

pplk. Ing. Petr Urban, MBA

University of Defence, Brno, Czech Republic
Department of Applied Social Sciences and Humanities
e-mail: petr.urban2@unob.cz
ORCID: 0000-0002-2754-1873

PhDr. Mgr. Soňa Šrobárová, Ph.D., MBA, Ed.D.

St. Elizabeth University of Health and Social Work in Bratislava, Slovak Republic
e-mail: sona.srobarova@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2733-6439

Ing. Zdeněk Mikulka, B.Th., Ph.D., MSc.

University of Defence, Brno, Czech Republic
Department of Applied Social Sciences and Humanities
e-mail: zdenek.mikulka@unob.cz
ORCID: 0000-0002-5427-3640

PhDr. Radek Mitáček, Ph.D.

University of Defence, Brno, Czech Republic
Department of Applied Social Sciences and Humanities
e-mail: radek.mitacek@unob.cz
ORCID: 0000-0003-2516-5963

Osobnostní souvislosti vůdcovského úsudku ve vojenském prostředí

Personality Correlates of Leadership Judgement in a Military Context

Abstrakt

Tato studie zkoumala, zda jsou osobnostní charakteristiky relevantní pro práci spojeny se situačním úsudkem v oblasti vedení a zda se úsudek ve vedení liší mezi skupinami s různými profesními zkušenostmi. Studie měla průřezový korelačně-komparativní design a zahrnovala N = 30 účastníků z kontextu vojenského vzdělávání a výcviku, rozdělených do tří skupin (Studenti, ZVSK-Základní velitelský štábní kurz, VVSK-Vyšší velitelský štábní kurz; n = 10 každý). Rozhodování o vedení bylo měřeno pomocí Indikátoru úsudku vedení (LJI – Leadership Judgement Indicator), který poskytoval indexy preferencí stylu vedení (direktivní, konzultativní, konsenzuální, delegativní) a adekvátnosti úsudku. Osobnostní charakteristiky byly hodnoceny pomocí Bochum Personality Inventory (BIP) na úrovni vlastností a domén. Data byla analyzována pomocí Pearsonových korelací a jednosměrné analýzy rozptylu (ANOVA; $\alpha = 0,05$). Výsledky naznačovaly selektivní, malé až střední souvislosti na úrovni znaků: Citlivost a společenskość byly pozitivně spojeny s konzultativní preferencí ($r = 0,376$, $p = 0,041$; $r = 0,372$, $p = 0,043$) a s orientací rozhodovací kontroly ($r = 0,391$, $p = 0,033$; $r = 0,450$, $p = 0,013$). Mobilita byla negativně spojena s orientací na rozhodování zaměřené na úkoly ($r = -0,387$, $p = 0,035$). Naopak široké BIP

domény vykazovaly slabé a nevýznamné vztahy s indikátory LJI. Skupinová srovnání odhalila významný rozdíl v delegativní preferenci ($F = 4,225$, $p = 0,025$, $\eta^2 = 0,238$), přičemž studenti dosáhli vyšších výsledků než ZVSK ($p = 0,019$). Výrazný efekt související se zkušenostmi se objevil u adekvátnosti direktivního úsudku ($F = 9,553$, $p = 0,001$, $\eta^2 = 0,414$), kde studenti dosáhli výrazně nižších výsledků než obě profesní skupiny ($p < 0,001$). Celkově zjištění podporují modely vedení založené na úsudku tím, že ukazují, že osobnost souvisí s úsudkem vedení selektivně, zatímco adekvátnost úsudku (zejména u řízených rozhodnutí) je silně ovlivněna profesními zkušenostmi.

Klíčová slova: vůdcovský úsudek, testy situačního úsudku, rozhodovací styly, osobnost související s prací, Inventář osobnosti Bochum, Indikátor úsudku vedení, vojenský výcvik vedení, rozvoj vůdcovství.

Abstract

This study examined whether job-relevant personality characteristics are associated with situational leadership judgement and whether leadership judgement differs across groups with varying professional experience. Using a cross-sectional correlational-comparative design, we assessed $N = 30$ participants from a military education and training context, divided into three groups (Students, ZVSK, VVSK; $n = 10$ each). Leadership decision-making was measured using the Leadership Judgement Indicator (LJI), providing indices of leadership-style preferences (directive, consultative, consensual, delegative) and judgement adequacy. Personality characteristics were assessed using the Bochum Personality Inventory (BIP) at trait and domain levels. Pearson correlations and one-way ANOVA were used ($\alpha = 0.05$). Results indicated selective, small-to-moderate trait-level associations: Sensitivity and Sociability were positively related to consultative preference ($r = 0.376$, $p = 0.041$; $r = 0.372$, $p = 0.043$) and to decision-control orientation ($r = 0.391$, $p = 0.033$; $r = 0.450$, $p = 0.013$). Mobility was negatively associated with task-oriented decision orientation ($r = -0.387$, $p = 0.035$). In contrast, broad BIP domains showed weak and non-significant relationships with LJI indicators. Group comparisons revealed a significant difference in delegative preference ($F = 4.225$, $p = 0.025$, $\eta^2 = 0.238$), with Students scoring higher than ZVSK ($p = 0.019$). A pronounced experience-related effect emerged for directive judgement adequacy ($F = 9.553$, $p = 0.001$, $\eta^2 = 0.414$), where Students scored substantially lower than both professional groups ($p < 0.001$). Overall, findings support judgement-based models of leadership by showing that personality relates to leadership judgement selectively, while judgement adequacy – especially for directive decisions – appears to be strongly shaped by professional experience.

Keywords: leadership judgement, situational judgement tests, decision-making styles, job-related personality, Bochum Personality Inventory (BIP), Leadership Judgement Indicator (LJI), military leadership training, leadership development.

Úvod

Rozhodování ve vedení je klíčovou funkcí v životě organizace, která formuje týmové procesy a výsledky výkonu. Současný výzkum vedení stále více klade důraz na úsudek v kontextu – tedy na to, jak lídři diagnostikují situační požadavky a volí

vhodné postupy – spíše než na stabilní, samostatně deklarované preference chování.¹ Indikátor úsudku o vedení operacionalizuje tento pohled tím, že respondenty žádá, aby si vybrali mezi direktivními, konzultativními, konsenzuálními a delegativními odpověďmi napříč standardizovanými scénáři vedení, čímž se sladí se širší tradicí testu situačního úsudku (SJT), kde výkon odráží kontextově citlivou rozhodovací kompetenci.² Navzdory rostoucímu využívání scénářových hodnocení vedení zůstávají empirické důkazy spojující osobnostní charakteristiky související s úsudkem v oblasti situace – pokrývající jak stylové preference, tak adekvátnost úsudku – omezené, zejména v prostředích s vysokou odpovědností. Navíc studie, které současně integrují měření osobnosti relevantní pro práci s výsledky vedení založenými na úsudku a porovnávají skupiny odlišné v profesních zkušenostech, jsou stále vzácné.

Osobnostní rysy byly dlouhodobě zkoumány jako prediktory vzniku vedení a chování vůdce, avšak souvislosti bývají skromné, zejména pokud je vedení hodnoceno pomocí situačních a úsudkových metod.³ Metaanalytické důkazy také naznačují, že široké dimenze osobnosti vykazují slabé vztahy k tradičním výsledkům vedení, což naznačuje, že samotná osobnost nestačí k vysvětlení složitých rozhodovacích procesů vedení.⁴ Z vývojového hlediska to otevírá možnost, že zkušenosti a vystavení požadavkům na vedení mohou k adekvátnosti úsudku přispět více než dispoziční charakteristiky, což lze zkoumat porovnáním studentských a profesních skupin.

Pochopení vztahu osobnosti k úsudku vedení je zvláště relevantní v armádě a dalších vysoce odpovědných situacích, kde jsou rozhodnutí zásadní a často časově omezená. Současná studie proto zkoumá souvislosti mezi osobnostními rysy souvisejícími s prací měřenými Bochum Personality Inventory a ukazateli úsudku vedení hodnocených LJI, a porovnává vzorce úsudku vedení napříč třemi skupinami s různou úrovní profesní zkušenosti (studenti, ZVSK, VVSK). Konkrétně testujeme, zda osobnost souvisí s preferencemi rozhodování v oblasti vedení selektivně (vazby specifické na vlastnosti místo širokých doménových efektů) a zda zkušenost rozlišuje adekvátnost úsudku. Proto jsou zkoumány tři hypotézy týkající se (a) mezilidských rysů a konzultativních preferencí, (b) přizpůsobivosti a orientace na úkoly orientace na rozhodování a (c) slabých nebo nevýznamných asociací pro široké osobnostní domény.

¹ FARACI, Palmira; LOCK, Michael & Robert WHEELER. (2013). Assessing leadership decision-making styles: Psychometric properties of the Leadership Judgement Indicator. *Psychology Research and Behavior Management*. 6, 117–123. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S53713>

² WEEKLEY, Jeff A.; HAWKES, Ben; GUENOLE, Nigel & Robert E. PLOYHART. (2015). Low-fidelity simulations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2, 295–322. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111304>

³ De VRIES, Reinout. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*. 23(5), 809–821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.002>

⁴ BONO, Joyce E. & Timothy A. JUDGE. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>

1. Teoretické pozadí

1.1 Rozhodování vedení v situacích

Rozhodování o vedení je ze své podstaty kontextuální: efektivita závisí na schopnosti lídrů diagnostikovat situační požadavky a zvolit vhodnou úroveň směru a zapojení podřízených.⁵ Na rozdíl od pohledů zaměřených na vlastnosti předpokládá situační rozhodovací rámce, že adaptivní vůdčí chování vzniká z interakce atributů lídra, charakteristik úkolu a potřeb následovníků. Základním příkladem je normativní rozhodovací model Vroom–Yetton, který předepisuje rozhodovací strategie na základě situačních kritérií a požadované míry účasti, od více autokratických až po participativní přístupy.⁶

Protože Indikátor úsudku o vedení hodnotí rozhodování prostřednictvím standardizovaných scénářů vedení, odpovídá širší tradici testu situačního úsudku (SJT), kde výkon odráží kontextově citlivé úsudky, nikoli sebehodnotící preference chování.^{7,8} Z tohoto pohledu může osobnost ovlivňovat zpracování informací, interpersonální zapojení a seberegulační tendence lídrů, přesto jsou volby vedení částečně podmíněny situačními signály a získanými zkušenostmi.⁹ Perspektivy situačního vedení podobně zdůrazňují, že efektivní chování lídra závisí na diagnostice připravenosti následovníků a situačních požadavků a na přizpůsobení úrovně směru a podpory.¹⁰

1.2 Osobnost a vedení: pohledy na vlastnosti versus procesy

Psychologie osobnosti přispívá k výzkumu vedení tím, že identifikuje stabilní individuální rozdíly, které mohou předurčovat vedoucí k určitým behaviorálním tendencím. Metaanalytické důkazy založené na pětifaktorovém modelu naznačují, že extraverte, svědomitost a otevřenost zkušenostem jsou pozitivně spojeny s vedením, zatímco neuroticismus vykazuje negativní souvislosti a příjemnost má

⁵ FARACI, Palmira; LOCK, Michael & Robert WHEELER. (2013). Assessing leadership decision-making styles: Psychometric properties of the Leadership Judgement Indicator. *Psychology Research and Behavior Management*. 6, 117–123. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S53713>

⁶ VROOM, Victor H. & Philip W. YETTON. (1973). Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r>, ISBN-13: 978-0822952657

⁷ CHRISTIAN, Michael S.; EDWARDS, Bryan D. & Jill C. BRADLEY-GEIST. (2010). Situational judgement tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities. *Personnel Psychology*. 63(1), 83–117. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01163.x>

⁸ McDANIEL, Michael A. & Nhung T. NGUYEN. (2001). Situational judgement tests: A review of practice and constructs assessed. *International Journal of Selection and Assessment*. 9(1–2), 103–113. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00167>

⁹ FARACI, Palmira; LOCK, Michael & Robert WHEELER. (2013). Assessing leadership decision-making styles: Psychometric properties of the Leadership Judgement Indicator. *Psychology Research and Behavior Management*. 6, 117–123. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S53713>

¹⁰ HERSEY, Paul H.; BLANCHARD, Kenneth H. & Dewey E. JOHNSON. (2000). Management of organizational behavior: Leading human resources (8th ed.). Prentice Hall. ISBN 13: 978-0130325181.

tendenci vykazovat slabší účinky napříč kritérii.¹¹ Empirická práce založená na pětifaktorovém modelu rovněž naznačuje, že osobnost souvisí s vedením, ale obvykle s malými až středními efekty, které se liší podle kritérií a kontextů.¹²

Současně široké domény vlastností obvykle vykazují jen mírné vztahy k stylům vedení a preferencím rozhodování, zejména když je chování vedení hodnoceno pomocí situačních nebo úsudkových metod místo inventářů ve stylu sebehodnocení. Protože SJT primárně zachycují kontextově závislé úsudky a aplikovanou rozhodovací kompetenci, nikoli stabilní behaviorální preference, obvykle se očekávají pouze mírné korelace s širokými osobnostními doménami.^{13,14} Slabé souvislosti mezi osobnostním a vůdcovským stylem mohou odrážet rozdíly v měření a problémy s dohodou mezi sebou a druhým, což posiluje hodnotu nezávislých na pozorovateli a scénářově založených indikátorů. Navíc přístupy zaměřené na osobu naznačují, že konfigurace vlastností (tj. osobnostní profily) mohou někdy účinněji vysvětlovat variabilitu relevantní pro vedení než izolované efekty vlastností, zejména pokud jsou výsledky složité a závislé na kontextu.¹⁵ Přístupy založené na vlastnostech pomáhají identifikovat atributy lídrů, ale plně nezohledňují, jak lídři tyto atributy převádějí do efektivních rozhodnutí v proměnlivých kontextech, což zdůrazňuje potřebu studovat rozhodovací procesy a situační kompetence paralelně s vlastnostmi.¹⁶

1.3 Specifické domény osobnosti a preference rozhodování

V souladu s výzkumem SJT mají scénářové úsudkové mechanismy tendenci odrážet kontextovou kompetenci a naučená rozhodovací pravidla; proto se očekává, že vazby osobnosti a úsudku budou skromné a specifické pro vlastnost, nikoli široké a deterministické. Pro zachycení osobnostních charakteristik relevantních pro práci tato studie využívá Bochum Personality Inventory, pracovní nástroj osobnosti určený

¹¹ JUDGE, Timothy A.; BONO, Joyce E.; ILIES, Remus & Megan W. GERHARDT. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*. 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>

¹² McCORMACK, Luke M. & D. MELLOR. (2002). The role of personality in leadership: An application of the Five-Factor Model. *Military Psychology*. 14(3), 179–197. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1403_1

¹³ CHRISTIAN, Michael S.; EDWARDS, Bryan D. & Jill C. BRADLEY. (2010). Situational judgement tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities. *Personnel Psychology*. 63(1), 83–117. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01163.x>

¹⁴ McDANIEL, Michael A. & Nhung T. NGUYEN. (2001). Situational judgement tests: A review of practice and constructs assessed. *International Journal of Selection and Assessment*. 9(1–2), 103–113. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00167>

¹⁵ PARR, Alissa Denzin; LANZA, Stephanie T. & A. BERNSTEIN. (2016). Personality profiles and leadership performance: A person-centered approach. *Personality and Individual Differences*, 101, 116–122. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.047>

¹⁶ ZACCARO, Stephen J.; KEMP, Cary & Paige BADER. (2004). Leader traits and attributes. In: ANTONAKIS, John; CIANCIOLO, Anna T. & Robert J. STERNBERG (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). SAGE Publications. ISBN-13: 978-0761927150.

pro hodnocení a rozvoj.¹⁷ Důkazy podporující kritériově související platnost BIP v pracovním prostředí byly také zveřejněny v novějším validačním výzkumu.¹⁸

Z pohledu vedení a úsudku mohou specifické osobnostní rysy – zejména ty spojené s mezilidskou naladěním, sociálním zapojením a přizpůsobivostí – formovat způsob, jakým lídři shromažďují vstupy, interpretují sociální signály a regulují rozhodovací procesy. Vyšší citlivost a společenskost mohou usnadnit konzultativní rozhodování podporou přijímání perspektivy, výměny informací a reakce na dynamiku skupiny. Naopak vyšší mobilita/přizpůsobivost může být negativně spojena s rigidními orientacemi zaměřenými na úkoly, což odráží preferenci flexibilních a kontextově citlivých přístupů.

Provozní přepsnění. V této studii jsou orientace na rozhodování orientovaná na úkol a orientace na kontrolu rozhodnutí indexy odvozené z LJI vypočítávané z voleb respondentů napříč 16 standardizovanými scénáři vedení. Tyto indexy shrnují (a) míru, do jaké respondenti upřednostňují plnění úkolů a strukturu směrnic při výběru odpovědí (orientace na úkoly), a (b) míru, do jaké si respondenti zachovávají rozhodovací pravomoc a koordinační odpovědnost při zapojení ostatních do rozhodovacího procesu (orientace na kontrolu rozhodnutí). Přístup k bodování a interpretace těchto indexů jsou popsány v sekcích Měření a analýza dat. Na tomto základě jsme formulovali tři hypotézy (H1–H3).

2. Metodologie

2.1 Výzkumný design

Tato studie použila kvantitativní, průřezový a korelačně-komparativní výzkumný design. Hlavním cílem bylo prozkoumat souvislosti mezi osobnostními charakteristikami relevantními pro práci měřenými Bochum Personality Inventory a ukazateli úsudku vedení hodnocenými Leadership Judgement Indicator a porovnat preference úsudku v oblasti vedení a jejich adekvátnost mezi třemi skupinami respondentů lišícími se profesní zkušeností. Konkrétně návrh umožnil (a) testování asociací na úrovni vlastností a domén mezi indikátory BIP a LJI, (b) porovnání preferencí stylu vedení napříč skupinami a (c) zkoumání rozdílů mezi skupinami v adekvátnosti úsudku vedení jako ukazatele kompetence v rozhodování v situaci.

2.2 Výzkumné cíle

Hlavní cíl. Zkoumat vztah mezi osobnostními charakteristikami a ukazateli rozhodování ve vedení, s důrazem na situační úsudek spíše než na preference vedení podle dispozičních preferencí.

¹⁷ MOSER, Klaus & Roman SOUCEK. (2003). Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) [Test review]. *Zeitschrift für Personalpsychologie*. 2(2), 101–104. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.2.2.101>

¹⁸ MERCHEL, Robin; FRIEG, Philip & Rüdiger HOSSIEP. (2022). Validitätsbefunde zum Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. 65, 1–13. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000377>

Částečné cíle:

1. Identifikovat korelace mezi vybranými osobnostními rysy BIP a preferovanými styly hodnocení vedení měřeními LJI.
2. Zkoumat, zda široké domény osobnosti BIP předpovídají indikátory úsudku vedení.
3. Porovnávat preference úsudku vedení a adekvátnost úsudku mezi skupinami respondentů (studenti, ZVSK, VVSK).
4. Zhodnotit, zda jsou souvislosti mezi osobnostním a úsudkem vedení selektivní (specifické pro vlastnost) spíše než globální (na úrovni domény).

2.3 Výzkumné hypotézy

Na základě teoretického pozadí a předchozích empirických důkazů byly testovány následující hypotézy:

H1: Vyšší mezilidská citlivost a společensnost jsou pozitivně spojeny s preferencí konzultativního stylu vedení.

H2: Vyšší mobilita/přizpůsobivost je negativně spojena s rozhodováním orientovaným na úkoly.

H3: Široké osobnostní oblasti (pracovní orientace, pracovní chování, sociální kompetence, psychologická konstituce) vykazují slabé nebo nevýznamné vztahy k indikátorům úsudku vedení, zatímco selektivní souvislosti vznikají pro specifické mezilidské rysy.

2.4 Výzkumný soubor a sběr dat

Vzorek tvořilo $N = 30$ respondentů, rovnoměrně rozdělených do tří skupin ($n = 10$ na skupinu): studenti, ZVSK a VVSK. Účastníci byli náborováni přímou osobní pozvánkou během výcvikových kurzů a výukových aktivit pořádaných na Akademii ozbrojených sil generála Milana Rastislava Štefánika. Profesionální skupiny tvořili důstojníci zapsaní do Základního velitelského štábního kurzu (ZVSK) a Vyššího velitelského štábního kurzu (VVSK). Skupiny se lišily profesními zkušenostmi a zkušenostmi s vedoucími rolmi, což umožňovalo srovnávací analýzu preferencí a adekvátnost úsudku.

Věkové informace byly dostupné pro $n = 25$ účastníků, protože některé individuální testové zprávy obsahovaly chybějící demografická pole. Mezi studenty byl průměrný věk 21,90 let ($SD = 0,74$; rozmezí = 21–23; $n = 10$). Ve skupině ZVSK byl průměrný věk 27,13 let ($SD = 1,81$; rozmezí = 25–30; $n = 8$; věk chybějící u 2 účastníků). Ve skupině s VVSK byl průměrný věk 41,29 let ($SD = 3,68$; rozmezí = 38–47; $n = 7$; věk chybějící u 3 účastníků). U všech účastníků s dostupnými věkovými údaji byl průměrný věk 29,00 let ($SD = 8,41$; rozmezí = 21–47; $n = 25$).

Výběr vzorků se držel nepravděpodobnostního přístupu (pohodlí/účelové), což odráželo přístupnost účastníků v cílovém tréninkovém a vzdělávacím prostředí.

2.5 Opatření a postup

2.5.1 Indikátor úsudku vedení

LJI hodnotí rozhodování ve vedení pomocí 16 standardizovaných situačních scénářů, z nichž každý nabízí čtyři možnosti reakce odpovídající direktivnímu,

konzultativnímu, konsenzuálnímu a delegativnímu stylu vedení. Nástroj poskytuje (a) skóre preferencí stylu a (b) skóre adekvátnosti úsudku, které odráží vhodnost vybraných odpovědí napříč scénáři.¹⁹

Odvozené orientační indexy. Kromě preferencí stylu a skóre adekvátnosti byly z odpovědí scénářů vypočítány dva složené indexy: orientace na rozhodování zaměřená na úkol a orientace na kontrolu rozhodnutí. Oba indexy byly odvozeny z výběrů respondentů napříč 16 scénáři a odrážejí relativní důraz kladený na strukturu úkolu/direktivnost (orientace na úkol) a na zachování rozhodovací autority při začlenění vstupů od ostatních (orientace na kontrolu rozhodnutí). Tyto indexy byly použity jako indikátory úsudku vedení v korelačních analýzách s vlastnostmi BIP (viz Analýza dat).

2.5.2 Inventář osobnosti Bochum

BIP měří osobnostní charakteristiky související s prací a vedením relevantní pro pracovní a vůdčí kontext napříč více rysy a čtyřmi širšími oblastmi: pracovní orientace, pracovní chování, sociální kompetence a psychologická konstituce. K testování selektivních (vlastnostně specifických) versus globálních (doménových) asociací s indikátory úsudku vedení byly použity jak na úrovni vlastností, tak na úrovni domény.

2.5.3 Postup a administrace

Sběr dat probíhal metodou papír–tužka ve skupinových prostředích (v kurzech a výukových blocích). Účastníci splnili opatření podle standardizovaných instrukcí. Odpovědi byly následně zakódovány a zadány do datové sady pro statistickou analýzu.

2.5.4 Etické úvahy

Účast byla dobrovolná a anonymní. Účastníci byli informováni o účelu studie, důvěrnosti odpovědí a svém právu kdykoli odstoupit bez následků. Data byla analyzována v agregované podobě.

2.6 Analýza dat

Všechny analýzy byly provedeny pomocí IBM SPSS Statistics a statistického prostředí R. Popisné statistiky (průměry, směrodatné odchylky a chyby) byly vypočítány pro všechny klíčové proměnné. Kde to bylo relevantní, byly použity z-skóre k usnadnění standardizovaných srovnání napříč skupinami a škálami.

Hodnocení indexů odvozených od LJI. Preference a adekvátní skóre LJI byly počítány podle bodovacích pravidel nástroje. Dva další indexy odvozené z LJI – orientace na rozhodování na úkol a orientace na řízení rozhodování – byly vypočítány agregací voleb respondentů napříč všemi scénáři do složených indikátorů, které představují (a) důraz na strukturu úkolu/direktivnost a (b) důraz na zachování

¹⁹ FARACI, Palmira; LOCK, Michael & Robert WHEELER. (2013). Assessing leadership decision-making styles: Psychometric properties of the Leadership Judgement Indicator. *Psychology Research and Behavior Management*. 6, 117–123. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S53713>

rozhodovací autority při začlenění podnětů ostatních. Vyšší hodnoty znamenají silnější podporu dané orientace.

Pro zkoumání vztahů mezi osobnostními charakteristikami a indikátory úsudku vedení byly vypočítány Pearsonovy korelace mezi součin-momentem (r) (oboustranné). Analýzy se zaměřily jak na souvislosti na úrovni znaků (vybrané BIP vlastnosti s preferencemi/orientacemi LJI), tak na souvislosti na úrovni domény (BIP domény s indikátory LJI). Vzhledem k malému vzorku byly výsledky korelací interpretovány opatrně, s důrazem na teoretickou konzistenci a směr efektu vedle statistické významnosti.

Rozdíly mezi skupinami mezi studenty, ZVSK a VVSK v (a) preferencích stylu vedení a (b) adekvátnosti úsudku byly testovány pomocí jednosměrné ANOVA. Pokud byl splněn předpoklad homogenity rozptylu, byla aplikována Tukey HSD post hoc porovnání; při porušení byla použita post hoc srovnání Welch ANOVA a Games-Howell. Praktický význam byl kvantifikován pomocí η^2 . Statistická významnost byla stanovena na $\alpha = 0,05$ (oboustranné).

Korelace byly vypočítány pomocí surových LJI indexů (nikoli z-standardizovaných hodnot). Z-skóre se používaly pouze pro vizualizaci a srovnání na mezi škálovém rozsahu v obrázcích.

3. Výsledky

3.1 Preferované styly vedení

Popisné statistiky preferovaných stylů vedení podle skupin jsou uvedeny v Tabulce 1 a vizualizovány na Obrázku 1. Studenti vykazovali vyšší průměrné preference pro konsenzuální styl ($M = 60,90$, $SD = 13,11$) a delegativní styl ($M = 23,60$, $SD = 10,21$). Naopak skupina VVSK hlásila vyšší průměrné preference pro direktivní styl ($M = 36,50$, $SD = 14,63$) a konzultativní styl ($M = 53,30$, $SD = 9,13$). Skupina ZVSK vykázala nejnižší průměrnou preferenci pro delegativní styl ($M = 12,10$, $SD = 8,35$).

Tabulka 1 Popisné statistiky preferovaných stylů vedení (LJI) podle skupin

Preferovaný styl	Studenti M (SD)	ZVSK M (SD)	VVSK M (SD)	Celkem M (SD)
Direktivní	26,30 (10,85)	30,30 (8,73)	36,50 (14,63)	31,03 (12,04)
Konzultativní	48,70 (17,80)	51,00 (11,78)	53,30 (9,13)	51,00 (13,07)
Konsenzuální	60,90 (13,11)	52,30 (17,69)	44,10 (16,46)	52,43 (16,83)
Delegativní	23,60 (10,21)	12,10 (8,35)	18,10 (7,81)	17,93 (9,78)

Poznámka. Hodnoty jsou surové skóre (LJI preferovaná škála). Skupiny: Studenti, ZVSK, VVSK.

3.2 Rozdíly ve skupinách ve preferovaných stylech vedení

Jednosměrné výsledky ANOVA jsou uvedeny v tabulce 2. Byl pozorován statisticky významný skupinový efekt pro delegativní preferenci, $F = 4,225$, $p = 0,025$,

$\eta^2 = 0,238$. Následná srovnání ukázala, že studenti dosáhli výrazně vyšších výsledků než ZVSK ($p = 0,019$). Nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly ve skupinách u direktivních ($p = 0,163$), konzultativních ($p = 0,747$) ani konsenzuálních preferencí ($p = 0,078$). Rozdíly mezi skupinami v delegativní preferenci jsou znázorněny na obrázku 3.

Tabulka 2 Jednosměrné výsledky ANOVA pro preferované styly vedení (LJI) napříč skupinami

Preferovaný styl	F	p	η^2
Direktivní	1,942	0,163	0,126
Konzultativní	0,294	0,747	0,021
Konsenzuální	2,801	0,078	0,172
Delegativní	4,225	0,025	0,238

Poznámka. $\eta^2 =$ eta na druhou. Post hoc: Studenti > ZVSK pro delegativní přednost ($p = 0,019$).

3.3 Adekvátnost úsudku ve vedení

Popisné statistiky pro adekvátnost úsudku v oblasti vedení jsou uvedeny v tabulce 3. Největší rozdíl mezi skupinami se objevil v direktivním stylu, kde studenti prokázali výrazně nižší adekvátnost ($M = 0,230$, $SD = 0,281$) ve srovnání s oběma profesními skupinami (ZVSK: $M = 0,903$, $SD = 0,360$; VVSK: $M = 0,831$, $SD = 0,469$).

Tabulka 3 Popisné statistiky pro adekvátnost úsudku v oblasti vedení (LJI) podle skupin

Škála adekvátnosti	Studenti M (SD)	ZVSK M (SD)	VVSK M (SD)	Celkem M (SD)
Direktivní styl	0,230 (0,281)	0,903 (0,360)	0,831 (0,469)	0,655 (0,477)
Konzultativní adekvátnost	0,591 (0,497)	0,774 (0,340)	0,846 (0,547)	0,737 (0,466)
Konsenzuální adekvátnost	0,887 (0,295)	1,111 (0,417)	0,854 (0,452)	0,951 (0,397)
Delegativní adekvátnost	0,276 (0,508)	0,021 (0,303)	0,166 (0,759)	0,154 (0,546)
Celková adekvátnost	0,496 (0,273)	0,701 (0,151)	0,673 (0,305)	0,623 (0,260)

Poznámka. Adekvátnost úsudku. Skóre adekvátnosti odráží vhodnost vybraných odpovědí napříč scénáři, jak je definováno LJI bodovacím klíčem; Vyšší skóre znamená vhodnější leadershipový úsudek.

Skóre adekvátnosti představují index vhodnosti zvolených odpovědí vypočtený podle bodovacího klíče LJI pro daný styl napříč scénáři. Vyšší hodnoty značí vyšší situační přiměřenost úsudku. Hodnoty mohou v některých škálách přesahovat 1,0, protože jde o agregovaný index (např. součet nebo průměr bodově ohodnocených položek) a není nutně škálován na interval 0–1. Celková adekvátnost leadershipu

je vypočtena jako kompozitní index definovaný metodikou LJI (agregace dílčích adekvátnostních škál).

3.4 Rozdíly ve skupinách v adekvátnosti úsudku

Výsledky ANOVA pro skóre adekvátnosti jsou uvedeny v tabulce 4. Byl zjištěn statisticky významný skupinový efekt pro direktivní styl, $F = 9,553$, $p = 0,001$, $\eta^2 = 0,414$. Následná srovnání ukázala, že studenti dosáhli výrazně nižších výsledků než ZVSK i VVSK ($p < 0,001$). Nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly ve skupinách pro konzultativní, konsenzuální, delegativní ani úplnou adekvátnost ($p > 0,05$). Rozdíly ve skupinové adekvátnosti direktiv jsou zobrazeny na obrázku 4.

Tabulka 4 Jednosměrné výsledky ANOVA pro adekvátnost použití stylu úsudku (LJI) napříč skupinami

Škála adekvátnosti	F	p	η^2
Direktivní styl	9,553	0,001	0,414
Konzultativní adekvátnosti	0,783	0,467	0,055
Konsenzuální adekvátnosti	1,261	0,300	0,085
Delegativní adekvátnosti	0,530	0,594	0,038
Celková schopnost vést	1,946	0,162	0,126

Poznámka. Byl pozorován významný efekt na adekvátnost směrnic ($\eta^2 = 0,414$). Post hoc: Studenti <ZVSK a studenti <VVSK (*str.* $< 0,001$).

3.5 Souvislost mezi rysy BIP a indikátory LJI

Pearsonovy korelace jsou shrnuty v tabulce 5 a vizualizovány na obrázku 2. V souladu s H1 vykazovaly interpersonální znaky pozitivní souvislosti s konzultativní preferencí: citlivost ($r = 0,376$, $p = 0,041$) a společenskost ($r = 0,372$, $p = 0,043$). Oba znaky byly také pozitivně spojeny s orientací na rozhodovací řízení (Citlivost: $r = 0,391$, $p = 0,033$; Společenskost: $r = 0,450$, $p = 0,013$). V souladu s H2 byla mobilita negativně spojena s orientací na rozhodování zaměřené na úkoly ($r = -0,387$, $p = 0,035$). V souladu s H3 vykazovaly široké BIP domény slabé a nevýznamné souvislosti s indikátory LJI, což podporuje interpretaci selektivních (specifických pro vlastnosti) spíše než globálních (na úrovni domény).

Tabulka 5 Pearsonovy korelace (r) mezi vybranými rysy BIP a indikátory úsudku vedení LJI (N = 30)

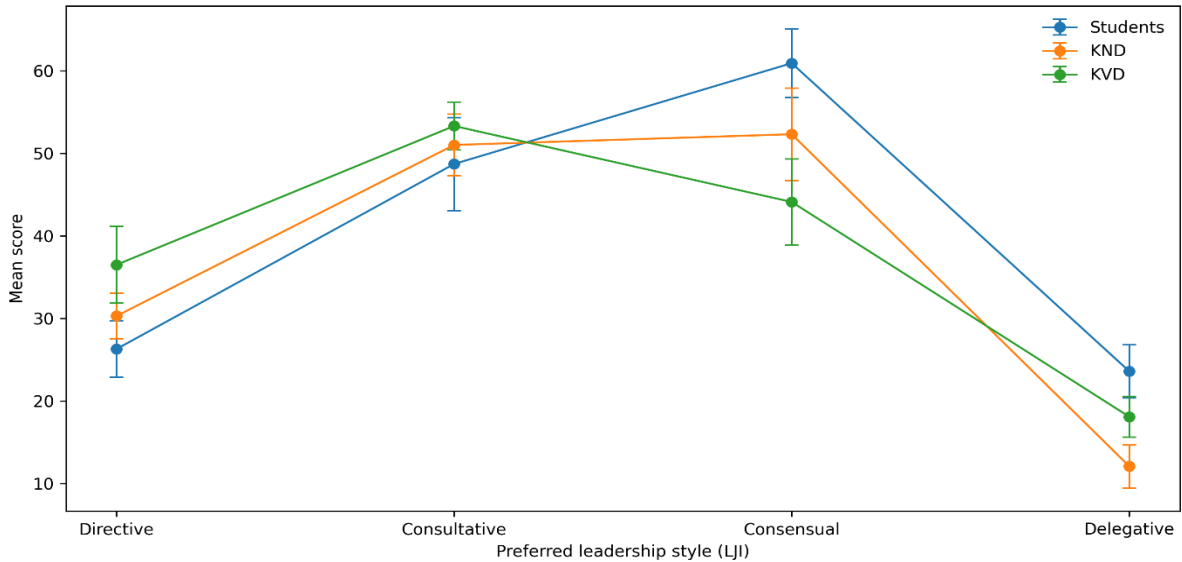
Vlastnost BIP	Konzultativní preference	Orientace na úlohy	Orientace na řízení rozhodování
Citlivost	0,376*	—	0,391*
Společenskost	0,372*	—	0,450*
Mobilita	—	-0,387*	—

Poznámka. Hodnoty jsou Pearsonovy korelace součin–moment (oboustranné). * $p < 0,05$. Jsou uváděny pouze korelace založené na hypotézách. V tabulce jsou uvedeny pouze korelace související s hypotézami H1–H3. Kompletní korelační matice je k dispozici u autorů na vyžádání.

Shrnutí testování hypotéz

Obrázek 1 shrnuje průměrné preferenční skóre LJI (surové) pro direktivní, konzultativní, konsenzuální a delegativní styly napříč studenty, ZVSK a VVSK. Viz tabulka 1 pro popisnou statistiku a tabulka 2 pro inferenční testy.

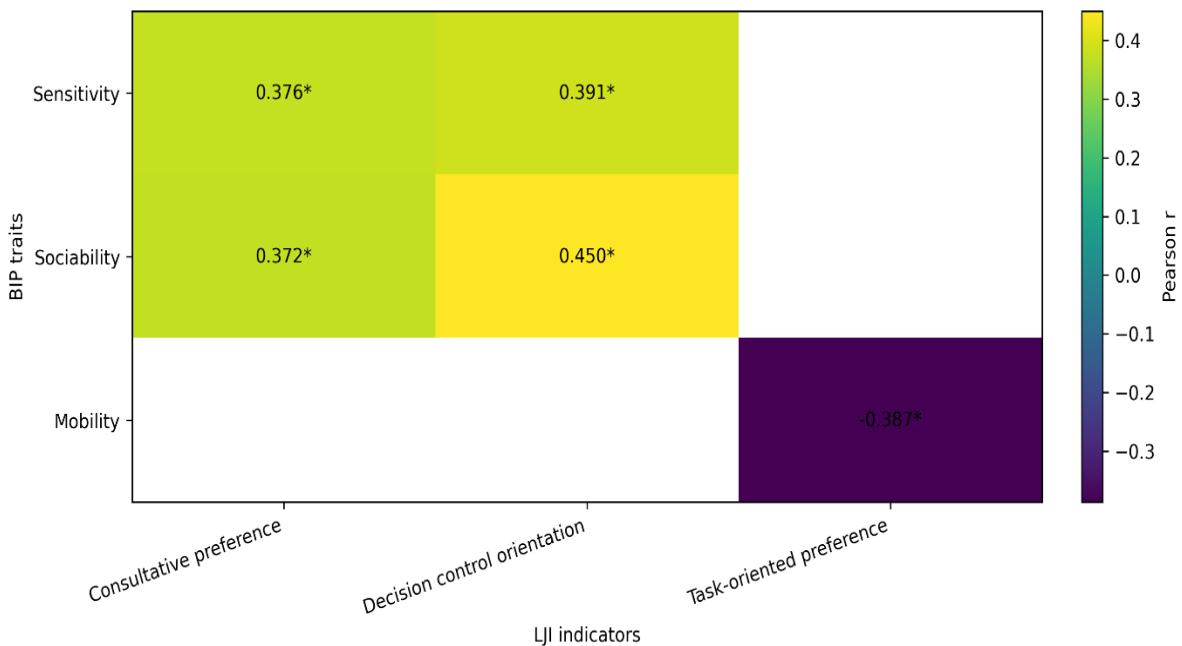
Obrázek 1 Průměrně preferované styly vedení podle skupin (studenti, ZVSK, VVSK).



Poznámka. Chybové čáry představují standardní chyby (SE).

Korelace založené na hypotézách mezi vybranými rysy BIP a indikátory LJI vizualizuje obrázek 2. Číselné hodnoty jsou uvedeny v tabulce 5.

Obrázek 2 Heatmapa Pearsonových korelací mezi indikátory osobnosti (BIP) a úsudku vedení (LJI).



Poznámka. Buňky zobrazují Pearsonův r; Hvězdičky označují *P < 0,05.

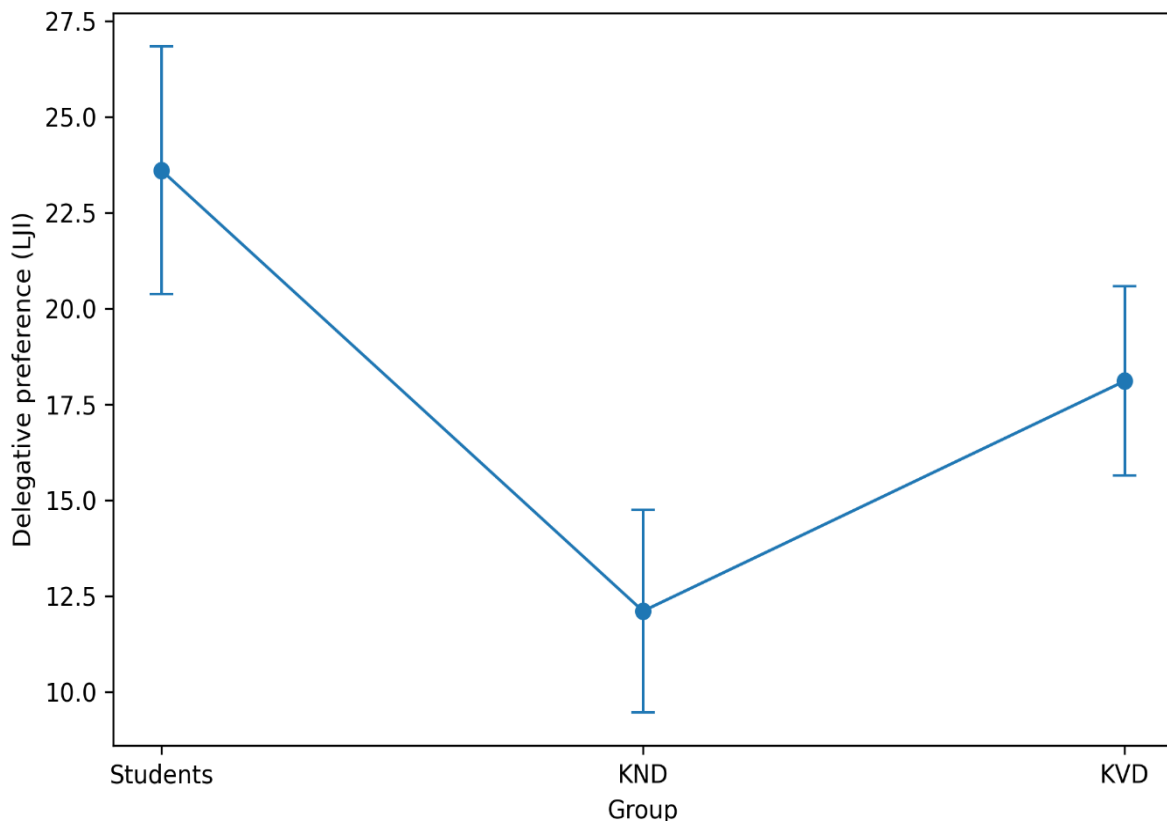
Heatmapu Pearsonových korelačních koeficientů (r) představuje obrázek 2 a ilustruje vztahy mezi vybranými osobnostními rysy BIP a indikátory úsudku vedení LJI. Buňky obsahují korelační hodnotu a statisticky významné souvislosti jsou označeny hvězdičkou ($p < 0,05$).

Heatmapa ukazuje selektivní vzorec významných korelací, přičemž smysluplné souvislosti jsou soustředěny spíše v mezilidských rysech než v širokých osobnostních oblastech. Konkrétně byla citlivost pozitivně spojena s preferencí konzultativního vedení ($r = 0,376$, $p = 0,041$) a s orientací na rozhodovací řízení ($r = 0,391$, $p = 0,033$). Podobně sociabilita vykazovala pozitivní korelace s konzultativní preferencí ($r = 0,372$, $p = 0,043$) a orientací na rozhodovací řízení ($r = 0,450$, $p = 0,013$), což představuje nejsilnější vztah zobrazený na obrázku. Naopak mobilita byla negativně spojena s orientací na rozhodování zaměřené na úkoly ($r = -0,387$, $p = 0,035$), což naznačuje, že vyšší přizpůsobivost je spojena s nižším souhlasem s rigidním rozhodováním zaměřeným na úkoly.

Celkově obrázek 2 vizuálně potvrzuje, že vztahy mezi osobnostmi a vedením jsou slabé, ale teoreticky smysluplné a specifické pro jednotlivé vlastnosti, nikoli široké a deterministické.

Obrázek 3 ilustruje významný rozdíl mezi skupinami v delegativní preferenci (studenti > ZVSK). Viz tabulka 2 pro výsledky ANOVA a post hoc.

Obrázek 3 Rozdíly ve skupinách v preferenci delegativního vedení (LJI).



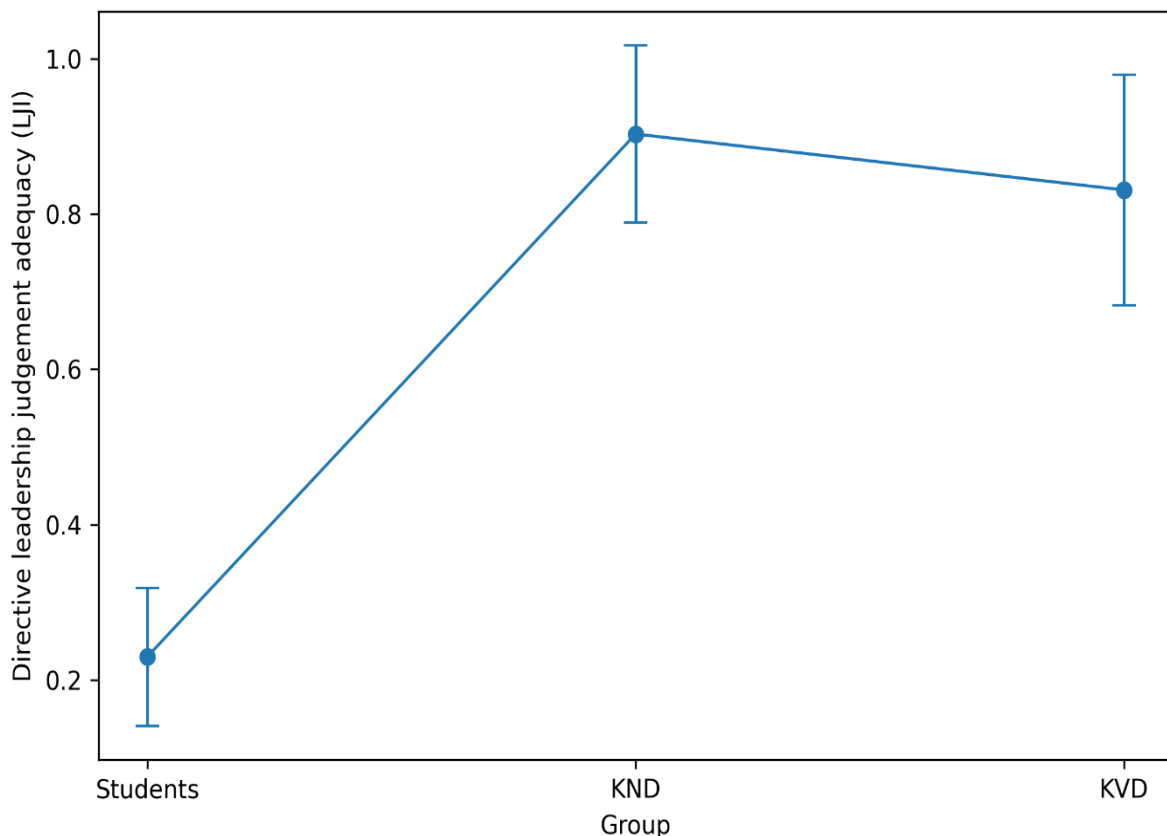
Poznámka. Chybové čáry představují standardní chyby (SE).

Obrázek 3 ilustruje rozdíly mezi skupinami v delegativní preferenci vedení (LJI) mezi studenty, ZVSK a VVSK, přičemž vertikální chybové sloupce představují standardní chybu průměru (SE). Z interpretačního hlediska graf naznačuje, že ve srovnání se studentskou skupinou vykazují obě profesní skupiny nižší preferenci delegativního postupu, což může odrážet opatrnější nakládání s delegací v podmínkách vyšší odpovědnosti.

Obrázek 4 ilustruje významný rozdíl mezi skupinami v adekvátnosti direktivního úsudku (studenti <ZVSK a VVSK). Viz tabulka 4 pro výsledky ANOVA a post hoc výsledky.

Obrázek ukazuje, že studenti uvedli nejvyšší delegativní preferenci ($M = 23,60$, $SD = 10,21$), následovanou VVSK ($M = 18,10$, $SD = 7,81$), zatímco ZVSK vykazovala nejnižší delegativní preferenci ($M = 12,10$, $SD = 8,35$). V souladu s tímto vzorem jednosměrná ANOVA naznačovala významný skupinový efekt pro delegativní preferenci ($F = 4,225$, $p = 0,025$, $\eta^2 = 0,238$). Následná srovnání ukázala, že studenti dosáhli významně vyšších výsledků než ZVSK ($p = 0,019$), zatímco zbývající skupinové kontrasty nebyly statisticky významné.

Obrázek 4 Rozdíly ve skupinách v adekvátnosti úsudku direktivního vedení (LJI).



Poznámka. Chybové čáry představují standardní chyby (SE).

Obrázek 4 ukazuje rozdíly ve skupinové adekvátnosti úsudku direktivního vedení (LJI) mezi studenty, ZVSK a VVSK, přičemž vertikální chybové sloupce představují standardní chybu průměru (SE).

Obrázek ukazuje výrazný rozdíl mezi studenty a oběma profesními skupinami. Studenti prokázali nejnižší direktivní styl ($M = 0,230$, $SD = 0,281$), zatímco ZVSK ($M = 0,903$, $SD = 0,360$) a VVSK ($M = 0,831$, $SD = 0,469$) dosáhly výrazně vyšších průměrných skóre adekvátnosti. Tento vizuální vzorec odpovídá inferenčním výsledkům: jednosměrná ANOVA indikovala statisticky významný skupinový efekt pro direktivní styl ($F = 9,553$, $p = 0,001$) s velkým efektem ($\eta^2 = 0,414$). Post-hoc testování potvrdilo, že studenti dosáhli výrazně nižších výsledků než ZVSK i VVSK (str. $<0,001$), což naznačuje, že adekvátnost úsudku direktivního vedení je výrazně vyšší mezi profesionálně zkušenými respondenty. Z věcného hlediska tento výsledek podporuje závěr, že profesní zkušenost napomáhá přesnějšímu rozpoznání situací, v nichž je direktivní postup přiměřený a funkční.

4. Diskuse

Současná studie zkoumala, zda jsou osobnostní charakteristiky relevantní pro práci spojeny s indikátory úsudku vedení a zda se skupiny na úrovni zkušeností liší v preferencích vedení a adekvátnosti úsudku. Celkově zjištění ukazují skromný a selektivní vzorec asociací mezi vlastnostmi a úsudkem spolu s výrazným rozdílem v adekvátnosti direktivního úsudku souvisejícím se zkušenostmi. Tento vzorec je v souladu se situačními a úsudkovými perspektivami, které chápou rozhodovací kompetenci jako kontextově citlivé hodnocení, nikoli jako přímý projev stabilních dispozic. V bezpečnostních sborech, kde chyby v rozhodování mohou mít přímé operační důsledky, lze scénářové měření leadershipového úsudku využít jako cílený nástroj pro diagnostiku a rozvoj rozhodovacích kompetencí. Současně je však třeba interpretovat tyto závěry obezřetně, protože pilotní charakter studie, malý a účelově vybraný soubor a realizace v jednom institucionálním kontextu omezují míru zobecnitelnosti.

4.1 Leadershipový úsudek jako situační kompetence

Na rozdíl od inventářů stylu vedení založených na samohodnocení, LJI zachycuje rozhodování ve standardizovaných scénářích a klade důraz na odpovídající reakci a situační diagnostiku. Slabé a převážně nevýznamné souvislosti mezi širokými osobnostními doménami a indikátory LJI podporují názor, že leadershipový úsudek odráží vyšší úroveň kompetence integrující hodnocení, situační povědomí a sociální vnímání. Osobnost může formovat tendence, ale kvalita úsudku se pravděpodobně vyvíjí učením, zpětnou vazbou a vystavením se kontextům rozhodování v důsledku toho. Z aplikačního hlediska to znamená, že LJI může sloužit nejen jako výzkumný nástroj, ale i jako podklad pro strukturovaný debriefing ve výcviku vedoucích pracovníků, kdy lze s účastníky systematicky rozebírat, proč je v dané situaci vhodnější direktivní, konzultativní, konsenzuální či delegativní postup.

4.2 Mezilidské rysy a konzultativní preference

V souladu s H1 vykazovaly citlivost a společenskost malé až střední pozitivní souvislosti s konzultativní preferencí. Jednotlivci s interpersonálním uvědoměním mohou být více nakloněni zapojit ostatní do rozhodovacích procesů, což usnadňuje výměnu informací a přijímání perspektivy. Souběžné pozitivní vztahy s orientací na rozhodovací řízení mohou odrážet vzorec, kdy lídři hledají vstup, přičemž si zachovávají odpovědnost za koordinaci a konečnou rozhodovací pravomoc.

4.3 Přizpůsobivost a snížená rigidita úkolů

V souladu s H2 byla mobilita negativně spojena s orientací na rozhodování zaměřené na úkoly. To naznačuje, že flexibilnější a adaptivnější jedinci mohou méně ochotně podporovat rigidní, úkolem řízené rozhodovací přístupy, což odpovídá současným perspektivám vedení zdůrazňujícím přizpůsobivost v dynamickém prostředí, kde přísné zaměření na úkoly může omezovat pohotovost a využití distribuované odbornosti.

4.4 Vliv zkušenosti na adekvátnost úsudku

Kromě asociací vlastností měl nejsilnější efekt rozdíl ve skupinové adekvátnosti direktivního úsudku, přičemž studenti dosahovali výrazně nižších výsledků než obě profesní skupiny. Tento náález naznačuje, že identifikace, kdy je direktivní vedení situace vhodné, může souviset s profesní expozicí časově kritickým a vysoce odpovědným situacím. V praxi mohou méně zkušené jedinci nedostatečně využívat direktivní strategie i tehdy, když to situace vyžadují, což může odrážet omezené zkušenosti s operačními omezeními a rozhodnutími s důsledky. Zjištěný vliv zkušenosti na adekvátnost direktivních rozhodnutí podporuje potřebu strukturovaného výcviku situační diagnostiky a kalibrace míry direktivity zejména u méně zkušených velitelů. Pro trénink vedoucích pracovníků to znamená potřebu cíleně zařazovat scénáře s časovým tlakem, neúplnými informacemi a vysokou odpovědností, v nichž účastníci dostávají zpětnou vazbu nejen k výsledku, ale i k samotnému procesu situační diagnostiky.

4.5 Přínos k výzkumu hodnocení leadershipu

Tato studie přispívá k výzkumu hodnocení vedení tým, že ukazuje, že (a) vazby osobnosti a úsudku jsou selektivní (specifické pro vlastnost) spíše než globální (na úrovni domény), a (b) adekvátnost úsudku je silně diferencována zkušeností. Výsledky podporují konceptuální rozlišení mezi tím, kdo jsou vůdci (vlastnosti) a jak efektivně rozhodují v kontextu (kompetence úsudku), což posiluje hodnotu kombinace osobnostního hodnocení souvisejícího s nástroji založenými na úsudku pro výběr a rozvoj. Kombinace osobnostních nástrojů a SJT-typů metod může přispět k transparentnějšímu a eticky kontrolovanému rozhodování o výběru a rozvoji personálu v bezpečnostních institucích, pokud jsou jasně popsány limity, standardizace a ochrana dat. V podmínkách vojenského prostředí a bezpečnostních sborů lze tento přístup využít při výběru do rozvojových kurzů, při identifikaci individuálních rozvojových potřeb i při evaluaci efektu leadershipového výcviku.

5. Praktické důsledky

Zjištění mají několik aplikovaných důsledků pro hodnocení a rozvoj vedení v prostředích s vysokou odpovědností: Níže uvedené implikace lze vztáhnout zejména k přípravě studentů a frekventantů velitelských kurzů.

1. Pouze měření osobnosti by nemělo být používáno k odvození kompetence rozhodování o vedení; pozorované účinky znaků byly mírné a selektivní. V personální a vzdělávací praxi je proto vhodné chápat BIP především jako doplňkový zdroj informací o interpersonálních tendencích, nikoli jako samostatný podklad pro závěr o kvalitě leadershipového rozhodování.

2. Trénink úsudku založený na scénářích může posílit situační diagnostiku a kalibraci rozhodování, zejména u méně zkušených skupin. Prakticky to může mít podobu modelových situací, facilitovaného rozboru rozhodnutí a opakovaných rozhodovacích úloh, v nichž se systematicky mění časový tlak, riziko, jednoznačnost informací a připravenost podřízených.
3. Kombinace BIP a LJI poskytuje komplexnější hodnocení: vlastnosti odrážejí mezilidské tendence, zatímco LJI zachycuje kontextově citlivou rozhodovací kompetenci. Taková kombinace může pomoci odlišit, zda má účastník rozvojovou potřebu spíše v interpersonální rovině, nebo v samotné situační diagnostice a kalibraci stylu vedení.
4. Vzdělávání v oblasti vedení by mělo výslovně trénovat, kdy je direktivní vedení vhodné, s využitím strukturované zpětné vazby na situační signály (např. časový tlak, riziko, odpovědnost, připravenost následovníků). Vojenské školy a kurzy pro vedoucí pracovníky tak mohou cíleně nacvičovat přechod mezi styly vedení a zdůvodňování volby stylu v konkrétní operační nebo výcvikové situaci.

6. Omezení a budoucí výzkum

Současná studie je pilotní a průzkumná, což je třeba vzít v úvahu při interpretaci jejích zjištění. Vzorek byl získán cíleným vzorkováním a jeho omezená velikost ($n = 30$) snižuje statistickou sílu a zobecnitelnost výsledků, což zdůrazňuje potřebu replikace u větších a heterogennějších vzorků. Zkušenosti s vedením byly operativně využity prostřednictvím úrovně kariérního vzdělávání, která – ačkoliv je kontextuálně relevantní ve vojenském prostředí – představuje zjednodušený zástupný zástupce. Navíc studie nerozlišovala mezi typy zastávaných pozic, délkou konkrétních velitelských zkušeností, zkušenostmi s nasazením v zámořských operacích ani jinými potenciálně matujícími proměnnými. Při průřezovém návrhu nelze odvodit kauzální závěry. Budoucí výzkum by proto měl využívat longitudinální přístupy ke zkoumání, jak se vyvíjí adekvátnost úsudku ve vztahu k výcviku a provozním zkušenostem, otestovat robustnost zjištění napříč různými institucionálními kontexty a posoudit, zda kognitivní schopnosti, tolerance ke stresu a emoční inteligence poskytují inkrementální vysvětlující/prediktivní platnost nad rámec osobnostních rysů při předpovídání adekvátního úsudku vedení. Vedle malé statistické síly a omezené zobecnitelnosti je třeba vzít v úvahu i to, že všechny tři skupiny pocházely z úzce vymezeného vojenského vzdělávacího prostředí, takže výsledky nelze bez dalšího přenášet na jiné složky ozbrojených sil, bezpečnostní sbory nebo civilní organizace. Omezení představují také chybějící věkové údaje u části respondentů a riziko zvýšené chyby II. druhu při interpretaci nevýznamných vztahů. Obdobně nebyly kontrolovány některé potenciálně významné proměnné, jako typ aktuálně zastávané velitelské funkce, délka reálné velitelské praxe, operační zkušenost nebo intenzita předchozího vůdcovského výcviku.

Závěr

Výsledky pilotní studie ukazují, že vztah mezi pracovní osobností a stylem vedení je v podmínkách vojenského prostředí spíše selektivní a rysově specifický než „globální“ na úrovni širokých osobnostních domén. Z interpersonálních rysů BIP se jako relevantní jeví zejména Citlivost a Společenskost, které souvisely s preferencí

konzultativního rozhodování a s orientací na kontrolu rozhodnutí; naopak Mobilita byla spojena s nižší úkolově orientovanou rozhodovací orientací. Široké domény BIP přitom nevykazovaly výrazné vazby na indikátory LJI, což podporuje interpretaci, že situační úsudek zachycuje specifickou kompetenci, která není redukovatelná na obecné osobnostní charakteristiky. Současně se ale ukazuje, že interpretace těchto vazeb musí zůstat obezřetná právě vzhledem k pilotní povaze studie a omezenému souboru.

Vedle rysových souvislostí se jako nejvýraznější ukázal vliv profesní zkušenosti. Skupiny se významně lišily v adekvátnosti direktivního úsudku, přičemž studenti dosahovali podstatně nižších hodnot než obě profesní skupiny. Tento nálezný naznačuje, že „správné načasování“ a přiměřenost direktivního rozhodnutí je pravděpodobně více formováno zkušeností s časově kritickými a vysoce odpovědnými situacemi než stabilními dispozičními rysy. Z praktického hlediska to podporuje přístup, v němž jsou osobnostní inventáře využívány primárně k popisu preferencí a interpersonálních tendencí, zatímco scénářové nástroje typu LJI mohou lépe zachycovat kontextovou rozhodovací kompetenci a sloužit jako cílený podklad pro výcvik a rozvoj leadershipu. Z hlediska praxe to podporuje cílené rozvíjení situační diagnostiky zejména u méně zkušených vedoucích pracovníků a studentů vojenského vzdělávání.

Současně je nutné závěry interpretovat s ohledem na pilotní charakter studie, malou velikost vzorku a průřezový design. Následující výzkum by měl ověřit robustnost zjištění na větších a heterogennějších souborech, ideálně longitudinálně, a doplnit externí kritéria (např. výkon, hodnocení nadřízených, úspěšnost ve výcviku). Dále bude přínosné testovat inkrementální validitu LJI vůči dalším prediktorům (např. kognitivní schopnosti, stresová odolnost) a upřesnit, které typy zkušenosti (délka praxe, typ pozice, operační nasazení) nejvíce přispívají k rozvoji adekvátního leadershipového úsudku.

Celkově studie naznačuje, že pro predikci a rozvoj leadershipu v prostředích s vysokou odpovědností je klíčové kombinovat informace o osobnostních tendencích s měřením situačního úsudku, protože právě adekvátnost rozhodování se jeví jako výrazně zkušeností formovaná kompetence. Pro praxi to znamená, že kombinované využití BIP a LJI může sloužit jako podklad pro individualizovanou zpětnou vazbu, cílený scénářový výcvik a průběžné hodnocení rozvoje leadershipových kompetencí. V širším rámci mohou obdobně koncipované postupy využít i další bezpečnostní organizace, včetně Policie České republiky, pokud přizpůsobí scénáře specifickým svého rozhodovacího prostředí.

Bibliografie

- BONO, Joyce E. & Timothy A. JUDGE. (2004). Osobnostní a transformační a transakční vedení: Metaanalýza. *Journal of Applied Psychology*. 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- CHRISTIAN, Michael S.; EDWARDS, Bryan D. & Jill C. BRADLEY-GEIST. (2010). Testy situačního úsudku: Hodnocené konstrukty a metaanalýza jejich kritérií související s platností. *Personální psychologie*. 63(1), 83–117. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01163.x>
- De VRIES, Reinout E. (2012). Prediktory osobnosti stylů vedení a problém dohody mezi sebou a druhým. *The Leadership Quarterly*. 23(5), 809–821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.002>

- FARACI, Palmira; LOCK, Michael & Robert WHEELER. (2013). Hodnocení stylů rozhodování ve vedení: Psychometrické vlastnosti indikátoru úsudku o vedení. *Psychologický výzkum a řízení chování*. 6, 117–123. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S53713>
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. & Dewey E. JOHNSON. (2000). *Management organizačního chování: Vedení lidských zdrojů* (8. vydání). Prentice Hall. ISBN-13: 978-0130325181.
- JUDGE, Timothy A.; BONO, Joyce E.; ILIES, Remus & Megan W. GERHARDT. (2002). Osobnost a vedení: Kvalitativní a kvantitativní přehled. *Journal of Applied Psychology*. 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- McCORMACK, L. & D. MELLOR. (2002). Role osobnosti ve vedení: Aplikace pětifaktorového modelu. *Vojenská psychologie*. 14(3), 179–197. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1403_1
- McDANIEL, Michael A. & Ngoc T. NGUYEN. (2001). Testy situačního úsudku: Přehled praxe a hodnotených konstrukcí. *International Journal of Selection and Assessment*. 9(1–2), 103–113. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00167>
- MERCHEL, R.; FRIEG, P. & R. HOSSIEP. (2022). Validace zjištění v inventáři osobnostního popisu souvisejícího s prací (BIP) v Bochumu. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 65, 1–13. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000377>
- MOSER, Klaus & Roman SOUCEK. (2003). Das Bochumer Inventar zur berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) [Test review]. *Journal of Personnel Psychology*. 2(2), 101–104. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.2.2.101>
- PARR, Alissa D.; LANZA, Stephanie T. & A. BERNSTEIN. (2016). Osobnostní profily a vůdčí výkon: Přístup zaměřený na člověka. *Osobnostní a individuální rozdíly*. 101, 116–122. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.047>
- VROOM, Victor H. & Philip W. YETTON. (1973). *Vedení a rozhodování*. University of Pittsburgh Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r>. ISBN-13: 978-0822952657
- WEEKLEY, Jeff A.; HAWKES, Ben; GUENOLE, Nigel & Robert E. PLOYHART. (2015). Simulace s nízkou věrností. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2, 295–322. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111304>
- ZACCARO, Stephen J.; KEMP, Cary & Paige BADER. (2004). Vlastnosti a atributy vůdce. In: ANTONAKIS, J.; CIANCIOLO, A. T. & R. J. STERNBERG (eds.), *Povaha vedení* (s. 101–124). SAGE Publications. ISBN-13: 978-0761927150.

pplk. Ing. Petr Urban, MBA (*1975)

He is a graduate of the Military Academy in Brno, Faculty of Military Technology, in the field of Special Telecommunication Systems (2003). He has worked in command, staff, and pedagogical positions in the field of information security. He was deployed in foreign operations several times. Since July 2021, he has been working as Deputy Head of Department at the Department of Applied Social Sciences and Humanities of the Faculty of Military Leadership of the University of Defence in Brno. Professionally, he deals mainly with soft skills, critical thinking, and leadership issues.

PhDr., Mgr. Soňa Šrobárová, Ph.D., MBA, Ed.D. (*1982)

She works as a university associate professor at the Department of Security of the Armed Forces Academy in Liptovský Mikuláš and, at the same time, at St. Elizabeth University of Health and Social Work in Bratislava.

In her pedagogical and scientific activities, she focuses on crisis intervention, therapy and resocialisation, leadership, and social pathology. She is an author of several professional and scientific publications in this field.

She has completed several accredited socio-psychological trainings as well as trainings on mediation, communication, self-knowledge and interpersonal perception, cooperation and competitiveness, conflict resolution, crisis intervention, and group psychotherapy.

Ing. Zdeněk Mikulka, B.Th., Ph.D., MSc. (*1969)

He works as an academic fellow at the University of Defence and head of the Centre for Humanities at NEWTON University. He specialises in applied ethics (military, security, managerial, economic, and institutional), ethical education and leadership, and the issue of spreading misinformation and disinformation. He is the principal investigator of the TACR project "Modelling the spread of mis- and disinformation. Agent model." He worked in professional, command, and pedagogical positions in the Army of the Czech Republic, from 1996 to 2001 as a clergyman and from 2001 to 2014 as a military chaplain. He participated in four foreign military operations.

PhDr. Mgr. Radek Mitáček, Ph. D. (*1967)

After 26 years of service with the Police of the Czech Republic, where he also served as the head of an operations centre, he has worked as an academic at the University of Defence in Brno since 2012. In the final years of his police career, he also worked as a police psychologist and crisis intervention specialist. In his teaching, he focuses on psychology, leadership, and management. He holds a master's degree (Mgr.) and a Doctor of Philosophy degree (PhDr.) in Pedagogy from Palacký University in Olomouc, and a Ph.D. in Protection of Troops and Population from the University of Defence.