

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



RIGORÓZNÍ PRÁCE

Mgr. Ondřej Heřman

**Charakterový leadership z pohledu
studentů Univerzity obrany
a vojáků průzkumných jednotek**

**Character-Based Leadership from Perspective
of the University of Defence Students
and the Reconnaissance Units Soldiers**

Praha, 2020

Děkuji konzultantovi práce plk. doc. Mgr. Ing. Davidu Ullrichovi, Ph.D., MBA za jeho vstřícnost, odborné připomínky a celkově solidní přístup ke spolupráci. Děkuji institutu Values in Action, který mi umožnil využít jejich hlavní diagnostický nástroj, a děkuji Barboře Vybíralové a Anně Fantové, které se podílely na jeho překladu do češtiny. Děkuji pplk. Ing. Pavlu Hriníkovi za jeho rozhodnutí projekt podpořit a umožnit sběr dat u prostějovských jednotek, a děkuji por. Mgr. Ondřejovi Machútovi, který mi byl styčnou osobou a sběru dat byl osobně přítomen. Moje poděkování patří také Kateřině Brodské a Anně Urbánkové za asistenci při převádění dat z papírového do elektronického formátu a Marku Kroufkovi a Mgr. Ing. Marku Vrankovi za konzultace ohledně statistické analýzy. Velký dík za důvěru a ochotu, s níž se účastnili výzkumu a poskytli tak data stěžejní pro celou práci, patří studentům Univerzity obrany a vojákům 102. průzkumného praporu a 533. praporu bezpilotních systémů. Děkuji Jakubovi Plachému, jehož odhodlání na cestě k vojenské psychologii mě inspiruje. Ze všeho nejvíce děkuji Ježíši Kristu, který je pro mě největším zdrojem poznání, motivace a síly nejen k psychologické činnosti.

Prohlašuji, že jsem tuto rigorózní práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité zdroje a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 31. srpna 2020



.....
Mgr. Ondřej Heřman

Abstrakt

Heřman, O. (2020). *Charakterový leadership z pohledu studentů Univerzity obrany a vojáků průzkumných jednotek*. Rigorózní práce. Praha: Univerzita Karlova.

Charakter je obecně vyzdvihován jako klíčový aspekt vojenského leadershipu, ve výzkumu mu však dosud byla věnována pozornost jen okrajově. Tato práce se zabývá konceptem vedení založeným na charakteru leadera v prostředí pozemních sil. Literárně přehledová část sumarizuje dosavadní poznatky na toto téma, výzkumná část popisuje kvalitativně-kvantitativní studii s cílem mapovat charakterové stránky velitele významné pro vnímanou účinnost jeho leadershipu. Vzorek tvoří studenti 1. ročníku ($n = 81$) a 5. ročníku ($n = 80$) Univerzity obrany a vojáci 102. průzkumného praporu a 533. praporu bezpilotních systémů ($n = 38$). Nástroji sběru dat jsou otevřený dotazník, *VIA Inventory of Strengths Revised* (Peterson & Seligman, 2004), *Dotazník přístupu k vedení lidí* (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2016) a autorův *Character Strengths Leadership Inventory*. Výsledky ukazují, že nejčastěji uváděnými poznávacími znaky, nejlepšími vlastnostmi a příklady charakteru velitele jsou *spravedlivost*, *upřímnost*, *empatie*, *rozhodnost*, *nápomocnost* a *spolehlivost*. Hlavními vnímanými charakterovými stránkami velitelů považovaných za nejlepší jsou *upřímnost*, *vůdcovství*, *rozhled*, *týmovost*, *spravedlivost*, *tvořivost* a *záliba v učení*. V regresních modelech charakterového leadershipu nejčastěji figurovaly *spravedlivost*, *upřímnost*, *laskavost*, *sociální inteligence*, *smysl pro humor* a *odpouštění* se záporným parametrem. Přínosem práce je praktický dopad do oblasti rozvoje velitelů a získání podkladů pro další výzkum.

Klíčová slova: charakter, leadership, leader, vedení, velení, velitel, voják, armáda

Abstract

Heřman, O. (2020). *Character-Based Leadership from Perspective of the University of Defence Students and the Reconnaissance Units Soldiers*. Rigorous thesis. Prague: Charles University.

Character is generally being highlighted as a key aspect of military leadership, but there has been only marginal attention given to it in the research yet. This thesis deals with the concept of leadership based on leader's character in the context of the land forces. The literature review part summarizes the previous findings on this topic, the research part describes the qualitative-quantitative study which aims to map the commander's character strengths important for his perceived efficiency. The sample consists of the students in the 1st year ($N = 81$) and the 5th year ($N = 80$) of the University of Defence and the soldiers of the 102nd Reconnaissance Battalion and the 533rd Battalion of Unmanned Aerial Vehicles ($N = 38$). The data collection tools are the open questionnaire, *VIA Inventory of Strengths Revised* (Peterson & Seligman, 2004), *Czech Leadership Questionnaire* (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2016) and author's *Character Strengths Leadership Inventory*. The results show that the most frequently mentioned identifying features, best traits, and examples of the commander's character are *Fairness, Honesty, Empathy, Decisiveness, Helpfulness, and Reliability*. The main perceived character strengths of the commanders considered the best are *Honesty, Leadership, Judgment, Fairness, Creativity, and Love of Learning*. In the regression models of the character-based leadership most frequently figured *Fairness, Honesty, Kindness, Social Intelligence, Humor, and Forgiveness* with the negative parameter. The contribution of the paper is the practical impact on the area of commanders' development and obtainment of the materials for further research.

Keywords: character, leadership, leader, leading, command, commander, soldier, army

Obsah

Seznam použitých zkratk	8
Úvod	9
Literárně přehledová část	11
1. Charakter jako esence vojenského leadershipu v 21. století	11
1.1 Vymezení pojmu „charakter“ a jeho vývoj	14
1.1.1 Situační pojetí charakteru	16
1.1.2 Charakter ve vztahu k dalším psychickým fenoménům	18
1.2 Měření charakteru v armádě	19
1.2.1 TCI	20
1.2.2 VIA-IS	21
1.2.3 OBSCIF	22
2. Významné charakterové stránky velitele	23
2.1 Svědomitost	26
2.2 Integrita	26
2.3 Spravedlivost	27
2.4 Odvaha	28
2.5 Nezdolnost	28
2.6 Sociabilita	30
2.7 Týmovost	31
2.8 Oddanost	32
2.9 Úsudek	32
2.10 Seberozvoj	33
2.11 Pokora	33
3. Koncepte leadershipu související s charakterem	35
3.1 Transformační leadership	35
3.2 Autentický leadership	36
3.3 Etický leadership	37
3.4 Spirituální leadership	39
3.5 Servant leadership	40
3.6 Virtuous leadership	41
Výzkumná část	42
1. Úvod	42
1.1 Cíl a výzkumné otázky	43
2. Metody	45
2.1 Vzorek	45
2.2 Nástroje sběru dat	47
2.2.1 Otevřený dotazník	48
2.2.2 VIA-IS-R	48
2.2.3 CSLI	50
2.2.4 DPVL	51
2.3 Analýza dat	52
2.3.1 Obsahová a frekvenční analýza	52
2.3.2 Průměry a pořadí	53
2.3.3 Korelace	53
2.3.4 Testy významnosti	54
2.3.5 Rozdíly podle sociodemografických údajů	54
2.3.6 Lineární regrese	55
2.4 Procedura	55
2.5 Etika	55

3. Výsledky	56
3.1 Otevřený dotazník	56
3.1.1 Poznávací znaky charakterního velitele	57
3.1.2 Nejlepší charakterové vlastnosti velitele	58
3.1.3 Příklad charakteru u vlastního velitele	59
3.2 VIA-IS-R	60
3.3 CSLI	64
3.4 DPVL	68
3.5 Doplnující charakteristiky velitele	68
3.5.1 Regresní modely charakterového leadershipu	69
4. Diskuze	72
4.1 Srovnání s dřívějšími studiemi	73
4.2 Limity	77
4.3 Možnosti dalšího výzkumu	78
Závěr	79
Seznam použitých zdrojů	82
Seznam příloh	100

Seznam použitých zkratek

102pzpr	102. průzkumný prapor
533prbs	533. prapor bezpilotních systémů
APA	American Psychological Association
BUD/S	Basic Underwater Demolition/SEAL School
CSLI	Character Strengths Leadership Inventory
DEVGRU	United States Naval Special Warfare Development Group
DPVL	Dotazník přístupu k vedení lidí
FT-05	L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques
GROM	Grupa Reagowania Operacyjno-Manewrowego
HUMINT	Human Intelligence
ISAF	International Security Assistance Force
MLQ, MLQ-5X	Multifactor Leadership Questionnaire
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NMA	Norwegian Military Academy
OBSCIF	Observation of Character in Field
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
RNA	Royal Norwegian Naval Academy
SAS	Special Air Service
SASR	Special Air Service Regiment
SCI	Strengths of Character Inventory
SEALs	United States Navy Sea, Air, and Land Teams
TCI	Temperament and Character Inventory
UNOB	Univerzita obrany
USMA	United States Military Academy
VČ	velitel čety
VD	velitel družstva
VIA	Values in Action Institute
VIA-IS	Values in Action Inventory of Strengths
VR	velitel roty
ZVČ	zástupce velitele čety
ZVD	zástupce velitele družstva
ZVR	zástupce velitele roty

Úvod

„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, Laštovková & Barták, 2015, s. 198).

Pro moderní válku jsou typické asymetrické hrozby, komplexita a nepřehlednost situací, časový tlak na vydávání rozhodnutí, globální sociopolitický dopad konfliktů a snaha o dosažení dlouhodobě perspektivních řešení při současné kulturní citlivosti. V oblasti leadershipu se těžiště zájmu v posledních letech posouvá od situační adaptability uplatňovaného stylu vedení k důrazu na specifický přístup leadera vyplývající z osobnostních charakteristik, jako je např. autenticita, hodnotová orientace nebo spiritualita (Procházka, 2014). Z vojenského i psychologického hlediska se charakter jeví jako jeden z klíčů k vedení lidí, přesto však v tomto ohledu zatím nebyl rozsáhleji zkoumán a model charakterového leadershipu dosud nebyl v odborné veřejnosti etablován.

Cílem této práce je mapovat ve specifickém kontextu pozemních sil profesionální armády charakterové stránky velitele, které jsou významné pro vnímanou účinnost jeho leadershipu. Navazuje tak na diplomovou práci (Heřman, 2020), jejíž poznatky a zjištění doplňuje a rozšiřuje jak v teoretické, tak v praktické části. Rigorózní práce zkoumá charakterové vlastnosti velitele jako potenciální koncept pro vedení lidí, který je svou povahou blízký a zároveň distinkční od dalších pojetí leadershipu. V praxi by jeho aplikace ve vzdělávání a výcviku vojenských velitelů mohla vedle již existujících nástrojů na rozvoj manažerských dovedností přispět ke komplexnosti odborné přípravy tak, aby formovala armádní leadery kompetentní pro bitevní pole 21. století. Model charakterového leadershipu v budoucnu může být testován a využit i mimo ozbrojené síly, ať už v dalších bezpečnostních a záchranných složkách nebo jiných oblastech veřejného života, jako tomu v minulosti bylo např. s krizovou intervencí či testy inteligence, jež mají své kořeny v armádním prostředí.

Osobně mě ke zpracování tohoto tématu inspirovaly vlastní zkušenosti ze základního vojenského výcviku aktivních záloh, který jsem absolvoval po ukončení bakalářského studia před nástupem na navazující magisterské studium. Po dobu několika týdnů jsem byl vystaven intenzivnímu působení vojenských velitelů a měl jsem tak možnost pozorovat vojenský leadership v praxi „in vivo“. Reflexe mnoha dílčích interakcí a procesů v průběhu kurzu mě dovedla k přesvědčení, že přestože vojenští velitelé zdánlivě porušují řadu obecných zásad pro práci s lidmi, jejich leadership je často nejen z hlediska výsledku, ale i spokojenosti a angažovanosti jejich následovníků velmi úspěšný, a to především díky několika aspektům, které lze souhrnně označit jako charakterové vlastnosti velitele. Vnímám, že zkušenost a kontakty z vojenského prostředí, které je pro výzkum běžně obtížně dostupné, mě v době, kdy se armáda nachází na křižovatce hledání nových cest k efektivnímu leadershipu, zavazuje využít příležitost získat pro toto téma nové poznatky.

Literárně-přehledová část práce shrnuje dosavadní poznatky týkající se charakteru v kontextu velení v armádě a nastiňuje teoretický koncept charakterového leadershipu včetně současných východisek pro jeho měření. První kapitola stručně vymezuje různé aspekty a pojetí pojmu „charakter“, uvádí dílčí poznatky o jeho vztahu k dalším psychickým fenoménům, zamýšlí se nad jeho významem pro vojenský leadership v 21. století a charakterizuje vybrané nástroje pro jeho měření s ohledem na využití v armádě. Druhá kapitola se zabývá konkrétními charakterovými stránkami velitele, které jsou významné pro účinné velení a jejichž prostřednictvím by mohl být charakter jako nástroj pro vedení lidí operacionalizován. Třetí kapitola popisuje vybrané koncepty vedení, které jsou svou povahou charakterovému leadershipu nejbližší, a uvádí přehled k nim přidružených psychodiagnostických nástrojů.

Výzkumná část popisuje kvalitativně-quantitativní studii charakterového leadershipu provedenou studentů Univerzity obrany a vojáků 102. průzkumného praporu a 533. praporu bezpilotních systémů. Design a postup realizace výzkumu se opírá o mou dřívější zkušenost s prováděním šetření ve specializovaných jednotkách profesionální armády, podléhajících zvýšenému stupni utajení (Břeň & Heřman, 2018). Úvod stručně popisuje zkoumaný fenomén a porovnává dosavadní výzkumy obdobného zaměření. V rámci samostatné podkapitoly je definován cíl a výzkumné otázky. Druhá kapitola se zabývá vzorkem probandů, metodami a nástroji sběru a analýzy dat, procedurou a etikou výzkumu. Ve třetí kapitole jsou prezentovány výsledky a jejich možné interpretace. Diskuze komentuje podobnosti a odlišnosti výzkumu s dříve provedenými studiemi, porovnává jejich výsledky a dále podrobněji rozebírá limity výzkumu a možnosti dalšího zkoumání. V přílohách jsou uvedeny výstupy, na které se práce odkazuje – v případě zájmu o další analýzy je možné se na mě obrátit.

Práce čerpá především z odborné literatury ze zahraničí, kde se charakterovému leadershipu v armádě aktuálně věnují zvláště autoři v Norsku, USA a Austrálii. Z českých zdrojů jsou uváděny zejména publikace z období od roku 2005, od něhož je Armáda České republiky plně profesionalizovaná. Globálně jsou nejvíce využívány publikace z posledních osmnácti let, protože s nárůstem teroristických útoků koncem 20. století a po 11. září 2001 se převládající charakter války a s ním spojené faktory ovlivňující vojenský leadership zásadně změnily. S ohledem na specifčnost vojenského prostředí jsou výzkumy z civilní oblasti uváděny jen okrajově pro srovnání a doplnění informací. Kromě vědeckých článků je čerpáno také z tradic různých národních armád a autobiografií profesionálních vojáků, zahrnujících reflexi charakterového leadershipu očima autorů s přímými bojovými zkušenostmi. Citování, reportování výsledků a označování tabulek, grafů a příloh v práci se řídí standardy APA (2010).

Literárně přehledová část

1. Charakter jako esence vojenského leadershipu v 21. století

Válka je nejextrémnější situací, ve které se lidská bytost může ocitnout (Stehlík, 2017). V civilizaci je přítomna trvale, mění se však její podoba, která je v současnosti zcela odlišná i od novodobých konfliktů, jako byla např. válka v Zálivu. V roce 1996 byl v Saúdské Arábii proveden pumový atentát na auto převážející americké vojáky, o dva roky později došlo k bombovým útokům na americká velvyslanectví v Keni a v Tanzánii a následně se odehrály události 11. září 2001, při kterých zahynulo přes tři tisíce civilistů v New Yorku, Washingtonu a Pensylvánii. 7. října pak invazí Spojených států do Afghánistánu začala tzv. globální válka proti terorismu. Ještě téhož roku zde byla svržena vláda hnutí Talibán (Owen & Maurer, 2013) a o dva roky později následovala invaze do Iráku. Webb datuje počátek nové éry válečných konfliktů již do roku 2000, kdy byl napaden torpédoborec USS Cole. *„Při operaci Pouštní bouře bojové letouny prakticky okamžitě rozložily Saddámovu obrannou linii, takže se pozemní vojska nesetkala prakticky s žádným odporem. Zbraně se měnily a strategie se vyvíjela, nicméně taktika zůstávala stále stejná: shromáždit co největší množství bojových prostředků a pak je vší silou vrhnout proti nepříteli. Ovšem v případě Cole tomu bylo jinak. Tady již tradiční pravidla pro vedení války přestala platit. Malý motorový člun s dvoučlennou posádkou dokázal paralyzovat a málem i potopit válečnou loď s výtlakem deset tisíc tun v ceně miliardy dolarů. ... Toto nebyla konvenční ani partyzánská válka. Toto byla válka asymetrická – zcela nový typ ozbrojeného konfliktu, v němž není podstatné množství zbraní, ale zejména zpravodajské poznatky“* (Webb & Mann, 2015, s. 48).

Webb uvádí, že v současnosti se již nebojuje proti armádám, ale proti charismatickým vůdcům jako je např. Ajmán Zavahrí, vůdce Al-Kájdý (Webb & Mann, 2015), o válku se však jedná, ať už je vedena státem, extrémisty nebo narkomafií (Mertlík, 2019, s. 310). Kromě terorismu a ideologické manipulace (Matthews, 2014) je jedním z výrazných rysů bezpečnostního prostředí 21. století globalizace. Nesprávné rozhodnutí může vyvolat mezinárodní konflikt, který se bezprostředně objeví v médiích a odrazí se na veškerém dalším vojenském úsilí (Willink & Babin, 2018), klíčová odpovědnost přitom leží i na nižších úrovních velení. *„...četař [je] z hlediska vojenské hierarchie... jeden z nejnižších postů. Ze strategického hlediska je to však post velmi důležitý, v první linii boje s nepřítelem. ...patří mezi nižší důstojníky, [kteří] jsou považováni za páteř armády...“* (Mills & Brotherton, 2018, s. 96). Crossley (2006) dodává, že válečné zločiny (např. mučení iráckých zajatců americkými vojáky ve věznici Abú Ghraib v Iráku) většinou nepáchají důstojníci, ale poddůstojníci a mužstvo.

Postupem času začal nabývat na významu koncept protipovstaleckého boje, charakteristický snahou minimalizovat činnost nestátních válčících stran a oponentů, která se vymyká regulérním politickým, diplomatickým, ekonomickým, sociálním a náboženským aktivitám a zahrnuje kriminalitu a narušování veřejného pořádku (Hlouchová, 2018). Boji dává zcela novou dynamiku rozvoj informačních technologií a komunikačních systémů, válka se změnila i s implementací psychologických principů do výkonu vojenské profese – nové výzvy přináší např. narůstající snaha o udržování míru (Litz et al., 1997). Zásadním způsobem vzrostl význam zvláštních sil, které dříve primárně poskytovaly podporu ostatním jednotkám. Do konce 20. století se přístup k ozbrojeným konfliktům opíral o zkušenosti ze studené války a velkých pozemních válek, po 11. září se však během jediné dekády kompletně změnilo poslání konvenčních složek, jejichž

úkolem je nyní podpora malých, speciálních jednotek, které stojí v samém středu vojenské strategie (Webb & Mann, 2016). Na straně NATO se válka přerodila v operace specialistů jako jsou Navy SEALs, Rangers, „zelené barety“, průzkumníci, letečtí návodčí, letečtí záchranáři apod. (Webb & Mann, 2015). Přímými účastníky boje je jen malé procento vojáků (Stehlík, 2017). Posun v charakteru současných bojových operací ilustruje Webb na příkladu záchrany kapitána Phillipse, kterou provedl 12. dubna 2009 odstřelovačský tým SEALs: *„Od okamžiku aktivace až po splnění úkolu uplynulo necelých deset hodin. Za tu dobu se odstřelovačský tým stačil rozvinout, přesunout přes polovinu světa, seskočit na padáku... do Indického oceánu, setkat se s vyčkávajícími jednotkami... a provést vlastní akci“* (Webb & Mann, 2016, s. 19).

Bývalý český armádní generál Petr Pavel poukazuje na to, že *„[v] principu zde armáda není proto, aby byla jednoho dne použita, ale aby použita být nemusela! Diametrální změna proti minulosti je v tom, že armáda plní roli pojistky, která nastoupí v poslední okamžik, kdy už jiné řešení neexistuje“* (Mertlík, 2019, s. 310). Ve většině západoevropských států je obecným trendem transformace konskripční armády na profesionální, snížení její velikosti (Dandeker, 2000) a spojení s dalšími zeměmi založené na principu kolektivní bezpečnosti, jehož hlavním představitelem je v současnosti Severoatlantická aliance. Pavel, který v letech 2015–2018 zastával post předsedy Vojenského výboru NATO, tzn. pravděpodobně nejvyšší vojenskou funkcí na světě, ji popisuje následovně: *„Aliance, ať už ji vnímáme... jakkoliv, je... nejpropracovanější systém kolektivní bezpečnosti, který kdy v dějinách lidstva existoval. ... Jasně a detailní smluvní závazky, společné standardy, postupy a procedury, stupeň interoperability ve všech oblastech a na všech úrovních, robustní a efektivní struktura velení, sil i podpory... dělá z NATO... nejvyšší způsob zajištění bezpečnosti, který jsme kdy měli“* (Mertlík, 2019, s. 395).

Armády jednotlivých zemí kombinují schopnosti různých jednotek tak, aby dosáhly cíle, pro který by velké celky nebyly vhodné (Greene & Staal, 2017) a běžně se zapojují do operací v zahraničí. Z české armády se novodobých mezinárodních operací účastnilo již přes 13 tisíc vojáků (Stehlík, 2017). Potenciálem jejího přispění v rámci realizace těchto operací se zabývala Hlouchová (2018). Česká republika měla v historii jen velmi omezenou zkušenost s protipovstaleckým bojem, o to více je však důležité se přípravou odborníků na tyto typy úkolů zabývat. Mise v Afghánistánu, v níž Armáda České republiky participuje více než 15 let, je nejdelší bojovou misí v její historii. Poprvé zde byla nasazena 601. skupina speciálních sil v letech 2004 a 2006. Detaily činnosti této jednotky jsou utajovány, je však známo, že se podílela na všech významných koaličních ofenzivách a vydobyla si mezi partnery v NATO respektované postavení.

Ohledně válčení v budoucnosti Řehka (2018) předpokládá, že obecná východiska a principy velení v boji zůstanou stejná, měnit se však budou požadavky na velitele. V rámci komplexního přístupu k řešení krizí je již nyní od velitelů očekávána schopnost vykonávat široké spektrum činností, zahrnující i civilně-vojenské interakce (Zůna, 2012). Do budoucna je jisté pouze to, že se bude operovat v rychle se měnícím prostředí. Konflikty se budou pravděpodobně častěji odehrávat ve velkých městech a v prostředí hustě osídleném lidmi s vysokou mírou informačního propojení. Mezi klíčové trendy se nejspíše zařadí využití umělé inteligence a autonomních systémů (Kilcullen, 2013). Bezpečnostní strategie České republiky hovoří mj. o snížené předvídatelnosti a prolínání vnitřních a vnějších hrozeb, tradičním i hybridním ohrožením a ofenzivních kybernetických prostředcích (Koncepte výstavby Armády České republiky 2025, 2015). Úspěšný velitel budoucnosti bude jednoznačně muset být leaderem změn – adaptabilní, odolný a ochotný neustále se učit (Řehka, 2018).

Doktrína Armády České republiky (2013) popisuje leadership jako „*cílevědomý proces ovlivňování vojáků tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila stanovené cíle*“ (s. 116). Řehka (2018) jeho chápání rozšiřuje na „*inspirování, motivování a vedení lidí k naplňování poslání ozbrojených sil a k jejich pozitivnímu rozvoji*“ (s. 6). Leadership poskytuje vojákům motivaci, směr i smysl toho, co dělají a je v boji i v míru nejdůležitějším nástrojem pro výkon velení, které je definováno jako „*pravomoc převedená na jednotlivce, aby ovlivňoval události a velel podřízeným při realizaci rozhodnutí*“ (Doktrína Armády České republiky, 2013, s. 115). Podle Willinka a Babina (2018) je leadership nejdůležitějším faktorem úspěchu týmu. Rozhodující jsou přitom velitelé na každé úrovni, nejen vysoce postavení důstojníci. Řehka (2018) zastává názor, že každý voják by měl být rozvíjen jako potenciální leader, bez ohledu na svou hodnost a zařazení. Webb hovoří o aplikaci této zásady ve speciálních jednotkách amerického námořnictva: „*V dnešním světě... závisí ve stále větší míře na... schopnostech jednotlivých bojovníků ...v průběhu vlastní akce, kdy se situace mění každou vteřinou, se vůdcem stává každý příslušník úderné jednotky. ... To je něco, čím jsou jednotky zvláštních služeb výjimečné. ... V jistém smyslu jsme všichni vycvičeni k tomu, abychom v případě nutnosti v poli sloužili jako velitelé*“ (Webb & Mann, 2016, s. 19–20, 330–332).

Vojenská profese je společností autorizovaná k užití smrtící síly a často s sebou nese unikátní morální dilemata. Myšlenku, že schopnost realizace tak agresivního aktu, jako je usmrcení jiné osoby, může být projevem uvědomělého a silného charakteru, nikoliv jen dehumanizace, rozvádí Webb: „*...boj není místo pro debaty a odstřelovač... si nemůže dovolit luxus v podobě nejistoty a nerozhodnosti. To neznamená, že ti, kteří tento neobvyklý svět obývají, mají ztratit spojení se svou lidskou podstatou. Právě naopak. Život v nitkovém kříži okamžitého rozhodování o životě a smrti znamená, že jste si akutně vědomi křehkosti lidského života a jeho ceny*“ (Webb & Mann, 2016, s. 17). O svém vztahu k zabíjení mluví i Mills: „*Nikdy jsem se nepovažoval za nějakého zabijáka... chápal [jsem], že naše země... se ocitla ve válce a že v takovém případě se musí najít někdo, kdo bude mít odvahu vrhnout se do boje na obranu vlasti, a pokud to bude nutné, i zabít. A ten někdo budu i já*“ (Mills & Brotherton, 2018, s. 52–53). Lze očekávat, že v budoucnu budou velitelé nuceni rozhodovat v nepřehledných, eticky nejednoznačných situacích s ještě nižší mírou vedení, než je tomu dnes (Řehka, 2018). Podle Michelsona (2013) je proto charakter důležitější než kdy dříve. Crossley (2006) konstatuje, že vojenský personál demokratických zemí si musí být vědom nevyhnutelné odpovědnosti za vše, co udělá v souvislosti s vedením bojové činnosti. Od Norimberského procesu platí, že nikdo již nemůže být ospravedlněn tím, že „pouze plnil rozkazy“, vojáci proto musí být rozvíjeni tak, aby byli schopni autonomního, zodpovědného morálního jednání.

V západní i východní kultuře má definování leadershipu prostřednictvím charakteru dlouhou tradici. Aristoteles si všímal, že dobrý leadership vyžaduje ctnosti (Bragues, 2006; Dyck & Kleysen, 2001), Konfucius zastával názor, že pro správné vykonávání své role mají být leaderi charakterní (Li, 2009). Teprve v posledních letech se však charakterové stránky staly předmětem výzkumu leadershipu (Wang & Hackett, 2016). Kromě USA (např. Park, 2005; Matthews et al., 2006; O'Neil, 2007; Matthews, 2011), Norska (např. Bang et al., 2015a; Boe et al., 2016; Boe & Bang, 2017) a Austrálie (Gayton & Keyhoe, 2019) se významem etiky a charakteru pro vojenský leadership nyní zabývají autoři ve Švýcarsku (Seiler & Fischer, 2010), Nizozemsku (De Graaff & van den Berg, 2010), Kanadě (Manley, 2019), Novém Zélandu (Williams, 2002), Indonésii (Mulyono & Hidayat, 2010) nebo Singapuru (Lew, 2010). Hovoří o něm i Bernardová (2014), která vnímá současný odklon k pragmatickému profesionalismu v armádě jako přímo nebezpečný.

Tato kapitola dále vymezuje pojem „charakter“ a pojednává o jeho různých pojetích, uvádí poznatky o charakteru ve vztahu k dalším vlastnostem a procesům a popisuje vybrané nástroje a výsledky měření charakteru v armádě.

1.1 Vymezení pojmu „charakter“ a jeho vývoj

Výraz „charakter“ pochází z řeckého slova *charaktiras*, které znamená „rytina“ nebo „vryp“. Původně znamenalo pečeť nebo ražbu na mincích, v přeneseném významu je určeno pro označení trvalého znaku nebo podoby, podle níž lze něco rozeznat (Kohoutek, 2002). V psychologii se objevuje více definic tohoto pojmu, jednou z nejznámějších je Allportův charakter jako „*zhodnocená osobnost*“ (1927, s. 286). Lze jej považovat za upevněný soubor vlastností, hodnot, motivů a postojů, které se odrážejí jak v relativně stálém způsobu chování vůči okolnímu světu i sobě samému, tak v mimořádných situacích. Úzce souvisí se světonázorem a výrazně se projevuje v cílech jedince i ve způsobu, jakým jich dosahuje (Kohoutek, 2000).

Někdy bývá charakter redukován na prosociální chování nebo osobní morálku, to však není zcela přesné – přestože zahrnuje vztah k etickým normám a podílí se na mravní stránce chování, některé charakterové vlastnosti (např. naděje, kreativita, spiritualita) se s etikou přímo nepojí. Charakter bezesporu patří mezi nástroje, které umožňují jednat podle morálních požadavků, oproti laickému výkladu charakteru ve smyslu kladných morálních vlastností je však psychologické pojetí širší; někteří psychologové dokonce operují s pojmem „charakter“ jako s ekvivalentem pro povahu. V první polovině 20. století tak vznikla řada tzv. charakterologií, za tradičního zakladatele tohoto směru bývá označován Klages (1928). Příkladem charakterologa je Le Senne, v jehož typologii vystupuje jako ideální *sangvinický* typ, který je společensky aktivní a zároveň má dobrou schopnost sebekontroly (Le Senne, 1945). V reakci na nejednotné vymezování charakteru později Allport (1961) upozorňoval, že se často používá jako synonymum pro osobnost.

V širším významu, zahrnujícím i temperament, bývá charakter uchopován zejména v německé psychologii. Smékal (2002) vysvětluje, že temperament je biologicky determinovaná složka psychiky, avšak charakter je převážně získaný. Temperament obrazně řečeno spojuje osobnost s tělem, zatímco charakter spojuje osobnost se společností (Čakirpaloglu, 2012). Nejvíce je formován procesem sociálního učení, k němuž dochází primárně v rodině a dále ve škole a v interakci s širší veřejností. Mezi konkrétní druhy učení, které jsou při tom uplatňovány, patří identifikace se vzorem a imitace relevantních osob při vývoji individua. Z dalších druhů učení se na rozvoji charakteru podílí kognitivní učení, instrumentální učení a klasické podmiňování (Čakirpaloglu, 2012). Kromě toho je charakter utvářen i způsobem života a autoregulací, „sebevýchovou“ jedince (Kohoutek, 2002).

Za zakladatele nauky o charakteru bývá označován Theofrastos z Efezu (1925), který ve svém díle *Povahopisy* popsal na 30 druhů charakteru. Zaměřoval se přitom výhradně na negativní formu charakterových rysů (např. pokrytectví, lakomství, nedůvěra). V 17. století přispěl k tomuto tématu de La Bruyère (1972), který psal o povaze zástupců z řad soudobé francouzské šlechty a spatřoval původ charakteru v interakci jednotlivce se sociálním prostředím. Položil tak základ pro novodobé interakční chápání charakteru jako založeného na zkušenostech. Část autorů problematiku charakteru do psychologie nezařazuje, protože není zcela neutrální a připouští určité hodnotící hledisko, např. Allport (1961) jej označil za předmět filozofie. Většina klasických teorií osobnosti však usiluje o jeho postihnoutí (Čakirpaloglu, 2012).

Z psychoanalytiků věnuje Freud (1926) pozornost zejména patologickým formám charakteru a jakékoliv pozitivní projevy přičítá skrytým sexuálníím či agresivním motivům. Jádrem charakteru je podle něj morálka, kterou chápe jako soubor internalizovaných norem a svědomí jako exekutivu, která na základě nich rozhoduje. Za determinující období pro charakter považuje prvních 5 let života. Morálka je podle něj heteronomní (závisí na autoritě, od níž je přejímána) a její vývoj určují situační faktory. Za optimum považuje *genitální charakter*, při kterém jedinec naplnil požadavky všech předchozích vývojových fází a nabyt kladných zkušeností, prosociálních vlastností a dostatečného množství mentální energie. U takového člověka jsou pak přítomny vlastnosti jako společenskost, spontaneita, zodpovědnost, cílevědomost či stabilita. Označení „genitální“ pro optimální charakter používá i Reich (1972), podle něhož se vyznačuje autenticitou, internalizovanými hodnotami, schopností sebeřízení, láskou, kreativitou a věděním.

Fromm (1997) rozlišuje *produktivní* (směřující k lidem, naplňující potřebu lásky a kreativity, zahrnující autonomní morální hodnoty a racionální myšlení) a *neproduktivní* (od druhých pouze aktivně či pasivně přijímající) charakter. Neproduktivní charakter se objevuje v několika formách, obecně je ale charakteristický vnitřní prázdnotou, nejistotou, nespokojeností, odcizeností a neautentickými vztahovými vazbami, využívanými pro naplnění vlastních zájmů. Charakter je podle Fromma dále sociokulturně ovlivněn a utváří se hodnotovými volbami. V této souvislosti hovoří o charakteru *sociálním*, který vychází ze specifických znaků kultury a společnosti, v níž jedinec žije, a *individuálním*, který ho odlišuje od jejích ostatních příslušníků.

V Adlerově individuální psychologii (1927) je hlavním měřítkem optimality charakteru stupeň *sociálního citu* a *aktivity* jedince. Ideální charakter je v jeho typologii asociován s tzv. *sociálně užitečným* typem, který představuje rozvinutou, harmonickou osobnost a vyznačuje se vysokou mírou obou rysů. Podrobněji však Adler rozpracoval jeho negativní alternativy – *panovačný* typ, který svým egocentrismem a agresivitou může být až nebezpečný, *zištný* typ, který se snaží získat co nejvíce od druhých a zároveň vyvinout co nejméně vlastního úsilí, a *vyhýbavý* typ, který se kvůli pocitům méněcennosti vyhýbá situacím, které by mohly ještě více ohrozit jeho sebevědomí. Dle Adlera spolu vysoký *sociální cit* a *aktivita* souvisí, neboť charakter spojující silný *sociální cit* a nízkou *aktivitu* se prakticky nemůže vyskytnout.

Allport (1961) se ve své teorii oproti ostatním autorům více zaměřil na vlastnosti, které určují sebepojetí a vztah člověka k sobě samému. Charakter pojímá jako systém hodnot, k nimž směřují aktivity jedince. V souvislosti s jeho ideálem pracuje s pojmem *proprium* označujícím pozitivní podstatu člověka, která tvůrčím způsobem usiluje o vývoj a pohyb vpřed. S nejvyšším stádiem rozvoje charakteru spojuje integraci vlastní identity, sebeuvědomění, sebepoznání, sebeobraz, sebevědomí a sebepřesahu.

Z moderních přístupů k charakteru je jedním z nejvýznamnějších pojetí Cloningerův psychobiologický model osobnosti (Cloninger, Svrakic, & Przybeck, 1993), který se soustředí zejména na neurogenetickou bázi psychiky a její odlišení od sociálně zakotvených, vůlí ovlivnitelných složek osobnosti. Vedle čtyř dimenzí temperamentu zahrnuje model charakterové rysy *Sebeřízení* (Self-Directedness), *Kooperativnost* (Cooperativeness) a *Sebepřesah* (Self-Transcendence). *Sebeřízení* představuje vědomou sebereflexi, de facto sebepojetí jedince; *Kooperativnost* se týká jeho vztahů s druhými a *Sebepřesah* představy o celkovém místě ve světě. Podle Koseho (2003) má Cloningerův model potenciál poskytnout komplexní vhled do lidské osobnosti na různých úrovních analýzy od genetiky přes biologický podklad chování, kognitivně-emoční strukturu a behaviorální koreláty individuálních rozdílů v temperamentu až po rozvojové faktory

v souvislosti s vulnerabilitou vůči psychickým poruchám. Prolínání charakteru s temperamentem je podle některých autorů (např. Strelau & Angleitner, 1991) patrné ze studií, v nichž byl zaznamenán vztah mezi temperamentem v dětství a charakterovými vlastnostmi v dospělosti (např. mezi perzistencí a svědomitostí).

V současnosti narůstá zájem o téma charakteru zejména v oblasti pozitivní psychologie, která usiluje o získávání poznatků o optimalitě osobnosti a jejich aplikaci v praxi. Peterson a Seligman (2004) publikovali jako protipól manuálů pro diagnostiku psychických poruch *Character Strengths and Virtues Handbook*, který klasifikuje pozitivní lidské vlastnosti a má sloužit jako průvodce pro identifikaci a využití silných stránek. S využitím dostupné literatury a přezkoumáním filozofických a náboženských tradic vytvořili autoři seznam celkem 200 ctností, z nichž později vybrali šest základních: *Moudrost, Odvaha, Lásky, Spravedlivost, Strýdmost a Transcendence*. Volně tak navázali na myšlenku de La Bruyèra (1972), že charakterové typy jsou univerzální napříč kulturami a sociálními vrstvami.

1.1.1 Situační pojetí charakteru

Kolling (2017), později poručík v armádě Spojených států, přednesl na TEDx Talks projev, který tituloval jako „Zapomeňte vše, co víte o charakteru“ a ve kterém shrnul důležité myšlenky skeptického přístupu k charakteru a ideám o jeho využití v armádě. Situační pojetí charakteru vychází ze závěru, že oproti našim představám jsou charakterové vlastnosti mnohem vzácnější a méně robustní a na chování vnímané jako charakterní mají velký vliv zdánlivě nevýznamné situační faktory. Zpochybňuje tak validitu „status quo“ teorií, podle kterých jsou charakterové vlastnosti veličiny určující jednání člověka za různých okolností. Společnost je regulována na základě aristotelské etiky postavené na charakterových ctnostech, podle Kollinga však výzkum ukazuje, že konzistentní charakterové vlastnosti neexistují.

Jeden z experimentů, který bývá citován jako argument podporující charakterový situacionismus, provedl Milgram (1963). Jeho účastníci měli za úkol pouštět při nesprávných odpovědích postupně zesilující elektrické výboje do těla jiného domnělého probanda, který ale ve skutečnosti záměrně chyboval a nebyl subjektem zkoumání. Navzdory stížnostem na bolest a žádostem o ukončení experimentu většina účastníků na základě pokynů experimentátora pokračovala. Experiment byl později s mírnými obměnami replikován, výsledky odpovídaly předchozím závěrům (Milgram, 1974).

Isen a Levin (1972) zkoumaly, jak dobrá nálada ovlivňuje dispozici někomu pomoci. Účastníci experimentu telefonovali z telefonní budky, v níž někteří z nich našli deseticeňt. Po odchodu z budky potkali experimentátora, který simuloval nezáměrné upuštění složky papírů. Rozdíly mezi skupinami byly ohromující – nálezci deseticeňtu experimentátorovi pomohli v 93 % případů, zatímco mezi zbylými účastníky pomohla jen 4 %. Darley a Batson (1973) sledovali na ochotu lidí pomáhat ve chvíli, kdy spěchají. Studenti teologického semináře v jejich experimentu jednotlivě přecházeli z jedné budovy do druhé, kde měli prezentovat přednášku na zadané téma, které se týkalo podobenství o milosrdném Samaritánovi nebo významu profesionálních kněží. Během přesunu byli probandi informováni, zda mají časovou rezervu, jdou akorát, nebo mají zpoždění. Následně potkali člověka, který dle vzhledu potřeboval okamžitou zdravotní péči. Počet účastníků, kteří se mu vyhnuli, silně koreloval s časovou tísní – pomoc nenabídlo 38 % nespěchajících, 55 % jdoucích na čas a 90 % spěchajících. Téma přednášky nebo uvedený důvod studia teologie přitom na poskytnutí pomoci neměl vliv. Podle autorů výzkum značí, že z hlediska ochoty pomoci převládají situační vlivy nad mírou empatie.

Bateson, Nettle a Roberts (2006) zkoumali, zda se mění míra příspěvků za konzumované potraviny, pokud je jedinec byt' jen symbolicky sledován někým dalším. Do místnosti s kávou a kasou na příspěvky umístili obrázek páru očí, který u kontrolní skupiny nahrazoval obrázek květin. Výsledky ukázaly, že při prezenci obrázku očí platili účastníci téměř třikrát více. Williams et al. (2016) popisují tři studie, které prokazují, že stavy organismu jako žízeň, hlad a únava ovlivňují morální standardy a vedou k nárůstu nepoctivého chování. Hladoví a žízniví participanté v jejich experimentech mnohem spíše podváděli, toto jednání však bylo spojeno pouze s vidinou dosažení něčeho, co mohlo zmírnit jejich deprivaci (např. láhev vody). Zvýšení peněžení hodnoty ceny oproti tomu k nárůstu nepoctivého chování nevedlo.

Kolling (2017) uvádí, že aplikace charakterového situacionismu může vést k větší efektivitě leadera. Jakkoliv je zavržení statických teorií charakteru nekomfortní, porozumění situačním vlivům na lidské chování umožní vůdci zvýšit etičnost své organizace. Armáda je přitom organizací, která má jedinečné možnosti účelné kontroly situačních faktorů (např. stejné uniformy, postoj apod.). Velitel by měl být vnímavý vůči moci spojené s jeho formální autoritou a usilovat o zodpovědný přístup k zacházení s ní. Ve vztahu k podřízeným by se měl angažovat tím, že „bude vidět“, a neměl by spěchat na plnění úkolů, pokud to není nutné. V neposlední řadě Kolling doporučuje, aby velitel o vojáky maximálně pečoval – pokud budou odpočatější, najezenější a méně ve stresu, budou činit lepší rozhodnutí.

Představenému situačnímu přístupu k charakteru lze oponovat na několika úrovních. V první řadě je důležité, že uváděné experimenty se zaměřují na úzký výsek etického a altruistického chování, které nelze ztotožnit s charakterem v celé jeho šíři. Diskuze o charakterovém situacionismu v tomto pojetí náleží spíše do oblasti morální psychologie a filozofie, z hlediska psychologie osobnosti však charakter zahrnuje také postoje a zájmy jedince. Současné teorie charakteru nejsou zcela statické, plně uznávají interakcionismus osobnosti a prostředí a tvárnost charakteru v čase, která je koneckonců základním předpokladem pro možnost jeho rozvoje. Chápání charakterových vlastností jako konstantních psychických sil, které determinují chování člověka v prostředí (Baumgarten, 1933), lze označit za překonané, stejně tak ale nelze pokládat za platné tvrzení, že charakterové vlastnosti neexistují, neboť mnohé studie ukazují, že určité charakterové vlastnosti vedou k pozitivním výstupům v krátkodobém (např. Gayton & Kehoe, 2015b) i dlouhodobém (např. O'Neil, 2007; Bartone et al., 2009) horizontu. Charakter je jako dimenze osobnosti přítomen u každého člověka, pro chování v konkrétních situacích je ale určující hloubka jednotlivých vlastností. Ve vztahu k chování lze charakterové stránky chápat jako soustavu konativních dispozic a tendencí (Warren & Carmichael, 1930), jejichž výsledné uplatnění ovlivňuje více činitelů. Nepochybně platí, že jednání ve větší či menší míře závisí i na kontextuálních faktorech (Cosentino & Castro Solano, 2012), právě proto je však důležitým rysem charakteru jeho vyhraněnost, tzn. do jaké míry na něm závisí činy jedince více než na jiných podmínkách (Kohoutek, 2002). Demonstrovaná situační podmíněnost „charakterního“ chování u vybraných vzorků, které zpravidla čítaly několik desítek respondentů, tak nijak nevyvrací smysl hledání stálejších charakterových stránek a jejich rozvoj u vojáků.

Kollingova (2017) doporučení reflektují poznatky výše uvedených výzkumů, pro praxi armády a zejména bojových a speciálních jednotek se ale z velké části jeví jako utopická. Bez výhrad lze souhlasit s vhodností angažovanosti a zodpovědného přístupu velitele k autoritě, vedle zvýšení etičnosti je ale cílem armády také zvýšení její efektivity a není možné, aby se způsob velení zaměřoval pouze na jeden z těchto rozměrů. Z hlediska organizace, povahy a cílů své činnosti vyžaduje armáda spíše rozvoj schopnosti

vojáků překonávat situační faktory dané stavem organismu a vnějšími okolnostmi, čehož je v praxi dosahováno zejména zátěžovým pedagogickým stylem (Plachý, 2020). Jeho ideálním výstupem je právě prohloubení a upevnění charakterových stránek, které dále povedou ke konzistentnějšímu žádoucímu chování.

Výkon velitele ovlivňuje mnoho okolností a úspěšný leadership musí leaderův charakter kombinovat s dalšími faktory (Conger & Hollenbeck, 2010). Názor, že leadership lze jen těžko vysvětlit osobnostními charakteristikami (Bridbord & DeLucia-Waack, 2011), však není zcela opodstatněný. Důležitým bodem, vyplývajícím z prvního století výzkumu leadershipu, je posun od atomizujícího přístupu, podle kterého každý jednotlivý rys determinuje účinnost vedení (Bass, 1990), ke hledání kombinace osobnostních rysů, které se na leadershipu podílí ve vzájemné souhře. Vedle pěti dominantních osobnostních dimenzí dle modelu Big 5 (McCrae & John, 1992), který bývá v armádních výzkumech často využíván, je potřeba zaměřovat se i na další klíčové rysy, jako je např. sebevědomí, dominance, vytrvalost nebo impulzivita a mezi které patří i charakterové silné stránky. V rámci eklektického přístupu je pro moderní vojenský leadership cenné i zlepšení v měřítku malého efektu, současný výzkum ale naznačuje, že přínos zohlednění charakterových stránek by mohl být poměrně výrazný (Picano et al., 2002; Park, 2005; Gayton & Kehoe, 2015b).

V souvislosti se situacionismem lze zmínit různé přístupy k etické výchově v současných armádách, o kterých píše Mikulka (2017). *Funkční* přístup se zaměřuje na cílené morálně správné profesní jednání, *aspirační* přístup oproti tomu směřuje k rozvoji charakteru vojáků jako podkladu pro etické jednání. Uplatnění těchto přístupů se různí – Izraelské obranné síly kladou důraz na to, aby se vojáci řídili etickými zásadami nezbytnými pro efektivní fungování armády a mimo to se snažím o proměnu charakteru vyhýbají (Kasher, 2008), v nizozemské armádě sice převládá zaměření na rozvoj morálního uvažování, Olsthoorn (2008) to ale kriticky komentuje a navrhuje strategii posilování tzv. morálně odpovědné vojenské efektivity. Podle Wolfendale (2008) vede místo toho ke spolehlivějšímu chování *aspirační* přístup, který je populární a praktikovaný např. v norské armádě, která podtrhuje rozvoj motivu podporovat dobro a předcházet zlu (Brentsen & Rolfsen, 2008).

1.1.2 Charakter ve vztahu k dalším psychickým fenoménům

Je známo, že vnímání charakteru vlastní osoby variuje napříč různými sociodemografickými ukazateli a je subjektem určité míry zkreslení v důsledku sociální dezirability (Sarros et al., 2006). Nofle, Schnitker a Robins (2010) se zabývali vztahem mezi charakterovými silnými stránkami podle Petersona a Seligmana (2004) a pětifaktorovým modelem osobnosti. Zjistili, že většina stránek je středně silně spojena minimálně s jednou facetou NEO osobnostního inventáře (Costa & McCrae, 1992), zejména s facetami *Svědomitosti* a *Přívětivosti*, z nichž některé jsou svými názvy přímo ekvivalentní charakterovým stránkám (např. upřímnost, altruismus, zodpovědnost nebo skromnost). Cosentino a Castro Solano (2008) dále uvádí, že svědomitost dle výzkumů souvisí s vytrvalostí, nadšením, sebeovládáním, nadějí a upřímností.

Gilham et al. (2011) pozorovali, že u adolescentů některé charakterové stránky predikují úroveň well-beingu. Seligman publikoval ve stejném roce knihu *Flourish*, v níž představil PERMA model duševní pohody. Jeho název je akronymem sestaveným z počátečních písmen pěti základních oblastí života, které souvisí s prožíváním štěstí a jejichž pozitivní prožívání lze podle něj rozvojem charakterových stránek posílit – *Pozitivní emoce* (Positive Emotions), *Zaujetí vykonáváním činnosti* (Engagement), *Pozitivní mezilidské vztahy* (Relationships), *Smysl života* (Meaning) a *Dosahování cílů*

(Accomplishment). Charakterovými stránkami, které nejsilněji korelují s prožíváním štěstí i životní spokojeností, jsou vděčnost, naděje, nadšení a zvědavost (Peterson et al., 2007). Podle Parka a Petersona (2006) silné stránky jako naděje, laskavost, sociální inteligence, sebekontrola a perspektiva zvyšují schopnost vzdorovat, stresu, traumatům a nemocím. Tématem vztahu mezi charakterovými stránkami a uzdravováním se dále zabývali Harzer a Ruch (2015). Obe, Walker a Thoma (2018) zkoumali v souvislosti s charakterem schopnost řešit morální dilemata – podle jejich výsledků s ní nejvíce souvisí úsudek, upřímnost, odvaha, vytrvalost, spravedlivost, obezřetnost a seberegulace.

Podle kvalitativního výzkumu, který provedli Treviño, Brown a Hartman (2003), vedou charakterové vlastnosti upřímnost, integrita a důvěryhodnost k dobrému leadershipu. Podle Kolzowa (2014) se u úspěšných leaderů objevuje odvaha a autenticita, které facilitují jejich spojení s týmem. Thompson a Riggio (2010) se zabývali problematikou operacionalizace a měření charakteru v leadershipu a předložili několik východisek založených na autenticitě, etice, morálnosti a integritě leadera. Důležitou roli v tomto ohledu sehrála studie Graheka, Thompsona a Tolivera (2010), která poskytla důkazy, že je možné charakter behaviorálně definovat a měřit ve vztahu k podstatným aspektům výkonu. Gayton a Kehoe (2015b) pozorovali neobvyklou predikční sílu charakterových stránek ve vztahu k úspěšnosti ve výběrovém řízení do australských speciálních sil. Uchazeči, kteří neměli týmovost, integritu ani vytrvalost mezi jednou ze tří nejsilnějších charakterových stránek, byli všichni neúspěšní, přestože se výrazně nelišili výkony ve fyzických ani písemných testech. Z předchozích výzkumů je dále patrné, že např. fyzická zdatnost klasifikuje pouze 14–18 % neúspěšných uchazečů (Hunt, Orr, & Billing, 2013). Význam potenciální predikční síly charakteru při výběru personálu pro vojenské operace dokládá Picano et al. (2002), hovořící o zkoumání 80 různých nástrojů pro měření osobnosti a inteligence, z nichž pouze dvě subškály NEO inventáře (Costa & McCrae, 1992) diskriminovaly z hlediska žádoucích výstupů úspěšné a neúspěšné vojáky.

1.2 Měření charakteru v armádě

Skladba charakteru každého člověka je individuálně diferencovaná (Kohoutek, 2002). Charakterové vlastnosti lze dělit do oblastí zahrnujících např. vztah k sobě (sebeúcta, sebedůvěra, sebekritičnost), vztah k druhým (empatie, štědrost, altruismus), vztah k práci (smysl pro odpovědnost, iniciativnost, důkladnost), volní rysy (vytrvalost, cílevědomost), morálku (zásadovost, poctivost, pravdomluvnost) či světonázor (souhrn názorů a postojů k základním otázkám existence). S charakterem se pojí také hodnoty, tzn. zvnitřněná přesvědčení o tom, co je důležité. Výzkumy ukazují, že u jedince jsou do velké míry provázány s jeho sociálním prostředím – západní civilizace klade důraz na život, demokracii, svobodu a štěstí, jiné kultury vyzdvihují např. pořádek, harmonii, rovnost a nenásilnost (Seijts, Crossan, & Carleton, 2017).

U vojáků dochází vlivem profese ke změnám hodnot, patrným zejména po návratu ze zahraniční mise: „Člověku se v... misi hodnoty přenastaví, protože všechno, co je v míru strašně důležité, tam postrádá jakýkoliv smysl – peníze, kariéra – to všechno vás nechává... úplně chladným. Podstatné je kamarádství, protože se musíte mít na koho spolehnout“ (Mertlík, 2019, s. 295). Mikulka (2017) zkoumal rozdíly v hodnotové charakteristice českých vojáků oproti civilní populaci, v jeho vzorku ($n = 400$) byli kromě vojáků zastoupeni i vojenští studenti ($n = 151$). Dle výsledků vojáci více preferují např. optimismus, společenskou angažovanost, přesnost a pořádek, méně naopak kladou důraz např. na nezávislost a svobodu jednání, autonomii a sebeuspokojení.

Park (2005) provedl studii charakterových silných stránek u nositelů Medaile cti, nejvyššího vojenského vyznamenání udělovaného jménem Kongresu prezidentem USA za mimořádně hrdinské činy. Všichni z nich měli na prvním místě odvalu; dalšími stránkami bylo sebeovládání, vytrvalost, vůdcovství a týmovost. V britské armádě (Obe, Walker, & Thoma, 2018) skórovali vojáci napříč různými složkami, specializacemi a hodnostmi nejvýše v týmovosti, upřímnosti, zvědavosti, spravedlivosti a vytrvalosti. Na vzorku byla pozorována také odlišnost mezi pohlavími – u žen patřila mezi pět nejsilnějších stránek laskavost místo zvědavosti.

Gayton a Kehoe (2015a) sledovali vnímání charakterových stránek u zájemců o službu ve speciálních silách v Austrálii. Nejvýše byla hodnocena upřímnost, týmovost, vytrvalost a záliba v učení. Týmovost a upřímnost se objevily mezi nejsilnějšími stránkami i ve vzorku operátorů speciálních sil a jejich podpůrných jednotek (Gayton & Kehoe, 2016), vytrvalost zase souvisela s úspěchem u vojenských kadetů v Argentině (Cosentino & Castro Solano, 2012). Skórování v jednotlivých charakterových škálách bylo u armádních studentů obecně vyšší oproti civilu. Pozoruhodné je, že u kadetů se objevovala zejména vyšší míra duchovnosti, která v jiných vojenských vzorcích (např. Obe, Walker, & Thoma, 2018) vychází z charakterových stránek nejnižší – lze však předpokládat, že zde hraje roli vyšší míra sekularizace Velké Británie oproti Argentině.

Co se týče diagnostických nástrojů pro zkoumání charakteru v armádě, Hendrix, Born a Hopkins (2015) využili pro jednu z nejrozsáhlejších studií v americkém letectvu škálu *Character Assessment Rating Scale* (CARS; Barlow, Jordan, & Hendrix, 2003). Williams (2010) použil v rámci výzkumu u vojenské policie Spojených států *Defining Issues Test* (DIT; Rest, 1979), ten lze však považovat spíše za nástroj pro měření morálního rozvoje. Dimitrova a Donchev (2013) adaptovali do prostředí bulharské armády dotazník *Temperament and Character Inventory* (TCI; Cloninger, 1994), založený na Cloningerově modelu osobnosti (Cloninger, Svrakic, & Przybeck, 1993). Za vůbec nejpoužívanější nástroje pro výzkum charakteru v armádě lze v současnosti považovat testy VIA institutu (např. Park, 2005; Matthews et al., 2006; O'Neil, 2007; Matthews, 2011; Obe, Walker, & Thoma, 2018). Nejkratší verze základního VIA inventáře, která je známá jako *Abbreviated Character Strengths Test* (ACST; Peterson & Seligman, 2004) a obsahuje pouze jednu položku pro každou charakterovou stránku, byla v reakci na nedostatečnou relevanci dosud existujících diagnostických nástrojů pro měření charakteru zahrnuta do *Global Assessment Tool* (GAT; Peterson, Park, & Castro, 2011) v armádě USA. Při validizaci (Vie et al., 2016; Vanhove, Harms, & DeSimone, 2016) se však jeho struktura ukázala spíše jako čtyřfaktorová než šestifaktorová, jak by se očekávalo ve vztahu k základním ctnostem. Vie et al. (2017) proto vyvinuli a prvotně validizovali nový specifický nástroj pro měření charakteru v armádě, kterým je *Army-Based Character Scale* (ABC). Z nástrojů VIA institutu vyšla také Norská vojenská akademie (NMA) při vytváření testu *Observation of Character In Field* (Bang et al., 2016), který je primárně určen přímo pro velitele. Tato podkapitola dále detailněji popisuje tři ze zmíněných nástrojů, kterými jsou *Temperament and Character Inventory* (Cloninger, 1994), *Values in Action Inventory of Strengths* (Peterson & Seligman, 2004) a *Observation of Character in Field* (Bang et al., 2016).

1.2.1 TCI

Temperament and Character Inventory (TCI) se zakládá na silném teoretickém a empirickém základu dříve vytvořených psychobiologických modelů osobnosti a zároveň překonává jejich limity pro použití v klinické praxi. Je konstruován k měření sedmi dimenzí osobnosti ve dvou skupinách. Mezi dimenze temperamentu patří

Vyhledávání nového (Novelty Seeking), *Vyhýbání se zranění* (Harm Avoidance), *Závislost na odměně* (Reward Dependence) a *Vytrvalost* (Persistence), mezi dimenze charakteru pak *Sebeřízení* (Self-Directedness), *Spolupráce* (Cooperativeness) a *Sebepřesah* (Self-Transcendence). Každá z těchto dimenzí má různý počet subškál, v nichž je dohromady 240 položek. Současná, revidovaná verze dotazníku TCI-R je dostupná i v češtině (Preiss et al., 2007).

Starší verzi TCI využili ve výzkumu ve vojenském prostředí Dimitrova a Donchev (2013), kteří měli za cíl mj. ověřit jeho vhodnost pro selekci adaptabilních vojáků. Jejich vzorek tvořilo 534 respondentů z různých divizí bulharské armády. Ve výsledku se mezi respondenty na počátku vojenské služby a po jednom odslouženém roce nejvíce vyskytoval dobrodružný typ temperamentu (vyšší úroveň *Vyhledávání nového*, nižší úroveň *Vyhýbání se poškození* a *Závislosti na odměně*), v druhé z uvedených skupin ještě výrazněji (35 %) než v první (22 %). Autoři závěrem uvádí, že TCI prokázalo svou reliabilitu a validitu i pro výzkumu ve specifické populaci, jako je armáda, a že díky predikci náchylnosti k rozvoji duševního onemocnění na základě měření temperamentu, vyspělosti charakteru a stability osobnosti může výrazně usnadnit a zkrátit výběrový proces. Dimitrova, Ganeev a Donchev (2015) jej dále využili ve výzkumu v bulharské armádě, o jeho aplikaci v ozbrojených složkách jiných zemí však zatím nebylo mnoho publikováno.

1.2.2 VIA-IS

Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS) je psychodiagnostický nástroj, který vytvořili Peterson a Seligman (2004) přímo s cílem operacionalizovat a měřit charakterové silné stránky. Ctnosti je obtížné kvantifikovat, inventář proto pracuje na tzv. střední úrovni silných stránek charakteru. Ty tvoří celkem 24 osobnostních rysů, které shluknutím do tematických klastrů definují jednotlivé ctnosti jako jejich pomyslné elementy, např. *Střídmost* sestává z *Odpouštění*, *Pokory*, *Obezřetnosti* a *Sebeovládání*. Jedná se o konkrétní vlastnosti, které si lze osvojit a upevňovat a které se nejkonkrétněji projevují na úrovni situačních schémat, tzn. obvyklých forem jednání jedince (Blatný, 2010). Výběr charakterových stránek se odvíjel od kritérií, která musí každá vlastnost splňovat, např. existence rituálu či instituce pro její vyjádření (Niemić, 2013). Silné stránky by v člověku měly vyvolávat touhu (až pocit nevyhnutelnosti) jednat v souladu s nimi, vnitřní motivaci k jejich využívání a pocit autenticity a nabuzení při jejich uplatnění (Blatný, 2010).

Původní VIA-IS (Peterson & Seligman, 2004) se skládá z 240 tvrzení v první osobě, z nichž na každou silnou stránku připadá 10 položek. Výsledkem testu je pořadí silných stránek respondenta, z nichž 4–7 nejvýše umístěných silných stránek je považováno za obzvláště silné, avšak subškály s nejnižším skórem v pozitivně-psychologickém duchu neoznačují slabiny, nýbrž méně rozvinuté stránky. V současnosti je k dispozici revidovaná verze VIA-IS-R (McGrath, 2019) pro dospělé o 192 položkách včetně reverzních. Kromě ní existuje i zkrácená verze (VIA-IS-M, 96 položek) a verze pouze s kladnými položkami (VIA-IS-P, 96 položek). VIA Institute on Character (2008c) dále zveřejnil verze o 72 a dokonce 24 položkách, verzi pro mládež a další aktuálně vyvíjené nástroje. Online formu VIA-IS, která je na stránkách VIA označována jako „jediný zdarma přístupný vědecký průzkum charakterových silných stránek“, vyplnilo již přes 8 milionů lidí (Values In Action Institute on Character, 2008d). Konkrétní poznatky o charakterových silných stránkách vojáků zjištěné s pomocí nástrojů VIA jsou průběžně uváděny v dalších kapitolách.

1.2.3 OBSCIF

NMA provedla s pomocí VIA-IS několik studií charakteru u vojenských kadetů (Bang et al., 2015a, 2015b) a zkušených důstojníků (Boe, Bang, & Nilsen, 2015a, 2015b). Jejich výstupem byla identifikace 12 charakterových stránek, které jsou specificky důležité pro úspěšný výkon velitelské funkce v norské armádě. Podle aktuálního názvosloví a taxonomie stránek dle VIA se jedná o *Vůdcovství*, *Upřímnost*, *Vytrvalost*, *Odvahu*, *Týmovost*, *Spravedlivost*, *Úsudek*, *Sociální inteligenci*, *Zálibu v učení*, *Rozhled*, *Sebeovládání* a *Tvořivost*. NMA si klade za cíl hodnotit a rozvíjet tyto charakterové stránky u kadetů během jejich tříletého bakalářského programu, VIA-IS se však pro tyto účely ukázalo jako nevhodný nástroj, neboť méně predikuje charakterové stránky demonstrováné v extrémních podmínkách, jako je dlouhý a stresující polní výcvik (Bang et al., 2016).

S cílem překonat limity VIA-IS pro použití v armádní praxi při současném zachování jeho silného teoretického základu byl vytvořen inventář *OB*Servation of *C*haracter *I*n *F*ield (OBSCIF). Sestává z 38 položek, z nichž na každou z výše uvedených stránek připadají 3 položky (s výjimkou *Vytrvalosti* a *Odvahy*, které sytí 4 položky). Inventář je určen pro vzájemné posouzení v rámci týmu o 8–10 členech, kteří u každého z ostatních členů hodnotí, do jaké míry projevily chování dle daného tvrzení během určeného časového období, kterým může být např. Combat Fatigue Course (CFC). Nástroj je designován tak, aby jednotlivé položky odpovídaly chování, které je možno pozorovat při výkonu vojenské profese, a aby jeho délka umožňovala dostatečně validní a reliabilní měření při současné časové únosnosti.

Po pilotní studii (Bang et al., 2015a) byly položky revidovány a byla provedena další studie (Bang et al., 2016), která zkoumala korelaci mezi sebehodnocením v rámci VIA-IS a OBSCIF. Výsledky ukázaly signifikantní korelaci ($r = 0,31-0,77$, $p < 0,05$) mezi všemi dvojicemi skóre. U všech škál dále mělo Cronbachovo α hodnotu v rozmezí 0,58–0,86, což naznačuje, že nástroj je dostatečně reliabilní. Další studie (Bang, Boe, & Nilsen, 2018) ukázala, že hodnocení ostatních členů týmu a supervizorů mnohem lépe predikuje vojenský a akademický úspěch než sebehodnocení, což poukazuje na inkrementální validitu tohoto nástroje.

2. Významné charakterové stránky velitele

Proměna současné války nutí vojenskou psychologii přehodnotit, které atributy osobnosti jsou pro úspěšného velitele důležité. Tradiční přístup k určení žádoucích charakterových stránek vojáků se promítá do tzv. *core values* (základních hodnot) jednotlivých armád. V České republice se jedná o *odpovědnost, obětavost, odvahu, věrnost a čest* (Příručka vojáka AČR, 2007). Další vlastnosti správného velitele, popisované v českých vojenských doktrínách (Všeob-Ř-1, 1997; Pub-53-01-1, 2006), lze z charakterových stránek nejbližší přirovnat k sociabilitě, respektu, altruismu, oddanosti, iniciativnosti a emoční stabilitě. Armáda USA (FM 6-22, 2006) stanovuje sedm základních hodnot, jimiž je *loajalita, odpovědnost, respekt, nesobecká služba, čest, integrita a osobní odvaha*. Za zmínku stojí, že jejich počáteční písmena v angličtině tvoří dohromady akronym „LDRSHIP“, což odráží jednu z hlavních tezí amerického pojetí velení, podle něhož by měl každý voják být leader. Z charakterových kompetencí velitele pak jejich doktrína explicitně zmiňuje např. disciplínu, empatii a službu druhým (FM 6-22, 2006). Velmi obdobný výčet jako Spojené státy má i britská armáda, která vedle *odvahy, respektu k druhým, integrity, loajality a nesobeckého závazku* přidává ještě *disciplínu* (JDP 0-01, 2014). Australané s nimi mají společnou *odvahu a respekt*, k nim však přidávají dvě další, odlišné hodnoty, jimiž je *iniciativa a týmová práce* (Land Warfare Doctrine 1, 2014). Norsko uvádí pouze tři hodnoty – *respekt, odpovědnost a odvahu* (Forsvaret.no, 2015), stejně jako Nový Zéland, který vedle *odvahy a závazku* staví ještě *přátelství* (NZDDP-D, 2017). Kanaďané oproti tomu ve své doktríně pro provádění pozemních operací kromě hodnot *odpovědnosti, loajality, integrity a odvahy* uvádí také několik vojenských ctností, jimiž je např. *pravda, oběť, důvěra, iniciativa, dobrý příklad a schopnost inspirovat* (B-GL-300-001/FP-001, 2008). Souhrnně lze konstatovat, že mezi nejčastěji vyzdvihované vojenské hodnoty patří globálně odvaha, respekt, loajalita, odpovědnost, integrita a nesobeckost, jak dokresluje také Tabulka 1, zobrazující sdílené hodnoty jednotlivých zemí. Křížky ve sloupcích značí, že hodnota uvedená na příslušném řádku nebo její variace (např. „osobní“ odvaha u USA a respekt „k druhým“ u Velké Británie) patří mezi core values armády země v daném sloupci. *Odpovědnost* je v případě USA a Kanady překladem slova „duty“, u Norska je v angličtině použit výraz „responsibility“. Spojené státy mají mezi hodnotami zvlášť *integritu* i *čest*, které jsou v tabulce uvedené v jednom řádku.

Tabulka 1

Sdílené hodnoty národních armád

Hodnota	ČR	USA	Kanada	VB	Austrálie	NZ	Norsko
odvaha	×	×	×	×	×	×	×
respekt		×		×	×		×
loajalita, věrnost	×	×	×	×			
odpovědnost	×	×	×				×
integrita, čest	×	×	×	×			
nesobeckost, obětavost	×	×		×			

Poznámka. Názvy států Česká republika („ČR“), Spojené státy americké („USA“), Spojené království Velké Británie a Severního Irska („VB“) a Nový Zéland („NZ“) jsou v tabulce uvedeny zkratkou.

Vedle základních armádních hodnot mohou být dalším inspirativním východiskem pro hledání klíčových charakterových stránek vojáků motta, která si volí konkrétní jednotky a z nichž se mnohá stala populárními i v civilní sféře právě díky proslulému spojení s ozbrojenými silami. Britské speciální jednotky SAS byly založeny v roce 1941 a jsou považovány za „matku moderních speciálních sil“, po jejímž vzoru byla vybudována řada podobných jednotek na celém světě (Sasregiment.org.uk, n.d.). Kromě jiného bylo i jejich heslo „*Who dares wins*“ (v češtině „Kdo si troufá, vítězí“) převzato mnoha jinými vojenskými útvary, z nichž lze jmenovat např. SAS na Novém Zélandu, SASR v Austrálii, francouzský 1er Régiment de Parachutistes d'Infanterie de Marine či dokonce Sajeret Matkal, průzkumnou jednotku generálního štábu Izraele. V české armádě zmiňovalo odvahu podobné heslo, „*Audaces fortuna iuvat*“ neboli „Odvážnému štěstí přeje“, užívané dnes již neexistujícím útvarem vojenské policie Special Operations Group, který zanikl v roce 2009 (Sog.tode.cz, n.d.).

V mottu speciálních jednotek americké armády známých pod neoficiálním názvem „zelené barety“, které zní „*De oppresso liber*“ (Soc.mil, n.d.), je obsaženo jiné poselství – sousloví znamená „Osvobodit utlačované“ a namísto typicky maskulinního vyznění vojenských hesel odkazuje spíše na solidaritu, soucit s trpícími a ochotu pomáhat. Elitní jednotky americké lehké pěchoty Rangers mají jako heslo pokřik „*Rangers lead the way!*“, volně přeložitelný jako „Rangers vždy vpřed!“, který vznikl v Den D za druhé světové války (Army.mil, n.d.). Vlastnostmi, které toto heslo zosobňuje, může být např. odvaha, hrdost a sebevědomí. SEALs, speciální síly námořnictva USA, se drží kréda „*The only easy day was yesterday*“, tedy „Jediný snadný den byl včerejšek“ (Sealswcc.com, n.d.), které apeluje na neutuchající vytrvalost a ochotu čelit novým výzvám. Významově se mu blíží motto německé jednotky KSK, mnohokrát oceněné v rámci NATO za své zásluhy (Bundeswehr.de, n.d.), kterým je latinské „*Facit omnia voluntas*“ neboli „Vůle je rozhodující“.

Dánský Jægerkorpset, „lovecký sbor“, jehož historické kořeny sahají až do 18. století ke korunnímu princovi Frederikovi, má zásadu „*Mere at være, end at synes*“ (Danish Defence, 2011) znamenající „Víc být, než vypadat“; zde lze v souvislosti s adresovanou charakterovou stránkou uvažovat o upřímnosti. Heslo polské speciální jednotky GROM, která vznikla po napadení diplomatů v Bejrútu v roce 1990 s cílem chránit polské občany v zahraničí, zní „*Siła i honor!*“ neboli „Síla a čest!“, jeho dodatkem je pak vlastenecké „Pro tebe, otčino!“ (Grom.wp.mil.pl, n.d.). Mottem české 601. skupiny speciálních sil generála Moravce je „*Dum spiro, spero*“, „Dokud dýchám, doufám“ (601skss.cz, n.d.), které můžeme asociovat s nadějí – obdobné je i heslo druhé české jednotky zvláštního určení sídlící v Prostějově, 102. průzkumného praporu, kterým je „*Spem retine*“, „Drž si naději!“, v celém znění „*Spem retine! Spes una hominem nec morte relinquit.*“ – „Doufej! Jen naděje nevzdá se muž ani ve chvíli smrti“ (102pzpr.cz, n.d.).

Oproti exploraci na úrovni celých armád a jednotek jsou v rámci idiografického přístupu jedinečným zdrojem podkladů pro teorii i výzkum charakterových stránek velitele také individuální reflexe vojáků s přímými bojovými zkušenostmi. Willink a Babin (2018) své závěry opírají o zkušenosti s velením v bitvě o Ramádí v Iráku, kde byla nastolena bezpečnost a stabilita v době, kdy již byla oblast považována za „ztracenou“. Neoznačují se přitom za tvůrce nové teorie, ale spíše za objevitele principů, které jsou platné již odnepaměti a o jejichž funkčnosti měli možnost se opakovaně přesvědčit. Proces znovuobjevení efektivního vojenského leadershipu reflektují v kontextu počátku celosvětové války proti terorismu, do níž Spojené státy vstoupily po téměř třicetileté odluce od účasti v bojových operacích (s výjimkou několika dílčích výjimek, jimiž byla např. Grenada, Panama, Kuvajt nebo Somálsko): „...novou generaci velitelů neformovala...“

teorie a hypotetický výcvik ..., ale praktické zkoušky v předních liniích... Teorie velení byly ověřované bojem... zapomenuté lekce... přepsány... krví... Tým SEAL... stály v čele proměny velení, která vzešla nejen z vojenských vítězství, ale i z tragédií – ujasněním toho, co nejlépe uspěje v tom nejnáročnějším možném prostředí – v boji“ (Willink & Babin, 2018, s. XVIII–XIX). Charakterové stránky, které vyzdvihují, lze označit za zodpovědnost, pokoru, sociabilitu, odvahu, úsudek a altruismus.

Potřebu objevení atributů efektivního leadershipu reflektuje i Shea (2017), který působil jako velitel SEAL Team 7 v Afghánistánu: *„Musel jsem udělat něco, co ze mě udělá lepšího vůdce. Musel jsem se stát nadřazeným fyzicky i mentálně. Válka je ve skutečnosti jednou z mála zkušeností, kde věci buďto fungují, nebo ne... Pochopil jsem, že muži budou potřebovat, abych byl něco víc než jen chlápek, který si snaží vytvořit postavení. ... Potřeboval jsem se naučit „opravdové“ vůdcovství – vůdcovství nepoháněné povinností následovat rozkazy. Muži museli sami chtít následovat mě a já musel chtít následovat je“ (s. 25). V knize Nezlomný (2017), kterou ocenil např. Blanchard, jeden z průkopníků revolučního konceptu situačního leadershipu (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008), zdůrazňuje vytváření prostředí důvěry, emocionální podporu, loajalitu a náhled velitele na vlastní chyby. Z českých autorů lze citovat např. Stehlíka (2017), který zdůrazňuje cílevědomost, překonávání překážek a víru v poslání svého povolání.*

Ve výzkumu byla důležitým charakterovým stránkám velitele věnována pozornost zejména v posledních 15 letech. Matthews et al. (2006) porovnávali charakterové silné stránky mezi kadety americké vojenské akademie (USMA) West Point, Norské královské námořní akademie (RNA) a kontrolní skupinou civilistů. Nejnápadnějšími silnými stránkami vojáků byla upřímnost, naděje, odvaha, týmovost a vytrvalost, přičemž výskyt charakterových stránek obecně koreloval mezi vojenskými vzorky více než s civilní skupinou u obou z nich (Matthews et al., 2006). U australských juniorních důstojníků (Gayton & Kehoe, 2019) byly nejsilnějšími charakterovými stránkami upřímnost, vůdcovství, úsudek, důvěryhodnost a týmovost. Své velitele hodnotili oproti sobě samým jako moudřejší, avšak méně důvěryhodné.

Molen (2010) zkoumal nejčastěji zmiňované charakterové kompetence amerických důstojníků, kteří mají zkušenost s nasazením. Z jeho obsahové analýzy vyšly jako nejčastěji zmiňované stránky vytrvalost, týmovost, sociální inteligence, sebeovládání a úsudek. Zkoumání byli dále i velitelé, kteří se právě vrátili z bojových rotací v Iráku a v Afghánistánu (Matthews, 2011). Na otázku, které charakterové stránky využívali pro úspěšné zvládnutí bojové situace, byly nejčastějšími odpověďmi týmovost, odvaha, láska, vytrvalost a upřímnost. U českých účastníků mise ISAF byly mezi nejdůležitějšími vlastnostmi ideálního velitele uvedeny charakterové stránky rozhodnost, zodpovědnost, spravedlivost, morální zásady a empatie (Laštovková & Bernardová, 2014).

Jednou z nejprogresivnějších ozbrojených složek vůbec je z hlediska studia a rozvoje charakterového leadershipu norská armáda. Boe a Bang (2017) shrnují několik let výzkumu, který byl proveden např. u seniorních důstojníků (Boe, Bang, & Nilsen, 2015a, 2015b) a velitelů speciálních sil (Boe et al., 2017). Důležitými charakterovými stránkami velitele, označenými příznačně jako *Big 12*, je dle jejich závěrů (vedle vůdcovství samotného) týmovost, úsudek, upřímnost, vytrvalost, odvaha, zvědavost, záliba v učení, sociální inteligence, spravedlivost, rozhled, tvořivost a sebeovládání.

Tato kapitola se dále zabývá vybranými charakterovými stránkami velitele, které se objevují jako významné napříč všemi zmíněnými zdroji, popisuje je a rozebírá jejich různé aspekty ve vojenské praxi.

2.1 Svědomitost

Svědomitost jako jeden ze základních rysů osobnosti dle pětifaktorového modelu (McCrae & John, 1992) se ve výzkumech v armádě konstantně ukazuje jako prediktor žádoucích výsledků. Ukázkou je např. studie McCormacka a Mellora (2002) u australských důstojníků. O'Neil (2007) zkoumal prediktory efektivity leadera na vzorku více než 800 kadetů USMA – i zde byla s úspěchem velitele nejvíce spojena svědomitost, podobně jako v dříve realizované obdobné studii, kterou provedli Bartone, Snook a Tremble (2002). Braun a jeho spolupracovníci (1994) zkoumali jednotky Navy SEALs, jejichž výcvik patří vůbec k nejnáročnějším na světě. Z Big 5 charakteristik skórovali příslušníci SEALs statisticky významně níže v neuroticismu a nadprůměrně ve svědomitosti. Nejvyšší průměrná hodnota svědomitosti a nejnižší hodnota neuroticismu byla pozorována i u českých vojáků ve výzkumu Mikulky (2017).

Podle Willinka a Babina (2018) jsou základní principy dobrého leadershipu univerzální a fungují bez ohledu na prostředí, úkol nebo zapojené osoby. V knize *Extreme ownership: How U.S. Navy SEALs lead and win*, která se stala bestsellerem a je v současnosti pravděpodobně nejvýraznější ukázkou průniku principů vojenského velení do civilu, představují jako základní kámen leadershipu *ownership*. V českém vydání je tento výraz přeložený jako „zodpovědnost“, u níž lze se svědomitostí předpokládat markantní překryv – v NEO inventářích (Costa & McCrae, 1992) je přímo zastoupena subškálou *Dutifulness*. Podstatou *ownership* je, aby velitel vzal za vlastní vše, co se děje, včetně chyb a selhání; aby byl připravený nést odpovědnost, nesvalovat na nikoho vinu, nevymlouvat se, nestěžovat si. „...*krajní odpovědnost [je] jádro toho, co dělá úspěšným velitele... při každé snaze o vedení lidí. Vedoucí musí cítit zodpovědnost za všechno ve svém světě. Nemůže svalovat vinu na druhé. Musí uznat chyby... Nejlepší vedoucí nejen přijímají odpovědnost za svou práci. Přisvojují si i vše, co má vliv na jejich poslání. ... Přijmout celkovou odpovědnost... je velmi obtížné a... vyžaduje [to] mimořádnou pokoru a odvahu. Ale právě to je naprosto nezbytné...*“ (Willink & Babin, s. 27–28). Willink svou zkušenost s pozitivním dopadem tohoto přístupu ilustruje na naturalistickém příkladu operace, při které pod jeho velením došlo v důsledku omylu k tragickému usmrcení spojeneckého iráckého vojáka. „*Navzdory hrozně ráně mé pověsti a mému egu... přijetím plné odpovědnosti se mé postavení ve skutečnost upevnilo*“ (Willink & Babin, 2018, s. 26–27).

Dalším rozměrem svědomitosti je seberegulace, „sebezapření“. Disciplína je nástrojem, který vojákům pomáhá realizovat obtížné, nepříjemné nebo frustrující činnosti. Černý (2017) ji označuje za vůbec nejdůležitější vlastnost pro armádu. Willink ji definuje jako „*vnitřní dobrovolnou kázeň... závislou na osobní vůli*“ (Willink & Babin, 2018, s. 270) a dodává, že všichni jeho nejlepší spolupracovníci byli bez výjimky ti nejdisciplinovanější. Seberegulace je pro velitele důležitá i proto, aby mohl vést vlastním příkladem. Vysokou efektivitu tohoto přístupu zmiňuje např. Webb, který se podílel na vypracování nové koncepce odstřelovačského kurzu pro speciální síly amerického námořnictva (Webb & Mann, 2015). Ve výzkumu Laštovkové a Bartáka (2015) zaměřeném na profesionalizaci české armády všichni informanti uvedli, že příklad velitele na začátku kariéry zásadně ovlivnil jejich vlastní přístup k vedení.

2.2 Integrita

Integritu, ve vojenských doktrínách často označovanou také jako „čest“, lze chápat jako vnitřní systém morálních hodnot jedince a konzistenci jeho činů s ním. Podle Capsticka (2000) je právě čest to, co odlišuje vojáka od žoldáka. V belgické armádě byla v posledních letech v rámci zefektivňování výběrového procesu integrita zařazena mezi

klíčové kompetence (Bertrand et al., 2017). Empiricky byl výskyt integrity a upřímnosti mezi nejdůležitějšími charakterovými vlastnostmi vojáků pozorován v řadě studií (např. Matthews et al., 2006; Matthews, 2011; Gayton & Kehoe, 2015a, 2015b, 2016, 2019; Obe, Walker, & Thoma, 2018).

Integrita obnáší nejen poctivost v situacích, kdy člověk není nikým kontrolován, ale také autentickou sebe prezentací s co nejmenší mírou přetvářky. Spolu s upřímností a transparentností tvoří základ důvěryhodnosti velitele, jejíž význam je zcela nezastupitelný. Sweeney (2007) označuje důvěru za klíč k bojovému leadershipu a obecně k vedení v situacích, při nichž jsou v sázce životy (Sweeney et al., 2011). Představa, že vojenské velení je snadné, protože v armádě se bezmyšlenkovitě plní rozkazy, je dosud přežívajícím mýtem – ve skutečnosti je pravdou opak. Vojáci na misích riskují vlastní život, právě proto musí cítit důvěru k tomu, koho mají následovat (Willink & Babin, 2018). Nutnost důvěry ve velitele zdůrazňuje i Dziaková (2009) a dodává, že její získání závisí více na emocionálním než racionálním působení. O integritě a upřímnosti jako prostředku k získání důvěry vojáků hovoří Willink a Babin (2018): *„Vztahy si vybudujete... tím, že... budete říkat pravdu. ... Bud'te upřímní. Ukažte, že jednáte ve smyslu morálních a etických zásad. ... Jediný způsob, jak vybudovat důvěru, je: dělejte, co říkáte, a mluvte o tom, co děláte. ... Jak... získat důvěru lidí? Řekněte jim pravdu“* (s. 289–290, 292, 304). Pavel popisuje upřímnost jako základ leadershipu plukovníka Klinovského, kterého považoval za výborného velitele: *„Karel byl vždycky... živel, který svým zvláštním, těžko popsatelným způsobem ostatní strhne. Lidé ani moc nepřemýšleli, proč by mu měli věřit, ale šli do toho, protože byli přesvědčení, ...že to je správně. Nikdy si nebral žádné servítky. Když mu někdo seděl, dal to najevo, když mu někdo nesesedl, tak mu to dal také najevo...“* (Mertlík, 2019, s. 288–289).

Lacz, který se jako příslušník SEAL Team 3 zúčastnil bitvy o Ramádi s Willinkem a Kylem, uvádí, že na příslušnících SEALs vždy oceňoval, že *„[u]měli být přímočařejší než... příbuzní“* (Lacz, Rocke, & Lacz, 2017, s. 256). Empiricky dokládá jedinečný přínos upřímnosti ve vojenském prostředí rozsáhlý výzkum psychodiagnostických nástrojů, v němž se úspěšní absolventi od zbytku odlišovali pouze v subškálách *Upřímnost* (Straightforwardness) a *Aktivnost* (Activity) NEO osobnostního inventáře (Costa & McCrae, 1992).

2.3 Spravedlivost

Ve výzkumu O'Neila (2007) byla s efektivitou velitele ze základních ctností dle VIA nejvíce spojena spravedlivost. To koresponduje se závěry Matthewse (2014), podle kterého je spravedlivost jednou z klíčových dispozic úspěšného velitele. Vojáci mnohem snáze akceptují vysoké nároky, pokud je s nimi zacházeno férově. Příklad takového velitele uvádí Owen: *„...ostatní ho... měli rádi, protože byl příjemný a zdálo se, že se nikdy nerozčílí. Všichni jsme ho respektovali, jelikož byl zároveň tvrdý i férový“* (Owen & Maurer, 2013, s. 22). Přísnost přitom velitele u vojáků nijak nesnižuje, zejména pokud je zároveň vstřícný, jak dokládá příklad instruktora z odstřelovačské školy, kterého pozitivně hodnotí Webb: *„...byli neuvěřitelně tvrdí. ... Ale nešlo jen o to, ... Po výcviku si udělal čas na to, aby zodpovídal dotazy a s frekventanty pracoval“* (Webb & Mann, 2016, s. 11).

Kromě poctivého jednání projevuje velitel spravedlivost i tím, že nastavuje všem stejné podmínky. Mašlej (2010) uvádí, že nezaujatost je jeden z předpokladů pro získání neformální autority. Webb popisuje příklad toxického leadershipu na veliteli, kterému v přístupu k podřízeným scházela právě spravedlivost: *„...byl přímo živoucím,*

učebnicovým příkladem toho, jak se lidé nemají vést. Měl své favority a protěžoval lidi, které měl rád – nikoli na základě zásluh, ale prostě proto, že mu byli sympatičtí. A chlapi, které měl nejraději, byli také ti, kteří odváděli nejméně práce a neustále nás ostatní táhli dolů“ (Webb & Mann, 2016, s. 87). Stejná pravidla pro všechny zdůrazňovali vedle společného trávení volného času a vstřícnosti jako důležitý atribut velitele také čeští vojáci, kteří se účastnili zahraniční operace v Afghánistánu: „Alfa a omega je v tom, aby nedělal to, co sám zakazuje.“ „Když už je totiž v misi akce, pak se na hodnosti moc nekouká, když už jedete v jednom autě, jste prostě vedle sebe a pak už se nekouká, co máte na rameni a už jste Pavel a Aleš a jste na jedné úrovni“ (Bílková, 2015, s. 124).

2.4 Odvaha

Z hodnot zahrnutých mezi core values národních armád je odvaha nejspíše vůbec nejfrekvencovanější. Ve své podstatě se nejedná o absenci strachu, nýbrž vůli překonat ho (Owen & Maurer, 2016). „Strach určitě roli hraje, ale zároveň se ho učíte potlačovat. Když nebudu mít při tisícím seskoku v rozumné míře strach, tak tady také dnes nesedím,“ uvádí generál Pavel (Mertlík, 2019, s. 150). Na misi je ohrožení vojáků všudypřítomné, netýká se jen politicky nestabilních oblastí (Webb & Mann, 2015), už samotný výcvik je ale v mnoha ohledech nebezpečný – zejména bojové jednotky se pohybují na hraně svých možností a není výjimkou, že při něm dochází i k úmrtím (Webb & Mann, 2015).

O'Neill popisuje, že osobně strach postupně nahradil trvalým vědomím rizika, a dává odvahu do souvislosti s ochotou přijmout vlastní smrtelnost (O'Neill & Mann, 2018). Význam odvahy pro vojenské úsilí ilustruje na jednom z velitelů, se kterým se setkal: „...byl... agresivní a průbojný... Takové muže, vždy ochotné vydat se za nepřítelem, rozhodně potřebujete. Zajisté je to riskantní podnik, ale tímto způsobem jsou často vyhrávány války“ (O'Neill & Mann, 2018, s. 155–156). Zajímavou studii provedl Park (2005) s nositeli Medaile cti – v jeho vzorku měli všichni respondenti odvahu mezi charakterovými stránkami shodně na prvním místě.

Pro velitele má odvaha ještě specifický rozměr rozhodnosti, kterou plnění úkolů vyžaduje. Současné vojenské operace bývají charakterizovány akronymem VUCA (Stiehm, 2002), který označuje *kolísavost* (Volatility), *nejistotu* (Uncertainty), *komplexitu* (Complexity) a *dvojznačnost podmínek a situací* (Ambiguity of different conditions and situations). V dynamickém prostředí se na sebe nabaluje nespočet problémů, které jsou mnohdy komplikované a každý z nich vyžaduje pozornost, „velitel však musí zůstat klidný a udělat to nejlepší možné rozhodnutí... Žádná kniha, film nebo... pořad nikdy nemůže věrně zachytit ani vyjádřit tlak nejistoty a chaosu a prvek neznámého, se kterými musí zápasit... téměř nikdy... ani neví, jaké bezprostřední důsledky mají jeho rozhodnutí... Tak či onak... nesmí dopustit, aby ho paralyzoval strach. Ten má za následek nečinnost. Pro velitele je nejdůležitější jednat uprostřed nejistoty rozhodně, přijmout ta nejlepší rozhodnutí, jaká dokáže, na základě informací, které má v dané chvíli k dispozici“ (Willink & Babin, 2018, s. 161, 254). Francouzská doktrína pro velení a řízení v operacích (FT-05, 2011) označuje schopnost vyrovnat se s nejistotou za jednu ze základních podstat velení. Rozhodnost zdůrazňují také Pelikán a Strída (2007).

2.5 Nezdolnost

Vojenské povolání zahrnuje mnoho stresorů – vedle samotného boje, rizika zranění či smrti a expozice zranění nebo smrti jiných osob je to také nejistota, bezmoc a nuda, v zahraničních operacích pak ještě izolace od rodiny, přátel a mateřské kultury (Alford & Cuomo, 2009; Bartone, Adler, & Vaitkus, 1998). Nezdolnost znamená schopnost

zvládání zátěže a diskomfortu v různých podobách a umožňuje veliteli zachovat si klid i ve stresujících situacích, kdy obraz bojiště nikdy není kompletní a výsledek nikdy není jistý (Willink & Babin, 2018). Ukázku takové mimořádně náročné situace z vlastního velitelského působení popisuje Babin: „*Co když nevystřelíme... a ten chlap postřelí chlapce z jednotky..., protože jsme zaváhali? Bylo to příšerné. Nevím, jak bych s takovým břemenem mohl žít. Na druhé straně, co když vystřelíme a ukáže se, že ten chlap... nebyl nepřítel, ale americký voják? Takový konec byl tou nejhorší možností*“ (Willink & Babin, 2018, s. 250).

O'Neill uvádí, že schopnost odolat tlaku a podat perfektní výkon v nejhorších možných podmínkách je hlavní kompetencí, na níž je kladen důraz při výběru do SEAL Team 6 (O'Neill & Mann, 2018). Není překvapením, že Braun et al. (1994) pozorovali u příslušníků Navy SEALs výrazně nižší míru neuroticismu a McDonald, Norton a Hodgdon (1990) nadprůměrnou emocionální stabilitu. Emocionální stabilita byla prediktorem úspěchu také u zájemců o službu v norských speciálních námořních silách (Hartmann et al., 2003). Jeden z nejznámějších vojenských výzkumů nezdolnosti vůbec provedli Bartone et al. (2008) ve speciálních silách americké armády, reportovaný signifikantní význam *hardiness* zde však ovlivnil vysoký počet probandů ($n = 1138$) a zaznamenaná velikost efektu byla i pro různě dlouhé škály jen malá ($d = 0,14-0,24$).

Pro velitele samotného tlumí psychická odolnost negativní dopad tlaku odpovědnosti za život podřízených na duševní zdraví, podle Pelikána a Strídy (2007) by ale měl také posilovat schopnost vyrovnávání se se zátěží u podřízených vojáků. Bartone (2006) uvádí, že zejména vlastní příklad reakce na stres může mít pozitivní vliv na reakci celé jednotky. Oproti klasické Kobasově definici (1979) považuje rezilienci za generalizovaný osobnostní styl a přístup k životu, který zahrnuje mj. smysl pro humor (Priest & Bartone, 2001). Owen, který se jako bývalý člen DEVGRU na pozici velitele družstva zúčastnil akce, při níž byl zabit Usáma bin Ládín, uvádí, že smích pomáhá vojákům přežít ty nejtěžší a nejvypjatější momenty (Owen & Maurer, 2016). „*Vojenský humor je obecně drsný, neomalený a často podle civilních standardů nevkusný a urážlivý, ale pro nás takové... žerty znamenaly ventilaci napětí před operací*“ (Lacz, Rocke, & Lacz, 2017, s. 65). Webb mluví o vlastní zkušenosti, kdy mu humor pomohl zvládnout výcvik S.E.R.E. (Survival, Evasion, Resistance, Extraction – česky „Přežití, Únik, Odpor, Vyzvednutí“), který připravuje vojáky na situace vznikající při odloučení od jednotky a je velmi psychicky náročný: „*Vím, že to nezní hezky, ale nemohl jsem si pomoci. Byly jen dva způsoby, jak se na to dívat. Buď to bylo strašné, nebo hrozně legrační. Já si vybral to hrozně legrační*“ (Webb & Mann, 2016, s. 75).

V několikaleté studii kadetů USMA (Bartone et al., 2009) predikovala nezdolnost efektivní leadership, což napovídá, že odolnost je pro velitele důležitá nejen v zátěžových situacích, ale i jako dlouhodobá vytrvalost při překonávání překážek v rámci vojenské profese, např. při výcviku. „*Lidé si odstřelovačský výcvik často spojují s romantikou, vzrušením a dobrodružstvím. O nic takového se nejedná. Je to zatraceně těžká dřina. Na konci každého dne... jsme vždy doklopýtali do svých stanů špinaví, vyčerpaní a zoufalí z představy, že nás něco podobného čeká i zítra*“ (Webb & Mann, 2015, s. 18). „*I ve srovnání se svými bojovými turnusy... počítám dobu strávenou v odstřelovačské škole za jedno z nejintenzivnějších, nejnamáhavějších období ve svém životě*“ (Webb & Mann, 2016, s. 177). Pozoruhodné je, že v případě základního výcviku SEALs, známého jako BUD/S (Basic Underwater Demolition/SEAL School), nedošlo ani navzdory implementaci mnoha opodstatněných opatření na základě doporučení Massachusettského technologického institutu k výraznému nárůstu procentuálního podílu uchazečů, kteří jej dokončí (Shea, 2017). Nejspíše tedy bude pravdou, že nezáleží „*na velikosti, svalstvu nebo IQ*“.

Nakonec je to jen vyložená paličatost...“ (O'Neill & Mann, 2018, s. 102–103) a nezlomnost je pro úspěch nevelících i velících vojáků rozhodující. *„Muži, kteří zvládnou BUD/S a kvalifikační výcvik SEAL... v sobě mají neuchopitelnou sílu a odolnost... neexistuje žádný fyzický rys nebo indikátor úspěchu v BUD/S. ...nejdůležitějším společným rysem byla vrozená houževnatost a neústupnost...“* (Lacz, Rocke, & Lacz, 2017, s. 29, 33). V souvislosti s nezdolností je zajímavostí, že u českých výsadkářů se mezi škálami Dotazníku motivace k výkonu (Schuler & Prochaska, 2011) s nejvyšším a statisticky signifikantně nadprůměrným skórem oproti běžné populaci objevila *Preference obtížnosti* a *Cílevědomost* (Heřman & Břeň, 2018).

2.6 Sociabilita

Ve výzkumu Stehlíka (2017) uvedl jeden z narátorů, že dobré vztahy jsou jedním ze stěžejních prvků zahraničních misí. O síle vazeb mezi vojáky píše Mills: *„Pocit sounáležitosti, který zažíváte v rámci bojové jednotky, je velmi silný, vůbec se to nedá srovnat s ničím v civilním životě. Něco podobného jsem zažil jako člen týmu amerického fotbalu na střední škole, ale zdaleka to není to samé“* (Mills & Brotherton, 2018, s. 15). Podle Willinka a Babina (2018) nejlepší leaderi rozumí motivaci členů svého týmu a dlouhodobě se o ně starají. Velmi pozitivně se o příkladu takového velitele vyjadřuje Webb: *„Pro mne byl dokonalým ztělesněním dobrého velitele, vůdce, neustále nám vše potřebné vysvětloval, vedl nás a staral se o to, abychom v každém okamžiku přesně věděli, co a proč děláme“* (Webb & Mann, 2016, s. 154). V souladu s tím ve studii, kterou provedli Bartone, Snook a Tremble (2002), dominovala mezi prediktory vojenského leadershipu přívětivost se svědomitostí. Model leadershipu, který na základě poznatků Ministerstva obrany Spojených států formulovali Mumford et al. (2000), pak jako jednu z klíčových komponent obsahuje sociální úsudek, který se ukázal jako prediktor leadershipu ve výzkumu kadetů USMA (Bartone et al., 2009). Sewell (2009) upozorňuje, že navzdory snahám o holistický přístup k leadershipu bývá v armádě často opomíjena emoční inteligence. Z českých autorů rozebírají význam empatie velitele např. Macháčková a Hodný (2018).

V kontextu charakterového leadershipu může být sociabilita nadřazeným pojmem několika rysů, postojů a dovedností. O'Neill srovnává leadership oddílového velitele a velícího důstojníka, s nimiž spolupracoval a kteří se lišili z hlediska prosociálnosti: *„V průběhu mého... nasazení byl mým velitelem oddílový velitel... mimořádný chlapík a znamenitý oficír. Byl zosobněním toho typu silného velení, jež jsem začal obdivovat. Věděl, že neexistuje žádný důvod pro to, aby se kdy choval jako kretén, a že není nic špatného na tom, když vás mají vaši lidé doopravdy rádi. Typické pro něho byly drobnosti: Například říkal prosím a chválil i za vykonání mechanického úkolu, jehož splnění dostal na starosti člen týmu sloužící u jednotky nejkratší dobu. ...velícího důstojníka... většina... nenáviděla. Předcházela ho pověst... zavazování se k věci, jejichž splnění nebylo možné ani zdaleka. Dokázal pracovat a prakticky vůbec nespát a to samé očekával od svých mužů. Měl sklony chlapy utahat a prazvláštní schopnost „prodat“ své nápady výše postaveným oficírům“* (O'Neill & Mann, 2018, s. 292).

Základním předpokladem funkčního osobního přístupu velitele k podřízeným je respekt. Willink a Babin (2018) zdůrazňují přístupnost velitele pro sdílení obav, nápadů a připomínek podřízených. Dále uvádí, že potřeba odolnosti u něj neznamená emoční oploštělost – je normální a potřebné, aby projevoval emoce, musí je však ovládat. Prostor pro emotivitu může být např. v situacích ztráty, jako popisuje Kyle po smrti jednoho ze svých spolubojovníků: *„Byla tam jeho výstroj, přilba a kulomet... Velitel naší operační jednotky měl krátký, ale dojemný proslov. Rozplakal se a myslím, že plakali*

všichni...” (Kyle, McEwen, & DeFelice, 2017, s. 305). Je však potřeba, aby autentický projev emocí nepřevážil nad schopností velitele poskytnout vojákům emoční podporu. Černý (2017) popisuje ukázkou takové intervence po smrti kolegy v Afghánistánu: *„Kolja umřel, hrozná zpráva, ale s tím už nikdo nic neudělá, pobízí nás velitel a snaží se o zachování bojeschopnosti a morálky kolektivu. Musíme se semknout a dále pracovat, jak nejlíp umíme“* (s. 45). Shea (2017) uvádí jiný příklad podpory, na individuální bázi: *„Je těžké pohlédnout do očí muže, který střílel a zabil jiného muže. Ale naučil jsem se, že tohle je pro vůdce čas, aby se zastavil a spojil se s ním třeba jen pro ujištění, že je... přítomen a při smyslech“* (Shea, 2017, s. 99). Dle výzkumů zvyšuje sociální opora ze strany velitele pravděpodobnost zvládnutí zahraniční mise (Solomon, Mikulincer, & Hobfoll, 1986) a výkonovou motivaci vojáků (Weiner, 1990). Důležité také je, aby byl velitel oporou i svému přímému nadřízenému – Willink a Babin (2018) to dokonce označují za jeden z nejdůležitějších úkolů každého leadera.

2.7 Týmovost

Willink a Babin (2018) popisují leadership jako proces, na němž se podílí několik lidí. *„Vést lidi neznamena, že tým vede jeden člověk. Je to skupina lidí... která při vedení spolupracuje. Jeden člověk to nezvládne, bez ohledu na to, jak je dobrý“* (s. 84). Pavel uvádí týmovost jako faktor, který spolu s vírou vojáků v to, za co bojují, činí z armády efektivní nástroj (Mertlík, 2019). Pro velitele je nezbytné, aby si uvědomoval, že úspěch jednotky stojí na spolupráci. Každý tým musí mít vedoucí na nižší úrovni, připravené převzít úlohu svých nadřízených. Velitel musí velet, ale zároveň musí být připravený následovat někoho jiného, pokud to situace bude vyžadovat. Malone (1995) také doporučuje, aby velitel zdůrazňoval význam každého vojáka a mluvil o výsledcích jednotky v první osobě množného čísla. Pokud si nenárokuje zásluhy za úspěchy týmu, dává tím podřízeným příklad, který napomáhá vytvoření týmové kultury na všech úrovních (Willink & Babin, 2018). Význam ocenění ze strany velitele zdůraznili i čeští vojáci operující v Afghánistánu (Dvořáková, 2011).

Owen označuje schopnost práce v týmu za klíčový faktor úspěchu nejen SEALs, nýbrž speciálních jednotek obecně. *„Pokud byste speciální operační týmy... přirovnali k lodi, pak úplně každý z jejich příslušníků vesluje. Všichni počínaje důstojníky a konče nejnovějšími členy jsou cvičeni k tomu, aby se v první řadě postarali o tým a za každou cenu úspěšně završili misi. Se stejnou mentalitou jsem se setkal u všech jednotek zvláštního nasazení včetně zahraničních, s nimiž jsem při svých nasazeních spolupracoval“* (Owen & Maurer, 2016, s. 74). Empiricky s jeho tvrzením koresponduje např. studie uchazečů o službu v australských speciálních silách (Gayton & Kehoe, 2015b), z nichž ti úspěšní již na začátku výběrového řízení mnohem častěji označili týmovou práci jako jednu ze čtyř svých nejsilnějších charakterových stránek. V souvislosti s tím je zajímavý fakt, že právě australská armáda jako jedna z mála explicitně řadí týmovou práci mezi své základní hodnoty (Land Warfare Doctrine 1, 2014) a ve výzkumu juniorních důstojníků byla týmovost jedinou vysoce umístěnou charakterových stránkou respondentů, která s armádními hodnotami souvisí (Gayton & Kehoe, 2019). Mimo to se týmovost zařadila mezi nejvýznamnější charakterové vlastnosti velitelů i v mnoha dalších studiích v armádě (např. Molen, 2010; Matthews, 2011; Boe & Bang, 2017).

Podle analýzy modelu leadershipu, uplatňovaného v americké armádě (FM 6-22, 2006), kterou provedli Marina a Elert (2009) patří posilování týmového ducha mezi kritické kompetence velitele. Příklad velitele se silným týmovým duchem popisuje O'Neill (2018): *„Velitel jednotky... i když měl hodnot pouhého nadporučíka, byl... jeden z nejlepších vůdců, jakého jsem kdy poznal. Jeho heslo... zní: „Nikdo pro mě nikdy nepracoval.“*

Pracovali se mnou“ (O'Neill & Mann, s. 193). Týmová mentalita zahrnuje kladení společných zájmů nad zájmy vlastní (Owen & Maurer, 2016) a projevuje se mj. ve sdílení diskomfortních podmínek s podřízenými vojáky (Laštovková & Barták, 2015). Projevem týmovosti je i iniciativnost – obzvláště velitel by neměl jen reagovat, nýbrž být proaktivní a diktovat situaci (Willink & Babin, 2018).

2.8 Oddanost

Mezi základní hodnoty armády bývá často zařazován *commitment*, který lze přeložit jako „závazek“ nebo „oddanost“ – myšleno vůči ostatním armádním hodnotám, výkonu vojenské profese a spolubojovníkům. Souvisí s ním charakterové stránky jako loajalita a obětavost, někdy bývá vykládán i ve smyslu *engagementu*, vnitřní angažovanosti vojáka. Ve výzkumu motivace k výkonu u českých výsadkářů (Heřman & Břeň, 2018) byla angažovanost v průměru druhou nejsilnější motivační škálou, u velitele ji zdůrazňují např. Pelikán a Strída (2007).

Oddaný velitel inspiruje ostatní svým nasazením a postojem v náročných momentech, v nichž se nevzdává, ale i v rutinních chvílích, ve kterých ho neopouští důslednost a zápal pro věc. V neposlední řadě se oddanost a věrnost projevuje i obětavostí. Mills, který se jako příslušník 82. výsadkové divize armády USA účastnil bojů v Afghánistánu, popisuje obětavost jako jeden z fundamentů jeho přístupu k velení: *„Mou filozofií je, že moji chlapci mají vždy přednost přede mnou. Za každých okolností. Nejdříve se vždy najedí oni, a pokud nic nezbude, musím se postit. Pokud jsou unavení, jdou spát oni a já zůstávám vzhůru. O parném dni na patrole oni vždy pijí první. Jejich batohy jsou vždy lehčí než ten můj“* (Mills & Brotherton, 2018, s. 14–15). V krajních případech může obětavost znamenat i nasazení vlastního života v prospěch druhých. Webb uvádí, že vojáci zvláštních sil se řídí zásadou nikdy nikoho neopustit (Webb & Mann, 2015, s. 14), rozhodně však v tomto ohledu v armádě nejsou výjimkou. Pro americké námořnictvo je jedním ze vzorů obětavosti a nesobecké služby Mike Monsoor, který v roce 2006 v Iráku zalehl ruční granát, čímž ztlumil jeho výbuch a zachránil tak život ostatních přítomných členů čety, přičemž posléze zemřel na následky zranění (Shea, 2017, s. 267). Posmrtně se stal prvním příslušníkem SEALs, který obdržel Medaili cti za činy ve válce v Iráku (Lacz, Rocke, & Lacz, 2017).

2.9 Úsudek

Fallesen, Keller-Glaze a Curnow (2011) uvádí v přehledu studií leadershipu v armádě USA, že zájem se postupně přesouvá od kognitivních faktorů k interpersonálním kompetencím velitele. Úsudek a „otevřená mysl“ nicméně dle výzkumů stále patří mezi nejvýznamnější charakterové kompetence velitelů (Molen, 2010; Boe & Bang, 2017; Gayton & Kehoe, 2019). Webb dokonce označuje inteligenci za nejcharakterističtější vlastnost příslušníků SEALs: *„Hollywood příslušníky zvláštních sil... zpravidla prezentuje jako svalnaté siláky, jejichž ústní projev je zpravidla jednoslovný. Ovšem Hollywood se... v tomto případě hluboce mylí. Kdybych měl definovat jednu lidskou vlastnost, která je pro většinu příslušníků SEALs charakteristická, pak to není tělesná zdatnost, fyzická síla nebo touha po boji – je to zejména inteligence. Projít sítím BUD/S i následného výcviku pochopitelně vyžaduje výbornou fyzickou kondici, ovšem mnohem důležitější je schopnost racionálně uvažovat a dokázat vyřešit překerní situace.“* (Webb & Mann, 2015, s. 50, 106).

Velitel nemá v operaci žádné konkrétní, pevně stanovené místo, musí být schopen přesouvat se dle potřeby. Dobrý úsudek a nadhled je důležitý, aby dokázal pochopit, kde je jeho přítomnost v daný moment nejdůležitější (Willink & Babin, 2018). Kromě toho musí

být schopen činit správná rozhodnutí v extrémním stresu, vyčerpání a tváří v tvář smrtelným hrozbám, s minimální podporou vyšších autorit (Greene & Staal, 2017). Členové jednotky musí věřit, že i v takový moment dokáže adekvátně vyhodnotit situaci (Willink & Babin, 2018). Pro velitele je proto důležité, aby zpracovával informace neselektivně, naslouchal myšlenkám druhých a byl ochoten akceptovat jejich nápady. Webb označuje naslouchání názorům podřízených za „zásadní vůdcovskou pravdu“ a vyzdvihuje počínání jednoho z velitelů, se kterým se během své kariéry setkal a který tento princip využíval: *„Jako každý dobrý vůdce byl prvním, kdo se sklonil před názorem zkušenějšího člověka... Být schopným velitelem neznamena nutně, že musíte být současně i nejméně schopným člověkem v jednotce nebo mít vždy nejlepší nápady“* (Webb & Mann, 2016, s. 274–275).

2.10 Seberozvoj

Od velitelů je vyžadováno, aby krátkodobě i dlouhodobě plnili vysoce náročné cíle. V jednotkách SEALs se např. očekává, že kromě vedení budou schopni podávat stejné výkony jako všichni nevelící členové jednotky (Willink & Babin, 2018). Preciznost je standard, cílem je excellence, chyby nejsou tolerovány (Webb & Mann, 2015). Podle Snowa (2003) je celoživotní učení nejdůležitějším faktorem pro získání kompetencí armádního leadera. Dobrým se velitel stává praxí ve velení, proto je důležité, aby byl oddán kontinuálnímu profesnímu rozvoji. U australských důstojníků (McCormack & Mellor, 2002) byla otevřenost vůči zkušenosti jedním ze dvou faktorů Big 5 predikujících jejich výsledky. Velitel by nikdy neměl být spokojen, měl by laťku standardu posouvat co nejvýš. *„Nemůžeme se koukat zpátky, co jsme udělali nebo neudělali podle našich představ, ale musíme se koukat dopředu, jak to příště udělat lépe“* (Černý, 2017, s. 134).

Seberozvoj kromě zájmu učit se zahrnuje také otevřenost zpětné vazbě a kritice. Lacz oceňuje jednoho z takových velitelů, se kterým se setkal: *„Byl to ten typ vůdce, který oceňuje vklad, byť kritický, od podřízených. Když měl za to, že naše obavy jsou oprávněné, vždy je tlumočil směrem výš“* (Lacz, Rocke, & Lacz, 2017, s. 265). Podle Willink a Babina (2018) je správný velitel sám svým nejpřísnějším kritikem. *„Nejlepší jednotky SEALs měly velitele, kteří přijali odpovědnost úplně za všechno. Vzali na sebe... každou chybu. ...vyhledávali konstruktivní kritiku... projevíli mimořádnou zanácenost“* (Willink & Babin, 2018, s. 36–37). Mills s tímto názorem souhlasí a doplňuje: *„Jako velitel nesmíte polevit a stěžovat si na nepřízeň osudu. ... [Velitel] si nikdy nebude na nic stěžovat nahlas, pokud je... správným velitelem“* (Mills & Brotherton, 2018, s. 167, 103). V poslední řadě je pro velitele nesmírně cenný také náhled na vlastní slabé stránky a schopnost uznat chybu. *„Velcí velitelé vlastní chyby a omyly nepopírají, ale využívají ke svému poučení a zlepšení“* (Webb & Mann, 2016, s. 258). Doty a Gerdes (2000) dodávají, že přiznání chyby velitelem může v jednotce výrazně posílit atmosféru spolupráce.

2.11 Pokora

Poslední popisovanou charakterovou stránkou velitele je pokora. Lze ji chápat jako vědomí vlastní nedokonalosti a rovnosti s ostatními členy týmu, absenci potřeby sebeprosazování a schopnost potlačení vlastního ega (Willink & Babin, 2018). Neznamena však nedostatek sebevědomí ani slabost – pokorný velitel nepostrádá agresivitu, nýbrž aroganci (Doty & Gerdes, 2000). Ukázkou pokory velitele je jednání, které Mills zmiňuje ve své autobiografii: *„Můj velitel si přál, abych dostal vyznamenání vyšší, já mu řekl, že to nestojí za to papírování. Vždyt jsem jen dělal svou práci“* (Mills & Brotherton, 2018, s. 180).

Pokora zvyšuje ochotu učit se z chyb a ve vztahu k rozvoji leadershipu je mimořádně důležitým faktorem. Willink a Babin (2018) se v tomto ohledu vyjadřují k diskuzi o vrozenosti versus získanosti leadershipu: „*Na odvěkou otázku, zda se člověk vůdcem rodí, nebo se jím stává, existuje odpověď. Někteří se jednoduše už narodí s vlastnostmi typickými pro velitele... Jiný... takové vlastnosti vrozené nemá. Ale je ochotný se učit, být pokorný, vyhledávat konstruktivní kritiku ve snaze zlepšit se, je disciplinovaný a cvičí, ten se může rozvíjet i bez vrozených velitelských schopností, takže se z něj stane velmi dobrý velitel. Další sice byli požehnaní přirozeným talentem, ale jako velitelé neuspějí, když s pokorou nezohlední své chyby, nepřiznají si, že nepromysleli všechno do detailů, nepožádají o radu, nebudou se učit a neustále růst. Každý, kdo si s... zodpovědností osvojí vše, co je v jeho světě, se může rozvíjet a stát se velmi dobrým velitelem*“ (s. 283).

Z taktických důvodů by velitelé na vyšších úrovních měli delegovat plánování na velitele v první linii, to však vyžaduje obrovskou dávku důvěry. „*Po celé roky u SEALs jsem se znovu a znovu přesvědčoval, že důvěra tvoří páteř všech našich vztahů. Naši velitelé nám museli důvěřovat, že dovedeme úspěšně provést misi, ale zároveň museli věřit i našemu úsudku, pokud jsme měli k některým bodům operace výhrady*“ (Owen & Maurer, 2016). „...*je těžké plně důvěřovat a věřit mladším, méně zkušeným velitelům a nechat je, aby vedli své týmy. ... Velitel musí být silný, aby uměl věci pustit z rukou. ... Někdy situace vyžaduje, aby... ustoupil, přenechal problém podřízeným, ...i když ví, že on by ho zřejmě vyřešil účinněji*“ (Willink & Babin, 2018, s. 171, 189–190). Z opačného pólu popisuje účinnost tohoto přístupu Webb: „...*nikdo pro mne nemohl být lepším příkladem než velitel naší rotы... Na naší spolupráci bylo patrně nejlepší to, že nám... dal naprosto volnou ruku. ... Když vám někdo, koho obdivujete, dá takovou míru důvěry a nechá vás jednat podle vlastního uvážení, je to úžasný pocit. Díky našemu úsilí se... mohl pochlubit výsledky – a to pro nás byla velká motivace*“ (Webb & Mann, 2015, s. 89–90). To odpovídá české doktríně pro velení (Pub-53-01-1, 2006), podle které důvěra velitele kladně působí na iniciativu podřízených.

Nedostatek pokory může v nepřátelském prostředí představovat velké riziko – narušuje proces plánování, ochotu spolupracovat, přijmout radu nebo konstruktivní kritiku; u někoho může dokonce potlačit pud sebezáchovy (Willink & Babin, 2018). Owen popisuje vlastní zkušenost s významem pokory pro boj: „*V boji dostanete druhou šanci spíš výjimečně. ... Jakkoli může být těžké kritizovat po akci spolubojovníka z týmu nebo přijmout kritiku od partáka, je tato zpětná vazba jednou z nejdůležitějších schopností, kterou si musí každý příslušník SEALs osvojit. ...pro mě osobně to... byla jedna z nejtěžších věcí, se kterou jsem se potýkal po celou svou kariéru. Jen zvolna, v průběhu řady let, jsem čím dál víc chápal, jak důležité je zůstat skromný a shovívavý k chybám ostatních*“ (Owen & Maurer, 2016, s. 117). Anonymní příslušník 601. skupiny speciálních sil mluví o pokoře i jako o nástroji pro efektivní spolupráci s obyvatelstvem v místě konfliktu. „...*netváříme [se] jako mistři světa. Nechybí nám pokora. Dokážeme se místním přiblížit. Nemáme v sobě nadřazenost. Opravdu důležité je, že o věci žádáme, nerozkazujeme*“ (Málek et al., 2017).

3. Koncepce leadershipu související s charakterem

Na charakter se zaměřuje jen velmi malá část odborných publikací o leadershipu, přestože se jedná o jeho centrální element, který určuje, jakým způsobem leader přistupuje k okolnímu světu a jak rozhoduje a neměl by tedy být opomíjen (Crossan, Gandz, & Seijts, 2012). Sosik a Cameron (2010) uvádí, že současná literatura sice obsahuje zmínky o charakteru v leadershipu, ale neposkytuje rámec pro jeho plné porozumění. Jednou z příčin může být, že chybí konsenzus ohledně všeobecně uznávané definice charakteru (Leonard, 1997) a že z klíčových aspektů leadershipu je charakter pravděpodobně nejhůře hodnotitelný (Crossan, Gandz, & Seijts, 2012).

Jedním z pojetí leadershipu, která se dotýkají charakteru, je v současnosti velmi populární **transformační leadership**. Bass a Steidlmeier (1999) označili morální charakter leadera za jeden z jeho základů, definici charakteru však dále nerozpracovávali. Blízkým konceptem transformačního leadershipu je **autentický leadership**, který operuje s vlastnostmi vůdce jako je sebejistota, naděje, optimismus a rezilience (Luthans & Avolio, 2003). Jiným přístupem, který se přibližuje charakteru leadera, je **etický leadership**. Hannah a Avolio (2010) pracují s konceptem *morální potence*, etické kapacity leadera založené na jeho *morální odvaze*, *morální účinnosti* a *morální odpovědnosti*. Kaiser a Hogan (2010) zaplnili mezeru v dosavadní literatuře návrhem na měření leaderovy integrity, která se zdá být společným jmenovatelem napříč různými přístupy k charakterovému leadershipu (Conger & Hollenbeck, 2010). Fry (2003) ji označuje také jako základní desku **spirituálního leadershipu**. V religiózním kontextu lze za jeho průkopníka považovat Pavla, který v 1. století publikoval výčet vlastností, které by měli mít leaderi v církvi: „*Biskup má být bezúhonný, muž jedné ženy, střídmy, rozvážný, řádný, pohostinný, schopný učit, ne pijan, ne rváč, nýbrž mírný, ne svárlivý nebo hrabivý. ... Rovněž diakoni mají být čestní, ne neupřímní, ne oddaní mnohému pití vína, ne hanebně ziskuchtiví; mají mít tajemství víry v čistém svědomí*“ (Bible, 2009, s. 1428). Tradičním způsobem vedení s křesťanskými kořeny (Blanchard & Hodges, 2005) je pak **servant leadership**, orientovaný na behaviorální projevy vůdcova charakteru.

Sperry (1999) píše, že výzkumu charakterového leadershipu musí předcházet integrativní operacionalizovaný model charakteru a jeho komponent, který bude možné systematicky studovat. Conger a Hollenbeck (2010) naopak uvádí, že diverzita přístupů v současné rané fázi výzkumu zvyšuje hodnotu jeho poznatků. Tato kapitola se dále zabývá vybranými koncepty vedení, které jsou svou povahou charakterovému leadershipu nejbližší, zasazuje je do kontextu armádní praxe a vyjmenovává nástroje pro jejich měření.

3.1 Transformační leadership

Koncept transformačního leadershipu poprvé uveřejnil Burns (1978) koncem 80. let. Na optimální vedení pohlíží jako na proces změny, kterou prochází leader i jeho následovníci. Velkou roli v něm hraje vztah obou stran, který je vzájemně obohacující a ve kterém vůdce pracuje s emocemi a vnitřní motivací následovníků. Transformační leadership se současně zakládá na vymezení vůči tzv. transakčnímu leadershipu, orientovanému na „výměnný obchod“ mezi leaderem a následovníky, který je realizován vymezením žádoucího a nežádoucího chování a plněním stanovených norem. Při transformačním leadershipu je vedení oběma stranami akceptováno na základě společných hodnot a cíle. Transformační leader vnímá odpovědnost za rozvoj organizace a soustředí se na konečné hodnoty, jako je integrita a čest. Usiluje o vztah založený více na vzájemné důvěře a závislosti než na vůdcovské pozici. Následovníci mají vůči němu

zcela rovnocenné postavení – vystupují u nich do popředí kvality jako např. self-management a oddanost (Homrig, 2001). Model dále rozvinul Bass (1985), který zdůraznil význam sebetranscendence následovníků a uvědomění smyslu skupinového cíle. Popsal také behaviorální nástroje známé jako „čtyři I“ transformačního leadershipu – *Idealizovaný vliv* (Idealized Influence), *Inspirující motivace* (Inspirational Motivation), *Intelektuální stimulace* (Intellectual Stimulation) a *Individualizovaný přístup* (Individualized Consideration).

S rozmachem transformačního leadershipu se objevily obavy, že je zneužitelný k naplňování vlastních zájmů leadera prostřednictvím následovníků. Hendrix, Born a Hopkins (2015) zkoumali toto téma v letectvu Spojených států. Vzorek jejich studie sestával z personálu v civilu i v aktivní vojenské službě a čítal více než čtvrt milionu respondentů. Výsledky ukázaly, že charakter a transformační leadership společně signifikantně predikovaly organizační výstupy a jen malá část vzorku skórovala vysoko v transformačním leadershipu a nízko v charakteru a naopak. Dle jiné studie vztahu transformačního leadershipu a charakteru (Gonzalez et al., 2012) mají jedinci, které jejich následovníci, spolupracovníci a vedoucí označují za transformační leadery, vyšší úroveň odvahy a obezřetnosti.

Rozsáhlé srovnání efektu transformačního a transakčního leadershipu v nebojových podmínkách v armádě USA ukázalo jen mírný rozdíl mezi oběma přístupy (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Vliv na výsledky tohoto výzkumu mohl mít obecně direktivní ráz vojenského velení – vydávání rozkazů se v praxi blíží transakčnímu stylu vedení a v krátkodobém horizontu se ve velení nemusí v patrné míře projevit výhody transformačního přístupu. Ve studii, kterou provedl Kane a Tremble (2000) na různých úrovních armády, zvyšovalo transformační chování pracovní motivaci a afektivní závazek následovníků, zatímco transakční chování bylo spojeno s vypočítavostí. Efekt transformačního leadershipu navíc rostl s úrovní velení. V české literatuře byl o transformačním leadershipu v armádě publikován článek Drazena (2016), který jej označil spolu s rozvinutou postkonvenční morálkou za pravděpodobně jediný relevantní element, pomocí něhož se může armáda adaptovat na nároky současné doby.

Nejrozšířenějším nástrojem pro měření transformačního leadershipu je *Multifactor Leadership Questionnaire*, jehož nejaktuálnější verze je MLQ-5X (Avolio & Bass, 2004). Pro české prostředí byl podle něj vytvořen *Dotazník přístupu k vedení lidí* (DPVL), známý také jako *Czech Leadership Questionnaire* (CLQ; Procházka, Vaculík, & Smutný, 2016). Alternativou k tradičnímu měření transformačního leadershipu může být např. *Global Transformational Leadership Scale* (GTL; Carless, Wearing, & Mann, 2000), který má pouze sedm položek, dle dosavadních výsledků jej však lze považovat za reliabilní a validní.

3.2 Autentický leadership

Luthans a Avolio (2003) původně definovali autentický leadership jako proces, který rozvíjí leadera i jeho následovníky tím, že zvyšuje jejich sebeuvědomění a autoregulované pozitivní chování (s. 243). Uchopitelnější vysvětlení tohoto konceptu je dostupné v později vydaných článcích (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005), popisujících autentického leadera jako toho, který si hluboce uvědomuje své hodnoty a přesvědčení, je sebejistý, spolehlivý a důvěryhodný, vystupuje opravdově, soustředí se na silné stránky svých následovníků a vytváří pozitivní prostředí. Všeobecně přijímanými komponentami autentického leadershipu jsou *Sebeuvědomění* (Self Awareness) – vědomí a důvěra ve vlastní osobnostní charakteristiky, hodnoty, motivy, myšlenky a pocity,

Vyvážené vyhodnocování (Balanced Processing) – braní všech pohledů na věc v potaz a jejich objektivní analýza před vydáním rozhodnutí, *Internalizovaná morálka* (Internalised Moral Perspective) – regulace chování dle morálních norem jedince, a *Vztahová transparentnost* (Relational Transparency) – prezentování svého skutečného já druhým.

Souběžně s rozvojem autentického leadershipu se Avolio a Gardner (2005) zabývali jeho diferenciací oproti ostatním stylům vedení. V diskuzi o sebeuvědomění a seberegulaci vychází autentický leadership z klinické, sociální a pozitivní psychologie, čímž se dle autorů odlišuje od spirituálního a servant leadershipu, které jsou obecně více ateoretické a volněji definované. Co se týče transformačního leadershipu, autentický styl vedení oproti němu nezahrnuje proaktivní fokus na rozvíjení leadershipu v následovnicích, přestože na ně v tomto ohledu může mít pozitivní vliv skrze role modeling. Jako hlavní rozdíl mezi těmito dvěma přístupy ale autoři označují zakotvení autentického leadera v hlubokém uvědomění vlastních hodnot a přesvědčení. Banks et al. (2016) zkoumali redundanci autentického leadershipu oproti transformačnímu empiricky. V rámci metaanalýzy porovnali 100 nezávislých vzorků o celkovém $n = 25\,452$. Bylo zjištěno, že vztah mezi oběma koncepty je velmi silný ($\rho = 0,72$), přičemž autentický leadership lépe predikuje výkon skupiny a oddanost organizaci, méně však přispívá ke spokojenosti následovníka, leaderově efektivitě a splnění úkolu.

Pathak, Rani a Goswami (2016) hovoří o autentickém leadershipu v armádě v souvislosti s vedením na základě hodnot. Jejich narušení považují aktuálně za velké téma a zdůrazňují, že pro efektivní balanc mezi mocí a zodpovědností vojska je potřeba jasné porozumění armádních hodnot v praxi. Pokud nebudou hodnoty srozumitelně zachyceny, nebudou mít na jednání vojáků žádný vliv. Borgersen et al. (2014) zkoumali vztah mezi autentickým leadershipem a vnímáním bezpečnosti u filipínských námořníků. Dle provedené vícenásobné regresní analýzy autentický leadership signifikantně přispěl k vysvětlení variance bezpečnostního klimatu, zatímco přidání interakce s hodnotami již její míru nezvýšilo. Věk, hodnota a sociální dezirabilita byly v této studii kontrolovány.

Pro diagnostiku autentického leadershipu je nejčastěji využíván *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), který vytvořili Walumbwa et al. (2008), nebo *Authentic Leadership Inventory* (ALI), jehož autory jsou Neider a Schriesheim (2011). V nedávné době byl ve Francii (Levesque-Côté et al., 2018) vyvinut ještě nový dotazník *Authentic Leadership Integrated Questionnaire* (AL-IQ), který byl zatím v praxi využíván v menší míře.

3.3 Etický leadership

Myšlenka etického leadershipu byla dlouho uchopována pouze filozoficky, v souvislosti se skandály čelních představitelů různých institucí však zájem o tento přístup vzrostl, neboť etické chování leaderů se dostalo mezi priority mnoha organizací ve snaze zabránit ohrožení jejich reputace (Mendonca, 2001). Treviño (1986) upozorňuje, že většina zaměstnanců očekává v oblasti etiky vedení od jiné významné osoby. Dle myšlenky etického leadershipu by v pracovním prostředí měli být zdrojem takového vedení leaderi.

Brown, Treviño a Harrison (2005) usilovali o zachycení charakteristik etického leadera a vytvoření konstruktů, který bude možný testovat. Předložili studii etického leadershipu z deskriptivní perspektivy a definovali ho jako „*demonstraci normativně správného jednání osobními činy a vztahy a zvyšování takového jednání u následovníků*“ (s. 120). Konceptním základem pro pochopení jeho fungování v praxi je Bandurova *teorie sociálního učení* (1977), podle níž se předpokládá, že leader ovlivňuje jednání následovníků

jako jejich role model. Leader je atraktivní tím, že jeho chování je vnímáno jako správné a odráží nesobeckou motivaci, jeho pozice je tak legitimizována a stává se pro následovníky vzorem, s nímž se identifikují a chtějí ho napodobit.

Brown, Treviño a Harrison (2005) od počátku vymezovali etický leadership vůči jiným konstruktům, které se s ním mohou překrývat, zejména vůči transformačnímu leadershipu, s nímž byla většina předchozích studií etiky ve vztahu k leadershipu spojena. Transformační leadership sice také souvisí s vysokými morálními standardy (Turner et al., 2002), etický leadership ale na rozdíl od něj využívá při ovlivňování následovníků i transakčního přístupu, např. při nastavování standardů a hodnocení výkonu s cílem vést k zodpovědnosti za etické jednání (Gini, 1998). Howell a Avolio (1992) dříve poukázali na to, že etické a neetické leadery odlišuje i řada jiných vlastností než jen etičnost jednání. Mezi charakterové stránky, které jsou s etickým leadershipem spojeny, patří zejména transparentnost, ohleduplnost, respekt a spravedlivost, která se u autorit už v minulosti ukázala jako pro zaměstnance obzvláště důležitá (Alexander & Ruderman, 1987). Dle studie Kalshoven, Den Hartog a De Hoogh (2011) vykazují zaměstnanci, kteří hodnotí svého leadera pozitivně z hlediska spravedlivosti, vyšší míru tzv. *organizaton citizenship behavior*, chování spojeného se závazkem vůči organizaci. Dále etický leadership predikuje výstupy jako je pracovní spokojenost a ochota reportovat problémy (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Výzkum často spojuje efektivitu leadera s pravdomluvností, principiálním chováním a důvěryhodností (Den Hartog et al., 1999). Od etického leadershipu lze proto očekávat pozitivní vliv nejen na postoje a jednání zaměstnanců, ale i na produktivitu organizace (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Ve srovnání etického, transformačního a autentického leadershipu, které provedla Copeland (2016), etický leadership nejvíce koreloval s efektivitou, rozdíly ale nebyly nijak markantní ($r = 0,91$ pro etický leadership při oproti $r = 0,88$ u nejméně korelujícího transformačního leadershipu, $p < 0,01$). Jako signifikantní prediktor efektivity leadera se nicméně ukázal ve studii, kterou provedli Yukl et al. (2013).

Z vojenského prostředí jsou známy hlavně výzkumy amerických vzdušných sil, které aktuálně vyvíjí vlastní nástroj pro měření a rozvoj etického leadershipu (Parson et al., 2019). Siegel (2013) pozorovala v kanadské armádě silnou korelaci mezi afektivním a normativním závazkem vůči organizaci a etickým leadershipem nadřízeného. Ze studie švédského a norského vojenského personálu (Larsson et al., 2001) vyplývá, že hodnoty, podle kterých velitel žije, vnímají vojáci jako jeden z jeho nejdůležitějších aspektů. Schaubroeck et al. (2012) zjistili, že velitel ze své pozice nastavuje „etickou kulturu“ jednotky a etický leadership je nepřímě spojen s ochotou vojáků nahlásit neetické počínání, jehož byli svědky. Problematikou etické výchovy v české armádě se zabýval Mikulka (2017), který navrhnul i její konkrétní nový model.

Perceived Leader Integrity Scale (PLIS), který uveřejnili Craig a Gustafson v roce 1998, bývá označován jako nástroj pro měření etického leadershipu, za první dotazník určený vysloveně pro tento účel lze ale považovat spíše *Ethical Leadership Scale* (ELS), jehož autory jsou Brown, Treviño a Harrison (2005). Dalším často používaným dotazníkem je *Ethical Leadership at Work Questionnaire* (ELW), který vytvořily Kalshoven, Den Hartog a De Hoogh (2011). Kromě nich vznikly v poslední dekádě ještě dva dotazníky se shodným názvem *Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ; Yukl et al., 2013; Langlois et al., 2014), dále *Ethical Leadership Measure* (ELM; Zheng et al., 2011), *Ethical Leadership Style Questionnaire* (ELSQ; Chikeleze, 2014) a v minulém roce *Ethical Leadership Behaviour Scale* (ELBS; Buys, 2019).

3.4 Spirituální leadership

Průkopníkem novodobého konceptu spirituálního leadershipu je Fairholm (1997), který vycházel z předpokladu, že holistický způsob vedení lidí musí zohledňovat i jejich spiritualitu. Spirituální leadership lze zjednodušeně chápat jako vedení založené na vizi a hodnotách, které jsou svou povahou transcendentní. Mezi jeho elementy patří např. vytváření společných hodnot, stanovení vize, sdílení smyslu a podpora leadera vůči následovníkům (Fairholm, 1996). Shodně s jinými přístupy je jeho součástí i snaha o transformaci vedených a postoj služby.

Spirituální leadership v sobě zahrnuje charakterové stránky jako je kongruence, vyrovnanost, spravedlivost, týmovost a laskavost (Polat, 2011). Fry (2003) jej rozšířil o další kvality, jako je altruistická láska, naděje a víra, které jsou pak zdrojem odvahy, vytrvalosti, upřímnosti, laskavosti, odpuštění, pokory, vděčnosti apod. Spirituálního leadera popisuje jako toho, kdo jde vpředu, když ostatní potřebují někoho následovat; vzadu, když ostatní potřebují povzbudit; a po boku, když ostatní potřebují přítele (s. 720). Proces spirituálního vedení by měl vést lidi ke spolupráci, pomáhat jim uvědomovat si jejich schopnosti a prohlubovat v nich pocit účelnosti a smyslu života (Fry, Nisieiwc, & Vitucci, 2007).

Z hlediska výstupů se jedná o styl, který usiluje o maximalizaci produktivity i oddanosti organizaci (Fry, Sedgmore, & Altman, 2009). Vztah mezi leadershipem, spiritualitou a charakterem zkoumali Green, Wheeler a Hogdson (2012). Míra spirituálního well-beingu v jejich studii korelovala s hodnocením ostatních z hlediska ctností i efektivit jejich leadershipu. Zkoumáno bylo i to, zda spiritualita ovlivňuje ctnosti leaderů, které následně ovlivňují efektivní leadership, tuto interakci však analýza neprokázala.

Ačkoliv může spirituální leadership působit jako idealistický koncept, který lze jen obtížně implementovat v ozbrojených složkách, existuje literatura, které naznačuje opak. Sweeney a Fry (2012) představují model rozvoje charakteru založený na systému vojenské akademie West Point (Sweeney, Hannah, & Snider, 2007; United States Military Academy, 2010) a rozvádí, jak principy spirituálního leadershipu umožňují jeho aplikaci v praxi. Začlenění hodnot a přesvědčení leadera do jeho identity je podle nich jádrem charakterového rozvoje. Fry, Vitucci a Cedillo (2005) zkoumali pomocí dotazníku sestaveného z různých škál pro měření spirituálního leadershipu nově vzniklou bojovou jednotku amerického letectva. Přestože mezi počátečním a koncovým měřením došlo ke snížení průměrných skóre ve všech dimenzích, autoři považují spirituální leadership za slibný koncept ve vztahu k transformaci armády, protože integruje a rozšiřuje jiné teorie (transformační leadership, autentický leadership, servant leadership aj.) a zároveň je dobře měřitelný. V pozemních silách armády Spojených států zkoumal vhodnost využití spirituálního leadershipu Novikov (2017). Na základě kvalitativní studie založené na polostrukturovaných rozhovorech došel k závěru, že se jedná o nadějný koncept, který je vhodné dále zkoumat.

Nástroje pro měření spirituálního leadershipu zatím nebyly validizovány v takové míře, jako je tomu u jiných směrů. Za hlavní lze považovat *Spiritual Leadership Theory Survey* (SLT), který vytvořil Fry spolu s Matherly (2006), a z něhož ostatní autoři při tvorbě dalších dotazníků obvykle vychází, jako např. Beytell (2013). V rámci výzkumu ve školním prostředí vytvořil Karadağ (2009) vlastní *Spiritual Leadership Scale* (SLS). Konceptualizací a vývojem nástroje pro měření spirituálního leadershipu se dále zabýval např. Sendjaya (2007).

3.5 Servant leadership

Servant leadership, překládaný do češtiny nejčastěji jako „služebnický leadership“ nebo „vedení službou“, „znovuobjevil“ a postavil do centra zájmu odborné veřejnosti Greenleaf (2002). Koncepční rámec pro jeho pochopení vytvořil Spears (2010) v článku o deseti charakteristikách servant leadera, mezi které patří *Naslouchání* (Listening), *Empatie* (Empathy), *Uvědomělost* (Awareness), *Přesvědčování* (Persuasion), *Schopnost konceptualizace* (Conceptualization), *Předvídavost* (Foresight), *Správcovství* (Stewardship), *Oddanost budování lidí* (Commitment to the Growth of People), *Budování komunity* (Building Community) a *Uzdravování vztahů* (Healing). Nejedná se přitom ani tak o vlastnosti, jako spíše o klíčové chování, které by měl leader kontinuálně projevovat (Greenleaf, 2002). Teoretický přehled charakterových silných stránek ve vztahu k servant leadershipu zpracovali Lanctot a Irving (2010). Servant leader se vyznačuje morálkou (Graham, 1991), kredibilitou (Farling et al., 1999), autenticitou (Laub, 1999) a oceňováním ostatních (Russell, 2001). Vedení nejen poskytuje, ale také sdílí (Laub, 1999) a staví potřeby následovníků nad své vlastní zájmy (Earnhardt, 2008).

Servant leadership vzešel do velké míry z transformačního leadershipu, jedná se ale o samostatný koncept, který se od něj odlišuje v několika ohledech. Farling et al. (1999) uvádí, že zatímco transformační leader se zaměřuje primárně na vlastní prospěch, servant leader se fokusuje na prospěch následovníka. Distinkce obou směrů byla předmětem výzkumu Paroliniho (2007), který uvádí, že zatímco transformační leadership zdůrazňuje vliv skrze přesvědčování a potřeby organizace, servant leadership klade důraz na službu, volnost následovníků a individuální přístup. Jeho závěry korespondují s výsledky dřívější studie na toto téma, kterou provedli Gregory Stone, Russel a Patterson (2004).

Ačkoliv je přístup k vedení lidí jako ke službě zdánlivě v ostrém protikladu s hierarchickou strukturou armády, v posledních letech je mu v tomto kontextu věnována nemalá pozornost. Braye (2002) hovoří o tom, že servant leadership může poskytnout platformu pro efektivnější rozvoj vojáků, zvnitřnění důležitých hodnot a motivaci k jejich uplatňování v praxi. Jedny z prvních poznatků na toto téma přinesl Earnhardt (2008), který v armádě USA testoval Pattersonův (2003) model servant leadershipu. Ve vzorku studie ($n = 200$) byly zastoupeny všechny složky ozbrojených sil Spojených států – armáda, letectvo, námořnictvo, námořní pěchota a pobřežní hlídka – přesto ho však nelze považovat za reprezentativní, neboť poslední dvě uvedené složky tvořily pouze 5 % z celkového počtu respondentů. Výsledky neukázaly signifikantní rozdíl v závislosti na pohlaví, služebním zařazení ani hodnosti; výjimkou byla souvislost mezi vizí a hodnotou, kterou však autor blíže neupřesňuje. Další studie servant leadershipu v armádě (např. Vickery, 2016; Ryckman, 2017) pochází také převážně z USA.

K měření servant leadershipu byla vyvinuta řada nástrojů, jejichž srovnáním se zabývají např. Green et al. (2015) nebo Coetzer, Bussin a Geldenhuys (2017). *Servant Leadership Assessment Instrument* (SLAI) od Dennise a Bocarnea (2005) byl využit ve vojenském prostředí (Earnhardt, 2008), *Servant Leadership Scale* (SL-28) byl přeložen do češtiny (Kolářová, Honsová, & Konvalinka, 2016; Kolářová & Honsová, 2017). Mezi další dotazníky servant leadershipu patří *Servant Organizational Leadership Assessment* (SOLA; Laub, 1999), *Servant Leadership Profile* (SLP; Page & Wong, 2000; Wong & Davey, 2007), *General Measure of Servant Leadership* (GMSL; Ehrhart, 2004), *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ; Barbuto & Wheeler, 2006), *Servant Leadership Behavior Scale* (SLBS; Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008), *Servant Leadership Survey* (SLS; van Dierendonck & Nuijten, 2011) a *Executive Servant Leadership Scale* (ESLS; Reed, Vidaver-Cohen, & Colwell, 2011).

3.6 Virtuous leadership

Poslední podkapitola pojednává o vybraných nástrojích, které nespádají přímo pod žádný z dříve uvedených směrů a dosud nebyly využity k měření charakterového leadershipu v armádě, ale mají potenciál k němu přispět. Riggio et al. (2010) využili k operacionalizaci charakteru klasické Aristotelovy ctnosti. Přestože jimi vytvořený *Leadership Virtues Questionnaire* (LVQ) přiřazuje k etickému leadershipu, jejich pojetí lze zařadit spíše pod samostatný koncept **virtuous leadershipu**, vedení založeného na ctnostech. Další posun v oblasti měření virtuous leadershipu přinesli Wang a Hackett (2016), kteří se při vývoji nového dotazníku zaměřili na to, aby zohledňoval filozofické kořeny západní i východní civilizace. Ačkoliv virtuous leadership bývá často považován za koncepčně synonymní nebo za součást již uvedených stylů leadershipu (Brown, 2011; Hannah, Lester, & Vogelgesang, 2005; Cameron et al., 2004; Freeman, 2011; Lancot & Irving, 2010), první studie naznačují, že Wangův a Hackettův (2016) *Virtuous Leadership Questionnaire* (VLQ) je koncepčně i empiricky distinkční a zároveň má lepší faktorovou strukturu a vyšší explanační a predikční hodnotu než další obdobně zaměřené, dříve vytvořené nástroje, jako např. *Virtues Scale* (VS; Cawley et al., 2000), *Virtue Ethical Character Scale* (VECS; Chan, 2005) nebo *Virtuous Leadership Scale* (VLS; Sarros, Cooper, & Hartigan, 2006).

S cílem měřit relevantní leaderovy charakterové silné stránky byl vytvořen i dotazník *Leadership Character Insight Assessment* (LCIA; Seijts, Crossan, & Carleton, 2017), který není přímo navázán na žádný konkrétní model leadershipu, koncepčně však nejvíce odpovídá potenciálnímu charakterovému leadershipu. Jeho autoři se inspirovali VIA-IS, zároveň však chtěli překonat některé z nevýhod, které pozorovali při jeho použití v ziskovém prostředí. Podobným dotazníkem je ještě *Character Strengths in Leadership Scale* (CSLS), jehož autory jsou Thun a Kelloway (2011).

Výzkumná část

1. Úvod

Současná podoba války prošla od počátku 21. století zásadní proměnou. Kromě zvýšených požadavků na schopnost rychle a efektivně operovat v chaotickém, nepředvídatelném prostředí, čelí velitelé v souvislosti s vývojem hrozeb i technologií zbraňových systémů dosud nepoznaným dilematům při rozhodování. Klesající počet osob zapojených v přímém boji (Galek, 2012) posiluje význam vztahových vazeb v malých skupinách vojáků. Charakter velitele vystupuje do popředí jako kvalita, která je pro úspěšné velení důležitější než kdy předtím (Michelson, 2013), přesto se jím však dosud odborná literatura o leadershipu zabývala jen okrajově a v praxi je zodpovědnost za jeho rozvoj často zcela delegována na jednotlivce.

V souvislosti s rozvojem leadershipu v armádě je nyní často zmiňován transformační přístup, který je zároveň nejvíce zkoumanou a citovanou teorií leadershipu i v civilní sféře (Avolio, 2007). Jako klíčový nástroj pro adaptaci armády na výzvy moderní doby jej spolu s rozvinutou morálkou označil i Drazen (2016). Kane a Tremble (2000) sledovali vliv transformačního leadershipu na různých úrovních armády Spojených států a zaznamenali, že transformační chování velitele zvyšovalo motivaci a oddanost podřízených; jeho vliv navíc rostl s úrovní velení. Souvislost mezi transformačním leadershipem a charakterem byla pozorována např. v rozsáhlém výzkumu u personálu vzdušných sil USA (Hendrix, Born, & Hopkins, 2015), kde obě proměnné shodně vedly k pozitivním organizačním výstupům.

Navzdory tomu, že u charakterového leadershipu lze předpokládat silnou korelaci s transformačním leadershipem, rýsuje se jako samostatný, distinkční koncept, který zatím nebyl jednotně definován. Obsahově se mu nejvíce blíží virtuous leadership, tj. vedení založené na ctnostech leadera. Ctnosti sice jsou „kameny dobrého charakteru“ (Peterson & Seligman, 2004), lze je však obtížně kvantifikovat, což znesnadňuje jejich přímý rozvoj. Charakterový leadership v pojetí této práce proto uvažuje o leadershipu jako o vedení založeném na charakterových silných stránkách, které lze dobře operacionalizovat a jejichž svazky spoluutváří charakterové ctnosti.

Spojení mezi charakterem a jinými psychickými proměnnými bylo v armádě dosud zkoumáno převážně u studentů vojenských vysokých škol (např. Matthews et al., 2006; O'Neil, 2007; Cosentino & Castro Solano, 2012; Bang et al., 2015b; Boe et al., 2016) a u vojáků zvláštních jednotek (např. Boe et al., 2017; Gayton & Kehoe, 2015a, 2015b, 2016). V Parkově studii (2005) nositelů Medaile cti dominovaly mezi silnými charakterovými stránkami vojáků odvaha, vytrvalost, sebeovládání, týmovost a vůdcovství. V globálu se napříč výzkumy vyskytuje u vojáků méně vůdcovství a sebeovládání, a naopak převládají upřímnost (např. Matthews et al., 2006; Matthews, 2011; Gayton & Kehoe, 2015a, 2015b, 2016, 2019; Obe, Walker, & Thoma, 2018) a spravedlivost (O'Neil, 2007; Obe, Walker, & Thoma, 2018), někdy se objevuje i úsudek (Matthews, 2011; Gayton & Kehoe, 2019), záliba v učení (Gayton & Kehoe, 2015a) a zvědavost (Matthews et al., 2006; Matthews, 2011).

V průřezové studii britské armády (Obe, Walker, & Thoma, 2018) byla registrována velká podobnost mezi silnými charakterovými stránkami vojáků a vojaček, kteří se ve skladbě pěti průměrně nejsilnějších stránek lišili pouze v jedné. Norský výzkum vztahu charakteru a vojenského leadershipu, který lze momentálně považovat za jeden z nejpokročilejších, se týká zejména kadetů důstojnické akademie a aktivně sloužících

důstojníků. Vedle vůdcovství zde mezi hlavními stránkami charakterového leadershipu v průměru nejčastěji figuruje upřímnost, vytrvalost, odvaha, týmovost a spravedlivost (Boe & Bang, 2017). Výzkum v současnosti pokračuje s využitím dotazníku OBSCIF (Bang et al., 2016), který byl vytvořen speciálně pro měření projevů charakterových stránek v zátěžových vojenských podmínkách.

Podle generála Řehky (2018) by leadership měl být neustále inovován a rozvíjen, v české armádě však jeho problematika není v současnosti dostatečně rozpracována. Vzhledem k tomu, že charakterové rysy osobnosti nejsou fixní, nýbrž lze je učit a rozvíjet (už v Aristotelově pojetí (1996) byly ctnosti rozděleny na „zvykové“ a „naučitelné“), představuje charakter pro vojenský leadership mimořádně slibnou dimenzi, jejíž zkoumání má velký význam. Získané poznatky mohou v budoucnu přinést průlom nejen do oblasti velení, neboť veteráni z řad SEALs naznačují, že využitelnost poznatků o vojenském leadershipu zdaleka nekončí na hranicích armády: „Mnoho lidí, s nimiž jsem se setkal, se domnívá, že vůdcovství, motivace a duševní odolnost mají v civilním a vojenském světě zcela odlišné podoby. ...mohu [je] ujistit, že to není pravda“ (Owen & Maurer, 2016, s. 207). „...paralely mezi úspěchem ve válce a společenským životem jsou zřejmé“ (Shea, 2017, s. 3). „...zákony boje mohou být aplikovány s podobným účinkem... v daleko méně dynamických nebo náročných situacích. ... Boj je odrazem života, jen posíleným a intenzivnějším. ... Principy, díky nimž speciální bojové jednotky... a jejich velitelé tak účinně operují na bojištích, se dají... úspěšně přenést...“ (Willink & Babin, 2018, s. 7, 11–12).

1.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem tohoto výzkumu je mapovat charakterové silné stránky velitele významné pro vnímanou účinnost jeho leadershipu. S ohledem na minimální rozsah aktuálních poznatků na toto téma v České republice je jeho zaměření primárně explorativní. Níže jsou uvedeny hlavní výzkumné otázky, pro snazší přehlednost jsou označeny zkratkou „VO“ a pořadovým číslem (např. „VO1“ pro výzkumnou otázku č. 1).

VO1: Jaké jsou podle vojáků na začátku vojenského studia, na konci vojenského studia a vojáků sloužících u konkrétních průzkumných jednotek poznávací znaky velitele, který má dobrý charakter?

VO2: Jaké jsou podle vojáků z výše uvedených skupin nejlepší charakterové vlastnosti, které velitel může mít?

VO3: Co vnímají vojáci z výše uvedených skupin jako příklad charakteru u svého velitele?

VO4: Jaké jsou nejsilnější vlastní charakterové stránky vojáků z výše uvedených skupin?

VO5: Jak se z hlediska vlastních charakterových stránek výše uvedená skupina liší a podobají?

VO6: Jak se z hlediska vlastních charakterových stránek liší vojáci různého pohlaví?

VO7: Jak se z hlediska vlastních charakterových stránek liší vojáci, kteří mají děti?

VO8: Jak se z hlediska charakterových stránek liší vojáci s různou úrovní zkušenosti s velením?

VO9: Jak se z hlediska charakterových stránek liší vojáci na výsadkovém místě?

VO10: Jaké jsou nejsilnější vnímané charakterové stránky velitelů, které vojáci považují za nejlepší, kteří jim kdy veleli?

VO11: Jak se z hlediska vnímaných charakterových stránek velitele liší vojáci na začátku vojenského studia, na konci vojenského studia a vojáci sloužících u konkrétních průzkumných jednotek?

VO12: Jak se z hlediska vnímaných charakterových stránek velitele liší vojáci různého pohlaví?

VO13: Jak se z hlediska vnímaných charakterových stránek velitele liší vojáci, kteří mají děti?

VO14: Jak se z hlediska vnímaných charakterových stránek velitele liší vojáci s různou úrovní zkušenosti s velením?

VO15: Jak se z hlediska vnímaných charakterových stránek liší vojáci na výsadkovém místě?

VO16: Do jaké míry vysvětlují vnímané charakterové stránky velitele hodnocení jeho úspěšnosti?

VO17: Do jaké míry vysvětlují vnímané charakterové stránky velitele hodnocení úspěšnosti jím vedeného týmu?

VO18: Do jaké míry vysvětlují vnímané charakterové stránky velitele jeho hodnocení jakožto vzoru pro vedení?

VO19: Které vnímané charakterové stránky velitele a do jaké míry vysvětlují jeho vnímání jako charakterního?

Části textu, které na jednotlivé výzkumné otázky odpovídají, jsou označeny příslušným kódem. Výsledky výzkumu mohou posloužit jako podklad pro další zkoumání tématu, tvorbu diagnostických nástrojů a zefektivnění odborné přípravy velitelů.

2. Metody

Předkládaný výzkum má kvalitativně-quantitativní design. Jeho zaměření je mapovací, z hlediska realizace se částečně jedná o terénní studii, kvalitativní část se metodologicky opírá o zakotvenou teorii. Využívá nestandardizovaného otevřeného dotazníku a nástrojů pro měření leadershipu a charakterových silných stránek. Tato kapitola podrobněji popisuje jeho vzorek, metody, sběr a analýzu dat, proceduru a etiku.

2.1 Vzorek

Subjektem výzkumu jsou vojáci pozemních sil Armády České republiky ($n = 199$) z 1. ročníku ($n = 81$) a 5. ročníku ($n = 80$) prezenčního vojenského studia na Univerzitě obrany (dále také jako „UNOB“) a ze 102. průzkumného praporu a 533. praporu bezpilotních systémů (dále také jako „prapory“ nebo „102pzpr, 533prbs“) v Prostějově ($n = 38$). Výběr probandů probíhal ve spolupráci s vedením školy a obou útvarů. Studenti UNOB pocházeli z Fakulty vojenských technologií a Fakulty vojenského leadershipu, v rámci vzorku jsou dále sdruženi podle ročníku studia. Na UNOB byli osloveni všichni studenti v rámci vybraných výukových skupin, u praporů byl vzorek sestaven ve snaze přiblížit se co nejrepresentativnějšímu výběru napříč všemi specializacemi a rotami kromě aktivních záloh, tzn. z roty hloubkového průzkumu, 1. průzkumné rot, 2. průzkumné rot, rot HUMINT a rot logistiky. Zastoupení byli jak vojáci na nevelících pozicích, tak velitelé na taktické úrovni velení „tváří v tvář“ (tzn. velitelé družstev, čet a rot).

Z vojensko-taktického hlediska jsou pozemní síly charakteristické vzájemným působením na nižších úrovních v mnohem větším rozsahu oproti jiným druhům sil. Téměř nepřetržitě zůstávají v kontaktu s nepřítelem, účinky způsobené dosažením konečného stavu jsou trvalé (Pub-53-01-1, 2006). Podle FT-05 (2011) budou pozemní síly vždy použity k porážení protistrany a ovládnutí prostoru. Cílem průzkumných jednotek, které jsou jejich součástí, je získávat informace o aktivitách a prostředcích protivníka nebo zájmové oblasti. Jejich operace provází vysoká míra utajení, je však známo, že 102. průzkumný prapor hrál významnou roli např. v rámci provinčního rekonstrukčního týmu mise ISAF v Badakhšanu v letech 2005–2007 (Hlouchová, 2018). 533. prapor bezpilotních systémů, který má za úkol průzkum terénu, rozpoznávání hrozeb a zaměřování nepřátelských cílů s pomocí dronů, vznikl oddělením rot bezpilotních prostředků od 102. průzkumného praporu v lednu 2020. Jednotka jako taková byla již dříve v roce 2015 nasazena v Afghánistánu (Želinský & Herber, 2020).

Sledovanými sociodemografickými údaji u obou skupin bylo pohlaví, věk, zda má proband partnerský vztah a zda má děti. U studentů UNOB byla sledována zkušenost s velením družstva a čty. U praporů byl sledován ještě počet odsloužených let v armádě a u průzkumného praporu, velící/nevelící funkce (podle úrovně velení a hodnostních sborů rozdělené na „nevelící“, „zástupce velitele družstva/velitel družstva/zástupce velitele čty“ a „velitel čty/zástupce velitele čty/velitel rot“), výsadkové/nevýsadkové místo a zkušenost s účastí na zahraniční operaci.

Probandi nebyli dotazováni na hodnost, protože u studentů UNOB je pak hodnost jednotná napříč ročníkem a u příslušníků praporů dává dostatečnou informaci o jejich hierarchickém postavení velící funkce a uvedení hodnosti by v kombinaci s dalšími údaji značně zkomplikovalo anonymizaci. Nejvyšší dosažené vzdělání nebylo sledováno kvůli předpokládané nízké variabilitě napříč studenty i příslušníky praporů, kteří dosáhli převážně úrovně požadované pro prapor.

Kromě jednoho probanda z praporů, který do procentuálních vyjádření není započítán, vyplnili sociodemografické údaje všichni; jeden proband z UNOB uvedl chybný údaj o svém věku. Tabulka 2 zobrazuje sociodemografickou charakteristiku vzorku z hlediska velikosti skupin, zastoupení mužů a žen, partnerských vztahů a rodičovství. Údaje ve sloupcích „Muži“, „Ženy“, „Partnerský vztah“ a „Děti“ značí vždy relativní četnost (v procentech) a absolutní četnost (v závorce) probandů, pro které platí, že splňují danou podmínku. U nulových údajů je uvedena pouze absolutní četnost bez závorek.

Tabulka 2
Sociodemografické údaje o vzorku

Skupina	Četnost	Muži	Ženy	Partnerský vztah	Rodičovství
1. ročník UNOB	81	96,3 % (78)	3,7 % (3)	53,1 % (43)	0
5. ročník UNOB	80	78,8 % (63)	20,2 % (17)	65,0 % (52)	10,0 % (8)
102pzpr, 533prbs	38	100 % (38)	0	75,7 % (28)	24,3 % (9)
Celkem	199	89,9 % (179)	10,1 % (20)	61,8 % (123)	8,5 % (17)

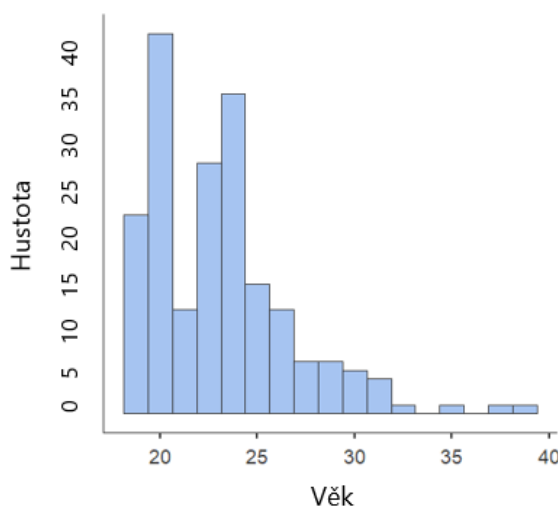
Tabulka 3 uvádí údaje o věkovém rozložení vzorku, které je vyobrazeno také histogramem v Grafu 1. Tabulka 4 uvádí údaje o odsloužených letech probandů z praporů. Dle instrukcí v sociodemografickém dotazníku uváděli počet celých odsloužených let, lze proto předpokládat, že průměry obou proměnných jsou ve skutečnosti vyšší. Z probandů, kteří v této skupině vyplnili své sociodemografické údaje, jich dále bylo 13 (35,1 %) na výsadkovém místě a 8 (21,6 %) mělo zkušenost s účastí v zahraniční operaci. Tabulka 5 charakterizuje vzorek z hlediska zkušenosti s velením – pro přehlednost jsou do sloupců sdruženy obdobné úrovně velitelské zkušenosti a funkce u daných skupin.

Tabulka 3
Věkové rozložení vzorku

Skupina	Průměr	Sm. odchylka	Minimum	Maximum	Medián
1. ročník UNOB	20,2	1,45	19	30	20
5. ročník UNOB	25,0	5,19	23	32	24
102pzpr, 533prbs	26,9	4,43	19	39	27
Celkem	23,4	4,79	19	39	23

Tabulka 4
Odsloužené roky (102pzpr, 533prbs)

Skupina	Průměr	Sm. odchylka	Minimum	Maximum	Medián
Odsloužené roky v armádě	4,22	4,17	0	19	4
Odsloužené roky u praporu	1,81	3,13	0	14	1



Graf 1. Histogram věkového rozložení vzorku.

Tabulka 5

Velící funkce / nejvyšší dosažená zkušenost s velením

Skupina	nevelící funkce / žádná zkušenost	ZVD, VČ, ZVČ / velení družstva	VČ, ZVR, VR / velení roty
1. ročník UNOB	29,6 % (24)	51,9 % (42)	18,5 % (15)
5. ročník UNOB	6,25 % (5)	30,0 % (24)	63,75 % (51)
102pzpr, 533prbs	70,3 % (26)	16,2 % (6)	13,5 % (5)

2.2 Nástroje sběru dat

Pro sběr dat byla použita baterie složená z nestandardizovaného dotazníku s otevřenými otázkami týkajícími se charakteru velitele, *Values in Action Inventory of Strengths Revised* (VIA-IS-R), *Character Strengths Leadership Inventory* (CSLI) a *Dotazníku přístupu k vedení lidí* (DPVL). Nástroje byly seřazeny v tomto pořadí tak, aby probandi před expozicí konkrétního koncepčního rámce nejprve volně vypovídali o vnímání charakteru velitele a aby se předešlo zkreslení hodnocení charakterových stránek velitele v důsledku předchozího hodnocení vlastních charakterových stránek. Celková doba administrace byla odhadována okolo 60 minut.

V Prostějově byla data sbírána hromadně za účasti celé skupiny probandů a realizátorů výzkumu ve formě tužka-papír, jak bývá z technických a bezpečnostních důvodů u jednotek tohoto typu obvyklé. Technické zázemí Univerzity obrany sice umožnilo sběr dat v elektronické formě, nařízení v souvislosti s pandemií onemocnění Covid-19 v dané době však bránila setkání výzkumníka a probandů, baterie proto byly vyplněny a odevzdány individuálně ve stanoveném časovém okně.

Následující podkapitoly popisují obsah, strukturu, vývoj a psychometrické vlastnosti aplikovaných nástrojů. Kromě nich vyplňovali někteří vojáci ještě *Test pozornosti d2* (Brickenkamp & Zillmer, 2000), *Dotazník interpersonální diagnózy – ICL* (Leary, La Forge, Suczek, Kožený, & Ganický, 1976) a podstoupili měření činnosti autonomního nervového systému pomocí přístroje *SA-3000P*. Tyto testy však nebyly součástí předkládaného výzkumu, proto jim dále není věnována pozornost.

2.2.1 Otevřený dotazník

Otevřený dotazník byl do testové baterie zařazen pro doplnění a rozšíření kvantitativních dat o vnímání charakteru velitele při současné snaze o minimalizaci vlivu zkreslení a ukotvení výpovědí konkrétním teoretickým pojetím. Při sestavování dotazníku bylo v první fázi vytvořeno patnáct otevřených otázek zaměřených na informantovo chápání pojmu „charakter“ (např. „Co pro Vás znamená charakter?“), představu o charakterním veliteli („Jak si představujete charakterního velitele?“, „Jakým heslem pro vedení lidí se řídí charakterní velitel?“), distinkci žádoucího a nežádoucího velitelského charakteru (např. „Co nejvíce odlišuje velitele s dobrým a špatným charakterem?“, „Čemu zejména by se měl charakterní velitel vyhnout?“) a další aspekty charakterového leadershipu. V druhé fázi byly s ohledem na přidanou informační hodnotu a časovou dotaci pro sběr dat vybrány tři otázky, ze kterých výsledný dotazník sestává – „Podle čeho se pozná velitel, který má dobrý charakter?“, „Jaké jsou nejlepší charakterové vlastnosti, které velitel může mít?“ a „Co vnímáte jako příklad charakteru u svého velitele?“, přičemž jsou formulovány tak, aby cílily na obecné i konkrétní názory, postoje a zkušenosti respondenta týkající se charakterového leadershipu.

První otázka dotazníku využívá principu operacionalizace jevu, u druhé jde metodologicky o přímé dotazování a poslední otázka cílí na vlastní, individuální zkušenost. Využití tří různých dotazovacích strategií pro zjišťování informací dle cíle výzkumu z různých úhlů pohledu má triangulační funkci; kromě toho umožňuje odhadovat, které charakterové stránky velitele jsou vnějšímu světu více dostupné a nakolik se ve vzorku překrývají poznávací znaky charakterního velitele a nejlepší charakterové stránky s tím, co vojáci vnímají jako příklad charakteru u vlastního velitele.

2.2.2 VIA-IS-R

Values in Action Inventory of Strengths Revised (VIA-IS-R) je nejaktuálnější verze sebehodnotícího inventáře pro měření charakterových silných stránek podle teorie Petersona a Seligmana (2004). Průměrná doba administrace je 30–40 minut. Výsledkem je pořadí silných stránek na základě porovnání hrubých skóre. Test sestává z 24 subškál pro jednotlivé charakterové stránky, seskupené po třech až pěti subškálách do šesti škál základních ctností:

- Moudrost – *Tvořivost* (Creativity), *Zvědavost* (Curiosity), *Úsudek* (Judgment), *Záliba v učení* (Love of Learning), *Rozhled* (Perspective)
- Odvaha – *Odvaha* (Bravery), *Upřímnost* (Honesty), *Vytrvalost* (Perseverance), *Nadšení* (Zest)
- Lásky – *Laskavost* (Kindness), *Láska* (Love), *Sociální inteligence* (Social Intelligence)
- Spravedlivost – *Spravedlivost* (Fairness), *Vůdcovství* (Leadership), *Týmovost* (Teamwork)
- Strídmost – *Odpouštění* (Forgiveness), *Pokora* (Humility), *Obezřetnost* (Prudence), *Sebeovládání* (Self-Regulation)
- Transcendence – *Smysl pro krásu a dokonalost* (Appreciation of Beauty and Excellence), *Vděčnost* (Gratitude), *Naděje* (Hope), *Smysl pro humor* (Humor), *Duchovnost* (Spirituality)

Technický report o vývoji VIA-IS-R podal McGrath (2019). Původní počet položek pro každou stránku byl na základě obsahové validity, čitelnosti, vnitřní konzistence a distinkce oproti ostatním subškálám redukován z desíti na osm. Celkově tak inventář tvoří 192 položek, z nichž 81 je reverzních. Kromě základních škál obsahuje revidovaná

verze ještě škály *Péče* (Caring), *Inkvizitivita* (Inquisitiveness) a *Sebekontrola* (Self-Control), taktéž zastoupené osmi položkami. Průměrné Cronbachovo α pro jednotlivé charakterové stránky je 0,85, nejnižší hodnota je 0,77 pro *Úsudek*. Na vzorku předkládaného výzkumu bylo průměrné Cronbachovo α rovno 0,79, s nejnižší hodnotou pro *Vděčnost* (0,61). Vzájemné korelační koeficienty charakterových stránek obsahuje Příloha 16.

VIA-IS-R je v současnosti adaptováno do angličtiny, hebrejštiny a korejštiny; v rámci tohoto výzkumu byl nástroj se souhlasem VIA Institute for Character přeloženo do češtiny. Na paralelním překladu se podíleli dva nezávislí překladatelé, výsledné znění pak bylo finalizováno s pomocí třetího nezávislého překladatele. Některé položky byly přeloženy doslovně (např. „I am never bored.“ – „*Nikdy se nenudím.*“), jiné byly do češtiny adaptovány na základě významu (např. „I dread getting up in the morning.“ – „*Když ráno vstávám, obávám se dne přede mnou.*“) nebo pomocí ekvivalentní fráze (např. „At least once a day, I stop and count my blessings.“ – „*Alespoň jednou denně se zastavím a jsem vděčný/á za to, co je.*“). Škála odpovědí „very much like me“, „like me“, „neutral“, „unlike me“ a „very much unlike me“ byla přeložena jako „*vůbec mě nevystihuje*“, „*spíše mě nevystihuje*“, „*neutrální*“, „*spíše mě vystihuje*“ a „*úplně mě vystihuje*“ po vzoru *NEO osobnostního inventáře* (Hřebíčková, 2004), který v anglickém originále používá totožnou škálu bez „me“. Inventář byl autory poskytnut pro účely tohoto výzkumu, kompletní překlad položek proto není součástí příloh a je k dispozici pouze na vyžádání s jejich souhlasem.

Kromě mnoha validizačních studií (např. Shimai et al., 2007; Singh & Choubisa, 2010; Ng et al., 2017) bylo publikováno i několik jeho kritických rozborů VIA-IS. Ve faktorové analýze druhého řádu, kterou provedli Macdonald, Bore a Munro (2008), žádný z pozorovaných klastrů charakterových stránek neodpovídal kategoriím dle *Character Strengths and Virtues Handbook* (Peterson & Seligman, 2004), mnoho stránek mělo navíc vysoké faktorové zátěže pro více faktorů. Data nejlépe reprezentoval čtyřfaktorový model, který podle autorů nápadně připomínal Big 5. Stejný počet faktorů, pracovně označených jako *Mezilidské silné stránky* (Interpersonal Strengths), *Vitalita* (Vitality), *Statečnost* (Fortitude) a *Opatrnost* (Cautiousness), vysvětloval 60 % variance i ve studii Brdar a Kashdana (2009), podle nichž interkorelace dokládají, že mnohé charakterové stránky nejsou distinkční. Čtyřfaktorový nebo třífaktorový model shledali jako nejvhodnější také Shryack et al. (2010). Podle LaFollette (2010) VIA-IS nebere dostatečně v potaz ctnosti vázané na kulturu a Banicki (2014) na filozofické úrovni zpochybňuje autory deklarovanou ekvivalenci charakterových stránek VIA-IS a etiky ctností. Souhrnnou studii zabývající se protichůdností ctností, absencí některých charakterových stránek v modelu a platností šestifaktorové struktury VIA-IS dále publikoval Miller (2018).

VIA-IS-R bylo do testové baterie zařazeno, protože se jedná o nejaktuálnější verzi nezkráceného VIA testu charakterových silných stránek, který je v posledních dvou dekádách nejčastěji používaným nástrojem pro výzkum i vývoj nových měřících nástrojů charakteru v armádě (např. Park, 2005; Matthews et al., 2006; O'Neil, 2007; Matthews, 2011; Bang et al., 2016; Vie et al., 2017; Obe, Walker, & Thoma, 2018) a lze jej v tomto ohledu označit za současný zlatý standard. Jedná se o jediný nástroj testové baterie, v němž respondent hodnotí sám sebe. Získané informace jsou důležité jak pro zkoumání podobností a odlišností mezi charakterovými stránkami vojáků dle sociodemografických ukazatelů, tak pro sledování možných vztahů mezi vnímáním vlastního charakteru a charakterového leadershipu.

2.2.3 CSLI

Character Strengths Leadership Inventory (CSLI) je pracovní označení inventáře sestaveného za účelem měření vnímaných charakterových stránek vybraného velitele z pohledu podřízeného vojáka. Obsahuje 24 tvrzení, která ve třetí osobě popisují chování (např. „*Jedná se všemi stejně a spravedlivě a dávám všem stejnou šanci, uplatňuje na všechny stejná pravidla.*“), postoje (např. „*Je realistický/á a zároveň optimistický/á ohledně budoucnosti, věří ve svoje činy a je přesvědčen/a, že věci dobře dopadnou.*“) a přesvědčení (např. „*Považuji ho/ji za duchovně založeného člověka, věří v záměr svého života, vidí své místo ve světě a nachází smysl v každodenním životě.*“) o hodnoceném veliteli. Každá položka reprezentuje jednu charakterovou stránku dle klasifikace Petersona a Seligmana (2004). Respondent je instruován, aby si vybavil jednoho velitele v rámci pozemních sil, kterého považuje za nejlepšího z těch, kteří mu veleli nebo velí (dále v textu také jako „nejlepší velitel“), a poté na základě vlastních zkušeností s ním uvedl u každého tvrzení na standardní pětibodové Lickertově škále, do jaké míry s ním souhlasí. Krajní možnosti jsou „*rozhodně souhlasím*“ a „*rozhodně nesouhlasím*“, možnosti blíže středu jsou „*spíše souhlasím*“ a „*spíše nesouhlasím*“. Jako prostřední možnost byla zvolena formulace „*něco mezi, nedokážu se rozhodnout*“, která mírně vybízí k přiklonění se k jedné z polarit.

Položky byly vytvořeny na základě oficiálních popisů charakterových stránek podle VIA institutu (Values In Action Institute on Character, 2008a). Jednotlivé stránky jsou definovány tvrzeními v první osobě, které byly přeloženy do češtiny paralelním překladem dvěma nezávislými překladateli a kontrolou třetím překladatelem. Následně byly položky přeformulovány do znění ve třetí osobě. K nejvýraznější změně došlo u položek č. 9 („*Cítím se plný/á života a energie, ...*“ bylo nahrazeno „*Působí jako plný/á života a energie, ...*“) a č. 24 („*Považuji se za duchovně založeného člověka, ...*“ bylo upraveno na „*Považuji ho/ji za duchovně založeného člověka*“). Položky záměrně neobsahují názvy příslušných charakterových stránek, aby byla tendence respondentů odpovídat dle vlastního chápání a konotace daných výrazů v maximální možné míře eliminována a nahrazena posuzováním podle unifikované operacionalizace. Znění položek CSLI je obsahem Přílohy 1.

Hodnota Cronbachova α pro CSLI na daném vzorku je 0,93. Při sdružení do škál základních ctností se průměrné Cronbachovo α rovná 0,75, s nejnižší hodnotou pro *Střídmost* (0,69) a nejvyšší hodnotou pro *Moudrost* (0,79) a *Odvahu* (0,79). V Tabulce 6 jsou uvedeny korelační koeficienty r pro základní ctnosti CSLI, korelační matice pro subškály je obsažena v Příloze 19.

Tabulka 6

CSLI – korelační matice základních ctností

	Moudrost	Odvaha	Láska	Spravedlivost	Střídmost	Transcendence
Moudrost	—					
Odvaha	0,720	—				
Láska	0,605	0,558	—			
Spravedlivost	0,790	0,758	0,605	—		
Střídmost	0,669	0,566	0,599	0,697	—	
Transcendence	0,567	0,521	0,630	0,537	0,548	—

Pro zjištění, nakolik reálně získaná data odpovídají šestifaktorovému modelu CSLI s očekávaným rozdělením charakterových stránek dle nadřazených ctností, byla provedena konfirmační faktorová analýza. Vhodnost dat byla ověřena pomocí Bartlettova testu sféricity (χ^2 (276) = 2230, $p < 0,001$) a Kaiser-Meyer-Olkinovy míry adekvátnosti výběru (0,93). Hodnoty komparativního indexu shody (0,91), Tucker-Lewisova indexu (0,89) i RMSEA (0,06) naznačují, že teoretický model reprezentuje faktorovu strukturu dat relativně dobře. Tabulka faktorových zátěží jednotlivých indikátorů je obsažena v Příloze 18 (u všech položek je $p < 0,001$).

2.2.4 DPVL

Dotazník přístupu k vedení lidí (DPVL) je českou metodou pro měření transformačního a transakčního leadershipu, vytvořenou po vzoru MLQ-5X verze *Multifactor Leadership Questionnaire* (Avolio & Bass, 2004). Skládá se ze 32 položek v osmi subškálách, z nichž čtyři reprezentují transformační leadership (*Charismatické chování, Inspirující motivace, Intelektuální stimulace a Osobní přístup*), tři transakční leadership (*Podmíněné odměňování, Aktivní řízení podle výjimek, Pasivní řízení podle výjimek*) a jedna absenci leadershipu (*Laissez-faire leadership*). Idealizovaný vliv, který v MLQ měří dvě škály, je vzhledem k jejich vysoké korelaci (Avolio & Bass, 2004) v DPVL postižen jednou škálou. Položky popisují chování (např. „Co slíbí, to dodrží.“, „Ptá se podřízených na jejich nápady.“, „Kontroluje dodržování stanovených postupů a pravidel.“), jehož výskyt u hodnoceného leadera posuzuje respondent na sedmibodové škále. Pojmenovány jsou pouze krajní hodnoty škály („vždy“ a „nikdy“). Podle Procházky, Vaculíka a Smutného (2016) je výhodou DPVL konzistentní formulace všech položek z hlediska individuálního vnímání leaderova chování ke skupině oproti MLQ, kde je předmětem kritiky nejasnost úrovně reflektovaných položkami (Schriesheim, Wu, & Scandura, 2009).

Autoři nejprve ve spolupráci s vysokoškolskými studenty formulovali 171 položek popisujících možné chování leadera, které poté nezávisle na sobě přiřadili k subškálám a po diskuzi redukovali jejich počet na 90. V předběžné validizační studii (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2016) vyplnilo dotazník během šesti měsíců řádně 1084 respondentů. Ve vzorku byly výrazně více zastoupeny ženy (69,6 %), průměrný věk respondentů byl 25,6 let (sm. odchylka = 7,1), většina měla středoškolské (53,7 %) nebo vysokoškolské (42,1 %) vzdělání. Hodnocení leadeři byli nejčastěji přímí nadřízení v práci, vedoucí skupinu do 30 lidí.

S ohledem na fakt, že MLQ v překladu do jiných jazyků často neodráží očekávanou faktorovu strukturu (např. Molero, Recio, & Cuadrado, 2010), rozdělili autoři data náhodně rozdělena na dvě části ($n_1 = 734$, $n_2 = 350$) a provedli dvojí konfirmační faktorovou analýzu. Po analýze dat větší části vzorku byl počet položek podle faktorových zátěží snížen na 32. Na druhé části vzorku byla provedena analýza již s redukováným setem. Byla zaznamenána vysoká shoda dat s teoretickým osmifaktorovým modelem (komparativní index shody = 0,95) a vnitřní konzistence všech škál (Cronbachovo $\alpha > 0,70$). Jednotlivé subškály transformačního leadershipu spolu silně korelují ($r = 0,71\text{--}0,87$, $p < 0,01$) a mohou být použity jako jedna škála. Vysoká vnitřní konzistence DPVL byla patrná i na datech vzorku tohoto výzkumu (Cronbachovo $\alpha = 0,72\text{--}0,87$ pro subškály a 0,93 pro sdruženou škálu transformačního leadershipu). Korelace mezi subškálami a škálami je uvedena v Příloze 21.

DPVL je v rámci tohoto výzkumu nástrojem pro měření leadershipu dle již etablované teorie. Hodnocenou osobou je stejný velitel jako u CSLI, tzn. ne nutně přímý nadřízený, nýbrž velitel, kterého respondent považuje za nejlepšího z těch, kteří mu kdy

veleli. K doplňujícím otázkám pro ověření kritériální validity DPVL, adaptovaným do vojenského prostředí („*Jak úspěšný je podle Vás velitel, kterého jste si vybavil/a?*“ a „*Jak úspěšný je podle Vás tým [skupina, celek, ...], který tento velitel vedl/vede?*“), byly na závěr obou leadership dotazníků přidány ještě otázky „*Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako vzor pro vedení?*“, „*Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako charakterního?*“ a „*Do jaké míry lze podle Vás charakter rozvíjet?*“, přičemž na všechny bylo odpovídáno na sedmistupňové škále, která měla definované jen krajní hodnoty (např. „*velmi úspěšný*“ a „*velmi neúspěšný*“, „*lze rozvíjet velmi málo*“ a „*lze rozvíjet velmi hodně*“).

2.3 Analýza dat

Data sebraná ve formě tužka-papír byla nejprve převedena do elektronické podoby a poté analyzována spolu s daty exportovanými z online testových baterií. Pro zpracování a analýzu dat byl využit software WordClouds.com, Microsoft Excel, Jamovi a JASP.

V otevřeném dotazníku ve formě tužka-papír nevyplnili 1. otázku dva probandi a 2. otázku tři probandi, nejvíce odpovědi chybělo u 3. otázky (8 probandů). U ostatních testů nevyplnilo některou z otázek 11 respondentů, jednalo se však nanejvýš o dvě až tři položky, a to pouze ve dvou případech. Chybějící odpovědi se týkaly pouze inventáře VIA-IS-R a nebyly překážkou pro vypočtení průměrných skóre v jednotlivých subškálách. Elektronická testová baterie neumožňovala odeslání dotazníku při nekompletním vyplnění, v této formě proto žádné odpovědi nechyběly. Jeden proband z UNOB odeslal vyplněnou elektronickou baterii dvakrát – do výzkumu byla zahrnuta data s dřívější časovou značkou. Podle charakteru výstupních dat (např. podobnost napříč skupinami) není předpokládáno, že by vyplňování bylo ve větší míře záměrně zkreslováno.

2.3.1 Obsahová a frekvenční analýza

Účelem kvalitativní části výzkumu v tomto případě nebyla geneze hypotéz, nýbrž zachycení hledaných významných charakterových stránek ve formulacích v přirozeném jazyce. Pomocí jejich komparace s klasifikací Petersona a Seligmána (2004), která zde reprezentuje výchozí zakotvenou teorii, bylo dále sledováno, které stránky z obou zdrojů se významově překrývají a které mohou dosavadní teorii pro potřeby vojenského leadershipu doplnit, ať už rozšířením o zatím nedefinovanou stránku nebo specifickou kombinací či zúžením některé z již zařazených stránek.

Za centrální a zároveň jedinou sledovanou kategorii lze u všech otázek označit „charakterové stránky velitele“, což bylo stanoveno a priori s ohledem na cíl výzkumu a znění otevřeného dotazníku. Další kategorie, kterými by bylo možné se zabývat (např. „schopnosti velitele“), nemají pro tuto práci výrazný přínos a v rámci obsahové analýzy tak nebyly rozpracovávány. Vzhledem k zaměření výzkumu na střední úroveň silných stránek charakteru nebyly vytvářeny ani subkategorie dle základních ctností. Kódování bylo provedeno zejména na úrovni otevřeného a axiálního kódování, kdy jednotlivé koncepty reprezentují různé charakterové stránky.

Do výpočtu průměrné délky odpovědí byly započítány i chybějící odpovědi a odpovědi typu „nerozumím otázce“, „nevím“ a „viz 1. otázka“ v doslovném znění. V rámci frekvenční analýzy byl poslední uvedený typ vždy nahrazen odpovědí, na níž informant odkazoval (napříč datovým souborem se tento typ odpovědi vyskytl celkem pětkrát). Pomocí softwaru byl nejprve vygenerován rejstřík slov v pořadí od nejvíce frekventovaných po nejméně frekventované. Poté byla obdobou lemmatizace sloučena slova v různých gramatických kategoriích (např. slovní druh, pád), odkazující ke stejnému konceptu (např. odpovědi „spravedlivost“ a „spravedlivý“ u otázky „Jaké jsou nejlepší

charakterové vlastnosti, které velitel může mít?“). Dle principů relační analýzy byly dále sloučeny skupiny slov s významem považovaným z hlediska charakterových stránek za totožný (např. „odvaha“, „statečnost“ a „nebojácnost“) a zároveň byly metodou kontrastů a srovnávání odlišeny pojmy, které jsou si blízké, ale nejsou zcela synonymní. Vzhledem k rozsahu nasbíraných dat byla slučována především substantiva a adjektiva vztahující se explicitně ke konkrétním charakterovým stránkám, z hlediska metody vytváření trsů jsou tedy výsledné trsy poměrně úzké. Koncepty byly pojmenovávány tak, aby jejich označení co nejvýstižněji a nejsrozumitelněji charakterizovalo celou skupinu slov – za tímto účelem bylo často využito in vivo kódování.

Ze seznamu četností byla průběžně vyjímána stop slova (např. „podle“, „každý“, „před“) a slova nerelevantní pro centrální kategorii (např. „jednotka“, „velitel“). Samotná kvantifikace byla provedena metodou prostého výčtu na úrovni slov a slovních spojení. U některých výrazů bylo u jednotlivých zmínek manuálně ověřováno, zda se skutečně vztahují k dané charakterové vlastnosti, nebo popisují jiný fenomén (např. „rozhodnutí“ a „rozhodovat“ nemusí vždy odkazovat na rozhodnost). Výsledná absolutní čísla jsou spíše orientačním vodítkem pro určení významných charakterových stránek velitele dle frekvence výskytu v odpovědích. Lze předpokládat, že další hloubková analýza by jednotlivé koncepty mohla rozšířit o další odpovědi, pro účely tohoto výzkumu však byla shledána jako dostačující základní analýza do bodu teoretické saturace, za níž je považováno určení nejčastěji zmiňovaných charakterových stránek velitele v počtu v řádu jednotek. Absolutní četnosti konceptů nepředstavují nutně přesný počet informantů, kteří je v odpovědích uvedli, vzhledem k povaze dat lze ale předpokládat, že se tomuto počtu budou velmi blížit.

2.3.2 Průměry a pořadí

U inventáře CSLI byly vypočítány skupinové aritmetické průměry skóre v jednotlivých subškálách (položkách) a následně byly hodnoty seřazeny od nejvyšší po nejnižší. Pořadové číslo subškál bylo vypočítáno stejným způsobem jako pořadí charakterových silných stránek respondentů ve VIA-IS-R, kde byl nejprve spočítán průměrný skóre pro položky v dané subškále a poté bylo v případě rovnosti průměrů více subškál přiřazeno všem jejich průměrné pořadí (např. pokud měly shodné nejvyšší průměrné skóre dvě subškály, pořadí obou z nich bylo rovno 1,5). Pro CSLI byl dále vypočítán vážený průměr skóre subškál a pro VIA-IS-R vážený průměr pořadí, simulující průměrné výsledky pro celý vzorek při ekvivalentní velikosti skupin.

2.3.3 Korelace

Korelace mezi průměrnými profily charakterových stránek „nejlepšího“ velitele dle CSLI byla spočítána pomocí Pearsonova (pro intervalové proměnné – průměrné skóre subškál) i Spearmanova (pro ordinální proměnné – pořadí průměrných skóre subškál) korelačního koeficientu. V případě VIA-IS-R byl pro srovnání průměrných profilů použit pouze Spearmanův korelační koeficient, neboť průměrné pořadí zde bylo vypočteno z vyššího počtu položek pro jednotlivé subškály a dle manuálu VIA (Peterson & Seligman, 2004) je vhodnější pracovat primárně s pořadím charakterových stránek. Pro účely výzkumu v tomto případě nebyly absolutní hodnoty rozdílů mezi jednotlivými stránkami významné. Korelační matice pro subškály v rámci nástrojů byly vypočteny pomocí Spearmanova korelačního koeficientu pro CSLI (hodnotami jsou skóre na škále od 1 do 5) a doplňující otázky o veliteli (hodnotami jsou skóre na škále od 1 do 7) a pomocí Pearsonova korelačního koeficientu pro VIA-IS-R (průměrné skóre jednotlivých subškál podávající při sledování jejich vzájemné korelaci přesnější informaci než jejich pořadí)

a DPVL (hodnotami jsou průměrné skóre subškál, jejichž pořadí se standardně nevytváří). Korelace mezi subškálami CSLI a ostatními nástroji v testové baterii byla měřena pomocí Spearmanova korelačního koeficientu, který je třeba použít, jakmile jedna ze sad hodnot nemá intervalové proměnné; jeho použití bylo vhodné i z důvodu, že podle Shapiro-Wilkova testu byla výrazně narušena normalita dat CSLI. Při sledování korelace mezi hodnocením charakterových stránek nejlepšího velitele a sebe sama byly pro vyšší přesnost použity průměrné skóre subškál VIA-IS-R. Při korelaci otázky o vnímání rozvoje charakteru s vlastními charakterovými silnými stránkami a s věkem bylo využito pořadí průměrných skóre.

2.3.4 Testy významnosti

Při dalších statistických analýzách bylo u CSLI a VIA-IS-R pracováno převážně s ordinálními hodnotami, které se v CSLI rovnaly přímo skóre pro jednotlivé položky. Co se týče VIA-IS-R, přestože průměr odpovědí (1. ročník UNOB = 3,06; 5. ročník UNOB = 3,03; 102pzpr, 533prbs = 3,07) a směrodatná odchylka (1. ročník UNOB = 1,00; 5. ročník UNOB = 1,05; 102pzpr, 533prbs = 1,04) pro všechny položky nenaznačovaly rozdíly mezi skupinami v globální tendenci v používání škál, byly pro analýzu upřednostněny hodnoty pořadí průměrných skóre subškál vzhledem k tomu, že stejným způsobem jsou inventáře VIA standardně vyhodnocovány i při individuální diagnostice (Peterson & Seligman, 2004), která nesleduje absolutní hodnoty rozdílů mezi charakterovými stránkami, nýbrž jejich pořadí. Tento postup navíc stírá vliv interindividuálních rozdílů v používání škál a výstupní data jsou tak pro účely výzkumu robustnější.

Při srovnávání více než dvou skupin respondentů (zejména srovnávání mezi 1. ročníkem UNOB, 5. ročníkem UNOB a prapory) byl používán Kruskal-Wallisův test, s výjimkou DPVL, kde intervalové proměnné (průměrné skóre jednotlivých subškál) i velikost skupin ($n = 38, 80$ a 81) umožnily využít jednofaktorovu Anovu. Jako post-hoc test pro párové porovnání skupin byl využit Dwass-Steel-Critchlow-Flignerův test (resp. Tukeyův test pro jednofaktorovu Anovu). Při srovnávání dvou skupin respondentů (zejména dle sociodemografických údajů) byl využíván výhradně Mann-Whitneyův U-test, většinou z důvodu srovnávání ordinálních proměnných, často ale i kvůli nízkému počtu respondentů ($n < 30$) v některé ze skupin. S ohledem na explorativní zaměření výzkumu nebyla při testech statistické významnosti uplatňována žádná korekce. Grafické vyobrazení rozdílů mezi skupinami využívá chybových úseček pro znázornění směrodatné odchylky, která v některých případech vzhledem k nenormálnímu rozložení dat přesahuje v grafech i krajní možnou hodnotu skóre či pořadí.

2.3.5 Rozdíly podle sociodemografických údajů

Ke srovnávání sociodemografických údajů ve formě intervalových proměnných (věk, odsloužené roky v armádě a odsloužené roky u průzkumného praporu) byl využit Spearmanův korelační koeficient pro CSLI i VIA-IS-R. Aby byla maximálně kontrolována variabilita intervenujících proměnných, bylo srovnání pohlaví provedeno pouze v 5. ročníku UNOB ($n = 80$), v němž byl zastoupen nejvyšší počet žen ($n = 17$), tvořící 89,5 % celkového zastoupení žen ve vzorku. Rozdíly podle toho, zda respondenti mají ($n = 123$) či nemají ($n = 75$) partnerský vztah, nebyly zkoumány vzhledem k variabilitě obou skupin v dalších proměnných. Při srovnávání rozdílů v souvislosti s rodičovstvím byla stejně jako u pohlaví zahrnuta jen část vzorku ($n = 118$), konkrétně 5. ročník UNOB a prapory (z 1. ročníku UNOB žádný respondent neuvedl, že má děti). Co se týče rozdílů dle zkušenosti s velením, přestože zkušenosti studentů UNOB a velící funkce příslušníků praporu lze orientačně spárovat dle úrovně velení, lze předpokládat, že kvalitativní

charakter zkušenosti obou skupin s velením je odlišný a srovnávání proto bylo provedeno zvlášť pro studenty UNOB ($n = 161$) dle nejvyšší dosažené zkušenosti s velením a pro příslušníky praporů ($n = 38$) dle velitelské funkce.

2.3.6 Lineární regrese

Pro vytváření lineárních modelů charakterových stránek, které se významným způsobem podílí na úspěchu velitele, úspěch jeho týmu, vnímání velitele jako vzoru pro vedení a vnímání velitele jako charakterního, byla vzhledem k explorativnímu zaměření výzkumu zvolena metoda zpětné eliminace parametrů. Test autokorelace byl proveden pomocí Durbin-Watsonova testu.

2.4 Procedura

V září 2019 byl kontaktován zástupce psychologické služby pro 102. průzkumný prapor, který po obeznámení s výzkumným záměrem předal žádost o spolupráci vedení praporu. Velitel útvaru souhlasil s realizací výzkumu za předpokladu zastřešení ze strany Univerzity obrany, které je zároveň garancí výzkumu pro náčelníka generálního štábu. Útvarový psycholog poté ve spolupráci s veliteli jednotlivých rot zajistil výběr probandů, prostor a termín pro sběr dat; souběžně s tím byla v rámci několika konzultací stanovena finální podoba testové baterie. V lednu 2020 vznikl oddělením rot bezpilotních průzkumných prostředků samostatný 533. prapor bezpilotních systémů, který byl ve vzorku také zastoupen. V únoru proběhl v Prostějově hromadný sběr dat formou tužka-papír. Probandům, kteří ve vymezeném čase nestihli vyplnit celou testovou baterii, byla dána možnost odevzdat ji dodatečně v následujících dnech. Na přelomu března a dubna proběhl sběr dat u studentů Univerzity obrany, kterým byla baterie distribuována k samostatnému vyplnění v online podobě přes formulář Google Forms. Již před vyhodnocením dat bylo domluveno budoucí předání zpětné vazby – každý proband obdrží vlastní výstup testu VIA-IS-R a bude informován o vybraných skupinových výsledcích.

2.5 Etika

Všichni účastníci výzkumu byli starší 18 let. Podle Obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR) byli informováni, kdo výzkum provádí a za jakým účelem, v čem spočívá účast v něm, jaký je jeho očekávaný časový průběh a jaké budou možnosti seznámení s výsledky. Dále byli informováni, že jejich data jsou považována za důvěrná a budou využita výhradně pro účely výzkumu. Participantům bylo sděleno, že jejich účast je dobrovolná a neobnáší žádná rizika, nicméně může být kdykoli bez udání důvodu ukončena. Souhlas s účastí ve výzkumu potvrdili všichni probandi vyplněním formuláře. Před zahájením i během sběru jim byl poskytnut prostor pro dotazy, dále obdrželi mailový kontakt pro případ jakéhokoliv pozdějšího dotazu. Za účast nebyla slíbena žádná odměna.

Při realizaci výzkumu byl kladen důraz na ochranu anonymity účastníků. Testovým sadám byly přiřazeny číselné kódy, papírové souhlasy s účastí však označeny nebyly a byly vybrány zvlášť, aby nemohlo dojít k jejich spojení s vyplněnými bateriemi. Účastníci byli vybídnuti k uložení vlastního kódu, aby jim později mohly být předány výsledky. Sociodemografické položky byly formulovány v takové míře obecnosti, aby neumožňovaly přímou identifikaci – dotazník rozděluje probandy např. podle funkce na podobné úrovni velení, ne však konkrétních postů; podle výsadkového/nevýsadkového místa, ne však konkrétního zařazení. Výzkum byl proveden se souhlasem velitele útvaru, s jehož vědomím jsou v práci také uvedeny informace o totožnosti a struktuře jednotek.

3. Výsledky

Návratnost testových baterií byla přes 80 % – v praporech ji odevzdalo 38 ze 42 oslovených příslušníků (90,5 %), na UNOB ji vyplnilo 163 z 205 studentů (79,5 %). Při sběru dat u praporů neodstoupil z výzkumu žádný proband, neodevzdání baterie se ve všech případech týkalo těch, kteří ji nestihli vyplnit celou, a i v rámci této skupiny data dodatečně odevzdala více než polovina. Dva studenti UNOB uvedli, že nesouhlasí se svou účastí ve výzkumu a jejich data tudíž nebyla dále zpracovávána. Zbylá nenávratnost na Univerzitě obrany mohla být způsobena např. zmeškáním lhůty pro odevzdání dat nebo ukončením studia. V kontextu výzkumu v armádním prostředí je zaznamenaná míra výzkumné mortality považována za uspokojivou a nepředpokládá se u ní zásadní vliv na výsledky.

Tato kapitola popisuje výsledky jednotlivých nástrojů, souvislosti mezi nimi, rozdíly mezi různými částmi vzorku a lineární modely charakterového leadershipu pro vysvětlení doplňujících charakteristik velitele.

3.1 Otevřený dotazník

Ve sloupcích Tabulky 7 je uveden průměrný počet slov v odpovědích na jednotlivé otázky otevřeného dotazníku. Položka „Podle čeho se pozná velitel, který má dobrý charakter?“ je označena jako 1. otázka, „Jaké jsou nejlepší charakterové vlastnosti, které velitel může mít?“ jako 2. otázka a „Co vnímáte jako příklad charakteru u svého velitele?“ jako 3. otázka.

Tabulka 7

Otevřený dotazník – průměrná délka odpovědí

Skupina	1. otázka	2. otázka	3. otázka
1. ročník UNOB	7,7	4,5	3,8
5. ročník UNOB	10,1	6,6	4,7
102pzpr, 533prbs	14,8	7,1	6,5

Z tabulky je patrná nejen shodná tendence ke zkracování odpovědí s přibývajícimi otázkami napříč skupinami (která může znamenat např. postupné sycení tématu skrze různé otázky nebo klesající ochotu probandů odpovídat), ale také nárůst průměrné délky odpovědí ve směru od studentů 1. ročníku ke studentům 5. ročníku a příslušníkům praporů. Jeden z vlivů na délku odpovědí může mít forma, v níž byl dotazník distribuován – vzhledem k namáhavosti ručního psaní oproti psaní na počítači by však bylo možné předpokládat spíše kratší odpovědi u praporů. Alternativou je, že vojáci s přibývajícimi akademickou, a především praktickou zkušeností s fungováním u útvarů mají k tématu charakterových stránek velitele „více co říct“, jedná se ale pouze o jedno z možných vysvětlení.

Následující oddíly popisují vybrané výsledky jednotlivých otázek se zaměřením na nejfrekventovanější charakterové stránky. Za některými pojmy je v závorce napsáno číslo označující jejich četnost v daném vzorku, výčet všech započítaných slov a slovních spojení pro přehlednost uváděn není.

3.1.1 Poznávací znaky charakterního velitele

V01: Tabulka 8 zobrazuje výčet charakterových stránek, které jednotlivé skupiny informantů nejčastěji uvedly jako ty, podle kterých se pozná velitel s dobrým charakterem. Globálně byla nejvíce zmiňována *rozhodnost* (25) a *spravedlivost* (21). *Naslouchání*, které není samo o sobě charakterovou stránkou, informanti často uváděli v kontextu otevřenosti vůči názorům druhých – dle popisu charakterových stránek VIA institutu (Values In Action Institute on Character, 2008a) by se mohlo vztahovat k *Úsudku*, vzhledem ke své výlučnosti je však *naslouchání* uvedeno v původním znění. Z dalších pojmů v tabulce je příslušnost k charakterovým stránkám diskutabilní u *autority*, vzhledem k tomu, že je částečně určována postojem vnějšího okolí jedince. Mezi probandy se ve větší míře vyskytla u 5. ročníku UNOB a praporů, v 1. ročníku UNOB však byla zmíněna pouze jednou. Kromě atributů v tabulce patřila mezi výrazněji frekvencované charakterové stránky ještě *obětavost*, někteří informanti uváděli také integritu a konzistenci v názorech.

Tabulka 8

Otevřený dotazník – poznávací znaky charakterního velitele

1. ročník UNOB	5. ročník UNOB	102pzpr, 533prbs
rozhodnost	upřímnost	spravedlivost
empatie	spravedlivost	rozhodnost
naslouchání	čest	naslouchání
spravedlivost	rozhodnost	autorita
nápomocnost	autorita	rozumnost
spolehlivost	lidskost	empatie

Odpovědi na 1. otázku obvykle obsahovaly jednovětný popis konkrétních charakteristik velitele, např. „*Je více člen ,rodiny' než šéf*“, „*...je v kolektivu a u podřízených oblíbený, i za předpokladu, že je přísný...*“, „*Dosahuje dobrých výsledků, aniž by při tom poškozoval ostatní*“, „*...nechce být velitelem, ale všichni ho volí, protože ho vidí jako vůdce*“ nebo „*Jeho podřízení mu věří a jsou za něj ochotni bojovat*“. Stejným způsobem byly popsány i některé charakterové stránky, např. *rozhodnost* – „*Je rozhodný a v krizových situacích nezamrzne, ...umí si udržet nadhled nad situací a umí se zdržet emocí při rozhodování*“ a „*I v těžkých situacích umí zachovat chladnou hlavu a rozhodnout se*“. *Spravedlivost* z pohledu informantů znamená např. to, že velitel „*Objektivně přihlíží k problémům...*“ a „*Přistupuje ke svým podřízeným nezaujatě...*“, zároveň obnáší i přiměřenou přísnost. *Upřímnost* byla často dávána do souvislosti s otevřeností, někdy i se spravedlivostí: „*Dobrý velitel nejedná za zády a dodržuje zásady ,fair-play'.*“ Za zmínku stojí, že *lidskost* byla v jedné ze starších verzí klasifikace Petersona a Seligmána (2004) původním označením pro základní ctnost *Láska*, ve vojenském prostředí však označuje spíše nedehumanizovaný přístup k mezilidským interakcím, který nemusí být nutně spojený s náklonností.

Čtyři informanti neuvedli žádný poznávací znak s odvoláním na to, že „*Dobrý charakter je relativní pojem, ...*“, „*...každý má jiné vnímání*“, „*...záleží na mnoha faktorech*“ a „*...nejde [to] přímo specifikovat*“. Nejčastěji uváděnými indikátory bylo jednání (18)

a chování (16) velitele, ani jedno se však nevztahuje ke konkrétní charakterové stránce. Velitel, který má dobrý charakter, se podle vojáků vnějšně často pozná podle vztahu s podřízenými – mají ho v oblibě, stojí za ním, neodporují mu. Z dalších atributů, které nepatří mezi charakterové stránky, byl často zmiňován respekt (14) vojáků, a dále že je pro ně vzorem, příkladem (8), což zdůrazňovali zejména studenti 5. ročníku UNOB. Výsledky v tomto ohledu potvrzují v armádě význam role modelingu v leadershipu, na který upozorňovali už House (1977), Bass (1985) a další. V odpovědích se v nápadné míře objevila ještě schopnost řešit problémy a pochopení pro problémy podřízených (7), několikrát i schopnost zaujmout a inspirovat. Z hlediska písemného zpracování je výjimečná odpověď jednoho informanta z praporů, který jako jediný podtrhl jednu její část: „*dokáže motivovat lidi*“.

Je pozoruhodné, do jaké míry korespondují časté odpovědi u 1. otázky s charakteristikami velitele, které vyzdvihuje jeden z bývalých příslušníků speciálních sil amerického námořnictva: „*JT byl vynikajícím vedoucím... Znáám řadu vynikajících střelců, kteří by si jako vůdci nepočínali zdaleka tak dobře jako on. Dokázal se totiž vcítit do situace druhých a uměl jednat s lidmi. Byl velmi společenský. ...dobře věděl, kdy přitlačit na pilu. Zpravidla toho ale nebylo třeba, protože měl přirozenou autoritu. ... Všichni ho plně respektovali*“ (Webb & Mann, 2015, s. 152, 155).

3.1.2 Nejlepší charakterové vlastnosti velitele

VO2: Tabulka 9 obsahuje přehled charakterových vlastností velitele, které probandi nejčastěji uváděli jako nejlepší, které velitel může mít. Z hlediska celkových četností seznamu dominuje *spravedlivost* (67), *rozhodnost* (51) a *upřímnost* (49). Jeden informant uvedl i minimální míru, v jaké je podle něj potřeba *spravedlivost* („alespoň se o to snaží“) a *upřímnost* („minimálně sám k sobě“). Kromě charakterových stránek v tabulce byla v měřítku celého vzorku stejně jako u předchozí otázky výrazná ještě *obětavost*. Z dalších vlastností zdůrazňoval 1. ročník UNOB ještě sebevědomí a charisma a 5. ročník UNOB loajalitu, pokoru a pracovitost. U praporů byla mezi nejfrekventovanějšími výrazy přítomna ochota, která byla obvykle u jiných položek obvykle spojena s pomocí, a tudíž ji lze považovat za redundantní synonymum pro *nápomocnost*; v této otázce se však vyskytovala izolovaně a jako taková je poměrně obecným, víceznačným pojmem.

Tabulka 9

Otevřený dotazník – nejlepší charakterové vlastnosti velitele

1. ročník UNOB	5. ročník UNOB	102pzpr, 533prbs
rozhodnost	spravedlivost	upřímnost
spravedlivost	rozhodnost	spravedlivost
čest	čest	rozhodnost
upřímnost	zodpovědnost	empatie
zodpovědnost	upřímnost	přátelskost
empatie	odvaha	cílevědomost
cílevědomost	empatie	naslouchání
spolehlivost	lidskost	spolehlivost

Z nejlepších charakterových vlastností, které velitel může mít, nefigurovaly mezi poznávacími znaky velitele s dobrým charakterem (1. otázka) především *zodpovědnost* a *cílevědomost*, lze si tedy klást otázku, zda jsou tyto charakterové stránky pro následovníky hůře registrovatelné.

Odpovědi na 2. otázku byl ve většině případů výčet substantiv nebo adjektiv označujících konkrétní charakterové stránky. Některé z pojmů sice nejsou totožné, ale jsou natolik blízké, že je otázkou, zda neodráží různé aspekty téhož, např. *zodpovědnost* a *spolehlivost*, z nichž druhý výraz představuje jednu z forem zodpovědnosti vůči druhým. U *rozhodnosti* se v této otázce objevilo více pojetí – může to být „*odvaha dělat rychlá rozhodnutí*“, ale také „*schopnost objektivně rozhodovat*“. V několika případech byly vlastnosti popsány i behaviorálně, např. „*drží slovo, je dochvilný, nelpí na striktních pravidlech*“ a „*...nehledá dobro pro sebe ale hlavně pro kolektiv, který vede*“. Ve všech skupinách se takový popis objevil u vlastnosti označitelné jako solidarita nadřízeného, pod níž si lze představit „*umění se postavit za své lidi*“ (1. ročník UNOB), „*schopnost bojovat za své podřízené*“ (5. ročník UNOB) a „*Zastat se svého podřízeného před jinými autoritami*“ (prapory). Ze schopností a dovedností zmiňovali zejména studenti Univerzity obrany často inteligenci (12), jeden proband uvedl odpověď „*Správně nastavit systém cukr – bič*“.

3.1.3 Příklad charakteru u vlastního velitele

VO3: V Tabulce 10 jsou uvedeny vybrané charakterové silné stránky, které se v rámci jednotlivých skupin i celkově ve vzorku nejčastěji objevovaly jako vnímaný příklad charakteru u vlastního velitele. Křížky v jednotlivých sloupcích značí, že charakterová silná stránka na příslušném řádku se v dané skupině umístila mezi 4–9 nejfrekventovanějšími. V globálním měřítku byly frekventované ještě *cílevědomost*, zájem o druhé a vnímavost. Z odpovědí neuvedených v tabulce se u 1. ročníku UNOB častěji objevil ještě klid a vyrovnanost (5), humor a charisma. *Vstřícnosti* se významově blíží *přátelskost*, kterou specificky zdůrazňovaly prapory. Nabízí se úvaha, zda *lidskost*, *vstřícnost* a *přátelskost* nejsou různými skupinami užívané pojmy reflektující do určité míry totéž. Nezaměnitelné jsou naopak *rozumnost* a *inteligence* – přestože rozumnost podmiňuje určitá míra inteligence, vysoká inteligence automaticky neznamená rozumnost, s níž byla asociována spíše spojení „*selský rozum*“ a „*racionální uvažování*“.

Tabulka 10

Otevřený dotazník – příklad charakteru u vlastního velitele

Char. silná stránka	1. ročník UNOB	5. ročník UNOB	102pzpr, 533prbs
spravedlivost	×	×	×
upřímnost	×	×	×
nápomocnost	×	×	×
vstřícnost	×		
lidskost		×	
rozumnost	×		
spolehlivost	×		
empatie			×

Z vlastností, podle kterých se pozná charakterní velitel (1. otázka), se mezi příklady charakteru u vlastního velitele příliš neobjevovala *rozhodnost* a *naslouchání*. Zmiňována nebyla také *autorita*, několikrát ale bylo uvedeno, že daný velitel je respektován (5). Z nejlepších možných charakterových vlastností (2. otázka) scházela mezi častými příklady charakteru vlastního velitele opět zejména *rozhodnost*; neobjevovala se také *zodpovědnost*, *čest* nebo *cílevědomost*.

Odpovědi u poslední otázky byly typicky velmi stručné a méně obsažné než u předcházejících položek. U studentů UNOB se objevilo nejvíce odpovědí „nevím“ (9) a zmínek o nepochopení otázky (3), mezi příslušníky praporů pak byl zaznamenán nejvyšší počet chybějících odpovědí (8). Ve skupině 5. ročníku UNOB se vyskytlo i nápadné množství záporných hodnocení charakteru vlastního velitele, např. „U stávajícího velitele nevidím žádné kladné charakterové vlastnosti.“, „Náš velitel podle mého názoru není dobrým vzorem pro podřízené, spousta dobrých charakterových vlastností mu chybí“ a „...pokud není opravdu zle, tak se snažím mu vyhnout“. Mezi konkrétními negativními atributy byly uvedeny „neinformovanost, strach, špatná komunikace a rozhodování, arogance, egoismus, manipulativnost“, dále chaotičnost, nedůvěra, nespolehlivost, nerozhodnost a faleš. Jeden informant zároveň reflektoval vlastnosti velitele, které jinak špatné vnímání jeho charakteru tlumí: „Mého nadřízeného nevnímám jako dobrého velitele, ale přes to si u něj vážím toho, že není ‚guma‘ a když je to potřeba, umí ukázat lidskou stránku“.

Na příkladu vlastního velitele informanti charakterizovali řadu již zmíněných vlastností konkrétním popisem toho, jak je jejich velitel demonstruje. *Spravedlivost* znamená „spravedlivé jednání za každé situace“, *upřímnost* se projevuje přímočarou komunikací – „Mluví s vámi na rovinu, nedělá žádné okliky.“, „...řekne, co je potřeba vědět bez servítek“. *Nápomocnost* („Kdykoliv jsem potřeboval, tak mi poradil/pomohl, jak bylo v jeho silách.“) a *spolehlivost* („Když něco slíbil, tak to splnil.“) se váží na praktické, neoddiskutovatelné situace, které je prověřují. Podobné měřítko platí pro *vzornost* – „Pokud něco nedokáže sám, nebude to chtít po ostatních.“

To, že je velitel „lidský“, popsal jeden informant slovy: „...váží si podřízených, má skutečný zájem o jejich dobro i rozvoj“. U *empatie* se napříč dotazníkem projevuje souvislost zejména s vnímavostí a pochopením pro podřízené, zatímco *naslouchání* je často vztahováno k činění rozhodnutí, např. „Vyslechnutí si názoru podřízených, schopnost kompromisu“. Z dotazníku vyplývá, že vojáci silně vnímají velitelskou solidaritu vůči podřízeným – „Postaví se za vás u nadřízených, když ví, že máte pravdu“, „jak za nás bojuje“. Kromě toho napsali probandi ohledně příkladu charakteru u jejich velitele, že je „velmi pečlivý při jednání s podřízenými“, „...stará [se] a ptá se co zlepšit“, „...mohu s ním řešit věci na rovinu a nemám strach z následků tohoto jednání.“ a má „střízlivé a objektivní uvažování – ,nevidí černobíle““.

3.2 VIA-IS-R

V04: V Tabulce 11 je obdobně jako v dalších studiích charakterových stránek u vojáků (např. Matthews et al., 2006; Obe, Walker, & Thoma, 2018) zobrazeno průměrné pořadí charakterových stránek respondentů v rámci jednotlivých skupin. Název subškály *Smysl pro krásu a dokonalost* je dále v tabulkách a grafech zkrácen na „Smysl pro krásu“. Hodnoty průměrného pořadí, uvedené vpravo od jednotlivých subškál, jsou zaokrouhleny na jedno desetinné místo, žádné dvě hodnoty ale nebyly stejně velké. Subškály s průměrem pořadí, který je po zaokrouhlení na celá čísla nižší nebo roven 10, jsou zvýrazněny kurzívou.

Tabulka 11

VIA-IS-R – průměrné pořadí vlastních charakterových stránek

1. ročník UNOB		5. ročník UNOB		102pzpr, 533prbs	
Laskavost	6,1	Laskavost	7,9	Laskavost	6,9
Naděje	8,6	Naděje	8,7	Záliba v učení	8,2
Upřímnost	9,1	Upřímnost	8,8	Vytrvalost	8,5
Smysl pro humor	9,3	Zvídavost	9,1	Naděje	9,0
Vytrvalost	9,3	Vytrvalost	10,1	Zvídavost	9,3
Zvídavost	9,4	Záliba v učení	10,7	Upřímnost	9,4
Záliba v učení	10,4	Úsudek	10,8	Smysl pro humor	9,6
Láska	11,1	Smysl pro humor	11,3	Spravedlivost	9,9
Týmovost	11,7	Nadšení	11,9	Láska	10,6
Tvořivost	11,8	Láska	12,0	Úsudek	11,3
Spravedlivost	11,8	Tvořivost	12,3	Týmovost	11,6
Úsudek	12,2	Obezřetnost	12,5	Obezřetnost	11,8
Nadšení	12,6	Spravedlivost	12,7	Sebeovládání	12,2
Odvaha	12,9	Sociální inteligence	12,8	Sociální inteligence	12,4
Obezřetnost	13,0	Rozhled	13,2	Odvaha	12,8
Sebeovládání	13,6	Odvaha	13,2	Nadšení	13,4
Sociální inteligence	13,7	Sebeovládání	13,5	Tvořivost	13,6
Rozhled	14,1	Týmovost	14,8	Vděčnost	15,5
Vděčnost	15,2	Pokora	14,9	Pokora	15,6
Smysl pro krásu	15,2	Vděčnost	15,0	Rozhled	16,2
Pokora	16,0	Smysl pro krásu	15,2	Vůdcovství	17,2
Vůdcovství	16,4	Vůdcovství	15,4	Smysl pro krásu	17,4
Odpuštění	18,1	Duchovnost	15,7	Odpuštění	18,2
Duchovnost	18,2	Odpuštění	17,6	Duchovnost	19,3

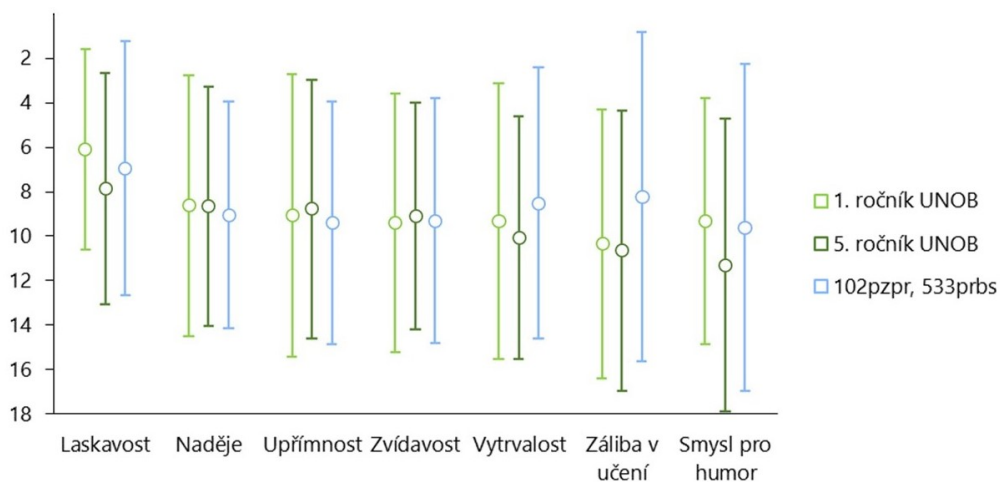
V05: Průměrné profily silně korelují mezi všemi třemi skupinami ($r_s = 0,89\text{--}0,93$, $p < 0,001$), což naznačuje, že vojáci pozemních sil si mohou být z hlediska charakterových silných stránek obecně velmi podobní, nezávisle na úrovni zkušenosti nebo služebním zařazení. Výsledky v tomto ohledu korespondují s výzkumem Matthewse a jeho kolegů (2006), kteří pozorovali korelaci $r_s = 0,82$ ($p < 0,001$) dokonce i při srovnání průměrného pořadí charakterových stránek mezi vojenskými studenty z Norska a USA. *Laskavost*, která se mezi subškálami ve všech skupinách umístila nejvýše, může u vojáků souviset s obětavostí, která je v armádě velmi protěžovanou hodnotou.

Tabulka 12 obsahuje celkový vážený průměr pořadí charakterových stránek. Ve sloupci „Rel. četnost“ je uvedeno procento respondentů, kteří mají danou charakterovou stránku mezi prvními sedmi stránkami (pořadové číslo $\geq 7,5$ již nebylo započítáváno). Variabilitu napříč skupinami v prvních sedmi charakterových stránkách dle váženého průměru znázorňuje Graf 2, kde kolečko označuje průměrnou hodnotu a chybové úsečky představují směrodatnou odchylku v dané skupině stejně jako v dalších grafech; hodnoty na svislé ose značí pořadí. Kompletní statistické srovnání skupin je uvedeno v Příloze 2, největší rozdíl byl zaznamenán v subškále *Duchovnost* ($\varepsilon^2 = 0,07$), kde post-hoc párové srovnání ukázalo rozdíl mezi 5. ročníkem UNOB a prapory ($p = 0,002$) a mezi 1. a 5. ročníkem UNOB ($p = 0,017$). Statisticky významné byly ještě rozdíly v *Týmovosti* ($\varepsilon^2 = 0,05$) a *Rozhledu* ($\varepsilon^2 = 0,04$).

Tabulka 12

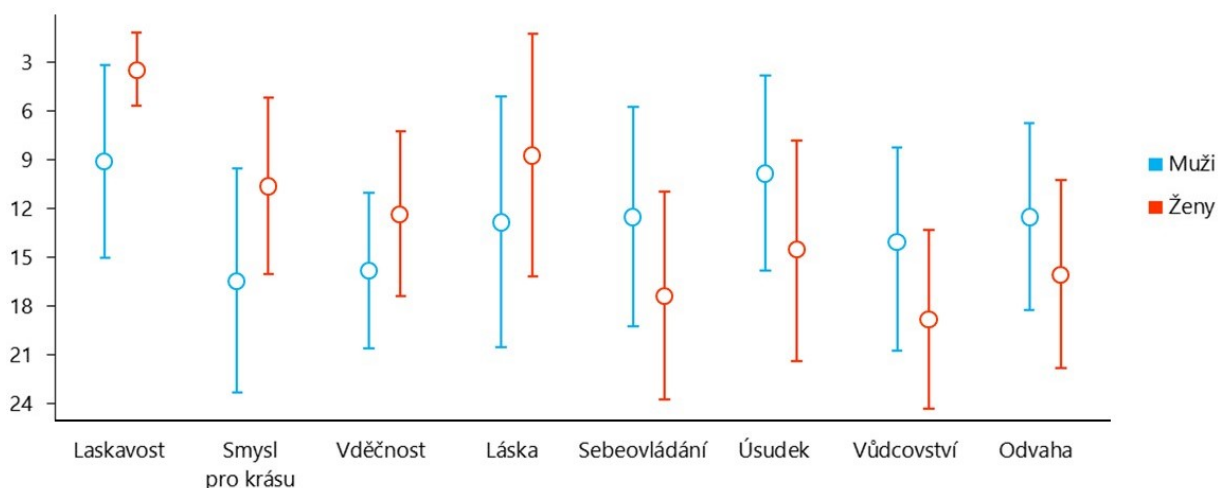
VIA-IS-R – vážený průměr pořadí vlastních charakterových stránek

Char. silná stránka	Prům. pořadí	Rel. četnost	Char. silná stránka	Prům. pořadí	Rel. četnost
<i>Laskavost</i>	7,0	60,8 %	<i>Nadšení</i>	12,7	24,6 %
<i>Naděje</i>	8,8	46,2 %	<i>Týmovost</i>	12,7	27,1 %
<i>Upřímnost</i>	9,1	46,7 %	<i>Sociální inteligence</i>	13,0	19,1 %
<i>Zvědavost</i>	9,3	40,7 %	<i>Odvaha</i>	13,0	18,6 %
<i>Vytrvalost</i>	9,3	43,2 %	<i>Sebeovládání</i>	13,1	18,6 %
<i>Záliba v učení</i>	9,7	41,7 %	<i>Rozhled</i>	14,5	12,6 %
<i>Smysl pro humor</i>	10,1	40,2 %	<i>Vděčnost</i>	15,2	8,0 %
<i>Láska</i>	11,2	40,2 %	<i>Pokora</i>	15,5	18,6 %
<i>Úsudek</i>	11,4	32,7 %	<i>Smysl pro krásu</i>	15,9	18,6 %
<i>Spravedlivost</i>	11,5	30,7 %	<i>Vůdcovství</i>	16,3	12,1 %
<i>Obezřetnost</i>	12,4	24,1 %	<i>Duchovnost</i>	17,7	12,6 %
<i>Tvořivost</i>	12,6	27,6 %	<i>Odpouštění</i>	17,9	6,0 %



Graf 2. VIA-IS-R – průměrné pořadí vlastních charakterových stránek.

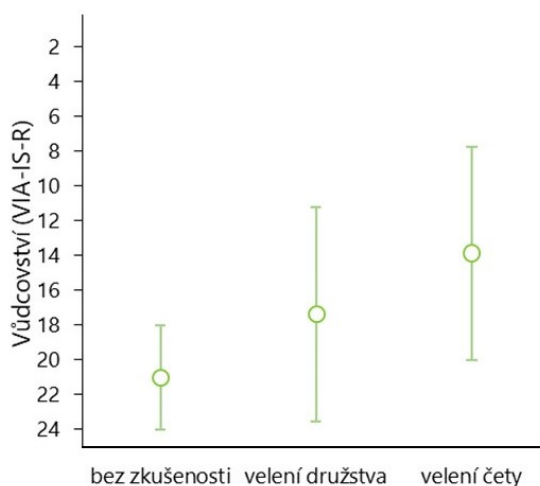
VO6: Statisticky významné rozdíly mezi pohlavími ilustruje Graf 3, testové hodnoty pro jednotlivé subškály jsou uvedeny v Příloze 3. Na první pohled je nápadný zejména rozdíl v *Laskavosti* ($d = 1,06$), která u žen často figuruje mezi pěti nejsilnějšími charakterovými stránkami. Spolu se *Smyslem pro krásu a dokonalost* a *Láskou* na daném vzorku koresponduje se zobecněným vnímáním těchto vlastností jako spíše femininních. Muži se oproti ženám nejvíce lišili vyšším průměrným umístěním *Úsudku* ($d = -0,79$) a *Sebeovládání* ($d = -0,71$), což na druhé straně zapadá do stereotypní představy muže jako více racionálně orientovaného a kontrolujícího své jednání. Z grafu je patrný i výrazný rozdíl ve *Vůdcovství* ($d = -0,70$), které bylo u žen subškálou s vůbec nejnižším průměrným umístěním.



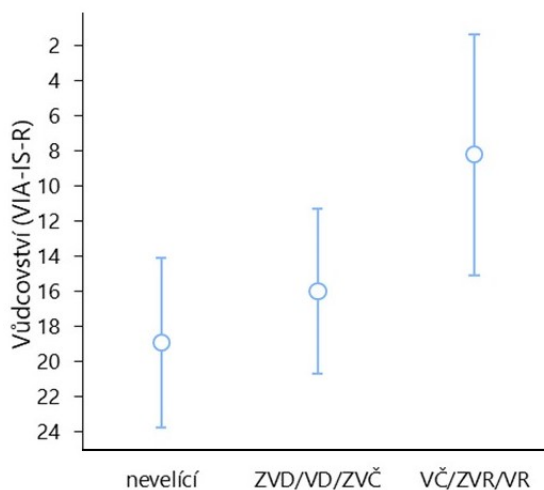
Graf 3. VIA-IS-R – rozdíly mezi pohlavími (5. ročník UNOB).

VO7: Srovnání respondentů podle rodičovství je uvedeno v Příloze 4. Účastníci výzkumu, kteří uvedli, že mají děti, měli mezi vlastními charakterovými stránkami v průměru níže *Rozhled* ($d = 0,61$) a *Laskavost* ($d = 0,56$). Věk v rámci celku výrazněji nekoreloval s žádnou ze subškál, u praporů (viz Příloha 17) koreloval nejvíce s vyšším umístěním *Rozhledu* ($r_s = -0,40$, $p = 0,02$), což stojí za pozornost v kontextu předchozího srovnání, kdy u respondentů vyššího věku lze zároveň s vyšší pravděpodobností předpokládat rodičovství. Počet odsloužených let v armádě koreloval nejvíce s vyšším umístěním *Vůdcovství* ($r_s = -0,35$, $p = 0,03$), což naznačuje, že leadership se rozvíjí s věkem. U počtu odsloužených let v jednotce nebyla zaznamenána žádná signifikantní korelace.

VO8: Graf 4 ukazuje srovnání *Vůdcovství* dle zkušenosti s velením u respondentů z UNOB, u nichž bylo jedinou subškálou se signifikantními rozdíly ($\epsilon^2 = 0,08$). Graf 5 ukazuje totéž vztažené k velicí funkci u praporů (písmeno „V“ ve zkratkách znamená „velitel“, „ZV“ znamená zástupce velitele, ostatní písmena označují velikost jednotky – družstvo/četa/rota), kde byly u *Vůdcovství* taktéž naměřeny největší rozdíly ($\epsilon^2 = 0,25$). Z funkčního hlediska jsou tato pozorování pro armádu pozitivní, neboť na daném vzorku poukazují na potenciální vyšší osobnostní kompetentnost pro velitelskou funkci u lidí, kteří ji skutečně zastávají. ať už jí předcházela, nebo se v jejím důsledku rozvinula. Srovnání ve všech škálách jsou uvedena v Přílohách 5 a 6. V praporech byla s vyšším velitelským postem spojena ještě tendence stoupat u *Sociální inteligence* ($\epsilon^2 = 0,17$) a klesat u *Pokory* ($\epsilon^2 = 0,18$).



Graf 4. VIA-IS-R – rozdíly ve Vůdcovství podle zkušenosti s velením (UNOB).



Graf 5. VIA-IS-R – rozdíly ve Vůdcovství podle zkušenosti s velením (102pzpr, 533prbs).

VO9: *Vůdcovství* se signifikantně výše umísťovalo také u respondentů na výsadkovém místě (viz Příloha 7) ve srovnání s ostatními respondenty z praporů ($d = -1,25$). V této souvislosti je však třeba brát v potaz, že na výsadkovém místě bylo všech pět respondentů s funkcí velitele čety, zástupce velitele roty nebo velitele roty, zastoupených ve vzorku. Zkušenost s účastí na zahraniční operaci mělo v době výzkumu 8 respondentů. Oproti kolegům, kteří se ještě mise nezúčastnili, měli mezi charakterovými stránkami v průměru výše *Sebeovládání*; jejich počet je však i pro neparametrické srovnání velmi nízký.

3.3 CSLI

VO10: Tabulka 13 zobrazuje po vzoru norských studií (Boe, Bang, & Nilsen, 2015a, 2015b; Boe & Bang, 2017) jednotlivé subškály seřazené od nejvyššího průměrného skóru po nejnižší. Subškály s průměrem rovným nebo vyšším než 4 (tzn. odpovídající průměrnému hodnocení „spíše souhlasím“ a blíží se k „rozhodně souhlasím“) jsou zvýrazněny kurzívou, u subškál se shodným průměrem je v závorce za názvem dopsána ještě jejich pořadová hodnota.

Tabulka 13

CSLI – průměrný skór charakterových stránek nejlepšího velitele

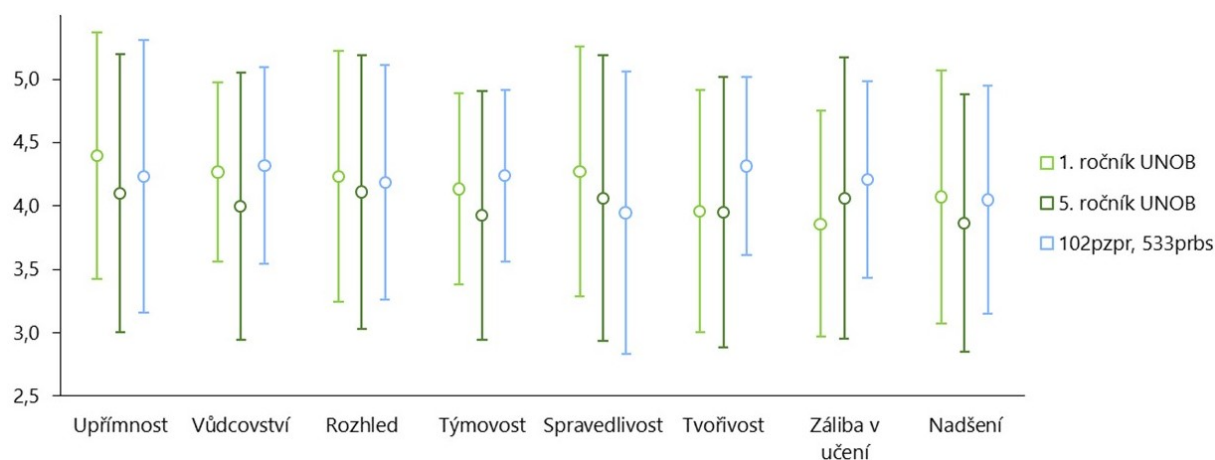
1. ročník UNOB		5. ročník UNOB		102pzpr, 533prbs	
<i>Upřímnost</i>	4,40	<i>Rozhled</i>	4,11	<i>Tvořivost (1,5)</i>	4,32
<i>Spravedlivost (2,5)</i>	4,27	<i>Upřímnost</i>	4,10	<i>Vůdcovství (1,5)</i>	4,32
<i>Vůdcovství (2,5)</i>	4,27	<i>Záliba v učení (3,5)</i>	4,06	<i>Upřímnost (3,5)</i>	4,24
<i>Rozhled</i>	4,23	<i>Spravedlivost (3,5)</i>	4,06	<i>Týmovost (3,5)</i>	4,24
<i>Týmovost</i>	4,14	<i>Vůdcovství</i>	4,00	<i>Záliba v učení</i>	4,21
<i>Smysl pro humor</i>	4,10	<i>Tvořivost</i>	3,95	<i>Rozhled</i>	4,18
<i>Nadšení</i>	4,07	<i>Týmovost</i>	3,93	<i>Nadšení</i>	4,05
<i>Odvaha</i>	4,02	<i>Odvaha</i>	3,89	<i>Spravedlivost</i>	3,95
<i>Tvořivost</i>	3,96	<i>Nadšení</i>	3,86	<i>Úsudek (10)</i>	3,87
<i>Úsudek (11)</i>	3,88	<i>Naděje</i>	3,85	<i>Vytrvalost (10)</i>	3,87
<i>Vytrvalost (11)</i>	3,88	<i>Sebeovládání</i>	3,81	<i>Pokora (10)</i>	3,87
<i>Sebeovládání (11)</i>	3,88	<i>Laskavost</i>	3,78	<i>Zvídavost (12,5)</i>	3,84
<i>Záliba v učení</i>	3,86	<i>Úsudek</i>	3,75	<i>Naděje (12,5)</i>	3,84
<i>Zvídavost (14,5)</i>	3,65	<i>Pokora</i>	3,65	<i>Odvaha</i>	3,82
<i>Naděje (14,5)</i>	3,65	<i>Vytrvalost</i>	3,63	<i>Smysl pro humor</i>	3,71
<i>Laskavost (16,5)</i>	3,63	<i>Obezřetnost</i>	3,49	<i>Laskavost</i>	3,68
<i>Sociální inteligence (16,5)</i>	3,63	<i>Smysl pro humor</i>	3,45	<i>Sociální inteligence</i>	3,55
<i>Pokora</i>	3,59	<i>Zvídavost (18,5)</i>	3,41	<i>Obezřetnost (18,5)</i>	3,47
<i>Odpouštění</i>	3,56	<i>Sociální inteligence (18,5)</i>	3,41	<i>Sebeovládání (18,5)</i>	3,47
<i>Obezřetnost</i>	3,41	<i>Odpouštění</i>	3,36	<i>Odpouštění</i>	3,37
<i>Smysl pro krásu</i>	3,23	<i>Smysl pro krásu</i>	3,11	<i>Láska</i>	3,24
<i>Vděčnost</i>	3,16	<i>Láska (22,5)</i>	3,10	<i>Smysl pro krásu</i>	3,18
<i>Láska</i>	3,14	<i>Vděčnost (22,5)</i>	3,10	<i>Vděčnost</i>	3,13
<i>Duchovnost</i>	3,05	<i>Duchovnost</i>	2,76	<i>Duchovnost</i>	2,87

VO11: Oproti VIA-IS-R je u CSLI patrná vyšší variabilita skupin, i tak spolu ale pořadí a průměrné skóry výrazně korelují, přičemž nejnižší korelace je mezi 1. ročníkem a prapory ($r_s = 0,82, p < 0,001$; $r = 0,87, p < 0,001$) a nejvyšší mezi prapory a 5. ročníkem UNOB ($r_s = 0,86, p < 0,001$; $r = 0,91, p < 0,001$). 1. ročník UNOB specificky vyzdvihuje *Smysl pro humor*, v němž byl největší rozdíl mezi skupinami ($\varepsilon^2 = 0,08$) a u něhož v praporech naopak koreloval vyšší věk s nižším skórem ($r_s = -0,37, p = 0,03$). U praporů má výsadní postavení *Tvořivost* a *Vůdcovství*, rozdíly ale nebyly signifikantní. Kompletní srovnání je obsahem Přílohy 8. Vážený průměr skóre zobrazuje Tabulka 14, rozdíly mezi subškálami s váženým průměrem ≥ 4 ilustruje Graf 6.

Tabulka 14

CSLI – vážený průměrný skór charakterových stránek nejlepšího velitele

Char. silná stránka	Vážený průměr	Char. silná stránka	Vážený průměr
<i>Upřímnost</i>	4,24	<i>Smysl pro humor</i>	3,77
<i>Vůdcovství</i>	4,20	<i>Sebeovládání</i>	3,76
<i>Rozhled</i>	4,18	<i>Pokora</i>	3,70
<i>Týmovost</i>	4,10	<i>Laskavost</i>	3,67
<i>Spravedlivost</i>	4,09	<i>Zvídavost</i>	3,59
<i>Tvořivost</i>	4,08	<i>Sociální inteligence</i>	3,53
<i>Záliba v učení</i>	4,05	<i>Obezřetnost</i>	3,45
<i>Nadšení</i>	4,00	<i>Odpouštění</i>	3,44
<i>Odvaha</i>	3,91	<i>Smysl pro krásu</i>	3,18
<i>Úsudek</i>	3,83	<i>Láska</i>	3,14
<i>Vytrvalost</i>	3,79	<i>Vděčnost</i>	3,13
<i>Naděje</i>	3,78	<i>Duchovnost</i>	2,90

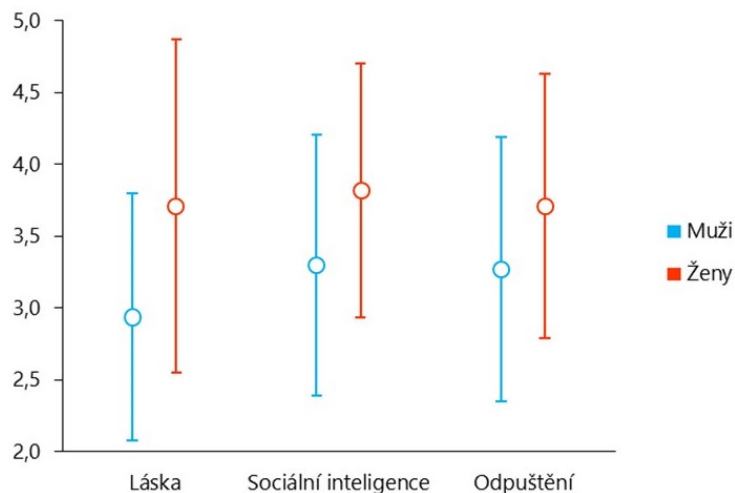


Graf 6. CSLI – průměrné skóry charakterových stránek nejlepšího velitele.

Výsledky celkově působí dojmem, že vnímání charakterových stránek velitele se mírně mění v čase, mnohé stránky jsou ale „univerzální“. Průměrná korelace r_s mezi hodnocením nejlepšího velitele a sebe sama ve stejných stránkách (viz tučně zvýrazněné hodnoty v Příloze 20) je rovna 0,179, nepředpokládá se tedy, že vlastní charakterové stránky byly u daného vzorku určujícím prizmatem. Jedinými stránkami, které se opakují v pořadí prvních sedmi subškál ve VIA-IS-R a CSLI, je *Upřímnost* a *Záliba v učení*.

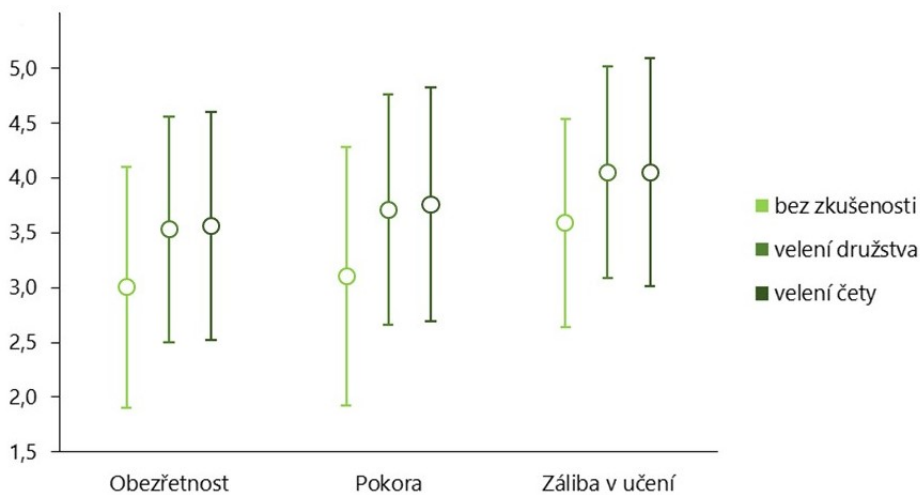
VO12: Graf 7 zobrazuje signifikantní rozdíly mezi pohlavími, srovnání ve všech subškálách je v Příloze 9. Ženy se v hodnocení nejlepšího velitele nejvíce odlišují vyššími skóry v *Lásce* ($d = -0,83$), *Sociální inteligenci* ($d = -0,58$) a *Odpouštění* ($d = -0,47$), což nemusí nutně souviset s odlišností efektivních velitelů pro vedení různých pohlaví, ale s odlišností mužů a žen v přisuzování významu různým interakcím.

VO13: Velitelé hodnocení jako nejlepší respondenty, kteří mají děti, skórovali signifikantně výše v *Pokoře* ($d = 0,56$), rozdíly v jednotlivých škálách jsou uvedeny v Příloze 10. Ve vztahu k věku byly rozdíly registrovány pouze v rámci praporů, kde byla po *Smyslu pro humor* (viz VO11) naměřena nejsilnější (záporná) korelace u *Upřímnosti* ($r_s = -0,33, p < 0,05$).



Graf 7. CSLI – rozdíly mezi pohlavími (5. ročník UNOB).

VO14: Rozdíly dle velící funkce v praporech nebyly signifikantní (viz Příloha 12), u studentů UNOB (viz Příloha 11) byli při párovém srovnání odlišní zejména respondenti bez zkušenosti s velením a se zkušeností s velením čety, konkrétně v subškálách *Obezřetnost* ($p = 0,03$), *Pokora* ($p = 0,03$) a *Záliba v učení* ($p = 0,03$), jak znázorňuje Graf 8. Je zde však třeba uvážit vysoký počet testování, který může mít na výsledky vliv.



Graf 8. CSLI – rozdíly podle zkušenosti s velením (UNOB).

VO15: Respondenti na výsadkovém místě hodnotili nejlepšího velitele své dosavadní kariéry výše v subškálách *Vytrvalost* ($d = 0,89$), *Tvořivost* ($d = 0,86$), *Úsudek* ($d = 0,76$) a *Naděje* ($d = 0,75$), což může souviset s preferencí vlastností důležitých pro úspěch při vysoce náročné a rizikové činnosti výsadkářů, která vyžaduje mimořádnou houževnatost a schopnost improvizace. Celé porovnání respondentů na výsadkovém a nevýsadkovém místě obsahuje Příloha 13.

3.4 DPVL

Tabulka 15 zobrazuje hodnocení nejlepšího velitele v subškálách DPVL. U subškál *Aktivní řízení podle výjimek* a *Pasivní řízení podle výjimek* je vynecháno spojení „podle výjimek“, název *Laissez-faire leadership* je zkrácen na „Laissez-faire“. Rozdíly mezi skupinami nebyly statisticky významné (viz Příloha 14), v rámci post-hoc testování byla nejnižší hodnota p (0,10) naměřena u škály *Podmíněné odměňování* v párovém porovnání 5. ročníku UNOB a praporů. Nejvyšší průměrné skóre mají tři ze čtyř subškál transformačního leadershipu, *Osobní přístup* se v pořadí průměrů umístil až za *Podmíněným odměňováním* a *Aktivním řízením podle výjimek*. Z toho lze usuzovat, že přístup respondenty hodnocených velitelů kombinoval prvky transformačního i transakčního leadershipu, podobně jako např. etický leadership.

Tabulka 15

DPVL – průměrné skóre nejlepšího velitele

	Charis. chování	Inspir. motivace	Intel. stimulace	Osob. přístup	Podmiň. odměňování	Akt. řízení	Pas. řízení	Laissez- faire
1. ročník UNOB	5,87	5,42	5,34	4,69	4,88	5,26	2,66	2,02
5. ročník UNOB	5,84	5,35	5,20	4,72	5,21	5,04	2,50	2,02
102pzpr, 533prbs	5,79	5,35	5,20	4,89	5,31	5,22	2,77	2,28
Vážený průměr	5,83	5,37	5,25	4,77	5,13	5,17	2,64	2,11

Průměrná korelace sdružené škály transformačního leadershipu a charakterových stránek dle CSLI je rovna 0,41 ($r_s = 0,25-0,55$; $p < 0,001$), což v souladu s výzkumem Hendrixe, Born a Hopkinse (2015) naznačuje, že koncepty charakterového a transformačního leadershipu spolu souvisí, zároveň ale nejsou totožné. S celkovou škálou transformačního leadershipu nejvíce koreluje *Laskavost* ($r_s = 0,55$, $p < 0,001$), *Vůdcovství* ($r_s = 0,55$, $p < 0,001$) a *Týmovost* ($r_s = 0,52$, $p < 0,001$), které mohou být styčnými plochami obou konceptů. Kompletní korelační matice je součástí Přílohy 22.

3.5 Doplnující charakteristiky velitele

V průměrných skórech v doplňujících otázkách zaměřených na úspěšnost hodnoceného velitele a jím vedeného týmu, jeho vnímání jako vzoru pro vedení a vnímání jeho charakteru nebyly naměřeny signifikantní rozdíly mezi skupinami (viz Příloha 15). Nejvyšší průměrné skóre měli ve všech skupinách hodnocení velitelé v otázce „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako charakterního?“, což značí, že je opodstatněné považovat charakter velitele za důležitý aspekt vojenského leadershipu. Podtrhuje to i fakt, že hodnocení velitele jako charakterního ve všech skupinách také nejvíce korelovalo s odpovědí na otázku „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako vzor pro vedení?“ ($r_s = 0,68-0,74$, $p < 0,001$). Vnímání charakteru velitele dále silně korelovalo i s hodnocením jeho úspěšnosti ($r_s = 0,56$, $p < 0,001$) a úspěšnosti jím vedeného týmu ($r_s = 0,49$, $p < 0,001$), což přispívá k potenciální kriteriální validitě konceptu charakterového leadershipu. Korelace mezi prvními čtyřmi doplňujícími otázkami jsou uvedeny v Příloze 23. Náзор na to, nakolik je možné charakter rozvíjet (měřený pomocí doplňující otázky č. 5), koreloval výrazněji pouze záporně s věkem u příslušníků praporů ($r_s = -0,33$, $p < 0,05$).

Pro mapování charakterových stránek, které významně souvisí s charakteristikami nejlepšího velitele, byly pro jednotlivé doplňující otázky vytvořeny korelační matice s CSLI (viz Příloha 24) a lineární modely, kde jsou závislou proměnnou doplňující otázky a parametry jsou subškály CSLI. Co se týče specifik různých skupin v korelacích, 1. ročník UNOB (viz Příloha 25) více zdůrazňoval *Pokoru* ($r_s = 0,44$; $p < 0,001$ pro úspěch týmu) a *Týmovost* ($r_s = 0,47$; $p < 0,001$ pro vnímání velitele jako vzoru pro vedení). 5. ročník UNOB (viz Příloha 26) byl jedinou skupinou, ve které s úspěšností velitele nejvíce korelovalo *Vůdcovství* ($r_s = 0,49$; $p < 0,001$) a poměrně výrazně také *Záliba v učení* ($r_s = 0,44$; $p < 0,001$). Prapory (viz Příloha 27) byly obecně charakteristické výskytem největších korelací. S úspěchem velitele ($r_s = 0,61$; $p < 0,001$), jeho týmu ($r_s = 0,55$; $p < 0,001$) i jeho vnímáním jako vzoru pro vedení ($r_s = 0,72$; $p < 0,001$) nejvíce korelovala *Spravedlivost*. S úspěchem velitele překvapivě silně (a více než např. *Vůdcovství*) korelovala také *Duchovnost* ($r_s = 0,47$; $p = 0,003$), která se jinak v tomto i v dalších výzkumech významných charakterových stránek velitele (Boe, Bang, & Nilsen, 2015a, 2015b; Boe & Bang, 2017) umísťovala stabilně na poslední příčce. Obdobně neobvykle vysoce oproti ostatním otázkám a skupinám koreloval také *Smysl pro humor* s vnímáním velitele jako charakterního ($r_s = 0,62$; $p < 0,001$).

Následující oddíl blíže popisuje výše zmíněné lineární modely a dává je do souvislostí s celkovými korelacemi pro jednotlivé charakteristiky. Vzhledem ke korelacím mezi jednotlivými subškálami (viz Příloha 19) byl ještě před samotným vytvářením modelů proveden test autokorelace, jeho výsledky ale nebyly signifikantní ($DW = 2,21$; $p = 0,64$) a data proto nebyla považována za nevhodná pro lineární regresi. K popisu statistických charakteristik modelů jsou v závorkách uváděny hodnoty koeficientu determinace (R^2), adjustovaného koeficientu determinace a standardní odchylky reziduálů ($RMSE$).

3.5.1 Regresní modely charakterového leadershipu

VO16: Tabulka 16 zobrazuje statistické hodnoty modelu vytvořeného pro otázku „*Jak úspěšný je podle Vás velitel, kterého jste si vybavil/a?*“ ($R^2 = 0,32$; adj. $R^2 = 0,30$; $RMSE = 0,82$). V korelační matici pro celý vzorek koreloval úspěch velitele nejvíce se *Spravedlivostí* ($r_s = 0,43$; $p < 0,001$) a *Vůdcovstvím* ($r_s = 0,42$; $p < 0,001$), to však nebylo do modelu zahrnuto.

Tabulka 16

Úspěch velitele – lineární model charakterových stránek

Prediktor	Odhad parametrů	St. chyba	t	p
Intercept	3,45	0,32	10,9	< 0,001
Vytrvalost	0,20	0,07	2,8	0,005
Laskavost	0,21	0,07	3,2	0,002
Sociální inteligence	0,18	0,08	2,2	0,031
Spravedlivost	0,23	0,06	3,6	< 0,001
Odpouštění	-0,26	0,07	-3,6	< 0,001

VO17: Model pro charakterové stránky velitele, které se významně podílí na vnímané úspěšnosti jím vedeného týmu ($R^2 = 0,24$; adj. $R^2 = 0,21$; $RMSE = 0,84$), je zachycen v Tabulce 17. V korelační matici korelovala závislá proměnná nejvíce s *Upřímností* ($r_s = 0,40$; $p < 0,001$) a *Vůdcovstvím* ($r_s = 0,37$; $p < 0,001$), které je zahrnuto jen v tomto modelu a de facto představuje samotný leadership ve smyslu úspěšného vedení skupiny za společným cílem.

Tabulka 17

Úspěch velitelova týmu – lineární model charakterových stránek

Prediktor	Odhad parametrů	St. chyba	t	p
Intercept	3,72	0,33	11,2	< 0,001
Rozhled	-0,158	0,08	-1,9	0,057
Upřímnost	0,17	0,08	2,1	0,041
Spravedlivost	0,16	0,08	2,1	0,033
Vůdcovství	0,19	0,10	1,8	0,069
Odpouštění	-0,183	0,07	-2,5	0,014
Vděčnost	0,20	0,07	2,9	0,005
Smysl pro humor	0,11	0,06	1,9	0,066

VO18: Třetí model, zobrazený v Tabulce 18, slouží k objasnění, které charakterové stránky velitele se společně významně podílí na jeho vnímání jako vzoru pro vedení ($R^2 = 0,39$; adj. $R^2 = 0,37$; $RMSE = 1,07$). S příslušnou doplňující otázkou nejvíce korelovala stejně jako u úspěšnosti velitele *Spravedlivost* ($r_s = 0,51$; $p < 0,001$) a *Vůdcovství* ($r_s = 0,47$; $p < 0,001$).

Tabulka 18

Velitel jako vzor pro vedení – lineární model charakterových stránek

Prediktor	Odhad parametrů	St. chyba	t	p
Intercept	1,96	0,40	4,9	< 0,001
Upřímnost	0,24	0,10	2,5	0,014
Laskavost	0,27	0,09	3,0	0,003
Sociální inteligence	0,23	0,11	2,2	0,026
Spravedlivost	0,38	0,09	4,0	< 0,001
Odpouštění	-0,20	0,09	-2,2	0,027

VO19: Poslední prezentovaný model (viz Tabulka 19), který má přímo specifikovat kombinaci charakterových stránek velitele utvářejících z pohledu vojáků jeho charakter ($R^2 = 0,40$; adj. $R^2 = 0,31$; $RMSE = 0,92$), se od předchozího liší pouze nahrazením *Sociální inteligence* za *Smysl pro humor*. Podobnost třetího a čtvrtého modelu není až tak

překvapující vzhledem k tomu, že v rámci doplňujících otázek spolu tyto dvě položky nejvíce korelovaly. Vnímání velitele jako charakterního ze subškál CSLI nejvíce korelovalo s *Laskavostí* ($r_s = 0,47$; $p < 0,001$), stejně jako *Osobní přístup* ($r_s = 0,53$; $p < 0,001$) v rámci DPVL.

Tabulka 19

Charakter velitele – lineární model charakterových stránek

Prediktor	Odhad parametrů	St. chyba	t	p
Intercept	2,46	0,35	7,1	< 0,001
<i>Upřímnost</i>	0,25	0,09	3,0	0,003
<i>Laskavost</i>	0,28	0,07	3,7	< 0,001
<i>Spravedlivost</i>	0,30	0,08	3,8	< 0,001
<i>Odpouštění</i>	-0,16	0,08	-2,1	0,041
<i>Smysl pro humor</i>	0,15	0,06	2,4	0,019

4. Diskuze

Při sumarizaci výsledků je potřeba brát v potaz variabilitu chápání často se opakujících výrazů pro charakterové stránky v kvalitativní části výzkumu a současně konkrétní definice charakterových stránek dle konceptu VIA (v textu reprezentovaných pouze českými překlady anglických názvů) v kvantitativní části, nemluvě o významu formulace jednotlivých položek, které je reálně sytí. Identické pojmy z obou částí neoznačují nutně totéž, pro možnost syntézy a integrace výstupů je na ně ale v rámci souhrnu pohlíženo jako na významově zaměnitelné. Jak ukázaly již dřívější zkušenosti s výzkumem v armádě (Břeň & Heřman, 2018), pro adekvátní interpretaci výsledků je nutné zohlednit také vztažnou soustavu vojáků, v níž jsou konotace pojmů jako např. „odvaha“ nebo „vytrvalost“ posunuté oproti běžné populaci.

Shrnutím frekventovaných označení, výsledných pořadí, korelací a lineárních modelů charakterových stránek lze nastínit některé z potenciálních komponent charakterového leadershipu. Napříč všemi otázkami otevřeného dotazníku a lineárními modely je přítomna *Spravedlivost*, u regresí doprovázená ještě *Odpouštěním* se zápornou hodnotou parametru. Jako o pozitivním protipólu *Odpouštění*, který by mohl být označen za charakterovou silnou stránku, lze uvažovat o *Přísnosti*, tedy přístupu, kdy leader není liberální v promíjení chyb a posouvá své následovníky vpřed tím, že trvá na důsledném plnění nastavených standardů, přičemž zároveň s nimi jedná „férově“, umožňuje splnit daná očekávání a nastavuje všem stejné podmínky. *Rozhled*, který je zahrnut v jednom z modelů, v zásadě znamená aplikaci *Spravedlivosti* v procesu myšlení při zvažování různých hledisek a argumentů. Ve třech ze čtyř modelů se dále vyskytly *Upřímnost* a *Laskavost*, které mohou být základními kameny osobního přístupu leadera k následovníkům. *Upřímnost* dle vážených průměrů dominuje charakterovým stránkám velitelů považovaných probandy za nejlepší a byla výrazným atributem i mezi poznávacími znaky charakterního velitele a nejlepšími možnými charakterovými vlastnostmi velitele. *Laskavost* je ve výše zmíněném pořadí až na 16. místě, zároveň však vyšla jako v průměru nejsilnější charakterová stránka respondentů a nejvíce korelovala s charakterností velitele, může být proto komponentou, která je při funkčním charakterovém leadershipu projevována oboustranně. Obsahově se nabízí její překryv s *nápomocností*, hrající významnou roli mezi odpověďmi v otevřeném dotazníku. Ve více než jednom lineárním modelu figurovala ještě *Sociální inteligence* a *Smysl pro humor*. *Sociální inteligence* představuje dle VIA obecnou schopnost uvědomění a porozumění myšlenkám sebe a ostatních, korespondující s *empatií*, zmiňovanou zejména prapory. *Smysl pro humor* nemusí být nutně stěžejní komponentou charakterového leadershipu, může však proces vedení facilitovat. Z dat otevřeného dotazníku je ještě patrná důležitost *rozhodnosti* a *spolehlivosti*, s níž lze asociovat *zodpovědnost*.

Vůdcovství jako takové bylo zahrnuto pouze v jednom modelu a v rámci samostatného konceptu leadershipu jej lze považovat za redundantní. Z kvalitativní části výzkumu naopak vyplývá nezanedbatelnost osobnostního rysu, který pojí pojmy *lidskost*, *vstřícnost* a *přátelskost*. Mezi stránky, které nebyly začleněny do lineárních modelů, ale mohou mít pro charakterový leadership přínos, patří *Záliba v učení*, značící ochotu leadera pracovat na sobě a neustále se rozvíjet, a *Tvořivost*, kterou ve výzkumu zdůrazňovala skupina příslušníků praporů s nejvíce praktickými zkušenostmi a v rámci ní ještě více respondenti na výsadečkovém místě. S ohledem na umístění mezi pěti nejvýše hodnocenými charakterovými stránkami velitele v tomto i v jiných výzkumech (Boe, Bang & Nilsen, 2015b; Boe & Bang, 2017) a neobyčejný význam pozorovaný zejména

v australské armádě (Gayton & Kehoe 2015a, 2015b, 2016, 2019) by mohla být komponentou charakterového leadershipu ještě *Týmovost*.

Tato kapitola dále zasazuje zjištění provedeného výzkumu do kontextu poznatků dřívějších studií, porovnává ho s nimi z hlediska metodologie i výsledků, komentuje limity realizované studie a nastiňuje možnosti dalšího zkoumání problematiky.

4.1 Srovnání s dřívějšími studiemi

Jednu z vůbec prvních studií charakterových stránek vojáků provedli Matthews et al. (2006), kteří se zaměřili na mezinárodní srovnání charakterových stránek začínajících velitelů z RNA a USMA a civilního vzorku ze Spojených států. O'Neil (2007) zkoumal kadety USMA pomocí longitudinální studie zaměřené na úspěšnost ve vztahu k charakterovým stránkám. Vojenské kadety zkoumali i Cosentino a Castro Solano (2012), kteří porovnávali charakterové stránky u studentů prvního a posledního ročníku vojenského studia. V australské armádě se výzkum zaměřoval především na příslušníky speciálních sil (Gayton & Kehoe, 2016) a charakterové stránky, které predikují úspěch při výběru do této složky (Gayton & Kehoe, 2015a, 2015b). Přestože tyto výzkumy necílily primárně na velitele, jsou nosné z hlediska srovnání s průzkumným praporem, jehož činnost se svou povahou obecnému zaměření speciálních sil velmi blíží. V Evropě se výzkumem charakterových stránek velitelů zabývala zejména norská armáda, kde byla pozornost věnována hodnocení charakterových stránek důstojníky z hlediska jejich důležitosti pro velitele obecně (Boe, Bang & Nilsen, 2015a, 2015b, 2017) i specificky ve speciálních silách (Boe et al., 2017). Ve Velké Británii publikovali jednu z nejnovějších studií charakterových stránek u vojáků Obe, Walker a Thoma (2018). Jejich výzkum nebyl zaměřen primárně na leadership, je však zajímavý zastoupením různých vojenských specializací a na poměry armádních výzkumů také významným podílem žen ve vzorku.

Skupiny zkoumané a porovnávané z hlediska charakterových stránek vojáků mají obvykle 100–200 probandů ve věku okolo 20–25 let v případě kadetů a 20–35 let u konkrétních jednotek. Ženy obvykle tvoří více než 20 % vzorku, není ani výjimkou, že nejsou ve výzkumu zastoupené vůbec. Matthews et al. (2006) měli při srovnávání norských a amerických kadetů výhradně mužské skupiny o velikosti 141 respondentů z RNA a 103 respondentů z USMA. Výzkum se zaměřoval na studenty na začátku studia, rozdíl v průměrném věku obou skupin byl ale poměrně výrazný (kadeti z RNA byli v průměru o 7 let starší). O'Neil (2007) získal data pro VIA-IS od 124 kadetů USMA, z nichž 102 zůstalo na akademii po celou dobu výzkumu. Žen v rámci celkového vzorku výzkumu (který byl několikanásobně větší) bylo 15,6 %, autor však neuvádí, kolik z nich vyplnilo VIA-IS. Věk respondentů v době zahájení výzkumu byl 17–23 let. Cosentino a Castro Solano (2012), kteří srovnávali kadety na začátku a na konci studia, měli k dispozici 223 respondentů z 1. ročníku a 126 ze 4. (posledního) ročníku, z toho bylo celkem 8,0 % žen. Počet studentů UNOB v realizovaném výzkumu ($n = 161$) i jejich průměrný věk (20,2 let v 1. ročníku a 25,0 let v 5. ročníku) není oproti ostatním studiím zásadně nižší ani vyšší. Pro porovnání rozdílů je výhodou vyrovnanost počtu probandů z 1. ročníku ($n = 81$) i 5. ročníku ($n = 80$). Zastoupení žen zde není výrazné (12,4 %), ale odpovídá přibližnému poměru žen v obdobných studiích a odráží jejich celkově několikanásobně nižší zastoupení v armádě oproti mužům.

Jako v jednom z mála výzkumů charakteru v armádě jsou v této práci ve vzorku zahrnuti současně studenti vojenské akademie i profesionální vojáci. Velikost vzorku z praporů ($n = 38$) je však výrazně nižší ve srovnání se studiemi profesionálních vojáků v Austrálii, které čítaly 115 (Gayton & Kehoe, 2015a), 95 (Gayton & Kehoe, 2015b)

a 337 (Gayton & Kehoe, 2016) respondentů, i oproti výzkumu ve Velké Británii (Obe, Walker, & Thoma, 2018), kde bylo služebně zařazeno 160 z 242 respondentů. Pravděpodobně nejrelevantnější porovnání praporů je ze zmíněných studií možné provést s částí vzorku z roku 2016 (Gayton & Kehoe), která sestávala z příslušníků jednotek bojové podpory, neboť uvedené prapory v rámci české armády taktéž spadají pod jednotky bojové podpory a oba výzkumy byly realizovány mimo situační kontext výběrového řízení. Rozmezí věku (19–39 let) a jeho průměr (26,9 let) u praporů jsou s australskými studiemi srovnatelné (Gayton & Kehoe, 2015a – rozmezí 21–35 let, prům. 26,9 let; Gayton & Kehoe, 2015b – rozmezí 21–34 let, prům. 26,9 let; Gayton & Kehoe, 2016 – rozmezí 25–34 let, prům. 27,9 let). Ve všech těchto výzkumech byl navíc shodně minimální počet žen. Obe, Walker a Thoma (2018) měli podíl žen 21,5 % ($n = 52$). Věk byl referován pouze volbou z možností „do 30 let“ a „od 31 let výše“, míra zastoupení první skupiny (76,9 %) ale naznačuje podobné zešíkmení jako ve výzkumu této práce. Ze sociodemografických údajů je nápadný rozdíl v procentuálním zastoupení vojáků s hodností na úrovni velitele čety nebo roty (68,6 % oproti 35,7 % ve výzkumu této práce), což je potřeba mít na paměti při srovnávání výsledků. Všechny norské studie zmíněné v prvním odstavci měly 21–27 probandů (Boe, Bang & Nilsen, 2015a, Boe, Bang & Nilsen, 2015b, Boe, Bang & Nilsen, 2017, Boe et al., 2017), velikost vzorku praporů v této práci se tedy pro srovnání s nimi jeví jako dostačující, pravděpodobně se ale odlišuje menším podílem zkušených důstojníků, neboť průměrný počet celých odsloužených let byl u probandů z praporů 4,2 let oproti 8,1 roku (Boe, Bang & Nilsen, 2015a) a 10,3 roku (Boe et al., 2017) v norských vzorcích.

Sběr dat v této práci nebyl zatížen intervenující proměnnou specifické motivace probandů tolik jako některé z jiných výzkumů. U Matthewse et al. (2006) byli z USMA účastníky výzkumu dobrovolníci, kteří mohli získat kredit navíc v rámci svého studia, zatímco pro probandy z RNA byla účast součástí jejich testování a hodnocení na akademii. U výzkumů z přijímacích řízení australských speciálních sil (Gayton & Kehoe, 2015a; Gayton & Kehoe, 2015b) lze předpokládat zkreslující vliv výběrové situace, ve které se probandi nacházeli. Studenti UNOB sice vyplňovali testové baterie v rámci školních povinností, jejich výsledky ale nebyly uveřejňovány ani hodnoceny, za účast jim byla poskytnuta pouze zpětná vazba a oslovení byli všichni v rámci daných výukových skupin. U praporů bylo zamezeno samovýběru probandů a s ním spojených nežádoucích proměnných tím, že vzorek byl sestaven v součinnosti s veliteli jednotlivých rot. Účastníci ve všech skupinách byli také před začátkem administrace informováni, že jejich participace je dobrovolná a že účast ani neúčast ve výzkumu pro ně ze strany výzkumníka nenese žádná rizika.

Zadání nástrojů ve výzkumech charakteru vojáků obvykle směřuje k tomu, aby přímo hodnotili své charakterové stránky mírou souhlasu či ztotožnění podle jejich popisu. K měření jsou typicky využívány nástroje o 24 položkách, kde každou stránku reprezentuje jedna položka. Příkladem je *Strengths of Character Inventory* (SCI; Cosentino & Castro Solano, 2008), který použili Cosentino a Castro Solano (2012). Inventář se skládá z bipolárních položek, které popisují přítomnost nebo absenci jednotlivých charakterových stránek; polovina položek je reverzní. Respondent pak na pětibodové škále od „jsem velmi podobný první osobě“ po „jsem velmi podobný druhé osobě“ uvádí, do jaké míry se ztotožňuje s daným tvrzením. Autoři uvádí, že v jiných studiích demonstrovali test-retest reliabilitu nástroje a výsledky validity srovnatelné s VIA-IS. Kromě SCI dále použili ještě dvě škály dezirability pro kontrolu této proměnné. Gayton a Kehoe (2015a, 2015b, 2016) pracovali s metodou nucené volby, kdy je participantům předložen seznam charakterových stránek a jejich popisů, které mají

seřadit od 1 do 24 podle toho, nakolik jsou pro ně charakteristické. Obe, Walker a Thoma (2018) použili zkrácenou E1 verzi VIA-IS, taktéž o 24 položkách, které pro eliminaci pozitivního zešikmení adaptovali do armádního prostředí. Respondent v tomto případě u každé stránky uvádí míru souhlasu s tvrzením „Tato stránka je nezbytnou součástí toho, kdo jsem“ („This strength is an essential part of who I am in the world“) na škále možností „strongly agree“, „definitely agree“, „slightly agree“, „neutral“ a „disagree“. Počet možností pro souhlas a nesouhlas zde není vyvážený a autoři uvádí, že komparabilita VIA-IS-E1 s VIA-IS zatím není zcela prokázána, jejich cílem však bylo získat pouze orientační informace o charakterových stránkách respondentů a dát je do souvislosti s řešením morálních dilemat. Originální VIA-IS o 240 otázkách použili z vybraných studií pouze Matthews et al. (2006) a O'Neil (2007). Výzkum v této práci jako jediný použil VIA-IS-R, revidovanou verzi nástroje v jeho nejdelší formě. Vyšší počet položek pro jednotlivé subškály podává reliabilnější informaci o charakterových stránkách než nástroje s jednou položkou pro každou z nich, přičemž adaptace nástroje do mateřského jazyka je běžnou praxí autorů v neanglicky mluvících zemích (např. Boe, Bang, & Nilsen, 2015a; Cosentino & Castro Solano, 2012). V této práci byla adaptace provedena prostřednictvím paralelního překladu, jehož reliabilita byla zatím dokládána pouze pomocí Cronbachova α , přesto ale tato varianta byla preferována před vyplňováním inventáře v cizím jazyce, jako tomu bylo např. u norských kadetů ve studii Matthewse a jeho kolegů (2006).

Nástroj použitý pro mapování charakterových stránek velitele se inspiroval přístupem norských autorů (Boe, Bang, & Nilsen 2015a, 2015b, 2017; Boe et al., 2017), kteří použili seznam charakterových stránek a jejich definic přeložený do norštiny (Bang, 2014), přičemž účastníci měli za úkol ohodnotit důležitost každé charakterové stránky pro vojenského leadera na škále od 1 (nedůležitá) do 5 (velmi důležitá). CSLI obdobně využívá po jedné položce vytvořené překladem anglické definice a jejím převedením do třetí osoby pro každou charakterovou stránku, usiluje však o překonání limitů teoretického zadání (ve smyslu co respondent považuje za důležité) pomocí behaviorálně orientované instrukce (hodnocení charakterových stránek velitele, s nímž má respondent osobní zkušenost). Pro snížení návodnosti navíc nebyly uvedeny názvy subškál. Celkově je testová baterie v této práci jednou z mála, která současně zahrnuje sebehodnocení i hodnocení další osoby z hlediska charakterových stránek a jejíž součástí je ve vztahu k leadershipu další nástroj pro jeho měření (DPVL). Dále je tato práce oproti většině výzkumů charakteru vojáků, které jsou ryze kvantitativní, rozšířena o kvalitativní rozměr a syntézu výstupů z obou částí, což by mělo přispět k validitě získaných poznatků.

Ze sedmi charakterových silných stránek, které byly v průměr nejsilnější u 1. ročníku UNOB a u kadetů RNA a USMA ve studii Matthewse et al. (2006), bylo pět společných pro všechny tři skupiny – *Upřímnost*, *Naděje*, *Laskavost*, *Zvědavost* a *Vytrvalost*. Pořadí charakterových stránek 1. ročníku UNOB přitom koreluje s RNA ($r_s = 0,82$; $p < 0,001$) více než s USMA ($r_s = 0,52$; $p = 0,009$) a než RNA s USMA ($r_s = 0,67$; $p < 0,001$). Největší rozdíl českých kadetů je v *Zálibě v učení*, která se u norských i amerických studentů umístila mezi čtyřmi stránkami s nejnižším pořadím. Norové jsou v tomto srovnání oproti ostatním charakterističtí vyšším umístěním *Spravedlivosti*, probandi z USA mají výše *Odvahu*. O'Neil (2007) se ve své práci věnuje analýze zejména na úrovni základních ctností, s výsledky jeho vzorku z USMA proto nelze UNOB porovnávat.

Cosentino a Castro Solano (2012) srovnávali kadety podle průměrného skóru pro jednotlivé charakterové stránky. Studenti 5. ročníku UNOB se oproti studentům 1. ročníku stejně jako kadeti posledního oproti prvnímu ročníku v Argentině lišili signifikantně nižším průměrným skórem v *Týmovosti*. Argentinští studenti se dále lišili ve vyšším skóru *Laskavosti* u 1. ročníku a vyšším skóru *Odpouštění* u 4. ročníku, zatímco

na UNOB měly *Laskavost* oba ročníky na prvním a *Odpouštění* na jednom z posledních dvou míst a rozdíly v těchto subškálách nebyly statisticky významné.

Gayton a Kehoe (2015a, 2015b, 2016) vyhodnocovali průměrné pořadí charakterových stránek podle toho, jaké procento respondentů je uvedlo na prvních čtyřech místech, což komplikuje možnost nezkráceného porovnání výsledků. Všechny čtyři skupiny měly shodně mezi dvěma nejsilnějšími charakterovými stránkami *Upřímnost*. Australské vzorky měly dále vždy na prvním nebo druhém místě *Týmovost*, která byla u praporů v průměrném pořadí jedenáctá; prapory jsou naopak charakteristické *Laskavostí*, která byla v průměru nejsilnější charakterovou stránkou jejich probandů, ale v žádném z australských vzorků nefigurovala ani mezi prvními sedmi stránkami. Se zájemci o službu ve speciálních silách (Gayton & Kehoe 2015a, 2015b) mají prapory společné ještě vysoké umístění *Záliby v učení* a *Vytrvalosti*, s operátory a podpůrnými jednotkami speciálních sil pak *Smysl pro humor*.

Nejvýraznější rozdíly mezi pohlavími v této práci korespondují s odlišnostmi mužů a žen ve výzkumu v britské armádě (Obe, Walker, & Thoma, 2018). *Laskavost*, kterou měly v českém vzorku ženy výrazně výše v pořadí než muži ($d = 1,06$), byla u Britů v pořadí průměrných skóreů třetí u žen a jedenáctá u mužů; *Úsudek*, který byl u českých vojáků výrazně výše u mužů ($d = -0,79$), byl v britském vzorku osmý u mužů a čtrnáctý u žen. Průměrné skóre charakterových stránek britských a českých ($n = 20$) vojaček korelují jen částečně ($r = 0,38$; $p = 0,07$). Britské vojačky měly např. na prvním místě *Vytrvalost*, která v českém vzorku byla až dvanáctá v pořadí; naopak *Záliba v učení*, která byla u českých žen druhá, byla u britských vojaček až desátá. Výrazné rozdíly v pořadí jsou patrné i v dalších škálách, kdy Češky měly mezi sedmi nejsilnějšími charakterovými stránkami *Lásku*, *Naději* nebo *Smysl pro krásu a dokonalost*, který se u Britek umístil výrazně níže. Za zmínku stojí, že s ženami z Velké Británie korelují výrazněji než české vojačky charakterové stránky příslušníků praporů ($r = 0,55$; $p = 0,005$), jejich korelace s průměrnými skóre britských vojáků je ale stále vyšší ($r = 0,57$; $p = 0,003$).

Souhrnem porovnání výzkumů charakterových stránek lze říct, že specifiky českých vojáků mohou být stránky *Laskavost*, *Záliba v učení* a *Naděje*, oproti jiným zemím u nich naopak méně převládá *Vůdcovství*, *Týmovost* a *Odvaha*. Za zmínku stojí, že s vysokým postavením *Naděje* koresponduje povzbuzování k naději v mottech obou prostějovských jednotek zvláštního určení, zatímco jiné země na naději často neodkazují. Je zajímavé, že *Smysl pro humor* se poměrně stabilně pohybuje mezi pátou až desátou nejsilnější charakterovou stránkou napříč vojáky různých národností. Co se týče *Duchovnosti*, lze předpokládat, že její pozice je více či méně spojena s mírou religiozity dané země – zatímco u nás, v Norsku (Matthews et al., 2006) nebo ve Velké Británii (Obe, Walker & Thoma, 2018) byla poslední v pořadí, v USA (Matthews et al., 2006) nebo Austrálii (Gayton & Kehoe 2015a, 2015b, 2016) se umísťovala o několik míst výše.

V souladu s podobností českých a norských kadetů z hlediska vlastních charakterových stránek, popsané v prvním odstavci, korelovaly navzdory odlišné koncepci zadání silně ($r = 0,77-0,83$; $p < 0,001$; $r_s = 0,70-0,79$, $p < 0,001$) i průměrné skóre a pořadí charakterových stránek velitele probandů této práce a vybraných norských studií (Boe, Bang, & Nilsen, 2015a, 2015b, 2017; Boe et al., 2017). Skóre a pořadí u praporů korelovaly nejvíce ($r = 0,79$, $p < 0,001$; $r_s = 0,76$, $p < 0,001$) s hodnocením důležitých charakterových stránek pro důstojníky v norských speciálních silách (Boe, Bang, & Nilsen, 2017). Mezi prvními sedmi stránkami měly obě skupiny *Vůdcovství*, *Upřímnost*, *Týmovost* a *Zálibu v učení*. Výsledky obou národností se napříč všemi studii shodovaly i ve čtyřech z pěti nejméně důležitých charakterových stránek velitele – *Duchovnosti*, *Vděčnosti*, *Lásce* a *Smyslu pro krásu a dokonalost*.

4.2 Limity

Z hlediska subjektů výzkumu je limitem pro jeho zobecnění bezesporu zastoupení specifických skupin probandů, které v případě univerzitně připravovaných důstojníků ani specializovaného průzkumného praporu nereprezentují „střední proud“ pozemních sil. Zatímco skupiny probandů z UNOB byly početně vyvážené, skupina probandů z praporů měla méně než poloviční velikost, což limituje její srovnání se studenty. Z hlediska účelu mapování důležitých charakterových stránek pro vojenský leadership je otázkou, nakolik mohou být validní závěry učiněné na datech vzorku, v němž ze 199 probandů pouze 11 mělo velitelské služební místo a 8 mělo zkušenost s reálnou účastí ve válce. Věkové rozložení vzorku a zastoupení pohlaví vzhledem k reálným poměrům těchto ukazatelů v armádě na druhou stranu nemusí nutně být výrazným limitem výzkumu.

Co se týče nástrojů, u otevřeného dotazníku by bylo možné jednotlivé položky dopřesnit. Doplnění slovního spojení „podle Vás“ by u 1. a 2. otázky jasně specifikovalo zaměření na subjektivní názor probanda a mohlo by tak eliminovat vyhýbavé odpovědi typu „každý má jiné vnímání“. U 3. otázky lze doplnit, že se vztahuje k příkladu dobrého charakteru, neboť odvozování významných charakterových stránek velitele z jejich toxického protipólu nebylo výzkumným záměrem. Data z otevřeného dotazníku byla také vyhodnocena pouze jedním analyzantem, což vzhledem k subjektivitě jednotlivce a nežádoucím vlivům na straně výzkumníka vedle samotného kvalitativního charakteru nástroje ohrožuje validitu získaných výsledků.

U VIA-IS-R je limitující zatím neprokázaná reliabilita použitého překladu, byť byl vypracován třemi lidmi, mezi nimiž byl zastoupen vojenský i civilní sektor, obě pohlaví a hovorová i překladatelská úroveň angličtiny. V praxi se dále ukázalo, že stojí za zvážení použití inventáře VIA-IS-M (Values In Action Institute on Character, 2008b), který má při uspokojivé reliabilitě poloviční počet položek včetně reverzních, neboť dle pozorování autora při sběru dat ve formu tužka-papír vyvolávala délka testové baterie (13 stran) v některých probandech defenzivní reakce. Limitem CSLI je pak (bez ohledu na nástroje použité v podobných studiích) zejména měření každé subškály pomocí jediné položky. V rámci testové baterie dále nebyla nijak sledována dezirabilita v odpovědích, a tudíž mohla být obtížně kontrolována. V neposlední řadě mohl mít vliv na odlišnosti mezi skupinami odlišný způsob vyplňování testové baterie probandy z UNOB (individuálně elektronicky) a z praporů (hromadně papírově).

Koncept výzkumu nezachytil možné změny individuálního vnímání charakterových stránek v čase, taktéž jeho součástí nebyl retest. Explorativní charakter studie obecně může zvyšovat riziko chyby 1. druhu. Z hlediska analýzy dat je potřeba uvážit vysoký počet testování, při němž je pravděpodobné, že některé rozdíly vyjdou statisticky významné, i když ve skutečnosti nemusí být významné. Limitem korelací s věkem bylo celkově zešíkmené věkové rozložení vzorku, pro srovnávání podle dalších sociodemografických údajů pak může být limitem používání neparametrických testů.

Pro lineární regresi by byl ideální nižší počet prediktorů a vyšší počet respondentů a stupňů výstupní škály. Při srovnávání výsledků s výsledky jiných studií pak může být limitem vývoj v názvech charakterových stránek ze strany VIA institutu (např. pro *Upřímnost* byl dříve používán výraz „integrita“, pro *Naděži* pojem „optimismus“, pro *Naděšení* pojem „vitalita“). Přestože obecně se jedná o stejné proměnné, jejichž zachycení je neustále zpřesňováno, různé studie použily různé operacionalizace a některé pracovaly přímo i s názvem subškál.

4.3 Možnosti dalšího výzkumu

Další výzkum charakterového leadershipu se může ubírat několika směry. Pro zachycení širšího spektra cílové skupiny se nabízí replikovat studii u jiných jednotek pozemních sil, za účelem srovnání se zahraničními poznatky by bylo přínosné zaměřit se kromě konvenčních jednotek také na speciální síly. Při plánované jednotě metodologických a statistických postupů může výzkum jít cestou prospektivní metaanalýzy, která má potenciál poskytnout poměrně robustní výsledky. Z hlediska složení výzkumného souboru je vhodné, aby v něm byl zastoupen vyšší podíl velitelů. Dalším přístupem může být zaměření na vojáky se zkušenostmi ze zahraničních operací, ať už v jejich průběhu, tzn. v období zvýšené pravděpodobnosti vystavení bojovým situacím, nebo i po návratu, podobně jako u Matthewse (2011). Po vzoru norského výzkumu je také možné zaměřit se na pozorování charakterových stránek při intenzivním bojovém výcviku (Boe et al., 2016), kterým by v českých podmínkách mohl být např. proslulý kurz Komando nebo důstojnický výcvik.

U použitých nástrojů je vhodným krokem komplexní adaptace VIA-IS-R do českého prostředí a srovnání výsledků s VIA-IS-M pro eventuální snížení časové náročnosti sběru dat. Prodloužení je naopak žádoucí u CSLI, v němž by z hlediska triangulačního principu mohly každou subškálu reprezentovat alespoň tři položky. Vzhledem k tomu, že originální položky obvykle sestávají z několika tvrzení spojených slučovacím poměrem, může být jednou z cest jejich rozdělení na samostatné jednoduché věty. Testovou baterii je dále možné rozšířit o škálu na měření dezirability (např. *BIDR-CZ*; Preiss & Mačudová, 2013), jejíž kontrola je v armádních výzkumech velkým tématem. V rámci postupného zužování a „zaostřování“ modelu charakterového leadershipu je možné zařadit do nástrojů metodu nucené volby, např. formou porovnávání či výběru z charakterových stránek. Při monitoringu fyziologických korelátů charakterového leadershipu může výsledný model v duchu interdisciplinárního přístupu usilovat o podobnou komplexitu jako např. Cloningerův model charakteru (Cloninger, Svrakic, & Przybeck, 1993).

Z hlediska celkové koncepce výzkumu lze uvažovat o komplementárním pojetí, kdy by těžiště sbíraných dat nebylo zaměřeno „externě“ na zkušenosti a názory vojáků na charakterové stránky, ale „interně“ na samotné velitele a charakterové stránky, které oni vnímají jako důležité pro vlastní velení. V tomto případě by bylo ideální doplnit informaci o charakterových silných stránkách probandů také měřitelnými údaji o jejich efektivitě, např. ve formě výročních hodnocení. Jiným přístupem může být longitudinální výzkum, který by sledoval vývoj charakterových stránek kadetů od jejich nástupu na Univerzitu obrany přes její absolvování až po služební zařazení a působení u jednotky. Vedle mapování charakterových stránek je od určité fáze žádoucí zabývat se také jejich operacionalizací.

Závěr

Leadership, ovlivňování vojáků k úspěšnému splnění cíle, lze označit za hlavní pracovní nástroj velitele. Ve vojenských operacích mají rozhodující roli velitelé na všech úrovních, leadership by proto neměl být jen výsadou důstojníků, nýbrž kvalitou, kterou bude rozvíjet každý voják. Budoucnost pravděpodobně zavede ozbrojené konflikty ve větší míře do zastavěných, osídlených oblastí. S poklesem počtu přímých účastníků boje jde už nyní ruku v ruce nárůst zapojení technologií, lidský faktor ale nadále zůstává rozhodující proměnnou. Bojiště 21. století nutí velitele rychle a s jistotou rozhodovat v nepřehledných a často i sporných situacích, vojenská psychologie proto usiluje o nalézání mechanismů, které pomohou zvýšit jejich efektivitu. Jednou ze znovuobjevených dimenzí vojenského leadershipu je charakter, kterým se výzkum dosud zabýval spíše okrajově. Ukazuje se, že charakterové vlastnosti jako je odvaha, upřímnost, vytrvalost nebo týmovost jsou spojeny s úspěchem v armádě, ať už při výběru, výcviku, vzdělávání nebo samotném boji. Vzhledem k tomu, že charakter se do velké míry získává učením, je možné jej dále formovat – jeho výzkum tedy skýtá značný potenciál.

Charakter jako takový lze chápat jako soubor vlastností, hodnot a postojů jedince, které se odráží v jeho chování. Nedotýká se přitom pouze morálky, ale i některých schopností, preferencí a vztahu k transcendentnu. V pojetí mnoha autorů představuje jednu z oblastí psychologie, která uvažuje v rovině hodnocení dobrého a špatného. Vnímání hlavních charakterových ctností, kterým vévodí moudrost, odvaha, láska, spravedlivost, střídmost a transcendence, se ve velké míře překrývá napříč všemi společenskými vrstvami, kulturami, filozofiemi a náboženskými tradicemi. Charakter je zahrnut ve většině klasických teorií osobnosti, v posledních dekáдах vzrostl zájem o něj především v rámci pozitivně-psychologického zaměření na získávání a aplikaci poznatků o optimalitě lidské psychiky. Snaha operacionalizovat charakterové silné stránky a umožnit tak jejich měřitelný rozvoj vyústila v založení VIA institutu, jehož diagnostické nástroje jsou v současnosti hlavním odrazovým můstkem pro výzkum charakteru i ve vojenském prostředí.

Názor, že dobrý leadership vyžaduje charakterové ctnosti, zastávali již Aristoteles a Konfucius. Jedním z vodítek k významným charakterovým vlastnostem velitele jsou hodnotové tradice jednotlivých armád, ve kterých se nejčastěji objevuje odvaha, respekt, integrita, loajalita, odpovědnost a nesobeckost. Dalším pramenem jsou autobiografické postřehy vojáků, kteří vedle uvedených vlastností často zdůrazňují cílevědomost, pokoru, důvěru a empatii. Dosavadní empirické poznatky o charakteru vojáků se opírají zejména o výzkumy u vojenských vysokoškolských studentů a speciálních sil v Norsku, USA a Austrálii v posledních 15 letech. Výsledky odráží klíčový význam týmovosti, vytrvalosti, sociální inteligence, upřímnosti, odvahy a úsudku. V mnoha výzkumech založených na pětifaktorové teorii osobnosti vyšel jako významný faktor svědomitost, s níž souvisí zodpovědnost a schopnost sebezapření. Integrita, pro níž je v armádě často používán výraz „čest“, znamená v praxi kongruenci hodnot a činů velitele, jeho poctivost vůči sobě i druhým. Specificky významná je u velitele spravedlivost – vojáci silně vnímají, jestli platí stejná pravidla pro všechny, včetně něj. Odvaha představuje nejen ochotu riskovat, ale i činit obtížná rozhodnutí, oddanost může v některých situacích znamenat až obětavost – upřednostnění prospěchu druhých na vlastní úkor. Nejlepší velitelé se dále snaží svým podřízeným porozumět, jsou vstřícní a otevření jejich názorům. Uvědomují si, že úspěch stojí na spolupráci a jsou připraveni nejen vést, ale i následovat, když to situace vyžaduje.

Jednotlivé charakterové stránky velitele mohou představovat komponenty nového konceptu vedení, který zatím nebyl jednoznačně formulován. Podstatným nástrojem pro uchopení charakterového leadershipu je porozumění konceptům, které mu jsou svou povahou příbuzné. Prvním z nich je transformační leadership, založený na vzájemně obohacujícím vztahu leadera a následovníků. Autentický leadership spočívá v sebeuvědomění, otevřené mysli, morálce a transparentnosti vůdce. Etický leader demonstruje správné jednání a motivuje ostatní vlastním příkladem. Spirituální leadership vychází z transcendentních hodnot a vize leadera, servant leadership z postoje služebníka a budování vztahů ve skupině. Jedním z nejnovějších konceptů vedení je pak virtuos leadership, vedení založené na ctnostech. Charakterový leadership se mu svou povahou velmi blíží, v praktickém ohledu ho však překonává, protože pracuje na tzv. střední úrovni charakterových stránek, na níž lze jednotlivé vlastnosti lépe kvantifikovat.

S cílem zkoumat, které charakterové stránky velitele jsou z hlediska jeho vnímané účinnosti důležité, byl realizován výzkum u vojenských vysokoškolských studentů a vojáků dvou průzkumných jednotek Armády České republiky. Jeho cílem bylo mapovat, které charakterové stránky velitele jsou významné pro vnímanou účinnost jeho leadershipu. Na základě rešerše metodologie a poznatků dosud realizovaných studií a expertních konzultací byla realizována terénní studie, jejíž kvalitativní část byla postavena na třech otevřených otázkách o charakteru velitele a kvantitativní část využila revidovaný inventář a definice charakterových stránek institutu VIA, český dotazník na měření transformačního leadershipu DPVL a doplňující otázky zaměřené na vnímání úspěchu a dalších charakteristik velitele. Vzhledem k minimu předchozího výzkumu na toto téma v České republice měl projekt explorativní povahu a nepracoval s hypotézami. Výzkum byl dobrovolný, všichni probandi byli informováni o jeho účelu a průběhu, dostali před zahájením prostor pro otázky a potvrdili svůj souhlas s účastí. Anonymita byla ochráněna prostřednictvím číselného kódování. Přidanou hodnotou pro účastníky bude informace o jejich vlastních charakterových silných stránkách a vybraných skupinových výsledcích, za účast nebyla přislíbena žádná odměna.

Vysoká návratnost testových baterií i míra jejich vyplnění poskytla dostatek dat pro analýzu. Vzorek tvořili studenti 1. ročníku UNOB ($n = 81$), 5. ročníku UNOB ($n = 80$) a vojáci ze 102. průzkumného praporu a 533. praporu bezpilotních systémů ($n = 38$). Většina vzorku byli muži (89,9 %), měla v době výzkumu partnerský vztah (61,8 %) a neměla děti (91,5 %). Věk probandů byl v rozmezí 19–39 let, v průměru 23,4 let. Vzorek byl dále rozdělen zhruba na třetiny dle zkušenosti s velením na úrovni družstva nebo zástupce velitele čtyři, zkušenosti s velením na úrovni čtyři nebo roty a bez zkušenosti s velením. Příslušníci praporů měli průměrně odslouženo 1,8 roku u praporu a 4,2 roku v armádě, 13 jich bylo na výsadkovém místě a 8 mělo zkušenost s účastí na zahraniční operaci.

Dle váženého průměru skupin vyšly jako nejsilnější charakterové stránky účastníků výzkumu laskavost, naděje, upřímnost, zvědavost, vytrvalost, záliba v učení a smysl pro humor, přičemž laskavost byla v průměru na prvním místě i v jednotlivých skupinách. Laskavost měly také ženy nejvýrazněji výše oproti mužům; muži měli v charakterových stránkách ve srovnání se ženami výše zejména úsudek. Vyšší zkušenost s velením souvisela u studentů UNOB i u příslušníků praporů s vyšším umístěním vůdcovství. Napříč otázkami otevřeného dotazníku se mezi nejčastěji uváděnými stránkami charakterního velitele jakožto jeho poznávacími znaky, nejlepšími možnými vlastnostmi a příklady vnímanými u vlastních velitelů probandů objevila spravedlivost, upřímnost, empatie, rozhodnost, nápomocnost a spolehlivost. Ve váženém průměru charakterových

stránek velitelů, které respondenti vnímali jako nejlepší, kteří jim kdy veleli, dominovala upřímnost, vůdcovství, rozhled, týmovost, spravedlivost, tvořivost a záliba v učení. 1. ročník UNOB specificky vyzdvihoval smysl pro humor, prapory zdůrazňovaly tvořivost. Ženy hodnotily vybrané velitele výrazně výše v lásce, respondenti na výsadkovém místě se lišili vyšším umístěním vytrvalosti. Hodnocení velitele jako vzoru pro vedení nejvíce korelovalo s jeho vnímáním jako charakterního. V modelech vytvořených lineární regresí pro úspěch velitele, úspěch jeho týmu, jeho vnímání jako vzoru pro vedení a vnímání jeho charakteru se nejčastěji opakovala spravedlivost, laskavost, upřímnost, sociální inteligence, smysl pro humor a odpouštění se záporným parametrem.

V porovnání s výsledky dříve provedených zahraničních studií se zkoumaní čeští vojáci vyznačují vyšší mírou laskavosti, záliby v učení a naděje, společnými rysy s jejich protějšky v jiných armádách je naopak upřímnost, vytrvalost a smysl pro humor. V profilu vlastních charakterových stránek i důležitých charakterových stránek velitele se probandi podobají norským kadetům a důstojníkům. Výzkum usiloval o překonání limitů dosavadních výzkumů zejména pomocí kombinace specificky zacílených otevřených otázek a využití nejnovější, revidované, plné verze VIA inventáře pro měření charakterových stránek, behaviorálně orientovaným přístupem ke zjišťování důležitých charakterových stránek velitele a sběrem dat u vzorku zahrnujícího kadety i profesionální vojáky. Za limity realizovaného výzkumu lze považovat zejména nižší počet probandů z praporů a obecně probandů s funkcí velitele a zkušeností s nasazením, dále pak reprezentaci každé charakterové stránky při hodnocení velitele pouze jednou položkou a zatím nekompletní adaptaci českého překladu VIA inventáře. Limity z hlediska analýzy dat jsou vysoký počet testování a menší vhodnost vstupních dat pro lineární regresí.

Přínosem této práce pro odbornou veřejnost je předestření možných komponent charakterového leadershipu a vytvoření podkladů pro jeho další zkoumání. V praxi bude pokračovat navázaná spolupráce s Univerzitou obrany a velením praporů, které projevilo zájem o obeznámení s výsledky a doporučení pro další rozvoj velitelů. Budoucí výzkum se může zaměřit na další jednotky pozemních sil a vyšší podíl probandů se zkušeností s velením a zahraničními operacemi. Mimo to je možné zaměřit se na charakterové stránky v kontextu intenzivního polního výcviku, sebepojetí velitelů či v dlouhodobém horizontu formou longitudinálního výzkumu. Výzkum také může časem směřovat k vývoji multifaktorového dotazníku charakterového leadershipu, který by posléze sloužil jako nástroj pro jeho měření a rozvoj. Po vzoru norské armády by i v českém prostředí bylo možné vytvořit škálu, která by na principu vzájemného hodnocení charakterových stránek umožňovala pracovat s jednotlivci i skupinami a zároveň by byla ekologicky validní ve vojenském prostředí.

Aplikace poznatků o charakteru může v praxi významně zefektivnit nejen výběr vojenských specialistů, jak bylo názorně demonstrováno v australských speciálních silách, ale i výcvik a přípravu velitelů tak, aby se svými jednotkami operovali na moderním bojišti maximálně úspěšně. Charakterový leadership tak může být odpovědí na déletrvající potřebu a absenci inovativního přístupu k leadershipu, kterou reflektuje generál Řehka: „*Ve své pozici pravděpodobně nemám dostatečný přehled o vývoji v této oblasti. Každopádně jsem ale v poslední době nezaznamenal žádnou větší diskusi nad novou doktrínou, manuálem či příručkou pro rozvoj našich lídrů. Stejně tak si myslím, že lze najít prostor ke zlepšení...*“ (2018, s. 6).

Seznam použitých zdrojů

- 102pzpr.cz. (n.d.). *Insignie praporu*. Získáno 31. srpna 2020 z http://www.102pzpr.cz/insignie_praporu_.html
- 601skss.cz. (n.d.). *Oficiální web 601. skupiny speciálních sil generála Moravce*. Získáno 31. srpna 2020 z http://www.601skss.cz/uvodni_slovo.html
- Adler, A. (1927). *Understanding human nature*. New York: Greenberg.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177–198.
- Alford, J. D., & Cuomo, S. A. (2009). Operational design for ISAF in Afghanistan: A primer. *Joint Force Quarterly*, 53(2), 92–98.
- Allport, G. W. (1927). Concepts of trait and personality. *Psychological Bulletin*, 24(5), 284–293.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Reinhart & Winston.
- APA (2010). *Publication manual of the American Psychological Association*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Aristoteles. (1996). *Etika Níkomachova*. Praha: Rezek.
- Army.mil. (n.d.). *United States Army Rangers*. Získáno 31. srpna 2020 z <https://www.army.mil/ranger/>
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bang, H. (2014). *Definisjoner og beskrivelser av 24 karakterstyrker, klassifisert under 6 dyder (Definitions and descriptions of the 24 character strengths, classified under 6 virtues)*. Oslo: Norwegian Military Academy.
- Bang, H., Boe, O., Eilertsen, D. E., & Nilsen, F. A. (2018). OBSCIF – A reliable and valid observational instrument for measuring character strengths. *ICERI Proceedings*, 5465–5473.
- Bang, H., Boe, O., Nilsen, F. A., & Eilertsen, D. E. (2015a). Do character strengths predict how well military cadets succeed during their bachelor's program? *Procedia – Social And Behavioral Sciences*, 190, 7297–7302.
- Bang, H., Boe, O., Nilsen, F. A., & Eilertsen, D. E. (2015b). Evaluating character strengths in cadets during a military field exercise: Consistency between different evaluation sources. *EDULEARN Proceedings*, 7076–7082.

- Bang, H., Eilertsen D. E., Boe, O., & Nilsen, F. A. (2016). Development of an observational Instrument (OBSCIF) for evaluating character strengths in army cadets. *EDULEARN Proceedings*, 7803–7808.
- Banicki, K. (2014). Positive psychology on character strengths and virtues. A disquieting suggestion. *New Ideas in Psychology*, 33(1), 21–34.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Barlow, C. B., Jordan, M., & Hendrix, W. H. (2003). Character assessment: An examination of leadership levels. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 563–584.
- Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military Psychology*, 18(S), 131–148.
- Bartone, P. T., Adler, A. B., & Vaitkus, M. A. (1998). Dimensions of psychological stress in peacekeeping operations. *Military Medicine*, 163(9), 587–593.
- Bartone, P. T., Eid, J., Helge, B., Laberg, J. C., & Snook, S. A. (2009). Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498–521.
- Bartone, P. T., Snook, S. A., & Tremble, T. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets. *Military Psychology*, 14(4), 321–328.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bateson, M., Nettle, D., & Roberts, G. (2006). Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting. *Biology Letters*, 2(3), 412–414.
- Baumgarten, F. (1933). *Beiträge zur Charakter- und Persönlichkeitsforschung*. Bern: Francke.
- Bernardová, K. (2014). *Oddělení expertních služeb pro oblast lidských zdrojů ředitelství SP MO*. Příspěvek přednesený na 56th International Military Testing Association Annual Conference, Hamburk.
- Bertrand, F., Defranc, A., Huybens, W., De Nil, V., Van Landeghem, K., Tibax, V., Peeters, H., & Mylle, J. (2017) Improving selection: Advances in the Belgian Defence Forces. In S. V. Bowles & P. T. Bartone (Eds.), *Handbook of Military Psychology* (261–276). Washington: Springer International Publishing.

- Beytell, M. (2013). *Development and validation of a spiritual leadership questionnaire in a South African context*. Nepublikovaná diplomová práce. Vanderbijlpark: North-West University.
- B-G-L-300-001/FP-001: *Land Operations* (2008). Ottawa: Department of National Defence.
- Bible: Český studijní překlad. (2009). Praha: KMS.
- Bílková, Z. (2015). *Klíčové psychické charakteristiky příslušníků ozbrojených složek pro zvládnutí podmínek se zvýšeným rizikem ohrožení života: Význam sociální opory u vojáků mise ISAF*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.
- Blanchard, K. H., & Hodges, P. (2005). *Lead like Jesus: Lessons for everyone from the greatest leadership role model of all time*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Blatný, M. (2010). *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada.
- Boe, O., & Bang, H. (2017). The big 12: The most important character strengths for military officers. *Athens Journal of Social Sciences*, 4(2), 161–174.
- Boe, O., Bang, H., & Nilsen, F. A. (2015a). Experienced military officer's perception of important character strengths: An Educational Tool. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 190(2), 339–345.
- Boe, O., Bang, H., & Nilsen, F. A. (2015b). Selecting the most relevant character strengths for Norwegian army officers: An Educational Tool. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 197(2), 801–809.
- Boe, O., Davidson, S.E., Nilsen, F.A., & Bang, H. (2016). A study of observed character strengths in military cadets during a combat fatigue course. *ICERI Proceedings*, 6068–6077.
- Boe, O., Nilsen, F.A., Kristiansen, O., Krogdahl, P., & Bang, H. (2017). Measuring important character strengths in Norwegian special forces officers. *EDULEARN Proceedings*, 1623–1631.
- Borgersen, H. C., Hystad, S. W., Larsson, G., & Eid, J. (2014). Authentic leadership and safety climate among seafarers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 394–402.
- Bragues, G. (2006). Seek the good life, not money: The Aristotelian approach to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 341–357.
- Braun, D. E., Prusaczyk, W. K., Goforth, H. W., & Pratt, N. C. (1994). *Personality profiles of U.S. Navy Sea-Air-Land (SEAL) personnel*. San Diego, CA: Naval Health Research.
- Braye, R. H. (2002). Servant-leadership: Leading in today's military. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (295–303). New York: John Wiley & Sons.
- Brdar, B. & Kashdan, T. (2009). Character strengths and well-being in Croatia: An empirical investigation of structure and correlates. *Journal of Research in Personality*, 44(1), 151–154.
- Brickenkamp, R., & Zillmer, E. (2000). *Test pozornosti d2*. Testcentrum: Praha.
- Bridbord, K., & DeLucia-Waack, J. (2011). Personality, leadership style, and theoretical orientation as predictors of group co-leadership satisfaction. *Journal for Specialists in Group Work*, 36(3), 202–221.

- Brown, J. B. (2011). The building of a virtuous transformational leader. *The Journal of Virtues & Leadership*, 2(1), 6–14.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Břeň, D., & Heřman, O. (2018). Temperament a motivace k výkonu profesionálních vojáků. In P. Kačmár & J. Bavoľár, *Psychológia práce a organizácie 2018: Zborník príspevkov z konferencie* (79–91). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.
- Bundeswehr.de. (n.d.). *Kommando Spezialkräfte der Division Schnelle Kräfte*. Získáno 31. srpna 2020 z <https://www.bundeswehr.de/de/organisation/heer/organisation/division-schnelle-kraefte/kommando-spezialkraefte>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buys, H. (2019). *Development of an Ethical Leadership Behaviour Scale*. Nepublikovaná diplomová práce: Stellenbosch University.
- Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada.
- Capstick, M. D. (2000). Command and leadership in other people's wars. In C. McCann & R. Pigeau (Eds.). *The human in command: Exploring the modern military experience* (83–92). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–402.
- Cawley, M. J., Martin, J. E., & Johnson, J. A. (2000). A virtues approach to personality. *Personality and Individual Differences*, 28(5), 997–1013.
- Cloninger, C. R., Svrakic, D. M., & Przybeck, T. R. (1993). A psychobiological model of temperament and character. *Archives of General Psychiatry*, 50(12), 975–990.
- Cloninger, R. C. (1994). *The temperament and character inventory (TCI): A guide to its development and use*. St. Louis: Center for Psychobiology of Personality, Washington University.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 1–32.
- Conger, J., & Hollenbeck, G. (2010). What is the character of research on leadership character? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 311–316.
- Copeland, M. K. (2016). The impact of authentic, ethical, transformational leadership on leader effectiveness. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 13(3), 79–97.
- Cosentino, A. C., & Castro Solano, A. (2008). *Inventario de virtudes y fortalezas*. Nepublikovaný manuskript.
- Cosentino, A. C., & Castro Solano, A. (2012). Character strengths: A study of Argentinean soldiers. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 199–215.
- Costa, P. T., & McCrae, R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Model (NEO-FFI) Professional manual*. Odesa: Psychological Assessment Center.

- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived Leader Integrity Scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 127–145.
- Crossan, M., Gandz, J., & Seijts, G. (2012). Developing leadership character. *Ivey Business Journal*. Dostupné z <https://iveybusinessjournal.com/publication/developing-leadership-character/>
- Černý, M. (2017). *Cesta vojáka: Příběh českého výsadkáře: Od výcviku po zahraniční mise*. Brno: CPress.
- Dandeker, C. (2000). The military and social change in the post cold war era: The need for a strategic approach to personnel issues in the armed forces. *Proceedings of the 42nd Annual Conference of the International Military Testing Association*, Edinburgh (1–13).
- Danish Defence. (2011). *Facts and figures: The Danish Armed Forces*. Dostupné z https://www2.forsvaret.dk/eng/About/Facts/Documents/Facts_And_Figures_UK.pdf
- Darley, J. M., & Batson, C. D. (1973). "From Jerusalem to Jericho": A study of situational and dispositional variables in helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(1), 100–108.
- De Graaff, M. C., & van den Berg, C. (2010). Moral professionalism within the Royal Netherlands Armed Forces. In J. Stouffer & S. Seiler (Eds.), *Military Ethics: International Perspectives* (1–24). Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press.
- De La Bruyère, J. (1972). *Charaktery aneb mravy tohoto století*. Praha: Odeon.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615.
- Dimitrova, M., & Donchev, T. (2013). Adaptation of Temperament and Character Inventory (TCI) – Cloninger's in a specific population – The Bulgarian military man. *Balkan Military Medical Review*, 16(2), 61–71.
- Dimitrova, M., Ganev, I., & Donchev, T. (2015). *Use of Temperament and Character Inventory by Cloninger in the Bulgarian Army*. Sofie: Military Medical Academy.
- Doktrína Armády České republiky. (2013). Praha: Ministerstvo obrany České republiky.
- Doty, J., & Gerdes, D. (2000). Humility as a leadership attribute. *Military Review*, 80(5), 89–110.
- Drazen, S. (2016). Transformational military leadership – requirements, characteristics and development. *Vojenské rozhledy*, 25(mimořádné číslo), 18–48.
- Dvořáková, L. (2011). *Život a sociální opora u vojáků v zahraniční misi Armády České republiky v Afghánistánu*. Nepublikovaná bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova.
- Dyck, B., & Kleysen, R. (2001). Aristotle's virtues and management thought: An empirical exploration of an integrative pedagogy. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 561–574.
- Dziaková, O. (2009). *Vojenská psychologie*. Praha: Triton.

- Earnhardt, M. P. (2008). Testing a servant leadership theory among United States military members. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 14–24.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11–17.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Westport, CT: Praeger.
- Fallesen, J. J., Keller-Glaze, H., & Curnow, C. K. (2011). A selective review of leadership studies in the U.S. Army. *Military Psychology*, 23(5), 462–478.
- Farling, M., Stone, A., & Winston, B. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1–2), 49–72.
- FM 6-22: *Army leadership*. (2006). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Forsvaret.no. (2015). *Our Values and Standards*. Dostupné z <https://forsvaret.no/en/facts/uniforms-and-medals/values>
- Freeman, G. T. (2011). Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 120–140.
- Freud, S. (1926). *Tři úvahy o sexuální teorii*. Praha: Alois Srdce.
- Fromm, E. (1997). *Anatomie lidské destruktivity*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). *Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study*. Killeen: Tarleton State University.
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., & Vitucci, S. (2007). *Transforming local police departments through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline*. Příspěvek přednesený na National Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862.
- Fry, L. W., Sedgmore, L., Altman, Y. (2009). *Maximizing the triple bottom line & spiritual leadership: The CEL Story*. Příspěvek přednesený na National Academy of Management Annual Meeting, Chicago.
- FT-05. *L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques*. (2011). Paříž: Le Centre de doctrine d'emploi des forces.
- Galek, T. (2012). *Aplikace koncepce leadershipu v Armádě České republiky*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). „Can you see the real me?“ A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.

- Gayton, S. D., & Kehoe, E. J. (2015a). A prospective study of character strengths as predictors of selection into the Australian Army special forces. *Military Medicine*, 180(2), 151–157.
- Gayton, S. D., & Kehoe, E. J. (2016). The character strengths of special forces personnel: Insights for civilian health care practitioners. *Military Medicine*, 181(9), 996–1001.
- Gayton, S. D., & Kehoe, E. J. (2019). Character strengths of junior Australian Army officers. *Military Medicine*, 184(5–6), 147–153.
- Gayton, S. D., & Kehoe, E. J. (2015b). Character strengths and hardiness of Australian Army special forces applicants. *Military Medicine*, 180(8), 857–862.
- Gillham, J., Adams-Deutsch, Z., Werner, J., Reivich, K., Coulter-Heindl, V., Linkins, M., ... Seligman, M. E. P. (2011). Character strengths predict subjective well-being during adolescence. *The Journal of Positive Psychology*, 6(1), 31–44.
- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (27–45). Westport: Quorum Books.
- Gonzales, F. Y., Green, M. T., Hodgson, M. N., & Wheeler, C. A. (2012). Leader virtues as predictors of transformational leadership. *Proceedings of ASBBS*, 19(1), 398–404.
- Graham, J. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119.
- Grahek, M. S., Thompson, A. D., & Toliver, A. (2010). The character to lead: A closer look at character in leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 270–290.
- Green, M. T., Rodriguez, R. A., Wheeler, C. A., & Baggerly-Hinojosa, B. (2015). Servant leadership: A quantitative review of instruments and related findings. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(2), 76–96.
- Green, M. T., Wheeler, C. A., & Hogdson, M. N. (2012). Leader spirituality and leader virtues as predictors of effective leadership. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 6(1), 35–47.
- Greene, C. H., & Staal, M. A. (2017). Resilience in US Special Operations Forces. In S. V. Bowles & P. T. Bartone (Eds.), *Handbook of Military Psychology* (177–192). Washington: Springer International Publishing.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Grom.wp.mil.pl. (n.d.). 30 - lecie jednostki. Získáno 31. srpna 2020 z <https://grom.wp.mil.pl/pl/pages/30-lecie-jednostki/>
- Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (43–81). Greenwich, Greenwich: JAI Press.

- Hannah, S. T., & Avolio, B. (2010). Moral potency: Building the capacity for character-based leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 291–310.
- Hartmann, E., Sunde, T., Kristensen, W., & Martinussen, M. (2003). Psychological measures as predictors of training performance. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 87–98.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 6, 1–12.
- Hendrix, W.H., Born, D.H. & Hopkins, S. (2015). Relationship of transformational leadership and character with five organizational outcomes. *The Journal of Character and Leadership Integration*, jaro, 54–71.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Heřman, O. (2018). *Leadership v bojových jednotkách pozemních sil profesionální armády*. Nepublikovaná bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova.
- Heřman, O. (2020). *Charakterový leadership v Pozemních silách Armády České republiky*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.
- Hlouchová, I. (2018). *Czech approach toward counterinsurgency*. Brno: Masarykova univerzita.
- Hollenbeck, G. P. (2009). Executive selection – What's right... and what's wrong. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(2), 130–143.
- Homrig, M. A. (2001). *Transformational leadership*. Dostupné z <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm>
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6(2), 43–54.
- Hřebíčková, M. (2004). *NEO osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum.
- Hunt, A. P., Orr, R. M., & Billing, D. C. (2013). *Developing physical capability standards that are predictive of success on special forces selection courses*. *Military Medicine*, 178(6), 619–624.
- Chan, J. (2003). Giving priority of the worst off: A Confucian perspective on social welfare. In D. A. Bell, & H. Chaibong (Eds.), *Confucianism for the modern world* (236–253). Cambridge: Cambridge University Press.
- Chikeleze, M. C. (2014). *Validation of Ethical Leadership Style Questionnaire*. Nepublikovaná dizertační práce. Lisle: Benedictine University.
- Isen, A. M., & Levin, P. F. (1972). Effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(3), 384–388.
- JDP 0-01: UK Defence Doctrine. (2014). Shrivenham: The Development, Concepts and Doctrine Centre.

- Kaiser, R., & Hogan, R. (2010). How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 216–234.
- Kalshoven K., Den Hartog D. N., De Hoogh A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire: Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- Kane, T. D., & Tremble, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology*, 12(2), 137–160.
- Karadağ, E. (2009). Spiritual leadership and organizational culture: A study of structural equation modeling. *Educational Science*, 9(3), 1391–1405.
- Kilcullen, D. (2015). *Out of the mountains: The coming age of the urban guerrilla*. London: Hurst.
- Klages, L. (1928). *Die Grundlagen der Charakterkunde*. Lipsko: Barth.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1–11.
- Kohoutek, R. (2002). *Základy užité psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Kolářová, J., & Honsová, P. (2017). Adaptace dotazníku SL-28 do češtiny. In A. Gregar & M. Horák (Eds.), *Mezinárodní konference psychologie práce a organizace 2017: Sborník příspěvků* (291–300). Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Kolářová, J., Honsová, P., & Konvalinka, M. (2016). Translation and adaptation of servant leadership questionnaire into Czech language. In T. Löster & T. Pavelka (Eds.), *The 10th International Days of Statistics and Economics* (882–892). Slaný: Melandrium.
- Kolling, S. [TEDx Talks]. (2017, 24. února). *What moral psychology can tell us about army ethics* [videosoubor]. Dostupné z <https://www.youtube.com/watch?v=clUyDm0m9X0>
- Kolzow, D. R. (2014). *Leading from within: Building organizational leadership capacity*. Dostupné z https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf
- Koncepce výstavby Armády České republiky 2025: Upravená verze ke zveřejnění*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky.
- Kose, S. (2003). A psychobiological model of temperament and character: TCI. *Yeni Symposium: Psikiyatri, nöroloji ve davranış bilimleri dergisi*, 41(2), 86–97.
- Kyle, C., McEwen, S., & DeFelice, J. (2017). *Americký sniper: Autobiografie nejúspěšnějšího odstřelovače amerických dějin*. Brno: CPress.
- Lacz, K., Rocke, E. E., & Lacz, L. (2017). *Poslední mstitel*. Brno: CPress.
- LaFollette, A. M. (2010). The Values in Action Inventory of Strengths: A test summary and critique. *Graduate Journal of Counseling Psychology*, 2(1), 1–8.
- Lanctot, J. D., & Irving, J. A. (2010). Character and leadership: Situating servant leadership in a proposed virtues framework. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 28–50.
- Land Warfare Doctrine (LWD) 1: The fundamentals of land power*. (2014). Canberra: Australian Army.

- Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P. & de Leeuw, A. (2014). Development and validity of the Ethical Leadership Questionnaire. *Journal of Educational Administration*, 52(3), 310–331.
- Larsson, G., Johansson, A., Jansson, T., & Grönlund, G. (2001). Leadership under severe stress: A grounded theory study. In R. Lester & A. G. Morton (Eds.), *Concepts for Air Force leadership* (441–447). Alabama: Air University Press.
- Laštovková, J., & Barták, M. (2015). Leadership a profesionalizace očima důstojníků v retrospektivě výzkumu let 2004–2008. *Vojenské rozhledy*, 24(3), 190–201.
- Laštovková, J., & Bernardová, K. (2014). Proč Afghánistán? Profesionalita, peníze, nebo ideály?, *Vojenské rozhledy*, 23(4), 40–50.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308.
- Le Senne, R. (1945). *Traité de caractérologie: Suivi de précis d'idéologie*. Paříž: Presses Universitaires de France.
- Leary, T., La Forge, R. L., Suczek, R. F., Kožený, J., & Ganický, P. (1976). *Dotazník interpersonální diagnózy – ICL: Příručka pro administraci, interpretaci a vyhodnocování testu*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.
- Leonard, H. S. (1997). The many faces of character. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(4), 235–245.
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A. J. S. (2018). New wine in a new bottle: Refining the assessment of authentic leadership using exploratory structural equation modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 611–628.
- Lew, B. C. (2010). Preparing value-based commander for the 3rd generation Singapore Armed Forces. In J. Stouffer & S. Seiler (Eds.), *Military Ethics: International Perspectives* (117–142). Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press.
- Li, C. (2009). Where does Confucian virtuous leadership stand? *Philosophy East and West*, 59(4), 531–536.
- Litz, B. T., Orsilo, S. M., Friedman, M. J., Ehlich, P., & Batres, A. (1997). Post-traumatic stress disorder associated with peacekeeping duty in Somalia for US military personnel. *American Journal of Psychiatry*, 154(5), 178–184.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Macdonald, C., Bore, M., & Munro, D. (2008). Values in Action scale and the Big 5: An empirical indication of structure. *Journal of Research in Personality*, 42(4), 787–799.
- Macháčková, P., & Hodný, J. (2018). Význam empatie velitele leadera při vedení podřízených. In *Konference ICMEP – Kolokvium o řízení vzdělávacího procesu „Leadership – teorie a praxe“* (25–29). Brno: Univerzita obrany.
- Málek, T., Pechoušek, P., Tománek, T., Svobodová, G., Kopecká, M., Mrkvičková, T., ... Vodák, A. (2017). *Ten druhý život*. Brno: Optio CZ.

- Malone, P. F., & Fry, L. W. (2003). *Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment*. Příspěvek přednesený na National Academy of Management Annual Meeting, Seattle.
- Manley, J. A. (2019). *Character based leadership for the Canadian armed forces: A concept whose time has come*. North York: Canadian Forces College.
- Marina, B., & Ellert, R. (2009). Planning for leadership with army education services officers and leadership competencies. *Education Research Complete*, 18(2), 27–39.
- Mašlej, M. (2010). Styly vedení a chyby mladých velitelů-manažerů po nástupu do praxe. *Vojenské rozhledy*, 19(3), 135–140.
- Matthews, M. D. (2011, srpen). *Character strengths and post-adversity growth in combat leaders*. Příspěvek přednesený na Annual Meeting of the American Psychological Association, Washington.
- Matthews, M. D. (2014). *Head strong: How psychology is revolutionizing war*. New York: Oxford University Press.
- Matthews, M. D., Eid, J., Kelly, D., Bailey, J. K. S., & Peterson, C. (2006). Character strengths and virtues of developing military leaders: An international comparison. *Military Psychology*, 18(1), 57–68.
- McCormack, L., & Mellor, D. (2002). The role of personality in leadership: An application of the five-factor model in the Australian military. *Military Psychology*, 14(3), 179–197.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215.
- McDonald, D. G., Norton, J. P. & Hodgdon, J. A. (1990) Training success in U.S. Navy Special Forces. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 61(6), 548–554.
- McGrath, R. E. (2019). *Technical report: The VIA assessment suite for adults: Development and initial evaluation*. Cincinnati, OH: VIA Institute on Character.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 266–276.
- Mertlík, V. (2019). *V první linii: Armádní generál Petr Pavel*. Praha: Academia.
- Michelson, B. M. (2013). *Character development of U.S. Army leaders: A laissez faire approach*. Carlisle: U.S. Army War College.
- Mikulka, Z. (2017). *Etická výchova v Armádě České republiky*. Nepublikovaná disertační práce. Brno: Univerzita obrany.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience: A study of situational and dispositional variables in helping behavior. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. London: Tavistock Publications.
- Miller, C. B. (2018). Some philosophical concerns about how the VIA classifies character traits and the VIA-IS measures them. *The Journal of Positive Psychology*, 14(1), 6–19.
- Mills, T., & Brotherton, M. (2018). *Bud' silný, ať se stane cokoliv*. Praha: Kniha Omega.

- Molen, R. J. V. (2010). *Character strengths and emotions in military leaders*. Nepublikovaná bakalářská práce. Ann Arbor: University of Michigan.
- Molero, A. F., Recio, S. P., & Cuadrado, G. I. (2010). Transformational and transactional leadership: An analysis of the factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a Spanish sample. *Psicothema*, 22(3), 495–501.
- Mulyono, I. & Hidayat, E. (2010). *Sapta Marga: The Indonesian armed forces' code of conduct and its implimentation in the post new order era*. Příspěvek přednesený na 52th International Military Testing Association Annual Conference, Lucern.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
- New Zealand Defence Doctrine (NZDDP-D)*. (2017). Wellington: Headquarters New Zealand Defence Force.
- Ng, V., Cao, M., Marsh, H. W., Tay, L., & Seligman, M. E. P. (2017). The factor structure of the Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS): An item-level exploratory structural equation modeling (ESEM) bifactor analysis". *Psychological Assessment*, 29(8), 1053–1058.
- Niemiec, R. M. (2013). VIA character strengths: Research and practice (The first 10 years). In H. H. Knoop & A. Delle Fave (Eds.), *Well-being and cultures: Perspectives on positive psychology* (11–30). New York: Springer
- Noftle, E. E., Schnitker, S. A., & Robins, R. W. (2011). Character and personality: Connections between positive psychology and personality psychology. In K. M. Sheldon, T. B. Kashdan, & M. F. Steger (Eds.), *Series in positive psychology. Designing positive psychology: Taking stock and moving forward* (207–227). Oxford University Press.
- Novikov, V. (2017). Spiritual leadership within an army acquisition program management context. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(2), 81–94.
- Obe, J. A., Walker, D. I., & Thoma, S. (2018). Soldiers of character: Research report. Birmingham: University of Birmingham.
- O'Neil, D. P. (2007). *Predicting leader effectiveness: Personality traits and character strengths*. Nepublikovaná dizertační práce. Durham: Duke University.
- O'Neill, R., & Mann, J. D. (2018). *Specialista: ve znamení trojzubce – můj život s Navy SEALs*. V Brně: CPress.
- Owen, M., & Maurer, K. (2013). *Nelehký den: příběh člena týmu SEAL: Mise, která zabila Bin Ládina, v líčení přímého účastníka*. Praha: Knižní klub.
- Owen, M., & Maurer, K. (2016). *Nejsem hrdina: Život a práce člena týmu SEAL*. Praha: Knižní klub.
- Page, D., & Wong, T. P. T. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibol (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (69–110). Washington, DC: American University Press.

- Park, N. (2005, srpen). *Congressional Medal of honor recipients: A positive psychology perspective*. Příspěvek přednesený na Annual Meeting of the American Psychological Association, Washington.
- Park, N., & Peterson, C. (2006). Moral competence and character strengths among adolescents: The development and validation of the Values in Action Inventory of Strengths for Youth. *Journal of Adolescence*, 29(6), 891–905.
- Parolini, J. (2007). *Investigating the distinctions between transformational and servant leadership*. Nepublikovaná dizertační práce. Virginia Beach: Regent University.
- Parson, L., Weise, J., Tatum, K. R., Allison, M., & Farrell, R. J. (2019). Evaluating and assessing the Ethical Leadership Framework for air force leader development. *Journal of Character & Leadership Development*, 2(2), 50–63.
- Pathak, V., Rani, A., & Goswami, S. (2016). Value-based leadership. In N. Maheshwari & V. V. Kumar (Eds.), *Military psychology: Concepts, trends and interventions*. New Delhi: Sage Publications.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Dissertation Abstracts International*, 64(2), 570.
- Pelikán, M., & Strída, L. (2007). Role manažera-velitele při řízení jednotek. *Vojenské rozhledy*, 16(2), 179–185.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. American Psychological Association; Oxford University Press.
- Peterson, C., Park, N., & Castro, C. A. (2011). Assessment for the US army comprehensive soldier fitness program: The global assessment tool. *American Psychologist*, 66(1), 10–18.
- Peterson, C., Ruch, W., Beerman, U., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2007). Strengths of character, orientations to happiness, and life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 2(3), 149–156.
- Picano, J. J., Roland, R. R., Rollins, K. D., & Williams, T. J. (2002). Development and validation of a sentence completion test measure of defensive responding in military personnel assessed for nonroutine missions. *Military Psychology*, 14(4), 279–298.
- Picano, J. J., Roland, R. R., Williams, T. J. & Rollins, K. D. (2009). Sentence completion test verbal defensiveness as a predictor of success in military personnel selection. *Military Psychology*, 18(3), 207–218.
- Plachý, J. (2020). *Integrace Explikační metody a Deskriptivní fenomenologicko-psychologické metody na teoretické i aplikační úrovni*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.
- Polat, S. (2011). The level of faculty members' spiritual leadership (SL) qualities display according to students in faculty of education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15(1), 2033–2041.
- Preiss, M., & Mačudová, G. (2013). Dotazník žádoucího stylu odpovídání (BIDR-CZ). *Psychiatrie*, 17(2), 59–64.
- Preiss, M., Kuchařová, J. Novák, T., & Štěpánková, H. (2007). The temperament and character inventory-revised (TCI-R): A psychometric characteristics of the Czech version. *Psychiatria Danubina*, 19(1–2), 27–34.

- Priest, R., & Bartone, P. T. (2001, červenec). *Humor, hardiness, and health*. Příspěvek přednesený na Annual Conference of the International Society for Humor Studies, College Park.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2016). Czech leadership questionnaire: The development of a Czech questionnaire of transformational and transactional leadership. In P. Jedlička, *Hradec Economic Days 2016* (848–854). Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové.
- Procházka, O. (2014). *Analýza nejvýznamnějších teorií leadershipu v akademických periodikách v období 1990–2014*. Nepublikovaná bakalářská práce. Univerzita Karlova: Praha.
- Příručka vojáka AČR*. (2007). Vyškov: Správa doktrín.
- Pub-53-01-1: Velení a řízení v operacích*. (2006). Vyškov: Správa doktrín.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D. & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415–434.
- Reich, W. (1972). *Character analysis*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Rest, J. R. (1979). *Development in judging moral issues*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235–250.
- Russell, J. (2001). Exploring the values and attributes of servant leaders. *Dissertation Abstracts International*, 61(12), 4856.
- Ryckman, O. J. (2017). *Retention, mentorship, and servant leadership: An analysis for retaining 2050's generals in today's army*. M.A. in Leadership Studies: Capstone Project Papers.
- Řehka, K. (2018). Požadavky a dopady v armádní praxi. In *Konference ICMEP – Kolokvium o řízení vzdělávacího procesu "Leadership – teorie a praxe"* (5–11). Brno: Univerzita obrany.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Hartican, A. M. (2006). Leadership and character. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 682–699.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., Hartican, A. M., & Barker, C. J. (2006). *The character of leadership: What works for Australian leaders – making it work for you*. Milton: Wiley.
- Sasregiment.org.uk. (n.d.). *About the SAS Regiment*.
Získáno 31. srpna 2020 z <https://www.sasregiment.org.uk/>
- Sealswcc.com. (n.d.). *Official Naval Special Warfare Website*.
Získáno 31. srpna 2020 z <https://www.sealswcc.com/>
- Seijts, G., H., Crossan, M., & Carleton, E. (2017). Embedding leader character into HR practices to achieve sustained excellence. *Organizational Dynamics*, 46(1), 30–39.

- Seiler, S., & Fischer, A. (2010). Developing responsible leaders – Ethics education at the Swiss Military Academy. In J. Stouffer & S. Seiler (Eds.), *Military Ethics: International Perspectives* (143–162). Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Sendjaya, S. (2007). Conceptualizing and measuring spiritual leadership in organizations. *International Journal of Business and Information*, 2(1), 104–126.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- Sewell, G. F. (2009). Emotional intelligence and the army leadership requirements model. *Military Review*, 89(6), 93–98.
- Shea, T. (2017). *Nezlomný: Život podle Navy SEALs*. Brno: CPress.
- Shimai, S., Otake, K., Park, N., Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2007). Convergence of character strengths in American and Japanese young adults. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 311–322.
- Shryack, J., Steger, M. F., Krueger, R. F., & Kallie, C. S. (2010). The structure of virtue: An empirical investigation of the dimensionality of the virtues in action inventory of strengths. *Personality and Individual Differences*, 48(6), 714–719.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., Dimotakis, N. & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organizational levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053–1078.
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B., & Scandura, T. A. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 20(4), 604–616.
- Schuler, H., & Prochaska, M. (2011). *Manuál testu Dotazník motivace k výkonu – LMI*. Praha: Testcentrum.
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519–542.
- Siegel, P. G. (2013). *Ethical leadership and organizational commitment in the Canadian Armed Forces: An analysis of perceived supervisor ethical leadership as a predictor of organizational commitment in a Canadian Armed Forces sample*. Halifax: Saint Mary's University.
- Singh, K., & Choubisa, R. (2010). Empirical validation of values in action-inventory of strengths (VIA-IS) in Indian context. *Psychological Studies*, 55(2), 151–158.
- Smékal, V. (2002). *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Studium.
- Snow, J. J. (2003). *Self-development: An important aspect of leader development*. Carlisle: U.S. Army War College.
- Soc.mil. (n.d.). *USASFC Home Page*. Získáno 31. srpna 2020 z <https://www.soc.mil/USASFC/HQ.html>

Sog.tode.cz. (n.d.). *Jednotka*. Získáno 31. srpna 2020
z <http://www.sog.tode.cz/jednotka/>

Solomon, Z., Mikulincer, M., & Hobfoll, S. E. (1986). Effects of social support and battle intensity on loneliness and breakdown during combat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1269–1276.

Sosik, J., & Cameron, J. (2010). Character and authentic transformational leadership behavior: Expanding the ascetic self toward others. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 251–269.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.

Sperry, L. (1999). The 1999 Harry Levinson Lecture: Character assessment in the executive selection process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(4), 211–217.

Stehlík, P. (2017). *Já, voják v Afghánistánu: Vzpomínky českých veteránů*. Brno: CPress.

Stiehm, J. H. (2002). *The US Army War College: Military education in a democracy*. Philadelphia: Temple University Press.

Strelau, J. & Angleitner, A. (1991). Temperament research: Some divergences and similarities. In J. Strelau, & A. Angleitner (Eds.), *Explorations in temperament – international perspective on theory and measurement* (1–12). New York: Plenum.

Sweeney, P. J. (2007). Trust: The key to combat leadership. In D. Crandall (Ed.), *Leadership lessons from West Point* (252–277). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sweeney, P. J., & Fry, L. W. (2012). Character development through spiritual leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 89–107.

Sweeney, P. J., Dirks, K. T., Sundberg, D., & Lester, P. B. (2011). Trust: The key to leading when lives are on the line. In P. Sweeney, M. Matthews, & P. Lester (Eds.), *Leading in dangerous situations: A handbook for military, emergency services, and first responders* (161–179). Annapolis, MD: Naval Institute Press.

Sweeney, P. J., Hannah, S. T., & Snider, D. M. (2007). The domain of the human spirit. In D. M. Snider & L. J. Matthews (Eds.), *Forging the warrior's character: Moral precepts from the cadet prayer* (55–99). Sisters: Jerico.

Theofrastos. (1925). *Povahopisy*. Praha: Nakladatelství G. Voleského.

Thompson, A. D., & Riggio, R. E. (2010). Introduction to special issue on defining and measuring character in leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 211–215.

Thun, B., & Kelloway, E. K. (2011). Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 270–283.

Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.

- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304–311.
- United States Military Academy. (2010). *Building the capacity to lead: The West Point system for leader development*. West Point: United States Military Academy.
- Values In Action Institute on Character. (2008a). *Find Your 24 Character Strengths: Personal Strengths List*. Dostupné z <https://www.viacharacter.org/character-strengths>
- Values In Action Institute on Character. (2008b). *Character Strengths, Character Building Experts*. Dostupné z <https://www.viacharacter.org/researchers/assessments/via-is-m>
- Values In Action Institute on Character. (2008c). *VIA Assessments*. Dostupné z <https://www.viacharacter.org/researchers/assessments>
- Values In Action Institute on Character. (2008d). *VIA Character Strength Survey & Character Profile Reports*. Dostupné z <https://www.viacharacter.org/>
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business & Psychology*, 26(3), 249–267.
- Vanhove, A. J., Harms, P. D., & DeSimone, J. A. (2016). The Abbreviated Character Strengths Test (ACST): A preliminary assessment of test validity. *Journal of Personality Assessment*, 98(5), 536–544.
- Vickery, J. (2016). *Building trust through servant leadership*. Nepublikovaná diplomová práce. Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College.
- Vie, L. L., Nihill, M., Ramachandran, R., & Hawkins, J. (2017). *Character strengths in the army: Development and initial validation of the Army-Based Character Scale*. Monterey: Research Facilitation Laborator
- Vie, L. L., Scheier, L. M., Lester, P. B., & Seligman, M. E. P. (2016). Initial validation of the U.S. Army Global Assessment Tool. *Military Psychology*, 28(6), 468–487.
- Všeob-Ř-1: Polní řád pozemních sil Armády České republiky, ve znění 1. doplňku. (1997). Praha: Ministerstvo obrany.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wang, G., & Hackett, R. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321–345.
- Warren, H. C., & Carmichael, L. (1930). *Elements of human psychology*. New York: Houghton Mifflin.
- Webb, B., & Mann, J. D. (2015). *Mezi hrdiny: Skutečné příběhy přátelství, hrdinství a obětování příslušníků U.S. Navy SEAL*. Brno: CPress.
- Webb, B., & Mann, J. D. (2016). *Rudý kruh: Můj život mezi odstřelovači SEAL*. Brno: CPress.
- Weiner, H. R. (1990). Group-level and individual-level mediators of the relationship between soldier satisfaction with social support and performance motivation. *Military Psychology*, 2(1), 21–32.
- Williams, E. F., Pizarro, D., Ariely, D., & Weinberg, J. D. (2016). The Valjean effect: Visceral states and cheating. *Emotion*, 16(6), 897–902.

- Williams, E. G. (2002). The importance of morale in the modern New Zealand Army. Nepublikovaná diplomová práce. Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College.
- Williams, K. R. (2010). An assessment of moral and character education in initial entry training. *Journal of Military Ethics*, 9(1), 41–56.
- Willink, J., & Babin, L. (2018). *Krajní zodpovědnost: Velení a vítězství v SEAL: elitních jednotkách amerického námořnictva*. Bratislava: Timy Partners.
- Wong, P. T. P., & Davey, D. (2007, červenec). *Best practices in servant leadership*. Příspěvek přednesený na Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48.
- Zheng, X., Zhu, W., Yu, H., Zhang, X., & Zhang, L. (2011). Ethical leadership in Chinese organizations: Developing a scale. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 179–198.
- Zůna, P. (2012). Velení a řízení jako schopnost velitele. *Vojenské rozhledy*, 21(3), 72–79.
- Želinský, L., & Herber, D. (2020). *V české armádě od ledna vznikl nový prapor bezpilotních systémů*. Dostupné z <http://www.acr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/v-ceske-armade-od-ledna-vznikl-novy-prapor-bezpilotnich-systemu-218687/>

Seznam příloh

Příloha 1: Character Strengths Leadership Inventory (CSLI).....	I
Příloha 2: VIA-IS-R – rozdíly mezi skupinami.....	II
Příloha 3: VIA-IS-R – rozdíly mezi pohlavími	III
Příloha 4: VIA-IS-R – rozdíly podle rodičovství	IV
Příloha 5: VIA-IS-R – rozdíly podle zkušenosti s velením (UNOB)	V
Příloha 6: VIA-IS-R – rozdíly podle velící funkce (102pzpr, 533prbs).....	VI
Příloha 7: VIA-IS-R – rozdíly podle výsadkového místa	VII
Příloha 8: CSLI – rozdíly mezi skupinami.....	VIII
Příloha 9: CSLI – rozdíly mezi pohlavími.....	IX
Příloha 10: CSLI – rozdíly podle rodičovství.....	X
Příloha 11: CSLI – rozdíly podle zkušenosti s velením (UNOB).....	XI
Příloha 12: CSLI – rozdíly podle velící funkce (102pzpr, 533prbs)	XII
Příloha 13: CSLI – rozdíly podle výsadkového místa.....	XIII
Příloha 14: DPVL – rozdíly mezi skupinami	XIV
Příloha 15: Doplnující otázky – rozdíly mezi skupinami.....	XV
Příloha 16: Korelační matice VIA-IS-R.....	XVI
Příloha 17: Korelační matice VIA-IS-R, věku a odsloužených let (102pzpr, 533prbs).....	XVIII
Příloha 18: Faktorové zátěže CSLI	XIX
Příloha 19: Korelační matice CSLI	XIX
Příloha 20: Korelační matice CSLI a VIA-IS-R.....	XXII
Příloha 21: Korelační matice DPVL.....	XXIII
Příloha 22: Korelační matice CSLI a transformačního leadershipu	XXIV
Příloha 23: Korelační matice doplňujících otázek.....	XXVI
Příloha 24: Korelační matice CSLI a doplňujících otázek.....	XXVII
Příloha 25: Korelační matice CSLI a doplňujících otázek (1. ročník UNOB)	XXVIII
Příloha 26: Korelační matice CSLI a doplňujících otázek (5. ročník UNOB)	XXIX
Příloha 27: Korelační matice CSLI a doplňujících otázek (102pzpr, 533prbs).....	XXX

Příloha 1

Character Strengths Leadership Inventory (CSLI)

1. Je kreativní, vymýšlí něco užitečného, přichází s nápady, které vedou k něčemu, co stojí za to.
2. Vyhledává situace, ve kterých získává nové zkušenosti, nejedná podle vlastních ani cizích zajatých kolejí.
3. Při rozhodování zvažuje objektivně všechna hlediska, včetně argumentů, které jsou v rozporu s jeho/jejím názorem.
4. Je motivovaný/á získávat nové vědomosti nebo významně prohlubovat svoje dosavadní znalosti a dovednosti.
5. Radí druhým tak, že zvažuje různá hlediska a využívá svoje zkušenosti a znalosti, aby objasnil/a celkový pohled na věc.
6. Jedná podle svého přesvědčení, čelí hrozbám, výzvám, obtížím a trápením navzdory pochybnostem a strachu.
7. Je upřímný/á k sobě i k ostatním, snaží se vystupovat a reagovat vůči každému opravdově, bere zodpovědnost za svoje činy.
8. Jde vytrvale za svými cíli navzdory překážkám, odrazování nebo zklamání.
9. Působí jako plný/á života a energie, přistupuje k životu aktivně a se zápalem.
10. Je ochotný/á a chápavý/á, často prokazuje druhým laskavost, aniž by za to něco očekával/a.
11. Má blízké vztahy, ve kterých dává a přijímá lásku, vřelost a péči.
12. Uvědomuje si své pocity a myšlenky a rozumí jim, stejně jako pocitům lidí kolem něj/ní.
13. Jedná se všemi stejně a spravedlivě a dávám všem stejnou šanci, uplatňuje na všechny stejná pravidla.
14. Ujímá se vedení a vede skupinu ke smysluplným cílům, stará se o dobré vztahy mezi jejími členy.
15. Je nápomocný a platný člen týmu, cítí zodpovědnost za to, aby pomáhal/a k dosažení jeho cílů.
16. Odpouští ostatním, když ho/ji rozzlobí nebo se k němu/ní chovají špatně, a dál ve vztahu své Odpouštění zohledňuje.
17. Ví o svých silných stránkách a talentech, ale je skromný/á, nesnaží se být středem pozornosti nebo získat uznání.
18. Jedná opatrně a obezřetně, dbá na to, aby se vyhnul/a zbytečným rizikům, plánuje s ohledem na budoucnost.
19. Ovládá svoje pocity a jednání, je disciplinovaný/á a má sebekontrolu.
20. Rozpoznává, citově prožívá a oceňuje krásu kolem sebe a schopnosti druhých.
21. Je vděčný/á za mnoho věcí a vyjadřuje tuto vděčnost ostatním.
22. Je realistický/á a zároveň optimistický/á ohledně budoucnosti, věří ve svoje činy a je přesvědčen/a, že věci dobře dopadnou.
23. Přistupuje k životu hravě, rozesmívá ostatní a nachází humor v dobách těžkostí a stresu.
24. Považuji ho/ji za duchovně založeného člověka, věří v záměr svého života, vidí své místo ve světě a nachází smysl v každodenním životě.

Příloha 2

VIA-IS-R – rozdíly mezi skupinami

	χ^2	St. volnosti	p	ϵ^2
Tvořivost	2,07	2	0,356	0,010
Zvědavost	0,33	2	0,847	0,002
Úsudek	2,33	2	0,312	0,012
Záliba v učení	3,56	2	0,169	0,018
Rozhled	7,36	2	0,025	0,037
Odvaha	0,09	2	0,957	0,000
Upřímnost	0,10	2	0,949	0,001
Vytrvalost	2,25	2	0,325	0,011
Nadšení	1,81	2	0,405	0,009
Laskavost	4,18	2	0,123	0,021
Láska	0,83	2	0,659	0,004
Sociální inteligence	1,38	2	0,501	0,007
Spravedlivost	4,80	2	0,091	0,024
Vůdcovství	2,22	2	0,330	0,011
Týmovost	10,05	2	0,007	0,051
Odpouštění	0,45	2	0,800	0,002
Pokora	0,99	2	0,610	0,005
Obezřetnost	0,86	2	0,650	0,004
Sebeovládání	1,66	2	0,436	0,008
Smysl pro krásu a dokonalost	1,70	2	0,427	0,009
Vděčnost	0,52	2	0,770	0,003
Naděje	0,06	2	0,970	0,000
Smysl pro humor	3,88	2	0,144	0,020
Duchovnost	13,38	2	0,001	0,068

Příloha 3

VIA-IS-R – rozdíly mezi pohlavími

	Statistika	p	Cohenovo d
Tvořivost	369	0,051	-0,536
Zvídavost	506	0,728	0,120
Úsudek	315	0,009	-0,789
Záliba v učení	438	0,254	0,329
Rozhled	421	0,178	-0,406
Odvaha	350	0,029	-0,610
Upřímnost	519	0,846	-0,026
Vytrvalost	426	0,199	-0,442
Nadšení	455	0,346	0,215
Laskavost	231	< 0,001	1,055
Láska	368	0,049	0,544
Sociální inteligence	430	0,217	0,298
Spravedlivost	453	0,332	0,289
Vůdcovství	323	0,012	-0,694
Týmovost	535	0,995	-0,009
Odpouštění	446	0,295	0,286
Pokora	502	0,698	-0,095
Obezřetnost	433	0,230	-0,295
Sebeovládání	308	0,008	-0,712
Smysl pro krásu a dokonalost	269	0,002	0,883
Vděčnost	314	0,009	0,720
Naděje	471	0,448	-0,276
Smysl pro humor	469	0,437	-0,202
Duchovnost	397	0,103	0,369

Příloha 4

VIA-IS-R – rozdíly podle rodičovství

	Statistika	p	Cohenovo d
Tvořivost	663	0,149	0,385
Zvědavost	807	0,742	0,066
Úsudek	801	0,705	-0,086
Záliba v učení	834	0,905	0,079
Rozhled	547	0,019	0,614
Odvaha	624	0,081	0,431
Upřímnost	771	0,541	0,205
Vytrvalost	698	0,241	-0,356
Nadšení	809	0,751	-0,070
Laskavost	532	0,014	0,556
Láska	804	0,725	-0,105
Sociální inteligence	773	0,551	0,153
Spravedlivost	648	0,118	-0,421
Vůdčovství	772	0,546	0,213
Týmovost	849	0,997	-0,005
Odpouštění	786	0,620	0,136
Pokora	602	0,055	-0,485
Obezřetnost	700	0,247	-0,323
Sebeovládání	625	0,082	-0,449
Smysl pro krásu a dokonalost	632	0,092	0,447
Vděčnost	844	0,963	-0,065
Naděje	721	0,320	-0,276
Smysl pro humor	727	0,343	-0,276
Duchovnost	825	0,849	-0,050

Příloha 5

VIA-IS-R – rozdíly podle zkušenosti s velením (UNOB)

	χ^2	St. volnosti	p	ϵ^2
Tvořivost	2,22	2	0,330	0,014
Zvídavost	0,45	2	0,799	0,003
Úsudek	0,18	2	0,914	0,001
Záliba v učení	0,38	2	0,827	0,002
Rozhled	3,27	2	0,195	0,020
Odvaha	0,52	2	0,770	0,003
Upřímnost	0,68	2	0,711	0,004
Vytrvalost	0,81	2	0,666	0,005
Nadšení	4,21	2	0,122	0,026
Laskavost	5,22	2	0,074	0,033
Láska	0,35	2	0,838	0,002
Sociální inteligence	3,82	2	0,148	0,024
Spravedlivost	4,83	2	0,089	0,030
Vůdcovství	12,46	2	0,002	0,078
Týmovost	6,88	2	0,032	0,043
Odpouštění	1,99	2	0,370	0,012
Pokora	3,41	2	0,182	0,021
Obezřetnost	0,14	2	0,932	0,001
Sebeovládání	5,70	2	0,058	0,036
Smysl pro krásu a dokonalost	2,41	2	0,300	0,015
Vděčnost	3,76	2	0,153	0,023
Naděje	1,53	2	0,464	0,010
Smysl pro humor	1,80	2	0,407	0,011
Duchovnost	1,23	2	0,542	0,008

Příloha 6

VIA-IS-R – rozdíly podle velící funkce (102pzpr, 533prbs)

	χ^2	St. volnosti	p	ε^2
Tvořivost	5,13	2	0,077	0,142
Zvědavost	0,18	2	0,913	0,005
Úsudek	3,23	2	0,199	0,090
Záliba v učení	4,20	2	0,122	0,117
Rozhled	1,61	2	0,447	0,045
Odvaha	3,52	2	0,173	0,098
Upřímnost	1,27	2	0,531	0,035
Vytrvalost	1,49	2	0,474	0,042
Naděšení	1,79	2	0,408	0,050
Laskavost	1,57	2	0,457	0,044
Láska	1,72	2	0,422	0,048
Sociální inteligence	6,21	2	0,045	0,172
Spravedlivost	4,41	2	0,111	0,122
Vůdcovství	8,96	2	0,011	0,249
Týmovost	0,84	2	0,658	0,023
Odpouštění	1,99	2	0,369	0,055
Pokora	6,35	2	0,042	0,176
Obezřetnost	1,37	2	0,505	0,038
Sebeovládání	0,79	2	0,673	0,022
Smysl pro krásu a dokonalost	2,51	2	0,285	0,070
Vděčnost	0,31	2	0,856	0,009
Naděje	1,48	2	0,478	0,041
Smysl pro humor	2,83	2	0,243	0,079
Duchovnost	0,50	2	0,780	0,014

Příloha 7

VIA-IS-R – rozdíly podle výsadkového místa

	Statistika	p	Cohenovo d
Tvořivost	143	0,690	-0,124
Zvědavost	142	0,656	-0,266
Úsudek	151	0,873	-0,014
Záliba v učení	145	0,738	0,082
Rozhled	147	0,774	-0,101
Odvaha	146	0,750	-0,052
Upřímnost	107	0,122	0,462
Vytrvalost	107	0,122	-0,523
Nadšení	117	0,220	-0,472
Laskavost	128	0,381	0,150
Láska	101	0,083	0,622
Sociální inteligence	142	0,656	-0,208
Spravedlivost	79	0,015	0,826
Vůdcovství	70	0,006	-1,247
Týmovost	124	0,316	-0,368
Odpouštění	89	0,033	0,709
Pokora	85	0,024	0,806
Obezřetnost	142	0,656	-0,124
Sebeovládání	154	0,949	0,067
Smysl pro krásu a dokonalost	137	0,545	0,187
Vděčnost	126	0,339	0,338
Naděje	107	0,122	-0,568
Smysl pro humor	132	0,454	0,142
Duchovnost	128	0,376	-0,432

Příloha 8

CSLI – rozdíly mezi skupinami

	χ^2	St. volnosti	p	ϵ^2
Tvořivost	3,42	2	0,181	0,017
Zvědavost	5,17	2	0,075	0,026
Úsudek	0,45	2	0,800	0,002
Záliba v učení	6,11	2	0,047	0,031
Rozhled	0,45	2	0,799	0,002
Odvaha	0,98	2	0,612	0,005
Upřímnost	4,01	2	0,135	0,020
Vytrvalost	2,34	2	0,310	0,012
Nadšení	2,33	2	0,311	0,012
Laskavost	0,85	2	0,652	0,004
Láska	0,99	2	0,608	0,005
Sociální inteligence	2,46	2	0,293	0,012
Spravedlivost	3,20	2	0,202	0,016
Vůdcovství	2,73	2	0,256	0,014
Týmovost	2,23	2	0,327	0,011
Odpouštění	1,86	2	0,395	0,009
Pokora	1,72	2	0,423	0,009
Obezřetnost	0,46	2	0,796	0,002
Sebeovládání	4,73	2	0,094	0,024
Smysl pro krásu a dokonalost	1,20	2	0,549	0,006
Vděčnost	0,07	2	0,966	0,000
Naděje	1,93	2	0,381	0,010
Smysl pro humor	15,06	2	< 0,001	0,076
Duchovnost	2,23	2	0,328	0,011

Příloha 9

CSLI – rozdíly mezi pohlavími

	Statistika	p	Cohenovo d
Tvořivost	508	0,733	-0,059
Zvídavost	491	0,589	0,142
Úsudek	453	0,316	-0,216
Záliba v učení	447	0,264	-0,130
Rozhled	425	0,162	-0,354
Odvaha	511	0,767	0,077
Upřímnost	500	0,654	0,115
Vytrvalost	457	0,334	-0,175
Nadšení	494	0,606	-0,025
Laskavost	476	0,466	-0,259
Láska	337	0,014	-0,828
Sociální inteligence	374	0,045	-0,577
Spravedlivost	456	0,317	0,269
Vůdcovství	459	0,339	-0,141
Týmovost	446	0,254	-0,250
Odpouštění	380	0,050	-0,474
Pokora	534	0,990	0,003
Obezřetnost	481	0,503	-0,185
Sebeovládání	507	0,728	0,122
Smysl pro krásu a dokonalost	456	0,326	-0,252
Vděčnost	532	0,966	-0,022
Naděje	483	0,516	-0,109
Smysl pro humor	499	0,658	-0,146
Duchovnost	449	0,291	-0,403

Příloha 10

CSLI – rozdíly podle rodičovství

	Statistika	p	Cohenovo d
Tvořivost	839	0,927	0,199
Zvídavost	807	0,726	0,114
Úsudek	809	0,740	0,141
Záliba v učení	843	0,957	-0,012
Rozhled	792	0,632	0,102
Odvaha	762	0,477	0,135
Upřímnost	764	0,473	0,006
Vytrvalost	701	0,219	0,354
Nadšení	830	0,873	0,001
Laskavost	840	0,939	-0,005
Láska	751	0,417	-0,274
Sociální inteligence	751	0,415	0,227
Spravedlivost	824	0,830	0,134
Vůdčovství	730	0,320	0,368
Týmovost	849	0,997	0,119
Odpouštění	819	0,801	-0,177
Pokora	585	0,032	0,560
Obezřetnost	749	0,409	0,242
Sebeovládání	754	0,432	-0,153
Smysl pro krásu a dokonalost	838	0,921	-0,049
Vděčnost	834	0,900	0,056
Naděje	696	0,207	0,388
Smysl pro humor	743	0,391	0,118
Duchovnost	785	0,606	-0,157

Příloha 11

CSLI – rozdíly podle zkušenosti s velením (UNOB)

	χ^2	St. volnosti	p	ϵ^2
Tvořivost	0,40	2	0,820	0,002
Zvídavost	0,13	2	0,935	0,001
Úsudek	2,25	2	0,324	0,014
Záliba v učení	6,78	2	0,034	0,042
Rozhled	0,83	2	0,662	0,005
Odvaha	2,02	2	0,363	0,013
Upřímnost	1,07	2	0,587	0,007
Vytrvalost	0,05	2	0,974	0,000
Nadšení	4,06	2	0,131	0,025
Laskavost	3,49	2	0,175	0,022
Láska	0,52	2	0,772	0,003
Sociální inteligence	0,91	2	0,633	0,006
Spravedlivost	2,66	2	0,264	0,017
Vůdcovství	0,13	2	0,935	0,001
Týmovost	0,38	2	0,828	0,002
Odpouštění	0,82	2	0,665	0,005
Pokora	6,94	2	0,031	0,043
Obezřetnost	7,02	2	0,030	0,044
Sebeovládání	2,01	2	0,365	0,013
Smysl pro krásu a dokonalost	2,81	2	0,246	0,018
Vděčnost	3,00	2	0,223	0,019
Naděje	1,66	2	0,436	0,010
Smysl pro humor	4,93	2	0,085	0,031
Duchovnost	3,50	2	0,174	0,022

Příloha 12

CSLI – rozdíly podle velící funkce (102pzpr, 533prbs)

	χ^2	St. volnosti	p	ε^2
Tvořivost	1,35	2	0,510	0,037
Zvědavost	0,46	2	0,794	0,013
Úsudek	3,84	2	0,146	0,107
Záliba v učení	0,74	2	0,690	0,021
Rozhled	3,02	2	0,221	0,084
Odvaha	1,23	2	0,540	0,034
Upřímnost	1,05	2	0,591	0,029
Vytrvalost	0,20	2	0,907	0,005
Nadšení	1,41	2	0,493	0,039
Laskavost	0,82	2	0,663	0,023
Láska	0,84	2	0,657	0,023
Sociální inteligence	0,83	2	0,660	0,023
Spravedlivost	0,31	2	0,858	0,009
Vůdcovství	0,36	2	0,837	0,010
Týmovost	4,02	2	0,134	0,112
Odpouštění	2,65	2	0,266	0,074
Pokora	0,41	2	0,815	0,011
Obezřetnost	3,31	2	0,191	0,092
Sebeovládání	3,35	2	0,187	0,093
Smysl pro krásu a dokonalost	0,23	2	0,891	0,006
Vděčnost	1,52	2	0,467	0,042
Naděje	0,13	2	0,936	0,004
Smysl pro humor	1,23	2	0,541	0,034
Duchovnost	0,61	2	0,737	0,017

Příloha 13

CSLI – rozdíly podle výsadkového místa

	Statistika	p	Cohenovo d
Tvořivost	90	0,023	0,855
Zvídavost	151	0,863	-0,116
Úsudek	94	0,036	0,756
Záliba v učení	146	0,734	-0,257
Rozhled	108	0,101	0,415
Odvaha	102	0,073	0,575
Upřímnost	112	0,117	0,481
Vytrvalost	88	0,016	0,894
Nadšení	148	0,799	-0,196
Laskavost	122	0,261	0,352
Láska	149	0,810	-0,115
Sociální inteligence	112	0,122	0,487
Spravedlivost	101	0,063	0,688
Vůdcovství	120	0,209	0,424
Týmovost	137	0,518	0,144
Odpouštění	130	0,380	0,349
Pokora	116	0,175	0,461
Obezřetnost	136	0,503	-0,236
Sebeovládání	151	0,877	-0,129
Smysl pro krásu a dokonalost	145	0,691	0,136
Vděčnost	125	0,312	0,413
Naděje	97	0,041	0,753
Smysl pro humor	120	0,230	0,440
Duchovnost	123	0,281	0,423

Příloha 14

DPVL – rozdíly mezi skupinami

	F	St. volnosti 1	St. volnosti 2	p
Charismatické chování	0,084	2	103,7	0,919
Inspirující motivace	0,080	2	99,0	0,923
Intelektuální stimulace	0,169	2	94,1	0,845
Osobní přístup	0,678	2	94,5	0,510
Podmíněné odměňování	1,782	2	91,7	0,174
Aktivní řízení podle výjimek	0,880	2	103,4	0,418
Pasivní řízení podle výjimek	1,087	2	96,1	0,341
Laissez-faire leadership	1,446	2	101,2	0,240

Příloha 15

Doplňující otázky – rozdíly mezi skupinami

	F	St. volnosti 1	St. volnosti 2	p
Úspěch	0,330	2	102,6	0,720
Tým	0,983	2	98,0	0,378
Vzor	0,149	2	99,9	0,862
Charak.	0,047	2	96,2	0,955
Rozvoj	0,349	2	100,8	0,707

Vysvětlivky zkratk:

Úspěch – otázka „Jak úspěšný je podle Vás velitel, kterého jste si vybavil/a?“

Tým – otázka „Jak úspěšný je podle Vás tým (skupina, celek, ...), který tento velitel vedl/vede?“

Vzor – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako vzor pro vedení?“

Charak. – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako charakterního?“

Rozvoj – otázka „Do jaké míry lze podle Vás charakter rozvíjet?“

Příloha 16

Korelační matice VIA-IS-R

	VIA1	VIA2	VIA3	VIA4	VIA5	VIA6	VIA7	VIA8	VIA9	VIA10	VIA11	VIA12
VIA1	—											
VIA2	0,56	—										
VIA3	0,25	0,37	—									
VIA4	0,45	0,58	0,44	—								
VIA5	0,51	0,47	0,34	0,41	—							
VIA6	0,54	0,44	0,32	0,34	0,45	—						
VIA7	0,19	0,35	0,50	0,32	0,33	0,36	—					
VIA8	0,35	0,47	0,42	0,42	0,49	0,44	0,53	—				
VIA9	0,34	0,59	0,21	0,41	0,40	0,31	0,27	0,57	—			
VIA10	0,29	0,48	0,29	0,38	0,22	0,25	0,31	0,38	0,39	—		
VIA11	0,20	0,44	0,13	0,37	0,25	0,17	0,18	0,33	0,53	0,39	—	
VIA12	0,40	0,41	0,21	0,36	0,44	0,37	0,22	0,40	0,45	0,48	0,48	—
VIA13	0,21	0,41	0,30	0,53	0,25	0,17	0,41	0,43	0,39	0,43	0,29	0,30
VIA14	0,56	0,41	0,21	0,34	0,46	0,54	0,17	0,34	0,32	0,18	0,27	0,44
VIA15	0,21	0,24	0,24	0,27	0,13	0,09	0,16	0,21	0,33	0,50	0,33	0,36
VIA16	0,07	0,32	0,10	0,35	0,16	0,08	0,21	0,25	0,37	0,34	0,27	0,28
VIA17	-0,08	0,07	0,32	0,21	0,03	-0,08	0,37	0,24	0,07	0,26	-0,01	0,02
VIA18	0,18	0,37	0,69	0,47	0,39	0,18	0,52	0,53	0,29	0,25	0,17	0,26
VIA19	0,29	0,42	0,57	0,50	0,45	0,42	0,50	0,78	0,46	0,29	0,22	0,32
VIA20	0,15	0,31	-0,02	0,35	0,12	-0,03	0,01	0,08	0,36	0,42	0,37	0,27
VIA21	0,27	0,46	0,26	0,42	0,24	0,11	0,27	0,34	0,49	0,60	0,49	0,44
VIA22	0,47	0,60	0,34	0,49	0,43	0,42	0,26	0,52	0,69	0,41	0,45	0,54
VIA23	0,36	0,44	0,27	0,30	0,25	0,42	0,21	0,33	0,42	0,43	0,34	0,43
VIA24	0,23	0,33	0,08	0,33	0,17	0,04	0,05	0,16	0,40	0,16	0,31	0,26

Vysvětlivky zkratk:

VIA1 – Tvořivost

VIA2 – Zvědavost

VIA3 – Úsudek

VIA4 – Záliba v učení

VIA5 – Rozhled

VIA6 – Odvaha

VIA7 – Upřímnost

VIA8 – Vytřvalost

VIA9 – Nadšení

VIA10 – Laskavost

VIA11 – Láska

VIA12 – Sociální inteligence

VIA13 – Spravedlivost

VIA14 – Vůdcovství

VIA15 – Týmovost

VIA16 – Odpouštění

VIA17 – Pokora

VIA18 – Obezřetnost

VIA19 – Sebeovládání

VIA20 – Smysl pro krásu a dokonalost

VIA21 – Vděčnost

VIA22 – Naděje

VIA23 – Smysl pro humor

VIA24 – Duchovnost

Příloha 16

Korelační matice VIA-IS-R

	VIA13	VIA14	VIA15	VIA16	VIA17	VIA18	VIA19	VIA20	VIA21	VIA22	VIA23	VIA24
VIA13	—											
VIA14	0,21	—										
VIA15	0,37	0,25	—									
VIA16	0,47	0,16	0,37	—								
VIA17	0,44	-0,14	0,25	0,35	—							
VIA18	0,38	0,13	0,23	0,18	0,42	—						
VIA19	0,43	0,32	0,15	0,19	0,28	0,63	—					
VIA20	0,26	-0,07	0,24	0,30	0,10	0,09	0,01	—				
VIA21	0,46	0,18	0,37	0,37	0,24	0,28	0,29	0,51	—			
VIA22	0,35	0,31	0,32	0,36	0,06	0,32	0,43	0,31	0,46	—		
VIA23	0,19	0,22	0,36	0,16	0,00	0,16	0,27	0,21	0,33	0,48	—	
VIA24	0,21	0,10	0,13	0,25	0,01	0,19	0,17	0,49	0,48	0,44	0,15	—

Vysvětlivky zkratk:

VIA13 – Spravedlivost

VIA14 – Vůdcovství

VIA15 – Týmovost

VIA16 – Odpouštění

VIA17 – Pokora

VIA18 – Obezřetnost

VIA19 – Sebeovládání

VIA20 – Smysl pro krásu a dokonalost

VIA21 – Vděčnost

VIA22 – Naděje

VIA23 – Smysl pro humor

VIA24 – Duchovnost

Příloha 17

Korelační matice VIA-IS-R, věku a odsloužených let (102pzpr, 533prbs)

	VIA1	VIA2	VIA3	VIA4	VIA5	VIA6	VIA7	VIA8	VIA9	VIA10	VIA11	VIA12
Věk	0,30	0,02	-0,16	-0,23	-0,40	-0,16	-0,17	-0,22	0,06	0,18	0,23	0,01
Odsl. ar.	-0,04	-0,27	-0,03	-0,22	-0,31	-0,08	0,16	-0,03	-0,23	0,33	0,34	-0,29
Odsl. pr.	0,12	-0,09	-0,32	-0,17	-0,01	-0,05	-0,23	0,18	-0,04	0,26	0,18	0,12
	VIA13	VIA14	VIA15	VIA16	VIA17	VIA18	VIA19	VIA20	VIA21	VIA22	VIA23	VIA24
Věk	-0,22	-0,03	0,29	0,06	-0,14	-0,34	-0,34	0,11	0,26	0,28	-0,01	0,25
Odsl. ar.	0,18	-0,35	0,31	0,02	0,34	-0,12	-0,13	0,09	0,24	-0,02	0,04	-0,06
Odsl. pr.	0,06	0,24	0,26	0,08	-0,24	-0,21	-0,20	0,00	0,02	0,14	-0,08	0,03

Vysvětlivky zkratk:

VIA1 – Tvořivost

VIA2 – Zvídavost

VIA3 – Úsudek

VIA4 – Záliba v učení

VIA5 – Rozhled

VIA6 – Odvaha

VIA7 – Upřímnost

VIA8 – Vytrvalost

VIA9 – Nadšení

VIA10 – Laskavost

VIA11 – Láska

VIA12 – Sociální inteligence

VIA13 – Spravedlivost

VIA14 – Vůdcovství

VIA15 – Týmovost

VIA16 – Odpouštění

VIA17 – Pokora

VIA18 – Obezřetnost

VIA19 – Sebeovládání

VIA20 – Smysl pro krásu a dokonalost

VIA21 – Vděčnost

VIA22 – Naděje

VIA23 – Smysl pro humor

VIA24 – Duchovnost

Odsl. ar. – počet celých odsloužených let v armádě

Odsl. pr. – počet celých odsloužených let u praporu

Příloha 18

Faktorové zátěže CSLI

Faktor	Indikátor	Odhad	St. chyba	Z
Moudrost	Tvořivost	0,69	0,062	11,3
	Zvědavost	0,52	0,068	7,6
	Úsudek	0,73	0,067	10,9
	Záliba v učení	0,64	0,064	10,1
	Rozhled	0,70	0,065	10,8
Odvaha	Odvaha	0,71	0,064	11,0
	Upřímnost	0,84	0,064	13,0
	Vytrvalost	0,58	0,063	9,2
	Naděje	0,64	0,066	9,8
Láska	Laskavost	0,78	0,072	10,8
	Láska	0,62	0,067	9,2
	Sociální inteligence	0,65	0,060	10,9
Spravedlivost	Spravedlivost	0,77	0,067	11,5
	Vůdcovství	0,72	0,053	13,5
	Týmovost	0,58	0,054	10,8
Střídmost	Odpouštění	0,54	0,066	8,2
	Pokora	0,65	0,074	8,8
	Obezřetnost	0,62	0,073	8,5
	Sebeovládání	0,63	0,074	8,5
Transcendence	Smysl pro krásu a dokonalost	0,56	0,067	8,4
	Vděčnost	0,75	0,067	11,2
	Naděje	0,64	0,070	9,2
	Smysl pro humor	0,61	0,084	7,2
	Duchovnost	0,61	0,087	7,1

Příloha 19

Korelační matice CSLI

	CSLI1	CSLI2	CSLI3	CSLI4	CSLI5	CSLI6	CSLI7	CSLI8	CSLI9	CSLI10	CSLI11	CSLI12
CSLI1	—											
CSLI2	0,44	—										
CSLI3	0,35	0,25	—									
CSLI4	0,44	0,32	0,52	—								
CSLI5	0,40	0,24	0,41	0,33	—							
CSLI6	0,44	0,17	0,39	0,35	0,37	—						
CSLI7	0,42	0,27	0,47	0,42	0,45	0,49	—					
CSLI8	0,31	0,26	0,22	0,34	0,31	0,45	0,42	—				
CSLI9	0,42	0,20	0,30	0,37	0,36	0,36	0,45	0,39	—			
CSLI10	0,43	0,31	0,42	0,39	0,36	0,40	0,47	0,33	0,28	—		
CSLI11	0,26	0,28	0,35	0,33	0,30	0,30	0,31	0,23	0,27	0,41	—	
CSLI12	0,32	0,29	0,42	0,30	0,35	0,39	0,37	0,37	0,22	0,47	0,48	—
CSLI13	0,40	0,36	0,47	0,36	0,45	0,46	0,54	0,32	0,38	0,37	0,24	0,41
CSLI14	0,54	0,40	0,52	0,42	0,55	0,46	0,48	0,38	0,42	0,48	0,34	0,51
CSLI15	0,46	0,33	0,36	0,40	0,32	0,44	0,49	0,39	0,43	0,46	0,41	0,38
CSLI16	0,17	0,22	0,32	0,26	0,34	0,22	0,29	0,25	0,22	0,34	0,41	0,35
CSLI17	0,24	0,24	0,35	0,33	0,34	0,37	0,37	0,29	0,21	0,37	0,28	0,38
CSLI18	0,27	0,27	0,33	0,37	0,24	0,14	0,38	0,21	0,30	0,32	0,33	0,34
CSLI19	0,33	0,21	0,35	0,33	0,40	0,26	0,37	0,29	0,28	0,30	0,15	0,35
CSLI20	0,20	0,25	0,38	0,32	0,27	0,27	0,33	0,18	0,24	0,36	0,40	0,33
CSLI21	0,27	0,26	0,37	0,26	0,26	0,28	0,25	0,19	0,28	0,47	0,41	0,40
CSLI22	0,43	0,28	0,39	0,44	0,32	0,37	0,31	0,35	0,36	0,33	0,26	0,38
CSLI23	0,29	0,23	0,22	0,18	0,32	0,29	0,31	0,28	0,33	0,38	0,29	0,34
CSLI24	0,10	0,13	0,29	0,26	0,21	0,28	0,16	0,25	0,11	0,31	0,28	0,30

Vysvětlivky zkratk:

CSLI1 – Tvořivost

CSLI2 – Zvědavost

CSLI3 – Úsudek

CSLI4 – Záliba v učení

CSLI5 – Rozhled

CSLI6 – Odvaha

CSLI7 – Upřímnost

CSLI8 – Vytrvalost

CSLI9 – Nadšení

CSLI10 – Laskavost

CSLI11 – Láska

CSLI12 – Sociální inteligence

CSLI13 – Spravedlivost

CSLI14 – Vůdcovství

CSLI15 – Týmovost

CSLI16 – Odpouštění

CSLI17 – Pokora

CSLI18 – Obezřetnost

CSLI19 – Sebeovládání

CSLI20 – Smysl pro krásu a dokonalost

CSLI21 – Vděčnost

CSLI22 – Naděje

CSLI23 – Smysl pro humor

CSLI24 – Duchovnost

Příloha 19

Korelační matice CSLI

	CSLI13	CSLI14	CSLI15	CSLI16	CSLI17	CSLI18	CSLI19	CSLI20	CSLI21	CSLI22	CSLI23	CSLI24
CSLI13	—											
CSLI14	0,49	—										
CSLI15	0,43	0,55	—									
CSLI16	0,26	0,34	0,38	—								
CSLI17	0,37	0,42	0,44	0,28	—							
CSLI18	0,31	0,35	0,40	0,29	0,37	—						
CSLI19	0,49	0,41	0,30	0,21	0,29	0,43	—					
CSLI20	0,28	0,31	0,29	0,30	0,17	0,27	0,22	—				
CSLI21	0,26	0,39	0,32	0,37	0,29	0,33	0,24	0,50	—			
CSLI22	0,36	0,51	0,43	0,34	0,30	0,39	0,36	0,32	0,48	—		
CSLI23	0,20	0,29	0,35	0,28	0,27	0,15	0,14	0,32	0,34	0,35	—	
CSLI24	0,13	0,27	0,24	0,23	0,25	0,17	0,15	0,36	0,43	0,32	0,28	—

Vysvětlivky zkratk:

CSLI13 – Spravedlivost

CSLI14 – Vůdcovství

CSLI15 – Týmovost

CSLI16 – Odpouštění

CSLI17 – Pokora

CSLI18 – Obezřetnost

CSLI19 – Sebeovládání

CSLI20 – Smysl pro krásu a dokonalost

CSLI21 – Vděčnost

CSLI22 – Naděje

CSLI23 – Smysl pro humor

CSLI24 – Duchovnost

Příloha 20

Korelační matice CSLI a VIA-IS-R

	CSLI1	CSLI2	CSLI3	CSLI4	CSLI5	CSLI6	CSLI7	CSLI8	CSLI9	CSLI10	CSLI11	CSLI12
VIA1	0,14	-0,12	0,34	0,19	-0,07	0,26	0,20	0,54	0,12	-0,01	0,24	0,31
VIA2	0,19	-0,07	0,30	0,26	0,10	0,40	0,16	0,54	0,28	0,09	0,24	0,42
VIA3	-0,06	-0,16	0,08	-0,04	-0,09	0,26	-0,08	0,17	0,11	-0,11	0,11	0,09
VIA4	0,07	-0,05	0,01	0,08	0,10	0,37	0,11	0,42	0,31	-0,01	0,30	0,19
VIA5	0,02	-0,01	0,05	-0,14	0,10	0,10	-0,13	0,06	-0,20	-0,18	0,03	0,08
VIA6	0,11	-0,06	0,08	-0,02	0,16	0,34	0,07	0,28	0,12	-0,07	0,23	0,13
VIA7	-0,33	-0,25	-0,19	-0,16	-0,11	0,04	-0,14	-0,03	-0,06	-0,19	0,07	-0,08
VIA8	0,04	-0,13	0,01	-0,11	0,10	0,21	0,03	0,29	-0,01	-0,14	0,03	0,12
VIA9	0,05	-0,03	0,14	0,00	0,24	0,31	0,06	0,42	0,16	-0,11	0,16	0,32
VIA10	0,18	0,23	0,41	0,51	0,29	0,43	0,41	0,62	0,43	0,13	0,38	0,49
VIA11	0,00	0,20	0,03	0,05	0,11	0,25	0,15	0,37	0,28	-0,04	0,27	0,29
VIA12	0,09	0,09	0,32	0,29	0,11	0,27	0,13	0,39	0,13	-0,05	0,31	0,31
VIA13	-0,09	-0,05	0,09	0,02	-0,05	0,16	-0,01	0,16	0,14	-0,02	0,19	0,09
VIA14	0,38	0,21	0,55	0,19	0,33	0,54	0,38	0,48	0,34	0,24	0,36	0,50
VIA15	0,33	0,16	0,36	0,32	0,20	0,48	0,43	0,64	0,43	0,26	0,29	0,51
VIA16	0,04	0,13	0,21	0,30	0,13	0,22	0,16	0,25	0,28	0,07	0,22	0,23
VIA17	-0,21	-0,08	-0,11	0,00	-0,22	-0,12	-0,25	0,01	-0,11	-0,21	0,11	-0,06
VIA18	-0,17	-0,25	-0,07	-0,21	-0,26	0,13	-0,28	0,21	-0,05	-0,18	-0,04	-0,01
VIA19	-0,06	-0,21	-0,07	-0,21	0,01	0,25	-0,12	0,16	0,05	-0,18	0,06	0,13
VIA20	0,20	0,32	0,26	0,29	0,27	0,26	0,10	0,38	0,19	0,17	0,02	0,33
VIA21	0,10	0,32	0,19	0,20	0,11	0,11	0,16	0,35	0,01	-0,11	0,06	0,14
VIA22	0,09	-0,13	0,26	0,11	0,07	0,31	0,16	0,37	0,15	0,00	0,04	0,33
VIA23	-0,06	-0,15	0,14	0,16	-0,03	0,24	0,13	0,47	0,08	0,08	0,17	0,19
VIA24	0,13	0,22	0,15	0,04	-0,03	-0,03	-0,01	0,26	-0,05	0,10	-0,25	0,20

Vysvětlivky zkratk:

1 – Tvořivost	13 – Spravedlivost
2 – Zvědavost	14 – Vůdcovství
3 – Úsudek	15 – Týmovost
4 – Záliba v učení	16 – Odpouštění
5 – Rozhled	17 – Pokora
6 – Odvaha	18 – Obezřetnost
7 – Upřímnost	19 – Sebeovládání
8 – Vytrvalost	20 – Smysl pro krásu a dokonalost
9 – Nadšení	21 – Vděčnost
10 – Laskavost	22 – Naděje
11 – Láska	23 – Smysl pro humor
12 – Sociální inteligence	24 – Duchovnost

Příloha 20

Korelační matice CSLI a VIA-IS-R

	CSLI13	CSLI14	CSLI15	CSLI16	CSLI17	CSLI18	CSLI19	CSLI20	CSLI21	CSLI22	CSLI23	CSLI24
VIA1	0,31	0,19	0,21	0,08	0,12	-0,05	0,07	0,47	0,13	0,47	0,08	0,16
VIA2	0,29	0,31	0,22	0,22	0,21	-0,04	0,09	0,40	0,27	0,69	0,15	0,23
VIA3	0,23	0,11	0,11	-0,17	0,33	0,00	-0,13	-0,03	-0,03	0,19	0,00	0,02
VIA4	0,23	0,12	0,28	0,11	0,18	-0,01	0,12	0,27	-0,04	0,38	0,11	0,10
VIA5	0,06	0,05	0,04	0,01	0,38	-0,31	-0,04	0,08	-0,06	0,36	0,07	-0,09
VIA6	0,12	0,07	0,24	0,11	0,26	-0,24	-0,23	0,30	0,00	0,28	0,12	0,15
VIA7	0,04	-0,19	-0,11	-0,18	0,35	-0,03	0,20	-0,01	-0,09	0,11	0,06	-0,05
VIA8	0,23	0,03	0,07	-0,16	0,35	-0,20	-0,06	0,02	-0,08	0,26	0,08	-0,01
VIA9	0,24	0,07	-0,03	0,24	0,30	-0,22	0,08	0,31	0,14	0,55	0,24	0,07
VIA10	0,61	0,35	0,30	0,03	0,23	0,20	0,21	0,55	0,24	0,50	0,07	0,32
VIA11	0,22	0,13	0,05	0,31	0,10	0,00	-0,09	0,39	0,36	0,41	0,20	0,00
VIA12	0,20	0,07	0,07	0,19	0,15	0,08	0,14	0,44	0,28	0,53	0,07	0,11
VIA13	0,19	0,04	0,17	0,10	0,30	0,16	-0,08	0,21	0,23	0,36	-0,01	-0,06
VIA14	0,59	0,47	0,36	0,38	0,27	0,01	-0,10	0,39	0,41	0,58	0,16	0,28
VIA15	0,66	0,44	0,41	0,23	0,24	0,17	0,00	0,36	0,31	0,50	0,15	0,32
VIA16	0,31	0,11	0,08	0,16	0,16	0,09	0,08	0,32	0,27	0,44	0,03	0,26
VIA17	0,01	-0,07	0,04	-0,42	0,12	-0,02	0,03	0,05	-0,03	0,07	-0,26	-0,04
VIA18	0,04	-0,07	0,05	-0,14	0,26	-0,13	-0,17	0,01	0,00	0,27	0,03	-0,12
VIA19	0,18	0,01	0,04	-0,11	0,44	-0,14	-0,08	-0,04	-0,01	0,29	-0,03	-0,11
VIA20	0,28	0,25	0,31	0,17	0,22	-0,18	-0,01	0,48	0,10	0,41	0,41	0,40
VIA21	0,43	0,08	-0,01	-0,06	-0,02	-0,11	0,08	0,16	-0,01	0,13	0,12	0,25
VIA22	0,16	0,20	0,15	0,03	0,15	-0,08	-0,05	0,33	0,14	0,55	0,08	0,23
VIA23	0,22	-0,03	0,06	0,01	0,32	0,01	0,04	0,36	0,05	0,43	0,05	0,17
VIA24	0,11	0,23	0,05	0,13	0,02	-0,06	-0,02	0,14	0,09	0,31	0,41	0,29

Vysvětlivky zkratk:

1 – Tvořivost
 2 – Zvědavost
 3 – Úsudek
 4 – Záliba v učení
 5 – Rozhled
 6 – Odvaha
 7 – Upřímnost
 8 – Vytrvalost
 9 – Nadšení
 10 – Laskavost
 11 – Láska
 12 – Sociální inteligence

13 – Spravedlivost
 14 – Vůdcovství
 15 – Týmovost
 16 – Odpouštění
 17 – Pokora
 18 – Obezřetnost
 19 – Sebeovládání
 20 – Smysl pro krásu a dokonalost
 21 – Vděčnost
 22 – Naděje
 23 – Smysl pro humor
 24 – Duchovnos

Příloha 21

Korelační matice DPVL

	DPVL1	DPVL2	DPVL3	DPVL4	DPVL5	DPVL6	DPVL7	DPVL8	Transf.	Transak.
DPVL1	—									
DPVL2	0,66	—								
DPVL3	0,60	0,63	—							
DPVL4	0,57	0,53	0,72	—						
DPVL5	0,64	0,57	0,64	0,70	—					
DPVL6	0,47	0,42	0,28	0,31	0,51	—				
DPVL7	-0,37	-0,29	-0,29	-0,27	-0,34	-0,26	—			
DPVL8	-0,65	-0,46	-0,46	-0,33	-0,44	-0,39	0,62	—		
Transf.	0,83	0,83	0,88	0,84	0,76	0,44	-0,36	-0,56	—	
Transak.	0,39	0,38	0,34	0,41	0,65	0,70	0,33	-0,07	0,45	—

Vysvětlivky zkratk:

DPVL1 – Charismatické chování

DPVL2 – Inspirující motivace

DPVL3 – Intelektuální stimulace

DPVL4 – Osobní přístup

DPVL5 – Podmíněné odměňování

DPVL6 – Aktivní řízení podle výjimek

DPVL7 – Pasivní řízení podle výjimek

DPVL8 – Laissez-faire leadership

Transf. – Transformační leadership

Transak. – Transakční leadership

Příloha 22

Korelační matice CSLI a transformačního leadershipu

	CSLI1	CSLI2	CSLI3	CSLI4	CSLI5	CSLI6	CSLI7	CSLI8	CSLI9	CSLI10	CSLI11	CSLI12
DPVL1	0,42	0,24	0,40	0,41	0,36	0,50	0,49	0,44	0,38	0,46	0,32	0,37
DPVL2	0,37	0,19	0,38	0,39	0,38	0,41	0,39	0,44	0,43	0,37	0,31	0,35
DPVL3	0,34	0,23	0,48	0,42	0,25	0,30	0,36	0,29	0,28	0,46	0,33	0,39
DPVL4	0,23	0,20	0,42	0,36	0,24	0,26	0,33	0,26	0,16	0,53	0,32	0,45
Transf.	0,40	0,25	0,49	0,46	0,35	0,42	0,46	0,41	0,35	0,55	0,38	0,48
	CSLI13	CSLI14	CSLI15	CSLI16	CSLI17	CSLI18	CSLI19	CSLI20	CSLI21	CSLI22	CSLI23	CSLI24
DPVL1	0,53	0,47	0,48	0,22	0,36	0,27	0,38	0,26	0,29	0,33	0,30	0,19
DPVL2	0,38	0,45	0,47	0,31	0,35	0,24	0,35	0,30	0,32	0,46	0,38	0,30
DPVL3	0,32	0,47	0,44	0,32	0,20	0,28	0,34	0,34	0,37	0,34	0,23	0,20
DPVL4	0,34	0,44	0,33	0,36	0,30	0,32	0,41	0,35	0,41	0,34	0,30	0,17
Transf.	0,46	0,55	0,52	0,37	0,35	0,34	0,44	0,39	0,43	0,44	0,37	0,26

Vysvětlivky zkratk:

CSLI1 – Tvořivost

CSLI2 – Zvědavost

CSLI3 – Úsudek

CSLI4 – Záliba v učení

CSLI5 – Rozhled

CSLI6 – Odvaha

CSLI7 – Upřímnost

CSLI8 – Vytřvalost

CSLI9 – Nadšení

CSLI10 – Laskavost

CSLI11 – Láska

CSLI12 – Sociální inteligence

CSLI13 – Spravedlivost

CSLI14 – Vůdcovství

CSLI15 – Týmovost

CSLI16 – Odpouštění

CSLI17 – Pokora

CSLI18 – Obezřetnost

CSLI19 – Sebeovládání

CSLI20 – Smysl pro krásu a dokonalost

CSLI21 – Vděčnost

CSLI22 – Naděje

CSLI23 – Smysl pro humor

CSLI24 – Duchovnost

DPVL1 – Charismatické chování

DPVL2 – Inspirující motivace

DPVL3 – Intelektuální stimulace

DPVL4 – Osobní přístup

Transf. – Transformační leadership

Příloha 23

Korelační matice doplňujících otázek

1. ročník UNOB

	Úspěch	Tým	Vzor	Charak.
Úspěch	—			
Tým	0,48	—		
Vzor	0,61	0,50	—	
Charak.	0,51	0,55	0,68	—

5. ročník UNOB

	Úspěch	Tým	Vzor	Charak.
Úspěch	—			
Tým	0,64	—		
Vzor	0,62	0,54	—	
Charak.	0,62	0,50	0,74	—

102pzpr, 533prbs

	Úspěch	Tým	Vzor	Charak.
Úspěch	—			
Tým	0,48	—		
Vzor	0,49	0,49	—	
Charak.	0,52	0,36	0,72	—

Celkem

	Úspěch	Tým	Vzor	Charak.
Úspěch	—			
Tým	0,54	—		
Vzor	0,60	0,52	—	
Charak.	0,56	0,49	0,71	—

Vysvětlivky zkratk:

Úspěch – otázka „Jak úspěšný je podle Vás velitel, kterého jste si vybavil/a?“

Tým – otázka „Jak úspěšný je podle Vás tým (skupina, celek, ...), který tento velitel vedl/vede?“

Vzor – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako vzor pro vedení?“

Charak. – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako charakterního?“

Příloha 24

Korelační matice CSLI a doplňujících otázek

	CSLI1	CSLI2	CSLI3	CSLI4	CSLI5	CSLI6	CSLI7	CSLI8	CSLI9	CSLI10	CSLI11	CSLI12
Úspěch	0,35	0,28	0,26	0,32	0,31	0,35	0,40	0,37	0,32	0,36	0,24	0,37
Tým	0,31	0,28	0,24	0,32	0,19	0,27	0,40	0,25	0,29	0,27	0,22	0,24
Vzor	0,43	0,26	0,33	0,38	0,40	0,42	0,45	0,37	0,37	0,43	0,29	0,39
Charak.	0,41	0,28	0,32	0,42	0,38	0,36	0,47	0,34	0,37	0,47	0,24	0,36
	CSLI13	CSLI14	CSLI15	CSLI16	CSLI17	CSLI18	CSLI19	CSLI20	CSLI21	CSLI22	CSLI23	CSLI24
Úspěch	0,43	0,42	0,33	0,06	0,26	0,23	0,29	0,26	0,21	0,29	0,24	0,18
Tým	0,36	0,37	0,32	0,08	0,24	0,18	0,21	0,31	0,34	0,26	0,19	0,21
Vzor	0,51	0,47	0,43	0,20	0,39	0,22	0,33	0,30	0,28	0,33	0,29	0,20
Charak.	0,43	0,39	0,39	0,20	0,37	0,24	0,29	0,32	0,28	0,31	0,35	0,15

Vysvětlivky zkratk:

CSLI1 – Tvořivost

CSLI2 – Zvědavost

CSLI3 – Úsudek

CSLI4 – Záliba v učení

CSLI5 – Rozhled

CSLI6 – Odvaha

CSLI7 – Upřímnost

CSLI8 – Vytřvalost

CSLI9 – Nadšení

CSLI10 – Laskavost

CSLI11 – Lásky

CSLI12 – Sociální inteligence

CSLI13 – Spravedlivost

CSLI14 – Vůdcovství

CSLI15 – Týmovost

CSLI16 – Odpouštění

CSLI17 – Pokora

CSLI18 – Obezřetnost

CSLI19 – Sebeovládání

CSLI20 – Smysl pro krásu a dokonalost

CSLI21 – Vděčnost

CSLI22 – Naděje

CSLI23 – Smysl pro humor

CSLI24 – Duchovnost

Úspěch – otázka „Jak úspěšný je podle Vás velitel, kterého jste si vybavil/a?“

Tým – otázka „Jak úspěšný je podle Vás tým (skupina, celek, ...), který tento velitel vedl/vede?“

Vzor – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako vzor pro vedení?“

Charak. – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako charakterního?“

Příloha 25

Korelační matice CSLI a doplňujících otázek (1. ročník UNOB)

	CSLI1	CSLI2	CSLI3	CSLI4	CSLI5	CSLI6	CSLI7	CSLI8	CSLI9	CSLI10	CSLI11	CSLI12
Úspěch	0,36	0,22	0,13	0,18	0,33	0,35	0,39	0,35	0,38	0,34	0,35	0,32
Tým	0,16	0,29	0,04	0,37	0,10	0,19	0,33	0,19	0,28	0,27	0,06	0,10
Vzor	0,40	0,36	0,14	0,36	0,35	0,37	0,35	0,41	0,42	0,39	0,36	0,23
Charak.	0,33	0,36	0,09	0,32	0,31	0,31	0,47	0,36	0,37	0,36	0,27	0,21
	CSLI13	CSLI14	CSLI15	CSLI16	CSLI17	CSLI18	CSLI19	CSLI20	CSLI21	CSLI22	CSLI23	CSLI24
Úspěch	0,31	0,34	0,43	0,10	0,41	0,33	0,26	0,32	0,26	0,23	0,30	0,12
Tým	0,23	0,24	0,31	0,15	0,44	0,30	0,17	0,35	0,33	0,18	0,15	0,17
Vzor	0,37	0,35	0,47	0,19	0,39	0,34	0,32	0,32	0,21	0,27	0,27	0,07
Charak.	0,32	0,30	0,45	0,23	0,46	0,32	0,20	0,29	0,21	0,21	0,32	0,10

Vysvětlivky zkratk:

CSLI1 – Tvořivost

CSLI2 – Zvědavost

CSLI3 – Úsudek

CSLI4 – Záliba v učení

CSLI5 – Rozhled

CSLI6 – Odvaha

CSLI7 – Upřímnost

CSLI8 – Vytrvalost

CSLI9 – Nadšení

CSLI10 – Laskavost

CSLI11 – Lásky

CSLI12 – Sociální inteligence

CSLI13 – Spravedlivost

CSLI14 – Vůdcovství

CSLI15 – Týmovost

CSLI16 – Odpouštění

CSLI17 – Pokora

CSLI18 – Obezřetnost

CSLI19 – Sebeovládání

CSLI20 – Smysl pro krásu a dokonalost

CSLI21 – Vděčnost

CSLI22 – Naděje

CSLI23 – Smysl pro humor

CSLI24 – Duchovnost

Úspěch – otázka „Jak úspěšný je podle Vás velitel, kterého jste si vybavil/a?“

Tým – otázka „Jak úspěšný je podle Vás tým (skupina, celek, ...), který tento velitel vedl/vede?“

Vzor – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako vzor pro vedení?“

Charak. – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako charakterního?“

Příloha 26

Korelační matice CSLI a doplňujících otázek (5. ročník UNOB)

	CSLI1	CSLI2	CSLI3	CSLI4	CSLI5	CSLI6	CSLI7	CSLI8	CSLI9	CSLI10	CSLI11	CSLI12
Úspěch	0,41	0,33	0,33	0,44	0,37	0,36	0,40	0,34	0,21	0,38	0,11	0,35
Tým	0,37	0,31	0,37	0,39	0,29	0,34	0,43	0,21	0,27	0,26	0,34	0,29
Vzor	0,37	0,14	0,48	0,44	0,39	0,47	0,47	0,38	0,29	0,39	0,15	0,54
Charak.	0,45	0,21	0,49	0,49	0,42	0,38	0,46	0,28	0,30	0,51	0,19	0,46
	CSLI13	CSLI14	CSLI15	CSLI16	CSLI17	CSLI18	CSLI19	CSLI20	CSLI21	CSLI22	CSLI23	CSLI24
Úspěch	0,48	0,49	0,26	-0,05	0,19	0,16	0,36	0,16	0,15	0,35	0,18	0,11
Tým	0,41	0,39	0,29	-0,06	0,13	0,11	0,35	0,25	0,31	0,31	0,23	0,30
Vzor	0,56	0,50	0,36	0,12	0,37	0,21	0,38	0,29	0,33	0,42	0,33	0,26
Charak.	0,48	0,45	0,35	0,04	0,29	0,17	0,35	0,33	0,31	0,35	0,35	0,15

Vysvětlivky zkratk:

CSLI1 – Tvořivost

CSLI2 – Zvědavost

CSLI3 – Úsudek

CSLI4 – Záliba v učení

CSLI5 – Rozhled

CSLI6 – Odvaha

CSLI7 – Upřímnost

CSLI8 – Vytřvalost

CSLI9 – Nadšení

CSLI10 – Laskavost

CSLI11 – Láska

CSLI12 – Sociální inteligence

CSLI13 – Spravedlivost

CSLI14 – Vůdcovství

CSLI15 – Týmovost

CSLI16 – Odpouštění

CSLI17 – Pokora

CSLI18 – Obezřetnost

CSLI19 – Sebeovládání

CSLI20 – Smysl pro krásu a dokonalost

CSLI21 – Vděčnost

CSLI22 – Naděje

CSLI23 – Smysl pro humor

CSLI24 – Duchovnost

Úspěch – otázka „Jak úspěšný je podle Vás velitel, kterého jste si vybavil/a?“

Tým – otázka „Jak úspěšný je podle Vás tým (skupina, celek, ...), který tento velitel vedl/vede?“

Vzor – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako vzor pro vedení?“

Charak. – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako charakterního?“

Příloha 27

Korelační matice CSLI a doplňujících otázek (102pzpr, 533prbs)

	CSLI1	CSLI2	CSLI3	CSLI4	CSLI5	CSLI6	CSLI7	CSLI8	CSLI9	CSLI10	CSLI11	CSLI12
Úspěch	0,19	0,31	0,35	0,35	0,13	0,34	0,42	0,53	0,44	0,39	0,27	0,55
Tým	0,45	0,09	0,32	0,16	0,10	0,30	0,44	0,47	0,32	0,29	0,24	0,41
Vzor	0,63	0,33	0,35	0,32	0,52	0,40	0,60	0,28	0,38	0,59	0,40	0,45
Charak.	0,48	0,32	0,34	0,45	0,39	0,41	0,55	0,47	0,51	0,62	0,27	0,42
	CSLI13	CSLI14	CSLI15	CSLI16	CSLI17	CSLI18	CSLI19	CSLI20	CSLI21	CSLI22	CSLI23	CSLI24
Úspěch	0,61	0,39	0,27	0,21	0,03	0,18	0,16	0,38	0,25	0,27	0,34	0,47
Tým	0,55	0,54	0,35	0,12	0,02	0,05	-0,03	0,35	0,39	0,33	0,17	0,15
Vzor	0,72	0,65	0,51	0,35	0,42	-0,01	0,28	0,28	0,31	0,31	0,32	0,33
Charak.	0,53	0,40	0,41	0,52	0,35	0,21	0,38	0,41	0,32	0,42	0,62	0,27

Vysvětlivky zkratk:

CSLI1 – Tvořivost

CSLI2 – Zvědavost

CSLI3 – Úsudek

CSLI4 – Záliba v učení

CSLI5 – Rozhled

CSLI6 – Odvaha

CSLI7 – Upřímnost

CSLI8 – Vytrvalost

CSLI9 – Nadšení

CSLI10 – Laskavost

CSLI11 – Láska

CSLI12 – Sociální inteligence

CSLI13 – Spravedlivost

CSLI14 – Vůdcovství

CSLI15 – Týmovost

CSLI16 – Odpouštění

CSLI17 – Pokora

CSLI18 – Obezřetnost

CSLI19 – Sebeovládání

CSLI20 – Smysl pro krásu a dokonalost

CSLI21 – Vděčnost

CSLI22 – Naděje

CSLI23 – Smysl pro humor

CSLI24 – Duchovnost

Úspěch – otázka „Jak úspěšný je podle Vás velitel, kterého jste si vybavil/a?“

Tým – otázka „Jak úspěšný je podle Vás tým (skupina, celek, ...), který tento velitel vedl/vede?“

Vzor – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako vzor pro vedení?“

Charak. – otázka „Do jaké míry vnímáte tohoto velitele jako charakterního?“