

KLÍČOVÉ PERSPEKTIVNÍ POSUNY PARADIGMATU V MANAGEMENTU (2. ČÁST)

KEY PERSPECTIVE SHIFTS OF PARADIGMAT IN MANAGEMENT (PART 2)

Ivan Vágner

Abstrakt: V příspěvku „2. část“ jsou objasněny zbývající dva posuny paradigmat managementu, a to: k principiálnímu vedení a k třetí alternativě.

Klíčová slova: management, paradigma managementu, posun paradigmatu managementu, posun paradigmatu managementu k principiálnímu vedení, posun paradigmatu managementu k třetí alternativě.

Abstract: In this second part of the contribution, two shifts of the managerial paradigm are explained, namely: The shift towards the principal leadership and to the third alternative.

Keywords: management, paradigm of management, managerial paradigm shift, managerial paradigm shift to the principal leadership, managerial paradigm shift to the third alternative.

JEL klasifikace: M10, M12

1 ÚVOD

Širší souvislosti předmětu příspěvku a zdůvodnění jeho členění na dvě části byly poskytnuty čtenáři v Úvodu 1. části příspěvku.¹

V 2. části příspěvku jsou představeny dva zbývající dílčí posuny perspektivních manažerských paradigmat z uceleného souboru těchto posunů vymezených autorem příspěvku (dále jen autor). Tedy konkrétně: Posun paradigmatu

¹ [5] VÁGNER, Ivan. Klíčové perspektivní posuny paradigmatu v managementu (1. část). ACTA STING 3/2019. Brno: AKADEMIE STING, o.p.s., 2019. s. 41-65. ISSN 1805-6873.

managementu k „princiálnímu vedení“ a posun paradigmatu managementu k „třetí alternativě“.

2 POSUN PARADIGMATU MANAGEMENTU K „PRINCIÁLNÍMU VEDENÍ“

Výchozí manažerské paradigma tohoto perspektivního posunu managementu, tj. paradigma „lidských zdrojů a lidských vztahů“ je založeno na správném „zacházení“ s lidmi, což de facto znamená účelné, účinné, hospodárné a odpovědné využívání jejich disponibilního profesního a osobnostního potenciálu pro dosahování cílů organizací.²

Posun paradigmatu k „princiálnímu vedení“ je specifické tím, že, oproti ostatním čtyřem v příspěvku uvedeným posunům manažerských paradigmat, výchozí paradigma „lidských zdrojů a vztahů“ neodmítá, naopak na něm staví, ale jde mnohem dále, neboť se zabývá pomocí najít smysl a naplnění časné existence lidských zdrojů³, a to na základě pochopení faktu, že v konečném důsledku bude vždy a za všech okolností rozhodující působení přirozených zákonů a z nich odvozených mentálních principů.⁴

V prostředí organizací se posun k paradigmatu „princiálního vedení“ dá rámcově charakterizovat takto:

- Profesionální a osobnostní rozvoj spolupracovníků v organizacích dosáhl žádoucí úrovně jejich profesní způsobilosti a sociální zralosti, takže mohou být vybaveni širšími pravomocemi, přičemž se jejich další profesní i osobnostní rozvoj opírá o společně sdílený hodnotový systém formovaný v rámci vrcholového pilíře celostního systému managementu (CSM), jímž je moderní pojetí vůdcovství (MPV).⁵
- Formování a udržování organizační kultury „vysoké důvěry“ umožňuje uvnitř organizací posilovat tři „vlny důvěry“, a to: zdravé individuální sebedůvěry interních „stakeholders“ tj. vlastníků, manažerů

² Postavení v manažerské komponenty „lidské zdroje a lidský potenciál“ zobrazuje obr. č. 3.

³ Časná lidská existence se výhradně váže k pozemskému životu od početí až po klinickou smrt člověka. Zároveň však tímto autor vyznává svou víru v život věčný, který začíná nanebevztoupením duše člověka po jeho klinické smrti a jeho podoba, včetně jeho trvání je nejvýznamnějším duchovním tajemstvím.

⁴ Blíže o přirozených zákonech a mentálních principech viz publikace: Vágner, Ivan. *Osobní management*. Brno: Nakladatelství STING spol. s r.o. 2019, s. 52-60. ISBN 978-80-87482-64-3.

⁵ Problematice vůdcovství (MPV) byla věnována pozornost v 2. kapitole 1. části tohoto příspěvku.

a spolupracovníků, důvěru v jejich vztazích a důvěru v organizacích, projevující se důvěrou interních „stakeholders“ v perspektivní výkon a rozvoj poslání jejich organizací.

- Existuje-li v organizacích organizační kultura „vysoké důvěry“, přispívá to významně k vytváření důvěryhodnosti v jejich okolí, projevující se zejména v pozitivních vztazích se zákazníky, s dodavateli, se zástupci státní a veřejné správy atd.⁶

„Osvícené“ top managementy organizací s vyšší manažerskou způsobilostí a nadstandardní sociální zralostí, začínají působnosti přirozených zákonů a mentálních principů uvažovat a snaží se je integrovat do „CSM“. Uvědomují si, že právě úroveň organizační kultury „vysoké důvěry“, resp. spolupráce s důvěryhodnými lidmi, je stabilizačním jádrem úspěšnosti výkonu a rozvoje poslání jejich organizací v nejisté budoucnosti, o níž lze s určitostí předpokládat, že bude prodchnuta obtížně předvídatelnými až nepředvídatelnými fenomény. Zároveň nelze vyvrátit tvrzení, že vybudování kultury „vysoké důvěry“ bude nutnou podmínkou pro přežití jakékoliv organizace v rozvinuté informační a znalostní společnosti. Jedině při existenci nadstandardní úrovně organizační kultury „vysoké důvěry“ může být bez obav delegována pravomoc výkonným spolupracovníkům, a tím zároveň vytvářeny předpoklady pro jejich tvůrčí motivaci a jejich profesní i osobnostní rozvoj na jedné straně a pro vytvoření nezbytného prostoru k strategickému zaměření působnosti top managementu organizací na straně druhé.

Manažerské paradigma „principiální vedení“ tedy pomáhá lidem, aby v tom, co činí, našli smysl a naplnění svých profesních i soukromých životů. Aby věřili ve svůj skrytý potenciál. Většina lidí je totiž schopna dosahovat mnohem lepších výsledků, než na které jsou neformálně zvyklí, resp. je jim formálně určeno vymezenou působností a odpovědností vztáženou k jimi zastávaným pracovním místům (resp. rolím).

⁶ Nutno zdůraznit, že organizační kulturu „vysoké důvěry“ nelze vybudovat a udržovat bez respektu k působení přirozených zákonů a od nich odvozených mentálních principů. Platí, že kvalitativní úroveň tří vln důvěry uvnitř organizací a jejich důvěryhodnosti v jejich okolí, jsou jakoby „produktem“ míry respektu k nadčasové působnosti přirozených zákonů a míry akceptace mentálních principů. Přirozené zákony, a od nich odvozené mentální principy, působí bez ohledu na to, zda jsou lidmi v organizacích respektovány či nikoliv. Pokud jsou ctěny (respektovány), dávají výkonu a rozvoji poslání organizací zcela neomylný směr, neboť jsou výsledkem zdravého rozumu. Naopak, jsou-li přehlíženy (nejsou-li respektovány), ať už pro nevědomost či pro nízkou sociální zralost zejména členů top managementu, negativní důsledky se dříve či později projeví; a pozor mohou mít fatální důsledky.

Potřebu neodkladné realizace žádoucího posunu paradigmatu managementu k „principiálnímu vedení“ akcentuje mj. i varování adresované jedním manažerským guru vyspělým ekonomikám Západu. Zesnulý Kōnosuke Matsushita, president gigantické japonské firmy vyrábějící spotřební elektroniku, vyjádřil následující stanovisko: *„Vyhraje my a průmyslový Západ prohraje; nemůžete s tím prakticky nic dělat, protože příčiny vašeho neúspěchu tkví ve vás samých... Podle vašeho názoru spočívá podstata řízení v tom, že nápady, které se zrodí v hlavách šéfů, se předávají do rukou zaměstnanců.“*⁷

Prosadit posun paradigmatu managementu k „principiálnímu vedení“ v organizacích vyžaduje zásadně změnit myšlení a jednání především členů top managementu organizací v tom smyslu, že úspěšný a perspektivní výkon a rozvoj poslání jejich organizací závisí prioritně na úrovni jejich důvěryhodnosti „v očích“ a „srdcích“ interních i externích „stakeholders“ a jimi formovaná a udržovaná organizační kultura „vysoké důvěry“ musí komplementárně stavět na paradigmatu „celistvého člověka“!⁸

Hypoteticky nazíráno, je realita v českém prostředí vzdálena žádoucímu stavu, což částečně dokreslují i výstupy z autorem provedeného výzkumu úrovně strategického managementu v cca 440 malých a středních podnicích Jihomoravského kraje ČR realizovaného v roce 2016. Relevantní výstupy výzkumného projektu lze shrnout následovně: *Top management organizací se sice snaží zavádět nové technologie, posilovat pravomoc znalostních pracovníků, podporovat týmovou spolupráci, rozvíjet partnerské vztahy, ale staré autoritářské paradigma zůstává zachováno.*⁹ *V duchu tohoto paradigmatu je to šéf, kdo má vždy pravdu a jemuž se neshuší odporovat; Mluví se o iniciativě zdola, ale fakticky není tato iniciativa nadřizenými a potažmo i top managementem organizací s nadšením přijímána; Hovoří se o nezbytnosti sdílet informace a znalosti, ale ve skutečnosti si mnozí znalostní pracovníci*

⁷ Kōnosuke Matsushita byl japonský průmyslník, který založil společnost Panasonic, svého času největší japonskou společností spotřební elektroniky. Mnohými japonskými manažerskými teoretiky i praktiky je doposud symbolicky považován za "boha managementu".

⁸ Blíže viz subkapitola 4.3 publikace: VÁGNER, Ivan. Klíčové perspektivní posuny paradigmatu v managementu (1. část). ACTA STING 3/2019. Brno: AKADEMIE STING, o.p.s., 2019. s. 60-62. ISSN 1805-6873.

⁹ Pro staré paradigma managementu je příslovečné mnoho frází a krásných slov, málo skutečných činů. V důsledku toho panuje nejen v mnoha organizacích nedůvěra, přemíra cynismu mezi lidmi, ale i v nich samých.

posilují své postavení v organizaci střežením „vlastněných informací a znalostí“ s egoistickým záměrem prokazovat svou výjimečnost.¹⁰

Žádoucí, a podle autora existenčně nezbytný, posun manažerského paradigmatu k „princiálnímu vedení“ je a bude velice obtížný, možné to ale je, pokud bude chování a jednání především členů top managementu organizací dlouhodoběji příkladné.¹¹

Z výše uvedeného je zřejmé, že k realizaci posunu manažerského paradigmatu k „princiálnímu vedení“ v organizacích nelze dospět bez přítomnosti moderních vůdců. Aktuální absence moderních (niterných) vůdců je ovšem aktuální realitou. Zakořeněné a aktuálně převažující paradigma tradičního pojetí vůdcovství (TPV) nadále „plodí“ spíše vůdce obdařené vším možným jen ne sklonem k důvěře v člověka jako celistvé lidské bytosti. Samozřejmě, že i zde platí ono známé „výjimka potvrzuje pravidlo“, ale popravdě řečeno, upřímný a principiální znalostní pracovník to v naší společnosti příliš vysoko „nedotáhne“. Přesto autor věří, že nezadržitelný globální ústup industriálního a nástup informačního a znalostního věku vyvolá nutnost změn zaměření a obsahu manažerské práce, což povede zejména k tomu, že se:

- neumožní, aby se do manažerských pozic dostávali lidé, kteří neovládají vlastní osobní management (OM) a individuální management (IM),
- správně pochopí a přijme podstatný kvalitativní rozdíl mezi vedením lidí a moderním pojetím managementu (MPV),
- omezí moc tradičních (povrchních) vůdců a do popředí se dostanou moderní (niterní) vůdci na všech manažerských úrovních organizací, kteří budou mít více respektu k působnosti přirozených zákonů a od nich

¹⁰ Výzkumný projekt IGA_AS_02_06_B „Stav a vývoj praxe strategického managementu ve statisticky přijatelném vzorku malých a středních podniků v Jihomoravském kraji“.

¹¹ Příkladné chování a jednání členů zejména top managementu organizací by se např. mělo projevat tím, že zapojují nadčasové mentální principy do všech svých struktur a systémů, shromažďují a sdílí informace a znalosti, odměňují a povyšují spolupracovníky podle jejich skutečných přínosů a reagují pozitivně na jejich iniciativu zdola. Příkladný top management organizace vysílá jasné a srozumitelné signály o své důslednosti dodržovat a prosazovat kulturu „vysoké důvěry“ mj. tím, že trvá na tom, aby každý spolupracovník, tým, útvar pravidelně, alespoň jednou ročně, skládal účty z dodržování mentálních principů při výkonu své působnosti.

odvozených mentálních principů než svých organizací. Tím totiž, pro někoho z čtenářů paradoxně, svým organizacím nejlépe poslouží.¹²

3 POSUN PARADIGMATU MANAGEMENTU K „TŘETÍ ALTERNATIVĚ“

Každý sociálně zralý člověk, každý „osvícený“ top management jakékoliv organizace a, podle Paretova pravidla, cca 20% lidského společenství nutně pocítuje chaotický stav současného světa, a to s nepředvídatelnými dlouhodobějšími důsledky. Na jedné straně probíhá, podle názoru autora, „přemrštěný“ rozvoj podněcovaný zdánlivě účelnými výstupy technických a přírodovědných věd, na straně druhé sílí hrozby, jež mohou mít fatální následky pro zachování existenci lidstva, jako takového. Není snahou autora čtenáře strašit, ani není on sám schopen nabídnout ucelená systémová řešení kumulujících se stále závažnějších problémů, z nichž mnohé mají globální rozměr. Faktem ovšem je, že se řešení problémů s fatálními důsledky odkládá, nebo dokonce přehlíží. Tzv. vyspělá část světa se v „očích“ autora kamsi řítí se zrychlujícím se tempem, aniž bychom si byli ochotni připustit, že materialismus a konzumismus lidskou civilizaci nespasí. Je opravdu nejvyšší čas přestat řešit ekonomické pseudoproblémy a připustit si, že musíme začít zcela jinak myslet a potažmo jednat.

Stephan. R. Covey, vědom si neradostných vyhlídek současného světa, se nechtěl s bezperspektivním myšlením a jednáním smířit a nabídl řešení v podobě myšlení v duchu tzv. „třetí alternativy“. Toto, převratné myšlení je založeno na dosahování mentální synergie, která, pokud se transformuje do osvojeného návyku, přispívá k dosažení veřejného vítězství¹³ a tím i k vyvedení z bludného kruhu latentní beznaděje. Coveyho doporučený posun paradigmatu myšlení k „třetí alternativě“ je současně výzvou pro top managementy organizací, jak myslet a jednat, aby jejich organizace měly šanci na perspektivní budoucnost.

¹² Budou to totiž muži a ženy vyznačující se jak etikou charakteru, tak žádoucími profesními způsobilostmi. Tedy lidé hluboce a nepřetržitě pečující o svůj osobnostní a profesní růst. Lidé rozšiřující si své schopnosti, osvojující si nové znalosti, kteří čtou, naslouchají empaticky druhým lidem, a kteří se neustále učí. Podstatné však je, že se budou vždy chovat a jednat v souladu s nadčasovými přirozenými zákony Univerza a potažmo ctít nadčasové mentální principy při výkonu a rozvoji jejich profesního i soukromého poslání.

¹³ V kontinuu zralosti znamená dosažení veřejného vítězství dosažení stavu vzájemné závislosti individuálně nezávislých jedinců.

Platí tedy s plnou vážností: „*Pokud existuje opravdový zájem vyřešit i ty nejpálčivější a nejobtížnější problémy, je nevyhnutelné radikálně změnit paradigma myšlení!*“

I ty nejobtížnější problémy lze tedy úspěšně řešit. Aby řešení bylo k prospěchu „věci“, musí však jejich řešitelé přijmout premisu: „*Nesmí být ani po mém – po našem, ani po tvém - po vašem, vždy určitě existuje vyspělejší a dokonalejší řešení, které nás ani jednoho doposud nenapadlo*“ tj. „*třetí alternativa*“.

3.1 Paradigma v duchu „dvou alternativ“

Lidé, kteří při řešení jakéhokoliv závažnějšího problému uvažují v duchu dvou alternativ, nemohou dosáhnout synergie. Tito lidé mají nízkou úroveň sociální zralosti, aplikují návyk „zvenku dovnitř“, což je vede k neustálému hledání nepřítele, k soupeření a nikdy jim nepřijde na mysl, že by bylo možné spolupracovat v společném zájmu. Uvažují za všech okolností způsobem „JÁ-My versus TY-ONI“.

S myšlením v duchu „dvou alternativ“ je možno se setkat ve všech oblastech individuálního, skupinového a společenského života. Jeho nejkrajnějším, nejvyhrocenějším projevem je válka¹⁴.

Na myšlení v duchu „dvou alternativ“ je záludné to, že i zcela běžní, racionálně myslící lidé snadno upadají do pastí bipolárního uvažování. Jak takové bipolární uvažování vypadá, ukazuje níže uvedená „tabulka“:

Tabulka č. 1: Bipolární „nálepkování“ lidí

Lidé, kteří s námi souhlasí, jsou:	Lidé, kteří s námi nesouhlasí, jsou:
Velkorysí, šlechetní	Bezcílní, nemilosrdní
Inteligentní	Hloupí
Moudří	Nerozumní
Racionální	Iracionální
Počestní	Zlomyslní
Flexibilní	Lháři
Geniální	Idioti
Vlastenci	Zrádci
Nejlepší lidé na světě	Nejhorší lidé na světě

Zdroj: Vlastní zpracování

¹⁴ Nemusí jít o válku v pravém slova smyslu, ale aktuálně i o válku kybernetickou, obchodní (celní bariéry, sankce).

Lidé uvažující v duchu „dvou alternativ“ často nedokáží vidět v druhém člověku lidskou bytost - vnímají pouze její přesvědčení. Necení si různých pohledů a hledisek - a nesnaží se jim ani porozumět. Dokáží předstírat respekt, ale ve skutečnosti druhým lidem nechtějí ani naslouchat. Chtějí s nimi manipulovat. Přecházejí do ofenzívy a útočí, protože se cítí nejistí – v sázce je totiž jejich sféra a pole působnosti, jejich self-image, jejich identita jako taková. Jejich strategií, pokud jde o to, jak se vyrovnat a naložit s názorovou odlišností, je „prozkoumej je a znič“. V takovém prostředí se synergii opravdu dařit nemůže.

3.2 Paradigma v duchu „třetí alternativy“

Toto převratné a zároveň jediné perspektivní paradigma vychází z osvojení návyku synergie. Lidé, kteří dokáží překonat hranice uvažování v duchu „dvou alternativ“ a naladit svoji mysl na uvažování v duchu synergie sice není mnoho, ale mají velký vliv, jsou velmi kreativní a produktivní. Jsou to lidé, kteří mění existující paradigmatata, jsou to inovátoři, jsou to lidé s pozitivní mentalitou.

Pokud se k nim chce člověk, řešitelský tým (např. top management organizace) přiřadit a začít uvažovat v duchu „třetí alternativy“, musí změnit svá paradigmatata ve čtyřech podstatných směrech. Není to snadné. Tyto změny jsou v rozporu s obvykle silně zažitými očekáváními. Vedou totiž od egoismu ke skutečnému, nefalšovanému respektování druhých lidí a jejich odlišných názorů. Nabádají k odmítnutí nutkavě hledat jediný „správný“ způsob řešení problému a naopak hledat a nalézat jejich nová mnohdy převratná řešení. Směřují řešitele problémů na neočekávané, nepředvídatelné „cesty“, protože nikdo dopředu neví, co by mohlo oněmi „třetími alternativami“ být, jak by mohly vypadat. To, co je však podstatným východiskem žádoucího posunu k paradigmatu „třetí alternativy“ je osvojení si návyku synergie.

Princip synergie

Na počátku osvojení si návyku synergie musí být dobrovolné rozhodnutí dvou nebo více individuálně nezávislých lidí, kteří si váží jeden druhého, nezůstat při hledání a nalézání řešení závažných problémů u tradičních byt' v minulosti osvědčených myšlenek a nápadů, ale jít dál a překročit tak hranice dosavadního myšlení. Synergie je totiž výrazem zaujetí, energie, vitality, vynalézavosti, nadšení a odhodlání utvářet novou realitu - mnohem lepší, než je ta dosavadní.

Pozor: Synergie není totéž co kompromis! Dosáhne-li se kompromisu, každý něco ze své představy řešení problému ztrácí. Synergie problém nejenom řeší, ale také vytváří přesah a jde dál. Synergie umožňuje vytvářet něco nového, něco

co transformuje současný stav a přináší novou budoucnost. Synergie je kvalitativně mnohem lepší způsob řešení závažných problémů, než prosazení „MÉHO-NAŠEHO“ názoru“ nebo „TVÉHO-VAŠEHO“ názoru. **Synergie znamená to, že se nalezne zcela nové „společné řešení problému“.**

Myšlení v duchu „třetí alternativy“

Dostat se k řešení problému v duchu „třetí alternativy“ vyžaduje, ze všeho nejdříve, získat vědomí sebe sama a cenit si jinakosti druhého (druhých) člověka (lidí). Poté je nezbytné se snažit důsledně a důkladně druhého (druhé) člověka (lidí) pochopit. Teprve když se to podaří, může jedinec hledat a nalézt, resp. přispět (v případě týmového přístupu) k synergickému řešení závažného problému.

Prvním dílčím paradigmatem nezbytným pro uvažování v duchu „třetí alternativy“ je proto „**Vidím sebe**“. Co si lze pod tímto výchozím dílčím paradigmatem především představit: Uvědomuji si sám sebe, znám sám sebe - vím jaké jsou moje silné a slabé stránky a jaké motivy, nejistoty a předpojatosti se ukrývají hluboko v nitru mého „já“?¹⁵ Pokud komplexní odpověď na výše uvedené otázky bude znít „ano“, pak jsem prozkoumal své vlastní předpoklady a domněnky, z nichž vycházím a jsem tudíž připravený před druhým(i) člověkem (lidmi) nic neskrývat a být tím, kým doopravdy jsem.

Druhým dílčím paradigmatem je akceptovat druhého (druhé) člověka (lidí), mít o něj(ně) nefalšovaný zájem a starost, vážít si ho(jich). Samozřejmě musí platit, že druhý (druzí) člověk (lidé) nesmí být pro mě pouze objektem mých zájmů či jen nějakou(ými) „věcí(mi)“, ale lidskou(ými) bytost(mi) se svými potřebami, zájmy, touhami, slabinami a přednostmi. Proto druhé dílčí paradigma zní „**Vidím tě (vás)**“.

Třetím dílčím paradigmatem je empatie vyvěrající z porozumění a pochopení, jíž nelze dosáhnout, aniž bych si osvojil a přijal za své předešlá dvě dílčí paradigmatata. Uplatnit empatii znamená vžít se do situace a podmínek druhého (druhých) člověka (lidí) a skutečně mu(jim) porozumět a pochopit ho(je). Jde o efektivní dílčí paradigma „**Chci tě (vás) poznat**“ s výrazem snahy plně pochopit, co se skrývá v niterném „já“ druhého (ých) člověka (lidí) - a ne ho (je) hodnotit, či dokonce „soudit“.

¹⁵ Proces sebepoznávání je blíže popsán v publikaci Vágner. Ivan. *Osobní management*. 1. vyd. Brno: Nakladatelství Sting spol. s r.o., 2019. s. 36-47. ISBN 978-80-87482-64-3.

Čtvrté dílčí paradigma může přijít na řadu teprve tehdy, když byly mnou i tím (těmi) druhým (mi) člověkem (lidmi), s nimž(iž) hodlám spolupracovat na řešení závažného problému, rovněž individuálně osvojeny a naplněny tři předešlá dílčí paradigma. Za takového předpokladu je teprve možno se společně učit a nalézat skutečné, nefalšované a zcela nové řešení závažného problému. **„Společně s tebou (vámi) dosahuji synergií“** pouze tehdy, když si doopravdy vážím tebe (vás) i sebe samého a jasně chápu, co se odehrává ve tvém (jejich) „srdci(ích)“ a myslí(ích). „Společně s tebou (vámi) dosahuji synergií“ pouze a jen tehdy, když přestanu uvažovat v intencích vzácnosti a nedostatku, když nevidím pouze dvě alternativní možnosti řešení problému, z nichž jedna je špatná. „Společně s tebou (vámi) dosahuji synergií“ jen tehdy, když si osvoji mentalitu hojnosti,¹⁶ když dosáhnu stavu myslí, který mi říká, že existuje bezpočet prospěšných, úžasných, tvůrčích alternativ, o nichž jsem(me) dosud ani neuvažoval(i).

3.3 Komparace individuálního myšlení v duchu „dvou alternativ“ a „třetí alternativy“

Následující tabulka č. 2 staví do kontrastu čtyři dílčí paradigma běžného, každodenního myšlení v duchu „dvou alternativ“ s dílčími paradigmata myšlení v duchu „třetí alternativy“. Je z ní dobře vidět, že myšlení v duchu „dvou alternativ“ se krok za krokem stále více vzdaluje tvůrčím řešením, jichž není možné dosáhnout bez dílčích paradigmat v duchu „Třetí alternativy“. Protože jedno dílčí paradigma je vždy základem následujícího dílčího paradigmatu, jejich uvedená sekvence musí být dodržena.

¹⁶ Mentalitou hojnosti je míněno přesvědčení, že naše planeta a výsledky našeho úsilí umožňují, aby každému jedinci v rámci lidské civilizace byly k dispozici dobré materiální podmínky pro plnohodnotný život.

Tabulka č. 2: Komparace individuálního myšlení v duchu „dvou alternativ“ a „třetí alternativy“

Poř..	Uvažování v duchu „dvou alternativ“	Uvažování v duchu „třetí alternativy“
1	Vidím pouze svoji „stranu“.	Vidím sebe nezávisle na tom, která ze „stran“ je ta moje.
2	Utvářím si o tobě stereotypní představy a v souladu s nimi si tě zařazuji.	Vidím tě jako lidskou bytost, ne jako pouhého představitele tvé „strany“.
3	Bráním se ti, protože nemáš pravdu.	Chci tě poznat, protože vidíš „věci“ jinak než já.
4	Napadám tě. Bojujeme spolu.	Společně s tebou dosahuji synergie. Společně vytváříme úžasnou budoucnost, jakou nikdo nemohl předvídat.

Zdroj: Vlastní zpracování

4 VÝSLEDKY

V souladu s vymezeným předmětem tohoto příspěvku (tedy 1. i 2. částí) a vytyčeným cílem jeho zpracování, bylo v jeho 2. části dosaženo těchto výsledků:

- Objasnění perspektivnosti posunu paradigmatu managementu k „princiálnímu vedení“, které je specifické mj. tím, že vychází paradigma „lidských zdrojů a vztahů“ nepopírá, ale navazuje na něj významnou kvalitativní invencí;
- Prokázání nezbytnosti posunu manažerského paradigmatu k „třetí alternativě“.

Jelikož se 2. část příspěvku věnovala zbývajícím dvěma posunům paradigmat managementu¹⁷, jsou níže uvedeny tyto relevantní výsledky:

- Perspektivnost manažerského paradigmatu „princiální vedení“ spočívá především v tom, že staví na formování a udržování organizační kultury „vysoké důvěry“ a na respektování lidmi neovlivnitelné působnosti přírodních zákonů a od nich odvozených mentálních principů.

¹⁷ Názvy všech pěti perspektivních posunů paradigmat managementu jsou uvedeny v publikaci: VÁGNER, Ivan. Klíčové perspektivní posuny paradigmatu v managementu (1. část). *ACTA STING 3/2019*. Brno: AKADEMIE STING, o.p.s., 2019. s. 43. ISSN 1805-6873.

To navozuje konzistentnost praktické aplikace manažování výkonu a rozvoje poslání organizací v souladu s aktuálními požadavky moderního managementu;

- Převažující teoretické a praktické myšlení neumožňuje učinit průlom v řešení závažných problémů a to nejen v rámci managementu organizací. Posun k myšlení v duchu „třetí alternativy“ je nepřehlédnutelnou příležitostí k řešení těch nejpálčivějších problémů, z nichž mnohé mají globální rozměr.

5 DISKUSE A ZÁVĚRY

Při zpracování 2. části příspěvku byly autorem využity poznatky z jeho nové publikace „Osobní management“ (viz níže Použité zdroje). To přispělo ke zkvalitnění zpracování předmětné problematiky zbývajících dvou posunů paradigmat managementu. Konkrétně, vztaženo k prvním třem posunům manažerských paradigmat, řešených v 1. části tohoto příspěvku, to lze prokázat:

- Zdůrazněním účelnosti respektování lidmi neovlivitelné působnosti přírodních zákonů a od nich odvozených mentálních principů při formování systémů strategického managementu na všech úrovních, tj. individuální, skupinové a organizační;
- Prokázáním, že řešení závažných problémů dosahováním kompromisů je chybné a že je tudíž bezodkladně nutné změnit paradigma myšlení především lidí s vysokoškolským vzděláním.

Myšlení v duchu „třetí alternativy“ není žádnou módní novinkou, ale klíčovou příležitostí, jak zachránit život na naší planetě!

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] COVEY, R. Stephen. *7 návyků skutečně efektivních lidí. Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3. rozšířené vyd. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR a Management Press, 2017. 376 s. ISBN 978-80-7261-268-0.
- [2] COVEY, R. Stephen. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015, 371 s. ISBN 978-80-7261-359-5.

- [3] COVEY, R. Stephen. *Třetí alternativa - Jak řešit obtížné životní problémy*. Praha: Management Press, 2013. 484 s. ISBN 978-80-7261-256-7.
- [4] VÁGNER, Ivan. *Osobní management*. 1. vyd. Brno: Nakladatelství Sting spol. s r.o., 2019. 136 s. ISBN 978-80-87482-64-3.
- [5] VÁGNER, Ivan. Klíčové perspektivní posuny paradigmatu v managementu (1. část). *ACTA STING 3/2019*. Brno: AKADEMIE STING, o.p.s., 2019. s. 41-65. ISSN 1805-6873.
- [6] VÁGNER, Ivan. Klíčové perspektivní posuny paradigmatu v managementu. (2. část). In: *Sborník referátů a abstraktů z XXII. ročníku mezinárodní odborné konference DANĚ – TEORIE A PRAXE 2019*. Brno: Sting spol. s r.o., 2019, s. 181-189. ISBN 978-80-87482-67-4.
- [7] VÁGNER, Ivan. *Strategický management*. Brno: Nakladatelství Sting, spol. s r.o., 2016. ISBN 978-80-87482-41-4.
- [8] VÁGNER, Ivan. *Podněty k posunu paradigmatu myšlení a jednání v managementu*. Brno: Nakladatelství Sting, spol. s r.o., 2015. ISBN 978-80-87482-41-4.

AUTOR

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA, Katedra ekonomiky a řízení, AKADEMIE STING, o.p.s., Stromovka 1, 637 00 Brno, e-mail: vagner@post.sting.cz.

AUTHOR

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA, Department of Economics and Management, STING ACADEMY, Stromovka 1, 637 00 Brno, e-mail: vagner@post.sting.cz.