

Univerzita Karlova  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie



## **Bakalářská práce**

Ondřej Heřman

**Leadership v bojových jednotkách  
pozemních sil profesionální armády**

**Leadership in the Combat Units  
of the Land Forces of the Professional Army**

*Děkuji vedoucí práce PhDr. Evě Höschlové, Ph.D. za vstřícnost, podporu a cenné podněty, kterými přispěla k mému vypracování. Rád bych poděkoval také PhDr. Kateřině Bernardové, plk. v záloze, za poskytnutí odborných konzultací, které mi výrazně napomohly zorientovat se v problematice vojenského leadershipu. Děkuji také spolužákovi a kolegovi Dominiku Břeňovi, který se mnou dlouhodobě spolupracuje na výzkumu v armádě a pomáhá mi tak prohlubovat mé znalosti a zkušenosti v této oblasti. V neposlední řadě pak děkuji osobě Ježíše Krista, který byl a je mým největším zdrojem inspirace a motivace nejen k odborné činnosti.*

*Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou 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 30. dubna 2018



.....  
Ondřej Heřman

## **Abstrakt**

Heřman, O. (2018). *Leadership v bojových jednotkách pozemních sil profesionální armády*. Praha: Univerzita Karlova.

Tato bakalářská práce se zabývá fenoménem leadershipu v profesionální armádě, konkrétně v bojových jednotkách pozemních sil. Literárně přehledová část vymezuje pojmy „leadership“ a „velení“, popisuje specifika vojenského leadershipu, charakterizuje různá jeho teoretická pojetí (zejména charizmatické, transformační, spirituální a služebnické) a rozebírá efektivní styl velení v bojových jednotkách. Na základě analýzy dosavadního výzkumu a odborné literatury dále uvádí přehled vybraných osobnostních rysů a činností velitele, které jsou z pohledu následujících vojáků důležité pro účinnost jeho velení. Jako výzkumný projekt k mapování determinant efektivního leadershipu u velitelů bojových jednotek je navržen kvalitativní dotazník sestávající se z otevřených otázek, zadaný vojákům bojových jednotek pozemních sil. Nastíněna je i možnost praktického využití získaných poznatků.

**Klíčová slova:** teorie leadershipu, osobnost leadera, činnost leadera, následovník, profesionální armáda, bojové jednotky

## **Abstract**

Heřman, O. (2018). *Leadership in the Combat Units of the Land Forces of the Professional Army*. Prague: Charles University.

This thesis deals with the phenomenon of leadership in the professional army, concretely in the combat units of the land forces. The literature review part defines the terms “leadership” and “command”, describes the specifics of military leadership, characterizes its various theoretical conceptions (particularly charismatic, transformational, spiritual and servant) and investigates effective command style in combat units. Based on the analysis of existing research and expert literature, it further lists the overview of selected personality traits and activities of commander, which are from the view of following soldiers important for the efficiency of his command. As a research project for mapping the determinants of effective leadership at commanders of combat units a qualitative questionnaire is suggested, consisting of open questions and assigned to the soldiers of combat units of land forces. The possibility of practical use of acquired knowledge is also outlined.

**Keywords:** theory of leadership, leader's personality, leader's activity, follower, professional army, combat units

# Obsah

Seznam použitých zkratk	8
Úvod	9
Literárně přehledová část	11
1. Teorie leadershipu	11
1.1 Vymezení základních pojmů	11
1.2 Specifika vojenského leadershipu v postmoderní éře	12
1.3 Vybrané modely leadershipu v kontextu armády	14
1.3.1 Teorie osobnostních rysů	14
1.3.2 Teorie dovedností	15
1.3.3 Manažerská mřížka	16
1.3.4 Kontingenční a situační leadership	16
1.3.5 Charizmatický a transformační leadership	17
1.3.6 Spirituální leadership	19
1.3.7 Vedení službou	20
1.4 Efektivní styl velení	21
2. Vybrané osobnostní rysy a činnosti velitele z pohledu následovníků	24
2.1 Úloha velitele	24
2.2 Toxický leadership	26
2.3 Osobnostní rysy velitele	27
2.3.1 Charakter	27
2.3.2 Neformální autorita	28
2.3.3 Pokora	30
2.3.4 Resilience	31
2.4 Činnosti velitele	31
2.4.1 Stanovování cílů	31
2.4.2 Rozhodování	32
2.4.3 Motivování	32
2.4.4 Vlastní příklad	33
2.4.5 Psychosociální podpora	33
2.4.6 Zpětná vazba	34

Návrh výzkumu.....	36
1. Úvod.....	36
1.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	37
2. Metody.....	38
2.1 Vzorek.....	38
2.2 Metoda sběru dat.....	39
2.3 Procedura.....	39
2.4 Analýza dat.....	39
2.5 Etika.....	41
3. Diskuze.....	42
Závěr.....	44
Seznam použitých zdrojů.....	47
Příloha 1.....	I

## **Seznam použitých zkratk**

APA	American Psychological Association
FM 6-22	The U.S. Army Leadership Field Manual 6-22
FM 22-51	Leaders' Manual for Combat Stress Control
FT-05	L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques
LRM	Leadership Requirements Model
Pub-53-01-1	Velení a řízení v operacích
Všeob-Ř-1	Polní řád pozemních sil Armády České republiky
Zákl-1	Základní řád ozbrojených sil České republiky



## Úvod

Emeritní plukovník americké armády Christopher D. Kolenda svým inovativním přístupem k protipovstaleckému boji v letech 2007–2009 výrazně přispěl ke zvýšení bezpečnosti v Afghánistánu a později se podílel na vytváření a vedení týmů zabývajících se mezinárodní bezpečností (Kolenda & McChrystal, 2012). V knize *The counterinsurgency challenge: A parable of leadership and decision making in modern conflict* popisuje podobenství o fiktivním vojenském veliteli, který přebírá velení nad operacemi v horských oblastech sužovaných válkou a ovládaných několika různými komunitami. Jeho úsilí kontrolovat situaci prostřednictvím vytvoření bezpečné základny, působení na místní populaci tak, aby podpořila jeho vojáky, poskytnutí ozbrojeného doprovodu členům vlády a bojování s nepřáteli vede pouze k chaosu a nárůstu ohrožení, úmrtnosti a povstání celkově. I po konzultování situace vede jeho další postup k důsledkům, které by nikdy neočekával. Až po opuštění tradičních strategií a zaujetí nového přístupu začne docházet k úspěšnému potlačení povstání. Kolenda tímto podobenstvím ilustruje fakt, že současné konflikty vyžadují zcela nový způsob uvažování a poukazuje na urgentní potřebu přehodnocení dosavadního přístupu k boji vojenskými veliteli (Kolenda & McChrystal, 2012).

Postmoderní éra s sebou nese hrozby související s terorismem, multikulturalismem a imperialismem. Laštovková a Bernardová (2014) uvádějí, že úkoly velitelů jsou nyní mnohem komplexnější než dříve. Význam velení u bojových jednotek je tím vyšší, že výsledek jejich činnosti má často globální dopad. Podle Dziakové (2009) je ve vojenské psychologii leadership jedním z nejfrekventovanějších témat a hlavní přispění z hlediska psychologie bude pravděpodobně v této problematice, konkrétně v identifikaci elementů přispívajících k jeho efektivitě. Jako předmět bakalářské práce jsem leadership v profesionální armádě zvolil kvůli osobnímu zájmu o toto téma a také s ohledem na jeho praktický význam v širším společensko-politickém kontextu.

Cílem práce je zabývat se na základě dosavadního vědeckého poznání otázkou, jaké osobnostní rysy a činnosti velitele jsou z pohledu jemu podřízených vojáků důležité pro účinnost jeho velení. Důraz je oproti ostatním složkám armády (vzdušné síly, jednotky bojové podpory, jednotky bojového zabezpečení, speciální síly apod.), u kterých lze vzhledem k jiné povaze úkolů a dalším specifikům předpokládat menší či větší odlišnosti i z hlediska optimálního způsobu velení, kladen na bojové jednotky pozemních sil. Na armádu je v rámci práce pohlíženo jako na platformu, která přirozeně testuje různé způsoby vedení lidí

v extrémních podmínkách a může tak být zdrojem inspirace pro vůdce i v méně exponovaných skupinách (např. firmách, výzkumných týmech), nikoliv jako na izolované prostředí s vlastními zákonitostmi, znemožňujícími aplikaci získaných poznatků v jiné oblasti. Věřím, že problematika leadershipu z hlediska psychologie může být vojenskou praxí obohacena podobně, jako tomu bylo např. u testování inteligence.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První kapitola literárně přehledové části vymezuje pojmy „leadership“ a „velení“, uvádí specifika vojenského leadershipu v postmoderní éře, popisuje vybrané teoretické modely leadershipu v souvislosti s armádou a v závěru se zabývá tím, jaký styl velení je efektivní v bojových jednotkách. Druhá kapitola se zaměřuje na úlohu velitele a jeho vybrané osobnostní rysy a činnosti z pohledu následovníků.

Druhá část práce je návrhem výzkumného projektu k mapování determinant efektivního leadershipu u velitelů bojových jednotek. Úvodní kapitola stručně popisuje zkoumaný fenomén, limity dosavadních studií, cíl proponovaného výzkumu a výzkumné otázky. Druhá kapitola podrobněji rozebírá a zdůvodňuje zvolený výzkumný design, vzorek, metodu sběru dat, způsob jejich zpracování a etická opatření. Závěrečná kapitola je diskuzí o limitech projektu a možnostech dalšího zkoumání.

Čerpáno je především z tematické odborné literatury a diplomových a disertačních prací, kromě českých zdrojů zejména ze studií armády Spojených států amerických, která je hlavním spojencem České republiky. Z hlediska současného přístupu k otázkám mezinárodní bezpečnosti bylo zlomovým datem 11. září 2001 (teroristické útoky na World Trade Center v New Yorku) a v České republice ještě 1. leden 2005 (počátek profesionální armády České republiky), zaměřuji se proto především na články a práce za období posledních patnácti až dvaceti let. Citováno je podle normy APA (2010).

## **Literárně přehledová část**

### **1. Teorie leadershipu**

Na leadership neboli „vůdcovství“, způsob vedení lidí, lze pohlížet z hlediska osobnosti, dovedností nebo chování leadera, jako na vztah mezi leaderem a jeho následovníky, jako na transformační proces či z mnoha dalších úhlů. Je známo více než 65 přístupů k jeho definování (Fleishman et al., 1991). Tato kapitola se zabývá vymezením jeho chápání v této práci a objasněním dalších pojmů, které se v ní vyskytují, dále pak specifiky leadershipu ve vojenském prostředí v postmoderní éře, vybranými modely leadershipu v kontextu armády a efektivním stylem velení v bojových jednotkách pozemních sil.

#### **1.1 Vymezení základních pojmů**

Northouse (2010, s. 3) popisuje *leadership* jako proces ve skupině, kde jeden člen ovlivňuje ostatní k dosažení společného cíle. Důležité přitom je, že *leader* (vůdce) a jeho *následovníci* jsou „dvě strany téže mince“, tzn. že leader není nijak hodnotnější než ostatní (Rost, 1991). Pojmem, který se s leadershipem částečně překrývá, ale liší se od něj, je *management*. Obojí zahrnuje práci s lidmi a snahu o efektivní dosahování cílů; zatímco však leadership je přirozený fenomén existující se od nepaměti, management vznikl ve 20. století v souvislosti s industrializací společnosti jako nástroj ke snižování chaosu a zvyšování produktivity v organizacích (Northouse, 2010). Management v praxi obnáší zejména organizaci, plánování a kontrolu, cílem leadershipu je spíše přinášet vizi, směr a pohyb, budovat tým, dodávat energii, inspirovat a zmocňovat (Kotter, 1990). Covey (2009) zjednodušeně uvádí, že manažer řídí a leader vede. Podle Armstronga (2008) se řízení zabývá především zdroji, zatímco vedení se zaměřuje na lidi. Jedinec může být leader, aniž by byl manažer, stejně tak manažer není automaticky i leader.

Polní manuál armády Spojených států (FM 6-22, 2006, s. 12) definuje *velení* jako „proces ovlivňování lidí prostřednictvím poskytování účelu, směru a motivace při operování ke splnění úkolu a rozvoji organizace“. S tímto pojetím pracuje např. Galek (2012). Pro účely této práce je velení chápáno jako „proces cílevědomého působení... na podřízené... k efektivnímu splnění stanovených úkolů a cílů“ dle vymezení Kostíka (1989, s. 33). Styl velení pak znamená „celkové pojetí výkonu funkce velitele, jenž se projevuje ve všech oblastech jeho činnosti“ (Dziaková, 2009, s. 338), „ustálený způsob a individuálně preferovaný systém norem, metod a prostředků, kterých velitel používá... tak, aby jednotka dosáhla stanovených cílů“

(Kostík, 1989, s. 49). Činnost velitele z podstaty věci zahrnuje vojenský management, v ideálním případě je však velitel také leaderem.

Mikšík (1964) označuje velení za nejdůležitější nástroj ke koordinaci činnosti vojáků, nezbytné k úspěšnému výsledku bojové činnosti. Kromě vedení je podle něj velení i formou výchovy následovníků. Z novějších definic přidává Hrstka (2012) k cílům působení velitele vedle splnění úkolu také vytváření vztahů opravdové a aktivní spolupráce, uplatňování schopností a rozvoj potenciálu jednotlivců, dosažení uvědomělé a dobrovolné pracovní kázně a co nejvyšší pracovní spokojenost vojáků. Za zmínku stojí i zajímavé pojetí velení, které popisuje francouzská doktrína *Velení a řízení v operacích pro taktické velitele* (FT-05, 2011). Všeobecně ho chápe jako umění, založené na osobnosti velitele, jeho intuici a schopnosti vyjadřovat své záměry, a také jako vědu, opírající se o analytické metody, systémové myšlení a organizaci.

V armádě se velení uplatňuje na *taktické, operační a strategické* úrovni. Taktická úroveň (tým, jednotka), na kterou se tato práce zaměřuje především, znamená velení „tváří v tvář“, na každodenní bázi, v blízkosti akcí. Odpovědnost velitelů družstev, čet a rot v současnosti významně roste, podle Caforia (1995) mnohdy sehrávají vojensko-politickou roli. Velitelé na operační úrovni (brigáda) vytváří dlouhodobé plány, řídí zdroje a pracují s větším množstvím lidí přes několik podřízených. Strategičtí velitelé operují na generálním štábu, tvoří strategické vize, vytváří organizační strukturu armády a alokují zdroje (Galek, 2012).

## **1.2 Specifika vojenského leadershipu v postmoderní éře**

Armáda jako organizace má svá logická specifika. Charakteristickým znakem je centrální řízení a striktní řád, umožňující velitelům vydávat rozhodnutí závazná pro všechny podřízené. Kostík (1989) to označuje za nezbytné vzhledem k potřebě sladit jednání mnoha lidí ke koordinovanému postupu, na kterém je založen úspěch nejen bojových jednotek. K vítězství je potřeba adekvátní zhodnocení situace, rychlé vykonání optimálního rozhodnutí, využití sil a překvapení protistrany (Mikšík, 1964). Jakékoliv narušení řádu má na efektivitu provedení akce značně negativní vliv. V armádě se předpokládají tři typy leadershipu – *přípravný bojový, bojový a nebojový* (Dziaková, 2009). Při válce a v době míru má velení rozdílné cíle. Galek (2012) uvádí, že v míru potřebuje armáda spíše manažery, zatímco bojové situace vyžadují leadery.

Postmoderní éra přináší ve vojenské oblasti značné změny. Neustále roste účinnost zbraní, jsou nasazovány nové, dokonalejší prostředky, zavádí se automatizace (Hrstka, 2012). Charakter moderní války zahrnuje boj na dálku, využití informačních technologií a hrozbu

zapojení zbraní hromadného ničení. Oproti masivním střetům v minulosti se snižuje počet přímých účastníků boje k flexibilnímu nasazování menších skupin na různých místech (Galek, 2012). Význam se přesouvá k malým a středně velkým jednotkám (Bernardová, 2012), od kterých se očekává připravenost na široké spektrum činností a operací. Klíčovou složkou armády jsou specializované týmy, např. v případě českých jednotek v Afghánistánu jsou to družstva skládající se z 5–6 členů (Bílková, 2012). Bojové situace jsou mnohem dynamičtější, proměnlivější a méně přehledné, jednotky musí fungovat efektivně i v menších celcích izolovaných od podpůrných sil, rychle se zorientovat a spontánně rozhodovat v neočekávaných podmínkách, často v neznámém, zahraničním prostředí. Specifickým fenoménem je také terorismus a asymetrické hrozby, které jsou značně nepředvídatelné, obtížně řešitelné a vyvolávají dojem neschopnosti armády.

Úspěch vojenských leaderů ve 20. století byl postaven na charakteru, odvaze, humoru a vzájemné důvěře (Braye, 2002). Nyní od velitelů různorodost prostředků a možných scénářů vyžaduje mnohem komplexnější kompetentnost (Hardaway, 2008). Soudobým pravidlem plnění úkolů v politickém, ekonomickém a kulturním kontextu je mnohonárodnostní součinnost. Využívá se také působení na místní obyvatelstvo a vytváření vztahů s civilními partnery (FT-05, 2011), což má na konečný výsledek operace často větší vliv než válečné elementy (Hardaway, 2008). Z konkrétních nároků na velitele lze zmínit např. vysokou adaptabilitu, schopnost zpracování velkého množství informací v krátkém čase a predikce chování protivníka, interkulturní dovednosti a psychickou odolnost (Kostík, 1989). Nutností je maximální úroveň odborné, sociální i osobní profesionality (Boe, 2015).

Trendem je změna konskripční armády (založené na povinné vojenské službě) na profesionální (založenou na dobrovolnictví), zejména z důvodu modernizace techniky, pro jejíž ovládnutí je potřeba dlouhodobý specializovaný výcvik (Kříž, 2004) a mezinárodní situace, vyžadující schopnost trvalé mobilizace a připravenosti k boji v krátkém časovém horizontu (Burk, 1991). S tím souvisí odklon od vnímání armády jako instituce k pragmatickému profesionalismu. Vytrácení původního hodnotového obsahu vojenské profese s sebou nese ohrožení disciplíny, loajality a ochoty vojáků k sebeobětování (Laštovková & Bernardová, 2014). Představa, že armáda bude nejúspěšnější, když si udrží rigidní strukturu, je překonaná. Podřízení už nenásledují velitele slepě, bez otázek. Armáda České republiky je plně profesionální od 1. ledna 2005. Výzkum Laštovkové a Bartáka (2015) potvrzuje, že velitelé tuto změnu vnímali jako naprosto zásadní, za nový element považují např. individuální přístup. Pape (2009) míní, že v 21. století bude velení charakteristické spoluprací stejně jako řízením. Podle Braye (2002) bude k vítězství potřeba, aby každý voják věděl, jak být leaderem.

### **1.3 Vybrané modely leadershipu v kontextu armády**

Muhrová (2013) rozděluje studium leadershipu na čtyři hlavní směry podle zaměření na osobnost leadera, chování leadera, charakteristiky následovníků a jejich vztah s leaderem a kontingenční teorie. Tato podkapitola se zaměřuje na vybrané modely leadershipu z těchto oblastí, objasňuje jejich podstatu a dává je do souvislosti s poznatky vojenské psychologie.

#### **1.3.1 Teorie osobnostních rysů**

Dlouho byl leadership považován za výsadu „velkých osobností“, které se narodily s přirozenými dispozicemi pro vedení druhých. Výzkum se soustředil na specifikaci rysů, kterými se leaderi odlišují od následovníků. Jednou z hlavních postav tohoto přístupu byl Ralph Stogdill (1948, 1974). Na základě analýzy více než 120 studií z let 1904–1947 vytvořil seznam osmi vlastností, které z leaderů činí leadery. Byla mezi nimi např. inteligence, sebevědomí, iniciativa, vytrvalost, zodpovědnost a sociabilita (schopnost navazovat blízké interpersonální vztahy). V polovině 20. století přišel s myšlenkou, že neexistuje žádný konzistentní soubor rysů diferencujících leadery od zbytku populace a leadership je determinován nejen osobnostními, nýbrž i situačními faktory – leader v jedné situaci nemusí být leaderem v jiné. Mezi další představitele rysové teorie leadershipu patří Mann (1959), Lord, DeVader, Alliger (1986), Kirkpatrick, Locke (1991) a Zaccaro (2007). Souhrnem století výzkumu v této oblasti lze za centrální atributy leadershipu označit inteligenci, sebevědomí, odhodlání (touha dosáhnout cíle – zahrnuje iniciativu, „drive“ a odolnost), integritu (důvěryhodnost, upřímnost) a sociabilitu (Northouse, 2010).

Podle teorie Big Five tvoří osobnost pět základních vlastností – otevřenost vůči zkušenosti, svědomitost, extraverte, přívětivost a neuroticismus (McCrae & Costa, 1987). Podle metaanalýzy, kterou provedli Judge, Bono, Ilies a Gerhardt (2002) je s efektivním leadershipem nejvíce spojená extraverte a nejméně přívětivost. McCormack a Mellor (2002) provedli studii v australské armádě, podle které účinnosti velení predikuje vysoká úroveň svědomitosti a otevřenosti vůči zkušenosti a nízká úroveň extraverte. Bartone, Snook a Tremble (2002) zkoumali to samé u kadetů vojenské akademie ve West Pointu. V jejich případech byly signifikantními prediktory výkonu velitele svědomitost a přívětivost.

Názor na problematiku vrozeného či naučeného leadershipu zkoumali u vojenských velitelů Laštovková a Barták (2015). Většina mluvčích přisuzovala vrozeným dispozicím určitý vliv, zároveň však podtrhovala potřebu rozvíjet je a zdokonalovat. Ani talentovaný, charizmatický jedinec se nestává dobrým velitelem bez patřičného úsilí. Názor, že se schopností velet se velitel nerodí, ale osvojuje si ji získáváním znalostí a praktických zkušeností při výkonu

funkce, zastává i Mikšík (1964). Kostík (1989) poukazuje na nezastupitelnou úlohu vlastní zkušenosti s tím být veden. Galek (2012) upozorňuje na vliv povinnosti velitelů učit velení ostatní.

### **1.3.2 Teorie dovedností**

Přístup, podle kterého jsou základem vedení určité dovednosti, aplikoval na armádu Katz (1955). Všichni velitelé podle něj potřebují konceptuální (schopnost práce s myšlenkami a koncepty), mezilidské (schopnost práce s lidmi) a technické (specifické praktické znalosti a dovednosti) dovednosti. Zatímco na taktické úrovni velení není nezbytně nutná vysoká úroveň konceptuálních dovedností a na strategické úrovni vysoká úroveň technických dovedností, na střední úrovni velení je potřeba vysoká úroveň všech tří. Na základě poznatků od Ministerstva obrany USA později formuloval Mumford a jeho kolegové (2000) model leadershipu, podle něhož je klíčová schopnost řešení problémů, sociální úsudek a znalosti.

Mikšík (1964), Pavlica (1980) a Kostík (1989) zdůrazňují u armádních leaderů komunikační, didaktické a organizační schopnosti. V současnosti jsou vyzdvihovány především kognitivní a interpersonální dovednosti (Fallesen, Keller-Glaze, & Curnow, 2011). Williams (2003) uvádí, že u strategických velitelů je klíčová schopnost koncepčního myšlení a intuice, umožňující identifikovat procesy v rámci asymetrické války, adekvátně na ně reagovat a předpokládat reakci protivníka. Myšlení velitele by dále mělo být analytické (Pelikán & Střída, 2007), kritické (Miller & Tucker, 2015), kreativní (Galek, 2012), divergentní (Quintas, 2006), flexibilní (Williams, 2003) a prognostické (FT-05, 2011). Taylor-Clark (2015) dále zdůrazňuje význam emoční inteligence. Přestože doprovází a někdy dokonce podmiňuje rozvoj dalších dovedností, Sewell (2009) poukazuje na to, že např. v FM 6-22 (2006) není její důležitost navzdory snaze o holistický přístup k leadershipu zmiňována. Úroveň interpersonálních dovedností velitele je důležitá např. při náznacích konfliktu v jednotce (Pelikán & Střída, 2007) a podle výzkumů predikuje úspěšnost splnění úkolu jednotkou více než inteligence (Dziaková, 2009).

Kromě dovedností jsou pro vojáky důležité také odborné znalosti velitele. Lze je rozdělit na organizační (role a procesy v armádě), technické (systémy a zařízení, jejich ovládnutí a údržba), taktické (základní vojenská témata – doktríny, předpisy, bojové drily apod.), kulturní a geopolitické (Galek, 2012). V tomto ohledu je patrná diferenciací napříč specializacemi – pozemní bojové síly kladou důraz na fyzickou kondici a psychickou odolnost, vzdušné síly na technické znalosti a týlové útvary na zkušenosti (Laštovková & Barták, 2015). Snow (2003) identifikuje jako klíčový faktor pro získávání velitelských kompetencí celoživotní učení.

### **1.3.3 Manažerská mřížka**

Průlomem ve vnímání leadershipu byly behaviorální teorie, podle kterých se leaderem stává ten, kdo se dostane do jeho role a leadership sám o sobě tak v podstatě neexistuje. V souvislosti s vedením se obecně rozlišují dva základní druhy chování – *úkolové* (zaměřené na dosahování cíle) a *vztahové* (zaměřené na potřeby následovníků). V 60. letech tuto oblast zkoumali Blake a Mouton (1964, 1978, 1985). Jejich model známý jako manažerská mřížka rozděluje styly vedení podle orientace na výsledky a orientace na lidi na *volný průběh* (nízká orientace na výsledky i na lidi), *venkovský klub* (nízká orientace na výsledky, vysoká orientace na lidi), *kompromisní vedení* (střední orientace na výsledky i na lidi), *autoritativní vedení* (vysoká orientace na výsledky, nízká orientace na lidi) a *týmové vedení* (vysoká orientace na výsledky i na lidi). Každý člověk uplatňuje jeden z těchto stylů jako preferovaný a jeden jako záložní.

Aspekt úkolové a vztahové orientace leadera převzali později mnozí další autoři (Fiedler, 1967; Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008) a často je zdůrazňován i v souvislosti s armádním leadershipem (Dziaková, 2009). Ve většině skupin se každé z rolí chopí jiný člověk (Bales, 1970), velitel by však v ideálním případě měl zastávat obě. Podle FT-05 (2011) je dobrý velitel ten, který s jednotkou splní úkol, zároveň však podle výzkumů v nejproduktivnějších jednotkách chybí ryze úkolově zaměřenému veliteli (Dziaková, 2009). Ve studii, kterou provedl Galek (2012) v české armádě, uvedlo 91 % vojáků, že si myslí, že jim velitel důvěřuje, zároveň však 87 % respondentů bylo přesvědčeno, že jejich kompetence přesahují svěřené úkoly.

### **1.3.4 Kontingenční a situační leadership**

Za interakcionistické propojení osobnostních a behaviorálních teorií lze považovat kontingenční teorie, jejichž cílem je poskytnout leaderům arzenál pro efektivní vedení v rozdílných situacích. Fiedler (1967) zkoumal mnoho vůdců pracujících v různých podmínkách a posuzoval účinnost jejich stylu vedení. Rozdělil je (podobně jako druhy chování v modelu Blakea a Moutona) na *úkolově motivované* a *vztahově motivované*. K tomu přidal situační rozměr charakteristický poziční mocí leadera (silná/slabá), vztahem s následovníky (kladný/záporný) a strukturovaností úkolu (nízká/vysoká). Efektivní leadership se podle Fiedlera odvíjí od situace – úkolově motivovaní leadeři jsou úspěšní ve velmi nepříznivých nebo velmi příznivých podmínkách (pokud je průběh situace „hladký“, nebo naopak zcela nekontrolovatelný), leadeři motivovaní vztahy fungují dobře ve středně příznivých situacích, kdy existuje určité množství jistoty, ale podmínky nejsou stoprocentně pod kontrolou (Hutchins & Fiedler, 1960).



Fiedlerův model vznikl primárně na základě studií z armádního prostředí, ve kterém jej později i testoval. Výsledky studií *Bomber crew study (B-29 Crews)* a *Army tank crews* (1955) dokládají, že při dobrých a při špatných vztazích velitele s jednotkou je potřeba odlišný přístup k velení. Efektivitu kontingenčního leadershipu prokázal např. Rice a Chemers (1973) a Hardy a Bohren (1975), byl zjištěn i pozitivní vztah se skupinovým výkonem (Strube & Garcia, 1981).

Podle situační teorie, kterou vytvořili a revidovali od r. 1969 Paul Hersey, Ken Blanchard a Dewey Johnson (2008), je základem efektivního leadershipu vedení odpovídající situaci určené úrovni připravenosti následovníků. Z hlediska množství řízení a sociálně-emoční podpory rozlišují *direktivní*, *koučovací*, *podporovací* a *delegovací* styl. Všechny styly zahrnují *úkolové* (řízení, organizace, vysvětlení úkolu, rozdělení rolí, stanovení časového rámce, kontrolování apod.) a *vztahové* (komunikace, aktivní naslouchání, poskytování zpětné vazby, podpora) chování. Připravenost následovníků určují jejich schopnosti (znalosti, dovednosti, zkušenosti) a odhodlání (motivace, oddanost, sebedůvěra).

Direktivní styl (přikazování, řízení, instruování, strukturování) je vhodné aplikovat u málo připraveného a nejistého nebo neochotného následovníka. Koučovací styl („prodávání“, přesvědčování, objasňování) je užitečný zejména u sebejistého, ale zatím málo připraveného následovníka. Podporovací styl (participace, spolupráce, povzbuzování) je optimální u připraveného, ale nejistého nebo neochotného následovníka. Delegování (pozorování, monitorování) lze využít u připravených, sebejistých a ochotných následovníků (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008).

### **1.3.5 Charizmatický a transformační leadership**

Na počátku 70. let formuloval Robert House (1971) teorii cesta-cíl, zaměřující se na motivování následovníků k dosažení cíle a strukturovanost úkolů. Chování vůdce rozdělil na *direktivní* (instruování následovníků, poskytování struktury), *podpůrné* (uspokojování potřeb následovníků), *participativní* (podporování autonomie následovníků a jejich podílu na rozhodování) a *orientované na plnění* („vyzývání“ následovníků k maximálnímu výkonu, vytyčování cílů). Předpokládá, že čím méně jednoznačný je úkol, tím více potřebuje následovník poskytnout strukturu, aby byl spokojený a výkonný. Direktivní vedení je vhodné u nejednoznačných komplexních úkolů, podpůrné je nejlepší u strukturovaných, ale frustrujících úkolů a participativní u nejednoznačných úkolů (House, 1996).

Později House (1977) vytvořil teorii charizmatického vůdcovství. Charizmatický leader je podle něj charakteristický dominancí, sebevědomím, silnou touhou ovlivňovat druhé a silným smyslem pro morální hodnoty. Působí jako „role model“, se kterým se následovníci

identifikují. Navazuje s nimi blízký vztah, vyvolává jejich důvěru a poslušnost a motivuje je, dále formuluje cíle skupiny a projevuje vlastní kompetentnost.

Ve stejné době publikoval James MacGregor Burns (1978) koncept transformačního leadershipu, který je v současnosti velmi populární. Na leadership pohlíží jako na proces transformace a charisma považuje za jednu z jeho komponent. Před Burnsem tento pojem použil již Downton (1973), teprve s Burnsovou prací *Leadership* však začal v souvislosti s vedením nabývat většího významu. Burns rozlišuje vedení *transakční*, které je výměnou mezi leaderem a následovníky, a *transformační*, zdůrazňující práci s vnitřní motivací následovníků. Transakční leader mapuje očekávání, potřeby a přání svých následovníků a při dostatečném úsilí je naplňuje. Motivuje formou odměn a trestů udělovaných na základě výkonu. Transformační leader usiluje o rozeznání vyšších potřeb následovníků, pomáhá jim rozvíjet se a naplňovat jejich potenciál, zvyšuje jejich angažovanost a etické vnímání. Vztah obou stran je v tomto případě založený na vzájemné stimulaci. Burns (2003) se také zabýval leadershipem napříč dějinami lidstva od afrických kmenových společností přes evropské absolutistické monarchie až po americkou revoluci. Došel k závěru, že transformační přístup byl klíčovým průlomem, díky kterému změnily historii osobnosti jako např. Mahátma Gándhí, Martin Luther King, Nelson Mandela nebo Václav Havel.

Burnsův model později mírně upravil a rozšířil Bass (1985). K dosahování výkonů nad očekávání lze následovníky motivovat zvyšováním jejich uvědomění důležitosti a hodnoty cíle, což adresuje vyšší lidské potřeby a napomáhá k sebetranscendenci v prospěch druhých. Kromě charizmatu je k úspěšnému vedení potřeba následovníky inspirovat, intelektuálně stimulovat a přistupovat k nim individuálně. Bass také přidal pojem *pseudotransformační leadership*, označující transformační vedení orientované na moc a vykořisťování a postavené na zvrácených morálních hodnotách. Z vojevůdců tento styl vedení používal např. Adolf Hitler a Saddám Husajn (Bass & Riggio, 2006).

Transformační leadership je efektivnější než transakční (Lowe, Koreck, & Sivasubramaniam, 1996) a je důležitý pro kohezi a účinnost týmů (Hargis, Watt, & Piotrowski, 2011). Jung, Yammarino a Lee (2009) srovnáním amerických a korejských leaderů potvrdili, že jeho účinnost je nezávislá na kulturním prostředí. S transformačním leadershipem je spojena extraverté (Judge & Bono, 2000), s charizmatickým leadershipem svědomitost (De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005) a s oběma z nich přívětivost. Bass a jeho kolegové (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) zkoumali, nakolik při transformačním a transakčním vedení predikují výsledky jednotky ve stabilních podmínkách výkon při vysoké míře stresu a nejistoty. Vzorek se sestával z více než 70 velitelů střeleckých rot americké

armády, účastnících se bojových simulací. Výsledky ukázaly, že v nebojových podmínkách predikuje výkon pod stresem transformační i transakční leadership, částečně jej ovlivňuje i vyspělost a koheze jednotky. Model velení aplikující transformační leadership v kombinaci se situačním publikoval Larsson (2002).

### **1.3.6 Spirituální leadership**

Rozšířením charismatické a transformační teorie je spirituální leadership, tedy vedení prostřednictvím *hodnot* (např. víra, naděje, láska, pokora, upřímnost, odvaha, odpuštění, vytrvalost, loajalita) a *vize*. Jeho základem je osobní integrita, podobně jako např. u autentického leadershipu (Fry, 2003). Fairholm (1997, 2011) nastínil myšlenku, že celistvý přístup k leadershipu neodmyslitelně zohledňuje i lidskou spiritualitu. Pro motivování druhých je potřeba zakoušet ve svém životě smysl, cítit se pochopený a oceněný a mít cit pro změnu. Leaderi 21. století v tomto ohledu musí nejprve pracovat sami se sebou a poté být nápomocni těm, které vedou. Fry, Vitucci a Cedillo (2005) označují spirituální leadership za nástroj umožňující vybudovat vnitřně motivovanou a učící se organizaci a dávají ho do souvislosti s naléhavou potřebou transformace armády v současném světě.

Z hlediska produktivity a oddanosti následovníků byl spirituální leadership zkoumán v rámci longitudinální studie helikoptérové letky ve Fort Hoodu v Texasu. Výsledky tento model silně podpořily a autoři ho označili za odrazový můstek nového paradigmatu pro teorii a praxi leadershipu (Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005).

Význam vize při vedení lidí zdůrazňoval už Sashkin (1989) a Bass (1990). Jenkins (2007) označuje vizionářství spolu se systémovým myšlením a vytvářením otevřeného klimatu za hlavní rys oddělující strategické velitele od zbytku armády. Max De Pree, bývalý prezident nábytkářské společnosti Herman Miller, prohlásil: „*Jediný způsob vedení, který stojí za to, aby ho někdo následoval, je způsob vedení založený na vizi.*“ (De Pree, 1995, s. 144). Miller (1995) dodává, že čím víc strhující vize je, tím více ji lidé budou následovat. Podobně uvádí Barna (2001), že leadership funguje nejlépe, když leader a následovníci společně následují vizi, která je přesvědčivá a jasná. Při její absenci je leader přetěžován a následovníci se stávají spíše pozorovateli než aktivně zapojenými a rostoucími členy týmu. Barna dále rozdělil leadery na čtyři typy – *řídící, strategický, budující tým a operativní*. Řídící typ uvádí věci do pohybu, rozhoduje a motivuje. Strategický leader analyzuje realitu, hodnotí možnosti a vytváří plány. Vůdce budující tým mobilizuje následovníky a operativní leader pak řeší zejména praktické, každodenní záležitosti.

Psychiatr John White (2015) ilustruje několik principů spirituálního leadershipu na historické postavě Nehemjáše, který v době perské okupace v roce 445 př. n. l. vedl znovuvýstavbu městského opevnění Jeruzaléma. Navzdory permanentnímu bezpečnostnímu ohrožení, časovému presu, nedostatku prostředků a vlastní nezkušenosti úspěšně dovedl Izraelce k obnově jeruzalémských hradeb během 52 dnů. Poté, co byl během působení na pozici osobního číšníka perského krále Artaxerxa I. informován o demolici Jeruzaléma, vnitřně se identifikoval s tísí jeho obyvatelstva a vyžádal si uvolnění ze služby. Jakmile získal povolení, začal vyjednávat o zajištění bezpečného průjezdu a dodávkách materiálu do města. V krátkém čase mobilizoval napříč všemi společenskými vrstvami početnou pracovní sílu a rozdělil plán stavby do menších, snadno zvladatelných částí (Bible, 2009). White (2015) přičítá efektivitu jeho leadershipu silné vizi, víře a pokoře. Nehemjáš dokázal realisticky popsat situaci, rozpoznat a odstraňovat překážky, motivovat ke konkrétním činům i vyrovnat se s opozicí. Doceňoval schopnosti následovníků a mnoho činností delegoval, zároveň se však nevyhýbal nepříjemné práci, čímž si získal důvěru a ochotu otevřeně komunikovat.

### **1.3.7 Vedení službou**

Revoluční koncept leadershipu, který se nyní dostává do popředí, je tzv. servant leadership, vedení službou. Jeho novodobým průkopníkem byl v 70. letech Robert Greenleaf (1991), který ve své esejí *The servant as leader* popsal leadera jako toho, kdo slouží druhým a je pro něj charakteristická ochota pomáhat, empatie, naslouchání a zájem o budování komunity. Jeho vůle sloužit druhým zastihuje snahu prosazovat vlastní zájmy (Doty & Gedes, 2000). Následovníci jsou autonomní, způsob jejich vedení v nich vyvolává touhu také sloužit a postupně se transformují v nové, kreativní leadery.

Za tradiční vzor vůdce jako služebníka bývá považován Ježíš Nazaretský (Blanchard & Hodges, 2005). Ačkoliv se jeho přístup k vedení lidí může zdát paradoxní, stal se Ježíš (známý také pod přívlastkem „Kristus“ podle řeckého ekvivalentu hebrejského výrazu „Mesiáš“, znamenajícího „zachránce“) zakladatelem největší instituce v dějinách lidstva. Blanchard (Blanchard & Hodges, 2005) uvádí, že vše, co kdy učil a napsal o efektivním leadershipu, dovedl Ježíš do dokonalosti, a označuje ho za největší role model leadera všech dob. Dále vyjadřuje myšlenku, že v době, kdy lidé hledají hlubší smysl a filozofie, které reálně fungují, se upřímná služba namísto zájmu o moc ukazuje být klíčem k vedení lidí (Blanchard, 2007). De Pree (1995, s. 31) píše: „*Manažer musí v první řadě definovat skutečnost. Posledním jeho úkolem je říci „děkuji“.* Mezi těmito póly se musí stát služebníkem... V tom je shrnuta podstata obratného vedení.“

Příkladem vůdce-služebníka z armádního prostředí může být americký vojenský kaplan s českými kořeny Emil Kapaun (Wenzl & Heying, 2014), který v zajateckém táboře v Pjoktongu během korejské války praktickou péčí o zdraví, hygienu a výživu pomohl přežít několika set vojákům. Přestože nebyl vysoce postaveným důstojníkem, měl obrovský respekt a stal se důkazem vlastního tvrzení, že „*lidé snadno následují toho, koho si oblíbili*“ (s. 21). Zdůrazňoval svým následovníkům hodnotu odpuštění, obětavosti a optimismu a povzbuzoval je k naději na bezpečný návrat do vlasti, ke kterému později skutečně došlo, Kapaun se ho však nedožil. Barack Obama mu v roce 2013 posmrtně udělil Medaili cti. Podle Mareše (2014) může být Kapaun inspirací k naplnění skutečného smyslu předpisů a chování v ozbrojených silách.

Podle Millera (1995) současnost vyžaduje služebnícký leadership a podle Blancharda (2007) tento model nikdy nebyl více aplikovatelný než dnes. Braye (2002) o tomtéž mluví v souvislosti s armádou – vedení službou má potenciál usnadňovat rozvoj vojáků, pomáhat jim nacházet osobní hodnoty a povzbuzovat je k odpovídajícím činům.

#### **1.4 Efektivní styl velení**

Podle Dziakové (2009) determinuje účinnost velení jeho styl. Dále ji ovlivňuje i osobnost velitele, sociálně-psychologické zvláštnosti jednotky, povaha úkolu, činnost protistrany a další okolnosti (podnebí, zbraně hromadného ničení apod.). Způsob velení má rozhodující vliv na výkon a kohezi jednotky (Mikšík, 1964; Mašlej, 2010) a uplatňování leadershipu patří mezi nejdůležitější atributy velitelské funkce (Mašlej, 2010). Vzhledem k charakteru armádní činnosti je zjevné, že efektivní vojenský leadership musí být určitým způsobem kontingenční. Pavlica (1980) uvádí, že zkušení velitelé přizpůsobují styl vedení aktuální situaci. Omezení velitelského repertoáru na jeden styl je v praxi nedostatečné (Dziaková, 2009) a méně účinné (Goodson, McGee, & Cashman, 1989). Velení je vždy nutné adaptovat v závislosti na cílech a podmínkách operace, přičemž v každé z jejích fází (intervence, stabilizace, normalizace) může být role velitele odlišná (FT-05, 2011). V souvislosti s aplikací určitého stylu je potřeba vnímat také sociální klima v jednotce (Dziaková, 2009).

Nejčastěji analyzovanými styly armádního leadershipu jsou *autoritativní* (direktivní), *demokratický* (sociálně-integrační, participační, konzultační) a *liberální* (laissez-faire, benevolentní, delegační) styl velení (Kostík, 1989), které popisuje Veber a jeho kolegové (2002). Autoritativní leader určuje způsob realizace cílů, rozděluje přesně definované úkoly a kontroluje jejich plnění. Komunikace je jednosměrná, role vůdce je nezastupitelná. Při demokratickém stylu vedení se leader vzdává značné části své formální autority v prospěch

iniciativy podřízených, ponechává si však právo na konečné rozhodnutí. Mnohem více komunikuje s následovníky, bere v úvahu jejich návrhy a požadavky, informuje se o jejich potřebách a názorech a při prosazování změn se snaží dosáhnout souhlasu většiny. Tento styl je založen na angažovanosti a podpoře následovníků (Mikšík, 1964). Liberální leader stanovuje obecné cíle a volbu postupu přenechává zcela na podřízených. Do jejich aktivity zasahuje jen minimálně, spoléhá na jejich seberegulaci. FT-05 (2011) popisuje styl *detailní*, odpovídající autoritativnímu stylu, a styl *založený na cílech*, při kterém velitel jasně formuluje cíl operace a způsob jeho dosažení ponechá na podřízených.

Od stereotypního přesvědčení o výhodnosti autoritativního stylu velení v armádě se nyní značně ustupuje (Pelikán & Střída, 2007). Vede sice k dosažení výkonu, při nepřítomnosti velitele však produktivita vojáků značně klesá a není rozvíjena jejich proaktivita. Nijak také není podporována koheze jednotky, její členové mají tendenci soustředit se na vlastní úkoly a nepomáhat ostatním. Nadto hrozí riziko latentního odporu a vzpoury (Mikšík, 1964). Dlouhodobé užívání autoritativního stylu velení má řadu negativních účinků, výrazně se ale osvědčuje v mimořádně náročných situacích, při bojové činnosti (rychle se měnící situace, která vyžaduje okamžitou synchronizaci jednotky a reakci) a při nedostatku času nebo prostoru (Kostík, 1989). Demokratický styl velení má příznivý vliv na klima v jednotce a kvalitu práce (vojáci pokračují v činnosti i v nepřítomnosti velitele a spolupracují spolu), vyžaduje však značné množství času (Mikšík, 1964), které velitel nemá vždy k dispozici. Úskalím liberálního velení je pokles motivace a výkonu následovníků, je však užitečné u vysoce specializovaných skupin (Mašlej, 2010).

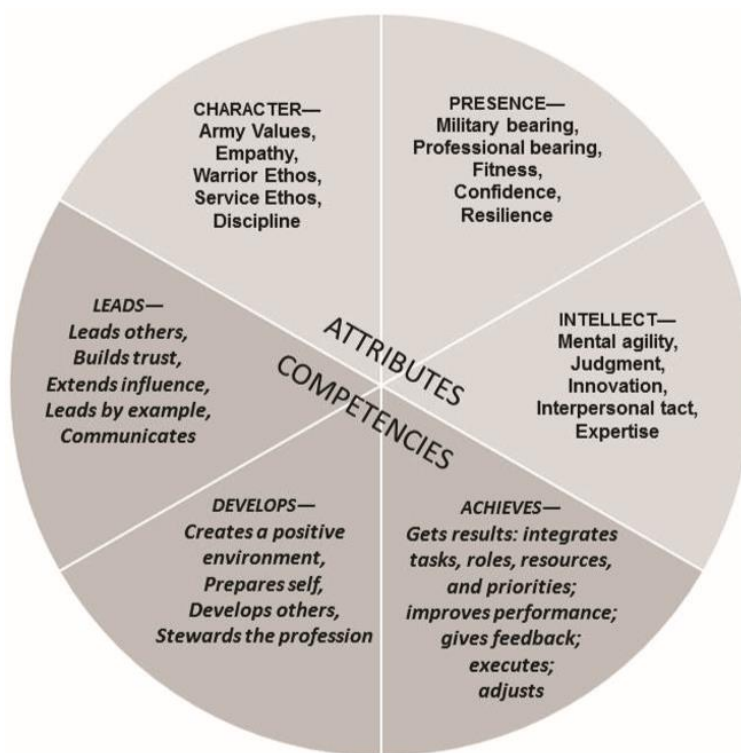
Efektivní styl velení se opírá o znalosti, zkušenosti a iniciativu členů jednotky vždy, když je to možné. Vysoké požadavky a silně hierarchický charakter armády evokuje nutkání sklouzávat k autoritativnímu stylu, k dosažení úkolů lze ale efektivněji využít demokratické principy, které umožňují seberealizaci vojáků a tím příznivě působí na jejich motivaci a vztah k veliteli (Galek, 2012). Mezi hlavní nástroje velitele patří stimulace pomocí cílů (Pelikán & Střída, 2007). Stejně tak musí umět na každodenní bázi využívat direktivní styl, např. při porušení pravidel nebo odklonu od tématu porady (Švec, 2008), jeho použití je ale vhodné alespoň zpětně vysvětlit. Příliš nízká úroveň kontroly může vést k nárůstu nežádoucího jednání a úpadku důslednost vojáků (Hrstka, 2012), u specifických činností (např. organizace sportovního klání nebo humanitární sbírky) má ale své místo i liberální styl. Vhodnost konkrétního stylu je dána zejména povahou úkolu, připraveností následovníků a externími faktory (Veber, 2002), v zásadě je ale klíčem k dlouhodobému velení individuální přístup a důvěra spojená s vysokými požadavky (Hrstka, 2012; Mašlej, 2010).

Na práci velitele s podřízenými vojáky lze aplikovat model situačního leadershipu Herseye, Blancharda a Jonhsona (2008). Podle připravenosti jednotky leader buď definuje cíle, role i zodpovědnosti, nebo je objasňuje a zapojuje do jejich stanovení ostatní vojáky, nebo zmocňuje jednotku, aby pracovala samostatně a její činnost pouze monitoruje. Nekompetentnímu a nejistému vojákovi je potřeba poskytnout přiměřené množství informací o úkolu, podpořit ho při překonávání strachu z chyby a instruovat ho krok po kroku. U nekompetentního a neochotného vojáka je vhodné rovnou sdělit konkrétní fakta, fixovat drobné úspěchy a kontrolovat vlastní emoce. V případě sebejistého, ale nekompetentního vojáka je potřeba ujistit se, že správně chápe úkol, probrat s ním detaily a jeho zkušenosti, podpořit ho v dotazování. Při samotné činnosti je dobré sdělovat mu kroky postupně a každý z nich podrobně vysvětlit. Kompetentního, ale nejistého vojáka lze přizvat k procesu rozhodování a určit další krok společně s ním. Na místě je i probrat jeho konkrétní obavy. Na kompetentního, ale neochotného vojáka je možné převést část odpovědnosti za úkol, což zvyšuje jeho motivaci a angažovanost. U schopného, ochotného a sebejistého vojáka je nejlepší podpořit jeho autonomii, tzn. delegovat na něj aktivity, umožnit mu riskovat a registrovat pouze důležité novinky (tzv. „hands-off management“).

Podle Laštovkové a Bartáka (2015) je způsob velení v české armádě v podstatě intuitivní a zakládá se převážně na zkušenostech velitele. S přizpůsobením vedení situaci mají zkušenosti zejména účastníci zahraničních operací. Ve studii Galka (2012) označilo jako převažující styl velení u svého velitele 13 % vojáků autoritativní, 34 % demokratický, 6 % liberální, 41 % situační a 7 % vedení vlastním příkladem.

## 2. Vybrané osobnostní rysy a činnosti velitele z pohledu následovníků

FM 6-22 (2006) objasňuje podstatu velení pomocí kategorií *být* (charakter, hodnoty, vlastnosti), *znát* (znalosti a dovednosti), *činit* (chování, činy). Kompletní *Leadership Requirements Model* (LRM) armády USA zobrazuje Obrázek 1 („Attributes“ zahrnuje „be“ a „know“, „Competencies“ pokrývá „do“). Podle tohoto modelu se tato kapitola zabývá kategoriemi „být“ a „činit“. První podkapitola popisuje úlohu velitele v bojové jednotce, druhá podkapitola se zabývá toxickým leadershipem jakožto opačným extrémem ideálního způsobu vedení, jehož zkoumání může být při hledání atributů optimálního velení užitečné. Třetí a čtvrtá podkapitola popisují vybrané osobnostní rysy a činnosti velitele, které jsou z pohledu následujících vojáků důležité pro účinnost jeho velení.



Obrázek 1: Leadership Requirements Model (FM 6-22, 2006, s. 14)

### 2.1 Úloha velitele

Obecně lze říct, že velitel zabezpečuje všestrannou (odbornou, fyzickou a psychickou) přípravu vojáků a nese zodpovědnost za splnění zadaných úkolů (Kostík, 1989). Pelikán a Střída (2007) zdůrazňují jeho manažerskou úlohu jakožto organizátora, plánovače a kontrolora. České velitelské doktríny (Zákl-1, 2001; Všeob-Ř-1, 1997; Pub-53-01-1, 2006) kladou důraz na velení jako organizační systém a znalost procesů, systémů a technologií. Zůna (2012) poukazuje na fakt, že toto pojetí vychází z dokumentů vydaných před vstupem



České republiky do NATO a materiálů převzatých od armády USA. V současnosti je podle něj potřeba jej revidovat a úlohu velitele reinterpretovat. Pro inspiraci uvádí srovnání s francouzskou doktrínou pro taktické velitele (FT-05, 2011), která se soustředí spíše na principy a schopnost velení.

Tematická literatura z dob Československa (Mikšík, 1964; Kostík, 1989) popisuje velitele mimo jiné jako pedagoga a vychovatele. Z velké části lze tento přístup aplikovat i na roli velitele v přípravě na boj v profesionální armádě. V „pedagogické“ části má na starost organizaci a řízení výcviku a osobnostní rozvoj vojáků. Může využít např. metody koučování, mentoringu a poradenství. Souvisí s tím i potřeba neustálého zvyšování vlastní odbornosti (Galek, 2012). V bojových jednotkách znamená výcvik především přípravu na zabití protivníka a možnost vlastní smrti nebo smrti kolegy, což vojáky pochopitelně vystavuje určité existenciální konfrontaci. Podle Dziakové (2009) je pro většinu z nich velitel největším psychologem. Do jeho úlohy tak spadá také „výchovný“ rozměr. Mikšík (1964, s. 9) píše, že *„Příprava na boj... je více než prostý výchovný proces – je procesem formování takového člověka, který je schopen... uvědoměle jednat v nejtěžších životních situacích.“* Velitel by měl využít období míru k cílenému působení na morálku svých podřízených, a to zejména vlastním případem. Bez těchto aspektů leadershipu se velení redukuje pouze na kladení požadavků, vytváření potřebných podmínek, motivování a kontrolování (Kostík, 1989).

Velmi důležitou roli sehrává velitel z hlediska vytváření, upevňování a posilování interpersonálních vztahů v jednotce. Její úspěch a přežití závisí na úrovni týmové spolupráce a síle sociálních vazeb, které Mikšík (1964) popisuje jako „vztahy odpovědné závislosti“. Koheze neboli *„afektivní strana skupinového života“* (Dziaková, 2009, s. 345) bývá v armádě spojována s *esprit de corps*, „duchem jednotky“, a lze ji vyjádřit úslovím „Jeden za všechny, všichni za jednoho.“ (FM 6-22, 2006). Kostík (1989) podotýká, že dobré neformální vztahy mezi vojáky jsou užitečné už jen vzhledem k množství času, které spolu tráví a možnosti jejich seberealizace jakožto sociálních bytostí. Nedostatky v tomto ohledu mohou jednotku vážně ohrozit. Hendrych (1991) poukazuje na to, že ještě cíleněji je potřeba organizovat život u jednotky účastníci se zahraniční mírové mise.

Podle Bílkové (2015) velitel do jisté míry rozhoduje o tom, zda budou vztahy ve skupině spíše profesionální, nebo přátelské, čímž významně ovlivňuje také možnosti sociální podpory vojáků. Vytváření pozitivní sociální atmosféry je důležitým předpokladem ke zlepšování kvality práce vojáků (Hrstka, 2012) a zvyšuje jejich loajalitu (Marina & Elert, 2009). Budování týmu tak patří nejen mezi nezbytné úkoly, ale i schopnosti velitele. K jeho účinnosti v tomto ohledu přispívá, pokud projevuje důvěru a respekt vůči podřízeným, negativně ji naopak

ovlivňuje demonstrování vlastní mocenské převahy (Hrstka, 2012). Kromě budování kolektivu je uměním leadera i rozpoznat signály úpadky vztahů, jako je např. povrchnost, absence času na rituály, odlišnosti v chápání odpovědnosti nebo nárůst kontroly (De Pree, 1995).

V moderním chápání vojenského leadershipu se k obecným cílům velení přidává ještě optimalizace pracovního zatížení vojáků (tak, aby byl jejich potenciál plně využit, ale aby zároveň nebyli přetíženi a jejich výkonnost mohla dlouhodobě růst), zajišťování maximálního uspokojení z práce (nejen při splnění úkolu) a naplňování potřeb radosti, svobody (např. prostřednictvím participačního vedení, poskytujícího zážitek vlastního rozhodnutí) a sounáležitosti (Hrstka, 2012). Zaccaro, Rittman a Marks (2001) uvádí, že leader pomáhá týmu kognitivně (porozumění problémům), koordinačně (rozdělení úkolů podle schopností členů, zpětná vazba), motivačně (nastavení vysokých standardů a pomoc k jejich dosažení) a afektivně (zvládání stresujících okolností nastavováním jasných cílů a strategií). Plného potenciálu z hlediska dosažení cíle a současné spokojenosti vojáků lze dosáhnout pouze pokud sdílí společné hodnoty a úkoly jsou přiměřeně strukturované (Guest, Hersey, & Blanchard, 1986).

## **2.2 Toxický leadership**

V české vojensko-psychologické literatuře je *toxický leadership* takřka neznámý pojem, v zahraničí mu je ale v kontextu armády věnována velká pozornost. Steele (2011) o něm mluví jako o stylu vedení, při němž leader upřednostňuje své zájmy na úkor podřízených, bez ohledu na dlouhodobé následky pro jednotku. Zahrnuje rigiditu, agresivitu, nerozhodnost, mikromanagement (nadměrná kontrola podřízených) a špatný vlastní příklad; lze ho chápat jako „antileadership“. Podle Steellovy studie je toxický leadership silně spojen s nedostatečnou etikou velitele a nejistou ochotou vojáků následovat ho v situacích na život a na smrt a středně silně spojen s nedostatkem upřímné diskuze, odrazováním od kreativity, povrchním řešením problémů a neochotou implementovat dobré nápady podřízených. Ve studii, kterou Steele provedl s Hindsem (2012), se s toxickým leaderem v posledním roce setkalo 83 % vojáků.

Podle Dziakové (2009) patří mezi největší chyby velitele nespravedlnost (oblíbenci), bossing (šikanování podřízených), vyžadování servilního chování, podezřivost, nedelegování úkolů, podvádění, vedlejší činnost negativního rázu (např. obchodování se zbraněmi, distribuce deviantní pornografie), závislost na alkoholu nebo drogách, nerozhodnost, nezvládání organizace a nedostatečná odbornost. Kostík (1989) uvádí také konformitu a preferenci osobních zájmů před společenskými. Pavlica a jeho kolegové (1973) popisují nejčastější chyby vyplývající z osobnosti velitele – jsou jimi předsudky, podléhání prvnímu dojmu a haló efektu, generalizace, protekce, mírnost a nekritické přejímání cizích názorů.

Hersey, Blanchard a Johnson (2008) doporučují, aby se velitel vyhýbal dominování, kritizování, nálepkování, osobním útokům, sugestivním otázkám, přeskakování mezi tématy, projevům bezmocnosti a nudy, snaze o zalíbení a utíkání před problémy. Mašlej (2010) aplikuje na vojenské prostředí studii Lindy Hill (2009), která se zabývala chybami začínajících manažerů. Nový velitel podle něj např. často očekává určitou míru autonomie a pravomocí a je později překvapen omezeními a procesy, které musí dodržovat.

### **2.3 Osobnostní rysy velitele**

Podle *Polního řádu pozemních sil Armády České republiky* (Všeob-Ř-1, 1997) má být velitel morální, odpovědný, iniciativní a příkladný. Doktrína *Velení a řízení v operacích* (Pub-53-01-1, 2006) po americkém vzoru přidává adjektiva odvážný, obětavý, čestný, vyrovnaný, respektující, oddaný (ztotožněný s cíli armády), udržující mezilidské vztahy, odborně připravený a fyzicky zdatný.

Larsson a jeho kolegové (2001) zkoumali, co na svých velitelích nejvíce oceňují švédští a norští vojáci. Odpovědi byly rozděleny do čtyř skupin: charakter (hodnoty, podle kterých velitel žije), angažovanost (identifikace s vojenskou profesí, závazek, schopnost inspirovat a motivovat), sociální dovednosti (zájem o podřízené, efektivní komunikace, aktivní naslouchání) a odbornost (znalosti a zkušenosti, efektivní využití schopností členů týmu, rozhodnost, psychosociální podpora). Laštovková a Bernardová (2014) zkoumaly podobné téma u českých vojáků v Afghánistánu – ti zdůrazňovali charakter, odpovědnost, rozhodnost, spravedlivost, empatii, odbornost a organizační dovednosti.

Mikšík (1964) upozorňuje na riziko maximalistických, nereálných požadavků na velitele. S ohledem na toto úskalí se tato podkapitola zaměřuje pouze na ty rysy osobnosti, které se v odborné literatuře a studiích často opakují. Jednotlivé atributy jsou blíže popsány a je specifikován jejich význam pro bojovou jednotku.

#### **2.3.1 Charakter**

Výkon vojenské profese obnáší unikátní morální dilemata. Už v roce 1964 psal Mikšík, že „*Základní zákonnosti a rysy soudobé války... výrazně podtrhují význam morálních vlastností a charakterových rysů*“ (s. 8). Nyní i v budoucnu budou od velitelů vyžadována rychlá rozhodnutí v nepřehledných a eticky nejasných situacích a kvalita charakteru je tak důležitější než kdy dříve (Michelson, 2013). FM 6-22 (2006) označuje charakter za esenciální složku leadershipu. Obdobně píše De Pree (1995), že charakter člověka je v umění vést na prvním místě a podle Burnse (2003) mají morální leaderi největší potenciál k dosažení trvalé změny.

Nejmenovaný velitel praporu ve výzkumu Laštovkové a Bartáka (2015) řekl: „*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.*“ (Laštovková & Barták, 2015, s. 198)

Morálka vojáků značně závisí na osobnosti velitele (Dziaková, 2009), který má výrazný vliv na jejich názory a postoje (Mikšík, 1964; Pelikán & Střída, 2007) a měl by působit i jako poradce o uspořádání hodnot (Dziaková, 2009). Pokud mají velitelé k etickým hodnotám a rozhodnosti ve složitých situacích inspirovat, musí je sami zastávat (Galek, 2012). Ne náhodou vytváří počáteční písmena hodnot americké armády – *loajalita, odpovědnost, respekt, nesobecká služba, čest, integrita a osobní odvaha* (FM 6-22, 2006) – v originálním znění akronym „LDRSHIP“. Podle Etického kodexu vojáka z povolání (Rozkaz Ministerstva obrany České republiky, 2002) jsou hlavními hodnotami Armády České republiky *odpovědnost, obětavost, odvaha, věrnost a čest*. Právě čest je podle Capsticka (2000) to, co odlišuje vojáka od žoldáka. Podle Galkova výzkumu (2012) ji vojáci považují spolu se spravedlivostí, důvěryhodností, taktností a zdvořilostí za nejdůležitější charakterovou vlastnost velitele.

### **2.3.2 Neformální autorita**

Důležitou charakteristikou armádního leadera je jeho autorita (Bílková, 2015). Vzhledem k tomu, že vyžaduje kázeň a plnění rozkazů, je velmi užitečná – Mašlej (2010) uvádí, že čím větší je autorita velitele, tím větší je jeho vliv na vojáky. Podle Ravena a Frenche (1962) může být zdroj moci *legitimní* (ustanovená pozice), *odměňovací*, *donucovací* (právo trestat), *expertní* (vyšší znalosti a schopnosti než ostatní), *informační* (daný určitou vědomostí) nebo *referenční* (ostatní členové se touží identifikovat s leaderem). Velitel má automaticky legitimní a částečně odměňovací, donucovací a informační moc, měl by však usilovat i o expertní, a především o referenční moc. Maxwell (2011) rozlišuje pět stupňů vedení podle toho, čím je dáno jeho následování. Nejvyspělejší leader je podle něj ten, který je následován díky tomu, kým je a co představuje.

Hersey, Blanchard a Johnson (2008) zdůrazňují, že skutečný leadership nevychází z titulu nebo z pozice a že bez následovníků není žádný leadership – oni jsou těmi, kdo rozhodují o přijetí, nebo odmítnutí leadera a vlivu, který mu umožní. Autoritou velitele se podrobně zabývá např. Pavlica (1980). Podle Webera (1921) může být *tradiční* (víra v důležitost tradice a kontinuity), *racionální* (formální, vůdce reprezentuje zákony a normy) nebo *charizmatická* (neformální, daná povahou vůdce). Fiedler (1966) provedl rozsáhlou studii ve spolupráci s belgickým námořnictvem, při níž srovnával 48 skupin vedených důstojníky se 48 skupinami vedenými rekruty. Skupiny s veliteli vyšších hodností nepodávaly nijak vyšší výkon, což nasvědčuje tomu, že formální autorita velitele má sama o sobě minimální vliv na efektivitu týmu. Podle Dziakové (2009) je následování založeno více na emocionálním než racionálním působení a velitel musí být „*svůdcem charizmatem své osobnosti*“ (s. 345). Přírozená autorita se buduje dlouhodobě na základě charakteru, znalostí a schopností (Mašlej, 2010) a neopírá se o útlak, stejně jako se neopírá o „dobrácství“ (přenesení autority na celek, „podplácení“ úlevami, ochota udělat cokoli, aby „byl klid“). Mikšík (1964) varuje před nahrazením vztahu vedení vztahem moci a povzbuzuje velitele k podpoře svého postavení rozvojem přirozeného leadershipu – pouhé dosažení poslušnosti podřízených vojáků je nesprávným cílem.

V každé jednotce jsou ustanoveny oficiální vztahy vedení. Sociální pozice a sociální role velitele však nemusí být to samé (Pelikán & Střída, 2007). Podle Dziakové (2009) má téměř každá jednotka svého formálního a neformálního vůdce. Velitel by měl v ideálním případě být oběma; pokud tomu tak není, vzniká riziko, že vojáci budou jeho rozkazy poslouchat bez osobní angažovanosti a v kritické situaci jej nebudou ochotni následovat vůbec.

Spolu s charakterem je autorita základem důvěryhodnosti velitele, která je pro efektivitu jeho leadershipu naprosto klíčová. Vojáci důvěřují velitelům, kteří žijí armádní hodnoty, vedou příkladem a projevují empatii (Riley et al., 2014). Důvěryhodnost dále pramení z velitelovy kompetentnosti, odbornosti, jasně stanovených cílů a nepochybné legitimnosti akce z právního i etického hlediska (Dziaková, 2009). Podle Krecha a jeho kolegů (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1962) patří mezi charakteristiky úspěšného vůdce skupiny to, že je vnímán jako její součást, což vojáci potvrdili např. ve studii Bílkové (2015), kde hovořili o tom, že velitel má „být jedním z nich“. „*Skupina opravdu musí cítit, že velitel je jejich součástí, aby se tam navodila všeobecná důvěra.*“ (s. 124). Začlenění do skupiny probíhá především trávením společného času a sdílením soukromí. Galek (2012) doporučuje, aby velitel mluvil upřímně, projevoval respekt a loajalitu, vyjasňoval očekávání, dodržoval závazky, napravoval chyby, usiloval o vlastní rozvoj a delegoval úkoly a pravomoci.

### **2.3.3 Pokora**

Pokoru lze chápat jako optimální formu sebevědomí, jehož důležitosti pro leadership si povšiml již Stogdill (1948) v 50. letech. Doty a Gedes (2000) uvádí, že mnoho výčtů charakteristik leadera přehlíží zásadní komponenty, spojující jeho vlastnosti a techniky vedení, a autentická pokora je jedním z nich. Pokora nesmí být vnímána jako slabost, naopak – pokorný leader nepostrádá agresivitu, nýbrž aroganci. Spíše než usilování o bezvýhradnou dominanci je mechanismus jeho vedení blízký charizmatickému leadershipu. Emil Kapaun, zmiňovaný jako příklad velitele-služebníka, prohlásil: „*Pokorný člověk je podle některých lidí ten, který nebude za nic bojovat, ale dovolí druhým, aby po něm šlapali. Zkušenost nás však učí, že k dosažení dobra musí člověk vynaložit úsilí, a vynaložit úsilí znamená dát se do boje s překážkami.*“ (Wenzl & Heying, 2014, s. 9). Doty a Gedes (2000) argumentují i proti tvrzení, že pokora je nepřijatelná v mimořádně náročných operacích – její potřeba ve skutečnosti zůstává stejná, protože se promítá se do každého činu velitele a upevňuje jeho důvěryhodnost nezávisle na situaci.

Pokora ve smyslu všímavosti vůči vlastním limitům a potenciálu druhých je základem velitelovy důvěry vojákům, nezbytné pro jejich samostatnost. Kruciólní význam důvěry pro efektivní fungování armády zdůrazňuje např. Galek (2012), v horizontálně-vertikálním pojetí (vůči velitelům i mezi spolubojovníky) také Hrstka (2012). Podle McGregora (1960) může nadřazený vůči podřízeným zaujmout jeden ze dvou základních postojů. Podle *teorie X* lidé pracují neradi, a i když jsou odměňováni, nikdy nedosáhnou takových výsledků, jako když jsou kontrolováni a nuceni k práci. Podle *teorie Y* mají lidé práci rádi, představuje pro ně možnost uspokojení a jsou ochotni se rozvíjet; jejich případná pasivita a neochota je způsobena špatným managementem. Velitel X se podle tohoto modelu soustředí na kázeň a kontrolu, vyžaduje slepou poslušnost a absolutní plnění rozkazů (včetně nesprávně formulovaných), opírá se o formální vztahy a plní především mocensko-administrativní funkci, velitel Y se oproti tomu zaměřuje na osobnost vojáků a důvěřuje jim. Hersey (1985) uvádí, že efektivní leaderi mají vůči svým následovníkům pozitivní očekávání. Odkazuje se přitom na jeden z nejdůležitějších mechanismů sociální psychologie, kterým je sebenaplňující prorocství. Zatímco přílišná kontrola utlumuje samostatnost a kreativitu a ústí ve zvýšení senzitivity a zranitelnosti vojáků, důvěra příznivě působí na jejich aktivitu, iniciativu a sebehodnocení (Hrstka, 2012; Pub-53-01-1, 2006).

Aplikaci pokorného přístupu k vojenském leadershipu popisuje Malone (1995). Je nezbytné, aby si velitel uvědomoval, že úspěch stojí na týmové spolupráci. Doporučuje, aby zdůrazňoval význam každého vojáka, odměňoval je za dobrý výkon a o výsledcích jednotky

mluvil v první osobě množného čísla, tzn. jako o společné práci všech. Nemusí zajistit hladký průběh akce, musí však nést odpovědnost (Mašlej, 2010). Kroky jako např. přiznání vlastní chyby velitele mohou v jednotce výrazně posílit atmosféru spolupráce (Doty & Geddes, 2000). Vojáci také oceňují jeho zapojení do běžných činností (Dolan & Ender, 2008).

#### **2.3.4 Resilience**

Zásadním faktorem při plnění úkolů je resilience (Galek, 2012). Zahrnuje silné přesvědčení o kontrole nad situací a vlivem na výsledek, vysokou oddanost životu a práci a velkou otevřenost změnám a životním výzvám (Maddi & Kobasa, 1984). Velitel vytváří bojeschopnou jednotku a posiluje její odolnost a schopnost vyrovnání se s náročnými situacemi (Pelikán & Střída, 2007), zvládání vlastního stresu i stresu ostatních by tak mělo patřit mezi jeho kompetence. Výzkumy naznačují, že kognitivní nezdolnost predikuje efektivní leadership (Bartone, Eid, Helge, Laberg, & Snook, 2009). Bartone, Pastel a Vaitkus (2010) ji označují za obzvláště slibnou osobnostní dimenzi vojenského leadershipu.

### **2.4 Činnosti velitele**

Podle Pub 53-01-1 (2006) velitel v boji stanovuje priority, zadává úkoly, rozděluje zdroje a zálohy, motivuje, vyhodnocuje a naslouchá potřebám podřízených. Pelikán a Střída (2007) píše, že je manažerem komunikace, času, cílů a změn. FM 6-22 (2006) rozděluje činnosti velitele na plánovací (příprava, provedení, hodnocení), ovlivňující (komunikace, rozhodování, motivace) a zdokonalovací (rozvoj, vzdělávání). Pape (2009) ale poznamenává, že LRM celkově odpovídá spíše managementu a např. v pojetí Kostíka (1989) se velení s řízením prakticky překrývá. Management nepochybně je součástí práce velitele (zejména při vedení porad, rozmisťování prostředků, koordinaci vojáků, dodržování termínů, kontrolování apod.), tato podkapitola se však soustředí na jeho činnosti jakožto leadera.

#### **2.4.1 Stanovování cílů**

Podle House (1971) leader definuje cíl, vyjasňuje cestu, odstraňuje překážky a poskytuje podporu. Podle Pelikána a Střídy (2007) je první a základní úkol vojenského velitele stanovit cíl, kterého se má dosáhnout. V návaznosti na to je pak potřeba rozdělit vojákům role tak, aby byly zabezpečeny všechny úkoly. Kostík (1989) dodává, že velitel má poskytovat dostatek informací o situaci, objasňovat význam bojové činnosti a vytvářet prostor pro iniciativu podřízených. Důležitým principem armádního leadershipu je prioritizace společných cílů před individuálními (Galek, 2012).

Vyjasňování cílů má pozitivní vliv na psychiku vojáků (Gal & Manning, 1987), nastavování jasných strategií pomáhá zvládnání stresujících okolností (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Hackman označuje vyzývající cíl jako jeden z hlavních principů vedení týmu (1990), jeho měřitelnost a jasné rozdělení odpovědnosti je pak důležité pro efektivitu jednotky (Barna, 2001). Podstatné je, aby všichni vojáci chápali, co se od nich očekává a jakým způsobem toho mají dosáhnout. Kostík (1989) v této souvislosti hovoří o schopnosti transformovat přijaté rozhodnutí do konkrétní, srozumitelné formy, která je psychologicky výhodnější, neboť vyvolává silnější motivaci ke splnění úkolu. Pelikán a Střída (2007) obdobně doporučují používat klasické SMARTER cíle.

#### **2.4.2 Rozhodování**

Podle FT-05 (2011) je základní podstatou velení schopnost porozumět situaci, vyrovnat se s nejistotou a prosadit svou vůli vůči nepříteli, k čemuž je potřeba cit pro rozhodování. Proces rozhodování začíná ujasněním úkolu a hodnocením situace, protivníka a překážek komplikujících dosažení cíle (výsledkem je tzv. model nadcházejícího boje, zahrnující i odhad psychické zátěže) a končí přijetím rozhodnutí (Dziaková, 2009). Rozhodnutí mohou být v zásadě trojího typu – kolektivní, částečně kolektivní a výhradně velitelská (Mašlej, 2010). Jejich realizace pak provází předání úkolů, motivování, hodnocení a zabezpečení potřebných podmínek a komunikace (Kostík, 1989). Ve výzkumu Laštovkové a Bernardové (2014) u českých vojáků operujících v Afghánistánu byla rozhodnost mezi důležitými vlastnostmi ideálního velitele na prvním místě s výrazným odstupem od ostatních atributů. Autorky však podotýkají, že se částečně jedná o kontextovou záležitost zahraniční mise, na níž jsou oproti mírovému životu na útvaru odlišné priority.

#### **2.4.3 Motivování**

Významnou rolí velitele je role motivátora (Galek, 2012). Stejně jako v civilu platí i ve vojenském prostředí Yerkes-Dodsonův zákon, podle kterého pro každý úkol existuje optimální míra nabuzení, jejíž dosažení by měl velitel umět podpořit (FM 22-51, 1994). Obecně lze říct, že nejvhodnější je střední úroveň aktivace vojáků při vysoké úrovni koheze jednotky (Dziaková, 2009). Při optimální míře je stresem vyvolané fyziologické nabuzení prožíváno velmi příjemně – dodává vojákům pocit zvýšené síly, vytrvalosti, koncentrace a připravenosti k okamžité reakci. Tento stav bývá označován jako *hair-trigger* a na bitevním poli poskytuje zásadní výhodu (Hrstka, 2012).



Motivování je spjato s předáváním úkolů, které není jen formální, nýbrž zahrnuje vizualizaci budoucí činnosti. Vojáci mohou prožívat únavu, strach či neochotu, snahou velitele je tak posilovat žádoucí motivy a tlumit nežádoucí (Kostík, 1989). Jeho průběžným úkolem je porozumět potřebám podřízených a sblížit jejich cíle s cíli armády (Galek, 2012).

Z dlouhodobého hlediska je potřeba nastavovat vysoké standardy se současnou péčí o následovníky (Marina & Elert, 2009). Kostík (1992) zdůrazňuje, že moderní důstojník musí předcházet pasivitě vojáků, vyžadovat splnění náročných norem a zároveň s nimi pracovat tak, aby byli úspěšní. Obdobně uvádí Zaccaro, Rittman a Marks (2001), že leader týmu pomáhá nastavováním vysokých standardů a podporou při jejich dosahování.

#### **2.4.4 Vlastní příklad**

Jedním z hlavních nástrojů vojenského leadershipu, zdůrazňovaným mnoha zdroji (Kostík, 1989; Marina & Elert, 2009; Hinds & Steele, 2012), je vlastní příklad. Ve výzkumech bývá příkladnost zmiňována jako nejdůležitější vlastnost velitele, její nedostatek má demotivační účinky (Galek, 2012). Hrstka (2012) vyzdvihuje jeho důležitost v plnění služebních povinností a mezilidských vztazích, Galek (2012) v odborných znalostech a dovednostech a ve sdílení podmínek s vojáky. Podle studie Bílkové (2015) mají pro velitele z pohledu následovníků platit stejná pravidla jako pro ostatní a nemají mít žádná privilegia. Její respondenti z řad českých účastníků mise ISAF řekli: „*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.*“ „*Alfa a omega je v tom, aby nedělal to, co sám zakazuje.*“ (s. 124)

Podle Laštovkové a Bartáka (2015) bylo sdílení podmínek s podřízeným důležitým faktorem při budování autority dotazovaných velitelů. Všichni také vnímali jako velmi silný impuls pro vlastní způsob velení příklad svých nadřízených ze začátku kariéry, mnozí jej dokonce označili za vůbec nejvýznamnější. Nejčastěji zmiňovanou rolí velitele pak byla role osobního vzoru pro podřízené.

#### **2.4.5 Psychosociální podpora**

Velitel je důležitým zdrojem psychosociální podpory vojáků (Dolan & Ender, 2008). Vojáci, kteří vnímají vyšší míru podpory, jsou motivovanější k výkonu (Weiner, 1990) a podle studie Solomona, Mikulincera a Hobfolla (1986) je u nich vyšší pravděpodobnost zvládnutí zahraniční mise. Významnou roli zastává velitel při mimořádně náročných událostech a selháních vojáků, která mohou vést až k neschopnosti pokračovat v plnění úkolu

(Bílková, 2015). Pokud vojáci vnímají z jeho strany zájem a jsou od něj včas a v dostatečné míře informováni o všem podstatném, snižuje se u nich riziko rozvoje psychických problémů (DuPreez et al., 2012). Dziaková (2009) o veliteli mluví dokonce jako o ochránci před traumatem – jeho intervence ještě před psychologem pomáhá výrazně redukovat stresové reakce na boj. Praktickým nástrojem, který pro tento účel může v kritických chvílích využít, je debriefing. Jedná se o skupinové setkání (nejčastěji formou sezení), při kterém mají účastníci možnost sdílet své myšlenky a pocity. Pomáhá zejména uvolnit „citovou rozbušku“ (tzn. zážitky způsobující napětí) a čelit dehumanizaci vlivem vojenské činnosti. Marina a Elert (2009) zdůrazňují schopnost aktivního naslouchání, pomocí kterého je vojákovi umožněno ventilovat vnitřní tenzi i na individuální bázi.

Velitel potřebuje do určité míry znát osobnost, potřeby, motivaci a silné a slabé stránky vojáků, aby s nimi mohl efektivně pracovat (Kostík, 1989). Vhodnou příležitostí k poznání skupiny je např. dlouhodobý výcvik (Dziaková, 2009). Z osobních kompetencí velitele je důležité především sebeuvědomění, adekvátní sebehodnocení, emoční sebekontrola, transparentnost a adaptabilita, ze sociálních kompetencí pak sociální všímavost a schopnost řešit konflikty (Sewell, 2009; Marina & Elert, 2009). Galek (2012) hovoří i o významu empatie při domýšlení dopadu rozhodnutí na vojáky, poskytování podpory v boji a udržování blízkého vztahu s jejich rodinami. Velitel by měl dbát na uspokojení potřeb podřízených (Kostík, 1989), vnášet do jednotky zdravý optimismus, mít pochopení pro individuální specifika (Mikšík, 1964) a umožňovat klidné trávení volného času (Dolan & Ender, 2008).

Ve vztazích s podřízenými řeší velitel několik dilemat, např. zda zaujmout spíše profesionální, nebo přátelský přístup; zda se o ně zajímat, nebo si udržovat odstup; zda se začleňovat do jednotky, nebo se odlišovat apod. Podle Bílkové (2015) vojáci oceňují, pokud je velitel přátelský – pro některé z nich je to dokonce důležitý aspekt zvládnutí zahraniční operace. Podle Galkovy studie (2012) jednají velitelé s vojáky v české armádě převážně přátelsky nebo jako rovní s rovnými.

#### **2.4.6 Zpětná vazba**

Velitel zodpovídá mimo jiné i za hodnocení činnosti vojáků. Prohlubování zpětné vazby zvyšuje účinnost přípravy a má značné motivační účinky, související s psychickým napětím vznikajícím u každého kontrolovaného člověka (Kostík, 1989). Podle Bílkové (2015) je velitel hlavní osobou v poskytování hodnotící opory, má v tomto ohledu nezastupitelnou roli a může mít velký vliv na sebepojetí vojáků, což uvádí i Pelikán a Strída (2007).

Hodnocení by mělo být systematické, objektivní (tzn. obsahovat minimum nespolehlivých, nepřesných informací a subjektivních dojmů) a konkrétní (tzn. vyhnout se prázdným frázím), v ideálním případě by mělo být spojeno se sebereflexí vojáka (Mikšík, 1964; Kostík, 1989; Galek, 2012). Velitel by se měl ve zpětné vazbě vyhnout extrémům, závěry by měly podřízenému poskytnout další perspektivu a povzbuzovat k proaktivitě (Dziaková, 2009). Pozitivní vliv má na psychiku vojáků ocenění vynaloženého úsilí (Wong, Bliese & McGurk, 2003), důležité je oceňování i nejmenších úspěchů (Timko, 1986) a zobecňování pozitivních zkušeností (Kostík, 1989). Úspěch je vhodné pochválit a u neúspěchu vyzdvihnout, co bylo správně a co je potřeba zlepšit (Galek, 2012). Méně zkušené vojáky je vhodné vést k imitaci úspěšnějších kolegů (Dziaková, 2009). Neadresná a obecná sdělení (ať už negativní, či pozitivní) jsou neúčinná. Při konkrétním pozitivním hodnocení si voják fixuje, co udělal správně; při konkrétním negativním hodnocení si uvědomuje možnost napravit svou chybu a na co je potřeba se zaměřit (Hrstka, 2012). Vysloveně negativně působí snižování důstojnosti a podceňování, zejména u vojáků s nižší sebedůvěrou (Timko, 1986).

## **Návrh výzkumu**

### **1. Úvod**

Velení v armádě by mělo vedle managementu jakožto nástroje pro řízení lidských zdrojů zahrnovat především leadership, vedení skupiny ke společnému cíli. Různé teoretické koncepce leadershipu zdůrazňují např. leaderovy vrozené vlastnosti, dovednosti, situační adaptabilitu, charisma, hodnoty, vizi či způsob jakým motivuje a rozvíjí své následovníky. Armádní doktríny se obvykle zaměřují na výčet a popis důležitých vlastností a činností velitele.

Larsson a jeho kolegové (2001) zkoumali metodou zakotvené teorie vojenský leadership pod silným stresem. Účastníky studie byli důstojníci z Norska a Švédska, další švédští vojáci a norští psychologové. Autoři však blíže neuvádí, zda a popř. jakým způsobem byla provedena triangulace, což je obzvláště důležité při malém vzorku ( $n=16$ ). Tématem stresu souvisejícího s vojenskou profesí a jeho zvládnání vojáky se zabývali také Dolan a Ender (2008) v americké armádě. I oni využili kvalitativní analýzu rozhovorů a velitele označili za jeden z tradičních zdrojů psychosociální podpory vojáků, blíže se však jeho vlastnostmi a činnostmi nezabývali. Riley a jeho kolegové (2014) uvádí v souhrnné zprávě o hlavních poznatcích Centra pro armádní leadership za rok 2013 (jehož výzkumů se v tomto roce zúčastnilo přes 20 tisíc vojáků z povolání a příslušníků aktivních záloh), že vlastnosti a chování, které činí velení efektivním, odpovídají již identifikovaným atributům leadera v FM 6-22.

V českých podmínkách se leadershipem v armádě zabýval např. Galek (2012) metodou dotazníkového šetření. Vzorek ( $n = 179$ ) nebyl reprezentativní z hlediska pohlaví, věku ani délky služebního poměru, zahrnoval však poměrně široké spektrum hodnot (od svobodníka po plukovníka). U otázek „Jaké charakterové vlastnosti jsou podle Vašeho názoru u velitele nejdůležitější?“ a „Jaké znalosti, schopnosti a dovednosti by měl mít Váš velitel?“ respondenti vybírali z nabídnutých možností a řadili je podle důležitosti. Přestože mohli doplnit další odpovědi, nabídka mohla vést k nežádoucímu ukotvení a ovlivnit jejich kreativitu. Studie dále zkoumala i vztahy, komunikaci, spolupráci a spokojenost respondentů s jejich současným velitelem. Bílková (2015) se veliteli zabývala v rámci kvalitativní části výzkumu sociální opory vojáků v Afghánistánu. Využila k tomu polostrukturovaný rozhovor s českými účastníky mise ISAF ( $n = 18$ ). Na obdobném souboru zkoumaly vlastnosti ideálního velitele pomocí dotazníku Laštovková a Bernardová (2014). Jednotlivých částí výzkumu se účastnilo okolo 100 vojáků před a po návratu z Afghánistánu. V obou kontingentech byly jako nejdůležitější charakteristiky velitele shodně označeny rozhodnost a odbornost, jako nejméně důležité pak porozumění

osobním těžkostem a překvapivě i morální zásady. Podle autorky je to však potřeba interpretovat ve specifickém kontextu bojové mise a závěry nejsou zobecnitelné. Laštovková a Barták (2015) se zabývali leadershipem v souvislosti s transformací české armády z konskripční na profesionální. Provedli polostrukturovaný rozhovor se 41 důstojníky, z nichž více než dvě třetiny velely na taktické úrovni. Vzorek byl sestavován s cílem dosáhnout co největší pestrosti z hlediska zaměření a typu jednotek. Limitem tohoto výzkumu může být období sběru dat, který probíhal v letech 2004–2008, tj. v době, kdy docházelo k transformaci české armády z konskripční na profesionální.

Na téma efektivního vojenského leadershipu bylo v českém prostředí provedeno jen malé množství výzkumů, často se jednalo pouze o vedlejší téma studie zaměřené jiným směrem. Souhrnem lze říct, že častým limitem dosud provedených studií je malá velikost vzorku (ve smyslu nedostatečné reprezentativity a nasycenosti tématu) a absence triangulace dat. Navrhovaný výzkum bude usilovat o překonání těchto limitů při současné realizovatelnosti v praxi. Vzhledem k vytížení respondentů je potřeba, aby byl sběr dat časově i technicky méně náročný. Dále je potřeba brát v potaz, že v české armádě se psychologové podílí mimo jiné na výběru vojáků a rozhodování o jejich způsobilosti pro účast v zahraničních operacích, při výzkumu je proto klíčové získat si jejich důvěru, aby byla poskytnutá data validní.

Už generálmajor Francis de Guingand (1947) zdůraznil, že pro efektivní velení je nezbytné lidský faktor dále studovat. Způsob vedení války a fungování armády se neustále vyvíjí. V současnosti se význam přesouvá k menším jednotkám, schopným nasazení a efektivního fungování na různých místech za různých okolností. Činnost bojových sil má mnohdy dopad na mezinárodní bezpečnost a mírový stav, je proto vhodné v této oblasti poznatky neustále aktualizovat a rozšiřovat a nadále se problematikou leadershipu u velitelů zabývat.

## **1.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky**

Cílem proponovaného výzkumu je mapovat osobnostní rysy a činnosti důležité pro účinnost velení u velitelů bojových jednotek pozemních sil. Výzkumnými otázkami tak je, jaké jsou podle vojáků podstatné osobnostní charakteristiky dobrého velitele a jaké činnosti by měl dobře vykonávat. V rámci analýzy dat bude určeno přibližně 5–7 nejvýznamnějších determinant efektivního leadershipu v obou kategoriích. Získané poznatky mohou posloužit např. jako podklad pro další výzkum a aktualizaci konceptu velení a programů na jeho rozvoj v české armádě.

## **2. Metody**

Profesionální vojáci vyplňují v pravidelných intervalech daných předpisy, specializací a účastí v zahraničních misích množství kvantitativních dotazníků, pro nabourání stereotypu a podpoření všímavosti a přemýšlení respondentů proto bude využit kvalitativní výzkumný design. Charakterem výzkumu se bude jednat o terénní studii, z hlediska použité metodologie půjde o zakotvenou teorii.

### **2.1 Vzorek**

Vzorek bude tvořen vojáky z povolání z bojových jednotek pozemních sil Armády České republiky (tj. 4. brigáda rychlého nasazení a 7. mechanizovaná brigáda). Konkrétními útvary, u nichž bude možné získat respondenty, je 41. mechanizovaný prapor v Žatci, 42. mechanizovaný prapor v Táboře, 43. výsadkový prapor v Chrudimi, 44. lehký motorizovaný prapor v Jindřichově Hradci, 71. mechanizovaný prapor v Hranicích, 72. mechanizovaný a 73. tankový prapor v Přáslavicích a 74. lehký motorizovaný prapor v Bučovicích. Vzorek se nemusí nutně sestávat z příslušníků všech těchto útvarů, je však žádoucí, aby v něm byly zastoupeny přinejmenším obě brigády a tři prapory.

Za optimální velikost vzorku považují pro co nejširší pokrytí spektra základního souboru při současné únosné náročnosti zpracování dat počet 50 až 100 respondentů. Z hlediska hodností bude vzorek sahat od členů družstev až po velitele rot (tj. přibližně od hodnosti svobodník po hodnost kapitán), u kterých lze hovořit o velení „tváří v tvář“. Mezi respondenty budou zastoupeni jak potenciální leadeři, tak následovníci.

Sledovanými sociodemografickými údaji bude věk, nejvyšší dosažené vzdělání, hodnost, pozice, počet odsloužených let v armádě a u daného bojového praporu, zda se již respondent účastnil zahraniční operace a zda má podřízené (tzn. jestli aktuálně někomu velí). Pohlaví nebude potřeba sledovat, neboť do bojových jednotek jsou přijímáni pouze muži (Bílková, 2015).

Pro co nejvyšší reprezentativnost bude vzorek ve spolupráci s velením vybraných útvarů sestavován stratifikovaným výběrem (tzn. náhodným výběrem v rámci skupin vojáků obdobného věku, vzdělání, hodnosti, pozice apod.). Účast ve výzkumu nebude na rozkaz, nýbrž dobrovolná, zároveň však bude nabídnuta náhodně vybraným vojákům tak, aby byl minimalizován vliv desirability a současně se předešlo zkreslení v důsledku účasti aktivních dobrovolníků, kteří se např. zajímají o dané téma nebo by se chtěli vyhnout jiné pracovní povinnosti.

## **2.2 Metoda sběru dat**

Sběr dat bude realizován prostřednictvím nestandardizovaného dotazníku, jehož návrh je uveden v příloze. Sestává se z 15 otevřených otázek, zaměřených na charakteristiky dobrého velitele (otázky č. 1, 4, 6, 10, 11 a 13), důležité osobnostní rysy (otázka č. 2) a činnosti (otázka č. 3) velitele, jak velitelé vnímají leadership (otázky č. 8, 9 a 15) a co vojáci považují za toxický leadership (otázky č. 4, 5, 7, 12 a 14). Otázky č. 1–7 vyplní všichni respondenti, otázky č. 8–15 pak pouze ti, kteří u poslední položky sociodemografického dotazníku uvedli, že mají podřízené (tzn. ti, kteří aktuálně někomu velí). Protože ne u všech útvarů je možné zajistit přístup k počítačům, bude dotazník distribuován ve formě tužka-papír.

## **2.3 Procedura**

Za účelem sběru dat bude kontaktováno velení vybraných útvarů, které určí kontaktní osobu (např. útvarový psycholog nebo kaplan), která ve spolupráci s výzkumníkem zajistí výběr respondentů a potřebný čas a prostor. V ideálním případě by bylo vhodné postupovat v kooperaci s psychologickou službou, minimálním předpokladem pro realizaci výzkumu bude udělení prokazatelného (např. písemného) souhlasu velitele. Velení útvaru bude předem obeznámeno s tím, že s ohledem na citlivost dat mu v budoucnu mohou být prezentovány pouze vybrané výsledky. Pro získání důvěry respondentů proběhne sběr dat za osobní účasti výzkumníka, který projekt krátce představí, požádá je o spolupráci a bude připraven zodpovědět případné otázky.

## **2.4 Analýza dat**

Po sběru dat bude na každý dotazník poznamenáno datum a místo (útvár), kde byl vyplněn. Dotazníky vyplněné veliteli budou označeny písmenem „L“, ostatní dotazníky písmenem „N“. Všechna data poté budou přepsána do elektronické podoby, včetně záznamu o nesrozumitelných a nečitelných odpovědích. Pro samotnou analýzu bude využita metoda *vytváření trsů*, metoda *kontrastů a srovnávání* a metoda *prostého výčtu*.

Metoda vytváření trsů spočívá v seskupování výroků do skupin (trsů) na základě vzájemných podobností mezi nimi. Tím vznikají obecnější kategorie, ve kterých se obsah tematicky překrývá (Miovský, 2006). Jednotlivé rysy a činnosti velitele budou s využitím verbálního materiálu v trsech co nejkonkrétněji operacionalizovány, aby bylo jasné, jak je respondenti definují.

Metoda kontrastů a srovnávání bývá využívána pro specifikaci a odlišení jevů, které mají zároveň společné znaky (Miovský, 2006). V tomto případě budou pomocí ní upřesněny

charakteristiky jednotlivých kategorií a případně určeny rozdíly mezi těmi, které si budou podobné – takovými pojmy by mohlo být např. „charizma“ a „přirozená autorita“.

Metoda prostého výčtu slouží ke sledování četnosti výskytu určitého jevu, často v poměru k jiným jevům (Miovský, 2006). V navrhovaném výzkumu bude u jednotlivých kategorií zaznamenán počet výroků, které se k nim vztahovaly a počet respondentů, kteří je uvedli. Toto uspořádání povede k určení nejčastěji uváděných osobnostních rysů a činností velitele, které lze tím pádem považovat za nejdůležitější.

K validizaci dat bude použita technika triangulace, tj. použití několika různých metod, zdrojů dat, analyzantů nebo teoretických východisek pro zkoumání jevu z více úhlů (Patton, 1990). V tomto výzkumu bude aplikována zejména triangulace analyzantů – analýzu provede několik osob, které nezávisle na ostatních vypracují vlastní seznam důležitých osobnostních rysů a činností velitele. Dále bude možné použít triangulaci zdrojů, např. porovnáním dat sebraných u různých praporů. Výsledky od různých analyzantů a z různých zdrojů budou poté porovnávány a sdruženy do výsledného seznamu. Protože dílčí výsledky s velkou pravděpodobností nebudou zcela konvergovat, je v tomto případě triangulace mimo jiné i způsobem získávání dalších poznatků.

Sociodemografické údaje budou zpracovány pomocí deskriptivní statistiky. Ve spolupráci s Ministerstvem obrany by bylo možné porovnat je se základní populací profesionálních vojáků pozemních bojových sil a posoudit reprezentativnost vzorku. Výzkumníci si budou všimnout možných souvislostí mezi různými sociodemografickými charakteristikami a odpověďmi, např. jestli se liší důležité vlastnosti velitele zdůrazňované vojáky se základním, středoškolským a vysokoškolským vzděláním. V tomto ohledu lze předpokládat odlišnosti oproti ostatním vojákům zejména u těch, kteří se již zúčastnili zahraniční mise (Laštovková & Bernardová, 2014). Důležité bude také porovnání výsledků skupin L a N, které se v kontextu aktuální zkušenosti s velením mohou v preferencích a prioritizaci důležitých vlastností velitele lišit. Konkrétně budou srovnány i odpovědi obou skupin u otázky č. 7 („Co byste změnil na svém veliteli?“) a č. 12 („V čem se můžete jako velitel nejvíce zlepšit?“).

Vzhledem k náročnosti a způsobu zpracování dat bude možné do něj zapojit pomocné vědecké síly z řad studentů psychologie nebo dalších zájemců o dané téma. Samozřejmostí je v tomto případě zajištění dostatečné metodologické připravenosti analyzantů a vzhledem k citlivé povaze informací z bezpečnostního hlediska pravděpodobně také podepsání prohlášení o mlčenlivosti.



## **2.5 Etika**

Všichni účastníci výzkumu budou starší 18 let. Bude jim sděleno, kdo a za jakým účelem výzkum provádí, co obnáší účast v něm, jaká je odhadovaná délka jeho trvání a jaké budou možnosti seznámení s výsledky. Každý účastník podepíše informovaný souhlas s účastí ve výzkumu, kterou bude možné kdykoliv v průběhu bez udání důvodu ukončit. Souhlasy budou vybrány před zahájením administrace tak, aby nebylo možné spojit podpis se sociodemografickými údaji a odpověďmi v dotazníku.

Pro znesnadnění potenciální identifikace respondentů se lze na některé sociodemografické údaje ptát obecněji, např. na věk v rozmezí let od–do nebo na příslušnost k hodnostnímu sboru, ve výsledku je však i taková informace poměrně konkrétní. Obecné odpovědi ochranu osobních údajů nezvyšují nijak výrazně, pro výzkumné účely se tak jeví jednodušší a užitečnější zjišťovat proměnné přímo (např. otázkou „Kolik je Vám let?“, „Jakou máte hodnost?“). Respondenti budou každopádně ujištěni, že veškerá získaná data se využijí pouze pro účely výzkumu a účast v něm pro ně nenesou žádná rizika.

### **3. Diskuze**

Oproti ostatním studiím vojenského leadershipu se navrhovaný projekt zaměří přímo na důležité osobnostní a činnostní determinanty účinného velení. Bude se zabývat pouze bojovými jednotkami pozemních sil a veliteli na taktické úrovni. Podle výzkumů v armádě USA jsou charakteristiky dobrého velitele konzistentní napříč všemi úrovněmi velení (Riley et al., 2014), bylo by tedy vhodné následně zkoumat, zda to platí i v českých podmínkách.

Prvním limitem, který je navzdory veškerým snahám o jeho eliminaci potřeba mít na paměti (zejména u respondentů s nižší hodností), je možná desirabilita, tzn. tendence vojáků odpovídat tak, jak by od nich mohlo být očekáváno. U skupiny N je toto riziko zejména u otázky č. 7 („Co byste změnil na svém veliteli?“), u skupiny L pak také u otázek č. 9 („Považujete se za leadera? Pokud ano, co Vás činí leaderem?“) a č. 12 („V čem se můžete jako velitel nejvíce zlepšit?“). Vojáci mohou celkově usilovat o to, aby jejich odpovědi charakterizující dobrého velitele odpovídaly kvalitám jejich současného nadřízeného. U těch, kteří se v této oblasti již odborně připravovali nebo připravují (např. formou důstojnického výcviku), pak hrozí také sklouzávání k naučeným odpovědím. Ochota vojáků reflektovat nedostatky svého velitele, popř. vlastní slabiny u těch, kteří velí, bude záležet zejména na míře navázané důvěry.

V ideálním případě by byl dotazník doplněn polostrukturovaným rozhovorem na stejné téma s náhodně vybranými respondenty, vzhledem k harmonogramu fungování bojových útvarů by ale realizace této metody byla poměrně náročná. Bez prostoru pro doplnění a interpretaci vlastních odpovědí však nevyhnutelně dojde ke zkreslení výsledků.

Sběr dat proběhne v relativně krátkém časovém rozmezí, ani tak však vzhledem k vyplňování na různých místech v různých časech nebude možné zajistit stejné podmínky u všech respondentů. Dalším možným limitem může být papírová forma dotazníku a její ruční vyplňování. Ačkoliv zajišťuje stejný způsob administrace u všech respondentů nezávislý na technické vybavenosti útvaru, je pravděpodobné, že např. v důsledku nečitelnosti písma nebude možné zahrnout do výsledků všechny odpovědi.

Počet respondentů bude pokrývat jen zlomek základního souboru a závěry nebude z podstaty kvalitativního výzkumu možné generalizovat. Bylo by však možné vytvořit podle něj teoretický model velení a dále ho v armádě testovat na větším vzorku, podobně jako např. Fiedler (1955, 1966, 1967). Bernardová (2012) uvádí, že dlouhodobý systematický výzkum zachycující vývoj v čase je vhodnější než jednorázový výzkum a vzhledem k tomu, že už samotný proces dotazování zlepšuje sociální atmosféru, byl by prospěšný ve více ohledech.

Pokud by byla prokázána efektivita vytvořeného modelu při aplikaci v praxi, mohla by být vyvinuta psychodiagnostika na zjišťování jeho úrovně a možností rozvoje u konkrétních velitelů, popř. vyvozeny další praktické implikace pro vzdělávání a výcvik velitelů tak, aby byly žádoucí elementy leadershipu posilovány a nežádoucí elementy eliminovány nebo minimalizovány. Posléze by mohla být testována univerzálnost a aplikovatelnost modelu z hlediska dalších týmů a profesí.

## **Závěr**

Leadership, vedení skupiny lidí k dosažení společného cíle, je fenoménem, který je ve společnosti přítomen od nepaměti. Management je oproti tomu formalizovaný nástroj k řízení lidských zdrojů, jehož kořeny sahají do období průmyslové revoluce. Velení v armádě zahrnuje v ideálním případě obojí, tato práce se však zabývá pouze leadershipem. Charakter války v postmoderní éře přesouvá význam k menším jednotkám, které musí efektivně fungovat v komplexních, dynamických a nepřehledných situacích. Na velitele jsou tak kladeny vyšší požadavky než kdy dříve.

Podle rysových teorií je leadership doménou rodilých vůdců, disponujících především inteligencí, sebevědomím, odhodláním, integritou a sociabilitou. Dovednostní přístup zdůrazňuje kognitivní schopnosti, interpersonální dovednosti a odborné znalosti. Model manažerské mřížky poukazuje na to, že leader se může v určité míře zaměřovat na vztahy nebo na úkol. Podle kontingenčních teorií neexistuje žádný univerzální styl vedení, nýbrž několik způsobů vhodných v různých situacích, daných např. povahou úkolu, mocí leadera nebo připraveností následovníků. Charizmatický a transformační leadership se zaměřuje na to, jak leader pracuje se svými následovníky a čím je motivuje. Spirituální leadership je založen na hodnotách, které vůdce zastává, a na síle jeho vize. Služebnický leadership je pak tradiční koncept vedení lidí prostřednictvím služby, který se v současnosti dostává znovu do popředí.

Základem efektivity velení je jeho adaptabilita v závislosti na úkolu, situaci, týmu a dalších okolnostech. Velitel by měl primárně využívat participační vedení, umožňující optimální využití zdrojů a rozvoj podřízených vojáků při současném zachování posledního slova. V boji a v časovém presu je nejvhodnější direktivní styl, u specializovaných činností lze uplatnit i delegační styl.

Hlavní úlohou velitele je příprava vojáků a plnění zadaných úkolů. V jednotce působí i jako pedagog, vychovatel a tvůrce soudržného týmu. Toxický leadership, pesimální způsob vedení, který lze chápat jako opačný pól ideálního leadershipu, je spojen zejména s upřednostňováním vlastních zájmů. Mezi největší chyby, kterých se velitel může dopustit, patří nespravedlivost, podezíravost, nepoctivost, nerozhodnost, rigidita, konformita a nekonstruktivní kritika.

Velitelské doktríny armád NATO uvádí mnoho vlastností, které by měl velitel mít. Mezi nejčastěji zmiňované patří odpovědnost, obětavost, odvaha, loajalita a čest. Z vybraných osobnostních rysů, které rozhodují o tom, zda ho budou vojáci následovat, je na prvním místě

charakter. Velitel musí být spravedlivý, poctivý a mít jasné ponětí o tom, čemu věří. Klíčová je i jeho neformální autorita, nevyplývající z hodnosti, moci ani ústupků, ale z toho, kým je a co představuje. Důležitým postojem pro spolupráci jednotky je pokora velitele – uvědomování si vlastních limitů a důvěra druhým. Čtvrtým významným rysem armádního leadera je jeho celková psychická odolnost.

Kromě manažerských činností jako je vedení porad, zadávání práce, rozdělování zdrojů, kontrolování apod. je několik činností, které by měl velitel dobře vykonávat jakožto leader. První z nich je stanovení cíle, za kterým jednotka směřuje. Velitel musí zajistit, aby každý voják věděl, co a jak má dělat, nejlépe i proč. Další důležitou činností, zejména na zahraničních operacích, je rozhodování. S předáváním úkolů je pak spjato motivování podřízených k jejich splnění. Velitel by měl nastavovat vysoké standardy a zároveň pomáhat k jejich dosažení. Jedním z nejdůležitějších aspektů vojenského leadershipu vůbec je vlastní příklad, např. ve sdílení stejných podmínek s vojáky. Velitel je také podstatnou psychosociální oporou vojáků a pomocí vhodné intervence jim může pomoci překonat selhání a zvrátit rozvoj psychických problémů. Ukazuje se, že nejvýhodnější přístup, který může zaujmout vůči podřízeným, je přátelský. V neposlední řadě má velitel nezastupitelnou úlohu při poskytování rozvojové zpětné vazby.

Navrhovaný výzkum k mapování determinant efektivního leadershipu u velitelů bojových jednotek pozemních sil má kvalitativní design, jedná se o terénní studii s využitím metody zakotvené teorie. Vzorek 50 až 100 vojáků z útvarů 4. brigády rychlého nasazení a 7. mechanizované brigády Armády České republiky bude sestaven stratifikovaným výběrem, zastoupeni budou jak potenciální leaderi, tak následovníci. Ze sociodemografických údajů bude sledován věk, nejvyšší dosažené vzdělání, hodnost, pozice, počet odsloužených let v armádě a u daného praporu, zda se již respondent účastnil zahraniční operace a zda má podřízené. Sběr dat bude realizován metodou kvalitativního dotazníku, sestávajícího se z 15 otevřených otázek, zaměřených na charakteristiky dobrého velitele, jeho důležité osobnostní rysy a činnosti, jak velitelé vnímají leadership a co vojáci považují za toxický leadership. Z praktických důvodů bude distribuován formou tužka-papír. Účast ve výzkumu bude dobrovolná, sběr dat proběhne za osobní účasti výzkumníka. Získaná data budou analyzována metodou vytváření trsů, metodou kontrastů a srovnávání a metodou prostého výčtu. Triangulace bude zajištěna zejména zpracováním dat několika výzkumníky nezávisle na sobě. V závěru bude vytvořen výsledný seznam přibližně 5–7 nejdůležitějších osobnostních rysů a činností velitele. Z etického hlediska bude kladen důraz na zajištění anonymity respondentů a nonmaleficence.

Mezi limity proponovaného projektu patří vedle rizika desirability v odpovědích vojáků také absence polostrukturovaného rozhovoru pro doplnění a interpretaci odpovědí, nemožnost zajištění stejných podmínek při vyplňování všem respondentům a distribuovaná forma dotazníku, která s sebou pravděpodobně ponese ztrátu některých odpovědí. Získané poznatky mohou být využity např. v rámci vzdělávání a výcviku velitelů. Další výzkum by se mohl zaměřit např. na vytvoření teoretického modelu armádního leadershipu a jeho testování nebo na rozdíly ve vnímání charakteristik dobrého vůdce napříč různými úrovněmi velení nebo profesemi.

Vzhledem k dynamickému společensko-politickému vývoji je v zájmu zachování či co nejšetrnějšího dosažení míru žádoucí využívat v armádě nejlepší (ve smyslu prokázané, funkční a aktuální) dostupné psychologické poznatky a dále oblast vojenského leadershipu zkoumat. V tomto ohledu může tato práce posloužit jako odrazový můstek. Rád bych na ni navázal v rámci své diplomové práce, např. srovnáním leadershipu u pozemních a vzdušných bojových sil. Zakončím ji slovy prvního československého prezidenta Tomáše Garrigua Masaryka, který kdysi prohlásil: „*Vůdcem dobrým bude ten, kdo dovede sloužit a kdo cítí, že sám je veden a veden být chce.*“ (Málek et al., 2017, s. 76)

## **Seznam použitých zdrojů**

- APA (2010). *Publication manual of the American Psychological Association*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Armstrong, M. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.
- Bales, R. F. (1970). *Personality and interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Barna, G. (2001). *The power of team leadership*. Colorado Springs: WaterBrook Press.
- 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, 498–521.
- Bartone, P. T., Pastel, R. H. & Vaitkus, M. A. (Eds.). (2010). *The 71F advantage: Applying army research psychology for health and performance gains*. Washington, DC: National Defense University Press.
- Bartone, P. T., Snook, S. A., & Tremble, T. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets. *Military Psychology*, 14, 321–328.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 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.
- Bernardová, K. (2012). Metoda Sociomapování v ozbrojených silách České republiky. In *Sborník k metodě sociomapování*. Praha: QedGroup a.s.
- Bible: český studijní překlad*. (2009). Praha: KMS.
- Bílková, Z. (2015). *Klíčové psychické charakteristiky příslušníků ozbrojených složek pro zvládnání podmínek se zvýšeným rizikem ohrožení života: Význam sociální opory u vojáků mise ISAF*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K. H. (2007). *The heart of a leader: Insights on the art of influence*. Colorado Springs, CO: David C. Cook.
- 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.
- Boe, O. (2015). Developing leadership skills in Norwegian military officers. *Procedia*, 186, 288–292.
- 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.
- Burk, J. (1991). Národní suverenita a přesvědčení týkající se povinné vojenské služby. In *Armáda a společenské změny* (29–37). Praha: Ministerstvo obrany.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. G. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Caforio, G. (1995). The military profession faced with new missions. In *Ozbrojené síly v mírovém půlstoletí* (34–47). Praha: Ministerstvo obrany.
- Capstick, M. D. (2000) Command and leadership in other people's wars. In Carol McCann & Ross Pigeau (eds.). *The human in command: Exploring the modern military experience* (83–92). New York, NY: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Covey, R. (2009). *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press.
- De Guingand, F. (1947). *Operation victory*. London: Hodder and Stoughton.
- De Hoogh, A. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the big five-factors of personality to charismatic and transactional leadership: Perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(7), 839–865.
- De Pree, M. (1995). *Umění vést*. Praha: Management Press.
- Dolan, C. A., & Ender, M. G. (2008). The coping paradox: Work, stress, and coping in the U.S. Army. *Military Psychology*, 20, 151–169.
- Doty, J., & Gerdes, D. (2000) Humility as a leadership attribute. *Military Review*, 80(5), 89–110.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
- DuPreez, J., Sundin, J., Wessely, S., & Fear, N. T. (2012). Unit cohesion and mental health in the UK armed forces. *Occupational Medicine*, 62, 47–53.



- Dvořáková, L. (2011). *Život a sociální opora u vojáků v zahraniční misi Armády České republiky v Afghánistánu*. Nepublikovaná bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova.
- Dziaková, O. (2009). *Vojenská psychologie*. Praha: Triton.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: spirituality and community in the new American workplace*. Westport, CT: Praeger.
- Fairholm, G. W. (2011). *Real leadership: How spiritual values give leadership meaning*. Santa Barbara, CA: ABC-Clio, 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.
- Fiedler, F. E. (1955). The influence of leader-keyman relations on combat crew effectiveness. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 51, 227–235.
- Fiedler, F. E. (1966). The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: A test of the contingency model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 237–264.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287.
- FM 22-51: Leaders' manual for combat stress control*. (1994) Washington, DC: U.S. Department of the Army.
- FM 6-22: Army leadership*. (2006). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- French, J. R., & Raven, B. (1962). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835–862.
- FT-05. L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactiques*. (2011) Paris: Le Centre de doctrine d'emploi des forces.
- Gal, R., & Manning, F. J. (1987). Morale and its components: A cross-national comparison. *Journal of Applied Psychology*, 17 (4), 369–391.
- Galek, T. (2012). *Aplikace koncepce leadershipu v Armádě České republiky*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické.
- Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. (1989). Situational leadership theory: A test of leadership prescriptions. *Group & Organization Studies*, 14(4), 446–461.

- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Guest, R. H., Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Organizational change through effective leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hardaway, J. (2008). *Strategic leader development for a 21st century army*. Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College.
- Hardy, R. C., & Bohren, J. F. (1975). The effect of experience on teacher effectiveness: A test of the contingency model. *Journal Of Psychology*, 89(1), 159–163.
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51–66.
- Hendrych, J. (1991). *Utváření vztahů v malých jednotkách*. Praha: Naše vojsko.
- Hersey, P. (1985). *Situational selling*. Escondido, CA: Center for Leadership Studies.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Hill, L. (2009). V čem chybují noví manažeři. *Moderní řízení*, 10, 78–79.
- Hinds, R. M., & Steele, J. P. (2012). Army leader development and leadership: Views from the field. *Military Review*, 92(1), 39–44.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–328.
- 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.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Hrstka, Z. (2012). *Psychosociální aspekty zahraničních mírových misí Armády České republiky*. Nепublikovaná rigorózní práce. Praha: Univerzita Karlova.
- Hutchins, E. B., & Fiedler, F. E. (1960). Task oriented-and quasi-therapeutic role functions of the leader in small military groups. *Sociometry*, 23, 393–406.
- Jenkins, J. (2007). *Strategic leadership competencies and development*. Carlisle Barracks: U.S. Army War College.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 765–780.
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly, 20*(4), 586–603.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review, 33*(1), 33–42.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive, 5*, 48–60.
- Kolenda, C. D., & McChrystal, S. A. (2012). *The counterinsurgency challenge: A parable of leadership and decision making in modern conflict*. Mechanicsburg, PA: Stackpole Books.
- Kostík, C. (1989). *Psychická regulace chování v boji*. Praha: Naše vojsko.
- Kostík, C. (1992). *Chování člověka v zátěži*. Bratislava: RVO VVPŠ.
- Kotter, J. O. (1990). *A force for changing: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Krech, D., Crutchfield, R. S., & Ballachey, E. L. (1962). *Individual in society: A textbook of social psychology*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Kříž, Z. (2004). *Civilní řízení a demokratická kontrola armády v České republice*. Brno: Masarykova univerzita.
- Larsson, G. (2002.) Cigars, whiskey and winning: A qualitative analysis of Kaltman's analysis of General Ulysses S. Grant's leadership. *Leadership and Organization Development Journal, 1*, 45–53.
- Larsson, G. et al. (2001). Leadership under severe stress: A grounded theory study. In *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.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71*, 402–410.
- Lowe, K. B., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 385–425.
- Maddi, S. R., & Kobasa, S. C. (1984). *The hardy executive: Health under stress*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

- Málek, T., Pechoušek, P., Tománek, T., Svobodová, G., Kopecká, M., Mrkvičková, T., ... Vodák, A. (2017). *Ten druhý život*. Brno: Optio CZ.
- Malone, D. M. (1995). *Small unit leadership: A commonsense approach*. Novato, CA: Presidio Press.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241–270.
- Mareš, P. (2014). Slovo na závěr. In R. Wenzl & T. Heying, *Nejsilnější zbraň: Emil Kapaun, vojenský kaplan a hrdina korejské války (138–140)*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- 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.
- Maxwell, J. C. (2011). *5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential*. New York: Center Street.
- 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., & Costa, P.T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81–90.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Michelson, B. M. (2013). *Character development of U.S. Army leaders: A laissez faire approach*. Carlisle Barracks: U.S. Army War College.
- Mikšík, O. (1964). *Vojenská psychologie: kapitoly z psychologie výchovy vojáků*. Praha: Naše vojsko.
- Miller, C. (1995). *The empowered leader: 10 keys to servant leadership*. Nashville, Tenn: Broadman & Holman Publishers.
- Miller, J. W., & Tucker, J. S. (2015). Addressing and assessing critical thinking in intercultural contexts: Investigating the distance learning outcomes of military leaders. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 120–136.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- Muhrová, B. (2013). *Styly vedení: teoretické přístupy a identifikace stylů*. Nepublikovaná bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova.
- 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.

- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pape, J. (2009). Reassessing army leadership in the 21st century. *Military Review*, 89(1), 97–102.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pavlica, K. (1980). *Autorita velitele*. Praha: NV.
- Pavlica, K. et al. (1973). *Psychologie osobnosti vojáka*. Bratislava: VPA KG.
- Pelikán, M., & Střída, L. (2007). Role manažera-velitele při řízení jednotek. *Vojenské rozhledy*, 16(2), 179–185.
- Pub-53-01-1: Velení a řízení v operacích*. (2006). Vyškov: Správa doktrín.
- Quintas, L. A. (2006). *Winning the peace – Army leadership training*. Newport: Naval War College Press.
- Rice, R. W., & Chemers, M. M. (1973). Predicting the emergence of leaders using Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 281–287.
- Riley, R., Hatfield, J., Freeman, T., Fallesen, J. J., & Gunther, K. M. (2014). *Center for army leadership annual survey of army leadership (CASAL): Main findings (Technical report 2014-01)*. Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Rozkaz Ministerstva obrany České republiky*. (2002). Praha: Odbor komunikačních strategií, Oddělení tiskové a informační služby.
- Sashkin, M. (1989): Visionary leadership: The perspective from education. In: J. T. Wren (ed.), *The leaders companion: Insights on leadership through the ages* (402–407). New York, NY: The Free Press.
- Sewell, G. F. (2009). Emotional intelligence and the army leadership requirements model. *Military Review*, 89(6), 93–98.
- Snow, J. J. (2003). *Self-Development: An important aspect of leader development*. Carlisle Barracks: U.S. Army War College.
- 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.
- Steele, J. P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommended solutions*. Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership.

- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90(2), 307–321.
- Švec, J. (2008). Obhajoba direktivního stylu vedení. *Moderní řízení*, 8, 60–61.
- Taylor-Clark, T. M. (2015). *Emotional intelligence and the army leadership requirements model*. Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff.
- Timko, J. (1986). *Voják v psychické zátěži*. Praha: Naše vojsko.
- Veber, J. et al. (2002). *Management*. Praha: Management Press.
- Všeob-Ř-1: Polní řád pozemních sil Armády České republiky, ve znění 1. doplňku*. (1997). Praha: Ministerstvo obrany.
- Weber, M. (1922). Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft. *Preussische Jahrbücher*, 187(1), 1–2.
- 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.
- Wenzl, R., & Heying, T. (2014). *Nejsilnější zbraň: Emil Kapaun, vojenský kaplan a hrdina korejské války*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- White, J. (2015). *Leadership podle knihy Nehemiáš*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- Williams, T. J. (2003). Strategic leader readiness and competencies for asymmetric warfare. *Parameters*, 33(2), 19–35.
- Wong, L., Bliese, P.D., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 657–692.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62, 6–16.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.
- Zákl-1: Základní řád ozbrojených sil České republiky, ve znění 3. doplňku*. (2001). Praha: Ministerstvo obrany.
- Zůna, P. (2012). Velení a řízení jako schopnost velitele. *Vojenské rozhledy*, 21(3), 72–79.

## **Příloha 1.**

### **Dotazník pro vojáky bojových jednotek pozemních sil**

1. Podle čeho se pozná dobrý velitel?
2. Jakých pět vlastností by měl mít?
3. Jakých pět činností by měl dobře vykonávat?
4. V čem se nejvíce liší špatný a dobrý velitel?
5. Jaké jsou největší chyby, kterých se velitel může dopustit?
6. V jaké situaci jste se cítil dobře veden?
7. Co byste změnil na svém veliteli?
8. Co znamená „být leader“?
9. Považujete se za leadera? Pokud ano, co Vás činí leaderem?
10. Co dělat pro to, aby se člověk stal dobrým velitelem?
11. Jaká je Vaše nejsilnější stránka jakožto velitele?
12. V čem se můžete jako velitel nejvíce zlepšit?
13. Co u svého nadřízeného vnímáte jako příklad, který se snažíte napodobovat?
14. Čemu se při velení snažíte vyhnout?
15. Jaké je Vaše motto k vedení lidí?