

Za hranice komfortní zóny


Jan Nehyba

Tento text jde nejen „za komfortní zónou“ v tom smyslu, že ji zkoumá do hlubších souvislostí, ale v něčem jde i „za hranici komfortní zóny“, tedy za obecné pojetí toho, jak je často komfortní zóna představována. Možná to pro někoho bude výletem „za jeho osobní zónu komfortu“ nebo naopak se budete velmi nudit... Pokud budete mít pocit, že se díky čtení blížíte k „zóně ohrožení“, tak jednoduše přestaňte číst.

Poznámka na úvod: Metodické příklady jsou uvedeny kurzivou. Čtenářům extrémně orientovaným na praxi dovoluji přeskočit na poslední úsek s nadpisem „Skupina, riziko a pravděpodobnost“.

I foto © z archivu ACOR, podzim 2014

Komfortní zóna – více perspektiv?

Tradiční koncept komfortní zóny většinou počítá s třemi základními oblastmi. První, která je rozsahově „nejužší“ a v které se každodenně pohybujeme – zóna komfortu (na obrázcích jako „Komfort“ nebo K). Jde o prostor, který dobře známe a zvládáme se v něm pohybovat díky dovednostem, které máme již osvojené. Za touto zónou je zóna učení (na obrázcích jako „Učení“ nebo U). Tato zóna je pro člověka rozvojová, zde již člověk pociťuje nejistotu, ale i možnost se něčemu novému naučit. Tato zóna se dá připodobnit (ne ztotožnit) s tím, co Vygotsky nazývá „zóna nejbližšího vývoje“. Zjednodušeně jde o vzdálenost mezi aktuální úrovní výkonu, který člověk zvládne (u Vygostského dítě) a potenciální úrovní, kterou si jedinec může osvojit. Za touto zónou následuje zóna ohrožení, paniky, negativního distresu, tak všelijak je autoři pojmenovávají (na obrázcích jako „Ohrožení“ nebo O). Nutno dodat, že každý autor model komfortní zóny popíše trochu jinak. Kdybychom se podívali na to, co o komfortní zóně píše „věda“ (ať v konceptu managementu nebo outdoor education) 



tak se rychle dostaneme k dvěma důležitým článkům v této oblasti od Martina Corbetta (Corbett, 2013) a Michaela Browna (Brown, 2008), oba dva jsou velmi kritičtí k pojetí komfortní zóny. První z nich je kritičtější a tvrdí, že „organizační a psychologické výhody z překračování komfortní zóny jsou iluzorní a nepodpo-

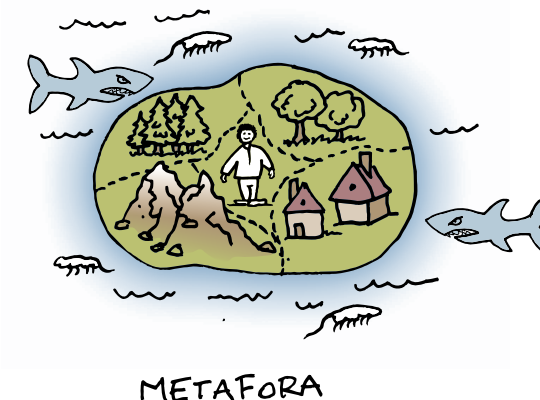
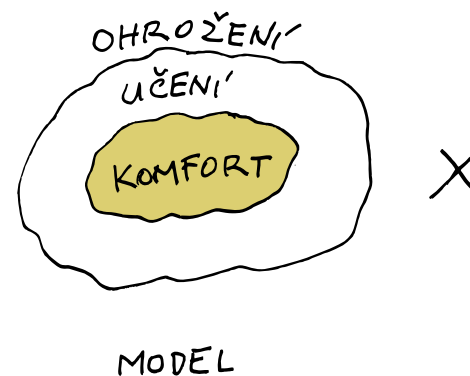
řené empirickými důkazy“ (Corbett, 2013). Druhý z nich nabádá k tomu o komfortní zóně mluvit spíše jako o metafoře než o modelu. Možná z těchto a určitě i z jiných důvodů najdeme některé autory, kteří v rámci jiných modelů hledají podobnost s konceptem komfortní zóny (viz obr. 1).



obr. 1

Jedním z nich je *Flow model* (Csikszentmihalyi, 2014), několik autorů si hraje s myšlenkou, že zóna komfortu je v oblasti, kde člověk nečelí velkým výzvám a zároveň má dostatek dovedností k tomu, aby tyto malé výzvy zvládl, často se přitom nachází z pohledu Flow modelu ve stavu lhostejnosti, nudy a uvolnění (srovnej Zedníková, 2009; Street, 2016). Zatímco oblast, kde prožíváme stav plynutí, můžeme připodobnit k zóně učení, stejně tak i zónu ohrožení k zóně úzkosti, která nastává, když jedinec nemá dostatek dovedností k tomu, aby zvládl náročné výzvy. Druhým konceptem, ve kterém občas někdo najde podobnost s komfortní zónou je takzvaný *model obráceného U* nebo někdy také Yerkes-Dodsonův zákon. Corbett (2013) uvádí, že právě zóna komfortu je shodná s oblastí, kde neprožíváme tolik stresu a nemusíme přitom podávat tak velké výkony (první část křivky). Oblast učení by pak odpovídala optimální úrovni výkonu (prostřední část křivky), a to při patřičné hladině stresu a výkonu – zóna učení. Při větší hladině stresu náš výkon

pak upadá (třetí fáze křivky) a my se můžeme cítit zaseknutí – tuto fázi bychom pak mohli označit jako zónu ohrožení. Je sice otázkou, zda můžeme koncept komfortní zóny takto „namapovat“ na ostatní výše uvedené modely, ale jisté je to, že oba dva zmíněné modely mají více empirických dokladů o tom, že fungují než koncept komfortní zóny. Snad s jedinou výjimkou, kterou je oblast, z níž byl koncept komfortní zóny (asi) převzat, což je oblast teplotního komfortu. Zde je komfortní zóna definovaná na základě empirických údajů jako rozsah klimatických podmínek, v rámci kterých se člověk cítí být v teplotním komfortu. (Kumar, Mathur, Mathur, Singh & Loftness, 2016). Zde bychom mohli článek o komfortní zóně ukončit s tím, že tento koncept není empiricky podložený, takže nemá cenu se jím více zabývat. Pokud ovšem přijmeme předpoklad, že bychom o komfortní zóně mohli spíše uvažovat jako o metafoře než modelu (Brown, 2008), tak se nám (metaforicky řečeno) „otevírají nové obzory“, jak porozumět komfortní zóně (viz obr. 2).



obr. 2

Proč by nám měl být metaforický pohled užitečný? Metafory mají totiž potenciál ukázat nám, jak o věcech přemýšlíme a jak naše mysl organizuje představy o vnější realitě. Například věci, které jsou dobré, máme ve zvyku automaticky umísťovat nahoru a špatné věci dolů. Lakoff a John-

son (2014) z toho vyvozují, že náš život je silně ovlivněn prostorově-orientovanou metaforou: „dobré je nahoře, špatné je dole“. *Nebe, zdraví, štěstí jsou ty, které jsou spíše nahoře, zatímco deprese, smutek, peklo, umísťujeme, přirozeně dolů.* Tyto a podobné metafory jsou pro nás

Z kurzu Až se zima zeptá, 2019. | foto © Richard Macků

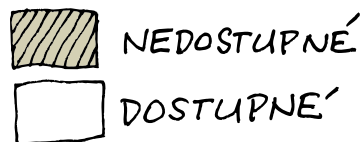


natolik vžitě (vtělené), že si je ani neuvědomujeme. Předně budeme v následujících řádcích uvažovat o metafoře: „Komfortní zóna jako systém“, který obsahuje určité prvky, oblasti, podoblasti a hranice.

Další oblasti v komfortní zóně?

Jednou z otázek je, proč by komfortní zóna nemohla mít více oblastí, které jsou oddělené různými hranicemi? Proč by nemohla například vypadat tak, jak je uvedeno na *obrázku 3*? Jednoduše řečeno: Co když jsou v našem životě další oblasti, které pro nás jsou výzvou a jsou prozatím nedostupné, ale jsou blíže, než si myslíme, dokonce i v naší komfortní zóně? Některým těmto oblastem se naučíme během svého života vyhýbat (například kontaktu s některými lidmi) a jiné oddělíme nějakou „tlustou“ čarou, a následně tuto oblast „obcházíme“ nebo se jí „vyhýbáme“, případně ji „přehodíme“ něčím, aby nebylo vidět, že tam je. Někaké to trauma, a nemusí být nijak velké, nebo vyhýbání se konfliktům s druhými lidmi. Určitě můžeme argumentovat, že právě tyto oblasti jsou mimo naši zónu komfortu, ale přinejmenším to, že některé z těchto oblastí jsou nám blíže a jiné jsou vzdálenější. Tento obrázek se trochu vymyká všem ostatním zobrazením komfortní zóny, které tady najdete. Je to z toho důvodu, že jeho autorem je Kurt Lewin, který jej publikoval v roce 1952, kdy o komfortní zóně (asi) jen těžko slyšel (obrázek je celkem přesná kopie toho, jak to zobrazil – až na toho panáčka). Sám Lewin používá termín „hraniční zóna“ (boundary zone), která vymezuje životní prostor člověka. Ten se může měnit pod vlivem okolností a učení se tak, jak si člověk osvojuje nové znalosti a dovednosti, tak dokáže obývat další a další oblasti svého života.

K pojetí komfortní zóny s více podoblastmi by nahrávala i zkušenost, že pro různé účastníky je výzvou něco jiného. Pro někoho je výzvou v rámci kurzu jít bez ničeho celých 24 hodin z bodu A do bodu B, pro jiného je výzvou uběhnout závod Devadesát trojku. Zajisté je možné dát příklady i z jiných oblastí než jen fyzických – mentálních, emočních, sociálních...



obr. 3

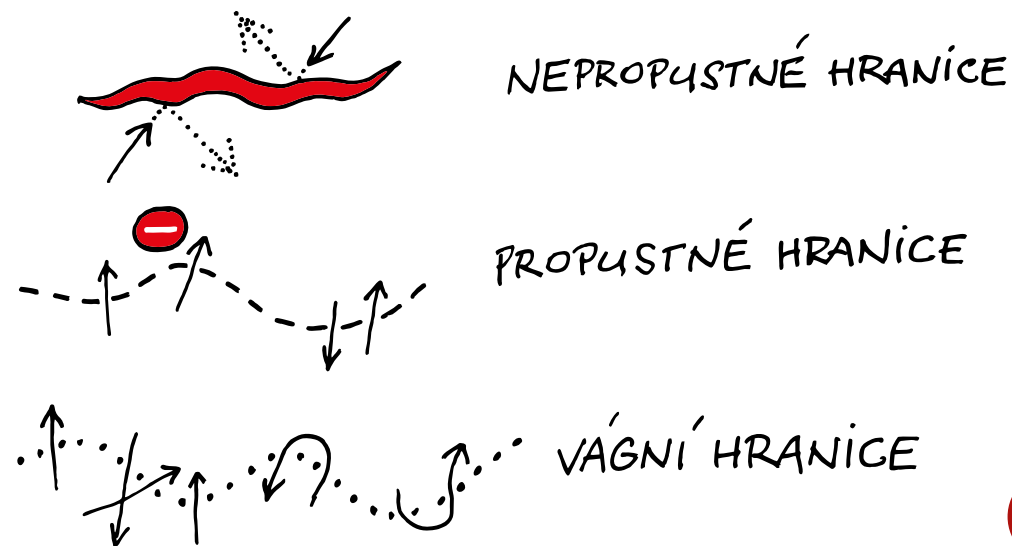
Jen namátkou, o jakých dalších oblastech můžeme uvažovat.

- Fyzické oblasti a jejich hranice (výdrž, osobní prostor, dotyk, intimita...).
- Mentální oblasti a jejich hranice (názory, přesvědčení, hodnoty...).
- Emoční oblasti a jejich hranice (jak dokážu být v kontaktu se svými emocemi a pocity, jak dokážu zpracovat emoce a pocity druhých...).
- Sociální (samostatnost, sociální interakce mezi lidmi, snaha o upřímnost, empatie, pravidla ve skupině...).
- Systémové oblasti (pravidla na kurzu, pravidla ve skupině, členství ve skupině...).

Různé typy hranic

Již v předchozím odstavci jsme se dotkli tématu různých typů hranic v komfortní zóně. Pokud si připomeneme, že se díváme na komfortní zónu jako na systém, pak zůstává otázka, co odděluje jednotlivé oblasti a jakým způsobem? V této souvislosti nelze nezmínit tři základní typy hranic, které se vyskytují ve většině sociálních systémů (Schlippe & Schweitzer, 2006): „vágní“ nebo „nejasné“ hranice, „propustné“ či „polootvřené“ hranice a „nepropustné“ až „rigidní“ hranice. Je zajímavé, že již v roce 1974 Salvador Minuchin tyto hranice metaforicky vizuálně vyjádřil velmi podobně, jak najdete na *obrázku 4* (neměl tam šipky, ani jednosměrku). Nepropustné až rigidní hranice jsou takové, které nelze jednoduše „prolomit“. Asi jste se setkali s účastníkem, pro kterého byla nějaká oblast naprosto tabu a nechtěl se z přesvědčení nebo kvůli nějaké negativní zkušenosti z minulosti účastnit určitého

programu. Ať jste dělali, co jste mohli, tak jste jej z vaší perspektivy nedonutili vstoupit do zóny učení a zůstal v zóně komfortu, jeho hranice byly nepropustné až rigidní. Nepropustná hranice nemusí znamenat, že je to „špatná hranice“. Hranice jsou zde od toho, aby nás chránily. Třeba předtím, že nejsme připraveni dané téma zpracovat. Polootvřené hranice mohou být různě „propustné“, „jednosměrné“ nebo „obousměrné“. To je důležité v tom, jakým způsobem lidé začleňují oblasti ze zóny učení do zóny komfortu. Například pokud jsou hranice obousměrně propustné, mohou se lidé neustále vydávat na stejné místo za komfortní zónou a zase se vracet nazpět a dělat to tak dlouho, než se v dané oblasti adaptují a začlení ji do své komfortní zóny. Adaptace ve vysokých horách vyžaduje jinou dobu adaptace než adaptace na kurzu. Různé oblasti vyžadují různou dobu adaptace.



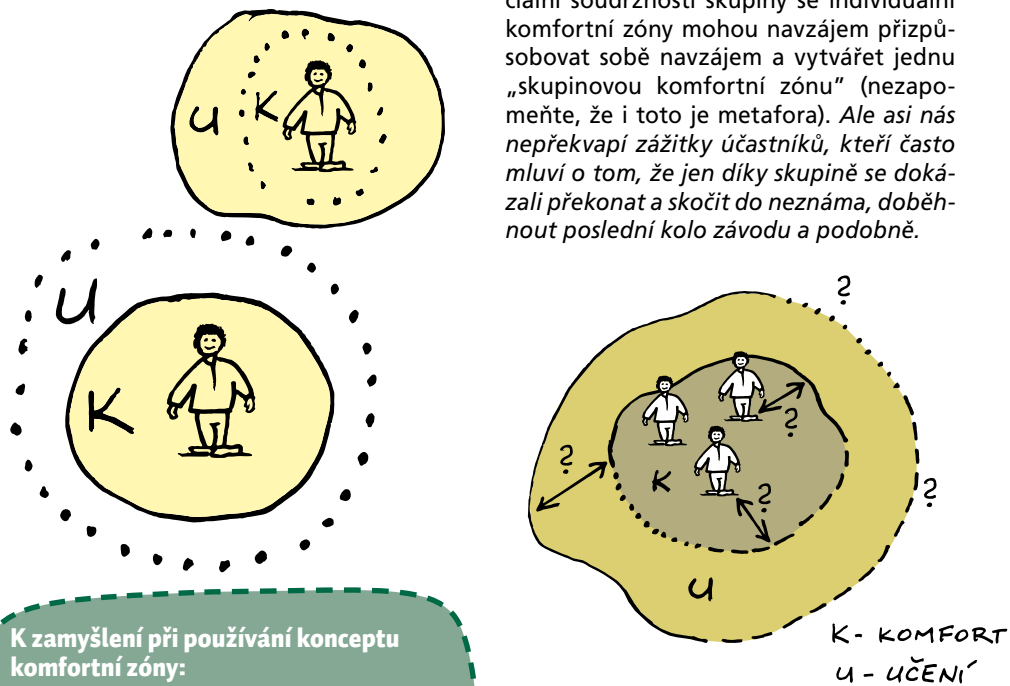
obr. 4

Většina z nás si přeje, aby účastníci na kurzu měli polootevřené hranice v případě přechodu mezi komfortní zónou a zónou učení a aby měli nepropustné hranice mezi zónou učení a zónou ohrožení. Přesto je potřeba si dávat pozor i na to, že v určitých chvílích pod vlivem situačních a jiných faktorů se mohou z rigidních hranic stát velmi vágní hranice, kde účastníci mohou velmi lehce vklouznout do zóny ohrožení (fenomén skupinového myšlení může být jeden z těchto faktorů). Z toho vyplývá, že typy hranic se v průběhu času mohou měnit. Výše uvedené přirovnání a metafory hranic byly jen příklady. Zajisté dokážete najít i jiné typy hranic, které se na akcích objevují.

SKUPINA, RIZIKO A PRAVDĚPODOBNOST

Skupinová versus individuální komfortní zóna?

Co když se potkají lidé s různě „velkými“ a „tvarovanými“ komfortními zónami a různými typy hranic? Zůstávají tyto zóny stejné, nebo se mění v rámci interakce se zónami druhých lidí? Výraznou roli v tom hraje *sociální soudržnost skupiny*. Zjednodušeně řečeno se ukazuje, že čím je větší sociální soudržnost skupiny, tím je větší schopnost týmu podávat výkon (Gully, Devine & Whitney, 2012). Z toho bychom mohli vyvozovat hypotézu, že při větší sociální soudržnosti skupiny se individuální komfortní zóny mohou navzájem přizpůsobovat sobě navzájem a vytvářet jednu „skupinovou komfortní zónu“ (nezapomeňte, že i toto je metafora). *Ale asi nás nepřekvapí zážitky účastníků, kteří často mluví o tom, že jen díky skupině se dokázali překonat a skočit do neznáma, doběhnout poslední kolo závodu a podobně.*



K zamyšlení při používání konceptu komfortní zóny:

- Jaké máte oblasti v rámci vaší akce?
- Jaké typy hranic v rámci dané akce jsou?
- Kým jsou tyto hranice určeny?
- Jaké hranice se mohou posouvat, překračovat, bourat a jaké ne?
- Na jaké hranice je dobré si dávat pozor?

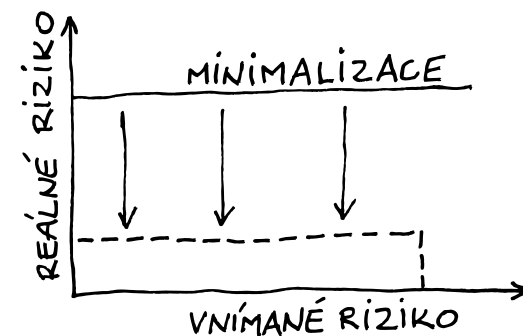
K zamyšlení při používání konceptu komfortní zóny:

- Jak velké jsou komfortní zóny jednotlivých účastníků?
- Jak velká je rozmanitost mezi těmito zónami?
- Jaká je míra sociální soudržnosti ve skupině?

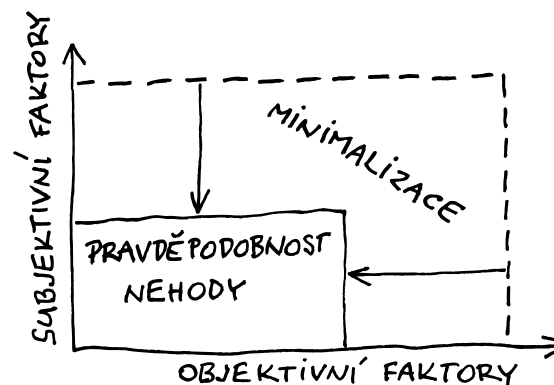
Subjektivní versus objektivní faktory

Pokud se rozhodneme dát příležitost účastníkům kurzu překročit komfortní zónu, tak je vhodné se zamyslet nad tím, jaké jsou *subjektivní a objektivní faktory* (Attarian, 2012; Hale, 1983), že nastane nějaká nehoda u aktivity, která má vést účastníky za jejich komfortní zónu. Subjektivní faktory jsou spojené s lidskými rozhodovacími procesy, emočním prožíváním a často se o nich mluví jako o lidské chybě. *Může to být 4N (nepozornost, neznalost, nevybavenost, nezkušenost), dále určité věci z osobnostního profilu jako je labilita-stabilita; různé strachy, obavy až fobie z výšek, prostoru, aktuální emoční prožívání a podobně.* Subjektivní faktory můžeme tedy například více posoudit podle toho, jak moc známe osobnostní profily jednotlivých účastníků. Také je možné pracovat se subjektivními faktory pomocí nastavení pravidel na kurzu, například ujištěním toho, že účastník má právo se aktivity neúčastnit, ale pamatujte na to, že pravidla se stávají reálnými teprve tehdy, když jsou poprvé uskutečněná. Objektivní faktory jsou pak vnější síly, které mohou působit na probíhající situaci. *Například: Jak moc je prostředí, ve kterém se aktivita odehrává, rizikové? Jaké riziko je spjaté s vybavením, které se používá při dané aktivitě? Do jaké míry jsou lektori a instruktoři proškoleni v konkrétní činnosti? A podobně.* V rámci určité aktivity je tak důležité se zamyslet nad těmito fakto-

ry a snažit se je minimalizovat (viz obr. 7). Někdy se v souvislosti s objektivními a subjektivními faktory rozlišuje *vnímané riziko* a *reálné riziko* (Dowd, 2004), toto rozdělení se zdá být velmi užitečné v případě komfortní zóny. Vnímané je riziko, které není skutečné, ale je jen zdánlivě přítomné z pohledu účastníka. Zatímco reálné je nebezpečí, které je zapotřebí minimalizovat. Mohli bychom říci, že reálné riziko je složené z výše uvedených subjektivních a objektivních faktorů. Pokud chcete nechat zažít účastníky překročení komfortní zóny, pak je pochopitelné, že minimalizujete reálné riziko a nastavujete odpovídající úroveň vnímaného rizika pro účastníka/y (viz obr. 8 a srovnej Attarian, 2012). Míra vnímaného rizika má být nastavena tak, aby účastníky neodradila v jejich osobnostním rozvoji, a má být na úrovni jejich „zóny nejbližšího vývoje“.



obr. 8

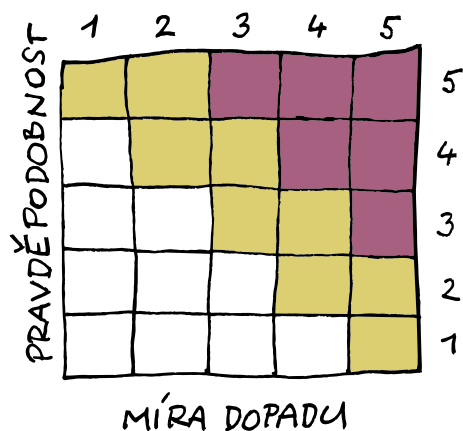


obr. 7

Pravděpodobnost a výše dopadu rizika

Častěji se při řízení rizika spíše než o subjektivních a objektivních faktorech pojednává o „matrixovém hodnocení rizik“ (viz obr. 9). Tento matrix je tvořen dvěma dimenzemi: mírou pravděpodobnosti, že

se může přihodit nějaká nehoda, a mírou závažnosti dopadu na účastníka. Tento model se dokonce někteří autoři pokouší i reálně kvantifikovat v rámci „teorie řízení rizik“ (viz Markowski & Mannan, 2008). V duchu toho, že se na model komfortní zóny díváme jako na metaforu, tak nám snad postačí si klást následující otázky:



5 - KRITICKÝ
 4 - VÝZNAMNÝ
 3 - PŘÍMĚŘENÝ
 2 - NÍZKÝ
 1 - ZANEDBATELNÝ

■ VELMI VÝZNAMNÉ
 ■ STŘEDNĚ VÝZNAMNÉ

obr. 9

Jak velká je míra pravděpodobnosti, že se u dané aktivity něco stane? A jak velký dopad by to mělo na účastníky? Jiná míra pravděpodobnosti fyzické újmy bude v případě arteterapeutické dílny a jiná bude v případě drsného nočního závodu. Ale asi bude i jiná míra pravděpodobnosti psychické újmy u arteterapeutické dílny versus nočního závodu. Zajisté záleží na kontextu, což znamená, že bez znalosti kontextu nemá cenu příliš rizika vyhodnocovat. Stejně tak bude i jiná výše dopadu újmy (psychické, fyzické) u arteterapeutické dílny oproti nočnímu závodu. Podle toho můžeme posoudit, zda se pohybuje v prostoru, kde je míra rizika velmi významná, nebo jen středně významná. Následně je na každém z organizátorů, aby posoudil, zda si může tuto míru rizika dovolit.

Na konec

Zajisté bychom mohli dále pokračovat v „básnění“ o vlastnostech metafory (nebo chcete-li modelu) komfortní zóny; například nebylo pořádně rozpracováno téma toho, jak se účastníci dostávají skrze hranice komfortní zóny. Ale cílem nebylo podat vyčerpávající popis komfortní zóny, spíše ukázat jiné uvažování o tomto fenoménu a poukázat na nepropátraná zákoutí.

PODĚKOVÁNÍ AUTORA

Tento text za mnohé vděčí fascinujícím a užitečným debatám s Ondrášem Příbylou, díky za to, Ondráši!

Literatura:

- Attarian, A. (2012). Risk Management in Outdoor and Adventure Programs: Scenarios of Accidents, Incidents, and Misadventures. *Human Kinetics*.
- Brown, M. (2008). Comfort zone: Model or metaphor? *Australian Journal of Outdoor Education*, 12(1), pp. 3–12. <https://waikato.researchgateway.ac.nz/handle/10289/992>
- Corbett, M. (2013). Cold comfort firm: Lean organisation and the empirical mirage of the comfort zone. *Culture and Organization*, 19(5), pp. 413–429. <https://doi.org/10.1080/14759551.2013.815619>
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. New York: Springer. https://market.android.com/details?id=book-cl4_BAAAQBAJ
- Dowd, J. (2004). Risk and the outdoor adventure experience: Good risk, bad risk, real risk, apparent risk, objective risk, subjective risk. *Journal of Outdoor and Environmental Education*, 8(1), pp. 69–70. <https://doi.org/10.1007/BF03400797>
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (2012). A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence. *Small Group Research*, 43(6), pp. 702–725. <https://doi.org/10.1177/1046496412468069>
- Hale, A. (1983). *Safety management for outdoor program leaders*. Unpublished Manuscript.
- Hansson, S. O. (2010). Risk: objective or subjective, facts or values. *Journal of Risk Research*, 13(2), pp. 231–238. <https://doi.org/10.1080/13669870903126226>
- Kumar, S., Mathur, J., Mathur, S., Singh, M. K., & Loftness, V. (2016). An adaptive approach to define thermal comfort zones on psychrometric chart for naturally ventilated buildings in composite climate of India. *Building and Environment*, 109, pp. 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.09.023>
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2014). *Metafory, kterými žijeme*. Brno: Host.
- Lewin, K. (1952). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. London: Tavistock.
- Markowski, A. S., & Mannan, M. S. (2008). Fuzzy risk matrix. *Journal of Hazardous Materials*, 159(1), pp. 152–157. <https://doi.org/10.1016/j.jhazmat.2008.03.055>
- Minuchin, S. (1974). *Families and family therapy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schlippe, A. von, & Schweitzer, J. (2006). *Systemická terapie a poradenství*. Brno: Cesta.
- Street, K. (2016). Reignite the sweet spot in your job. *People Flourishing*. <https://www.flourishing.com.au/blog/flow/>
- Zedníková, M. (2006). *Efekty realizace adaptačních kurzů pro střední školy*. Diplomová práce. Brno: Fakulta sociálních studií MU.

Adrenalin, nebo výzva? | foto © z archivu Petra Sojáka