

Sylabus přednášky ze dne 19. 9. 2007

## **System managementu s základní charakteristikou jeho tří pilířů a jejich vzájemných vazeb**

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

PrF MU v Brně  
vagner@law.muni.cz

### **Osnova přednášky**

- 1. System managementu (SM) jako nezbytný „nástroj“ pro jednotlivce, zájmovou skupinu i OJ**
- 2. Posuny paradigmatu v managementu**
- 3. Osobní management (OM) – úvod k dvěma pojetím OM**
- 4. Pojetí obsahu všeobecného managementu**
- 5. Vůdcovství – úvod k žádoucímu posunu od tradičního k modernímu vůdcovství**

#### **Ad 1/ System managementu (SM) jako nezbytný „nástroj“ pro jednotlivce, zájmovou skupinu i OJ**

Pojem „*system managementu*“ je v manažerské odborné literatuře poměrně často zmiňován, nicméně jeho sémantický význam není doposud jednoznačně odbornou veřejností interpretován. Většinou je system managementu vnímán jako ucelený soubor nástrojů a metod (někdy i technik) tzv. „*tvrdých prvků managementu*“ (např. *plánování, organizování, kontrolování*) i tzv. „*měkkých prvků managementu*“ (např. *managementu lidských zdrojů, organizační kultury, komunikace*), jehož účelem je zabezpečit dosahování vytýčených cílů OJ (především však podniku) „správným způsobem“.

V poslední době se vnímání systému managementu obohatilo zvýšeným důrazem na zabezpečení „dělání správných věcí“ – zrodil se tak pojem „*vůdcovství*“ (angl. *leadership*). Avšak, i po zmíněném „obohacení“, zůstává dosavadní převažující pojetí systému managementu obsahově zúžené a věcně nevyvážené.

V čem je možné spatřovat výše naznačovanou neúplnost a nevyváženost dosavadního převažujícího pojetí systému managementu?

K dosažení skutečně obsahově uceleného pojetí systému managementu je žádoucí rozšířit jeho dosavadní převažující vnímání o tzv. „*osobní management*“. Pro zvýšení míry věcné vyváženosti systému managementu je potřebné formovat system managementu s výraznou preferencí principu „*zevnitř ven*“ a transformovat vůdcovství do podoby „*níterného vůdcovství*“.

Obsahově celostní „system managementu“, podle představy autora publikace, tedy tvoří tři pilíře:

- 1. Osobní management**, jehož kvalitativní úroveň je výchozím determinantem celého systému managementu;

2. **Systém manažerských nástrojů a metod** (běžně označovaný, poněkud sémanticky nepřesně, „*Všeobecný management*“), jenž staví na úrovni osobního managementu, respektuje interní kulturní zázemí a situaci v okolním prostředí a orientuje se na zabezpečení výkonu poslání, tj. především „dělání věcí správným způsobem“;
3. **Vůdcovství**, jež představuje vrchol systému managementu z několika důvodů. Za prvé: Nutným předpokladem vůdcovství je vysoká úroveň osobního managementu a potažmo praxí prověřená způsobilost aplikace všeobecného managementu. Za druhé: Vůdcovství je zaměřeno na zabezpečení „dělání správných věcí“. Za třetí: Přístup k vůdcovství má podobu kvalitativně zralejšího „niterného vůdcovství“. Za čtvrté: Vůdcovství je orientováno na zabezpečení dlouhodobého úspěchu. Za páté: Prioritou vůdcovství je formování budoucnosti na základě objektivního vnímání reality a rozvojových tendencí ve světě 21. století. Za šesté: Vůdcovství se pojí s energetizací disponibilního lidského potenciálu a potažmo lidských zdrojů (*sebemotivace, stimulace konzistentní s individuální motivací druhých lidí*).

**Model systému managementu viz schéma č. 1 v příloze k přednášce!**

## **Ad 2/ Posuny paradigmatu v managementu**

„**Paradigma** (angl. *paradigm*) je nosná myšlenka vědecké disciplíny, určité schéma myšlení a konání, logika uvažování. Je to teorie, výklad nebo model určitého komplexního jevu. Je dobově podmíněné, vychází z koncepce platné jenom určitou dobu, a proto je závislé na čase. Je založeno na soustavě axiomů, resp. principů, které vytvářejí určitou koncepci myšlení.“

**Axiomy** jsou tvrzení v rámci technických a přírodních věd a **principy** jsou tvrzení v rámci společenských věd, která se považují za základní pravdy vysvětlující vzájemné vztahy dvou a více proměnných v rámci určité vědecké teorie a nedokazují se.

**Premisy** (předpoklady) týkající se reality tvoří paradigmatu každé společenské vědy, tedy i vědy o managementu. Základní premisy o realitě určují, na co se obor soustředí, determinují, co jsou v oboru fakta a dokonce co je jeho předmětem a co se naopak nepovažuje za důležité.

**Posun paradigmatu** (angl. *paradigm shift or break*) je změnou platnosti starých axiomů, resp. principů, resp. premis a vytvoření axiomů, resp. principů, resp. premis nových.

K posunu paradigmatu ve vědě a potažmo v praxi dochází v důsledku omezeného lidského poznání. Zásadním způsobem se přitom mění myšlení, přístup, nazírání na objekt zkoumání a vědecká komunita začne akceptovat opodstatněnost inovované „víry“ v pravdivost tohoto nového nazírání. K posunům paradigmatu došlo či dochází ve všech vědních disciplínách, tedy i v managementu.

Posun paradigmatu ve vědě o managementu nemá, stejně jako samotné paradigma, jednotnou podobu. V odborné literatuře je např. možné zaznamenat posun paradigmatu:

1. **od operačního k procesnímu managementu,**
2. **ve smyslu výše popsaných změn premis managementu** podle P. F. Druckera,
3. **od industriálního k postindustriálnímu modelu managementu,**

#### 4. od modelu „lidských vztahů“ a „lidských zdrojů“ k modelu „princiálního vedení“.

První tři výše zaznamenané posuny paradigmatu jsou nesporně inspirující a lze o nich získat podrobnější informace v publikaci VÁGNER, I. (2007) – viz seznam literatury na konci sylabu!

Za vysoce perspektivní a tudíž hodný naší větší pozornosti pokládá autor tohoto sylabu posun ad4. Proto jsou dále uvedeny relevantní informace k tomuto žádoucímu posunu:

Podstatou tohoto posunu paradigmatu managementu je směřování od modelu „lidských vztahů“ a „lidských zdrojů“ k modelu „princiálního vedení“. Modely lidských vztahů a lidských zdrojů jsou založeny na správném „zacházení“ s lidmi a s jejich správným využíváním pro dosahování individuálních, resp. skupinových, resp. organizačních cílů.

Model principiálního vedení staví na modelu lidských vztahů a lidských zdrojů, ale navíc se zabývá problematikou, jak lidem pomoci najít smysl a naplnění jejich existence, a to na základě pochopení faktu, že v konečném důsledku bude vždy a za všech okolností rozhodující působení přírodních zákonů a mentálních principů.

V prostředí OJ se model principiálního vedení dá rámcově charakterizovat jako rozvoj pracovníků, kteří jsou vybaveni širší pravomocí a přitom se jejich rozvoj opírá o společně sdílený systém hodnot vycházející z mentálních principů a o následné využití potenciálu těchto pracovníků v konkurenci v rámci globální ekonomiky. Jelikož v globální ekonomice nemůže být OJ konkurenceschopná, aniž by její produkce nebyla vysoce kvalitní a produkční náklady nízké, je třeba se vážně zamyslet nad tím, co rozhodujícím způsobem oba limitující jevy determinuje. Ukazuje se, že je to organizační kultura založená na „vysoké důvěře“. Dosažení vysoké důvěry v OJ umožňuje uvnitř i mimo OJ navazovat účelné vztahy s pracovníky, se zákazníky, s dodavateli atd. Tuto žádoucí kulturu vysoké důvěry, postavenou na důvěryhodnosti všech pracovníků OJ či členů zájmové skupiny nelze vybudovat bez orientace na mentální principy. Platí, že důvěra je produktem mentálních principů.

<i>K mentálním principům patří např. principy integrity, čestnosti, tolerance, trpělivosti, poctivosti, odvahy a statečnosti a princip „zevnitř ven“.</i>
---

Jsou to principy zcela samozřejmé, jež jsou odvozeny z přírodních zákonů a tudíž platí bez ohledu na to, zda se jimi řídíme či nikoliv. „Osvícené“ managementy OJ, ale i zájmové skupiny a jednotlivci s vyšší manažerskou způsobilostí, začínají o těchto principech uvažovat a snaží se je integrovat do vlastní (organizační – skupinové – individuální) kultury. Uvědomují si, že právě kultura vysoké důvěry, resp. spolupráce s důvěryhodnými lidmi, je stabilizačním jádrem úspěšnosti v nejisté budoucnosti. Lze dokonce předpokládat, že vybudování kultury vysoké důvěry bude nutnou podmínkou pro přežití OJ v rozvinuté globální ekonomice. Jedině při existenci kultury vysoké důvěry může být totiž bez obav delegována pravomoc výkonným pracovníkům, a tím zároveň vytvářeny předpoklady pro jejich tvůrčí motivaci na jedné straně a pro vytvoření prostoru k strategickému zaměření práce vrcholového managementu OJ na straně druhé. Podobně i zájmová skupina a jednotlivec mají v prostředí důvěryhodných vztahů šanci naplňovat společné, resp. individuální zájmy a sociálně vyspělý člověk navíc dosáhnout pocitu seberealizace a sebeuspokojení.

Principiální vedení tedy pomáhá lidem, aby v tom, co činí, našli smysl a naplnění života. Aby věřili ve svůj skrytý potenciál. Většina lidí je totiž schopna dosahovat mnohem lepších výsledků, než na které jsou zvyklí, resp. je od nich požadováno, nebo jim to dokonce dovoluje jimi zastávaná pracovní funkce či životní role.

Prosadit nové paradigma managementu, vycházející z principiálního vedení, vyžaduje změnit myšlení a jednání managementu OJ, resp. uvědomit si „cenu“ mezilidských vztahů a důvěryhodných lidí ve svém nejbližším okolí a rovněž si dokázat vážit sebe sama. Vyžaduje však také vymanění se z „krunýře“ dlouhodobě zažitého starého paradigmatu managementu, jenž má v sobě prvky sobectví, využívání druhých ve svůj prospěch, autoritářství.

Posun k novému paradigmatu managementu je proces, který vyžaduje hodně trpělivosti, protože se musí postupovat v souladu s principem zevnitř ven. Každý pracovník OJ, resp. každý „osvícený“ jednotlivec, musí změnit své přesvědčení i uvažování, aby byl osobně orientován na mentální principy. V OJ je nezbytné proniknout až na individuální úroveň, přičemž nejmoudřejší je začít od vrcholových manažerů. Není to však vždy podmínkou nevyhnutelnou.

Realizovat žádoucí posun paradigmatu je velice obtížné, možné to ale je, pokud je chování a jednání managementu OJ, resp. jednotlivce dlouhodoběji příkladné.

*Příkladné chování a jednání managementu OJ by se např. mělo projevovat tím, že zapojuje mentální principy do všech svých struktur a systémů, shromažďuje a sdílí informace a znalosti, odměňuje a povyšuje lidi podle jejich skutečných přínosů a reaguje pozitivně na iniciativu lidí zdola. Příkladný management vysílá jasné a srozumitelné signály o své důslednosti dodržovat a prosazovat kulturu vysoké důvěry mj. tím, že trvá na tom, aby každý jedinec, tým, útvar pravidelně, alespoň jednou ročně, skládal účty z dodržování mentálních principů všem zúčastněným stranám, s nimiž přichází do styku.*

K podpoře snah o prosazení paradigmatu principiálního vedení do výkonu a rozvoje poslání OJ, zájmových skupin i jednotlivců je vhodné zdůraznit, že:

- to bude patrně jediná „cesta“, jak se dá ve společnosti znalostí a v globální ekonomice dopracovat úspěchu;
- vybudování kultury vysoké důvěry vyvolává „imunitní“ reakci ve stresových či dokonce krizových situacích, neboť taková kultura stmeluje lidské snažení a zdroje k překonání krize.

Je zřejmé, že k principiálnímu vedení v OJ nelze dospět bez moderních vůdčích osobností (blíže viz ad/5 tohoto sylabu).

### **Ad 3/ Osobní management (OM) – úvod k dvěma pojetím OM**

#### **Úvod k výkonově-profesnímu pojetí OM**

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 znalostní pracovníci (ZP) a potažmo jejich výkonnost.

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

1. Jednoznačnost vnímání charakteru působnosti ZP;
2. Schopnost ZP řídit sebe sama;
3. Ochotu ZP nepřetržitě inovovat svou působnost;
4. Ochotu, resp. „vypěstovanou“ potřebu ZP nepřetržitě se vzdělávat, ale také vzdělávat své spolupracovníky (kolegy);

5. Přijetí faktu, že výkonnost ZP 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 ZP.

Obsahem efektivního osobního managementu ZP je:

- Provedení osobního „auditu“, 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 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

ZP 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 ZP) 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 ZP volí svou pracovní kariéru v rozporu s osobnostními předpoklady a vykonává pak pracovní funkce, které jim „nesedí“ a mají za následek jednak nespokojenost těchto ZP 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.

### Úvod k pojetí OM v souladu s posunem paradigmatu managementu k principiálního vedení

Skutečně efektivní OM 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 ustnou. 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 nezávislymi, 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 lidí 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 OM 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 zralější 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 posloupnosti 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 OM 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. Posloupnost 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.

#### **Ad 4/Pojetí obsahu všeobecného managementu**

Autorovi tohoto sylabu jsou známa 4 pojetí obsahu managementu:

- Prvním pojetím obsahu managementu, vezme-li se v úvahu historické hledisko, bylo Fayolovo pojetí funkce správy OJ, ze kterého vychází řada pojetí tzv. „**manažerských**

*funkcí*“, lišících se podle názorů jednotlivých autorů. Toto pojetí je nejrozšířenější a jeho užití je běžné i dnes. Osvědčuje se jak při výuce, tak i při aplikaci manažerských poznatků, protože pomáhá jejich uspořádání.

- V 70. letech 20. století vyvolal kanadský profesor H. Mintzberg diskusi o oprávněnosti pojetí manažerských funkcí a definoval pojetí tzv. „*manažerských rolí*“. Vycházel přitom z výsledků empirického výzkumu pěti OJ (konzultační firmy, výrobně-technologicky orientované firmy, nemocnice, obchodní firmy a školy) a z rozboru obsahu činnosti jejich manažerů. Jeho práce vyvolala kritiku, ale i měla a má následovníky. Pojetí manažerských rolí je pokládáno i v současnosti za přínosné.
- Myšlenkově analogické pojetí manažerských funkcí je pojetí tzv. „*kritických faktorů úspěchu*“, které se snaží koncentrovat pozornost managementu OJ na ty zásadní oblasti manažerské práce, které mají rozhodující význam pro úspěšný výkon poslání i dlouhodobější prosperitu OJ. Toto pojetí vzniklo v souvislosti s výzkumy úspěšných OJ v první polovině 80. let minulého století, prováděnými světově proslulou poradenskou firmou McKinsey s cílem nalézt faktory dokonalosti OJ. Toto pojetí je rovněž přínosné i když, vlivem dynamizujícího se vývoje v okolním prostředí OJ nelze dnes již garantovat univerzální představu o „dokonalé OJ“.
- Čtvrté pojetí obsahu managementu vyvěrá z paradigmatu „procesního managementu“ a nazývá se pojetí „*manažerských komponent*“ a jejich vazeb. Toto pojetí vzniklo na počátku 90. let 20. století v důsledku přínosů tzv. „*reengineeringových*“ přístupů, uplatňovaných excelentními OJ, a na základě výzkumných prací řady autorů i kolektivů, uplatňujících procesní přístup k managementu. O publicitu tohoto pojetí se zasloužil zejména kolektiv zpracovatelů studie „The Corporation of the 1990's – Information Technology and Organizational Transformation“ pod vedením Michaela S. Scotta Mortona z Oxfordské univerzity.

Pojetí obsahu managementu podle **manažerských komponent a jejich vazeb považuje autor tohoto sylabu za vskutku systémové a dobře vystihující stávající poznání problematiky všeobecného managementu (viz schéma č. 2 v příloze přednášce)!**

V tomto pojetí obsahu managementu se totiž mj. poprvé objevují komponenty „okolní prostředí“, „manažerské procesy“, lidské zdroje-lidský potenciál“, „individuální-skupinová-organizační kultura“, „informace-komunikace“. Vazby mezi komponentami jsou stejně, někdy i významnější než samotné komponenty. Upozornit je třeba zejména na význam „kulturní“ komponenty, která prolíná všemi ostatními komponentami a má tedy mimořádný význam svým vlivem na průběh ostatních komponent. Zároveň je však tato obtížně měnitelná komponenta ovlivňována zejména komponentami „lidské zdroje-lidský potenciál“, „informace – komunikace“ a „okolní prostředí“.

## **Ad 5/ Vůdcovství – úvod k žádoucímu posunu od tradičního k modernímu vůdcovství**

Úroveň vůdcovství má mimořádný význam pro výkon a zejména rozvoj poslání jakékoliv ziskové i neziskové OJ, a mj. proto představuje vrchol (třetí pilíř) jejího systému managementu. K tomu, aby byl tento třetí pilíř systému managementu OJ skutečně funkční, lze dospět jedině cestou od osvojení a potažmo aplikace nadstandardního OM, přes získání vysoké manažerské způsobilosti studiem, tréninkem a dlouhodobějším výkonem relevantní manažerské praxe.



„Vůdčovství“ (angl. *leadership*), stejně jako jeho nositel „vůdce“ (angl. *leader*), nejsou pojmy doposud jednoznačně definované, a tudíž ani jednotně vnímané. Navíc je třeba podotknout, že mají pro naši veřejnost, včetně její odborné části, poněkud pejorativní nádech, daný historickou zkušeností. Nicméně tuto sémantickou bariéru je nutné překonat v zájmu „věci“ – význam vůdčovství je v rámci systému managementu mimořádně důležitý. Je nesporným faktem, že vůdčovství bylo a doposud je spojováno s vojenstvím a politikou. Toto pojetí vůdčovství však nevyhovuje požadavkům kladeným na systémy managementu v 21. století.

Vůdčovství by již v současnosti mělo být orientováno na formování perspektivní budoucnosti OJ v souladu s koncepcí trvale udržitelného rozvoje, přičemž musí vycházet z poznání objektivní reality a respektovat rozvojové tendence v globálním měřítku. Do působnosti vůdčovství patří rovněž energetizace potenciálu lidských zdrojů OJ s cílem sdílení společné vize perspektivní budoucnosti OJ.

Výše naznačená žádoucí podoba vůdčovství není výsadou několika málo jedinců. Naopak, skutečných vůdců je a bude zapotřebí všude, ve všech oblastech lidského snažení. Předpoklady k žádoucímu vůdčovství, včetně vůdčovství sebe sama je proto třeba začít systematicky pěstovat již u žáků na základní škole. Zde je na místě znovu připomenout Druckerovu výzvu pro vědu a praxi managementu, že jejím úkolem na počátku 21. století je podstatně zvýšit výkonnost ZP – splnit tento úkol však rovněž vyžaduje zkvalitnění jejich OM a potažmo výrazné rozvinutí předpokladů pro inovaci vůdčovství jich samých a u těch s vhodným osobním profilem i inovaci vůdčovství druhých lidí.

### **Tradiční pojetí vůdčovství**

Podle prof. Zeleného je vůdčovství doposud převážně vnímáno v historickém kontextu a formuje se obvykle dlouhodobě prostřednictvím veřejného konsensu. Aplikace tradičního pojetí vůdčovství na významné žijící osobnosti přináší komplikace a v globalizujícím se podnikatelském a manažerském prostředí je aplikace takového pojetí vůdčovství spíše zavádějící nebo dokonce chybná.

Lze proto tradičnímu pojetí vůdčovství vytknout zejména dvě slabiny:

- Aplikace vůdčovství je vždy provedena na základě již prokazaného faktu či dosažené pozice vůdčovství. Vůdčovství proto nelze předvídat, ani efektivně připravovat či využívat.
- Charakter vůdčovství je morálně nejednoznačný a eticky neutrální: tradičně pojímané vůdčovství může vést k úspěchu i k neúspěchu, k perspektivní, ale i k beznadějně budoucnosti. Jde tedy o kategorii morálně i eticky relativní.

K výše uvedeným dvěma slabinám lze přidat ještě jednu novodobou slabinu. Tou je pomíjivost vůdců. Tradičně „vyprodukovaný“ vůdce nemá obvykle dlouhodobější výdrž.

### **Moderní pojetí vůdčovství**

Moderní vůdčovství a potažmo moderního vůdce lze pracovně charakterizovat následujícími definicemi:

**Moderní vůdčovství** představuje soubor vzájemně provázaných strategických aktivit realizovaných v souladu s přírodními zákony a s respektem k zásadě trvalé udržitelnosti za účelem tvorby předpokladů k formování perspektivní budoucnosti.

**Moderní vůdce** je „architektem“ perspektivní budoucnosti se způsobilostí přesvědčit „nenásilně“ sebe, resp. druhé lidi o nezbytnosti tuto perspektivní budoucnost vytvořit (vytvářet).

Moderní pojetí vůdcovství staví na premise: „*Způsobilost vůdcovství je dosažitelná každému člověku*“. Vůdcem se člověk nestává tím, že získá vůdčí pozici (rolí), k vůdcovství je třeba se připravovat, propracovat. Způsobilost moderního vůdcovství se formuje od zvládnání osobního managementu, přes osvojení a dlouhodobější výkon manažerské pozice.

Výše uvedená premisa by mohla vést k mylné představě, že každý člověk může být moderním vůdcem druhých lidí v rámci OJ. Tak tomu samozřejmě není, nikoliv pro nedostatek vůdčích pozic, ale pro nevyhovující osobnostní předpoklady (osobní profily) mnohých z nás. Na druhé straně dosáhnout způsobilost individuálního vůdcovství může opravdu každý dospělý, sociálně zralý člověk.

K porozumění zásadní kvalitativní rozdílnosti tradičního a moderního pojetí vůdcovství by měla přispět následující tabulka:

<b>Tradiční vůdcovství</b>	<b>Moderní vůdcovství</b>
Rozpor slov a činů	Integrita slov a činů
Vedení pomocí strachu a kontroly	Vedení prostřednictvím důvěry a pozitivního příkladu
Priorita vlastních zájmů	Priorita společného zájmu
Lpění na udržení mocenských pozic	Delegování pravomoci
Reglementovaný výkon činností	Podpora osobní iniciativy
Jednosměrná komunikace shora dolů	Obousměrná komunikace
Vytyčování cílů v rozporu se SMART	Vytyčování cílů v souladu se SMART
Základní motivy – materiální výhody, moc, sláva	Základní motivy – mentální principy a konzistentní hodnoty
Základní stimuly – peníze, kariéra	Základní stimuly – uspokojení, radost z práce – ze života
Ignorování citů	Za zásadně důležité pokládá city a péči o druhé

### **Doporučená „cesta“ vedoucí k modernímu vůdcovství**

Výchozím předpokladem úspěšné transformace vůdcovství je šíření vědomí nezbytné posloupnosti pilířů systému managementu při jeho budování i využívání. Tedy jinak řečeno: žádoucí transformace vůdcovství se v OJ nenastartuje, pokud se předně nezvýší úroveň osobního managementu (především u členů top managementu) a potažmo, pokud nebude zajištěna a zároveň požadována dlouhodobější praxe nadstandardního výkonu manažerské pozice.

Pro úspěch transformace vůdcovství je rovněž podstatné uvědomit si, na čem jsou obě pojetí vůdcovství založena!

**Tradiční vůdcovství** staví na moci, známosti, charismatu, intelektu, loajalitě. Pro pocity v něm není místo. To samozřejmě vedlo a vede ke konkurenčnímu boji na „život a na smrt“, k politikaření a k většímu stresu těch, kdo jsou tzv. „úspěšní“.

**Moderní vůdcovství** je efektivnější, protože je komplexní. Je založeno na kombinaci „hlavy a srdce“. Opírá se o rovnováhu uplatnění moci a soucitného porozumění, důsledné odpovědnosti a sociální ohleduplnosti, angažovanosti pro úspěch a promíjení neúspěchů.

Úspěšná transformace vůdcovství vyžaduje rovněž „renesanci“ významu hodnotové orientace v působnosti OJ. V této souvislosti je třeba připomenout, že tradiční vůdcovství vyznává hodnoty, které jsou v rozporu s přírodními zákony a potažmo s mentálními principy, naopak hodnotová orientace moderního vůdcovství vychází z působnosti přírodních zákonů a ctí mentální principy.

Pro ilustraci nadějně postupu k modernímu vůdcovství je dále prezentován koncept „přerodu“ povrchního v niterné vůdcovství, což je konkrétní variantou transformace od tradičního k modernímu vůdcovství. Tento koncept postupu, v praxi úspěšně prověřený, vypracoval P. U. Bender.

- **Poznej sám sebe** – tj. urči své hodnoty, motivy a osobnostní typ.
- **Formuluj vizi a buď zaujatý** – tj. dívej se do budoucnosti, najdi, co máš rád a měj rád, co děláš.
- **Riskuj** – tj. buď neustále odvážný.
- **Komunikuj** – tj. přenášej svou vizi na ostatní efektivně a s důvěrou.
- **Kontroluj pokrok a výsledky** – tj. zjišťuj, kde jsi a stále usiluj o to, dostat se tam, kam se dostat chceš.

Přeorientovat se na moderní vůdcovství vyžaduje učinit velký skok v postojích i v chování všech subjektů managementu OJ (zejména všech ZP). Je tomu tak pro zásadní změnu „zakořeněného“ způsobu myšlení, což je lidem v OJ zcela cizí a nahání jim strach. Tento strach vyvěrá z toho, že většina z nich získala vzdělání ve škole života typu tradičního vůdcovství. Výchova byla zaměřena na získání materiálního bohatství a společenské prestiže často pomocí neetických prostředků, včetně osvojení návyků typu „Výhra - Prohra“. Navíc se považovalo za „moudré“ vyloučit city z veřejného života.

Formování moderního vůdcovství vyžaduje sebedůvěru a vnitřní sílu; obojí lze získat jedině prostřednictvím dostatku cviku, povzbuzení a pozitivní podpory ze strany top managementu OJ.

**POZOR:** Blíže se mohou studenti seznámit s relevantní problematikou v publikacích:

VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. přep. vyd. Brno : VMU, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.

VÁGNER, I., WEBER, M. *Osobní management*. 2. přep. vyd. Brno : VMU, 2007. 142 s. ISBN 978-80-210-4265-0.

KATRŇÁKOVÁ, H., VÁGNER, I., WEBER, M. *Personal Management&Leadership. (Multimediální pomůcka)*. Brno : VMU, 2006. 104 s.+CD. ISBN 80-210-3935-3.

Zpracoval dne 18. 9.2007 prof. Vágner