



**OLGA DZIAKOVÁ**

***Vojenská  
psychologie***

**TRITON**



TRITON  
Praha/Kroměříž

*Olga Dziaková*

**VOJENSKÁ PSYCHOLOGIE**



**OLGA DZIAKOVÁ**

***Vojenská***  
***psychologie***

**TRITON**

Olga Dziaková  
Vojenská psychologie

*Tato kniha ani žádná její část nesmí být kopírována, rozmnožována ani jinak šířena bez písemného souhlasu vydavatele.*

Copyright © Olga Dziaková, 2009

© TRITON, 2009

Cover © Renata Brtnická, 2009

Vydalo Nakladatelství TRITON,  
Vykáňská 5, 100 00 Praha 10, [www.tridistri.cz](http://www.tridistri.cz)

ISBN 978-80-7387-156-7

# OBSAH

<b>1 Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Obecná vojenská témata .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl a úkoly vojskové psychologie .....	11
2.2 Historie rozvoje vojskové psychologie v ČR .....	25
2.3 Vojсковá psychologie v Evropě a v Americe .....	41
<b>3 Specifická vojenská témata .....</b>	<b>53</b>
3.1 Psychologie výběru a výcviku .....	53
3.1.1 Psychodiagnostický výběr vojáků, hodnocení výkonnosti .....	53
3.1.2 Psychologický výběr a výcvik vojenských řidičů .....	61
3.1.3 Psychologická příprava vojenských jednotek .....	70
3.1.4 Profesiogram vojáka .....	77
3.1.5 Psychologie strážní služby .....	86
3.1.6 Psychologie letecké činnosti .....	103
3.1.7 Prevence psychotraumat .....	115
3.1.8 Psychologie přežití .....	125
3.1.9 Zvládání a hodnocení pracovní zátěže .....	159
3.2 Psychologie bojové činnosti .....	167
3.2.1 Psychologie bojové činnosti .....	167
3.2.2 Vliv bojové činnosti na psychiku vojáka .....	178
3.2.3 Psychické stavy ve vojenské činnosti .....	199
3.2.4 Zásady regulace psychických stavů v bojové činnosti .....	203
3.2.5 Psychické reakce civilního obyvatelstva a vojenského personálu během vojenského útoku .....	212
3.2.6 Kontrola bojového stresu .....	226
3.2.7 Kontrola bojového stresu po ukončení bojové akce .....	260
3.2.8 Oblast lékařské podpory kontroly bojového stresu .....	274
3.2.9 Krizová a posttraumatická intervence .....	302
3.2.10 Bojové neuropsychiatrické třídění .....	311

3.3 Psychologie velení a řízení .....	338
3.3.1 Psychologická hlediska účinného velení .....	338
3.3.2 Psychologické aspekty účinného velení v boji .....	350
3.3.3 Psychologická intervence velitelů vojenských jednotek .....	359
3.4 Psychologie zahraničních misí .....	367
3.4.1 Psychologická problematika zahraničních misí .....	367
3.4.2 Sociálně-psychologické aspekty zahraničních misí .....	391
3.4.3 Belgický model psychologické přípravy na zahraniční mise .....	402
<b>4 Doplnující vojenská témata .....</b>	<b>414</b>
4.1 Poslušnost a agresivita v práci vojáka .....	414
4.2 Problematičtí vojáci .....	425
4.3 Deprese, sebevraždy a sdělování tragických informací .....	442
4.4 Psychologie davu .....	457
4.5 Únos a psychologie výslechu .....	465
4.6 Relaxačně aktivační metody .....	492
4.7 Adjustace vojáků do podmínek armády .....	504
4.8 Vojenská jednotka a plnění úkolu .....	514
4.9 Ztráta zaměstnání .....	528
<b>5 Závěr .....</b>	<b>535</b>
<b>Seznam odborné literatury .....</b>	<b>540</b>



## ÚVOD

*„Tantum possumus, quantum scimus.“  
(„Můžeme tolik, kolik známe.“)*

Tento výrok můžeme účinně využít pro charakteristiku práce vojskového psychologa, jež by v první řadě měla vycházet z konkrétních potřeb organizace a fungování armády tak, aby bylo dosaženo předem vytyčených cílů, a na druhé straně by měla respektovat potřeby jednotlivých vojáků jakožto klíčového prvku, jenž je vojenským velením a řízením účinně ovlivňován.

„Vojenská psychologie“ je určena vojskovým i nevojskovým psychologům jako pomůcka nejen při **vlastní odborné přípravě** na výkon tak specifického povolání, ale i při provádění **psychologických příprav vojáků** AČR. Její obsah není vyčerpávající, neboť není v silách jedné knihy popsat všechny situace v běžném životě vojáka i ve specifických vojenských činnostech. Proto by bylo dobré, kdyby se tato publikace stala odrazovým můstkem pro další spolupráci vojskových psychologů, ať již v oblasti zpracování psychologických metodik, v psychologickém výzkumu psychické zátěže vojáků či při vzniku moderních pojednání o problematice vojskové psychologie. **Každý vojskový psycholog by měl být součástí vývoje oboru a přispět svojí kapkou do jeho poháru vědění.** Dále je nutné upozornit, že metody psychologické přípravy nedělají z lidí „stroje na zabíjení“, jež bez rozmyslu střílejí jako pseudohrdinové akčních filmů. Naopak, **nabízené metody** mají posílit **sebedůvěru vojáků**, umožnit jim **psychické i fyzické přežití krizových vojenských situací** a nabídnout jim **kvalitnější možnosti výkonu vojenské služby**. Neméně důležitý je i pocit **sebejistoty** vojáka – že je kvalitně připraven na každou situaci nebezpečí. Nezastupitelná je zde přítomnost vojskového psychologa, jenž je schopen v případě selhání jedince okamžitě poskytnout psychologickou „první pomoc“.

V souvislosti s našimi, ale i mezinárodními kontrolovanými laboratorními experimenty i volnějšími experimenty přímo „v poli“ je v současnosti

možné testovat vybrané kritické oblasti (sociální, osobnostní proměnné aj.) v rámci vojenského kontextu. Tato snaha může zajistit **generalizovatelnost našich závěrů do reálných životních podmínek** a poskytnout informace nezbytné pro **formulaci praktických doporučení v oblasti vojskové psychologie** v situaci excesivního stresu (bojové situace, likvidace živelných pohrom, hromadných dopravních nehod...).

Toto pojednání o vojskové psychologii sleduje pouze jediný cíl – **upozornit na konkrétní možnosti působení vojskového psychologa**, jež by mělo směřovat k eliminaci či redukci psychického selhání vojáka i vojenské jednotky v běžných vojenských, ale i kritických životních situacích, v nichž se každý voják vzhledem k povaze své profese může ocitnout. Druhým záměrem tohoto odborného textu je upozornit na **nutnost terminologického ujasnění základních pojmů vojskové psychologie**, s nimiž se mnohdy operuje nevhodně či dokonce matoucím způsobem. Za třetí je pak i pokusem o naznačení **nutnosti neustálého rozšiřování odborných znalostí** vojskového psychologa, bez nichž není myslitelná budoucnost této profese, jež přináší naprosto nové vojenské sociální i technologické situace, které je nutné fundovaně a flexibilně řešit. **Nic více a nic méně není posláním tohoto sdělení.**

*Olga Dziaková*

## OBEČNÁ VOJENSKÁ TÉMATA

### 2.1 Cíl a úkoly vojskové psychologie

„Vojskový psycholog je jen člověk, který chce pomáhat druhým lidem, aby si mohli pomoci sami.“

Jedním z cílů této kapitoly je nastínit širší **možnosti využití psychologické služby** v Armádě České republiky, jež v posledních letech procházela výraznými transformačními změnami, které s sebou nesou i závažné psychologické a sociální důsledky pro většinu vojáků z povolání. V tomto pro samotnou armádu náročném období se zvyšuje jak potřeba jedinců, tak i samotného systému AČR po zabezpečení skutečně **efektivní psychologické péče**. Současný psychologický výzkum by měl vést nejen k získávání potřebných dat, ale především ke zkvalitnění plánování, organizace a realizace další činnosti vojenských jednotek i velení na všech stupních. V tomto duchu poslání vojskového psychologa spočívá v neustálém prohlubování a rozšiřování péče o lidský potenciál ozbrojených sil Armády ČR.

Věříme, že vojsková psychologie je předurčena hrát stále významnější roli (se stoupající tendencí) v národní obraně, zejména z pohledu současného klimatu snižování počtu ozbrojených sil a snižování rozpočtu AČR. Tyto faktory závisí na zvyšování důrazu na **efektivní využívání lidského potenciálu, na efektivní vojenský výcvik, na vývoj zbraňových systémů**, jež jsou stále snadněji ovládnány a využívány. Věda a praxe vojskové psychologie poskytuje mnoho příležitostí a výzev pro zvyšování porozumění a **predikce lidského chování, pro vývoj inovovaných metod edukace i výcviku** v podmínkách vysoce technologického prostředí moderní války, pro **zkvalitnění integrace lidí a techniky** do výkonného komplexu vojenského systému.

Posláním a důležitou funkcí vojskové psychologie je mimo jiné přispívat ke **zvyšování účinnosti velení** vojskům. Svým specifickým přístupem se podílí na řešení otázek vztahujících se k tomuto procesu. V současné době se orientuje na následující úkoly:

1. Zabývá se **efektivitou činnosti subjektu velení** (velitele, popř. štábu) a ukazuje na **podmínky a možnosti zvýšení kvality procesu velení** uplatňováním psychologických poznatků. Zvyšuje tím všestrannou připravenost velitelů, snižuje živelnost v jejich činnosti a přispívá ke zvýšení spolehlivosti lidského činitele při velení vojskům v náročných podmínkách soudobého boje.
2. Podílí se na řešení otázek souvisejících se **získáváním nových, kvalitních vojáků, s výběrem velitelů a různých specialistů**. Rozpracovává psychologické aspekty **hodnocení podřízených**, přispívá ke stanovení optimálního **vojenského režimu a režimu bojové služby**.
3. **Analyzuje organizační struktury a procesy** v Armádě České republiky. Objasňuje **postavení a funkci vojáků v různých sociálních uskupeních**, řeší problematiku **sociálně-psychologického klimatu, autority, pravomoci, odpovědnosti** a dalších atributů činnosti jednotlivých stupňů velení. Důležitým úkolem vojskové psychologie v souvislosti s organizačními procesy je analyzovat **dynamiku vojenských sociálních skupin, meziosobní vztahy, sociální komunikaci, kooperaci a vztahy mezi různými sociálními skupinami, mezi formální a neformální strukturou, mezi různými úrovněmi systému velení**.
4. Studuje **dynamiku správného utváření vztahu nadřízený-podřízený** jako významného předpokladu efektivního velení. Vzhledem k tomu, že se fakticky jedná o vedení spočívající v ovlivňování a v přímém působení nadřízeného na podřízené, orientuje se na problémy, jež vznikají z těchto vzájemných kontaktů.
5. Dává návrhy a doporučení k **řešení problémů** souvisejících se zaváděním nových **technických systémů do systému velení**. Technické prostředky velení jsou značným přínosem jen za předpokladu, že se současně zdokonaluje struktura řídicích složek, mění se styl a metody činnosti velitelů na všech úrovních.

Vojskový psycholog by měl být vždy na straně lidskosti, je jakýmsi nástrojem **humanizace armády**. Musí vést **dialog** mezi tím, co potřebuje společnost a armáda a tím, co potřebuje klient – voják. Měl by stát v **roli prostředníka**, ne v roli obhájce ani loajálního experta. Navíc by se sám o sobě měl definovat jako člověk, který chce pomáhat druhým lidem, aby si mohli pomoci sami.

Psychologie v armádě má tedy v podstatě tyto obecné cíle:  
podněcovat vojáky,

- aby objevovali vlastní silné stránky i slabosti,
- aby se naučili využívat silných stránek osobnosti jak v práci, tak v mezilidských vztazích,
- aby se chovali zdatně, efektivně a sebevědomě,
- aby se prosazovali v uctivém soužití s druhými.

Není tajemstvím, že psychologická příprava se u našich útvárů děje sporadicky a neodborně. Doba se ale mění a postupně se objevují nové skutečnosti, které si přímo vynucují znovuzavedení a fungování této přípravy. Mezi základní bychom mohli zařadit:

1. **Zvyšující se složitost situace v armádě.** Složitost vyplývá z probíhající profesionalizace, ze změn charakteru současného boje a z nových úkolů armády.
2. **Požadavky na psychologickou přípravu vojáka** jsou často složitější, než aby se daly plnit jen na základě empirie – zkušeností z vojenského výcviku. Např. jde o zvyšování odolnosti vojáků proti fyzickému a psychickému strádání v bojových podmínkách nebo v zajetí.
3. **Regulování a formování jednotlivých složek osobnosti vojáka:** temperament (výbušnost, vztahovačnost), charakter (cílevědomost, píle, vytrvalost), vůle, postoje (k práci, nadřízeným i podřízeným, k rodině), motivace.
4. **Příprava vojáků na bezkonfliktní odchod z AČR, začlenění se do civilního života včetně přípravy na návrat z mírových misí.**

## **Funkce a pracovní náplň vojskového psychologa v Armádě České republiky**

**Vojskový psycholog je zodpovědný zejména za (funkční náplň):**

- a) provádění psychologických vyšetření,
- b) provádění psychodiagnostické a psychotherapeutické práce, psychologického poradenství,
- c) samostatný výběr a zpracování dílčích výsledků psychologických vyšetření, administrace testů při vedení skupinových vyšetření,
- d) poskytování a zabezpečení servisu všem příslušníkům praporu (brigády) ve své odborné kompetenci,

- e) zabezpečení kvalifikovaných podkladů z oblasti psychologické problematiky pro potřeby velitelského sboru, upozorňuje na krizové situace a negativní sociálně-psychologické klima a dává doporučení k jejich řešení,
- f) naplňování cílů a obsahů psychologické přípravy vojska, podílí se na vedení zaměstnání z psychologické přípravy,
- g) spolupracuje s vojenskými lékaři a kaplanem praporu,
- h) podílí se na prevenci SNJ – sociálně nežádoucích jevů.

Žádný vojskový psycholog nemůže být úspěšný bez toho, aby spolupracoval s **personalisty** (otázka nově příchozích vojáků, nebo naopak odcházejících, výskyt náročných či tragických osobních či rodinných událostí, významné životní změny...), s **právníkem** (výskyt zneužívání alkoholových a nealkoholových drog, zaviněné i nezaviněné dopravní nehody, zranění, potíže se zákonem...), s **veliteli na všech stupních velení** (od velitele brigády, praporu, roty, čety až družstva) a zejména **důstojníky operační skupiny** (plánovací skupinou, skupinou bojové přípravy atd.).

**Příkladem dobré praxe** je ihned po nástupu na vojenský útvar se co nejdříve zkontaktovat s **náčelníkem operačního oddělení** (oddělení – na úrovni brigády, skupiny – na úrovni praporu) a spolu s ním napláňovat pravidelné psychologické přípravy na jednotkách a štábu (nejlépe po jednotlivých družstvech či četách, je možné využít tzv. kolečko – jedno družstvo má psychologickou přípravu, druhé družstvo zdravotnickou přípravu a třetí např. přípravu chemickou...).

Času vymezeného pro **psychologickou přípravu** vojenských jednotek lze využít pro předání základních teoretických poznatků z psychologie, vztahujících se nejen k specifickým vojenským otázkám (problematika reakcí vojáků a civilního obyvatelstva na vojenský útok, krizové intervence vojenských velitelů, psychologie války apod.), ale i otázkám vztahujícím se k osobnímu, vztahovému a rodinnému životu vojáků (zásady efektivní komunikace, agrese a šikana, relaxační techniky apod.).

Psycholog dále může přípravu využít pro praktická **psychologická zaměstnání**, jež jsou po překonání psychických zábran pro vojáky velkým zpestřením a přiblížením psychologie jejich vnímání (mohou si tzv. psychologii „ohmatat“). **Sociálně-psychologické techniky** je vhodné vybírat a přiměřeně upravovat s ohledem na cílovou skupinu (vojáci na rotě logis-

tiky mohou být v průměru zájmově i osobnostně jinak zaměření než vojáci mechanizované jednotky) a vlastní cíle psychologického zaměstnání (analýza a hodnocení kohezivitu jednotky, statutu formálního a neformálního vůdce skupiny, posilování skupinové atmosféry...).

Téměř každá příprava by měla být ale na druhou stranu **tematicky a metodicky flexibilní**, protože je v určitých obdobích důležitější **analyzovat a řešit aktuální psychosociální problémy**, jež vojáky zatěžují více než seznámení se s odborným psychologickým tématem (problémy spojené s reformou armády, změnou velení vojenské jednotky nebo její redislokace, vnitroskupinové problémy atd.). Do živých debat se vojenský psycholog pouští pouze, je-li si sám jistý, že zvládne udržet **tematickou linii i smysluplnost vzájemné výměny názorů** (některé problémy svádějí vojáky k permanentnímu stěžování, aniž by mohli svou kritikou na nepravých místech něco změnit).

S důstojníky operační skupiny je vhodné navázat spolupráci i v oblasti **tematického zaměření a vlastního plánování vojenského výcviku jednotek**. I mezi vojskovými psychology je obecně uznáván fakt, že kvalitní vojenský výcvik je ta nejlepší psychologická příprava vojáka na boj. Toto rčení bývá bohužel vojenskými veliteli spíše zneužíváno ve směru paušalizování zaběhnutého vojenského výcviku ve vojenských schopnostech a dovednostech jako jediného léku na neduhy současné armády (je to i často uváděný důvod nepotřebnosti vojskových psychologů na jednotkách). Vojenští psychologové by měli po jednotlivých krocích **prosazovat menší úpravy v navyklé proceduře výcviku jednotek** (velké zázraky se nekonají, práce psychologa je spíše podobná mravenčí práci, avšak bez psychologických inovací a psychologického přístupu k práci vojáka bude i v budoucnosti reforma armády stále neúplná), navrhopvat a doporučovat **zařazování určitých témat** a zároveň se **aktivně účastnit na jejich přípravě a realizaci** (překonat pohodlnost kancelářské práce v teple a suchu a vyrazit do studených a neustále vlhkých výcvikových prostorů).

V oblasti **diagnostiky** je vhodné navázat pracovní vztah s **oblastní vojenskou nemocnicí**, zvláště s **psychologicko-psychiatrickým oddělením**, jež může útvarovému psychologovi poskytnout cenné psychodiagnostické informace nejen o nově příchozích vojácích, ale i vojácích vyslaných do mírových a bojových misí. Samozřejmě je spolupráce z hlediska **odborného**

**přezkumu psychického stavu** vojáků, u nichž má vojskový psycholog podezření na vážnější poruchu osobnosti či emotivity. Bez vzájemné spolupráce nelze ve vojenské psychologii hovořit o kvalitní péči o lidský potenciál.

S příchodem každého vojáka na vojenský útvar by si psycholog měl **založit složku** (PC soubor), do níž bude ukládat výsledky jednotlivých psychologických testování, psychologických konzultací, krizových intervencí, problémů osobních, vztahových, rodinných i pracovních i jiné důležité informace. Není nutné psát „litanie“, na romány není u vojenských útvarů dostatek času a prostoru, tyto informace však vojskovému psychologovi (ale i v případě výskytu vážnějších problémů lékařům ve vojenských nemocnicích) pomohou **řešit akutní i dlouhodobě krizové situace** spojené s daným vojákem. Pro hlubší seznámení s nově přijatým vojákem a pro navázání oboustranné důvěry je nutné naplánování **společného setkání** v co nejbližším termínu. V této psychologické konzultaci vojskový psycholog zároveň získá první informace do své složky o konkrétním vojákovi, o jeho osobní anamnéze – o osobnosti (výsledky z testování ve VN), zájmech, postojích a motivaci, schopnostech, sebezprezentaci a sebevědomí, upřímnosti. Současně se obvykle psycholog ptá po základních údajích z rodinné a sociální anamnézy.

Psychodiagnostika vojáků by neměla být prvořadým úkolem vojskového psychologa, ale bez její pomoci by v případě psychologického výběru vojenského personálu na určité funkce a tabulková místa byl každý psycholog bezmocný. Proto se tomuto tématu hlouběji věnujeme hned v několika kapitolách zaměřených na různé oblasti psychologické diagnostiky a výzkumu (problematika výběru, analýzy a hodnocení pracovního výkonu, analýza a hodnocení pracovní motivace a postojů, šetření skupinové atmosféry aj.). V poslední době se stále častěji obracejí vojáci na psychologa se žádostí o psychologickou diagnostiku jejich IQ, osobnosti, pracovních předpokladů, emocionální stability aj. V tomto směru je zejména velmi důležité **nesnižovat validitu testovacích metod užívaných ve vojenských nemocnicích při výběru vojáků do armády a do misí** (již tak průměrný voják projde těmi samými testy jedenkrát za rok a předem ví, na jaký typ otázek se má připravit a co se od něj očekává) tím, že bude při orientačním psychologickém vyšetření využívat stejných technik (jako např. Vídeňského matcového testu, QL testů či SPARO).



Na druhou stranu je potěšující, pokud přicházejí vojáci s přáním kvalitnějšího sebezpoznání, jelikož je to pro samotného psychologa projev velké důvěry z jejich strany. Je nezbytné navázat **vztah důvěry** nejen vysvětlením významu toho kterého dotazníku či testu, ale i závěrečným sezením nad výsledky testování. **Vojáci oceňují, pokud jim psycholog na rovinu vysvětlí, co se při testování prokázalo, co ne, jak se tento rys projevuje v jejich životě** (nesmírně důležitá část rozhovoru) a **jak ho mohou ovlivnit** (změnit, korigovat).

Vojskový psycholog bývá rovněž čas od času vyzván, aby provedl psychodiagnostické vyšetření u vojáků, kteří mají závažné nebo dlouhodobé problémy s dodržováním vojenských předpisů, s pracovním chováním, skupinovým jednáním, nebo způsobili velkou škodu na vojenském materiálu vlastní neopatrností či zanedbáváním pracovních povinností (např. dopravní nehody způsobené opakovaným překračováním povolené rychlosti aj.)

Pokud si člověk vybaví tematiku psychodiagnostiky, každému psychologovi, ale i laikovi, se vybaví další tematika – **psychoterapie**. Jako první je třeba zdůraznit, že léčba psychických chorob a osobnostních poruch patří vždy do rukou lékařů a psychologů **ve vojenské nemocnici**. Jde o jednoduché rozdělení kompetencí, reálných možností a odborné specializace vojskového psychologa na vojenském útvaru. Největší část práce psychologa na útvaru naplňuje **psychologické poradenství**, jež se týká všech oblastí vojákova života – osobní, rodinné, vztahové, partnerské i pracovní. Uvedená problematika je velmi rozsáhlá, a proto je hlouběji rozvedena v kapitole „Problematičtí vojáci“. Je nutné zopakovat, že **žádný velitel nemá právo vyžadovat informace z těchto sezení, pokud problémy daného vojáka silně neovlivňují pracovní výkon** (emoční labilita či alkoholismus u vojenských řidičů ovlivňuje nejen jejich zdraví, ale i bezpečnost vojáků ve vozidle a bezpečnost svěřeného vojenského materiálu – vozidla...).

Vojskový psycholog má na starosti **analýzu, hodnocení výskytu SNJ** – sociálně nežádoucích jevů ve vojenské jednotce (praporu, brigádě), **plánování a zpětnou kontrolu realizace projektů plánování jejich prevence**. Tato pracovní složka vyžaduje vytváření, administraci a hodnocení dotazníků na existenci alkoholových i drogových závislostí a oblast životního stylu vojáků, na jejichž základě je možné zpracování kvalitních projektů

SNJ, jež jsou podkladem pro přidělování finančních zdrojů, z nichž je možné čerpat na sportovní, vzdělávací a kulturní vyžití vojáků i jejich rodin. Zpravidla však bývá finančně pokryta jen malá část projektu (což je dáno ekonomickou situací reformované armády), jmenovitě obnova knižního fondu a videokazet, roční předplatné sportovních hřišť, hal a bazénů pro mimopracovní relaxační aktivity vojáků.

Vojskový psycholog má na praporu postavení tzv. **odborného poradce velitele** (stejně jako vojskový právník na oblast práva). Tato funkce má své nesporné výhody a svá úskalí. Pokud má psycholog důvěru a respekt u velitele jednotky, má otevřené dveře z hlediska plánování a realizace dílčích změn na útvaru ve jménu psychologie a humanity. Z toho ale logicky vyplývá, že pokud ani jedno, ani druhé nemá, dveře zůstanou zavřené a bušit do nich nikdo nevydrží věčně. **Každý psycholog musí počítat s tím, že většina vojáků si myslí, že psychologa na útvaru nepotřebují** (každý přece prošel testováním ve VN...) a **že největším psychologem je stejně velitel**. Samozřejmě si to o sobě myslí i velká část velitelů, kteří jsou ve většině případů zmateni a netuší, jak využít schopností a možností vojskového psychologa.

V poslední době se situace nepatrně zlepšila. Velitelé, kteří minimálně rok pobývali na stáži v zahraničních armádách (zejména v USA), mají sice často svéráznou, ale naštěstí alespoň nějakou představu o tom, jak jim psycholog může usnadnit práci s problematickými a pro klasické vojáky neřešitelnými psychologickými a sociálními situacemi, a že součástí výběrových řízení a kurzů přežití je i psychologické testování. Občas může dojít až k paradoxní situaci výskytu nesplnitelného přání velitele, ale v tomto případě už řešení závisí jen na síle a schopnostech argumentace samotného psychologa (např. otestovat všechny řidiče během jediného dne a večer rozhodnout, kteří z nich jsou rizikovější při jízdě ve ztížených klimatických podmínkách). Zjednodušeně velitel může „svého“ psychologa před podřízenými důstojníky podržet i potopit.

Pro začínajícího psychologa bývá obtížné ustát souhru role **velitelova poradce a důvěrníka „obyčejných“ vojáků v základních funkcích**. Psycholog bývá po absolvování náhradní vojenské služby (3 měsíce, Vyškov) a důstojnického kurzu (cca 9 měsíců, Vyškov) jmenován do hodnosti poručíka, tedy do důstojnického sboru, což znamená, že je svým způsobem blíží štábu než jednotkám. Takto tuto situaci vnímají zejména vojáci

v hodnostech rotný, rotmistr atd., kteří mají v některých případech (zřejmě vlivem špatné zkušenosti) téměř vrozenou nedůvěru ve slova a sliby nadřízených důstojníků. Někdy je velmi těžké získat důvěru velitele jednotky, ale ještě těžší je získat důvěru a náklonnost jeho podřízených. Psycholog stále zápolí s odpovědí na otázku, v jaké míře může a musí velitele informovat o sociálně nežádoucích jevech i rizicích ve vojenských jednotkách a co je otázkou absolutní důvěry v mlčenlivost a diskrétnost psychologa o problémech vojáků. **Platí jediná zásada, že důvěru psycholog ztratí jen jednou.** Velitele i podřízených vojáků. To by měl být vykřičník pro každého vojskového psychologa, protože žádný univerzální recept na důvěru zatím neexistuje.

Jak při působení v mírových posádkách, tak v podmínkách zahraničních misí platí, že jakmile se objeví jakýkoliv **úkol nevojenského charakteru**, má velitel nevysvětlitelnou tendenci hrnout jej na svého poradce – psychologa. V České republice stačí vynaložit mnohem méně energie a vyhranit se vůči nepsychologické práci s tím, že na otázky komunikace s veřejností je tu tiskový mluvčí, na sport sportovní náčelník, na kulturu knihovnice a nástěnky jsou záležitostí prezentace odborné vojenské tematiky – tudíž vojáků na rotách. Na podstatně horší boj se musí připravit každý psycholog vyjíždějící do zahraničních misí (zvláště mírových, v bojových misích není čas na zábavu). Od prvního dne mu na stole leží úkoly, jako je zabezpečení sportovních a relaxačních akcí, komunikace s novináři a televizí, účast v humanitárních akcích apod.

Téměř běžnou součástí práce psychologa v misi se stalo vedení útvarové knihovny a videopůjčovny, což není na druhou stranu tak zatěžující (přestože velice náročné na čas) a umožňuje to psychologovi nerušený kontakt s vojáky na neutrálním území (kancelář psychologa bývá často stigmatizována jako „ordinace“). Psycholog snadněji řeší vytíženost těmito úkoly, pokud je ve skupině velitele po dobu mise rovněž tiskový mluvčí a kaplan. Pak není důvod, proč by komunikaci s novináři nepřevzal tiskový mluvčí a sportovní aktivity neorganizoval kaplan. Všechno závisí na společné domluvě, ochotě ke spolupráci a efektivní organizaci nepsychologických aktivit, kterým však nesmí být nikdy dána časová a prostorová priorita před aktivitami psychologickými. To je již otázka profesionality vojskového psychologa a jeho přirozené autority odborníka na lidské problémy.

## **Aktuální témata diskutovaná v současné vojskové psychologii**

### ***Postavení a role psychologů v armádě***

Toto téma bylo na evropském poli diskutováno jako jedno z prvních, již roku 1966. Na základě závěrů této konference (IAMPs) bylo nalezeno téma číslo jedna: „Pozice vojskových psychologů v armádě“. Hlavním tématem byla administrativa versus poradenská činnost psychologů, což znamená, že mnohé nejasnosti ve funkční náplni i statutu vojskových psychologů přetrvávají dodnes a jejich řešení je primárním úkolem současnosti. V tomto období byl psycholog stanoven jako fundovaný poskytovatel standardizovaných informací spíše než rozhodovací subjekt v otázkách personálních, jež by měly být řešeny spíše po linii armádního managementu. Dodnes je aktuální problematika závislosti vojskového psychologa na vyšší vojenské autoritě, tedy na veliteli daného vojenského útvaru (velitelství...) a nezbytnosti skládat mu účty z vlastní psychologické práce.

### ***Kooperativní výzkum***

Téma podpůrného kooperativního výzkumu bylo prvně stanoveno roku 1968 a každý rok bylo obnovováno, jelikož důraz na intenzivní výzkumné snahy byly a jsou dodnes významně podporovány. Charakter jejich realizace by měl být vždy větší než jejich plánovaný finanční rozpočet. Praktický důvod nalézáme ve zkušenostech, jež nás v průběhu let učí, že tradiční cesta poznávání a určování nejmenších detailů vojenského života, jeho nevyřešených problémů, složitostí i tajemství uspořádává konkrétní a naprosto jasné hranice kroků psychologické péče v této oblasti.

### ***Nezbytnost klasifikace lidského potenciálu***

Na začátku roku 1969 byl anticipován vrchol změn v nazírání na klasifikaci aplikací psychologických škál, přičemž byla cítit obecná touha po změně konceptu. Zvažovalo se, zda psychologové mohou označit určitého vojáka jako „schopného“ pro určitou činnost. Přesto, s tendencí stále snižovat množství lidské síly, se musí vojenský systém zefektivnit, u svých členů navíc podporovat schopnost nalézt své místo uvnitř systému a naplno se v něm uplatnit. Kritický moment v plánování lidského potenciálu přichází zejména s problematikou odchodu vojáka z aktivní služby v armádě do

civilního prostředí. Proto hodnota lidského života, konstituující více než polovinu vojenského rozpočtu v některých zemích, možnost jejího odborného posouzení a zhodnocení pravděpodobnosti jejího vzrůstu v rámci systému, je sama o sobě vysoce užitečným cílem pro vojenskou psychologii každého období.

### ***Sociální vývoj a změny***

Sociální vývoj v evropských zemích směřuje v posledních desetiletích k větší demokracii, s čímž je paralelně spojen i vývoj jednotlivých evropských armád. Od roku 1970 se uplatňuje dánský sociálně-psychologický zpětnovazebný systém směřem k velitelům (pod názvem „Sociální zdraví“). Podobné přístupy byly rozvinuty v několika dalších zemích i po tomto datu, ačkoliv mnozí další hodnotili podobné snahy jako inkompatibilní s vojenským chováním či etikou. Toto téma se opakovalo v několika variantách v různých zemích. Např. v Německu spolupracoval velitelský zpětnovazebný systém („Commanders Feedback System“) s vedením pracovních skupin („The Servicemen In Groups“), které studovaly v západním Německu mezi vojáky – dobrovolníky postojové škály, jež byly aplikovány před a po komplementaci tohoto psychologického servisu. V německých ozbrojených silách bylo v rámci uvedeného sociálně-psychologického výzkumu nalezeno pět postojových faktorů:

- Kompatibilita obecné atraktivity vojenského povolání, vojenského systému a individuálního života vojáka.
- Percepce ekonomických příležitostí nabízených armádním systémem.
- Percepce nezbytnosti nebo hodnoty vojenských ozbrojených sil v národní obraně.
- Percepce příležitostí nabízených armádním systémem pro realizaci satisfakce nebo jiných pozitivních ocenění v rámci pracovní seberealizace.
- Srovnávání vojenského systému s civilními životními styly a příležitostmi.

### ***Povinná vojenská služba (branná povinnost) a integrace vojenských sil do společnosti***

V posledním období je možné zaznamenat postupnou evaluaci konceptu vytvořeného a garantovaného sociální integrací jednotlivých ozbrojených

sil. V některých zemích (Francie, Nizozemí, Holandsko) je branná povinnost udržována, jelikož není dostatečně podstatný důvod k většímu obratu ve smýšlení většiny lidí v těchto oblastech. Armáda má v těchto zemích charakter silně konzervativní organizace, poněkud izolované od širokého spektra společnosti. To je prvotní argument k udržení konceptu branné povinnosti v Německu dodnes. Kontext tohoto tématu je tedy u dalších států neustále diskutován a částečně podporován parlamenty jednotlivých republik. V České republice byla branná povinnost zrušena k lednu 2005 a nahradil ji již započatý proces plné profesionalizace armády.

### ***Profesionální etika a její dilemata***

Profesionální etika a její dilemata byla probírána od roku 1970 pod názvem „Duální identita vojenského psychologa jako profesionála ve vědecké disciplíně a člena armádního systému“. Zejména v Německu byl tento zdánlivě okrajový problém etického dilematu pojímán jako inkompatibilita vojenského a psychologického povolání a etiky ve smyslu profesionální péče věnované udržování a obohacování kvality života.

### ***Vedení, „leadership“***

Je to jedno z nejméně frekventovaných témat a hlavní přispění z hlediska vojenské psychologie bude pravděpodobně ležet v shromažďování, analýze, třídění informací a dat o této problematice. Psycholog zde může adekvátně identifikovat elementy přispívající k efektivnímu leadershipu a dále může tyto elementy s větším porozuměním k zákonitostem i odlišnostem lidského chování ovlivnit v rámci procesu vedení a velení.

### ***Poradenství v rámci vojenského prostředí***

Poradenství přímo v bojovém poli je v postate nejaktuálnější otázkou, již se v devadesátých letech věnovali mimo jiné také izraelské psychologové, kteří na základě vlastních válečných zkušeností rozpracovali zejména tato dvě témata:

- Klinická léčba bojové únavy („Combat Fatigue“), jejíž symptomy byly seskupeny do reakcí úzkostných, psychosomatických, hysterických a depresivních.

- Psychologické poradenství v poli – na úrovni vojenské jednotky, poradenství velitelům v bojové situaci i řešení nejrůznějších problémů, časově problémů vztahujících se k morálce.

### **Ženy v armádě**

Stále rozvíjející se téma se týká žen v armádě. Poprvé bylo diskutováno v roce 1975. Různé komentáře byly podporované poznámkami, že ženy mohou efektivně zastat mnoho profesí blízce vztahovaných k bojovým aktivitám. Potenciální problémy nejsou viděny v samotném pracovním výkonu vojáků, jako spíše v oblasti kolegiálních vztahů a v oblasti spolupráce při pracovních činnostech (tj. interpersonální stres mezi muži a ženami). To je jeden z pohledů na důvody, proč toto téma neztratilo speciální pozornost jako aplikované výzkumné téma až do současné doby. V armádě, o mnoho více než v jiných oborech, je zřetelnější propast mezi vojenskými povinnostmi (vojenská cvičení, mírové mise, bojová pohotovost...) a společensky danými pravidly péče o rodinu. Na druhou stranu se důsledně vyžaduje rovnost pracovních příležitostí pro ženy a muže.

### **Systemové přístupy a technologický výzkum**

Problematika technologického výzkumu získala více pozornosti od roku 1992 v souvislosti s tlaky amerického Úřadu pro námořní technologii v armádě. Nicméně již počátkem roku 1974 byly zveřejněny námitky, že v současné fázi vojenských znalostí a hotových odpovědí o designu a technologii zbraňových systémů není pro výzkum možné nalézt kvalitní, specificky i obecně zaměřené vědce. V tomto období armádní vědci hovořili o tom, že udržení tak vysoce integrovaného přístupu může být zejména v sociálně-psychologickém výzkumu z větší míry neudržitelné (obtížné spojení vysoké odbornosti v psychologii i ve vojenské oblasti). V současnosti je cíl systematického přístupu v této oblasti chápán jako integrace systému „liveware“ (tj. živé zboží) ve zbraňovém systému procesem individuálního vyhledávání vhodných jedinců. Pojem „Liveware“ tedy zahrnuje lidský potenciál, personál, výcvik, bezpečnost, lidský faktor techniky a zhodnocení zdravotních rizik. Všechna tato podtémata jsou však mnohem širší a vyžadují dlouhodobou psychologickou spolupráci.

### ***Adaptace na armádu a vojenské rodiny***

V roce 1984 byla zdůrazněna úloha adaptace jedinců na armádní systém a význam individuálního rodinného kontextu. Podstatné byly nové klíčové aspekty změn sociálních vzorců pro armádu na přelomu 80. a 90. let, přičemž v tomto období vznikla polemika ohledně několika nepříliš úspěšných přístupů k adaptaci subjektů na armádu, jejich adjustaci, částečně k branné povinnosti, vojenskému životu obecně, včetně problematiky potřeb vojenských rodin. Později se stalo toto téma jedním z témat Symposia NATO o motivaci a morálních potřebách v Bruselu, tématem, jež se rozvinulo v souvislosti se západním stylem života s přesahem do motivace, morálky a oblasti chování vojáků v aktivní vojenské službě i při odchodu z ní.

### ***Přístrojově asistovaný přístup testování***

Psychometrické testování základních kognitivních schopností v armádě je notoricky známé i mezi psychology z jiných oborů. V rámci vojenské psychologie bylo prvně otevřeno v sedmdesátých letech. V roce 1984 se však poprvé stal osobnostní přístup středem zájmu, zejména situační výkonové testy reflektující aspekty sociálního chování v malých skupinách, jako je přesvědčování či vůdcovské dovednosti. Oba aspekty přístrojově asistovaného přístupu získaly novou vlnu pozornosti v mnoha zemích, což souvisí s vyšší přístupností a větším využitím počítačové simulace.

### ***Širokoškálové výzkumné programy psychické adaptace příslušníků armády***

Jde v podstatě o pohled, jenž rozvíjí selekci psychologických metod k identifikování stresu odolávajících osob a výcvikových metod ke zlepšení psychologické způsobilosti všech příslušníků armády.

### ***Peacekeeping mise***

Poslední vývoj ve světové politice je řešen od roku 1985 v Paříži, opět roku 1990 ve Vídni a o rok později ve Stockholmu. U. N. Peacekeeping mise byly rozebírány zejména z hlediska psychologického charakteru daných zahraničních aktivit. Roku 1986 bylo nastoleno ještě mnohem závažnější téma zacházení s rukojmími i se subjekty, kteří rukojmí zajali.



## Otázky k opakování

1. Jmenujte cíle vojskové psychologie v armádě.
2. Popište pracovní náplň vojskového psychologa na útvaru.
3. Představte si krizové body práce vojskového psychologa na útvaru.
4. Jmenujte aktuální témata vojskové psychologie.

## 2.2 Historie rozvoje vojskové psychologie v ČR

### Počátky rozvoje psychologické podpory v AČR

Snahy předvídat, pokrýt a řešit psychologické aspekty v chování a aktivitách ozbrojených sil jako integrační části vojenského myšlení a rozhodovacího procesu, jenž souvisí s ovlivňováním psychiky vojáka v průběhu historie armády a válek, mají své počátky v pochopení faktu, že na úspěch či neúspěch ve válce má rozhodující vliv element, jímž je vždy a jen člověk.

V starším období „manufaktur“ a vojensko-technologicky primitivních válek bylo množství vojenských a psychologických znalostí reálně spojeno se způsoby vedení válek. Byli zde i velitelé a vůdci, kteří byli schopni empiricky poznat a produktivně využít roli vojákovy psychiky k pronikání ducha do jejich vlastních ozbrojených sil, a tedy i do nepřátelských sil. Následující evoluce vojenských dovedností byla postavena na existenci sofistikovaného systému vojenské a psychologické podpory orientované zejména na optimalizaci subjektivního faktoru.

**Základní problematické oblasti, jako objevování presujících a urgentních potřeb pro podporu armády, byly definovány např. konzultačním týmem při generálním štábu NATO během prvního shromáždění na konci roku 1959. Hlavní úkoly byly stanoveny takto (v zjednodušené formě):**

1. Selektce, klasifikace a roztřídění lidského potenciálu z hlediska individuální schopnosti sloužit v armádě a poskytovat speciální vojenské služby v predikovaných nebezpečných situacích.
2. Organická implementace psychologických znalostí v systému přípravy, výcviku, indoktrinace a tvorby vojenských dovedností a zvyků pro život a aktivitu v extrémních podmínkách boje.

3. Harmonizace technického rozvoje, zbraňových systémů a defenzivního systému společně s předpoklady a potenciálem budoucího praktického využití.
4. Optimalizace výkonu ozbrojených skupin jako fundamentální skutečnosti vojenského života a aktivit na všech determinujících úrovních i v aspektech sociálního a psychologického charakteru.

Systém specifikace uvedených oblastí a očekávání jejich komplexního zharmonizování s rozvojem armády společně se specifickými znaky, tradicemi, potřebami a praktickými zkušenostmi příslušníků AČR je jejich profesionálním potenciálem, jež musí být relevantní k současným potřebám armády a společnosti.

### **Vybrané obrázky z československé historie**

V předmnichovské armádě (polovina 30. let 20. století) začaly být intenzivněji řešeny psychologické problémy **Komisi pro psychologický a psychotechnický výzkum**, založenou ve **Vojenském institutu pro vědy**, poté reorganizovanou na **Oddělení vojenské psychologie Vojenského institutu pro vědy** roku 1936. V této době bylo v celé republice méně než **30 psychologů**. Toto oddělení civilní a vojenské psychologie pracovalo na stanovených úkolech společně. Bylo rozděleno do dvou pracovních sekcí:

1. **Psychologická sekce** – pracovala na poli vojenské psychologie a vyrovnávala se s oblastí organizování psychologického vzdělávání pro dospělé.
2. **Psychotechnická sekce** – spolupracovala s dalšími lékařskými subskupinami pro selekci poddůstojníků a důstojníků při organizování psychotechnických vyšetření individuálních fyzických a psychických předpokladů a schopností. Psychodiagnostické vyšetření se stalo součástí vstupního vyšetření perspektivních důstojníků a speciálních vojenských skupin poddůstojníků, řidičů i reprezentantů významných postů v armádním sboru. Tento výběr byl realizován Institutem zdraví letectva v kooperaci s dalšími deseti psychotechnickými základnami. Postupně se rozšiřovala otázka racionalizace některých výcvikových metod a zvyšování efektivity při vstupním psychologickém vyšetření branců. Výsledky psychologických vyšetření i pracovní zjednodušení korespondo-

valy nejen s úrovní technologického rozvoje v armádě, ale i s vývojem politické, ekonomické a sociální situace té doby.

Následující období může být charakterizováno vzrůstem uvědomování si důležitosti psychologické podpory v **Československých ozbrojených silách**, založených na kompresivní evoluční koncepci jejich obsahu a organizační struktury. Systematický rozvoj samotného oboru **vojenské psychologie** mohl začít pouze ve spojení s určitým typem demokratizačního procesu, jenž probíhal v Československu v **pozdních 60. letech**. V tomto období byla **psychologická oddělení** rovněž ustanovena **při vojenských vysokých školách a akademiích**. Největší rozvoj byl zaznamenán zejména roku 1968, a to v souvislosti se snahami vytvořit sociální a humanitární podporu, nezávislou na komunistickém politickém systému.

Koncepce kladla mimořádný důraz na **psychickou odolnost člověka, na schopnost bojovat, zvláště v extrémních podmínkách**. Tyto praktické úkoly byly explikačně spojeny s vojenským servisem a s nezbytností studovat, analyzovat a odpovídat na psychologické aspekty života a aktivity vojáků, vedení a velení podřízených jednotek, a to v podmínkách mírových i válečných. V tomto smyslu je koncepce psychologické podpory orientovaná zejména na:

- Psychologické aspekty výběru, třídění a hodnocení profesionálních vojáků, poddůstojníků i důstojníků.
- Psychologické problémy vyvolávané podmínkami každodenního vojenského života (od prvního dne registrace – přes 2. rok aktivní služby v armádě – k otázce denní rutiny činnosti pracovního dne po několika letech, volnočasových aktivit – až k problematice odchodu z armády).
- Problémy psychologického výcviku pro válku a boj.
- Psychologické aspekty vojenského managementu, jeho účinnosti, racionalizace denního vojenského režimu, plánování odpočinku, bezpečnost práce.
- Predikce a prevence krizových situací, měření optimalizace výcviku a indoktrinace.
- Konzultační aktivity, edukační servis.
- Psychologické kurzy pro dospělé ve všech zmíněných oblastech (velitelské přípravy na útvarech i odborné přednášky a semináře v rámci studia na vojenských vysokých školách a akademiích).

Projekt předkládal **stupňovitou implementaci systému vojenské psychologie na úrovni praporu** (společně se systémem právního poradenství) a **velení** (v němž se měl rozvinout i systém sociologického výzkumu). Byly stanoveny **skupiny specialistů pro hlubší výzkum, expertizy v laboratorních podmínkách a konzultační otázky**, jež byly plánovány na úrovni **velitelství a výše**. Speciální psychologická péče byla určena od stupně prapor. Mezi funkční povinnosti psychologa – důstojníka spadaly činnosti preventivního a poradenského charakteru v souvislosti s orientací na výše zmíněné problémy.

V rámci samotného projektu vojenské psychologické péče se objevila diskutabilní otázka: „**Je vhodnější profesní vzdělávání a specializování psychologů pro armádu ve vojenských akademiích či na civilních univerzitách?**“ Univerzitní typ civilního psychologického vzdělávání byl viděn od jisté míry jako nevhodnější pro psychologický servis v klinických podmínkách, stejně jako v případě speciální psychologické podpory na vyšších operačních stupních armády. Pro psychologický servis na nižších úrovních bylo dle zkušeností samotné univerzitní vzdělání nedostačující z hlediska vojenské profesionality. Vojenští psychologové na těchto taktických stupních musí vykazovat takový okruh vojenských a profesionálních zkušeností, aby byli schopni kompetentně reagovat na psychologické problémy ve vojenském systému, a stát se tak fundovaným poradcem velitele útvaru. I přesto však jeho profesionální psychologické vzdělání předpokládalo srovnatelnost s civilním.

Projekt byl orientován **na přípravu vojenských psychologů ve specializované vojenské škole s humanitním zaměřením** (viz projekt 80. let – Univerzita Komenského v Bratislavě). Celý projekt byl **započat roku 1969** speciální třídou dřívější Vojenské a politické akademie v Praze, na níž odborně participovali odborní lektori z Univerzity Karlovy. **Tento experiment pro testování nejprijatelnějšího statutu vojenských psychologů byl stažen paralelně s plošným ukončením přípravy vojenských psychologů z politických důvodů.** Další podstatná oblast projektu byla **oblast výběru**, obsahující testování psychologických schopností branců, aplikace pro výběr studentů poddůstojnických a důstojnických škol, výběry vojáků pro psychicky a fyzicky zátěžové podmínky a situace. Procesem **kompletního psychologického vyšetření** do té doby procházeli pouze adepti pro práci v letectví a vojenští piloti, což zajišťoval **Institut zdraví leteckého personá-**

lu v Praze. Systematická psychologická péče v podstatě v rámci ozbrojených sil neexistovala.

V 60. letech 20. století byla tato metodologie rozšířena také na výběr vojenských řidičů. Institut se účelně otevíral novým koncepcím a organizačním měřením v rámci implementace psychologie k expertním aktivitám v institucích, jež byly řízeny vojenskými nemocnicemi. Tento impulz dal propozice k získání nového postu vojenských psychologů v rámci systému československých ozbrojených sil. Nestalo se tak náhodně, praktické potřeby vojáků kompetentních pro plnění svých služebních povinností pod vlivem některých podmínek prověřily praktickou užitečnost vojenské psychologie (např. vysvětlení a uspořádání limitů pro prevenci mimořádných událostí ve výsadekových jednotkách během seskoků atd.)

Významnou roli hrálo psychologické výběrové centrum a centrum pro testování fyzických předpokladů, jež bylo založeno roku 1964 v Ústřední vojenské nemocnici v Praze jako místo selekce a třídění vojenského personálu u pozemních sil. Centra iniciovala formování interdisciplinárního výzkumného týmu, který se specializoval na tvorbu speciálních vojenských profesiogramů a na výběry branců v době míru. Pro evaluaci psychických schopností branců i hledání problematických typů bylo užíváno psychodiagnostických metod. Tento systém evaluace schopností byl užíván i pro třídění zájemců o studium na vojenských školách. I zde byl nedostatek objektivních verifikovacích kritérií pro testování schopností a dovedností nezbytných pro výkon v náročných povoláních. Byl ustanoven vojenský výzkum orientovaný na popis vojenských profesí, diagnostiku a předpoklad dalšího formování vojáků. Teorie psychologie se stala organickou součástí profesionální přípravy důstojnického sboru.

Byla zformována Komise pro vojenskou psychologii pro řešení koncepční integrace a profesionálního usilování v psychologických aktivitách. Byla ustanovena ne pouze z vojenských psychologů, ale také ze specialistů z civilních psychologických center. Sekce pro vojenskou psychologii v rámci Československé psychologické společnosti byla konstituována v rámci Československé akademie věd. Výzkumné zkušenosti a znalosti se objevily v rozsáhlé ročence „Vojenská psychologie“.

Výzkumné sociologicko-psychologické centrum společně s oddělením psychologie Vojenské nemocnice byly moderně vybavené pro práci v poli

mobilní psychologickou laboratoří. Po sovětské invazi v období „normalizace“ byly tyto aktivity ukončeny. Vojenská a politická akademie v Praze byla zrušena, organizátoři nové politické koncepce byli bez odměny odstraněni z armády. Zastaveno bylo i specializované studium vojenských psychologů, testové baterie nemohly být dokončeny a mnoho z nich tak skončilo jako nefunkční artefakty. Psychologové, kteří zůstávali v armádě, byli schopni protlačit pouze malé množství psychologických aktivit, zůstaly pouze fragmenty původního záměru.

### **Záměry a účel tvorby comprehensivního systému psychologického podpůrného servisu v československých ozbrojených silách po roce 1989**

Charakter a struktura aktivit, pro něž byla armáda po roce 1989 určena (obrana státní integrity a nezávislosti naší země, pouze obranný boj v extrémní situaci či v případě bezprostředního ohrožení vojákovy života), vyvolala mimořádný tlak na její opětovné konstituování. Odtud obtížnost změn v systému řízení a velení, těžký denní režim i výcvik ve specifických podmínkách vojenských jednotek, například v zacházení se stále dokonalejšími stroji a vozidly, v koordinaci a potlačování davu v stresujících situacích atd. Je obecně známo, že psychologické faktory jsou ve vojenské sféře daleko senzitivnější než v jiných oblastech lidské činnosti, a proto je psychologická ignorace vojenských konfliktů skutečností s mnohem vyšším, společensky poškozujícím účinkem. Tato ignorace stojí za lidským selháváním, mimořádnými událostmi, nehodami, šikanou atd. Zdokonalující se vojenská technologie s takovými tendencemi v pozadí, jako je zkrácení povinné vojenské služby, představovala problém v probíhajícím procesu profesionalizace. Společně s nezbytností odkrýt u lidského potencionálu žádoucí předpoklady, schopnosti i nutnosti rozvíjet jeho dovednosti (a tak i kapacitu, jak daný příklad nabízí) pro přípravu perspektivních produktivních jedinců na specifické funkce a pozice ve struktuře nově konstituované armády, se otevírala problematika skupinové koordinace a efektivního vedení vojáků ve vojenských akcích v mírové době stejně jako v období války. To však nelze uskutečnit bez plné explorační psychologických znalostí a bez vymezení psychologického servisu,

zaměřeného na aktivní pomoc velitelům jednotek na operačním i taktickém stupni.

1. Body mimořádné významnosti:

- **Pokrytí psychologického vlivu na armádní systém s cílem zvýšit jeho efektivitu.**
- **Zjišťování předpokladů, možností a cest k optimalizaci vztahů mezi lidmi, nároků na životní podmínky a činnosti v armádě.**
- **Realizace takových psychologických metod, jež by řešily tyto vztahy směrem k harmonii s jejich specifickým charakterem.**

2. Konfrontace s daným stavem psychologické služby v armádě a nezbytností řešit existující situaci nedostatku fundovaných vojenských psychologů, s prospektivními potřebami procesu profesionalizace v Československých ozbrojených silách, který podléhá personálnímu náboru (na tabulková místa psychologů) a je orientován systémově s pojetím evoluce psychologické podpory stejně jako výstroje, výzbroje, komprehensivně a organicky reflektujícími potřeby celého systému armády.

3. Dopředu byla plánována většina z podstatných oblastí systému psychologické podpory, například:

- **Psychologická podpora v oblasti personálního managementu** začínající nábořem a selekcí přes optimalizaci profesionální kariéry až po odchod z aktivní služby z armády.
- **Systém vojenského profesionálního vzdělávání** jako součásti specializovaného výcviku vojenského profesionála v systému přípravy jeho profesionální kariéry (vysokoškolská a postgraduální příprava, schéma znovuobnovování vědomostí, dovedností a návyků, rámec dalšího vzdělávání dospělých), zahrnující výcvik pro experty v sociální a psychologické podpoře.
- **Vytvoření a koordinování psychologických a humanitně zaměřených subsystémů** pro optimalizaci a humanizaci života a práce v ozbrojených silách, stejně jako specializované psychologické aktivity, jež měly zvýšit management účinnosti, leadershipu, vzdělávání i výcvikových výkonů, zahrnující zavedení psychologického podpůrného výcviku, organizace denního života a práce, interpersonální kooperace, harmonizace vojenských vztahů významných v nejrůznějších specifických vojenských kompozicích, řetězů velení, typu servisu, speciál-

ních otázek a úkolů jednotek. V poslední řadě, ale ne na posledním místě je rozvoj charakteru vojáka a jeho osobnosti vlivem specifických životních podmínek a situací.

- **Servis klinické psychologie**, orientované částečně na primární, sekundární a terciární prevenci psychického zdraví v souvislosti s mimořádnou pracovní zátěží, vyplývající ze specifík vojenského povolání.
- **Speciální psychologická podpora**, jež má za úlohu řešení otázek a obtíží speciálního vojenského charakteru (vysokourovňové sportovní aktivity, pro práci v zahraničí, zacházení s nově vyvíjenými zbraňovými systémy, vojenská policie...).

Po zavedení tohoto systému do praxe byl položen základ pro unifikaci velkého množství na člověka orientovaných psychologických východisek, pro tvorbu sekcí sociálního a humanitního charakteru i pro vytvoření blízké kooperace s dalšími odbornými vojenskými sekcemi. Pro oblast psychologie samé, fakt, že jako první se vytvářela specializovaná psychologická centra ve všech zmíněných odvětvích, se zde vytvářely nadějně předpoklady pro týmovou práci při exploraci psychologických informací v rámci poukazování členů skupin do podřízenosti jiných nadřízených stupňů (např. při přemístění vojáka z podřízenosti pozemních sil do podřízenosti vzdušných sil). Zároveň bylo také nezbytné překonat některé existující bariéry řízení a úzkého, intersekcčního systému povšechné psychologické podpory, analyzovat a řešit nabízené problémy, dlouhodobě odpovídat na všechny problémy celého kontextu vojenské psychologie.

## **Oblast psychologického managementu**

Zcela mimo oblast personálního managementu, který je založen na speciálním charakteru personální práce v armádě, měl psychologický servis za úkol zvládnout zejména:

- **Výběrová kritéria pro vstupní selekci, rozhovor pro přijetí a nábor nového personálu, jeho třídění podle momentálních psychických schopností, kompetencí a dovedností pro výkon určitého typu vojenského povolání.**
- **Optimalizace vojenské kariéry profesionálních vojáků a civilních zaměstnanců (nebo jejich znovuobnovujících kurzů, přeškolení, spe-**



cializace v souvislosti s náležitými potřebami profesionalizace armády) během jejich služby v ozbrojených silách.

Otázka číslo jedna se dotýkala ustanovení a uspořádání psychologické služby v těchto oblastech, jež vyzdvihují kritéria a řešení systému náboru a třídění lidského potenciálu v rámci armády. V souvislosti s trendy částečné profesionalizace v ozbrojených silách i substanční redukce povinné vojenské základní služby, společně s rapidním snížením počtu vojenského personálu a zvýšením obtíží pro fungování sofistikované technologie, byla orientace v tomto směru zvláště obtížná. Základní orientace psychologické podpory na vstupní přijímací kritéria a hodnocení schopností pro armádu tak závisela na systematickém přístupu nejvyšších velitelů k principům profesionalizace ozbrojených sil. Dále závisela na uspořádání limitů, které profese budou profesionalizovány a které budou zastávány novými branci. Před konečným stanovením měla hrát roli i vojsková psychologie, a to v procesu určení pravých lidí na pravé místo.

Psychologové se měli stát součástí:

- **Hodnocení psychologických schopností pro servis v ozbrojených silách a určování branců do určitých specifických funkcí.**
- **Speciální selekce branců pro speciální vojenské skupiny, stupně velení, psychicky náročná místa, do poddůstojnických a důstojnických škol.**
- **Procesu retence vojáka pro další aktivní servis, rekrutování kandidátů pro vojenské střední školy a koleje, založeném nejenom na schopnosti studovat, ale také na schopnosti zvládnout zodpovědnost za lidi, schopnosti velet a jiných profesionálních aktivit.**

Hledala se odpověď na soudobé obtíže, jež byly nezbytné k vytvoření základních podmínek k návratu statutu vojskové psychologie, odpověď na otázku, jak hodně jsme schopni přebudovat současný systém náboru k určitému datu srovnávacího hodnocení všech kandidátů pro službu v armádě (což je asi nejběžnější limit v rámci reorganizace a fungování západních armád). Ve Francii, Belgii a dalších zemích byla v té době pouze jedna nebo několik věcí, které se každý rok opakovaly – **profesionální vybavení pro komplexní hodnocení schopností branců pro vojenský servis, výběr důstojníků a poddůstojníků do škol, výběr specialistů.** Mentální schopnosti byly a stále jsou jedním z nejvíce poznávacích měření, jež provádějí prevenci při vstupu branců do armády. Pro iniciaci takových předpo-

kladů pro výběr byl ustanoven požadavek vytvořit informační, organizační a technologické základy ve vojenské psychologii jako takové. Vyžadovalo to:

- Spolupráci s vojenskými profesionály k determinaci specifických a speciálních činností s technicky nejrelevantnějšími rysy funkce a vytvoření jejich psychologického schématu – profesiogramů.
- Vypracovat selektivní kritéria a pro ně originální metodické postupy vzhledem k požadovaným schopnostem a kompetencím. Obojí z pohledu selektivní optimalizace (např. výběr nejvhodnějších kandidátů z ostatních uchazečů, kteří prošli testováním) a optimalizace selekce (např. negativní selekce v případě racionalizace redundantní pracovní síly – systémové propouštění zaměstnanců).
- Vystavět datový systém psychologických výsledků při testování tak, že bude snazší snížit vynaloženou pracovní energii automatickou evaluací výsledků a unifikováním postupů, přitom zabezpečit preventivní opatření u počítačových souborů proti zneužití získaných osobních dat. Předpokládá to nejenom jednoduchou metodologii a kvalitní počítačové vybavení, ale také druh koordinace s dalšími kompatibilními systémy psychologické podpory ve školách a v ozbrojených silách, pro něž je výběr a nábor de facto realizován.
- Vytvořit úzkou kooperaci s lékařským a psychologickým centrem ve vojenských nemocnicích a uspořádání hlubších kritérií pro potvrzování či vylučování hlubších psychologických diagnóz či jednotlivců, kritéria, jež budou jednoznačná.

Můžeme vidět velké množství práce, jež stojí v pozadí **rozvoje psychologického podpůrného systému**, který se mohl naplňovat pouze krok po kroku. Dosud jsou zde oblasti, v nichž můžeme plně užívat **civilních zkušeností** (profesiogramy, diagnostické metody atd.), nebo zkušeností z dalších složek ozbrojených sil (policie...). Skutečnost není celkově povzbuzující. Již u branců během náboru nebyly vyšetřovány **jejich psychologické schopnosti a předpoklady pro další využití** (pokrýváme samozřejmě přinejmenším nejmarkantnější znaky psychických poruch). Od roku 1973 nejsou užívány ani **psychodiagnostické testy**, pouze ve speciálních případech při plnění speciálně náročných postů. Testy jsou realizovány v psychologickém centru vojenských nemocnic klinickými a někdy i orientačními metodami, s výjimkou **střelců a pilotů**, kteří jsou již tradičně vyšetřováni,

měření a nahlížení během jejich profesionálních kariér **Institutem zdravotnictva v Praze. V devadesátých letech 20. století** bylo stále obtížné examínovat reálné předpoklady vojáků pro zastávání specifických vojenských postů, avšak psychologické testy byly již aplikovány **ve vojenských školách jako běžná součást vstupních vyšetření**, s ohledem na efektivitu predikcí a úspěšnost v plněných vojenských zaměstnáních.

Po listopadu 1989 některé tendence dostaly možnost i v této oblasti. S připojením některých z rehabilitovaných vojenských psychologů mohla kritéria a metody pro hodnocení branců pro některé speciální profese **znovu progredovat**, například **rozvoj výzkumných aktivit psychologické laboratoře v rámci divize umístěné v Českých Budějovicích při Železničním ředitelství**. Opět byla pozornost koncentrována na problémy očekávaných psychologických schopností během náborového procesu. Byly unifikovány psychologické a diagnostické **metody speciální selekce** ve vojenských nemocnicích a ustanoveny speciální týmy pro sledování psychologických schopností vojáků pro náročné profese (např. v aktivní službě v rámci UN jednotek). Kritéria psychologických schopností byla posílena v testech pro výkon zvláště náročných funkcí (např. ve vědeckých institucích, vojenské policii aj.). Stále zde však **převažovala nesystematičnost, separace měření psychologických schopností**. Pokud částečně opustíme širší kontext, potom ve fundamentální evoluci podpůrných systémů bylo nezbytně nutné (a je dodnes):

- **Postupovat v popisu profesiogramů nejnáročnějších důstojnických a poddůstojnických postů a funkcí, vyžadovat plnění kritérií při náboru a třídění vojáků během náhradní vojenské služby.**
- **Připravit povšechný komprehensivní systém náboru a roztřídění specialistů pro jejich začlenění.**
- **Vytvořit materiálně technologické podmínky společně s vystavením presumpcí pro evaluaci expertního systému pro selekci, třídění a evaluaci personálu, testovacích a hodnotících metod, kritérií a měření.**

## **Oblast psychologického výcviku a edukace**

Tato oblast není malá – implementace výcviku na psychologických základech se měla stát **organickou součástí komprehensivního systému edukace velitelů a důstojníků všech oborů**. Zejména při vysokoškolských a post-

graduálních studiích, kde by měla být psychologie představena jako běžná součást každodenního myšlení a chování. Vedle toho je nezbytný další **výcvik psychologických odborníků** pro jejich vlastní profesi, pro speciální psychologickou podporu určenou pro všechny stupně velení, a to k zajištění specifických psychologických aktivit pro optimalizaci výběru a třídění lidské síly, denní rutiny, vojenského výcviku, profesionálních aktivit i interpersonálních vztahů.

**Systém edukace důstojníků** v oblasti psychologie nemusí být formální. Cílem takových kurzů musí být schopnost poznat, kdy a jak užívat získané vědomosti, dovednosti a návyky nebo jaký problém může v dané situaci vzniknout, za jakých okolností a jak jej úspěšně zvládnout. Toto vzdělávání by mělo být vysoce funkční, ne pouze typ obecného komprehensivního univerzitního kurzu.

## **Oblast optimalizace života a aktivit v ozbrojených silách**

Z hlediska praktických denních potřeb u vojenských útvarů velitelé od roku 1989 vyvíjejí tlak na vytvoření systémových pozic pro právní a psychologickou pomoc. Jejich přístup je z velké části utilitární. Vojsový psycholog má na starosti:

- **Prevenici nežádoucích jevů (emergentních situací, šikany, psychického selhávání).**
- **Odpovědi na problémy denní rutiny: např. přípravu psychologických učeben, přípravu boje na jednotlivých stupních velení i výkonné složky.**

Byla obecně známa skutečnost, že **není dostatek specialistů pro takový podpůrný psychologický servis, ale nemáme ani takové velitele, kteří by věděli, co žádat od psychologa.** Tento stav je stále spojen s výše zmíněným systémem profesionálního výcviku na vojenských školách, kde ještě problémy v systémovém přístupu efektivního velení lidí nejsou řádnou částí komplexního výcviku. Od devadesátých let v **myšlení velitelů převládá zejména snaha odvrátit emergentní situace než dril vojáků v řešení otázek problematických situací.** Vedle toho nebylo zcela jasné, na jakém stupni velení by měl být psycholog umístěn a jaké kontence bude jeho práce mít. Bylo zde dostatek příkladů z okolních ozbrojených sil (např.

v Polsku je důstojník – psycholog a důstojník – kaplan běžnou součástí armády), ale v moderních západních ozbrojených silách je tato otázka řešena různými způsoby, jež úzce souvisí s další podporou humanitního směru.

Pokud nepočítáme s neuspokojivou úrovní pedagogické a psychologické základny a podpůrnými psychologickými servisy, jež měly postupně začít fungovat v rámci vojenských vysokých škol (Univerzita obrany, Brno), situace byla spíše taková, že psychologové pracovali na problémech sociálního a humanitního charakteru na úrovni brigád a divízi.

Co se nedá popřít? Za prvé fakt, že výkon vojenského psychologa v ozbrojených silách měl být od roku 1990 **expertního charakteru, prediktivně zaměřeného na preventivní a poradenskou činnost ke zvýšení efektivity zvládnutí aktivit a optimalizace systémů v armádě pro výkon vojenských činností a predispozicí pro jejich naplnění, kultivace a humanizace podmínek pro život, harmonizaci interpersonálních vztahů v konkrétních podmínkách na jednotkách a štábech.** To je velmi důležitá oblast aktivit psychologa, v nichž se velitel nemůže obejít bez jeho pomoci, stejně jako se neobejde bez spojaře, specialisty na průzkum aj. Bylo již zřejmé, že jeho aktivity jsou stejně důležité jako aktivity vojenského lékaře pro péči o fyzické zdraví vojáků a jejich velitelů. Tyto základní otázky byly zaznamenány jako fundamentální:

- Psychologické problémy konkrétního personálního managementu.
- Participace v očekávaných predispozicích během náboru, třídění, umisťování lidí v souvislosti se současnými a prospektivními potřebami a obtížemi vojenských jednotek (zahrnuje otázky práce s „outsidery“).
- Analýza a aktivní participace v řešení problémů spojených se základní fází a podmínkami vojenského života jednotky (proces adaptace, interpersonální vztahy, zájmová orientace, každodenní vojenský život a vojákův volný čas).
- Analýza psychologických aspektů jednotlivých součástí a rozvoje výkonu vojenské profese, systému výcviku pro rozhodování s ohledem na cíle (aktuální implementace do reálného boje a další akce).
- Zpracování dokumentů pro doporučování optimalizace psychologických aspektů leadershipu, zvládnutí sociálně obtížných situací, disciplinární praxe, harmonizování velitelské síly s motivací participantů.

- Uspořádání podmínek a predispozic pro konečné formování civilního profilu mladých mužů ve smyslu hrdosti na službu demokratickému státu.
- Psychologické poradenství během řešení soukromých i pracovních problémů (bezpečnost práce, uspořádávání pracovního prostoru, psychologické problémy spojené s technologií, osobní a partnerské problémy, konflikty na pracovišti).
- Otevření psychologického vzdělávání dospělých. Bylo evidentní, že vzdělávání dospělých musí reagovat na problémy vojenského života a bojového výcviku lidí se zaměřením na příslušnou úroveň zvládnání autority na daném stupni ozbrojených sil.

### **Historie vojskové psychologie od roku 1991 do roku 2006**

V letech 1991 až 1996 vojsková psychologie v ČR zažila další vlnu vzestupu, a to pod vedením **PhDr. Augustina Pixi**, jenž ve funkci zástupce náčelníka personálního odboru GŠ AČR pracoval na projektu „**Sociálního řízení**“, jehož součástí bylo i zavedení psychologie, sociologie a pedagogiky do systému armády, tzv. humanizace armády. PhDr. Pixa podporoval zavedení a obecné užívání pojmu „vojsková psychologie“, jenž měl zdůraznit jedinečnou odlišnost úkolů a cílů od vojenské psychologie (aplikované v rámci psychologických oddělení vojenských nemocnic) i od psychologie ve vojenském školství.

V roce 1992 působilo v rámci Psychologické služby AČR **70 vystudovaných vojskových jednooborových psychologů** (ve většině případů šlo o studium Univerzity Komenského v Bratislavě, přerušené rokem 1989 a dokončené v rámci Masarykovy Univerzity v Brně), přičemž kombinované odborné psychologické a vojenské vzdělání přinášelo výhody znalostí vojenského prostředí za předpokladu odborné kvalifikace k psychodiagnostice a psychologickému poradenství v prostředí vojenských útvarů.

V tomto období bylo již pravidlem působení vojskového psychologa v rámci vojenských jednotek vyslaných do **zahraničních misí** (Bosna), což bylo průlomové z hlediska získávání informací a zkušeností vojskových psychologů v oblasti vojenských operací jiného charakteru než válka. Na druhou stranu samotní vojáci také dostali příležitost poznat roli a úkoly

vojenského **psychologa – poradce**, jež se naprosto lišily od role a úkolů **psychologa – psychodiagnostika** ve vojenské nemocnici.

V roce 1996 se v podstatě podařilo soudobému NGŠ AČR gen. Nekvapilovi **rozpráší** nově vytvořenou Psychologickou službu AČR, místa psychologů byla nahrazena jinými „užitečnějšími“ vojenskými funkcemi. Části dosud působících psychologů byla nabídnuta místa personalistů, část jich z aktivní služby odešla za těchto podmínek dobrovolně.

V roce 1997, s příchodem nového NGŠ gen. Šedivého, byla znovu-vzkříšena myšlenka psychologické péče a podpory v armádním systému. PhDr. **Kateřina Bernardová** jako hlavní psycholog GŠ měla velkou podporu nového náčelníka GŠ, a tak byl znovu rozpracován plán zavedení a rozvoje Psychologické služby do Armády ČR. Byla opět vytvořena systemizovaná místa vojenských psychologů na úrovni prapor, brigáda, divize a na vyšších operačních stupních. Současně vznikala zcela nová **Humanitní služba AČR** (po několika letech zanikla pro nejasnost odborného působení) a **Duchovní služba AČR**.

V červenci 2001 proběhl dosud nevídaně velký **nábor absolventů** jednooborové psychologie do Psychologické služby AČR, a to jak na místa občanských zaměstnanců, tak na místa vojáků z povolání. Během následujících dvou let se podařilo naplnit téměř všechna plánovaná místa útvarových psychologů. Jistá **nesystematičnost** však vznikla vzhledem k nedůslednosti po stránce požadovaného vzdělání a praxe dosazovaných zájemců o toto zaměstnání. Vedle jednooborových psychologů se tak součástí systému Psychologické služby AČR stali i lidé bez úplného psychologického vzdělání. Vojákům, kteří nesplňovali požadavky na vzdělání, bylo nabídnuté studium **jednooborové psychologie na Palackého Univerzitě v Olomouci**, financované Armádou ČR. Role a funkce útvarového psychologa však stále byla více méně nejasná, z čehož vyplývalo i nejisté postavení vojenského psychologa na útvarech.

Psychologickou službu AČR v tomto období výrazně ovlivňovala hlavní psycholožka Velitelství Společných Sil, Mgr. **Vladimíra Odehnalová**, stejně jako Mgr. **Bohuslav Jäger**, Mgr. **Miroslav Strašák**, Mgr. **Ladislav Lávička** a další, z velké části reprezentanti výše zmíněné první vystudované generace vojenských jednooborových psychologů (z konce 90. let). Rozvoje doznala i Asociace vojenských psychologů pod vedením PhDr. **Jiřího Klosoho**,

primáře psychologického oddělení ÚVN Praha (od roku 2005 se stal předsedou jeho zástupce Mgr. Pavel Král).

Velkým přínosem byla nesporně realizace dvou nových projektů: OLA – Otevřené Linky Armády a ZIS – Zpětnovazebního Informačního Systému (jednou z největších částí „centrálního mozku“ byl Dr. Majer). Tyto systémy zajišťovaly oboustrannou komunikaci mezi armádou a jejími příslušníky, armádou a občany, a to v oblasti problémů psychologického, sociálního i právního charakteru. Bohužel tyto projekty neprošly při reformě armády roku 2003 (stejně jako např. návrh projektu **Vojenské rodinné agentury**) výběrovým „sítím“ a byly určeny k zániku. Podobný osud stihl i **Expertní centrum vojskové psychologie**, jehož nejvýraznější osobností byla bezesporu PhDr. Eva Pávková.

V lednu 2004 zanikla většina **systematizovaných míst** vojskových psychologů, což souviselo s velkým a rychlým zánikem mnoha vojenských útvarů a neustálými změnami tabulek počtů útvarů přeživších. Většina vojenských útvarů byla redислоkována, s čímž se v té době samozřejmě spojovalo více negativ než pozitiv, a to samozřejmě i v rámci struktury a organizace Psychologické služby.

Od roku 2005 byl do funkce hlavního psychologa MO jmenován Mgr. **Bohuslav Jäger**, jehož největším a nejtěžším úkolem je nejen personálně obsadit strukturu Psychologické služby AČR, ale rovněž její příslušníky odpovídajícím způsobem logisticky zabezpečit psychodiagnostickým materiálem i potřebnými odbornými psychologickými kurzy (např. kurz Krizové intervence). Začátkem roku 2006 se opět **obnovila tabulková místa** psychologů na většině vojenských útvarů, avšak objevily se opět jisté problémy v jejich personálním obsazování, jelikož požadavky na vzdělání odborné i vojenské nesplňují dosud všichni uchazeči o tuto práci. **V cílových strukturách AČR roku 2008** by měla struktura a organizace Psychologické služby AČR již v plném rozsahu odpovídat na potřeby reformované armády.

## Otázky k opakování

1. Popište vývoj vojenské psychologie od 30. let 20. století do 60. let 20. století.



2. Vysvětlíte v hlavních bodech komprehensivní systém psychologického servisu v československých ozbrojených silách, jenž měl být realizován po roce 1989.
3. Jaké základní otázky byly po roce 1990 zaznamenány jako fundamentální?
4. Popište osud Psychologické služby po roce 1991 do roku 2003.

## 2.3 Vojsková psychologie v Evropě a v Americe

Během školní docházky jsme se učili mnoho o historii našich zemí, o jejich geografických zvláštlostech i o jiných nepopíratelně užitečných věcech. Přesto válka čas od času ukáže, že je tu více ještě důležitějších věcí, jež je nutné znát z hlediska ochrany bezpečnosti života ze dne na den. Není zde nutné vysvětlovat omezení spojená s obdobím války. Nikdo z nás však není schopen oddělit se od pocitů vyvolaných negativně podkreslenými obrazy z evropské historie. V každém případě nás v exponovaném období zasáhla vlna dezorientace, pocit rezignovanosti, frustrace a úzkosti. Na druhou stranu nás nutily věnovat v poslední době tak cenný čas k přemýšlení o těchto psychologických jevech, spojených s válkou a válečnými zkušenostmi. Každý vojskový psycholog by měl mít povědomí o historii a současném stavu svého oboru nejen v Česku, ale i ostatních státech s vysokou úrovní vojskové psychologie, neboť není možné „odstříhnout se“ od celosvětového kontextu a společenského vývoje i událostí (válka v Iráku, v Afghánistánu, Čechně aj.).

### Vojenská psychologie v Evropě

Vojenská psychologie v bývalých komunistických státech je zvýšeně ovlivněna emocionálně podkreslenými obrázky, jež se vynoří každému Evropanovi:

1. Dlouhé roky nekončící II. světové války.
2. Náhlé ukončení komunistické éry ze dne na den.
3. Neuvěřitelně emotivní debaty v parlamentu, rozhodující o znovuvytvoření samostatných států (ČSFR, Německá spolková republika, státy bývalé Jugoslávie).

#### 4. Národnostní válka na území bývalé Jugoslávie.

#### 5. Národnostní válka na území bývalých států Sovětského svazu – Čeč-na...

Není zde potřeba vysvětlovat existenci specificky psychologických jevů, jako je **vysoce emotivní situace asociovaná silným psychickým fenoménem**, jenž se nevyskytuje v lidském životě příliš často. Je proto důležité sdílet spolu s dalšími vojskovými psychology z evropských i amerických území zkušenosti a vědomosti o dynamice těchto událostí, abychom byli připraveni na ně reagovat již dnes, a to v současném výcviku i teoretické přípravě vojskových psychologů v poskytování kompletní psychologické péče a poradenství příslušníkům ozbrojených sil. **Vojeňští psychologové měli v posledních desetiletích šanci naučit se mnoho o tom, jak obtížné je překonat některá devastující psychická zranění.** Mnoho z těchto základů bylo prodiskutováno již na prvních konferencích v Izraeli v 80. letech 20. století, a to na téma „Coping stresu v míru a ve válce“. Izraelští psychologové jako jedni z prvních začali hovořit o negativních následcích holocaustu.

Čím dál častěji vojsková psychologie překonává psychologickou hranici, jež se obvykle skládá z výběru a klasifikace, řešení otázek analýzy a procesu výcviku. Již **F. B. Skinner** se provokativně před mnoha lety ptal: „**Co se to stalo psychologii jako vědě o chování?**“ Tuto otázku lze zodpovědět ve zkratce těmito body:

- **Musíme brát každého z vojáků vážně, pokud je chceme připravovat pro extrémní fyzicky a psychicky náročné úkoly. Připravovat je po stránce prevence i řešení problémů pracovních, ale i osobních a rodinných.**
- **Leadership a skupinová práce by měly být procvičovány prakticky v různých sociálních a taktických situacích, ne memorovány jako teoretické znalosti.**
- **Vojeňský výcvik by měl zahrnovat pozitivně laděné cvičení v překonávání stresu (návčik coping strategií) a obtížností různého charakteru.**
- **Vyhledávat prostředky k vystavení prostředí důvěry, životní spokojenosti a stabilního optimismu u všech příslušníků armády.**

V devadesátých letech, během impresivních statistik výskytu a průběhu bojových stresových reakcí (Combat Stress Reacions – CSRs) a posttraumatické stresové poruchy (PTSD) v I. a II. světové válce, ve válce v Koreji,

Vietnamu, izraelsko – arabském konfliktu, NATO Armádní sekce výzkumu (NATO Defence Research Group) schválila založení **Research Study Group n. 22 (RSG 22) pro psychologickou podporu vojenského personálu**. Hlavním cílem RSG 22 bylo založení aktivní spolupráce mezi vojenskými psychology z různých zemí.

Specifické cíle Research Study Group 22 byly stanoveny takto:

1. **Zvýšení akceptace a ustanovení psychologických měření v armádě.**
2. **Příprava operací managementu operačního/bojového stresu, což zahrnovalo úkoly typu:**
  - Zvýšení akceptace a ustanovení psychodiagnostických podpůrných měření v armádě.
  - Příprava operací prevence bojového stresu pro armádní management, což zahrnuje potřeby jako rozdělení a odlišení příslušných informací o bojové únavě, bojovém stresu a psychologické podpoře všech stupňů velení. Nedílnou součástí se stal výcvik v coping (vyrovnávacích) technikách pro všechny vojenský personál. Techniky by měly být předem kriticky zhodnoceny i z hlediska cenové dostupnosti, jednoduchosti administrace, evaluace a efektivity.
  - Zvládání bojové únavy a bojového stresu, což zahrnuje prevenci a první pomoc při bojových stresových reakcích u všeho vojenského personálu.

## **Současný stav psychologické podpory u evropských armád**

Následující krátká sumarizace byla derivována z příspěvků různých vojenských psychologů participujících v RSG 22.

### **1. Belgie**

Zodpovědnost za prevenci a léčbu bojových stresových reakcí a posttraumatické stresové poruchy spadá na lékaře. Dosud těmto tématům nebyla věnována větší pozornost, přestože byl tento problém již rozpoznán.

### **2. Dánsko**

Psychologické snahy byly rozděleny na práci v mírovém stavu a ve stavu válečném či krizovém. V mírovém stavu se vojenský psycholog zaměřuje na nabídku teoretického vzdělávání v oblasti psychologie v souvislosti s veli-

telskou přípravou v bojové psychologii. Ozbrojené síly mají dohodu s civilním centrem pro krize a katastrofy a státní nemocnicí v Kodani (diagnostika a léčba maladjustovaných vojáků). Ve válečném stavu jsou relevantní opatření předem připravena (tzv. spící smlouvy aktivované v okamžiku vypuknutí válečného konfliktu, stát platí příslušné instituce za tuto bojovou pohotovost po celou dobu platnosti vzájemné smlouvy). Předem jsou vytvořeny a naplánovány např. aspekty organizace polní psychiatrické jednotky a systém integrace vojenské psychologie do válečné organizace armády.

### **3. Francie**

Ve francouzské armádě neexistuje žádná organizace ve smyslu jasně definované struktury, jež by mohla poskytovat specializovanou psychologickou podporu v armádě. Přesto je psychologická podpora realizována lékařským a sociálním servisem, různými alternativami nabízených systémem personálního managementu a jiných asociací, jako jsou např. přátelské kluby...

### **4. Německo**

Federální ozbrojené síly nemají komprehensivní systém psychologické podpory pro vojenský personál, v období mírových či válečných misí zaměstnávají civilní psychology, s nimiž uzavírají časově omezený kontrakt. Přesto mohou být principy psychologické práce derivovány z FAF Army Regulation 100/100 – „Vojenské vedení“ (Military Leadership) stejně dobře jako „Příručka pro velení a vzdělávání civilistů“. V závislosti na tom byly vytvořeny specifické dohody mezi Vojenským psychologickým servisem a FAF Lékařským servisem, jenž svou činností také pokrývá tuto psychologickou oblast. Nedostatek vojenských psychologů řeší německá armáda krátkodobými kontrakty (2 až 4 roky) se soukromými civilními psychology.

### **5. Holandsko**

V moderním výcviku v rámci RNLA je kladen mnohem vyšší důraz na vzdělávání v hodnotách a standardech než na učení znalostem ve využívání konkrétních copingových technik. Zvláštní péče je věnována:

- výcviku odvedenců na vojnu,
- výcviku důstojníků a poddůstojníků v činné službě,

- vzdělávání důstojníků Královské Vojenské Akademie (Royal Military Academy), a to jak ze vzdušných, tak z pozemních sil. V RNLAf jsou aplikovány podobné přístupy, pouze více koncentrované na letecký personál.

## **6. Norsko**

Podle norských statistik bojové stresové reakce (CSRs) tvoří 10–30 % příčinu ztrát v soudobých válečných konfliktech. Podstata případů tělesně nemocných – zraněných a trpících bojovou stresovou poruchou je v poměru 1:4:1 v závislosti na délce trvání a intenzitě boje a na otázce, které nekonvenční zbraně byly použity.

Norský obranný vojenský systém spočívá na konceptu totální obrany. Jednotlivé konsekvence jsou tedy odvozeny ze zkušeností v oblasti psychologických poruch v civilním prostředí a U.N. Peacekeeping misí. Velice dobře vypracovaný systém přípravy a zvládání bojových stresových reakcí je ustanoven pro armádu i civilisty speciálními úkolovými uskupeními.

## **Současný stav psychologické podpory u amerických armád**

### **1. Kanada**

Byly vydány čtyři dokumenty, vztahující se ke stavu psychologických dovedností v bojových operacích. Významný je zejména manuál nazvaný „Supervizorský rádce k zvládnání stresu“ (Supervisor’s Guide to Managing Stress), který vznikl jako reflexe potřeby velitelů rozpoznávat stres u sebe samých i u svých podřízených, dříve než se vojenské jednotky stanou dysfunkčními. Daším významným dokumentem byla zpráva „Lidský výkon v boji“.

### **2. Spojené státy americké (USA)**

Snahy USA jsou soustředěny na výcvik, organizační faktory, intervenční programy a vojenské rodiny. Funguje zde detailní výcvikové programy zvyšování fyzické a psychologické odolnosti pro odvedence, aplikování coping stresových technik – např. 3 názorné výcvikové programy prevence a vyrovnávání se s bojovou únavou byly vyvíjeny a určeny pro všechny velitele. (Symptomy bojové únavy jsou považovány za běžné.) Program „Co udělat

sám pro sebe a pro své kamarády“ je vztažen na všechny vojáky, zejména na nově příchozí. Vojenský výcvik se v tomto směru vyrovnává s procesem udržování a pokračování vojenských operací.

Je vytvořen speciální výcvik pro armádní personál, jenž pracuje při záchrane postižených během krizových situací. Je zdokumentováno, že určitá záchranařská zaměstnání implikují vysoký stupeň distresu, a vystavují tak tyto vojáky vysokému riziku adaptačního stresu. Výcvik je také zaměřen na oblast péče o duchovní (tj. spirituální) zdraví, američtí vojenští duchovní (kaplani) aplikují ve své práci intervenční model pod názvem: „Traumatická pastorační péče“, „Realistický bojový scénář“, „Rozhodování“.

Organizační snahy jsou zaměřeny na zhodnocení morálky jednotek, jejich kohezivitu, vývoj stabilizovaných jednotek, systému chování jednotky („Unit Manning System“) a jejich COHORT (Cohesion – koheze, Operational – operační, Readiness – nařízení a Training – výcvik), systém hodnocení stavu jednotky, kvality života vojáků a poskytované sociální podpory. Intervence zahrnuje takové oblasti jako:

- Přírodní katastrofy (velké katastrofy jsou rozpoznávány jako signifikantně se dotýkající občanského práva).
- Vojenské katastrofy – např. sestavené námořní skupiny vojenských specialistů na oblast psychického zdraví, označované jako speciální psychiatrické týmy rapidní psychiatrické intervence (SPRINT – „Special Psychiatric Rapid Intervention Team“) určené na pomoc obětem vojenských katastrof.
- Národní katastrofy zdravotního charakteru – v těchto případech je využit „Disaster Medical System“ (NDMS), který pravidelně poskytuje jak statistické přehledy výsledků zdravotního stavu obyvatelstva, tak výsledky polního výcviku vojáků pro transport simulovaných případů. V neposlední řadě je vedena administrace veteránů, jejichž součástí jsou výcvikové programy, založené na mnoha plánovaných lekcích užívaných ve výcviku civilních i armádních psychiatrických týmů rychlé reakce.
- Národní strategie pro pracovní intervenci („National Strategy for Workplace Intervention“) zajišťovaná Národním institutem pro bezpečnost práce a pracovní zdraví („National Institute for Occupational Safety and Health“). Rozpoznává psychické poruchy, jejichž vznik a rozvoj souvisí s vykonáváním určitého povolání.

- V psychologickém systému v amerických ozbrojených silách hrají důležitou úlohu vojenská rodina. Například během operace Desert Shield/Desert Storm byly některé přesahové programy určeny nejen na podporu členů v aktivní službě, v rezervě i pro jednotlivé komponenty Národní obrany, ale i pro jejich rodiny.

## **Historické zkušenosti americké armády s kontrolou bojového stresu**

Program kontroly bojového stresu (CSC – Combat Stress Control) je funkčně i strukturálně zaměřen na vojenské mise od roku 1984, přestože pracoviště CSC není v USA tak nedávnou záležitostí. Historické zkušenosti jsou již z občanské války, z Koreje, Vietnamu, arabsko-izraelského konfliktu aj., v nichž byly demonstrovány základní principy válečné psychiatrie a psychologie. Cílem bylo a je udržet bojovou sílu při minimálních ztrátách pro bojovou únavu nebo neurologicko-psychiatrické poruchy.

### **1. světová válka**

V roce 1917 před vysláním amerických vojenských sil do Evropy americká armáda vyslala lékařský tým k diagnostikování toho, co němečtí vojenští odborníci znají z tvrdých zkušeností z péče o válečné případy. Na základě nalezených informací z oblasti psychiatrie hlavní lékař armády doporučil, aby byl přijat třístupňový systém psychologické péče, obdobný systému uplatňovanému v britské armádě. Dále doporučil vytvoření předpisů, podle nichž by byli vraceni vojáci s „válečnou neurózou“ (obecně nazývanou „shell shock“) do služby. V souvislosti s tímto opatřením byli vysláni vojenští psychiatři do každé divize (první stupeň) k výcviku jednotkových velitelů a lékařského personálu v rozpoznávání a léčbě jednoduchých případů bojové únavy přímo na jejich jednotkách. Mnoho bojových stresových případů bylo vráceno do služby po několikadenním odpočinku v 150lůžkovém polním obvazišti, jež bylo lokalizováno v blízkosti divize.

Podle nařízení poradce hlavního armádního lékaře byla vydána oficiální diagnostická stupnice pro třídění a diagnostiku případů v období, kdy jsou ještě stále v prostoru divize, adaptovaná z britských zdrojů. Tato stupnice disponovala předběžnou diagnózou určenou pro dosud nediodagnostikované,

nervózní typy vojáků. Psychiatři po screeningovém vyšetření evakovali vojáky s nejrůznějšími neuropsychiatrickými poruchami. Za divizí (druhý stupeň) byly speciální neuropsychiatrické nemocnice o 150 lůžcích s psychiatrickou supervizí. Během pár dnů docházelo k úplné úzdavě vojáků s bojovou únavou. Někteří vojáci se zde léčili s tzv. „plynovou máníí“. Věřili, že byli otráveni, přestože nebyl užit bojový plyn. V blízkosti byla základní vojenská nemocnice (třetí stupeň), jež zaměstnávala psychiatry, psychology, psychoterapeuty, specializované lékaře a zdravotní sestry. Zde se koncentrovaly případy, u nichž byla pravděpodobnost úplné úzdavy a rychlého návratu do služby minimální.

Tento třístupeňový systém pracoval dobře, ale přesto se příležitostně, pokud taktická situace interferovala s připravenou léčbou, jasně ukazovala nutnost stabilizovat vojáky blíže k jejich jednotkám, což podle dobové vize mělo umožňovat nekomplikovaný a rychlý návrat vojáků do služby.

## **2. světová válka**

V období mezi I. a II. světovou válkou byly nové terapeutické zkušenosti, principy i vhled zapomenuty. Věřilo se, že prioritou psychologického screeningu je vyloučit většinu vojáků, kteří mají sklony k neurotickým poruchám a kolapsům v bojových akcích. Proto byly také výsledky screeningu tak viditelně neúspěšné. Systém bojové stresové kontroly byl znovu zaveden během tuniské kampaně, při níž byly psychické příznaky, vyskytující se během náročných bojových akcí, identifikovány jako „válečná neuróza“. Toto pracovní označení bylo oficiálně pojmenováno „Combat exhaustion“ (tj. bojové vyčerpání).

Později, ve válce na střeozemních a evropských bojištích, byli psychiatři opět vysláni do všech divizí. Mnoho manévrujících praporů mělo odpočinková centra v „jídelních vozech“, v nichž fyzický a psychický stav vojáků monitorovali praporní lékaři. V bojovém prostoru byl lékařský monitoring zajišťován v tzv. „centrech vyhoření“ (Burn-out Centre). Schopnost praporních lékařů psychologického monitorování byla trénována a supervidována divizním psychiatrem. Během boje psychiatři rozpoznávali a léčili combat exhaustci na divizích v rámci zdravotních rot (obdoba českých praporních obvazišť) a supervidovali jejich další rehabilitaci v divizním tréninkovém a rehabilitačním centru. Byla znovuzavedena armádní neuro-



psychiatrická centra (zdravotní roty s psychiatrickou supervizí a speciálně vycvičeným personálem), psychiatričtí konzultanti na armádní úrovni i specializované základní vojenské nemocnice.

V těžkých bojích během II. světové války většina divizí vykazovala jeden případ bojové únavy na pět somatických onemocnění nebo poranění, později dokonce jeden na tři. Vysoce kohezované a výborně vycvičené jednotky vykazovaly pouze jeden případ bojové únavy na deset somatických onemocnění či zranění. Z toho lze jednoznačně posoudit význam silného a efektivního vojenského vedení v prevenci bojové únavy v podmínkách extrémního psychického, fyzického i sociálního zatížení.

### **Korea**

V Koreji na každé divizi psychiatrům asistovali sociální pracovníci a kliničtí psychologové. Spolupráce těchto odborností byla efektivní právě při léčbě bojových vyhoření, jež dnes nazýváme bojovou únavou. Přesto lze zpětně zhodnotit, že zde vlivem zmatku při počáteční mobilizaci bylo mnoho případů bojového vyhoření neuváženě evakuováno do Japonska. Na lékařský a psychiatrický zásah v terénu byla určena speciální mobilní jednotka, tzv. „KO tým“. Primární úkoly této nové jednotky se rozšířily i na zdravotnickou rotu. Teoretické základy i praktické zkušenosti vycházely z neuropsychiatrických center. V pozdější části konfliktu se 85 % případů bojové únavy vrátilo do boje do tří dnů. 10 % zbývajících případů se vrátilo do limitované služby v několika týdnech a pouze 5 % bylo evakuováno do vojenské nemocnice situované v bezpečném prostoru.

### **Vietnam**

Ve Vietnamu byla divizní sekce psychického zdraví umístěna v hlavní části vojenské základny, odkud byly pravidelně vysílány konzultační týmy nebo specialisté na lidské chování s cílem navštěvovat podřízené vojenské základny a odloučené bojové jednotky. Mnoho z těchto vojenských psychiatrů a psychologů zvládlo vedení a léčbu bojové únavy přímo na jednotkách. Výrazný abúzus, nedostatek disciplíny a často i krutý rozkaz či úkol byly signifikantními problémy, jež však nebylo jednoduché rozpoznat jako nesprávné stresové chování. Uprostřed roku 1971 bylo 61 % všech lékařských evakuací způsobeno neuropsychiatrickou případovostí (největší podíl čini-

ly velké abúzy). Dva KO týmy se odlišovaly svou specifickou funkcí, ale protože válka ve Vietnamu měla rozdílný charakter, fungovaly spíše jako přírůstek psychiatrie, jako mobilní konzultační tým a zároveň k evakuaci případů do vojenské nemocnice. V roce 1972 byl na základě zkušeností z Vietnamu KO tým přejmenován na OM tým.

### **Operace Pouštní bouře**

Začátkem září 1990 byly CSC týmy (Combat Stress Control) z amerického Válečného výzkumného lékařského ústavu zaměstnány podporou operace Pouštní bouře. Tyto týmy řídily podrobný průzkum mnoha bojových akcí. Využívaly zejména rozhovor v malých skupinách a dotazníkové průzkumy k podpoře jednotkové koheze na úrovni vojáků a jejich vlastní pohotovosti k boji. CSC týmy poskytovaly zpětnou vazbu jednotkám i vedení o tom, jak zvládají stresovou zátěž a jak mohou zvýšit psychickou pohotovost k boji. Poskytovaly také psychosociální výcvik velitelů i bojových jednotek v individuální i skupinové kontrole stresu.

CSC týmy pracovaly zejména s jednotkami, u nichž se vyskytly případy bojové únavy. Během ofenzivního pozemního boje bylo zaznamenáno pouze několik případů, jelikož byl dostatečně rychlý, efektivní a trval pouze 100 hodin. Během demobilizace byla systematická podpora poskytována kaplany a zaměstnanci divizní sekce psychického zdraví zejména za účelem přípravy vojáků a jejich rodin k opětovnému shledání a možným psychickým i sociálním změnám. Některé jednotky, jež zažily extrémně těžké zkušenosti, prošly speciálními debriefingy. Od konce listopadu až prosince 1990 mobilní OM týmy poskytovaly velení konzultace a výcvik armádního sboru. Byla též obnovena činnost divizní sekce psychického zdraví.

Všechny uvedené národy cítí urgentní nezbytnost psychologických podpůrných měření ve stavu předválečném, válečném i poválečném stejně jako ve stavu mírovém, v případech přírodních či industriálních katastrof. Stav aplikovaných dovedností psychologické podpory je odlišný v jednotlivých státech, a proto je cílem RSG 22 plánování a programy, na nichž budou moci participovat na úrovni společně stanovených standardů všechny státy. Tato plánovací etapa by měla zahrnovat organizační a metodologické systémy, které jsou schopné bez problémů zvládnout symptomy ope-

račního/bojového stresu. Management bojového stresu by měl fungovat jako první psychologická pomoc (v podobě svépomoci, kamarádské pomoci, intervence veliteli vojenských jednotek), nezbytně předcházející profesionální psychologické a psychiatrické péči. Mnoho vojáků je možné ochránit před bojovými stresovými reakcemi (CSRs) a posttraumatickou stresovou poruchou (PTSD), popřípadě zasažené vojáky uschopnit k návratu do jednotky tak časně, jak je to jen možné.

Základní znalosti o individuálním i skupinovém chování pod vlivem extrémního stresu a vědomosti i dovednosti podstatné pro přiměřenou sebepercepci i externí percepci (u dalších vojáků) symptomů psychické degradace by měly být zprostředkovány všemu vojenskému personálu s cílem generalizace principů do dalších psychicky náročných situací (tzv. systém transferu a tréninku). Stejným způsobem by měla být vytvořena opatření přispívající k rychlé adaptaci personální síly na situaci boje, ale i přírodních a industriálních katastrof. Psychologické techniky pro tyto odlišné oblasti jsou ve své podstatě obdobné, zásadní odlišnost lze najít ve v typu vedení briefingů a debriefingu. Ozbrojené síly tak mohou být schopné aplikovat pomoc v duchu psychologických zásad stejně kvalitně i v rámci jiných situací, než jsou vojenské, a tak zvyšovat roli a funkci armády ve společnosti.

Základní vědomosti a dovednosti v copingu stresových technikách a o managementu operačního a bojového stresu by měly být ve formě psychologických podpůrných technik intenzivně cvičeny na všech taktických i operačních vojenských stupních, jelikož je prokázán jejich vliv na zvýšení výkonu vojenských jednotek. Nejdůležitějším faktorem na zlepšení dovedností v managementu stresu jsou velitelé jednotlivých vojenských jednotek, kteří mají vysokou rozhodovací zodpovědnost z hlediska tematičnosti, extenzity a intenzity daného vojenského výcviku. Současně hierarchický systém (přístup k informacím shora dolů) uspořádání armády vytváří předpoklad, že dojde k integraci psychologických poznatků, dovedností a návyků u všech vojáků na všech operačních i taktických stupních.

Psychologické techniky, jež jsou obecně doporučovány pro vojenský výcvik, musí splňovat kritérium jednoduchosti, aplikovatelnosti a efektivity, přičemž před jejich zavedením do praxe by měly být provedeny analýzy výsledků. Produkce edukačního materiálu podporuje výcvik v psycholo-

gických technikách (tj. svépomoci, kamarádské pomoci, intervenci vojenských velitelů), včetně implementace vojenské psychologie do armády. V každém případě by měly být cvičeny (technikou drilu), dokud nejsou plně zautomatizovány a není tak předpoklad, že budou i ve stresových situacích automaticky využity.

### **Otázky k opakování**

1. Popište současný stav psychologické podpory u evropských armád.
2. Popište současný stav psychologické podpory v USA.
3. Uveďte historické zkušenosti americké armády s kontrolou bojového stresu během operace Pouštní bouře.

## SPECIFICKÁ VOJENSKÁ TÉMATA

### 3.1 Psychologie výběru a výcviku

#### 3.1.1 Psychodiagnostický výběr vojáků, hodnocení výkonnosti

##### *Psychodiagnostický výběr vojenského personálu*

Podstatnou částí psychologické práce při profesním výběru je shrnout testové výsledky spolu s dalšími zjištěnými informacemi do korektního celku, srozumitelného i zadavateli výběru – veliteli vojenské jednotky. Tento závěr se stává předmětem projednávání nadřízeného velitele a útvarového personalisty, doporučení psychologa a konečného velitelského rozhodnutí pro přijetí/nepřijetí daného vojáka na určité pracovní místo – funkční náplň.

Při psychodiagnostické činnosti věnované výběru vojenských profesionálů je hodnocení osobnosti klienta zaměřeno převážně na následující oblasti:

- **Vědomosti** (zjišťování rozsahu a kvality všeobecných i specifických vědomostí).
- **Obecná inteligence** (matematické myšlení, hledání vztahů, chápání smyslu slov, práce s pojmy, logické myšlení, paměť apod.).
- **Specifické schopnosti** (motorické schopnosti, rychlost a přesnost vnímání, vnímání barev, rozlišování tvarů, prostorová představivost, odhad délek, tvořivost, mechanicko-technické porozumění apod.).
- **Zájmy** (rozsah a hloubka zájmů v oblastech sociální péče, politiky, řízení a hospodářství, techniky, umění, literatury a jazyka, sportu apod.).
- **Osobnostní charakteristiky** (charakterové vlastnosti, temperament, motivační ladění, hodnotová orientace, postojoyé zaměření apod.).
- **Fyzické charakteristiky** (fyzická síla, obratnost, manuální dovednosti apod.).

Mezi metody nejčastěji používané v psychologickém výběru patří interview, testy a dotazníkové metody, provádění činností, řešení úkolů a pozorování.

**Interview** představuje nejrozšířenější psychologickou metodu, která zaujímá důležité místo také ve výběrové činnosti. Je nejenom jednou z použitých metod, ale současně propojuje a sjednocuje průběh všech poradenských aktivit. Ve specifických formách má význam při vytváření poradenského vztahu, má také funkce poznávací, stimulující a ovlivňující. Specifičnost tohoto typu interview spočívá v tom, že se v umělé sociální situaci psychologického výběru setkávají dříve neznámí lidé, jejichž interakce má silně formální charakter. Psycholog vyžaduje spolupráci při získávání potřebných informací, vede vojáka k aktivnímu sebepoznávání, k posuzování daných možností a k rozhodnutí se všemi jeho riziky. I přes pozitivní motivaci psychologa i vojáka vznikají v procesu vzájemné komunikace překážky. Na straně psychologa to mohou být tendence interpretovat odpovědi vypovídajícího na základě prvního dojmu či momentální nálady, nebo projevy určitého hodnotícího postoje. Na straně vojáka se mohou vyskytovat emocionální překážky na počátku interview, nepřirozená osobní stylizace, nízká schopnost slovního popisu problémů, vlastních stavů apod.

**Testy a dotazníkové metody** (tabulka 1) představují jeden možný zdroj informací o vojákově, poskytující relativně bohaté, ale ne vyčerpávající poznatky. Získané výsledky mohou stimulovat sebepoznání daného vojáka, objasnit jeho vlastnosti a postoje. Nelze je však přeceňovat. Nejčastější chyby, jichž se psychologové dopouštějí při používání těchto metod, souvisejí s nerespektováním jejich specifické validity, s podceňováním jiných metod poznávání a s preferováním hodnocení osobnosti vojáka na úkor skutečného záměru výběru. Při vyšetřování je třeba počítat se stresem probandů, který může ovlivňovat výsledky.

**Provádění činností a řešení úkolů** je zaměřeno na zjišťování předpokladů, existujících dovedností a zkušeností, jejichž poznání je pro začlenění na určitou funkci nezbytné. Rozmanitost a náročnost prováděných aktivit je značná (od jednoduchých manuálních dovedností k řešení určitých případů či událostí). Podmínky, v nichž se odehrávají mohou být experimentální nebo přirozené (respektive simulující reálné situace). Uvedený postup

**Tabulka 1** Testy vhodné k výběru pracovníků do určitých profesí (Štikar, Ryměš, Rieger, Hoskovec, 2003)

Schopnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Testy obecných schopností GAT			-	-	-	-	-	-	-
Testy dovedností moderních povolání MOST			-	-		-	-	-	-
Testy pro absolventy vysokých škol a manažery GMA	-	-				-			
Testy základních dovedností BST							-	-	-
Testy kritického myšlení CRT	-		-	-	-				
Testy myšlenkového řešení problému AH Series	-		-	-	-	-	-	-	-
Testy mechanického, technického a testového porozumění ACER Tests								-	
Testy schopností pro užití nové technologie NTT		-				-	-		
Baterie testů schopností pro programátory počítačů CPAB		-							
Osobnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cattellův šestnáctifaktorový dotazník 16 PF	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Indikátor osobnosti obchodníka BP1	-	-	-	-	-	-	-		
Gordonův soubor osobnostních a mezilidských hodnot SPV a SIV	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nový pětifaktorový indikátor osobnosti NEO-FFI	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Řízení lidských zdrojů a výkon v organizaci	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Indikátor stresu v zaměstnání OSI	-	-	-	-	-	-	-		
Inventář skupinového klimatu TCI	-	-	-	-	-	-	-		
Cvičení pro rozvoj skupinového klimatu TCI-DE	-	-	-	-	-	-	-		
Rámec personální kompetence PCF	-	-	-	-					

1 – Manažeři a absolventi vysokých škol, 2 – Programátoři a analytici, 3 – Manažeři nižšího stupně řízení, 4 – Supervizoři, 5 – Prodejci, 6 – Operátoři počítačů, 7 – Úředníci, 8 – Techničtí zaměstnanci, 9 – Netechničtí zaměstnanci.