováním např. typových plánů). Navíc se zdá, že předvídatelnost událostí pomáhá pouze ruku v ruce s jejich zvladatelností.

3.2 Časový průběh události a vyrovnávání se s ní

Časový průběh reakce na traumatizující událost má své zákonitosti, které platí především pro reakce biologické a psychosociální v prvních okamžicích po události. Za akutní fázi je považováno 48 hodin po události. Do čtyř až šesti týdnů po události se lidé přizpůsobují nové situaci a naleznou nějaký způsob rovnováhy. Jednotlivé fáze průběhu reakce na traumatizující událost platí v hrubých obrysech, neboť se překrývají a jsou individuálně různé:

- **Fáze omámení a šoku.** Trvá od 0 do 24 až 36 hodin po události. Přednost má v tu chvíli **záchrana životů, zdraví a majetku**, důležitá jsou **protišoková opatření** (první psychická pomoc, psychická stabilizace). Zachránění potřebují informace – nejlépe stručné, jasné, případně písemné, nikdy ne lživé.
- **Fáze výkřiku.** Trvá do tří dnů po události. Omámenost někdy přetrvává v pocitu, že svět je mimo. Někdo se projevuje netečností, jiný účelnou a někdy přehnanou činností a čilostí. **Pomoc** přímým obětem by měla být stále ještě velmi **konkrétní a věcná** (informace, uspořádání času a činností, zabezpečení nápojů a jídla, přístřeší, výhled od krátké budoucnosti).
- **Hledání smyslu.** Najít smysl traumatizující události v osobním životě je někdy celoživotním úkolem. V akutní a medializované podobě, která má mnohdy podobu hledání viníka, trvá zhruba od tří dnů do dvou týdnů po události. Pokud jsou dostatečně zajištěny potřeby bezpečí, jídla, vody, ubytování a výhledu do blízké budoucnosti, přichází pravý čas pro **naslouchací pomoc**. Lidé potřebují o události opakovaně mluvit, porozumět jí. Potřebují, aby jim někdo naslouchal a bral je vážně, aby **uznal** jejich prožitky a význam události. Nalezený smysl může být přechodný, časem se možná vynoří jiný. Hledání a nalézání smyslu však člověk potřebuje, aby mohl mít dojem, že věcem opět rozumí.
- **Popření a znovuprožívání.** Trvá od dvou týdnů do měsíce po události. Tam, kde došlo k závažným ztrátám, projevuje se touha zaspát skutečnost mnohem déle. U někoho se naléhavě projeví posttraumatické jevy (noční můry, strach, že se událost zopakuje). Popření (ztráta vzpomínky na událost nebo okolnosti kolem ní) a snahy o popření (pokusy uzavřít se do snů a vzpomínek o životě před událostí) se střídají s přemítáním, jak mohlo být všechno jinak, kdyby...
- **Posttraumatická fáze.** Trvá od jednoho měsíce do tří měsíců po události. Je to rozcestí, kde někteří se už od události mohou odpoutat, jiní, kteří např. zažili hrůznou smrt okolních lidí nebo kterým při události někdo zahynul, teprve začínají bojovat o možnost znovu klidně spát nebo začínají truchlit. U někoho se projeví posttraumatická stresová porucha, jiný události postupně

začleňuje do svého života. **Uzavření události** může být – vědomě či nevědomě – pouze předstírané nebo povrchní.

Někteří lidé překonají první výročí po události a začnou se od ní osvobozovat, jiní se nezahojí nikdy. Zpracování a dokončení traumatické události se projeví jejím přesunem do oblasti nezraňujících vzpomínek a obnovou životu prospěšných iluzí. Událost se stane historií a zasažený člověk je schopen rozlišit podnět a okolnosti traumatizující od podnětů a okolností příjemných (např. zvuk deště). Pro oběti rozsáhlých katastrof či těžkých neštěstí se předpokládá, že přeměna události v nezraňující vzpomínku trvá zhruba sedm let. Lidé zasažení katastrofou psychologickou pomoc obvykle nevyhledávají. Proto se pracovníci krizové pomoci vydávají za nimi a práce se většinou odehrává v terénu.

3.3 Stres

Lidské chování je determinováno mnoha faktory (stresory), které zvyšují požadavky na jeho činnost nebo pro ni ztěžují podmínky. Hovoříme o situacích **psychické zátěže** neboli **stresu**.

Stres vzniká, pokud na člověka působí nadměrně silný podnět dlouhou dobu, nebo když se ocitne v nesnesitelné situaci, které se nemůže vyhnout a v níž musí setrvávat. Stres má za následek nadměrné vzrušení, na něž organismus reaguje nejprve tzv. **poplachovou reakcí**, která po určité době přichází do pokusu o **adaptaci** nebo do **vyčerpání**. Poplachová reakce vyvolává významné **fyziologické změny** (zrychlení dechu a tepu, zvýšení tlaku, hormonální změny apod.). Pokud člověk dlouhodobě setrvává v nepříznivých podmínkách nebo pokud je zátěž výrazně nadlimitní, dochází ke změnám ve fyziologickém i psychosociálním fungování. Zátěž může být jednotlivá situace nebo i dlouholeté negativní aspekty životního stylu. Situaci, kdy je zamezeno uspokojování důležitých životních potřeb, nazýváme **frustrací**.

Původní biologický smysl stresu byl ochranný. Stres **byl přípravou na boj nebo spásný útěk** při fyzickém ohrožení. U dnešního člověka v mnoha směrech ztratil původní funkci a přenesl se do **sociální a psychické roviny**. S přímým fyzickým ohrožením ze strany predátorů se dnes člověk prakticky nesetká, ale sociálnímu a psychickému stresu je vystaven po celý život.

To, zda dojde ke stresové reakci, závisí kromě jiného na objektivních příznacích určité náročné situace, ale také na vyhodnocení jedincem. Klíčová je přitom naše **vlastní interpretace** této náročné situace (vyhodnocení obtížnosti a významu situace) a **odhad vlastní kvalifikace či kompetence** ke zvládnutí požadavků.

Reálné i symbolické ohrožení způsobuje fyziologické změny v těle, které jsou při akutní sebezáchově užitečné, ale při chronickém působení mohou ohrožovat zdraví i život jedince. Mezi zdravotní následky stresových situací řadíme tělesné nemoci (např. kardiovaskulární potíže, poruchy zažívání, bolesti zad), akutní stresovou reakci, posttraumatickou stresovou poruchu, deprese, nespavost, závislosti apod.

Různé negativní vlivy působící ve stresových situacích rozlišujeme podle jejich povahy na stresory tělesné, emocionální, kognitivní, fyzikální a biochemické. Složitější jsou tzv. komplexní stresory, které mají charakter specifických sociálních situací.

Tabulka 5: Vnitřní a vnější stresory (Zdroj: Vymětal, 2009)

Tělesné stresory	Hlad, žízeň, bolest, námaha...
Emocionální stresory	Obavy, strach, úlek, nejistota, zloba...
Kognitivní stresory	Negativní myšlenky, starosti, postoje, očekávání, fantazie...
Fyzikální stresory	Hluk, oslnění, tma, chlad, horko, vlhkost vzduchu, tlak...
Bio-chemické stresory	Kofein, nikotin, tablety, alkohol, nedostatek kyslíku...
Komplexní stresory	Konfliktní situace, časový nátlak, dopravní zácpa, pracovní požadavky, změna, odloučení, spor, nemoc, kritika, osamělost...

Náš výkon se pod vlivem různých typů stresu mění. Obecný stres je užitečný, motivuje k činnosti a zvyšuje výkon. Pokud se však zátěž hromadí, dochází časem k postupnému poklesu výkonu. V případě extrémní, nadlimitní zátěže, např. v situacích mimořádných událostí, dochází v čase k oscilování výkonu, kdy se výborné výkony střídají s výrazným poklesem výkonu. V případě, že dojde k rozvoji posttraumatických potíží, dochází k dlouhodobému poklesu výkonnosti.

U povolání, která pracují s lidmi, se často vyskytuje **syndrom vyhoření**. Bývá charakterizován jako totální emocionální vyčerpání, které je reakcí na práci v rovině psychické, tělesné i sociální. Typické je také snížení výkonu, únava už při pomýšlení na práci a pocit „už nemohu dál“. Lidé s těmito potížemi pocítují ztrátu naděje na zlepšení a podrážděnost. Příznačné je pro ně odcizení druhým lidem i sobě samým a cynický přístup k práci a životu.

Odolnost vůči zátěžovým faktorům a situacím je možné posilovat osvojením si vhodných technik a postupů redukcí zátěží. **Krátkodobé strategie zvládání stresu** se zaměřují na okamžité snížení stresové reakce organismu. Patří sem jednoduché postupy, které lidé běžně používají, jako je např. prohloubení dechu, pohyb, záměrný odklon pozornosti k jiné činnosti nebo vnitřní monolog. **Dlouhodobé strategie**, které mají za cíl snížit úroveň zátěže, souvisejí s dodržováním správné

životosprávy, plánování času, analýzou problémů a jejich systematickým řešením, rozvojem zájmů a zálib, relaxačními cvičeními apod. Jednotlivé strategie stresu shrnuje následující tabulka.

Tabulka 6: Strategie zvládání stresu (Zdroj: Vymětal, 2009)

Krátkodobé	Dlouhodobé
Práce s dechem (prohloubit dýchání)	Správná životospráva (jídlo, pití, režim spánku, odpočinku...)
Voda (napít se, ochladit krční tepny)	Plánování
Pohyb (projít se)	Kontrola a případně změna přístupů vyvolávajících stres
Vnitřní monolog	Analýza problémů a osvojení si systematického řešení problémů
Záměrný odklon pozornosti jinam	Kognitivní přerámování (změna vnitřních negativních vlastních výroků o sobě samém na pozitivní monology)
Čas („počítání do desíti“)...	Pěstování zájmů a zálib
	Pohyb, pravidelná tělesná činnost
	Péče o mezilidské vztahy, otevřená komunikace
	Rozšiřování schopností, dovedností, kvalifikace, kompetence
	Relaxační cvičení

Při úsilí zvládat nadměrný stres se můžeme snažit o změnu situace a tak ovlivnit působící stresové faktory. Patří sem metody, jimž **odstraníme nebo redukujeme zatížení**. Můžeme také například jinak definovat priority, vědomě lépe plánovat čas, hledat podporu při řešení problému nebo delegovat některé úkoly na jiné lidi.

Druhou cestou je **usilovat o změnu u sebe**. Cílem je poznat a změnit vlastní nevhodné postoje a přístupy, které situaci zhoršují. Důležité je naučit se klást na sebe realistické požadavky a vědomě posilovat svou odolnost vůči zátěži. Dalším příkladem je metoda identifikace a změny negativních vnitřních myšlenek o sobě samém na pozitivní monology, tzv. kognitivní přerámcování.

Třetím způsobem je **utlumení míry vlastní stresové reakce**. Sem patří osvojení a praktikování relaxačních technik, sport, fyzická námaha nebo záměrný odklon pozornosti jinam.

Lidé pracující při mimořádných událostech zasluhují **vyšší pozornost a péči v této oblasti**. Důležité je, aby u nich nedocházelo k vyhoření a různým zdravotním rizikům. Práce při mimořádných událostech nově konfrontuje naše přesvědčení o vlastní bezpečnosti, kontrole nad světem, možnosti předvídat situace, vlastní ochraně.

Práce při mimořádných událostech a krizových situacích může také obohacovat. Setkání s utrpením druhých nás může také trochu pozměnit, zamíchat nám žebříček hodnot, změnit naše postoje a návyky.

Psychika krizových manažerů, záchranářů, krizových asistentů i odborníků na duševní zdraví se zaměřením na mimořádné události se opírá o stejné mechanismy jako psychika ostatních lidí. Zástupci uvedených profesí sice mohou být odolnější než většina populace, ale zároveň bývají extrémním situacím vystaveni častěji. Tito profesionálové jsou také ohroženi negativním působením akutního i chronického stresu. Zpracovávají své zážitky z traumatizujících situací a hrozí jim emoční vyhoření. Někteří z nich mívají rodinné problémy, zdravotní potíže nebo nadměrně konzumují alkohol. Mnozí z nich opouštějí svá zaměstnání dříve, než by mohli.

Většina lidí se dovede s jednorázovou zatěžující zkušeností vyrovnat sama či s přirozenou podporou svých kolegů nebo rodiny. Pokud jsou však lidé vystavováni extrémní zátěži a utrpení druhých opakovaně, může u nich dojít ke snížení psychické odolnosti a rozvoji potíží. Z toho důvodu by měli zaměstnavatelé příslušníků určitých profesí nebo jiných pracovníků, vystavených nadlimitní zátěži, dbát nejen na adekvátní přípravu, ale i na preventivní psychologické ošetření svých zaměstnanců.

K pravidlům předcházení obtíží u krizových pracovníků patří:

- Práce na směny a dodržování času na odpočinek mezi nimi (ideálně má jedna směna v krizové práci trvat max. 6 hodin, následovat má odpočinek).
- Vyhradit čas na prostředky na rozhovor s vlastní rodinou, kolegy, koordinátorem akce (včetně telefonu, internetu, Skype).
- Jasně vedení.
- Pravidelná příprava a trénink.
- Vyjádření uznání od okolí po zásahu.
- Volno po dokončení úkolu (důležité pro opětovné načerpání sil).
- Zakončovací příležitosti pro ventilování zážitků a emocí.

3.4 Potřeby a reakce lidí zasažených mimořádnou událostí

Mezi lidi, kteří jsou zasaženi mimořádnou událostí, patří přímé oběti a jejich blízcí, přihlížející, pracovníci krizového řízení, příslušníci zasahujících jednotek, zdravotníci, dobrovolníci a obyvatelé místa, kde k mimořádné události došlo.

Mimořádná událost vyvolává u zasažených osob a skupin řadu **specifických potřeb**. Řada z nich je praktických, mnohé jsou duševní a některé duchovní. Při jejich uspokojení je třeba vycházet z hierarchického uspořádání potřeb (viz [Maslowova pyramida](#)), přičemž nejprve musí být naplněny ty základní (ošetření, bezpečí), aby přišli na řadu potřeby vyšší. Řada z těchto potřeb má sociální povahu (potřeba sociální aktivity, strukturalizace prostředí, vztahů, intimity, začlenění, akceptace a úcty). Růstové potřeby přicházejí na řadu na konec (seberealizace, tvorba) a jejich realizace může pomoci jedinci začlenit prožité neštěstí do smyslu a běhu života.

Také psychosociální krizová pomoc lidem zasaženým mimořádnou událostí má za úkol zajišťovat nejprve **základní potřeby** (jídlo, pití, hygiena, léky, oblečení, ubytování), dále zajistit klidné a bezpečné prostředí (dodávání informací, zajištění soukromí, evakuační centra), podporovat vzájemnou oporu (spojení a setkání s rodinami, podpora vztahů, doprovázení), zajišťovat spravedlivé zacházení a spravedlivé informace, a tím redukovat pocity ponížení, studu a viny (ochrana zasažených osob před novináři a přihlížejícími, etické nakládání s ostatky, podpora při identifikaci a truchlení, informační centra).

Reakce člověka na traumatickou událost jsou rozmanité. Zpravidla bývají pro zjednodušení členěny na reakce tělesné, emocionální, behaviorální a kognitivní.

K **tělesným symptomům** patří bolesti hlavy, bolesti svalů, kardiovaskulární potíže, zažívací potíže, zvracení, poruchy spánku apod. Z emočních příznaků to mohou být otupění, beznaděj, šok, strach, panika, úzkost, hněv, vztek, depresivní stavy, pocity viny. Z **behaviorálních příznaků** pak např. vyhýbavé chování, izolování se od druhých, podrážděnost, snížení výkonu. Z **kognitivních symptomů** jsou to vtíravé vzpomínky či poruchy koncentrace. Možné projevy lidí po traumatizující zkušenosti přibližuje následující tabulka.

Tabulka 7: Možné projevy lidí po traumatu (Vymětal, 2009)

TĚLESNÉ PROJEVY	KOGNITIVNÍ PROJEVY (oblast myšlení)
Nevolnost, zvracení	Noční děsy, tíživé sny
Hypertenze	Vtíravé myšlenky na vzpomínky na událost
Bledost, zrudnutí, třes	Dojem „že jsem se zbláznil“
Bolest hlavy, svalové napětí	Poruchy soustředění
Bolesti kloubů	Potíže při řešení problémů
Bolesti břicha, zažívací potíže	Výpadky paměti
Únava, vyčerpání	Pocit odpoutání od reality, snížené vnímání
Bolest na hrudi	Pocit ztráty životních iluzí (bezpečnosti, jistoty)
Chybí pocit hladu	
EMOCIONÁLNÍ PROJEVY	BEHAVIORÁLNÍ PROJEVY (oblast vnějšího chování)
Depresivní pocity, zármutek	Nespavost
Úzkost, strach	Neschopnost odpočívat, relaxovat
Hněv, vztek	Vysoká lekavost
Neklid, netrpělivost, podrážděnost	Snížení pracovního výkonu, snadná rezignace
Pocit zahlcení	Pláč, paradoxní chování
Pocit viny	Vyhýbavé chování
Pocit studu	Izolace od okolí
Euforické pocity	Mechanické a automatické chování
Popření	Ztráta zájmu o dříve oblíbené aktivity
Pocity bezmocnosti	Ztráta zájmu o sex
Lhostejnost	
Pocit odcizení od lidí	
Ztráta pozitivních emocí	

Odborníci na psychologii mimořádných událostí se shodují na tom, že posttraumatické reagování je normální reakcí člověka na extrémní zátěž. Většina lidí se dovede s prožitým neštěstím vypořádat sama (resp. ve svém přirozeném sociálním prostředí) bez nutnosti odborné léčby. Některé postupy, však mohou proces vypořádání se člověka s mimořádnou událostí urychlit.

Lhostejnost, znepokojení, panika

Odborníci často uvádějí, že v oblasti krizového řízení je panika často přeceňována. Daleko běžnějšími emočními reakcemi jsou podle nich **smutek** a **popření**. Velmi častou reakcí na riskantní situaci je **lhostejnost**. Klíčové je tedy to, jak přimět lidi, aby rozpoznali, že riziko je vážné, a aby se stali vůči němu znepokojení a začali být aktivní při své ochraně. Nejčastější emoční reakcí na riziko je samozřejmě **strach**, zejména strach o vlastní bezpečí a rodinu.

V akutní fázi neštěstí pouhé **znepokojení** k vhodným reakcím obyvatel nepostačuje, zcela adekvátní jsou zde vysoké úrovně strachu. **Zděšení** a **panika** však už jsou příliš daleko a nebývají efektivní. Prevence paniky patří často mezi základní úkoly při řízení mimořádné události z důvodu její nakažlivosti a destruktivity. Ve skutečnosti však její prevence není nejvhodnější cíl krizového řízení, protože **výskyt paniky je relativně vzácný**. Panika ve smyslu sociálního chování je spíše spojena se situacemi, kdy je v bezprostředním ohrožení velké množství lidí a kdy existuje velmi úzká cesta k úniku z nebezpečné situace. Na otevřeném prostranství nebo naopak v uzavřeném prostoru se prakticky nevyskytuje. V situacích velkého nebezpečí většinou lidé reagují klidně, nikoliv panicky. V těchto situacích lidé bývají zároveň vynalézaví i vnímaví ke svému okolí. Pokud je autoritou řečeno, co mají dělat, mají tendenci to dělat. Pokud není autorita k dispozici, vymyslí si to sami. Pokud však bezprostřední nebezpečí skončí, lidé mohou začít pociťovat úzkost, strach a zpožděné návaly vnitřní paniky, je to však v situaci, kdy již potřeba zůstat v klidu značně pominula.

Po nárazu prvního letadla do věže WTC 11. 9. 2001 se mnoho lidí evakovalo z budov i přes informace autorit, že nebezpečí již pominulo a že se mají vrátit do svých kanceláří. Přeživší však budovy opouštěli kooperativně, nikoli panicky. Z jedné z věží se tímto způsobem dokázalo včas evakuovat 8 000 lidí.

Bdělost, zvýšená bdělost, podezřívavost

Bdělost, která je adekvátním reagováním, může dojít do extrémního nabuzení pozornosti, které je užitečné, pouze pokud je nebezpečí bezprostřední. **Zvýšená bdělost** není problém. Problém nastává, když je zaměněna s podezřívavostí (paranoiou). To se stává například v době ohrožení terorismem. **Podezřívavost** mnohokrát nezahrnuje jen přesvědčení, že nám druzí chtějí ublížit, ale také potlačovanou touhu po odvetě nebo preventivním útoku. Na rozdíl od zvýšené bdělosti není takto podezřívavost ani racionální, ani užitečná.

Empatie, útrapy, smutek a deprese

Pokud se špatné věci dějí druhým lidem, **empatie** je zdravá a normální reakce. Vcítěním se do obětí pociťujeme sami smutek a motivaci pomoci. **Útrapy** a truchlení jsou normálním zdravým procesem. Problémem je **trápení**, které zahrnuje hlubokou

depresi, beznadějnost a posttraumatickou stresovou poruchu. Tyto následky už vyžadují intervenci odborníků na duševní zdraví.

Typickou reakcí po 11. září byl v USA smysl pro sdílený zármutek. Po 11. září Američané začali trávit více času se svými rodinami, podle průzkumů očekávali další brzké útoky a chtěli zůstat v blízkosti svých rodin, aby si mohli pomáhat, až k nim dojde.

Zloba a vztek

Tyto projevy se nejčastěji objevují u záměrně způsobených neštěstí. Zloba je funkční, když napomáhá rozhodování, ostražitosti, opatrnosti, obraně. Problém je, když zloba přerůstá do **vzteku**, který může sytit akce zaměřené i na nevinné. Stejně jako jiné emoce může být zloba promítána do druhých nebo potlačena. Potlačená zloba se může projevit jako strach, ostražitost nebo zvýšená podezřívavost.

Američané se před teroristickým útokem na WTC cítili nejen příliš silnými, ale i dobrými na to, aby mohli být napadeni. Byli přesvědčeni, že jejich hodnoty a zájmy by měly být přijaty i okolním světem. Domnívali se, že žárlivost a zlo jsou hlavním důvodem antiamerických postojů, nikoli odlišné hodnoty a zájmy.

Vina

Vina je podobně jako vztek formou zranění sebeúcty. Rozlišují se tři hlavní typy viny, které se objevují po katastrofách:

- **Vina z nemožnosti postarat se o své blízké** vyplývá z pocitu, že nedokážeme ochránit své děti, rodinu, komunitu, a z pocitů, že nedokážeme nebezpečí předcházet.
- **Vina z přežití.** Iracionální vina, která vychází z faktu, že my jsme přežili, zatímco druzí zahynuli. Tato vina prohlubuje smutek.
- **Vina z rutiny.** Plyne z faktu, že i přes krizi se člověk stále stará o rutinní záležitosti – práci, účty apod. Týká se osob, které se zamýšlejí nad tím, co je v nich proto špatného.

Jako příklad kombinace viny z přežití a viny z rutiny lze uvést svatby, které probíhaly 11. 9. 2001. Svatebčané byli rozzlobeni, že jim nebyla včas doručena květinová výzdoba (dodávky byly zastaveny kvůli pozastavení leteckého provozu). Když se dozvěděli o lidských tragédiích, které byly příčinou zastavení leteckého provozu, cítili hlubokou vinu.

Odolnost

Strach, nabuzení, empatie, zloba, vztek a vina jsou normálními reakcemi na různé druhy neštěstí. Dokonce i krajní verze některých těchto reakcí – popření, extrémní nabuzení, útrapy – jsou normální. Podstatné je, že jsou to reakce pro člověka snesitelné, dočasné a že časem přejdou. Je důležité od lidí očekávat, že tyto reakce časem zvládnou a překonají. Odolnost je také normální reakcí na katastrofu.

Z praktických zkušeností vyplývá, že v situacích, kdy nelze očekávat rychlý příchod pomoci záchranářů zvenčí (nebo v době, dokud tato pomoc nedorazí), se lidé přirozeně strukturují do menších svépomocných skupin, kde přirozeně vykrystalizuje vedoucí skupiny. Členové těchto skupin si pomáhají v sebezáchraně a vzájemné podpoře. Tyto jevy byly pozorovány například po tsunami v jihovýchodní Asii v roce 2004.

Odolnost je něco odlišného než zotavení a je v populaci běžná. Faktory, které podporují odolnost u lidí, kteří zažili mimořádnou událost, jsou například:

- aktuální dobré tělesné zdraví,
- méně chronických onemocnění,
- stálé zaměstnání,
- žádné předchozí trauma,
- menší expozice události,
- méně zátěže v nedávné době,
- typ osobnosti,
- rasové a etnické faktory,
- věk.

Lidé, kteří měli zkušenost s extrémními zážitky, je většinou dokáží překonat, zvláště když své emoce aktivně přiznávají, vyjadřují a odvádějí. Lidé, kteří projevují emoce málo nebo vůbec, nebo je popírají, mají pro zotavení horší prognózu. K tomu, aby se lidé sami zotavili, je nezbytné pojmát jejich emoční reagování jako adekvátní, překonatelné a dočasné, a nepotlačovat je.

3.5 Úkoly před mimořádnou událostí, při ní a po ní

Heslo civilní ochrany zní: „Být připraven (znamená) přežít.“ Nikdo nezaručí, že ten, kdo je připraven, s jistotou přežije. Pravděpodobnost přežití se však přípravou zvyšuje.

Na mimořádné události, hromadná neštěstí a katastrofy by se měli připravovat jak profesionálové, tak řadoví obyvatelé. Něco jiného od nich chce doba, kdy se ještě nic neděje, okamžiky, kdy je událost v běhu, a doba, kdy už se zase nic neděje. Lze říci, že příprava na mimořádné události v době před ní vychází z potřeb, které jsou oživeny při ní a po ní. Příprava umožňuje, aby později oživené potřeby byly naplňovány postupně, s rozmyslem a v celistvosti, aby nebyly zbytečně opomíjeny, aby nenastal chaos a aby se lidé nestávali obětmi i druhotně.

Mezi profesionály řadíme záchranáře prvního a druhého sledu. První sled tvoří pracovníci IZS (hasiči, zdravotníci, policisté), druhý sled například Červený kříž, kynologové, psychosociální profese a další. V České republice je zákonně upravena činnost záchranářů prvního sledu a některých druhosledových složek.

Záchranný systém, který by pamatoval na **psychosociální potřeby lidí**, u nás zatím vytvořen není. Není ani ustanovena jeho výkonná složka, psychosociální intervenční tým, přestože s týmem svolaným při východočeských povodních v roce 1998 byly dobré zkušenosti. Termín **psychosociální intervenční tým** popisuje sebranou práci pracovníků krizové pomoci, sociálních pracovníků, psychologů, duchovních, zdravotníků a dobrovolníků.

Pojďme se blíže podívat na to, co to psychosociální krizová pomoc je. Z předmětů Krizový management a IZS a jeho úkoly už víme, že úkoly krizového řízení spojené s řešením mimořádné události se z hlediska času jejich vykonávání dělí do tří skupin – úkoly před, při a po mimořádné události. Základ **psychosociální krizové pomoci** spočívá v předpokladu, že všechny počiny v kontinuu prací záchranných, likvidačních a pracích na obnově a připravenosti mají kromě technických parametrů svoje důrazy a postupy psychosociální.

Východiskem úvah o vymezení psychosociální pomoci je pojetí **odolnosti** (tzn. lidé zvládají), nikoli pojetí **zranitelnosti** (tzn. lidé jsou obětmi). Psychosociální krizová pomoc je souborem reakcí, činností a služeb, které navozují v době trvání mimořádné události nebo krizové situace a v době zvládání jejich důsledků v zasažených lidech, rodinách, obcích a organizacích přesvědčení „**nejsme na to (a v tom) sami**“, „**i my můžeme pomoci druhým**“, „**společně to zvládneme**“ a „**na příště se připravíme**“. Vychází z předpokládaných a vyjádřených potřeb a hodnot zasažených lidí, rodin, obcí a organizací v oblastech **sociální, psychické, duchovní a tělesné** a aktivně povzbuzuje osobité strategie zvládání zátěže a zacházení s vlastními silami a zdroji se zdůrazněním primárních (neformálních) zdrojů sociální opory. Jako obor je založena

především na sociální práci.

Psychosociální krizová pomoc se podle trvání v čase zčásti proměňuje v obsahu i formě (pomoc a spolupráce bezprostřední a krátkodobá, střednědobá, dlouhodobá; pomoc přímá a koordinační spolupráce). Zúčastňují se jí občané, ze zákona obce a jejich zastupitelé, koordinátoři a manažeři ze všech možných oborů činnosti: krizoví pracovníci a dobrovolníci, pracovníci pomáhajících profesí (duchovní, novináři, právníci, psychologové, psychiatři, sociální pracovníci, tlumočníci, učitelé, zdravotníci atp.).

Tabulka 8: Úkoly při přípravě na katastrofy (Zdroj: Vodáčková, 2002)

	Před	Při	Po
IZS	Součinnostní cvičení	Záchrana životů a majetku	Rozbor a cvičení
Psychosociální intervenční tým	Vzájemná informovanost a koordinovanost	Informace a podpora	Organizace a výkon krátkodobých a dlouhodobých protitraumatických opatření
Obyvatelstvo	Osvěta a připravenost jednotlivců doma a na pracovišti	Je zachraňováno nebo se spolupodílí na záchraně	Svépomoc, učení se, osvěta

Úkoly před mimořádnou událostí

Úsilí lidí v období před mimořádnou událostí se soustřeďuje na dva hlavní cíle:

- Každá záchranná složka spolu s působením na obyvatelstvo vypracovává co nejlepší postupy vlastních prací při mimořádné události,
- Všechny složky by se měli snažit o co nejlepší vzájemnou spolupráci.

IZS však **nemůže** připravovat a **zajišťovat** péči o skupiny obyvatel v podmínkách **nouzového přežití** – tedy v možných důsledcích mimořádné události. Pokud má být obyvatelstvo včas varováno, evakuováno a ukryto a pokud má nouzově přežít, musí být někdo, kdo zajišťuje provoz sirén, kdo ví, kde by se lidé měli shromáždit, a rovněž ví, kdo by je měl odvézt a kam by je měl odvézt, a také má jasno v tom, kdo a jak se bude o evakuované starat, kdo bude mít na starosti seznamy zachráněných a evakuovaných atp. Musí proto existovat lidé, kteří jsou schopni vytvářet a naplňovat havarijní plány.

Členové **psychosociálního intervenčního týmu** (a nejen oni) by se před mimořádnou

událostí měli věnovat vytváření dobrých komunikačních sítí mezi sebou navzájem a mezi sebou a ostatními skupinami záchranářů. Rozhodující pro hladký průběh záchranných prací při mimořádné události je nepředpojatá spolupráce a dobrá znalost jednotlivých pravomocí. Spolupráce a pravomoci se dají v klidu domlouvat před vznikem mimořádné události. Proto se konají součinnostní cvičení, proto se mají lidé scházet a vyjasňovat si pohledy na práci vlastní a práci druhých.

Úkoly při mimořádné události

Pro označení bezprostředních úkolů při mimořádné události se vžily výstižné anglické zkratky, které označují jednotlivé podoby pomoci – **IMPRESS**. Tato vychází z pravidel krizové intervence a znamená, že je potřebné pomáhat:

- **IM**mediacy – ihned
- **PR**oximity – v blízkosti
- **E**xpectancy – s očekávanou způsobilostí
- **S**ecurity – bezpečně
- **S**implicity – jednoduše

IMPRESS znamená, že pomoc má být poskytnuta v časové i prostorové blízkosti události, že má být poskytována s vědomím, že oběť je zdravá a vrátí se ke svým obvyklým úkolům, a že se má uskutečňovat jednoduše a navozovat pocit bezpečí.

Psychosociální intervenční tým se zaměřuje na okamžité požadavky a potřeby, pracuje preventivně a navštěvuje lidi, o kterých se dá předpokládat, že byli mimořádnou událostí zasaženi (lidé zranění, hospitalizovaní, jejich příbuzní, pozůstalí, přeživší včetně záchranářů) a že by z pomoci, která za nimi přišla, mohli těžit.

Příkladem psychologického postupu při mimořádné události může být pomoc při rozhodování ve vztahu k mrtvým tělům. Častou otázkou bývá, zda pozůstalá má vidět tělo svého zesnulého. Předpokládá se, že pokud pozůstalý zemřelého vidí – zvláště, jde-li o smrt náhlou – snáze přijme, že jeho blízký skutečně zemřel. Pozůstalým, kteří tělo viděli, se tolik nevracejí rušivé a obtěžující myšlenky na proběhlou událost a tolik se u nich neprojevuje psychické vyhybání, přesto že těla po neštěstích bývají v různé míře poškozená.

Možnost vidět tělo musí pozůstalým někdo zprostředkovat. Do děje proto vstupuje řada jiných lidí se svými zkušenostmi, pocity a často neuvědomovanými postoji. Ti na jedné straně mohou pozůstalého před pohledem „chránit“ („uchovejte si ho ve vzpomínkách takového, jaký byl, když byl naživu“), na druhé straně ho k pohledu

nutit („když ho uvidíte, snáze se s ním rozloučíte“). Každý z postojů je sám o sobě v pořádku, ani jeden neplatí obecně. Rozhodnout by se proto měl sám pozůstalý. Pomáhající by ho měl provázet, neměl by mu ani bránit, ani ho tlačit. Odborníci uvádějí šest kroků, podle kterých lze postupovat ve snaze pozůstalým neuškodit.:

- Je třeba, aby všichni pozůstalí dostali možnost tělo vidět.
- S těmi, kteří se rozhodli, že tělo chtějí vidět, by měl pomáhající odborník projít jejich „pro a proti“, jak doufání, tak strach, aby se rozhodnutí mohlo upevnit nebo změnit.
- Pomáhající odborník by měl tělo nejprve vidět sám, aby na dotaz mohl sdělit, jak vypadá. Zde by se možná ti, kteří později uvedli, že litují, že tělo viděli, mohli rozhodnout, že tělo vidět nechtějí. Někdy se pozůstalí spokojí i s převyprávěním, jak tělo vypadá, například, že je celé.
- Poté by se pozůstalý a pomáhající měli jít podívat na mrtvé tělo společně a pomáhající by měl citlivě dodávat odvalu.
- Poté by mělo proběhnout sezení, kde by pozůstalý příbuzný mohl o svém zážitku hovořit, případně se zeptat na změny ve vzhledu blízkého apod.
- Pro případné pozdější pochybnosti či přání by měly být vždy k dispozici fotografie, zachycující posmrtnou podobu těla zemřelého.

V České republice pomoc pozůstalým ve vztahu k mrtvým tělům zatím nikdo systémově neřeší, ačkoli zkušenosti z povodní v roce 2002 svědčí o tom, že při dobrém postupu by se dalo předejít překážkám v truchlení způsobeným nemožností tělo podle přání vidět.

Úkoly po mimořádné události

Přetrvávajícím úkolem při katastrofě i po ní je **přiměřené uznání**. Jeho potřeba se projevuje od úrovně jednotlivých lidí až po úroveň zhodnocení událostí a výkonu velkých organizací. Přiměřeně uznat znamená docenit. Je třeba přiměřeně uznat:

- **Na úrovni jedince**, že se něco důležitého stalo, což neznamená člověku tvrdit, že se stalo něco víc, než si on sám uvědomuje. Pomáhající jedinec potřebuje uznání své práce.
- **Na úrovni událostí** rozsah a dosah dané události. Zlehčování ani mediální „katastrofismus“ neprospívá.

- **Na úrovni organizací** (záchranářských, humanitárních, ale i výrobních) jejich podíl při zvládnání následků události. Později je třeba zkoumat a spolu s nimi uznat jejich případný podíl na chybách, které se staly.

Propracovaná a široká nabídka tzv. postkatastrofických preventivních služeb umožňuje lidem, kteří byli mimořádnou událostí postiženi, aby si vybrali, co chtějí a kdy to chtějí. Hlavní těžiště při uplatňování metod dlouhodobé postkatastrofické prevence spočívá ve **svépomoci** jednotlivců, skupin a obcí. Svépomoc je podporována odbornou pomocí:

- **Jedinci** by se měli dozvědět o posttraumatických jevech, aby svému stavu porozuměli, uznali ho, poskytl sobě i okolí čas a prostředky k hojení – to znamená, aby se nestyděli opakovaně a dlouhodobě mluvit o zážitcích spojených s traumatizujícím podnětem, aby pečovali o svoje tělo a dodržovali denní rytmus práce, odpočinku, spánku apod. – a případně aby rozpoznali stav, který možnosti individuální svépomoci přesahuje.
- **Skupinová práce** s lidmi postiženými mimořádnou událostí – oběťmi přímými, jejich příbuznými a záchranáři, případně obyvateli místa – se uplatňuje při setkáních metodou **debriefingu** a v podobě svépomoci či podpůrných skupin. Skupinová zkušenost – nebo alespoň setkání s člověkem, který prožil něco podobného – pomáhá překonat tíživou nedůvěru obětí ke zbytku světa, která bývá vyjádřena slovy: Kdo nezažil, nemůže pochopit.
- **Obec** může udělat mnoho pro překonání pocitů odcizení, pro návrat postižených do života vlastní komunity. Měla by proto podporovat vzpomínky na událost a komunikační vazby související s událostí. Kvůli připomínce a památce se vztyčují pomníky, pořádají se vzpomínkové bohoslužby a výroční setkání, dávají se dohromady dokumentární filmy. Kvůli komunikační síti se zřizují kontaktní centra a telefonické linky, vydávají se zpravodaje, šíří se osvěta.

Opatření, která zmírňují psychosociální následky mimořádné události, se mohou podle podoby události a místních podmínek lišit. Vždy však mají společný cíl:

- **Uznat**, že se něco závažného stalo a že svět po události pro řadu lidí už nikdy nebude jako svět před ní.
- Uznáním umožnit, aby postižení postupně **začlenili** událost do vlastní životní **zkušenosti** a sami sebe zpátky do lidského společenství.
- Zpracováním dané události v čase umožnit, aby se traumatizující podnět ohraničil a začal být **rozlišován**, tedy znovu nabýval i netraumatizujících významů.

- Je třeba, aby oběť začala postupně rozlišovat, že tento déšť není stejný jako ten, který přinesl povodně, šumění deště může znovu uklidňovat; tento vlak není stejný jako ten, který tehdy vykolejil, vlakem se dá i příjemně jezdit do práce.

Debriefing

Pojem „debriefing“ (z angl. *debrief* – podat hlášení) se v České republice používá v původní podobě. Český výraz pro něj není zatím definován.

Debriefing popisuje krizově-intervenční techniku pro vyrovnávání se s traumatizující událostí, většinou se situací hromadného neštěstí. Používá se pro všechny typy obětí. Může být použit individuálně, obvykle se však provádí ve skupině. Při skupinovém použití je nutné dát pozor na sestavení skupiny. Skupinový přístup není vhodný pro zahanbující typy traumatizujících událostí.

Na počátku metody bylo v osmdesátých letech 20. století zjištění, že oběti mimořádných událostí jsou zaskočeny svými vlastními pocity, které do té doby nepoznaly. Mnozí přeživší se obávali, že zešilejí. Mnozí pociťovali strach a stud a reakcemi blízkého okolí byli ještě více zahanbováni. Ztráceli se lidem, kteří nic podobného neprožili.

Druhým zdrojem vytvoření techniky byla obava o výkonnost a duševní pohodu záchranářů. Mnozí z nich se po několika letech služby stali oběťmi alkoholové či drogové závislosti. Bylo třeba zavést metodu, která by pomáhala jednotlivým skupinám obětí vyrovnat se s hromadným neštěstím. Ukázalo se, že bezprostředně po události či po zásahu je dobré situaci vyčistit, zbavit ji výbušnosti. **Defusing** (z angl. *defuse* – zbavit situaci výbušnosti) se obvykle považuje za nezbytnou součást pracovního postupu záchranářů. Není třeba, aby ho vedl psycholog. Bývá úkolem velitele, aby měl na mysli cíl defusingu – vytvořit atmosféru podpory a pohody. Defusing by měl posílit cítění týmu. Jeho členové by měli zažít přijetí ostatními, společný humor a společnou péči o ty z nich, kteří při zásahu „dostali nejvíc na frak“ – ať tělesně, nebo prožitkově. Nekritizuje se. Defusing často probíhá spontánně.

Debriefing trvá obvykle déle než defusing. Mívá délku, uspořádání a počet účastníků jako skupinové sezení malé či velké skupiny. Na počtu účastníků závisí čas, který je nutno práci věnovat. Debriefing se doporučuje provádět s určitým časovým odstupem (asi 48 hodin) po události, nikoli bezprostředně po ní. Druhá časová hranice – dokdy nejpozději ho provádět – nebývá stanovena. Pokud lidé neměli možnost se o svoje zážitky z traumatizující události podělit, přináší debriefing výsledky i po mnoha měsících či letech od události.

Debriefing svou stavbou, za kterou je možné rozpoznat kognitivně-behaviorální kořeny umožňuje, aby člověk sestoupil do zmatku vlastních reakcí a pocitů a zase se

vrátil k jejich rozumovému zpracování, které ho vybavuje silami do budoucna. Emoce se obvykle projeví jako doprovod rozumového vyprávění. Osa debriefingu umožňuje se v pocitech neztratit. Když se emoce neobjeví, nic se neděje. Metoda si nečiní nároky na odstranění posttraumatických příznaků. Vytváří však kognitivní rámec pro účinné způsoby, jak příznaky zvládnout.

Debriefing má 4 základní celky:

- **Úvod** – představení a stanovení pravidel.
- **Část vyprávění** – Co se stalo? Kde jste byl? Co jste dělali? Co byla vaše první myšlenka? A co vás napadlo potom?
- **Část reakcí** – Co jste udělal? A co následující den?
- **Část osvěty** – Jak daná událost změnila váš život? Co byste příště dělal jinak? Co byste dělal stejně?

Odborníci uznávají, že se debriefing těší v posledních letech značné oblibě, ale kladou si otázku, zda vůbec účastníkům prospívá (výzkumné práce přinášejí v tomto směru rozporné výsledky), a pokud ano, za jakých podmínek.

Psychoedukace

Pod pojmem **psychoedukace** (poskytnutí psychologicky relevantních informací) rozumíme systematické didakticko-psychoterapeutické intervence, které jsou vhodné k tomu, aby informovaly pacienta a jeho blízké o nemoci a terapii, zvýšily jejich porozumění nemoci, podpořily jejich vlastní zodpovědnost při zacházení s nemocí a povzbudily je při zvládání nemoci.

Psychoedukaci lze připravit jak pro osoby přímo zasažené, tak pro jejich příbuzné a osoby blízké. Krátce po události se psychoedukace nabízí ve smíšených skupinách, v pozdější fázi lze diferencovat jedince do skupin podle míry jejich zasažení událostí. Druh zasažení totiž může ovlivnit i různé problémy a otázky dané cílové skupiny. **V průběhu fáze šoku se psychoedukativní opatření nedoporučují! Časový odstup psychoedukace od události by měl být alespoň 72 hodin.**

Místo, ve kterém se psychoedukace odehrává, by mělo být, pokud možno, **prostorově vzdáleno** od místa události a působit dostatečně bezpečně. Na psychoedukaci je potřeba vyhradit **dostatek času**. Zároveň je třeba brát ohled na to, že schopnost přijímat informace a soustředit se, je u zasažených omezená. Proto by měly být informace sdělovány stručně, jasně, přehledně a strukturovaně. Sdělování informací nejen slovem, ale i s obrazovou podporou je vhodné.

Připravená prezentace má mít jasnou strukturu a jasné pořadí prezentovaných

informací. Prezентující musí mít dostatečné znalosti základů psychotraumatologie a prezentace samotné. Při prezentaci se má dbát na **stručnost a jasné formulace**. Řeč je nutné přizpůsobit účastníkům, nepoužíváme odborné výrazy.

Psychoedukace by se měla realizovat formou **individuálního rozhovoru** tváří v tvář nebo v **menších skupinách** a v **klidné atmosféře**. Při událostech velkého rozsahu se upřednostňuje skupinová práce z důvodů časových a kvůli omezeným personálním zdrojům na straně zúčastněných pomáhajících organizací. Individuální rozhovor umožňuje lépe přizpůsobit množství informací a formu sdělení potřebám a psychickému stavu zasaženého. Ve skupině existuje možnost retraumatizace tím, že ostatní účastníci líčí své individuální traumatické zkušenosti.

Traumatizované osoby se mohou dostat do stavu, kdy si na prožité nejen vzpomenou, ale bezprostředně je znovuprožívají. Lidé tento stav subjektivně vnímají jako film, který nejsou schopni zastavit. Tyto tzv. flashbacky mohou být vyvolány vnitřními nebo vnějšími podněty, které souvisejí s traumatem. Koncept psychoedukace zde vychází z toho, že se jedná především o krátkou a objektivní prezentaci, která minimalizuje úroveň zátěže, aby nepodněcovala flashbaky.

ÚLOHA:

Pokuste se vytvořit leták pro zasažené – jakýsi průvodce pro svépomoc jako doplněk k plakátu ze skupinové práce.

4 Krizová komunikace

Klíčová slova: [*krizová komunikace*](#), [*média*](#), [*svépomoc*](#), [*komunikační zlovyky*](#), [*interkulturní aspekty krizové komunikace*](#)

Krizovou komunikaci chápeme jako výměnu informací, která nastává mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, během ní a po jejím skončení.

Krizovou komunikaci je možné vymezit z několika základních perspektiv:

- Jako **komunikaci interní**, uvnitř organizace (např. mezi složkami krizového řízení nebo mezi managementem a pracovníky firmy).
- Jako **komunikaci externí**, která se týká vnějších vztahů organizace (např. s obyvatelstvem skrze sdělovací prostředky).
- Jako **komunikaci příslušníků zasahujících složek s jednotlivci a skupinami**, zasaženými mimořádnou událostí (např. komunikace zdravotnických záchranářů se zraněnými a jejich rodinami, komunikace policistů s přihlížejícími a zástupci médií).

Krizová komunikace by neměla být chápána autoritami jen jako způsob, jak přesvědčit zainteresované subjekty či veřejnost, že jejich řešení je jediné správné, nebo jako způsob prosazování vlastních zájmů. V žádném případě není přípustné využívat poznatků krizové komunikace k manipulaci veřejnosti. Cílem moderní krizové komunikace je zapojit veřejnost do přípravy, realizace i vyhodnocení krizových opatření.

Současná krizová komunikace respektuje následující hlavní zásady:

- Akceptovat veřejnost jako legitimního partnera.
- Pečlivě plánovat a vyhodnocovat proces komunikování.
- Naslouchat svým posluchačům.
- Být čestní, upřímní a otevření.
- Koordinovat své aktivity a spolupracovat s ostatními důvěryhodnými partnery.
- Vycházet aktivně vstříc potřebám médií.
- Mluvit jasně, srozumitelně a s empatií.

4.1 Média v krizové komunikaci

Sdělovací prostředky sehrávají klíčovou roli v průběhu mimořádných událostí, při řešení jejich následků a také v přípravě obyvatel. Proto je nezbytné zapracovávat do

krizových plánů a scénářů spolupráci s jejich zástupci. Pro pracovníky krizového řízení a tisková pracoviště organizací je důležité budovat spolupráci se zástupci médií dopředu, před vznikem mimořádné události. Pokud má být tato spolupráce efektivní, musí být založena na principu partnerství a důvěry a musí se potkávat s potřebami médií, respektovat jejich kulturu, pravidla, možnosti a limity.

Bez ohledu na to, o jaký typ sdělovacích prostředků jde (tištěná média, televize, rádio nebo internet), rozpoznáváme jejich charakteristické úkoly. Mezi typické funkce patří:

- Shromažďovat a rozšiřovat informace.
- Plnit komerční závazky (vydělávat peníze z prodeje).
- Oslovovat velké množství lidí.
- Konkurovat dalším sdělovacím prostředkům.
- Vyhledávat zajímavá nebo senzační témata.
- Interpretovat informace.
- Informovat a vzdělávat veřejnost.
- Reflektovat nebo vyhledávat témata hodná veřejného zájmu.
- Podílet se na veřejné kontrole a dohledu.
- Upoutávat pozornost čtenářů, posluchačů a diváků.
- Vyjadřovat stanoviska.

V průběhu mimořádné události mohou média pomoci následovně:

- Osloví rychle hlavní cílové skupiny.
- Informují o rizicích a vhodných postupech, vzdělávají.
- Posilují vzájemnou pomoc, solidaritu a svépomoc.
- Pomáhají snižovat strach a úzkost.
- Zklidňují pobouření nebo zvyšují bdělost.
- Vyvracejí mýty, opravují chybné informace.
- Posilují žádoucí chování, atmosféru soudržnosti, oslovují dárce prostředků a pomoci apod.
- V mnoha případech získávají a poskytují informace využitelné pro rozhodování pracovníků krizového řízení a odpovědných autorit.

Spolupráce se sdělovacími prostředky v tematice mimořádných událostí je limitována určitými faktory, které vyplývají z jejich povahy, zájmů a činností. Mnoho **žurnalistů má jen rámcové nebo dílčí znalosti ze specifických oborů**, nelze od nich očekávat odborné znalosti v medicíně, technologiích, statistice, bezpečnosti nebo dalších specifických vědách. Nicméně jsou to experti na získávání, interpretaci a šíření informací.

Většině sdělovacích prostředků **chybí dostatečné zdroje a možnosti** potřebné k přípravě základních informací o různých možných mimořádných událostech.

Nemají předem k dispozici základní obecná fakta, obrázky, grafy apod. Mnohdy navíc chybí i vybavení a zkušený a připravený personál pro přímou práci v terénu na místě události.

O mimořádné události pojednává obvykle **jakýkoli dostupný žurnalista**. Většina žurnalistů je spíš univerzálních, než aby se specializovali na určitou tematiku. Zástupci médií jsou k mimořádné události spíše přiřazeni, protože jsou dostupní, než by mezi nimi existovali specialisté na mimořádné události s praktickou zkušeností a specifickou znalostí tematiky.

Konkurenční boj mezi různými mediálními agenturami i mezi jednotlivými žurnalisty je často velmi silný. V této soutěži vyhrává ten, kdo přinese jako první informace nebo příběh, které ještě konkurence nemá. Konkurenční boj o diváka, čtenáře nebo posluchače je mnohdy zdrojem **publikování senzací, neověřených zpráv a nepřesností**. Odborníci na veřejné zdraví, bezpečnost a krizové řízení **by měli být připravováni** k dovednostem poskytnout médiím kdykoli klíčové informace ve vhodném rozsahu a vhodnou formou.

OTÁZKA:

Co se vám vybaví při spojení medializování povodní 2002? Na co si vzpomínáte nejintenzivněji? Jak dlouho byly tyto povodně medializovány?

4.2 Komunikace s lidmi zasaženými mimořádnou událostí

Tento typ komunikace je nelehkým úkolem, který vyžaduje specifické postupy a přístupy. Do hry vstupuje řada situačních a osobnostních faktorů jak na straně zasaženého, tak na straně komunikátora. Tato komunikace může být ztěžována šumy a překážkami, které jsou dány jak vnějším prostředím, tak i psychikou zúčastněných (silné emoce, problémy s pozorností, vlastní postoje a předsudky apod.)

Komunikátorem, který tváří v tvář pracuje se zasaženými lidmi, může být odborník na duševní zdraví, zdravotník, policista, hasič, představitel obce, státní správy, psychosociální intervent, dobrovolník, soused, pracovník krizového řízení, tiskový pracovník, novinář apod. Ti všichni mohou svým přístupem, způsobem komunikace a volbou slov velmi pomoci, ale i velmi uškodit.

Hlavní pravidla pro práci s člověkem v krizi, je možné shrnout následovně:

- **Komunikujte optimálně** (slovní a mimoslovní komunikace i řeč těla jsou v souladu).
- **Komunikujte empaticky.**
- **Komunikujte strukturovaně a jasně.**
- **Komunikujte lehce asertivně.**
- **Aktivně naslouchejte**, co zasažený člověk potřebuje.

Pravidlo optimální komunikace

Aby bylo možné se zasaženými lidmi vytvořit vztah plný důvěry, snížit jejich utrpení a navázat s nimi jasnou a efektivní komunikaci, je třeba dodržovat **pravidlo optimální komunikace**: verbální stránka naší řeči (obsah slov), její paraverbální složka (tón, intonace) a neverbální chování (mimika, gesta, postoj těla) by měly být v souladu. Jinými slovy, je důležité, aby mimoslovní chování a tón vždy odpovídaly obsahu řeči.

Aspekty verbální a mimoslovní komunikace a řeči těla uvádí tabulka 9.

Tabulka 9: Tři stránky komunikace (Zdroj: Vymětal, 2009)

Verbální komunikace (slovní)	Paraverbální komunikace (mimoslovní)	Neverbální komunikace (řeč těla)
Formulování myšlenek	Intenzita hlasu	Mimika (výraz obličeje)
Argumentování	Tón hlasu	Gestika (pohyby částí těla)
Kladení otázek	Barva hlasu	Posturologie (postoj celého těla)
Slovní vyjadřování emocí	Délka mluvení	Proxemika (vzdálenost)
Míra otevřenosti	Rychlost řeči	Oční kontakt (zaměření, trvání, četnost)
Aktivní naslouchání	Chyby v řeči (překnutí, zakoktání)	Haptika (dotýkání)
Vyjádření porozumění		
Věcnost		
Dávání a přijímání zpětné vazby		
Projevovaná asertivita		

Empatie, uznání a aktivní naslouchání

Zasaženým osobám je nutné **dávat najevo trpělivost, nespěchat, neskákat do řeči a nenaléhat** na ně při zjišťování jejich potřeb a při dotazování. Je dobré **projevovat zájem, pochopení, soucit a vnímavost**, verbálně a neverbálně **povzbuzovat k hovoru**. Důležité je i **zacházet s tichem**, umět mlčet a dělat přestávky v hovoru, když je třeba.

Empatie označuje schopnost vcítit se do druhých a dívat se na věc jejich očima. Nezahrnuje pouze pocit lítosti nad tím, co se přihodilo, ale rovněž touhu pomoci těm, kteří jsou situací zasaženi. Zároveň je důležité **držet vlastní emoce přiměřeně na uzdě** – resp. nezahltit druhého vlastními emocemi. **Uznání** pocitů neznamena vyjádření našeho souhlasu či nesouhlasu, ale toho, že ostatní mají právo na své emoce a jejich projevy.

Je dobré **nebrzdit emocionální projevy** zasažených, pláč a truchlení pomáhají sebezotavení. **Různé pocity a projevy zasažených osob jsou normální a oprávněné reakce na událost a její následky**. Tuto skutečnost je vhodné druhým sdělit. Aktivní naslouchání vyjadřuje schopnost slyšet fakta, názory, pocity a záměry toho, kdo sděluje. Rovněž druhému umožňuje pocítit, že se mu dostává takové pozornosti, kterou zasluhuje. Podstatné je naslouchat, identifikovat pocit a syntetizovat význam. K metodám aktivního naslouchání patří:

- trpělivé naslouchání,
- vnímavé naslouchání (povzbuzování k hovoru),
- parafrázování,
- otevřené otázky,
- verbalizování emocionálních prožitků,
- vyjadřování pochopení a soucitu,
- používání přestávek v hovoru.

Pro ověření pochopení smyslu se často používají parafráze, rekapitulace i přímé dotazy. Je vhodné klást zejména otevřené otázky, které ukazují náš zájem a podporují dialog. Tabulka 10 přibližuje typy otázek a jejich účinky.

Typy otázky	Příklad	Účinek
Otevřená otázka (nikdy na ni nelze odpovědět pouze ANO/NE)	“Kdo byl na místě nehody první?”	Podporuje rozhovor, ukazuje zájem, podporuje spolupráci
Uzavřená otázka (odpovídá se na ni ANO/NE)	“Poskytla jste první pomoc?”	Přináší málo informací, nepodporuje rozhovor, nutí k vyjádření jasného stanoviska
Řetězová otázka	“Slyšela jste ještě něco?” “Co dělali ostatní?”	Může iritovat, navozuje situaci výslechu
Alternativní otázka (určí směr, výběr však nechá na tázaném)	“Byla na místě dřív policie nebo hasiči?”	Omezující, určující, řídící
Otázka pro vzájemné porozumění	“Pokud vám dobře rozumím...” “Říkal jste, že...?”	Zlepšuje klima, objasňuje, předchází nepochopení
Záludná otázka (má druhého nachytat)	“Předtím jste říkal, že... a teď tvrdíte, že...! Jak to bylo doopravdy?”	Připomíná výslech, málo podporuje rozhovor, druhý se dostane do rozporů, je zahnán do úzkých
Řečnická otázka (klademe sami sobě a vzápětí na ni odpovíme)	“Jak bychom měli postupovat dále? Další postup si představuji tak, že...”	Vzbuzuje zájem, přiměje druhého k přemýšlení
Sugestivní otázka (již směřuje druhého určitým směrem)	“Jste přeci také toho mínění, že?” “Určitě je vám známo, že... nebo ne?”	Manipuluje druhým, narušuje vztahy, vynucuje si určitou odpověď
Kapciózní otázka (nese v sobě zárodek odpovědi)	“Myslíte si, že pachatel mohl být třeba z řad zdravotnického personálu?”	Podsouvá neznámé informace, manipuluje

Při podpoře lidí, kteří byli konfrontováni s mimořádnou událostí, je užitečné probrat s nimi možnosti svépomoci, resp. vlastní postupy a strategie, které obvykle lidem pomáhají při překonávání potíží plynoucích z extrémní zátěže. Možnosti svépomoci ukazuje tabulka 11.

Tabulka 11: Možností svépomoci (Zdroj: Vymětal, 2009)

Obtíže.	Pomoc
Fyzické:	
nevolnost	správná výživa, pravidelná strava
hypertenze	správná výživa, cvičení
bolest hlavy, svalové napětí	relaxace
únava, vyčerpání	odpočinek, relaxace
bolest na hrudi	návštěva lékaře
Kognitivní:	
noční děsy, návrat vzpomínek na trauma	představování si různých lepších vyústění
poruchy soustředění	přijmout je jako dočasný stav, dodržovat zavedené rutinní činnosti
ztráta paměti, zmatenost, potíže při řešení problémů	základy zvládání stresu, naplánovat zacházení s časem
Emocionální:	
depresivní pocity	přijmout je jako dočasné, mluvit s rodinou, přáteli, linka důvěry
úzkost, strach	relaxace, psychologické poradenství, linka důvěry
hněv, zlost	přiměřeně vyjádřit
neklid, netrpělivost	odpočinek, relaxace, snížit požadavky na sebe
pocit zahlcení	vyjádřit pocity, naplánovat zacházení s časem, žádat o pomoc okolí
pocity viny	sdílet pocity, odpustit sám sobě
zármutek	mluvit o něm, plakat, cítit a prožít smutek
popření	vyjádřit myšlenky, pocity
Behaviorální:	
nespavost	relaxace, cvičení
neschopnost odpočívat, relaxovat	cvičení, fyzická aktivita
zvýšená lekavost	zpočátku přijmout, pokud trvá dlouho, vyhledat profesionální pomoc

Komunikační zlovyky

Při komunikaci s lidmi zasaženými mimořádnou událostí je možné se dopustit mnoha chyb a přispět tak k tzv. **sekundární traumatizaci**. Aby bylo možné se tomuto riziku vyhnout, je důležité uvědomovat si komunikační zlozvyky, kterých se lidé často dopouštějí při aktivní i pasivní komunikaci.

Komunikační zlozvyky při sdělování (aktivní komunikace):

- **nepřímo vyjadřování pocitů oklikou,**
 - neříkáme přesně, co si myslíme, „filtrujeme“ nepříjemné pocity, jen naznačujeme,
- **neupřímnost,**
 - zastíráme pocity či potřeby, zkresluje nebo hrajeme pocity,
- **nejasnost, nekonkrétnost, mnohoznačnost sdělení,**
- **přehánění,**
 - tendence hodnotit situace nadsazeně,
- **značkování,**
 - tendence „označkovat“ druhého vlastností, namísto hodnocení našeho pocitu z určitého chování,
- **nadměrné zobecňování,**
 - zevšeobecnění na základě jednoho nebo mála případů,
- **připisování úmyslu,**
 - tomu, co druhý říká, připisujeme nějaký jeho skrytý úmysl,
- **překrucování skutečnosti,**
- **nesoulad verbálního a neverbálního projevu,**
- **únik od tématu,**
- **přehnané emoční reagování.**

Komunikační zlozvyky při naslouchání (pasivní komunikaci):

- **čtení myšlenek,**
 - do sdělení druhého vkládáme vlastní význam, vlastní očekávání nebo obavy,
- **přerušování a skákání do řeči,**
 - typické pro netrpělivé lidi, vyvoláme v druhém pocit, že ho nechápeme, neposloucháme, že nás nezajímá,
- **nereagování na sdělení,**
 - pokud chybí zpětná vazba, může mít druhý pocit, že ho ignorujeme (urazí se) nebo že mu nerozumíme (začne znovu vysvětlovat),
- **neverbální odmítání,**
 - nesoulad toho, co říkáme a jak se chováme neverbálně, druhého mate (např. těkání očima, odklon naší pozornosti).

Základní doporučení

Hlavní praktická doporučení pro přímou práci s lidmi zasaženými mimořádnou událostí včetně příkladů a komentářů jsou shrnuta v následující tabulce.

Tabulka 12: Doporučení pro práci s člověkem zasaženým mimořádnou událostí (Zdroj: Vymětal, 2009).

Doporučení	Příklad/komentář
Představte se, řekněte, v jaké jste roli, jaké máte úkoly.	Slouží k odplavení napětí, získání pocitu bezpečí.
Reflektujte.	„Vaše utrpení se mne velmi dotýká...“
Vyhňte se klišé.	„Čas vše zahojí.“ „Boží mlýny melou...“
Ovládejte vlastní emoce.	Můžete reagovat, ale nezahléte druhého vlastní emoční reakcí.
Nesrovnávejte s jinými událostmi.	Druhým nenabízejte své osobní traumatické zkušenosti nebo příklady z okolí.
Nedělejte rychlé, prudké pohyby, nebuďte hluční, mluďte pomalejším tempem, vysvětľujte.	Rozrušený člověk se lépe cítí, působíte-li na něj klidně.
Buďte si vědomi svých vlastních zranitelných míst.	Učte se s nimi zacházet.
Nebrzděte/nepotlačujte emoce druhého.	Emoční reakce – pláč, naříkání, zloba – pomáhají vyrovnat se s událostí.
Nedávejte pobídky na uklidnění, vzpomínání se.	Ty emoce druhého naopak navyšují, prohlubují.
Zrcadlete a potvrzujte emoce druhého.	„Vidím, jak jste zdrcený.“
Potvrzujte právo druhého cítit to, co cítí.	„Každý by v takové situaci měl mnoho emocí...“
Podporujte schopnost druhého vracet se do reality a orientovat se v ní.	Opakujte, parafrázujte, rekapitulujte a spojujte fragmenty hovoru, dávejte jim smysl. Dojde-li ke strnutí, emoční oploštělosti, energie je často věnována do myšlení.
Vycházejte vstříc základním potřebám.	Nabízejte a zajistěte vodu, jídlo, toaletu, deku, klidné místo...
Pozor na obtíže s udržením rovnováhy, silný neklid.	Posaďte, podepřete, „uzemněte“
Nabídněte uklidňující fyzický kontakt.	Pokud druhý dává signály, že si je přeje

	(přiklání se, hroutí se...).
Vyhovte obejmutí.	Pokud je druhý sám iniciuje a pokud je to pro vás přijatelné (nebo nabídněte něco pro vás přijatelného – stisk ruky).
Potvrzuje bazální identitu druhého.	Ptejte se na jména, odkud je, co se přihodilo.
Rozvíjejte schopnost přenášet pozornost na tělesné pocity.	„Jak se cítíte? Bolí vás něco?...“
Podporujte schopnost druhého orientovat se v realitě, strukturujte.	„Toto je kancelář, na stole je čaj, kdybyste se potřeboval napít...“
Ptejte se druhého i sami sebe co se stalo, kdo je ohrožen, co kdo potřebuje.	„Je normální, že v takové situaci člověk pod tíhou události opomene, že je někdo další ohrožen...“

Lidem v extrémním stresu pomáhá, když jejich okolí verbálně i neverbálně projevuje stabilitu a racionální vystupování. Pomáhající by měl vystupovat jednoznačně a strukturovaně, volit pomalejší řečové tempo, naslouchat druhým a jejich potřebám a umět vyjádřit pokoru a lítost.

ÚLOHA:

Podle zkušeností lidí, kteří prožili neštěstí, některé ostatními často používané věty v akutní fázi nejen nepomohou, ale navíc mohou zraňovat. Níže uvedené výroky se pokuste rozdělit na dvě skupiny: výroky, které nejsou příliš platné, případně mohou druhým ublížit a výroky, které naopak pomáhají.

Ani nemáte žádné těžké zranění...

Bud'te ráda, že jste přežila!

Co pro vás teď mohu udělat?

Čas zahojí všechny rány.

Chápu, jak se cítíte.

Já bych na vašem místě udělal toto...

Je mi líto, co se stalo.

Je to vůle Boží.

Jsou tyto možnosti řešení, je na vás, kterou si vyberete.

Jste mladí, můžete mít další dítě.

Každý musí umřít.

Když jsem rozčilený, jdu na čerstvý vzduch. A vy byste měl udělat to samé.

Které úkoly jsou pro vás nejobtížnější?

Mohlo to být mnohem horší...

Musí to být velmi těžké.

Musí to pro vás být velmi obtížné...

Myslel jsem, že už jste to překonal.

Nejsem si jist, co v tom mohu udělat. Hned se to pokusím zjistit.

Nemáte žízeň?

Nemohu rozhodnout za vás, ale můžeme o tom ještě mluvit...

Neumím si vůbec představit, jak těžké to pro vás je.

Promluvme si o konkrétních věcech, které právě teď potřebujete.

Tady je voda, napijte se!

Takto byste to neměl cítit.

To je v pořádku, každý by měl v takové situaci mnoho emocí...

Toto jsou některé věci, se kterými vám mohu pomoci. S čím si přejete, abych začal?

Uklidněte se!

Všechno bude v pořádku.

Zařídil jsem vám ubytování a dopravu. Co ještě pro vás mohu udělat?

4.3 Interkulturní aspekty krizové komunikace

Pokud budeme komunikovat s osobami z jiného kulturního prostředí, musíme být velmi citliví k odlišnostem v chování, zvyklostech a komunikaci. Ty mohou záviset na pohlaví, věku, náboženství, kultuře, úrovni vzdělání, finanční situaci a jazyce.

Podle doporučení WHO by měla být sdělení v krizové komunikaci mezikulturně senzitivní a přizpůsobovat se dané kultuře. Tato citlivost by se měla týkat slov, obrazů a situací, které sugerují kulturní nebo etnické stereotypy nebo které by mohly lidi urážet či předsudky posilovat. Dále je třeba mít na paměti různé kulturní významy, připisované symbolům, znakům a slovům, různé kulturní standardy pro zdvořilost při konverzaci, fyzickou vzdálenost při rozhovoru, užití humoru, smysl pro to, která témata jsou nevhodná nebo tabu, pro střídání se při rozhovoru, pro hlasitost, rychlost a plynulost řeči, pro navázání a ukončení rozhovoru. Je třeba také respektovat různé významy barev symbolů a obrazů.

V řadě zemí se stává normou připravovat krizové informační materiály ve všech jazycích skupin obyvatel žijících v daném regionu.

Příkladem respektu k národnostní rozmanitosti jsou materiály připravené pro obyvatele Los Angeles v rámci kampaně připravenosti na nebezpečí zemětřesení. Letáky informují o deseti základních položkách, které by mělo obsahovat evakuační zavazadlo. Byly vytvořeny v mnoha jazykových mutacích, nezbytných v multikulturní společnosti.

Pokud máme pracovat s lidmi pocházejícími z kulturní oblasti, kterou neznáme, je dobré se dopředu informovat např. na zastupitelském úřadě nebo v kulturním centru dané země, na příslušném úseku ministerstva zahraničních věcí, nebo se zeptat přímo zástupce zasažených osob. Při přímé krizové asistenci hrají roli zejména stravovací specifika, komunikační zvyklosti v interakci mezi muži a ženami, dodržovaný osobní prostor, pohřební zvyklosti, odívání a náboženské potřeby. V krizové komunikaci může být důležitá symbolika barev a předmětů, významy přikládání objektům a jevům apod.

Mezi hlavní zásady mezikulturní komunikace patří **respekt k osobnímu prostoru**. V severoamerických západoevropských kulturách je v osobním styku normou osobní prostor zhruba v délce natažené paže. Latinsko-americké země mají osobní prostor menší. Při pochybnosti volíme vzdálenost, při které se sami cítíme nejlépe, zároveň necháme druhé osobě možnost tento prostor dále upravit. Dále je důležité ukázat **vnímavost a otevřenost**. Úsměv, pokývnutí hlavou, udržování očního kontaktu a tzv. „otevřený tělesný postoj“ (svislé paže, otevřené dlaně, mírný náklon) jsou většinou

vhodné. Výjimkou jsou např. některé asijské země, kde je neuctivé dívat se do očí. Co se týká tělesných dotyků, panují značné kulturní odlišnosti.

Pozornost je také třeba věnovat **slovní zásobě a rychlosti řeči**. Pokud se potýkáme s jazykovou bariérou, měli bychom se vyvarovat příliš hlasité mluvě, mluvit spíše pomaleji, jasně artikulovat, nepoužívat zkratky a slangová slova. Vždy platí, že pokud komunikujeme s lidmi akutně zasaženými mimořádnou událostí, slovník by měl být na úrovni komunikace s dětmi do věku 12 let.

Pokud budeme otevření, starostliví, upřímní, pozorní a empatičtí, podaří se nám tím překonat mnoho kulturních odlišností. V mnoha zemích je **výrazně odlišné postavení mužů a žen a osob dle různého věku**, než jak je to běžné v euroamerické kultuře. To má vliv na to, kdo se stává „mluvčím“ skupiny, kdo v rodině rozhoduje apod.

Dále je důležité respektovat **specifika daná příslušností k různým náboženským skupinám**. Stejný jazyk ještě nezaručuje, že si jednotlivci navzájem rozumí, tolerují se nebo že mají stejné zvyky. Vždy je lepší se dotázat, co lidem v dané situaci nejvíc vyhovuje.

Velké mezikulturní odlišnosti se týkají **pohřebních zvyklostí**. V některých kulturách je zvykem pohřbívat ještě v den smrti nebo během 24-48 hodin, kremace není vůbec povolena. Jinde je kremace nutná. Vzhledem k tomu, že pohřbívání je ovlivněno také zvyklostmi země, kde se nehoda stala, mohou být pozůstalí daným postupem frustrováni.

5 Psychosociální pomoc při havárii autobusu

V sobotu 8. 3. 2003 po dvacáté hodině havaroval u obce Nažidla v úseku Dolní Dvořistě – Kaplice patrový autobus se členy karlovarského plaveckého oddílu a jejich rodinami. Řidič při rychlé jízdě nezvládl řízení a autobus narazil do svodidel a stromů, převrátil se a spadl ze stráně z výšky asi sedmi metrů. Na místě zahynulo 16 lidí, 3 při převozu a v nemocnicích, zranění byli všichni ostatní, tedy 34 lidí. Rozvezeni byli do nemocnic v Prachaticích Českém Krumlově, Českých Budějovicích. Oběti byly ve věku 2 až 64 let.

Lidé se zprávu dozvěděli z médií. Policie vyzvala příbuzné zatím neidentifikovaných zraněných a mrtvých, aby se dostavili. V neděli ráno přijelo do Českých Budějovic 56 nejbližších příbuzných.

Psychosociální pomoc se rozpadla na 3 časové úseky:

- pomoc bezprostřední – čas nula až první 3 dny po události,
- pomoc krátkodobá – do měsíce až 6 týdnů,
- pomoc dlouhodobou – do 14 měsíců až 2 let po události.

Pomoc byla poskytována v různém čase různými lidmi – sociálními pracovníky, duchovními psychology, psychiatry, dobrovolníky, zdravotníky, učiteli, novináři, mluvčími. Měla 4 hlavní cíle:

- Zvládání sebe a života – podpora nebo obnova vlády nad sebou a situací. Dělo se tak prostřednictvím první psychické pomoci a důrazem na informace. Důležitou roli sehrála média.
- Zpracování zážitku a minulosti – odehrálo se pomocí kontinua krizové pomoci: od vyhledávání obětí, krizové intervence, debriefingu, krizového poradenství přes zprostředkování a koordinaci navazujících služeb, péči o týmy a podporu truchlení až k cílené práci s posttraumatickou stresovou poruchou tam, kde předchozí kroky selhaly.
- Začlenění se – souviselo se sociální oporou, kterou představovala rodina, přátelé, známí, sousedé, lidé z obce. Psychosociální pomoc podporovala začlenění obětí prostřednictvím osvětového působení na místní duchovní, praktické lékaře, učitele a další představitele obce. Dodnes se vytvářejí příležitosti pro setkání, vzpomínky a uctění památky, podporuje se svépomoc. Vznikla telefonická pomoc a zpravodaj zaměřený na událost.

- Otevření se budoucnosti – obnova „životu prospěšných iluzí“. Na významu postupně nabývalo poradenství, individuální plánování, podpora při rozhodování.

V místě nehody zasahovaly složky IZS. Hasiči a policisté následně prošli debriefingem. V Českých Budějovicích byly k péči o příbuzné po dobu identifikace obětí povoláni policejní psychologové.

Největší pomocí byla skutečnost, že se lidé z autobusu a jejich blízcí znali. Vytvořili skupinu lidí, která se dodnes vzájemně podporuje. Na jejím podkladě vzniklo občanské sdružení Nažidla 2003.

Magistrát Karlových Varů i krajský úřad zareagovaly okamžitě. Díky vedoucí odboru vnitřních věcí vystavěl magistrát systematickou dlouhodobou pomoc, která nadále trvá. Bezprostředně zareagoval i asistent ředitele Armády spásy. Jako schopný manažer a absolvent výcviku Psychosociálních intervenčních týmů podnikal kroky pro osvětu místní sítě.

V nemocnici v Ostrově nad Ohří zareagovali psychiatři vyškolení v debriefingu. Zpočátku byli odmítnuti. Jejich profese psychiatra vytvářela bariéru.

Výčet kroků Magistrátu Karlových Varů

První den po nehodě byl vyslán autobus do Českých Budějovic s pozůstalými, kteří neodjeli vlastními vozy. Proběhli telefonáty s lékaři v nemocnicích z pozice hejtmána a primátora. Byla vyvěšena smuteční vlajka.

Druhý den po nehodě zasedla mimořádná rada města. Navrhla zřízení Fondu pomoci postiženým ve výši 300 000 Kč. Jmenovala krizový tým, byl vypracován seznam obětí bez citlivých osobních údajů. Byla zahájena komunikace s matrikou v místě nehody, která byla příslušná vystavení úmrtních listů k vystavení a vydání úmrtních listů ve spolupráci s karlovarskou matrikou. Došlo k setkání se třemi příbuznými obětí a vznikl seznam kontaktů na ostatní osoby z autobusu.

Čtvrtý den po nehodě byl ze strany krizového týmu zvolen následující postup:

- představení týmu a jeho poslání,
- vysvětlení přijatých usnesení rady města,
- nabídka bezplatné pomoci – matrika, pomoc s organizací pohřbů, sociální pomoc, spolupráce s městskou policií a pohřební službou, pomoc právní, notářská, lékařská, finanční
- rozdány letáky s telefonními čísly,
- prostor pro dotazy.

Necelý týden po nehodě se město ve spolupráci s krajem a děkanem chrámu sv. Máří

Magdaleny podílí na organizaci zádušní mše za zemřelé.

V průběhu prvního měsíce po nehodě byl připravován v součinnosti s pozůstalými, kteří projevíli zájem, společný pohřební obřad. Byl zorganizován převoz a výdej osobních věcí účastníků nehody ve spolupráci s Policií ČR. Obec v místě nehody kontaktovala město Karlovy Vary s myšlenkou vybudování pietního místa.

Měsíc po nehodě lidé postižení autobusovou nehodou založili občanské sdružení. Chtěli prosadit odpovědnost cestovní kanceláře za přepravce, zdraví a životy cestujících, změnu legislativy v otázce pojištění, změnu v najímání řidičů autodopravcem, usilovali o odškodné.

Dva měsíce po nehodě proběhla schůzka všech postižených. Dalšími účastníky byli primátor města, krizový tým, sociální pracovníce, pojišťovací makléř, likvidátor pojistné události, dva psychologové a dva psychiatři.

Tři měsíce po nehodě byly předány výtisky knih „Zármutek a pomoc pozůstalým“. Zastupitelstvo města zřídilo trvalý Fond pomoci pro mimořádné události. Došlo k setkání s psychologkou B. Bašteckou a psychiatry z nemocnice v Ostrově nad Ohří. Zúčastnění pozůstalí setkání hodnotili velmi kladně. Začali důvěřovat ve správnost psychologické a lékařské pomoci a doporučili ji dalším.

Šest měsíců po nehodě proběhlo jednání v radě města a se zástupci pozůstalých o vybudování pomníku v místě nehody, kde je komplikovaná dopravní situace. Příbuzní odmítají zřízení pietního místa jinde. Pozůstalým byly vyplaceny finanční částky.

Sedm měsíců po nehodě proběhlo na žádost pozůstalých další setkání s psychologkou a psychiatry.

Výčet kroků Psychosociálního intervenčního týmu (PIT)

V pondělí po nehodě byli kontaktováni členové PIT, kteří prošli výcvikem pro PIT. Byl zkontaktován krizový tým a nabídnuti dva lidé pro případnou pomoc příbuzným při identifikaci zemřelých.

V prvním týdnu byla členy PIT zkontaktována psychologka B. Baštecká, děkanský úřad, ředitelé nemocnic a škol s nabídkou pomoci PIT. Dále byl zkontaktován obor školství Karlovarského kraje, duchovní a místní církve, pracovníce informačních center s nabídkou proškolení.

Zpočátku byla zahájena spolupráce s tiskem. Výsledkem bylo otištění článku se zmínkou o příznacích po traumatizující události. Média brzy ztratila o podobné události zájem. Byl zkompletován letáček pro učitele, duchovní, přeživší, rodinné příslušníky, úředníky a další složky PIT.

Seznam použité literatury

- [1] BAŠTECKÁ, B. a kolektiv: Terénní krizová práce: Psychosociální intervenční týmy. Praha. Grada Publishing. 2005
- [2] BOROŠ, J. – ONDRIŠKOVÁ, E. – ŽIVČICOVÁ E.: Psychológia. Bratislava. IRIS. 2000.
- [3] BREČKA, T. A.: Psychologie katastrof. Vybrané kapitoly. Praha. TRITON. 2009
- [4] DE WOLFE, D. J.: Terénní příručka. Pro pracovníky psychosociálních a humanitárních služeb, kteří se angažují při hromadných neštěstích velkého rozsahu. Praha. Ministerstvo vnitra a ADRA ČR. 2002.
- [5] HARTL, P. – HARTLOVÁ, H.: Psychologický slovník. Praha. Portál. 2000
- [6] HILL, G.: Moderní psychologie. Praha. Portál. 2004
- [7] HOŘEJŠOVÁ, D.: Zaměstnanec v zátěžových situacích aneb jak dobře vycházet s lidmi. Praha. Českomoravská konfederace odborových svazů, Asociace samostatných odborů 2012.
- [8] KASTOVÁ, V.: Krize a tvořivý přístup k ní. Praha. Portál 2010.
- [9] KŘIVOHLAVÝ, J.: Konflikty mezi lidmi. Praha. Portál 2008.
- [10] MIKOLAJ, J. – HERŠIC, L. – HITTMÁR, Š. – HORÁČEK, J. – MÍKA, V. – ŠIMÁK, L.: Krizový manažment ako spoločensko-vedný problém. RVS – vydavateľstvo Fakulty špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline 2000.
- [11] NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ – OBČANSKÉ SDRUŽENÍ PROJEKT ODYSSEA: Týmová práce. 2006.
- [12] PRACOVNÍ SKUPINA PRO VYTVÁŘENÍ A OVĚŘOVÁNÍ STANDARDŮ PSYCHOSOCIÁLNÍ KRIZOVÉ POMOCI A SPOLUPRÁCE PŘI MV-GŘ HZS ČR: Standardy psychosociální krizové pomoci a spolupráce zaměřené na průběh a výsledek. Ministerstvo vnitra – Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR. 2010.
- [13] ŠIMÁK, L.: Krizový manažment vo verejnej správe. Žilina. Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta špeciálneho inžinierstva. 2004
- [14] ŠPATENKOVÁ, N. a kol. Krizová intervence pro praxi. Praha. Grada. 2004
- [15] ŠPATENKOVÁ N. a kolektiv: Krize. Psychologický a sociologický fenomén. Praha. Grada Publishing. 2004.

- [16] ŠTĚTINA, J. a spolupracovníci: Medicína katastrof a hromadných neštěstí. Praha. Grada 2000.
- [17] VODÁČKOVÁ, D. a kol.: Krizová intervence. Praha. Portál. 2007.
- [18] VYMĚTAL, Š.: Krizová komunikace a komunikace rizika. Praha. Grada 2009.
- [19] VÝROST, J. – SLAMĚNÍK, I. (Eds.): Sociální psychologie, 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha. Grada 2008.
- [20] ZÁVIŠOVÁ K.: Psychologické aspekty řešení krizových situací. Diplomová práce. České Budějovice. 2007.
- [21] ZUREK, G. – SCHEDLICH, C. – BERING, R.: Manuál pro psychoedukaci v oblasti psychického traumatu v kontextu mimořádných událostí většího rozsahu. Evropský systém psychosociální pomoci v případě katastrofy. Program intervencí zaměřených na specifické skupiny. 2008.