

## Autorita velitele (řídícího pracovníka) v profesionální AČR

*Významným fenoménem doprovázejícím vývoj lidstva a průběžně se prosazujícím ve fungování všech dosud existujících společenských formací je fenomén moci. Jde o fenomén, který je v lidské společnosti všudypřítomný.*

### Stručně o pojmech pravomoc, moc, autorita, vliv, ovlivňování

Proces řízení v praxi je vždy nerozlučně spjat s utvářením, posilováním a uplatňováním moci. Přestože moderní koncepce řízení se postupně odklánějí od zřetelného a přímého uplatňování moci pomocí direktivního ovlivňování pracovního jednání a podřízených, přesto některé prvky musí zůstat, zejména v takové organizaci jako je armáda. Přechází se na kultivaci moci a v tomto smyslu jsou frekventovány pojmy: pravomoc, moc, autorita, vliv, ovlivňování, zmocňování, kompetence.

Jejich význam obsahuje chápání různě a někdy záměrně dochází k jejich směšování, a to zejména tehdy, když není pochopen jejich obsah, nebo se nehodí těm, kteří tyto pojmy používají spíše jako módní doplňky. Je doloženo, že mnoho řídících pracovníků velmi těžce přijímají moderní metody řízení, zvláště ty volnější (demokratičtější), hlavně z obavy, že ztratí svou autoritu.

V následující části se zmíníme o některých výše uvedených pojmech.

**Ovlivňování** je jedním z klíčových nástrojů procesu řízení, který se opírá o velmi různorodou základnu. Jde o sociální vztah mezi alespoň dvěma lidmi, v němž jeho mocenská stránka sehrává velmi významnou roli. Shoda mezi cíli jednotlivce a cíli organizace bývá vzácná. Jednotlivec se chce v rámci organizace dobré uplatnit, získat prestiž, finanční hodnocení, a naopak chce pro svou osobu více pohodlí, má své zažité formy a zvyklosti v práci, které nemusí být vždy v souladu s potřebami a organizačními normami organizace. Management organizace musí rozdílné přístupy a očekávání jednotlivce sladit tak, aby vyhovovaly potřebám organizace.

Otzáka moci je v tomto kontextu zcela logická a legitimní, ale vzhledem k negativním případům může vést k hanlivému (pejorativnímu) chápání.

**Pravomoc** – je spojována s konkrétní pracovní pozicí, kterou jednotlivec zaujímá v organizační struktuře určité organizace, v armádě se jedná o zastávanou funkci v armádní struktuře;

- vyplývá z postavení daného jedince v celkové hierarchii řízení,
- představuje oficiální a formální oprávnění ovlivňovat druhé lidi na základě zdrojů ( materiálních finančních, informačních a jiných), kterými má právo jedinec disponovat,
- vychází z interních předpisů, v armádě ze základních řádů a předpisů,
- končí za hranicemi příslušné organizace – Armády ČR,
- v ostatních institucích záleží na postavení v hierarchii určité společnosti a zda možnost ovlivňovat i mimo instituci je tolerována,

- potenciální možnosti prosazovat vůli vůči ostatním – reálné naplnění této vůle již závisí na moci a autoritě daného jedince.

Pravomoc je autorita funkce či tzv. **formální autorita**.

**Moc** – umožňuje manažerům (řídícím pracovníkům) řídit – rozhodovat, dávat lidem pokyny, usměrňovat jejich činnost a kontrolovat výsledky jejich práce. Je to kapacita ovládat lidské, informační a materiální zdroje se záměrem dosahovat stanovených cílů. Moc představuje reálnou schopnost skutečně ovlivňovat druhé lidi, a to popřípadě přes kladený odpor. Skutečná moc jednotlivce sice vychází z jeho pravomoci, ale není to dar, který dostal od instituce k volnému nakládání. Každý řídící pracovník si musí uvědomit, že se ziskem pravomoci dostal i odpovědnost. Moc a mocenské jednání je závislé na jednotlivci při jeho prosazování a na druhé straně na připravenosti a ochotě okolí je přijímat.

Nositelem moci je konkrétní osobnost, která tuto moc fakticky realizuje, svou činností může moc posilovat nebo zeslabovat. Hlavní roli zde hraje schopnost vhodně kombinovat sílu své osobnosti, sociální kompetence a věcné aspekty pozice.

**Moc není totéž co autorita. Zatímco autorita vyjadřuje „právo“ nebo „povinnost“ dosáhnout záměru, moc je „demonstrovaná schopnost“ dosáhnout záměru.**

**Autorita** – je to pojem, který v uvedené řadě (pravomoc–moc–autorita) představuje další jednoznačný posun od objektivního zakotvení mocenského jednání v širokém slova smyslu subjektivnímu vnímání a hodnocení respektu, který je s mocenským jednáním spojen.

- pravomoc má věcný obsah,
- moc má obsah věcný, osobní a interpersonální,
- autorita se uplatňuje v subjektivní rovině uznání či neuznání nároků nositele moci na respekt ze strany podřízených a ovlivňovaných.

## Uplatňování moci v řídící pozici a prosazování autority

### Uplatňování moci

Mnohdy se setkáváme s tím, že člověk, který disponuje určitou mocí, tuto začne využívat ve svůj vlastní prospěch, na úkor potřeb organizace a dostáváme se k pohledu, který je značně rozšířen mezi lidmi. To je pohled na moc v tom negativním slova smyslu.

Převážná většina negativních náhledů na otázku moci řídících pracovníků vychází ze skutečnosti, že jejich vlastní pojetí moci často slouží více individuálním zájmům a cílům jich samých než zájmům organizace.

**Poziční pojetí moci** jednoznačně zdůrazňuje a preferuje mocenskou pozici jako takovou, ona sama o sobě je cílem člověka, který o ní usiluje nebo ji zastává. Veškeré snažení jednotlivce je zaměřeno právě jen na získání moci a její udržení, tím končí horizont jeho úvah.

Poziční moc se zpravidla pojí s **mocí individualizovanou**, tj. snahou posilovat vlastní pravomoce, vlastní možnosti rozhodování, vlastní vliv a tím se zvětšuje odstup od okolí. Tato sebestřednost bývá pro okolí obvykle na první pohled zřejmá, takže respekt spolupracovníků vyplývá více ze strachu z nadřízeného než z jeho přirozeného uznání.

**Moc funkční** předznamenává taková pojetí a využívání mocenských nástrojů řízení, jakou představuje primární přednost úspěšného fungování celé organizace nad vším ostatním.

Moc funkční je spjata s **mocí socializovanou** – červenou nití tohoto pojetí moci je vytvoření pokud možno optimálních podmínek pro práci podřízených pracovníků a jejich osobní rozvoj tak, aby výsledky prezentovaly nositele moci jako dobrého řídícího pracovníka.

Obě tato pojetí moci, které byly uvedeny, můžeme pozorovat kolem sebe v rámci armády i běžného života.

Nejčastěji se lze setkat s klasifikací zdrojů moci podle autorů Ravena, Organa, Batemana [1]:

**Legitimní moc** – cesta k pozici na základě zákonů a pravidel, je možno ji ovlivnit různými způsoby nátlaků a manipulací. Nátlak př. vojenské puče – nastolení moci, ale na druhé straně porážka při legitimních volbách.

**Kontrola nad zdroji** – každý řídící pracovník v určité míře disponuje určitými, byť omezenými zdroji, rozhoduje o jejich použití a tím zprostředkováně o osudu spolupracovníků. Zdroji mohou být peníze, věci, informace či kariéra podřízených. Napohled neomezená moc nad zdroji je spíše jen formální možností, protože determinanta pravomoci to určitým způsobem omezuje.

**Expertní moc** – v každé instituci jsou důležití specialisté a experti, kteří se věnují problémům pro každodenní chod instituce nepostradatelným, avšak většinou pracovníků obtížně zvládatelným. Většina řadových i řídících pracovníků často ráda přenáší část svých povinností na specialisty v oboru. Faktická moc se pak přesouvá tam, kde sídlí zdroj expertní moci, a skutečný řídící pracovník se po případě může stát jen loutkou v rukou experta. Toto nebezpečí je reálné v profesionální armádě, kdy velitel (řídící pracovník) má podřízené profesionály v různých odbornostech.

Pokud velitel činnost, kterou má v rámci svých povinností, přenechá svým specialistům a neponechá si kontrolu, je nebezpečí, že tito specialisté ovládají v organizaci to, co by měl mít pevně v rukou velitel (např. expert v oblasti IT má v množství informací daleko větší přehled než řídící pracovník a přístup k informacím ovládá – může ovládat i řídícího pracovníka). Tento zdroj moci často umožňuje nejen mocenské postavení získat, ale i po relativně dlouhou dobu i udržet.

Nositelem této expertní moci prezentovaná nenahraditelnost pak bývá limitem rázného řešení. Můžeme se podívat na takzvané experty v rámci útvarů či institucí – mnohdy si přisvojují větší pravomoce než jim přísluší a obrňují se nenahraditelností. Mnohdy se zjistí, že nenahraditelnost je jednoduše nahraditelná.

**Sociální vztahy** – velmi mnoho známých, přítel a velký počet osobních kontaktů zejména s těmi, kteří jsou nejen vlivní, ale nejlépe i vlivnější než jedinec sám, je velmi častým a uznávaným zdrojem moci. Stávají se významnou součástí moci toho, kdo těchto vztahů využívá, a to buď fakticky, nebo potenciálně, když povědomost o těchto vztazích moc upevňuje. Tyto vztahy mohou být pozitivum pro řídícího pracovníka, ale existují situace, kdy tento pracovník musí rozhodnout tak, že ohrozí nejen tyto vztahy, ale dokonce i známé a přátele.

Velkým riskem je výběr lidí do různých funkcí na základě příbuzenských a přátelských vztahů. Schopnost vytvářet složitou strukturu sociálních vztahů a systémově jich využít k vlastnímu prospěchu předpokládá na straně jedné poměrně dobře rozvinutou sociální kompetenci, na straně druhé objektivní možnost a příležitost jí využít k posílení mocí vlastní.

Mimořádně významná bývá u nás otázka sociálních vztahů, protože z hlediska individuální motivace, výkonnosti i spokojenosti bývají často preferovány více než věcné okolnosti

práce a lidé jsou proto i více ochotni uznávat je jako zdroj moci. V naších podmírkách bývá ztráta sociální prestiže spojená se ztrátou moci chápána víceméně absolutně. Tím, že přišel o mocenskou pozici, ztrácí dříve významný člověk vše.

### **Osobní předpoklady, atraktivita, charisma**

**Pojem charisma** – tradiční pojem chápaný jako mimořádná vlastnost osobnosti a předpokládá se spíše pozitivní než negativní význam. Podmínky úspěchu charismatického vedení však nespočívají jen v mimořádných osobnostních vlastnostech jedince, ale jsou zakotveny i v mnoha okolnostech majících spíše objektivní povahu. I renomovaní historikové se ve svých materiálech zmiňují o charismatických vojevůdcích, velitelích, kteří svým osobním nasazením, příkladností a umem dovedli strhnout své podřízené k plnění vysoko náročných úkolů. Pokud jde o jejich vlastnosti, měli většinou mocenské ambice, vysoké sebevědomí a silně přesvědčivé jednání. Dovedli jasně formulovat cíle a představy, jak úkoly plnit. Výrazné osobnosti by měly být vyhledávány, podporovány, jejich schopnosti rozvíjeny a připravovány do vyšších či vrcholových funkcí.

Úspěch daného člověka posilují následující osobní vlastnosti: sebedůvěra, schopnost zhodnotit situaci, sociální citlivost k potřebám, zájmům a postojům ostatních spolupracovníků, a některé formy jednání.

**Charismatické vedení** – zpravidla soustředuje mimořádnou moc a má svá úskalí v tom, že osoba může zneužít svého vlivu ve vlastní prospěch, nebo že se nedostaví předpokládané výsledky, a tím se ztrácí podpora podřízených.

### **Prosazování autority**

**Autorita** – má svůj základ ve stránce formální, vycházející obvykle z pravomocí, kterými její nositel může disponovat. V armádě, kde je organizační struktura převážně liniově štábní, je běžný způsob řízení přísně direktivní, autokrativní, tzn. že je tento způsob založen na autoritě formální – nedílné velitelské pravomoci.

Velitel má pravomoc na základě své vykonávané funkce. Podle základních řádů a předpisů má přesně vymezené své pravomoce, taktéž si je vědom, že na základě nedílné velitelské pravomoci jsou všichni jeho podřízení, ať přímí či nepřímí, povinni provádět jeho rozkazy a nařízení beze zbytku. V této souvislosti se mnohdy nepříznivě prosazuje tendence velitelů, zejména mladších a nastupujících, opřít se beze zbytku o svou mocenskou pozici vyplývající z funkce a méně se zbývat reakcemi podřízených. Velitel se pak domnívá, že má autoritu, zatímco jeho podřízení se mu za zády smějí a hledají způsoby jak ho obejít či zkomplikovat aniž by byli nuceni splnit mnohdy neúčelná, často striktně a necitlivě formulovaná, a v očích podřízených proto i nelogická nebo nesprávná nařízení.

**Formální autorita nestačí.** Hodně záleží na tom, jak každý velitel stvrzuje objektivní „autoritu“ dané řídící funkce svými odbornými a sociálními kvalitami. Teprve pak ho obvykle jeho pracovníci akceptují také jako člověka, jehož si mají proč vážit – jde o autoritu neformální. Jen tak se může řídící pracovník u svých pracovníků prosadit jako vedoucí, pro něhož jsou ochotni pracovat s větším nasazením, než když individuální charakteristiky a chování manažera jejich očekávání nesplňuje.

Toto je potřebné si uvědomit v současné době, kdy se vytváří profesionální armáda. I když mluvíme, že máme profesionální armádu, tak ve skutečnosti ještě ji nemáme. Profesionál – opravdový ve své profesi, ten který má zájem o profesi, má příslušné znalosti a neustále si je doplňuje, je hrdý na svou profesi, chrání si své renomé, má snahu být co nejlepší – ne ti, kteří obsadili tabulky profesionálních míst, kteří pobírají příslušné platy.

Velitel již nebude mít pod sebou podřízené, které bude cvičit a učit činnosti související se zařazením do organizační struktury, ale profesionála, který mnohé odborné věci bude znát lépe než velitel. V takovém případě asi nepůjde jen stroze velet, ale bude přicházet ke slovu i ta stránka neformální – povahové vlastnosti, chování, vystupování, schopnost organizovat, zabezpečovat, motivovat apod. Tehdy se ukáže, jak je připraven pro řídící a organizátorskou práci, jaké má znalosti z oblasti psychologie, pedagogiky a sociologie, jak je dovede využívat při vedení lidí.

Na rozdíl od bývalé armády, kdy pracovní doba byla jen formální věcí, dnes toto již neplatí, každý přesčas musí být kompenzován, jsou volna před službou i po službě atd. Přitom mnohé metody řízení zůstávají stejné a vůbec neberou v potaz stávající změny. Mnohdy příčinou je i to, že na vysoké funkce se dostávají lidé s malou praxí na vyšších stupních řízení. Potom pak používají stejné metody, vhodné spíše pro nižší jednotky než pro operační a operačně strategické stupně.

Čím vyšší funkci velitel zastává, tím obtížněji se mu pracuje s lidmi, neboť jejich očekávání jsou stále náročnější, pokud jde o výši požadavků na činnost a osobnost velitele. Na nižších úrovních spíše operativního řízení jsou ve hře především opakující se situace s poměrně dobře definovaným algoritmem řešení. Ale hlavně zde přicházejí problémy s chováním lidí, které musí zvládat, umět je řešit, tzn. individuální přístup k lidem, který na vyšších stupních řízení je potlačen.

Dnes, kdy armáda deklaruje, že je profesionální (viz předešlé pochybování), určují se různé požadavky, které se stanovují podřízeným při obsazování tabulkových míst. Ti, kteří dnes určují jaké jazykové znalosti či jaký kurz musí uchazeč o funkci mít, tak tito mnohdy sami tyto požadavky nesplňují. A zde je další princip upevňování autority, a to zejména její neformální stránky. Řídící pracovník měl by sám splňovat veškeré požadavky na svou funkci.

Tím, že je splňuje, je morálně oprávněný vyžadovat obdobné nároky na svých podřízených. Tím si upevňuje i neformální složku autority, kdy podřízení respektují jeho autoritu v obou oblastech a sami jsou ochotni plnit stanovené požadavky. V případě opaku, podřízení nejsou ochotni akceptovat požadavky na ně kladená, řídící pracovník je nucen použít jen formální autority (direktivního nařízení, vyplývajícího z pravomoce funkce), a tím dochází ke snižování jeho prestiže v očích podřízených. Takové osoby, jakmile ztratí svou pravomoc odejítím z funkce, ztrácí i své neformální postavení a bývalá organizace je škrtá ze své paměti.

Vhodný poměr mezi prosazováním vlastní individuality a tím, jak řídící pracovník respektuje požadavky role a očekávání s ní spojená, je obvykle projevem zralosti osobnosti. Pozice a role řídícího pracovníka představují jeho důležité sociální a pracovní určení, které má své náležitosti a mění se v souvislosti s jeho kariérou v organizaci. **Kompetence řídícího pracovníka – aktuální podoba připravenosti manažera pro výkon řídící práce.**

Upravme přípravu a výchovu velitele tak, aby pracoval aktivně, s maximálním zájmem, aby nemusel být neustále kontrolován (protože jako profesionál, by měl takovýto dohled nad sebou pociťovat jako potupu a svou neschopnost).

Ve výchově k profesionalizaci pomůže jasná koncepce armády, přesně načasovaná perspektiva a ne neustále obavy, kdo zase něco vymyslí a budou se zase měnit tabulky či dokonce dislokace. Nepomůže jen výběr lidí, ale celkový přístup k nim a jejich možná perspektiva. Pokud není hrđost na povolání, na svou profesi, pokud perspektiva se rýsuje na několik málo let či měsíců, pokud není jasno jak který útvar přežije krátkodobou perspektivu, potud nelze hovořit o stabilní profesionální armádě.

**Trvalost mocenského vztahu** – autorita je fenomén, který má mimořádný vliv na trvalost mocenského vztahu i v situacích, kdy formální stránka pravomoci již může být výrazně oslabena. Projevuje se to v situacích, v nichž podřízení respektují svého nadřízeného právě jen do okamžiku, kdy je zřejmé, že disponuje svými pravomocemi.

V momentě jejich oslabení či ztráty (například odchodem z původní řídící pozice) se jejich chování okamžitě změní, a to velmi výrazným způsobem. Naopak ti nositelé moci, kteří ji opřeli také o své osobnostní charakteristiky projevující se v autoritě, mohou uplatňovat vliv na své okolí i v době, kdy formálními atributy svého postavení již nedisponují. Mnohdy ke značnému údivu jejich následovníků, kteří přes své zdůrazňované mocenské postavení faktickou mocí příliš disponovat neumějí či nemohou.

## Některé projevy autority a moci

**Autorita bez moci** – autorita řídícího pracovníka-velitele, na jehož pokyny se podřízení neohlízejí a dělají vše po svém. Tento nešvar se projevuje v armádě dosti často. Vezměte si kolik se vydalo různých rozkazů a nařízení, které lidé vůbec nerespektují. Příklad – nošení stejnokrojových součástek a jejich nepředpisové kombinace.

**Autorita spojená s mocí** – jakou má řídící pracovník-velitel, který ukládá podřízeným nepříjemný úkol; oni sice polohlasně protestují, ale dávají se do práce. Toto je správný přístup a tento upevňuje autoritu. Ještě více se to projeví, pokud se později prokáže, že tento úkol byl nutný.

**Moc bez autority** – toto je s oblibou využíváno pracovníky, kteří nemají žádnou pravomoc, nebo jen omezenou, a aby byli důležitější uplatňují moc, na kterou nemají právo. Jedná se zejména o různý pomocný a zabezpečovací personál.

Určitou odlišnost v rámci organizační struktury armády tvoří **organizace typu výzkumný ústav nebo univerzita**. Tyto organizace mají svá specifika ve svém řízení v civilním prostředí, ale v rámci armády se na ně hledí stejně jako na každý jiný útvar, to znamená, že při řízení převládá direktivní způsob – velení. Ale pokud chceme vyřešit nějaký vědecký problém, úkol, provádět vysokoškolskou výuku, je potřebné požít i jiných metod řízení, tzv. měkčích. Věda se totiž na povel dělat nedá. Taktéž autoritu řídící pracovníci získávají tím, že jsou uznávání odborníci ve svém oboru a při řízení spíše něž využívání pravomoci, využívají svůj odborný um.

Jedním aspektem upevnění autority řídícího pracovníka je schopnost řídit a organizovat svůj čas. Ten řídící pracovník, který dokáže efektivně a účelně využívat svůj čas, dovede stejně efektivně a účelně řídit časové rozvržení činnosti svých podřízených. Takovýto řídící pracovník vytváří příhodné pracovní klima bez zbytečných stresů a dosahuje vyšších pracovních výsledků. Je samozřejmé, že zde mají značný vliv nadřízené složky, zda nadměrnou operativou nenarušují chod a někde i nesmyslnou a nadbytečnou administrativou nerobíjí celou koncepci. K organizaci řízení času (time management) řídícímu pracovníkovi slouží

diář, denní záznamník, denník, osobní plán a jiné pomůcky s různými názvy. To vše značí jedno a totéž, a to, že jde o plán a kontrolu využití času na delší období.

Každý řídící pracovník si musí typ a způsob vedení časového plánu vybrat sám a jak říkají klasikové managementu, jediným kritériem je „vyhovuje mi to“. U elektronických je větší paměť, lépe se provádějí změny, těžko se však tvoří značky pro důležitost, výzvy, poznámky apod., elektronická data jdou zálohovat a jednoduše přenášet. Papírový umožňuje lépe s daty manipulovat, nemůže být napaden vírem, nehavaruje, není závislý na energetických zdrojích apod. Jestliže někdo nařídí svým podřízeným, jak vést osobní plán, vede je k formalismu. Jak říká jeden z našich odborníků na *time management*, pan David Gruber, k vedení diářů „pouze sebejistý hlupák dovede nalézt kritérium objektivnější, lepší, vhodnější a výhodnější pro všechny.....“

Totéž platí o schvalování. Při dnešním tempu změn se vlastně schvaluje fikce, vize, ale realita je jiná. Kontrolovat snad jen lze, zda v osobním plánu jsou podchyceny akce nadřízeného, ale i ty se často mění. Proto platí, vést osobní časový plán je řídícího pracovníka povinnost, způsob vedení záleží jen na osobnosti.

## Závěr

Linie **pravomoc–moc–autorita** úzce na sebe navazuje a prolínají se navzájem. Vždy záleží na člověku jak ji v řídící práci využívá. Bud' ji využívá ve svůj vlastní prospěch (lépe řečeno zneužívá), nebo ve prospěch a prosperitu organizace, a tím naplňuje smysl řídící práce.

### Literatura:

- [1] BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-053-8.
- [2] BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. ŠULER, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] GRUBER, D. *Time Management*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-065-1.

**Můžeme všechna opatření a úkoly, které proběhly, jen analyzovat, případně ještě něco změnit – to, co se neosvědčilo nebo kde vidíme evidentní chybu. Musíme však postupovat vpřed. Budovat moderní, malou, mobilní a mladou armádu, připravenou plnit úkoly jak doma, tak v zahraničních operacích, či v nejrůznějších pohotovostech.**

**Tyto úkoly je možné splnit vytvořením dalšího brigádního úkolového uskupení na bázi 7. mechanizované brigády a stanovením jasných priorit ve všech oblastech.**

**Lze je splnit jen důslednou kolektivní prací se stanovenou jasnou zodpovědností a dotahováním plněných úkolů do samého závěru. Nezbytnou podmínkou je dostatečný zdrojový rámec kapitoly Ministerstva obrany ČR.**

*Ze závěrečného slova náčelníka Generálního štábu AČR  
armádního generála Pavla Štefky  
na velitelském shromáždění 4. a 5. prosince 2006*