



KLÍČOVÉ KOMPETENCE LEADRA V PODMÍNKÁCH OZBROJENÝCH SIL

Ivo SVOBODA – Josef HRUDKA

KEY LEADER COMPETENCES IN THE CONDITIONS OF ARMED FORCE

Abstract:

This paper deals with the specific managerial competences of commander under the circumstances in armed forces and public administration with the regard to the new even trendy phenomena of leadership, or rather commandship. This paper further discusses the key competencies of the leader and following from necessary, personal conditions and needs essential for education, respectively forming or directing those key competences under the circumstances in the armed forces.

Key words: *Commander, Manager, Leader, Head, Key competences.*

ÚVOD

Cílem této krátké studie je přiblížit a identifikovat specifické kompetence manažera nebo velitele v podmínkách veřejné správy ve vztahu k relativně novému a v současné době módnímu fenoménu leaderovství, či (lépe česky) vůdcovství. Studie nastiňuje rozdíly mezi klíčovými kompetencemi manažera a velitele a mezi klíčovými kompetencemi leadra (vůdce), a to zejména z pohledu možného utváření těchto klíčových kompetencí v podmínkách vzdělávacích institucí veřejné správy.

1 MANAŽER, VELITEL NEBO LEADER

Současná doba, která je charakteristická překotným vývojem a rozvojem bezpečnostních technologií a kdy současně geometrickou řadou narůstají nároky na technické vybavení pracovišť a tedy i odborné kompetence bezpečnostního managementu ve veřejné správě, se často stává, že podceníme, nebo nedoceníme význam odbornosti při řízení lidí a řízení lidských zdrojů. To může mít a nezřídka i mívá za následek selhání tzv. lidského faktoru s často fatálními důsledky[1]. Poměrně nízká úroveň teoretických znalostí a odborných kompetencí je patrná zejména na malých obcích, kde obecně kompetence bezpečnostního managementu nejsou prioritou a mnohdy management menších obcí vůbec nezná a nedoceňuje vážnost bezpečnostní problematiky a volené orgány se orientují pouze na ekonomické a sociální zájmy obce, resp. občanů obce podnikatelských subjektů v obci.



Bezpečnostní management ve veřejné správě a především v místní samosprávě malých obcí by měl být veden nejen k co nejúčinnějšímu využití materiálového vybavení a odborných kompetencí lidských zdrojů, ale i k jejich vedení a řízení tak, aby lidské zdroje neselhávaly, resp. neselhávaly často a předcházet „lidskému“ pochybení, které lze mnohdy charakterizovat jako pochybení plynoucí z malé loajality, nesprávného nebo neobjektivního filozofického ukotvení jejich činnosti a nízké dávky aktivity, empatie, motivaci, kreativity a schopnosti (či ochoty) operativnosti [2].

Je zřejmé, že pouhé pragmatické řízení podřízených a velení bez ohledu na osobní postoj řízeného (vedeného) se nemusí vždy setkat s úspěchem ve smyslu ochoty řízené (vedené) osoby k aktivitě, empatii, motivaci, kreativitě, operativnosti či zdravé loajality v rámci zákona [3].

2 DETERMINACE VE VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERA A VELITELE

Obecné kompetence a řídicí schopnost manažera nebo velitele přesvědčit řízenou (vedenou) osobu o správnosti jeho rozhodnutí či rozkazu, a tedy následném pracovním či služebním postupu řízené (vedené) osoby je přitom klíčovým fenoménem vedoucím k úspěchu ve smyslu udržení motivace, loajality, kreativity či operativnosti. Tyto schopnosti se však v mnohých rysech odlišují, nebo jsou „jen“ důležitým doplňkem schopností a kompetencí manažera nebo velitele. Obecně se hovoří o leaderovství či vůdcovství a schopnosti manažera být současně leaderem. Ne každý manažer či velitel je současně leaderem či vůdcem a ne každý má schopnost spolu s vydaným rozkazem či příkazem přesvědčit veleného či řízeného o správnosti a vhodnosti vydaného rozkazu či příkazu a podporovat u něho aktivitu, kreativitu, popřípadě udržet jeho loajalitu [4]. Nutno také zdůraznit, že leaderem se v organizaci může stát v podstatě každý, který je jako výrazná osobnost nadán schopností ovlivnit jiné osoby, což rozhodně nemusí být vázáno ani na hodnost, zastávanou pozici ve vedení firmy apod. [5]. Pak hovoříme o neformálním leaderovi. Lze tedy zobecnit, že leaderovství se v žádném případě nemusí vázat pouze na vedoucí či řídicí funkci a skutečnost, že je nějaká osoba nadána k tomu, aby byla vedoucím nějakého kolektivu, v žádném případě neznamená, že je současně schopna být i leaderem. Kompetence leadera nejsou tedy nikterak svázány s vedoucí funkcí.

Nutno poznamenat, že v podmínkách veřejné správy a zejména samosprávy na malých obcích je tento fakt umocněn nejen tím, že pracovní poměr tradičně ani legislativně nepředpokládá, že by existoval velký prostor pro diskusi, zpětnou vazbu, nebo pro empatii při rozhodovacím procesu jak ve vztahu k subjektům, tak k objektům rozhodovacího procesu a také není vždy možné presumovat, znát nebo sdělit známý smysl a cíl nějakého postupu z důvodu možného utajení.



Tyto (a mnohé jiné dílčí) rozdíly mezi pracovním poměrem v soukromé sféře a pracovním (či služebním) poměrem ve veřejné správě výrazně determinují možnosti manažera či velitele v ozbrojených silách v jeho úsilí o velení či řízení z pozice možného leadera. Tato determinace v relaci s výše uvedeným je dále umocněna výraznou nepružností systému vzdělávání, kdy vzdělávání je tradičně vedeno směrem k efektivnímu velení a řízení; tedy ke kompetencím velitele, v některých oblastech ke kompetencím manažera. Snahy o vzdělávání řídicího personálu a manažerů směrem k leaderovství (vůdčovství) naráží na systémové překážky ve smyslu výše uvedeném a na stereotypy ve vzdělávání obecně [6].

Nemožnost a v zásadě i neschopnost změny v přípravě a vzdělávání velitelů a manažerů v podmínkách veřejné správy směrem k leaderovství (vůdčovství) je zcela dobře identifikovatelná na systému vzdělávání ozbrojených sil, kdy tato snaha, tedy snaha o vzdělávání k vůdčovství či leaderovství byla realizována toliko vyhlášením několika nových krátkodobých odborných kurzů se zaměřením na právo, psychologii či řízení lidských zdrojů na bázi koučinku v rozsahu vždy několika málo desítek hodin výuky, ve kterých však učí stejní vyučující, kteří vyučují již mnoho let „běžné“ velitele a manažery a v zásadě na základě stejných algoritmů, obsahů výuky a didaktických metod. Je tedy na místě konstatovat, že značnou část kompetencí leadera (tedy zejména osobnostních) musí vedoucí pracovník či velitel získat již dávno před nástupem na vedoucí funkci – zpravidla již v raném dětství [7].

3 SOUČASNÉ MOŽNOSTI VE VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERA A VELITELE K LEADEROVSTVÍ (VŮDCOVSTVÍ) V PODMÍNKÁCH OZBROJENÝCH SIL A VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.

Není možné pochybovat o tom, že samotné velení a manažerské řízení v současné době již ne zcela dostačuje k aktivnímu, kreativnímu a efektivnímu splnění zadaných úkolů, [8] a to jak v soukromé sféře, kde existují silné konkurenční tlaky, tak ve státní správě, kde konkurence buď v zásadě neexistuje, nebo má jen omezenou roli ve vztahu k specifikům tohoto pojmu ve vztahu k veřejné správě, resp. státní správě a ozbrojeným silám. Přesto je možno uvažovat o (byť omezeném a specifickém) zařazení některých aspektů leaderovství (vůdčovství) do řízení veřejné správy. To se pochopitelně týká i snah o vzdělávání k leaderovství (vůdčovství) v podmínkách ozbrojených sil.

Při snahách o zařazení vzdělávání k leaderovství (vůdčovství) ve vzdělávacích zařízeních v rámci možností veřejné správy a ostatně i možností ozbrojených sil je nutno vzít v úvahu skutečnost, že stávající vzdělávací zařízení jsou tradičně zaměřena na výuku explicitních a konkrétních úkolů, které jsou často předem dány a jsou neměnné, nebo lze presumovat jejich obsah, a to zpravidla tradičními a klasickými didaktickými metodami. To však v zásadě odporuje samotnému principu vzdělávání (utváření) kompetencí leadera [9].

Vyučující na těchto vzdělávacích zařízeních jsou pak zpravidla sice bývalí zaměstnanci veřejné správy, nebo příslušníci ozbrojených sil, nicméně jejich často mnohaletá absence zkušeností ve vztahu k reálným a aktuálním podmínkám veřejné správy je deklaruje do



pozice teoretiků, kteří se často jednak netěší z oblíbenosti odborné veřejnosti pro svoji odtrženost od reality a současně je neobliba ze strany odborné veřejnosti umocněna zkostnatělým až rigidním pojetím výuky, která je tradičně naplňována pouze již zmíněnými klasickými a tradičními metodami bez větší invence a kreativity ve volbě netradičních didaktických metod výuky a využití i jiných; netradičních metod výuky a rozvoji netradičních kompetencí studentů, kterými již do vzdělávacího zařízení vstoupili. To vše s cílem využít i jiných než tradičně a explicitně definovaných a definovatelných kompetencí, zejména např. kreativity (jak horizontální, tak vertikální), empatie, energizme týmu, metody k utváření klimatu v týmu nebo v organizaci apod. [10].

Při úvahách nad možnostmi využití zásad a metod leaderovství (vůdcovství) v podmínkách veřejné správy se nelze vyhnout snahám o obecnou definici leaderovství (vůdcovství) a reálně zvážit, které ze zásad a metod jsou v podmínkách veřejné správy reálně užitečné a které tedy mohou být středem zájmu příslušných vzdělávacích zařízení [11]. Současně je na místě zvažovat, zda se nejedná o zkvalitnění kompetencí, které jsou kladeny na manažera či velitele a zda se jedná o nový typ kompetence, kterou je nadán toliko leader (vůdce).

4 MANAŽER, VELITEL NEBO LEADER VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Budeme – li uvažovat nad definicí manažera, velitele a leadera (vůdce), dospějeme z dosavadního výzkumu a odborné literatury k závěru, že se tyto definice nekryjí a že klíčové kompetence manažera a velitele oproti klíčovým kompetencím leadera (vůdce) vykazují dokonce velmi markantní, až propastné rozdíly. To je zcela zjevné např. při hodnocení manažerských a vůdcovských způsobilostí, které provedl Sopoci, kde na základě rozsáhlého výzkumu a hodnocení shromážděné materie dospěl k závěru, že se v posledním období ukazuje, že nejlepších výsledků dosahují organizace, kde se prolínají manažerské (velitelské) a leaderovské (vůdcovské) prvky vedení, velení a řízení [12].

Sopoci v závěru své studie podal na základě rozboru provedeného průzkumu doporučení, o kterých je možno prohlásit, že se jedná o doporučení k takovým metodám vedení, které se nazývají implicitní. Tyto metody vedení a řízení jsou založeny na implicitních znalostech, dovednostech a obecněji klíčových kompetencích všech příslušníků veřejné správy a ozbrojených sil, přičemž tyto nejsou ani zdaleka vázány na hodnost, funkci, dosažené vzdělání nebo míru inteligence. Tento závěr je (ač ve studii samotným Sopocim nevyřčen) v relaci s obecným chápáním leaderovství – tedy že leaderem ve skupině může být jak formálně nadřízený, tak jakýkoli člen týmu nebo kolektivu.

Zde je třeba vidět další dílčí úskalí snah o vzdělávání k leaderovství v podmínkách ozbrojených sil; tedy že snaha o implementaci kompetencí leadera jedinci, který nemá požadované klíčové kompetence již při vstupu do vzdělávacího procesu v rámci veřejné správy či ozbrojených sil, je do značné míry odsouzeno k nezdaru. Tyto klíčové kompetence



jsou pak souhrnem endogenních i exogenních vlivů, které působily na osobu budoucího velitele, manažera a snad i leadera. Mezi klíčové kompetence leadera (vůdce) dle výše uvedených poznatků je možno počítat velké množství klíčových kompetencí z mnoha oblastí a tedy skladba klíčových kompetencí leadera (vůdce) je charakteru multidisciplinárního a je třeba k jejich tvorbě, resp. kultivaci přistupovat z interdisciplinárních pozic. Jako základní vodítko pro určení kompetencí potřebných v činnosti leadera může být respektována hierarchie potřeb, které navrhl Maslow [13]:

1. *Fyziologické potřeby* - přežití, dostatek potravy, obydlí, oblečení, tělesné potřeby.
2. *Potřeba bezpečí* - stabilita, ochrana, život bez strachu, zajištěná budoucnost.
3. *Sociální potřeby* - příznivé přijetí, náklonnost, přičlenění ke skupině, láska, interakce.
4. *Potřeba být vážený* - sebeúcta, úcta k jiným, status, moc, autonomie, kompetence, prestiž, uznání.
5. *Potřeba seberealizace* - plné využití vlastních schopností, osobní růst, tvůrčí uspokojení.

Jiní autoři jako např. Bay, Bender, nebo Hickman se ke kompetencím leadera (vůdce) vyjadřují s větším příklonem k více implicitním kompetencím; např. Stýblo uvádí jako základní faktory [14]: silná vůle a odvaha vykonat změny, upřímnost, ryzost, bezúhonnost, lidskost a odevzdání se svým následovníkům, zapálení pro věc, pozitivní přístup a odhodlanost, sebevědomí.

Z výčtu těchto vlastností je zřejmé, že klíčové kompetence leadera se od klíčových kompetencí manažera a velitele podstatně odlišují, a to příklonem od explicitních kompetencí, které lze získat při „běžném“ studiu v tradičně pojaté vzdělávací instituci ozbrojených sil, do více implicitních kompetencí, které zpravidla není možno získat, ale které je možno toliko kultivovat a leader jimi musí být již do značné míry vybaven před vstupem do veřejné správy či ozbrojených sil.

Zásadní pro vytvoření osobnosti leadera jak v soukromé sféře, tak v prostředí veřejné správy je rozvoj kompetencí na bázi kreativního myšlení, empatického vnímání okolí a implicitních teorií výchovy a tedy implicitních pedagogických dovednostech, které je nutno přirozeně vnímat, přijímat a předávat jak v rámci vzdělávacího procesu, tak při samotné činnosti v rámci veřejné správy. Tyto kompetence tedy v zásadě lze jen velmi těžko získat, lze je pouze využívat, kultivovat a adaptovat na prostředí veřejné správy či ozbrojených sil, přičemž je nutná průběžná kultivace v průběhu služebního nebo pracovního poměru, a to jak přirozenou socializací, tak v rámci andragogických přístupů v rámci celoživotního vzdělávání tzv. „učící se organizace“ [15].

Další oblast klíčových kompetencí, které je možno chápat jako zásadní pro leadera (vůdce) je např. i empatie, kreativita, motivace a energizace okolí, resp. osob, které se podílejí na týmové práci [16]. Jedná se povětšinou o implicitní pedagogické dovednosti, resp. implicitní schopnosti, které jsou do značné míry dány a ve vzdělávacím procesu v rámci veřejné správy je možno je již toliko rozvíjet, utvářet, směřovat nebo usměrňovat [17].



Ve vzdelávaní v oblasti implicitných pedagogických dovedností, ktoré lze utvárať a formovať na podmienky verejnej správy pouze veľmi omezenou mierou, má nezastupiteľné miesto i kreativita [18] a implementácia kreatívnych prístupů k riešeniu zadaného úlohu i netradičnými didaktickými metodami s užitím implicitných pedagogických dovedností.

5 DEFINICE MANAŽERA, VELITELE A LEADERA

Pokusy o definovanie manažera, veliteľa a leadera (vůdce) a tedy vymezenie jejich klíčových kompetencí jsou mnohdy poplatné době vzniku, osobě tvůrce, popřípadě zamýšlenému směřování předpokládaných činností. Pokusme se však jistým historicko – odborným diskursem tyto pokusy sumarizovat a nalézt shody a rozdíly, které by vedly k možnosti klíčové kompetence leadera (vůdce) vůbec blíže identifikovat a vymezit oproti klíčovým kompetencím manažera a velitele.

V publikaci Johna Adaira „Leadership“ jsou v historické posloupnosti zmíněny např. tyto vlastnosti velitele: podle Xenofona by měl být ideální generál „nápaditý, aktivní, starostlivý, houževnatý, bystrý, musí být jak něžný, tak nemilosrdný, současně upřímný i lstivý, schopný jak varovat, tak překvapit, být rozhazovačný i chamtivý, velkorysý i lakomý, obratný v obraně i útoku, a existuje spousta dalších pro generála nezbytných schopností, z nichž některé jsou vrozené a jiné osvojené“ [19].

Odborná literatura definuje velení obvykle jako jeden ze způsobů sociální interakce. Pigeau a McCann [20] považují velení za společnou činnost vedoucí k dosažení velitelových cílů/cílů organizace, upřednostňují tedy účel před prostředky.

Česká odborná tradice dává přednost složitějšímu popisu, který se spíše než na výsledek soustředí na proces: „velením jsou takové činnosti subjektu velení na podřízené, které jsou spjaté s vydáváním rozkazů a kladením požadavků podřízeným, s jejich motivováním, kontrolováním a vytvářením podmínek k realizaci přijatých rozhodnutí“ [21]. Jeho součástí je vedení, kterým autor rozumí jeho lidskou a sociální součástí. Vychází zřejmě ze starší definice [22], kdy je velení chápáno velmi podobně jako Pigeau a McCann. V širším smyslu podle něj představuje jednotu výchovy a působení na podřízené, v užším smyslu se jedná o vydávání rozkazů a kladení požadavků podřízeným, jejich motivování, kontrolování a vytváření dalších podmínek k realizaci přijatých rozhodnutí. Persson naproti tomu vnímá více rozměrů velení, ve své definici zohledňují kontext – velení interpretují jako [23],

- a. institucionální právní rámec,
- b. sociálně respektované a formálně etablované jedince, kteří jednají jako velitelé za použití formalizovaných mechanismů,
- c. sociálně konstruovanou kulturu nebo étos jedné z nejdynamičtějších sociálních institucí – války.



Pro srovnání, například ve vojenské literatuře nalezneme také definice výčtem činností, pro kanadského generála Crabbe je téměř poetickým vyznáním: „Velet znamená řídit a mít autoritu; znamená to vynášení jasných soudů a rozhodnutí mnohdy bez znalosti nutných faktů a informací; znamená to posílat mladé Kanadány do bojů, ze kterých se nemusejí vrátit nebo se mohou vrátit zmrzačení, je to odpovědnost za to brát životy a zachraňovat je; velet v míru i ve válce znamená ustanovit morální standardy a řídit chování vojáků vůči sobě navzájem i vůči společnosti; znamená to myslet, rozhodovat, jednat, ustavovat standardy a uplatňovat vliv; a konečně, vojenský velitel musí být schopen použít vojenské síly k potlačení nepřítele ve jménu státu“ [24]. Oficiální definice NATO je podstatně stručnější: „...autorita uplatňovaná jedincem... za účelem řízení, koordinace a kontroly ozbrojených sil...“ [NATO 1988]. Anglosaská tradice pracuje s pojmy command and control, C2, v české terminologii velení a řízení. Dokumenty NATO kladou důraz na velitelovu autoritu, jeho plánovací, řídicí, koordinační a kontrolní funkci využitou ke splnění úkolu [25]. Naproti tomu Česká příručka „Velení a řízení v operacích“ z roku 2006 říká: Velení a řízení je funkční proces cílevědomého působení orgánů velení na podřízené velitelské stupně zaměřený na efektivní splnění stanovených úkolů. Velení je proces, kterým velitel přenáší svoji vůli a záměr na podřízené a uplatňuje vojenskou pravomoc a odpovědnost stanovovat úkoly a vydávat rozkazy podřízeným. Řízení je proces, kterým velitel za pomoci štábu organizuje, řídí a koordinuje činnosti přidělených sil, je nedílnou součástí velení. Řízení je považováno za jeden ze čtyř prvků velení, mezi které patří ještě pravomoc, rozhodování a vedení lidí. V dalším textu je potom vymezení těchto činností v zásadě totožné s postojem NATO.

Další možnou definici velitele z oblasti vojenství, kterou je však z povahy věci možno aplikovat do prostředí veřejné správy v oblasti bezpečnosti, je možno použít ve výčtu definicí uvést citát polního maršála Montgomeryho z jeho díla „Cesty k vůdcovství“, kde prohlásil: „Někteří namítnou, že se vůdci takovými narodí, že vůdce nelze vychovat, naučit ho tomuto umění, vyškolit ho. S tím tak úplně nesouhlasím. Je jistě pravda, že někteří lidé mají v sobě instinkty a kvality vůdcovství v mnohem větší míře než jiní a někteří lidé nikdy nezískají kvality požadované od vůdce. Na druhé straně věřím, že vůdcovská role se může výchovou rozvinout. Z vojenské sféry mám zkušenost, že vojáci půjdou nepochybně raději za takovým velitelem, v jehož vojenské vědomosti mají důvěru, než třeba za silnější osobností, která však nemá potřebné a samozřejmé znalosti svého povolání...“. Jinými slovy, je téměř pravdivé konstatování, že vůdci se spíše „vytvoří“, než se takovými narodí... Existují zásady vedení, stejně jako principy války, a ty je potřebné studovat“ [26] Montgomery je však přesto přesvědčen, že dobré velitele odlišuje od těch průměrných přesah rozumové činnosti, nadání, které jim „napoví jakousi zkratku, jež ho zavede k cíli rychleji než stejně pečlivé, avšak ne tak nadané velitele“ a např. Lane [27] přímo říká, že podle jeho názoru některé charakteristiky osobnosti musí být přítomny od narození. Moderní teorie velení však obvykle vycházejí z předpokladu, že velení se naučit dá, neboť jinak pro své následovníky na



akademické pôde ztrácely veľkou časť své hodnoty – největší část energie by musela být věnována výběru, nikoli vzdělávání velitelů.

Otázka vrozených či naučených velitelských schopností je vlastně otázkou, zda je velení umění či věda. I zde se můžeme opřít o generace teoretiků a velitelů, kteří zauímají obě perspektivy, jejichž podstatu shrnuje Persson: [28] „Pokud budeme považovat velení za vědu, cílem bude popsat vojenskou organizaci jako hodinový mechanismus, založený na matematických principech, který je třeba jako takový řídit. Pokud se na něj budeme dívat jako na umění, prim hraje intuice a kreativita. Takový velitel je schopen se rychle adaptovat na neustále se měnící situaci boje bez ohledu na formální pravidla a nemůže se spolehnout na pouhé matematické výpočty“. Stejní autoři kritizují redukci velení na univerzální a kalkulovatelná pravidla a principy, které neberou ohled na roli kultury a společnosti. Domnívají se, že výzkumy velení selhávají na skutečnosti, že mísí přirozené a sociální fakty. Jako „...spojení talentu a umění velitele...“, schopnost okamžitého rozpoznání podstaty situace v případě, že nám chybí všechny důkazy, bývá zmiňována intuice. Rjabčuk, Kovalev jsou však názoru, že ta však není člověku dána od přírody v hotové podobě, je nutné ji neustále zdokonalovat studiem a bývá podložena zkušenostmi a racionálním uvažováním [29].

Definic, které jsou využitelné při definování současného leadera, bylo v průběhu historie vytvořeno nesčetné množství, a to pro typologii úspěšného velitele s výčty vlastností a dispozic, které jsou nezbytné. Podle Adaira jsou v historické posloupnosti zmíněny např. tyto: podle Xenofona by měl být ideální generál „nápaditý, aktivní, starostlivý, houževnatý, bystrý, musí být jak něžný, tak nemilosrdný, současně upřímný i lstivý, schopný jak varovat, tak překvapit, být rozhazovačný i chamtivý, velkorysý i lakomý, obratný v obraně i útoku, a existuje spousta dalších pro generála nezbytných schopností, z nichž některé jsou vrozené a jiné osvojené“. Aristotelovi stačí už pouze čtyři vlastnosti: poctivost, zdrženlivost, prozíravost a mravní síla. Lord Slim očekává od velitele odvahu, sílu vůli, iniciativu a vědomosti. A právě proto, že typologií existuje tolik a shodují se jen částečně nebo vůbec ne, je patrné, že ideálního vojenského velitele lze beze zbytku popsat jen velmi těžko [30].

Balík provedl empirický výzkum mezi budoucími vojenskými profesionály Armády ČR, z nichž téměř polovina preferovala pedagogické (nebo pedagogicko-psychologické) dovednosti, 28 % morálně volní a více než čtvrtina zdůrazňovala kompetence vojensko-profesionální [31]. Na výsledcích empirického výzkumu staví také Jeffery, která ve svých výsledcích dospěla k následujícímu seznamu nejdůležitějších velitelských schopností: sociální schopnosti, např. komunikační a týmové, poznávací schopnosti, např. kreativita, rozhodnost, vyhodnocování informací, a morální vlastnosti, jako je např. odvaha a čest [32].



ZÁVĚR

Závěrem této studie lze tedy konstatovat, že vzdělávání manažerů a velitelů v podmínkách veřejné správy ve smyslu leaderovství a vůdcovství je možno provádět jen omezenou měrou, přičemž tato omezení jsou charakteru jak vnitřního (omezená vědecká a personální kapacita organizace), tak vnějšího (specifika podmínek ozbrojených sil ve vztahu k charakteru a účelu jejich činnosti). Pokud existuje seriózní snaha o zavedení některých prvků leaderovství do systému vzdělávání manažerů ve veřejné správě ve správě bezpečnosti, je na místě provést zásadní a radikální systémové změny vzdělávání, a to jak v oblasti akreditovaných programů, tak neakreditovaných kurzů a ovlivňovat klima v ozbrojených silách ve směru k modelu tzv. „učící se organizace“.

Je také možné konstatovat, že vzdělávání manažerů a velitelů ve veřejné správě ve směru k leaderovství či vůdcovství v současné době naráží na některé zásadní determinanty. Základním determinantem je faktická nemožnost zavedení některých zásadních kompetencí leadera do prostředí vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a ostatně i v prostředí ozbrojených sil, a to zejména v relaci k vlastnímu charakteru veřejné správy a ozbrojených sil. Dalším zásadním determinantem je výrazný stereotyp ve vzdělávání manažerů ve veřejné správě a velitelů v podmínkách ozbrojených sil a zásadní nepochopení možnosti rozsahu a charakteru zařazení některých vhodných a možných segmentů leaderovství (vůdcovství) do současného modelu vzdělávání.

Pokud by snahy o zavedení některých segmentů leaderovství či vůdcovství do prostředí veřejné správy a ozbrojených sil cestou vzdělávání ve stávajících vzdělávacích zařízeních neměly skončit pouhou prázdnou deklarací, bylo by na místě provést četné systémové změny, a to zejména v oblastech:

1. Identifikace klíčových kompetencí leadera, které jsou užitečné v podmínkách veřejné správy a ozbrojených sil v relaci na možnosti a aktuální potřeby společnosti, včetně implicitních pedagogických kompetencí.
2. Identifikace vhodných klíčových kompetencí absolventa systému vzdělávání ve veřejné správě a v prostředí ozbrojených sil, které by byly schopny realizovat strategii leaderovství či vůdcovství v podmínkách veřejné správy a ozbrojených sil.
3. Změny přijímacích kritérií (přijímacího řízení), resp. nastavení způsobů identifikace požadovaných vstupních kompetencí budoucího studenta tak, aby bylo možno na něho v rámci výuky působit ve směru k jeho akceptaci a přijetí požadovaných klíčových kompetencí leadera, které u něho budou pěstovány, resp. kultivovány.
4. Zajištění odborně znalého a zkušeného personálu, který bude kompetentní kultivovat klíčové kompetence manažera, velitele a leadera (vůdce) v podmínkách vzdělávací soustavy v oblasti vzdělávání úředníků veřejné správy a ozbrojených sil.



5. Zřízení systému průběžné kultivace získaných klíčových kompetencí manažera, velitele a leadera (vůdce) v podmínkách veřejné správy a ozbrojených sil, vč. utváření vnitřního klima v organizaci ve směru k realizaci modelu tzv. „učící se organizace“.

Zcela závěrem této krátké studie je možno konstatovat, že směřování vzdělávání v podmínkách ozbrojených sil čeká ještě dlouhá a náročná cesta, a to nejen ve vztahu ke vzdělávání manažerů, velitelů, leaderů či vůdců, ale obecně ve schopnosti adekvátně reagovat na překotně se měnící podmínky a potřeby společnosti v oblasti řízení lidí a lidských zdrojů, zejména za současné nelehké bezpečnostní situace a predikce jejího vývoje.

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

1. ROBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN-80-247-0495-1.
2. KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. *Leadership Chalange*, A Wiley Imprint, 2003. ISBN-0-7879-5678-3.
3. NÖLLKE, M. *Rozhodovanie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-041-0.
4. MAXWELL, J., C. *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu*. Praha: Kontakt. CZ, 2011, 260 s. ISBN 978-80-86442-55-6.
5. HICKMAN, C. R. *Manažéri a lídri*. Bratislava: Open Windows, 1995, 308 s. ISBN-80-85741-08-3.
6. BENDER, P. U. *Niterní leadership*. Praha: Management Press, 2004. ISBN-80-7261-069-4.
7. KUBINYI, L., SVOBODA, I. Monitoring of Internal Labour Market in the Resort of Ministry of Defence. In. *Sborník z XXXII. mezinárodní kolokvium o řízení vzdělávacího procesu*. Brno: Univerzita obrany, 2014, s. 37. ISBN 978-80-7231-958-9.
8. KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1993. ISBN-80-85605-45-7.
9. MAXWELL, J., C. *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu*. Praha: Kontakt. CZ, 2011, 260 s. ISBN 978-80-86442-55-6.
10. LUKAS, J., SMOLÍK, J. *Psychologie vůdcovství*. Praha: BizBooks, 2008, 206 s. ISBN 978-80-25121-39-9.
11. BAY, R. H. *Účinné vedenie tímov*. Praha: Grada Publishing a.s., 2000. ISBN- 0-247-9068-8.
12. SOPOCI, M. Základné schopnosti a spôsobilosti pre riadenie ľudí. In. *GŠ OS SR, Liptovský Mikuláš, Vojenská osveta 1/2010*. ISBN 978-80-970322-0-3.
13. MASLOW, H., A. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.
14. STÝBLO, J. *Leadership*. Praha: Professional Publishing, 2013, 163 s. ISBN 978-80-7431-105-5.
15. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.



16. ADAIR, J. *Umění kreativního myšlení*. Praha: BizBooks, 2011, 134 s. ISBN 978-80-25130 - 04-9.
17. ŠVEC, V. a kol. *Od implicitních teorií výuky k implicitním pedagogickým znalostem*. Brno: Paido, 2005, 97 s. ISBN 80-7315-092-1.
18. TRNOVÁ, E., TRNA, J. Implementation of Creativity in Science Teacher Training. In. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*. Ankara, Turecko, Gazi Universitesi, 2014, roč. 5, č. 3, s. 54-63. ISSN 1309-6249.
19. ADAIR, J. *Leadership. Učte se od velkých vůdců*. Brno: Computerpress, 2006. ISBN 80-251-1256-X.
20. PIGEAU, R., Mc. CANN, c. What is a Military Leader? Pp 394 – 413 in Essens, Petr, Ad Vogelaar, Erhan Tanercan, Donna Winslow (eds.). *The Human in Command: Peace Support Operations*. Amsterdam: Mets and Schilt, 2001.
21. BALÍK, S. *Vedení lidí v armádě*. Brno: MO ČR, 1996, ISBN - sine
22. KUBINYI, L., SVOBODA, I. Využití moderních forem hodnocení v řízení kariér. In. *Sborník z mezinárodní vědecké konference "Bezpečnostné fórum 2014"*. Banská Bystrica: FPMV, 2014, s. 236-245. ISBN 978-80-557-0677-1.
23. PERSSON, P., A., NYCE, M., J., ERICSSON, H. Command and Control: A Biased Combination.“ Pp 201 – 216 in McCann, Carol, Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4229-2_14
24. CRABBE, R., R. The Nature of Command. Pp 9 – 16 in McCann, Carol, Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. 2000.
25. CRABBE, R., R. The Nature of Command. Pp 9 – 16 in McCann, Carol, Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. 2000.
26. MONTGOMERY, B. *Cesta k vůdcovství*. Praha: Odeon. 1999. ISBN – sine.
27. LANE, R., A. The Fog of War: A Personal Experience of Leadership. Pp 51 – 64 in McCann, Carol, Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. 2000. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4229-2_5
28. PERSSON, P., A., NYCE, M., J., ERICSSON, H. Command and Control: A Biased Combination.“ Pp 201 – 216 in McCann, Carol, Ross Pigeau (eds.). *The Human in Command. Exploring the modern military experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4229-2_14
29. RJABČUK, V. D., V. I. KOVALEV. *Psychologie rozhodování velitele*. Praha: Naše vojsko. 1979. ISBN – sine.
30. ADAIR, J. *Umění kreativního myšlení*. Praha: BizBooks, 2011, 134 s. ISBN 978-80-25130 - 04-9.



31. JEFFERY, C. Skills Required for Future Senior Commanders.” Pp 75 – 87 in Essens, Petr, Ad Vogelaar, Erhan Tanercan, Donna Winslow (eds.). *The Human in Command: Peace Support Operations*. Amsterdam: Mets and Schilt.
32. BALÍK, S. *Vedení lidí v armádě*. Brno: MO ČR, 1996, ISBN - sine

doc. JUDr. PhDr. Ivo SVOBODA, Ph.D., MBA

AMBIS, vysoká škola, a.s.

Lindnerova 575/1 180 00 Praha 8 – Libeň. ČR.

e-mail: Dr.Svoboda.Ivo@seznam.cz

Tel.: +420 774 603 444

JUDr. Josef HRUDKA, Ph.D.

AMBIS, vysoká škola, a.s.

Lindnerova 575/1 180 00 Praha 8 – Libeň. ČR.

e-mail: Josef.hrudka@ambis.cz

Tel.: +420 724 496 250