

Sylabus přednášky ze dne 20.10.2005

Vyznávané pojetí managementu, paradigma a jeho posun v managementu Základy osobního managementu

Přednášející: Prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA

Osnova přednášky

1. Tři „pilíře“ systému managementu
2. Pojetí obsahu organizačního – skupinového managementu
3. Posun paradigmatu v managementu
4. Posun paradigmatu v managementu k principiálnímu vedení
5. Dva přístupy k osobnímu managementu

Přednášející: Prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA

PrF MU v Brně
vagner@law.muni.cz

Ad 1/ Tři „pilíře“ systému managementu

V čem je možno spatřovat neúplnost a nevyváženost doposud převažujícího pojetí systému managementu?

K dosažení úplnosti pojetí systému managementu je nezbytné rozšířit jeho dosavadní převažující vnímání o tzv. „osobní management“ a „niterný leadership“. Pro zvýšení míry obsahové rovnovážnosti systému managementu je žádoucí formovat systém managementu s výraznou preferencí principu „zevnitř ven“.

Obsahově úplný „systém managementu“ by tedy měl být tvořen třemi pilíři:

1. **Osobním managementem**, jehož kvalitativní úroveň v organizaci představuje základnu systému managementu;
2. **Systémem manažerských nástrojů a komunikace**, jež vychází z úrovně osobního managementu zejména členů top managementu organizace, dále respektuje stav organizační kultury a pochopitelně potřebu efektivního výkonu poslání organizace;
3. **Vůdcovstvím** (dále jen **leadership**), jež se opírá o tzv. „niterný leadership“ a jehož účelem je zabezpečení dlouhodobého úspěchu organizace formováním její budoucnosti na základě objektivního vnímání reality, včetně rozvojových tendencí (megatrendů) a energetizací disponibilních lidských zdrojů.

Princip „zevnitř ven“ zdůrazňuje, že proces individuálního zdokonalování musí člověk, tedy i každý pracovník organizace (zejména však členové top managementu), zahájit u sebe samého poznáním svého niterného „já“, reprezentovaného „osobním paradigmatem“,

vlastním „charakterem“ a vlastními „motivy“. Tento princip také sděluje nadčasovou pravdu, že nejdříve je nezbytné dosáhnout tzv. „soukromého vítězství“, v podobě získání individuální nezávislosti a formování dobrého charakteru, než má člověk šanci dosáhnout tzv. „veřejného vítězství“, projevujícího se dobrými mezilidskými vztahy a schopností vstupovat do vzájemných závislostí, za účelem vytváření synergických efektů. Jinými slovy princip „zevnitř ven“ sděluje marnost preference osobnosti člověka před jeho charakterem. Konkrétněji vyjádřeno upozorňuje na fakt, že sebevětší snaha konkrétního člověka vylepšovat mezilidské vztahy se mine účinkem, pokud nedosáhne nadstandardní úrovně sociální zralosti.

Soustředme nyní pozornost na výše zmíněné chybějící „prvky“ v pojetí systému managementu a pokusme se vymezit rámcově jejich obsah.

Osobní management

V relevantní odborné literatuře je možno se setkat s dvěma přístupy k problematice osobního managementu. První, reprezentovaný např. P.F. Druckerem, je směřován specificky do profesní oblasti s cílem podstatně zvýšit výkonnost pracovníků disponujících znalostmi. Druhý, jehož protagonistou je např. S.R. Covey, má univerzální zaměření (je výzvou pro každého člověka s cílem zdokonalení jeho soukromého i profesního života), odpovídá logice posunu paradigmatu ve vědě i praxi managementu od managementu lidských zdrojů a lidských vztahů k principiálnímu vedení a staví na respektování nadčasové platnosti přírodních zákonů a z nich odvozených mentálních principů.

Pro ilustraci je dále uveden rámcově obsah osobního managementu ve smyslu prvního profesního přístupu:

- Provedení procesu sebepoznávání jako východiska pro individuální zaměření osobního managementu;
- Identifikace pracovních pozic, pro něž má jedinec vhodné osobnostní předpoklady, a tudíž i možnosti dosahovat v nich největších individuálních i společenských přínosů;
- Získání znalosti, jak sebe sama v budoucnosti rozvíjet;
- Získání znalosti, jak a kdy měnit svou profesní orientaci;
- Přípravovat se soustavně na zvládnutí požadavku zůstat biologicky mladý a duševně aktivní po celou dobu stále se časově prodlužující pracovní kariéry.

Niterný leadership

Objektivní vnímání reality, správné stanovení vize, odvozených strategických cílů a strategií a potažmo energetizace lidských zdrojů – to je „alfa“ a „omega“ úspěchu každé organizace. Toto převažující chápání obsahu leadershipu implicitně zdůrazňuje oporu v principu „zvenku dovnitř“ a v souvislosti s energetizací lidských zdrojů se zaměřuje „jen“ na vedení druhých lidí. Má-li být leadership efektivní, měl by stavět na niterném základu myšlení a jednání skutečných lídrů. S tímto paradigmatem je možno se setkat u, bohužel již zesnulého, P.U. Bendera, podle něhož skutečný lídr musí umět vést především sám sebe - vedení druhých lidí se pak stává přirozenou záležitostí. V této souvislosti P.U. Bender rozlišuje dva typy lídrů:

- Povrchní lídry - K aktivitě je poháněn strach, ziskové zájmy, vlivy okolního prostředí mimo jejich kontrolu;
- Niterné lídry – Dokáží vést sami sebe a jsou motivováni snahou pomáhat druhým lidem a touhou uskutečnit společné vize.

Pro ilustraci je níže uveden rámcový postup vedoucí, podle P.U. Bendera, k tomu stát se niterným lídrem:

1. Poznej sám sebe – urči své hodnoty, motivy a osobnostní typ;

2. Formuluj vizi a buď zaujatý – najdi to, co máš rád a měj rád, co děláš;
3. Riskuj – buď neustále odvážný;
4. Komunikuj – přenášej svou vizi na ostatní, efektivně a s důvěrou;
5. Kontroluj pokrok a výsledky – zjisti, kde jsi, pak se dostaneš tam, kam se chceš dostat.

Ad 2/Pojetí obsahu organizačního – skupinového managementu

Viz manažerské komponenty a jejich vazby v učebnici Vágner, I. (2004)

Ad 3/ Posun paradigmatu v managementu

K posunu paradigmatu dochází nyní zřejmě i ve vědě o managementu:

- změny premis managementu podle P. Druckera,
- posun od industriálního k postindustriálnímu modelu managementu,
- od operačního k procesnímu managementu,
- od modelu “lidských vztahů” a “lidských zdrojů” k modelu “princiálního vedení”.

Bliže viz **učebnici Vágner, I. (2004)**

Ad 4/ Posun paradigmatu managementu k principiálnímu vedení

Pro staré paradigma příslovečné:

- Mnoho frází a krásných slov, málo skutečných činů - v důsledku nedůvěra, přemíra cynismu mezi lidmi, ale i v nich samých.

Model principiálního vedení zahrnuje principy modelu lidských vztahů a lidských zdrojů - navíc, jak lidem pomoci najít smysl a naplnění jejich existence - na základě pochopení faktu, že v konečném důsledku bude rozhodující působení přirozených zákonů či principů.

Model principiálního vedení lze rámcově charakterizovat:

- Rozvoj pracovníků, opírající se o společně sdílený systém hodnot, vycházející z **přirozených principů**;
- Využití potenciálu pracovníků v konkurenci v rámci globální ekonomiky organizační kultura založená na **”vysoké důvěře”**. *(Proces vytváření důvěry je dvojsměrný. Pokud management deleguje na pracovníky spolu s přiměřenou mírou odpovědnosti - lidé se budou podle toho chovat; když uvidí, že jejich nápady, náměty a iniciativy jsou managementem přijímány vstřícně - získá organizace to nejlepší, co v lidech je! Důvěru nelze nařít či vynutit ani koupit. Důvěru je třeba si zasloužit, získávat ji a budovat. Důvěře se těší lidé a organizace, které ji dávají najevo upřímně miněnými skutky!!);*

- Orientace na **principy tzv. "magnetického severu"** (S. Covey) - (**čestnost, integrita atd.**).

Činy mluví hlasitěji než slova, jsou-li jedny s druhými v rozporu, uvěří lidé spíše tomu, co a jak se dělá než se říká!!

Management by měl být příkladem svou otevřeností, mít odvalu prosazovat i nepopulární opatření a komunikovat i nesouhlasné názory!

Získat důvěru vyžaduje hodně práce, času a ještě více trpělivosti. ***Dobry management se sám dostane od postoje "Na to nemám kdy" k postoji "Nemohu si dovolit nemít kdy"!***

Na podporu prosazení paradigmatu principiálního vedení třeba podtrhnout:

- Bude to patrně jediná cesta, jak se ve společnosti znalostí a v globální ekonomice dá dopracovat úspěchu
- Vybudování organizační kultury vysoké důvěry vyvolává "imunitní" reakci ve stresových či dokonce krizových situacích

Poslední výše uvedený posun paradigmatu lze považovat za nejvýznamnější, a to především proto, že nabízí východisko z patové situace - (systémy vytvořené lidmi se totiž vymykají jejich kontrole a sami lidé neví, jak je řídit)!

Ad 5/ Dva přístupy k osobnímu managementu

Přístup v pojetí zvýšení výkonnosti PDZ

Zatímco nejvýznamnějším aktivem ve 20. století bylo „výrobní zařízení“ stávají se nejcennějšími aktivy jakékoliv OJ ziskového i neziskového charakteru (dále jen OJ) v 21. století její **pracovníci disponující znalostmi** (dále jen **PDZ**) a potažmo **jejich výkonnost**.

Podle P. Druckera je **nejdůležitějším úkolem vědy i praxe managementu** v 21. století přispět k podstatnému **zvýšení produktivity práce PDZ**. Obecně vyjádřeno lze za **nejdůležitější faktory ovlivňující výkonnost PDZ** považovat:

1. **Jednoznačnost vnímání charakteru působnosti PDZ;**
2. **Schopnost PDZ řídit sebe sama;**
3. **Ochotu PDZ nepřetržitě inovovat svou působnost;**
4. **Ochotu, resp. „vypěstovanou“ potřebu PDZ nepřetržitě se vzdělávat, ale také vzdělávat své spolupracovníky (kolegy);**
5. **Přijetí faktu, že výkonnost PDZ není primárně spojena s množstvím vykonané práce, ale především s její kvalitou.**

Ve společnosti znalostí se budou muset naučit řídit sami sebe **i lidé jen s průměrným nadáním**. **Tento požadavek se týká především všech PDZ.**

Obsahem efektivního osobního managementu PDZ je:

- **Provedení osobního „auditů“**, jako východiska pro další aktivity;
- **Identifikování** a potažmo konkrétně **nalezení pracovní pozice**, pro něž má vhodné osobnostní předpoklady a tudíž i **možnost dosahovat největších přínosů;**
- **Naučení se sebe sama rozvíjet;**
- **Naučení se, jak a kdy měnit svou působnost;**

- Příprava se a následné zvládnutí **zůstat biologicky mlád a duševně aktivní** po celou dobu stále se časově prodlužující pracovní kariéry.

K problematice sebepoznání

PDZ stojí před zcela kvalitativně **novými požadavky** a **vyhovět jim vyžaduje** založit své jednání na odpovědně provedeném **sebepoznávání**, v jehož rámci by měly být zejména **zodpovězena otázka:**

Kdo jsem?

Odpověď na tuto otázku **není jednoduchá**. Každý má o sobě určitou představu, vyplývající z pocitů a z reakcí okolního prostředí na naše chování a jednání. Je velmi obtížné poznat kdo vlastně jsme. A **protože to mnohdy nevíme**, resp. máme o sobě mylnou představu, **má to za následek** mj., že:

- **někteří studenti** (potenciální PDZ) **studují** pro ně zcela nepatřičné a nebo **ne zrovna vhodné studijní obory** a tudíž je studium stresuje, resp. nebaví a nakonec **vede k nastartování individuálně i společensky neefektivní pracovní kariéry**, v lepším případě k vynucené rekvalifikaci apod.;
- nemálo **PDZ volí svou pracovní kariéru v rozporu s osobnostními předpoklady** a vykonává pak pracovní **funkce**, které jim „**nesedí**“ a mají za **následek** jednak **nespokojenost** těchto PDZ i jejich **podprůměrnou výkonnost**.

Základem pro poznání „**kdo jsem**“, je **přijetí**, velmi v praxi opomíjeného faktu, že **mnohé z toho „kdo jsme“ je determinováno geneticky a snad i výchovou v raném věku**. Pokud toto přijmeme jako platnou premisu, pak je velmi užitečné profesionálním způsobem **poznat svůj „osobní profil“** prostřednictvím vědecky podložených psychologických metod.

Osobní management v duchu principiálního vedení

Skutečně efektivní osobní management musí stavět na formování pevného charakteru. Z ryze pragmatického hlediska se charakter člověka projevuje prostřednictvím jeho návyků.

Návyk je relativně ustálený (někdy až automatický a nevyžadující si vědomou kontrolu), používaný a vnitřně osvojený způsob myšlení, resp. činnosti, vyplývající z psychických struktur, tj. charakteru a mentality člověka.

Návyky silně determinují naše myšlení, vyjadřování, emotivní projevy a v neposlední řadě naše činy. Jsou zakořeněnými „šablonami“, které mohou člověka vést k jeho prospěchu anebo ho naopak natolik „svazovat“, že je „odsouzen“ k neustálému nezdaru. Objektivně existují dobré a špatné návyky a zřejmě nenalezneme člověka, který by byl nositelem souboru jen návyků pozitivních či naopak negativních. Návyky si lze osvojit a lze se jim i odnaučit – vyžaduje to však mimořádné individuální úsilí po relativně dlouhou dobu! S. Covey v této souvislosti upozorňuje na průnik tří složek, jež formují jakýkoliv návyk. Za tyto tři složky považuje:

1. vědomosti („co dělat a proč“),
2. dovednosti („jak to učinit“),
3. motivy („chtění to učinit“).

Působení přírodního zákona neustálého zdokonalování vede k postupnému, byť ne vždy přímočarému, rozvoji vědomostí a dovedností i ke kvalitativní změně motivace člověka. Mění se tedy i návyky a jedinec se tak dostává na vyšší úroveň sociální zralosti. Nutně přitom pociťuje potřebu překonávat doposud zastávané osobní paradigma. Existující osobní paradigma však bylo základem jeho pseudojistoty třeba i po dlouhou dobu, a tudíž je pro jeho

další zdokonalování závažnou bariérou. Překonávání této bariéry bývá někdy velmi „bolestný“ proces, jemuž se mnozí lidé podvědomě brání a nelze vyloučit, že ve své snaze o změnu ustrnou. Pro člověka s vůlí se dále zdokonalovat musí vstoupit do „hry“ motivace, založená na ochotě „podřídít to, co myslím, že chci nyní, tomu, co si možná budu přát v budoucnu“.

S. Covey formuloval pro lidi s ochotou a vůlí se zdokonalovat sedm návyků (ve své poslední publikaci dokonce osmý návyk „od efektivnosti k velikosti“), které by si měli osvojit, aby byli osobně úspěšní a spokojení a vytvářeli dobré mezilidské vztahy. V této souvislosti zavádí pojem „kontinuum zrání“, jímž vyjadřuje nutnou posloupnost zdokonalování „od závislosti k nezávislosti a dále ke vzájemné závislosti“. Kontinuum zrání člověka vlastně determinuje posloupnost vědomého zdokonalování, a tedy i zvládání oněch doporučených návyků.

Jelikož se rodíme jako zcela závislé bytosti na ostatních lidech, začíná proces „zrání“ většinou silným vlivem rodiny. V raném věku (cca do 6 let) se také výrazně formuje naše osobnost. Postupně se stáváme více a více nezávislími, až konečně přejde starost o náš život zcela na naše „bedra“. Zdálo by se tedy, že je vše v pořádku, neboť jako formálně dospělí lidé spoléháme sami na sebe. Skutečnost, že jsme fyzicky dospělí však ještě neznamená, že jsme citově a duševně zralí a že jsme již zcela nezávislí. Mnozí lidé jsou na někom či na něčem závislí po většinu svého života, někteří až do smrti.

Závislí lidé potřebují někoho, kdo jim zabezpečuje, co oni potřebují.

Kontinuum zrání vede od osobního paradigmatu typu „ty“ (ty se o mě postarej, ty to musíš za mě vymyslet a udělat, ty jsi za mě a moje činy odpovědný) k paradigmatu „já“ (já si věřím, že to zvládnou, je na mně, jak se rozhodnu s vědomím zodpovědnosti za důsledky svého rozhodnutí, spoléhám se na sebe).

Z výše uvedeného je patrné, že problém osobní závislosti či nezávislosti je problémem niterným. Souvisí především s úrovní osobní a sociální zralosti člověka a nikoliv, jak se většina lidí domnívá, se situací v okolním prostředí. Toto poznání je svým způsobem „revoluční“, neboť odhaluje pravou příčinu většiny individuálních a potažmo i společenských problémů.

Identifikovaná příčina individuálních problémů a problémů v mezilidských vztazích vede k „bludnému kruhu“ myšlení a jednání, kdy i sebelepší snaha řešit vnější problémy naráží na neochotu přijmout a osvojit si mentální princip „zevnitř ven“, což ovšem plodí další problémy.

Jediným východiskem z „bludného kruhu“ je zdokonalovat osobní management v duchu kontinua zrání.

V první fázi jde o **transformaci přirozené závislosti v individuální nezávislost**. Toho lze dosáhnout osvojením tří návyků:

- **Bud'te proaktivní.**
- **Začínajte s myšlenkou na budoucnost.**
- **Tomu nejdůležitějšímu dávejte prioritu.**

Získání individuální nezávislosti však není vrcholem zdokonalování, i když je zřejmé, že nezávislost je zralejší než závislost. Skutečně nezávislý jedinec má sice veškeré předpoklady k tomu, aby myslel a jednal sám bez cizí pomoci a stal se tak třeba vynikajícím individuálním tvůrcem. Je však otázkou, zda je nezávislý člověk schopen být lídrem, manažerem, užitečným členem pracovního týmu, partnerem v manželství atd. Z toho důvodu musí kontinuum zrání pokračovat od individuální nezávislosti k vytváření „**vzájemné závislosti**“ na základě svobodné volby. Vzájemná závislost je, na rozdíl od doposud zmiňované individuální

závislosti na něčem či na někom, zcela jiné podstaty. Staví na premise naplnění života ve smyslu „my - my to uděláme, my můžeme spolupracovat, my můžeme spojit své talenty a schopnosti a vytvořit společně něco většího, resp. dokonalejšího“ a jeho podílu na formování dobrých mezilidských vztahů. „Vzájemná závislost“ je tedy pokročilejší koncepcí životního postoje nezávislého jedince.

Uvědomělé formování vzájemné závislosti, kterou mohou vytvořit jedině lidé individuálně nezávislí, je cestou vedoucí k vrcholu zdokonalování, k završení kontinua zrání. Pro tuto cestu je nezbytné zvládnout další tři návyky:

- **Myslete způsobem „Výhra–Výhra“.**
- **Nejdříve se snažte pochopit a potom být pochopeni.**
- **Vytvářejte synergii.**

Pochopení poslušnosti individuálního zdokonalování od závislosti k nezávislosti a následně od nezávislosti k vzájemné závislosti je základem individuálního úspěchu, spokojenosti a štěstí a potažmo i předpokladem k odstraňování rozporů v rámci lidské civilizace. Efektivní osobní management musí vycházet z postupného zvládnání návyků pro dosažení „soukromého vítězství“ a pokud jsou tyto návyky přijatelným způsobem osvojeny, následně se musí opírat o aplikaci návyků pro naplnění „veřejného vítězství“. Budování základny efektivního osobního managementu není, ani nemůže být zcela rigidní. Poslušnost zvládnání návyků musí být sice dodržena, ale to neznamená, že je nezbytné být dokonalý v uplatnění první skupiny návyků a pak se teprve pustit do „boje“ s druhou skupinou návyků. Vždy je však užitečné mít na paměti, že právě naše charaktery ovlivňují každou vzájemně závislou činnost, a proto je třeba se zaměřit na to, jak myslíme, jakým způsobem vyjadřujeme své názory, jak se emočně projevujeme a jak a co osobně činíme.

Čtyři lidské dimenze, tj. dimenze tělesná, duševní, duchovní a společensky vztahová, představují de facto potenciál člověka, který je třeba neustále obnovovat a zdokonalovat. Proto je nutné zvládnout ještě jeden návyk, jenž obepíná a obsahuje v sobě všech šest výše uvedených návyků „soukromého“ a „veřejného vítězství“. Osvojení si tohoto návyku, jenž opět vymezil S. Covey nazval **„Obnovujte svůj potenciál“**, umožňuje člověku osobnostní růst po celý jeho život při asistenci všech šesti výchozích návyků.

POZOR: Blíže se mohou studenti seznámit s relevantní problematikou v publikaci: VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. vyd. Brno : VMU, 2004. 607 s. ISBN 80-210-3536-6

Zpracoval dne 20.10.2005 prof. Vágner