

VODCOVSTVO V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

PhDr. Soňa ŠROBÁROVÁ, PhD., MBA

štáb. nrtm. Marcel KANIAK

ÚVOD

Od príslušníka vojenskej organizácie sa dnes vyžaduje, že bude disciplinované a koordinovane plniť zadané úlohy nielen v bežných podmienkach mierového života, ale predovšetkým v podmienkach neštandardných alebo dokonca extrémnych, akými je priame bojové nasadenie. Rovnako, či dokáže rozvíjať svoj potenciál v súlade s meniacimi sa požiadavkami organizácie. Vojenská organizácia má zložitú a presne vymedzenú hierarchickú štruktúru, v ktorej majú velitelia nevyhnutne 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. Z hľadiska svojej roly v organizácii majú formálnu autoritu, pričom sa za určitých podmienok môžu stať vodcami – lídrami. Predpokladom pre naplnenie týchto podmienok sú osobnostné predispozície vojaka pre nadobudnutie a rozvoj vodcovských kompetencií umožňujúcich efektívne riadenie zverenej vojenskej organizačnej zložky. Rovnaký vplyv má aj podpora vo forme cieľavedomého vzdelávania v tejto oblasti. Cieľom príspevku je objasniť informácie o vodcovstve, o jeho psychologických aspektoch, a rovnako aj charakterizovať vzdelávanie v oblasti vodcovských zručností a jeho implemtáciu.

1 VODCOVSTVO – KOMPETENCIE, SCHOPNOSTI A ZRUČNOSTI VODCOV

Vodcovstvo je štýl vedenia ľudí, ktorý zdôrazňuje nasledovanie určitej vízie a stavia na schopnostiach vodcu stimulovať, inšpirovať, viesť a motivovať ľudí práve prostredníctvom určovania smeru a vízie. Je kľúčovým faktorom úspechu v rôznych organizáciách a spoločnostiach. Robert Katz, americký sociológ a manažérsky teoretik, predstavil koncept vodcovstva zameraný na identifikáciu kľúčových kompetencií, ktoré vodcovia potrebujú pre úspešné riadenie organizácií. ¹⁾

Leadership sa definuje ako interakcia medzi členmi skupiny. Lídri sú ľudia, ktorí predstavujú činiteľov zmeny, teda osoby, ktorých konanie ovplyvňuje konanie iných ľudí a naopak. K vedeniu ľudí dochádza vtedy, keď jeden člen skupiny modifikuje motiváciu alebo kompetencie ostatných členov skupiny. ²⁾ V rámci tohto príspevku sú pojmy leadership, vodcovstvo a líderstvo považované za synonymá a v texte sú používané podľa jednotlivých autorov. V rámci vymedzenia pojmov leadership a vodcovstvo je primárnym atribútom používania tohto pojmu samotný synonymický výber na báze používateľa.

Katz postuloval, že účinné vodcovstvo (leadership) je podmienené zvládnutím troch okruhov schopností vedúceho:

- **Koncepčné schopnosti**, ktoré sú potrebné predovšetkým pre rozhodovanie a plánovanie.
- **Interpersonálne (sociálno-psychologické) schopnosti**, t. j. schopnosti pre jednanie s ľuďmi a ich vedenie.
- **Odborné schopnosti**, ktoré sú špecifické pre rôzne typy úloh riadenej skupiny či organizácie.

1) RADTKE, L.: *Principles of Leadership & Management*, 2022.

2) IVANCEVICH, J. M. - GIBSON, J. L. - DONNELLY, J. H. - KONOPASKE, R.: *Organizations...*, 2011.

Ciele predstavujú efektívny nástroj spoločnej vízie vodcu a organizácie. Vedenie nastáva vtedy, keď sú **nasledovníci** ovplyvnení³⁾ robiť to, čo je prospešné pre organizáciu. Členovia organizácie musia pracovať na dosiahnutí výsledkov spoločne.

Ovplyvňovanie a stanovenie cieľov je o **zmene**. Zmena ako jeden z prvkov vodcovstva sa týka predovšetkým organizácie, ktorá musí neustále sledovať rýchlo sa meniace prostredie a prispôbovať sa mu. Cieľom vedenia je ovplyvňovať nasledovníkov k pozitívnemu ponímaniu zmeny. Pod pojmom nasledovníci sa rozumejú ľudia, ktorých líder vedie. Je dôležité si uvedomiť, že vodcovstvo je o vedení ľudí.⁴⁾

Podľa Katzovej teórie⁵⁾ má úspešný manažér mať tri kľúčové manažérske zručnosti (konceptné, ľudské a technické). Nedostatok v ktorejkoľvek z týchto zručností vedie k strácaniu šance byť úspešným manažérom a všeobecne úspešnou organizáciou. Manažérske zručnosti sú potrebné na implementáciu päťnásobných funkcií manažmentu (plánovanie, organizovanie, riadenie, kontrola, hodnotenie).

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 vplyva na ich osobnostný rozvoj,
- **transformačný vodca (líder)** – podriadení ho rešpektujú pre to, kým je a čo svojou osobnosťou reprezentuje, je pre nich nositeľom hodnôt, vedomostí a zručností, je vzorom.

Kompetencie spojené s vodcovstvom sú definované nasledovne:

- a) **Interné osobnostné schopnosti** – rýchle a logické rozhodovanie, samostatné tvorivé myslenie, schopnosť adaptácie a riešenia problémov, vysoká autorita a rešpekt, zmysel pre zodpovednosť a disciplínu, schopnosť sebaovládania a sociálne zručnosti pri práci v tíme;
- b) **Orientácia na úlohu** – vhodnosť pre danú pozíciu, spravodlivosť a taktnosť voči podriadeným;
- c) **Vodcovské schopnosti** – byť príkladom pre podriadených, presvedčanie, delegovanie úloh, inšpirácia, schopnosť stanoviť jasné ciele a riadiť ich plnenie podľa schopností jednotlivcov, tvorba podmienok pre vysoký výkon, efektívne a zodpovedné využívanie právomocí a osobná zodpovednosť, vytvorenie podmienok pre pozitívnu reakciu podriadených, budovanie dôvery a schopnosť sociálnej interakcie;
- d) **Neustále vzdelávanie, tréning a osobný rozvoj.**

3) Ovplyvňovanie je proces, kedy vodca oznamuje svoje myšlienky a motivuje nasledovníkov k ich realizácii. Vplyv predstavuje podstatu vodcovstva. S vedúcou pozíciou sa spája vyššia právomoc ovplyvňovať ostatných.

4) LUSSIER, R. N. - ACHUA, Ch. F.: *Leadership : Theory, Application & Skill Development*, 2022.

5) KATZ, R. L.: *Skills of an effective administrator*, 1991.

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 odvahu a vedieť prijať aj riziko prehry. Jadro manažérskej profesie tvorí talent a osobné čaro. Skutočný vodca je dôveryhodný, spravodlivý, vie počúvať, motivovať a je iniciatívny.

Warren Bennis a Burt Nanus uvádzajú sedem vlastností potenciálneho vodcu:

- **interpersonálne zručnosti** – schopnosti práce s ľuďmi, schopnosť komunikovať, motivovať a delegovať,
- **technické zručnosti** – skúsenosti v odbore a pochopenie svojho odboru,
- **konceptné zručnosti** – schopnosť abstrakcie alebo strategického myslenia,
- **schopnosť usudzovať** – nájsť správne rozhodnutie pri nedostatku času a informácií,
- **úspechy v minulosti** – úspešná minulosť (v odbore),
- **vkus** – schopnosť spoznávať talenty a rozvíjať ich,
- **charakter** – základné kvality, ktoré nás robia tým, čím sme. ⁶⁾

Existujú mýty o tom, čo robí človeka lídrom. Rovnako existujú mýty aj o základných charakteristikách lídrov a samotného leadershipu. Medzi tieto mýty patria napríklad:

- **Líderstvo je jedinečná schopnosť** daná len niekoľkým. To nie je pravda. Niektorí si môžu myslieť, že dobrí lídri sa rodia, no o väčšine sa hovorí, že sa stávajú dobrými lídrami vďaka zručnostiam a schopnostiam, ktoré sa učia celý život. Rovnako ako všetky ostatné zručnosti, aj rozvoj líderstva si vyžaduje čas, tréning a veľké odhodlanie.
- **Efektívne líderstvo** je založené na kontrole, nátlaku a manipulácii. Tento mýtus tiež nie je pravdivý. Lídri si získavajú svojich nasledovníkov prostredníctvom rešpektu a schopnosti inšpirovať ľudí k práci na spoločnom ciele. Líder je teda niekto, koho by jeho nasledovníci nasledovali na miesto, kam by v inom prípade nešli.
- **Dobří lídri** sú vysoko vzdelaní. Nie je to pravidlom. Je síce pravda, že vzdelanie môže zdokonaľiť aspekty vodcovských schopností, samo o sebe nemôže urobiť z niekoho lídra.

Vizionárske vodcovstvo znamená schopnosť formulovať a oznamovať reálne, dôveryhodné a atraktívne vízie budúcnosti, ktoré sú lepšie než súčasnosť. Presahuje rámec charizmy. Vízia by mala ľuďom poskytnúť jasnú a presvedčivú predstavu, ktorá rezonuje s ich emóciami a vyvoláva nadšenie a energiu na dosiahnutie cieľov organizácie. Ľudia musia veriť, že vízia je dosiahnuteľná, náročná ale reálna, pretože dobrá vízia často prináša konkurenčnú výhodu. Vízia je vnímaná ako obraz budúcnosti, zameranie na zmeny, smer úsilia riadených zamestnancov. ⁷⁾

V rámci riadenia a velenia vojenským jednotkám môže vízia plniť nasledovné úlohy: stanovenie cieľov; ukazovanie smeru či cesty. Vízia predstavuje motivačný nástroj správania podriadených, alternatívu k príkazom, je nástrojom koordinácie konania viacerých podriadených.

6) BENNIS, W. - NANUS, B.: *Leaders : The Strategies for Taking Charge*, 2007.

7) MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*, 2008.

Znaky dobrej vízie:

- *zmysluplnosť* – je určená podriadeným zamestnancom, ktorých musí zaujať, z jej zadania musí byť jasná aj jej naliehavosť,
- *reálnosť* – podriadení zamestnanci by nemali byť pesimistickí, že je nedosiahnuteľná,
- *príťažlivosť* – mala by byť v záujme podriadených zamestnancov, ale aj nadriadených zamestnancov (veliteľov),
- *zrozumiteľnosť* a ľahká zapamätateľnosť – má byť jasná a jednoducho formulovaná,
- *vyššia miera všeobecnosti* – umožňuje voliť vlastné cesty na jej dosiahnutie, je flexibilná s ohľadom na drobné výkyvy, odchýlky a zmeny. ⁸⁾

2 TEÓRIA VEDENIA VS. VODCOVSTVO

Prístupy, postupy a metódy moderného vodcovstva sú obsiahnuté v relatívne nových teóriách vedenia ľudí, ktoré sa rozšírili najmä v 90. rokoch 20. storočia. Proti dovtedajším, väčšinou racionálnym prístupom sa zdôrazňuje emocionálna stránka vedenia ľudí. Citové povzbudenie má uspokojiť potrebu, ktorá doteraz nebola veľmi preferovaná. Ústredným pojmom sa stáva charizma, sila osobnosti „vodcu“, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu (na rozdiel od efektívne riadiaceho „manažéra“) a umožní ich získať a zaangažovať pre ciele skupiny, organizácie. Doterajší vedúci bol predovšetkým manažér, ktorý úspešne a efektívne riadil. *Nový vedúci je vodca, ktorý získava ľudí a mení svet.* Nižšie sú spomenuté základné teórie o štýle vedenia formou vodcovstva.

Teórie transformačného vedenia boli po prvýkrát uvedené v práci Jamesa MacGregora Burnsa „Leadership“ ⁹⁾. Stephen P. Robbins a Mary Coulter tieto teórie vo svojej knihe „Management“ pomenovali ako vodcovstvo bez ostrých hrán.

James MacGregor Burns vo svojej teórii popísal okrem transakčného a transformačného štýlu vedenia aj charizmaticko-vizionárske vodcovstvo a tímové vodcovstvo. Teória transakčného a transformačného štýlu vedenia pritom rozlišuje dva štýly vedenia – *transakčný* a *transformačný*. ¹⁰⁾

Transakčný štýl vedenia znamená, že nadriadený uspokojuje súčasné potreby pracovníkov, teda ich motivuje odmenami a trestami. Základom tohto vedenia je transakcia, čiže vzájomná výmena medzi nadriadeným a podriadeným. Nadriadený poskytuje odmenu, podriadený poskytuje svoj talent, skúsenosti a úsilie. Vedúci uplatňujúci transakčný štýl vedenia sa nazýva aj transakčný manažér.

Transformačný štýl vedenia znamená, že nadriadený motivuje podriadených, aby pracovali na vyšších cieľoch skôr sebaaktualizáciou, sebareguláciou a sebakontrolou, ako bezprostrednou odmenou. Štýl je teda postavený na uspokojovaní vyšších potrieb zamestnancov. Transformační vedúci dokážu silne emocionálne ovplyvňovať podriadených, a tým meniť prostredie organizácie. Vedúci využívajúci transformačný štýl je známy pod pojmom transformačný vodca. Vodca je nositeľom zmien vo vojenskej jednotke, mení organizačnú kultúru – vymýšľa, zavádza a rozvíja nové kultúrne formy a získava ľudí. ^{9) 11)}

8) BELAN, Ľ. - PETRUFOVÁ, M. - VARECHA, J.: *Manažment vo vojenstve*, 2018.

9) BURNS, J. M.: *Leadership*, 1978.

10) ROBINS, S. P. - COULTER, M.: *Management*, 2004.

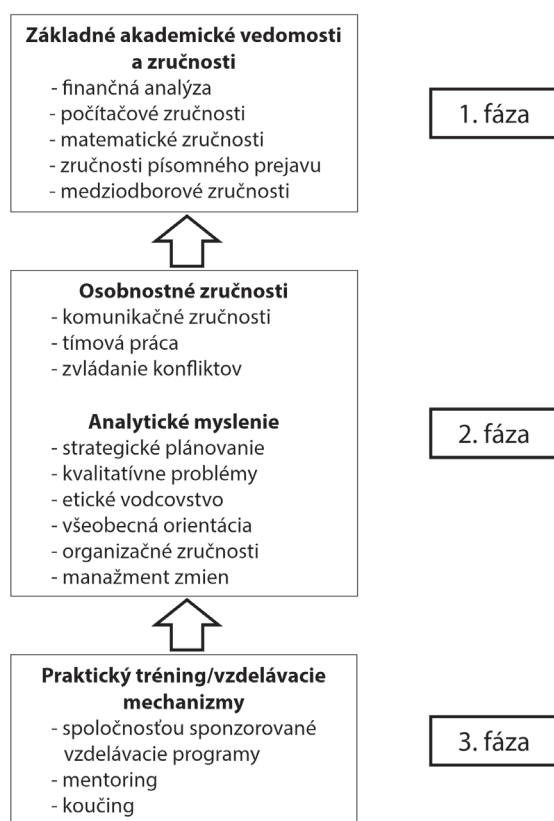
11) GUEST, R. H. - HERSEY, P. - BLANCHARD, K. H.: *Organizational Change Through Effective Leadership*, 1986.

Intelektuálna stimulácia znamená rozvoj podriadených a zmenu ich osobnosti. Ide skôr o chápanie problémov a prístup k ich riešeniu, o myslenie a predstavivosť, vieru a hodnoty, ako o rozvoj a zmenu bezprostredných akcií. Namiesto sústredenia sa na každodennú operatívu, by sa mali vedúci pracovníci sústrediť na strategické myslenie, ktoré vedie ich, aj ich podriadených pri analýze, formulácii, zavádzaní a interpretácii. Vedúci by mali hrať úlohu transformačných vedúcich, ukazovať, objasňovať a zviditeľňovať príležitosti a hrozby, ktoré pred organizáciou stoja. Je to schopnosť predstavovať si neexistujúci stav, spojená so schopnosťou preniesť ho na iných ľudí. ¹¹⁾

Ústredným pojmom **charizmatisko-vizionárskeho vodcovstva** je charisma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu. Klasické pohľady na vodcovstvo sa zameriavali predovšetkým na víziu a charizmu. V súčasnosti sa ukazuje, že samotná charisma dnes vodcu nikam nedoviede. ⁸⁾

3 VZDELÁVANIE A ROZVOJ V OBLASTI VODCOVSTVA

Väčšina ľudí zodpovedných za vzdelávacie programy v oblasti leadershipu má podobné názory na hlavné zložky účinného vzdelávania. Navrhujú konkrétne zručnosti, ktoré sa dajú dobre naučiť, aby sa budúci lídri pripravili. Programy zahrňujúce vzdelávacie techniky ako koučing a mentoring predstavujú s najväčšou pravdepodobnosťou účinné vzdelávanie v oblasti leadershipu. Zručnosti ako analytické myslenie, komunikácia a riešenie problémov sa dajú úspešne rozvíjať v rámci formálneho leadershipu. Vodcovské zručnosti sa nerozvíjajú zo dňa na deň v dôsledku toho, že majú konkrétne kognitívne schopnosti alebo odbornosť. Elmuti a Minnnis ¹²⁾ tvrdia, že pre účinné vzdelávanie v oblasti leadershipu sú dôležité tri fázy (obrázok 1).



Obrázok 1: Fázy účinného vzdelávania v oblasti leadershipu

12) ELMUTI, D. - MINNIS, W. - ABEBE, M.: Does education have a role..., 2005.

Ako vyplýva z prvej fázy, aby boli lídri v dnešnej dobe efektívni, musia byť dôkladne preškolení v oblastiach analýzy medzi kultúrami a v rámci jazykových požiadaviek, globálneho hospodárskeho prostredia a politicko-právneho prostredia rôznych trhov. Účinným lídrom nesmú chýbať atribúty ako zvedavosť, emocionálne spojenie so zamestnancami a zainteresovanými stranami, integrita, schopnosť zvládania konfliktov a neistôt, obchodná a organizačná zdatnosť.¹³⁾

Druhá fáza sa zároveň venuje aj etickému vodcovstvu. Lídri s pevným presvedčením a silnými etickými a morálnymi zásadami budú mať vždy pozitívny vplyv na každú organizáciu alebo skupinu. Kvalitné vzdelávanie v oblasti leadershipu musí pomôcť študentom vštepiť praktizovanie autenticity, čestnosti a absolútnej oddanosti stať sa najlepšimi možnými lídrami. Takéto etické správanie často vedie k vyššej reputácii organizácie, zvýšenej lojalite zákazníkov, silným obchodným vzťahom s ostatnými zainteresovanými stranami a dlhodobej efektívnosti.¹⁴⁾

Tretia fáza, pravdepodobne tá najdôležitejšia, uvedeného modelu sa zaoberá rozvojom praktických zručností. Mnohí vzdelávací pracovníci v oblasti leadershipu sa zhodujú, že vzdelávacie programy v leadershipe musia zahŕňať praktické aspekty učenia, ktoré zvyčajne zahŕňajú praktický tréning a koučing od odborníkov z praxe. To umožňuje študentom precvičovať si to, čo sa už naučili v prostredí reálneho sveta s potrebnou a konštruktívnou spätnou väzbou. Praktické vzdelávanie sa rieši prostredníctvom rozsiahlych stážových programov v rámci bežného učebného plánu v rámci programov pre vzdelávanie v oblasti leadershipu. Prax sa väčšinou realizuje v rôznych firemných priestoroch pod prísny dohľadom. Ďalším dôležitým faktorom tretej fázy je mentoring, ktorý sa realizuje prostredníctvom spolupráce s partnerskými ziskovými alebo neziskovými organizáciami.¹⁵⁾

Dobří vodcovia sa nerodia, ale sa nimi stávajú, a teda musia na sebe pracovať. Základnými oblasťami pre tento osobný rozvoj sa stávajú:

- **Sebauvedomenie** – zahŕňa v sebe poznanie seba samého, svojich silných a slabých stránok, talentu, priorít, hodnôt a cieľov. Čím vyššie postavenie v spoločnosti líder zastáva, tým je pravdepodobnejšie, že jeho sebahodnotenie bude menej presné. Príčina tkvie v nedostatku presnej spätnej väzby. Okruh ľudí ochotných, nebojácnych a úprimných voči vedúcemu sa totiž zužuje. Pritom čím vyššia pracovná pozícia, tým naliehavejšia je potreba spätnej väzby. Tento fakt si však málokto vodca a manažér skutočne uvedomuje.
- **Sebaovládanie** – nesie v sebe cvičenie v sebakontrolu, vernosti prioritám a v time manažmente, proaktivite, prispôsobivosti, ale tiež v budovaní toho správneho nadhľadu, ktorý sa nezaobíde bez istej dávky optimizmu a láskavého humoru. Ako to spomína Goleman¹⁵⁾ „Nálada a správanie lídra ovplyvňuje náladu a správanie všetkých ostatných. Nahnevaný a bezohľadný vedúci vytvára v organizácii nezdravé ovzdušie plné negativistických, neúspešných pracovníkov, ktorých nič nezaujíma a nechopia sa žiadnych príležitostí. Naopak inšpiratívny, prístupný vedúci vzbudzuje nadšenie, povzbudzuje nasledovníkov, pre ktorých nie je žiadna prekážka neprekonateľná.“
- **Sociálne uvedomenie** – zo sebaovládania, teda z prijateľného a efektívneho prežívania a vyjadrovania svojich emócií, potom vyviera sociálne uvedomenie a empatia, ktoré umožňujú ľuďom efektívne spolupracovať na dosiahnutí spoločných cieľov. Percentuálne rozde-

13) GOSLING, J. - MINTZBERG, H.: The education of practicing managers, 2004.

14) PANICO, C. R.: Ten things business leaders should know, 2003.

15) GOLEMAN, D.: *Jak se stát skutečným lídrem*, 2015.

lenie vplyvu odbornosti a umenia riadiť je v pomere 20 % ku 80 %. Až 80 – 90 % EQ kompetencií (štyri oblasti) prispieva k rozdielu medzi priemerným a nadpriemerným výkonom zamestnanca. Zvyšok, teda 10 – 20 % predstavujú čisto technické zručnosti a kognitívne, teda poznávacie schopnosti (analytické myslenie, vyhľadávanie informácií, ovládanie programovacích jazykov...).

- **Vzťahový manažment** – spája sa s účinnou a efektívnou komunikáciou. Riadiaci pracovník nekomunikuje so svojimi zamestnancami len preto, aby im niečo oznámil, ale hlavne preto, aby ich ovplyvnil. Nemyslíme tým manipuláciu alebo negatívne ovplyvňovanie, aby robili niečo proti svojej vôli, ale naopak pozitívnu motiváciu a inšpiráciu. Právě umenie komunikácie totiž spočíva v umení viesť rozhovory, v účinnom používaní verbálnej i neverbálnej komunikácie, v podnietení druhej strany k vyjadreniu sa, v neskrešovaní správ, v zrozumiteľnom prejave a v pozitívnom myslení.¹⁶⁾

Sebadôvera a rozvaha sú majákmi úspešného vodcu. Vojaci potrebujú vidieť v lídrovi pevnosť a odhodlanie, ktoré im dodá istotu a povzbudí ich k odvážnym činom. Emocionálna inteligencia umožňuje lídrovi vcítiť sa do pocitov svojich podriadených, chápať ich potreby a budovať s nimi pevné medziľudské vzťahy. Schopnosť motivovať a povzbudzovať je kľúčová pre udržanie morálky a bojového ducha v armáde.¹⁷⁾ Budovanie dôvery a lojality medzi vojakmi je základom silného tímového ducha. Vyžarovanie sily, odhodlania a sebavedomia je dôležitou vlastnosťou lídra, ktorá inšpiruje jeho podriadených a dodáva im pocit bezpečia a istoty. Vojaci vedia, že v ťažkých chvíľach sa na svojho vodcu môžu spoľahnúť a že ich povedie k víťazstvu.¹⁸⁾ Charizma sa dá využiť na dosiahnutie rôznych cieľov, a preto je dôležité, aby osoby, ktoré disponujú touto schopnosťou boli opatrné, pretože je niekoľko prípadov z histórie, keď vodcovia zneužili charizmu s katastrofálnymi následkami (napr. Adolf Hitler).

Vodcovia podľa svojich schopností pomáhajú skupine dosiahnuť svoj cieľ, nesmú stáť mimo skupinu a iba ju nútiť a podnecovať. Musia mať vštepené hodnoty týkajúce sa kvality, poctivosti, podstupovaného rizika skupiny. Ich miesto je vpredu, pred skupinou, musia sa snažiť uľahčovať jej cestu a inšpirovať ju k dosiahnutiu cieľov organizácie. Kvalita činnosti skupiny závisí od kvality jej lídra. Paradoxne, pre zadefinovanie rozsahu zodpovednosti vodcu a koučingu ako jeho efektívneho nástroja pri práci s vojakmi je možné vychádzať z definícií, ktorým ani po takmer polstoročí nič neubralo na prívlastku „moderné“.

Tímový vodca je zodpovedný za:

1. Riadenie externých väzieb tímu, je spojkou s ostatnými časťami organizácie a jej veliteľmi (manažérmi), prezentuje tím, stará sa o zdroje, objasňuje očakávania ostatných vo vzťahu k tímu, zhromažďuje vonkajšie informácie a odovzdáva ich členom tímu.
2. Poskytovanie pomoci v rámci tímových procesov, je špecialista na odstraňovanie problémov, je veliteľ (manažér) konfliktov, kouč, ktorý vysvetľuje očakávania a roly, komunikuje, učí, hodnotí tímovú a individuálnu výkonnosť, ponúka podporu, jemne vedie a robí všetko, čo je treba, aby si tím udržal vysokú výkonnosť.¹⁹⁾

16) MAJERČÁK, P. - FARKAŠOVÁ, V.: Osobnosť riadiaceho pracovníka..., 2005.

17) McGRATH, S.: *The Para Fitness Guide*, 2011.

18) HORVÁTHOVÁ, P. - KLIMSZA, L. - NIEROSTEK, L.: *Moderní leadership*, 2022.

19) ADAIR, J. - ADAIR, J. E.: *Effective Leadership*, 1983.

Používanie **koučovania** v súčasnosti už nie je rarita, ale trend 21. storočia. Patrí medzi najpopulárnejšie formy rozvoja potenciálu manažérov v zahraničí. Úloha vedúceho v roli kouča je náročnejšia, než len prikazovať. Má byť radcom, ktorý pomáha s riešením problémov a zabezpečením nevyhnutných podmienok pre dosiahnutie požadovaných výsledkov. Koučovanie je *forma poradenstva*, keď kouč je k dispozícii manažérom (spravidla prvej línie), ktorí sa na neho môžu obrátiť s riešením svojich problémov, konfliktov, poskytuje radu, pomoc či stanovisko pri riešení určitých úloh alebo problémov s cieľom zvýšiť výkonnosť celého tímu.²⁰⁾

Vzdelávanie profesionálnych vojakov v oblasti vodcovstva je v podmienkach OS SR jednou z oblastí, ktoré sú medzi prioritami niektorých strategických dokumentov (napr. Obranná stratégia SR alebo Dlhodobý plán rozvoja rezortu MO SR s výhľadom do roku 2035). Dlhodobým cieľom v oblasti líderských kvalít je posilňovanie profesionalizmu a uplatňovanie vedenia prostredníctvom osobného príkladu, sociálnych zručností, motivácie a budovania dlhodobej vízie. Na základe komparácie systémov vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovských kompetencií Poľska, Maďarska a ČR so vzdelávaním v SR je možné konštatovať, že vodcovstvo nie je vo vzdelávaní v SR akcentované. Na základe tohto porovnania je možné vyvodiť odporúčania, ako napríklad: zvýšiť dôraz a kvalitu vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva, zaviesť kompetenčné modely pre veliteľov – vodcov na úrovni kadet, dôstojník, poddôstojník, zapracovať ich do všetkých odborov počas štúdia a do kurzov, navrhnúť spôsob merania vodcovských kompetencií a do vzdelávania v oblasti vodcovstva zakomponovať inovatívne metódy.²¹⁾

4 PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY VODCOVSTVA

Vo vojenskom prostredí platia v rámci vedenia ľudí podobné zásady, ako v iných nevojenských organizáciách. Preto je možné konštatovať, že nové teórie vedenia ľudí zamerané na vodcovstvo môžu využívať aj velitelia pri plnení náročných vojenských úloh. To, akým spôsobom velitelia vykonávajú svoju funkciu z hľadiska vedenia ľudí a ich schopnosti využívať nové prístupy vedenia ľudí v praxi, záleží predovšetkým na tom, ako sa správajú, aké majú schopnosti, osobnosť, poznatky a pod.

Psychologickej podstate vodcovstva sa venujú mnohí autori, pretože sa ukázala ako dôležitý faktor na podporu efektivity a produktivity práce. Pre triedenie kľúčových psychologických aspektov vodcovstva uvádzame prehľadné zhrnutie toho, čo je pri vedení ľudí dôležité:

1. **Osobnostné vlastnosti vodcu:** Výskum ukazuje, že určité osobnostné rysy môžu byť spojené s úspešným vedením. Patrí medzi ne napríklad charisma, sebadôvera a odhodlanie. Silný zmysel pre integritu a zodpovednosť je základom dôvery a rešpektu medzi lídrom a jeho podriadenými. Vo vojenských podmienkach sa na pravidelnej báze stretávame so vzťahom veliteľ – vojak s nižšou hodnotou. Líder by však mal konať eticky, zodpovedať sa za svoje činy a za životy tých, ktorých vedie. Samozrejme, že počas mierového života je ohrozenie života minimálne, treba však dbať aj na možné psychické ujmy, ktoré dokáže nadriadený svojim správaním napáchať.²²⁾

20) WEBER, M.: *Economy and Society*, 1978.

21) PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ, D.: Komparácia vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva v krajinách V4, 2023.

22) CURRY, O. S. - MULLINS, D. A. - WHITEHOUSE, H.: *Is It Good to Cooperate?*, 2019.

2. **Emočná inteligencia:** Emočná inteligencia, schopnosť porozumieť vlastným emóciám a emóciám ostatných je kľúčovým prvkom vodcovstva. Vodcovia s vysokou emočnou inteligenciou sú schopní lepšie komunikovať, budovať vzťahy a riešiť konflikty. ²³⁾
3. **Komunikácia:** Efektívna komunikácia je základným pilierom úspešného vodcovstva. Schopnosť jasne vyjadriť myšlienky a počúvať ostatných je nevyhnutná pre budovanie dôvery a porozumenia. ²⁴⁾
4. **Motivácia:** Vodcovia musia byť schopní motivovať svoje tímy. Porozumieť tomu, čo motívuje jednotlivcov a disponovať schopnosťou poskytovať im smer a inšpiráciu. ²⁵⁾
5. **Rozvoj medziludských vzťahov:** Medziludské vzťahy a schopnosť budovať dôveru sú kľúčovými faktormi vodcovstva. Vodcovia by mali byť schopní nadväzovať a udržiavať pozitívne vzťahy so svojimi tímami. ²⁶⁾
6. **Kríza a konflikty:** Vedenie môže zahŕňať riešenie kríz a konfliktov. Schopnosť pokojne a efektívne reagovať na ťažké situácie je dôležitým aspektom vodcovstva. ²⁷⁾
7. **Vízie a stratégie:** Vodcovia by mali mať jasnú víziu pre svoje tímy alebo organizácie a schopnosť vytýčiť stratégiu na dosiahnutie cieľov. Táto schopnosť pomáha nasmerovať úsilie tímu. ²⁸⁾
8. **Adaptabilita a učenie sa:** V dnešnom rýchlom svete je schopnosť vedenia adaptovať sa a učiť sa kľúčová. Vodcovia by mali byť schopní reagovať na nové situácie a získavať nové znalosti. ²⁹⁾
9. **Etika a morálka:** Psychologická podstata vodcovstva zahŕňa aj etické aspekty. Dôležité je, aby vodcovia konali v súlade s etickými princípmi a viedli svoje tímy s integritou.
10. **Rast a sebarozvoj:** Vodcovia by mali byť schopní neustále pracovať na svojom vlastnom raste a sebarozvoji. To zahŕňa sebaskúmanie a zlepšovanie zručností vedenia. ³⁰⁾
11. **Teória vedenia:** Existuje mnoho teórií vedenia, ktoré sa zameriavajú na psychologické aspekty. Napríklad, teória transformačného vedenia zdôrazňuje schopnosť vodcu inšpirovať a motivovať svoj tím. ³¹⁾ Naopak, teória situačného vedenia sa sústreďuje na prispôbenie štýlu vedenia k aktuálnym situáciám.
12. **Rodové a kultúrne aspekty:** Psychologická podstata vodcovstva môže byť ovplyvnená pohlavím a kultúrou. Je preto dôležité skúmať, ako tieto faktory ovplyvňujú vnímanie a prejavy vodcovstva. ³²⁾
13. **Inšpirácia a motivácia:** Vodcovia môžu byť zdrojom inšpirácie pre svoje tímy. Psychológia motivácie hrá kľúčovú úlohu v tom, ako vodcovia dokážu povzbudiť svoje tímy na dosiahnutie vynikajúcich výsledkov.

23) GOLEMAN, D.: *Emoční inteligencia*, 1998.

24) KOUZES, J. M. - POSNER, B. Z.: *The Leadership Challenge*, 2007.

25) PINK, D. H.: *Drive : Surprising Truth About What Motivates Us*, 2009.

26) COVEY, S. R.: *The Leadership Challenge*, 2020.

27) HEIFETZ, R. - LINSKY, M.: *Leadership on the Line*, 2002.

28) COLLINS, J. - PORRAS, J. I.: *Built to Last*, 1994.

29) SENGE, P. M.: *The Fifth Discipline*, 1990.

30) MAXWELL, J. C.: *The 21 irrefutable laws of leadership*, 2007.

31) BASS, B. M.: *Leadership and Performance Beyond Expectations*, 1985.

32) EAGLY, A. H. - CHIN, J. L.: *Diversity a Leadership in a Changing World*, 2010.

14. **Tímová dynamika:** Vedenie sa týka nielen jednotlivca, ale aj tímu. Porozumenie tímovým dynamikám, skupinovej psychológii a úlohe vodcu v skupine je kľúčové.
15. **Neuroveda vodcovstva:** Výskumy sa zameriavajú aj na neurovedu vodcovstva. Skúmajú, aké neurologické procesy sú spojené s vedením a ako je možné tieto poznatky využiť pre lepšie vedenie. ³³⁾
16. **Zvládanie stresu a tlaku:** Vodcovia sa často stretávajú s vysokým stresom a tlakom. Psychologická odolnosť a schopnosť efektívne zvládať stres sú dôležité pre udržanie produktivity a výkonnosti. ¹⁵⁾
17. **Rozvoj zručností:** Vedenie vyžaduje rozvoj špecifických zručností, vrátane komunikačných, rozhodovacích a konflikty riešiacich zručností. Zoznamovanie sa s týmito zručnosťami je kľúčové pre rozvoj vodcovských schopností.
18. **Vedenie a inovácia:** Vedenie môže byť spojené s podporou inovácií v organizácii. Psychologický faktor zahŕňa schopnosť vodcu inšpirovať kreativitu a podporovať inovatívne myšlienky.
19. **Vedenie v krízových situáciách:** V krízových situáciách, ako je pandémia alebo napr. účasť v zahraničných misiách sprevádzaná rôznymi incidentmi, hrá psychológia vedenia kľúčový úlohu pri upokojení tímu, riešení problémov a prijímaní ťažkých rozhodnutí.
20. **Závislosť na kontexte:** Psychologická podstata vodcovstva uznáva, že efektívne vedenie závisí od kontextu. Čo funguje v jednej situácii, nemusí fungovať v inej. Vodcovia by mali byť schopní prispôbiť svoje prístupy a štýl vedenia podľa konkrétnej situácie. ³⁴⁾
21. **Sociálny vplyv a moc:** Vodcovia majú často významný sociálny vplyv a môžu využívať moc na dosiahnutie cieľov. Psychologická analýza vedenia zahŕňa skúmanie, ako vodcovia ovplyvňujú ostatných a ako túto moc spravujú.
22. **Neúspech a vedenie:** Dobrý líder má aj schopnosť vysporiadať sa s neúspechmi a krízami. Ako vodcovia reagujú na neúspech, môže mať veľký vplyv na ich ďalšiu výkonnosť, ako aj na výkonnosť podriadeného tímu. ²⁶⁾
23. **Kritika a spätná väzba:** Vodcovia by mali byť schopní prijímať kritiku a spätnú väzbu, čo môže posilniť ich rast a rozvoj. Psychologický aspekt zahŕňa schopnosť konštruktívne reagovať na spätnú väzbu.

5 POŽIADAVKY NA OSOBNOSŤ DÔSTOJNÍKA

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

33) ROCK, D.: SCARF : a brain-based model for collaborating with a influencing others, 2008.

34) FIEDLER, F. E.: *A Theory of Leadership Effectiveness*, 1967.

Nemožno opomenúť ani oblasť fyzickej zdatnosti, kedy sa v praxi často naráža na to, že niektorí dôstojníci v strednom a vyššom veku stanovené požiadavky spĺňajú len s ťažkosťami.

Súhrn všeobecných požiadaviek na dôstojníka ozbrojených síl vyjadruje tabuľka 1.

Tabuľka 1: Požiadavky na dôstojníka ³⁵⁾

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

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

- Líder prispieva k úspechom svojej organizácie, a tým aj k blahu jej členov a všetkých, ktorým to prospieva. Preto by organizácie a ich členovia mali mať silné stimuly na identifikáciu a výber efektívnych lídrov v rámci svojej oblasti, a to spoliehaním sa na objektívne ukazovatele kvality vedenia. Vedenie je prvoradé pre úspech akejkoľvek armády.
- Lídri rozhodujú nielen o živote a smrti, ale aj priamo kontrolujú kvalitu a klímu života podriadených. O vedení je možné hovoriť ako o procese ovplyvňovania a vplývania na ľudí poskytnutím smeru, účelu motivácie ako dosiahnuť cieľ, poslanie a zlepšenie.
- Vodcovia, ktorí sú vedení príkladom inšpirujú svojich vojakov, aby konali hrdinské skutky a prinášali obeť, čo si často vyžaduje potláčanie prirodzených pocitov ako je napríklad strach. Vodcovia nepovzbudzujú svojich vojakov tým, že hovoria „vpred“, ale skôr „nasleduj ma“, čo je veľmi vhodné motto pechotnej školy americkej armády. Aby vodcovia inšpirovali jednotky, musia im vštepiť všadeprítomný postoj, aby motivovali svoje jednotky, aby postupovali pod paľbou alebo zastávali naďalej zdanlivo neudržateľnú pozíciu. Aby to dosiahli, vodcovia musia byť prítomní na prednom okraji bojovej oblasti, aby vojaci nasledovali ich príklad a rešpektovali ich úsudok, vodcovské schopnosti a taktické znalosti. Každý vodca musí disponovať základnými atribútmi vodcovstva a vedenia: morálnou odvahou, fyzickou odvahou, zdravým sebedovomím, byť príkladom, mať kondíciu a energiu, podporovať tímovú spoluprácu, byť odvážny, rozhodujúci a musí mať silný charakter a odhodlanie. ³⁶⁾

35) NĚMEČEK, V. a kol.: *Trendy kariérového vzdelávání důstojníků ozbrojených sil České republiky*, 2017, s.11.

36) OLIVOLA, Ch. Y. - EUBANKS, D. L. - LOVELACE, J. B.: *The many (distinctive) faces of leadership*, 2014.

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

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

Tri kritické piliere vodcovstva vždy spočívali v nasledujúcom:

- Aký musí byť vodca – hodnoty, ktoré tvoria charakter (napr. lojalita, povinnosť, rešpekt), ako aj mentálne, fyzické a emocionálne vlastnosti potrebné na podporu týchto hodnôt.
- Čo musí líder vedieť – oblasti vedomostí siahajúce od veľmi všeobecných (napr. interpersonálnych, koncepčných až po veľmi špecifické oblasti odbornosti a zručností v rôznych disciplínach).
- Čo musí vodca urobiť – druhy akcií, ktoré musí vodca podniknúť, aby organizácia plnila svoje úlohy a fungovala efektívne (t. j. ovplyvňovanie, prevádzkovanie a zlepšovanie jednotiek a systémov, ktoré riadi).

Lídri, ktorí nie sú v súlade s týmito základnými piliermi vedenia, zlyhajú bez ohľadu na ich jemné technické alebo prevádzkové schopnosti, pretože podriadení ich nebudú nasledovať.³⁵⁾

Uvedené požiadavky nie sú úplne nové. Takí velitelia – lídri boli väčšinou dielom náhodného výskytu jednotlivcov, ktorí mali vlastnosti „lídra“ vrodené. V súčasnosti je snahou vychovávať lídrov „programovo“, od začiatku služobnej kariéry dôstojníka, ktorý sa vydá na veliteľskú cestou. To je aj zmyslom „talent manažmentu“, ktorý v našom vojenskom prostredí citelne chýba.³⁴⁾

6 PSYCHOSOCIÁLNE ZRUČNOSTI A KOMPETENCIE VÝZNAMNÉ PRE VOJENSKÉHO LÍDRA

Zručnosti a kompetencie vodcov vychádzajú z toho, čo sa musia naučiť, ako majú myslieť, a nie čo si majú myslieť. Dôraz je potrebné položiť na prepojenie tradičných foriem vzdelávania a výcviku s praxou a podporou psychosociálnych kompetencií. Napríklad: krízové kultúrne povedomie; jazykové vzdelávanie; miestne, kmeňové a etnické vzťahy; politická citlivosť; budovanie vzťahov; rozvoj zdrojov; rokovania; civilné a vojenské operácie; kultúrne povedomie; občianske akcie; riadenie; uzatváranie zmlúv; spravodajské operácie; analýza prepojenia; spravodajská príprava bojiska; operácie nízkoúrovňového zdroja; situačné povedomie; prieskumné operácie; vypočúvacie operácie; informačné a psychologické operácie; schopnosť využiť priateľský úspech; marginalizácia priateľských zlyhaní; zarábanie na nepriateľských chybách a marginalizácia úspechov nepriateľov.³⁵⁾

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

7 ZÁVER

Globálny vojenský svet si uvedomuje potrebu transformácie vojenského vzdelávania. Cieľom je posilniť rozvoj vodcovských kompetencií a dosiahnuť tak vyššiu efektivitu a bojaschopnosť jednotiek. Tento trend zdôrazňuje potrebu hlbšej analýzy aktuálnych a budúcich trendov v oblasti vzdelávania a rozvoja vodcovských zručností v armádnom prostredí.

Vodcovstvo nie je len súborom osobnostných črt, ale je skôr o spôsobe implementácie a o činoch, ktoré líder vykonáva, a ktoré inšpirujú ostatných, aby chceli vodcu nasledovať. Profil lídra by mal byť tvorený viacerými preferenciami³⁷⁾, podľa ktorých sa lídri neustále vzdelávajú, sú veľkým zdrojom zodpovednosti, majú pozitívny postoj, sú obozretní, prijímajú následky vlastných rozhodnutí, dokážu ovplyvniť a pracovať s rôznymi typmi osobnosti. Ďalšie preferencie dobrých lídrov, ktoré by mali tvoriť jeho profil sú autenticnosť, zvedavosť, analytická zdatnosť, prispôbiivosť, tvorivosť, schopnosť vysporiadať sa s nejednoznačnosťou, odolnosť a empatia.³⁸⁾

Dobrý líder by mal vytvárať vízie, potvrdzovať a formulovať hodnoty, vzbudzovať dôveru u podriadených, integrovať rôzne pohľady (brať do úvahy pohľad a názor podriadených), využívať dialóg, pomáhať ostatným uplatňovať svoj názor a vplyv, zapájať ich do rozhodovania, počúvať a vysvetľovať, uľahčovať situáciu, dodávať energiu, udržiavať tempo a akcie. Správny líder by mal byť vzorom pre svojich podriadených. V rámci tejto teoretickej analýzy by sa dala zhodnotiť aj miera naplnenia hlavného cieľa tohto príspevku. Cieľom príspevku bolo objasniť informácie o vodcovstve, o jeho psychologických aspektoch, a rovnako aj charakterizovať vzdelávanie v oblasti vodcovských zručností a jeho implementácie.³⁹⁾

Tieto aspekty psychologickéj podstaty vodcovstva dopĺňajú obraz, aké výzvy a zručnosti sú spojené s vedením. Štúdium týchto oblastí môže pomôcť vodcom stať sa efektívnejšími a kvalitnejšími lídrami. Vedenie je komplexná oblasť a psychológia v nej hrá kľúčovú úlohu pri porozumení, motivácii, správaní a výkone vodcov.

37) *What is the Ideal Leadership Profile?*, 2024.

38) KNIGHT, R.: *8 Essential Qualities of Successful Leaders*, 2023.

39) HALL, B.: *Profile of a Leader*, 2024.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ADAIR, J. - ADAIR, J. E.: *Effective Leadership : A Modern Guide to Developing Leadership Skills*. London : Pan, 1983. 228 s. ISBN 9780330281003.

ADAIR, J. - REED, P.: *Ne šéf, ale lídr*. Brno : Computer press, 2009. 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.

A Guide To Trait Theory of Leadership : Career development [online]. Indeed, 2024 [cit. 2024-03-16]. Dostupné na internete: <<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/trait-theory-of-leadership>>.

BASS, B. M.: *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Washington : The Free Press, 1985. ISBN 9780029018101.

BELAN, Ľ. - PETRUFOVÁ, M. - VARECHA, J.: *Manažment vo vojenstve*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2018. 220 s. ISBN 978-80-8040-565-6.

BENNIS, W. - NANUS, B.: *Leaders : The Strategies for Taking Charge*. 2. vyd. New York : Harper Business, 2007. 235 s. ISBN 9780060559540.

BURNS, J. M.: *Leadership*. New York : Harper & Row Publishers, 1978. 530 s. ISBN 9781555846169.

BURNS, J. M.: *Transforming Leadership*. New York : Grove Press, 2007. 336 s. ISBN 9780060105884.

COLLINS, J. - PORRAS, J. I.: *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*. 3. vyd. New York : Harper Business, 1994. 368 s. ISBN 9780060516406.

COVEY, S. R. : *The Leadership Challenge*. New York : Simon & Schuster, 2020. ISBN 9781471195204.

CURRY, O. S. - MULLINS, D. A. - WHITEHOUSE, H.: Is It Good to Cooperate? Testing the Theory of Morality-as-Cooperation in 60 Societies. In: *Current Anthropology*, roč. 60, 2019, č. 1.

EAGLY, A. H. - CHIN, J. L.: Diversity a Leadership in a Changing World. In: *American psychologist*, roč. 65, 2010, č. 3, s. 216-224.

ELMUTI, D. - MINNIS, W. - ABEBE, M. Does education have a role in developing leadership skills? In: *Management Decision : quarterly review of management technology* [online]. 2005, roč. 43, č. 7/8 [cit. 2024-03-16]. Dostupné na internete: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740510610017/full/html>>.

FIEDLER, F. E.: *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw Hill Text, 1967. 310 s. ISBN 9780070206755.

GOLEMAN, D.: *Emoční inteligence*. Praha : Columbus, 1998. ISBN 80-85928-48-5.

GOLEMAN, D.: *Jak se stát skutečným lídrem : Proč hraje emoční inteligence tak důležitou roli?* Praha : Metafora, spol. s r. o., 2015. 176 s. ISBN 978-80-7359-453-4.

GOSLING, J. - MINTZBERG, H.: The Education of Practicing Managers. In: *MIT Sloan Management Review*, roč. 45, 2004, č. 4, s. 19-22.

GUEST, R. H. - HERSEY, P. - BLANCHARD, K. H.: *Organizational Change Through Effective Leadership*. Prentice-Hall, 1986. 235 s. ISBN 9780136413905.

HALL, B.: *Profile of a Leader* [online]. University of Arkansas, 2024 [cit. 2024-03-25]. Dostupné na internete: <https://www.uaex.uada.edu/life-skills-wellness/extension-homemakers/docs/Leadership_Training_Guides/profile-of-a-leader-outline.pdf>.

HEIFETZ, R. - LINSKY, M.: *Leadership on the Line : Staying Alive through Dangers of Leading*. Boston : Harvard Business Press, 2002. 252 s. ISBN 9781578514373.

HORVÁTHOVÁ, P. - KLIMSZA, L. - NIEROSTEK, L.: *Moderní leadership : Trendy a úspěšná řešení*. Praha : Leges, 2022. 164 s. ISBN 978-80-7502-632-3.

IVANCEVICH, J. M. - GIBSON, J. L. - DONNELLY, J. H. - KONOPASKE, R.: *Organizations : Behavior, Structure, Processes*, Londýn : McGraw Hill, 2011. 640 s. ISBN 978-0-07-811266-9.

KATZ, R. L.: Skills of an Effective Administrator. In: *Harvard Business Review*, roč. 52, 1974, č. 5, s. 90-102.

KATZ, R. L.: Skills of an effective administrator : Business classic fifteen key concepts for managerial success. In: *Harvard Business Review*, roč. 69, 1991, s. 23-25.

KNIGHT, R.: 8 Essential Qualities of Successful Leaders [online]. HBR, 2023 [cit. 2024-03-25]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2023/12/8-essential-qualities-of-successful-leaders?utm_medium=paidsearch&utm_source=google&utm_campaign=intlcontent_leadership&utm_term=Non-Brand&tpcc=intlcontent_leadership&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwwYSwBhDcARIsA-OyL0fhwEwEZ-mrFBhNbZ8a1OXCxuGhEbAVvo0AJeC5NdIYx-TPe8ugpeR8aArlnEALw_wcB>.

KOUZES, J. M. - POSNER, B. Z.: *Leadership Challenge : How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. 7. vyd. San Francisco : Jossey-Bass, 2007. 416 s. ISBN 978-1-119-73612-9.

LUSSIER, R. N. - ACHUA, CH. F.: *Leadership : Theory, Application & Skill Development*. Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc., 2022. 648 p. ISBN 13-978-1-544-38917-2.

MAJERČÁK, P. - FARKAŠOVÁ, V.: Osobnosť riadiaceho pracovníka v súčasných podmienkach modernej trhovej ekonomiky. In: *Manažment v teórii a praxi : Online odborný časopis o nových trendoch v manažmente* [online]. Roč. 1, 2005, č. 2, s. 13-22 [cit. 20. októbra 2023]. ISSN 1336-7137. Dostupné na internete: <<https://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2005/majercak.pdf>>.

MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2008. 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

MAXWELL, J. C.: *The 21 irrefutable laws of leadership : Follow them and people will follow you*. New York : HarperCollins Leadership, 2007. 336 s. ISBN 9780785288374.

McGRATH, S.: *The Para Fitness Guide*. Oxford : Osprey Publishing, 2011. 176 s. ISBN 9781849085465.

NĚMEČEK, V. a kol.: *Trendy kariérového vzdělávání důstojníků ozbrojených sil České republiky*. 1. vyd. Brno : Univerzita obrany, 2017. 114 s. ISBN 978-80-7582-011-2.

OLIVOLA, Ch. Y. - EUBANKS, D. L. - LOVELACE, J. B.: The many (distinctive) faces of leadership : Interferring leadership domain from facial appearance. In: *The Leadership Quarterly*, roč. 25, 2014, č. 5, s. 817-834.

PANICO, C. R.: Ten things business leaders should know. In: *Global Cosmetics Industry*, roč. 171, 2003, č. 4.

PAŽICKÁ ČERNÁKOVÁ, D.: Komparácia vzdelávania vojenského personálu v oblasti vodcovstva v krajinách V4. In: *Nové trendy profesijnej prípravy v ozbrojených silách : Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie* [online]. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2023 [cit. 2024-03-25]. Dostupné na internete: <<https://doi.org/10.52651/nt-pp.b.2023.9788080406486>>.

PINK, D. H.: *Drive : Surprising Truth About What Motivates Us*. New York : Riverhead Books, 2009. 256 s. ISBN 9781786891709.

RADTKE, L.: *Principles of Leadership & Management* [online]. Open Library, 2022 [cit. 2024-05-18] Dostupné na internete: <<https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadershipandmanagement/>>.

ROBBINS, S. P. - COULTER, M.: *Management*. 7. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

ROCK, D.: SCARF : a brain-based model for collaborating with and influencing others. In: *Neuro Leadership Journal*, roč. 1, 2008, č. 1, s. 44-52.

SENGE, P. M.: *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. Michigan : Doubleday/Currency, 1990. ISBN 9780385260947.

WEBER, M.: *Economy and Society : An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley : University of California Press, 1978. 1 469 s. ISBN 9780520035003.

What Is the Ideal Leadership Profile? [online]. Emergenetics International, 2024 [cit. 2024-03-25]. Dostupné na internete: <<https://emergenetics.com/blog/what-is-the-ideal-leadership-profile/>>.

TÉMY NA VEDENIE ZÁVEREČNEJ DISKUSIE

1. Definujte vlastnosti potenciálneho vodcu – lídra.
2. Charakterizujte transakčný a transformačný štýl vedenia.
3. Aké sú fázy účinného vzdelávania v oblasti líderstva?
4. Aké sú požiadavky na osobnosť dôstojníka ozbrojených síl?
5. V čom spočívajú tri kritické piliere vodcovstva?