

## POZNÁMKY

## VODCA V ŠPECIFICKOM VOJENSKOM PROSTREDÍ

doc. PhDr. Mária **PETRUFOVÁ**, PhD.

*„Vodcovstvo je schopnosť presvedčiť iných, aby radi urobili to, čo nemajú radi“*

H. Truman

*„Ak vaše činy inšpirujú druhých snívať, učiť sa a konať, môžete o sebe povedať, že ste vodcom“*

J. Q. Adams

*„Vodcovstvo sa nedokazuje nátlakom“*

M. Ch. Smithiová <sup>1)</sup>

## ÚVOD

V súčasnosti sme na Slovensku svedkami toho, že z vojensko-politického hľadiska sa medzi civilnou verejnosťou, ako aj v médiách často hovorí o rezorte obrany ako o jadre ozbrojených síl, ktoré sú určené k zaisteniu obrany štátu. No sociálno-psychologický aspekt Ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) je verejnosti známy už menej.

Od vojenskej organizácie sa dnes očakáva, že bude disciplinovane a koordinovane plniť zadané úlohy nielen v bežných podmienkach mierového života, ale predovšetkým v podmienkach neštandardných alebo extrémnych (ako je bojová činnosť), a že dokáže rozvíjať svoj potenciál v súlade s meniacimi sa požiadavkami organizácie.

Vojenská organizácia má zložitú a presne vymedzenú hierarchickú štruktúru, v ktorej by nevyhnutne mali velitelia vedieť efektívne riadiť procesy a systémy, ako aj viesť svojich podriadených. Roly vedúceho zamestnanca a podriadených sú jasne rozdelené. Vedúcimi zamestnancami vo vojenskej organizácii sú velitelia a odborní náčelníci. Majú formálnu autoritu a z hľadiska svojej roly v organizácii sa môžu za určitých podmienok stať vodcami – lídrami.

Interdisciplinárny charakter vodcovstva by mal byť zameraný na rozvoj každého príslušníka OS SR. Sú to predovšetkým poznatky získané počas štúdia, poznávaním a potvrdením vlastnej skúsenosti potrebnej na výkon funkcie, plnenie úloh a vedenie ľudí v rezorte, ako aj úvahy nad sebou samým, nad svojimi predispozíciami pre vodcovstvo.

Vojenské prostredie nie vždy ponúka dostatok príležitostí pre neformálnych vodcov – lídrov alebo aj tzv. situačných vodcov – lídrov. Primárne je preto potrebné smerovať vzdelávanie nielen v podmienkach Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (ďalej len „AOS“), ale aj v celom rezorte tak, ako je to vo vyspelých armádach sveta v oblasti vodcovstva, do všetkých fáz vojenskej kariéry. Cieľom tohto textu je priblížiť verejnosti problematiku vodcovstva v rezorte

1) DeVITO, J. A.: Základy mezilidské komunikace.

obrany zo sociálno-psychologického pohľadu ako súčasti manažmentu ľudských zdrojov, ale aj ako súčasti efektívneho vedenia ľudí v 21. storočí.

V dnešnej uponáhľanej, až hektickej dobe sa praveľa diskutuje o tom, **čo by mal správny vodca – líder – veliteľ vedieť**, aké vlastnosti, schopnosti a kompetencie by mal mať na to, aby spĺňal predpoklady vodcu – lídra, a aby jeho činnosť naplnila očakávané ciele a nároky, ktoré sú čím ďalej, tým väčšie aj v podmienkach OS SR.

**Vodcovstvo** sa v slovenskom jazyku chápe trochu rozpačito, a aj inak ako leadership v anglickom zmysle slova. Často sa spája s vojenským prostredím, s významnými vojenskými vodcami na najvyšších veliteľských postoch, prípadne s významnými predstaviteľmi verejného života. Častejšie je chápané ako **špecifický prístup k vedeniu ľudí v organizáciách, kde jeho podstatou je získavať ľudí, aby zdieľali a naplňovali ciele a vízie prinášajúce zmeny, rozvoj organizácie, ale súčasne, aby ľudia boli motivovaní pre rozvoj svojho vlastného potenciálu v prospech organizácie**. Preto je potrebné pochopiť najprv miesto a funkciu ľudského činiteľa vo vojenskej organizácii, poznať sociálno-psychologický pohľad na vojenské prostredie, organizáciu a až potom poukázať na špecifiká vodcovstva – leadershipu vo vojenskom prostredí. Z rôznych výskumov vlastností lídrov sa potvrdilo, **že jednotlivec sa lídrom nenarodí, ale môže, či nemusí sa ním stať**.

Zo sociálno-psychologického hľadiska sa zo zložitej štruktúry kompetencií lídrov vo vojenskom prostredí, dnes už identifikovali tri dôležité kompetencie: **kompetencie zvládania záťaží, morálne kompetencie a komunikačné kompetencie**.

## 1 ÚVOD DO VODCOVSTVA – VEDENIE A RIADENIE, MANAŽÉR A VODCA – LÍDER

Pre lepšie pochopenie zvláštností a rôznych dimenzií vojenského vodcovstva – leadershipu je potrebné venovať pozornosť manažmentu a manažérom. V manažmente sú pojmy riadenia a vedenia interpretované rôzne celým radom autorov a z rôznych hľadísk. M. Armstrong <sup>2)</sup> charakterizuje manažment ako „spôsob rozhodovať o tom čo robiť, a potom zabezpečiť, aby sa to urobilo pomocou efektívneho využitia všetkých zdrojov“. J. Veber <sup>3)</sup> hovorí že „manažment sa dá najvšeobecnejšie charakterizovať ako súhrn všetkých činností, ktoré je potrebné urobiť, aby bol zabezpečený chod organizácie“. F. Bělohlávek <sup>4)</sup> vo svojej knihe uvádza, že „manažment je proces systematického plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania, ktorý smeruje k dosiahnutiu cieľov organizácie“. <sup>5)</sup>

Neskôr sa manažment začína rozvíjať v intenciách, **že ľudia sa musia predovšetkým viesť**. Postupne vznikajú relatívne samostatné oblasti manažmentu – krízový manažment, riadenie rizík, manažment času, manažment poznatkov a mnohé ďalšie oblasti. Podobne sa v rámci manažmentu začínalo rozvíjať aj vodcovstvo.

2) ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: Management a leadership.

3) VEBER, J. a kol.: Management.

4) BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi.

5) NEKVAPILOVÁ, I. a kol.: Úvod do vojenského leadershipu, s. 7.

## POZNÁMKY

Tradičné riadenie je zvyčajne založené na manažérskych funkciách – rozhodovanie, plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola. Každá z manažérskych činností sa skladá z týchto piatich základných funkcií, ktoré sú následne využité s rôznou intenzitou, a to v závislosti na povahe práce. Vykonávateľom riadiacich funkcií a nositeľom profesie je manažér. Je to človek, ktorý dosahuje stanovené ciele s ľuďmi a prostredníctvom nich. <sup>6)</sup>

Manažérska činnosť je náročnou prácou, kde sa prejavujú tzv. **mäkké prvky riadenia** – soft skills (kultúra organizácie, firemná komunikácia, etiketa, imidž, koučing), ako aj **tvrdé prvky riadenia** – hard skills (správa financií, plánovanie, organizovanie, organizačné štruktúry, materiálne zdroje, kontrola, personálne riadenie a iné). Dnes sa už od každého vedúceho požaduje, aby bol nielen manažérom, ale aj vodcom – lídrom. Riadenie sa viacej dotýka výsledkov pomocou efektívneho získavania, rozdeľovania, využívania a kontrolovania všetkých potrebných zdrojov, ľudí, financií, zariadení, budov, informácií a poznatkov.

Vedenie ľudí sa zameriava na najdôležitejší zdroj, t. j. na ľudí. Vyžaduje to nielen profesionálnu komunikáciu, ale aj motiváciu, spoluprácu, seberealizáciu – premeniť víziu a ciele v konkrétne činy. V manažmente je vedenie ľudí najčastejšie považované za určujúcu sociálno-psychologickú súčasť riadenia v organizáciách. To znamená, že jeho obsahom je cieľavedomé pôsobenie vedúceho (manažéra) na poznávanie, prežívanie a konanie riadenej skupiny, tímu zamestnancov. Je dôležité, aby manažér vedel presvedčať a aktivizovať výkony podriadených.

V samotnom procese vedenia ľudí sú rozlišované dve úrovne – vedenie ľudí ako manažérska činnosť a vodcovstvo ako leadership. **Nie každý manažér, ktorý zodpovedne vedie svojich podriadených ku splneniu úloh, je považovaný aj za vodcu – lídra.**

Z výkladu v Psychologickom slovníku vyplýva, že za vodcu (lídra) sa považuje jednotlivec v dominantnej pozícii, s autoritou či vplyvom v istej skupine. „U lídrov je významná predovšetkým priamočiara orientácia na výsledky, čo je jedna z významných premenných, či významných charakteristík, s ktorou pracujú aj rôzne teórie vedenia.“ <sup>7)</sup>

J. C. Maxwell predstavil premenu formálneho vedúceho skupiny na vodcovskú osobnosť rozdelením vodcov do piatich skupín (rovín):

- **manažér/pozičný vodca (líder)** – podriadení ho nasledujú, pretože musia, je ich formálnym vedúcim,
- **transakčný vodca (líder)** – podriadení ho nasledujú, pretože chcú, vzájomný vzťah je založený na rešpekte,
- **výkonový vodca (líder)** – k rešpektu voči vodcovi sa pridáva taktiež rešpekt k jeho vedomostiam a zručnostiam,
- **rozvíjajúci vodca (líder)** – podriadení ho nasledujú, pretože vodca pozitívne vplýva na ich osobnostný rozvoj,

6) LOJDA, M: Manažérske dovednosti.

7) HARTL, P. - HARTLOVÁ, H.: Psychologický slovník, s. 677.

- **transformačný vodca (líder)** – podriadení ho rešpektujú preto, kým je a čo svojou osobnosťou reprezentuje, je pre nich nositeľom hodnôt, vedomostí a zručností a slúži ako vzor.<sup>5)</sup>

Zo skúmania viacerých literatúr vieme, že vodca potrebuje ku svojej existencii ľudí, ktorí ho budú nasledovať a vzhliadať k nemu. Hoci vodca potrebuje talent a osobné čaro, je dôležité aby nastala rovnováha medzi jeho charakterom, odborným vzdelaním a profesionálnymi manažérskymi zručnosťami, ktoré musí pri práci s podriadenými využívať. F. Roosevelt definuje manažéra nasledovne: „Najlepší manažér je ten, ktorý má dostatok zdravého úsudku pri voľbe schopných ľudí, ktorí by robili čo treba a dosť sebazaprenia, aby sa im plietol do toho, ako to robia“.<sup>8)</sup> Za manažéra je zvyčajne považovaný ten, kto vedie a efektívne riadi (udržiava) fungujúci systém. Pokiaľ by sme sa chceli zamerať na definíciu manažérov, určite by sme sa preniesli do spoločností s istou hierarchiou a usporiadaním, keďže vedenie ľudí je pokladané za základnú náplň práce manažérov vo všetkých úrovniach riadenia.<sup>9)</sup>

V súčasnosti sa veľmi ťažko nachádzajú rozdiely medzi vodcom a manažérom. Odborná literatúra poukazuje na to, že tieto dva pojmy sa vyvíjali súčasne jeden vedľa druhého. Špecifikovanie ich vzťahu prešlo rôznymi etapami, kedy sa vodcovstvo chápalo ako súčasť manažmentu, neskôr to boli dva nezávislé a úplne odlišné pojmy (funkcie) a nakoniec sa vodcovstvo s manažmentom prelínali, avšak nie ako totožné pojmy (činnosti) aj napriek spoločným prvkom. Osobnostné vlastnosti manažéra sa až tak nelíšia od vlastností dobrého vodcu, aj keď sa isté rozdiely nájdu. Rovnako ako pri vodcoch, aj pri formovaní osobnosti manažéra hrajú podstatnú úlohu jeho individuálne schopnosti, či inteligencia.

Medzinárodné prieskumy i prax ukázali, že **najefektívnejšími vodcovskými osobnosťami sú ľudia, ktorí dokázali vytvoriť rovnováhu medzi osobným talentom, odborným vzdelaním a profesionálnymi manažérskymi zručnosťami.** Vodca musí byť tiež stratég, pričom stratégiu nemožno zredukovať len na techniky a metódy s využitím intuície. Umenie stratégie je schopnosť vnímať a predvídať vývoj, mať vyvinutý zmysel pre riziko, schopnosť vedieť sa chopiť šance, mať odvalu a vedieť prijať aj riziko prehry. Jadro manažérskej profesie ale tvorí talent a osobné čaro. Skutočný vodca je dôveryhodný, spravodlivý, vie počúvať, motivovať a je iniciatívny. **Pravou vodcovskou osobnosťou je stratég, manažér a vodca zároveň,** pričom je potrebný aj talent. Manažéri najvyššej kvality sa neboja vziať na svoje plecia riziko, sú šampiónmi vo vlastnej organizácii s revolučnými myšlienkami, sú iniciátormi zmien, komunikujú s médiami a riadia sa etickými pravidlami, rozmyšľajú a pohybujú sa v európskych dimenziách.

**Vodca – líder stojí na čele tímu, inšpiruje, motivuje a presviedča.** Ľudia sa neradia, úlohou vodcu je ľudí viesť. Ľudí, ktorí nechcú byť riadení, ale hlavne vedení pribúda. Osobnosť vodcu sa vyznačuje takými vlastnosťami akými sú optimizmus, sebadôvera a rozhodnosť, šarm, pozitívny charakter, rešpekt k sebe, ale aj k ostatným. Ak sa k týmto vlastnostiam pridá pevná vôľa, učiť a rozvíjať sa, má vodca šancu byť naozaj úspešným vodcom.

8) SOPÓCI, M.: Vodcovstvo, s. 48.

9) TURECKIOVÁ, M.: Organizační chování, s. 58 - 60.

## POZNÁMKY

Podľa M. Sopóciho poznáme dvanásť rozdielov medzi manažérmi a vodcami, ktoré ešte v roku 1989 spísal Warren Bennis. Hlavný rozdiel medzi oboma skupinami je ten, že zatiaľ čo manažér je viac naklonený rozhodovaniu podľa starých noriem, zaužívaných pravidiel a drží sa systému, vodca nemá problém spochybňovať súčasný stav, prípadne ho inovovať alebo rozvíjať. Vodca ochotne prijíma riziko a vidí dlhodobú perspektívu. Zatiaľ čo manažéri sú kontrolovateľní, premýšľaví a usporiadaní, vodcovia radi experimentujú a sú flexibilní. <sup>10)</sup>

Podľa Ľ. Belana majú u manažéra ako vodcu prevládať vlastnosti ako schopnosť vedenia ľudí, motivácia, delegovanie, vízia do budúcnosti a podobne. Je dôležité si uvedomiť, že práca manažéra je mnohostranná, uvedomelá a aktívna tvorivá činnosť, v rámci ktorej riadiaci subjekt (riadiace centrum, topmanažment) stanovuje ciele, ovplyvňuje metódy, prostriedky a spôsob správania viacerých (výkonných) prvkov (objektov), aby celá riadená sústava (systém) optimálne plnila určené funkcie a dosahovala stanovené ciele v určenom čase a kvalite. <sup>11)</sup>

### Vodcovstvo – leadership

Pojem leadership sa do slovenčiny prekladá dosť nejednoznačne z anglického slova **lead – viesť, leader – vodca, leadership – vodcovstvo, niekedy aj vedenie**. Vo všeobecnosti vodca môže znamenať aj vedúceho nejakého spoločenstva (záujmového, pracovného, politického), vodcu národného mužstva, vedúceho skupiny horolezcov, vedúceho džezovej skupiny apod. Lodivodi používali tento pojem pre označenie lodného kurzu pri plavbe na mori. Na mori je leader navigátorom a kormidelníkom zároveň, na súši je človekom, ktorý určuje smer a získava ľudí preto, aby ho nasledovali. Podať precíznu a vyčerpávajúcu definíciu vodcovstva je aj dnes zložité. Je to vlastne proces, ktorým jednotlivec ovplyvňuje skupinu jednotlivcov k dosiahnutiu spoločného cieľa. <sup>12)</sup>

**Vodcovstvo je oproti tradičným prístupom riadenia a vedenia založené na stanovení vízie a zapájaní ľudí pomocou motivácie, vrátane používania líderských metód, pre ktoré je charakteristická väčšia právomoc a zodpovednosť jednotlivcov.**

Vodcovstvo podľa P. G. Northousa má niekoľko základných podôb, v ktorých je rozvíjané a skúmané: **ako vlastnosť ľudí** (niektorí majú väčší talent na vedenie ľudí, iní menší), **ako schopnosť k vedeniu**, ktorá má svoju kapacitu ako spôsobilosť, ktorej sa dá učiť a je možno ju rozvíjať (kompetencie), **ako spôsob správania sa, ako vzťah a proces ovplyvňovania**. <sup>13)</sup>

V publikácii Organizační chování od M. Tureckiovej sa môžeme dočítať, že vodcovstvo je historickou, vojenskou, politologickou a kultúrnou/antropologickou tematikou, a pokiaľ sa chceme zaoberať aj predispozíciami k vodcovstvu, tak bezpochyby je aj tematikou psychologickou. „Vodcovstvo je štýl vedenia ľudí, ktorý zdôraz-

10) SOPÓCI, M.: Vodcovstvo, s. 71.

11) BELAN, Ľ.: Bezpečnostný manažment : Manažérstvo bezpečnosti, s. 12.

12) STEIGAUER, S.: Vodcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí.

13) NORTHOU, P. G.: Introduction to Leadership, s. 2 - 7.

ňuje nasledovanie určitej vízie a stavia na schopnosti vodcu stimulovať, inšpirovať, viesť a motivovať ľudí práve prostredníctvom určovania smeru a vízie“.<sup>9)</sup>

Podľa L. Belana vedenie ľudí predstavuje „činnosť manažérov zameranú na cieľavedomé ovplyvňovanie (motiváciu, stimuláciu, koordináciu, komunikáciu, usmernenie) jednotlivcov i kolektívov, pri ktorej sa vedúci s využitím svojej právomoci usiluje o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovaní bezpečnostných cieľov. Vedenie ľudí obsahuje najmä prikazovanie (velenie), motivovanie, komunikovanie a riešenie konfliktov a nemožno ho chápať ako časovo ohraničenú činnosť, pretože ľudia sa musia viesť neustále.“<sup>11)</sup>

Ak hovoríme o vodcoch, často si predstavíme „veľkých“ mužov ako vyhrávajú vojny, ovplyvňujú masy ľudí, ako dosahujú vopred určené ciele a ako sa zapisujú do histórie. Vodcov každého druhu môžeme nájsť v rôznych historických obdobiach, menil sa len pohľad a požiadavky na nich. Už pri vzniku sociálnych skupín preberali niektorí členovia aktívnejšiu úlohu ako iní. Boli viac uprednostňovaní, mali nad inými prevahu a ostatní ich ochotnejšie počúvali a podriaďovali sa. Hlas vodcu je v skupine spravidla rozhodujúci, rovnako ako jeho názor.<sup>14)</sup>

Z rôznych dokumentov, historických filmov a literatúry je možné predpokladať, že v praveku bol za vodcu považovaný ten, kto sa vyznačoval veľkosťou, silou, obratnosťou a dokázal ochrániť skupinu, v ktorej žil. **Vodcom mohol byť teda ktokoľvek, kto vzbudzoval strach a presadzoval hrubú silu.**

Podľa M. Sopóciho najmä v staroveku v jednotlivých fázach vývoja vodcu **vystriedal hrubú silu rozum**. Vodcovia mali byť odborníkmi v mnohých veciach – vo vedení ľudí, plánovaní a taktike. Toto obdobie bolo typické pre presadzovanie vojenskej sily a duchovna. Nachádzame v ňom predstaviteľov ako Sun-C', Cézar, Alexander Veľký alebo Platón. Bola to éra mysliteľov, cisárov, kráľov a už vtedy bola doba ovplyvnená delegovaním, organizovaním a deľbou povinností. Tieto znaky sa neskôr preniesli aj do stredoveku a ďalších období obohatené o nové princípy vodcovstva. Začala sa presadzovať tímová práca, láska k podriadeným, vášeň pre povolanie, či jednoduchosť riešení. Takéto rysy sú typické napríklad pre Napoleona.

V histórii vodcovstva sa celý rad významných mysliteľov zaoberal identifikáciou vodcovských vlastností (teória veľkých mužov, teória veľkých osobností, teória vlastností alebo aj teória rysov osobnosti). Vlastnosti úspešných vodcov vychádzali zo štúdií charakteristík a vlastností rôznych osôb, ich životopisov a analýz konkrétnych činov (G. Washington, D. D. Eisenhower, W. Slim, B. Law, Montgomery, R. Regan, B. Gates, Matka Tereza, E. Roosweltová, kráľovná Kleopatra a pod). Britský veliteľ lord Slim definoval pre vodcov vlastnosti ako odvaha, sila, vôľa, iniciatíva a vedomosti. Medzi ideálne vlastnosti úspešných vodcov sú často radené:

- pracovitosť,
- dôveryhodnosť,
- spoľahlivosť,
- výrečnosť,

14) GÁBOROVÁ, L.: Sociálna psychológia pre učiteľov, s. 71 - 73.

## POZNÁMKY

- sociálne cítenie,
- objektivita,
- inteligencia,
- dôvera,
- sebaistota,
- zásadovosť.

V neskorších obdobiach sa ľudia snažili riadiť princípmi vodcovstva, ktoré sa časom menili, vyvíjali a tvorili. Napriek tomu úloha vodcu zostala rovnaká: „**vedieť inšpirovať druhých tak, aby bez strachu z neúspechu kráčali vpred až k vytúženým cieľom**“. Novovek sa vyznačuje rozmachom teórií vedenia ľudí a vodcovstvo sa začalo spájať so slovom „*manažment*“. Odrazu osobnostné predpoklady a charakteristiky jednotlivca nezaručovali rolu vodcu. Vďaka tvrdej práci, vzdelávaniu sa a skúsenostiam je spôsobilosť vodcovstva dosiahnuteľná pre kohokoľvek. Od začiatku 20. storočia po súčasnosť boli na základe rôznych štúdií a prieskumov vyprodukované rozsiahle zoznamy ideálnych vlastností vodcu. Medzi najideálnejšie patria podľa M. Sopóciho napríklad: objektivita, zásadovosť, dôvera, spoľahlivosť či pracovitosť. <sup>15)</sup>

V súčasnosti sa najčastejšie uvádza šesť vlastností, ktoré sú väčšinou spájané s efektívnym vodcovstvom: **inteligencia, sebadôvera, charisma, rozhodnosť, spoločnosť a integrita**. Podľa výsledkov rôznych výskumov dnes existuje zoznam aj tzv. univerzálnych vodcovských atribútov, kde vodcovstvo v sebe nesie aj hodnotovú stránku. <sup>16)</sup>

Tabuľka 1: Univerzálne vodcovské atribúty <sup>16)</sup>

<b>Pozitívne vodcovské atribúty</b>		
Dôveryhodný	Spravodlivý	Čestný
Predvídavý	Plánuje dopredu	Povzbudivý
Pozitívny	Dynamický	Motivátor
Buduje dôveru	Motivujúci	Spoľahlivý
Inteligentný	Rozhodný	Skutočný obchodník
Win-win riešenie problémov	Komunikatívny	Informovaný
Administratívne zručný	Koordinátor	Team builder
Orientovaný na excelenciu		

15) SOPÓCI, M.: Vodcovstvo, s. 12 - 19.

16) STEIGAUF, S.: Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí, s. 145.

<b>Negatívne vodcovské atribúty</b>		
Samotár	Asociálny	Nespolupracujúci
Vznetlivý	Nejednoznačný	Egocentrický
Bezohľadný	Diktátorský	

## 2 TEÓRIE VODCOVSTVA

V dnešnej dobe sa požiadavky na vodcov líšia od požiadaviek, ktoré poznáme z histórie. Nestačí hrubá sila alebo dar reči. **Dnes už vieme, že vodcovstvo (leadership) ako také predstavuje potrebu dominancie, tzn. viesť druhých ľudí, rozhodovať a brať na seba zodpovednosť.**<sup>17)</sup>

Očakáva sa jasná vízia do budúcnosti a schopnosť viesť (skutočnou mierou vodcovstva je vplyv), avšak nie je dôležitý iba výsledok, ale aj spôsob, akým sa dosiahne. Vyžaduje sa schopnosť vedieť robiť správne viac, ako len jednu vec. Vodcovstvo je veľmi komplexné a existuje mnoho faktorov, ktoré ovplyvňujú schopnosť viesť:

- charakter jednotlivca (vlastnosti),
- vzťahy (vodca musí mať nasledovníkov),
- poznanie (informácie, fakty, vízia do budúcnosti),
- intuícia (správne načasovanie),
- skúsenosti (doterajšie úspechy),
- schopnosti (čo vodca dokáže).

Aj vo vodcovstve platí, podobne ako v manažmente, že „*personálna práca v organizácii je považovaná za veľmi dôležitý faktor úspechu*“. Jej úlohou nie je len získať, ale udržať a využívať schopných zamestnancov. Neoddeliteľnou súčasťou vedenia ľudí je aj ich koordinácia, čím vlastne rozumieme odsúhlasenie a harmonizáciu jednaní členov organizácie, taktiež delbu ich práce, a to všetko s ohľadom na vopred vytýčené ciele. „*Vedúci využitím svojej moci usiluje o dobrovoľnú, ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov, a týmto aj o uspokojenie svojich potrieb.*“<sup>18)</sup>

Vedenie ľudí dnes charakterizujú najmä:

1. používané štýly vedenia (spôsob prikazovania),
2. motivácia podriadených, ovplyvňovanie jednotlivcov alebo tímov,
3. komunikácia, výber najvhodnejších komunikačných ciest,
4. zvládanie problémov spôsobených správaním zamestnancov, práca tímov.<sup>19)</sup>

17) HARTL, P. - HARTLOVÁ, H.: Psychologický slovník, s. 677.

18) LORKO, M.: Podniková ekonomika, s. 194.

19) BELAN, Ľ.: Bezpečnostný manažment : Manažérstvo bezpečnosti, s. 30.



## POZNÁMKY

## Princípy vodcovstva

Je veľmi dôležité uvedomiť si, že nie je vodca ako vodca. V niektorých prípadoch sa vodca (líder) určuje na základe organizačnej štruktúry (pozičný vodca), niekde je zase vybraný neformálne na základe prirodzenej autority (prirodzený vodca). Prirodzenú autoritu zaisťujú rôzne schopnosti a vlastnosti jednotlivca, ktoré imponujú ostatným, a tak ho prirodzene začnú počúvať, sledovať alebo kopírovať. Ak je vodca skutočne dobrý, môže spraviť aj také rozhodnutia, ktoré ostatným nie sú sympatické, no aj napriek tomu svoju autoritu nestratí. „*Najdôležitejší vzorec úspechu pre vodcu je vedieť ako rokovať s ľuďmi.*“<sup>20)</sup>

Vo viacerých literatúrach, ktoré sa zaoberajú témou vodcovstva sa nachádzajú princípy, ktorými by sa mal dnes efektívny dobrý vodca riadiť:

- Nesmie zabudnúť na to, že **vodcovstvo predpokladá istú mieru dominancie**. Táto má byť jeho základnou povahovou črtou.
- **Členovia skupiny, ktorú vodca vedie, musia byť presvedčení o tom, že mu na nich záleží**. Tak isto musia vedieť, že vodca stojí za svojimi podriadenými a že s nimi zdieľa všetky riziká.
- **Požiadavky na podriadených musia byť vždy jasne definované**. Členovia skupiny musia poznať charakter úlohy a čo najpodrobnejší postup pre splnenie úloh.
- Vodca musí **vedieť zhodnotiť situáciu a vedieť kedy a ako konať. Musí sa vedieť rozhodnúť, kedy sa správať umiernené a kedy agresívne**.
- **Vodca musí vedieť (správne) motivovať a odmeňovať**. „*Pocit nespravodlivosti vytvára v ľuďoch napätie a motivuje ich konať v záujme redukovania pocitu nespravodlivosti.*“<sup>21)</sup>
- **Vodca musí mať charizmu**. Ide o zvláštnu schopnosť (z časti vrodenu) pôsobiť na druhých svojimi myšlienkami alebo prejavom. Pomocou nej dokáže so sebou vodca strhnúť masu, vyvolať ošiaľ alebo prinútiť ľudí, aby dobrovoľne uskutočňovali jeho myšlienky.
- **Vedieť správne kritizovať**. Nie je vhodné nechať podriadeného dokončiť úlohu a vzápätí zhodnotiť jeho prácu ako neuspokojivú, ak sa priebežnou kontrolou dalo týmto nedostatkom predísť.
- Umenie komunikovať. **Vedieť rozoznať kedy hovoriť a kedy mlčať a počúvať**. Taktiež je dôležité vedieť konštruktívne komunikovať, či už s podriadenými, ale aj s nadriadenými a vedieť adekvátne vyjadrovať svoje myšlienky. V prípade komunikácie sú dôležité obe jej podoby – verbálna aj neverbálna komunikácia.
- Aj napriek tomu, že sa táto vlastnosť väčšinou považuje za slabosť, **dobrý vodca by mal byť dostatočne empatický**. Vedieť sa vcítiť do potrieb a problémov podriadených vie mnohokrát zaistiť napredovanie oveľa príjemnejším spôsobom, ako direktívne a necitlivé prikazovanie.

20) SOPÓCI, M.: Vodcovstvo, s. 153.

21) TUMA, M.: Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve, s. 61.

- **Správny vodca musí vedieť kedy, komu a ako delegovať úlohy.** „Žiadny človek nebude dobrý vodca, ak by chcel urobiť všetko sám a pripísať si všetky zásluhy.“

J. Adair <sup>22)</sup> podporuje názor, že **osobnosť a charakter vodcu nemožno pri skúmaní vodcovstva vynechať**. Pri skúmaní požadovaných kvalít lídra vymedzil určité všeobecné vodcovské vlastnosti a medzi najdôležitejšie zaradil:

- **Nadšenie** – pre plnenie cieľov, ktoré môžu vodcovia zdieľať s ich stúpenkami a prenášať ich na nich.
- **Sebadôvera** – viera v seba, nie však prehnaná, ktorá by mohla viesť k arogancii.
- **Čestnosť a poctivosť** – vodca by mal byť pravdivý najmä sám voči sebe, musí byť zrelý, morálny a čestný, pretože práve to vyvoláva dôveru okolia.
- **Húževnatosť a vytrvalosť** – vodca musí byť pružný, vytrvalý a musí požadovať vysoké štandardy, usilovať sa o rešpekt, nie je však nutné usilovať o popularitu.
- **Láskavosť a srdečnosť** – budovať si pozitívne vzťahy, zaujímať sa o iných a rešpektovať ich.
- **Pokora a skromnosť** – zahŕňa ochotu načúvať iných, uznať svoju vinu a niesť následky, nebyť arogantný či panovačný. <sup>23)</sup>

Len splnením týchto vlastností sa človek môže odlišiť od iných a zastávať status vodcu.

### Delegácia úloh a hodnotenie

Delegovanie právomocí je skvelým spôsobom pre nadviazanie vzťahov a budovanie dôvery. Pri delegovaní nejde úplne o rozdeľovanie moci. Ide o príležitosť zapojiť ľudí do procesu, čím získajú cenné skúsenosti a hlavne dôveru vo svoje schopnosti. Mnohé bibliografické zdroje myšlienku delegovania podporujú z dôvodu zvyšovania a podpory samostatnosti, sebadôvery, schopnosti komunikácie a hlavne u podriadených posilnia pocit užitočnosti a zodpovednosti. Jedným z najúčinnejších prostriedkov manažéra a vedúceho vo vedení je delegovanie právomocí a povinností. Výsledky prieskumov riaditeľov veľkých podnikov ukázali, že najčastejšou príčinou ich neúspechu bola neschopnosť delegovať t. j. osamostatňovať podriadených.

**Delegovať prácu na druhých neznamená, že manažér nie je schopný vykonať úlohu sám.** Pri delegovaní práce je potrebné mať cit pre rozdelenie úloha najmä vedieť, komu úlohy zveriť. <sup>24)</sup>

22) ADAIR, J.: Jak řídit druhé i sám sebe.

23) KOTEK, T.: Vedenie ľudí.

24) LORKO, M.: Podniková ekonomika, s. 201.

**POZNÁMKY**

Vodca musí objasniť cieľ a význam úloh s pevne určeným termínom dokončenia. Nesmie zabudnúť na presnú špecifikáciu toho, za čo je každý jednotlivec v skupine zodpovedný, aby nedošlo k nedorozumeniam a následným chybám. **Pre delegovanie je pozitívna podpora dôležitá, preto je potrebné dbať o motiváciu a povzbudenie.**

**Posledným bodom samotného delegovania je kontrola (hodnotenie)**, počas ktorej sa diskutuje o pracovných postupoch, problémoch a pokroku vedenej skupiny. M. Lorko popisuje kontrolu ako kontinuálny proces, ktorého predpokladom realizácie je, že v prvej etape sa stanovujú ciele, plány, štandardy, v druhej sa stanovujú objekty kontroly a termíny kontrol a v najdôležitejšej tretej etape sa porovnávajú skutočné hodnoty s vytýčenými cieľmi, zisťujú sa odchýlky, ktoré môžu byť pozitívne, ale aj negatívne. *„Hodnotenie musí každý zamestnanec vnímať ako systematický, periodický, permanentný a zisťovací proces, ukazujúci ako konkrétny pracovník zvládol pridelené úlohy.“*<sup>25)</sup>

**3 ŠTÝLY VODCOVSTVA**

V súčasnosti prevláda názor, že niektoré rysy vodcovstva, ako napríklad inteligencia, asertivita a správanie sú vrodené. Ostatné zručnosti, vlastnosti a schopnosti si však musí vodca osvojovať počas života, či už pomocou riešení zložitých situácií, prostredníctvom interpersonálnych vzťahov alebo vďaka svojim skúsenostiam. Na základe prevládajúcich charakterových vlastností si vodca vyberie štýl, ktorý pri svojej práci uplatňuje. Čo sa očakáva od zvoleného štýlu vodcovstva? Určite sa vodca nesmie úplne podvoliť potrebám okolia, ale je potrebné nájsť istý kompromis medzi vnútornou potrebou vodcu realizovať sa a medzi tým, čo od neho okolie očakáva. V literatúre je možné nájsť mnoho rozdelení, kategorizovaní a členení štýlov vodcovstva. Každé rozdelenie je niečím odlišné, podstata je však rovnaká. Štýl vodcovstva je priamo ovplyvnený osobnosťami vodcu a vzťahom, aký prevláda medzi vodcom a jeho podriadenými, resp. vzťahom, aký chce vodca uplatňovať pri práci. Podľa knihy H. Koontza poznáme tri klasické štýly vedenia:

- autokratický (autoritatívny) štýl,
- demokratický štýl,
- liberálny štýl.<sup>26)</sup>

**Autokratický štýl vedenia** – vyznačuje sa nezáujmom o názory podriadených, čo sa prejavuje najmä v štýle komunikácie. Vyžaduje sa striktné plnenie rozkazov. Tento štýl je vhodné uplatňovať v novom kolektíve, prípadne v kolektíve, kde prevláda nedisciplinovanosť podriadených. Krajným prejavom tohto štýlu je diktátorský štýl vedenia, kde sa akýkoľvek protichodný názor s názorom vodcu zamieta. Tento štýl je založený na sústavných príkazoch a nariadeniach a neustálej kontrole. Často vedie k znižovaniu flexibility v kolektíve.

25) TUMA, M.: Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve, s. 66.

26) WEIHRICH, H. - KOONTZ, H.: Management.

**Demokratický (participatívny, konzultatívny) štýl vedenia** – predpokladom je určitá odborná, spoločenská a kultúrna úroveň členov tímu. Demokratický veliteľ dôveruje členom svojho tímu. Rozhodnutia a zodpovednosti sú delegované na nižšie stupne velenia pričom si všetci musia uvedomovať dôležitosť pridelenej úlohy.

**Liberálny štýl vedenia** – spolupracovníci vodcu sú značne samostatní. Veliteľ im plne dôveruje a ponúka úplnú autonómiu v rozhodovacích procesoch. Výberová je aj kontrola vykonávania, resp. splnenia úloh. Uvedený štýl vedenia je v ozbrojených silách veľmi ťažko uplatniteľný vzhľadom na prísnu hierarchizáciu, no aj napriek tomu sa dá uplatniť na vyšších úrovniach, ako napríklad na generálnom štábe či veliteľstvách síl. Najdôležitejším predpokladom pre účinnosť tohto štýlu je zohratý tím a plná dôvera, čo zabezpečuje aj efektívnosť daného štýlu.

Ďalšou z teórií vzťahujúcou sa k vodcovstvu je teória zameraná na vzťahy medzi vodcom a každým jedným z jeho nasledovníkov. *„Vodcovia, ktorí vedú nasledovníkov, získavajú ľudí po jednom, vodcovia, ktorí vychovávajú vodcov, znásobujú svoj rast“*. Na základe týchto vzťahov rozlišujeme vodcovstvo:

- vizionárske,
- tímové,
- strategické. <sup>27)</sup>

**Vizionárske vodcovstvo** predstavuje schopnosť predvídať budúcnosť, nereagovať len na problémy a situácie súčasnosti, ale byť pripravený aj na „zajtrajšok“. Jasná vízia, ktorá by mala byť zmysluplná, reálna a zrozumiteľná pre všetkých členov tímu je hlavným znakom tohto typu vodcovstva.

**Tímové vodcovstvo** už v názve hovorí o tíme ľudí, ktorí sú spoločne zaujatí pre konkrétnu úlohu. V tomto prípade jasne platí „aký povel, taký výkon“, čo v praxi znamená, že vodca musí presne špecifikovať požiadavky pre spolupracovníkov, aby sa mohli zodpovedne snažiť dosiahnuť očakávaný výsledok.

**Strategické vodcovstvo** je možné chápať z dvoch pohľadov. Prvý pohľad sa na strategické vodcovstvo pozerá z hľadiska výmeny informácií medzi vodcom a členmi tímu, zatiaľ čo druhé hľadisko sa zameriava na vodcovstvo v závislosti na stupňoch velenia, kde okrem tohto typu nájdeme aj operačné a taktické vodcovstvo. Oba pohľady sa zhodujú v činnostiach formulovania a implementácie stratégie, ktorá predstavuje plán na zjednotené uskutočňovanie cieľov.

#### 4 VODCA V ŠPECIFICKOM VOJENSKOM PROSTREDÍ

Špecifické prostredie je prostredie, ktoré sa svojim vplyvom na človeka líši od každodenného, rutinného života. Je to prostredie, ktoré nie je pre človeka úplne prirodzené, je nové a často od človeka vyžaduje istú mieru sebazaprenia a odolnosti, či už psychickej alebo fyzickej. <sup>28)</sup>

27) MAXWELL, J.: 21 zákonov vodcovstva, s. 253.

28) SOPÓCI, M.: Vodcovstvo, s. 166 - 170.

**POZNÁMKY**

Je známe, že vojenské prostredie je do značnej miery autokratické. Komunikácia je zo strany podriadených veľmi limitovaná a tok informácií smeruje prevažne zhora nadol. **Vojenský systém je charakteristický prísnou centralizovanou organizačnou štruktúrou, nedeliteľnou veliteľskou právomocou a na základe predpisov, rozkazov a nariadení sa vyžaduje presné plnenie povinností a noriem.**

Vojenská jednotka ako pracovný tím ľudí má isté špecifiká, ktoré sú dané charakterom činností, prostredím a cieľmi, ktoré dosahujú. Vojaci vstupujú do rôznych vzťahov, či už služobných (sú vymedzené služobným postavením alebo funkciou) alebo osobných (tieto si vyberá každý jedinec sám na základe sympatií/antipatií). Vojenské prostredie je vo vzťahových otázkach špecifické. Vzťahy osobné sú často potláčané do úzadia a dobrý vodca (veliteľ) musí vedieť, kedy sympatie odložiť bokom a pre úspešné splnenie úlohy vydať vojakovi rozkaz alebo nariadenie, ktoré by v súkromí danej osobe nevydal.

**V oblasti vodcovstva sú požiadavky na dôstojníka – vodcu stanovené nasledovne:**

- vedieť a byť schopný viesť podradených,
- na vysokej úrovni ovládať svoju vojenskú odbornosť a špecializáciu vojenskej odbornosti z hľadiska teórie ale aj praxe,
- správne sa rozhodovať v stresových situáciách a v časovej tiesni,
- mať maximálnu úroveň mravného vedomia a morálky,
- mať vedomosti z oblasti geopolitiky a medzinárodných vzťahov primerane k vykonávanej funkcii.

**Na budúcich veliteľov sa kladú čím ďalej, tým väčšie nároky,** preto by bolo pre OS SR najvýhodnejšie, keby absolvent AOS **disponoval potrebnými manažérskymi, ale aj vodcovskými spôsobilosťami.** Vedel by rozlišovať situácie a vhodne použiť tú – ktorú zručnosť. Obe oblasti by dokázal využiť na rôznych úrovniach velenia: manažérske v počiatku kariéry na taktickej úrovni a tie vodcovské na vyšších riadiacich pozíciách.

**Vojenský leadership**

Vodcovia vo vojenskom prostredí musia byť odlišní od tých, ktorí sa nachádzajú v iných typoch organizácií. Mimo toho, že sú menovaní do určitej funkcie s určitou hodnosťou, oprávnenie k veleniu a vedeniu im vyplýva zo zákona. Vojenské prostredie sa vyznačuje prísnou hierarchiou. Vyžaduje sa nielen poslušnosť a plnenie rozkazov, ale aj vysoká miera profesionality. „*Profesionalita je dôležitá v armáde z dvoch významných dôvodov. Po prvé, vojenský vodca je verejným činiteľom zodpovedným za obranu národa. Po druhé, vojenská organizácia je často zodpovedná za život svojich vojakov.*“

Pri plnení bojových úloh môže nastať situácia, že jednotka príde o svojho veliteľa. V takomto prípade je dôležité, aby niektorý z členov jednotky prebral velenie

a stanovenú úlohu dokončil. Vojenský profesionál musí byť na takéto situácie pripravený, a preto je dôležité rozvíjať vodcovstvo u každého jedného profesionálneho vojaka.

**Každý veliteľ plní tri hlavné roly – je lídrom, manažérom a koučom.** Ako líder vytyčuje ciele, smer, spôsob a dôvod na splnenie rozkazov a pritom motivuje podriadených k lepším výkonom. V prípade roly manažéra prideliuje úlohy, využíva pridelené sily a prostriedky, rieši operatívne situácie a riadi zmeny. Ako kouč rozvíja u podriadených samostatnosť a výkonnosť. Táto rola je však plnohodnotne aplikovateľná jedine v mierových podmienkach, zatiaľ čo prvé dve je možné použiť ako v mierových, tak aj vo vojnových situáciách.<sup>29)</sup> Pokiaľ chce byť novodobý veliteľ vnímaný ako vodca, mal by sa inšpirovať a riadiť nasledujúcimi princípmi:

- **Vodcovstvo (leadership) je záležitosť každého** – byť úspešným vodcom nie je predurčené iba tým, ktorí majú čiastočne vrodené predpoklady stať sa vodcom a ani tým, ktorí boli do funkcie veliteľa dosadení; vodcovské vlastnosti sa dajú patričným tréningom rozvíjať.
- **Základom vedenia je osobný kredit vodcu postavený na dôveryhodnosti** – vôľa dobrovoľne nasledovať veliteľa.
- **Vodcovstvo začína vnútorným stotožnením sa** – ide o proces vnútorného stotožnenia sa s úlohou vodcu, prijatie úloh, zodpovedností, myšlienok.
- **Osobnostné hodnoty veliteľa a postoje ovplyvňujú druhých** – najlepší vodcovia sú tí, ktorí dokážu svoje hodnoty a presvedčenia prepojiť s hodnotami a presvedčeniami tých, ktorí ho nasledujú.
- **Vodca by mal byť príkladom, inak sa vodcom nestane vôbec** – konanie vodcu by malo byť v súlade s jeho hodnotami.
- **Nevyhnutným predpokladom úspešného vodcu – lídra** je pohľad vpred.
- **Vodcovstvo nie je len o vízii veliteľa** – najlepšia vízia je zdieľaná vízia, najlepší veliteľia sú tí, ktorí rozumejú svojim podriadeným a tí rozumejú im.
- **Zmeny sú príležitosťami pre rozvoj** – schopnosť udržiavať Status Quo.
- **Veliteľia sú tímoví hráči** – dosiahnutie cieľa je výsledkom úsilia každého jednotlivca.
- **Vodcovstvo (leadership) je vzťah** medzi veliteľom a podriadeným, v tomto bode sa kladie dôraz na emocionálnu inteligenciu vodcu, zrelosť, empatiu a porozumenie.
- **Srdcom vodcovstva je starostlivosť** – rešpekt a úcta voči podriadeným robia z veliteľa vodcu hodného nasledovania. Vodcami – veliteľmi – lídrami sa zvyknú stať vtedy, keď si ctia a rešpektujú emócie a potreby svojich podriadených.

29) NEKVAPILOVÁ, I. a kol.: Úvod do vojenského leadershipu, s. 26 - 28.

**POZNÁMKY**

Vo vojenskom prostredí sa v závislosti na stupňoch velenia vojenskej organizácie vymedzujú tri úrovne líderstva:

1. **Priamy (taktický) leadership** alebo vedenie „tvárou v tvár“ typický pre veliteľov družstiev, čiat, rôť, náčelníkov pracovísk a skupín v štáboch, t. j. pre hodnosti rotný, rotmajster, nadrotmajster, poručík, nadporučík a kapitán, pre veliteľov, ktorí sú v dennom kontakte s podriadenými, osobne vzdelávajú, vychovávajú a cvičia svojich podriadených.
2. **Organizačný leadership** je typický pre veliteľov práporov, brigád, náčelníkov oddelení štábov, t. j. pre hodnosti major, podplukovník a plukovník. Vedenie vykonávajú nepriamo cez priamych veliteľov. Je charakteristické stupňovitým velením, kde nie je možné vidieť efekt hneď. Vyžaduje to viesť nesúrodé tímy k realizácii spoločných cieľov a kontrolovať činnosť podriadených.
3. **Strategický leadership** predstavuje najvyššiu úroveň líderstva. Je typický pre vedúcich zamestnancov Generálneho štábu OS SR a Ministerstva obrany SR, t. j. hodnosti plukovník, brigádny generál, generálmajor, generálporučík, armádny generál. Od nich sa očakáva schopnosť formulovať poslanie, víziu, participovať na tvorbe strategických dokumentov a dlhodobých plánov rozvoja, schopnosť vyjednávať nielen s vojenskými, ale predovšetkým s politickými aktérmi.

Pre všetky tri úrovne leadershipu tvorí spoločný, neoddeliteľný základ, hodnotový rámec a ním formovaný charakter veliteľa. Hodnotový rámec vojenskej profesie je daný právnymi a morálnymi princípmi, ktorý dotvára bojový etos – etický základ absolútnych požiadaviek na správanie všetkých príslušníkov v rezorte. Z uvedeného vyplýva, že podstatou vodcovstva je celková zmena myslenia, správania a konania osobnosti pri vedení iných ľudí. Ide o pripravenosť, chuť pracovať, spolupracovať a pozitívne ovplyvňovať a kultivovať druhých. Nebezpečenstvom môže byť skĺznutie k toxickému, deštruktívnemu vodcovstvu.<sup>30)</sup>

**Toxický leadership**

Je to odborný termín patriaci do oblasti leadershipu a organizačného správania. Toxický vodcovia – lídri sú charakterizovaní ako jednotlivci, ktorí síce majú zodpovednosť za ľudí, či celú organizáciu, avšak ktorí zároveň kvôli svojmu deštruktívnemu správaniu a disfunkčným osobným kvalitám poškodzujú tieto skupiny, organizáciu, či celú spoločnosť.<sup>31)</sup> Toxické vedenie podriadených sa dá definovať aj v podmienkach OS SR ako správanie veliteľov, ktorí sa presadzujú na úkor svojich podriadených a zvyčajne tak robia bez ohľadu na dôsledky a dopady na ich podriadených, ich jednotku a vojenskú profesiu.

Toxické vedenie má priamy negatívny vplyv na súdržnosť skupiny, tímov. Toxický vodca je neúprimný, klame svojich nasledovníkov, má nadpriemerné ambície,

30) NEKVAPILOVÁ, I. a kol.: Úvod do vojenského leadershipu, s. 29.

31) NEKVAPILOVÁ, I. a kol.: Úvod do vojenského leadershipu, s. 25.

stavia svoju snahu o slávu nad ostatných, je sebecký a arogantný. Títo jednotlivci konajú tak, že ponížujú, demoralizujú a zastrešujú ostatných, porušujú ľudské práva a potláčajú konštruktívnu kritiku. Medzi prejavy takého správania patria napr. nereálna pracovná záťaž, korupcia, manipulácia, šikanovanie na pracovisku, obťažovanie, podvody, či zámerné dezinformácie a dezinterpretácie, neetické a nelegálne až kriminalistické činy.<sup>32)</sup> Toxickí vodcovia (lídri) sú často deštruktívni, túžia po moci, popierajú akúkoľvek svoju vinu, zneužívajú svoju moc a pozíciu, starajú sa o seba na úkor svojich zamestnancov, spravidla sú presvedčení o svojich zásluhách.

Pri identifikácii toxických lídrov by mala byť pozornosť venovaná takým dimenziám, ako napr. zámer, intenzita, trvanie škody, pôvod a množstvo deštruktívneho správania a dysfunkčných osobnostných charakteristík jednotlivca, jeho profesijné zázemie a skúsenosti, kultúra organizácie, klíma, stabilita externého prostredia.

Lídri v ozbrojených silách, ktorí uplatňujú toxický štýl vedenia, bývajú často svojim okolím a nadriadenými považovaní za sebavedomých, náročných a tvrdých veliteľov, ktorí nepoznajú neriešiteľné problémy. V skutočnosti sa môže jednať o egoistických vojakov s narcistickými sklonmi, tendenciami k prehnane autoritatívnemu správaniu a šikanujúcemu konaniu. Môžu to byť aj jednotlivci, ktorí majú problém s praktickou aplikáciou zásad tímovej práce, často uplatňujúci iné normy a pravidlá správania pre seba a iné pre svojich podriadených.

Uplatňovanie, prípadne výskyt prevahy toxického vodcovstva na úrovni pracovnej skupiny môže vo vojenskej jednotke viesť k vytvoreniu toxického pracoviska. **Každý veliteľ by mal poznať príznaky tzv. otráveného (intoxikačného) pracoviska:**

- Manažéri sa vyhýbajú riešeniu nevhodného správania, na ktoré podriadení upozorňujú. Takže dochádza k jeho rozširovaniu a eskalácii.
- Na pracovisku sa vyskytuje neúmerne vysoká miera absencií, zamestnanci sú vyčerpaní zo zlého pracovného prostredia, predstierajú nemoc alebo si hľadajú nové zamestnanie.
- Na pracovisku sa vyskytuje mnoho prípadov, keď zamestnanci prechádzajú na iné organizačné útvary, aby sa vyhli priamym konfliktom na pôvodnom pracovisku, alebo boli nedobrovoľne preložení na inú pracovnú pozíciu.
- Prehnaná regulácia rutinne vykonávanej činnosti na pracovisku, ktorá vyvoláva odpor zamestnancov.
- Medzilidské konflikty brzdia postup pracovných projektov, čo vedie k menšiemu zisku a k fluktuácii zamestnancov.
- Zlozvyky niektorých zamestnancov odvádzajú ostatných od pracovného výkonu, sú im nepríjemné a narúšajú plynulý chod pracoviska či organizácie.
- Tímová spolupráca a morálka sú na nízkom stupni alebo vôbec neexistujú, prístupy k bezpečnosti na pracovisku sa neaktualizujú alebo nevytvárajú.<sup>29)</sup>

32) WALTON, M.: Leadership Toxicity – an Inevitable Affliction of Organisations?



**POZNÁMKY**

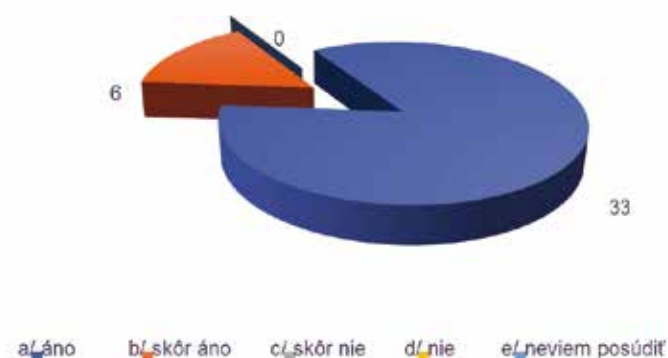
V súvislosti s problematikou vodcovstva – leadershipu je potrebné šíriť osvetu ako medzi profesionálnymi vojakmi, tak aj medzi vojakmi v prípravnej, dočasnej i stálej štátnej službe, prípadne aj v rámci kariérnych kurzov. Vojenský leadership si to zaslúži, pretože vojenský profesionál by mal byť pripravený na rôzne situácie. Vyžadujú si to zvláštnosti moderných vojenských operácií a nasadenie málo početných, ale zato vysoko mobilných jednotiek, kde veliteľ musí vedieť riešiť množstvo úloh, vedieť sa im postaviť a dokázať so svojim tímom vždy úlohu dokončiť.

**5 PRIESKUM ZAMERANÝ NA VODCOVSTVO**

V rámci Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši bola problematike vodcovstva venovaná primeraná pozornosť a v rámci zvyšovania povedomia študentov sa uskutočnil prieskum, kde bolo snahou zistiť postoje študentov k problematike vodcovstva – leadershipu. Výber prieskumnej metódy bol podmienený cieľom a úlohami prieskumu. Prieskum bol vykonaný prostredníctvom dotazníkovej metódy a realizovaný prostredníctvom respondentov bakalárskeho štúdia v študijných odboroch bezpečnosť a obrana štátu, elektronické zbraňové systémy, vojenské spojovacie a informačné systémy a zbraňové systémy, zbrane a ich časti.<sup>33)</sup>

**Interpretácia výsledkov prieskumu**

Cieľom prieskumu bolo na vopred stanovené otázky zistiť názory kadetov na problematiku vodcovstva. **V prvej hypotéze** sa predpokladalo, že väčšina respondentov potvrdí, že vodcovstvo je skôr potrebné pre prácu profesionálneho vojaka – dôstojníka pôsobiaceho na pozícii veliteľa. Respondenti najčastejšie uvádzali odpoveď „áno“, čím vyjadrili, že vodcovstvo je pre prácu profesionálneho vojaka – dôstojníka pôsobiaceho na pozícii veliteľa **potrebné**, ale **nepotvrdila sa hypotéza**, kde sa predpokladalo, že väčšina respondentov zaznamená odpoveď „skôr áno“.



Graf 1: Potreba vodcovstva pre prácu profesionálneho vojaka dôstojníka pôsobiaceho na pozícii veliteľa

33) ŠVAJKOVÁ, A.: Vodca v špecifickom vojenskom prostredí.

V druhej hypotéze sa predpokladalo, že medzi požadované vlastnosti správneho vodcu zaradia respondenti potrebné vedomosti a skúsenosti, flexibilitu, empatiu, a tým zároveň potvrdia, že naozaj správny vodca získava svoje vlastnosti už pri narodení. Respondenti mali možnosť v niektorých otázkach viacnásobnú odpoveď. Respondenti uviedli tri vlastnosti, ktoré považujú za potrebné a dôležité. V tabuľke 2 sú uvedené požadované vlastnosti vodcov, ktoré uvádzali respondenti. Respondenti navyše ešte uviedli, ktoré oni považujú za najdôležitejšie.

Tabuľka 2: Vlastnosti vodcu

Vlastnosť	Pomer
Ambiciózny	3/2
Asertívny	1/0
Autoritatívny	13/3
Cieľavedomý	10/1
Empatický	11/2
Flexibilný	14/3
Komunikatívny	4/1
Kreatívny	4/0
Musí byť vzorom	3/1
Musí dobre zaobchádzať s ľuďmi, je priateľský	12/2
Musí mať rozhľad a vedomosti v danej oblasti	10/2
Objektívny	15/5
Rozhodný	15/5
Tolerantný	15/0
Verný k podriadeným	6/1
Zodpovedný	15/4

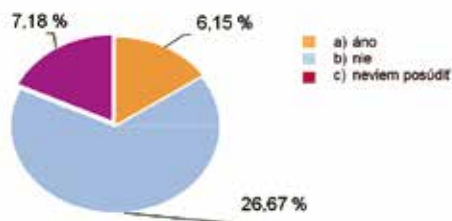
Vlastnosti, ktoré považovali respondenti za najdôležitejšie sú zaznamenané **červenou farbou**, čo zároveň predstavuje počet respondentov, ktorí uvedenú vlastnosť označili za najdôležitejšiu. Medzi päťicu najviac požadovaných vlastností správneho vodcu respondenti uvádzali:

- objektívnosť(15x),
- zodpovednosť (15x),
- rozhodnosť (15x),
- flexibilitu (14x),
- autoritatívnosť (13x).

## POZNÁMKY

V druhej časti hypotézy sa ďalej predpokladalo, že vodcom sa človek musí narodiť. Hypotéza č. 2 sa nepotvrdila, nakoľko respondenti síce uviedli medzi vlastnosti správneho vodcu **vedomosti, skúsenosti, flexibilitu a empatiu**, ale nie v takom počte, aby mohla byť hypotéza potvrdená, a to aj z toho dôvodu, že druhá časť hypotézy sa nepotvrdila vôbec.

**V tretej hypotéze** sa predpokladalo, že v rámci bakalárskeho štúdia na AOS nie sú vytvárané vhodné podmienky na prípravu vodcov.



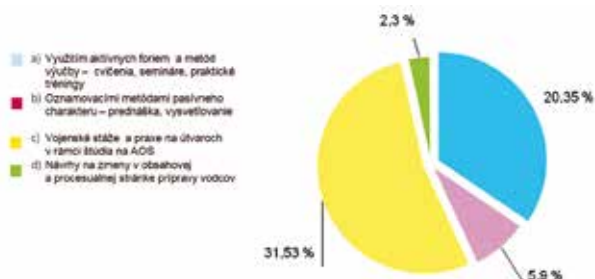
Graf 2: Podmienky v AOS na prípravu vodcov

Ďalšie doplňujúce otázky v prieskume sa venovali problematike, čo by malo tvoriť obsah prípravy kadetov ohľadom profesionálneho vodcovstva, akú konkrétnu podobu by mala mať príprava kadetov na požadovanú funkciu vodcu a v neposlednom rade sa zaoberali aj tým, ako treba pripravovať kadetov v rámci procesu prípravy na problematiku vodcovstva. Podľa väčšiny respondentov by bolo veľmi vhodné zaradiť do prípravy kadetov v rámci bakalárskeho štúdia viac praktických skúseností zo života veliteľa – vodcu. Respondenti odporúčajú viac využívať:

- informácie o nových trendoch vo vodcovstve a ich aplikácii do vojenstva,
- tréningy komunikácie medzi veliteľmi a podriadenými,
- stimuláciu prípadov riešenia konfliktov a následného vyhodnocovania, praktické cvičenia.

Obsahom prípravy kadetov v oblasti profesionálneho vodcovstva by mali byť podľa respondentov, okrem predmetov v obsahu študijného programu, zaradené do vojenského programu a vojenského režimu aj témy z oblasti vodcovstva.

Konkrétna podoba prípravy kadetov v procese prípravy na vodcovstvo by mala mať podobu hlavne vojenských stáží a praxe v útvaroch v rámci štúdia na AOS, ako aj využívanie aktívnych foriem a metód výučby – cvičenia, semináre, praktické tréningy, o čom nás informujú odpovede respondentov zobrazené v grafe 3.



Graf 3: Konkrétna podoba prípravy

Podľa respondentov by bolo vhodné zaradiť do obsahu súčasnej prípravy kadeťov v oblasti profesionálneho vodcovstva:

- nový výcvikový program, zameraný konkrétne na použitie problematiky vodcovstva vo vojenskej praxi a viac praxe na útvaroch,
- viac nácvikov zameraných na veliteľské (manažérske) schopnosti, a to aj v podobe rôznych pódiových nácvikov, workshopov a pod.

**V štvrtej hypotéze** sa predpokladalo, že respondenti označia vodcovstvo za rovnako významné ako odborné skúsenosti v práci profesionálneho dôstojníka. Podľa názoru väčšiny respondentov funkcia vodcu vo vzťahu ku skupine zastáva veľmi dôležitú úlohu. Od nej závisí, aký sociálny vplyv (motivácia a stimulácia) má na svojich podriadených daný vodca. Ale niektorí respondenti uviedli, že práve od vodcu závisí aj kreativita ľudí a ich výkon. Podľa niektorých je úloha vodcu, jeho motivácia a stimulácia podriadených priamoúmerná kreativite a výkonu podriadených. Kreativita a výkon sú dôsledkom motivácie a stimulácie.

Z prieskumu je zrejmé, že respondenti vnímajú vodcovstvo rovnako významne ako odborné vedomosti. V tabuľke 3 a 4 sú uvedené názory respondentov, kde prevládajúcim názorom je, že vodcovstvo považujú za dôležité na všetkých úrovniach velenia a riadenia.

Tabuľka 3: Význam vodcovstva pri práci profesionálneho vojaka

a)	vodcovstvo patrí medzi najdôležitejšie súčasti profesijného života veliteľa	<b>6</b>
b)	Vodcovstvo je rovnako významné ako odborné vedomosti	<b>34</b>
c)	Vodcovstvo je menej významné ako odborné vedomosti	<b>3</b>
d)	vodcovstvo nie je potrebné pre prácu vojenského manažéra	<b>0</b>

Tabuľka 4: Dôležitosť vodcovstva podľa úrovne velenia a riadenia

a)	Na všetkých úrovniach velenia (veliteľ družstva, čaty, roty...)	<b>30</b>
b)	Na nižších úrovniach velenia (veliteľ družstva, čaty, roty, náčelník skupiny)	<b>7</b>
c)	Na vyšších úrovniach velenia (náčelník oddelenia, veliteľ práporu, brigády)	<b>1</b>
d)	Na najvyšších úrovniach velenia (náčelník generálneho štábu, minister obrany)	<b>1</b>
e)	vodcovstvo nie je potrebné na žiadnej úrovni velenia	<b>0</b>

Na otázku „Či si myslia, že veliteľ, ktorý využíva vodcovstvo pri vedení svojich podriadených dosahuje lepšie výsledky v práci s podriadenými ako veliteľ, ktorý nie je vodcom“ respondenti odpovedali, že lepšie výsledky dosahujú tí velitelia, ktorí využívajú svoje vodcovské schopnosti pri práci s podriadenými.

**POZNÁMKY**

Posledná otázka bola zameraná na problém, či sa vyskytuje v okolí našich respondentov niekto, koho považujú za vodcu. V prípade, že niekoho takého poznajú, žiadali sme ich aby uviedli dôvod prečo ho považujú za vodcu. Hoci väčšina respondentov uviedla, že sa nad tým nikdy nezamýšľali, predsa len v podstatnej miere respondenti uviedli, že majú vo svojom okolí osobu, ktorú považujú za vodcu alebo uviedli osobu, ktorá má podľa nich schopnosti, vďaka ktorým by sa mohla stať vodcom. Konkrétne, že ide o dvoch veliteľov na AOS, dvoch vlastných rodičov a ďalej respondenti medzi dôvody uvádzali, že ide o osobu, ktorá:

- je autoritatívny typ s množstvom odborných aj teoretických poznatkov, dokáže motivovať, navnadiť svojich ľudí,
- je rozhodná, sebavedomá s dostatočnými teoretickými znalosťami,
- sa vyznačuje vlastnosťami ako empatia, rozhodnosť, spravodlivosť,
- si stojí za svojim slovom a vie si ho obhájiť,
- dokáže urobiť správne rozhodnutie aj v náročných situáciách,
- si dokáže vybudovať rešpekt u podriadených, ale zároveň je ľudská a chápe,
- dokáže udržať disciplínu, je dobrým rečníkom a vyznačuje sa viacerými vlastnosťami, ktoré by mal mať každý vodca.

**ODPORÚČANIA PRE PRAX**

Na základe získaných a objasnených poznatkov, ktoré boli publikované prostredníctvom prieskumu medzi kadetmi, boli navrhnuté nasledovné odporúčania pre prax.

Väčšina kadetov si myslí, že vodcovstvo je pre prácu profesionálneho vojaka viac než potrebné. Ďalej z prieskumu vyplýva, že na AOS by bolo v budúcnosti potrebné vytvoriť vhodnejšie podmienky na kvalitnú prípravu kadetov. Väčšina výučby sa sústreďuje na teóriu, čo je na úkor praktických cvičení. Bolo by vhodné vo väčšej miere využívať metódy a techniky tréningu vodcovských zručností, ktoré sú potrebné nielen pre kadetov, ale aj pre profesionálnych vojakov v rámci prípravy na ich povolanie.

Na základe týchto poznatkov odporúčame:

- pripraviť a realizovať nový výcvikový program, zameraný na problematiku vodcovstva,
- realizovať viac praxe na útvaroch, ktorá by bola zosúladená s nosnými cvičeniami útvaru v danom výcvikovom roku, a to nielen vo vyšších ročníkoch bakalárskeho štúdia, ale už aj na začiatku štúdia,
- realizovať viac tréningov manažérskych schopností, a to aj v podobe rôznych pódiových nácvikov, workshopov a viac kurzov pre profesionálnych vojakov, ako aj pre vedúcich zamestnancov,
- rozšíriť súčasnú výučbu o špecializovanú odbornú prípravu v rámci jednotlivých špecializácií – posilniť vojenský charakter vysokej školy a lepšie pri-

praviť absolventov AOS na fungovanie vo vojenských telesách na budúcich veliteľských, ako aj technických pozíciách,

- rozšíriť problematiku vodcovstva – líderstva v kariérnych kurzoch na AOS,
- využiť potenciál profesionálnych vojakov, ktorí sa zúčastnili manažérskych a vodcovských kurzov v iných krajinách a organizovať s nimi pravidelné besedy a workshopy.

## 6 ZÁVER

V Ozbrojených silách Slovenskej republiky sa kladie veľký dôraz na veliteľov, ich výcvik, zručnosti a neustále vzdelávanie. Súčasní, ale aj budúci velitelia majú možnosť vzdelávať sa v rôznych oblastiach, ktoré priamo súvisia s ich pôsobením, avšak vodcovstvu nie je v rámci profesionálnej kariéry a vysokoškolskej výučby venovaná dostatočná pozornosť.

Problematika vodcov a vodcovstva je veľmi rozsiahla, ale na rozdiel od iných vyspelých armád v našich podmienkach jej nie je venovaný náležitý záujem, a to ani v kariérnych kurzoch. Na základe zistených poznatkov je možné usúdiť, že len pomocou dokonalej a kvalitnej komunikácie medzi veliteľom a podriadenými založenej na asertivite, empatii a aktívnom počúvaní je možné docieľiť úspešné dosahovanie vytýčených cieľov a dobre fungujúcu vojenskú jednotku. Je potrebné zlúčiť vlastnosti a kompetencie vodcov a manažérov. Tieto dva pojmy nemožno od seba striktne oddeliť, keďže jeden dopĺňa ten druhý a opačne.

V nasledujúcich testoch si máte možnosť overiť vaše vodcovské predpoklady.

## DOTAZNÍK A TESTY NA OVERENIE VODCOVSKÝCH PREDPOKLADOV

### TEST: Máte vodcovské predpoklady?

1 = nesúhlasí     2 = skôr nesúhlasí     3 = skôr súhlasí     4 = úplne súhlasí

#### Otázky:

1. Iba ťažko na seba dokážem upozorniť.
2. Je pre mňa ľahké vysvetliť iným svoje stanovisko.
3. Keď som o nejakej veci presvedčený/á, nenechám si to nikým vyhovoriť.
4. Obvykle sa skôr podriaďujem iným.
5. Myslím, že nie som schopný/á kompromisov.
6. Niektorí ľudia ma dokážu veľmi rýchlo nadchnúť.
7. V konaní s inými ľuďmi som príliš stiesnený/á.
8. Než si urobím úsudok, zistím si viac názorov na vec.

**POZNÁMKY**

9. Mám ťažkosti s udržaním svojich citov na uzde.
10. V povážlivých situáciách strácam ľahko nervy.
11. Dokážem sa ľahko vcítiť do iných ľudí.
12. Je mi zťažko otvorene sa hlásiť ku svojim chybám.
13. Pri rozhovore sa vyhýbam kontaktu očami.
14. Keď na to príde, nebojím sa zodpovednosti.
15. S rozvláčnymi ľuďmi nemám trpezlivosť.
16. Než by som sa hádal/a, tak sa radšej vzdám.
17. Myslím vždy o niekoľko krokov napred.
18. Mám sklón k tomu urobiť všetko sám/a.
19. Mám ťažkosti rozhodovať i o maličkostiach.
20. Som schopný/á vyjadriť presne svoje myšlienky.
21. Keď som v strese, mám sklón zvyšovať hlas.

Typ A		Typ B		Typ C	
Otázka	Body	Otázka	Body	Otázka	Body
1	.....	3	.....	2	.....
4	.....	6	.....	5	.....
7	.....	9	.....	8	.....
10	.....	12	.....	11	.....
13	.....	15	.....	14	.....
16	.....	18	.....	17	.....
19	.....	21	.....	20	.....
súčet	.....	súčet	.....	súčet	.....

**Vyhodnotenie testu****Typ A: Pilná včielka**

V živote sa nepresadzujete práve jednoducho. Nie je náhoda, že sa nesnažíte o žiadnu vedúcu rolu. Ste skôr pripravení sa podriaďovať než sami prevziať iniciatívu. Je to predovšetkým tým, že sa k ničomu neodvážite. Ste dobrí a spoľahliví pracovníci, ale stále potrebujete niekoho, kto by Vám povedal, ako na to a čo máte urobiť. K vašim silným stránkam nepatrí rozhodovanie. Ak chcete niečo dosiahnuť, musíte nutne urobiť niečo pre svoje sebavedomie!

**Typ B: Výbušný**

Tajne síce sníte o vedúcej pozícii, ale keby ste ju skutočne chceli získať, museli by ste na sebe ešte zapracovať. Aby ste boli šéfovia, nestačí iba mať vždy posledné slovo. Musíte sa tiež naučiť s pochopením zachádzať so slabosťami druhých. Svoj výbušný temperament by ste mali držať na uzde. Ľahko strácate duševnú rovnováhu a príliš rýchlo sa rozčúľite. Musíte byť rozhodne schopní vypočuť i názor druhých. I keď ste o tom presvedčený, nemáte vždycky pravdu. Budte trochu diplomatickejší!

**Typ C: Vodca**

Ak ešte nie ste na vodcovskej pozícii, máte k tomu všetky predpoklady. Viete sa vcítiť do druhých, dokážete uzatvárať kompromisy a ste schopní motivovať okolie. Keď musíte urobiť nejaké rozhodnutie, postupujete premyslene a nezabudnete sa spýtať na mienku iných. Viete sa jasne vyjadriť a zrozumiteľne formulovať svoje pranie. Ani pred zodpovednosťou neuhýbate. Vaša schopnosť myslieť strategicky a správne oceniť situáciu vám pomáha pri vytváraní úsudku.

**Podnet k zamysleniu sa nad vašou osobnostnou orientáciou**

- Keď budete chcieť zlepšiť svoje schopnosti viesť iných, mali by ste sa podrobiť kritickej sebareflexii.
- Analyzujte dôvody, prečo sa snažíte o vedúcu rolu.
- Ide vám iba o osobný rast moci, alebo to prinesie výhody aj iným ľuďom, keď sa chopíte vedúcej role?
- Vráťte sa v spomienkach späť do detstva – aký boli vaši rodičia? V čom bola ich sila a v čom slabosti? Ako si predstavujete ideálnych rodičov?
- Mali ste učiteľa, ktorý vám imponoval? Aké mal vlastnosti? Prečo na vás urobil dojem?
- Aj hierarchické vzťahy sa zakladajú na vzájomnom uznaní, tolerancii a schopnosti pochopiť druhých. Najlepšie predpoklady pre vedúcu rolu budete mať iba vtedy, keď sa budete správať ku svojim podriadeným a nadriadeným s rovnakou úctou a rešpektom.
- Keď chcete prevziať za iných ľudí zodpovednosť, správajte sa k nim tak, ako by ste si v opačnom prípade priali, aby sa k vám správal váš šéf!

**TEST: Ste transformačný alebo transakčný vedúci?**

- 1. A** Mojm poslaním ako vedúceho je udržovať stabilitu.  
**B** Mojm poslaním ako vedúceho je zmena.
- 2. A** Ako vedúci musím byť príčinou udalostí.  
**B** Ako vedúci musím napomáhať udalostiam.
- 3. A** Starám sa, aby moji podriadení boli spravodlivo odmeňovaní podľa svojej práce.  
**B** Starám sa o všetko, čo moji podriadení v živote chcú.
- 4. A** Preferujem dlhodobé myslenie: Čo by malo byť.  
**B** Preferujem krátkodobé myslenie: Čo je realistické.
- 5. A** Ako vedúci venujem dosť energie na riadenie jednotlivých, ale príbuzných cieľov.  
**B** Ako vedúci venujem dosť energie na povzbudzovanie nádeje, očakávania a aspirácií medzi podriadenými.



**POZNÁMKY**

6. **A** Verím, že významnou súčasťou mojej role vedúceho je byť i učiteľom i keď nie v bežnom školskom slova zmysle.  
**B** Verím, že významnou súčasťou mojej role vedúceho je byť podporovateľom.
7. **A** Ako vedúci musím mať rovnakú morálku ako moji podriadení .  
**B** Ako vedúci musím predstavovať vyššiu morálku.
8. **A** Teší ma stimulovať podriadených, aby chceli pracovať viac.  
**B** Teší ma odmeňovať podriadených za dobrú prácu.
9. **A** Vedenie by malo byť praktické.  
**B** Vedenie by malo inšpirovať.
10. **A** Moja moc ovplyvňovať ostatných primárne vyplýva z mojej schopnosti prinútiť ľudí, aby sa stotožnili so mnou a s mojimi názormi.  
**B** Moja moc ovplyvňovať ostatných primárne vyplýva z môjho postavenia a z funkcie.

**Transformačný typ**

Body:

B .....

A .....

B .....

A .....

B .....

A .....

B .....

A .....

B .....

A .....

Celkom .....

**Transakčný typ**

Body:

A .....

B .....

A .....

B .....

A .....

B .....

A .....

B .....

A .....

B .....

Celkom .....

**Poznámka:**

- V otázke pridelujem 1 bod výrazu A alebo B.
- Napríklad ak sme v otázke č. 2 pridelili 1 bod písmenu B, písmenu A napíšeme 0.
- Vyšší počet bodov v súčte stĺpca ukazuje nakoľko súhlasíte a vidíte seba samého, buď ako transformačného vedúceho alebo ako transakčného vedúceho.

SEBAHODNOTIACI DOTAZNÍK PRE ZARADENIE DO KATEGÓRIE MANAŽÉROV  
ALEBO LÍDROV

## POZNÁMKY

Zakrúžkujte, čo vás lepšie charakterizuje.

- 1. V prostredí novej skupiny radšej**  
a) vstupujem do skupinovej diskusie  
b) rozprávam sa individuálne s vybranými jednotlivcami
- 2. Lepšie sa mi darí**  
a) s realistickými ľuďmi  
b) s tými, ktorí majú fantáziu a nápady
- 3. Druhí ma vnímajú ako**  
a) tvrdohlavého  
b) vnímavého
- 4. Plánovanie by podľa mňa malo byť**  
a) štruktúrované a vopred dobre premyslené  
b) otvorené zmenám a pružné
- 5. Druhí ma často vnímajú ako**  
a) zhovorčivého a ľahko prístupného  
b) rezervovaného a neprístupného
- 6. O stratégií podnikania uvažujem z hľadiska**  
a) konkrétneho plánu  
b) vízie
- 7. V komunikácii s druhými uprednostňujem**  
a) nazývať veci pravými menami  
b) nazývať veci tak, aby sa to nikoho nedotklo a neurazilo
- 8. Mám rád**  
a) organizovanosť  
b) pružnosť
- 9. Viac ma zaujímajú**  
a) ľudia a veci  
b) myšlienky a návrhy
- 10. Som hrdý na to, že som**  
a) konvenčný a ortodoxný  
b) originálny a neortodoxný
- 11. Na chyby iných sa pozerám**  
a) s toleranciou  
b) s odpustením
- 12. Rád uvažujem**  
a) o vlastnej realizácii  
b) o prenechaní realizácie iným
- 13. Mám rád**  
a) menej intímne vzťahy s mnohými ľuďmi  
b) úzke, intímne vzťahy s niekoľkými ľuďmi
- 14. Dávam prednosť**  
a) uplatňovaniu už existujúcich schopností  
b) učeniu sa novým schopnostiam
- 15. Som hrdý na to, že som**  
a) rozumný človek  
b) citlivý človek
- 16. Som hrdý na to, že**  
a) mám väčšinou pravdu  
b) viem prijímať návrhy
- 17. Keď prídem na nejakú myšlienku mám sklon**  
a) ihneď ju prezradiť  
b) ponechať si ju pre seba
- 18. Rád uvažujem**  
a) o skutočnosti  
b) o možnostiach
- 19. Dávam prednosť**  
a) priamej konfrontácii s ľuďmi a problémami  
b) zmierňovaniu konfliktov a ťažkých problémov
- 20. K druhým prístupujem ako**  
a) prísny typ  
b) tolerantný typ
- 21. Uprednostňujem prijímanie informácií tak, že**  
a) vypočujem si iných, čo mi o tom povedia  
b) prečítam si to sám
- 22. Dávam prednosť zmene, ktorá je**  
a) výnosná a postupná  
b) perspektívna a dramatická
- 23. Najradšej**  
a) zamestnanca za slabé výsledky prepustím  
b) udržím si ho a dám mu možnosť rozvoja
- 24. ZávERY robím**  
a) okamžite  
b) postupne
- 25. Radšej pracujem**  
a) v skupine  
b) osamote
- 26. Rád rozoberám a hodnotím**  
a) praktickú stránku biznisu  
b) teoretickú stránku biznisu
- 27. Viac pozornosti venujem**  
a) kritike než pochvalám  
b) pochvalám než kritike
- 28. Je pre mňa charakterizujúce, že**  
a) termíny si plánujem vopred  
b) termíny dodržiavam na poslednú chvíľu s vypätím síl
- 29. Uprostred významnej zmeny chcem**  
a) najprv konať a až potom rozmýšľať  
b) najprv rozmýšľať a až potom konať
- 30. Uprednostňujem poznanie**  
a) jednotlivosti pred celkom  
b) celku pred jednotlivosťami
- 31. Možnosti organizácie sa snažím vylepšovať pomocou**  
a) programov  
b) ľudí
- 32. Som veľmi citlivý na strategickú chybu, ktorá je**  
a) uplatňovaním jedinej stratégie dlhú dobu  
b) striedaním jednej stratégie za druhou
- 33. Druhí ľudia ma považujú za**  
a) extroverta  
b) introverta
- 34. Biznis najradšej hodnotím podľa**  
a) súčasnej výkonnosti  
b) budúceho potenciálu
- 35. Výsledky sa snažím dosahovať tak, že**  
a) upozorňujem na chyby ľudí  
b) oceňujem úsilie ľudí
- 36. Som presvedčený, že najlepší spôsob ako sa pripraviť na budúcnosť je**  
a) starostlivo ju naplánovať  
b) odvážne ju tvoriť

**POZNÁMKY**

	a	b		a	b		a	b		a	b
1			2			3			4		
5			6			7			8		
9			10			11			12		
13			14			15			16		
17			18			19			20		
21			22			23			24		
25			26			27			28		
29			30			31			32		
33			34			35			36		
	E	I		Z	N		R	C		U	V

**Manažment**

- E – extrovertnosť
- Z – zmyslovosť
- R – rozumnosť
- U – uvážlivosť

**Vodcovstvo**

- I – introvertnosť
- N – intuitívnosť
- C – citivosť
- V – vnímavosť

**Tabuľka manažérskych a vodcovských typov**

<b>IZRU</b> ZODPOVEDNÝ MANAŽÉR robí veci správne	<b>IZCU</b> PRISPÔSOBIVÝ MANAŽÉR slúži ľuďom	<b>INCU</b> INŠPIRUJÚCI LÍDER inšpiruje druhých	<b>INRU</b> PERFEKIONISTICKÝ LÍDER všetko vylepšuje
<b>IZRV</b> RIEŠIACI MANAŽÉR určuje vhodné zdroje	<b>IZCV</b> POZORNÝ MANAŽÉR nič mu neujde	<b>INCV</b> IDEALISTICKÝ LÍDER snaží sa o transformáciu	<b>INRV</b> SYSTÉMOVÝ LÍDER snaží sa o čistú logiku
<b>EZRV</b> REALISTICKÝ MANAŽÉR realizuje veci	<b>EZCV</b> NADŠENÝ MANAŽÉR spríjemňuje prácu	<b>ENCV</b> OPORTUNISTICKÝ LÍDER odhaľuje príležitosti	<b>ENRV</b> INVENČNÝ LÍDER hľadá nové prístupy
<b>EZRU</b> DÔSLEDNÝ MANAŽÉR dosahuje ciele	<b>EZCU</b> POMÁHAJÚCI MANAŽÉR poskytuje pomoc	<b>ENCU</b> PRESVIEDČAJÚCI LÍDER artikuluje hodnoty	<b>ENRU</b> VÍŤAZIACI LÍDER smeruje k naplneniu cieľov

## Profily jednotlivých typov

## POZNÁMKY

IZRV	objektívni a realistickí, sú závislí a konzervatívni, opatrní a starostliví, nepriebojní, so zmyslom pre povinnosť
EZRU	logickí a rozhodní, energickí a realistickí, tvrdo pracujú, otvorení a čestní, radi kontrolujú
IZRV	rozvážni a prispôsobiví, schopní zvládať okamžité požiadavky, podceňujú komunikáciu s ľuďmi, logickí a objektívni, dobre reagujú na vonkajšie zmeny, flexibilní
EZRV	objektívni a flexibilní, výborní v krízových situáciách, konajú bezprostredne, pružní, majstri v realizácii
IZCU	subjektívni a praktickí, organizačne schopní a citliví k iným, neiniciujú zmeny, pracujú vytrvalo a v tichu
EZCU	priateľskí a organizovaní, orientovaní na praktické služby, usilovne pracujú pre iných, vzťahy sú u nich viac ako výsledky, vedú prevziať zodpovednosť
IZCV	citliví a pozorní, málo hovoria a sú konzervatívni, tichí ľudia, obľúbení, výsledky dosahujú priateľským a osobným prístupom k iným
EZCV	realistickí, nemajú plány a vízie, spoločenski, priateľskí a sympatickí, tolerantní, veci realizujú okamžite bez plánov, nepredvídateľní
INCU	penikaví vizionári, hľadajú nové prístupy, cieľavedomí, subjektívni, premýšľaví, snažia sa o harmonické vzťahy, pracujú tvrdo, inšpirujú a motivujú ľudí
ENCU	sú aktéri zmien, majú schopnosť presviedčať, sústreďujú sa na rozvoj a rast ľudí, snažia sa o neustálu motiváciu, niekedy nesprávne odhadnú schopnosť a výkonnosť ľudí
INCV	adaptabilní a idealistickí, s globálnym strategickým myslením, idealisti, považujú všetko nové za dokonalé, vytvárajú harmonické a neformálne pracovné prostredie, orientujú sa na ľudské schopnosti – niekedy neodhadnú schopnosti a talent
ENCV	odhodlaní a vynaliezaví, spoločenski a oduševnení, prispôsobiví, priateľskí, aktívni a pohybliví, s entuziazmom
INRU	logickí a vynaliezaví, nezávislí a objektívni, hľadajú stále nové vzory a postupy, orientujú sa na dlhodobé výsledky
ENRU	rozhodní a závistliví, k ľuďom nie vždy prívetiví, radi pracujú vo formálnom prostredí, húževnatí s dlhodobými cieľmi
INRV	objektívni a koncepční, stratégia je im bližšia ako taktika, spoločensky odstupní, logickí, majú radi súkromie
ENRV	logickí vynaliezaví, experti na nové postupy, majú strategický odhad, radi experimentujú, logickí a tvoriví

## ZOZNAM BILIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ADAI, J.: *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 169 s. ISBN 80-251-0784-1.

ADAI, J.: *Leadership : Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno : Computer Press. 289 s. ISBN 80-251-1256-X.

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. - STEPHENS, T.: *Management a Leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

## POZNÁMKY

- BELAN, Ľ.: *Bezpečnostný manažment : Manažérstvo bezpečnosti*. 1. vyd. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2015. 200 s. ISBN978-80-554-1163-7.
- BELAN, L. - PETRUFOVÁ, M. - VARECHA, J.: *Manažment vo vojenstve : Vysokoškolská učebnica*. 1. vyd. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. 3. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 104 s. ISBN 80-726-308-0.
- DEVITO, J. A.: *Základy mezilidské komunikace*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- GÁBOROVÁ, Ľ.: *Sociálna psychológia pre učiteľov*. 2. vyd. Prešov : Prešovská univerzita, 1999. 148 s. ISBN80-88885-64-7.
- HARTL, P. - HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2004. 773 s. ISBN 80-7178-303-X.
- KOTEK, T.: *Vedenie ľudí : Učebné texty*. Košice : TUKE, 2003. 55 s. Dostupné na internete: <[http://web.tuke.sk/ksv/kotek/ucebne\\_texty\\_vedenie\\_ludi.shtml](http://web.tuke.sk/ksv/kotek/ucebne_texty_vedenie_ludi.shtml)>.
- LIPTAN-BLUMEN, J.: *The Allure of Toxic Leaders : Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – And How We Can Survive Them*. New York : Oxford University Press, 2006.
- LOJDA, J.: *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80247-3902-1.
- LORKO, M.: *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Dubnica nad Váhom : MiF s. r. o., 2010. 210 s. ISBN978-80-969815-4-0.
- MAXWELL, J.: *21 zákonov vodcovstva*. 2. vyd. Bratislava : Slovo života, 2007. 284 s. ISBN978-80-89165-19-3.
- MEŇOVSKÝ, I.: *Kompetencie a role manažérov a ich vplyv na úspešnosť riadenia podniku* [online]. epi.sk, 2005 [cit.2019-03-18]. Dostupné na internete: <<http://www.epi.sk/odborny-clanok/Kompetencie-a-role-manazerov-a-ich-vplyv-na-uspesnost-riadenia-podniku.htm>>.
- NEKVAPILOVÁ, I. a kol.: *Úvod do vojenského leadershipu*. 1. vyd. Brno : Oddelení vydavateľství a správy studijních fondů UO, 2018. 125 s. ISBN978-80-7582-078-5.
- NORTHOUSE, P. G.: *Leadership*. Western Michigan University, 2015. ISBN 978-1-4833-1753-3.
- NORTHOUSE, P. G.: *Leadership : Theory and Practice*. Seventh Edition. Los Angeles : Sage Publishing, 2016. ISBN 978-1-5063-1116-6.
- NORTHOUSE, P. G.: *Introduction to Leadership*. Fourth Edition. London : Sage Publishing, 2018. ISBN 978-1-5063-3008-2.
- Notes on Military Leadership [online]. The Molossian Naval Academy [cit.2019-05-01]. Dostupné na internete: <<http://www.molossia.org/milacademy/leadership.html>>.
- PETRUFOVÁ, M. - BELAN, Ľ.: *Manažment poznatkov v podmienkach Ozbrojených síl Slovenskej republiky : Vedecká monografia*. 1. vyd. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2015. 282 s. ISBN 978-80-8040-511-3.

Pre manažérov : Správne delegovanie úloh na druhých je umenie [online]. karierainfo.sk, 2014 [cit.2019-03-18]. Dostupné na internete:<<https://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000154/1427721/Pre-manazerov-Spravne-delegovanie-uloh-na-druhych-je-umenie>>.

SINEK, S.: *Lídři jedí poslední : Proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Brno : Jan Melvil, 2015. ISBN 978-80-8270-89-9.

SOPÓCI, M.: *Vodcovstvo*. 1. vyd. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2014. 242 s. ISBN 978-80-8040-501-4.

STEIGAUER, S.: *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha : Grada, 2011. 368 s. ISBN 978-80-2473-506-1.

STÝBLO, J.: *Leadership : Realita nebo vize*. Praha : Professional Publishing, 2012. 163 s. ISBN 978-80-7431-105-5.

ŠVAJKOVÁ, A.: *Vodca v špecifickom vojenskom prostredí : bakalárska práca*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2019. 58 s.

TUMA, M.: *Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve*. Martin : Združenie obcí, regionálne vzdelávacie centrum, 2009. 210 s. ISBN 978-80-969373-0-5.

TURECKIOVÁ, M.: *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M.: *Organizační chování : Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha : Univerzita J. A. Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

VEBER, J. a kol.: *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha : Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vodcovstvo (Leadership) [online]. Management Mania.com, 2016 [cit.2019-05-01]. Dostupné na internete:<<https://managementmania.com/sk/vodcovstvo-leadership>>.

WALTON, M.: Leadership Toxicity – an Inevitable Affliction of Organisations? In: *Organisations&People*, roč. 14, 2007, č. 1, s. 19 - 27.

WEIHRICH, H. - KOONTZ, H.: *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 8085605457.

## TÉMY NA VEDENIE ZÁVEREČNEJ DISKUSIE

1. Charakterizujte základný rozdiel medzi manažérom a lídrom a popíšte pozitívne a negatívne vodcovské atribúty.
2. Charakterizujte vojenský leadership a princípy leadershipu platiace vo vojenskom prostredí.
3. Popíšte klasické štýly vedenia a súčasne bližšie vysvetlite štýly vodcovstva.
4. Definujte tri úrovne líderstva vo vojenskom prostredí.
5. Popíšte možné prejavy toxického leadershipu v podmienkach OS SR.