

Vedení lidí v armádě

Ve VR 3/96 a v VR 4/96 jsme informovali o situaci, v níž se vedení lidí v AČR nachází. Vycházeli jsme přitom z názorů 59 studentů akademických kurzů na VA v Brně – mladých a perspektivních důstojníků AČR, kteří byli na velitelské a štábní funkce u praporů a brigád nedávno ustanoveni. Z analýzy jejich poznatků vyplývá, že převládající pojetí vedení lidí v AČR neodpovídá požadavkům na efektivní vedení lidí. Zůstali jsme však pouze u tohoto konstatování, aniž bychom načrtli, jaká jsou východiska z tohoto neutěšeného stavu. Chci se proto pokusit nastínit základní teoretická východiska, z nichž by se mělo ve vojenské praxi při vedení lidí v armádě demokratického státu vycházet.

Neosobuji si právo vydávat své názory za jedině správné. Naopak považuji svůj příspěvek za podnět do diskuse na toto téma, protože jedině prostřednictvím ní můžeme dospět k optimálnějšímu pojetí vedení lidí v armádě.

* * *

Zatímco před rokem 1990 bylo vedení lidí v naší armádě redukováno na vydávání rozkazů, nařízení a zákazů, doplněné o ideologické působení na vojáky, jehož úloha byla přeceňována, v současné době s takovým pojetím lidí v armádě již vystačit nemůžeme. S důsledky deformovaného pojetí vedení lidí se však v naší armádě u části velitelského sboru setkáváme dosud.

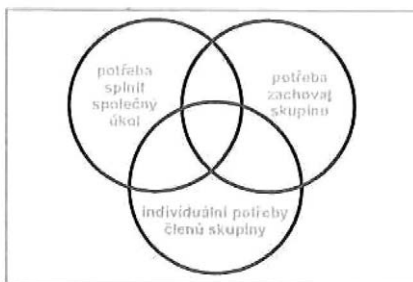
Pod pojmem **vedení lidí** rozumíme cílově orientovanou sociální interakci a komunikaci zaměřenou na aktivizaci (motivování) a ovlivňování lidí, včetně jejich výchovy, s cílem dosáhnout toho, aby činnost vedených lidí byla v souladu s cíli vedeného organizačního celku.

Vedení lidí v armádě má ve srovnání s vedením lidí v civilní organizaci svá specifika, která nespočívají jen v tom, že jde při něm o naplňování cílů vojenské výchovy a vojenského výcviku a o dosahování toho, aby činnost všech podřízených byla v souladu s cíli vedeného vojenského organizačního celku (jednotky, útvaru, svazku apod.), nýbrž spočívají zejména v tom, že se vedení lidí v armádě prolíná s **velením**. Pod pojmem **velení** rozumíme cílevědomé působení orgánů velení na podřízené složky, jehož cílem je dosažení stavu, kdy činnost všech podřízených je v souladu s cíli daného vojenského organizačního celku.

Vedení lidí nemůže být v armádě redukováno jen na velení. Vést lidi v moderní armádě znamená lépe je znát, lépe je informovat o všem, co by měli vědět; ovlivňovat jejich chování nejen nátlakem a přinucením, resp. rozkazy, nýbrž i přesvědčováním a vedením prostřednictvím spolupráce; získat si u nich důvěru, mít u nich nejen formální, nýbrž i neformální autoritu atd. Vedení a s ním spjatá výchova vojáků se nemůže obejít bez tvůrčího uplatňování poznatků teorie řízení, vojenské psychologie a pedagogiky, sociologie armády.

Zatímco v boji a ve většině výcvikových situací se vždy velí, v běžném mírovém životě je při řízení lidí prostor i pro jejich vedení a výchovu v souladu s cíli vojenského výcviku a výchovy, což v konečném důsledku nepřináší užitek jen vedeným vojákům, nýbrž i celé jednotce a příznivě se to projevuje ve výsledcích vojenského výcviku, kterých jednotka dosahuje.

Zkušenosti ukazují, že nejlepší výsledky v plnění výcvikových úkolů dosahují ti velitelé, u nichž je odborná způsobilost zaměřená na plnění úkolů doplňována stejnou mírou péče o podřízené. Odborně způsobilí velitelé mají často tendenci podceňovat péči o své podřízené, avšak ani opačný extrém, kdy na péči o podřízené zaměření velitelé jsou ale bez potřebné odborné způsobilosti, není rovněž žádoucí, a takovými veliteli vedená vojenská jednotka nedosahuje ani dobrých výsledků.



Obr. č. 1

Orientace velitelů na péči o podřízené však musí být doprovázena **rozhodností** a **mocenskou energičností** uplatňovanými i při vedení podřízených, a to ve všech situacích, které rozhodnost a uplatňování velitelské pravomoci vyžadují.

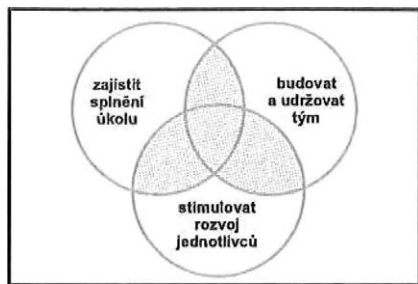
Vedení podřízených patří k nejobtížnějším řídicím činnostem velitelů, zejména na těch nejnižších stupních velení, kde nezkušení a na vedení lidí nepřipravení poddůstojníci a mladí důstojníci mají vést a vychovávat své vrstevníky. Proto je nutno při jejich přípravě na velitelské funkce věnovat maximální pozornost jak jejich **formování pojetí vedení lidí v armádě**, tak i **rozvíjení schopnosti vést a vychovávat podřízené**.

Vedení lidí v armádě vyspělého demokratického státu se neobejde bez respektování tří skupin lidských potřeb:

- **potřeby splnit společný úkol**,
- **potřeby zachovat skupinu** (udržet si charakter soudržné vojenské jednotky),
- **individuálních potřeb**, tj. potřeb vlastních jednotlivým členům vojenské jednotky.

Výše uvedené skupiny potřeb nejsou izolovanými skupinami – navzájem se prolínají a neustále ovlivňují, viz obr. č. 1.

Předpokladem úspěchu při vedení podřízených je, aby si **velitel neustále uvědomoval to, co se ve vedené skupině v rámci těchto „kruhů“ děje**. Dění v jednom z kruhů je nutno vždy posuzovat s ohledem na zbývající dva kruhy. Např. nedaří-li se vojenské jednotce plnit výcvikové úkoly, posiluje to dezintegrační tendence ve skupině a narušuje to její soudržnost a současně dochází i ke snížení míry uspokojování individuálních potřeb členů vojenské jednotky, což vede k jejich nespokojenosti a současně negativní změny v těchto dvou „kruzích“ nepříznivě ovlivňují plnění výcvikových úkolů.



Obr. č. 2

Proto, aby vojenská jednotka plnila stanovené úkoly, byla stmelěným kolektivem s dobrými mezilidskými vztahy a aby členství v této sociální skupině přinášelo jejím jednotlivým členům i uspokojení jejich individuálních potřeb, musí velitel něco udělat. A to, co má udělat, je možno podle J. Adaira znázornit opět třemi kruhy, viz obr. č. 2.

Jak vyplývá z uvedeného obrázku, musí velitel při vedení podřízených plnit tři základní funkce:

▲ **zabezpečit plnění úkolu,**

▲ **zajistit, aby jím vedená vojenská jednotka pracovala jako dobře stmelový kolektiv,**
v němž převládají vztahy spolupráce a vzájemné pomoci,

▲ **stimulovat rozvoj jednotlivců.**

Pokud velitel dlouhodobě zanedbává některou z těchto tří funkcí, vždy se to dříve či později projeví jak v nespokojenosti podřízených, tak i v neplnění úkolů. Např. pokud velitel nevěnuje dostatečnou pozornost utváření kladných mezilidských vztahů ve vojenské jednotce, vede to jak k posílení dezintegračních tendencí v této skupině, tak i k nespokojenosti členů skupiny a nepříznivě to ovlivní i plnění úkolů.

Mezi veliteli jsou značné rozdíly pokud jde o způsob (styl), jímž realizují výše uvedené funkce, resp. pokud jde o způsob, jímž vedou své podřízené. Často diskutovanou je i otázka, zda vedení lidí spoluprací (tzv. participativní způsob řízení) má i v armádě své opodstatnění a zda je ho možno používat. Domnívám se, že při řešení tohoto problému si musíme položit přinejmenším tři otázky:

- ① zda jsou mladí lidé přicházející v demokratické společnosti do armády na autoritativní způsob vedení a výchovy zvyklí a vyhovuje jim,
- ② jaké vojáky chceme mít – zda slepě poslušné, nesamostatné a nezodpovědné pasivní bytosti, nebo přemýšlející, samostatné a zodpovědné aktivní obránce vlasti,
- ③ zda je vedení lidí pouhým přikazováním, jediným a nezbytně nutným způsobem vedení podřízených v armádě?

Ad 1/ Vedení lidí pouhým přikazováním má v armádě své opodstatnění při řízení boje a vojenského výcviku, tedy v těch situacích, kdy ani jiný způsob řízení lidí není možný. Avšak i přes tuto skutečnost má v armádě – zejména v běžném mírovém životě – vedení lidí spoluprací své opodstatnění. Vedení lidí spoluprací (participativní řízení), tj. vedení lidí předpokládající jejich spoluúčast na řízení, je v současné době v armádě – zejména v mírových podmínkách – nezbytností. Nutnost vést lidi nejen přikazováním, nýbrž i spoluprací, je dána především tím, že moderní armáda se neobejde bez spoluúčasti, spoluodpovědnosti a osobního nasazení (angažovanosti) všech vojáků při plnění bojových i výcvikových úkolů, bez jejich důvěry ve své nadřízené, bez jejich aktivity, samostatnosti, odpovědnosti, bez uplatnění jejich schopností, vědomostí, dovedností a návyků. Takové pojetí vedení lidí v armádě vytváří předpoklady jak pro seberealizaci vojáků a stimuluje je k plnění úkolů, tak vytváří i příhodné podmínky pro splnění výcvikových a bojových úkolů. Vedení lidí pouhým přikazováním je v moderní armádě anachronismem. Mladí lidé přicházející do armády z civilního života nejsou na takový způsob vedení zvyklí a nejsou, a ani nemohou být jen slepě poslušnými bytostmi vykonávající jen rozkazy svých nadřízených. Velitelé nejsou jen vůdci, nýbrž současně jsou i vychovateli vojáků a jejich výchovné působení na podřízené vojáky je účinnější při jejich vedení spoluprací, než při jejich vedení pouhým přikazováním. Nehledě na to, že mladí lidé přicházející do armády z civilního života si přímo vynucují takový způsob jednání ze strany svých nadřízených, na který jsou z civilního života zvyklí. Proto mohou uspět při vedení těchto vojáků jen ti velitelé, kteří dovedou přizpůsobit svůj styl vedení lidí jejich potřebám.

Ad 2/ Dlouhodobě uplatňovaný způsob (styl) vedení podřízených vytváří předpoklady pro to, aby se u nich formovaly a rozvíjely určité vlastnosti osobnosti. Lze s určitou nadsázkou říci, že velitel svým způsobem jednání s podřízenými u nich formuje určité vlastnosti osobnosti. Zatímco dlouhodobé vedení lidí pouhým přikazováním u nich podporuje utváření takových vlastností jako je pasivita, nesamostatnost a nezodpovědnost, dlouhodobé uplatňování vedení lidí

spoluprací u nich stimuluje rozvoj takových vlastností, jako je aktivita, samostatnost a zodpovědnost. Každý velitel by si měl proto uvědomit, jaké vojáky chce mít, a tomu by měl přizpůsobit i svůj styl jejich vedení. Někdy se stává, že velitelé vyčítají svým podřízeným právě ty vlastnosti, které u nich svým jednáním upevňují. Neuvědomují si, že svým jednáním s podřízenými, respektive svým stylem jejich vedení, vytvářejí podmínky pro formování určitých vlastností osobnosti svých podřízených. Např. velitelé, u nichž převládá vedení lidí pouhým příkazováním před vedením lidí spoluprací, často svým podřízeným vyčítají pasivitu, nesamostatnost a nezodpovědný přístup k plnění úkolů a neuvědomují si, že svým stylem jejich vedení současně vytvářejí optimální podmínky pro to, aby se právě výše uvedené nežádoucí vlastnosti osobnosti obránců vlasti upevňovaly.

Ad 3/I když vedení lidí příkazováním má v armádě své opodstatnění a je hlavním uplatňovaným stylem řízení lidí, zejména ve výcvikových a bojových situacích, nemůžeme říci, že je jediným možným způsobem vedení lidí v armádě.

Vedení lidí pouhým příkazováním má v armádě své opodstatnění přinejmenším ve třech případech:

- při řízení boje a vojenského výcviku,
- když velitel musí rozhodnout v kritické situaci a v časové tísní (když jeho rozhodnutí nesnese odklad),
- když je vojensko-profesionální úroveň, morální kvality i kázeň vedených vojáků na tak nízké úrovni, že není možno použít jiného způsobu vedení než pouhé příkazování, doplněné o průběžnou detailní kontrolu plnění jednotlivých úkolů.

K přednostem vedení lidí příkazováním patří to, že prostřednictvím příkazu, resp. rozkazu, lze okamžitě ovlivnit chování velkého množství lidí. Při řízení boje a vojenského výcviku se tedy jedná o efektivní způsob vedení lidí, který je zcela adekvátní dané situaci.

V mírových podmínkách se však s pouhým ovlivňováním chování vojáků spokojit nemůžeme. V mírových podmínkách nemůže jít velitelům jen o ovlivňování chování vojáků, nýbrž i o ovlivňování jejich názorů, postojů a potřeb. Dosažení změn v těchto oblastech osobnosti však není možné při vedení lidí pouhým příkazováním. Pokud v mírových podmínkách vedou velitelé své podřízené pouhým příkazováním, vyvolá to u nich napětí, agresivitu a frustraci. Důsledkem toho je, že se takto řízení vojáci často neformálně sjednotí a spojí proti veliteli a ochromují jeho rozhodnutí. Proto je nezbytně nutné, aby v mírovém životě v armádě ve všech situacích, kde je to jen možné, bylo vedení lidí příkazováním nahrazeno vedením lidí spoluprací, jehož podstata spočívá v tom, že velitel usiluje nejenom o splnění úkolů, nýbrž i o sladění cílů vojenské jednotky s cíli a potřebami jejich příslušníků. Není to však jednoduché, protože armáda není organizací, jejímž úkolem by bylo uspokojování potřeb vojáků. Naopak, smyslem vojenského výcviku je dosažení toho, aby se vojáci naučili odkládat uspokojení svých potřeb na pozdější dobu a naučili se překonávat všechny překážky, s nimiž se v boji nebo ve výcvikové situaci setkají.

Vedení lidí spoluprací má v armádě – na rozdíl od vedení lidí spoluprací v civilních organizacích – svá specifika, která spočívají zejména v tom, že:

- ◆ odpovědnost za přijaté rozhodnutí má pouze velitel, byť se ve fázi přípravy řídicího rozhodnutí spolupodílejí na jeho přijetí i jeho podřízení; nejde tedy o vedení lidí spoluprací v pravém slova smyslu, nýbrž o vedení lidí založeném na duchu spolupráce,
- ◆ v případě, že se spolupráce neodehrává jako součinnost mezi veliteli na stejné úrovni řízení, nýbrž jako spolupráce mezi nadřízeným a podřízeným, respektují podřízení postavení velitele, který má nejen velitelskou pravomoc, nýbrž i odpovědnost za splnění výcvikových i bojových úkolů,
- ◆ míra spoluúčasti podřízených na řízení může být v každé situaci rozdílná, protože záleží na tom, do jaké míry se podřízení mohou spolupodílet na řízení (míra jejich spoluúčasti na řízení je determinována druhem a závažností řešených problémů, vojensko-profesionální úrovni podřízených, a v neposlední řadě i tím, zda se řešený problém týká i podřízených).

Vedení lidí spoluprací je ve srovnání s vedením lidí příkazováním podstatně náročnějším způsobem řízení, který klade větší nároky jak na velitele, tak i jejich podřízené. Velitelé se musí tomuto náročnému způsobu vedení podřízených postupně učit a podřízení musejí mít takové vojensko-profesionální a morální kvality, aby byli tohoto způsobu řízení hodni. **Cím více prostoru pro samostatné jednání podřízení vojáci mají, tím větší nároky jsou kladeny na jejich uvědomělou kázeň, která je výsledkem cílevědomé a systematické vojenské výchovy.** Proto se vedení vojáků spoluprací nemůže obejít bez vojenské výchovy. Vedení vojáků a jejich výchova jsou ve vojenské praxi neoddělitelné! Cím více se velitelé věnují i promyšlené a cílevědomé výchově svých vojáků, tím lepších výsledků při plnění úkolů dosáhnou.

Nelze jednoznačně říci, který z uvedených způsobů vedení lidí je účinnější. Větší bezprostřední efekt ve vojenských podmínkách často přináší vedení lidí pouhým příkazováním. Z dlouhodobějšího hlediska, resp. z hlediska formování žádoucích vlastností osobnosti aktivního a uvědomělého obránce vlasti, je v mírových podmínkách efektivnější vedení lidí spoluprací, než vedení lidí pouhým příkazováním. Pravdou však zůstává, že úspěšní velitelé dovedou pružně měnit způsob vedení svých podřízených podle vývoje situace a podmínek, za nichž k vedení lidí dochází. Každý velitel by si měl uvědomit, jaký způsob vedení lidí upřednostňuje, jaké přednosti a nedostatky jednotlivé způsoby lidí mají, a jaký to má dopad na formování osobností obránců vlasti. Jen tak se mu bude dařit snáze nalézat v té které situaci nejefektivnější metody vedení lidí.

Shrme-li myšlenky uvedené při hledání odpovědi na tyto otázky, můžeme konstatovat, že:

- mladí lidé přicházející z civilu do armády jsou zvyklí na demokratický způsob jednání, který preferují před vedením pouhým příkazováním,
- chceme-li mít z vojáků přemýšlející, samostatné a odpovědné aktivní obránce vlasti, musíme tomu podřídit i způsob jejich vedení, který jim musí vytvářet dostatečný prostor pro utváření uvedených vlastností,
- vedení lidí pouhým příkazováním není jediným a nezbytně nutným způsobem vedení lidí v armádě (zvláště v mírových podmínkách).

Motivování jako nedílná součást vedení lidí

Vedení lidí a jejich motivování od sebe nelze v řídicí praxi oddělit. Dobrý velitel musí umět své podřízené při jejich vedení podnítit k určitému jednání, aktivizovat je, udržet v pohybu v požadovaném směru, a to nejen v běžných, nýbrž i extrémních podmínkách, kdy jsou ohroženy životy vedených lidí.

Pojem **motivace** zahrnuje širokou třídu jevů podněcujících člověka k určitému jednání a dodávajících mu energii. Patří k nim především potřeby, zájmy, záliby, sklony, postoje, názory, mínění, hodnotová orientace, ideály, životní cíle, zásady, přesvědčení.

Výše uvedené jevy, které zahrnujeme pod pojem motivace, nemohou být bezprostředně pozorovány (proto jim také někdy říkáme **motivační dispozice**) a lze na ně usuzovat, resp. je odvozovat z vnějších projevů chování člověka. Vzhledem k tomu, že stejné vnější projevy chování člověka mohou mít různé motivy, je vyvozování skutečných motivů chování člověka z jeho vnějších projevů velice obtížné a úsudky o motivech (tj. o příčinách) lidského chování mají vždy pravděpodobnostní charakter. Tato skutečnost je navíc komplikována i tím, že chování člověka není determinováno jen jedním motivem, nýbrž celou spleť (systémem) motivů, které tvoří tzv. **zaměřenost člověka**, která však není neměnná, nýbrž v průběhu života se také vyvíjí a mění.

Podstatou umění motivovat lidi (podřízené) je schopnost velitele působit na vojáky takovými podněty (stimuly), které u nich vyvolávají žádoucí chování (v tomto případě mluvíme o tzv. **pozitivním motivování**), nebo je odrazují od nežádoucího chování (v tomto případě jde o tzv. **negativní motivování**).

Cílem pozitivního i negativního motivování je ovlivňování chování lidí. Na otázku, jak dosáhnout účinného motivování podřízených k plnění úkolů, nelze dát za současného stavu poznání jednoznačnou a všeobecně platnou odpověď. A to především z toho důvodu, že:

- ◆ poznání motivační sféry osobnosti člověka (tedy poznání motivačních dispozic člověka prostřednictvím nichž lze ovlivnit jeho chování i pracovní výkonnost) je velmi obtížné,
- ◆ mezi lidmi existují rozdíly pokud jde o hierarchii dispozic determinujících jejich chování, nehledě na to, že tyto hierarchie nejsou stálé, nýbrž mění se a vyvíjejí; velitel, který chce své podřízené účinně motivovat, musí znát aktuální hierarchii motivů u jednotlivců i u celé jednotky,
- ◆ chování a výkonnost lidí neovlivňují jen motivační dispozice, nýbrž i další podmínky a okolnosti, za nichž k vedení, resp. k motivování lidí dochází; patří k nim obsah a charakter vojenské činnosti, úroveň řídicí a organizační práce a styl řízení uplatňovaný nadřízenými, pracovní režim a životní styl vojáků, možnosti uplatnění schopností motivovaných lidí, příslušnost vojáků k sociálním skupinám a jejich vliv na ně, charakter mezilidských vztahů (formálních i neformálních), které ve vojenské jednotce převládají, perspektiva uplatnění v armádě i perspektiva uplatnění osvojených vědomostí a dovedností v civilním životě, možnost povýšení, možnost odborného růstu a zvyšování kvalifikace, vztah společnosti k armádě a míra společenského uznání, které se vojákům od společnosti dostává atd.

Z výše uvedeného je patrné, že některé podmínky, působící na motivační sféru osobnosti podřízených, může velitel ovlivnit, jiné ovlivnit nemůže.

Odhlédneme-li proto od vlivů sociálního prostředí, můžeme říci, že **efektivnost motivování podřízených závisí především na:**

- znalosti jejich motivační sféry (hierarchie motivačních dispozic),
- znalosti teorie pracovní motivace,
- zkušenostech s vedením a motivováním lidí.

Úloha velitele při vedení podřízených

Jak jsem již uvedl, vedení lidí považujeme za cílově orientovanou sociální interakci a komunikaci zaměřenou na aktivizaci a ovlivňování lidí s cílem dosáhnout toho, aby jejich činnost byla v souladu s činností celého organizačního celku (skupiny). Úlohou velitele při vedení podřízených je sladit individuální zájmy a cíle podřízených se zájmy a cíli celé vojenské jednotky, vytvořit z vojenské jednotky stmelené a dobře fungující pracovní kolektiv, v němž převládají vztahy spolupráce a vzájemné pomoci, a podporovat rozvoj osobnosti všech členů vojenské jednotky.

Ne vždy se podaří velitelům tohoto cíle dosáhnout. V každém případě by se však měli o dosažení tohoto cíle všichni velitelé snažit.

Prostřednictvím jakých prostředků mohou velitelé usilovat o dosažení výše uvedeného cíle?

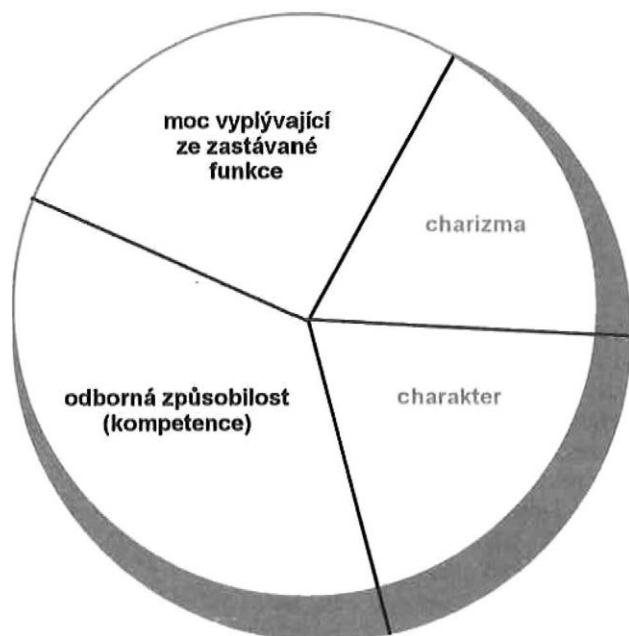
① *Prostřednictvím efektivního a odpovědného využívání pravomoci, která vyplývá z funkce, kterou zastávají.*

Kromě pravomoci vyplývající ze zastávané funkce jsou dalšími zdroji síly vlivu osobnosti velitele:

- ▲ **osobní vyznačování (charizma)** – určité kouzlo osobnosti, její síla, kterou uplatňují velitelé, kteří toto charizma mají, zejména při ovlivňování lidí, které je založeno na jejich výborných rétorických schopnostech, prostřednictvím nichž dovedou přesvědčit lidi a získat je pro své cíle (někdy i prostřednictvím manipulace);
- ▲ **odborná způsobilost (kompetence)**, která je základním předpokladem pro zastávání velitelské funkce, ale sama o sobě ještě nestačí k tomu, aby byl dobrý odborník i dobrým velitelem;
- ▲ **charakter** – tedy ty vlastnosti člověka, které úzce souvisejí s morálkou a na základě nichž usuzujeme, zda je daný člověk dobrý, nebo špatný.

Všechny čtyři uvedené zdroje síly vlivu osobnosti velitele (moc, postavení, charizma, odborná způsobilost a charakter) se mohou nalézat u různých lidí v různých proporcích. Zatímco u jednoho velitele dominuje vliv moci vyplývající ze zastávané funkce, u jiného velitele může být největším zdrojem síly vlivu odborná způsobilost. Grafické zobrazení jednoho z možných podílů zdrojů síly vlivu je znázorněno na obr. č. 3.

Grafické zobrazení možného podílu zdrojů síly vlivu



Obr. č. 3

- ② *Prostřednictvím schopnosti aktivizovat (motivovat) své podřízené k plnění úkolů na základě znalosti jejich individuálních zvláštností, znalosti teorie pracovní motivace a zkušeností s vedením a motivováním lidí.*

K základním schopnostem velitele patří jeho schopnost aktivizovat podřízené při plnění úkolů. Pokud velitel nedovede své podřízené motivovat k plnění úkolů, neměl by zastávat velitelskou funkci. Někteří velitelé mají tuto schopnost rozvinutou v dostatečné míře, jiní ji musejí u sebe rozvíjet. Tuto schopnost je třeba rozvíjet v praxi - při vedení a motivování lidí.

- ③ *Prostřednictvím schopnosti inspirovat své podřízené k následování a dosažení stavu, kdy všichni podřízení využívají své nejlepší schopnosti k plnění cílů vojenské jednotky.* Při inspirování podřízených k následování se uplatňuje ze zdrojů síly vlivu osobnosti velitele na podřízené především jeho **osobní vyzařování** neboli **charizma**. Každý člověk má osobité kouzlo, jímž působí na své okolí. Chce-li být velitel nejen formálním vůdcem, nýbrž i neformální vedoucí osobností, musí na sobě intenzivně pracovat a tuto schopnost u sebe rozvíjet. I necharismatické osobnosti se mohou stát výraznými charismatickými osobnostmi jen tím, že se začnou chovat jako charizmatičtí vůdci, resp. začnou hrát roli charismatického vůdce, který se vyznačuje především rozvinutými komunikačními dovednostmi. Každý dobrý řečník má v sobě část charismatického vůdce, protože dovede přesvědčivě vystupovat a dovede získat lidi pro své cíle.

Charismatické působení velitele na podřízené úzce souvisí také s jeho **neformální autoritou**. Pokud má velitel u svých podřízených nejen formální, ale i neformální autoritu, dovede je snáze přesvědčit o tom, aby využívali své nejlepší schopnosti k plnění cílů vojenské jednotky. Neformální autorita nemá trvalou platnost. Velmi lehce se ztrácí a obtížně získává (zejména po její předchozí ztrátě). Velitel může u svých podřízených získávat autoritu jen za předpokladu, že:

- si bude vážit sám sebe i svých podřízených,
- bude svým podřízeným ve všech situacích vzorem,
- bude při vydávání rozkazů domýšlet jejich možné důsledky pro podřízené,
- umí vyslechnout jiné a být tolerantní k jejich názorům pokud jsou odlišné od jeho názoru,
- bude věnovat pozornost všem problémům podřízených,
- se u něj bude snoubit náročnost s láskyplným vztahem k podřízeným,
- se jeho jednání bude vyznačovat jednotou slov a činů,
- dokáže přiznat (třeba i veřejně) svou chybu.

- ④ *Prostřednictvím schopnosti působit na vedenou jednotku (skupinu) takovým způsobem, aby to vedlo k vytváření kladných mezilidských vztahů, a aby se v ní vytvářelo sociálně psychologické klima příznivé pro spolupráci, vzájemnou pomoc a vysokou pracovní výkonnost.*

Je známo a v praxi ověřeno, že **velitel** je tím činitelem, který v rozhodující míře ovlivňuje svým jednáním jak **vzájemné vztahy mezi příslušníky jednotky**, tak i **sociálně psychologické klima**, které v jednotce převládá. To vše ovlivňuje jak **spokojenost příslušníků jednotky**, tak i jejich **vztah k plnění společných úkolů**. Protože v civilním životě často převládají individuální zájmy a cíle před zájmy a cíli sociální skupiny nebo kolektivu, je transformace vojenské jednotky ve stmelený vojenský kolektiv, jehož členové „táhnou za jeden provaz“, a kde je kolektiv odpovědný

za každého svého člena a každý člen kolektivu je odpovědný za splnění společného cíle kolektivu, velmi obtížná. A přitom – jak ukazují válečné zkušenosti – **dobře fungující kolektiv je nezbytnou podmínkou účinné činnosti jakéhokoli zbraňového systému.** Proto velitelé, kteří věnují pozornost systematickému a cílevědomému utváření kladných mezilidských vztahů ve vojenské jednotce, si vytvářejí větší předpoklady pro úspěšné plnění výcvikových i bojových úkolů, než velitelé, kteří utváření kladných mezilidských vztahů nevěnují takovou pozornost.

Důležitost **utváření kladných mezilidských vztahů** ve vojenské jednotce je dána i tím, že napomáhají členům vojenské jednotky **překonávat stresové bojové situace.**

Co napomáhá utváření kladných mezilidských vztahů a příznivého sociálně psychologického klimatu ve vojenské jednotce?

- a) společná činnost všech příslušníků jednotky při plnění společného úkolu,
- b) ztotožnění se členů jednotky se společnými (skupinovými) cíli,
- c) efektivní a bezporuchová komunikace mezi všemi příslušníky jednotky bez rozdílu funkčního postavení,
- d) soudržnost, stmelení neboli jednota vojenské jednotky, která se utváří prostřednictvím společné činnosti na jednom místě, vzájemnou pomocí a zastupováním při plnění společného úkolu, podobností mezi členy skupiny, pokud jde o věk, názory, postoje, uznávané hodnoty atd.,
- e) rozvíjení kolektivních činností, včetně soutěží a sportování,
- f) řízení vojenské jednotky založené na „duchu spolupráce“.

Způsob jednání velitele s podřízenými a jeho charakterové vlastnosti projevující se ve vztazích k lidem (např. čestnost, otevřenost, upřímnost, pracovitost, poctivost, vytrvalost) **mají na vojenský kolektiv větší vliv než jeho odborná úroveň a nadřazené funkční postavení.** Do určité míry se připouští, že velitel nemůže znát a vědět všechno, ale je nemyslitelné, aby neuměl řídit vojenskou jednotku. **Nedostatečně rozvinutou schopnost vést podřízené nelze ničím vykompenzovat!**

Proto by měla být při přípravě vojenských profesionálů věnována této problematice větší pozornost než je tomu doposud.



Přípravu vojenských profesionálů na vedení lidí komplikuje i ta skutečnost, že nelze dát nějaký konečný výčet vlastností, které by jejich nositeli zaručovaly úspěch při vedení lidí. To, čeho jeden velitel dosáhne svou rozhodnutí, neústupností, až bezohledným uplatňováním své velitelské pravomoci, dosáhne druhý velitel svým chápajícím a citlivým přístupem k podřízeným.

Konečný efekt vedení podřízených však záleží nejen na **osobnosti velitele**, nýbrž i na **podmínkách a okolnostech**, za nichž k vedení podřízených dochází, a v neposlední řadě i na **převládajících vlastnostech členů vojenské jednotky**, kteří mohou výrazně ovlivnit úspěšnost práce svého velitele při vedení podřízených. Nejúčinnější způsob vedení jedněch podřízených nemusí být nejúčinnější u jiných podřízených.

Mistrovství velitele při vedení podřízených spočívá právě v tom, že si dovede za daných podmínek a při vedení určitých lidí **vybrat takový způsob jejich vedení, který**

je za daných okolností neúčinnější. Tomuto umění se všichni velitelé v průběhu své profesionální vojenské dráhy učí a nejlépe si vedou ti z nich, kteří se dovedou učit z vlastních chyb. Zkušenosti, které získávají při vedení podřízených ve vojenské praxi, nelze totiž ničím jiným nahradit.

Literatura:

- Adair, J.: Jak efektivně vést druhé. Management Press, Praha 1993.
- Maslow, A.H.: Motivation and Personality, N.Y. 1954.
- McGregor, D.: Der Mensch im Unternehmen. 2. vyd., Düsseldorf 1971.
- Herzberg, F.: Work and the Nature of Man. Cleveland 1966.
- Leigh, A.: Praktický rádce manažera. Svoboda, Praha 1992.
- Harvey, Ch.: Umění motivovat – cesta k úspěchu. 2. vydání, Informatorium, Praha 1994.
- McClelland, D.C. – Winter, D.C.: Motivating Economic Achievement. N.Y. 1969.

Pro realizaci aktivit a cílů stanovených v tomto aktu a pro rozvoj společných přístupů k evropské bezpečnosti a k politickým problémům vytvoří radu NATO a Ruska. Hlavním cílem této společné rady bude posilování důvěry a společných zájmů i návyku konzultací a spolupráce mezi NATO a Ruskem, aby byla zvýšena bezpečnost obou stran i všech států euroatlantické oblasti, aniž by došlo ke snížení bezpečnosti kteréhokoli státu. Pokud vyvstanou rozpory, NATO a Rusko budou usilovat o jejich vyřešení na základě dobré vůle a vzájemného respektování v rámci politických konzultací.

Z Ustavujícího aktu o vzájemných vztazích, spolupráci a bezpečnosti mezi NATO a Ruskou federací, Paříž 27. května 1997.