



MOC A OVPLYVŇOVANIE VO VODCOVSTVE

Ivan MAJCHÚT

POWER AND INFLUENCING IN LEADERSHIP

Abstract: *In the current reality, the issue of leadership requires changes in space and processes. Recently, it is possible to observe an increasing scope and determination of leadership as well as ways to realise it in military environment. The solution is an attempt to find principles of leadership in case of power and influencing as a background for education in this issue. The aim of this article is to draw attention to power and influencing in leadership in the context of the implementation in education. The basic structure of the article consists of two parts: leadership and power and leadership and influencing. In both parts there is finding connection between civilian and military point of view.*

Keywords: *power, influencing, leadership*

ÚVOD

Od uniformovaného personálu (vojaci, policajti) sa očakáva disciplinované a koordinované plnenie stanovených úloh. A to ako v tzv. mierovom živote tak aj extrémnych podmienkach akými je ich nasadenie. Ako vojenské tak aj policajné jednotky majú presne definovanú hierarchickú štruktúru, v ktorej musia velitelia efektívne riadiť procesy a systémy a viesť svojich podriadených. V oboch sú značné podobnosti avšak aj rozdiely (1, 2).

Vo vojenskej jednotke je možné vidieť prepojenia z civilným pohľadom na vedenie ľudí. Vyššia prepojenosť s civilným prostredím prináša 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 (3).

V oboch prípadoch, aj v civilnej firme aj vo vojenskej jednotke musia byť ľudia vedení. Či už manažér alebo veliteľ je osoba, ktorá vykonáva manažérske funkcie. Úloha nadriadeného a podriadených je daná. V oboch prípadoch majú nadriadení formálnu autoritu a z hľadiska svojho postavenia sa za určitých podmienok stávajú vodcami. V súčasnosti sú na veliteľov kladené vysoké nároky (ich vedomosti, odbornosť, schopnosť riadiť, viesť ľudí a pod.). Z tohto pohľadu je potrebné zvýšiť úroveň prípravy budúcich dôstojníkov vo vodcovskom vzdelávaní.



Zákonné akty a doktríny ukladajú veliteľovi „povinnosť riadiť a viesť“ podriadených a vytvárať pozitívne pracovné prostredie, pokiaľ ide o kompetencie. V rámci vzdelávania je potrebné si uvedomiť vodcovské princípy, že nie je vodca ako vodca.

Zručnosti a kompetencie vychádzajú z toho čo týchto vodcov musíme naučiť, ako majú myslieť a nie čo si majú myslieť. (4). Niekedy je vodca určený na základe organizačnej štruktúry (pozičný vodca). Niekde inde je vybraný neformálne na základe neformálnej a prirodzenej autority (prirodzený vodca) (5).

Personál (niektorí príslušníci) Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši zabezpečujú výskum s názvom „Rozvoj vodcovských kompetencií profesionálnych vojakov“. Primárnym cieľom štúdie je na základe analýzy vojenského vzdelávania v krajinách EÚ a NATO navrhnúť opatrenia v efektívnom vzdelávaní na rozvoj potenciálu profesionálnych vojakov úspešne viesť ľudí a ich vodcovské kompetencie vo vojenskom prostredí. Tento článok predstavuje časť zistení – analytickú časť – ktoré bezprostredne s vodcovstvom súvisia. Výskum v tejto súvislosti bude pokračovať a výsledky a celkové závery budú vysvetlené neskôr.

Analytická časť výskumu bola zameraná na zistenie skutočného kvantitatívneho a kvalitatívneho stavu určitých prvkov súvisiacich s vodcovstvom. Vodcovstvo je zložitý a mnohvrstvový jav a pri jeho skúmaní je potrebné sa zaoberať témami, ktoré sú s ním jednoznačne spájané. Sú to predovšetkým vzťahy: vodcovstvo – moc a vodcovstvo – ovplyvňovanie. V spomínanej oblasti bol aplikovaný empirický deskriptívny výskum. Používali sa najmä tieto metódy vedeckého výskumu: analýza a syntéza procesov vzdelávania vo vodcovstve, porovnanie prvkov vodcovstva v civilnom a vojenskom prostredí, aplikovanie civilných zásad do vojenského prostredia a odborné posúdenie možnej aplikačnej roviny v tejto súvislosti.

1 VODCOVSTVO A MOC

Aj keď sa súčasné koncepcie manažmentu postupne odkláňajú od priameho a zreteľného uplatňovania direktívneho uplatňovania moci, je pomerne naivná predstava, že sa dá pri riadení skupiny ľudí zaobísť bez mocenských vzťahov. Prízvukovať to pre vojenské jednotky snáď ani nemá zmysel. Všade kde ovplyvňujeme druhých ľudí a kde ovplyvňujeme pestrú škálu sociálnych a vecných procesov, tam má moc svoje nespochybniteľné miesto. Pejoratívny nádech pojmu *moc* súvisí skôr s jej zneužívaním a s jej nevhodným nakladaním než s jej vlastnou podstatou. Preto v našom kontexte ide skôr o kultiváciu vzťahov než o ich odmietanie (6).



1.1 Moc a právomoc

Moc nie je schopnosť či vlastnosť jedinca, ale je to sociálny vzťah (7). Ide o vzťah aspoň medzi dvomi subjektmi. Ten je vo svojej podstate asymetrický a jedna zo strán z neho profituje viac než strana druhá. Je samozrejmé, že existujú jedinci, ktorí majú lepšie predpoklady, schopnosti alebo príležitosti vytvárať a využívať takýto vzťah a naopak jedinci, ktorí to nemajú. To však nespochybňuje podstatu moci ako vzťahu.

Vodca má osobnostné kvality na to aby vedel lepšie než ktokoľvek iný vytvárať také mocenské vzťahy, ktoré sú nielen vecne funkčné, ale i sociálne prijateľné (dokonca žiadúce) nielen pre účastníka takéhoto sociálneho vzťahu, ale i pre širšie sociálne okolie. Konkrétna podoba vytvárania a využívania mocenských vzťahov však nie je záležitosťou výlučne ich bezprostredných účastníkov. Odohráva sa v kontexte konkrétnej organizačnej (inak nazývanej aj podnikovej) kultúry, ktorá na jednej strane nastavuje hranicu sociálnej prijateľnosti mocenského jednania, na druhej strane je sama odrazom reálnych mocenských vzťahov a jednaní v organizácii.

Aj keď nositeľom mocenských vzťahov môže byť sociálna skupina, obvykle je ním jedinec. V zásade to, ako mocenský vzťah vytvára, ako s ním nakladá a na čo ho využíva, vedie k rozdeleniu moci na (8):

- Moc personifikovanú.
- Moc socializovanú.

Personifikovaná moc je sama o sebe cieľom a je spravidla využívaná na prospech jedinca, ktorý je v mocenskom vzťahu vo výhodnejšej pozícii. Samotné prežívanie vlastnej moci (a prípadný osobný prospech z nej vyplývajúci) je hlavným, a niekedy jediným cieľom snaženia, bez ohľadu na spolupracovníkov, kolegov či podriadených. Práve v tomto prípade je veľké riziko jeho neprimeraného využívania až zneužívania. Sociálna prijateľnosť takéhoto mocenského jednania je veľmi nízka a býva často príkladom pre negatívne vnímanie moci nielen v manažmente, ale aj v iných sférach spoločenského života.

Socializovaná moc je skôr prostriedkom (nie cieľom) na uskutočňovanie zmien k prospechu širšieho sociálneho okolia. Aby niekto mohol nielen navrhovať správne manažérske rozhodnutia, ale ich aj reálne presadiť, potrebuje disponovať dostatočnou mocou. Takto poňatá moc je vytvorenie pokiaľ možno optimálnych podmienok pre prácu riadiacich pracovníkov (veliteľov, náčelníkov, riaditeľov, vedúcich, ...) a ich osobný rozvoj tak, aby tieto výsledky prezentovali nositeľa moci/vodcu ako dobrého manažéra. Práve v tomto prípade do hry vstupuje kľúčová sociálna kompetencia vodcu, aby svoju mnohokrát a priori negatívne vnímanú moc vedel realizovať v sociálne prijateľnej alebo dokonca žiaducej forme.



Právomoc je formálne oprávnenie ovplyvňovať druhých ľudí, ktorým vodca, vzhľadom na svoju formálnu pracovnú pozíciu v organizačnej štruktúre organizácie, disponuje. Právomoci sa teda primárne vzťahujú k pozícii, bez ohľadu na jeho nositeľa. To, ako s týmito kompetenciami konkrétny vodca nakladá, je potom otázkou jeho štýlu riadenia, sociálnej kompetencie, ale i charakteru pracovnej skupiny a organizačnej kultúry. Ako sa právomoci prejavia v konkrétnych mocenských vzťahoch, je preto vždy jedinečné. Z toho dôvodu je možné konštatovať, že právomoc je iba potenciálna moc, ktorá sa môže, ale i nemusí prejsť v reálnom mocenskom vzťahu (9).

Právomoc je potenciálna moc z toho dôvodu, že nie každá právomoc musí byť nutne využitá svojim nositeľom na skutočné ovplyvňovanie druhých ľudí. Avšak ani nevyužitie právomocí ešte nemusí znamenať neexistenciu mocenského vzťahu. Ľudia budú mať tendenciu chovať sa adekvátne k existencii mocenského vzťahu i vtedy, ak budú *iba* veriť, že vodca svoju právomoc je schopný a ochotný realizovať (aj keď k tomu fakticky nikdy nemusí dôjsť).

1.2 Autorita

Vodca je bezpochyby vždy nositeľom autority. *Autorita* je pojem, ktorý je s mocenským vzťahom a jednaním vodcu spojený. Predstavuje výrazný posun od objektívneho zakotvenia mocenského jednania k subjektívnemu vnímaniu a hodnoteniu rešpektu. Autorita sa realizuje v subjektívnej rovine uznania či neuznania nároku nositeľa moci na rešpekt zo strany podriadených či ovplyvňovaných. Preto autorita môže byť formálna a neformálna (10).

Formálna autorita je bezprostredne odvodená od právomocí, ktorými nositeľ moci disponuje. Formálnu autoritu získava okamžikom vymenovania do príslušnej pozície a stráca okamžikom odvolania z príslušnej pozície, s ktorou sú príslušné právomoci spojené.

Neformálna autorita najčastejšie vyplýva z morálneho, prevažne však subjektívneho hodnotenia osobnosti vodcu a jeho manažérskeho štýlu. Najčastejšie je odrazom toho, ako nakladá s formálnou stránkou svojej autority, teda právomocami zakladajúcimi mocenský vzťah. Neformálnu autoritu je možné získať spravidla na základe relatívne dlhodobej osobnej skúsenosti, ale i povesti a sprostredkovaných informácií. Strata neformálnej autority však môže nastať behom okamžiku; zistením, že došlo ku lži, manipulácii alebo objavením sa nových skutočností, ktoré jednanie vodcu uvádzajú do nových, nečakaných a nežiadúcich súvislostí (6).



Budovanie primeranej autority (formálnej i neformálnej) je bezpochyby významnou stránkou manažérskeho štýlu a predpokladom úspechu nielen v príslušnej organizácii, ale i osobného životného úspechu a spokojnosti samotného vodcu. Rozhodujúcimi zdrojmi moci v organizácii sú (7):

Legitimita mocenskej pozície a cesta k nej

Miera legitimacy je vždy zdravým či nezdravým základom budúceho mocenského konania a miery rešpektu a autority z toho vyplývajúce. Cesta k mocenskej pozícii a následným mocenským vzťahom môže byť legálna, prehľadná, spravodlivá a odpovedajúca v maximálnej miere objektívnym, vopred stanoveným kritériám. V tom prípade je teda legitímna a je možné počítať so silným zakotvením vodcu v mocenskej pozícii. Ako vodca je rešpektovaný a jeho mocenský vzťah a mocenské jednanie je prijaté. Dôležité je však naplniť nielen formálnu stránku legitimacy (napr. uskutočniť voľby), ale i stránku obsahovú (napr. voľby nezmanipulovať). V opačnom prípade sú kompromitované nielen „sama legitimita“, ale aj všetci účastníci celého procesu vrátane samotného vodcu.

Kontrola nad zdrojmi a rozhodovanie o ich distribúcii

Kým legitimita moci vypovedá predovšetkým o ceste k mocenskej pozícii a základu budovania mocenských vzťahov, kontrola nad zdrojmi vypovedá o spôsobe, ako vodca s mocou nakladá. Teda o výkone mocenskej pozície. Vodca obvykle rozhoduje o množstve zdrojov, ktoré sú obmedzené a kde dopyt podriadených obvykle prevyšuje možnosti, ktorými disponuje. Rozhodovanie o týchto zdrojoch a ich distribúcia sú potom významným kritériom, podľa ktorého je vodca hodnotený. Za zdroje sú obvykle považované zdroje finančného charakteru, čas, materiálne vybavenie práce a pracoviska, dovolenka podriadených, kariéra podriadených a pod. Zavďačiť sa všetkým je prakticky nemožné a je potrebné zvládnuť, rad negatívnych reakcií, protiakcií a mikropolitického jednania. Ak vodca o zdrojoch nerozhoduje iba sám, ale dokonca manifestuje rozhodovanie ako rozhodovanie kolektívne, konsenzuálne a prehľadné, potom sa z neho stáva skutočný vodca.

Expertná moc

V každej organizácii sú špecialisti, experti, odborníci, ktorí sú nenahraditeľní pre jej bežnú každodennú prevádzku alebo na zvládanie mimoriadnych situácií. V prípadoch, keď vodca nemá dostatočnú kontrolu nad procesmi či skutočnosťami, ktoré má sám riadiť a sám o nich rozhodovať, alebo v prípadoch keď neuvážene príliš dôveruje a deleguje kľúčové činnosti na týchto expertov bez nutnej kontroly, môže dôjsť k prílišnej centralizácii s potenciálnou možnosťou túto situáciu zneužiť. Faktická moc sa potom presúva z rúk vodcu do rúk experta a ten to môže využiť ako nástroj presadenia svojich individuálnych záujmov či záujmov skupiny do ktorej patrí.



Závislosť vodcu na informáciách či riešeniach zo strany experta a jeho „nenahraditeľnosť“ sa potom stáva bariérou rúžneho riešenia, ktoré by bolo v prospech nielen vodcu, ale i celej organizácie. Preto, keď ide o delegovanie pre organizáciu existenčne dôležitých činností, vodca musí zvažovať prípadnú nahraditeľnosť expertov, na ktorých sú tieto činnosti delegované.

Sociálne vzťahy ako zdroj moci

Veľmi častým, všeobecne známym a uznávaným zdrojom moci sú osobné kontakty a vzťahy s ľuďmi, ktorí sú dôležití, vplyvní a najlepšie mocnejší než jedinec/manažér sám. Tieto vzťahy vytvárajú priamy i nepriamy vplyv na bezprostredné i sprostredkované okolie a vytvárajú, resp. môžu výrazne posilniť mocenské vzťahy a teda i mocenskú pozíciu ich nositeľa. Paradoxom je skutočnosť, že tieto vzťahy s dôležitými, mocnými a vplyvnými jedincami môžu byť skutočnosťou, ale môžu byť aj iba akousi dobre manifestovanou fikciou. Využívanie týchto vzťahov nemusí byť nutne negatívnym parametrom upevňovania moci manažéra v zmysle personifikovanej moci, ale i príkladom moci socializovanej, teda takých vzťahov, ktoré slúžia inštitúcii ako celku. Dochádza síce k posilňovaniu mocenskej pozície manažéra, ale je to príklad, ktorý je sociálne nielen akceptovaný, ale i vítaný. Často posilňuje formálnu i neformálnu autoritu vodcu.

Osobné predpoklady, charisma

Všade tam, kde hovoríme o vodcovi, implicitne i explicitne predpokladáme mimoriadne osobné kvality, charakteristiky osobnosti, ktoré majú, okrem iného, znaky osobného kúzla a charizmy. Charizmatický manažér – vodca sa objavuje v manažérskej praxi výnimočne. Vlastnosti osobnosti, ktoré sú nutnou podmienkou charizmatickej osobnosti a charizmatického vedenia sú vysoké sebavedomie, značná sebaistota, silná presvedčivosť svojho konania, zreteľné mocenské ambície, zreteľná pokora a rešpekt k sociálnemu okoliu, vrátane podriadených, kultúrnosť vystupovania a schopnosť v pravú chvíľu a vhodným spôsobom „vypadnúť z manažérskej role“.

Pri niektorých charakteristikách môže dôjsť k dojmu, že sú v priamom protiklade, napr. vysoké sebavedomie verzus pokora vo vzťahu k druhým ľuďom. Je komplikované moc prezentovať sociálne prijateľným spôsobom, plniť profesionálne svoju pracovnú rolu a súčasne ju vedieť opustiť, racionálne a bez emócií objektívne rozhodnúť a pritom mať pochopenie pre emócie a prežitky druhých a pod. Avšak práve schopnosť vyvažovať tieto protikladné parametre manažérskeho konania predstavujú kľúčové momenty, ktoré naplňujú v pozitívnom zmysle slova pojem charizmatická osobnosť.



Ak charizmatická osobnosť vhodným spôsobom využije svoje vlastnosti pri presadzovaní vysokých budúcich cieľov, ktoré obsahujú nielen atraktívny, ale i vznešený a ideovo zafarbený obsah, potom je jeho mocenská pozícia výrazne posilnená. Avšak, ak je moc postavená prevažne alebo dokonca výlučne na emocionálnych stavebných kameňoch a vzdialených, ťažko či dokonca úplne nedosiahnuteľných cieľoch, potom veľké nadšenie z vodcu môže byť veľmi rýchlo nahradené zdruvujúcou kritikou, odmietnutím a zatratením. Od veľkej lásky je veľmi blízko k veľkej nenávisti.

Zdroje moci by mali posilňovať mocenskú pozíciu a spoluutvárať mocenské vzťahy vodcu voči svojmu okoliu vo vzájomnom vzťahu, istej primeranosti a nie extrémnym zdôrazňovaním a zneužívaním niektorého/jedného z nich. V súčasnej dobe sa stretávame s trendom posunu v distribúcii moci smerom k riadeným pracovníkom. Tá sa prejavuje ako prostredníctvom splnomocňovania, tak i väčším využitím moci samotných pracovníkov. Splnomocňovanie dáva pracovníkom zodpovednosť a právomoc, predpokladá ich väčšiu slobodu a schopnosť prijímať rozhodnutia, nie iba ich navrhovať alebo na nich participovať.

1.3 Mikropolitika

Moc je definovaná primárne ako mocenský vzťah. To však neznamená, že „slabšia strana“ v tomto nevyváženom vzťahu je iba pasívnym objektom. I slabšia strana tohto vzťahu má svoje osobné ciele, záujmy, ktoré sa snaží presadiť, radosti a starosti, ktoré potrebujú primeraný rozsah samostatnosti apod. Na dosiahnutie týchto cieľov a presadenie týchto záujmov sú využívané nástroje mikropolitiky (11).

Mikropolitika predstavuje pestrý repertoár ciest a spôsobov presadenia svojich individuálnych záujmov. Ide o dosiahnutie pracovných úspechov v kontexte zložito štruktúrovaných a osobnostne podmienených sociálnych vzťahov. Mikropolitika je preto prirodzená súčasť štruktúry a dynamiky sociálneho i ekonomického systému akejkoľvek organizácie a nie je možné na ňu nazerať a priori kriticky či negatívne. Ak sa jednotlivci pohybujú v rámci zákonov, etiky a existujúcej organizačnej kultúry, môžu naopak prispievať k väčšej dynamike, flexibilitě a tvorivosti vo vnútri organizácie samotnej.

Konkrétna organizačná kultúra umožňuje alebo dokonca vyžaduje špecifickú stratégiu, taktiku a realizáciu každodennej mikropolitiky, a to obvykle naprieč celou organizáciou. Môže ísť o rozsiahlu vnútorne zložito štruktúrovanú organizáciu (napr. generálny štáb), či dokonca o organizáciu s komplikovanou organizačnou štruktúrou a medzinárodným rozmerom (napr. jednotka v medzinárodnom krízovom manažmente vytvorená z koalície štátov). V takom prípade je to o to zložitejšie a primerané zvládnutie mikropolitického jednania je o to naliehavejšie.



To platí nie len pre radových príslušníkov, ktorí toto jednanie uplatňujú voči svojim nadriadeným, ale rovnako či dokonca ešte naliehavejšie pre vodcov samotných.

Významným rysom vodcu je práve skutočnosť, že zvláda mikropolitické jednanie. Znalosť taktík mikropolitického jednania umožňuje nielen cieľavedome a účelovo ich aktívne využívať a pritom sa im za určitých okolností brániť a ubrániť svoje záujmy a osobné ciele.

Medzi rozhodujúce taktiky patrí (6):

Nátlak, trest, dominantné vystupovanie

Táto taktika využíva domnelú alebo faktickú prevahu z dôvodu možnosti spôsobiť druhej strane škodu. Škodu však nespôsobí, pokiaľ jednanie druhej strany bude odpovedať príslušným požiadavkám. Aj keď sa môže zdať, že túto taktiku môžu využívať výlučne tí, ktorí sa nachádzajú v mocenskom vzťahu na silnejšej strane, opak je pravdou. I podriadení môžu klásť svojim nadriadeným ultimatívne požiadavky v zmysle reakcií v kritických situáciách, využití vlastných znalostí či ochoty pracovať nad presne vymedzený okruh pracovných povinností. Aj keď táto taktika môže byť na hrane etiky, a dokonca i zákona (vydieranie), stále je mnoho ľudí presvedčených, že sa jedná o taktiku rýchlu a účinnú.

Odmena, výhody, výmena

Môže sa zdať, že ide o taktiku, ktorá je len modifikáciou predchádzajúcej taktiky, ale nie je tomu tak. Tu sa predpokladá istý vzájomný obchod, s ktorým sú uzročené obe zúčastnené strany a považujú ju za prirodzenú formu vzájomnej spolupráce. Ak sa nejedná o skrytú či dokonca zjavnú formu korupcie, môže byť táto taktika považovaná za rozumnú cestu k uspokojeniu záujmov všetkých zúčastnených strán. Je však potrebné na oboch stranách disponovať niečím, čo je pre opačnú stranu atraktívne, žiadúce, po čom túži. Preto znalosť motivačného profilu ľudí, s ktorými spolupracujeme a vzájomná dôvera v splnenie vzájomných prísľubov či záväzkov, je jednou z dôležitých podmienok úspešnosti využitia tejto taktiky.

Odvolanie sa k vyššej autorite (osobe, inštitúcii, morálnym princípom)

Vyššou autoritu pri uplatňovaní tejto taktiky môžu byť jednak nadriadení, ktorí sa nachádzajú v celkovej hierarchii organizácie, ale i inštitúcie v podobe vyšších úrovní riadenia. Rovnakú rolu však môže zohrať i odvolanie sa na vyššie princípy etického jednania, etického kódexu, povesti či dobrého mena v spoločnosti. Toto odvolanie sa môže opierať o skutočnú možnosť aktivácie tohto subjektu, ktorý fakticky zasiahne v náš prospech, ale za istých okolností je možné aj tzv. blafovať tzn. odvolávať sa a vyvolávať u druhej strany možnosť aktivácie, i keď fakticky tomu tak byť nemôže.



Racionálna vecná argumentácia, rozumný dialóg

Primäť druhú stranu, aby v klude zasadla k rokovaciemu stolu a objektívne na základe nespochybniteľných čísel či iných argumentov posúdila moju požiadavku, je zreteľne veľmi prijateľná forma mikropolitiky. Na to je však potrebné mať partnera (protistranu), ktorý je ochotný počúvať, objektívne posudzovať argumenty a protiargumenty, a následne rozhodnúť. Aj tu však hrá rolu osobnostné vyladenie zúčastnených subjektov, vzájomná dôvera a korektnosť a čestnosť jednaní.

Vytváranie koalícií

Koalíciou rozumieme účelové spojenie niekoľkých jednotlivcov na presadenie individuálnych či skupinových záujmov. Faktická či domnelá koalícia potom môže vytvárať nátlak na druhú stranu, ktorá pod týmto sociálnym tlakom pristúpi na jej požiadavky. Vytvorenie a udržanie koalície je pri tvrdých vyjednávaniach najväčším rizikom neúspechu/úspechu, tak ako nejasnosť toho, ako následne naložiť s dosiahnutým výsledkom.

Ak chceme využiť túto taktiku, je skutočne potrebné nielen prerokovať v koalícii jednotlivé kroky, ale byť si istý vytváraním koalície a jej záujmov po celú dobu (najlepšie aj potom) vedúcu k dosiahnutiu požadovaného cieľa. Tlak na najslabší článok koalície (neistý jedinec, ku koalícii iba prehovorený jedinec, psychicky nevyrovnaný jedinec, jedinec hájaci extrémnu pozíciu) môže veľmi rýchlo koalíciu rozbiť a kompromitovať zvyšok koalície a jej zámery.

Zdôraznenie osobnej výnimočnosti

Táto taktika, na rozdiel od predchádzajúcich, pracuje takmer výlučne s emocionálnou a subjektívne ladenou stránkou vzájomných mocenských vzťahov. Akcent na mimoriadne zásluhy, vzájomné sympatie, vek či pohlavie pri formulácii inak neutrálnych požiadaviek môže pôsobiť síce celkom neobjektívne a nespravodlivo, avšak v mnohých prípadoch vychádza. Kto by nevyhovел jednej (navyše veľmi peknej a sympatickej) žene v celom tíme, kto by nechcel uznať zásluhy dlhoročnému zamestnancovi, ako by to vypadalo, ak by sme neurobili výnimku pre zdravotne handicapovaného kolegu ...

Idealizácia

V tejto taktike ide o výnimočne emocionálny vzťah k nositeľovi atraktívnych ideálov, myšlienok či vznešených cieľov. Niekedy ľudia, ktorým sa v živote veľmi nedarí, majú tendenciu svoj vlastný neúspech nahradiť stotožnením sa s úspechom niekoho iného, niekoho či niečoho mimoriadneho a veľkého. Akoby sa časť toho „veľkého a úspešného“ tým preniesla i na onoho neúspešného jedinca, ktorý tak využíva, zneužíva alebo dokonca parazituje na úspechu niekoho iného.

Mikropolitiku nie je možné chápať ani realizovať v dimenzii priateľ-nepriateľ, úspech-neúspech. Mala by vykazovať parametre „spoločenskej hry“, majúcej svoj cieľ a pravidlá a naplňajúcej a svojim spôsobom i obohacujúcej všetkých zúčastnených aktérov.



2 VODCOVSTVO A OVPLYVŇOVANIE

Vodcovstvo je v súčasnosti viac než kedykoľvek predtým vnímané ako proces ovplyvňovania ostatných, ich konania, názorov a postojov. Základné faktory vodcovstva sú postavené na správaní sa vodcu (12) – jeho vplyvu a schopnosti zdieľať svoju víziu (inšpiratívna motivácia), byť pre svoje okolie inšpiratívny a ovplyvňovať motiváciu nasledovníkov (idealizovaný vplyv), stimulovať svoje okolie, predovšetkým v oblasti kreativity a inovácie (intelektuálna stimulácia) a schopnosti pristupovať k jedincom individualizovane, reflektovať ich potreby a podporovať ich (individualizované uznanie).

Vodca ovplyvňuje svoje okolie, a to nielen konkrétnymi taktikami a prístupmi, ale i svojim osobným príkladom. Vplyv vodcu sa zameriava nielen na jednotlivca, ale i na pracovné skupiny a tímy a sprostredkovane i na celú organizáciu. Spoluvytvára a ovplyvňuje sociálne normy v skupine i v organizácii, ovplyvňuje mieru spolupráce, kompetencie, celkovo atmosféru v skupine a tíme, má vplyv na zdroje, ich získavanie i rozdeľovanie. Prostredníctvom zdieľanej vízie a stratégie môže mať jeho pôsobenie širší vplyv, napr. na organizačnú kultúru.

Miera ovplyvňovania úzko súvisí s mocou vodcu (pozri predchádzajúcu časť textu). Moc je charakterizovaná ako spôsobilosť, schopnosť či potenciál jednotlivca ovplyvniť chovanie alebo postoje jedného, prípadne viacerých ľudí v konkrétnom čase, ale v organizačnom prostredí taktiež mať vplyv na zdroje a rozhodovanie (13; 14). Vo všeobecnosti je možné povedať, že vodca uplatňuje viac osobné zdroje moci (expertné referenčné), než tie organizačné. Potom je zreteľný vyšší pozitívny vplyv na pracovnú spokojnosť, výkon, záväzok a zodpovednosť voči organizácii.

Právomoc zahŕňa práva, výsady, povinnosti a záväzky spojené s organizáciou alebo sociálnym systémom. Ak ide o právomoc vodcu, tá potom súvisí s právom rozhodovať. Väzby medzi mocou a ovplyvňovaním sú zložité. Moc môže ovplyvniť vodcov výber ovplyvňovacích taktík, čo môže zvýšiť ich efektívnosť (13). Je zrejmé, že v tomto ohľade rastie význam dominantných motívov vodcu, etického aspektu ovplyvňovania a jeho prijímanie nasledovníkmi.

2.1 Výkonnosť

Výkonnosť je pojem, ktorý je naprieč disciplínami (napr. ekonómia, manažment, psychológia apod.) rozdielne definovaný. Spoločnú platformu je možné nájsť v tom, že interdisciplinárne je výkonnosť jedinca, pracovnej skupiny – tímu i organizácie ako celku vnímaná ako dôležitý aspekt úspechu celej organizácie. Vodcovstvo teda veľmi často smeruje k ovplyvňovaniu výkonnosti pracovníkov.



Výkonnosť je možné vymedziť ako určitú štandardnú výkonnosť. Nejedná sa o jednotlivé a v čase často kolísajúce výkony jednotlivca. Výkonnosť teda nie je určená maximálnym výkonom (hoci aj vynikajúcim). Pritom neplatí, že čím vyššia úroveň motivácie a lepšie schopnosti, tým lepší výkon z hľadiska jeho kvantity i kvality (15).

Vzťah medzi výkonom a motiváciou vyjadruje tzv. Yerkesov-Dodsonov zákon (zákon obrátenej U-krivky), kde nízka úroveň motivácie znamená i nízky výkon, rovnako tak príliš vysoká úroveň motivácie (premotivovanosť). Vhodná je teda, vzhľadom na danú úlohu a jej zložitosť, optimálna úroveň motivácie. V súvislosti s organizačným prostredím je pridávaná ďalšia ovplyvňovacia premenná, a to vonkajšie okolnosti napr. pracovné prostredie, vybavenie, zdroje (16).

Na individuálnej úrovni ovplyvňuje výkonnosť v dlhodobom hľadisku i úroveň výkonovej motivácie jedinca, ktorá môže byť daná protikladnými tendenciami (potrebami) – potreba dosiahnuť úspech verzus potreba vyhnúť sa neúspechu. Individuálny pomer týchto síl ovplyvňuje aktivitu, respektíve pasivitu jedinca, vzťah k riziku, respektíve potrebe istoty i napr. preferencii náročnosti úloh.

2.2 Motivácia

Motivácia je všetko, čo spôsobuje nejaké jednanie, správanie alebo reakciu (24). Motiváciu je možné taktiež chápať ako psychologický dôvod chovania, to, prečo sa rôzni ľudia orientujú na rôzne ciele, či ako skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, a nie vždy celkom uvedomované vnútorné sily, ktoré človeka určitým smerom orientujú, aktivizujú a túto aktivitu udržujú (17).

Motív je jednotlivou vnútornou hnacou silou (popudom, pohnútkou), psychologickou príčinou, dôvodom chovania či jednania človeka (18; 19). Motív vyjadruje určitú účelnosť chovania, keď sa človek zameriava na dosiahnutie určitého psychického stavu nasýtenia (uspokojenia, pocitu naplnenia). Motívy môžu v psychike navzájom pôsobiť ako posilňujúce či naopak konfliktné, sprevádzané nepríjemnými emóciami - tzv. konflikt motívov. Motiváciu je možné deliť na vnútornú a vonkajšiu (17).

Vnútorná motivácia (motivácia) vychádza z toho, že motivácia jedinca má príčinu vo vnútorných faktoroch (potrebách, cieľoch a pod.) a je spojená s pozitívnou spätnou väzbou, potrebou uznania, spokojnosťou s podstatou práce, radosti z práce, s tým, že jedincovi prináša možnosť individuálneho posunu a rozvoja. Rolu hrá aj to, ako pracovník tieto podnety vníma. Je jednou z vnútorných dynamizujúcich subštruktúr osobnosti charakterizovaná vnútornými hnacími silami, ktoré ovplyvňujú chovanie a prežívanie.



Vonkajšia motivácia (stimulácia) vychádza z vonkajších stimulov (napr. systém odmeňovania, pracovné podmienky a pod.) a je viac viazaná na organizačné prostredie. Aj tak je však bezprostredný nadriadený vždy sprostredkovateľom medzi organizáciou a pracovníkom a má teda vplyv na úroveň tejto motivácie. Ide teda o pôsobenie na psychiku človeka z vonka s cieľom jeho motiváciu zámerne ovplyvniť. Takéto motivovanie sa vykonáva pomocou stimulov a stimulom môže byť prakticky čokoľvek, čo vyvolá v konkrétnom človeku zmeny v jeho motivácii (18). Je dôležité dobre vedieť, čo na jednotlivcov a skupiny pracovníkov v konkrétnych podmienkach aktuálne pôsobí, a taktiež to, ako sa to v čase mení.

Predpokladom účinného ovplyvňovania je poznanie tzv. motivačného profilu jedinca. **Motivačný profil jedinca** je relatívne stabilná charakteristika osobnosti, ktorej obsahom sú **významné (dominantné) motivačné tendencie**, teda určitá skladba, vyhranenosť a intenzita hnacích síl (18). Motivačný profil je tvorený mnohými dimenziami rôzneho obsahu, ktoré sú individuálne odlišné. Jedná sa napr. o orientáciu na individuálnu prácu verzus tímovú prácu, orientáciu na obsah práce verzus odmenu, aktivitu či pasivitu jedinca, vzťah k riziku a neistote a pod.

2.3 Motivácia s väzbou na vodcovstvo

Ľudská motivácia je zložitá a snaha o jej poznanie je východiskom pre účinné ovplyvňovanie. Výrazný presah do vodcovstva majú nasledovné prístupy (teórie) (6):

Teória kompetencie

Ide o definovanie potreby ovládať svoje okolie, čo sa v organizačnom prostredí prejavuje predovšetkým v potrebe **preukázať svoju spôsobilosť** (kompetentnosť) v rovine schopností, zručností a pod. Významnou súčasťou tejto teórie, a významným aspektom pre ovplyvňovanie pracovníkov, je uspokojenie ich potreby uznania, obdivu a prejavenia rešpektu k tejto spôsobilosti (20).

Vodca, z tohto pohľadu, účinne ovplyvňuje motiváciu svojich podriadených, ak vytvára prostredie, kde je túto kompetenciu možné preukázať (napr. delegovaním úloh) a poskytuje efektívnu spätnú väzbu (v tomto smere predovšetkým pozitívnu).

Vroomova teória očakávaní

Táto teória má svoje základy v tzv. **kognitívnych teóriách motivácie**. K jednotlivcovi je pristupované tak, že o svojom jednaní premýšľa, vyhodnocuje ho, učí sa, rozhoduje a pod. Motivačný proces je ovplyvnený tým, či jedinec považuje **cieľ za zaujímavý**, či usúdi, že existuje inštrumentálny **vzťah medzi jeho chovaním a dosiahnutím cieľa** a ako odhaduje **pravdepodobnosť dosiahnutia cieľa**.



Inými slovami, proces bude funkčný ak je zamestnancovi určený cieľ na ktorého dosiahnutie má preferencie, je si istý, že je schopný tento cieľ dosiahnuť a následne za to bude ohodnotený. Vodca v tomto procese zohráva dôležitú rolu v tom, ktorého zamestnanca podporuje k dosiahnutiu ktorého cieľa (15).

Teória spravodlivosti

Človek žije v sociálnom prostredí a od svojho narodenia je s ostatnými porovnávaný. Je prirodzené, že i v pracovnom prostredí sa on sám so svojím okolím porovnáva. Podstatou tohto porovnávaní je osobný **vklad do práce** (čas, úsilie, vzdelanie, skúsenosti, lojalita, a pod.) s ich **efektmi** (odmena, uznanie, istota zamestnania, status, kariéra, možnosť rozhodovať, rozvíjať sa a pod.).

Ak je u daného zamestnanca pomer toho čo do svojej činnosti vkladá a toho čo za to získava v nesúlade, má **pocit nespravodlivosti**. To má vplyv na úroveň jeho motivácie a tým aj na jeho výkon. Je nutné mať na pracovisku objektívne kritériá, s ktorými sú zamestnanci zoznámení a ktoré sú (predovšetkým vodcom) dodržiavané.

Je zrejmé, že nie je možné dosiahnuť pocit spravodlivosti u všetkých členov vo všetkých ohľadoch. Napriek tomu však vodca musí uvedeným faktorom venovať náležitú pozornosť a snažiť sa pocitu nespravodlivosti predchádzať.

Teória sebadeterminácie

Teória vychádza z predpokladu, že jedinci majú vrodenu a konštruktívnu tendenciu vytvárať si stále prepracovanejšie a jednotnejšie „ja“. Táto tendencia je považovaná za základný aspekt ľudského života, ale nie je považovaná za samozrejmosť. Uvedená teória predpokladá, že existujú sociálne faktory, ktoré túto tendenciu podporujú a naopak (25).

Jej podstatou je pochopenie vrodenných psychologických potrieb – kompetencie, vzťahov a autonómie. Potreba kompetencie spočíva v tendencii efektívneho ovplyvnenia svojho okolia, potreba vzťahov sa opiera o potrebu vzájomných pozitívnych vzťahov a potreba autonómie je tendenciou k ovplyvňovaniu svojho jednaní.

Pritom, jedinec sa správa na základe vlastnej voľby a slobodnej vôle (autonómna motivácia) avšak jeho správanie môže byť taktiež ovplyvnené vynútenými záväzkami (kontrolovaná motivácia). Človek, ktorý sa do činnosti zapája s vyššou mierou autonómie (má o činnosť záujem, baví ho, vidí v nej zmysel), je spokojnejší, kreatívnejší, flexibilnejší, má lepšie fyzické zdravie i sociálne vzťahy (21). Je na vodcovi, aby sa naučil efektívne aplikovať nielen stimuly, ale súčasne aby venoval pozornosť vytváraniu prostredia pre uspokojenie potrieb kompetencie, vzťahov i autonómie u svojich podriadených.



Teória cieľov

Táto teória objasňuje ako môžu vodcovia pomôcť svojim podriadeným na ich ceste pri plnení úloh a to prostredníctvom ovplyvnenia ich správania sa, ktoré je v súlade s ich potrebami a situáciou (22). Pracovníci môžu byť motivovaní jasnými cieľmi a spätnou väzbou, čo môže viesť k lepším výkonom. Jasné aj keď zložité ciele vedú k vyššiemu výkonu na rozdiel od tých nejednoznačných a nešpecifických (23).

Teória štyroch hnacích síl (Four Drive Theory)

Táto teória popisuje ľudskú motiváciu ako skupinu dynamicky a navzájom interreagujúcich potrieb. Tieto potreby sú v zásade evolučne podmienené, pretože poskytovali výhody prispôsobenia a prežitia. Pre aplikáciu v organizačnom prostredí je možné definovať tieto hnacie sily (Mayer, 2006):

- Získať (to acquire)

Niečo získať (hmotné statky, skúsenosti, status). Previazanosť uspokojenia tejto potreby a výkonu je dôležitým predpokladom pracovnej spokojnosti. Nadmerná existencia tejto hnacej sily môže však viesť k nezdravej konkurencii.

- Nadviazať (to bond)

Nadviazať, udržiavať a formovať vzťahy a sociálne väzby vrátane uspokojenia potreby sociálnej identity. Ľudia majú tendenciu nadväzovať vzťahy predovšetkým s ľuďmi demograficky podobnými a s obdobnými názormi. V organizačnom prostredí sa táto potreba využíva hlavne v smere podpory spolupráce.

- Učiť sa (to learn)

Táto potreba nie je smerovaná k ľuďom, ale smerom k činnosti a zahŕňa potrebu uspokojiť zvedavosť, pracovať s protichodnými informáciami, zisťovať, pochopiť. Táto potreba je výrazne nadviazaná na pochopenie vlastnej roly v organizácii a jej významu. Táto hybná sila je cenná hlavne pre tímovú prácu.

Sila týchto potrieb je individuálna a môže sa v priebehu času meniť. Výrazná prevaha jednej hybnej sily nie je vhodná. Cieľom by malo byť určité vyváženie (získanie rovnováhy) uvedených hnacích síl, využitie ich komplementarity a vzájomnej možnosti regulovať sa navzájom.

2.4 Oplyvňovanie nasledovníkov

Vplyv vodcu na svoje okolie, resp. proces ovplyvňovania svojich nasledovníkov, patrí medzi kľúčové témy skúmania vodcovstva (12; 13; 14; 22).



Dôležitým predpokladom efektívneho ovplyvňovania je **byť svojim okolím prijímaný**, tzn. vodca sa musí zamerať predovšetkým na svoje schopnosti v oblasti sociálnej percepcie, sebaaprezentácie a komunikácie, presvedčiť svojich nasledovníkov o svojich kompetenciách, zapojiť a do tímu a uprednostňovať ich záujmy pred svojimi a v neposlednom rade byť aktívny v snahe o dosiahnutie cieľov.

Interpersonálne ovplyvňovanie so sebou prináša pochopenie motívov a vnímania ovplyvňovanej osoby v súvislosti s krokmi vodcu a s celkovou situáciou. Ovpľyvňovacie procesy môžu prebiehať v nasledujúcich typoch (13):

- *Inštrumentálne podriadenie* – cieľom pracovníkov je vyvinúť čo najmenšie úsilie na získanie hmotnej odmeny a zároveň sa vyhnúť trestu.
- *Vnútorne stotožnenie (internalizácia)* – pracovníci podporujú a implementujú návrhy vodcu, pretože sú v súlade s jeho hodnotami a presvedčením, neočakávajú za to hmotnú odmenu, sú lojálni voči samotným návrhom (plánom, stratégiám a pod.), nie voči vodcovi, ktorí ich komunikuje.
- *Osobná identifikácia* – pracovníci sa identifikujú so správaním, postojmi svojho vodcu, je pre nich dôležité vytvorenie vzájomného vzťahu a uspokojenia potrieb uznania.

Jednou z ciest, ako môže vodca podporovať posledné dva prístupy, je tzv. splnomocňovanie (empowerment). Zdieľa so svojimi nasledovníkmi informácie, zdroje, ale aj moc a zodpovednosť, podporuje ich iniciatívu, a tým zlepšuje celkový výkon. Podstatou splnomocňovania je taktiež podpora motivácie podriadených a ich celkovej participácie, čo v konečnom dôsledku vedie k zlepšeniu ich kompetencie a spokojnosti. V podstate ide o participatívne vodcovstvo.

Splnomocňovanie posilňujú nasledovné prístupy (14):

- Podpora iniciatívy a zodpovednosti.
- Prepojenie pracovných aktivít s organizačnými cieľmi. Pracovníci sa lepšie identifikujú so strategickými cieľmi organizácie, ak môžu participovať na aktivitách, ktoré s nimi súvisia.
- Poskytovanie širokého spektra informácií. Pracovníci potrebujú informácie o všetkom, čo ovplyvňuje ich prácu, najmä musia rozumieť ich prínosu organizácii. Nasledovníci majú možnosť výberu metód. Jednotlivci alebo pracovné skupiny musia vedieť, čo je cieľom (úlohou), vodca potom ponechá možnosť spôsobu spracovania na podriadených.
- Podporovanie tzv. „samovodcovstva“ (self-leadership).
- Využívanie tímovej práce. V rámci tímovej práce je splnomocňovanie efektívnejšie než u jednotlivcov.
- Stanovenie hraníc splnomocňovania. Pracovníci a tímy vedia čo je možné rozhodnúť, či implementovať bez súhlasu vodcu a o čom musí byť informovaný.
-



- Aj keď vodca využíva vyššie uvedené podporované aktivity, musí aj naďalej svojich podriadených viesť a poskytovať im podporu.

Ovplyvňovanie tradične prebieha od vodcu smerom k jednotlivcom, jeho nasledovníkom. Stále častejšie sa ale uvádza ovplyvňovanie na úrovni pracovných skupín a tímov. Splnomocňovanie môže byť taktiež jednou z efektívnych ciest, ako ovplyvniť tieto sociálne skupiny. Môžeme sa stretnúť s mnohými taktikami ovplyvňovania od bežnej komunikácie a presvedčovania až po vyvíjanie neprimeraného nátlaku (13). Významným faktorom, ktorý hrá v rámci ovplyvňovania rolu, je teda bezpochyby jeho etika a forma. Vodca efektívne ovplyvňuje predovšetkým svojim vzorom a vytváraním pozitívneho modelu tým, že k svojmu okoliu, predovšetkým však k svojim podriadeným, pristupuje s rešpektom.

Ak vodca pri presvedčaní svojich podriadených využíva logické a racionálne argumenty založené na faktoch a uplatňuje taktiež svoj vplyv ako expert v danej problematike, potom ide o ovplyvňovanie v rámci etiky. Medzi ďalšie formy ovplyvňovania je možné zaradiť napr. reciprocitu, vplyv na základe autority a v súlade s organizačnými cieľmi a očakávaniami, využitie apelu inšpirácie či emócií a pod. (14).

Je nutné vnímať rozdiel medzi stimuláciou (pozitívnym ovplyvňovaním pracovníkov) a manipuláciou (najmä z dlhodobého hľadiska negatívnym ovplyvňovaním). Manipuláciu je možné chápať ako priame ovplyvňovanie názorov a správania iných, ktorým manipulovaná osoba prispieva k dosiahnutiu cieľov, bez toho aby vedela akých, a bez toho aby si bola vedomá toho, že je takto ovplyvňovaná (24).

2.5 Ovplyvňovanie na úrovni organizácie

Vodca má (môže mať) v rámci svojho pôsobenia vplyv nielen na svojich podriadených, pracovné skupiny a tímy, ale v širšom slova zmysle i na organizáciu ako celok. Svojim vzorom a rolovým konaním, úrovňou komunikácie, vytváraním zdieľanej vízie a strategickými zámermi, prístupom k zamestnancom a okoliu organizácie, je spolutvorcom organizačnej kultúry (6).

V organizačnom prostredí nie je ovplyvňovanie jednoduchou záležitosťou. V organizácii pôsobia dospelí ľudia s relatívne stabilnými postojmi, hodnotami a prístupom k práci. Ak vodca usiluje o trvalú zmenu správania zamestnancov, je nutné zamerať sa na zmenu postojov. Zmena správania býva často dočasná a závislá na systéme kontroly a stimulov.

Býva deklarovaná zhoda organizačných a individuálnych cieľov, prípadne prispôbenie sa zamestnancov organizačnej kultúre.



Na dosiahnutie týchto cieľov je potrebné určiť konkrétne objekty postojov, ich atribúty, druhy postojov a ich charakteristiky, vrátane toho, ako sú vybrané postoje pre zamestnanca alebo skupiny podstatné a ako súvisia s ich prioritnými hodnotami alebo cieľmi (15).

Ak hovoríme o ovplyvňovaní ako významnej súčasti vodcovstva, je nutné uvažovať o ovplyvňovaní postojov pracovníkov. V prvom rade je dôležité tieto postoje u pracovníkov zisťovať a zamerať sa i na ich pracovnú spokojnosť. Pracovná spokojnosť býva často vnímaná ako komplexný pracovný postoj pracovníka k práci. Pracovnú spokojnosť môžeme chápať ako príjemný alebo pozitívny emocionálny stav, ktorý je výsledkom toho, ako svoju prácu hodnotí (15). Pracovnú spokojnosť môžeme definovať pomocou (19):

- Vzťahu k pracovným podmienkam, respektíve hodnotenia kvality starostlivosti o zamestnancov,
- Vnútorneho uspokojenia z vykonávanej práce,
- Pasívneho uspokojenia pracovníka spojeného s nízkou úrovňou nárokov.

Z pohľadu vodcovstva je najviac ohrozujúci tretí význam, ktorý vedie k nízkemu pracovnému výkonu, demobilizácii pracovných síl a spokojnosti s „málo“ spojeného s nízkymi aspiráciami. V tomto prípade je nutný aktívny prístup vodcu, pretože toto nízke sebauspokojenie môže hroziť tzv. sociálnou nákazou, ktorá má potom negatívny vplyv na výkon celej pracovnej skupiny, resp. organizácie. Ako varovný signál zanedbania problematiky pracovnej spokojnosti je možné označiť napr. zvýšenú fluktuáciu pracovníkov, zníženie pracovného výkonu, nepohodu na pracovisku, zníženú aktivitu a nasadenie, vyššie množstvo chýb a pod.

ZÁVER

Aspekty vodcovstva sa v súčasnosti, či už v civilnom ale aj vojenskom prostredí, výrazne zameriavajú na problematiku celkovej životnej spokojnosti a pohody ako pracovníkov tak aj príslušníkov vojenskej jednotky. Osobná pohoda je dôležitým predpokladom pracovnej výkonnosti jedinca. Po roku 2000 sa začal rozvíjať koncept tzv. psychologického kapitálu (Psy-Cap).

Pokiaľ ako súčasť ekonomického kapitálu vnímame kapitál ľudský („čo poznáme“) a sociálny („koho poznáme“), potom psychologický kapitál ide ešte ďalej. Je zameraný na to „kto sme“, resp. „kým sa staneme“ v zmysle ďalšieho sebarozvoja. Dôvera v seba (vnímanie vlastnej účinnosti) vytvára predpoklady na napĺňanie sebarealizácie, ktorá je prospešná pre celok.

Na jednej strane prináša prospech jedincovi a na strane druhej aj celku. Súčasne vytvára predpoklady na kariérny rast jedinca, ktorý je v kontexte dlhodobej spokojnosti dôležitý opäť pre jedinca ako aj pre celok ako taký.



ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ČERNÁKOVÁ PAŽICKÁ, D. 2022. Kompetenčný model veliteľa – lídra a ozbrojené sily sr. In: *medzinárodná vedecká konferencia „Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách“* 29. September 2022. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, S. 18 – 27. ISBN: 978-80-8040-630-1.
2. IVANČÍK, R. 2022. Špecifiká vzdelávania študentov Akadémie policajného zboru v oblasti bezpečnostného manažmentu. In: *Medzinárodná vedecká konferencia „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“* 29. september 2022. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, s. 59 – 70. ISBN: 978-80-8040-630-1. <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301.59-70>
3. SLYŠKOVÁ, I. 2022. Perspektíva rozvoja líderských spôsobilostí v ozbrojených silách. In: *Medzinárodná vedecká konferencia „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“* 29. september 2022. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, s. 218 – 225. ISBN: 978-80-8040-630-1. <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301.218-225>
4. ŠROBÁROVÁ, S. 2022. Vodca, dôstojník, líder v OS SR v 21. storočí. In: *Medzinárodná vedecká konferencia „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“* 29. september 2022. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, s. 135 – 143. ISBN: 978-80-8040-630-1. <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301.135-143>
5. PETRUFOVÁ, M. 2022. Aktuálny stav, problémy a trendy profesijného vzdelávania v oblasti vodcovstva v podmienkach OS SR. In: *Medzinárodná vedecká konferencia „Nové trendy profesijnej prípravy v Ozbrojených silách“* 29. september 2022. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, s. 28 – 58. ISBN: 978-80-8040-630-1. <https://doi.org/10.52651/ntpp.b.2022.9788080406301.28-58>
6. PAUKNEROVÁ, D. – JAROŠOVÁ, E. – LORENCOVÁ, H. 2017. *Nové trendy v leadershipu. Koncepcie, výzkumy, aplikácie*. Praha : Management Press. 256 s. ISBN: 9788072614790.
7. BASS, B. M. 2008. *The Bas handbook of leadership. Theory, research and magerialapplications, 4. ed.* New York : Free Press. 1536 s. ISBN: 978-0743215527.
8. MCCLELLAND, D. C. – BUMHAM, D. H. 1976. Power in the Great Motivator. In: *Harvard busines review*, 54(2), s. 100-110.
9. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. 2001. *Moc, vliv, autorita*. Praha : Management Press. 128 s. ISBN: 8072610538.
10. WEBER, M. 1997. *Autorita, etika a spoločnosť*. Praha : Mladá fronta. 294 s. ISBN: 8020406115.
11. WINKLER, I. 2010. Micro-Politics Approach to Leadership. In: *Contemporary leadership theories*, s. 65-74. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2158-1_9



12. AVOLIO, B. J. – BASS, B. M. 2002. *Developing potential across a full range of leadership: Cases of transaccional and transformational leadership*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates. 192 s. ISBN: 978-0805838947. <https://doi.org/10.4324/9781410603975>
13. YUKL, G. 2013. *Leadership in Organizations*. Global Edition. Eight edition. Pearson. 528 s. ISBN: 978-0132771863.
14. DUBRIN, A. J. 2007. *Leadership. Research Findings. Practice and Skills*. Fifth Edition. Boston : Houghton Mifflin Company. 518 s. ISBN: 978-0618623280.
15. KIROVOVÁ, I. 2015. *Organizační chování. 1. díl*. SOET, vol. 19. Ostrava : VŠB-TU Ostrava. 194 s. ISBN: 978-80-248-3845-8.
16. LEWIN, K. 1935. *A Dynamic Theory of Personality*. London : McGraw-Hill. 286 s. ISBN: 9780070374515.
17. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 592 s. ISBN: 8072610643.
18. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. a kol. 2012. *Manažérska psychologie a sociologie*. Praha : Management Press. 448 s. ISBN: 9788072612390.
19. PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica. 128 s. ISBN: 80-245-0703-X.
20. NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace lidského konání*. Praha : Academia. 270 s. ISBN: 8020005927.
21. DECI, E. L. – RYAN, R. M. 2002. *Handbook of self-determination research*. New York: University of Rochester Press. 480 s. ISBN: 978-1580461566.
22. NORTHOUSE, P. G. 2016. *Leadership: theory and practice*. 7th ed. Los Angeles: Sage Publications, Inc. 520 s. ISBN: 978-1483317533
23. LOCKE, E. – LATHAM, G. P. 1990. *A theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, Prentice Hall. 544 s. ISBN: 978-0139131387
24. KERN H. a kol. 2006. *Přehled psychologie*. Praha : Portál. 288 s. ISBN: 9788026208716.
25. BLATNÝ, M. a kol. 2010. *Psychologie osobnosti – hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing. 301 s. ISBN: 9788024734347

doc. Ing. Ivan MAJCHÚT, PhD.

Katedra bezpečnosti a obrany

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Demänová 393

031 01 Liptovský Mikuláš

ivan.majchut@aos.sk