

ŽÁDOUCÍ ÚROVEŇ OSOBNÍHO MANAGEMENTU PRÁVNÍKA JAKO VÝCHOZÍ PŘEDPOKLAD JEHO ÚSPĚŠNÉ PROFESNÍ KARIÉRY

IVAN VÁGNER

Právnická fakulta Masarykovy univerzity, ČR

Abstract in original language

Každý potenciální či již výkonný právník „řídí“ svůj profesní i soukromý život. Aniž musí být v pozici manažera druhých lidí, vždy je více či méně efektivním „manažerem“ a „vůdcem“ sebe sama, což významnou měrou ovlivňuje výkon jakékoliv právnické profese. Klíčovými aktuálními i budoucími požadavky kladenými na právníky jsou potřebné osobnostní charakteristiky, nadstandardní odborná kvalifikace, ale i vysoká míra jejich osobního managementu.

Key words in original language

znalostní pracovník; právník; systém managementu; osobní management; individuální management; individuální vůdcovství; profesně-výkonový přístup k osobnímu managementu

Abstract

Any potential or already powerful lawyer "manage" his/her professional and nonworking life. Without having to be in the position of manager of other people, he/she is always more or less effective "manager" and "leader" himself/herself, which significantly affects the performance within any legal profession. Key current as well as future requirements on lawyers are: necessary personal characteristics, superior professional skills, but also a high degree of personal management.

Key words

knowledge worker; lawyer; management system; personal management; individual management; individual leadership; professionally-power approach to personal management

ÚVOD

Hlavní úkol teorie a praxe managementu na počátku 21. století zní: „podstatně zvýšit výkonnost znalostních pracovníků“. Splnění tohoto cíle nebude snadné mj. ze tří důvodů:

Již dnes jsou mnozí znalostní pracovníci prací natolik vytíženi, že jsou spíše „workholiky“ a představa ještě zvyšovat jejich pracovní vytížení je z hlediska jejich potenciálu i způsobu života nepřijatelná.

Obecné vnímání výkonnosti je dlouhodobě spojováno pouze s kvantitativními kritérii.¹

Účelnost, účinnost, hospodárnost i odpovědnost jako kvalitativní kritéria hodnocení výkonu poslání znalostních pracovníků je v naší společnosti výrazně podceněno.²

Autor tohoto příspěvku (dále jen autor) si je plně vědom oprávněnosti a smysluplnosti vymezení výše zmíněného hlavního úkolu pro management i nezbytnosti jeho plnění v relativně krátkém období i výše rámcově charakterizovaných mentálních bariér bránícím jeho snadnějšímu řešení. Nabízí proto v dalším textu podněty, jež samozřejmě nejsou sice samospasitelné, nicméně mohou významně přispět k tomu, aby kvalitativně pojatá výkonnost znalostních pracovníků a tedy i právníků měla vzestupnou tendenci, aniž to bude vyžadovat jejich větší pracovní úsilí. Konkrétně jde o podněty týkající se individuálně pojatého systému managementu a potažmo jeho východiskového pilíře, jímž je tzv. osobní management.

1. CHARAKTERISTIKA FORMOVÁNÍ A FUNGOVÁNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU PRÁVNÍKA

Autor je přesvědčen, že již dnes, a to více v budoucnosti, potřebuje (bude potřebovat) každý znalostní pracovník³ (dále jen ZP), tedy i právník (bez ohledu na jeho profesní specializaci) k efektivnímu usměrňování a rozvoji výkonu svého poslání ucelený systém managementu (dále jen SM). Takový SM tvoří tři pilíře:

- osobní management,⁴
- individuální management,⁵

¹ Např. počet studentů na 1 učitele, počet pacientů na 1 lékaře, počet vyřešených soudních případů na 1 soudce.

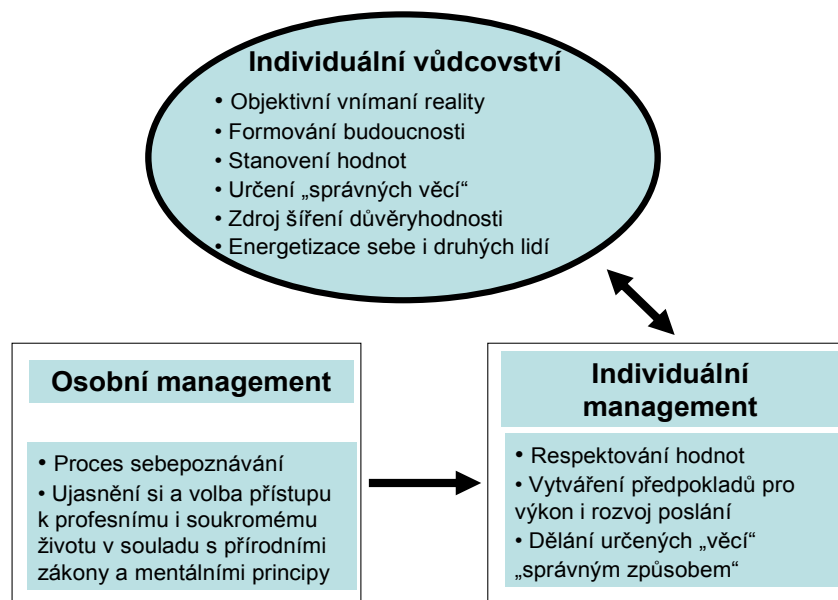
² Jsou opravdu naplňována kvalitativní kritéria, např.: vysokoškolského vzdělávání, jestliže v souhrnu vysoké školy v ČR neustále zvyšují počty studentů a potažmo absolventů oborů filozofie, práva, ekonomie, managementu atd., jejichž míra zaměstnatelnosti má sestupnou tendenci a úroveň dosaženého výstupního vzdělání klesá; obvodní lékaři vykazují nadměrné počty pacientů, přičemž se téměř v průměru vytratila snaha i možnost posoudit problém pacienta celostně, nebo s ním alespoň v klidu a empaticky promluvit; jestliže roste tlak na soudce zvýšit produktivitu doloženou počtem ukončených soudních případů, přičemž hypoteticky vyjádřeno míra důvěry veřejnosti v působnost soudů se snižuje.

³ **Znalostní pracovník (ZP)** je takový pracovník, který zpracovává vstupy do výstupů prostřednictvím svého mozku a obvykle též s využitím informačních technologií, přičemž jak vstupy, tak i výstupy jsou výhradně informace a znalosti.

⁴ **Osobní management** formuje přístup člověka (zejména znalostního pracovníka) k profesnímu i soukromému životu.

- individuální vůdcovství.⁶

Obr. 1: Model formování a fungování SM



První a druhý pilíř SM tvoří jeho základnu, kdežto třetí pilíř je jeho vrcholem. Při formování SM by měl právník nejdříve posoudit vlastní

⁵ **Individuální management** se týká souboru metod a technik, které užívá člověk (zejména ZP) v rámci jednotlivých manažerských komponent, jakými jsou např. plánování, organizování, kontrolování, atd.

⁶ **Individuální vůdcovství** formuje perspektivní budoucnost člověka (zejména ZP) na základě objektivního poznání reality.

stávající úroveň osobního managementu (dále jen OM), a pokud tato úroveň nebude dostačující (což autor hypoteticky pokládá za, v praxi převažující skutečnost), učinit vše pro to, aby žádoucí úrovně OM dosáhl v relativně krátkém čase. Zvládnutí požadavků kladených na OM je potom předpokladem k postupnému osvojení potřebných znalostí v rámci individuálního managementu (dále jen IM). Jestliže právník dlouhodoběji dokáže úspěšně usměřňovat a rozvíjet výkon svého poslání, zjednodušeně vyjádřeno: ve smyslu „dělání věcí správným způsobem“, vzniká mu reálná šance k dosažení kvalitativního posunu směrem k třetímu pilíři, tj. individuálnímu vůdcovství (dále jen IV), jež lze opět zjednodušeně charakterizovat „děláním správných věcí“.⁷ Autor si zde dovoluje vyjádřit své přesvědčení, že dosažení žádoucí úrovně IV se stává nejen pro právníky, ale i pro všechny ostatní ZP naprostou nezbytností. Jinak řečeno: Tito pracovníci, po zvládnutí role „manažerů sebe sama“, se musí postupně stát i „vůdci sebe sama“, a to v pojetí „moderního vůdcovství“⁸.

Jak by měl takto vytvořený a kontinuálně se zdokonalující SM fungovat?!

Veškeré impulsy pro zabezpečení výkonu a rozvoje poslání právníka pochopitelně vycházejí z vrcholného pilíře SM, tj. z IV. Z modelu SM (obr. 1) je zřejmé, že těmito impulsy jsou, na základě objektivního posouzení reality v oboru působnosti i v obecném okolí a potažmo úvah o formování vlastní perspektivní profesní budoucnosti, především:

- ujasnění vlastní hodnotové orientace, která by se měla rozhodně opírat o čtyři kardinální ctnosti, jimiž jsou spravedlnost, střídmost, moudrost a statečnost - odvaha,
- stanovení „správných věcí“, což de facto znamená realizovat sekvenci těchto kroků: bedlivé uvážit osobní profesní poslání (vize), vytýčit několik málo konzistentních strategických cílů, nalézt a zvolit strategii, jak těchto cílů dosáhnout, a konečně vypracovat individuální prováděcí plán sestávající z sledu nezbytných činností s časovou dotací i zdrojovým zabezpečením,
- objektivizovaná analýza vlastní důvěryhodnosti a na jejím základě buďto dosaženou důvěryhodnost minimálně udržet a

⁷ Pro formování SM šipka směrem šikmo vzhůru v obr. 1 vyjadřuje nezbytnou sekvenci: OM – IM – IV. Šipka směrem šikmo dolů vyjadřuje fungování SM se sekvencí IV - IM.

⁸ Blíže o moderním vůdcovství viz Vágner, I., SABOLOVIČ, M. (2011), s. 30-33..

potážmo hledat a volit možnosti a způsoby jak její míru zvýšit,⁹

- energetizace vlastního potenciálu, což představuje mobilizaci úsilí a obvykle hlavně vůle věnovat roli „vůdce sebe sama“ patřičnou pozornost a úsilí.

Konkrétní usměrňování výkonu a rozvoje osobního poslání by měl právník, tentokrát v roli „manažera sebe sama“, zajistit obrazně chápáno v druhém pilíři SM, kterým je IM. V jeho rámci by měl každý právník realizovat „zadání“, která si jako „vůdce sebe sama“ ujasnil, stanovil, zvolil a patřičně se k jejich naplnění „energetizoval“. Souhrnně vyjádřeno to znamená „dělat věci správným způsobem“ a konkrétně vybrat, osvojit si a implementovat originálně sestavený (konkrétnímu jedinci vyhovující, zároveň však účelný, účinný i hospodárný) soubor individuálně pojatých manažerských metod a technik.¹⁰ Z výše uvedeného jistě pozorný čtenář pochopil, že OM a IM nejsou synonyma.¹¹

Ke komplexnímu popisu formování a fungování SM je nezbytné dodat, že jednou formovaný SM konkrétního právníka nemůže stagnovat. Naopak musí být právníkem neustále zdokonalován ve všech třech pilířích a jejich vazbách, což by se mohlo obrazně vyjádřit graficky vzestupnou spirálou v sekvenci OM – IM – IV – OM atd.

2. PODSTATA A ÚČEL OM

Jak již laskavý čtenář ví z předchozího textu, OM je prvním, výchozím pilířem SM. Rovněž autor věří, že čtenář rovněž pochopil z dosavadního výkladu, že kvalitativní úroveň OM determinuje funkci

⁹ Vždyť je skutečností, že důvěryhodnost právníků je českou veřejností (ať už je to či není opodstatnělé) vnímána spíše negativně.

¹⁰ Mezi individuálně využitelné metody a techniky patří např. Activity Based Costing, Aliance, Analýzy neúspěchů, Audit interní, Analysis Performance Problems, Balanced Scorecard, Benchmarking, Budgeting, Controlling, Clients Based Costing, Clients Relationship Management, Clients Service Management, Franchising, Marketing, Management by Objectives, Management pohledávek, Metoda PESTLE, Metoda SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), Metoda SWOT, Outsourcing, Optimalizace daní, Periodické hodnocení neúspěchů, Porterův model, Procesní řízení, Reengineering, Revitalizace, Risk Management, Rozhodovací stromy, Speed Management, Strategické partnerství, Stress Management, Systematické zlepšování, Target Costing, Time Management, Total Quality Management, Učící se organizace, Virtuální organizace – vybráno ze široké nabídky metod a technik z publikace SOUČEK, Z. (2005), 177-180.

¹¹ Podstatou OM je hledání a nalezení vlastního originálního přístupu k výkonu a rozvoji poslání každého jednotlivého právníka, kdežto účelem IM je, aby si konkrétní právník našel, zvolil a osvojil originální soubor manažerských metod a technik, který mu umožní efektivně usměrňovat výkon a rozvoj jeho profesního poslání.

celého SM právníka. Bohužel je skutečností, že úloha OM v SM všeobecně¹² není dosud náležitě doceněna. Problematika OM je spíše na okraji zájmu teorie i praxe managementu, což má závažné negativní důsledky.¹³

Nicméně stále více se prosazující posun paradigmatu v managementu k principiálnímu vedení¹⁴ nastoluje potřebu zásadního přehodnocení přístupu k OM v teorii i praxi managementu. Stále více manažerských odborníků uznává, že efektivní vedení sebe samých i druhých lidí je především závislé na úrovni OM znalostních pracovníků a v jejich rámci manažerů. Tedy postupně se prosazuje tato premisa: „Nelze efektivně vést druhé lidi, když nemám ujasněný vlastní postoj

¹² Tzn., ať už jde o SM pro jedince, zájmovou skupinu i organizaci.

¹³ Existuje nemálo OJ, v jejichž čele jsou vysoce kvalifikovaní a intelektuálně zdatní lidé s bohatými zkušenostmi. Přestože tyto OJ mohou mít kvalitní lidské zdroje, „pohybují“ se dokonce v perspektivních oborech působnosti a okolní prostředí jim nabízí mnohé příležitosti, jejich konkurenceschopnost klesá, což může mít i fatální důsledky (např. bankrot). Příčiny neutěšeného stavu spatřuje vedení takovýchto neúspěšných OJ zejména ve vnějších nepříznivých okolnostech a někdy snad i v nesprávně zvolených metodách a technikách managementu. Ve skutečnosti bývá hlavní příčinou neúspěchu takovýchto OJ nedostatečná úroveň OM vrcholových lídrů OJ, která se projevuje např. tím, že generální ředitel má vždy „pravdu“, komunikace a interakce v rámci vrcholového managementu se realizuje bez vzájemného pochopení osobnostních typů jeho členů, vrcholový management neustále čelí nedostatku času atd.

Na počátku snažení mnoha zájmových skupin je obvykle až přemíra nadšení něco prosadit, uskutečnit, změnit atp. Nicméně, proč je tak častým jevem, že toto nadšení postupně vyprchá a původní záměr se nedaří realizovat? Opět se obvykle hledají příčiny neúspěchu v duchu mentálního principu „z venku dovnitř“ (náš neúspěch je způsoben druhými, resp. nepřízní okolí). Pokud by se situace objektivně posoudila, o což bývá většinou pramálo zájem a nebo nepochopení podstaty problému „vyhoření“, příčiny neúspěchu by se našly opět uvnitř kolektivu – v nedostatečné úrovni OM zejména vůdčích osobností skupiny. Je totiž dosti běžné, že energie vůdců skupin se zaměřuje spíše na získání pozice ve skupině než na prosazení společného zájmu.

Určitě všichni ZP, včetně právníků si přeje mít úspěšnou profesionální kariéru. Zároveň touží po štěstí, lásce, zdraví. Přesto nemálo profesně úspěšných právníků vede život podobající se „štvanci na divokou zvěř“, o pocitu štěstí se jim snad zdá jen ve snech, rozpadá se jim často manželství a mnozí z nich trpí psychosomatickými chorobami. Tito lidé nejsou žádní „hlupáci“, jsou to naopak vesměs lidé s nadprůměrným intelektem a odbornou kvalifikací, nicméně jejich OM je na velmi nízké úrovni. Proto také mj. hledají příčiny svého mimopracovního selhání v nedostatku času, v nepřízní osudu, v nepochopení svých blízkých atp.

¹⁴ **Posun paradigmatu v managementu k principiálnímu vedení** vychází z principů modelu lidských vztahů a lidských zdrojů, avšak navíc se soustředí na to, jak lidem pomoci najít smysl a naplnění jejich existence, a to na základě pochopení faktu, že v konečném důsledku bude rozhodující působení přírodních zákonů a potažmo respektování mentálních principů.

k profesnímu i soukromému životu, nemám formulované své osobní poslání v životě a nedokáži vytýčit vizi, strategické cíle a strategie a potažmo energetizovat sebe i ty k dosažení těchto cílů.“

Autor doposud identifikoval dva přístupy k OM:

- Přístup k OM se zaměřením na zvýšení výkonnosti znalostních pracovníků, tzv. profesně-výkonový přístup.
- Přístup k OM s univerzálním zaměřením na vytváření předpokladů pro úspěch člověka nejen v profesním, ale i v soukromém životě, tzv. přístup k OM kompatibilní s posunem paradigmatu v managementu k principiálnímu vedení.

Pozor! Další text, v souladu s abstraktem příspěvku, se zabývá „jen“ profesně-výkonový přístup k OM.

2.1 PROFESNĚ-VÝKONOVÝ PŘÍSTUP K OM

Tím, že je tento přístup orientován výhradně do profesní oblasti, váže se bezprostředně k plnění klíčového úkolu teorie a praxe managementu „podstatně zvýšit výkonnost ZP“, tedy i právníků. Aby bylo možno tento úkol vůbec začít efektivně řešit, je nezbytné nejdříve pochopit, jaké faktory mají na výkonnost ZP podstatný vliv. Autor je přesvědčen, že těmito faktory jsou:

- Jednoznačnost vnímání výkonu poslání ZP.¹⁵
- Schopnost ZP ujasnit si a zvolit přístup k výkonu a rozvoji profesního poslání (OM).¹⁶

¹⁵ V současné praxi není vždy zcela jasné, co je vlastně žádoucím posláním ZP a proto je velice důležité žádoucí poslání ZP ujasnit a vymezit, než se začne uvažovat o požadavku zvýšení výkonnosti, neboť jinak opět hrozí prolongace kvantitativního náhledu na výkonnost. Tak např.: Má univerzitní profesor prioritně „předávat“ studentům nejnovější poznatky z oboru a nebo spíše klást důraz na rozvoj jejich kreativního a současně interpersonálního řešení problémů a úkolů souvisejících s daným oborem; Má obvodní lékař být spíše „dispečerem“ v návaznosti na pacientem sdělenou anamnézu a nebo ten, jenž celostně stanoví diagnózu a zvolí efektivní terapii; Má advokát poskytovat své služby s cílem vyhrát soudní spor a nebo naopak učinit vše pro řešení kauzy dohodou s protistranou.

¹⁶ Jedná se ve své podstatě o ujasnění hodnotové orientace výkonu poslání. Co je hodnotovou prioritou? Např.: tichá dohoda profesora se studenty, že po sobě nebudeme vzájemně nic moc požadovat a nebo naopak profesor didakticky vhodným způsobem chce předat studentům maximum dílčího vzdělání v souladu s vymezeným profilem absolventa; Lékaři půjde jen o vykazování, co největšího objemu výkonu a nebo naopak jeho přístup k pacientovi bude založen na vnímání pacienta jako člověka, jenž potřebuje mnohdy více porozumění, možnosti důvěrné komunikace o svých problémech atd.; Advokátovi jde jen o peníze a nebo naopak vidí v klientovi

- Ochota ZP přijmout žádoucí posun paradigmatu při výkonu profesního poslání.¹⁷
- Ochota ZP neustále se vzdělávat, a to nejen ve vlastním oboru.¹⁸
- Přijetí faktu, že výkonnost ZP není primárně spojena s kvantitou vykonané práce, ale s její kvalitou.¹⁹

Jak je patrné z výše uvedeného přehledu faktorů ovlivňujících výkonnost ZP, patří mezi ně rovněž kvalitativní úroveň jejich OM. Vysoká úroveň OM je již dnes však pouze „vstupenkou na hřiště“ pro všechny potenciální i výkonné ZP ve všech profesních oborech!

Rámcově lze obsah OM ZP vyjádřit prostřednictvím těchto aktivit:

- Procesu sebepoznávání.²⁰
- Identifikování pracovní pozice, pro něž má konkrétní ZP vhodné osobnostní předpoklady, a tudíž i možnosti dosahovat v nich největších individuálních i společenských přínosů.
- Neustálé a harmonicky pojaté zdokonalování sebe sama.²¹

člověka, který je buď mnohdy svým přičiněním v nezávidihodné situaci a potřebuje pomoc třeba v nastartování nového přístupu k životu.

¹⁷ Žijeme v době, kdy nejen jeden obor lidského činění nutně potřebuje „přetrhat“ zakořeněné stereotypy myšlení, jednání a chování. ZP by měl být připraven a ochoten rodící se paradigma nejen akceptovat, ale i svým přístupem podpořit. Např.: Profesor by měl podpořit propojení racionálního myšlení s iracionálním; Lékař by měl skloubit klasickou terapii a alternativními metodami; právník by měl o mnohém ve své specializaci v duchu de lege ferenda.

¹⁸ Vzdělávat se ve vlastním oboru je snad dnes již naprostou samozřejmostí a nezbytností – ne tak je tomu se vzděláváním v jiných oborech. To mnozí ZP nejen podceňují, ale někteří se k jiným oborům staví s arogancí. Zkušenosti „osvícených“ odporníků prokazují, že inspiraci je pokrok ve vlastním oboru se nacházejí obvykle mimo něj, v jiných oborech lidského snažení.

¹⁹ V současné praxi stále existuje silný sklon hodnotit výkonnost ZP z kvantitativního hlediska, a to se musí změnit, jinak nadále poroste mj. pokrytectví, přetvářka, falšování vykonané práce ZP a kvalita výstupů bude nutně klesat.

²⁰ V rámci procesu sebepoznávání by měly být zodpovězeny následující otázky: Kdo jsem? V čem jsou mé přednosti? Jakým způsobem pracuji? Jakým způsobem se učím? Kam patřím? Co je nebo může být mým přínosem? Jsem schopen brát na sebe vztahovou odpovědnost?

- Získání znalosti, jak a kdy měnit svou profesní orientaci.
- Připravovat se soustavně na zvládnutí požadavku zůstat biologicky mladý a duševně aktivní po celou dobu stále se prodlužující pracovní kariéry.²²

²¹ Tzn., nestačí se jen vzdělávat, nezbytné je rovněž harmonické zdokonalování ve všech dimenzích, tj. tělesné, duševní, duchovní a společensky vztahové, resp. citové.

²² Je téměř jisté, že vlivem nepříznivého až bezprecedentního demografického vývoje ve většině vyspělých zemí světa se bude odchod do důchodu posouvat. P.F. Drucker dokonce předvídá, že hranice pro přiznání starobního důchodu bude v budoucnosti 79 let věku – viz DRUCKER, F.P. (2000), s. 50.

ZÁVĚR

Úroveň osobního managementu každého právníka, stejně jako všech znalostních pracovníků, je jedním z klíčových faktorů správného a osobnostně vyhovujícího nastartování profesní kariéry a rovněž i úspěšného výkonu poslání v praxi.

Osobní management je východiskovým pilířem systému managementu, který by si měl každý potenciální či již výkonný právník formovat tak, aby se stal nejen „manažerem sebe sama“, ale i „vůdcem sebe sama“. Sekvence formování systému managementu právníka od osobního managementu, přes individuální management až k vrcholu individuálního vůdcovství je logická a svým způsobem závazná.

Systém managementu právníka pak funguje impulzy od svého vrcholu (individuální vůdcovství) k individuálnímu managementu – jinými slovy „vůdce sebe sama“ dává podněty „manažerovi sebe sama“ k zabezpečení výkonu a rozvoji profesního poslání. Nutno dodat, že systém managementu právníka by se měl pokud možno kontinuálně rozvíjet k vyšší kvalitě, což se týká všech třech pilířů systému managementu a jejich vazeb.

Přístupy k osobnímu managementu identifikoval autor příspěvku dva. Pro účely předmětu příspěvku je pozornost věnována „jen“ profesně-výkonnému přístupu k osobnímu managementu, což úzce souvisí s hlavním úkolem teorie a praxe managementu na počátku 21. století, jenž zní: „Podstatně zvýšit výkonnost znalostních pracovníků“.

Literature:

- DRUCKER, F. P. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000 183 s. ISBN 80-7261-021-X.
- SOUČEK, Z. Firma 21. století (Předstihněme nejlepší). Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- VÁGNER, I., SABOLOVIČ, M. Systém managementu organizace a znalostního pracovníka. Ružomberok: VERBUM, 2011, 165 s. ISBN 978-80-8084-652-7.
- VÁGNER, I. Systém managementu. 2. přepr. vyd. Brno: VMU, 2007, 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
- VÁGNER, I., WEBER, M. Osobní Management. 2. přepr. vyd. Brno: VMU, 2007, 142 s. ISBN 978-80-210-4265-0.

Contact – email

Ivan.Vagner@law.muni.cz