

plk. Ing. Oldřich Volf, Ph.D., HZS Karlovarského kraje  
PhDr. et Mgr. Barbora Pánková, Ústav humanitních věd, NEWTON College, a. s.,  
Praha

Mgr. Tibor A. Brečka, MBA, Ústav humanitních věd, NEWTON College, a. s., Praha;  
Psychiatrická klinika, 1. lékařské fakulty Univerzity Karlova v Praze a Všeobecné  
fakultní nemocnice v Praze, Česká republika

Ing. Eva Kozáková, Univerzita Obrany, Brno, Fakulta vojenského leadershipu

## Psychologicko-etické roviny role velitele složky integrovaného záchranného systému

### Úvod

Tento článek přináší specifický úhel pohledu na jednu z mnoha složek „velitelství“. Cílem je podnítit odbornou diskusi a zamyšlení nad tím, zda dostatečně známe podstatu kvality dobrého velitele, jež řídí zdolávání mimořádných událostí. Text je malou částí zcela nově vznikajícího předmětu zkoumání tzv. nehmotné složky zásahové činnosti (strategie). Pracovně tento nový předmět nese název „Teorie řízení zásahu – nauka o velení“.

Prostředí integrovaného záchranného systému je dynamické, otevřené a objevuje se v něm mnoho alternativních stavů. Způsob vedení lidí patří k nejstarším a nejpropracovanějším oblastem organizačního chování. V prostředí integrovaného záchranného systému může mít neznalost velitele značně negativní důsledky. Aby bylo možné jim zabránit, je nutné, aby velitelé byli seznámeni s detailními aspekty jejich profese. Hasičský záchranný sbor má známky polovojenské organizace, kdy velitelé v rámci jasně definované hierarchie udílejí rozkazy členům s nižší hodností, za které současně nesou odpovědnost.

Ve všech oborech a zaměření platí, že kvalitní lidé jsou klíčem, k efektivnímu plnění vytýčených cílů dané organizace (Veber et al., 2003). V našich vzdělávacích systémech, jež připravují velitele k výkonu povolání je kladen důraz především na vybavenost znalostní, nikoliv však kompetenční. Pojmem kompetence zahrnuje také myšleny měkké dovednosti, schopnosti a projevy v chování, tzn. „kompetentní jedinec, který dokáže ve svém životě úspěšně rozvíjet a uplatňovat svůj „lidský kapitál“, tj. veškeré své schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti a zdroje motivace“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 17). Z psychologického pohledu pojem kompetence obsahuje entity různého charakteru, s různým více vrozeným či více získaným potenciálem (od složek rysů, temperamentu, vlastností až po konkrétní projevy chování).

Při zkoumání systému, který dnes připravuje naše velitele k výkonu povolání, nutně dospějeme k poznání, že jde o vzdělávání obsahově pojaté především technokratickým způsobem myšlení s důrazem na právní aspekty velení. Až na několik útržkovitých myšlenek či ověřených praktických zkušeností zaznamenaných v metodických listech bojového řádu jednotek PO, opírajících se o ověřené „pravdy“ či mechanismy, jde častěji spíše o nejrůznější technické výčty, tabulky, grafy, parametry a dále o prosté seznamy legislativních oprávnění, povinností a sankcí, formulovaných

specifickým právním žargonem. Poměrně ucelenou částí složky přípravy velitelů je bezpochyby oblast taktiky. Takto koncipované (orientované) vzdělávání velitelů však zcela opomíjí klíčové prvky potřebné erudice i hloubku teoretických poznatků o podstatě velení při zdolávání mimořádných událostí. Systém přípravy velitelů je dlouhodobě a pracně budovaným „obalem prostoru, kde zcela chybí jádro podstaty“, kterým je – **umění velet**. Velení totiž není možné chápat jako výčet technických a právních znalostí. Schopnost velet je primárně dána souborem **specifických vlastností, předpokladů a vyznávaných hodnot**. Tyto složky „velitelství“ jsou však zatím stále jaksi velmi těžce uchopitelné, nejen pro pedagogy, vedení sboru, ale i pro velitele samotné. Rozbor psychologických podmínek účinného velení musí vycházet z analýzy činnosti velitele při plnění pracovní náplně vybrané profese a brát ohled na řadu faktorů, jež jsou v porovnání s běžným životem zcela nové a nezvyklé. Působením celé řady ohrožujících faktorů a z toho plynoucích nebezpečí poškození zdraví či ztráty života, zvyšuje požadavky na psychickou regulaci činnosti velitelů. Není ale zřejmé, zda je změna ve vnímání nebezpečí jen naučeným operativním postojem, nebo je propojena se změnou hlubších osobnostních struktur – rysů osobnosti daného velitele.

Jak to, že někteří velitelé jsou úspěšní a jiní ne? Do jaké míry a jakými metodami či prostředky lze tyto skutečnosti ovlivňovat? Jaké má mít velitel osobnostní a morální předpoklady? Velitel nepůsobí na ostatní pouze vlastnostmi, které by rád uplatnil. Jednotlivce ovlivňuje celou svou osobností, veškerým svým chováním a jednáním v každodenním styku při společné činnosti. Především stykem a současně svou činností výrazně zasahuje do života lidí a velmi silně působí na psychiku podřízených. V partnerství vznikají hluboké psychologické momenty pramenící z existence takové kvality vztahu, kdy obě strany půjdou jednotlivě ke splnění společného cíle na základě vzájemného respektování, důvěry informovanosti a porozumění. Tento moment vyplývá z úrovně psychické připravenosti jak velitele, tak i ostatních jednotlivců na společné řešení určitého problému. Zaměření předloženého textu především reflektuje vybrané klíčové osobnostní charakteristiky velitele a zhodnocuje jejich důležitost ve vybraném prostředí integrovaného záchranného systému s důrazem na Hasičský záchranný sbor.

## Role velitele

V průběhu každodenní činnosti se velitel potýká s problémem plánování, organizování, vedení lidí, koordinací, vydáváním rozkazů a kontrolou činnosti své i podřízených spolupracovníků. Je tedy nutné, aby využíval manažerské funkce i v náročných podmínkách zásahové činnosti. Mezi základní manažerské úkoly velitelů náleží řízení práce organizace, řízení spolupracovníků, řízení přípravy a především rozhodování.

Velitel je nositel a tvůrce strategií. Chceme-li, aby tento výrok byl pravdivý, musíme jej věcně naplnit. Pro obor záchranářství to znamená učinit to, co bylo již dávno provedeno v oblasti vojenství, ekonomie, lékařství i v dalších oborech. Musíme najít ve zdolávání mimořádných událostí obecné zákonitosti. Z nich je pak možné vytvořit filozofické teze, které jsou nezbytné pro odvození jednoduchých a srozumitelných principů, které je možné velmi efektivně začlenit do výuky (odborné přípravy) velitelů. Znalost takových principů pak umožní velitelům rychle a efektivně rozhodovat. Proces rozhodování je v tomto ohledu klíčový (Brečka, 2012).

Takto připravené jedince, kteří budou znát podstatu tvorby strategie, podstatu užití taktiky, operačních principů i logistiky, kteří si budou zcela vědomi své zodpovědnosti a rolí, jež budou muset zastávat a uplatňovat v praxi, teprve takto vzdělané jedince bude účelné učit právu a technickým oborům souvisejících s profesí hasiče – záchranáře. Zde vstupuje do popředí myšlenka, že znalost právních předpisů není tím, co u mimořádné události způsobí faktické naplnění poslání profese hasiče.

Veber charakterizuje obecné požadavky k schopnosti strategického uvažování (Veber et al., 2003):

- myšlení ve variantách,
- syntéza exaktního a intuitivního myšlení,
- permanentnost,
- tvůrčí přístupy a orientace na špičkové výsledky,
- vědomí práce s rizikem,
- předvídavost.

Onu specifickou podstatu „velitelství“ je tedy třeba objevit, popsat a najít způsob jak ji budoucí velitele učit.

Výzkumy ukazují, že neexistuje jediný faktor, který by odlišoval úspěšný výkon od neúspěšného (Armstrong, Taylor, 2015). V textech o vedení je právě zde často zaváděn termín kompetence, který zahrnuje entity, které jedinci pomáhají v dosažení cíle a lze je pozorovat v jeho chování – „jak a čím“ naplňujeme podstatu cíle (Hroník 2007). Belz, Siegrist (2001) popisují kompetence jakožto schopnosti a dovednosti, které přesahují hranice jednotlivých oborů. Jedná se o soubory vědomostí, dovedností a postojů, pozorovatelných v chování. Rozvinuté kompetence umožňují lidem efektivně fungovat v praktických aspektech pracovního i osobního života (Srbecká 2010, Belz, Siegrist 2001). Konkrétní dělení kompetencí se liší dle přístupů jednotlivých autorů. Ambrozová, Kolečák, Pokorný, (2016) vnášejí nový úhel pohledu na klasické členění soft skills versus hard skills. Zavádí skupinu tzv. subtle skills. Jedná se o velmi jemné dovednosti, kterými lidé přirozeně disponují. Předkládají trojdimenzionální model manažerských dovedností - dimenze zde tvoří: profesní a odborné dovednosti (hard skills), dovednosti potřebné pro fungování s lidmi a vytváření a rozvoj vztahů (soft skills) a dovednosti jemné, implicitní, tacitní<sup>1</sup> (subtle skills).

Autoři se rozcházejí i v definicích úspěšného vedoucího - např. Fayol, který jej definoval jako člověka, který se zabývá „*plánováním, organizováním, koordinováním a kontrolou*“ (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 22), Veber velmi obecně hovoří o profesi, kde pracovník na základě dosazení do funkce aktivně vykonává řídicí činnosti (Veber, 2009).

V případě definování charakteristik úspěšného velitele se níže pohybujeme zejména v oblasti osobnostních rysů, které bychom ale také mohly převádět do

---

<sup>1</sup> Tacitní znalost je skrytá, nevyslovená a nezaznamenaná znalost, která je silně svázána s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Je to soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ. Často právě tacitní znalosti a schopnost je sdílet rozhodují o úspěchu či neúspěchu našeho jednání (Mládková, 2005).

konkrétních projevů chování. Pokud bychom vyšli z dělení Prokopenka a Kubra (1996), tzn. ze čtyř kategorií dělení schopností vedoucího pracovníka (tzn. schopností analyticko-koncepčních, manažerských procesních dovedností, osobních rysů a vlastností a odborného „know-how“), pak konkrétně z oblasti třetí, tzn. osobnostních rysů a vlastností.

Vzhledem k tomu, že neexistuje úplná shoda na seznamu osobnostních rysů a žádoucích vlastností úspěšného velitele, pokusme se postihnout alespoň ty, které zřejmě nebude zpochybňovat žádná odborná autorita. Některé uvedené charakteristiky jsou provázané a vzájemně se mohou v jednotlivých aspektech prolínat. Jiné mají jen tenkou či nezřetelnou hranici mezi projevy žádoucími a zavrhanými. Pro potřeby hledání podstaty velení jsou v následujícím textu zmíněny pouze klíčové osobnostní charakteristiky velitele.

## Odvaha

V prvé řadě je potřeba si uvědomit, že se pohybujeme v oblasti extrémně citlivé na subjektivitu vnímání. **Při posuzování odvahy bude hrát roli například kulturní vypěstlost, okolnosti děje v čase a místě, zkušenosti každého jednotlivce a celá škála dalších proměnných.** Odvážným aktem nemusí být jen „velké činy“. Jistým druhem odvahy může být například upřímnost. Nalézt odvahu k tomu, sdělit jinému člověku i věci nepříjemné není samozřejmostí. Rovněž tak je v našem každodenním životě možno považovat za odvážné otevřené přiznání ke svým limitům (fyzickým i mentálním). Zátěžové situace, které provází zásahy záchranářů, mají i v tomto ohledu svá specifika. A právě zde je třeba pokusit se objektivizovat pohled na odvahu. Jsem-li záchranář, dokonce pak v postavení velitele zásahu, zmíněný výrok „toto je už za hranicí, kterou jsem ochoten riskovat“ se nemusí jevit jako odvážný a to ze dvou důvodů. Prvním jsou specifické okolnosti a druhým míra odpovědnosti. Za odvážné můžeme považovat rozhodnutí, kde si člověk svobodně a po zralé úvaze přizná, že není schopen vykonávat hasičskou profesi nebo pozici velitele. To je výrok nejen odvážný, ale také nesmírně zodpovědný a velmi poctivý vůči sobě i vůči ostatním. Pokud se však někdo již vydal na dráhu hasiče, pak je přípustná pouze diskuse o určitých hranicích, avšak nikdy by se nemělo převážít na stranu zbabělosti a nerozhodnosti. A právě o této tenké hraně odvahy je nutné uvažovat v době klidu, abychom měli možnost předem rozvážit, kde jsou ony naše možnosti a hranice. Bezpochyby je vhodnější takové úvahy podstoupit dříve, než budeme vystaveni tíži kritického okamžiku zásahu, kde váhání o svých vlastních hranicích odvahy bude zároveň naším velkým osobním selháním.

Odvaha, je bezesporu právě tou velitelskou vlastností, o jejíž potřebnosti nebude zřejmě nikdo pochybovat a to především proto, že zásah je prostředím nebezpečným<sup>1</sup> pro ohrožené i zasahující. Odvaha je jako pojem zdánlivě každému jasná. Je to žádoucí, zdobná vlastnost, statečných lidí. Antičtí filozofové<sup>2</sup> považovali odvahu za jednu ze čtyř základních ctností a to spolu s moudrostí, mírností a spravedlivostí (Davidson, 2002). Při bližším zkoumání podstaty odvahy je zřejmé, že se jedná o více než ctnostnou vlastnost, jde spíše o velmi komplikovaný stav mysli. Hölzl a Raslanová (2013) uvádí, že mezi odvahou a domýšlivostí vede ve skutečnosti jen tenká hranice.

<sup>1</sup> Nebezpečím fyzickým, psychickým i právním.

<sup>2</sup> Cicero (De officiis ministrorum)

Clausewitz (2008) uvádí, že u velitelů (vojenských) existují dva druhy odvahy a člení ji dle toho, zda je **zaměřena dovnitř člověka či směrem k vnějšímu světu**. Dále ji třídí podle pohnutek (viz obr. 1), jež tyto druhy odvahy vyvolávají.

Obr. 1: Členění odvahy podle Clausewitze (Clausewitz, 2008)



Clausewitz poukazuje na to, že pro vojáka je vhodnější odvaha k osobnímu nebezpečí z lhostejnosti - na tento druh odvahy pohlíží jako na trvalý stav pramenící z povahy a temperamentu osobnosti, který člověka opouští jen zřídka. Zatím co druhý zmíněný druh odvahy pramenící z nejrůznějších citových pohnutek (láska k vlasti, pomsta apod.) často podléhá zaslepení rozumu a to podle míry nadšení nejrůznějšího druhu. Je možné se domnívat, že pro záchranáře je naopak vhodnější spíše typ odvahy z oněch citových pohnutek, mají-li pozitivní motivaci. A to i přes to, že Clausewitz naznačuje, že může být odvahou pomíjivou. Je to logické, neboť s oslabením pohnutek k odvaze (zpravidla emotivních) dochází i k oslabení odvahy samotné. Přesto se lze domnívat, že pro záchranáře jde o druh odvahy vhodnější. Je důležité si zde uvědomit rozdíl mezi profesí vojáka a právě profesí záchranáře. Odvaha vůči osobnímu nebezpečí je u vojáka již jen z povahy jeho činnosti důležitější a nutný fenomén, naopak u záchranáře je mnohem důležitější kombinace odvahy z pozitivních pohnutek a odvahy vnitřní (svědomí).

Důvodem pro tuto hypotézu je odlišný druh nebezpečí, jemuž čelí voják ve srovnání s hasičem. Zatímco voják z povahy svého poslání čelí nevybíravé agresi protivníka vedené značnou intenzitou, záchranář čelí nebezpečím, která nijak necílí vůči nim samotným. Navíc lze konstatovat, že o vznešenosti poslání vojáka budou vždy existovat pochybnosti (neboť vznešených cílů jako např. obrana vlasti dosahuje zabíjením nepřátel a záleží tedy na tom, která strana konfliktu a v jaké době, bude výsledky hodnotit). U záchranáře nemá veřejnost o vznešenosti jeho snažení pochybnosti. Je pak na systému, v němž hasič pracuje, aby ve velitelích tyto pohnutky otevřeně podporoval a systematicky pěstoval, neboť tím je vytvářen jakýsi substrát živin, z něhož budou velitelé čerpat sílu pro svou odvahu.

U záchranáře považujeme za žádoucí, jestliže disponuje odvahou vůči fyzické újmě, vůči bolesti i extrémní námaze. V roli velitele je třeba se posunout dále. Velitel jednotky požární ochrany více než kdo jiný musí oplývat v široké míře také odvahou vnitřní. Odvaha vůči odpovědnosti za svá rozhodnutí v sobě totiž nezahrnuje pouze

odpovědnost za výsledek rozhodnutí, ale především obsahuje prvek přijetí odpovědnosti za důsledky těch rozhodnutí, která se v konečném důsledku ukáží jako chybná. **Rozdíl mezi dobrým a špatným velitelem pak netkví ani tak v závažnosti chyby nebo omylu, protože ta bude záviset na mnoha okolnostech. Spočívá spíše v následné sebereflexi a přijetí odpovědnosti za chybné rozhodnutí.** K tomu, aby velitel přiznal své selhání je zapotřebí velké dávky vnitřní odvahy.

Odvaha velitele je důležitá pro její extrémní schopnost šířit se na ostatní. Odvážný člověk svými skutky dává odvahu váhajícím, kteří by jinak sami neměli sílu k rozhodnutí pro nebezpečný čin. K odvaze velitelů existuje ještě jeden velmi silný a často přehlížený motiv a tím je skrytá touha po uznání svých činů. Abychom podpořili v lidech odvahu, je moudré nechat každému veliteli prostor i pro malý kousek slávy. Nechat vyniknout své podřízené je nejen moudré, ale účelné. Nezřídka jsme svědky veřejné prezentace úspěchů druhých. Je třeba pamatovat na motivaci pro další odvážné skutky a ty lze podnítit třeba tím, že se dá veliteli úspěšného zásahu možnost veřejně vystoupit a okomentovat práci, jež byla jím a jeho spolupracovníky vykonána.

Neměli bychom však zapomínat ani na organizace jako celek, je tedy nutné hovořit nejen o odvaze velitele, ale *de facto* o odvaze vedoucích v celém systému řízení. Pokud totiž, a nejen u odvahy, bude rozdíl mezi chováním jednotlivých úrovní řízení příliš markantní, začnou se objevovat problémy v oblasti důvěry.

## Rozhodnost

Dalším důležitým osobnostním rysem úspěšného velitele je rozhodnost. Pojem rozhodnost a odvaha spolu velmi úzce souvisí. **Rozhodnost může být chápána jako akt odvahy.** Nejde však o odvahu vůči fyzickému nebezpečí, ale vůči odpovědnosti za důsledky jednání. V běžné praxi je možné, že se velitel může dopustit chybných rozhodnutí, a je podstatné, aby se byl schopen ze svých případných chyb poučit. Mezi indikátory rozhodnosti lze řadit:

- rychlost a pružnost rozhodnutí,
- rozhodování při nedostatku informací,
- samostatnost rozhodování,
- včasné rozhodnutí bez časového odkladu,
- poučení se ze špatného rozhodnutí (Hodný et al., 2016, s. 86).

Vykonává-li kdokoliv činnosti, které jsou nesmírně náročné z hlediska možných závažných důsledků (značné škody, ohrožení osob apod.) a současně jsou tyto činnosti zmítány řadou nejistot, jako je tomu i při zásahu, kdy všude přítomné frikce<sup>1</sup> způsobují, že věci se vyvíjí jinak, než bylo všeobecné očekávání, podléhá každý dříve či později vnitřnímu rozkolísání. Síly ovlivňující tyto záměry jsou často tak velké, že je nutné zcela zrušit pojatý záměr a nahradit jej úplně novým. To vše se děje zpravidla v časové tísní s protichůdnými informacemi a někdy i proti mínění většiny blízkých a respektovaných kolegů. Chceme-li přes veškeré nesnáze uspět s kumulující mírou

---

<sup>1</sup> „Frikce“ je v oblasti zásahu složek IZS novým pojmem, pocházejícím z pojetí boje od Clausewitze. Jsou to průvodní znaky každého zásahu. Jde o všechny komplikující faktory při řešení mimořádné události. Čím větší a složitější zásah, tím více bude frikcí. FRIKCE zásahu je veškerý odpor proti naší vůli, který vzniká ději, na něž nemáme v daném čase a místě reálný vliv.

nejistoty, musíme mít k dispozici dvě klíčové vlastnosti, které popisuje Clausewitz (2008): „*Za prvé rozum vedený přes všechny svízele vidinou pověstného světla na konci tunelu. Za druhé odvahu pustit se za tímto světlem. Prvé je označováno jako „duševní zrak“, druhé je rozhodnost. Rozhodnost tedy vzniká činností rozumu, který si uvědomí nutnost odvážit se a touto rozhodností řídit svou vůli. Rozum musí vědomě potlačovat váhání. Proto lidé, kteří mají málo rozumu, nemohou být rozhodní. Mohou v obtížných případech jednat bez váhání, ale pak tak činí bez uvážení a ten kdo jedná neuvážlivě, nemůže být zmítán pochybnostmi. I neuvážené rozhodnutí tu a tam dospěje ke správnému výsledku, ale dobrý velitel je ten, který dosahuje úspěchů v naprosté většině.*“<sup>1</sup> Rozhodnost tedy vůbec neznamená, že člověk není v pochybnostech a naopak neuvážené jednání, ač se může přítomnému jevit jako rozhodné, má k rozhodnosti velmi daleko. Vodítkem k odhalení tohoto aspektu nám může být absence jakýchkoliv pochybností velitele při složitých rozhodnutích.

Tab. 1: Vymezení pojmů souvisejících s aspekty rozhodnosti (vlastní)

Rozhodnost	Nerozhodnost	Zbrkllost
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rozhodnutí je učiněno na základě informací o situaci, které je možné v daném místě a čase zjistit a vyhodnotit.</li> <li>✓ Míra pochybností byla přemožena odvahou.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rozhodnutí není učiněno, ačkoliv jsou k dispozici potřebné informace o situaci, které je možné v daném čase a místě zjistit a vyhodnotit.</li> <li>✓ Chybí však odvaha k rozhodnutí, která je přemožena pochybnostmi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rozhodnutí je učiněno, ačkoliv nejsou k dispozici veškeré informace o situaci, které je možné v daném čase a místě zjistit a vyhodnotit.</li> <li>✓ I zde chyběla odvaha ke skutečnému rozhodnutí, neboť nebyly pochybnosti a tudíž nebylo co rozumově přemáhat. Zbrkllost je vnitřní puzení k rychlému směřování problému jinam (někomu jinému).</li> </ul>

Složitost provázanosti všech shora uvedených vlastností velitele a zejména velice tenké hranice mezi žádoucími a zavrhovými vlastnostmi popisuje Kirschman (2015), když vzpomíná na svého vysokoškolského učitele Dr. Charlese Hampden-Turnera. Ten popisoval nutnost rovnováhy v těchto vztazích jako určitou vyváženost mezi protiklady. „*Opatrnost bez odvahy je zbabělost a odvaha bez opatrnosti lehkovážností*“ (Kirschman, 2015). Je na každém, aby dokázal v tíživých situacích nalézt rovnováhu mezi extrémami bez vykazování známek nadměrného rizika na jedné straně, či váhavosti na straně druhé. V podmínkách HZS je možné rozvíjet schopnost pohotového a správného rozhodování. Lze je upravit vhodnými výcvikovými programy, které jsou speciálně zaměřeny na tuto oblast. Je nutné si, ale uvědomit, že celkový efekt je úměrný v návaznosti na dispozice osobnostního základu, intelektového potenciálu a výkonových dispozic. V rezortu obrany se hledají nové cesty rozvoje procesů rozhodování velitelů v armádě. V současné době na Univerzitě Obrany probíhá výzkum emoční inteligence u velitelů přímého leadershipu. Na základě realizovaných výzkumů v civilním i vojenském prostředí lze konstatovat, že emoční inteligence souvisí zejména se sociálními dovednostmi, s pracovním výkonem,

<sup>1</sup> Volně upraveno.

s pracovní spokojeností a organizačním klimatem. Emoční inteligence se jeví jako jedna z možných cest rozvoje zejména interpersonálních schopností, které zahrnují také řešení problémů a proces rozhodování. Tyto schopnosti jsou podstatné pro velitele ke splnění jejich povinností a úkolů. Dle Kanitzové jsou emočně inteligentní lidé schopni vnímat u sebe a druhých emoční procesy a přiměřeně s nimi nakládat. Jsou schopni emoční pochody předvídat a využít je pro pochody myšlenkové a rozhodovací. To je důležité pro všechna pole působnosti, jež mají něco společného s lidmi nebo mají na lidi přímý vliv (Kanitz, 2008).

## Umíněnost

Umíněnost je specifickou vlastností, která stojí za samostatnou zmínku v úvaze o jejím postavení v charakteristice dobrého velitele. Pokud o někom řekneme, že je umíněný a že jde za svým cílem, pak se vesměs tato vlastnost jeví jako veskrze pozitivní a žádoucí pro dosahování úspěchů. Je tomu tak zejména v oborech, jakými jsou věda, podnikání či sport. Avšak umíněnost velitele je cestou k mnohým nezdarům. Pokud se blíže zamyslíme nad tím, co vlastně umíněnost je, musíme dospět k závěru, že taková vlastnost může být při řešení mimořádné události kontraproduktivní. Mezi společensky ceněné vlastnosti nepochybně patří určitá názorová stálost. Člověk často měnící názory nezbuzuje ve svém okolí důvěru.

Naopak ten, kdo udržuje v klíčových oblastech setrvalá názorová stanoviska je považován za charakterního člověka, neboť názorová stálost je úměrou síle charakteru. Také tentokrát se dostáváme **na tenkou hranici mezi charakterním, pevným názorovým postojem a zbytečnou umíněností**, která se často opírá o postoj z „principu“, nikoliv z hodnocení měnícího se světa. Umíněnost je vlastností nesouvisející s inteligencí. **Je to neschopnost podřídit se lepšímu úsudku, založeném na kvalitnějších poznatcích, faktech či zkušenostech.** Umíněnost je specifickým druhem sobectví, které je založeno na víře ve vlastní názorovou jedinečnost. Velitel by měl dokázat přijmout jiný názor, či domluvu, jestliže jsou předkládány věcné argumenty, z nichž lze dovodit, že věci je možné dělat i jiným způsobem. Clausewitz (2008) uvádí, že: *„síla pevnosti v názoru se stává umíněností, jakmile odpor proti náhledu druhého nevyvěrá z lepšího přesvědčení, ani z důvěry v nějakou vyšší zásadu, nýbrž ze vzpurného citu.“* Umíněnost vlastně potlačuje důležitou sociální dovednost, kterou je naslouchání druhým, ale také schopnost poučit se. Dá se tedy říci, že umíněnost není nijak žádoucí vlastností pro velitele, jež má být úspěšný ve velení jednotkám požární ochrany.

Je vhodné zamyslet se nad hlubšími důvody umíněnosti. Z pravidla pramení z nízkého sebevědomí (zpravidla nevědomého). Velitelé, kteří disponují patřičným sebevědomím, jsou schopni být více odolní ve stresových situacích, nevyhýbají se náročným úkolům, jsou schopni zanalyzovat své vlastní dispozice a také podporovat a motivovat svůj tým ve vhodný okamžik (Hodný et al., 2016). V roce 1991 autor House s jeho kolektivem vypracoval teorii s důrazem na efektivní vedení lidí. Velitel, jež má dostatečně vysoké sebevědomí, potřebné morální zásady a schopnost ovlivňovat ostatní, dokáže u podřízených spolupracovníků vyvolat nezbytnou důvěru, oddanost, loajalitu a celkové ztotožnění se s cíli leadera (House, 1991). Pokud tedy podřízení vnímají leadera jako charismatického člověka, lze očekávat, že bude hodnocen jako efektivnější a úspěšnější. (Kozáková, 2017). Umíněnost je určitou přirozenou ochranou před zpochybňováním sebe sama, před jakou si existenciální úzkostí, která



je vlastní snad každému lidskému tvorů (více viz Yalom, 2016). Umíněnost chrání před pochybami, před myšlením jako takovým, umíněnost neguje etická dilemata, neb kde nevidíme alternativy, jinakost, jiné možnosti, nemůžeme vidět dilema.

## Otázky etiky

V současné době má každá profese svůj společenský charakter. Jednotliví lidé ho realizují, ale smyslem jejich počínání je pomalu vždy prospěch určité společenské skupiny, nebo společnosti jako takové. To je příčina, proč se musí jedinci a celé sociální skupiny při výkonu své profese řídit přijatými a závaznými společenskými, ale i dalšími normami, pravidly a zákony, které vyznačujeme jako regulativy lidského jednání. V procesu realizace výkonu profese výše zmíněné regulativy lze dělit na vnitřní a vnější v závislosti na způsobu aplikovaného klasifikačního kritéria. *„Tyto vnitřní a vnější regulativy souvisí se skutečností, že lidské praxi je přikládán mravní význam, že člověk jednání svému i „těch druhých“ přisuzuje mravní hodnotu. Tu vymezujeme širokou škálou slovních dvojic: „dobré – špatné“, „spravedlivé – nespravedlivé“, „ušlechtilé – hrubé“, „věrnost – zrada“, ale také jednotlivými výrazy: „povinnost“, „svědomí“, „odpovědnost“, „vina“, „lítost“ a ještě mnoha dalšími“* (Mikulka, 2015, s. 163).

Etika je jedno z dalších citlivých témat, s nímž se systematicky ve vzdělávacím procesu velitelů nesetkáváme a to i přesto, že každý velitel se s otázkami etiky dříve či později u zásahu setká. Je třeba otázky etiky v profesi velitele pootevřít k dalším oborovým diskusím. Každý hasič by se měl mít možnost seznámit s otázkami etiky této náročné profese detailně a strukturovaně v samém počátku svého vstupu do oboru. Vědět nejen jaké hodnoty toto profesní společenství chrání, ale jaké hodnoty samo zastává, rozvíjí a preferuje. Vědět jaká dilemata mohou hasiči očekávat a jaké důsledky mohou mít chybná rozhodnutí.

Základní princip, na němž etika stojí je sdílení vědomí, že „druhého v bezmoci nelze opustit“. Jenže velitel si často klade otázky typu: Co všechno mohu riskovat, abych neopustil bezmocného v tísní? Kam až mám zajít při záchraně lidského života? Kolik životů mohu riskovat na záchranu jiného života? Má význam riskovat jeden život pro druhý? Proto se také někdy hovoří o „etice odpovědnosti“ (Brečka, 2016). Podpořit hledání odpovědí na podobné otázky, jichž každý naformuluje bezpočet podle vlastních zkušeností, může srozumitelný etický kodex. Soupis principů, kterých je možné se držet v těžkém rozhodování. Ten, kdo se rozhoduje, musí vědět, kdy za ním stojí nejen právo, ale i jeho nadřízení – organizace jako taková.

Různé střípky mající souvislost s etikou profese lze nalézt v mnoha podobách stávající platné legislativy (Česká republika, vyhl. č. 247/2001 Sb.). Nalezneme tam elementární hodnoty, jež hasiči chrání. Ustanovuje, že posláním hasičů je chránit životy a zdraví osob, majetku a životního prostředí. Najdeme etickou indicii sdělující, že záchrana osob má přednost před záchranou zvířat a věcí. Máme institut „přerušení záchranných prací po dobu bezprostředního ohrožení záchranářů“. Sdělujeme rovněž etický postoj HZS ČR v komunikaci s občany, kdy je vhodné lidem vykat atd. Svůj etický kodex přináší psychologická služba HZS ČR (2003). Určitý etický význam má také funkce skládání služebního slibu.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> § 17 odst. 3 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Důležitost jasného vnímání hodnot a jejich vliv na provedení služebního zákroku jsou popsány na jiném místě (Brečka, 2009), zde je však chceme opět připomenout. Etické otázky, jejich řešení, nesmí být suchopárné. Všeobecně každý jednotlivec si nese v sobě hodnotový systém prvky stability, uspořádanosti a smysluplnosti. Velitelé se snaží svou vnitřní rovnováhu udržet, protože je zárukou jistoty a smyslu. Stojí-li tváří v tvář řešení mimořádné události, hodnotíme ji podle hodnotového systému, který jsme již přijali. Podstatným požadavkem zůstává reálná „týmová jednota“ uznávaných hodnot a ideálů.

Etika je velice praktická disciplína, která provází opravdu naprosto každé jednání člověka. Je to právě ona umíněnost, která zamezuje našemu vnímání etických dilemat. Pokud parafrázujeme Mácu, pak etika není pouze filosofickou disciplínou, která zkoumá morálku nebo morálně relevantní jednání, ale představuje doslova praktický a velice reálný aspekt v podstatě veškerého rozhodování a činnosti (Máca, Ptáček 2011).

Východiskem našich úvah má být pojetí hasičské etiky nikoli jako hotového, jednou provždy daného instrumentária etických „pravd“ a receptů na „jedině správné chování a jednání“, nýbrž jako soustavné kultivace morálního myšlení hasiče, jako systematického rozvíjení kritické reflexe světa, druhých lidí i sebe sama (volně parafrázováno, Nesvadba, 2009).

## **Závěr**

Článek pojednává o psychologicko-etické problematice velení ve složkách integrovaného záchranného systému s důrazem na velitele jednotky požární ochrany. V současné době se v prostředí, kde se velitelé pohybují, proměňuje různorodost a závažnost rizik, která se projeví právě při selhání člověka. Role velitele a jeho schopnost velet je primárně dána souborem specifických vlastností, předpokladů a vyznávaných hodnot. Podstatou umění motivovat jednotlivce v týmu je schopnost velitele působit na ně takovými stimuly, které u nich vyvolají žádoucí chování. Je důležité, aby velitel usiloval o co nejhlubší znalost osobnosti svých podřízených, projevoval skutečný zájem o své podřízené a o jejich problémy. Dále je klíčová účinná komunikace s podřízenými a předávání informací.

Pro usnadnění výše uvedených procesů je nutné, aby velitel měl odbornou způsobilost, důvěryhodné jednání a lidský přístup a své vlastní kvalitní pracovní výsledky. Je podstatné pochopit působení velitele v kontextu jeho činností v prostředí, v němž se odehrává. Na velitele, jež má koordinovat zdolávání následků mimořádných událostí, nelze z pohledu jejich přípravy pohlížet pouze jako na vykonavatele legislativních nástrojů systému, ale především jako na lidskou entitu s potřebnou erudicí, kompetentností a tacitních znalostí nuancí, tvořících velitele velitelem. Příspěvek popisuje vybrané vlastnosti velitele a zhodnocuje jejich důležitost ve vybraném specifickém prostředí, kterým je zásah při zdolávání mimořádné události. Závěr článku otevírá profesní diskusi etických otázek ve velitelské profesi. Výchova a vzdělávání velitelů jako lidského potenciálu musí používat všech současných dostupných prostředků použitelných ke zvýšení jejich fyzického, psychického a odborného potenciálu a tím i jejich systémové spolehlivosti při výkonu odborných činností (Šváb, 2006). Funkci velitele v Hasičském záchranném sboru není možné

realizovat jako zaměstnání. Jde totiž o povolání, které má poslání s celoživotním závazkem.

Mimo tuto morálně-etickou determinantu se soudobé hasičské záchranářství rozvíjí velmi dynamicky jako specializovaná inženýrsko-technická a sociálně psychologická odbornost. V budoucnu je nutné klást důraz právě na tyto nehmotné složky a to jak v oblasti vzdělávání a přípravy velitelů, tak v oblasti personální (výběr vhodných osobností). Velitele je potřeba systematicky připravovat právě na to, že jejich rozhodování je a bude plno dilemat, jejichž tíže se nedá sejmout. Je však možné tuto zátěž snížit výukou alespoň klíčových etických pravidel, o něž se bude možné v kritických okamžicích „opřít“. Této oblasti záležitostí velení budeme věnovat pozornost v další práci, která bude součástí širšího předmětu pracovně nazvaného „Nauka o velení“.

## Literatura

- AMBROZOVÁ, Eva, KOLEŇÁK Jiří a Vratislav POKORNÝ. Connatural management approach to preparation and development of individuals in the business environment. *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*. Issn 1648-0627 / elssn 1822-4202. <http://www.btp.vgtu.lt> 2016 (2): 81–88. doi:10.3846/btp.2016.512.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-479-6.
- BREČKA, Tibor A. Konsekvencialismus, deontologismus a lékařská etika. *Praktický lékař*. 2016, 1, 25-27. ISSN 0032-6739.
- BREČKA, Tibor A. *Psychologie katastrof: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. V Praze: Triton, 2009. 119 s. Psyché; sv. č. 61. ISBN 978-80-7387-330-1.
- BREČKA, Tibor A. Hranice zla aneb o svědomí. In: *Kolektiv autorů: Problémy aplikované etiky*. Praha: Bankovní institut vysoká škola a.s., 2012. 96 s. ISBN 978-80-7265-225-9.
- CLAUSEWITZ, Carl von. 2008. *O válce*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1598-3.
- DAVIDSON, Ivor. 2002. *Ambrose: De Officiis: Volumes One and Two*. Oxford University Press UK. ISBN 978-0198270232.
- Etický kodex psychologa HZS ČR. 2003. Ministerstvo vnitra - generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR. Č. j. PO-1889/IZS-2003.
- HODNÝ, Jiří; MACHÁČKOVÁ, Pavla; MIKULKA, Zdeněk; NEKVAPILOVÁ, Ivana; ĎURIŠ, Jaromír; MITÁČEK, Radek; PTÁČEK, Bohumil; POSPÍŠIL, Roman; KUBÍNYI, Ľubomír; SALIGER, Radomír. *Sociální kompetence vojáka-leadera*. Brno: Univerzita obrany, 2016. 119 s.
- HÖLZL, Franz; RASLAN, Nadja. 2013. *Odvaha: jak ji získat a více užívat*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4782-8.
- HOUSE, Robert. J, SPANGLER, William. D., WOYCKE, James. 1991. *Personality and charisma in the U:S. Presi-dency: a psychological theory of leader effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 36, 364-396.

- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KANITZ, Anja von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada, 2008.
- KIRSCHMAN, Ellen. *Život s hasičem. Vše, co by měla vědět rodina hasiče*. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2015. ISBN 978-80-7385-170-5.
- KOZÁKOVÁ, Eva. *Psychologie efektivního leadershipu v resortu obrany*. In XXXV International Colloquium on the Management of Educational Process. Brno: Univerzita obrany, 2017. ISBN 978-80-7231-419-5.
- MÁCA Miloš a Radek PTÁČEK. Etické normy a kodex v medicíně In: *PTÁČEK, Radek a kol. Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada, © 2011. 528 s. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-3976-2.
- MIKULKA, Zdeněk. Role vojenské profesní etiky v procesu vedení vojenských profesionálů. In: *Nové přístupy k zajištění bezpečnosti státu*. Brno: Univerzita obrany, 2015, s. 163-171. ISBN 978-80-7231-994-7.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. 2005. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-310-8.
- NESVADBA, Petr. *Policejní etika*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 315 s. ISBN 978-80-7380-195-3.
- PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- SRBECKÁ, Gabriela. 2010. Rozvoj kompetencí studentů ve vzdělávání [online] 2010 [cit. 27. 6. 2018] InFlow: Information Journal. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/rozvoj-kompetenci-studentu-ve-vzdelavani>.
- ŠVÁB, Svatoslav. *Psychologie práce pro nováčky, hasiče záchranáře, ale nejen pro ně*. Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, Ostrava, 2006. ISBN 80-86634-84-1.
- VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- Vyhláška MV č. 247/2001 Sb., o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany, ve znění vyhlášky MV č. 226/2005 Sb. Sbírka zákonů České republiky, 2001.
- YALOM, Irvin D. *Existenciální psychoterapie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. 527 s. ISBN 80-7367-147-6.

## **R E S U M É**

Text se zabývá psychologicko-etickou problematikou velení ve složkách integrovaného záchranného systému, zejména v Hasičském záchranném sboru České republiky. Zamýšlí se nad specifickými vlastnostmi a hodnotami velitele. Soustřeďuje se zejména na otázku odvahy, rozhodnosti a umíněnosti. V nepolední řadě i na důležitost etiky v rozhodovacím procesu.

**Klíčová slova:** Hasičský záchranný sbor, velení, etika, osobnost velitele.

## **S U M M A R Y**

*VOLF, Oldřich, PÁNKOVÁ, Barbora, BREČKA, Tibor, KOZÁKOVÁ, Eva:  
PSYCHOLOGICAL AND ETHICAL ISSUES OF THE COMMANDER IN THE  
INTEGRATED RESCUE SYSTEM*

The text deals with the psychological and ethical issues of command in the Integrated Rescue System, especially in the Fire Rescue Service of the Czech Republic. It considers specific properties and values of the commander. It focuses in particular on the question of courage, decisiveness and tenacity. Last but not least, on the importance of ethics in the decision-making process.

**Key words:** Fire Rescue Service, command, ethics, commander personality.

