

pplk. Ing. Janka Kosecová, Ph.D.

Centrum bezpečnostních vojenskostrategických studií Univerzity obrany v Brně

plk. gšt. Ing. Petr Cupák

Vojenská kancelář prezidenta republiky

Role vize a její vliv na rozvoj leadershipu v rezortu Ministerstva obrany

„Tam, kde chybí společná vize, vládou banality.“
Steve RADCLIFFE¹

Úvod

Pojem leadership (vůdcovství neboli vedení lidí) je v tomto článku užíván jako schopnost vést a ovlivňovat pracovníky tak, aby následovali vedení v zájmu stanovené vize k dosažení cílů v souladu s posláním organizace. Z tohoto pojetí leadershipu lze identifikovat, že mezi jeho základní principy patří stanovení vize, včetně způsobu jejího předávání, dále schopnost navigace leaderem (velitelem) a důvěra podřízených v jeho schopnosti. Leader (velitel) je osoba, která umí předvídat a s využitím principů leadershipu dovést své lidi k naplnění vize. Jeho následovníci věří v jeho čestnost, schopnost navigovat a plánovat. S určitou polemikou lze identifikovat, že má charisma a umí využívat intuici.

V současnosti se nejenom v civilních organizacích, ale i ve vojenském prostředí více podporuje uplatňování leadershipu. Určitým paradoxem stávající situace v České republice je, že komerční prostředí a mnoho renomovaných autorů, kteří podrobně problematiku leadershipu zkoumají, se právě inspiroují z prostředí vojenství a vojenských vůdců z dob minulých.

Pro rozvoj vedoucích pracovníků v oblasti vedení lidí je doporučující umět identifikovat profil strategických leaderů a následně vytvořit odpovídající podmínky pro jejich vzdělávání a osobní i profesionální růst. Z výše uvedeného vyplývá potřeba jednoznačně definovat poslání a vizi organizace.

Současný stav řešené problematiky

V současné době se do vzdělávacích programů příslušníků rezortu Ministerstva obrany (ReMO) zahrnují předměty, které seznamují posluchače se základními principy leadershipu. Slabou stránkou je, že nejsou vytvořeny interní normativní akty pro tuto oblast a v dosavadní doktrinální soustavě organizace není zpracován žádný dokument řešící uplatňování leadershipu v organizaci.

Poslání organizace, důvod pro její existenci, je v České republice v dostatečném rozsahu formulováno zákony (např. Kompetenční zákon² nebo zákon o ozbrojených

¹ RADCLIFFE, Steve. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5

² ČESKO. Zákon č. 2 ze dne 8. ledna 1969 České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Federální statistický úřad, 1969, ročník 1969, částka 1, s. 16-19.

silách). V anglosaském prostředí se však pod pojmem poslání (*mission*) často objevuje ve veřejných dokumentech krátké, proklamativní shrnutí. Ukázkou toho je např. australská armáda s jednoduchou větou: „*The Army's mission is to win the joint land battle.*”¹ Poslání ReMO, resp. jeho hlavní bojové složky, Armády České republiky dosud nebylo touto krátkou formou shrnuto. Obdobný stav je v ReMO platný také pro vyjádření znění vize organizace a jeho složek, což bude rozebráno v samostatné kapitole.

V každé organizaci čili i v ReMO je důležité chápat a naplňovat principy strategického řízení s využitím strategického myšlení a znalostního managementu. Pouze spojením těchto tří oblastí je možné nastavit systém vzdělávání leaderů a naplňování principů leadershipu. Pro uplatňování leadershipu ve vojenském prostředí je důležité vytvořit podmínky pro studování leadershipu, přičemž pro strategickou úroveň zejména v rámci kurzů generálního štábu (KGŠ). Pouze vzdělaný velitel (leader) může následně aplikovat získané znalosti ve své praxi a být příkladem pro své podřízené neboli následovníky a navigovat je k dosažení stanovených cílů. K tomu je zapotřebí získat důvěru svých podřízených. Za předpokladu, že podřízení věří, že jejich velitelé dělají vše v jejich zájmu, v zájmu organizace, a tudíž i celé společnosti, je možné vůdcovství neustále rozvíjet. Pokud by důvěra byla zneužita, je ohroženo fungování části nebo i celé organizace, v závislosti na postavení velitele v hierarchii organizace.

Cíl a použité metody

Hlavním cílem vědeckovýzkumné činnosti autorů na základě provedeného výzkumu je identifikovat **jakým způsobem je doporučující rozvíjet oblast leadershipu v ReMO a současně zabezpečit neustálý rozvoj leaderů působících zejména na strategické úrovni**. Pro naplnění hlavního cíle následně úsilí směřuje k naplnění těchto specifických cílů:

Cíl 1: Analyzovat jakým způsobem je definována a implementována vize organizace.

Cíl 2: Analyzovat profil strategického leadera ve vojenském prostředí podle identifikovaných zákonů leadershipu.

Cíl 3: Formulovat klíčový problém.

Cíl 4: Identifikovat osvědčené postupy vzdělávání uplatňované v dané oblasti v zahraničních armádách a identifikovat, které je možné implementovat i v ReMO.

Cíl 5: Vymežit doporučení pro rozvoj oblasti leadershipu v ReMO.

Struktura a zaměření vědeckovýzkumné činnosti

Formulaci klíčového problému předcházela analýza stávajícího stavu. S ohledem na nepřehlednou strukturu oblasti, byla pro formulaci klíčového problému zvolena metoda Strom problémů. Na základě určených příčin a důsledků byl identifikován následující klíčový problém: **absence chápání a uplatňování leadershipu v praxi (na strategické, operační i taktické úrovni)**. Výzkum byl veden jako kvantitativní

¹ *Army's future land operating concept*. CANBERRA: Directorate of Army Research and Analysis Army Headquarters, 2009.

a kvalitativní, se záměrem naplnit hlavní a specifické cíle a spočíval v provedení analýzy a syntézy získaných poznatků o řešené problematice.

V rámci výzkumného šetření bylo využito několika vzájemně se doplňujících metod, které jsou níže představeny:

- **Dotazníkové šetření** bylo realizováno pro identifikaci profilu strategického leadera ve vojenském prostředí před absolvováním KGŠ a bylo osloveno 32 respondentů.
- **Řízený polostrukturovaný rozhovor** probíhal s využitím připravených otázek s možností volného vyjádření se k dané problematice. Byl využit při aplikaci metody CAF (Common Assessment Framework – společný hodnotící rámec). Výzkumný soubor respondentů byl vybrán s cílem zahrnout rozhodující odborníky z různých oblastí působnosti. Tyto rozhovory byly využity až na základě zpracovaných výsledků dotazníkového šetření a upřesňovaly zejména jednotlivé názory respondentů.
- **Obsahová analýza dokumentů** byla provedena za účelem získání podrobných informací řídicích nebo jakýmkoli způsobem ovlivňujících oblast leadershipu.
- **Metoda strom problémů** byla využita pro srozumitelnější definování a lepší pochopení řešeného problému a především s ohledem na snížení rizika hledání správného řešení pro špatně stanovené (definované) problémy. Při seskupování jsou identifikované příčiny kořeny ústředního problému a důsledky větvemi.
- **Metoda sebehodnocení CAF** byla využita pro ověření současného stavu v oblasti nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot. Dále v oblasti motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.
- **Komparativní analýza** byla využita k analyzování způsobu vzdělávání ve vybraných zahraničních vojenských organizacích a v ReMO.
- **Technika kruhu pro koučování v zaměstnání** byla využita při tvorbě návrhu vize organizace.

Výzkumný vzorek se skládal z příslušníků útvarů a zařízení ReMO a účastníků kariérových kurzů Univerzity obrany.

Objektem vědeckého zájmu (zkoumání) je uplatňování leadershipu v ReMO.

Výsledky vědeckovýzkumné činnosti

Výzkumné šetření bylo realizováno v roce 2017 s cílem využít výsledky pro zpracování závěrečné práce účastníka kurzu generálního štábu. Studie se zaměřuje na problematiku leadershipu v ReMO a vychází z vlastního výzkumného šetření. V tomto článku je představena významná část výzkumu, který se zaměřil na využívání vize v ReMO a jejího ovlivňování profilu leaderů zejména na strategické úrovni, včetně způsobu vzdělávání.

Vize ReMO

V rezortu Ministerstva obrany je dlouhodobá představa rozvoje v horizontu dvaceti let popsána v dokumentu Dlouhodobá vize ReMO (vzato na vědomí vládou ČR v roce 2008). Tento dokument však není vzhledem k rozsahu 19 stran využitelný pro motivaci zaměstnanců. Krátká forma vize, umožňující svým rozsahem snazší

sdílení není formulována. Tato skutečnost byla identifikována v rámci využití metody CAF při zpracování sebehodnocení organizace. I když aktuálně není krátká vize oficiálně stanovena, je dostatečně dobře nastavené poslání. K nadefinování krátké vize a zejména k jejímu naplnění je doporučeno využívat také známé hodnoty organizace (obrázek 1).



Obrázek 1 Postavení vize ve strategickém řízení organizace
Zdroj vlastní, 2017

V rámci ověření znalosti vize bylo v měsíci květnu 2017 provedeno dotazování mezi 15 účastníky KGŠ. Otázka zněla: **Znáte vizi ReMO, popř. AČR? Pokud ano, jste schopen(na) ji slovně reprodukovat a identifikovat zdroj, kde jste se s vizí seznámili?** Pouze 3 respondenti z 15 uvedli, že pravděpodobně viděli oficiální dokument organizace, který měl vztah k vizi organizace. Nikdo z nich však nebyl schopen uvést, jakou formou se s ním setkal, ani jeho rozsah, strukturu a obsah. Znalost formulace vize byla 100 % negativní. Příčiny jsou dvě. První, výše uvedená, je absence krátké jednoduché formy vize. Druhá je, že od doby vzniku a schválení dokumentu již uplynulo 10 let bez aktualizace a dále s ním nebylo pracováno směrem dovnitř organizace. Zjištěné poznatky o vnímání absence jasné vize byly souběžně identifikovány také v anonymním výzkumu, provedeném mezi 123 účastníky kurzů vyšších důstojníků v květnu 2017 u Centra bezpečnostních vojenskostrategických studií (CBVSS).¹ Na otázku **Co považujete v rezortu obrany ČR za největší negativum?**, ze šesti naformulovaných možností největší podíl respondentů (28 %) vybralo tvrzení **Absence jasné vize, nekoncepčnost řízení a rozvoje.**

S ohledem na zjištěný fakt nejasného chápání stanovené vize jednotlivci napříč úrovněmi velení bylo nezbytné připravit její krátkou formulaci příslušníky 32. KGŠ. Proces tvorby vize byl realizován v měsících listopad a prosinec 2017 s využitím techniky kruhu pro koučování v zaměstnání.

¹ KUBEŠA, Milan. *Anonymní dotazník KVD-P2, K1, K2 (2016-2017)*. Brno, 2017.

V první fázi výzkumu pro analyzování role poslání, vize a hodnot jako ovlivňujících faktorů rozvoje leadershipu byl využit model CAF. Ten je nástrojem pro hodnocení výkonnosti organizací veřejného sektoru. „Model CAF vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, jakož i výsledky ve vztahu dané organizace s občany, zákazníky, se zaměstnanci a ke společnosti, jsou dosahovány na základě řízené strategie a plánování, a to pomocí zaměstnanců, partnerství, zdrojů a procesů“.¹ V modelu CAF se hodnotí devět kritérií, z toho pět se vztahuje na vstupy, které jsou předpokladem k dosažení požadovaných výsledků. Zbýlá čtyři kritéria mají vazbu na výsledky. Jednotlivá kritéria se následně člení do subkritérií. Pro potřeby provedení analýzy způsobu nastavení poslání, vize a hodnot v organizaci bylo vybráno subkritérium 1.1, kde je řešena problematika nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot. Na základě provedení šetření lze hodnotit, že poslání organizace je formulováno formou souboru „branné legislativy“.² Vize organizace je stanovena formou dokumentu „Dlouhodobá vize rezortu Ministerstva obrany“.³ Tento dokument je zpracovaný komplexně a má rozsah 19 stran, avšak není v něm definována krátká forma vize ve smyslu představy žádoucího budoucího cílového stavu v podobě jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout. Pro příslušníky organizace je při absenci definice krátkého jednoduchého popisu obtížné ztotožnit se s vizí ve formě tohoto komplexního dokumentu. Pro nižší a řadové příslušníky organizace, typicky vojáky na základních funkcích v rotmistrovských a praporčických hodnostech, je to ve svém důsledku nemožné.

Profil leadera působícího na strategické úrovni

V této fázi vědeckého výzkumu pro identifikaci profilu strategického leadera ve vojenském prostředí byla využita metoda dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Dotazníkové šetření proběhlo v měsíci květen 2017 s cílem identifikovat profil strategických velitelů podle 21 zákonů leadershipu stanovených Maxwellem.⁴ Výzkumný vzorek respondentů byl zmenšeninou základního vzorku. Jednalo se o vojáky z povolání v hodnosti plukovník, kteří jsou zařazeni k výkonu

¹ STEINBACHOVÁ, Štěpánka a Pavel RYŠÁNEK. Hodnocení výkonnosti organizací veřejného sektoru. *Moderní řízení* [online]. Praha: Economia, 2006, (12) [cit. 2017-05-18]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19961230-hodnoceni-vykonnosti>

² ČESKO. Zákon č. 1 ze dne 16. prosince 1992 Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 1993, částka 1, s. 1–16. ISSN [1211-1244]
ČESKO. Zákon č. 585 ze dne 4. listopadu 2004 zákon o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2004, částka 201, číslo 585, s. 10934-10944

ČESKO. Zákon č. 219 ze dne 14. září 1999 o ozbrojených silách České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany, ročník 1999, částka 76, číslo 219, s. 3693–3703. ISSN [1211-1244].

ČESKO. Zákon č. 222 ze dne 14. září 1999 o zajišťování obrany České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 1999, částka 76, číslo 222, s. 3755–3769.

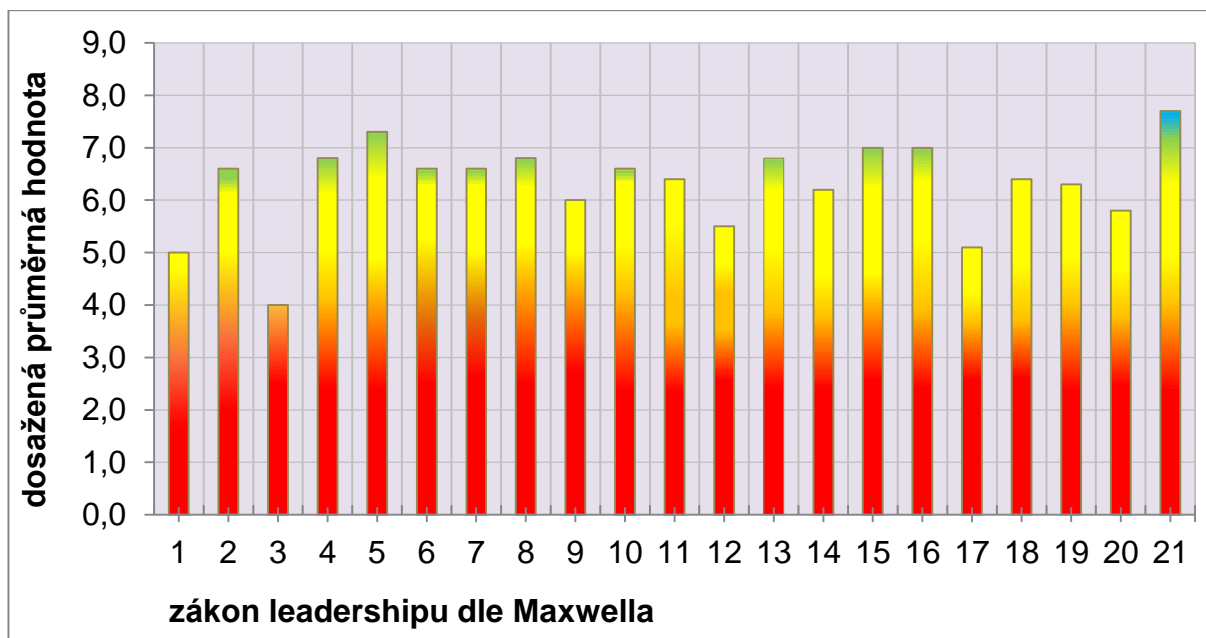
³ *Dlouhodobá vize rezortu MO*. Praha: Ministerstvo obrany, 2008.

⁴ MAXWELL, John C. *21 nevyvržitelných zákonů leadershipu: následujete je a lidé vás budou následovat*. Rev. & aktualiz. vyd. Praha: Kontakt.cz, c2007. ISBN 978-80-86442-55-6.

funkce na strategické úrovni. Každý z respondentů má vlastní podřízené, které přímo řídí. Průměrná délka služebního poměru činí 26 roků. Respondenti zatím neabsolvovali kurz generálního štábu. Ve výzkumné skupině bylo osloveno 32 osob a vyplněný dotazník se vrátil od 32 osob, což představuje neobvyklých 100 %. Tuto skutečnost lze přikládat osobnímu přístupu, který byl zvolen při oslovování respondentů.

Cílem dotazníkového šetření bylo najít odpověď na výzkumnou otázku: **Jaký je profil leadera strategického stupně v rezortu MO podle zákonů leadershipu?**

K provedenému výzkumu byl využit dotazník Leadership,¹ který obsahoval 63 dotazů, v souboru po třech poskytovaly odpovědi na 21 zákonů leadershipu, na jejichž základě bylo hodnocení provedeno. Respondenti vyjadřovali svůj názor na stupnici 0 až 9, přičemž míra souhlasu s daným výrokiem byla vyjádřena následovně: 0 – nikdy, 1 – zřídka, 2 – občas, 3-4-5-6-7-8 téměř vždy, 9 – vždy. Při souhrnném pohledu na výsledky respondentů je patrné, že se převážně nacházejí v oblasti průměrných hodnot, jak je znázorněno na obrázku 2.



Obrázek 2 Grafické vyjádření dotazníkového šetření, zdroj: vlastní

Shrnutí výsledku dotazníkového šetření členěného dle jednotlivých zákonů pro identifikaci profilu leadera působícího na strategické úrovni je následovně:

- **Zákon poklopu (1. zákon) The Law of the Lid**

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 5, což je činí průměrnými a to na spodní hranici v této oblasti leadershipu, avšak mají další potenciál pro růst, který je nutno využít. Z výsledku pro tento zákon je patrné, že vedení organizace má daný poklop, který může být jistou brzdou v rozvoji organizace. V ReMO jsou přesně stanoveny cíle, které ve stejném okamžiku mohou znamenat určitý poklop, který brzdí další rozvoj organizace za běžně úspěšné hranice, protože se vedoucí spokojí pouze

¹ MAXWELL, John C. *21 nevyvrátitelných zákonů leadershipu: následujete je a lidé vás budou následovat*. Rev. & aktualiz. vyd. Praha: Kontakt.cz, c2007. ISBN 978-80-86442-55-6.

s plněním vytyčených úkolů. Sami řídicí pracovníci poklop vnímají a pro podřízené je obtížné meze překročit.

- *Zákon vlivu (2. zákon) The Law of Influence*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,6. Z tohoto výsledku lze konstatovat, že v organizaci je další potenciál pro růst velitelů na strategické úrovni, který je nutno využít. Při hodnocení tohoto výsledku je možné identifikovat, že strategičtí velitelé mají schopnost ovlivňovat své podřízené nikoli na základě svého formálního postavení, ale právě pro svůj přirozený vliv samotný. Což lze hodnotit pozitivně a s pomocí odpovídajících nástrojů a školení tento klíčový princip leadershipu dále rozvíjet.

- *Zákon procesu (3. zákon) The Law of Process*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 4 a to je slabá stránka, na které je třeba zapracovat. Podprůměrný výsledek pro tuto oblast leadershipu je znakem, že vedení organizace nevěnuje dostatečnou pozornost rozvoji vlastních schopností. Leadership je otázkou každodenního přístupu k němu, kdy se leader snaží každý den naučit něco nového nebo se snaží sám získat nové informace a buduje své schopnosti.

- *Zákon navigace (4. zákon) The Law of Navigation*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,8. Výsledná hodnota v této oblasti ukazuje, že vedení organizace je schopno vytyčit cíle svým podřízeným dostatečně jasným a efektivním způsobem, aby nedocházelo k velkým problémům při jejich dosahování. Zároveň dosažená hodnota indikuje, že v této oblasti může dojít ke zlepšení, které by přineslo zvýšení efektivity v oblasti účinného směřování (navigování) a řízení organizace a jejich zaměstnanců.

- *Zákon přičítání (5. zákon) The Law of Addition*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 7,3 na stupnici od jedné do devíti, což je činí nadprůměrnými v této oblasti leadershipu. Jak vyplývá z výsledku průzkumu, schopnost vedení organizace přidávat svým podřízeným hodnotu je na lehce nadprůměrné výši. To jasně indikuje, že vrcholový management má motivaci své podřízené podporovat, bere v úvahu jejich pocity a potřeby, nicméně pořád existuje rezerva ve zlepšení přístupu k zaměstnancům.

- *Zákon pevného základu (6. zákon) The Law of Solid Ground*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,6. Průměrná hodnota dosažená v této oblasti průzkumu naznačuje, že sami vedoucí představitelé organizace nepřikládají velký význam udržení stálé důvěry zaměstnanců ve vedení, tedy v ně samotné. Nepovažují za přínosné navázání blízkého kontaktu se zaměstnanci, což se může časem projevit v míře plnění závazků. Částečně je tato hodnota také ovlivněna pevnou hierarchizací struktury a preferencí používání vedení formou rozkazů a nařízení.

- *Zákon úcty (7. zákon) The Law of Respect*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,6. Stále je zde potenciál pro další růst, který je nutno využít. Z dosažené hodnoty v této oblasti vyplývá, že vedení

organizace by mohlo být následováno dobrovolně svými podřízenými na daleko vyšší úrovni, což by určitě vedlo k vyšší efektivitě celé organizace. Je evidentní, že vedení organizace vytváří podmínky pro projevení vzájemné úcty. Navíc je vytvořen program, který definuje pravidla projevení úcty vůči svým zaměstnancům, kteří mají z tohoto programu určitý prospěch.

- *Zákon intuice (8. zákon) The Law of Intuition*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,8. Intuice a schopnost rozhodovat na základě zkušeností je podle výsledku průzkumu rozvinuta u vedení organizace do lehce nadprůměrné roviny, což dává značný prostor ke zlepšení. Zcela nepochybně je pro organizaci velkou výzvou naučit se využívat znalosti komplexně a umět aplikovat racionální i intuitivní přístup při zpracování znalostí a jejich převedení do praxe s využitím všech dostupných nástrojů znalostního managementu. Při řešení špatně strukturovaných problémů, u kterých chybí dostatek informací, anebo i u těch problémů, které vyžadují nové a neobvyklé řešení a nelze vystačit pouze s logickými postupy, využití intuitivních myšlenkových procesů lze označit za vhodné.

- *Zákon přitažlivosti (9. zákon) The Law of Magnetism*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6. Z výsledku pro tuto oblast vyplývá, že vedení organizace není zcela jednoznačně nakloněno myšlence mít podřízené, kteří je budou následovat a budou mít podobné schopnosti a dovednosti jako oni sami. V důsledku to může znamenat, že zaměstnanci nemusí zcela naplňovat představy vedení organizace o výkonnosti a efektivnosti. Významný vliv v této oblasti má omezená možnost leaderů ovlivnit personální obsazení v řadách svých následovníků.

- *Zákon spojení (10. zákon) The Law of Connection*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnotu 6,6. V této oblasti leadershipu je potenciál pro další růst, který je nutno využít. Výsledek na samé hranici průměru naznačuje, že vedení organizace ve většině případů prosazuje své názory spíše autoritativně, často bez konzultace s podřízenými. Autoritativní styl není pro vojenské prostředí špatný, ale otázkou je, zdali je nutné ho prioritně uplatňovat i na strategické úrovni.

- *Zákon vnitřního kruhu (11. zákon) The Law of the Inner Circle*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,4. Výsledek napovídá, že vedení organizace si uvědomuje hodnotu zaměstnanců a ví, že dosažení stanovených cílů není vždy jen jejich zásluhou, ale že se jedná o týmovou spolupráci. Při hodnocení tohoto zákona je nutné vzít do úvahy zákon předešlý. V takovém případě je identifikováno, že vrcholový management organizace by se měl více zaměřit na výběr zaměstnanců prostřednictvím výběrových řízení a následně zlepšit personální politiku, což bude mít přímý vliv na zákon magnetismu (č. 9).

- *Zákon předávání moci (12. zákon) The Law of Empowerment*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 5,5. Princip předávání moci není v organizaci příliš uplatňován a zaměstnanci obecně nebývají tolik pověřováni rozhodováním a nejsou tím pádem vystaveni rizikům s tím spjatým. Do značné míry

tím vedení organizace omezuje růst svých zaměstnanců, kteří proto nemohou nabývat zkušeností a dál se po stránce leadershipu rozvíjet. Ovšem daná situace zřejmě vyplývá nejen z poslání ReMO, ale především se váže na tzv. nedělitelnou velitelskou pravomoc.

- *Zákon vzoru (13. zákon) The Law of the Picture*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,8. Výsledky v této oblasti ukazují, že vedení organizace vynakládá velké úsilí na dodržení závazků a jednání podle stanovených vzorů. Lze konstatovat, že není výrazný nesoulad mezi požadovaným standardem a reálným vystupováním leaderů.

- *Zákon přijímání (14. zákon) The Law of Buy-In*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,2. Vedení si uvědomuje, že ke správnému fungování organizace je zapotřebí jasné vize, nicméně nepovažují za dostatečně důležité získat si současně i náklonnost svých podřízených, která s prosazováním vizí úzce souvisí. Zde je opět možné předpokládat, že situace odráží pevně nastavené pravidla ve vojenském prostředí. Současně se zde projevuje nedostatečně komunikovaná vize, případně její absence.

- *Zákon vítězství (15. zákon) The Law of Victory*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 7. Jak plyne z odpovědí, vedení organizace si uvědomuje svou odpovědnost při dosažení stanoveného cíle a snaží se stejným způsobem naladit i své podřízené. Pokud má však vedení podstoupit jisté vlastní oběti, které by dopomohly k dosažení tohoto cíle, zpravidla nejsou ochotni tyto oběti podstoupit, spíše v případě nutnosti.

- *Zákon hybné síly (16. zákon) The Law of the Big Mo (Momentum)*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 7. Schopnost vedení organizace zapůsobit na zaměstnance pozitivně a vyvolat potřebný impuls k rozvoji nových projektů či nastartovat již rozběhlé úkoly, je velmi dobrá. Nejedná se o silnou stránku, ale jak výsledek ukazuje, vedení je velmi blízko být silným hráčem v této oblasti.

- *Zákon priorit (17. zákon) The Law of Priorities*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 5,1. Schopnost vedení určit si priority se, dle výsledků průzkumu, téměř blíží k oblasti slabé stránky. Oblastí pro zlepšení je dle průzkumu schopnost stanovit si priority a efektivněji rozhodovat o důležitosti jednotlivých úkolů, což by se dále kladně odrazilo na efektivitě jejich plnění. Vliv může mít také častá změna priorit v průběhu plnění cílů.

- *Zákon oběti (18. zákon) The Law of Sacrifice*

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,4. Ochota růst jako leader, která s sebou přináší kompromisy, oběti a také dočasnou ztrátu privilegií či práv, je velkým osobním rizikem, nicméně její navýšení je hybnou silou efektivity a profesního růstu. Výraznější zapojení oblasti leadershipu do procesu vzdělávání (celoživotního, kariérového) umožní stávajícím i budoucím leaderům pochopit nutnost osobního růstu i za cenu dočasného obětování části současných výhod a pozic.

- **Zákon načasování (19. zákon) *The Law of Timing***

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 6,3. Podle výsledku průzkumu pro oblast načasování lze konstatovat, že schopnost vedení organizace správně načasovat své záměry je spíše průměrná. Cit pro správné načasování vyžaduje vhodné vlastnosti a zkušenosti velitelů. Organizace zde má prostor ke zlepšení, za podmínky zajištění stabilního úkolového a organizačního rámce, spojeného s vhodně definovanou vizí.

- **Zákon explozivního růstu (20. zákon) *The Law of Explosive Growth***

Respondenti dosáhli pro tento zákon hodnoty 5,8. Podle výsledků průzkumu není vedení organizace jednoznačně přesvědčeno o faktu, že pokud budou věnovat svůj čas přípravě dalších vůdců, bude jejich organizace růst mnohem rychleji. Je evidentní, že připravenost věnovat čas školení a přípravě svých nástupců, nebo dalších vůdců není v organizaci příliš následována. I když v ReMO je vybudovaná síť školení a vzdělávacích programů, dle výsledku provedeného výzkumu patrně nejsou zaměřeny na výchovu následovníků čili dalších vůdců. Popřípadě nejsou vyučovány tak dlouhou dobu, že by ovlivňovaly stávající strategické leadery. Podstatný vliv má také fakt, že respondenti dosud neabsolvovali kurz generálního štábu, v rámci kterého se nabízí vhodný prostor pro osvětlení důležitosti aplikování pravidel leadershipu.

- **Zákon odkazu (21. zákon) *The Law of Legacy***

Respondenti dosáhli pro tento zákon poměrně vysoké hodnoty 7,7 na stupnici od jedné do devíti, což je činí silnými v této oblasti leadershipu. Jednalo se o vůbec nejvyšší hodnotu ze všech 21 zákonů leadershipu. Svě schopnosti by měli na maximum využít a snažit se svou znalost předávat druhým. Je možno odvodit určitou nejistotu pro tuto roli, ovšem ukazuje se, že strategičtí velitelé organizace jsou ochotni nalézt své nástupce a těm se věnovat.

Komparativní analýza vzdělávání v oblasti leadershipu ve vybraných vojenských organizacích

K provedení analýzy byly vybrány ozbrojené síly Německa, Velké Británie a Austrálie pro získání doporučených postupů jak vzdělávat zejména leadery na strategické úrovni v ReMO. Pro úplnost byla provedena analýza výuky u CBVSS pro KGŠ. Výsledek této komparativní analýzy je uveden v tabulce 1.

Ozbrojené síly České republiky

Se vznikem CBVSS od září 2014 byla inovativně zavedena výuka strategického a organizačního leadershipu u KGŠ podle nové základní učební dokumentace. Tato výuka obsahovala čtyři bloky s celkovou dotací 66 hodin. Bloky byly zaměřeny na oblasti etické aspekty práce důstojníka, komunikace důstojníka, vedení lidí a právní aspekty v práci důstojníka. Velký podíl na zabezpečení výuky měla katedra leadershipu K-104 Univerzity obrany.

Z hodnotících dotazníků absolventů kurzů v akademických letech 2014–15 a 2016–17 vyplynula následující pozitiva:

- spokojenost se zařazením předmětu do výuky;
- spokojenost s obsahem bloků, zaměřením témat, metodami výuky;

- zaměření výuky na vykonávanou praxi účastníků KGŠ;
- profesionální výkon lektorů, zejména z katedry leadershipu K-104;
- rozsah vyučované látky odpovídá časové dotaci předmětu.

Absolventi indikovali tyto negativní postřehy:

- nevhodné zařazení výuky předmětu až na závěr celého kurzu, naopak doporučili jeho zařazení na úvod výuky, nebo s postupným prolínáním se v průběhu celého kurzu;
- nedostatečná časová dotace předmětu.

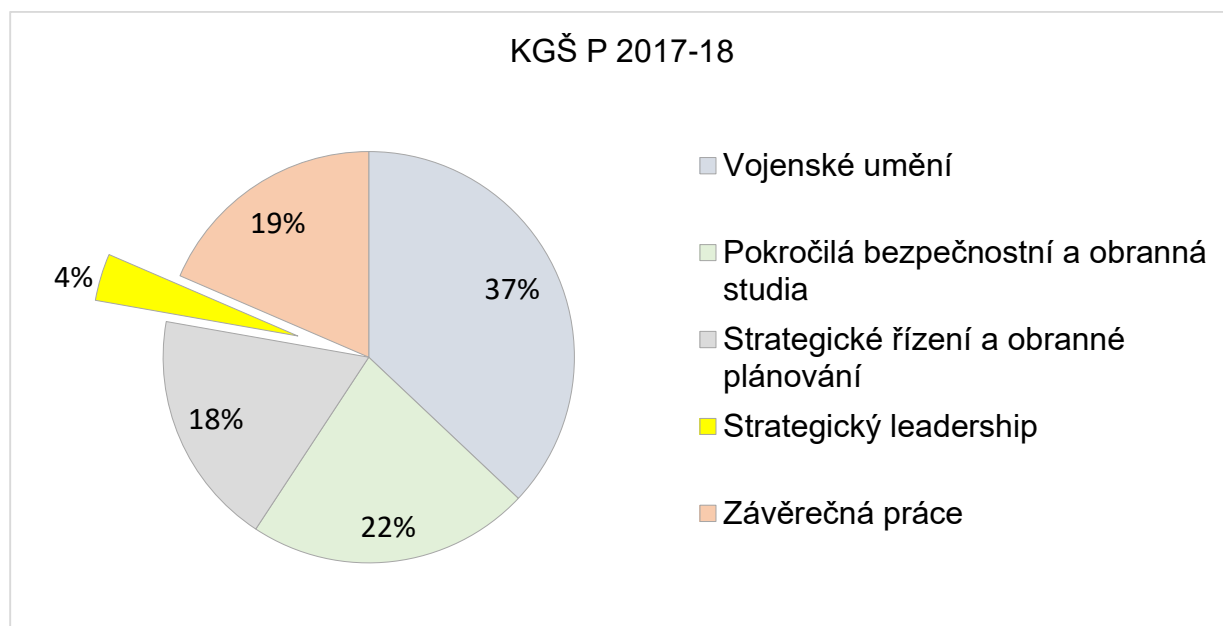
Současně účastníci uvedli následující doporučení:

- rozšířit výuku o praktické procvičování rozvoje osobnosti leadera, vedení porad v mnohonárodním prostředí a metody seberozvoje;
- v rámci tématu komunikace s médii zorganizovat pro výuku setkání s novinářem;
- zmenšení velikosti studijních skupin a vhodnější zařazení bloku do celého kurzu tak, aby bylo možné zjišťovat a rozvíjet i tzv. měkké dovednosti účastníků.

Pro akademický rok 2017–18 došlo zcela k nesystémové úpravě základní učební dokumentace a výuka byla zkrácena na 36 hodin, což má negativní dopad pro rozvoj kvalit osobnosti leaderů.

Výuka předmětu leadership je na Fakultě vojenského leadershipu Univerzity obrany v Brně součástí akreditovaného studijního programu Ekonomika a management a oboru Řízení a použití ozbrojených sil. Na Fakultě vojenských technologií je předmět leadership součástí studijního programu Vojenské technologie obor Vojenské technologie a na Fakultě vojenského zdravotnictví je zařazen u oborů Všeobecné lékařství, Vojenská farmacie a Zdravotnický záchranář. Výuka je realizována od akademického roku 2014–2015.

Grafické vyjádření rozložení výuky u KGŠ v akademickém roce 2017–18 je na následujícím obrázku 3.



Obrázek 3 Rozložení výuky u KGŠ. Zdroj vlastní, 2017.

Spolkové obranné síly Německo¹

V rámci Akademie velení Bundeswehru v Hamburku, která připravuje vojenský personál k výkonu na vrcholných pozicích v ozbrojených silách, je zřízeno oddělení leadershipu a managementu. V jeho kompetenci je zajišťovat předávání obecných vědomostí z oblasti vedení lidí, včetně průřezových aspektů. Provádí to jako součást výuky prezenčních posluchačů, cestou kurzů a modulových seminářů pořádaných na Akademii. Rozvíjí individuální schopnosti a kvality leaderů. Důležitým prvkem je otevřenost části kurzů leadershipu pro zájemce nejen z řad vojenského personálu, který ho v určitých formách má průřezově v rámci svého celoživotního vzdělávání, ale také pro zájemce z řad veřejnosti. To přináší následující dva pozitivní vedlejší efekty. Díky veřejné kontrole se zvyšuje tlak na kvalitu výuky, a současně tuto možnost Bundeswehr reálně využívá v rámci své rekruční politiky, jako ukázkou průniku vojenského a civilního vzdělání.

Britské ozbrojené síly²

Oblast leadershipu rezortu obrany je ve Spojeném království institucionálně dělena na část vzdělávací a část koncepční. Hlavním prvkem vzdělávání je Centrum Leadershipu ve Shrivenhamu.³ Je součástí tamní Akademie obrany, rozsah jeho zaměření pokrývá prakticky celou oblast lidských zdrojů. Zprostředkovává kurzy pro vládní zaměstnance, příslušníky ozbrojených sil, širší obranný a bezpečnostní sektor (včetně zahraničních zájemců). Vzdělávacím tématem je nejen leadership, ale také management, vztahové mezilidské otázky, psychologické a sociální výzkumy a průzkumy, stres a odolnost. Disponuje akreditací např. Chartered Management Institute, (významná britská vzdělávací organizace). Centrum je široce podporováno akademickou obcí a dalšími vzdělávacími institucemi. Pro zajištění kvalitní výuky Centrum disponuje týmem složeným z akreditovaných lektorů, mentorů, facilitátorů, psychometriků atd. V nabídce centra je široké množství kurzů, programů a školení, pro velmi různorodé spektrum posluchačů, od začátečníků až po zkušené strategické leadery.

V rámci britské armády zaštituje koncepční oblast leadershipu Centrum armádního leadershipu⁴ na Královské vojenské akademii v Sandhurstu⁵ s ambiciózně nastaveným posláním: „*to institutionalise leadership excellence and keep the British Army at the forefront of leadership thinking.*“ Úkolem Centra je pořádat přednášky, semináře a konference, vytvářet a rozšiřovat odborné publikace na aktuální témata, zvyšovat úroveň leadershipu v Armádě a udržovat ho na špičkové úrovni. Samozřejmostí je otevřenost při spolupráci nejen v rámci rezortu ale napříč celou společností.

¹ About the Führungsakademie. *Führungsakademie der Bundeswehr* [online]. Hamburg: Copyright Führungsakademie der Bundeswehr [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.fueakbw.de/index.php/en/about>

² *Shrivenham Leadership Centre* [online]. Shrivenham: Defence Academy, 2017 [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <https://www.da.mod.uk/colleges-schools/shrivenham-leadership-centre>

³ The Shrivenham Leadership Centre

⁴ The Centre for Army Leadership.

⁵ The Royal Military Academy Sandhurst.

Vzhledem k širší záběru obou britských Center, nelze předpokládat implikaci jejich modelu do českých podmínek, nicméně je doporučující čerpat vzor jak celospolečensky významnou a odbornou roli vojenské vzdělávací centra plní. Obě centra mají schopnost nabídnout (nejen) vojenské veřejnosti dostupné špičkové služby v oblasti vzdělávání a rozvoje osobnosti. Velmi rozšířené a populární jsou krátkodobé (1 – 3 dny) specificky a úzce zaměřené kurzy, které jsou pravidelně a nepřetržitě organizovány.

Australské obranné síly¹

V australských obranných silách je za oblast leadershipu zodpovědné Centrum pro obranný leadership a etiku,² které je součástí Centra pro obranná a strategická studia.³ Je dislokováno na tamní univerzitě obrany.⁴ Centrum pro obranný leadership a etiku je ústředním kontaktním místem pro příslušníky ozbrojených sil k získávání informací, pro výzkum a vzdělávání v oblastech leadershipu a vojenské etiky. Hlavním úkolem Centra je zprostředkovávat, napříč vzdělávacím systémem vojenských profesionálů, podporu rozvoje schopností a využití prvků v oblasti velení, leadershipu a vojenské etiky. Členové centra působí pedagogicky nejen na univerzitní půdě v rámci standardního akademického vzdělávacího programu, ale také přímo v jednotlivých složkách ozbrojených sil v rámci krátkodobých monotematických bloků. Příkladem toho jsou kurzy pro nově ustanovené důstojníky námořnictva, zvláštní blok výuky v kurzu vyšších armádních důstojníků, nebo třídní kurz pro velitele letek vzdušných sil. Pro zájemce o sebevzdělávání z oblasti leadershipu připravilo Centrum značné množství odkazů na vhodnou literaturu. Centrum je početně obsazeno 15 zaměstnanci a v jeho čele je důstojník v hodnosti plukovníka.

Vzhledem k tomu, že Austrálie je počtem obyvatel i příslušníků ozbrojených sil přibližně dvojnásobná oproti ČR, byl by adekvátní počet české varianty Centra cca 8 – 10 osob. Pozitivní je, že dle záměru budoucího směřování CBVSS není překážkou inspirace z Austrálie personální početnost. Při takto subtilních počtech bude hrát zásadní vliv odborná kvalita personálu, nastavení učebních dokumentací a především silný garant za oblast leadershipu.

¹ Centre for Defence Leadership & Ethics. *Australian Defence College* [online]. Canberra: Department of Defence, 2017 [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://www.defence.gov.au/ADC/CDSS/CDLE.asp>

² The Centre for Defence Leadership and Ethics.

³ The Centre for Defence and Strategic Studies.

⁴ The Australian Defence College.

Tabulka 1 Výsledek komparativní analýzy

Země		Organizace odpovídající za vzdělávání v oblasti leadershipu	Forma výuky	Specifičnost při vzdělávání
Spolkové obranné síly Německa		Akademie velení/ Oddělení leadershipu	Výuka prezenčních posluchačů, cestou kurzů a modulových seminářů	Otevřenost části kurzů leadershipu pro zájemce z řad veřejnosti
Britské ozbrojené síly	Část vzdělávací	Akademie obrany/ Centrum Leadershipu	Výuka pro vládní zaměstnance, příslušníky ozbrojených sil, širší obranný a bezpečnostní sektor (včetně zahraničních zájemců).	Široké množství kurzů, programů a školení, pro velmi různorodé spektrum posluchačů, od začátečníků až po zkušené strategické leadery.
	Část koncepční	Královská vojenská akademie / Centrum armádního leadershipu	Přednášky, semináře a konference, a publikační činnost na aktuální témata, v oblasti leadershipu	Otevřenost při spolupráci nejen v rámci rezortu ale napříč celou společností.
Australské obranné síly		Centrum pro obranná a strategická studia/ Centrum pro obranný leadership a etiku	Výuka akreditovaných programů. Krátkodobé monotematické kurzy.	Kontaktní místo pro příslušníky ozbrojených sil k získávání informací, pro výzkum a vzdělávání v oblastech leadershipu a vojenské etiky
Ozbrojené síly České republiky		Univerzita obrany/ Katedra leadershipu	Výuka vojenského leadershipu u akreditovaných oborů	Výuka nemá vlastní akreditaci a je zařazena v akreditovaných programech.
		CBVSS	Výuka strategického a organizačního leadershipu u kariérových kurzů	Výuka je dotovaná nedostačujícím rozsahem vyučovacích hodin.

Zdroj vlastní, 2017

Diskuze výsledků

Potřebě mít společnou vizi, která je sdílená napříč organizací, není vrcholovým managementem ReMO dosud přisuzovaná odpovídající významnost. **Posláním rezortu** Ministerstva obrany je vytvářet podmínky, za kterých budou ozbrojené síly ČR schopny účinným způsobem zajistit svrchovanost, územní celistvost, principy demokracie a právního státu, ochranu životů obyvatel a jejich majetku před vnějším napadením a efektivně přispívat k prosazení životních strategických i dalších významných bezpečnostních zájmů ČR ve spolupráci s aliančními partnery a v souladu s mezinárodním právem. Jednoznačně z provedeného výzkumu vyplývá, že forma současně platného strategického dokumentu, který formuluje vizi organizaci, není vhodný pro jednoznačné pochopení vize příslušníky ReMO. Na základě zjištěných skutečností je doporučující formulovat krátkou a výstižnou vizi ReMO a následně definovat navazující vize pro jednotlivé útvary.

Výsledky výzkumu provedeného na vybraném vzorku respondentů ukazují na výrazně průměrný profil leadera strategického stupně v AČR. Největší slabinou je procesní řízení vzdělávání velitelů-leaderů. V současné době se zlepšuje proces vzdělávání v této oblasti, avšak zavedený model přípravy personálu v oblasti leadershipu byl zahájen u akreditované formy výuky magisterského studijního programu řízení a použití ozbrojených sil až od září 2014. Program strategický leadership u kurzu generálního štábu a kurzu pro vyšší důstojníky byl zaveden od září 2014. Je možné konstatovat, že proces přípravy personálu v oblasti leadershipu v AČR je realizován poměrně krátkou dobu, a nejdříve v roce 2020 bude možné vzhledem k délce studia hodnotit přínosy těchto studijních programů v celém rezortu. Na základě následně provedených polostrukturovaných rozhovorů bylo identifikováno, že oblast leadershipu se nevyužívá ani při výběrových řízeních v rezortu obrany.

Na druhou stranu nejsilnější stránka stávajících leaderů na strategické úrovni je v zákoně odkazu, což je pozitivní fakt, protože stávající leaderi jsou ochotni učit, vzdělávat a předávat své zkušenosti svým budoucím následovníkům. Nemají problém ve vzájemném sdílení znalostí a jsou přístupní vychovávat své následovníky. Což v případě vhodného propojení procesu vzdělávání pravděpodobně odstraní průměrnost v této oblasti, která byla identifikovaná v rámci provedeného dotazníkového šetření.

Navzdory průměrnému výsledku provedeného dotazníkového šetření je prokazatelné, že organizace má další potenciál a předpoklady pro růst, který je nutno využít. Podpora ze strany stávajících velitelů na strategické úrovni byla vyjádřena i jejich vysoce odpovědným přístupem při zpracování dotazníků, kde návratnost vykazovala 100%. Samotný průměrný výsledek plně koresponduje s krátkou dobou od systematického zavedení oblasti leadershipu do procesu vzdělávání důstojníků.

V rámci provedených výzkumných rozhovorů s respondenty bylo zjištěno, že absence vize a průměrný profil strategického leadera má určitou spojitost a za předpokladu, že bude správně definovaná a sdílená vize je možné očekávat, že i oblast leadershipu se bude více rozvíjet. Velmi důležité pro rozvoj leadershipu je způsob vzdělávání a to zejména v kariérových kurzech, kde přímo u KGŠ zcela nelogicky došlo ke snížení počtu hodin, což má negativní dopad na rozvoj profilu leaderů na strategické úrovni, pro které je tento kurz určen.

Doporučení pro formulaci vize

Krátkou vizi organizace ve formě určitého mentálního modelu o budoucnosti, je možné nadefinovat i pomocí techniky kruhu pro koučování v zaměstnání s vybranými odborníky. Vize ozbrojených sil má ukazovat způsob naplnění poslání v konkrétních podmínkách. Pro definování vize ReMO, bylo osloveno 15 respondentů vojáků z povolání působících na strategické úrovni v hodnosti plukovník. Ve výzkumném vzorku bylo 14 % vojáků z povolání. Respondenti pracovali ve třech samostatných skupinách. Nad tématem obsahu vize se zamýšlel každý respondent sám a v následné diskuzi byly vybrány nejzásadnější oblasti ze všech třech skupin. Poté byly jednotlivé navrhované oblasti vypsané na tabuli a z nich dále pět rozpracováno. Oblasti byly zapsané do kruhu, kde pomocí desetibodové škály, kdy 1 znamenala naprostou nedostatečnost a 10 ideální stav zkoumané oblasti. Kouč následně zapsal názory respondentů. Tímto byla vytvořena osa, která zaznamenala současný stav ve vybraných oblastech. Následně kouč s využitím koučovacích otázek získal od respondentů názor budoucího možného vývoje a tudíž i budoucí stav k určitému termínu v každé jednotlivé oblasti, čímž byla v kruhu vytvořena osa budoucího stavu (obrázek 4).

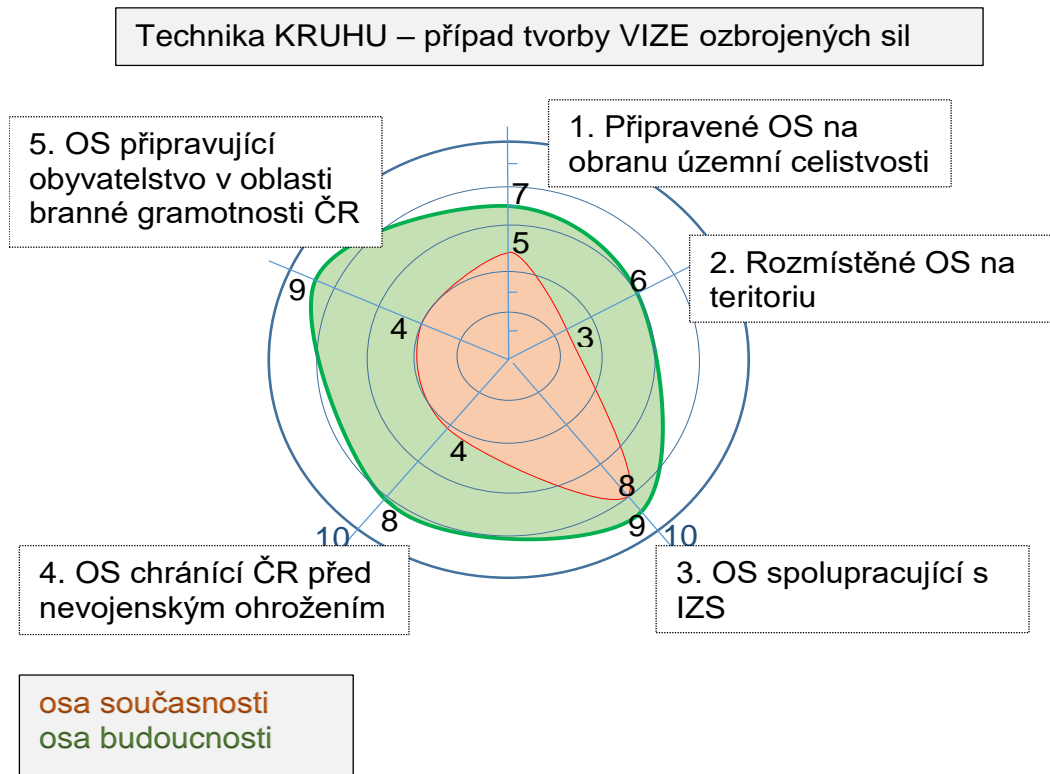
Definování vize ReMO s využitím techniky kruhu pro koučování v zaměstnání

Cílem vynaloženého úsilí respondentů s využitím techniky kruhu bylo vytvoření formulace vize, která bude:

- přesná a jasně vyjadřující záměr organizace;
- obecná, aby určovala dlouhodobý směr a nemusela se každou chvílí měnit;
- stručná, cca rozsah 150-250 znaků;
- pozitivně laděná, pro zlepšování motivace zaměstnanců ReMO a obyvatel ČR.

Při využití techniky kruhu byly stanoveny otevřené koučovací otázky pro vyjádření budoucí neboli žádoucího stavu a nejdůležitější jsou uvedeny zde:

- *Jaké komponenty jsou důležité pro splnění poslání OS?*
- *Jakým způsobem je možné zabezpečit/zlepšit naplnění poslání OS?*
- *Kolik osob je potřebné k zajištění plnění všech závazků OS ČR?*
- *Jakou roli budou sehrávat a jaké úkoly budou plnit OS ČR v budoucnosti?*



Obrázek 4 Technika kruhu pro koučování v zaměstnání. Zdroj vlastní, 2017.

Navrhovaná vize

Ozbrojené síly jsou připravené efektivně čelit vojenským i nevojenským hrozbám, které mohou působit vůči České republice při aktivní spolupráci státních i soukromých orgánů a organizací a také obyvatelstva České republiky. Rychle a účelně působí na celém teritoriu pro zajištění obrany, územní celistvosti a pomoci občanům.

Naformulovaný návrh vize je výsledkem a obrazem použité metody. V anglosaském prostředí, kde má vize a její využívání dlouhodobou tradici, se lze setkat s obecnějším, jednodušším a především výrazně ambicióznějším zněním.

Pro pochopení postupu tvorby vize bylo důležité zachovat ve výsledné formulaci signifikantní části odpovídající jednotlivým pěti stanoveným oblastem činnosti. Ty jsou na obrázku 4.

Na základě zpětnovazebního hodnocení s vybranými respondenty KGŠ lze předpokládat, že uvedená formulace je pro leadery pochopitelná, jsou ochotni se s ní identifikovat a kráčet za jejím naplňováním. Nicméně řadoví příslušníci by měli mít taky možnost projevit svůj názor. Z toho důvodu je doporučeno návrh vize dále dopracovat a eventuálně částečně zjednodušit či zobecnit.

Ekvivalentně je doporučeno hierarchicky rozložit a transformovat přijatou vizi do nižších prvků, od velitelství druhů sil, služeb až po jednotlivé útvary. Každý z nižších

prvků si vlastní vizi nadefinuje sám, ovšem vždy musí vycházet z cílové vize organizace a ve výsledku podporovat její naplnění.

Naformulováním vize je splněn základní, nikoliv však jediný nutný předpoklad jejího správného využití. Dalším úkolem leaderů je vizi připomínat, zajistit její známost napříč organizací. Zaměstnanci, kteří mají osobnost leadera a znají jeho vizi, se mohou s organizací vnitřně identifikovat a pomocí sdílení vize aktivně a platně přispívat k jejímu naplňování. Z pohledu velitelů je sdílená vize nápomocná při řízení týmu. John C. Maxwell to zmiňuje ve dvou zákonech leadershipu. Ve 4. zákonu leadershipu „*Navigace*“ uvádí, že pokud leader zná vizi, cíl a cestu, může navigovat své následovníky. Zákon 14 „*Přijímání*“ je založen na presumpci svázání přijetí leadera a jeho vize jako celku. K provedení změn je zapotřebí mít vizi. Lidé mohou přijmout vizi leadera, když ho znají a věří mu. Leader má vizi a potom najde následovníky.

Nezanedbatelný vliv má jasná vize nejen na vnitřní fungování organizace. Pro ReMO je vhodné otevřeně komunikovat vizi i navenek do celé společnosti. Důvěra veřejnosti v ozbrojené síly dále poroste, pokud veřejnost získává pozitivní informace o fungování a schopnostech ozbrojených sil. Vhodně formulovaná vize je nositelem takového pozitivního sdělení. Druhotný benefit lze očekávat v oblasti náboru, neboť potenciální budoucí vojáci hledají dostupné informace o vojenském povolání, a pozitivní ambiciózní sdělení ve vizi je kladná motivace podporující rozhodnutí vstoupit do organizace.

Pro dosažení výše uvedených efektů je nezbytné zajistit dostatečnou prezentaci zvolené vize. Samozřejmě je to u aktivně sloužících příslušníků, u kterých lze použít ekvivalentní příměr s textem vojenské přísahy. Ta je osobní proklamací každého vojáka, naproti tomu vize je proklamací organizace, ke které se v ideálním případě vnitřně připojí členové organizace.

Text vize je vhodné umístit na:

- viditelná místa s velkým pohybem osob, jednací místnosti, síně tradic, návštěvní místnosti, rekruční místa;
- úvodní strany všech veřejně dostupných webů ve vlastnictví ReMO včetně webových systémů sloužících zejména k tvorbě sociálních sítí (www.army.cz, Facebook, Instagram atd.);
- interní informační systémy;
- tištěné dokumenty propagačního a prezentačního formátu, např. ochranné desky na spisy, tištěné bannery, knihy apod.;
- záhlaví dokumentů se sdělovací přidanou hodnotou pro vnitřní i vnější potřebu, např. vyhodnocení, reporty, zprávy;
- služební vozidla v „lakovaném“ provedení formou polepu.

Jasně formulovaná, připomínaná a následně sdílená vize bude dávat leaderům jistotu správného směřování a následovníkům pocit, že ví, kam kráčí.

Doporučení pro rozvoj profilu strategického leadera v oblasti vzdělávání

John C. Maxwell ve svém 3. zákonu leadershipu, „*zákonu Procesu*“ uvádí, že leadeři mohou využívat získané vůdcovské schopnosti pro vyšší efektivitu organizace

teprve poté, co prošli procesem získávání a rozvoje těchto schopností, např. formou školení, kurzů, sebevzdělávání, koučinku, mentoringu apod.

Jak bylo zjištěno analýzou základní učební dokumentace u KGŠ, po ambiciózním zavedení výuky leadershipu od září 2014 došlo postupně ke snížení časové dotace výuky předmětu na polovinu původního rozsahu, na současný 4% podíl z celkového rozpočtu KGŠ.

Vzdělání leaderů se přímo promítá do následovnictví, které se zlepší, když bude leader vzdělaný, vyškolený a bude vědět, kam kráčí. Adekvátně tomu se sníží procento následovníků, kteří následují poziční leadery. Na základě výsledků komparativní analýzy pro rozvoj profilu strategického leadera je doporučující neustálé vzdělávání leaderů.

Navrhovaná řešení pro kariérové kurzy a zejména KGŠ jsou dvě:

- úprava obsahu a rozsahu navýšením dotace předmětu strategického leadershipu u KGŠ. Toto opatření zabezpečí zlepšení profilu leadera na strategické úrovni;
- ponechat výuku leadershipu pouze v současné krátké formě u KGŠ. To však pouze za předpokladu, že pro cílovou skupinu bude vytvořený přímo kurz leadershipu. Ideální samozřejmě je vytvořit tyto kurzy koncepčně pro veškeré kategorie vojáků od nejnižších velitelů až po generála, se specificky uzpůsobeným rozsahem a obsahem.

Doporučení pro rozvoj leadershipu v běžné praxi

Prioritně je potřeba zpracovat doktrinální ukotvení leadershipu, což je možné např. vyčleněním jedné kapitoly v právě zpracovávané edici Doktríny Armády České republiky. Příkladem může být norská doktrína,¹ která v samostatné kapitole popisuje vojenskou profesi, požadavky na schopnosti a vlastnosti vojáka, vzájemný vztah vojáků ke společnosti a státu, hodnoty resp. ethos. Závěrem kapitoly jsou v pěti článcích shrnuty principy vojenského leadershipu.

Zabezpečit pravidelná školení veškerého personálu ReMO již od vstupu do organizace na základě upravených a aktualizovaných výukových programů v rezortních školských zařízeních. Souběžně, v rámci periodické útvárové přípravy velitelů, štábů, specialistů a příslušníků jednotek, umožnit účastníkům pravidelně získávat poznatky z leadershipu. Předpokladem je vyčlenění finančních prostředků na nákup služeb, zejména úhrady přednášek a seminářů provedených odborníky pro oblast leadershipu z civilního, popřípadě vojenského zahraničního prostředí, protože v ReMO není dostatek odborníků pro výuku problematiky leadershipu. Po provedeném cyklu školení je možné očekávat následné využívání získaných znalostí v praxi.

Závěr

Soustavným vzděláváním personálu a sdílením jasně definované vize se minimalizují dopady klíčového problému s následným vhodným zavedením leadershipu do každodenního výkonu služby vojáků. Za předpokladu naplňování navrhovaných doporučení je možné predikovat, že profil strategických velitelů dosáhne

¹ *Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine 2007* [online]. Oslo: Defence Staff, 2007 [cit. 2018-01-03]. ISBN 978-829-2566-022. Dostupné z: <https://goo.gl/bUUcRi>

lepších hodnot podle Maxwellových zákonů leadershipu a tudíž se prohloubí jejich důvěryhodnost pro následovníky. Očekávaným výsledkem bude správné uplatňování principů leadershipu průřezově v ReMO.

Literatura

- About the Führungsakademie. *Führungsakademie der Bundeswehr* [online]. Hamburg: Copyright Führungsakademie der Bundeswehr [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.fueakbw.de/index.php/en/about>
- Army's future land operating concept*. CANBERRA: Directorate of Army Research and Analysis Army Headquarters, 2009.
- Centre for Defence Leadership & Ethics. *Australian Defence College* [online]. Canberra: Department of Defence, 2017 [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://www.defence.gov.au/ADC/CDSS/CDLE.asp>
- Zákon č. 2 ze dne 8. ledna 1969 České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Federální statistický úřad, 1969, ročník 1969, částka 1, s. 16-19.
- Zákon č. 1 ze dne 16. prosince 1992 Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 1993, částka 1, s. 1–16. ISSN [1211-1244].
- Zákon č. 585 ze dne 4. listopadu 2004 Zákon o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2004, částka 201, číslo 585, s. 10934–10944.
- Zákon č. 219 ze dne 14. září 1999 o ozbrojených silách České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany, ročník 1999, částka 76, číslo 219, s. 3693–3703. ISSN [1211-1244].
- Zákon č. 222 ze dne 14. září 1999 o zajišťování obrany České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 1999, částka 76, číslo 222, s. 3755–3769.
- Dlouhodobá vize rezortu MO. Praha: Ministerstvo obrany, 2008.
- Norwegian Armed Forces Joint Operational Doctrine 2007* [online]. Oslo: Defence Staff, 2007 [cit. 2018-01-03]. ISBN 978-829-2566-022. Dostupné z: <https://goo.gl/bUUcRi>
- RADCLIFFE, Steve. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.
- Shrivenham Leadership Centre* [online]. Shrivenham: Defence Academy, 2017 [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <https://www.da.mod.uk/colleges-schools/shrivenham-leadership-centre>
- STEINBACHOVÁ, Štěpánka a Pavel RYŠÁNEK. Hodnocení výkonnosti organizací veřejného sektoru. Moderní řízení [online]. Praha: Economia, 2006, (12) [cit. 2017-05-18]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19961230-hodnoceni-vykonnosti>

R E S U M É

V příspěvku jsou představeny hlavní výsledky vědeckovýzkumné činnosti autorů v oblasti uplatňování leadershipu ve vojenském prostředí. Hlavním cílem článku je představit současný profil velitelů na strategické úrovni dle zákonů leadershipu s využitím teorie zpracované významným autorem Johnem Calvinem Maxwellem. Dále je zhodnoceno nastavení vize organizace a vliv vzdělávání na rozvoj leadershipu v rezortu Ministerstva obrany. Identifikovaným problémem je, že v současné době v organizaci chybí chápání a uplatňování leadershipu v praxi. V závěru článku jsou představena doporučení pro rozvoj leadershipu a minimalizace dopadů klíčového problému v rezortu Ministerstva obrany. Jedná se o doporučení ke zpracování doktrinárního ukotvení oblasti leadershipu v celoresortním měřítku ministerstva obrany, doporučení k formulaci vize organizace a její následnou proliferaci uvnitř i vně organizace. U identifikovaného nedostatku vzdělávání strategických leaderů je navrženo variantní řešení s možností inspirace způsobem osvědčeným v zahraničních ozbrojených silách a fungujícím v komerční sféře.

Klíčová slova: leader, velitel, leadership, poslání, vize, vzdělávání.

S U M M A R Y

CUPÁK, Petr, KOSECOVÁ, Janka: THE ROLE OF VISION AND ITS IMPACT ON LEADERSHIP DEVELOPMENT WITHIN THE CZECH MINISTRY OF DEFENCE

The article is aimed at presenting main results of the research of leadership within the military environment, focusing on the current leader profile at a strategic level under the Leadership laws, using the theory developed by the major author John Calvin Maxwell. Further, the way of organizing the vision of the organization and the influence of education on the development of leadership within the Ministry of Defense is presented in more details. The problem is that the organization is currently lacking understanding and implementation of leadership in practice. At the end of the article, recommendations are presented for the development of leadership and minimization of the key issue in the Ministry of Defense. It is a recommendation for the doctrinal embedding of the leadership area in the whole-body scale of the Ministry of Defence, recommendations for the formulation of the vision of the organization and its subsequent proliferation inside and outside the organization. As far as the identified lack of training of strategic leaders is concerned, a variant solution with the possibility of inspiration in a way proven by foreign armed forces and operating in the commercial sphere has been proposed.

Keywords: leader, commander, leadership, mission, vision, education.

