

KLÍČOVÉ PERSPEKTIVNÍ POSUNY PARADIGMATU V MANAGEMENTU (1. ČÁST)

KEY PERSPECTIVE SHIFTS OF PARADIGMAT IN MANAGEMENT (PART 1)

Ivan Vágner

Abstrakt: Předmětem příspěvku jsou výzvy určené teorii a potažmo praxi managementu k žádoucímu posunu paradigmatu managementu souvisejícího s formováním informační a znalostní společnosti. Pro náročnost komplexního pojetí manažerského paradigmatu, jsou v příspěvku představeny ty posuny paradigmatu managementu, které považuje autor příspěvku za klíčové a zároveň perspektivní pro rozvoj poslání jakékoliv ziskové či neziskové organizace. Konkrétně jde o těchto pět posunů manažerských paradigmat: 1. K celostnímu systému managementu; 2. K modernímu vůdcovství; 3. K vedení „celistvých lidí“; 4. K principiálnímu vedení; 5. K třetí alternativě. Vzhledem k značnému rozsahu celého příspěvku, se autor příspěvku rozhodl zpracovat předmět příspěvku ve dvou částech. Obsahem 1. části příspěvku jsou výše uvedené první tři posuny paradigmat v managementu.

Klíčová slova: paradigma managementu, posun paradigmatu managementu, organizace, celostní systém managementu, osobní management, všeobecný management, manažer, vůdcovství, vůdce (lídr), vedení lidí, znalostní pracovník.

Abstract: The subject of the contribution are the challenges for the theory and consequently the managerial practice to the desired shift of the management paradigm related to the formation of an information and knowledge society. For the complexity of the management paradigm, the contribution presents the partial shifts of the management paradigm that the author of the contribution considers as a key and at the same time perspective for the future mission of any profit or non-profit organization. Specifically, these are the five partial shifts of managerial paradigms: 1. To a holistic management system; 2. To a modern leadership; 3. To a lead "whole people"; 4. To principal leadership; 5. To the third alternative. Given the considerable extent of the entire paper, the

author of the paper decided to elaborate the subject of the paper in two parts. The first part of the paper contains the above mentioned first three paradigm shifts in management.

Keywords: *paradigm of management, managerial paradigm, organization, holistic management system, personal management, management in general, leadership, manager, leader, knowledge worker.*

JEL klasifikace: *M10, M12*

1 ÚVOD

Je nezpochybnitelným faktem, že již poměrně dlouho existuje překotný rozvoj technických a přírodních věd s praktickými důsledky, které jsou diskutabilně hodnoceny jako pozitivní. Ovšem s nadhledem zdravého rozumu nelze přehlížet i jejich negativní důsledky, snad méně závažné, projevující se již nyní², zejména však ty, které lze směle charakterizovat jako hrozby pro perspektivní budoucnost lidské civilizace.³ Zatímco klasické vědní disciplíny akcelerují, společenské vědy ve svém vývoji zaostávají. Navíc se v jejich rámci aktuálně podporuje především rozvoj těch společensko-vědních disciplín, jež rozhodně perspektivní budoucnost lidské civilizace negarantují.⁴

Autor tohoto příspěvku (dále jen autor) je přesvědčen, že by měla být rozvojová vědní posloupnost proti stávající opačná! Měl by existovat rozvojový předstih smysluplných společenských věd jako předpoklad k tomu, aby rozvoj technických a přírodních věd výhradně směřoval k pozitivním praktickým důsledkům ve vývoji lidské civilizace. Aby se tak postupně stalo, je třeba si konečně přiznat vlastní společensko-vědní zavinění, které je mj. způsobené zakořeněnými neplatnými, chybnými až škodlivými myšlenkovými paradigmaty.

² Např. behaviorální forma závislosti, tzv. netolismus je souhrnný termín označující závislost na internetovém chatu, sociálních sítích, počítačových hrách, online televizi, virálních videích.

³ Podle autora příspěvku jde zejména o hrozbu devastace životního prostředí v důsledku fetišizace ekonomického růstu.

⁴ Podle autora příspěvku jde zejména o genderové společensko-vědní disciplíny a potažmo i genderová vysokoškolská studia.

Předmětem příspěvku jsou výzvy určené teorii a potažmo praxi managementu k žádoucímu posunu paradigmatu managementu.

Cílem příspěvku je představit ty posuny manažerských paradigmat, které autor považuje za klíčové a současně perspektivní pro manažování jakýchkoliv ziskových i neziskových organizací (dále jen OJ).

Autor považuje za klíčové a perspektivní pět posunů paradigmat managementu:

- K celostnímu systému managementu.
- K modernímu (niternému) vůdcovství.
- K „vedení celistvých lidí“.
- K „principiálnímu vedení“.
- K „třetí alternativě“.

Vzhledem k značnému rozsahu příspěvku, rozhodl se autor rozdělit příspěvek na dvě části, z nichž první je věnována prvním třem výše uvedeným posunům paradigmat managementu.

2 POSUN PARADIGMATU MANAGEMENTU K CELOSTNÍMU SYSTÉMU MANAGEMENTU

Management jakékoliv OJ není doposud převážně vnímán jako celostní systém! Autor je přesvědčen o nezbytnosti posunu paradigmatu managementu k tzv. celostnímu systému managementu (dále jen CSM) jenž sestává ze tří „pilířů“:

- Osobní managementem (OM),
- Všeobecný managementem (VM),
- Vůdcovství (V).

První a druhý „pilíř“ CSM tvoří jeho základnu, třetí pilíř je jeho vrcholem.

2.1 Formování CSM

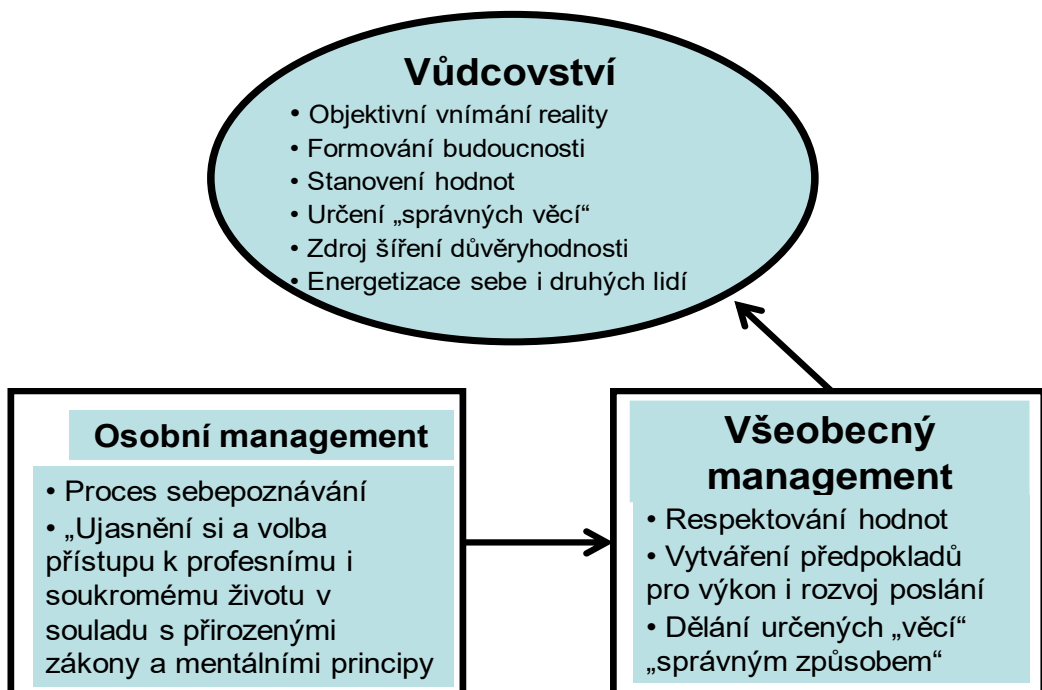
Jak je patrné z níže uvedeného obrázku 1, při formování CSM musí subjekt managementu nejdříve posoudit vlastní stávající úroveň OM, a pokud tato kvalitativní úroveň není dostačující (což lze hypoteticky pokládat za převažující realitu ve stávající manažerské praxi), učinit vše pro to, aby žádoucí úroveň OM bylo dosaženo během přijatelného rozhodného období.

Pokud se tak stane, lze přikročit k postupnému osvojení potřebných vědomostí a způsobilostí v rámci VM. Protože jednou z klíčových komponent manažerské práce je vedení druhých lidí v rámci pilíře VM, měla by být úroveň zvládnutí požadavků kladených na OM rozhodujícím kritériem pro získávání, výběr a potažmo volbu nebo jmenování při obsazování jakéhokoliv manažerské pozice.

Jestliže konkrétní manažer dlouhodoběji prokazuje nadstandardní efektivnost manažerské práce, ve smyslu „dělání věcí správným způsobem“, a navíc disponuje potřebnými osobnostními předpoklady, nabízí se pro něj premisa kvalitativního posunu směrem k třetímu pilíři, tj. k V, jež lze zjednodušeně charakterizovat jako „dělání správných věcí“.

Z výše zmíněné souvislosti lze odvodit hypotézu: „V souladu s Paretovým pravidlem, pouze cca 20% úspěšných manažerů má osobnostní předpoklady k tomu, aby byli schopni zastávat roli moderních vůdců (lídrů)“.

Obrázek 1: Formování CSM

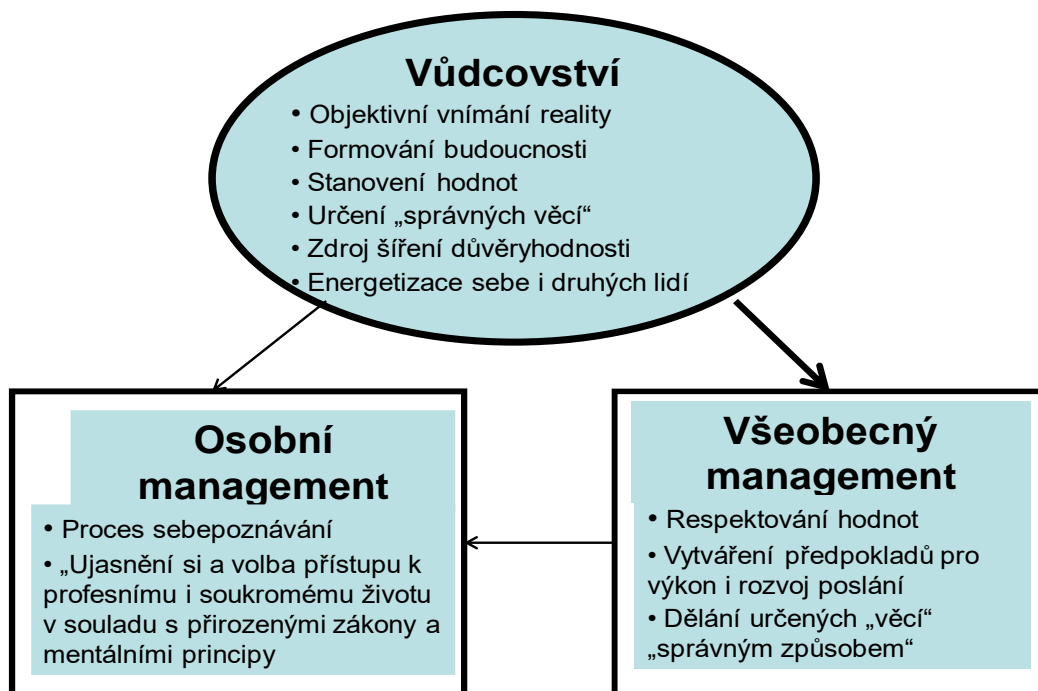


Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Fungování CSM

Za předpokladu, že bylo ukončeno formování CSM, nabízí se relevantní otázka, jak by měl CSM efektivně fungovat!

Obrázek 2: Fungování CSM



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku 2 je zjevné, že podstatné impulzy pro zabezpečení výkonu a rozvoje poslání objektu managementu vycházejí z třetího pilíře CSM, tj. z V (proto i v obr. č. 2 tučně znázorněná šipka od V k VM). Obsahem těchto impulsů by měla být prioritně ujasněná hodnotové orientace výkonu a rozvoje poslání subjektu i objektu managementu, vymezení „správných věcí“ (tj. de facto stanovení vize, vytýčení strategických cílů a volba strategií, strategických směrů, strategických metod a způsobu strategické evaluace), způsob prohlubování důvěryhodnosti objektu managementu v „očích“ relevantního okolí a dosažení energetizace lidských zdrojů, resp. lidského potenciálu.⁵

⁵ Energetizace v rámci organizací představuje pozitivní „nabuzení“ disponibilních lidských zdrojů k „dělání správných věcí správným způsobem“.

V obrázku 2 jsou znázorněny ještě 2 šipky, a to od V a od VM k OM. Tyto šipky naznačují podněty ke zkvalitnění OM konkrétních jedinců v důsledku výkonu jejich vůdcovských rolí a manažerských pozic.

3 POSUN PARADIGMATU MANAGEMENTU K MODERNÍMU (NITERNÉMU) VŮDCOVSTVÍ

Pro správné pochopení tohoto posunu paradigma managementu je nezbytné úvodem zdůraznit, že vůdcovství (V - vrcholový pilíř CSM) má výhradně strategický charakter. Jeho účelem je formovat perspektivní budoucnost objektu managementu, nikoliv manažovat jeho aktuální výkon poslání!

Autor, na základě stávající vědecké nejasnosti vnímání účelu a obsahu V, považuje za nepřijatelné nahlížení obsahu V, jež zahrnuje také problematiku vedení lidí! Vedení lidí patří do VM a konkrétně do manažerské komponenty „lidské zdroje – lidský potenciál“!⁶

Obrázek 3: Členění „VM“ pomocí manažerských komponent a jejich vazeb



Zdroj: Vlastní zpracování

⁶ Viz obrázek 3.

V autorově pojetí formování a fungování CSM, podstatu V symbolicky zastupuje metafora „dělání správných věcí“. Nicméně otázkou je, co je oněmi „správnými věcmi“ rozuměno, jak a kdo a s jakým úmyslem je vymezuje a komu mají tyto „správné věci“ v konečném důsledku sloužit, být k užítku?!

Odpověď není snadná, ale v zásadě vede k poznání existence dvou pojetí V, přičemž žádoucí posun paradigmatu týkajícího se V směřuje od tzv. tradičního (povrchního) vůdcovství (dále jen TPV) a k tzv. modernímu (niternému) vůdcovství (dále jen MPV). Vzhledem k tomu, že v manažerské praxi doposud dominuje TPV a posun k MPV je aktuálně na svém počátku, je nutné v dalším textu věnovat pozornost charakteristickým rysům obou pojetí V a posléze navrhnout doporučení k realizaci žádoucího posunu paradigmatu V, tj. posunu paradigmatu k MPV!.

3.1 Charakteristické rysy tradičního vůdcovství (TPV)

Podle prof. Zeleného se V doposud vnímá pouze v historickém kontextu a formuje se obvykle dlouhodobě prostřednictvím veřejného konsensu.⁷ TPV se poměrně snadno aplikuje na osoby historicky významné ve vojenství, v politice a konečně i v byznysu. Avšak aplikace TPV na významné žijící osobnosti přináší komplikace a v globalizujícím se podnikatelském a manažerském prostředí je aplikace TPV spíše chybná, umožňující intelektuální populismus, oportunistus až šarlatánství.

Prof. Zelený oprávněně vytýká TPV dvě klíčová negativa:

- Aplikace TPV je vždy provedena na základě již prokazatelných faktů či dosažené úrovně výkonu role nositele V. Způsobilost pro V proto nelze předvídat, ani efektivně připravovat či využívat. Z toho vyplývá, že se jedná o kategorii čistě historickou.
- Charakter TPV je morálně nejednoznačný a eticky neutrální: TPV může vést k úspěchu i k neúspěchu, k perspektivní i k beznadějně budoucnosti. Jde tedy o kategorii morálně i eticky relativní. Tím se TPV stává nepoužitelné pro moderní podnikání a formování a potažmo fungování CSM!

⁷ Ke zpracování této statě byly autorem mj. využity i poznatky z článku ZELENÝ, Milan (2005).

K výše uvedeným dvěma negativům TPV si autor dovoluje připojit ještě jedno negativum, spočívající v novodobém aktuálním rysu TPV. Tím je pomíjivost výkonu role tradičních vůdců.⁸ Tradičně „vyprodukovaný“ vůdce nemá obvykle dlouhodobější výdrž a náhle mizí ze scény a je poměrně záhy zapomenut.

Prof. Zelený upozorňuje ještě na skutečnost, že ani vědecký přístup k TPV nemá valnou naději na úspěch. V této souvislosti uvádí následující důkaz: *„Během módní americké vlny kolem vůdcovství v 60. a 70. letech minulého století bylo v USA vybráno 100 mladých, nadějných vůdců, kteří měli USA uvést do nového století. Již po deseti, ale pak i po dvaceti letech, se ukázalo, že ani jeden z vědecky identifikovaných „vůdců“ se jím nestal.“*⁹

Prof. Zelený tedy shledává TPV jako přežitě a tedy pro formování a fungování CSM nepoužitelné. Tvrdí, že ve vyspělém světě, mimo Evropu, se stále více preferují trvalé ideje, zákony a pravidla, namísto pomíjivých vůdců. Pokud jde o přežívání kultu TPV v Evropě, vidí příčinu tohoto jevu v převažujícím vnímání občanů jako neautonomní, neinformovanou masu, která odvozuje svoji jistotu a orientaci v životě od charismatických vůdců. S tímto názorem prof. Zeleného se autor neztotožňuje. Vždyť TPV určitě nepřevažuje jen v Evropě, existuje rozsáhle i v USA i jinde v tzv. „vyspělých zemích Západu“.

V souvislosti s „TPV“ existují různé typologie tradičních vůdců. Pro názornost jsou níže uvedena tři podnětná členění tradičních vůdců z různých hledisek, doplněná stručným komentářem. Nicméně pro konzistentnost autorovy představy obsahu a vazeb V v rámci CSM je účelné zmínit pouze Benderovo členění tradičních vůdců. Právě P. U. Bender, jako jediný, zdůrazňuje univerzálnost aplikace V a oprávněně tvrdí, že každý dospělý člověk, z profesního hlediska zejména každý znalostní pracovník, by měl být minimálně vůdcem sebe sama! Z tohoto Benderova tvrzení vyplývá, že není správné nahlížet na vůdcovskou roli výhradně v souvislosti s V v rámci OJ. Nicméně v roli vůdců objektů managementu je velice důležité rozpoznat, co niterně vede (co motivuje) vůdce k výkonu jejich vůdcovské role.¹⁰

⁸ Což je nevíce patrné ve světě politiky.

⁹ ZELENÝ, Milan. (2005), s. 64.

¹⁰ Může/mohou to být např. silně vyvinutý cit pro hodnoty, vlastní emoce, míra intelektu a racionality myšlení, to, co je tzv. „in“ z hlediska teorie a praxe managementu.

Podle Benderovy typologie patří mezi tradiční vůdce tzv. „povrchní vůdci“. Jejich sebemotivace je determinována obavami, tlaky a touhami:

- Obavami z nedostatku čehokoliv.¹¹
- Každodenními tlaky nutící je k pro ně nepříjemné činnosti.¹²
- Negativními touhami, kterým nedokáží odolat.¹³

Povrchní vůdci sice mohou být na vrcholu společenské či organizační pyramidy, ve skutečnosti však „nemají věci pod kontrolou“, neboť jsou motivováni negativními vnitřními a vnějšími „silami“. Dříve či později si přestávají vážit sebe samých, i když to lidé v jejich okolí mohou poznat snad jen podle jejich vzrůstajícího cynismu. Touží být akceptováni, ale bojí se udělat nějakou chybu. Místo aby dělali to, co sami považují za správné, obvykle se „řídí“ tím, co jim vnuknou druzí pro ně vlivní jedinci. Své jednání přizpůsobují rovněž okolním vlivům.¹⁴

3.2 Charakteristické rysy moderního vůdcovství (MPV)

MPV vyžaduje od jeho nositelů (vůdců, resp. lídrů) neformální zaujetí k formování budoucnosti výkonu poslání objektů managementu, přičemž akceptují stávající výkon jejich poslání jen jako aktuální východisko mentálního formování jejich perspektivní budoucnosti. Myšlení moderních vůdců (lídrů), jejich vyjadřování a jednání je jednoznačně v souladu s mentálním principem integrity, přičemž svou působnost vnímají jako roli, nikoliv jako manažerskou pozici. Na tomto místě je přínosné zdůraznit, že MPV oproti TPV považuje za podstatnou premisu přítomnost moderních vůdců nejen na vrcholové úrovni organizační struktury, ale na všech manažerských úrovních subjektů managementu. V této souvislosti je záhodno navíc připomenout, resp. doplnit autorovu hypotézu, že ne každý liniový či projektový manažer má osobnostní předpoklady k tomu stát se moderním vůdcem, a to i za předpokladu, že manažerskou práci dlouhodoběji zvládá na „výbornou“.¹⁵

¹¹ Např. peněz, úcty, moci, zdraví, mezilidských vztahů.

¹² Např. k nadstandardní péči o náročné klienty, k řešení krizových situací a naléhavých úkolů ve stanovených termínech).

¹³ Např. získat zakázku korupčním způsobem, využít pomluvy jako prostředku získat lepší pozici v organizaci.

¹⁴ Např. veřejnému mínění, názorům médií, módním trendům v managementu, pokynům shora, nezdědka také názorům životních partnerů.

¹⁵ Pro připomenutí (viz subkap. 1.1), autor hypoteticky předpokládá, v souladu s Paretovým pravidlem, že cca 20% manažerů má na to zastávat roli moderního vůdce. Tato hypotéza však

Celostně nazíráno: MPV staví na nadstandardní manažerské způsobilosti subjektů managementu¹⁶ a jejich žádoucí osobnostní vybavenosti¹⁷ pro formování perspektivní budoucnosti objektů managementu!

Pro lepší pochopení podstaty MPV je níže uvedena, obdobně jako tomu bylo u představené typologie TPV, Benderova typologie moderních vůdců.

Podle Benderaa, založeném na charakteru sebemotivace vůdce, je moderním vůdcem jediné tzv. „niterný vůdce“.¹⁸ Takovýto vůdce je motivován ke své působnosti vnitřní orientací a smyslem vlastní existence. Je prodchnut touhou pomáhat, o někoho pečovat a něco pěstovat, rozvíjet! Jeho zaujetí pro „věc“ se však nevymyká jeho kontrole, neboť je stále zaměřen na skutečné priority. Zároveň se jeho zaujetí neustále obnovuje díky životní energii, již získává proaktivním přístupem ke všem jeho životním rolím a rovněž psychickým uspokojením z dosažených výsledků. Jde o výsledky, které jsou vesměs pozitivní a snáze uskutečnitelné, neboť niterný vůdce je přirozeně sebevědomější, uvolněnější a soustředěnější. Dokáže i pod tlakem jasněji uvažovat a eliminovat jakékoliv „živočišné pudy“! Navenek působí optimisticky, často se usmívá a je na něm vidět, že ho vůdcovská role skutečně baví.

3.3 Účel a charakteristika MPV v rámci OJ

Účelem MPV je formovat perspektivní budoucnost OJ na základě co nejobjektivnějšího zkoumání výkonu poslání a jeho předpokládaného rozvoje v komparaci s predikovaným vývojem jejich obecného a oborového okolí. Výstupy MPV jsou vize (záměry rozvoje poslání), strategické cíle, strategie, stanovení hodnotové orientace při výkonu jejich budoucího poslání, prohlubování důvěryhodnosti a v neposlední řadě energetizace disponibilních lidských zdrojů s cílem dosažení co nejširšího sdílení výše uvedených výstupů.¹⁹ Výstupy MPV jsou pak vstupy (impulzy, resp. podněty) pro druhý

neplatí pro individuální nazírání vůdcovství! Každý znalostní pracovník, po zvládnutí vlastního OM, má předpoklad k tomu, aby se stal „manažerem sebe sama“, tzn., že si osvojí individuální manažerské techniky týkající se manažerských komponent (viz obr. č. 3) a potažmo se od něj očekává dosažení role „vůdce sebe sama“, což je náročnou, avšak nezbytně požadovanou výzvou!

¹⁶ Disponují nadstandardní úrovní OM, prokazují dlouhodoběji efektivní výkon manažerské práce v rámci VM - druhého pilíře CSM!

¹⁷ Jsou sociálně zralými osobnostmi (jejich myšlení a jednání není ovlivňováno živočišnými pudy), mají osvojeny principy strategického myšlení, respektují přirozené zákony Univerza a potažmo žádoucí mentální principy!

¹⁸ BENDER, P. U. (2002), s. 28–29.

¹⁹ Autor považuje za důležité připomenout to, co již bylo dříve zmíněno, že k V patří také formování a udržování důvěry uvnitř i mezi subjektem a objektem managementu a potažmo šíření důvěryhodnosti vlastního výkonu a rozvoje poslání objektu managementu v jeho okolí.

pilíř CSM, což je VM. Podle autora obsahuje MPV v OJ především níže stručně objasněné aktivity:

3.3.1 Objektivní posouzení reality

Premisou objektivního posouzení reality je přijetí faktu, že je vždy realita vnímána, byť moderními vůdci, prizmatem „nasazení vlastních brýlí“, a tudíž není nikdy možné stoprocentně objektivně posoudit realitu. Tzn., že bude vždy, i přes mimořádné úsilí moderních vůdců, realita vnímána s jistou mírou subjektivity. K tomu, aby docházelo k umenšení míry subjektivity při posuzování reality, musí moderní vůdci obrazně „vlastní brýle“ odložit, což však není jednoduché, zvláště pro ty z nich, kteří jsou osobnostně dominantními typy. Autor je v této souvislosti přesvědčen, že k objektivnějšímu posouzení interní a zvláště externí reality (tj. obecného a oborového okolí OJ) je nutné upřednostnit moudrost před vědomostmi, pohled na realitu prostřednictvím „srdce“ a zkušeností před rozumem a racionálním myšlením. Nepochybně k vyšší míře objektivnosti při zkoumání reality rovněž přispěje aplikace relevantní metodologie, komunikace s renomovanými a sociálně zralými odborníky, eliminace intelektuální arogance a v neposlední řadě propojení racionálního a iracionálního nazírání „věcí“.

3.3.2 Formování budoucnosti

Na základě poznání externí a interní reality OJ, spočívá formování budoucnosti jejich výkonu posláním ve schopnosti moderních vůdců dospět k formulování ambiciózní a zároveň objektivně realizovatelné vize, tzn. záměru vývoje výkonu posláním OJ. Je to velmi náročný strategický úkol, vyžadující mimořádnou kreativitu, mnohdy přerušování kontinuity dosavadního vývoje výkonu posláním, ale především schopnost nadhledu, čerpání interdisciplinárních poznatků a oporu ve vysoké úrovni OM moderních vůdců. Pokud jde o samotnou vizi, pak je od ní požadováno, aby jasně a jednoznačně oslovila (poskytla jednoznačnou interpretaci záměru) následujícím „stakeholders“ OJ: existujícím i potenciálním zákazníkům (klientům), vlastníkům, spolupracovníkům a představitelům regionů, v nichž hodlají OJ realizovat pro ně perspektivní budoucí výkon posláním.

3.3.3 Stanovení hodnotové orientace

MPV pokládá za základ hodnotové orientace v OJ přijetí a bezpodmínečné respektování čtyř kardinálních ctností, tj. spravedlnosti, střídmosti, moudrosti, odvahy a statečnosti, stejně tak nadčasových přirozených zákonů „Univerza“

a z nich odvozených mentálních principů. Moderní vůdci jsou povzneseni nad hodnoty pomíjivé a pošetilé, k nimž patří mj.: fetišizace zisku, resp. zabezpečení finančních zdrojů podvodnými způsoby, oportunistické dosahování co nevyššího mocenského postavení v oboru působnosti atp. Naopak musí být moderní vůdci svým integrálním myšlením, vyjadřováním a jednáním příkladem pro ostatní interní „stakeholders“ svou zodpovědnou a přitom láskyplnou působností směřující k prospěchu nejen vlastních OJ, ale také jejich externích „stakeholders“!

3.3.4 Určování „správných věcí“

Určování „správných věcí“ představuje produkční a časovou konkretizaci vizí výkonu poslání OJ při respektování stanovených hodnotových orientací. Na rozdíl od manažerů, jejichž posláním je zabezpečit „dělání věcí správným způsobem“, musí mít moderní vůdci osobnostní předpoklady a odbornou způsobilost stanovit nejen správné produkční portfolio, ale také vytýčit relevantní cíle k zabezpečení jeho produkce (přitom neopomenout požadavky akronymu „SMART[ER]“ při formulaci cílů) a pochopitelně volit z variety strategií ty, které vedou ke splnění vytýčených cílů efektivně (tedy přímočaře, nákladově a časově přiměřeně).²⁰

3.3.5 Posilování důvěryhodnosti

Velmi důležitou součástí MPV je „péče“ o důvěryhodnost OJ. Nezbytným východiskem této důvěryhodnosti je zdravá sebedůvěra nejen moderních vůdců, ale přinejmenším všech znalostních pracovníků. Moderní vůdci jsou si vědomi, že k důvěryhodnosti OJ prioritně přispívá jejich konsistentní produkční i poprodukční kvalita, ale také konsistentní postoj OJ vůči jejich okolí. Vědí rovněž, že důvěryhodnost OJ není samozřejmostí, která jednou vzniklá, bude mít neomezenou trvanlivost. Z toho důvodu MPV považuje za nezbytné o důvěryhodnost OJ neustále usilovat (o ní pečovat). Jak úsilí o zachování či prohloubení důvěryhodnosti OJ zaměřit, pomáhá inspirace prostřednictvím symbolického „stromu důvěryhodnosti“, jenž obsahuje čtyři prvky důvěryhodnosti:

- „Kořeny stromu důvěryhodnosti“ představují základ k formování důvěryhodnosti OJ, což především souvisí s mírou integrálního chování a jednání moderních vůdců. Možná pro některé čtenáře bude paradoxní

²⁰ Je samozřejmě žádoucí, aby při volbě strategií docházelo k mentálnímu průniku a potažmo i k „hmatatelné“ spolupráci moderních vůdců a manažerů.

tvrzení, že k důvěryhodnosti OJ přispívá jednota myšlení, vyjadřování a jednání jejich moderních vůdců.

- „Kmen stromu důvěryhodnosti“ vyjadřuje úmysly moderních vůdců OJ. I když se preventivně vyloučí možnost jejich negativních úmyslů a tím předpoklad jejich výhradní orientace k „plození“ dobra, ani to ještě nestačí k tomu, aby byly OJ považovány jejich okolím za důvěryhodné.
- „Větvoví (koruna) stromu důvěryhodnosti“ naznačuje nezbytné způsobilosti moderních vůdců, ale i všech ostatních interních „stakeholders“ OJ, které musí být k dispozici pro to, aby se pozitivní úmysly moderních vůdců mohly realizovat.
- „Plody stromu důvěryhodnosti“ jsou-li obrazně pro okolí OJ „chutné“, tzn., že produkty, poskytování poprodukčních služeb, realizace pozitivních externalit jsou okolím OJ pozitivně přijímány, pak se teprve jedná o opravdový důkaz důvěryhodnosti OJ!

3.3.6 Energetizace k zahájení aktivit k plnění vytýčených cílů

I moderní vůdci jsou jenom lidé. Není pro ně vždy a za všech okolností samozřejmé, že se na plnění jimi vytýčených cílů „vrhají“ s nadšením. Stejně tak na tom jsou, ne-li hůře“ manažeři a další interní „stakeholders“ OJ. Nicméně moderním vůdcům by mělo být jasné, že bez patřičného volního „nabuzení“ pro „věc“, se dílo buďto vůbec nezdaří nebo bude cíl naplňován s nechutí až s odporem a v důsledku neefektivně až negativně. Energetizace k realizaci (nabuzení vůle a sil) před zahájením plnění vytýčených strategických cílů proto patří k velmi podstatným pozitivním návykům v první řadě moderních vůdců a potažmo i ostatních interních „stakeholders“, zejména znalostních pracovníků OJ. Protože jakýkoliv návyk vzniká „průnikem“ tří prvků: 1. Co a proč je to chtěno; 2. Vědět, jak na to (způsobilost, jak toho dosáhnout); 3. Mít vůli to skutečně dosáhnout, pak energetizace k realizaci mívá v praxi obvykle slabiny v souvislosti s 2., ale zejména s 3. návykovým prvkem.

3.4 Požadavky kladené na MPV v OJ

Důkladného a důsledného uvědomění si požadavků týkajících se MPV je schopen jedině „osvícený“ top management OJ. Jde totiž o často o překročení „vlastního stínu“ – zakořeněného myšlení členů top managementu a vlastníků v souladu s paradigmatem TPV! Uvědomění si a přijetí požadavků týkajících se MPV je nezbytným východiskem k rozhodnutí začít o posunu paradigmatu k MPV s plnou vážností uvažovat!

3.4.1 Požadavky kladené na členy top managementu OJ

Za relevantní klíčové požadavky lze považovat:

- Respekt k nadčasové působnosti přirozených zákonů a důsledné dodržování mentálních principů.²¹
- Osvojení principů strategického myšlení.²²
- Způsobilost „přetavení“ globálních rozvojových tendencí (megatrendů) do strategického managementu konkrétních OJ.²³
- Rozvoj výkonu poslání OJ v souladu s premisou trvalé udržitelnosti.²⁴
- Způsobilost využívat „zdravý rozum“.²⁵
- Energetizace vlastního potenciálu moderních vůdců i potenciálu všech interních „stakeholders“.²⁶
- Niterný základ V.²⁷

²¹ Mezi přirozené zákony univerza patří mj. Zákon bezpodmíneční lásky, Zákon neustálého zdokonalování a Zákon tendence k rovnováze. Mezi mentální principy např. patří Princip integrity, Princip čestnosti a Princip zevnitř-ven“.

²² K základním principům strategického myšlení patří např.: variantnost strategie, permanentnost výkonu strategického managementu, celosvětové systémové myšlení, tvůrčí způsob myšlení, syntéza exaktního a intuitivního myšlení, agregované myšlení, etika myšlení, vědomí práce s rizikem.

²³ Ke globálním rozvojovým tendencím (megatrendům) současného světa patří např.: informatizace, robotizace, militantnost a terorismus, genetizace, migrace, ekologizace versus devastace, miniaturizace, ale také formování prosazování Nového světového řádu (NEW), jenž autor považuje za nejzávažnější hrozbu pro formování perspektivní budoucnosti nejen OJ, ale i globálního lidského společenství!

²⁴ Koncepce trvale udržitelného rozvoje je patrně jediná možná perspektivní koncepce formování budoucnosti lidské civilizace. Tato koncepce se zakládá na harmonizaci přiměřeného ekonomického růstu (měřeného nikoliv prostřednictvím růstu GDP či GNP, ale růstu životní úrovně obyvatelstva) s žádoucím rozvojem sociální oblasti a s globální ochranou a péčí o životní prostředí. Cílem koncepce udržitelnosti je především zabránit ohrožení existence lidské civilizace, zabezpečit relativně rovnovážný globální růst kvality života, aniž by byla ohrožena kvalita života budoucích generací.

²⁵ Moderní vůdci sice musí využívat nejnovější vědecké poznatky, neobejdou se však ani bez využívání zdravého rozumu, jenž lze pracovně definovat takto: „*Zdravý rozum je schopnost člověka (lidí) v pravém okamžiku nalézt správné řešení skutečných problémů*“.

²⁶ Důležitým předpokladem nastartování implementace perspektivní budoucnosti OJ je energetizace disponibilních lidských zdrojů energetizovanými moderními vůdci.

²⁷ MPV se opírá o niterné přesvědčení moderních vůdců o perspektivní budoucnosti OJ. Toto jejich niterné přesvědčení spočívá v propojení „hlavy“ (rozumu) a „srdce“ (intuice, emoce).

3.4.2 Požadavky kladené na moderního vůdce v OJ

Moderní vůdce by měl splňovat tyto klíčové požadavky:

- Vyšší kvalitativní úroveň OM a potažmo i individuálního managementu IM.²⁸
- Schopnost ovládat vlastní ego.
- Schopnost vážit si a ocenit jinakost lidí a názorů.²⁹
- Způsobnost kreativního formování vizí, strategických cílů a strategií.
- Způsobnost energetizace sebe a potažmo ostatních interních „stakeholders“.

3.5 Návrh realizace posunu paradigmatu k MPV v OJ

Návrh realizace posunu paradigmatu k MPV v OJ je zpracován ve třech „krocích“. Nejdříve je nutné vytvořit předpoklady pro realizaci žádoucí transformace V do podoby MPV. Potažmo je nutné realizovat doporučení týkající se manažerů, kteří mají osobnostní předpoklady k tomu stát se moderními vůdci a až se jimi skutečně stanou, teprve realizovat v OJ jako celku posun paradigmatu k MPV!

3.5.1 Předpoklady žádoucí transformace V v OJ

Výchozím předpokladem transformace V“ do podoby „MPV“ je šíření vědomí nezbytné sekvence „pilířů“ CSM při jeho formování. Žádoucí transformace V se nenastartuje, pokud se přednostně nezvýší úroveň OM a potažmo, pokud nebude zajištěna a zároveň požadována dlouhodobější úspěšná praxe výkonu manažerské práce v rámci VM.

²⁸ Zatímco předmětem OM jsou přístupy a postoje k profesnímu a soukromému životu moderních vůdců, tak individuální management (IM) se týká osvojení manažerských technik typu zásad a metod využitelných k manažování jejich profesního a soukromého života.

²⁹ Každý člověk, tedy i každý znalostní pracovník, je svým charakterem a osobním paradigmatem jedinečný. Tudíž jinakost zdůrazňuje individuální originalitu a z ní vyplývající názorovou rozmanitost, která je z hlediska TPV hrozbou, zatímco z hlediska MPV výzvou či příležitostí.

Dalším důležitým předpokladem je uvědomění si, na čem jsou obě pojetí V, tj. TPV a MPV založena:

- TPV staví na moci, známostech, charismatu, intelektu, loajalitě. Pro lidské city v něm není „místo“. To samozřejmě vedlo a vede ke konkurenčnímu boji na „život a na smrt“, k politikaření, ke korupci a v konečném důsledku k bujení „živočišných pudů“!
- MPV je založeno na kombinaci „hlavy“ a „srdce“. Opírá se o rovnováhu uplatnění moci a soucitného porozumění, staví na důsledné odpovědnosti a sociální ohleduplnosti, angažovanosti pro úspěch a promíjení neúspěchu.

Neopomenutelným předpokladem realizace žádoucí transformace V do podoby MPV je rovněž „renesance“ významu hodnotové orientace v „životě“ OJ. Jak jinak se lze orientovat v překotných změnách globalizujícího se světa, než pomocí opory o ujasněnou a široce akceptovanou hodnotovou orientaci! Každý moderní vůdce, potřebuje mít „něco“, co ho vede, co mu v obtížných situacích dodává moudrost, naději a odvahu.³⁰ Toto „Něco“ obsahuje také osobní paradigma opřené o vyznávanou hodnotovou orientaci propojenou s nadčasovými přirozenými zákony „Univerza“ a potažmo s akceptováním mentálních principů.

3.5.2 Doporučení k realizaci žádoucí transformace V do podoby MPV

Úvodem k doporučující části pro žádoucí až nezbytnou realizaci transformace V je třeba upozornit, že jde o velmi náročný strategický proces z věcného i časového hlediska, neboť TPV je příliš „zakořeněno“ ve společenském vědomí a navíc je pro mnohé lidi přijatelnější spoléhat na tzv. „osvícené“ vůdce, než na vlastní přičinění a tudíž k i samostatnému a zodpovědnému manažování vlastních životů!³¹ Dále je důležité upozornit na další vážnou překážku k prosazení žádoucí transformace V, spočívající v převažujícím krátkodobém cílování lidských aktivit a latentním odporu vůči dlouhodobým koncepcím rozvoje.³² Nicméně je nutné si konečně s plnou vážností přiznat, že nepovede-li se realizovat posun manažerského paradigmatu

³⁰ Z křesťanského hlediska to připomíná nezbytnou propojenost hodnot víry, naděje a lásky.

³¹ Autorovi tuto realitu připomíná Paretovo pravidlo 80/20!

³² Typicky viditelné je to v politickém demokratickém systému, kdy, za ideálních podmínek, se vládnoucí garnitura v prvním roce vládnutí seznamuje s realitou, pak dva roky vládne a ve čtvrtém roce je „zaměstnána“ předvolební kampaní. Bohužel nově zvolená vládnoucí garnitura obvykle nenavazuje na záměry předchozí politické garnitury, boří „staré“ formuje „nové“, takže se spíše jedná o manažování „od zdi ke zdi“. Pro koncepční systémové záměry chybí motivace a tak se stávají marginalitou.

k MPV v relativně krátkém období, problémy smíšených a společenských systémů budou četnější, věcně závažnější a jejich řešení obtížnější až neřešitelné – samozřejmě s fatálními civilizačními důsledky.³³

Nad čím se tedy zamyslet a na co se potažmo zaměřit v OJ, aby se žádoucí transformace V nastartovala a nadějně realizovala?! Východiskem musí být uvědomění si požadavků kladených na MPV, předpokladů k úspěšné transformaci V, charakteristických rysů moderního vůdce a konečně navrhnout a důsledně realizovat postup individuální transformace, neboť jedinou šancí je ono často zmiňované a tolik v realitě nerespektované rčení: “Je nutné začít u sebe”!

3.5.3 Doporučený postup k dosažení role moderního vůdce

Jak se tedy stát moderním vůdcem!? P. U. Bender doporučuje realizovat postup v pěti krocích:

1. Poznej sám sebe – urči svou hodnotovou orientaci, motivy a osobnostní typ!
2. Formuluj vizi a buď zaujatý – dívej se do budoucnosti, najdi, co máš rád a měj rád, co děláš!
3. Riskuj – buď neustále odvážný!
4. Komunikuj – přenášej svou vizi na ostatní lidi efektivně a s důvěrou.
5. Kontroluj pokrok a výsledky – zjišťuj, kde jsi a stále usiluj o to, dostat se tam, kam se dostat chceš!

4 POSUN PARADIGMATU MANAGEMENTU K „VEDENÍ CELISTVÝCH LIDÍ“

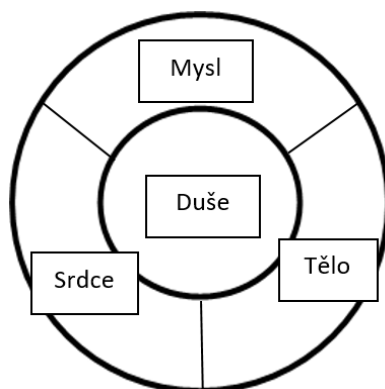
V úvodu této kapitoly příspěvku je nezbytné znovu připomenout naprostou sémantickou i obsahovou odlišnost pojmů „vůdcovství“ (V) a „vedení lidí“! Zatímco V je vrcholovým pilířem CSM OJ, tak vedení lidí je součástí manažerské komponenty „lidské zdroje – lidský potenciál“ v rámci druhého „pilíře“ CSM, jímž je VM!

³³ Příkladů fatálních důsledků demokraticky neřešitelných problémů, je jistě celá řada. Autor je přesvědčen, že mezi takovéto problémy patří mj. dramaticky rostoucí podíl nepřizpůsobivých občanů v populaci a pokles podílu „doposud“ pracovně aktivní většiny nebo stav a trend devastace životního prostředí v komparaci s jeho mnohdy a mnohde problematickou ochranou.

4.1 Paradigmata vedení lidí v OJ

Autor hypoteticky zastává názor, že převažující aktuální paradigma vedení lidí v OJ je stále ovlivňováno zakořeněnou premisou nahlížení na spolupracovníky jako na „živé věci“. Manažeři, kteří takto vnímají své podřízené pracovníky, je vedou v souladu s paradigmatem, jež autor nazývá „vedení neúplných lidí“. Ve skutečnosti však lidé přece nejsou „živými věcmi“, jsou totiž nositeli čtyř dimenzí: fyzické, duševní, duchovní a společensky vztahové, resp. citové, tudíž žádoucí manažerské paradigma vedení lidí pojmát a snad i výstižně nazvat jako „vedení celistvých lidí“!

Obrázek 4: Čtyři dimenze člověka



Zdroj: COVEY, R. S. (2006), s. 31.

*„Filosofie a víra, západní i východní, se v podstatě zabývají stejnými čtyřmi dimenzemi lidské existence: fyzickou/ekonomickou, mentální (rozumovou, intelektuální), sociálně/emocionální a duchovní. Přestože se k jejich popisu často používají odlišné slova, ve skutečnosti reflektují stejné čtyři univerzální dimenze života. Pojmy, které přitom používají, reprezentují rovněž čtyři základní potřeby všech lidí a zdroje jejich motivace: žít (uchování vlastní existence), milovat (vztahy), učit se (růst a vývoj), zanechat odkaz (smysluplná činnost a přispění k dění kolem nich)“.*³⁴

Autor věří ve stvoření člověka jako bytosti, která má v pozemském životě sice rámcově vymezené poslání, ale zároveň je mu Stvořitelem poskytnuta svobodná vůle volby. S nadsázkou lze nalézt jistou analogii při vedení lidí v OJ, neboť manažeři usilují o dosažení vytýčených cílů, ale jimi vedení pracovníci mají možnost volby svého postoje a přístupu k plnění svých povinností. Jaký bude postoj a přístup pracovníků k plnění jejich povinností významně ovlivňuje

³⁴ COVEY, R. S. (2006), s. 31.

zastávané paradigma manažera. Pokud manažer vede své pracovníky v souladu s paradigmatem „vedení neúplných lidí“, lze očekávat, že jím vedení pracovníci:

- budou mít sklon vydat ze sebe minimum svého disponibilního potenciálu,
- nebudou-li pod přímou kontrolou, přestanou pracovat,
- budou si stěžovat u svého přímého nadřízeného na to či ono,
- začnou dělat svému přímému nadřízenému naschvály,
- budou, zejména ti odvážnější z nich, vážně uvažovat o změně zaměstnání.

Pokud bude naopak manažer zastávat paradigma „vedení celistvých lidí“, lze od jím vedených spolupracovníků očekávat.:

- ochotu vydat při plnění svých pracovních úkolů maximum svého disponibilního potenciálu,
- sklon k sebekontrolě při plnění pracovních úkolů,
- snahu o zlepšení výkonu práce nejen vlastní, ale celého útvaru či týmu a i celé OJ,
- projevy radosti a uspokojení z vykonávané práce.

4.2 Vliv úrovně sociální zralosti manažerů na paradigma vedení lidí v OJ

Doposud bylo latentně předpokládáno, že manažeři, kteří vedou své spolupracovníky, vnímají sami sebe jako „celistvé lidi“, tudíž jsou, jinak řečeno, sociálně zralými jedinci. To, ovšem nemusí být v manažerské praxi samozřejmostí. Autor hypoteticky pochybuje o tom, že by sociální zralost většiny výkonných manažerů byla na žádoucí úrovni!

Do manažerských pozic, ať už jmenováním, povýšením či volbou, se také dostávají lidé, kteří nejenže nezvládají vlastní OM a někdy i vlastní individuální management (IM), ale navíc jsou osobnostně de facto „neúplnými lidmi“!³⁵ Za takové situace je pramalá šance posunu paradigmatu vedení lidí k paradigmatu „vedení celistvých lidí“, byť může jít i o vedení spolupracovníků se žádoucí profesní a osobnostní způsobilostí (jsou „celistvými lidmi“)

³⁵ K hypotetickému relativně negativnímu stanovisku autora přispívají několikaletá zkoumání reakcí studentů kombinovaného studia, kteří na relevantní otázky týkající se hodnocení svých přímých nadřízených, ale i jich samých (pokud jsou na manažerských pozicích) deklarují zkušenost převažující existence paradigmatu „vedení neúplných lidí“!

pro výkon práce na jejich pracovním místě nebo k zastávání jejich pracovní role!

4.3 Dvě doporučení k podpoře posunu paradigmatu k „vedení celistvých lidí“ v OJ

Co pro nápravu neutěšeného stavu změnit či aplikovat, a to jak na straně manažerů, tak i vedených spolupracovníků, aby se prosazoval posun k paradigmatu „vedení celistvých lidí“?!

4.3.1 Důsledná aplikace strategického směru „rozvoj stěžejních způsobilostí“

Klasická teorie strategického managementu nabízí top managementu OJ k aplikaci, v rámci fáze strategické volby, tyto strategické směry:

- Zvýšení tržního podílu;
- Vytváření nových trhů;
- Vývoj nových produktů;
- Příbuzná, resp. nepříbuzná diverzifikace;
- Změny v oboru působnosti;
- Rozvoj stěžejních způsobilostí.

Za nejefektivnější strategické směry jsou aktuálně považovány dva poslední strategické směry z výše uvedeného přehledu. Vzhledem k zaměření tohoto příspěvku se autor zabývá dále „jen“ strategickým směrem „Rozvoj stěžejních způsobilostí“. Tento strategický směr má univerzální využití s vysokou měrou efektivnosti pro jakoukoliv OJ.

Na otázku proč, lze odpovědět následovně: V souvislosti s turbulentní proměnlivostí „stavu světa“, musí OJ ideálně preventivně připravovat své „interní lidské zdroje“ na mnohdy nepředvídatelné změny výkonu jejich poslání v budoucnosti. Jediným strategickým směrem, který představuje určitou jistotu v tomto úsilí, je právě strategický směr „rozvoj stěžejních způsobilostí“, v němž dominantně jde o formování a rozvoj sociálních způsobilostí všech „interních stakeholdes“. Konkrétně jde zejména o tyto sociální způsobilosti:

- komunikace,
- naslouchání,
- prezentace,
- rozhodování a s ním spojené sdílení odpovědnosti za vlastní rozhodnutí

- respektu k osobnostní a názorové jinakosti v rámci interních, ale i relevantních externích „stakeholders“,
- formování a udržování dobrých mezilidských vztahů,
- vlastního sebepoznávání a cílevědomého osobnostního rozvoje,
- týmové spolupráce.

4.3.2 Aplikace tzv. „profilových analýz“

Autor nabízí aplikaci tzv. „profilových analýz“ při získávání a výběru spolupracovníků, s jejichž uplatněním má dlouhodobé pozitivní zkušenosti.³⁶

Profilové analýzy zkoumají osobnostní charakteristiky člověka (dominanci, neformální vliv na druhé lidi, potřebu stability, resp. stálosti a ochotu se přizpůsobit), přičemž jejich podstata vychází z premisy, že tím nejdůležitějším kritériem pro účelný, účinný, hospodárný a odpovědný výkon práce na jakémkoliv pracovním místě či při zastávání jakékoliv pracovní role je míra souladu vlastností těch, kteří přicházejí v úvahu k výběru či přemístění na konkrétní existující či nově vzniklé pracovní místo nebo vzniklou pracovní roli (osobní profily potenciálních uchazečů nebo pracovníků uvažovaných k přemístění) a souborem vlastností, který vyžaduje konkrétní pracovní místo či pracovní role (pracovní profil pracovního místa nebo pracovní role)! Osobní i profesní profily lze nejen znázornit graficky, ale prostřednictvím existujícího automatizovaného systému je exaktně možné provést komparaci míry souladu osobních profilů potenciálních pracovníků a pracovního profilu. Výstupem profilové komparace je pořadí potenciálních pracovníků, v němž je navíc zakomponována „tlustá čára“ oddělující vhodné potenciální pracovníky od těch, kteří jsou již pro přijetí nebo přemístění nepřijatelní! Autor, v této souvislosti, proto doporučuje pozvat v časovém předstihu všechny potenciální pracovníky ke zpracování jejich osobních profilů. Následně provést vyhodnotit, prostřednictvím relevantního software, komparaci jejich osobních profilů s předem profesionálně zpracovaným pracovním profilem konkrétního

³⁶ Metodu profilových analýz využíval autor při výkonu manažerských pozic (prorektor Masarykovy univerzity, proděkan Právnické fakulty MU, vedoucí katedry národního hospodářství PrF MU) zejména při výběrových řízeních, ale i pro komparaci vlastního osobního a profesního profilu. Autor více jak 20 let seznamuje své studenty s metodou profilových analýz v rámci výuky předmětu „Osobní management“, čímž jim nabízí možnost objektivnějšího posouzení oprávněnosti volby studijního oboru s důrazem na jejich uplatnitelnost získaného vzdělání na budoucím trhu práce a studentům kombinovaného studia navíc i pro jejich výběr osobnostně vhodných uchazečů v rámci výběrových řízení či konkurzů.

pracovního místa či pracovní role³⁷ a přizvat k interview jen potenciální pracovníky nacházející se nad „tlustou čarou“ komparačního žebříčku!³⁸

5 ZÁVĚR

V souladu s vymezeným předmětem uceleného příspěvku a cílem jeho 1. části lze konstatovat splnění vymezeného cíle jejího zpracování. Již z výstupů zpracování 1. části příspěvku je prokazatelně doložena nezbytnost posunu paradigmatu managementu, neboť dosavadní převažující manažerské paradigma není konzistentní s požadavky formující se informační a znalostní společnosti!

Vymezení pěti posunů manažerského paradigmatu vystihuje klíčové požadavky na zaměření žádoucího komplexního posunu paradigmatu managementu!

Pokud jde o výstupy zpracování posunů paradigmatu managementu v první části uceleného příspěvku, lze zdůraznit tyto dílčí závěry:

- Posun paradigmatu managementu k celostnímu systému managementu (CSM) poskytuje logicky strukturovaný systém pro aktuální i rozvojové manažování jakékoliv ziskové či neziskové organizace (OJ). Při formování CSM je zdůrazněn význam doposud většinově podceňovaného osobního managementu (OM) jako východiskového „pilíře“ CSM a požadavek zásadního kvalitativního odlišení manažerské práce (VM) a vůdcovství (V). Při fungování CSM „sehrává“ rozhodující

³⁷ Profesionální zpracování pracovního profilu vyžaduje týmovou spolupráci nejméně tří odborníků. U již existujícího pracovního místa či pracovní role přímého nadřízeného manažera, nejlépe hodnoceného relevantního pracovníka a fasilitátora, který zabezpečí eliminaci odlišných názorů manažera a pracovníka na jimi vybrané vlastnosti z dotazníku (obvykle jde o cca 20% odlišných odpovědí). Pokud jde o nové pracovní místo či pracovní roli je podstatné, aby fasilitátor měl k dispozici nejméně dva odborníky, kteří myslí kreativně, tudíž nejsou limitováni „profesní slepotou“

³⁸ Pro zamezení obav ze složitosti, popř. i problematičnosti aplikace metody profilových analýz, autor jednak připomíná své pozitivní osobní zkušenosti s aplikací této metody a také zdůrazňuje jednoduchost a minimální časovou náročnost aplikace této metody. Pro lepší představivost autor rámcově informuje o procesu zpracování osobních profilů: Potenciálním pracovníkům je předložen dotazník, v němž nejsou otázky, ale v cca 20 řádcích vždy uvedeny čtyři vlastnosti, z nichž mají respondenti vybrat vlastnost, která je pro ně nevíce charakteristická a naopak vlastnost, kterou buďto nedisponují nebo její váha je ze všech čtyř vlastností v jejich „já“ nejméně významná. Ke zpracování dotazníku mají respondenti pouhých 10 min a důležité je dodat, že jsou před zahájením zpracování dotazníku upozorněni, že vyhodnocovací software dokáže odhalit byť i jednu nepravdivou odpověď- čímž „hříšník“ ztrácí šanci účastnit se navazujícího kola výběrového řízení!

roli „pilíř“ vůdcovství (V), jenž svým nadčasovým nadhledem usměrňuje nejen výkon poslání organizace (OJ), ale zejména kreativně, za kontinuálního zkoumání vývoje interního prostředí a predikce externího okolí, vytváří perspektivní budoucnost organizace (OJ).

- Posun paradigmatu managementu k modernímu (niternému) vůdcovství (MPV) je naprosto převratným posunem týkající se teorie i praxe managementu. Zpracování tohoto posunu v příspěvku jednoznačně prokazuje, že perspektivní budoucnost organizací (OJ) už nelze dále zabezpečovat prostřednictvím tzv. tradičního vůdcovství (TPV), které je ovšem hluboce společensky „zakořeněné“ v myslích stávajících top manažerů a politiků. Nicméně je relevantním zpracováním prokázáno, že tento posun je naprosto nezbytný jinak hrozby, jež vyvolává prolongace TPV, mohou mít fatální důsledky nejen pro organizace (OJ), ale dokonce pro lidskou civilizaci. V 3. kapitole 1. části příspěvku jsou navržena doporučení k posunu vůdcovství (V) k jeho moderní (niterné) podobě (MPV).
- Posun paradigmatu managementu k „vedení celistvých lidí“ týkající se manažerské komponenty „lidské zdroje – lidský potenciál“, v rámci „pilíře“ všeobecného managementu (VM), vyžaduje rovněž zásadní posun paradigmatu manažerské práce související s vedením lidí. Výstupy relevantního zpracování problematiky vedení lidí prokazují nutnost zcela jiného vnímání vedených lidí v organizacích (OJ) jejich liniovými či projektovými manažery. Vedení lidé nesmí být nadále považováni jejich „nadrženými“ za „živé věci“, ale naopak za lidské bytosti s čtyřmi dimenzemi, jež obrazně představuje jejich tělo, mysl, „srdce“ a duše. Dosavadně převažující vedení tzv. „neúplných lidí“, kdy se stimulace shora orientuje jen na tělo a mysl minimalizuje snahu vedených lidí využívat jejich profesní i osobnostní potenciál. K maximalizaci využívání profesního a osobnostního potenciálu vedených lidí dochází jedině tehdy, kdy se stimulace shora soustředí i na „srdce“ a zejména duši vedených lidí, tedy na „vedení celistvých lidí“! K podpoře realizace relevantního posunu paradigmatu k „vedení celistvých lidí“ jsou nabídnuta dvě doporučení, a to soustředění se na rozvoj stěžejních způsobilostí a na využívání tzv. profilových analýz při získávání a výběru spolupracovníků.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] BEDNÁŘOVÁ, H. *Závislost na sociálních sítích*. In: Zdravě.cz ze 7. června 2017. [online] Dostupné z: <https://dusevni-zdravi-a-psychologie.zdrave.cz/zavislost-na-socialnich-siti/>
- [2] BENDER, U. P. *Niterný leadership. Leadership from Within*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-069-4.
- [3] COVEY, R. S. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015, 371 s. ISBN 978-80-7261-359-5.
- [4] VÁGNER, I. *Osobní management*. Brno: Nakladatelství STING spol. S r. o. 2019, 136 s. ISBN 978-80-87482-64-3.
- [5] VÁGNER, I. Klíčové perspektivní posuny paradigmatu v managementu. (1. část). In: *Sborník referátů a abstraktů z XXI. ročníku mezinárodní odborné konference DANĚ – TEORIE A PRAXE 2018*. Brno: Sting spol. s r.o., 2018, s. 166-188. ISBN 978-80-87482-57-5.
- [6] VÁGNER, I. *Strategický management*. Brno: Sting, spol. s r.o., 2016. ISBN 978-80-87482-41-4.
- [7] VÁGNER, I., 2015. *Podněty k posunu paradigmatu myšlení a jednání v managementu*. Brno: Sting, spol. s r.o., 2015. ISBN 978-80-87482-41-4.
- [8] VÁGNER, Ivan. Moderní vůdcovství versus moderní vedení. In: *Sborník z mezinárodní konference „Dny práva 2012 – Days of Law 2012 Finance veřejného sektoru (právní a ekonomické aspekty jeho fungování)“*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6319-8.
- [9] ZELENÝ, M. *Hledání vlastní cesty*. Praha: 2011, Computer Press (CPress), 2011, 320 s. ISBN 978-80-251-1611-1.
- [10] ZELENÝ, M. Čas vůdců už byl. *Moderní řízení 10/2005*. s. 64–66.

POUŽITÉ ZKRATKY

CSM – celostní systém managementu

GDP – hrubý domácí produkt

GNP – hrubý národní produkt

IM – individuální management

MPV – moderní (niterné) pojetí vůdcovství

NEW – nový světový řád

OJ – organizace

OM – osobní management

SMART[ER] - akronym vyjadřující požadavky k žádoucí formulaci strategického cíle

TPV – tradiční pojetí vůdcovství

USA – Spojené státy americké

V – vůdcovství

AUTOR:

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA, AKADEMIE STING, o.p.s., Katedra ekonomiky a řízení, Stromovka 1, 637 00 Brno – Jundrov, i.vagner1945@gmail.com.

AUTHOR:

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA, STING ACADEMY, Department of Economics and Management, Stromovka 1, 637 00 Brno – Jundrov, i.vagner1945@gmail.com.