

Nové přístupy v práci s lidskými zdroji: systemické koučování a time management IV. generace

Sedláčková, Beáta

Slezská univerzita Opava

Úvod

Máme štěstí, že žijeme v době velikých změn. Nastupuje nové tisíciletí, mění se pohled na život člověka na zemi, společenské struktury, na osobní možnosti, co je vynikající. Na druhé straně máme smůlu, že žijeme v době velikých změn. Informace, globalizace, možnosti, náhlá rozhodnutí způsobují chronický chaos který zvyšuje naši nejistotu, stres a obavy, co je alarmující. Podle odhadu se informace v dnešní době zdvojnásobují každých osmnáct měsíců. Nelze, aby člověk byl schopen sledovat, vše nové, co se objevuje, ale musí mít schopnost výběru toho, co potřebuje, schopnost rychlého učení, a schopnost kreativního vytváření nových nápadů. Imaginace a intuice jsou klíčem k plnému, zdravému a úspěšnému životu v informační společnosti, jak tuto etapu vývoje lidské společnosti honosně nazýváme. Pokud bychom chtěli definovat inteligenci dnešní doby, tak je to především schopnost vytvořit kreativní a tvůrčí nápad, kterým vyřešíme momentální problém nebo vytvoříme novou službu pro větší či menší počet lidí nebo pro celé lidstvo. Kreativita a imaginace jsou centrálním faktorem růstu a procesu seberealizace každého člověka, i celé společnosti, a obě jsou základem pro intuici, což je v dnešní době velmi významná vlastnost. Všichni potřebujeme získat včas informaci a rozhodnout se správně bez klasického počtu omylů, na který jsme byli doposud zvyklí.

Současnou vývojovou fází informačního procesu je učící se organizace. Je to fáze trvalého vyhledávání relevantních informací, vyhledávání a tvorby nových informací., fáze průběžného a trvalého učení se jak jednotlivců, tak i týmů a jakékoliv organizace. Podle názorů mnoha odborníků bude jedním ze zásadních znaků nové společnosti znalostí to, že lidé v nejrůznějších oborech budou nuceni trvale přijímat nové poznatky a vzdělávat se, vytvářet si své duševní portfolio, jinak nebudou schopni se vyrovnávat s rychlými změnami prostředí kolem nich. Stejně tak budou muset mnohem častěji měnit svá zaměstnání a dokonce i povolání.

Pojem učící se organizace je spojen se jménem Petera M. Senge, který jí ve své knize Fifth Discipline (1990) charakterizuje jako organizaci, která systematicky shromažďuje zkušenosti a poznatky získané vlastní činnosti, ale i z činnosti jiných obdobných organizací, a cílevědomě je využívá ke svému rozvoji a poučení. Učící se organizace odráží současný stav vývoje informačního

procesu ve společnosti a její další rozvoj autor kategorizuje do pěti disciplin:

1. Osobní mistrovství – zahrnuje nejenom vysokou profesní způsobilost, ale také ovládání sama sebe, lidí a věcí na co nejvyšší úrovni, vyžaduje neustále prohlubování osobní vize, vzdělanosti, cílevědomosti, vlastní energie, pracovní zainteresovanosti, akceschopnosti a způsobů eliminace únavy. Jedná se vlastně o kontinuální proces učení a přemýšlení, o způsobu práce a postoji ke světu.
2. Mentální modely – jedná se o určité způsoby myšlení, které odráží naše chápání světa a jeho vazeb v ustálené formě. Při objevení něčeho nového se snažíme novotu zařadit do ustálené formy nebo ji odmítnout. Tento postup ovšem omezuje flexibilitu myšlení. Proto je žádoucí zvládnout takové modely chápání světa, které nám umožní tvůrčím způsobem myslet a účelně jednat a to bez omezení hranicemi ustálené formy.
3. Sdílená vize – předpokládá se, že cíle, vize, hodnoty jsou sdíleny všemi spolupracovníky určité skupiny nebo útvaru, bez toho, že by se jim to mocensky diktovalo. Spolupracovníci se sami motivují k učení, aby dle svých schopností a možností přispěli k dosažení vize organizace a ke zvýšení své osobní kvalifikace.
4. Týmové učení - základem učící se organizace nejsou špičkoví jednotlivci, ale učící se týmy. Organizace neexistuje bez týmů odborníků, jejichž výkon závisí na brilantnosti ostatních a jejich schopnosti pracovat dohromady. Ta však předpokládá určité vyladění kultury organizace, ve které lidé jednají jako tým a ne jako skupina jednotlivců s rozbíhajícími se zájmy.
5. Systémové myšlení – umožňuje, aby se předchozí čtyři disciplíny v určité organizaci rozvíjely provázaně a vytvářely synergický efekt. V tomto pojetí představuje systémové myšlení nový obrat mysli (metanoiou) ve směru nového utváření sama sebe. Učení nemůže končit pouze vyšším poznáním, ale musí v sobě zahrnout odvahu ke změnám a novou tvořivost, odhodlání měnit sama sebe, svou práci, přístup k ní i k prostředí, ve kterém fungují. Vychází se z toho, že v lidech jsou velké nevyužívané schopnosti a skryté síly a jejich využití je hlavním posláním učící se organizace.

1. Time Management

V kontextu osobního růstů je důležité zmínit nové přístupy v oblasti time managementu. Nezvratným faktem je, že čas potřebujeme – na práci, na přemýšlení, na vzdělávání se, na odpočinek i zábavu, na lásku i přátelství. Na nedostatek času si stěžuje téměř polovina lidí ve vyspělých zemích, zatímco na nedostatek peněz jen čtvrtina. S časem se nic dělat nedá, plyne dál svým tempem bez ohledu na naše požadavky a zájmy. Pokud se začneme zabývat tím, co s časem souvisí, zjistíme, že jde

o téma značně široké, a to od světonázoru, přes umění koncepce až ke každodenním efektivním činnostem v oblastech řízení, vedení, komunikace, rozhodování, týmové práce atd. Potřebné znalosti se dotýkají filozofie, psychologie, ekonomie, a právě kvůli této rozsáhlosti na školách téměř neexistuje předmět s podobným zaměřením.

Ani si to snad neuvědomujeme a podléháme obecně rozšířeným dogmatům a názorům a navíc je v nás hluboce zakořeněn i samotný životní styl ve formě návyků, kterými reagujeme na určité situace. Důležitost těchto návyků si příliš neuvědomujeme, jsou v pozadí naší pozornosti, nemusíme o nich přemýšlet a ony přesto fungují, a dokonce fungují, i když o nich přemýšlíme a chceme se jich zbavit. Patří mezi ně snaha o okamžité zvládnutí všeho, co přichází, práce bez přemýšlení, nerespektování přirozených vlastností mozku a používání kapacity našeho mozku jako databanky, dále preferování maličkostí a negativistický pohled na sebe a své okolí. Do dne vstupujeme většinou s nadsazenou představou co chceme nebo musíme udělat. Často však máme velice špatný odhad času potřebného k vykonání určité práce nebo se vyskytnou neočekávané problémy, a vše trvá déle, než jsme očekávali. A tak naléhavé maličkosti se snažíme vyřešit ihned a plánované akce se odkládají. Jme často v takové časové tísní, že si nedovolíme ani chvíli přemýšlení a naladění před tím, než se pustíme do nějaké práce. Trvá dlouho než naplno zabereme, nezjistíme včas nesprávně zadaný problém, kráčíme bezhlavě směrem a cestou, kterou bychom po zralé úvaze třeba ani nešli. Dále jsme ve vleku výchovy, která si nedělala mnoho starostí s tím, jestli pracovní zvyklosti a doporučené prostředí je v souladu s potřebami a možnostmi naší mysli. A pak jsme udivení, například při setkání s našim zahraničním kolegou, jak je poučen a tím schopen odvést více práce v lepší pohodě než někdy náš zarputilý pracant, který pracuje nehledě na čas ani únavu. Snažíme se také mnoho údajů, úkolů a podrobností udržet v hlavě, samozřejmě v časovém stresu zapomínáme, a hlavně nezbývá nám volná kapacita, na přemýšlení a tvořivé myšlení. Chceme, aby práce ubývala, abychom si odškrtli co nejvíce položek, a tak začínáme maličkostmi, telefonujeme, zařizujeme a většinou dlouhodobější úkoly zůstávají v pozadí.

Hodně se už popsal o technikách duševní práce a mnozí z nás se o tyto dovednosti zajímají, tak proč se většinou nedaří? Hlavním důvodem je to, že výrazná změna k lepšímu není dána pouhým rozhodnutím používat rozumné a propracované techniky, ale změnou nás samotných. Není to tedy otázka rozhodnutí a naučeného chování, ale vlastností, především těch, které se dotýkají samotné podstaty našeho života, našich neosobnějších a nejmotivnějších vztahů. A zde nestačí pouze vědět, zde je potřeba objevit, prožít a navyknout. Je potřebné se změnit nebo transformovat se, jak zmiňuje Peter Senge (1990). Osobní růst je rozsáhlý proces a my žijeme mezi ostatními lidmi. Také oni řeší podobné problémy a stejně jako nám, i jim se občas nedaří. Podobně jako my je strháváme zpátky do

průměru, i oni nás neuvědoměle brzdí. Navíc není skutečně jednoduché udržet svoji linii v podniku nebo organizaci, kde neexistuje společná představa nebo vize výsledků i jednotlivých etap. Zhoršuje se tím naše fungování.

V oblasti time managementu je možno vysledovat čtyři etapy vývoje přístupu k času. S určitým zjednodušením lze hovořit o čtyřech generacích, které postupně vznikly a reprezentují různé přístupy k této problematice. První generace se pokusila o zavedení pořádku v tom, jaké jsou před námi úkoly a činnosti. Výsledkem byly přehledy úkolů a jejich propojení se zdroji potřebnými k jejich zajištění. Ulehčení je zřejmé, stres se zmenšuje tím, že se seznam úkolů dostává z hlavy ven na papír. První generace se tedy zabývá tím, „co“ máme dělat. Druhá generace už seznam úkolů přiřazuje k časové ose. Podrobněji se uvažuje o tom, kdy se budou určité věci dělat, tedy nejen „co“, ale i „kdy“. Tento model intuitivně využívá většina z nás, do kalendáře si zapisujeme, co a kdy je potřeba udělat, zařadit, projednat. Třetí generace vychytává nedostatky předchozích projevující se v neschopnosti zachytit rozsáhlejší projekty, pracovat týmově a aktivně přiřazovat priority jednotlivým činnostem. Zpřesňuje „co“ vyjasněním souvislostí a cílů, precizuje „kdy“ a hlouběji se zabývá „jak“. Zavádí pojem cílů, priorit, delegování, týmové práce. Je zaměřena na dlouhodobé výsledky, ke kterým se blížíme v denním plánování, nejedná se pouze o znalosti a techniky, ale také o konkrétní pomůcky, které v každodenním životě pomáhají udržet v pozornosti „co“, „kdy“ a „jak“. Třetí generace je propracovaná, logická a tím pochopitelná a dobře přijímaná. Většina pracovníků je dnes školená v této filozofii, ovšem výsledky a zkušenosti z aplikace v praxi jsou rozpačité. To dobré, co přinesla, převzala čtvrtá generace, z nevýhod vzpomeneme nejdůležitější. Svou propracovaností je třetí generace až nelidská, málokdo dokáže striktně dodržovat kontext denních, týdenních a měsíčních plánů s podrobným rozpracováním cílů. Navíc v centru pozornosti má dnešek, čím se přesunuje pozornost na naléhavé, aktuální problémy a vytrácí se prevence, koncepce a kreativita. Člověk se stává zajatcem operativního řízení, tzv. hasičem. I když pracuje s cíli, nedává je do souvislostí s hodnotami každého jedince, jeho rolemi a posláním. Třetí generace je přesná v oblasti výsledků, ale člověk cítí, že on sám jako tvůrce výsledků, zůstává v pozadí.

1.2 Time Management IV. generace

Čtvrtá generace pracuje už na bázi dosaženého poznání v oblasti věd o člověku, doplňuje, rozvíjí, ale v některých bodech přímo popírá generace předchozí. A samozřejmě bere v úvahu okolnosti společenského vývoje, které se v poledních desetiletích postavily proti samotnému člověku. Ten největší problém, se kterým se potýká současný člověk ve vyspělých zemích světa se nazývá komprese času. Hlavním tématem osmdesátých let byla kvalita, v devadesátých letech se vše točilo

kolem reengineeringu a první desetiletí nového tisíciletí s puncem globalizace je zaměřeno na rychlost. Zvětšuje se objem vědomostí, každé čtyři roky se na světě zdvojnásobí množství informací, osvědčené postupy selhávají, dokonalejší technologie umožňují rychle připravit výrobu, produkovat a v případě potřeby změnit výrobní program. Jestliže jsme měli dříve na nějakou činnost hodinu, dnes máme na ni čtvrt hodiny, protože nároky se radikálně zvýšily. (Pacovský, 2006, s. 31) Musíme žít ve světě, kde změna a s ní související vnější rychlost se stává normou života. A asi není možné abychom se rychle a zvnějšku naučili být dostatečně flexibilní a adaptabilní. Technologie pokročily, ale my zůstáváme stejní, nemáme více končetin a náš mozek je přizpůsoben určitému množství podnětů, určité stabilitě a určité setrvačnosti. Příroda nás nestačí měnit tak rychle, jak by to vyžadoval vývoj, který sami podněcujeme. Dalším stresujícím důsledkem dnešní doby je nepřehledné množství možností. Nabídky nás pronásledují všude a čeká na nás více možností, než na kolik můžeme v pohodě reagovat a navíc, nejlepší psychologové nepečují o naše blaho, ale jsou dobře placeni za to, aby na nás působili právě k využívání těchto nabídek. A především chybí jasná a žitá vodítka. Stále více se z naší kultury vytrácí odvěký důraz na duchovní stránku člověka, postupně mizí společné ukazatele cesty, které bývaly pro určitou kulturu, národ, rodinu základním souborem hodnot nejenom proklamovaných, ale také žitých. Snadno podléháme vidinám cílů, které jsou v tuto chvíli přitažlivé, rozšiřuje se nesoulad mezi myšlením a konáním, vizí a každodenním životem.

Novum v rozhodování o základních strategiích lidské existence je provázeno směřováním k celistvosti, hledáním souvislostí a transformací. Pokud třetí generace time managementu je založena a pracuje s naším IQ, čtvrtá generace time managementu pracuje s naší emoční inteligencí. Objevuje se nové paradigma, kdy správný výsledek nebo cíl je z hlediska člověka méně důležitý než cesta k němu. Výsledkem není pouze dílo, ale spokojenost toho, kdo na něm pracuje. Uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a milé zážitky dlouhodobě přinášejí lepší konkrétní výsledky než dogmatické sledování času a dosahování výsledků. Dochází k perspektivní konstelaci, kde se sešel zájem člověka a organizace, kde spokojenost a efektivita jsou tak těsně spjaty, že obě strany mohou uvažovat společně a mít z toho velký prospěch. Čtvrtá generace se nezabývá pouze tím, „co“ a „jak“ naplánovat, zasahuje do našeho života daleko víc a přijetí této filozofie představuje nový životní styl. Jeho základem je pět principů:

- člověk je víc než čas
- cesta je víc než cíl
- zevnitř je víc než zvenku
- pomalu je víc než rychle

- celek je víc než část

Pojďme si je trochu blíže rozebrat. Výsledků nedosahujeme ještě striktnějším plánováním, stíháním času, ale kromě práce samotné též pečujeme o vlastní spokojenost, kondici, pracovní pohodu. Když jsme spokojenější, motivovanější a vyrovnanější automaticky pracujeme lépe. V praxi to znamená, že se od soustředění na jednotlivé úkoly a čas přenášejí pozornost na celý kontext našeho života. Slovníkem mnohých z nás jsou cíle, výsledky, mezníky. Cílová strategie systémů třetí generace nás vede k soustředění se na dosažení konkrétního cíle. Zahledění do budoucna k cíli zapomínáme na kvalitu dnů, které k cíli vedou. Ovšem naplněný cíl bývá záležitostí jednoho dne, ale cesta k němu může trvat i několik let, proto je důležité věnovat pozornost každému dni, který prožíváme. Úspěch v jakékoli oblasti je podmíněn osobní kvalitou. Není pouze záležitostí znalostí, dovedností a technik v daném oboru, souhrnou charakteru a chování z něj vyplývajících. Jedinou možností je náš růst, což je změna našich rozhodujících návyků. Dáme-li do pořádku sebe, můžeme se zabývat svým okolím a vztahy, ve kterých náš čas ubíhá. Využíváme osobní celistvosti k budování tolerantních, vzájemně se podporujících přátelství, partnerství a spolupráce, protože pokud si myslíme, že štěstí přijde od vnějších věcí nebo dokonce od jiných lidí, nikdy se nedočkáme. Když přijde problém, tak většina z nás nalezne nějaké řešení a po čase zjistí, že se vlastně nic nezměnilo. Asi nejpravděpodobnější důvod je ten, že chceme věc vyřešit rychle a důkladně, ale jestliže je řešení uvnitř nás, pak rychlost a velká řešení nefungují. Stačí začít na sobě zlehka pracovat, korekce pak už jdou snadněji. Jestliže je dokonalost nedostižným ideálem, postupný růst nikoli. A jakmile si na růst zvykneme, stává se daleko zajímavějším než trvalý stav. V našem životě je více důležitých fenoménů a je potřeba jemně a trvale posilovat všechny – práci, soukromí, kondici, vztahy. Jde totiž o životní styl a určité návyky a není možné, aby se změny neprojevovaly plošně.

V souhrnu řečeno – metoda chytání času neobstojí v podmínkách současné doby. Člověk se dostává do obtížných stresových situací, pro které v něm příroda nevytvořila obranné mechanismy. Čtvrtá generace time managementu se soustřeďuje na člověka samotného. Základním principem je spokojenost člověka, protože ta zajišťuje jeho dlouhodobou efektivitu. Sledování pocitů a výsledků je propojeno a zájem organizace (efektivita) se kryje se zájmem pracovníka (spokojenost). Nástrojem čtvrté generace je směřování k celistvosti (sebepoznání), přemýšlení (vedení) a zavádění nových návyků (řízení). Pacovský, 2006, s. 44.

2. Systemické koučování

Samotný název systemické koučování vznikl v roce 1993 a následně v roce 1994 vznikl a začal provozovat svoji činnost institut, který dnes nese název Institut systemického koučování a sídlí

v Praze. V posledních letech se zavádí koučování a koučovské principy i na univerzitní půdu, jednak do výuky studentů, a jednak do přípravy vysokoškolských pedagogů a do řízení vysoké školy. Pojďme se blíže podívat na dnes už standardně uplatňovanou disciplínu ve světě. Pokud máme stručně definovat koučování, tak jde o účinné vedení lidí cestou jejich výrazné aktivizace. Systemický přístup zase nabízí slušné teoretické zázemí které umožňuje rozvíjet samostatnost a kompetentnost lidí.

Co vlastně znamená systemické? Pro odpověď musíme zpátky do minulosti a sledovat vývoj tradičních věd o životě a člověku. Život, člověk, komunikace, vývoj společnosti, svět, to všechno jsou témata, které se prolínají vědními obory druhé poloviny dvacátého století. Druhá světová válka se svými důsledky nastolila otázky, na které tradiční izolované disciplíny nedokázaly uspokojivě odpovědět. V klasických oborech docházelo díky výsledkům výzkumu hmoty, živých organismů, lidské komunikace, automatizace a robotizace ke vzniku zcela nových postupů. Zároveň vznikaly obory interdisciplinární a také vznikaly obory zcela nové, jako jsou obecná systémová teorie, informatika, kybernetika, teorie komunikace, teorie živých systémů, teorie chaosu apod. Postupně se rozvíjel modernismus jako civilizační teorie, podle které, velice zjednodušeně řečeno, neustálým zdokonalováním technologií a tradičních technologických procesů vyřešíme všechny problémy světa a nastolíme šťastnou civilizaci. Ovšem problémy toho nedbaly a neustále narůstaly a postupně přichází postmodernismus se svým kritickým pohledem a bouráním všech možných tabu. Revize nezůstává ušetřena ani naše základní filozofie, která nám na naší planetě umožňovala po staletí věřit, že naše smysly a vědecké metody jsou bránou do světa a umožňují jeho objektivní poznání. Nové teorie a vědecké výzkumy zpochybňují tuto jistotu, vše se komplikuje, přibývají další teorie a nevysvětlitelné poznatky, nečekané potíže a globálně světové problémy. Chaos jednoduše narůstá. A stejně tak jako v životě vyrůstá z předchozích komplikací a potíží, možností a rozhodnutí, něco, co přináší do našeho života novou kvalitu, tak i chaos světa posledních desetiletí dává vyrůst mnoha novým kvalitám. A jednou z nich je i systemický přístup. Jde o široký proud filozofických východisek, teorií, metodik a praktických zkušeností, jejichž společným jmenovatelem je snaha o zjednodušení a současně důraz na celistvost věcí, jevů a na jejich souvislosti. Systemický přístup kombinuje tradiční i systémový přístup k řešení problému. Nezabývá se tím, jestli vztahy určují prvky nebo naopak, konstatuje, že mezi nimi není vztah příčinné souvislosti, ale že jsou v interakci. Neřeší klasickou otázku „co bylo dříve – vejce nebo slepice?“, protože podle systemického přístupu, nic nebylo dříve, vejce i slepice vznikaly spolu vedle sebe, tj. interagovaly. (Parma, 2006, s. 22) Systemický přístup se především uplatňuje v oblastech práce s lidskými zdroji a postupně se prosazuje v řešení otázek světa, života, člověka a sociálních skupin, vztahů, komunikace.

Ještě v první polovině devadesátých let slovo „koučování“ používalo jenom pár odvážlivců a dnes

patří mezi slova s podobně širokým významem jako management či komunikace. Pro někoho to znamená speciální metody a techniky rozhovoru, pro dalšího zase zcela nový přístup k zacházení s lidmi, tedy nový myšlenkový model. Traduje se, že princip koučování vznikl ve sportu, kdy přípravu sportovce musel na čas převzít trenér, který danému sportovnímu odvětví vůbec nerozuměl. A tak se musel nejdříve od svého svěřence učit. Zjišťoval, jak dosahoval výkonu, co pro to musel udělat, co potřebuje právě teď, jak na to, aby to nejvíce fungovalo. Postupem času zjistil, že výkonnost jeho svěřence se zvýšila podstatně více než s předchozím trenérem. Jednoduchý příběh, který ilustruje vznik a principy koučování. Nemusíme být experti na daný problém, ale dobře položenými otázkami vedeme člověka, aby sám zvyšoval svoji profesionalitu a osobní mistrovství. Tento princip posiluje individualitu a samostatnost, a tím také nezávislost na sociální kontrole.

Systemické koučování je reakcí na provokativní otázky současné doby. Nabízí nové pohledy a možnosti, jak s tím, co už tady je, zacházet. Systemický kouč se nejdříve učí rozšiřovat své myšlení, učí se přemýšlet o svém myšlení, a tím je vlastně mění. Učí se respektovat, proč a jak myslí, to je určitě nejtěžší, ale když se to naučí u sebe, může to umožňovat druhým. Jedná se o velmi pragmatický model, který po vzoru zdravého selského rozumu, nejdříve zkouší nejúčinnější postupy, a pokud se nedaří, hledá z velmi širokého portfolia ten postup, který se chytne. Praktický model systemického koučování stojí na základním rozlišení mezi kontrolou a pomocí. Mnoho z nás se v životě setkávalo převážně s kontrolou, že všichni kolem nás věděli vždy lépe než my, co potřebujeme. Systemický kouč zjišťuje všechny potřeby, rámce i cíle, v nichž se pracovník pohybuje, a vede ho ke strategickému myšlení. Ví, kdy kontroluje a kdy pomáhá. Tam, kde je to vzhledem k daným rámcům, cílům a kompetentnosti pracovníků užitečné, pomáhá, jinak kontroluje. Je škoda kontrolovat tam, kde se dá pomáhat, a je velký problém pomáhat tam, kde je potřeba kontrolovat.

Koučování může používat praktiky každý a mnoho lidí jej také využívá, aniž by si to uvědomovalo. Něco jiného je ovšem koučování jako profese. Jedná se o mladý obor a kvalifikační standardy koučování rozpracovávají profesní organizace koučů, na světové úrovni je to The International Coach Federation, na evropské The European Mentoring and Coaching Council a na národní Česká asociace koučů.

Závěr

Nově se objevující dominantní skupina současné společnosti jsou „pracovníci disponující znalostmi“ (knowledge workers). Ti sice nebudou podle Druckera (2004) ve společnosti znalosti tvořit absolutní většinu, budou však největší samostatnou skupinou obyvatelstva a pracovních sil. A i kdyby byly jiné skupiny početnější, pracovníci disponující znalostmi budou tou skupinou, která bude určovat

charakter vznikající společnosti znalostí a budou rozhodovat o jejím sociálním profilu. S vysokou mírou pravděpodobnosti autor také předpovídá, že bude třeba nově definovat význam termínu „vzdělaný člověk“. Které znalosti jsou nezbytné pro všechny, jakou kombinaci znalostí všichni potřebují? Specializované znalosti samy o sobě žádnou výkonnost nepřinášejí. Ve společnosti znalosti to není jedinec, kdo podává výkon, ten zabezpečuje organizace, společnost znalostí je tedy *zaměstnaneckou společností*.

Jsme civilizací velkých organizací, a tak jsme závislí na existenci velkého množství lidí, kteří jsou schopni pracovat efektivně. Efektivnost je návyk, který je souhrnem praktických postupů a těm je vždy možné se naučit. Praktické postupy jsou jednoduché, je však mimořádně těžké je správně aplikovat. Od pracovníka v dnešní době ať už pracuje ve státní instituci, nadnárodní organizaci, podniku, firmě se očekává, že zařídí, aby se vykonalo to, co je potřebné, aby se *dělaly správné věci*, to znamená, že se očekává, že jeho práce bude efektivní. Inteligence, představitost a znalosti jsou podstatné základní předpoklady, avšak teprve efektivní činnost je mění ve výsledky. Samy o sobě představují pouze meze toho, co lze dosáhnout. Efektivní člověk se zaměřuje na přínos své práce, neomezuje se na svou práci, ale směřuje dál k širším cílům a klade důraz na odpovědnost. Velká většina lidí se zaměřuje spíše směrem dolů, to znamená zabývají se více úsilím než výsledky, důsledkem toho je, že sami činí svoji práci neefektivní. Člověk, který se zaměřuje na úsilí, a který zdůrazňuje svou pravomoc směrem dolů, je podřízený typ, ať již má jakýkoliv titul a postavení. Člověk, který se zaměřuje na přínos, a který na sebe bere odpovědnost za výsledky, třeba v poměrně nízkém postavení, je v nejvlastnější slova smyslu „vrcholový manažer“. Považuje sám sebe odpovědného za výkon celku.

Nastává doba, že budeme muset řídit sami sebe, to znamená najít si místo, kde budeme schopni největších přínosů, neustále rozvíjet sebe sama, naučit se, jak po celou dobu pracovního života zůstat mladí a duševně aktivní, naučit se, jak a kdy měnit to, co děláme, a nakonec naučit se učit. Pokud chceme umět řídit sami sebe, musíme znát odpovědi na tři otázky: „V čem spočívají mé přednosti, jakým způsobem pracuji, jaké jsou mé hodnoty?“ Organizace musí mít své hodnoty a totéž platí i pro lidi. Máme-li být v organizaci efektivní, je třeba, aby naše hodnoty byly kompatibilní s hodnotami organizace, jinak budeme frustrováni. Jen zřídka dochází ke konfliktu mezi našimi přednostmi a způsobem, jakým pracujeme, tyto veličiny se vzájemně doplňují. Někdy však může dojít ke konfliktu mezi našimi hodnotami a přednostmi. Práce, kterou dobře či dokonce velmi dobře a úspěšně zvládneme, nemusí odpovídat našemu hodnotovému systému. Nemusí nám připadat přínosná a nemusí být něčím, čemu bychom chtěli věnovat celý svůj život či alespoň jeho podstatnou část. Zdá se, že hodnoty jsou a měly by být definitivním kritériem. Zmiňované nové přístupy, nám umožňují

sebezpoznání, to znamená vědět, co a jak prožíváme, dále vedení, to znamená poznat správné, a řízení, to znamená dělat správné.

Literatura

1. DRUCKER, Peter F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-066-X
2. KOSTROŇ, Lubomír. Universita jako učící se a jako informace produkuje organizace [online]. Brno: Fakulta sociálních studií MU, 2005. [cit. 10-03-07]. Dostupný z http://is.muni.cz/do/1499/AS/verejne/Univerzita_ucici_se_organizace.txt
3. MALTZ, Maxwell. Psychokýbernetika. Praha: Pragma, 2005. ISBN: 80-7205-603-4.
4. PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas. 2. aktual. vyd. Praha: Grada publishing, 2006. ISBN: 80-247-1701-8
5. PARMA, Petr. Umění koučovat. Praha: Alfa publishing, 2006. ISBN: 80-86851-34-6.
6. SENGE, Peter M. The Fifth Discipline. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1990. ISBN: 0-385-6094-6.
7. VYMĚTAL, Jan a kol. Informační a znalostní management v praxi. Praha: Lexis-Nexis, 2005. ISBN: 80-86920-01-1