



Vedení lidí

Téma: Kompetence lídra

PhDr. Mgr. Radek Mitáček, Ph.D.
katedra leadershipu





Kompetence a role lídra

S měnícím se bezpečnostním prostředím, novými technologiemi a hybridním charakterem současných a budoucích konfliktů vznikají nové požadavky a nároky na velitele. Připravit velitele na jejich roli v těchto podmínkách a současně rozvíjet jejich leadership je úkolem vzdělávacích institucí a zařízení rezortu Ministerstva obrany.





Kompetence a další související pojmy

Kompetence, chápaná v širším smyslu slova, označovala schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a tak přinášet žádoucí výsledky (Armstrong, 1999, Kubeš, Spillerová a kol. 2004). Prokopenko a Kubr (1996, s.23) charakterizují kompetenci manažera takto: „*Kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti*“. Podle nich je nejobvyklejší definice kompetence manažera vyjádřením jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností.





Role velitele

Role velitele je charakteristická právě tím, že velitel je obvykle zmocněn na základě jeho přidělení k určité jednotce. Na tento výběr nemají příslušníci jednotky žádný vliv. Od velitele se však očekává schopnost přejít z pozice formální autority na pozici autority neformální, schopnost vést své podřízené ke splnění úkolu a to nejen v běžných pracovních podmínkách, ale zejména v zátěžových situacích.





Klíčové kompetence

Klíčové kompetence se někdy též označují jako “core” (jádrové), základní, interdisciplinární, apod. Jedná se o soubor kompetencí, které jsou považovány za společné, obsahově neutrální pro různé pracovní pozice, nejsou tedy svázané jen s určitou pracovní pozicí (Belz, Siegrist 2001).

Řadí se k nim:

komunikativnost, schopnost řešit problémy a předcházet jim, analytické schopnosti, schopnost motivovat a vést druhé aj





Kompetenční model

popisuje požadavky na pracovní pozici (pracovní místo) a umožňuje je srovnávat se skutečnými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi, osobnostními charakteristikami a zkušenostmi pracovníka na dané pozici nebo kandidáta na danou pozici.

Pokud je kompetenční model dobře sestavený, lze podle kompetencí i řídit jednotlivé pracovníky. Toto řízení je založené na vyvážení skutečných způsobilostí pracovníků a na požadavcích na způsobilosti, které vyžadují jednotlivá pracovní místa a pracovní role. Snižuje se tak subjektivní pohled při hodnocení a posuzování jednotlivých podřízených.





Kompetence velitele – manažera

I.

Užívá 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).

II.

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.

III.

Uvědomovaně, užitečně, ve vztahu k danému kontextu, užívá potenciály a zdroje své a svého prostředí k dosahování smyslu, hodnot a sdílených vizí a cílů.

- Orientuje se v sociálních (týmy, organizace, instituce atd.), informačních a komunikačních vztazích, systémech, sítích, procesech a technologických (sociální a IT kompetence) a umí v nich cílevědomě a kompetentně působit.
- Umí si vytvořit podporující a stabilní sociální zázemí.

Centrální kompetence

Uvědomovaně poznává a kultivuje vlastní mysl, myšlení a poznávání pro rozhodování a jednání.

IV.

Trvale reflektuje specifika své profese a specifika manažerských činností v organizačním, systémovém a společenském kontinuu.

- Transformace vědomí významu sdílení a komunikace do rozvoje vlastních schopností pro práci se znalostmi a vztahy.
- Zvládání zátěže ze změn a rozvíjení této schopnosti u týmu, 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 a změnu pro rozvoj sebe, týmu a systému ve smyslu dosažení cílové schopnosti, efektu.

V.

Umí být užitečným členem týmu, systému a veďe, pečuje o tým, 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.



Profesionální velitel, manažer a leader

Profesionálního velitele, manažera a leadera pro současné bezpečnostní prostředí lze charakterizovat jako jedince, který disponuje:

- ☐ vhodnými kvalitami schopností (kompetencemi) pro efektivní rozhodování a správné jednání, tvorbu, organizaci, kultivaci a rozvíjení vztahů a procesů v lidském systému a s jeho prostředím, ve smyslu respektu a odpovědnosti k prostředí, individualitě a aktivitě každého jedince;
- ☐ metadovednostmi, ve smyslu reflektované zkušenosti. Metadovednosti lze vnímat jako osobnostní kvality manažerů, které se vztahují k emocím, postojům pozornosti, všímavosti a reflexi;
- ☐ mentální zralostí, která se týká úrovně kvalit a způsobu poznávání, rozhodování, jednání, velení a vedení.





Centrální kompetence

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:





Centrální kompetence - podmínky

- vytváření

- poznávání a kultivaci vlastních přirozených potenciálů a zdrojů;
- ☐ trvalou kultivaci subtle skills (osobní psychofyzická a mentální kondice, a další);
- ☐ pohyblivost na kognitivním kontinuu, samostatné, kritické, situačně tvořivé a systémové myšlení;
- ☐ pohyblivost v situaci při rozhodování a jednání (pochopit - uvědomovaně být v procesu: vstoupit – ovlivnit - vystoupit);
- ☐ 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).





Dílčí kompetence

blíže specifikují základní charakteristiky schopností, vztahujících se k výkonu činností a funkcí profesionála pro rozhodování a jednání v profesním prostředí.





Díčích 5 kompetencí

Jedná se celkem o pět kompetencí jedince, který dovede:

- I. I. užívat různé zdroje, procesy a situační kontexty k uvědomované kultivaci a rozvoji svých potenciálů, schopností a dovedností;
- II. II. kriticky a tvořivě myslet, uvědomovaně a reflektovaně se přizpůsobovat prostředí a jeho změnám;
- III. III. uvědomovaně, ve vztahu k danému kontextu, užívat potenciály a zdroje své a svého prostředí k dosahování smyslu, hodnot a sdílených vizí a cílů;
- IV. IV. trvale reflektovat specifika své profese a specifika manažerských činností v organizačním, systémovém a vztahovém kontinuu;
- V. V. být užitečným členem týmu, systému, dovede vést, pečovat o tým, systém, v různých, měnících se situačních kontextech.





Kvalita profesionála

Kvality profesionála, velitele, manažera či leadera v kontextu kompetencí se v praxi projevují následovně: ☐ schopnost inovace a iniciativy; ☐ schopnost smysluplného tvůrčího výběru z možností; ☐ schopnost užívání reflexe.





Psychologické aspekty jednotlivých kompetencí

Z psychologického hlediska lze na kompetence nahlížet skrze schopnosti, které je možno vnímat jako předpoklady pro výkon určitých činností, což je podmíněno jak vrozenými dispozicemi, tak procesem učení, tedy procesem rozvoje a kultivace osobnostních zdrojů a potenciálů.





Kompetence 1

se vztahuje k schopnosti užívat různé zdroje, procesy a situační kontexty k uvědomované kultivaci a rozvoji svých potenciálů, schopností a dovedností. Tato kompetence, jak se váže mj. k schopnosti autopoiezy, přizpůsobení se a adaptaci na změny.

Psychologické aspekty:

- ☐ svědomitost - předpoklad vyšší spolehlivosti výkonu;
- ☐ ctižádostivost - píle a pevná vůle;
samostatnost - vnitřní nezávislost na okolí;
- ☐ zdravé sebevědomí - sebeúcta, přijetí sebe sama, kladný vztah k sobě;
- ☐ otevřenost a disciplína - ochota učit se, získávat nové zkušenosti, vyhledávat a užívat možnosti k dalšímu růstu a rozvoji;
- ☐ motivace - vyšší aspirace;
- ☐ zaměřenost na cíl i na proces – plánovitost, flexibilita, spolehlivost, pružnost, smysl pro detail i celek.





Kompetence 2

je o schopnosti kriticky a tvořivě myslet, uvědomovaně a reflektovaně se přizpůsobovat prostředí a jeho změnám.

Tato kompetence se vztahuje k pohyblivosti ve změnovém prostředí, tzn. schopnost změny vnímat, navrhovat a realizovat.

Psychologické aspekty:

- ☐ otevřenost k novým zážitkům a zkušenostem, usilování o vyváženost mezi užíváním známých, osvědčených a nových postupů;
- ☐ tvořivost jako schopnost nelpět na naučených či osvědčených schématech při rozhodování a řešení problémů;
- ☐ mentální pohyblivost, myšlenková pružnost, pohyblivost na kognitivním kontinuu: racionální – intuitivní;
- ☐ schopnost reflexe, tedy schopnost myslet o svém myšlení a přemýšlení; ☐ schopnost kriticky myslet;
- ☐ aktivita - dynamika, vnímání změny a zátěže s ní spojené jako výzvy, iniciativnost, schopnost osobního nasazení při řešení problémů, aktivní zmocňování se problémů, chuť a potřeba aktivity a práce. Tendence překonávat problémy;
- ☐ strategie zvládání stresu – pozitivní strategie vedoucí k eliminaci stresu – kontrola situace, reakce, pozitivní sebeinstrukce.





Kompetence III

Kompetence III se týká schopnosti užívat v daném kontextu potenciály a zdroje své a svého prostředí k dosahování smyslu, hodnot a sdílených vizí a cílů. Primárně se jedná o schopnost orientovat se v sociálních vztazích. Jedinec je schopen vytvořit podporující a stabilní prostředí, nejen v profesním, ale i osobním rámci.

Psychologické aspekty:

- ☐ sebeprosazení se - zdravá aktivita ve vztazích s druhými lidmi, schopnost zvládat manipulaci, schopnost akceptovat kritiku, nekonfrontačně zvládat agresi ze strany okolí;
- ☐ sociální přizpůsobivost a tolerance - zájem o dění ve vztazích mezi lidmi obecně a mezi daným jedincem a ostatními. Ochota naslouchat druhým, citlivost a naladění vůči druhým lidem;
- ☐ zaměřenost na druhé lidi - předpoklad srdečnosti, důvěřivosti a přívětivosti, schopnost soutěžit i spolupracovat. Schopnost užívat si společnosti druhých při zachování si soukromí a odstupu;
- ☐ komunikativnost - srozumitelnost pro ostatní, schopnost účelně a jasně formulovat a vyjadřovat myšlenky, bohatost slovního a mimoslovního vyjadřování. Ochota porozumět a akceptovat to, co říká ten druhý;
- ☐ trpělivost, disciplína, sdílení hodnot, vizí a cílů.





Kompetence IV

Kompetence IV je o trvalé reflexi specifik své profese a specifik manažerských činností v organizačním, systémovém a společenském kontinuu. 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.

Psychologické aspekty:

- ☐ motivace k dalšímu profesnímu, kariérovému a osobnímu růstu a rozvoji; ☐ seberozvoj, vůle učit se, získávat nové zkušenosti, vyhledávat a užívat možnosti k dalšímu růstu a rozvoji;
- ☐ otevřenost k novým zkušenostem, představivost, novátorské tendence, zvědavost, touha po vědění;
- ☐ nepředpojatost, přístupnost změnám, progresivnost, tolerantnost k dvojznačnosti, kreativita;
- ☐ zdravé sebevědomí - sebeúcta, přijetí sebe sama, kladný vztah k sobě, respekt k vlastní osobnosti;
- ☐ zvládání zátěže, emocionální stabilita, účinná přizpůsobivost situačním změnám, schopnost rychle se vyrovnat se změnou a zátěží, zvládat větší množství informací a podnětů.





Kompetence V

- je kompetencí sociální. Nosným principem je užitečnost ve vztahu k týmu a systému. Je o schopnosti vést tým, resp. systém, pečovat a podporovat tento systém i jednotlivé členy v různých, měnících se situačních kontextech. Tato kompetence je o umění vést druhé.
- **Psychologické aspekty:**
 - ☐ dominance, ochota a schopnost vést a organizovat druhé; ☐ užitečná komunikace s okolím z pozice autority a moci;
 - ☐ přívětivost, upřímnost, altruismus, skromnost;
 - ☐ schopnost ovlivňovat druhé, bez projevů manipulace, násilí, agresivity a útočnosti;
 - ☐ respekt k individualitě - schopnost přijmout ostatní jako partnery;
 - ☐ schopnost respektovat jejich vlastní a odlišná řešení;
 - ☐ vztahová citlivost - týmová podpora a péče o vztahy a potenciál týmu;
 - ☐ respekt, odstup, nezávislost, odpovědnost – princip orientace na řešení, princip užitečnosti;
 - ☐ umění vést lidi – podpora a pomoc.





Aplikační možnosti modelu kompetencí:

Z hlediska psychologie lze kompetence vnímat jako rámce pro formulaci a identifikaci specifických rysů, faktorů, vlastností, schopností, hodnot, motivů, postojů a dalších specifických kritérií pro výběr a rozvoj lidí. - Z hlediska sociologie lze kompetence vnímat jako rámce pro identifikaci a rozvoj vztahů mezi jedincem a systémem. –

Z hlediska pedagogiky lze kompetence vnímat jako rámce pro formulaci cílů přípravy (vzdělávání a výcviku), tvorbu modelů a metod přípravy.





Pracovní způsobilost

zahrnuje všechny stránky připravenosti člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého zařazení či profese. Jedná se o potenciál, soubor možností člověka (znalosti, dovednosti, zkušenosti, všeobecný rozhled, morálka, osobní vlastnosti a postoje).





Kvalifikace

je širší než pojem vzdělání. Vzdělání je součástí kvalifikace (kvalifikací může být například praxe). Kvalifikace znamená ohodnocení, posouzení, případně zjištění způsobilosti pro určitou pracovní pozici. Kvalifikaci můžeme rovněž chápat jako formální osvědčení dosažených výstupů z učení či vzdělávání (Průcha, Veteška 2014, zákon č. 179/2006 Sb.).





Sociální kompetence velitele-lídra

Sociální kompetence v souvislosti s leadershipem patří mezi velmi významnou oblast, neboť v rámci sociálních interakcí je pro velitele důležité též budovat a vytvářet pozitivní vztahy mezi svými podřízenými, schopnost jednat s druhými lidmi, naslouchat jim, zvládat a řešit konflikty, být empatický, autentický, umět nakládat s vlastními emocemi, tolerovat odlišné názory druhých apod. Takto kompetentní velitel je i snadněji a dobrovolněji následován svými podřízenými a je pro ně vzorem.





Emoční inteligence

schopnost lidí zvládat nejen své vlastní emoce, ale dokázat se také vcítit do pocitů ostatních, což je zvlášť u velitele velmi důležitá schopnost. Peter Salovey a John D. Mayer (1997, Salovey, Brackett, Mayer 2004) emoční inteligenci definují jako schopnost vnímat a vyjadřovat emoce, asimilovat emoce v myšlení, schopnost emoce pochopit a rozumět jim a umět je regulovat u sebe i u druhých. Její úroveň je označována jako emoční kvocient (EQ).





Klíčové kompetence v rámci emoční inteligence

- Sebeuvědomění (znalost vlastních emocí)
- Self-management (ovládání vlastních emocí)
- Řízení vztahů
- Sociální povědomí





Shrnutí

- Kompetence bývají považovány za poměrně stabilní rys osobnosti. Jedná se o soubor požadovaných vlastností, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, postojů, motivace a osobnostních charakteristik pro danou činnost nebo pozici. Kompetentní velitel je snadněji a dobrovolněji následován svými podřízenými a je pro ně vzorem.
- Kompetence úzce souvisí i s dalšími pojmy jako např. kompetentnost, klíčové kompetence, kompetenční model, pracovní způsobilost, kvalifikace, kvalifikační požadavek či kvalifikační předpoklad vzdělání.





Zadání práce pro cvičení

Vyberte jednu z klíčových sociálních kompetencí leadera, představte jí svým kolegům během krátkého vystoupení a předneste možnosti jejího rozvoje. (např. Komunikační kompetence, kompetence zvládání zátěže, kompetence umění jednat s lidmi atd.) Zda prezentace proběhne online nebo kontaktně se upřesní. Zatím tedy kontaktně.

- Rozdělte se na skupiny po 5 osobách – zpracujte prezentaci, kterou odpresentujete v rámci cvičení.

radek.mitacek@unob.cz,., 5 - 10 minut.





Otázky:

1. Popište dílčí kompetence velitele.
2. Popište vytváření podmínek pro centrální kompetence
3. Jak bychom mohli nahlížet z hlediska psychologie na kompetence lídra.
4. Vyjmenujte-popište jednu z kompetencí velitele lídra.





Doporučená literatura k tématu:

- BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 8072610643.
- BĚLOHLÁVEK, F., 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-8583-909-1.,
- GOLEMAN, D., 2000. *Práce s emoční inteligencí: jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Praha: Columbus. ISBN 80-7249-017-6. 43
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a KURNICKÝ, R., 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.
- SINEK, S., 2015. *Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Brno: Jan Melvil. ISBN 978 80-87270-89-9.





Závěr

Literatura:

Steigauf, S. Vůdcovství aneb co vás na Harvardu nenaučí. Grada Publishing, a.s. 2011

Ambrozová, Eva, Ullrich, David. Vybrané kapitoly z aplikované psychologie II. Brno, Univerzita obrany., 2020. ISBN 978-80-7582-107-2.

