
Recenzovaný článek

Rozvoj leadershipu v podmínkách Armády České republiky

Leadership Development in the Conditions of the Czech Armed Forces

Milan Marek, Aleš Tesář

Abstrakt: Cílem tohoto článku je vymezit leadership jako požadovaný proces Armády České republiky. Za tímto účelem je identifikována podstata vojenského leadershipu hledáním podobností a rozdílností v jednotlivých teoretických konceptech (školách) leadershipu, včetně přístupů u vybraných aliančních armád. Na základě analýzy současného stavu řešené problematiky jsou stanoveny složky leadershipu, vazby mezi nimi a vymezeny obecné požadavky na jeho uplatňování. V souladu se získanými poznatky následuje navržení obecného modelu leadershipu Armády České republiky.

Abstract: The aim of this article is to define leadership as a process required in the Czech Armed Forces. To this end, the nature of military leadership is first identified by analyzing similarities and differences of the widely accepted theoretical concepts (schools) of leadership, including approaches used in selected alliance armed forces. Based on the current state of affairs analysis, the components of leadership and the relationship among them are identified, as well as general conditions for their application. In accordance with the knowledge gained, a general leadership model of the Czech Armed Forces is proposed.

Klíčová slova: Leadership; leader; následovník; vlastnosti; kompetence.

Key words: Leadership; Leader; Follower; Traits; Competencies.

ÚVOD

První vědecké přístupy ke zkoumání leadershipu můžeme zaznamenat ve dvacátých a třicátých letech minulého století.¹ V tomto období byl výzkum zaměřen především na vlastnosti a dovednosti jedince přimět ostatní ke spolupráci, respektu, věrnosti a poslušnosti. V předválečném období můžeme zaznamenat vývoj leadershipu směrem k interakci mezi leaderem a jeho následovníky. Poprvé je zdůrazňována úloha následovníků a jejich zpětný vliv na chování leadera. Koncepty leadershipu v padesátých letech byly zaměřeny na efektivitu leadershipu v dosahování sdílených cílů. V tomto období také vychází v americké armádě první ucelená armádní publikace pojednávající o leadershipu.

V následujících letech bylo vytvořeno velké množství pojetí, modelů a teorií leadershipu, které vyústily v rozdílné přístupy k jeho zkoumání. Rozmanité spektrum koncepcí sice přispělo ke komplexnímu pohledu na leadership, ale zároveň také znesnadnilo možnost vytvoření homogenního obrazu o leadershipu, zejména je-li do jeho zkoumání zahrnut kontext.² Tuto skutečnost můžeme zaznamenat zejména v rozvoji sdíleného leadershipu (*shared leadership*) a strategického leadershipu. Strategický leadership se stává nedílnou součástí odborné literatury počátkem 80. let minulého století.³

Výzkum v oblasti vedení lidí sice přinesl velké množství nových myšlenek a konceptů, ale dosud se nepodařilo najít konsensus v přístupu k leadershipu jako vědecké disciplíně. Stále existuje poměrně velká roztržičnost v pojetí leadershipu a neexistence referenčního souboru zjištění, na jehož základě by bylo možné identifikovat základní integrační rámec leadershipu v jeho nejobecnějším pojetí.

Tento článek nabízí ucelený soubor poznatků o jeho zdrojích, mechanismech a vzájemných vazbách mezi nimi. Zjištěné poznatky jsou promítnuty do návrhu obecného modelu leadershipu v podmínkách AČR. Článek obsahuje zejména poznatky uváděné v anglicky psaných textech. Anglické pojmy, které mají více významů, jsou v následujícím textu uvedeny v závorce.

1 METODOLOGIE VÝZKUMU

K rozboru současného stavu leadershipu byly použity metody analýzy a dedukce, které umožnily posoudit dvě základní dimenze leadershipu, zdroje a mechanismy, vazby mezi nimi, a to jak z hlediska leadershipu jako celku, tak i z pohledu vlivu vnitřních a vnějších faktorů. Na základě analýzy současného stavu řešené problematiky byl s využitím metod

1 NORTHHOUSE, P. G., *Leadership: theory and practice*. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE, c 2013, xviii, pp. 485, ISBN 14-522-0340-7.

2 AVOLIO, B. J., *Promoting more integrative strategies for leadership theory-building*. *American Psychologist*, 62, 2007, pp. 25–33.

3 HAMBRICK, D. C., *Upper echelons theory: An update*. *Academy of Management Review*, 32, 2007, pp. 334–343.

indukce a syntézy vytvořen návrh obecného modelu leadershipu AČR. Vzhledem k nutnosti pohlížet na řešený problém jako na ucelený a samostatný a současně jako na složitý celek s mnoha vnitřními a vnějšími vazbami byla využita metoda systémového přístupu.

Empirický výzkum byl zaměřen na hodnocení přístupů nejlepší praxe při uplatňování leadershipu u vybraných aliančních armád. Dále byly vyhodnoceny poznatky a osobní zkušenosti z dlouhodobého studijního a pracovního pobytu v zahraničí. Posouzení obdobných procesů probíhajících v některých vyspělých zahraničních armádách umožnilo získat ucelený pohled na řešení dané problematiky a v kombinaci s metodou analogie využít těchto podkladů při vyvozování závěrů a v navrhovaném modelu. Porovnáním různých přístupů v zahraničí a v AČR byl formulován klíčový problém.

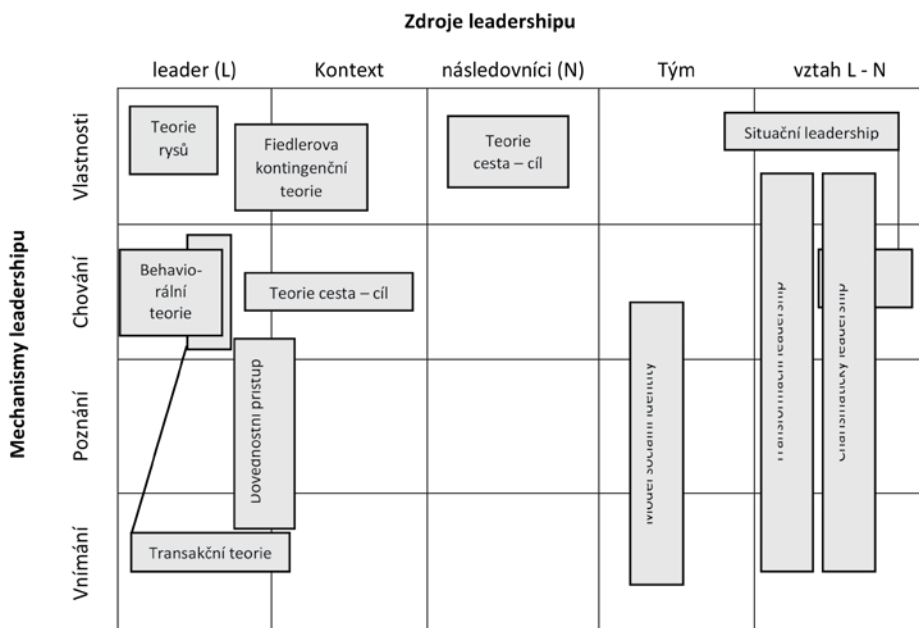
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Analýzu přístupů k rozvoji leadershipu lze provést různými způsoby, například z hlediska jeho historického vývoje nebo z pohledu vnímání leadershipu jako procesu anebo chování jedince k dosažení společného cíle. V tomto článku byl zvolen přístup porovnání dvou základních atributů leadershipu – zdrojů a mechanismů u nejčastěji uváděných teorií a koncepcí leadershipu (viz obr. 1). Porovnány byly zejména vlastnosti, dovednosti a chování leadera, a podmínky ovlivňující styly vedení.

Zdroj leadershipu představuje prvek, který je jeho iniciátorem nebo původcem (tam kde leadership vzniká). U vybraných teorií leadershipu jsou zdroje leadershipu rozděleny do pěti základních kategorií: leader (*leader*), následovníci⁴, vazba leader – následovník (*dyads*), tým a kontext.⁵ Většina teorií leadershipu se shoduje v tom, že primárním zdrojem leadershipu je leader. Teorie, které vydávají následovníky za zdroj leadershipu, identifikují jejich jedinečné vlastnosti a schopnosti, které nezávisle na leaderovi umožňují vznik leadershipu. Koncepty a přístupy, které pojednávají o původu leadershipu v rámci specifických vztahů leader – následovník, jsou zpravidla zařazovány do této kategorie. Kolektivní přístup k leadershipu předpokládá, že vedení vyplývá ze vzájemných vztahů lidí v rámci pracovních týmů. Kontext vyjadřuje situační možnosti a omezení, která také ovlivňují leadership. Kontextová kategorie může být různě široká a může zahrnovat více úrovní. Kontext může existovat na individuální úrovni, na skupinové úrovni nebo na společenské úrovni anebo napříč všemi těmito úrovněmi.

⁴ Slovo následovník je v leadershipu používán k označení osoby, která akceptuje leaderovu interpretaci situace (reality) a chová se podle ní.

⁵ HERNANDEZ, M., EBERLY, M. B., AVOLIO, B. J., JOHNSON, M., D., *The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory*. The Leadership Quarterly 22, 2011, pp. 1165–1185.



Obrázek č. 1: Přehled vybraných teorií a koncepcí leadershipu

Mechanismus leadershipu lze považovat za nástroj, kterým leader ovlivňuje postoje, chování a motivaci následovníků. Mechanismy lze rozdělit do několika kategorií – vlastnosti (*traits*), chování (*behaviors*), poznání (*cognition*) a emoční vnímání (*affect*). Vlastnosti vystihují osobnostní charakteristiky, které mohou existovat nejen na úrovni jednotlivce, ale i na týmové úrovni.⁶ Chování představuje soubor vnějších projevů, které určují styl vedení. Poznání reprezentuje kognitivní přístup ovlivňující schémata myšlení leadera, jeho rozhodovací proces a chování.⁷ Alternativně mohou leaderi ovlivňovat myšlení a postoje následovníků, zatímco kognitivní prvky následovníků mohou utvářet vnímání leadera. Emoční vnímání vyjadřuje emoční charakter leadershipu. Emoce leaderů mohou také ovlivnit jejich rozhodování a schopnost působit na následovníky. Obdobně jako v případě zdrojů, ani uváděné mechanismy netvoří kontinuum.

⁶ HOFMANN, D. A., JONES, L. M., *Leadership, collective personality, and performance*. Journal of Applied Psychology, 90, 2005, pp. 509–522.

⁷ AMBROZOVÁ, E., KOLEŇÁK, J., ULLRICH, D., POKORNÝ, V., *Kognitivní management*. Brno, KEY Publishing s. r. o, 2016, 190 s., ISBN 978-80-7418-254-9.

2.1 Teorie rysů

Teorie rysů (*trait-based leadership*) navázala na prvotní výzkumy zaměřené na vlastnosti a dovednosti jedince přimět ostatní ke spolupráci, respektu, věrnosti a poslušnosti. Prvotním cílem byla snaha najít osobnostní charakteristiky, které odlišují leadery od ostatních. Neuspokojivé a omezené výsledky v této oblasti potvrdily, že vlastnosti leaderů nejsou samy o sobě zdrojem leadershipu, ale pouze jeho předpokladem. Zároveň bylo také prokázáno, že určité vlastnosti leaderů nemusí být uplatnitelné ve všech týmech a v každé situaci.⁸

Dlouhodobým výzkumem se prokázalo, že některé osobnostní rysy mají spíše vliv na vnímání leadera jeho následovníky než na efektivitu samotného leadershipu. V současnosti jsou osobnostní rysy chápány jako neměnné, které jsou predispozicí ke konzistentnímu chování leaderů v jakékoliv situaci.⁹ Shrnutím poznatků teorií rysů bylo identifikováno šest hlavních osobnostních vlastností leaderů – inteligence, sebedůvěra, charisma, rozhodnost, společenskost a integrita.¹⁰ Teorie rysů přes svoje nedostatky představovala posun v uvažování o leadershipu v tom smyslu, že následný výzkum byl zaměřen převážně na zkoumání mechanismů leadershipu.

2.2 Charismatický leadership

V 90. letech minulého století byly opětovně zkoumány osobnostní předpoklady leaderů v rámci výzkumů charismatického leadershipu. Za charismatické leadery jsou označováni jedinci, kteří mají určité výrazné rysy, jako je výjimečné sebevědomí a silná motivace k dosažení a prosazení vlivu.¹¹ Základním znakem charismatického leadershipu je „symbolické chování leadera, které se vyznačuje inspirující vizí, zdůrazňováním kolektivní identity, odhodláním dosáhnout společné cíle a komunikací“.¹²

⁸ GLYNN, M.A., DEJORG, R., *Leadership through an organization behavior lens: A look at last half-century of research*. In *Handbook of Leadership Theory and Practice: A Harvard Business School Centennial Colloquium*. 2010, Chapter 5, 42 pp.

⁹ PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M., SMUTNÝ, P., *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha, Grada, 2013, 152 s., ISBN 978-80-247-4646-3.

¹⁰ STEIGAUF, S., *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*, GRADA Publishing, a. s., 2011, s. 155, ISBN 978-80-247-3506-1.

¹¹ HOUSE, R., J., *A 1976 theory of charismatic leadership*. Working paper series 76-06, 1976. Dostupné na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>.

¹² YUKL, G. A., *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. The Leadership Quarterly, 10, 1999, 285-305 pp.

Mnohé výzkumy prokázaly, že charismatický leadership má uplatnění především v podmínkách nejistoty a v krizích.¹³ Vzhledem k přecenění charismatu¹⁴ v organizačních podmínkách byl následující výzkum zaměřen na vliv leadera na jeho následovníky a chování, kterým je tohoto vlivu dosahováno (transformační přístup). Limitujícími faktory charismatického leadershipu jsou relativně stálé osobnostní charakteristiky leaderů na rozdíl od jejich dovedností, které si lze osvojovat a rozvíjet. Následujícím výzkumem leadershipu byl prokázán převažující vliv prostředí ve vztahu k osobnostním faktorům.¹⁵

2.3 Dovednostní přístupy

Dovednostní přístup v leadershipu byl reakcí na nedostatečné a limitované výsledky teorií rysů. Podstatou dovednostních konceptů je schopnost jedince osvojovat si učení a rozvíjet praxi (výcvikem) určité dovednosti v oblasti vedení lidí. Samotné dovednosti však nejsou pro dosažení efektivního leadershipu dostatečné, proto byly spolu se znalostmi a osobními charakteristikami zahrnuty do dovednostních přístupů. Dovednostní přístupy jsou v odborné literatuře uspořádány do kompetenčních okruhů (skupin) podle jejich zaměření.¹⁶ Nejčastěji uváděné uspořádání je naznačeno v tabulce 1. Obsah každého kompetenčního okruhu se mění v závislosti na úrovni řízení (charakteru práce) a kontextuálních faktorech, nicméně platí, že leaderi na všech úrovních by měli mít schopnosti a dovednosti všech tří kompetenčních okruhů. Například leader na organizační úrovni je vystaven komplexnějším a náročnějším úkolům než leader na základní (provozní) úrovni, což klade vyšší nároky zejména na jeho intrapersonální a odborné kompetence.

Dovednostní přístupy byly postaveny na premise možnosti cíleného rozvoje důležitých dovedností leaderů nezbytných pro úspěšné vedení lidí. Omezujícím faktorem je skutečnost, že tento rozvoj je podmíněn osobnostními charakteristikami jedince, například motivací, postoji a hodnotami, nebo odbornými znalostmi a zkušenostmi.

¹³ WALDMAN, D. A., RAMIREZ, G. G., HOUSE, R. J., PURANAM, P., *Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty*. Academy of Management Journal, 44, 2001, 134–143 pp.

¹⁴Charisma není samostatnou osobnostní charakteristikou, ale důsledkem osobnostních charakteristik leadera.

¹⁵ JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ, H., *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha, Management Press, 2016, ISBN 978-80-7261-479-0.

¹⁶ HOLLENBECK, G. P., MCCALL JR, M. W., SILZER, R. F., *Leadership competency models*. The Leadership Quarterly, 17 (4), 2006, pp. 398–413.

Tabulka č. 1: Přehled vybraných kompetenčních okruhů leadershipu

Kompetenční okruh	Popis	Dílčí kompetence
Intrapersonální	Sebehodnocení	Sebepoznání, sebevědomí, rozhodnost, zodpovědnost, kreativita, tvořivost, flexibilita.
	Vnitřní hodnoty	Odvaha, integrita, důvěryhodnost, potřeba úspěchu, čestnost, zásadovost.
	Emocionální stabilita	Trpělivost, tolerance, zvládání zátěže, adaptabilita, odolnost.
Interpersonální	Sociální dovednosti	Umění vést a řídit lidi, empatie, respekt, ovlivňování, motivování, řešení konfliktů, intuice.
	Komunikační dovednosti	Verbální, neverbální, aktivní naslouchání, vyjednávání.
	Budování vztahů	Týmová práce, relační (vztahové) dovednosti, budování vertikálních a horizontálních vztahů, kooperativnost.
Odborný	Řídící dovednosti	Plánování, organizování, kontrolování a hodnocení, řízení projektů.
	Kognitivní dovednosti	Rozpoznávání problémů a jejich řešení, práce s vědomostmi, porozumění informacím, koncentrace, rychlost myšlení, duševní bystrost.
	Profesní kompetence	Znalost a pochopení konkrétní profese.

2.4 Behaviorální přístupy

Základními zkoumanými ukazateli behaviorálních přístupů k leadershipu byly aspekty týkající se chování leadera (jak leadeři jednají), které byly kategorizovány podle různých projevů respektu leadera k následovníkům a podle projevů strukturovanosti. Projevy respektu reprezentují takové chování leadera, které je větší měrou zaměřeno na lidi (vztahově orientované chování) a na budování vzájemné důvěry a respektu. Podstatou projevů strukturovanosti je orientace na strukturování pracovního výkonu, pracovních vztahů a organizování pracovních činností. Dalším behaviorálním přístupem byl koncept spoluvedení (*co-leadership*), jehož podstatou je přidělování rolí a sdílení odpovědnosti, čímž se zdroj leadershipu přesouvá z jednotlivce na tým.¹⁷

Všechny tři výše vedené behaviorální přístupy k leadershipu zdůrazňovaly rozdíl mezi chováním leadera orientovaným na úkoly a na lidi, ale rozcházel se v otázce účinku každého stylu vedení na jeho efektivitu. Je také důležité poznamenat, že rozhodování leaderů nejsou vždy racionální, neboť jejich chování může být ovlivňováno přirozenými lidskými vlastnostmi, omezeními a situací, ve které je leadership realizován. Výsledkem zkoumání behaviorálních přístupů bylo definování čtyř základních stylů leadershipu – autokratický, demokratický, liberální a participativní.

¹⁷ HERNANDEZ, M., EBERLY, M. B., AVOLIO, B. J., JOHNSON, M., D., *The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory*. The Leadership Quarterly 22, 2011, pp. 1165–1185.

2.5 Kontingenční teorie

Nedostatky a omezení předcházejících koncepcí leadershipu zapříčiněné opomíjením různých podmínek a situací, v jejichž rámci leadership probíhá, vedly ke zkoumání různých vlivů na efektivitu leadershipu. Výsledkem byl vznik teorií vysvětlující výkonnost a efektivitu leaderů v závislosti na situaci a dalších okolnostech. První významnou teorií akcentující podmínky, ve kterých je leadership uskutečňován, byla Fiedlerova kontingenční teorie. V praxi nejvyužívanějšími kontingenčními teoriemi jsou situační leadership a teorie cesta – cíl (*path-goal-theory*).

Podstatou Fiedlerovy kontingenční teorie je přizpůsobení stylu vedení lidí konkrétní situaci. Podle této teorie efektivita zvoleného stylu závisí na motivačním systému a na podmínkách jeho uplatnění – příznivosti situace. Fiedlerova kontingenční teorie rozlišuje tři možné situace – velmi příznivá, středně příznivá a nepříznivá. Příznivost situace je určována třemi základními faktory. Prvním faktorem jsou vnitroorganizační vztahy, tedy vztahy mezi leaderem a jeho následovníky. Druhým faktorem je strukturovanost úkolu, která stanovuje jeho srozumitelnost, měřitelnost a dosažitelnost. Třetím faktorem je rozsah pravomocí leadera zejména v uplatňování motivačního systému.¹⁸

Tabulka č. 2: Fiedlerova kontingenční teorie – styl vedení v závislosti na situaci

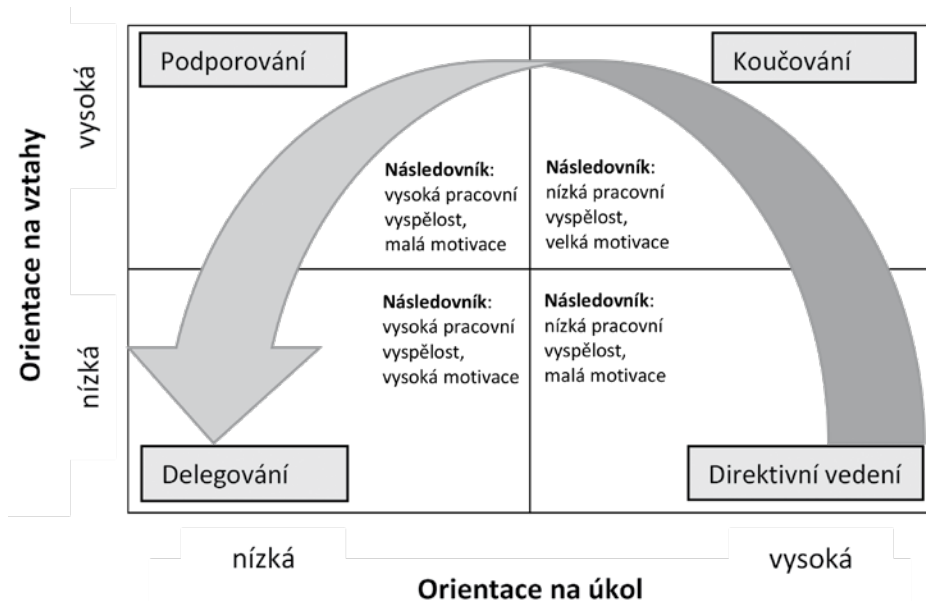
Řádek	Styl vedení	Vztahy s podřízenými	Strukturovanost úkolu	Pravomoc	Situace
1.	Úkolově orientovaný	dobré	vysoká	velká	velmi příznivá
2.		dobré	nízká	velká	
3.		dobré	vysoká	malá	
4.	Vztahově orientovaný	špatné	nízká	malá	nepříznivá
5.		dobré	nízká	malá	středně příznivá
6.		špatné	vysoká	velká	
7.		špatné	nízká	velká	
8.		špatné	vysoká	malá	

Obdobně jako behaviorální přístupy i kontingenční teorie předpokládá, že různé situace předurčují vztahovou nebo úkolovou orientaci leadera. Variantnost přístupu k vedení lidí podle této teorie vyjadřuje tabulka 2. Z přehledu jednotlivých kombinací faktorů Fiedlerovi kontingenční teorie lze určit, který styl je vhodnější pro velmi příznivé, středně příznivé a nepříznivé situace. Z tabulky např. vyplývá, že úkolově orientovaný styl vedení je vhodnější pro situace velmi příznivé a nepříznivé. Vztahově orientovaný styl je naopak vhodný spíše pro středně příznivé situace, které lze popsat třemi možnými kombinacemi faktorů Fiedlerovi kontingenční teorie: strukturovaná situace a špatné vztahy (řádky 6 a 8); nestrukturovaná situace, dobré vztahy, ale malá pravomoc (řádek 5) nebo špatné vztahy, ale velká pravomoc (řádek 7).

¹⁸ FIEDLER, F., E., A *contingency model of leadership effectiveness*. Advanced Experimental Social Psychology, 1, 1964, 149–190 pp.

Situační leadership je součástí skupiny teorií leadershipu jejichž zdrojem je vztah mezi leaderem a následovníkem. Efektivita situačního leadershipu je dána schopností leadera přizpůsobit své chování v závislosti na pracovní a psychologické vyspělosti následovníka. Situační leadership je postaven na modelu čtyř stylů vedení uvedených na obrázku 2. Každý styl je kategorizován pomocí dvou faktorů v závislosti orientace leadera na úkol nebo na vztahy. Například v případě následovníka s nízkou pracovní a psychologickou vyspělostí (neochota převzít odpovědnost), by měl leader použít direktivní styl vedení (vysoká orientace na úkol, ale nízká na vztahy).

Při uplatňování tohoto modelu je důležité, aby leader podporoval rozvoj vzájemných vztahů s podřízenými v závislosti na jejich osobním rozvoji a přístupu k plnění úkolů. Důležitá je znalost podřízených a jejich motivace. Nevýhodou tohoto modelu leadershipu je jeho uplatnitelnost pouze v kategorii leader – následovník a chybějící konceptualizace motivace.



Obrázek č. 2: Matrix situačního leadershipu

Teorie cesta – cíl je založena na motivování následovníků objasňováním *cesty* dosažení pracovních cílů, jež jsou spojeny s odměnami. Tato teorie navázala na poznatky behaviorálních přístupů a modifikovala její čtyři styly vedení v závislosti na charakteru úkolu, schopnostech a motivaci podřízených - direktivní, podporující, participativní a výkonově orientovaný styl. Například jedinci s pocitem důvěry ve vlastní schopnosti budou spokojenější s participativním stylem vedení na rozdíl od osob, které preferují strukturu a jasná pravidla. Obdobně jako ve Fiedlerově kontingenční teorii, stupeň struktury úkolu určuje vztah mezi chováním leadera a pracovní spokojeností zaměstnanců. Vztah je pozitivní při nízké strukturovanosti úkolu a negativní v případě vysoké strukturovanosti úkolu. Pokud je však stupeň struktury úkolu vysoký, tak již by měla být identifikována cesta k úspěchu. Vysoká

úroveň struktury může dokonce sloužit jako náhrada za direktivní styl vedení. Na rozdíl od Fiedlerovy kontingenční teorie jsou hlavním zdrojem leadershipu následovníci a důležitým mechanismem je chování leadera. Míra potřeby objasňování cílů a způsobu jejich dosažení určuje volbu chování leadera. Styl vedení podle této teorie závisí na charakteru plněných úkolů, na míře potřeby motivovat zaměstnance a na organizačních podmínkách.

2.6 Transakční leadership

Na teorii cesta – cíl navázala teorie transakčního leadershipu, jejíž podstatou je proces ovlivňování druhých na základě symbolických a hodnotových aspektů. Transakční leadership je primárně založený na ekonomických principech, vycházejících z předpokladu, že k naplnění racionálních potřeb zaměstnanců dojde výměnou (transakcí) za splnění pracovních požadavků. Role transakčního leadera je uplatňována zejména v rozpoznávání těchto potřeb, ve stanovení jasných pravidel k zamezení nežádoucího chování a ve sledování plnění pracovních úkolů.

Základními složkami transakčního leadershipu jsou podmíněná odměna a řízení na základě odchylek. Podmíněná odměna vyjadřuje požadované chování zaměstnance a požadovaný výsledek práce. Řízení na základě odchylek může být aktivní nebo pasivní. Aktivní řízení na základě odchylek představuje takový styl vedení, kterým se leader snaží předcházet nedostatkům následovníků. Opačným stylem je pasivní řízení na základě odchylek. Při jeho uplatňování leader intervnuje až v momentě, kdy je potřeba vzniklý problém řešit.

Výhodou transakčního leadershipu je jednoduchý a srozumitelný motivační systém a pružně aplikovatelné styly vedení. Nevýhodou je naplňování pouze očekávaných výkonů ze strany následovníků, nikoliv jejich překonávání, což je důležité v situacích vyžadujících kreativitu a iniciativu následovníků. Tento nedostatek je v teoriích leadershipu eliminován tzv. transakčně-transformačním přístupem, který zahrnuje jak přístup orientovaný na úkol, tak také na lidi.

2.7 Transformační leadership

Na rozdíl od předcházejících teorií leadershipu, které zdůrazňují racionální rozhodování, transformační teorie zdůrazňuje význam vlivu a hodnot. Zahrnuje emoce, etické apely a gesta v kombinaci s různými způsoby ovlivňování. Transformační leadership je dosud nejvíce studovanou teorií leadershipu, která je někdy také zařazována mezi charismatické teorie leadershipu. Vnímání charisma leadera u transformačního leadershipu je založeno na promítnutí vlastností a kompetencí leadera do idealizované představy následovníků o efektivním vedení. Nicméně charisma, idealizovaný vliv, je pouze jedním ze čtyř nástrojů transformačního leadershipu. Dalšími nástroji jsou – inspirativní motivace, intelektuální stimulace a osobní přístup.

Idealizovaný vliv reprezentuje emocionální charakter transformačního leadershipu, který vychází z předpokladu identifikace následovníků s chováním, jednáním a s kognitivními schopnostmi leadera. Smyslem inspirativní motivace je vyvolávání nadšení a hravosti následovníků na jejich úspěchy, které je spojeno se ztotožněním se s vizí leadera a ochotou ji aktivně naplňovat. Intelektuální stimulace reprezentuje podněcující kreativní a inovativní přístup při řešení problémů. Uplatňováním osobního přístupu transformační leaderi zohledňují individuální a týmové potřeby, poskytují podporu a vytváří u podřízených pocit potřeby a sounáležitosti a naplnění jejich osobních ambicí.

3 LEADERSHIP U VYBRANÝCH ALIANČNÍCH ARMÁD

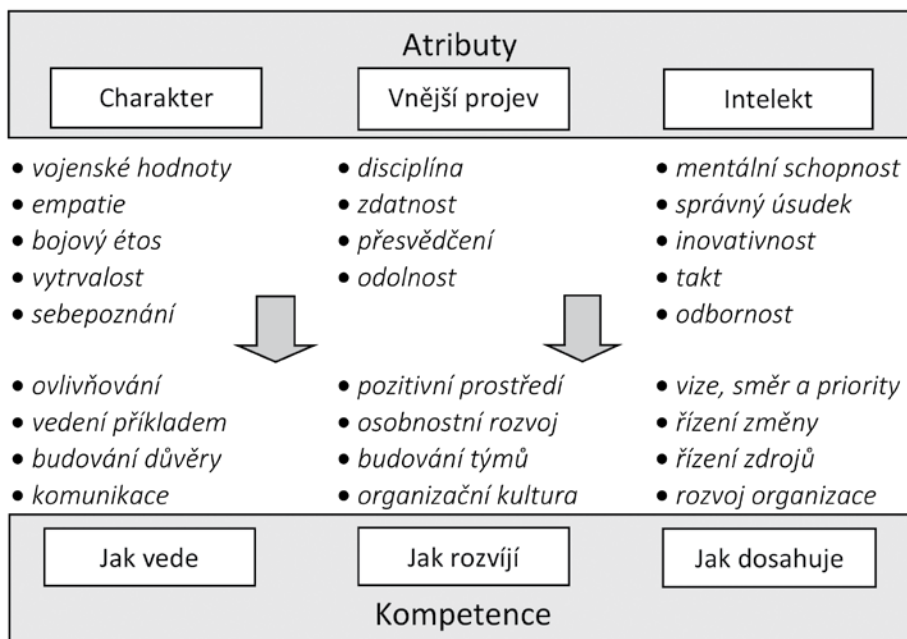
Rozvoj leadershipu ve vyspělých aliančních armádách se nevyvíjel odděleně, ale jako koordinovaný a koncepční přístup v přípravě budoucích vojenských leaderů vycházejících z požadavků dosažení schopnosti plné interoperability personálu v systému velení a řízení aliančních sil. Tento proces probíhal na národní úrovni jednotlivých členských států. Přístupy k leadershipu v jednotlivých aliančních armádách odrážejí jejich vojenskou historii, organizační kulturu a míru implementace teoretických přístupů z hlediska různých požadavků kladených na vojenské leadery. V následujícím přehledu jsou v prvním pořadí uvedeny koncepty leadershipu Armády Spojených států a Velké Británie z důvodu jejich samostatného doktrinárního vymezení. V ostatních aliančních armádách je leadership zpravidla vymezen v operačních doktrínách nebo v jiných armádních dokumentech, příkladem mohou být Nizozemské ozbrojené síly a ozbrojené síly Norského království.

3.1 Leadership Armády Spojených států

Do konce devadesátých let minulého století byly doktríny leadershipu Armády Spojených států obsahově zaměřeny na přímé styly vedení lidí. Leadership na organizační a strategické úrovni byl poprvé vymezen až v roce 1999. V současnosti platná armádní doktrinární publikace detailně vymezuje tři úrovně armádního leadershipu – přímý, organizační a strategický.

Jednotlivé úrovně jsou popsány prostřednictvím jednoduchého modelu leadershipu (viz obr. 3), který je rozdělen na atributy a kompetence leadera. Atributy v armádním leadershipu představují osobnostní vlastnosti a jsou rozděleny do tří kategorií – charakter, vnější projev (*presence*) a intelekt. Atributy jsou pro všechny úrovně leadershipu obsahově stejné. Kompetence leadera jsou rozděleny do tří kompetenčních skupin – jak leader vede (*leads*), jak rozvíjí sebe i druhé (*develops*) a jak dosahuje cíle (*achieves*). Pro každou úroveň leadershipu jsou jednotlivé skupiny kompetencí specifikovány v závislosti na její charakteristice.

Přímý leadership je charakterizován jako tvůrčí kombinace vlastností a kompetencí leadera v prostředí s vyšší mírou jistoty a menší složitostí. Rozsah vlivu přímého leadera je vymezen od jednoho až do desítek jednotlivců. Je uplatňován přímým ovlivňováním



Obrázek č. 3: Model požadavků leadershipu Armády Spojených států

podřízených (budováním týmu), nepřímo prostřednictvím jejich rozvoje a stanovování cílů. Je zdrojem vzájemného porozumění a důvěry mezi leaderem a týmem (jednotkou). V souladu s profesní etikou armády je v přímém leadershipu iniciativa stimulována rozkazy a pokyny, které v sobě nesou účel (záměr) spíše než konkrétní způsob splnění úkolu. V praxi se jedná o realizaci principů úkolového velení (*Mission Command*).

Organizační leadership je definován jako „soubor kompetencí potřebných k řešení organizačních otázek a zajištění trvalého rozvoje organizace ve strategické perspektivě“.¹⁹ Organizační leadership je nepřímým stylem vedením uplatňovaným prostřednictvím podřízených leaderů a štábů, politik, budování systémů, řízení procesů, rozvojem organizačního klimatu a vytvářením podmínek pro trvalý rozvoj organizace. Organizační leadership je charakterizován vedením rozsáhlých vojenských organizací od desítek až do několika tisíc podřízených, plánovacími cykly od 2 do 10 let, řízením zdrojů, vyšší mírou nejistoty a větším počtem nezamýšlených důsledků provedených rozhodnutí.²⁰

Strategický leadership armády je definován dvěma způsoby. V uvedeném doktrinálním dokumentu jako „proces používaný k dosažení požadované a jasně pochopené vize ovlivňováním organizační kultury, přidělováním zdrojů, řízením prostřednictvím politik

¹⁹ US Department of the Army, ADRP 6-22, Army Leadership, Washington DC: USA, 2012, pp. 10-1.

²⁰ Ibid s. 2-5.

a směrnic a budováním konsensu“.²¹ V dokumentu Army War College jako „proces harmonizace personálu, systémů a zdrojů k naplnění vize organizace spolu s vytvářením konkurenční výhody prostřednictvím adaptivní a inovativní organizační kultury“.²² Obě definice vymezují komplexnost strategického leadershipu, zohledňující nestálost, nejistotu a nejasnost strategického prostředí (VUCA²³) a faktory probíhajících změn – větší složitost a vysoká nejistota, národní zájmy, dlouhodobé cíle a priority, široký rozsah s efektem v delším časovém horizontu a vyšší míra rizika a riskování.

3.2 Britský armádní leadership

Britský armádní leadership²⁴ je definován jako „kombinace charakteru, znalostí a jednání, která inspiruje ostatní k úspěchu“.²⁵ Leadership spolu s velením a řízením tvoří triádu vzájemně propojených prvků, které jsou z hlediska obsahu odlišné. Mezi těmito prvky je vyžadována rovnováha a závisí na kontextu, který z prvků této triády bude více uplatňovaný.²⁶ Britský armádní leadership je realizován ve čtyřech úrovních – osobní, týmová, organizační a strategická. Toto rozdělení je pouze orientační, kterým autoři doktríny zdůrazňují potřebu rozvíjet specifické vlastnosti a kompetence pro jednotlivé úrovně vedení.

Britský armádní leadership tvoří čtyři složky. První složka, jací jsou leaderi (*what leaders are*), pojednává o vlastnostech a morálních imperativích, které jsou považovány za základ efektivního leadershipu. Způsob jejich uplatňování je svázán s armádními standardy, čímž je zajištěna jejich přijatelnost a zákonnost. Druhá složka, co leaderi znají (*what leaders know*), je zaměřena na sebepoznání, poznání podřízených, odbornou způsobilost, rozhodnost a komunikaci. Správné uplatnění uvedených kompetencí předpokládá schopnost porozumět vnějšímu prostředí, kontextu dané situace a získaným informacím. Třetí složka, co leaderi dělají (*what leaders do*), se zabývá tím, co je nejhmatatelnějším aspektem leadershipu na úrovni jednotlivce a týmů k dosažení společného cíle. Základním teoretickým východiskem této složky je Adairova teorie leadershipu úkolové potřeby (*action centred leadership*), jejíž podstatou je společné naplňování role leadera a potřeb jak na úrovni jednotlivce, tak i na úrovni týmu. Úlohou leadera je řešit napětí, které vzniká v rámci týmové dynamiky. Rovnováhu mezi rolí leadera a potřebami jednotlivců a týmu lze podle doktríny dosáhnout uplatňováním principů leadershipu uvedených ve

²¹ Ibid s. 11-1.

²² United States Army War College, *The Strategic Leadership Primer 4rd*. Published in the U.S. Army War College Press, U.S. Army War College, Carlisle, PA. 2019, 116 pp., ISBN 1-58487-782-0.

²³ Autory zkratky VUCA jsou Warren Bennis a Burt Nanuse, kteří složeninou čtyř významových slov (Volatility, Uncertainty, Complexity a Ambiguity) vyjádřili podstatu současného nejednoznačného a mnohostranného světa.

²⁴ Slovo armádní je synonymem pro pozemní síly Ozbrojených sil Spojeného království.

²⁵ Ministry of Defence United Kingdom, *Army Leadership Doctrine*. The Centre for Army Leadership, Royal Military Academy Sandhurst, Camberley GU15 4PN, 2021, 86 pp.

²⁶ Ibid s. 1-4.

čtvrté složce, kterou autoři doktríny nazvali, jak to leadeři dělají (*how leaders do it*). Leadeři musí tyto principy uplatňovat v závislosti na jejich charakteru, znalostí, zkušeností, situaci a úrovni, ve které je leadership realizován.

3.3 Leadership Nizozemských ozbrojených sil

Leadership Nizozemských ozbrojených sil je jedním ze tří prvků velení a řízení (dalšími prvky jsou řízení a rozhodování). Leadership je definován jako „*záměrné ovlivňování chování druhých k dosažení stanoveného cíle společným úsilím všech, včetně samotného velitele*“.²⁷ Na rozdíl od amerického a britského armádního leadershipu, je nizozemský leadership založený na situačním a motivačním leadershipu. Za klíčové faktory motivačního leadershipu jsou pokládány – osobní příklad, odpovědnost, vliv, přesvědčivost a síla osobnosti leadera, efektivní komunikace, schopnost naslouchat a společná mise.

Leadership Nizozemských ozbrojených sil je vymezen pouze popisnou formou. Úrovně leadershipu jsou vyjádřeny rozdílnými požadavky na charakter a kompetence leadera pro jednotlivé úrovně velení a řízení.

3.4 Leadership ozbrojených sil Norského království

Leadership ozbrojených sil Norského království je definován jako „*proces ovlivňování jednotlivců a skupin prostřednictvím účelu, motivace a zdrojů k dosažení společných cílů*“.²⁸ Je realizován v rámci plnění úkolů a misí respektováním a dodržováním vojenských hodnot, znalostmi a dovednostmi těch, kteří se na něm podílí. Leadership norských ozbrojených sil je definován ve třech složkách – osobnost leadera (*be*), jeho znalosti (*know*) a schopnosti a dovednosti (*action*).

Složka „*Be*“ popisuje hodnotový systém vojenské profese, důraz je položen na budování silného charakteru vojenského leadera. Charakter leadera v podmínkách norských ozbrojených sil je rozvíjen ve třech oblastech. První oblastí je samotná osobnost leadera odpovídající jeho pozitivním vlastnostem, které jsou inspirující a vedou k vytváření vzájemné důvěry. Schopnost porozumět vojenským souvislostem a činit správná a adekvátní rozhodnutí tvoří druhou oblast. Třetí oblast zahrnuje sociální dovednosti leadera. Složka „*Know*“ reprezentuje intelekt leadera, který je rozvíjen postupně v průběhu kariéry na základě znalostí vojenské teorie, historie, techniky, taktiky, mezilidských vztahů, ale i postupů a nařízení nezbytných pro vedení lidí. Podle norské operační doktríny je efektivita leadershipu určována neustálým profesním rozvojem leadera.

²⁷ Ministry of Defence of the Netherlands, *Joint Doctrine Publication 5 Command and Control*. Hague Defence Audiovisual Service, 62-67 pp.

²⁸ Norwegian Armed Forces, *Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine*. Brødr. Fossum AS, Oslo, 2007, 162 p., ISBN 978-82-92566-02-2.

Složka „Action“ zahrnuje schopnosti a dovednosti vést podřízené. Důraz v této kategorii je kladen na ovlivňování, elán a iniciativu leadera. Za klíčovou schopnost leadera je považováno ovlivňování, která vyžaduje znalost motivací u podřízených. Předpokladem rozvoje leadershipu norských ozbrojených sil je orientace na jednotlivce (individuální přístup) a úzká spolupráce v týmech. Elán a iniciativa spolu s ochotou převzít odpovědnost jsou chápány jako hnací síla norského leadershipu při čelení budoucím výzvám.

4 LEADERSHIP V PODMÍNKÁCH AČR

Doktrína AČR definuje pojem „vedení“, jako *„cílevědomý proces ovlivňování vojáků tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila stanovené cíle“*.²⁹ Dále stanovuje základní dovednosti potřebné k uplatňování účinného vedení – vytvářet energii, udávat směr, tempo a využívat zdroje. Ve směrnici pro velitele a štáby pozemních sil je leadership (vedení) vymezen jako *„schopnost ovlivnit jednání lidí objasňováním cíle a směru a pobídkami v průběhu plnění úkolu a zdokonalováním organizace“*.³⁰ V žádném jiném rezortním dokumentu MO nebyla dosud tato problematika v podmínkách AČR kodifikována. Zpracování národního normativního dokumentu leadershipu je přitom nutnou podmínkou pro jeho efektivní uplatňování a rozvoj. Nejsou-li jasně vymezeny a pochopeny všechny aspekty leadershipu, pak není snadné dosáhnout jednotný přístup k leadershipu na všech úrovních velení a řízení, včetně komplexní a systematické přípravy budoucích leaderů.

Výše uvedenou tezi potvrzuje výzkum prováděný CBVSS v letech 2017–2019. Výzkum identifikoval nedostatky v přípravě leaderů a v uplatňování získaných kompetencí v řídicí praxi.³¹ Výzkum zahrnoval především dotazníková šetření mezi účastníky kariérového vzdělávání realizovaného CBVSS. Výsledky výzkumu potvrdily omezenou úroveň chápání a uplatňování zásad leadershipu v řídicí praxi a prokázaly průměrnou míru naplňování jednotlivých principů leadershipu u vybraného okruhu respondentů ze střední a vyšší úrovně velení a řízení ve vazbě na profil leaderů strategické úrovně řízení. Výzkum dále zjistil absenci komplexní a systematické přípravy budoucích leaderů, pasivitu, klesající důvěru, ztrátu důvěryhodnosti a odmítání změn.

Ačkoliv se jedná pouze o orientační výsledky, lze vzhledem k dostatečnému počtu respondentů výzkumu předpokládat, že současná situace v oblasti leadershipu je nesystémová a nekonceptní, což se projevuje také v přípravě vojenského personálu. Příprava vojenského personálu v oblasti leadershipu probíhá pouze v kariérových kurzech celoživotního vzdělávání. Východiskem pro obsahovou náplň těchto kurzů je pouze normativní dokument stanovující obsahové zaměření kariérového vzdělávání na základě požadovaných znalostí

²⁹ Ministerstvo obrany České republiky, *Doktrína AČR*. 4. vydání, Brno 2019, 63 s.

³⁰ Armáda České republiky, *Velení a řízení spojeneckých pozemních sil* (Vojenská publikace Pub-100-53-02). Vyškov, 2020, 230 s.

³¹ MAREK, M., PROCHÁZKA, J., KOSECOVÁ, J., *Příprava velitelů pro strategickou úroveň řízení obrany*. Vojenské rozhledy, 2019, 28 (2), 020-037. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupné na: www.vojenskerohledy.cz.

a dovedností.³² V souladu s tímto dokumentem je obsahem kariérové přípravy také oblast leadershipu. Nicméně, z důvodu chybějící institucionalizace leadershipu v AČR je obsahová náplň leadershipu předmětem neustálých změn a nekoncepčních zásahů.

Ačkoliv AČR nedisponuje koncepčním systémovým přístupem k leadershipu, můžeme v současném procesu výstavby a rozvoje AČR zaznamenat některé znaky koncepčního přístupu k této problematice. Za krok pozitivním směrem lze považovat Doktrínu operační přípravy AČR, která stanovuje nejen východiska pro naplňování požadovaných schopností AČR, ale také podrobně popisuje způsob plánování, organizování, realizování a hodnocení přípravy AČR. Zjištění ve vztahu k definování leadershipu v podmínkách AČR, ke stanovení kompetencí leaderů a k přípravě personálu v rezortu MO naznačují, že příčinou současného stavu je chybějící institucionální vymezení leadershipu.

5 NÁVRH OBECNÉHO MODELU LEADERSHIPU AČR

Prvním krokem ke zpracování vojenské publikace je dosažení široké shody na obecném modelu leadershipu AČR, ze kterého je možné vycházet při formulování jednotlivých kapitol. Navrhovaný model (viz obrázek 4) vychází ze základních teorií a koncepcí leadershipu a z přístupů k leadershipu uplatňovaných u vybraných aliančních armád, které tyto teorie a koncepty promítly do svých doktrinárních a operačních dokumentů.

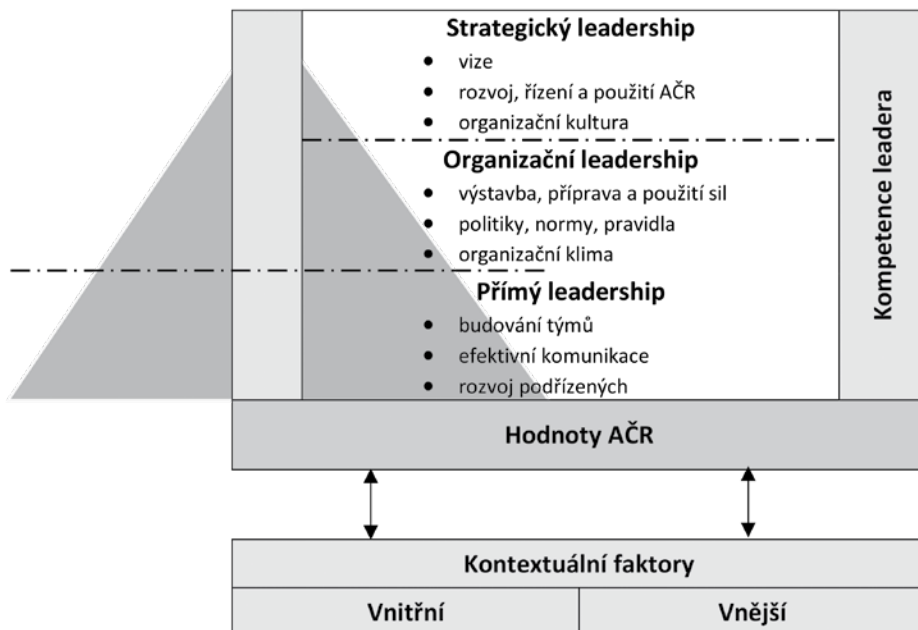
Z provedené analýzy jednotlivých teorií a přístupů k leadershipu a dokumentů zahraničních armád vyplývá, že primárním zdrojem armádního leadershipu je leader, zejména jeho vlastnosti a kompetence, které vycházejí z hodnot vojenského profesionála. V navrhovaném modelu je tato skutečnost vyjádřena polem nazvaným „Hodnoty AČR“, které tvoří *soubor morálních hodnot vojenského profesionála AČR – vlastenectví, odpovědnost, smysl pro povinnost, spravedlnost, obětavost, odvaha, věrnost a čestnost*.³³ Naplňování těchto hodnot je přirozenou součástí základních činností každého vojenského leadera při plánování, přípravě, řízení a vedení operací. Osobnost leadera je určována jeho osobnostními vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi (kompetencemi). Rozsah vlastností a kompetencí je dán požadavky kladených na velitele – leadery v závislosti na plnění úkolů v jednotlivých úrovních velení a řízení AČR. Určující vliv na požadované vlastnosti a kompetence leaderů mají také jednotlivé úrovně leadershipu, které odpovídají třístupňovému systému velení a řízení AČR. Určujícími faktory pro vymezení jednotlivých úrovní leadershipu AČR jsou:

- rozsah odpovědností velitelských orgánů na jednotlivých stupních velení a řízení AČR (rozsah kompetencí);
- organizační faktory (například velikost organizačního celku nebo jednotky);
- časový horizont rozhodnutí prováděných na jednotlivých stupních velení a řízení (samotný stupeň velení a řízení nemusí vždy určovat úroveň leadershipu).

³² Ministerstvo obrany ČR, *Příprava personálu rezortu ministerstva obrany ve vojenských kariérových kurzech*. Č. j. . 141-12/2014-7542, Praha, 2014.

³³ Ministerstvo obrany České republiky, *Doktrína AČR*, 4. vydání, Brno 2019. 63 s.

Schematicky tuto skutečnost vyjadřuje pyramida jednotlivých úrovní leadershipu. Tímto způsobem je také vyjádřen nárůst požadavků na vlastnosti a kompetence leaderů v kontinuu přímý – organizační – strategický leadership. V této souvislosti je důležité zmínit, že velení, řízení a leadership jsou svým charakterem zcela odlišné procesy, které jsou však vzájemně propojené. Velení je proces, kterým velitel činí rozhodnutí a vnucuje svým podřízeným svoji vůli. Velení je spojeno s formální autoritou, pravomocí a odpovědností. Řízení zahrnuje usměrňování systémů a procesů, mechanismy kontroly a přidělování zdrojů. Leadership představuje proces vyvíjený řídicím systémem vůči podřízeným s cílem ovlivnit jejich aktivitu a motivaci ke splnění úkolů a zdokonalování organizace.



Obrázek č. 4: Obecný model leadershipu AČR

Dalšími důležitými zdroji leadershipu jsou vnitřní a vnější kontextuální faktory. Vnitřní kontextuální faktory zahrnují všechny důležité proměnné, které určují interní podmínky AČR. Mezi tyto proměnné můžeme zahrnout demografické charakteristiky organizace (např. věkovou strukturu, genderovou politiku, vztah k organizaci, vzdělání atd.), organizační strukturu, organizační kulturu, dosažitelnost zdrojů a organizační systémy. Vnější kontextuální faktory určují externí podmínky organizace a ty mohou být povahy politické (vojensko-strategické), průmyslové, makroekonomické, hospodářské, společenské nebo kulturní. Pro vnější kontextuální faktory je charakteristická nepředvídatelnost, komplexnost, nejednoznačnost a nejistota.

5.1 Vlastnosti a kompetence leadera

V obecném modelu leadershipu AČR jsou uvedeny pouze takové osobnostní vlastnosti leadera, které přesahují obecné rysy každého jedince projevující se v jeho neměnném chování. Vlastnosti vojenského leadera jsou utvářeny dvěma kategoriemi hodnot – hodnotami vojenského profesionála AČR a osobnostními vlastnostmi. Osobnostní vlastnosti jsou v tomto článku pojímány z hlediska požadavků kladených na vojenské leadery. Tyto vlastnosti lze systematickým působením (vzděláváním, výcvikem a výchovou) v průběhu času postupně ovlivňovat. Shrnutím poznatků z teorie rysů bylo identifikováno osm nej důležitějších osobnostních vlastností vojenských leaderů, které jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka č. 3: Hodnoty AČR a osobnostní vlastnosti leadera

Hodnoty AČR	Osobnostní vlastnosti
Vlastenectví	Inteligence
Odpovědnost	Odpovědnost
Smysl pro povinnost	Sebedůvěra
Spravedlnost	Zvládání stresu
Obětavost	Rozhodnost
Odvaha	Přijímání rizika
Věrnost	Integrita
Čestnost	Sociabilita

V rezortu MO neexistuje jednotný systém, který by koordinoval, či zastřešoval problematiku definování kompetencí³⁴, proto při stanovování kompetenčního modelu leadershipu AČR byly zohledněny poznatky získané z dovednostních přístupů a z doktrinálních dokumentů americké a britské armády. Z uvedených poznatků vyplývá, že vymezování potřebných kompetencí nemusí být pro efektivní leadership dostačující. Stejně jako kompetence jsou důležité nejen osobnostní vlastnosti leadera, ale také jeho motivy, postoje, vnitřní hodnoty a zkušenosti. V tomto kontextu doporučujeme kompetenční model leadershipu AČR rozdělit do čtyř skupin kompetencí uvedených v tabulce 4. Intrapersonální kompetence zahrnují schopnosti a dovednosti umožňující sebehodnocení, sebeřízení a udržovat emocionální stabilitu. Interpersonální kompetence se obsahují zejména sociální dovednosti, širokou paletu komunikačních dovedností a schopnost budování vztahů. Koncepční kompetence se týkají kognitivních schopností k formulování obrazu budoucího stavu organizace (jednotky) vizi a strategií k jeho dosažení. Mezi odborné kompetence zahrnujeme takové kompetence, které mají rozhodující vliv na rozvoj vojenské organizace.

³⁴ SAIBERT, R., *Přístup ke stanovování kompetencí vojenských profesionálů k velení a řízení ve vojenských operacích*. Vojenské rozhledy. 2019, 28 (1), 030-047. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupné na: www.vojenskerohledy.cz.

Tabulka č. 4: Kompetenční model leadershipu AČR

Skupina kompetencí	Popis	Dílčí kompetence
Intrapersonální	Sebehodnocení	Sebeuvědomění, zodpovědnost, vnitřní hodnoty.
	Sebeřízení	Odvaha (morální a fyzická), disciplína, věrnost, sebeobětování, motivace.
	Emoční inteligence	Empatie, respekt, adaptabilita, odolnost.
Interpersonální	Sociální dovednosti	Vedení druhých, externí vedení, ovlivňování, motivování, řešení konfliktů.
	Komunikační dovednosti	Aktivní naslouchání, vyjednávání, verbální a neverbální komunikaci, sebe prezentaci.
	Budování vztahů	Budování vertikálních a horizontálních vztahů, budování důvěry, vytváření pozitivního prostředí.
Koncepční	Vytváření vize a strategií	Řešení problémů, kritické myšlení, tvůrčí myšlení, systémové myšlení.
Odborné	Řízení	Řízení změn, rozhodování, plánování, řízení zdrojů.
	Organizování	Znalost procesů, budování týmů, rozvoj podřízených.
	Operační	Operační myšlení, předvídání hrozeb, identifikace rizik, hodnocení možností/příležitostí.
	Kognitivní	Schopnost získávání a pochopení informací, řešení problémů, adaptabilita na vývoj prostředí.

Kompetenční model leadershipu se vztahuje pouze k identifikovaným požadavkům na znalosti, schopnosti a dovednosti vojenských leaderů nezbytných pro vedení lidí ve vojenských organizacích. Jeho zpřesnění vyžaduje provedení analýzy přístupů nejlepší praxe jak v korporátním prostředí, tak i ve vybraných zahraničních armádách.

5.2 Úrovně leadershipu AČR

Přímý leadership se vyznačuje větší jistotou a menší složitostí v porovnání s organizačním a strategickým leadershipem. Pro přímý leadership je charakteristická větší míra jistoty a určitosti a menší míra složitosti, přímé uplatňování kompetencí, osobní kontakt leadera s podřízenými, řešení lineárních problémů a přístupy orientované na konkrétní úkoly. Základními úkoly přímého leadershipu jsou: budování agilních, adaptivních a vysoce výkonných týmů s bojovým étosem, efektivní komunikace, vedení příkladem, vzájemná důvěra a respekt, trvalý rozvoj podřízených a utváření pozitivního klimatu jednotky. Přímý leaderi jsou morálním a etickým kompasem, vyvažují rizika a zároveň zachovávají iniciativu a umí složité situace a problémy zjednodušovat tak, aby byly pochopitelné a proveditelné pro všechny příslušníky týmu (jednotky). Přímí leaderi stanovují jasný a stručný záměr plnění úkolů a jasné očekávání výsledku.

Pro organizační leadership je charakteristická větší složitost problémů, vyšší počty podřízených a větší míra nejistoty. Organizační leadership je zejména uplatňován orgány velení řízení na operačním stupni. Jeho podstatou je řešení složitých organizačních otázek v krátkodobém až střednědobém časovém horizontu, vytváření úkolových uskupení, plánování a vedení společných operací, trvalý rozvoj organizačních součástí a profesní růst podřízených. Organizační leadership je uplatňován nepřímo prostřednictvím podřízených leaderů, efektivní komunikací, nastavováním zásad a hodnot a ovlivňováním organizačního klimatu. Organizační rozměr leadershipu souvisí také se schopností motivovat podřízené k realizaci strategických cílů v podmínkách organizačních součástí AČR.

Stanovení priorit nebo vytvoření vize, která motivuje ostatní ke splnění úkolu je na organizační úrovni stejně důležitá jako alokace a přidělování zdrojů v souladu s operačními požadavky.

Strategický leadership je realizován na úrovni velení AČR a jednotlivých sekcí MO. Probíhá v podmínkách značného rizika a nejistoty, které generují velmi složité problémy ovlivňující události v dlouhém časovém horizontu a organizace nacházející se mimo armádu. Strategický leadership je procesem vedení ke změnám na základě identifikovaných schopností nutných k obraně státu. Prioritizace a sladění aliančních zájmů s národními požadavky je v procesu změn rozhodující stejně jako schopnost působit napříč všemi operačními doménami, identifikovat a rozumět rizikům, umět využít možnosti a příležitosti a rozhodnout se. Leadeři na strategické úrovni musí být schopni uplatnit všechny klíčové kompetence, které získali na nižších úrovních, a dále je rozvíjet na základě probíhajících změn ve vnějším prostředí. Musí být schopni brát do úvahy i takové záležitosti jako jsou vývoj bezpečnostního prostředí, rozhodnutí bezpečnostní rady státu, parlamentu, vlády, rozpočtová omezení, výsledky bezpečnostního výzkumu a vývoje, rozvoj technologií, zkušenosti zahraničních partnerů apod.

ZÁVĚR

Z analýzy současného stavu řešené problematiky je zřejmé, že leadership je složitým problémem, který vyvolává požadavek zabývat se podrobněji touto problematikou, a to jak z hlediska vlastní realizace, tak i z hlediska možností dalšího rozvoje.

Z perspektivního hlediska by se mělo jednat o trvalý a komplexní proces opírající se o jednotný přístup k rozvoji leadershipu v podmínkách AČR, nikoliv o proces realizovaný formou dílčích opatření.

Ve vyspělých zahraničních armádách je leadership procesem záměrného ovlivňování lidí ke splnění úkolů a poslání vojenských organizací. Základem leadershipu uplatňovaného v aliančních armádách je jejich hodnotový rámec (armádní hodnoty). Od něho se odvíjí požadavky na charakterové vlastnosti leaderů, které jsou platné pro všechny úrovně velení a řízení. Rozsah požadovaných kompetencí leaderů musí odpovídat stanoveným cílům a úkolům, míře odpovědnosti a úrovni, ve které je leadership uplatňován. Vybrané armády aplikují uváděná teoretická východiska leadershipu rozdílně. Podstatou amerického a britského armádního leadershipu je transakčně-transformační přístup. Teoretickým základem leadershipu nizozemských ozbrojených sil je především situační a motivační leadership. Fundamentem leadershipu norských ozbrojených sil je budování charakteru leadera a rozvoj jeho intelektu.

Klíčovým problémem leadershipu v podmínkách AČR je nekoncepční přístup k rozvoji leadershipu v AČR. Příčinou tohoto stavu je absence normativního dokumentu doktrinního charakteru, který definuje leadership AČR, vymezuje základní pojmový aparát, stanovuje jeho principy a požadavky na leadery, včetně kompetenčního modelu leadershipu AČR.

Dosažení úrovně leadershipu odpovídající standardům aliančních armád vyžaduje, aby leadership v podmínkách AČR byl řešen koncepčně a komplexně. K dosažení tohoto

stavu je nezbytné institucionalizovat leadership AČR jako proces a stanovit způsob jeho trvalého rozvoje na všech úrovních velení a řízení AČR.

Rozvoj leadershipu musí vycházet ze současně platných doktrinálních dokumentů v oblasti velení a řízení, z vojenských platných předpisů vymezujících hodnotový rámec AČR a z výsledků nejlepší praxe a terminologie používané v rámci aliančních států. Je žádoucí, aby se nejednalo o ukvapené kopírování jednoho přístupu od druhého, ale mělo by jít o promyšlený proces, realizovaný na základě srovnávací analýzy a vyhodnocování důsledků již realizovaných činností.

Autoři:

Ing. Milan Marek, Ph.D., nar. 1960. Je absolventem Vysoké vojenské technické školy v Liptovském Mikuláši (Slovensko) a v současné době vykonává funkci vedoucího Oddělení strategického řízení obrany u Centra bezpečnostních a vojensko-strategických studií Univerzity obrany. Profesní znalosti si rozšířil studiem na Vysoké letecké válečné škole v Montgomery (2004–2005). Několik let sloužil ve štábních funkcích na Generálním štábu Armády České republiky a také působil ve vojenských strukturách NATO. Ve své práci se systematicky zabývá problematikou organizačního a strategického leadershipu.

Plk. gšt. Mgr. Aleš Tesař, nar. 1976. Je absolventem Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně v oboru právo a právní věda (2003). Působil ve vedoucích funkcích v Právní službě Armády České republiky. Od června 2019 pracuje na Oddělení strategického řízení obrany Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany. Zabývá se především právními aspekty obrany státu, práva ozbrojeného konfliktu a problematikou leadershipu.

Jak citovat: MAREK, Milan a Aleš TESAŘ. Rozvoj leadershipu v podmínkách Armády České republiky. *Vojenské rozhledy*. 2022, 31 (4), 050-070. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.