

TEXTY KE STUDIU

1 KOMPETENCE LEADERA

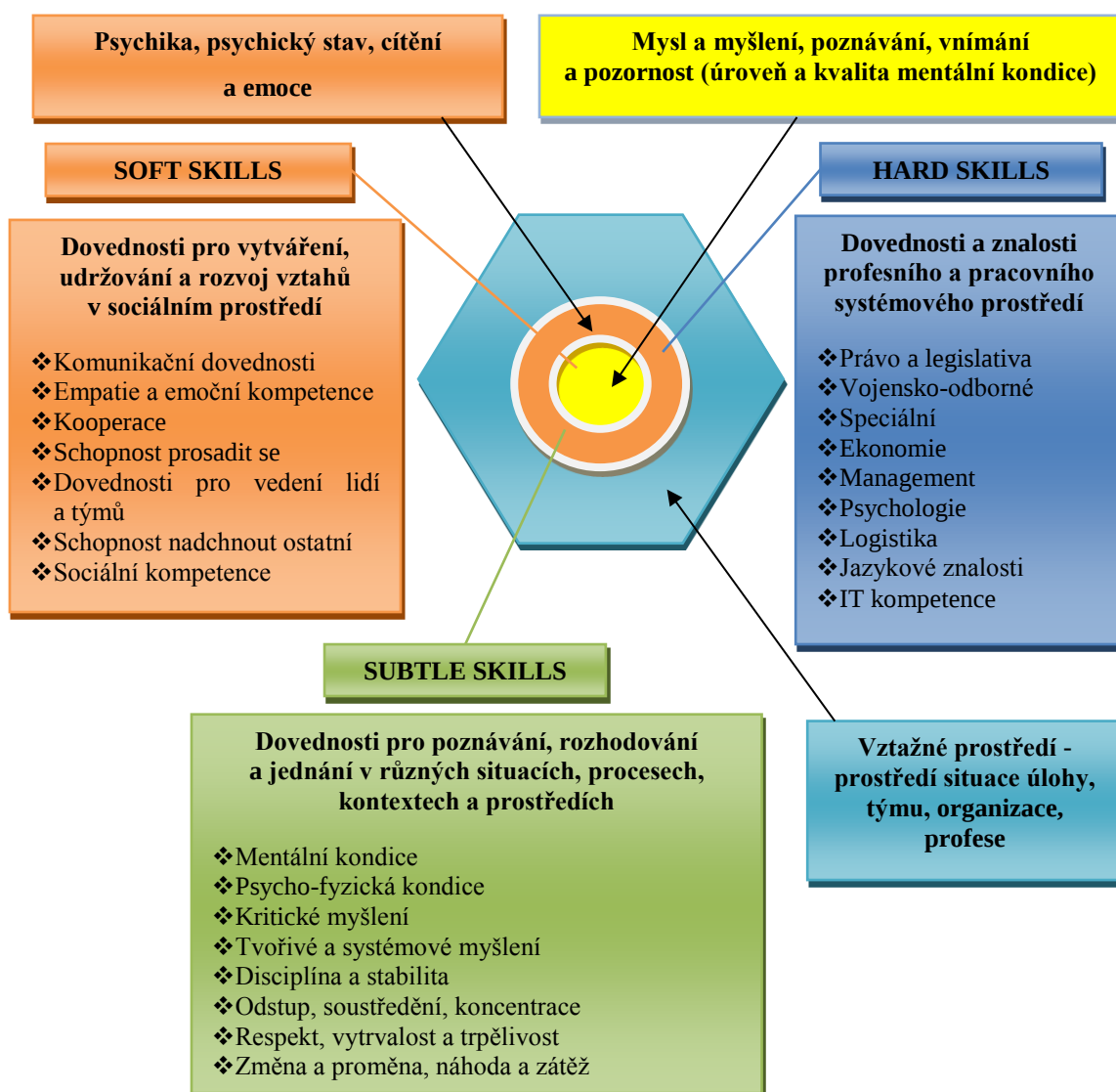
1.1 Komplexní přístupy a modely přípravy

Mezi moderní komplexní přístupy patří Kognitivní management, který se orientuje na člověka, jeho myšlení, poznávání, rozhodování a jednání (chování). Člověka vnímá jako celek a nahlíží na něj jako na komplexní, trvale se proměňující prostředí. V tomto smyslu představuje Kognitivní management celostní, procesový a organismický přístup. Předpokládá, že poznávání, rozhodování a jednání lidí je vždy ovlivněno stavem vnitřního prostředí jako celku.

Ukazuje se, že vedle dvou běžně užívaných dimenzí (hard a soft skills), je nutné orientovat pozornost na kvality zahrnované do nově se utvářející skupiny jemných dovedností (subtle skills). Jedná se o dovednosti související s myšlením, poznáváním, rozhodováním a jednáním lidí při řešení situací a plnění úloh ve složitých, dynamicky se měnících podmínkách.

Subtle skills jsou dovednosti tvořené z kvalit, kterými všichni lidé v různé míře přirozeně disponují. Jedná se o kvality, které se podílejí na procesech poznávání, rozhodování a sdílení, jakož i na řešení a jednání při plnění úloh v jakémkoliv prostředí. Vztahují se k přirozeným potenciálům člověka, založených na schopnostech vystupovat z obvyklých schémat poznání, modelů myšlení, ze standardů rozhodování a norem jednání. Tyto jsou každému člověku přirozeně vlastní, jsou však z různých důvodů nerozvíjeny či omezeny anebo potlačeny způsobem vzdělávání, vývojem společnosti anebo i pracovním či profesním anebo organizačním prostředím. Podílejí se například na schopnosti pohybovat se v kontinuu vymezeném rutinními a heuristickými typy úloh při efektivním rozhodování a jednání, anebo velení a řízení. Jsou to dovednosti pro poznávání, rozhodování a jednání (mentální kondice, psychofyzická kondice, kritické myšlení, tvořivé myšlení, disciplína a stabilita, neutralita, odstup a uvolněnost, nerozptýlená pozornost, soustředění a koncentrace, respekt, změna a proměna, náhoda a zátěž).

Obrázek 1 Trojdimenzionální model dovedností leadera



Zdroj: Upraveno podle AMBROZOVÁ, Eva, Jiří KOLENÁK, David ULLRICH a Vratislav POKORNÝ. 2016. *Kognitivní management*. KEY Publishing, s.r.o., Ostrava, 190 s. ISBN 978-80-7418-254-9.

Mentální kondice se vztahuje ke kognitivnímu a rozhodovacímu optimu jedince pro jednání v různých situačních kontextech a typech úloh.

Psychofyzická kondice se vztahuje k rovnováze a harmonii vnitřního prostředí jedince.

Kritické myšlení umožňuje odlišovat fakta a fikta, minimalizovat deformaci informací, jejich významu a smyslu vlivem stresu (například arousal) anebo emocí (strach, hněv), anebo vlivem expertního kognitivního stereotypu.

Tvořivé myšlení se vztahuje například na schopnost jedince a mikrotýmu vytvářet z dostupných informací a znalostí znalosti nové, transformovat algoritmy či stálé operační postupy v procesu řešení úlohy.

Disciplína a stabilita se týkají stavů funkcí mysli. Disciplína se vztahuje k tomu, že si mimo jiné uvědomuji některé obsahy vědomí, tedy také to, co myslím a také to, jak myslím. To umožňuje mému „myslícímu já“ ukáznit a směřovat proud vědomí myšlením. Stabilita se vztahuje ke schopnosti nevstupovat do extrémů, tedy pohybovat se v optimálním kontinuu pro kritické myšlení.

Odstup, soustředění, koncentrace se vztahují ke schopnosti držet téma a předmět, následovat záměr v kontextu vize a situace.

Respekt, vytrvalost a trpělivost představují schopnost plně odpovědného vztahu k sobě, týmu a prostředí. Vytrvalost a trpělivost souvisí se sebekontrolou a sebeovládáním, tedy i uměním konat ne/konáním.

Změna a proměna, náhoda a zátěž představují schopnost uvažovat změnu jako trvalý aspekt bytí a s ní související vlivy paralelních procesů, náhody, zátěže – stresu a krize.¹

Komplexní modely přípravy pro bezpečnostní prostředí musí zahrnovat nejen problematiku psychofyzické a mentální kondice, ale také systémový přístup a koncept autopoiezy. Autopoietický systém je oddělený systém, uvažovaný jako specifická varianta autonomního systému, který se udržuje jako struktura organizace vztahů, a jehož chování se touto strukturou také řídí. Je to systém, který nejen udržuje a „proměňuje“ svou organizaci ale i produkuje své vlastní prvky (části). Autopoietický systém, který realizuje svou autopoiezu ve fyzickém prostoru, je živým systémem. Koncept autopoiezy formulovali molekulární biolog H. Maturana a neurolog F. Varela.

1.2 Osobní kondice

Úroveň celkové osobní kondice (kompetence) jedince lze postihnout mentální – kognitivní dimenzí, osobnostní dimenzí a psychofyzickou dimenzí. Pro adekvátní analýzu je potřeba vzít v potaz všechny tři zkoumané dimenze komplexně.

¹ ULLRICH, David; Vratislav POKORNÝ a Tomáš NOVOHRADSKÝ. 2013. K možnostem komplexního přístupu a specifikám v přípravě manažerů pro plnění úloh v náročném prostředí a krizovém managementu. In: XXXI. Mezinárodní kolokvium o řízení vzdělávacího procesu. Brno: Univerzita obrany. ISBN 978-80-7231-923-7.

Osobnostní dimenze

Osobnostní dimenze vypovídá o integritě osobnosti, situačním nastavení, citlivosti, tendenci jedince k riziku, otevřenosti ke změně. Nese s sebou informace o motivech (vědomých či nevědomovaných), strategiích zvládání stresu, interpersonálních kvalitách, potenciálech pro vedení lidí.

Mentální dimenze

Mentální dimenze se týká potenciálů jedince pro kritické, tvořivé a systémové myšlení. Současně je informací o schopnosti akceptace změny a proaktivní adaptace na její důsledky. Sledované potenciály se vztahují především na kritické myšlení, rozhodování ve stresu, reakční čas a na psychické funkce jako například pozornost, paměť a soustředění.

Psychofyzická dimenze

Psychofyzická dimenze se týká vzájemného spolupůsobení tělesných a duševních procesů, stavů a jevů. Vztahuje se k rovnováze a harmonii vnitřního prostředí jedince. Je o schopnosti jedince pracovat se změnou, zvládat zátěž a stres. Souvisí s emoční odolností, která spočívá mj. v tom, jak rychle se člověk dokáže vzpamatovat z rozrušení. Tedy schopnost adaptace na stresový podnět.

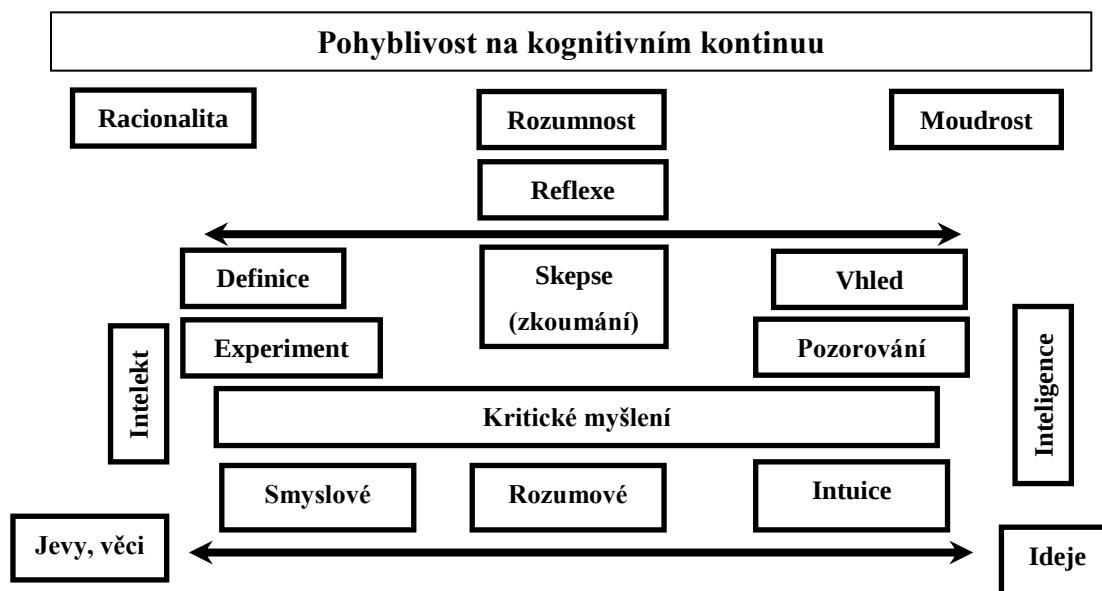
1.3 Kognitivní kontinuum

Intuice a analýza jsou teoretické pojmy, používané všemi badateli v oblasti usuzování a rozhodování. Analýza se objevuje například tehdy, když člověk obhajuje svůj úsudek s odvoláním na soubor logických pravidel. Intuici jako způsob kognice lze snadno rozpoznat například při usuzování o velikosti, vzdálenosti a dalších aspektech fyzického okolí, založeném na pozorování.

Mezi intuicí a analýzou existuje dichotomický (párový) vztah. Jestliže člověk přejde z intuitivní kognice na analytickou, pak se předpokládá, že zcela přepnul z jedné formy kognice do druhé. Opuštění předpokladu dichotomického vztahu mezi intuicí a analýzou a přijetí předpokladu kontinuity vede k řadě možných důsledků. Mezi intuicí a analýzou existuje i kontinuální vztah (kontinuum, plynulý přechod) a odtud plyne i pojmenování teorie kognitivního kontinua.

Znázornění kognitivního kontinua na obrázku 2 je inspirováno kontinuem podle Kennetha R. Hammonda, dále konceptem Janusovského myšlení a modelem myšlení dle Maxe Lüschera.²

Obrázek 3 Pohyblivost na kognitivním kontinuu



Zdroj: ULLRICH, David. *Kompetence velitele - leadera. Habilitační práce. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2017, 150 s.*

Pro kognitivní kontinuum platí, že různé způsoby nebo formy kognice lze vzájemně uspořádat na kontinuu, v prostoru, který lze ohraničit intuitivní kognicí na jednom krajním bodě a analytickou kognicí na druhém.

Analýza, resp. levý prostor pásma s vyšším podílem uvědomovaného rozlišování pro rozhodování a jednání na kognitivním kontinuu je charakteristická:

- logikou (jazyková, matematická, konstruktů, modelů a teorií);
- zákony, poučkami, definicemi;
- jednou disciplínou, oborem;
- smyslovými vjemy;
- detailem, jemnou diferenciací, intelektem a tendencí uzavírat se;
- metodou experimentu.

² Model myšlení Maxe Lüschera – autora barвовého testu (test volby barev), založeném na tzv. teorii funkční psychologie (pro účely psychokorektivní či psychoterapeutické), který je někdy řazen mezi projektivní metody, autor jej však uvádí spíše jako zvláštní případ posuzovací škály. Interpretace výsledků se realizuje podle Lüscherovy původní teorie duševní rovnováhy.

Intuice, resp. pravý prostor na kognitivním kontinuu je charakteristická:

- smyslem a profesním vhledem, heuristiky;
- cítěním (pocity, emoce, vztahy);
- multidisciplinaritou;
- inteligencí, tendencí otevírat se,
- metodou pozorování.

Kritické myšlení umožňuje odlišovat fakta a fikta, minimalizovat deformaci informací, jejich významu a smyslu vlivem stresu (například arousal) anebo emocí (strach, hněv), anebo vlivem expertního kognitivního stereotypu. Na kognitivním kontinuu představuje logiku, rozumové vjemy, lze ho označit také jako „zdravý rozum“. Formy kognice, nacházející se na kontinuu mezi intuicí a analýzou, obsahují prvky obojího, jak intuice, tak i analýzy a jsou shrnuty pod označení kvaziracionalita.

Reflexe představuje zpřesňování usuzování, úsudku pro rozhodování. Schopnost mysli přemýšlet sama o sobě. Umožňuje mít uvědomovaný náhled na to, co dělám, když dělám, to co dělám. Všechny úlohy je možno uspořádat na kognitivním kontinuu s ohledem na jejich schopnost vyvolávat intuici, kvaziracionalitu nebo analytickou kognici. Základním krokem při umisťování úsudku na kognitivním kontinuu je stanovit vlastnosti analýzy a intuice. Jejich charakteristiky jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1 Zjišťování pozice úsudku na kognitivním kontinuu.

Charakteristiky / vlastnosti	Analýza	Intuice
Uvědomování si kognitivních aktivit	Vysoká	Nízká
Kognitivní kontrola	Vysoká	Nízká
Míra změny v používání náповědí	Nízká	Vysoká
Paměť	Složitě principy	Hrubá data nebo událost
Rychlost kognitivní aktivity	Nízká	Vysoká
Použité metafory	Verbální, kvantitativní	Obrazné

*Zdroj: Vytvořeno a upraveno na základě HAMMOND, R. Kenneth. 2000. *Judgments Under Stress*. New York: Oxford University Press. 241 s. ISBN 0-19-5131-43-6.*

Vysoká míra kognitivní kontroly je typická pro pevné zvládnání kognitivních aktivit, vyžadující vysoký stupeň jejich uvědomování (vím, o čem přemýšlím), což předpokládá, že

se jedinec přidržuje jen několika nápověd a nevyužívá širokou škálu vzájemně zaměřovaných nápověd (což je typické pro malou kognitivní kontrolu). Navíc, rychlost, s jakou kognitivní procesy probíhají při analytickém usuzování, je malá (obvykle zahrnuje ověřování, zda nedošlo k chybě), na rozdíl od rychlých intuitivních úsudků, které se odehrávají během několika sekund. Úsudky často závisí na paměti, ovšem analytické úsudky závisí na vybavení si principů, které se vztahují k řešení úlohy (např. neměnné principy v případě fyzikálních problémů), na rozdíl od vybavení si specifík, často velmi živých, v případě intuitivní kognice. Obě formy kognice se spoléhají na metafory – analytická kognice na verbální nebo kvantitativní, zatímco intuice na snadno použitelné obrazové metafory.

1.4 Model pro dimenzionální pohyb jedince ve vztahu ke kompetencím leadera

Model pro dimenzionální pohyb jedince ve vztahu ke kompetencím leadera vychází z pohyblivosti jedince v sociálním kontinuu, z pohyblivosti jedince v kognitivním kontinuu a z pohyblivosti v dimenzi vnějšího prostředí. Uvedeno v tabulce 2. Předpokladem je, že pohyb profesionála – leadera není lineární.

Tabulka 2 Pohyb jedince ve vztahu ke kompetencím leadera

Pohyblivost jedince	Parametry
V sociálním kontinuu	Jedinec – člen týmu – velitel týmu
V kognitivním kontinuu	Analýza – kritické myšlení – intuice
V dimenzi vnějšího prostředí	Situace (podmínky, okolnosti) a úlohy (hodnoty, funkce, činnosti, výsledný stav)

Zdroj: ULLRICH, David. Kompetence velitele - leadera. Habilitační práce. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2017, 150 s.

Z hlediska pohybu v sociálním prostředí mohou nastat tři stavy v profesní situaci a úloze:

- Jedinec (sám za sebe a o sobě).
- Člen v týmu (téma kooperace).
- Vede tým.

Charakteristika jednotlivých kontinuí pro vedení lidí je následující:

Řízení – způsobilost pro technické prostředí (speciální prostředí). Vztahuje se k standardizovanému systému a pravidlům pro jeho fungování, účelu a funkci. Určující je splnění úkolu a evidence.

Management – způsobilost pro role a funkce ve složitějším prostředí samotného lidského systému a jeho působení ve středně strukturovaných podmínkách podléhajících postupné změně a proměně. Nutnost měnit přístup podle situace. Dovednost pro přizpůsobení a přežití systému v prostředí, jakož i zajištění efektivního plnění jeho funkcí. Určující je zachování schopností lidského systému jako celku v prostředí, případně jeho zlepšení anebo změna.

Leadership – způsobilost pro vedení měnících se lidských systémů v měnících se podmínkách situací i podmínkách úloh. Schopnost jít kteroukoliv cestou. Svou podstatou se blíží umění výchovy a vzdělávání. Musí umět zažehovat, inspirovat. Dovednost prosperity prostředí.

V následující tabulce 3 jsou znázorněny tři základní prvky pro popis multidimenzionálního modelu a jejich charakteristika.

Tabulka 3 Základní prvky dimenzionálního modelu požadovaných kvalit

Prvky modelu	Základní charakteristiky	Základní parametry pro úspěšné fungování
Jedinec	Stav a procesy vnitřního prostředí (potenciály, schopnosti).	Znalosti a metody
Úloha	Účel, funkce, výsledek, úkol (který se má realizovat).	Výstupy
Situace	Stav a procesy vnějšího prostředí, ve kterých se úloha plní.	Podmínky a okolnosti

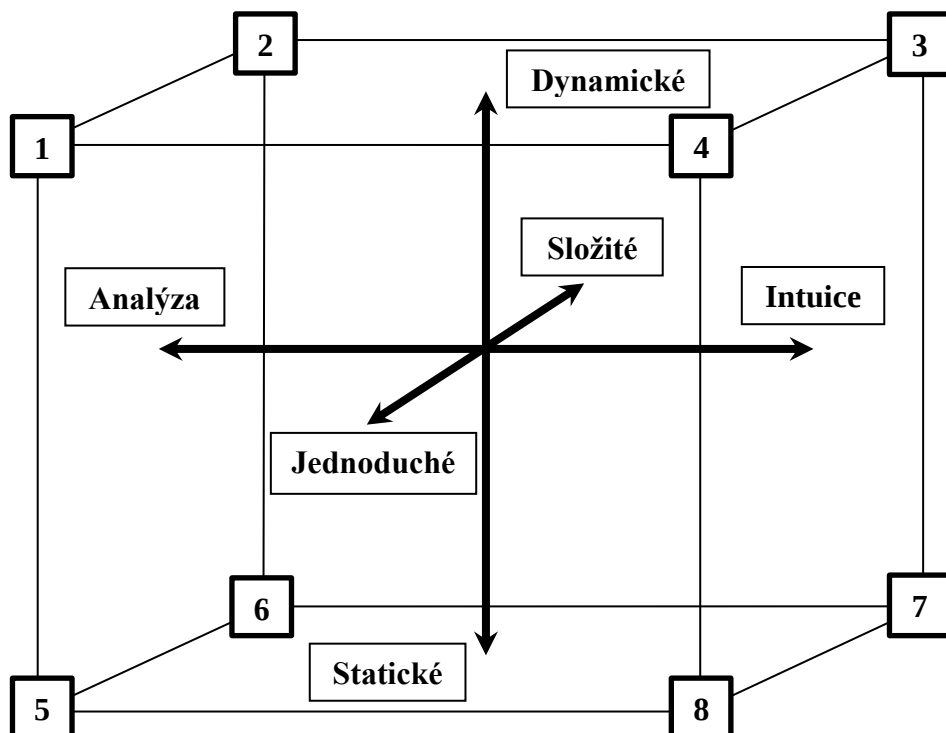
Zdroj: ULLRICH, David. Kompetence velitele - leadera. Habilitační práce. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2017, 150 s.

Uvedené tři prvky (jedinec – úloha – situace) lze umístit do následujících dimenzí:

1. Analýza – intuice (kognitivní kontinuum).
2. Statické – dynamické, jedná se o změnu v čase.
3. Jednoduché – složité, z pohledu významu. Zahrnuje – věci versus vztahy, konkrétní versus komplexní, strukturovatelné versus nestrukturovatelné, jednoduché versus složité.

Na obrázku 4 je představen trojdimenzionální model pro popis úloh a situací, ve kterých se leader může pohybovat.

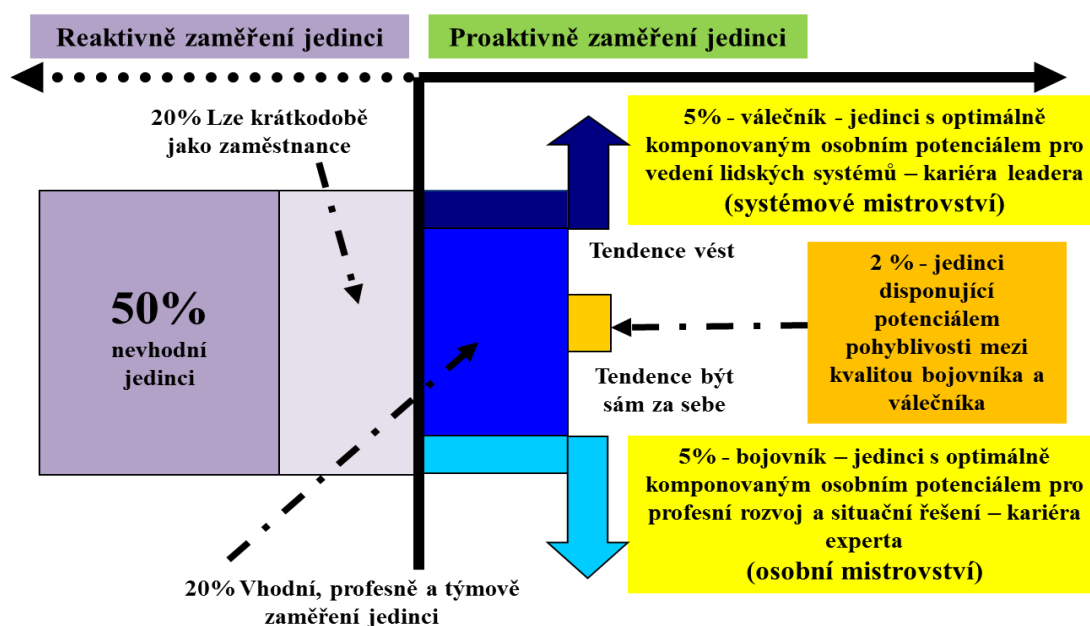
Obrázek 4 Trojdimenzionální model pro popis úloh a situací



Zdroj: ULLRICH, David. *Kompetence velitele - leadera. Habilitační práce.* Brno: Univerzita obrany v Brně, 2017, 150 s.

Jednotlivé krajní pozice v trojdimenzionálním modelu je možné uvést na příkladu typové pozice pro způsob poznávání, rozhodování a jednání. Například poloha 2 odpovídá situaci a úloze, které jsou v dynamickém a složitém prostředí. Z hlediska poznávání, rozhodování a jednání vyžaduje analytické kompetence.

Obrázek 5 Vyjádření rozložení sledovaných kvalit



Zdroj: ULLRICH, David. *Kompetence velitele - leadera. Habilitační práce. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2017, 150 s.*

Rozložení sledovaných kvalit podle metodiky X-Stream³ přibližně odpovídá i citátu Heraclituse.^{4,5} „Z každých sta bojovníků, deset by tam vůbec nemělo být. Osmdesát jsou jen pohyblivé terče. Devět jsou skuteční bojovníci a máme štěstí, že jsou s námi po boku na bitevním poli. A pak je tam jeden, a to je Válečník, ten, který přivede ostatní zpátky domů.“

Zkušenosti z metodiky X-Stream umožňují parafrázi uvedené citace následovně: „Z každých sta účastníků by zde padesát vůbec nemělo být. Třicet jsou dobří zaměstnanci a protýmově orientovaní lidé. Deset disponuje nevyzrálými a nevyhraněnými aspekty bojovníků i válečníků. Pět jsou skuteční bojovníci, co umí kriticky myslet, rozhodovat se, řešit situace, užitečně jednat a bojovat. Máme štěstí, když jsou nám po boku na bitevním poli. Pět jsou válečníci, co umí strategicky a koncepčně myslet, rozhodovat se, vést lidské systémy a mají kompetence leadera.“

³ Metodika X-Stream vytváří specifické prostředí a je ve fázi pilotního modelu, který se testuje a ověřuje u vybraných útvarů AČR (7. mb Hranice a 43. výsadkový prapor Chrudim), u Policie ČR (Útvar pro ochranu ústavních činitelů ochranné služby) a na společných kurzech studentů z Univerzity obrany Brno a studentů z Military Academy of Land Forces z Polska

⁴ “Out of every one hundred men, ten shouldn’t even be there, eighty are just targets, nine are the real fighters, and we are lucky to have them, for they make the battle. Ah, but the one, one is a warrior, and he will bring the others back.” Heraclitus (born 544 BCE).

⁵ BARDUNIAS, Paul M. a Fred Eugene RAY. 2016. *Hoplites at war: a comprehensive analysis of heavy infantry combat in the Greek world, 750-100 BCE*. ISBN 978-1-4766-6602-0.

1.5 Možné přístupy ke kompetencím leadera

Přístupy a modely v přípravě profesionálů, kterým je z hlediska výše uvedeného užitečné se věnovat, jsou multidisciplinární, disponují svým koncipováním vyšší úrovní komplexity a orientují se na proměnu myšlení jedince ve smyslu rozvoje schopnosti vytvářet znalosti, nikoliv jen znalosti akceptovat anebo reprodukovat.

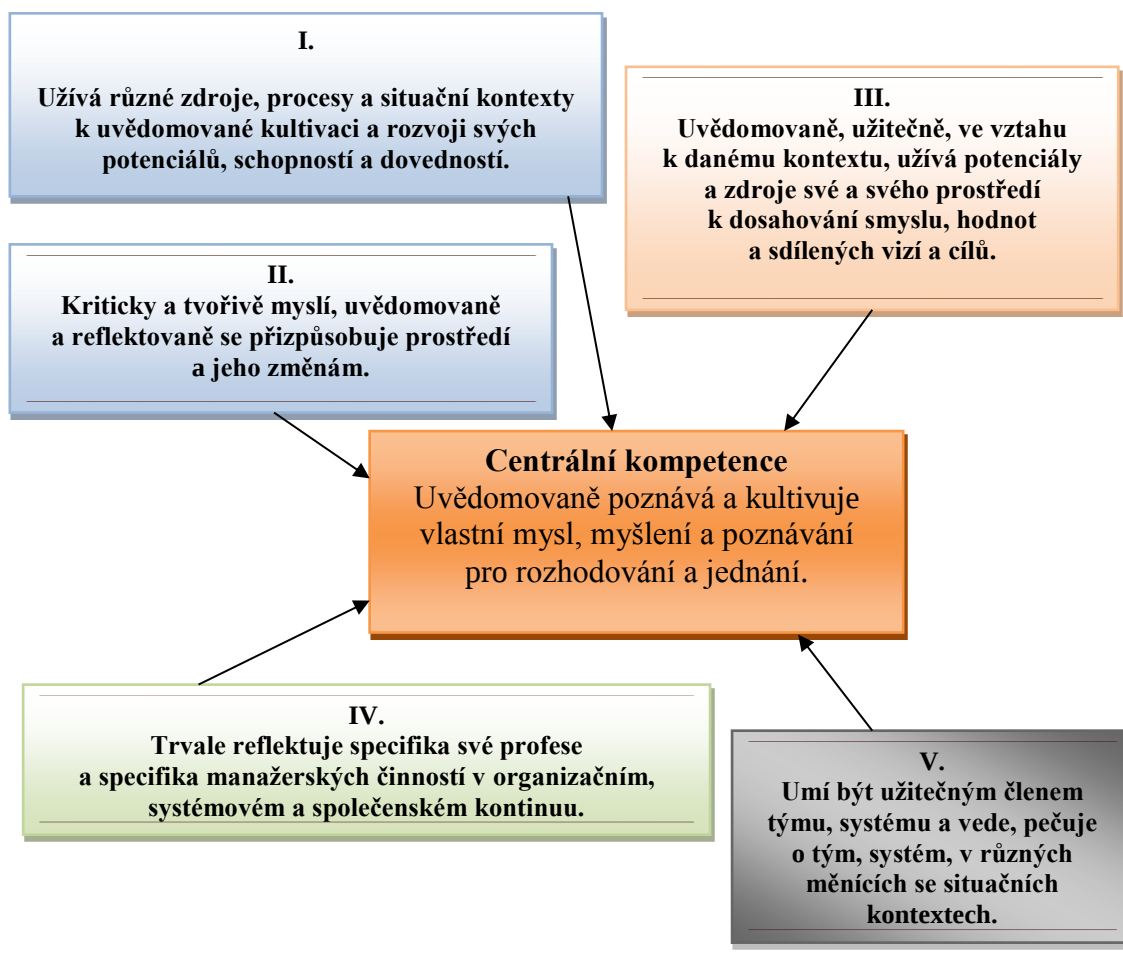
To, co se skutečně děje v mysli a myšlení jedince v procesu přípravy, je věcí:

1. Procesů předávání (forma, metoda, vztah a prostředí – ty můžeme ovlivnit).
2. Způsobů zpracování (ty také můžeme ovlivnit – algoritmy, modely, scénáře).
3. Porozumění a pochopení (ty nelze přímo, lineárně a mechanisticky ovlivnit – je to vnitřní proces probíhající v učícím se systému, na kterém se spoluúčastní zralost, myšlení a jeho úrovně, jakož i vztahy k vnějšímu prostředí; efektivním nástrojem spolupráce v přípravě se ukazuje zejména metoda reflexe).

Výstupem je jedincem vytvořená znalost z vlastní zpracované zkušenosti a dovednost, která není pouze reprodukcí či složeninou informací či znalostí získaných na „vstupu“ přípravy.

Model kompetencí, který je znázorněn na obrázku 6, lze vnímat jako zhuštěné popisy či formulace optimálních stavů, které vyplývají ze vztahu mezi jedincem a systémem (prostředím).

Obrázek 6 Model kompetencí leadera



Zdroj: Upraveno podle AMBROZOVÁ, Eva, Jiří KOLEŇÁK, David ULLRICH a Vratislav POKORNÝ. 2016. *Kognitivní management*. KEY Publishing, s.r.o., Ostrava, 190 s. ISBN 978-80-7418-254-9.

Kompetence je možné členit do dvou kategorií:

1. Centrální kompetence

Jedná se o jádrovou kompetenci, která se týká mysli a myšlení, zdatnosti uvažování, představuje ji schopnost uvědomovaně poznávat a kultivovat vlastní mysl, myšlení a poznávání. Jádrová schopnost leží v centru, respektive ji lze vždy vysledovat na pozadí všech ostatních, dílčích a specifických kompetencí a dovedností, a vytváří základní podmínky pro:

- Následné poznávání a kultivaci přirozených potenciálů a zdrojů.
- Samostatné, kritické, situačně tvořivé a systémové myšlení.

- Pohyblivost v situaci při rozhodování a jednání (pochopit – uvědomovaně být v procesu – vstoupit – ovlivnit – vystoupit).
- Trvalou kultivaci subtle skills (osobnostní, mentální a fyzická kondice, kritické, tvořivé a systémové myšlení, a další).
- Pohyblivost v systému a měnícím se kontextu prostředí (chápat smysl a sdílet významy a hodnoty, uvědomovaně a užitečně být v procesu, systému, prostředí a kontextu).

2. Dílčí kompetence

Blíže specifikují základní charakteristiky schopností, vztahujících se k výkonu činností a funkcí velitele – leadera pro rozhodování a jednání v prostředí vojenských operací. Jedná se celkem o 5 dílčích kompetencí leadera, který dovede:

1. Užívat různé zdroje, procesy a situační kontexty k uvědomované kultivaci a rozvoji svých potenciálů, schopností a dovedností.
2. Kriticky a tvořivě myslet, uvědomovaně a reflektovaně se přizpůsobovat prostředí a jeho změnám.
3. Uvědomovaně, ve vztahu k danému kontextu užívat potenciály a zdroje své a svého prostředí k dosahování smyslu, hodnot a sdílených vizí a cílů.
4. Trvale reflektovat specifika své profese a specifika manažerských činností v organizačním, systémovém a společenském kontinuu.
5. Být užitečným členem týmu, systému. Vést, pečovat o tým, systém, v různých měnících se situačních kontextech.

Závěr

Teoretická, ani praktická příprava prováděná na lineárně kauzálních mechanistických principech užívaných v minulosti, neumožňuje objevit a ani ovlivnit aspekty, kvality schopností, které je možné objevit a ovlivnit komplexními přístupy cestou komplexních modelů.

Centrální kompetence je jádrovou kompetencí, která se týká mysli a myšlení, zdatnosti uvažování, představuje ji schopnost uvědomovaně poznávat a kultivovat vlastní mysl, myšlení a poznávání. Jádrová schopnost leží v centru, respektive ji lze vždy vysledovat na pozadí všech ostatních, dílčích a specifických kompetencí a dovedností.

Dílčí kompetence specifikují základní charakteristiky schopností, vztahujících se k výkonu činností a funkcí leadera pro rozhodování a jednání v prostředí soudobých vojenských operací. Pro první kompetenci je charakteristické, že jedinec umí užívat různé zdroje, procesy a situační kontexty k uvědomované kultivaci a rozvoji svých potenciálů, schopností a dovedností. Je schopen učit se a rozvíjet schopnosti své a systému (týmu). Vypovídá o schopnosti autopoiezy, schopnosti přizpůsobení se a adaptaci na změny autopoiezy.

Kompetence II. vypovídá o tom, že jedinec kriticky a tvořivě myslí, uvědomovaně a reflektovaně se přizpůsobuje prostředí a jeho změnám. Vnímá změnu a proměnu jako základní a přirozenou součást života, profese a světa. Rozvíjí svou schopnost změny vnímat, navrhnout a realizovat. Při změně a transformaci se mění vnější podmínky i jedince, stejná situace se již neopakuje.

Schopnost uvědomovaně a užitečně používat své (i svého prostředí) potenciály a zdroje k dosahování smyslu, hodnot a sdílených vizí a cílů vypovídá o kompetenci III. Je to schopnost orientovat se v sociálních (týmy, organizace, instituce), informačních a komunikačních vztazích, systémech, sítích, procesech a technologiích (sociální a IT kompetence) a umět v nich cílevědomě a kompetentně působit. Jedinec si umí vytvořit podporující a stabilní sociální zázemí. Je to o respektu k sobě a okolí (rodina, nejbližší systém) – sociální zralost.

Pro kompetenci IV. je typické, že jedinec dokáže trvale reflektovat specifika své profese a specifika manažerských činností v organizačním, systémovém a společenském kontinuu. Umí transformovat vědomí významu sdílení a komunikace do rozvoje vlastních schopností pro práci se znalostmi a vztahy. Zvládá zátěže plynoucí ze změn a rozvíjí tyto schopnosti u týmu i

systému. Kultivuje užitečné stávající, nalézá a rozvíjí nové potenciály, zdroje a kompetence. Prioritou je flexibilita v odbornosti pro různé kontexty (samostatný specialista, manažer, člen týmu), umožňující zužitkovat každý situační kontext, změnu pro rozvoj sebe, týmu, a systému ve smyslu dosažení cílové schopnosti, efektu. Možným přirovnáním jsou dovednosti hard skills, ale s rozdílem vnitřního uvědomění. Jedinec zevnitř nachází cestu v profesi, vyvíjí se v ní a ztotožňuje se s ní, hovoříme o profesním mistrovství.

Poslední kompetencí je dovednost být užitečným členem týmu nebo systému, vést a pečovat o tým nebo systém v různých měnících se situačních kontextech. Schopnost definovat užitečnost svých kompetencí a začlenit je do týmového a systémového kontextu. Umění vést lidi ke společnému cíli, podporovat je a pomáhat jim.