

INFORMACE

Mgr. Jitka Laštovková, Ph.D., PhDr. Miroslav Barták, Ph.D.

Leadership a profesionalizace očima důstojníků v retrospektivě výzkumu let 2004–2008

Leadership and Professionalization from the View of Officers in the Research Retrospection of the Years 2004-2008

Vojenské rozhledy, 2015, roč. 24 (56), č. 1, s. 190–201, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line).

Abstrakt:

Cílem příspěvku je na základě analýzy polostrukturovaných rozhovorů s důstojníky na různých stupních velení z let 2004–2008 představit jejich pohled na proces velení a způsob jeho osvojování. Na základě realizovaného kvalitativního výzkumu můžeme způsob velení českých důstojníků v nedávné době označit v podstatě za intuitivní a individuální, což charakterizuje nejčastější cestu k velení, založenou téměř výhradně na vlastní zkušenosti. Mimo to lze konstatovat diferenciaci ve způsobu velení a motivace podřízených mezi jednotlivými typy sil a vojenskými specializacemi. Reflexe profesionalizace armády, systému odborné přípravy, vnímání naučených a přirozených velitelských schopností a vlastního kariérního postupu je nabídnuta k diskusi v kontextu současných změn v přípravě důstojníků a velitelů AČR.

Abstract:

Presented analysis of interviews with officers at various level of command from 2004 – 2008 is aimed on their view of the process of command. On the basis of qualitative research we consider the recent way of command of the Czech officers intuitive and individual. It characterizes most common way to command, based just on experience. We consider differentiation in the way of leading and motivation of subordinates among types of forces and military specializations. The reflection of the professionalization, the training system, the perception of learned/natural ability to command and their career is offered to discussion in the context of changes in direction of education of Czech officers and commanders.

Klíčová slova:

Vojenský leadership, příprava velitelů, charakteristiky velitele, způsob velení, kvalitativní výzkum.

Keywords:

Military Leadership, Military Education System, Commander Characteristics, Way of Command, Qualitative Research.

Motto:

„Prostě ta rota, jednotka anebo četa či družstvo, to je prostě ta armáda, tomu člověk propadne a chce to dělat, tu práci. Ta práce ho baví, ta práce ho naplňuje. A jelikož stráví se svými soukmenovci nebo s jednotkou nemalou dobu, tak je to, to je pak prostě rodina.“

(zástupce velitele roty)

Úvod

V souvislosti s diskutovanými změnami v systému vzdělávání důstojníků a budoucích velitelů na Univerzitě obrany, jejichž nezbytnost v širších souvislostech reflektoval na stránkách *Vojenských rozhledů* v poslední době např. Karaffa [1], je cílem této stati představit čtenáři situaci panující mezi veliteli v AČR v době nedávno minulé. Předmětem analýzy dosud nepublikovaných zjištění z šetření provedených v letech 2004–2008 jsou velitelské schopnosti českých důstojníků tak, jak je vnímají oni sami. Pozornost je zaměřena na proces jejich rozvoje a využití v kontextu profesionalizace armády, systému odborné přípravy, vnímání naučených a přirozených velitelských schopností. Vychází ze situace, kdy byla část velitelské přípravy odlišná od současnosti, aktuálnost spočívá v definování slabých míst „dobíhajícího“ systému a ukazuje, na co by mohla být zaměřena pozornost při budování struktury profesního vzdělávání velitelů.

1. Leadership

Leadership je definován mnoha autory a v literatuře lze obecně nalézt více než stovku definic řízení a vedení. Rozdíl mezi nimi je přitom značný. Řízení je dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tj. lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí, zatímco vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Jedná se o proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti. [2]

S rozvojem sociálních věd v průběhu 20. století došlo k rozvoji výzkumu leadershipu v mnoha oblastech lidské činnosti. Např. Northouse jej rozděluje na přístup založený na hledání charakteristických vlastností vůdce, behaviorální přístup (co vůdci dělají a jak jednájí) a situační přístup (různé situace vyžadují různé vůdcovské charakteristiky). Tento přístup se dále dělí na teorii závislosti na cíli (jak vůdci motivují podřízené k dosažení cílů) a kontingenční teorii, tj. na interakci mezi stylem vedení a specifických situačních proměnných. Vztahový přístup zkoumá vztahy lídrů a následovníků, transformační teorie vychází z premisy, že vedení je proces, který mění lidi a organizace. Dalšími přístupy jsou autentické vůdcovství (zkoumající autenticitu vůdců), spirituální (jak vůdce využívá hodnot k ovlivnění následovníků) a v neposlední řadě služební vůdcovství, kdy je vedení chápáno jako služba následovníkům, kteří následně dosáhnou vyšší soběstačnosti. [3]

Výzkum leadershipu v armádě může vycházet ze dvou výzkumných tradic. První z nich je založena na posuzování armády jako jakékoliv jiné organizace, druhá vychází z předpokladu výrazných odlišností armády od dalších institucí. [4] Následující řádky se pokouší nalézt specifika vojenského velení v očích samotných velitelů.

2. Velitel v (post)moderní armádě

Odvěké snahy vycvičit nebo „vytvořit“ dobré velitele provázejí přirozeně i ozbrojené síly současnosti, které musí ale řešit ještě další problémy, vzniklé historicky teprve nedávno. „*Dochází k fúzi vojenských a politických faktorů, a to už na taktické úrovni. Mnohdy velitel na úrovni čety a roty sehrává vojensko-politickou roli*“. [5] Zvyšuje se komplexita rozhodovacích problémů velitele, nutností je vysoká míra profesionality osobní, sociální i odborné, jak na příkladu norské armády dokládá Boe [6]. Soudobý vojenský profesionál musí být připraven k nasazení jak v zájmu vlastního národa, tak v zájmu zajištění míru v bojových i nebojových operacích v zahraničí, na významu proto nabývají interkulturní kompetence a schopnost činit strategická rozhodnutí v kulturně komplexním prostředí. [7]

Pozornost je však obvykle věnována až konečným kvalitám velitele, o procesu, jak k nim dospět, víme velmi málo. [8] G. Larsson [9] se ve své aplikaci situačního a transformačního vedení na vojenské podmínky pokusil vytvořit model, který bere v úvahu všechny okolnosti mající vliv na velení vojákům. Základními předpoklady jsou dobrá fyzická kondice, psychologické dispozice a pevné morální hodnoty. To jsou podmínky nutné, nikoli dostačující (žádná z nich také nepostačí sama o sobě) k rozvoji velitelských schopností – sociálním a manažerským kompetencím a orientaci na splnění úkolu. V modelu je však nutné zohlednit i situační faktory, tedy vnější prostředí (zdroje, hrozby...), organizační strukturu a procesy a skupinovou strukturu a procesy. Své závěry staví na výzkumu mezi švédským vojenským personálem, jenž byl zaměřen na otázku, co tento personál nejvíce oceňuje na svých velitelích. Odpovědi účastníků svého výzkumu rozdělili autoři na čtyři skupiny. 1. Zdůrazňují význam sociálních schopností velitelů, zájem o podřízené, schopnost efektivně komunikovat a aktivně naslouchat. 2. Svou roli hrají etické a morální hodnoty, podle kterých nadřizení žijí. 3. Do jiné kategorie patří profesionální schopnosti a vědomosti spojené se zkušenostmi, které v klíčových okamžicích umožňují veliteli intuitivně a rychle vyhodnotit situaci. Patří sem také orientace na úkol – rozpoznat možnosti jednotlivých členů skupiny a postavit tak efektivní tým, rozhodovací schopnosti, práce se skupinovými emocemi. A konečně 4. identifikace s vojenským povoláním, pocit závazku a schopnost předat inspiraci a motivaci podřízeným. [10].

Trendem, který je otázkou zejména v euroatlantického prostoru, je změna konskripční armády, založené na povinné vojenské službě, v armádu dobrovolnickou, profesionální. Prvním z důvodů je modernizace – stále technicky složitější zbraňové systémy vyžadují dlouhodobý speciální výcvik, ke kterému nejsou neustále obměňovaní vojáci základní služby vhodní. Druhý důvod je politický, armáda v západní společnosti ztrácí pro většinu veřejnosti atraktivitu už samotnou podstatou hodnot, na kterých je postavena – uznání řádu, vědomí povinnosti, ochoty podřídit se autoritě, versus společenský individualismus a ničím neomezená svoboda bez odpovědnosti v postmoderním světě. [11] Třetím důvodem je měnící se poslání ozbrojených sil, které vyžaduje schopnost trvalé mobilizace, připravenost k boji v krátkém časovém horizontu, což je v případě konskripční armády nereálné. [12] V neposlední řadě nelze zapomenat na to, že u profesionálních armád je veřejnost tolerantnější k obětem na životech, které se stanou v zahraničních konfliktech nevedených na obranu země. U dobrovolníků se předpokládá, že znají rizika a současně jsou za ně dobře zaplacení. Je však třeba

zdůraznit, že trendy profesionalizace a demokratizace armád se de facto týkají pouze euroatlantického prostoru, jak dokazují mj. Beeson s kolegy [13] na příkladu funkcí armád jihovýchodní Asie, které se řídí odlišnými principy civilně–vojenských vztahů. Další otazník nad donedávna platnými teoriemi vznáší současná vojensko–politická situace ve východní Evropě a na středním Východě, která může do jisté míry zpochybnit jak většinu výše uvedených argumentů, tak ideu výlučně profesionální expediční armády jako celku.

V českém prostředí byl proces plné profesionalizace Ozbrojených sil ČR ukončen 1. 1. 2005. Pro vojenské velitele se tedy změnilo jak vnější prostředí – bezpečnostní rizika změnila charakter směrem k hrozbám asymetrického charakteru (terorismus) a nevojenského charakteru (živelní pohromy), vyžadujícím mezinárodní vojenskou spolupráci či spolupráci s nevojenskými složkami – tak prostředí vnitřní, kdy vojáky základní služby vystřídalí profesionální vojáci na základních funkcích. [14] Důsledky tohoto kroku lze spatřovat mimo jiné také v potenciální nutnosti změny vzorců velení podřízeným.

3. Metodika výzkumu

Jádro empirické části studie vychází z designu mezinárodního výzkumu [15] a je založeno na 41 rozhovorech s velícími důstojníky, které vznikly mezi lety 2004 a 2008. Jednalo se o polostrukturovaná interview, odvíjející se od iniciačního dotazu na zkušenost nebo zážitek, který změnil respondentovy velitelské schopnosti nebo jeho přístup k roli velitele. Respondenti byli vybíráni záměrným výběrem s cílem dosáhnout co největší pestrosti z hlediska odbornosti a typu jednotky. Rozsah vzorku umožnil přiblížit se teoretické nasycenosti tématu, mluvčí tedy v posledních rozhovorech již neotvírali nová témata, opakoval se podobný okruh problémů. Analýza byla provedena metodou zakotvené teorie ve variantě představené Corbinovou a Straussem [16]. Podstata kvalitativního výzkumu nedovoluje závěry generalizovat, na druhou stranu umožňuje hlubší analýzu postojů společenských aktérů. Cílem studie je nabídnout na základě provedených rozhovorů čtenáři představu o postojích velitelů ve vymezeném období, na jehož základě je možné vyvozovat možnou motivaci postojů a jednání vojenských profesionálů v současné době v již kvalitativně odlišném kontextu.

Věkové rozmezí respondentů se pohybovalo od 23 do 58 let. Skupina dotazovaných velitelů byla homogenní jak z hlediska pohlaví (hovořili jsme pouze s jedinou ženou), tak z hlediska vzdělání, neboť podmínkou dosažení důstojnické hodnosti je absolvování vysoké školy. Pokud rozdělíme úroveň velení podle amerického systému [17] na přímé, organizační a strategické, většina respondentů reprezentuje přímou úroveň velení, která je charakterizována velením „tváří v tvář“, bezprostřední účastí na výcviku a výuce podřízených, tj. velení četě a rotě. Na organizační úrovni velení nalezneme 11 vojáků ze vzorku, a to velení praporu a brigády. Na strategické úrovni se nacházeli 2 z respondentů pracující na Ministerstvu obrany ČR.

4. Umění velet očima českého důstojníka

V následující části představíme vybrané milníky velitelské kariéry, zmiňované mluvčími. Jejich výčet není s ohledem na omezený prostor vyčerpávající, budeme se však snažit přiblížit ty, které byly vnímány jako nejpodstatnější či nejvíce určující. Upozaděny tak zůstanou neméně zajímavá témata, která se v rozhovorech objevovala méně často či okrajově, kupříkladu účast v misích či motivace vstupu do armády.

4.1 Profesionalizace

Velitelé přijali změnu vnějších podmínek v podobě profesionalizace jako odrazový můstek ke změně svého přístupu a metod práce s lidmi. Velení profesionálním vojákům vnímali jako komplexnější a sofistikovanější problém. Vojáci z povolání byli pojmáni jako celistvé bytosti, u kterých je třeba brát v úvahu nejen profesní, ale i osobní život, na druhou stranu není nutné tolik kontrolovat jejich pracovní výkony. Vojáci základní služby naopak vyžadovali podle mluvčích striktní kontrolu při práci, neboť se na ně nebylo možné spolehnout, jejich osobní život byl ale významný pouze v ojedinělých případech. Někteří mluvčí si uvědomovali i rozdílnost ve fázích životního cyklu, kdy se muži a ženy ocitají ve vojenském prostředí. Fakt, že vojáci z povolání jsou obvykle starší a mají vlastní rodiny, s sebou nese důsledky např. v odpovědnosti samotných vojáků nebo v nutnosti ohledu na rodinné zázemí. Téma odlišnosti kontroly, odpovědnosti a možností stimulace a motivace vycházelo logicky ze samotného principu obou pojetí, tedy (ne)dobrovolnosti a z toho plynoucích následků.

Profesionalizace však vnesla do úvah o velitelských schopnostech také téma „generačních rozdílů“ mezi vojáky z povolání, čistě pragmatické orientace nově přicházejících profesionálních vojáků. Velitelé hovořili o generační bariéře, novým vojákům z povolání připisovali nezdídku pouze ziskuchtivost, nedoprovázenou zájmem o profesi či ideály patriotismu.

„A když tady vidím, jak mi sem chodí zájemci, nezeptají se vás, co budou dělat, ale za kolik a kdy pojedou do mise. Protože on má ještě rozestavěnej barák a potřebuje auto. A tam o nějakým mírovým produktu, že on tam jde chránit mír, to je na třetím, čtvrtém místě v pořadí, co ho zajímá... Současná společnost je o penězích, vlastnictví už ne, to už tady nikdo nezná, je to nezajímá.“

(velitel brigády)

Mezi odpovídajícími byli ale také zastánci opačného názoru, ti se domnívali, že profesionální armáda se od konskripční liší právě v tom, že vojáci mají zájem o svou práci a dělají ji zejména proto, že je baví. I oni ale brali v úvahu ekonomické a sociální faktory, případně entuziasmus považovali za specifikum náboru ke své jednotce, který u ostatních, ne tolik atraktivních specializací nemusí být pravidlem.

V kontextu procesu profesionalizace reflektovali mluvčí konkrétní změny ve stylu velení. Výchozím bodem byl respekt k podřízeným a odsuzování arogance směrem k nim, ústup od autokratického stylu velení jako něčeho překonaného, co velitelé zažili dříve při jednání s vojáky základní služby. Individuální přístup respondenti vnímali jako

něco nového v souvislosti s profesionalizací armády, vojákům základní služby veleli odlišným způsobem, paušalizujícím podřízené, o jejich individuálních schopnostech, motivech a hodnotách nepřemýšleli.

Z rozhovorů můžeme soudit, že styl velení v české profesionální armádě mimo nasazení se příliš neliší od principů vedení v civilních podmínkách. Velitelé se snaží ke svým podřízeným přistupovat individuálně v zájmu dosažení co nejlepšího výsledku a dobrých vztahů v jednotce. Pouze nemnozí z oslovených hovořili o nutnosti přizpůsobit velení situaci, nejčastěji si jej byli vědomi veteráni zahraničních misí. Úkolové velení, spojené s důvěrou v podřízené a jejich odpovědností, preferují zejména velitelé, kteří prošli vzděláním na zahraničních školách nebo veleli speciálním odbornostem. Ostatní přece jen rádi vedou podřízené pevněji a kontrolují jejich práci krok za krokem, i když tento způsob dávají vědomě do souvislosti s konskripční armádou. Zajímavé je, kolik velitelů pojmenovalo svůj způsob velení přímo jako „nevojenský“, synonymem vojenského bylo přitom striktní a autokratické předávání rozkazů, považované za nefunkční a spojované zejména s obdobím povinné vojenské základní služby.

4.2 Systém vzdělávání – vysoká škola

Přestože profesní příprava není redukována na absolvování univerzitního studia, pouze to bylo v rozhovorech tematizováno, mluvčí se nezmiňovali o žádných dalších typech kurzů či vzdělávání.

Podle analýzy rozhovorů bylo české vojenské vysoké školství orientováno zejména na produkci odborníků, nikoli však velitelů a bojovníků. (Je nutné poznamenat, že většina účastníků výzkumu byla produktem odlišně koncipovaného vojenského školství, připravujícího absolventy na celoživotní vojenskou kariéru.) Tento deficit byl bolestně pociťován jak zkušenými, tak mladými veliteli.

Obecně se účastníci výzkumu shodli na tom, že školní vzdělání je na praktický výkon velitelské funkce příliš nepřipravilo. Zmiňovali zejména nedostatky v přípravě na vedení lidí, teorie managementu a leadershipu, psychologie a dalších předmětů, zlepšující sociální kompetence absolventů, které jsou v praxi pro velitele klíčové, podle některých nakonec důležitější než předměty odborné.

„...ale celá ta práce je spíš o jednání s lidmi než o odbornosti. A ta škola nepřipraví vůbec, ale vůbec. Jako že bychom měli nějakou psychologickou přípravu, jak se dělá v cizině, to vůbec nebylo.“

(velitel roty)

Pokud mluvčí hovořili o zkušenosti se zahraničním systémem vojenského vzdělání, tuzemské vojenské školy nevycházely ze srovnání nejlépe. Někteří v této souvislosti reflektovali nedostatečnou propojenost vojenského vysokoškolského vzdělání s praxí, zejména přednášky pedagogů, kteří nikdy nesloužili u vojenského útvaru a nedokázali tak posluchače připravit na realitu života vojenského velitele.

Neméně kritizovanou skutečností byl fakt, že do důstojnických velitelských funkcí nastupují lidé splňující pouze podmínku vysokoškolského vzdělání bez dalších testů

či předpokladů a dokonce bez jakékoliv speciální přípravy. Do velitelských funkcí jsou zkrátka „určováni“, nikoli vybírání s předpokladem, že žádoucí „třídění zrna od plev“ provede praxe.

4.3 Talent, nebo znalosti?

Souvisejícím tématem, které se v rozhovorech často opakovalo, byla problematika vrozených či naučených schopností vést lidi. Většina mluvčích se přiklonila k názoru, že k úspěšnému vedení lidí ve vojenském prostředí jsou potřeba vrozené vlastnosti, kterými nedisponuje každý. Domnívali se, že podmínkou pro vedení vojáků je charismatická osobnost, vrozený talent. Byli oddělováni „velitelé“ a „štábní pracovníci“, jejichž přirozenost byla podle mluvčích naprosto odlišná a bylo jen otázkou schopnosti nadřízených umožnit jim výběr takové kariéry, ve které by se „našli“.

Zastánci opačného názoru byli přesvědčení, že velení je otázkou učení, vůle a motivace. O možnosti naučit se velet byli přesvědčeni ti respondenti, kteří prošli zahraniční školou nebo kurzem velení, obvykle v anglosaském prostředí. Leadership je zde jedním z kurikulárních předmětů; jeho absence při výchově českých velitelů je pak vnímána jako veliký deficit vojenského školství.

Nejčastější byl kompromisní pohled na podstatu velitelských schopností: mluvčí přisuzovali jistý význam vrozeným vlastnostem, považovali je ale za dispozice, které je nutné rozvíjet a pracovat na nich, aby se z nich staly skutečné velitelské schopnosti. Ani talentovaní či charismatičtí velitelé proto nemohou rezignovat na vývoj, sebevzdělávání a sebezdokonalování.

„Pokud chcete dobrého velitele, který se bude dobře rozhodovat v extrémních a rychlých, vypjatých situacích, tak na to je třeba talent. Dá se to vypěstovat, ale myslím si, že ten rodilý ‚rozhodovač‘ na tom bude líp. Protože on si to pak ještě vybrousí.“

(velitel roty)

Mluvčí přitom obvykle nepopírali, že na počátku kariéry byli jinými veliteli než v současnosti, že přibývajících zkušeností, věk i cílevědomé učení poznamenaly jejich přístup k podřízeným. Jednalo se však o učení přirozeným způsobem, kterému se v sociální interakci nelze vyhnout. Někteří to považovali za samozřejmý vývoj a vzpomínali na těžké začátky, jiní zdůrazňovali, že na základních principech nemuseli nic měnit.

To, jak vojenští velitelé, mladší i zkušení, sázeli na vrozený talent či charisma, může svědčit o jejich vlastní cestě k velení a k podřízeným. Fakt, že je samé v oblasti leadershipu nikdo nevzdělával, pro ně znamenal, že obecně je princip vůdcovství založen na vrozených vlastnostech, učením je možné jej pouze zdokonalit, nikoli vytvořit. Ti, kteří byli ve velení či vojenském leadershipu teoreticky vzdělávání, více věřili v možnost velitelské schopnosti od základu vybudovat.

4.4 Profesní zkušenost

Všichni mluvčí vnímali jako velmi silný impuls pro vlastní způsob velení příklad jednání a přístupu k vojákům u svých nadřízených na počátku kariéry. Tento zážitek byl pro mnohé mluvčí natolik silný, že jej označili za nejvýznamnější ve své kariéře. Se stávající situací v AČR nebyli z tohoto hlediska příliš spokojeni, často se objevovala kritika nedostatku nadřízených, kteří by si zasluhovali úctu a obdiv. Avšak i mluvčí formování hlavně špatnými vzory obvykle své nedobré zkušenosti brali pozitivně, uzavírali je s tím, že alespoň vědí, čemu se mají vyhnout. Dobré i špatné vzory v nadřízených a starších kolezích se v rozhovorech ukázaly jako klíčové pro formování vlastního způsobu práce mluvčích. Význam přikládán dobrým příkladům zdůraznil jejich mimořádnou potřebu v situaci, kdy se velitelé podle svých slov necítili na výkon své funkce dobře připraveni teoreticky.

Svou roli velmi často sehrálo první umístění, zejména ve chvíli, kdy vlivem různých situačních změn museli čelit odpovědnosti, která neodpovídala jejich praxi a zkušenostem. První pracovní zkušenost obvykle nebyla dobrá, mluvčí se museli nějakým způsobem vyrovnat s realitou, na kterou je škola příliš nepřipravila. Lehké to však neměli ani ti, kteří se k velení dostali v pozdějším věku, někteří téměř na konci kariéry. Do té doby vykonávali technické, odborné nebo štábní funkce a adaptovat se na práci s lidmi, nezřídka v poměrně vysoké hodnosti a na vysokém stupni velení pro ně nebylo jednoduché. Často nebyli ve své funkci spokojeni a také se obvykle vymezovali jako technici, nikoli velitelé.

Všichni mluvčí kladli mimořádně velký důraz na posloupnost získávání zkušenosti, tedy na to, aby každý velitel získal praxi na všech podřízených stupních, aby se jeho kariéra odvíjela zhruba po linii četa – rota – prapor – brigáda/pluk. Posloupnost kariéry pro ně byla skutečným klíčem k úspěchu. Velmi odsuzovali, pokud byl některý ze stupňů „přeskočen“ a čerství absolventi škol získali místo rovnou na štábu útvaru, nebo dokonce na ministerstvu obrany.

Mluvčí byli velmi hrdí na to, že oni sami si všemi stupni velení prošli a často rozsah své zkušenosti v rozhovorech zdůrazňovali. Považovali to za velmi významné při budování autority a také pro vedení podřízených, případně jejich kontrolu. Vzhledem k rezervám, které mělo podle mluvčích vojenské školství v oblasti přípravy na vedení lidí, byla pro mnohé z nich zkušenost jediným formujícím faktorem v této oblasti, jak si sami uvědomovali.

„...každý velitel by měl projít takovejma těma svýma bolestma ze začátku. To je potřeba. Takže něco vynechávat, něco přeskočit? Já si myslím, že ne, že to není dobře.“

(velitel roty)

Z toho, jaký význam mluvčí přikládali zkušenosti na velicích funkcích a poctivě respektované posloupnosti kariéry lze usuzovat, že na „spasitele zvnějšku“ příliš nevěří. Charisma či talent je výchozí podmínkou, skutečným velitelem se ale člověk stane teprve poté, co projde základními velitelskými funkcemi (v případě důstojníků od stupně četa) a zůstane na nich dostatečně dlouho na to, aby mohl načerpat zkušenosti, které bude

potřebovat při dalším kariérovém postupu. Jinak podle nich není schopen získat autoritu u podřízených ani kolegů a zejména nebude kompetentní k rozhodování na své úrovni. Nabyté zkušenosti je poté žádoucí sdílet, ať už s kolegy či podřízenými, v realitě se tak ale, soudě alespoň podle výpovědí oslovených velitelů, příliš neděje.

4.5 Velitel jako vzor

Sebereflexe velitelů v možných rolích, které mohou pro své podřízené hrát, bezpochyby souvisí se zvoleným či realizovaným způsobem velení. Představíme zde aspekty nečastěji zmiňované role – velitele jako osobního vzoru pro podřízené. Oblasti, ve kterých by k nim podřízení měli vzhlížet, se zásadně odlišovaly jednak podle druhu vojska a odbornosti, jednak podle stupně velení.

Fyzická kondice hrála významnou roli pro mluvčí z brigády rychlého nasazení a speciálních sil, ale také pro instruktory zacvičující nové vojáky v základním výcviku. I když sami si byli vědomi toho, že s přibývajícím věkem je to stojí více úsilí, o to více podle nich podřízení jejich snahu a výsledky oceňovali. Dobrá fyzická byla důležitá i pro velitele na stupni prapor nebo brigáda, kteří už nebyli s vojáky v denním kontaktu. Přesto považovali za důležité, aby při testech či přezkoušení fyzické zdatnosti dopadli ve srovnání s podřízenými dobře. S fyzickou kondicí velmi úzce souvisely vojenské dovednosti a znalosti oboru, často zmiňované jedním dechem právě s fyzickou připraveností.

Sdílení podmínek s podřízenými, ať už v jakémkoli ohledu, byl silný faktor při budování autority. Velitelé si byli vědomi toho, že není možné „kázat vodu a pít víno“ a že je důležité sdílet s vojáky alespoň do určité míry nepohodlí jejich služby, dát jim najevo, že jsou „jedni z nich“.

Zvláštní význam morální stránky ve vojenském velení, kde vojáci na rozkaz svého nadřízeného nasazují životy a je tedy důležité, aby mu věřili a vážili si ho, reflektoval pouze jediný mluvčí.

„To je v armádě specifikum oproti podniku v civilu. Tam ten manažer může být naprostý grázl, kterýho všichni nenávidí, ale protože to je dobrý manažer, tak podnik prosperuje. V armádě je to naprosto něco jiného, protože v řadě situací jsou ti vojáci nuceni rozhodnout se pro zdánlivě třeba zoufalý čin, který povede k jejich smrti, a rozhodnou se jenom pod vlivem toho, že to rozhodl jejich velitel nebo že jejich velitel do toho jde s nima. Když ten velitel bude špatnej, když ho ti vojáci nebudou respektovat, budou ho nenávidět, tak v nich nikdy tuhleto oddanost nevyvolá a oni si v tom kritickém momentě pak řeknou, tak kvůli němu umírat já nebudu. A může být ten velitel třeba profesně zdatný.“

(velitel praporu)

Za pozornost jistě stojí, že ti mluvčí, kteří své vzory hledali podle přístupu k podřízeným či způsobu velení, považovali sami sebe za vzory podle fyzických schopností či odborných znalostí – kladli důraz na ty aspekty, které sami neoceňovali. Se svými podřízenými tak trochu více soutěžili (kdo bude rychlejší, lepší...) než by se jim snažili

být příkladem v chování a jednání s ostatními. Sebe sama v roli vzoru tak reflektovali z úplně jiného pohledu, než z jakého se dívali na příklady vlastní.

Velitelé se také vymezovali jako odborníci vůči čistě manažerskému pojetí, které viděli uplatňovat v některých zahraničních armádách, a i když na vyšších pozicích už jim vědomě unikaly detaily práce podřízených, obhajovali význam odborných znalostí alespoň v určitém rozsahu. Odborné znalosti byly vnímány jako důležité v kontextu budování autority, jejich význam vzrostl s profesionalizací armády. To souvisí s již zmiňovaným důrazem na zkušenost a posloupnost kariéry, autenticita velitelské autority a vztahu s podřízenými je často stavěna právě na znalosti jejich práce. Míra absolutizace požadavků na odborné znalosti se snižovala na vyšších stupních velení. Limity vlastní odbornosti zde musely najít řešení v podobě důvěry podřízeným. Obecně se význam odborných znalostí pro velitele odlišoval podle typu jednotky, v jednotkách manipulujících se složitými technologiemi, komplikovanými zbraňovými systémy nebo informacemi nabývala odbornost podobného významu jako např. fyzická zdatnost pro výsadkáře.

Role, které zdůrazňovaly teoretické studie jako specifické pro postmoderní ozbrojené síly s novými úkoly, tedy komunikace s médii a veřejností, ať už ve vlastním státě nebo v místě nasazení, byly v rozhovorech naprosto potlačeny. Zajímavý pohled na velitelskou roli v kontextu nasazení sil shrnul jeden z velitelů:

„Velitelé dneska mají tu úlohu, aby zabezpečili, že vojska se budou chovat v souladu s těmi principy, na kterých náš stát stav a které my vlastně hájíme. ... Ten prostě voják, ten takovýhle myšlenky mít nemá. Naopak je dobrý, když je to válečnej pes drženej na uzdě a já mu řeknu, kdy mu sundám náhubek a řeknu mu, jak moc má kousat... Jestliže někdo rozhodl o tom, že ta jednotka má být nasazená, ten někdo mi i stanoví pravidla použití síly, v podstatě je mým úkolem interpretovat ty pravidla použití síly tak, aby to bylo pochopitelný i pro toho posledního vojáka, aby přesně věděl, jak moc má kousnout, to je můj úkol, zase na druhou stranu ale nešpekuluju nad tím, jestli kousnout, nebo nekousnout. To už je zase věc někoho nade mnou v tomhle směru.“

(velitel praporu)

Diskuse

Profesionalizace armády byla historicky jedinečným aktem, který se projevil také ve výpovědích o velení v systému konskripční a profesionální armády. Velitelé tuto změnu vnímali jako naprosto zásadní pro metody své práce, teprve profesionální vojáci pro ně začali být podřízení v pravém slova smyslu. Od svých předchůdců v základní službě se lišili podle velitelů především stupněm odpovědnosti a zájmu o práci, a tomu bylo třeba přizpůsobit metody velení. To se stalo reflektovanějším, změnily se způsoby motivace, odměňování i trestání vojáků, oblasti kontroly, ale zejména diskurs uvažování o podřízených vojácích. Začala být vnímána nutnost vzdělávat se a zlepšovat tak, aby velitel byl pro své podřízené profesním příkladem a vzorem – k vojákům základní služby

se tímto způsobem nikdo nevztahoval, bylo u nich důležité, aby vykonali zadanou práci a byli pod kontrolou. Nutnost změny strategie velení byla podle respondentů nepopíratelná, éra konskripční armády byla často zejména mladými důstojníky odsuzována jako synonymum nekompetentního přístupu. Zkušení i mladí velitelé hovořili především o individuálním přístupu k podřízeným a principu participace, principy velení mimo nasazení v podstatě odpovídaly zásadám vedení lidí v nevojenském prostředí.

Na základě analýzy rozhovorů můžeme konstatovat zásadní diferenciaci ve velení mezi jednotlivými typy sil a vojenskými specializacemi. Rozdíly v názorech na většinu témat byly větší než odlišnosti založené na hodnosti, stupni velení i rozdíly generační. Velící důstojníci různých typů jednotek se liší podle kompetencí, které musí zapojovat, hodnotami, které v práci s podřízenými uplatňují, vlastní profesní identitou i celkovým pohledem na profesi. Týlové útvary kladou důraz zejména na zkušenost, bojové útvary na fyzickou kondici a psychickou odolnost a příslušníci vzdušných sil na technické znalosti.

Pokud se zaměříme na průběh kariéry velícího důstojníka v Armádě České republiky a její nejdůležitější mezníky, lze logicky vysledovat posun od nejistoty v začátcích k většímu profesnímu sebevědomí. Obecně bylo velení nejčastěji považováno za talent, jehož dispozice musí být člověku vrozené, ale je nutné je posílit a potvrdit postupným získáváním profesní zkušenosti, tedy projitím všemi nižšími stupni velení. To charakterizuje zejména vlastní cestu českých důstojníků k velení. Klíčová byla také role vzorů a příkladů, které hledali ve vlastních nadřízených. Ty nabývaly – s ohledem na nedostatek teoretické průpravy v oblasti vedení lidí ve vojenském prostředí – mimořádného významu a byla pocítována jejich absence. Je přitom zajímavé, jak málo velitelé reflektovali vlastní roli příkladného velení v sociálním a morálním smyslu, jak málo si ve skutečnosti uvědomovali, že oni jsou pro své podřízené referenční skupinou, stejně jako jejich nadřízení pro ně.

Závěr

Způsob velení českých důstojníků v nedávné době lze označit v podstatě za intuitivní a individuální. S ohledem na charakter současných konfliktů však již nelze očekávat, že své velitelské schopnosti vybudují pouze na základě zkušeností, přípravu je nutné přizpůsobit měnícímu se charakteru operačního prostředí. V porovnání s komplexním Larssonovým modelem [18] můžeme pro velitele shodně konstatovat význam sociálních schopností a odborných znalostí ve spojení se zkušenostmi, nebyl však kladen téměř žádný důraz na morální vyspělost. Identifikace s armádou nebo s jednotkou pak hrála roli pouze u některých specializací. Vytrácení ideologického obsahu původně na hodnotách postavené vojenské profesi, rozpor institucionální a zaměstnanecké organizace, to je jednou z důležitých otázek, na kterou musí každá profesionální armáda nalézt odpověď. [19]

Realita, o které respondenti hovořili, nepodporovala efektivní sdílení a předávání nabytých zkušeností a poznatků, velitelé v tomto směru necítili podporu. Výzvou pro budoucnost je proto zopakovat podobný projekt na absolventech současného typu vzdělávání, které by tuto podporu mělo zosobňovat.

Poznámky k textu a seznam použité literatury

- [1] KARAFFA, Vladimír. 2014. Vzdělávání v bezpečnostním systému České republiky, *Vojenské rozhledy*, roč. 23 (55), č. 4, s. 63–74, ISSN 1210-3292
- [2] ARMSTRONG, Michael. 2008. Management a leadership. Grada Publishing. ISBN 9788024721774
- [3] NORTHOUSE, Petr G. 2015. *Leadership*. Western Michigan University. ISBN 9781483317533
- [4] srovnej WONG, Leonard et al. 2003. „Military leadership: A context specific review.“ *The leadership quarterly* 14: 657–692. ISSN 1048-9843
- [5] CAFORIO, Giuseppe. 1995. „The Military Profession Faced with New Missions.“ Pp 34–47 in *Ozbrojené síly v mírovém půlstoletí*. Praha: MO ČR. ISBN 80-85469-91-x
- [6] BOE, Ole. 2015. „Developing leadership skills in Norwegian military Officers.“ *Procedia* 186: 288–292. ISSN 1877-0428
- [7] MILLER, J. W., Tucker, J.S. 2015. „Addressing and assessing critical thinking in intercultural contexts: Investigating the distance learning outcomes of military leaders.“ *International Journal of Intercultural Relations* in press. ISSN-0147-1767
- [8] DAY, David V. et al. 2014. „Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory“ *The leadership quarterly* 25: 63–82. ISSN 1048-9843
- [9] LARSSON, Gerry. 2002. “Cigars, whiskey and winning: a qualitative analysis of Kaltman’s analysis of General Ulysses S. Grant’s leadership.” *Leadership and Organization Development Journal* 1: 45–53. ISSN: 0143-7739.
- [10] LARSSON, Gerry et al. 2001. “Leadership under Severe Stress: A Grounded theory Study.” Pp 441–447 in *Concepts for Air Force Leadership*. Alabama: Air University Press.
- [11] KŘÍŽ, Zdeněk. 2004. *Civilní řízení a demokratická kontrola armády v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 8085960338
- [12] BURK, James. 1991. „Národní suverenity a přesvědčení týkající se povinné vojenské služby.“ Pp 29–37 in *Armáda a společenské změny*. Praha: MO ČR. ISBN 80-85469-06-5
- [13] BEESON, Mark, Alex J. Bellamy, Bryn Hughes. 2006. „Taming the Tigers? Reforming the Security Sector in Southeast Asia.“ *Pacific review* 19 (4): 449–472.
- [14] LAŠTOVKOVÁ, Jitka – BERNARDOVÁ, Kateřina. 2014. Proč Afghánistán? Profesionalita, peníze, nebo ideály?, *Vojenské rozhledy*, roč. 23 (55), č. 4, s. 40–50, ISSN 1210-3292
- [15] LARSSON, Gerry et al. 2006. “Leader Development in Natural Context: A Grounded Theory Approach to Discovering How Military Leaders Grow.” *Military Psychology* 18: S69 – S81. ISSN 0899-5605
- [16] CORBIN, Juliet, Strauss, Anselm 1999. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky zakotvené teorie*. Boskovice: Albert. ISBN 808583460X.
- [17] LEWIS, John P. et al. 2000. “United States Army Leadership Doctrine for the Twenty-First Century.” Pp 127–146 in McCann, Carol, Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. ISBN 0306463660
- [18] LARSSON, Gerry. 2002. “Cigars, whiskey and winning: a qualitative analysis of Kaltman’s analysis of General Ulysses S. Grant’s leadership.” *Leadership and Organization Development Journal* 1: 45–53. ISSN: 0143-7739.
- [19] LAŠTOVKOVÁ, Jitka – BERNARDOVÁ, Kateřina. 2014. Proč Afghánistán? Profesionalita, peníze, nebo ideály? *Vojenské rozhledy*, roč. 23 (55), č. 4, s. 40–50, ISSN 1210-3292