



VODCA, DÔSTOJNÍK, LÍDER V OS SR V 21. STOROČÍ

Soňa ŠROBÁROVÁ

LEADER, OFFICER, LEADER IN ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC IN THE 21ST CENTURY

Abstract

The nature of the profession of a soldier, serving in any rank corps, places high demands on each individual. The general requirements for personal qualities, abilities and skills for service in the modern armed forces are similar in all armies of democratic countries and undergo approximately the same development. Efforts to educate and develop future military officers aim to produce highly competent, ethical and effective leaders who will serve the nation. But while there is general agreement about the desired outcomes, the underlying developmental processes associated with those outcomes are not well understood. The current and future needs of the military profession require a level of personal maturity.

Keywords: leader, competences, leadership.

ÚVOD

Už prvý prezident T. G. Masaryk, vo svojich úvahách opísal charakterové vlastnosti a rysy dôstojníka. Podľa neho mal byť každý dôstojník predovšetkým: „svedomitým, zodpovedným, demokratickým, vzdelaným, byť dobrým veliteľom, učiteľom, kamarátom, odborníkom na mnoho profesií, politicky zorientovaný, reprezentantom armády a v neposlednom rade byť platnou súčasťou spoločnosti“ (Nemeček 2017, s.11).

Dôstojník podľa neho: „si musí tiež pestovať autoritu, získavať dôveru a byť taktný“, mal by byť nielen excelentným odborníkom, disponujúcim vynikajúcim charakterom, ale aj spoločensky rešpektovanou a angažovanou osobnosťou, človek so značným rozhľadom v sociálne – spoločenských a kultúrnych oblastiach (Masaryk in: Nemeček, 2017, s.11)

Nemenej dôležitým atribútom vyjadrujúcim etické hodnoty každého dôstojníka je čestnosť, ktorá je predpokladom úspešnej spolupráce s ostatnými. Hrdosť na vojenské povolanie a príslušnosť k ozbrojeným silám, založená ako na spoločne dosiahnutých výsledkoch vojenskej jednotky i celej armády, tak na tradíciách, je základom profesijnej spolupatričnosti. Najmä tradícia odvíjajúca sa od československých légii, československej armády pred druhou svetovou vojnou, vojenského odboja a činnosti československých zahraničných jednotiek za druhej svetovej vojny, predstavujú silný odkaz pre súčasné i budúce generácie vojakov.



1 ANALÝZA SYSTÉMU VZDELÁVANIA V OBLASTI LÍDERSTVA A VODCOVSTVA V KRAJINÁCH EÚ A NATO

Inovácia bezpečnostného a vojenského vzdelávania je významná v zahraničných aj našich armádnych vzdelávacích organizáciách. Všetky však majú spoločné hľadisko naďalej rozvíjať špecifické operačné zručnosti. Toto hľadisko vychádza z analýz nedávnych a prebiehajúcich operácií, ktoré naznačili niekoľko oblastí zručností, ktoré si vyžadujú väčší dôraz, pretože sú dôležitejšími, zložitejšími a vyžadovanými na nižších úrovniach vedenia.

Tieto zručnosti zahŕňajú:

- zariadenie na operácie spoločných a kombinovaných ohrození,
- zaobchádzanie s civilným obyvateľstvom,
- ochrana sily,
- prevádzka v mestskom alebo obmedzenom teréne,
- pochopenie nepriateľskej situácie,
- používanie technológií na uvedenie si situácie,
- integrácia spoločných síl,
- interakcia s médiami. intelektuálne a kognitívne vedomosti a schopnosti.

Súčasný prostredie kladie zvýšený dôraz na rýchle rozhodovanie v neznámych situáciách uprostred väčšej nejednoznačnosti a neistoty, ako tomu čelili lídri v nie tak vzdialenej minulosti. (MORTEN BRÆENDER AND VILHELM STEFAN HOLSTING 2022)

2 POŽIADAVKY NA OSOBNOSŤ DÔSTOJNÍKA

Každý dôstojník by mal byť príkladom nielen pre svojich podriadených, ale aj pre širšie okolie, a mal by preto spĺňať vyššie uvedené vlastnosti nadštandardným spôsobom. To platí predovšetkým o vojenskom vystupovaní, ktoré odráža jeho postavenie v rezorte obrany. resp. v rámci celej spoločnosti. Dôstojník musí byť tiež schopný si priebežne dopĺňať vedomosti a osvojovať si zručnosti v rámci sebazvedávania, pretože nestačí, keď sa bude spoliehať len na formálne učenie, teda organizovanú a pravidelnou výučbu v zariadeniach na to určených. Zvyšuje sa význam pre jazykové vzdelávanie, ktoré v dnešnej dobe ešte v mnohých prípadoch stále nezodpovedá medzinárodne požadovaným štandardom.

Nemožno opomenúť ani na oblasť fyzickej zdatnosti, kedy sa v praxi často naráža na to, že niektorí dôstojníci v strednom a vyššom veku stanovené požiadavky spĺňajú len s ťažkosťami. Súhrn všeobecných požiadaviek na dôstojníka ozbrojených síl vyjadruje tabuľka 1.



Tabuľka 1 Požiadavky na dôstojníka

VŠEOBECNÉ POŽIADAVKY	ŠPECIÁLNE POŽIADAVKY
<ul style="list-style-type: none">• dobrý zdravotný stav,• beztretnosť a splnenie,• bezpečnostných požiadaviek,• vycvičenosti pre činnosť v boji,• dobrá fyzická kondícia,• oddanosť princípom demokracie a humanizmu,• hrdosť na príslušnosť k ozbrojeným silám,• čestnosť, statočnosť, odvaha a obetavosť,• vysoká úroveň všeobecného vzdelania• zodpovedajúce odborné vzdelanie,• poznatky potrebné pre výkon funkcie.	<ul style="list-style-type: none">• zodpovednosť,• odhodlanosť ísť príkladom,• schopnosť tímovej práce,• schopnosť motivovať podriadených,• cieľavedomosť,• snaha vzdelávať sa,• ambicióznosť,• jazyková spôsobilosť,• analytické schopnosti,• objektivita a zdravý úsudok,• všeobecnej vojenskej vzdelanie nad,• rámec funkcie,• špecializované vzdelanie pre výkon vyššie funkcie

Zdroj: Nemeček, kol., 2017, s.11.

Pre pochopenie faktorov, ktoré predpovedajú výber lídra, je dôležité zdôrazniť:

- Líder prispieva k úspechom svojej organizácie a tým aj k blahu jej členov a všetkých, ktorým to prospieva (alebo trpí) výstupom organizácie. Preto by organizácie a ich členovia mali mať silné stimuly na identifikáciu a výber efektívnych lídrov v rámci svojej oblasti, a to spoliehaním sa na objektívne ukazovatele kvality vedenia. Vedenie je prvoradé pre úspech akejkoľvek armády.
- Lídri rozhodujú nielen o živote a smrti, ale aj priamo kontrolujú kvalitu a klímu života ich podriadených. O vedení môže hovoriť ako o procese ovplyvňovania a vplývania ľudí poskytnutím smeru, účelu motivácie ako dosiahnuť cieľ, poslanie a zlepšenie.
- Vodcovia, ktorí sú vedení príkladom, inšpirujú svojich vojakov, aby konali hrdinské skutky a obeť, čo si často vyžaduje potlačanie prirodzených pocitov, ako je strach. Vodcovia nepovzbudzujú svojich vojakov tým, že hovoria „vpred“, ale skôr „nasleduj ma“, čo je veľmi vhodné motto pechotnej školy americkej armády. Aby vodcovia inšpirovali jednotky, musia im vštepiť všadeprítomný postoj, aby motivovali svoje jednotky, aby postupovali pod paľbou alebo zastávali naďalej zdanlivo neudržateľnú pozíciu. Aby to dosiahli, vodcovia musia byť prítomní na prednom okraji bojovej oblasti, aby ich vojaci nasledovali ich príklad a rešpektovali ich úsudok, vodcovské schopnosti a taktické znalosti. Každý vodca musí disponovať základnými atribútmi vodcovstva a vedenia akými sú: morálna odvaha, fyzická odvaha, zdravé sebedovetomie, byť príkladom, mať kondíciu a energiu, podporovať tímovú spoluprácu, byť odvážny, rozhodujúci, Mať silný charakter a odhodlanie (Morten Brænder, Vilhelm Stefan Holsting, 2022)



Tabuľka 1 Sedem klúčových armádných hodnôt

L	Vernosť	Majte pravú vieru a vernosť ústave, armáde, vašej jednotke a ostatní vojaci
D	Povinnosť	Plňte si svoje záväzky
R	Rešpekt	Správajte sa k ľuďom tak, ako by sa mali správať oni k Vám
S	Nezištná služba	Uprednostňujte blaho národa, armády a podriadených pred svojím vlastným
H	Česť	Žite v súlade so všetkými armádnymi hodnotami
I	Bezúhonnosť	Robte to, čo je správne – právne a morálne
P	Osobná odvaha	Čeliť strachu, nebezpečenstvu alebo protivenstvám (fyzickým alebo morálnym)

Snahou je v 21. storočí vychovať nový typ dôstojníka, lídra, ktorého budú jeho podriadení nasledovať vďaka jeho inteligencii, profesionalite, vodcovským schopnostiam a prirodzenej autorite (charizma). Človeka, ktorý bude schopný svojich ľudí doslova strhnúť pre naplnenie ním prezentovanej vízie. Lídra, ktorý bude vedieť efektívne využívať moc, motivovať ľudí v závislosti na situácii a čase, inšpirovať svojich nasledovateľov a v neposlednom rade vytvárať a udržiavať priaznivé podnebie, potrebné pre vysokú výkonnosť.

Tri kritické piliere vodcovstva vždy spočívali na nasledujúcom:

- Aký musí byť vodca: hodnoty, ktoré tvoria charakter (napr. lojalita, povinnosť, rešpekt), ako aj mentálne, fyzické a emocionálne vlastnosti potrebné na podporu týchto hodnôt.
- Čo musí líder vedieť: oblasti vedomostí siahajúce od veľmi všeobecných (napr. interpersonálne, koncepčné) až po veľmi špecifické oblasti odbornosti a zručností v rôznych disciplínach.
- Čo musí vodca urobiť: druhy akcií, ktoré musia vodcovia podniknúť, aby ich organizácie plnili svoje úlohy a fungovali efektívne (tj. ovplyvňovanie, prevádzkovanie a zlepšovanie jednotiek a systémov, ktoré riadia).

Lídri, ktorí nie sú v súlade s týmito základnými piliermi vedenia, zlyhajú, bez ohľadu na ich jemné technické alebo prevádzkové schopnosti, pretože ich podriadení ich nebudú nasledovať. Okrem tohto základu, výzvy, ktoré predstavuje nová prevádzka (CHRISTOPHER Y. OLIVOLA, DAWN L. EUBANKS, JEFFREY B. LOVELACE, 2004). Uvedené požiadavky nie sú úplne nové. Takí velitelia – lídri, však boli väčšinou dielom náhodného výskytu jednotlivcov, ktorí mali vlastnosti "lídra" vrodené. V súčasnosti „je snahou lídrov vychovávať "programovo", od prvopočiatku služobnej kariéry každého dôstojníka, ktorý sa vydá veliteľskú cestou. To je aj zmyslom "talent manažmentu", ktorý v našom vojenskom prostredí citelne chýba. (Nemeček 2017, s.17)



2 PRAKTICKÉ PRÍKLADY Z VOJENSKEJ PRAXE USA

V roku 2007 na vojenskej akadémii Spojených štátov (USMA) vo West Point, ktorá je poprednou inštitúciou zameranou na vzdelávanie a rozvoj dôstojníkov armády Spojených štátov a na ktorej každoročne promuje približne 1 000 nových poručíkov sa uskutočnil výskum. Vojenská akadémia USA sa výslovne snaží rozvíjať vysoko efektívnych vojenských vodcov. Poskytuje vynikajúce prirodzené laboratórium na štúdium vývojových procesov a faktorov, ktoré sú spojené s pozitívnymi výsledkami a výkonom lídrov. Dlhodobý výskumný projekt bol spustený v roku 1994 s cieľom identifikovať sociálne, psychologické a skúsenostné faktory, ktoré prispievajú k pozitívnemu rozvoju a výkonu vodcov u kadetov armádnych dôstojníkov.

Pre túto štúdiu boli použité dva ukazovatele výkonnostného kritéria lídra:

1. stupeň „vojenský rozvoj“ (MD), ktorý odráža celkový výkon ako vodca a pri plnení požiadaviek vojenského výcviku, a
2. „správa o výkonnosti kadetov“ (CPR).), ktorý obsahuje hodnotenia od supervízorov, kolegov, inštruktorov a podriadených podľa niekoľkých vodcovských kvalít.

Tabuľka 1. Neparametrické (Spearmanovo rho) korelácie medzi úrovňami vývoja, indexom rastu a hodnoteniami rovesníkov / supervízorov 12 dimenzií výkonnosti vodcu KPR

Dimenzia vedenia CPR	Zdroj hodnotenia	Skóre Kegana Y1	Skóre Kegana Y2	Skóre Kegana Y4	Index rastu
1.Povinná motivácia	rovesníci	- .08	.03	- .23	0,35 *
	Dozorcovia	- .22	.26 *	- .19	- .02
2.Vojenské ložisko	rovesníci	- .06	.06	.06	0,55 **
	Dozorcovia	.02	.23	.04	.09
3. Tímová práca	rovesníci	- .02	0,39 *	.04	.02
	Dozorcovia	.18	.11	.08	- .15
4. Ovplyvňovanie iných	rovesníci	- .07	.04	.35	.30
	Dozorcovia	- .08	.28 *	.03	- .09
5. Ohľaduplnosť k ostatným	rovesníci	- .04	.22	.25	0,34 *
	Dozorcovia	0,47 **	.17	.27	.08
6.Profesionálna etika	rovesníci	.25	0,50 **	.22	.23
	Dozorcovia	.20	.02	.37 *	.31 *

7. Plánovanie a organizovanie	rovesníci	.31	– .04	.08	.16
	Dozorcovia	.33 *	0,41 **	.26	.13
8. Delegovanie	rovesníci	.17	– .14	.05	0,35 *
	Dozorcovia	.33 *	.11	.28	.22
9. Dohliadanie	rovesníci	.11	.08	.37	0,44 *
	Dozorcovia	.30	0,30 *	.05	– 0,05
10. Rozvoj podriadených	rovesníci	.05	.17	.26	.25
	Dozorcovia	.10	.12	.11	.10
11. Rozhodovanie	rovesníci	– .09	.12	.09	.05
	Dozorcovia	0,53 **	0,37 **	.33 *	.02
12. Ústna a písomná komunikácia	rovesníci	.31	.21	.09	.06
	Dozorcovia	.25	.18	.01	.01
13. Celkové poradie	rovesníci	.21	.33 *	.25	0,50 **
	Dozorcovia	.09	0,35 *	.26	.08

Poznámka: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$, 1-koncový; párové vymazanie chýbajúcich údajov, rozsah N je od 18 do 52. (Paul T.Bartone, Scott A.Snook George B.Forsythe, PhilipLewis, Richard, .Bullis,, 2007)

Ako je možné vidieť v tabuľke 1, vývojový rast (index rastu) súvisí s viacerými dimenziami výkonnosti lídrov hodnotených rovesníkmi, vrátane pracovnej motivácie ($r = 0,35, p < 0,05$), vojenského zamerania ($r = 0,55, p < 0,01$), ohľaduplnosť k ostatným ($r = 0,34, p < 0,05$), delegovanie ($r = 0,35, p < 0,05$), dohľad ($r = 0,44, p < 0,02$) a celkové poradie ($r = 0,50, p < .01$). Rast tiež koreluje s profesionálnou etikou podľa hodnotenia nadriadených ($r = 0,31, p < 0,05$). Skóre vývoja Kegan na Y2 ($r = 0,50, p < 0,01$) a Y4 ($r = 0,37, p < 0,03$) tiež súvisí s profesionálnou etikou (hodnotenie rovnocenných partnerov a supervízorov). Hodnotenia supervízora výkonnosti v rozhodovaní, plánovaní a organizovaní ukazujú vzor viacerých korelácií s úrovňami rozvoja Kegan od Y1 do Y4. (Paul T.Bartone, Scott A.Snook George B.Forsythe, PhilipLewis, Richard, .Bullis,, 2007)

Táto štúdia poskytuje prvý dlhodobý pohľad na konštruktívno-vývojové úrovne v univerzitnej populácii, pričom sleduje psychosociálny vývoj v priebehu troch až štyroch rokov. Aj keď táto štúdia ukazuje, že vysokoškolskí študenti vo všeobecnosti fungujú na skoršej vývojovej úrovni, ako sa pôvodne predpokladalo, z týchto zistení je však jasné, že počas vysokoškolských rokov u mnohých ľudí dochádza k významnému psychosociálnemu rastu.

1. Z týchto kadetov z West Pointu, ktorých v priebehu času sledovali, 47 % preukázalo významný nárast úrovne vývoja v dvoch časových bodoch. Pre túto vekovú skupinu na vysokej škole psychosociálny rast (v Keganových podmienkach) zahŕňa hlavne prechod od štádia 2 „imperiálno-individualistického“ do štádia 3 „interpersonálno-sociálneho“ spôsobu vytvárania a vytvárania zmyslu pre skúsenosti. Len málo študentov v tejto vzorke preukázalo akýkoľvek dôkaz „autonómneho“ myslenia 4. stupňa.



2. Tieto zistenia by mohli mať dôležité dôsledky pre programy rozvoja vodcov v ozbrojených silách, ako aj iných organizáciách. V profesionálnej vojenskej organizácii, akou je americká armáda, sa efektívny výkon vodcu považuje za základný aspekt profesionálnej odbornosti takmer na každej organizačnej úrovni. Pri preukázaní jasného vzťahu medzi úrovňou rozvoja a výkonom ako vodcov, súčasné zistenia naznačujú, že určitá úroveň psychosociálnej zrelosti prispieva k efektívnemu vodcovstvu (Paul T.Bartone, Scott A.Snook George B.Forsythe, PhilipLewis, Richard, .Bullis,2007).
3. Vedenie bolo tradične chápané ako zručnosť na úrovni jednotlivca. Dobrým príkladom toho je *teória transformačného vodcovstva*, ktorá navrhuje, aby sa transformační vodcovia zapájali do správania súvisiaceho s dimenziami charizmy, intelektuálnej stimulácie a individualizovanej úvahy (Bass, 1985).

Z tohto pohľadu programy rozvoja lídrov, ktoré sa zameriavajú na rozvoj zručností a schopností, pričom ignorujú základné úrovne a procesy psychosociálneho rozvoja, budú pravdepodobne neúčinné pri dosahovaní požadovaných výsledkov (Paul T.Bartone, Scott A.Snook George B.Forsythe, PhilipLewis, Richard, .Bullis,, 2007)

3 PSYCHOSOCIÁLNE ZRUČNOSTI A KOMPETENCIE VÝZNAMNÉ PRE VOJENSKÉHO LÍDRA

Zručnosti a kompetencie vychádzajú z toho čo týchto vodcov musíme naučiť, ako majú myslieť a nie čo si majú myslieť. Dôraz je potrebné položiť na prepojenie tradičných foriem vzdelávania a výcviku s praxou a podporou psychosociálnych kompetencií.

Krízové kultúrne povedomie / jazykové vzdelávanie - Miestne / kmeňové a etnické vzťahy. - Politická citlivosť. - Budovanie vzťahov / Rozvoj zdrojov. - Rokovania. Civilné vojenské operácie - Kultúrne povedomie. - Občianske akcie. - riadenie. - Budovanie vzťahov. - Uzatváranie zmlúv. Spravodajské operácie - Analýza prepojenia / Spravodajská príprava bojiska. - Operácie nízkoúrovňového zdroja. - Situačné povedomie / prieskumné operácie. - Vypočúvacie operácie. Informačné / psychologické operácie - Schopnosť využiť priateľský úspech. - Marginalizujte priateľské zlyhania. - Zarábajte na nepriateľských chybách. - Marginalizujte úspechy nepriateľov.

Za takýchto okolností musia lídri zredukovať časovo náročné rozhodovacie procesy vyučované v školiacich inštitútoch, namiesto toho sa spoliehajú na menej formálne „uznávané“ rozhodovanie založené na modeloch zo svojich skúseností.



ZÁVER

Výskum skutočných rozhodovacích procesov upozorňuje na to, že uznávané rozhodovanie sa úspešne používa v mnohých vysoko stresových prostrediach, ale vyžaduje si aj niekoľko ďalších kompetencií, ktoré ho podporujú. To čo je potrebné naďalej rozvíjať sú psychosociálne kompetencie a zručnosti, rozpoznávanie vzorov, schopnosť porozumieť situácii, trénovať s mentálnou simuláciou, rozvíjať kritické myslenie a prispôsobivosť.

Mnoho organizácií si uvedomuje, že typ tradičného školenia v triede založeného na prednáškach, ktorý sa nachádza vo väčšine formálnych programov rozvoja vodcovstva, je pri príprave lídrov na problémy 21. storočia prinajlepšom len čiastočne účinný (Dotlich a Noel 1998). Predovšetkým lekcie získané z tradičných programov rozvoja triedy netrvajú príliš dlho po skončení programu. Čoskoro po skončení kurzu ľudia skĺznu späť do svojich predchádzajúcich vzorcov správania a dosiahnu len malé trvalé zmeny alebo pokroky vo vývoji. Tým boli sponzori tradičných programov oprávnenne frustrovaní.

Z týchto dôvodov si množstvo organizácií osvojilo a s tým súhlasíme aj *my- proces akčného učenia*, ktorý možno opísať ako nepretržitý proces učenia sa a reflexie, podporovaný kolegami, so zodpovedajúcim dôrazom na dokončenie vecí. Akčné učenie je založené na predpoklade, že ľudia sa najefektívnejšie učia pri práci na organizačných problémoch v reálnom čase (Revans, 1980).

Príspevok vznikol v rámci riešenia analytickej štúdie Š_IM_ 4200540/2021-2023 „Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. US Army, Leader Development, FM 6-22 (Washington, DC: US Government Printing Office, 30. júna 2015), kap.1, str.3, http://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf. Dvanásť princípov moderného vedenia, Kpt. Ron Roberts, Asymmetric warfare group, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/>
2. Christopher Y. Olivola, Dawn L. Eubanks, Jeffrey B. Lovelace: Mnohé (výrazné) tváre vodcovstva: Odvodzovanie vodcovskej domény z vzhľadu tváre, Elsevier, The Leadership Quarterly 25 (2014) 817–834 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.002>
3. Morten Brænder, Vilhelm Stefan Holting: The Power of Experience? Innovative and Authoritative Leadership Values Among Danish Army Cadets. Armed forces Society. Vol 48(8), 2022, DOI: 10.1177/0095327X20951435
4. CCR-145-3, Reserve Officers Training Corps Precommissioning Training and Leadership Development. 1 September 2005. Field Manual 6-22, Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. 12 October 2006.



5. Nemeček, Vojtěch a kol.: Trendy kariérového vzdelávania dôstojníkov ozbrojených síl Českej republiky 2017. Brno, Odeleň vydavateľstva a správy študijných fondov, UO Brno ISBN 978-80-7582-011-2 s.114
6. Paul T. Bartone, Scott A. Snook, George B. Forsythe, Philip Lewis, Richard Bullis.: Psychosocial development and leader performance of military officer cadets *The Leadership Quarterly*, Volume 18, Issue 5, October 2007, Pages 490-504, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.008>
7. Dotlich, DL a Noel, JL (1998). *Akčné učenie: Ako sú najlepšie svetové spoločnosti revytváranie svojich lídrov a seba* (1. vydanie). San Francisco: Jossey-Bass.

PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA

Akadémia ozbrojených síl
generála Milana Rastislava Štefánika
Katedra spoločenských vied a jazykov
Demänová 393
031 01 Liptovský Mikuláš
Email: sona.srobarova@aos.sk
Tel. kontakt: +421 960 423 174
Web: www.aos.sk