



PERSPEKTÍVA ROZVOJA LÍDERSKÝCH SPÔSOBILOSTÍ V OZBROJENÝCH SILÁCH

Ivana SLYŠKOVÁ

PERSPECTIVE FOR THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS IN THE ARMED FORCES

Abstract:

The main objective of that article was to identify and analyse key aspects in the education and development of military leaders that would reflect the dynamic global environment in unique military areas. In particular, we focused on predicting the future needs of the educational process, involving the transformation of methods and the curriculum, reflecting the demands of the military environment of the future, such as technological change, digitalisation and globalisation, or cultural and generational changes. No less important was the outlining of the trend of upcoming leadership capabilities of military commanders, which are an essential attribute of successful adaptation to the future era of leadership and the associated adequate performance of operational tasks.

Keywords: *future, education, leader, leadership capabilities, military environment.*

ÚVOD

Dnešní vojenský velitelia čelia množstvu výziev súvisiacich s meniacimi sa strategickými prioritami, hybridnými vojnami, dynamickými procesmi, ktoré na ich zvládnutie vyžadujú široké spektrum vedomostí, zručností, schopností, či ďalších charakteristík. Vojenský vodcovia sa čoraz viac stávajú dôležitými aktívami armád a práve náročné situácie vo väčšine prípadov vytvárajú podmienky na podnietenie inovácií aj v procesoch a inštitúciách, ktoré sa „zdráhajú“ meniť. V globálnom vojenskom svete sa zvyrazňuje a volá po transformácii vojenského vzdelávania zameraného na rozvoj lídrov, a tým dosiahnutie vyššej efektivity a bojovej pripravenosti jednotiek. Tento článok sa zameriava na analýzu aktuálnych a budúcich trendov vzdelávania a rozvoja vodcovských kompetencií vo vojenských podmienkach.

1 BÚDUCNOSŤ JE DNES

System vzdelávania sa v posledných dekádach výrazne menil. Spätný pohľad na vzdelávanie pred dvadsiatimi rokmi a dnes poukazuje na výrazný pokrok. Prechod od analogického k digitálnemu vzdelávaniu, z kamenných škôl a inštitúcií na dištančné vzdelávanie v domácom prostredí.



Vzhľadom k vzdelávaciemu procesu sa vynára viacero otázok: Je možné predikovať ako sa bude uberať vzdelávanie v budúcich desaťročiach? Čo musí v budúcnosti poskytovať vojenské vzdelávanie?

Výskumné štúdie sa primárne zameriavajú na identifikáciu schopností, osobnostných vlastností, spôsobilostí, kvalít, ktoré reprezentujú úspešných lídrov. Súčasný výskum poukazuje, že celkom mylne vychádzajú z predpokladu, že ak identifikujú kvality dobrého vodcu, dokážu urobiť úspešného lídra z kohokoľvek. Ako uviedol vo svojej štúdii Annis (2018) nestačí iba študovať, čo dobrí vodcovia "sú, vedia, robia", aby sa vytvoril vzdelávací systém, ktorý by mohol replikovať úspechy veľkých vojenských vodcov, ale musí sa zamerať na proces, ako sa z jednotlivca stáva dobrý vodca. Rovnako dodáva, že iba ak do modelu rozvoja vojenských veliteľov zabudujeme solídnu vzdelávaciu filozofiu, môžeme poskytnúť vojakom chýbajúci "cestovný plán" ako sa dostať z bodu A - ich súčasné vodcovské schopnosti, do bodu B - požadované vlastnosti, schopnosti a zručnosti.

Pri koncipovaní nových vzdelávacích programov, výcvikov a stratégií je nutné zohľadniť platnosť týchto program v budúcnosti, t.j. ak tvoríme nový koncept vzdelávania je žiaduce aby nielen reflektoval aktuálnu situáciu a vzdelávacie trendy, je nutné aby predvídal potreby a trendy v dlhšom časovom horizonte. Z uvedeného vyplýva niekoľko rovných kruciálnych pre tvorbu vzdelávacích programov.

1.1 Metódy vzdelávania

Samotné metódy vzdelávania, ich aktuálnosť a vizionárske prispôsobenie budúcim potrebám vzdelávacieho procesu. Ako už bolo spomenuté pri porovnaní spôsobov vzdelávania minulej dekády a súčasnosti vnímame výrazný pokrok, je teda zrejmé, že podobný progres bude rovnaký aj v ďalších rokoch. Tradičné spôsoby vzdelávania založené na memorovaní, individuálnej skúsenosti, či konštruktivizme sú postupne transformované na novú teóriu učenia – konektivizmus, ktorý podľa Siemens (2004) vychádza zo základného predpokladu, a to že vedomosti nespočívajú v jednotlivcovi, ale v sieti, t.j. študenti sa pripájajú k sieti, vyberajú informácie, integrujú ich do nových poznatkov a tie ďalej zdieľajú. Myšlienku, ktorú rozvíjal Siemens v roku 2004, a to že na zvýšenie uplatniteľnosti vzdelávacieho procesu, odbornú prípravu a rozvoj vodcovských schopností budú mať vplyv tri inovácie: 1. osobné pripojenie k internetu, ktoré umožní nepretržité pripájanie, získavanie, vytváranie a zdieľanie informácií, 2. využitie "umelej inteligencie", ktorá dokáže rozpoznať úpravy a rozšírenia nových zdrojov informácií, ktoré požadujeme, 3. vzdelávanie bude automaticky a neustále aktualizované, sa nielenže stalo realitou, ale výrazne ovplyvňuje šírku a dosah vzdelávania, skraca čas a úsilie potrebné na učenie. Je teda nevyhnutné pri koncipovaní nových vzdelávacích programov zohľadniť možnosti a prostriedky budúcnosti počnúc technológiami a končiac ľudským potenciálom.



Greer (2015) vidí pre naplnenie vojenského vzdelávania lídrov budúcnosti v potrebe odlišného prístupu k vzdelávaniu ako je ten, ktorý sa používa dnes. Autor prirovnáva základné požiadavky na budúcnosť vzdelávania vojenských profesionálov k používaniu smartphonov:

- **dostupnosť** – možnosť vzdelávať sa kedykoľvek, nemusieť čakať, kým sa začne ďalší kurz dôstojníkov;
- **prenosnosť** – možnosť vzdelávať sa kdekoľvek. “Vziať si” vzdelanie so sebou, či je profesionálny vojak prevelený alebo napr. na dovolenke;
- **škálovateľnosť** – o predmete sa môže vojak dozvedieť tak veľa alebo tak málo, v závislosti na jeho záujme, čase, prioritách;
- **prispôsobivosť** – každý môže vzdelanie prispôbiť svojim potrebám (napr. kým jeden sa sústreďuje na históriu prechodov cez rieku, druhý sa zamerá na dostupné technológie prechodov cez rieku);
- **exportovateľnosť** – vzdelávanie nie je viazané na konkrétne miesto, je možné ho vziať a učiť napr. výcvik na jednotke;
- **relevantnosť** – možnosť dozvedieť sa čo profesionálny vojak potrebuje, keď to potrebuje a nemusí sa učiť nič, čo by nesúviselo s jeho vzdelávacími potrebami.

K zmene vzdelávania a najmä k zmene metód vzdelávania vodcov, schopných operovať v 21. storočí sa pripája aj Mallick (2020), ktorý hovorí o potrebe zavádzania inovatívnych inštruktážnych metód zameraných na analýzu a kritické myslenie, kooperatívne vzdelávanie, mentoring, prípadové štúdie, hranie rolí, simulácie s cieľom tvoriť vodcov, ktorí dokážu intuitívne myslieť a dosahovať vysokú kvalitu.

Vo všeobecnosti by sme mohli povedať, že transformácia tradičných vzdelávacích metód na vzdelávacie metódy budúcnosti zahŕňajúca inovácie, vyspelé technologické prostriedky, ale aj zmenu jednotlivých učebných metodík a zavádzanie nových techník je len jednou oblasťou zmeny rozvoja líderských spôsobilostí.

1.2 Obsah vzdelávania

Druhou nemenej dôležitou oblasťou je definovanie samotného vzdelávacieho systému, a teda na akých pilieroch vzdelávania, s akým obsahom postaviť edukačný proces novodobých vodcov. Zadefinovaním uvedených dvoch oblastí 1. Ako sa učiť? a 2. Čo sa učiť? je možné maximalizovať rozvoj vodcovských schopností. Annis (2018) ponúka prístup k vzdelávaniu vodcov založený na troch pilieroch, a to:



- **Pracovné skúsenosti**

Definované ako každé učenie, ktoré sa vyskytuje “v zamestnaní”, t.j. samotnou činnosťou, resp. vykonávaním veliteľskej funkcie je možné osvojiť si “umenie” vedenia založené na skúsenosti.

- **Inštitucionálny tréning a vzdelávanie**

Akakoľvek aktivita, skúsenosť nadobudnutá prostredníctvom rôznych vzdelávacích inštitúcií, od civilných po vojenské školy, kurzy, školenia. Tento typ vzdelávania je oddelený od skúseností nadobudnutých pracovnou činnosťou, na druhej strane ich osvojovanie vyžaduje poznanie zákonov, predpisov, smerníc na vykonávanie zastávanej funkcie (napr. vyšší veliteľsko - štábny kurz).

- **Sebarozvoj**

Autor definuje pilier sebarozvoja ako kľúčový pre vzdelávanie lídrov. Operačnú a inštitucionálnu doménu modelu rozvoja vníma ako spôsob, ktorý síce poskytuje vojakom vodcovské schopnosti, no vytvára ich vo veľkej miere uniformné a ak sa všetci učia to isté, prostredníctvom podobných skúseností a rovnakého vzdelávania, prečo by mal tento prístup produkovať inovatívnych vodcov. Sebarozvoj podľa Annisa umožňuje vodcom rozvíjať sa tak, aby vyhoveli svojim špecifickým osobným rozvojovým potrebám a situačným požiadavkám. Inak povedané dobrovoľné vzdelávacie aktivity veliteľov zamerané na odstránenie vlastných nedostatkov, resp. získanie nových spôsobilostí, schopností, poznatkov, mimo tých, ktorých znalosť im vyplýva z funkcie.

Obsahová stránka jednotlivých pilierov vzdelávania závisí od poznania vojenského prostredia budúcnosti a definovania schopností, spôsobilostí, kompetencií lídra budúcnosti.

1.3 Vojenské prostredie budúcnosti

Analýza vojenského prostredia budúcnosti, zahŕňajúca nielen vývoj nových zbraňových systémov, technologickú revolúciu, informačnú vojnu, ale aj celkovú povahu vojny ako takej. Ako uviedol Mallick (2020) kľúčové trendy vo vojenských technológiách dramaticky zmenia charakteristiky budúcej hrozby. Vplyv automatizácie a počítačov, elektromagnetická vojna, brilantné snímače a iné technológie radikálne zmenia čas, priestor, rýchlosť a iné zásadné podmienky. Operačné prostredie bude menej predvídateľné a rozmanitosť vzrastie vo vnútri i vonku ozbrojených síl. Silnejúci informačný tok spôsobuje tlak na schopnosť veliteľa absorbovať rastúce množstvo informácií v čoraz kratšom čase. Dôraz bude kladený na schopnosť veliteľa zvládať informačné preťaženie, triedením dôležitých informácií a robiť správne rozhodnutia.



Hammes (2005) popísal vojnu štvrtej generácie, ako jednu z najväznejších výziev súčasnosti pre medzinárodnú bezpečnosť. Vychádza zo základného princípu, že vyššia politická vôľa, ak je správne použitá, môže poraziť väčšiu ekonomickú a vojenskú silu. Vojna štvrtej generácie sa nesnaží vyhrať porážkou nepriateľských vojenských síl. Namiesto toho, kombinuje partizánsku taktiku alebo občiansku neposlušnosť s mäkkými sieťami sociálnych, kultúrnych a ekonomických väzieb, dezinformačných kampaní a inovatívnych politických aktivít, priamo útočí na politickú vôľu nepriateľa.

Pomocou zdĺhavých ťažení porazia skôr vôľu nepriateľa ako jeho armádu. Z uvedeného vyplýva vyššia prepojenosť s civilným prostredím, ktorá prinesie zvýšený politický, mediálny aj verejný záujem, a v neposlednom rade aj kritickú kontrolu rozhodovania vodcov. Budúcnosť vojenského prostredia je možné rovnako vnímať cez národné, medzinárodné, nadnárodné jednotky, ktoré si čoraz viac vyžadujú schopnosť veliteľov rozumieť skupinovej dynamike v širokom spektre kultúr.

Vychádzajúc z dostupnej literatúry je možno definovať niekoľko základných paradigiem operačného prostredia budúcnosti:

- nepredvídateľnosť;
- neistota a nejednoznačnosť;
- vyššia prepojenosť s civilným prostredím;
- zložité reťazce velenia;
- silnejúci informačný tok;
- zbrane;
- národné, medzinárodné, nadnárodné jednotky.

Technologické zmeny, digitalizácia a globalizácia vytvárajú vysoko dynamické prostredie, ktoré v kombinácii s kultúrными a generačnými zmenami vytvárajú tlak na transformáciu vodcovských kompetencií najmä v hierarchických organizačných formách.

1.4 Líder budúcnosti

Na základe vývoja a analýzy vojenského prostredia je dôležité pokúsiť sa o zadefinovanie "kvalít" úspešného lídra budúcnosti, zahŕňajúc jeho schopnosti, vlastnosti a spôsobilosti, reflektujúce výzvy a potreby moderného boja. Transformačný proces vzdelávania lídrov budúcnosti musí byť „oslobodený“ od individuálnych, ale aj organizačných prekážok vyplývajúcich predovšetkým z hierarchickej povahy armády v procese prijatia zmien. Tak ako sa mení charakter vojny, mení sa aj charakter novej generácie. Dnešná generácia Z¹ je schopná akceptovať vedenie založené na kolektívnej zodpovednosti,

¹ Generácia Z je pojem zahŕňajúci demografickú kohortu, ktorá nasleduje po generácii Y. Vyznačuje sa predovšetkým technologickou vyspelosťou, silnou sociálno . spoločenskou sieťou, tímovou orientáciou, multitaskingom a morálnym nastavením, pričom ich videnie sveta je postavené na prirodzenosti ľudských práv a antidiskriminačných zákonov.



spolupráci s rôznorodými jednotlivcami a rovnosť na všetko bez ohľadu na ich funkciu a postavenie. Naopak dnešná generácia odmieta tradičný koncept “top – down” vodcovstva. Hlavným cieľom sa stáva kapacita vodcu nasmerovať správne vedomosti, správnym ľuďom, v správnom čase a na správnom mieste.

Model tradičných veliteľských zručností a novovznikajúcich kompetencií požadovaných pre úspech v blízkej budúcnosti, ktoré popisuje Mallick (2020) uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1 Tradičné vs. nové veliteľské zručnosti.

Tradičné veliteľské zručnosti	Nové veliteľské zručnosti
Riešenie problémov	Intuícia
Organizácia	Všestrannosť a adaptácia
Taktické znalosti	Vízia a predstavivosť
Psychická a fyzická výdrž	Inovatívne myslenie
Rozhodnosť	Informačná veková kompetencia
Pracovná etika	Zmysel pre ľudskosť
Sebadisciplína a dôvera	Kreativita
Komunikácia	Koncepčné myslenie
Úsudok	

Zdroj: Mallick, 2020

Z uvedeného možno vyvodit' základné atribúty vedenia a profesionálnych kompetencií budúcich vojenských vodcov:

- kognitívne schopnosti v práci s rozmanitými kultúrami a porozumenie vplyvu štruktúry a dizajnu na organizačný a tímový rozvoj,
- kognitívne schopnosti kriticky myslieť, rozvíjať sa a komunikovať víziu, ktorá zapadá do strategického kontextu prostredia, v ktorom operujú.

Greer (2018) vidí budúcnosť vojenského vzdelávania lídrov v štyroch základných rovinách:

- *Taktická a technická expertíza* – profesionálne vojenské vzdelávanie založené primárne na vzdelaní každého jednotlivca v oblasti taktiky, technikách a postupoch týkajúcich sa jeho postavenia, postavenia a organizácie, bez ohľadu na zastávanú funkciu a zameranie.
- *Kritické, kreatívne, systémové a strategické myslenie* – druhým krokom je budovanie schopnosti myslenia v zmysle kritického, kreatívneho a systémového myslenia, komplexného riešenia problémov a rozhodovania. Zlepšenie schopností myslenia umožňuje vodcom a vojakom prekonať súperov v chaose a neistote, ktorou je taktický boj a v konečnom dôsledku poskytuje armáde rozvoj strategických mysliteľov, plánovačov a strategických vodcov.



- *Morálka a etika* – vojenské vzdelávanie musí rozvíjať kompetencie vodcu ako morálneho a etického lídra so zvyšujúcou sa zodpovednosťou počas celej služobnej kariéry. Autor popisuje, že podstata vojny sa nemení, mení sa jej charakter. Čoraz častejšie sa stretávame s bojom, ktorý je zmiešaný s civilným obyvateľstvom, a preto sa vyžaduje aby vodcovia viedli vojnu najhumánnejším spôsobom pri plnení národných cieľov.
- *Transformačné vedenie* – rozvoj transformačného vedenia ako spôsobu budovania armády, ktorá je dominujúca vo fyzickej, kybernetickej a ľudskej sfére, ktorá je vysoko agilná a adaptívna a ktorá môže uspieť, na nových miestach, v nových misiách a poraziť nových nepriateľov. Velitelia vždy museli transformovať svoju jednotku z jednotky, ktorú dostali, na jednotku, ktorú chceli.

ZÁVER

V uvedenom článku sme sa pokúsili načrtnúť možné perspektívy a kľúčové atribúty vo vzdelávaní a rozvoji vojenských lídrov, a to najmä cez optiku transformácie a implementácie nových foriem, metód a obsahu vzdelávania. Článok poukazuje na nevyhnutnosť zmeny systému vzdelávania predikčným spôsobom, ktorý bude reflektovať nielen na dynamické globálne prostredie budúcnosti, ale rovnako prispôsobenie sa novej generácií vojenských veliteľov a ich jednotiek. Naznačili sme nové trendy líderských spôsobilostí vojenských veliteľov ako primárne atribúty úspešnej adaptácie na budúcu éru vodcovstva.

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

ANNIS, F.C. 2018. *A Better Model of Leader Development; Repairing the Education Philosophy within Army Leader Development*. [online].2018.[cit.2022-10-5]. Dostupné na internete:

<https://medium.com/experientia-et-progressus/annis-leader-development-3e6fca77ebfc>

GREER, J. 2015. *Employing PLN for self-development of Army leaders: A connectivist approach* (Doctoral Dissertation). Walden University, 2015.

GREER, J. 2018. *Thoughts on Military Education, Training and Leader Development in 2050*. In: SmallWarsJournal. [online]. 2018. [cit.2022-10-5]. Dostupné na internete:

<https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/thoughts-military-education-training-and-leader-development-2050>



FREEDMAN, L. 2005. *War evolves into the fourth generation: A comment on Thomas X. Hammes*. In: Contemporary Security Policy. [online]. Vol. 26, Issue 2, 2005. [cit.2022-10-5]. Dostupné na internete:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13523260500211199?scroll=top&needAccess=true> <https://doi.org/10.1080/13523260500211199>

MALLICK, P. 2020. *Military leadership – the changing paradigm*. [online]. 2020. [cit.2022-10-5]. Dostupné na internete:

https://www.researchgate.net/publication/344325989_MILITARY_LEADERSHIP-THE_CHANGING_PARADIGM

SIEMENS, G. 2004. *Connectivism: A learning theory for the digital age*. [online]. 2004. [cit.2022-10-5]. Dostupné na internete:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Connectivism%3A-A-Learning-Theory-for-the-Digital-Age-Siemens/f87c61b964e32786e06c969fd24f5a7d9426f3b4>

STRAUS, S. KRUEGER, T.C., GRIMM, E.G., GIGLIO, K. 2018. *Malleability and Measurement of Army Leader Attributes*. Personnel Development in the U.S. Army. [online]. 2018. [cit.2022-10-5] Dostupné na internete: <https://doi.org/10.7249/RR1583>

https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1583.html

kpt. PhDr. Ivana SLYŠKOVÁ

externá doktorandka Katedry obrany a bezpečnosti

Akadémia ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika

Demänová 393

031 01 Liptovský Mikuláš

0960 428 130

e-mail: slyskova.ivana@gmail.com