

Prvotriedni manažéri dneška sa do značnej miery približujú modelu úspešného manažéra blízkej budúcnosti. Títo manažéri neustále sledujú svoj vlastný odborný rast, priebežne sa vzdelávajú, sú ochotní prijímať rozhodnutia a majú veľmi blízko k sociálnemu inžinierstvu. Hľadanie takýchto manažérov nového štýlu musí začať

už teraz, a to v radoch veľmi schopných pracovníkov na strednej manažérskej úrovni. Potenciálny zamestnávateľ si pri tom musí uvedomiť, že najschopnejší ľudia pôjdu iba do firiem, ktoré majú dobré meno, pretože koncentrujú najnovšie poznatky, profesionálne skúsenosti a moderné technologické postupy. Podniky, ktoré nie sú

schopné ich poskytnúť, budú sa musieť uspokojiť s druhotriednymi manažérmi bez využívania funkčnej nadradenosti alebo moci. Veľmi úspešní budú tí výkonní riaditelia a špecialisti, ktorí budú schopní zabezpečiť viacero úloh súčasne. Manažér svojou prácou zásadným spôsobom pôsobí na budúcnosť firmy či podniku. Nejde len

o jeho zásadné rozhodnutia či o využívanie moderných informačných technologických postupov, ale musí zvládnuť veľmi rozsiahly súbor činností, ktoré sú čoraz zložitejšie. Postupne sa dostáva od čiastkových riešení ku komplexným riešeniam a tam často naráža na obmedzenia a nedostatok kompetencií, ktoré sú v organizácii

rozdelené podľa tradičných štruktúrnych riešení. Progresívny manažér pociťuje potrebu prekonať tieto bariéry, čo je možné len zásahom do organizačných štruktúr. Tieto zvyčajne neobsahujú dynamizujúce prvky, skôr naopak, konzervujú zaužívané postupy, a teda sú istým spôsobom nečinné. Uvedomením si týchto obmedzení

postupne vzniká úplne nový pohľad na prácu manažéra, očakáva sa od neho, že sa stane poradcom projektantov, prípadne, že on sám bude ich architektom. Je to podstatný posun v myslení, pretože vo vzťahu k budúcnosti nie je nikto takou autoritou ako projektant. Máme na mysli projektanta organizácie, systémov riadenia, ako aj

stratégie organizácie. Nesmieme však zabudnúť na minulosť a jej vplyv na myslenie ľudí. Manažérsky tradicionalizmus nie je nič nové, odjakživa sprevádza vývoj nazerania na riadenie. Možno aj preto, že pozícia manažéra znamená aj spoločenskú prestíž, jeho práca sa neprejaví okamžite, do života podniku sa dostane neskôr.

Práca manažéra nie je pre tých, ktorí túžia po ovládnutí iných a chcú denne prejavovať svoju moc. Mnohí manažéri nadobúdajú pocit uspokojenia z vykonanej práce práve z dennej operatívy, iní nachádzajú hlboké uspokojenie v tom, že druhým vlievajú silu, že sú súčasťou organizácie schopnej dosahovať také výsledky, na

ktorých všetkým naozaj záleží. Toto môže priniesť omnoho lepšie uspokojenie ako moc a pochvala, ktoré charakterizujú tradičných manažérov. Projektant stratégií, taktík a systémov takto vytvára integrujúce sa a efektívne štruktúry. Z toho, samozrejme, vyplýva úplne nový pohľad na to, čo má byť najdôležitejšou úlohou lídrov

a vrcholových manažérov. Tento prístup poskytuje možnosť vnímať firmu ako systém, ktorého časti nie sú spojené iba vnútornými zložkami, ale aj s vonkajším prostredím a súčasne sa stále hľadá spôsob, ako zabezpečiť jeho lepšie fungovanie. Prvou úlohou lídra bude preto vypracovanie vízie, hodnôt a cieľa alebo poslania.

Projektovanie organizácie, to nie je len kreslenie organizačných schém a vyplnenie jednotlivých okienok, ale je to zložitá práca usilujúca sa o previazanosť a efektívne fungovanie tohto systému. Manažéri tretieho tisícročia sa stávajú tak novou generáciou architektov organizácií. Manažér bude výskumníkom a projektantom

organizácie, jeho analýzy, závery a strategické postupy budú základom budovania organizácie, ktorá bude pripravená na výkon dôležitých rozhodnutí. Manažér je súčasne expertom s vysokými právomocami, musí mať zmysel pre cieľ a víziu, ale musí tiež presadzovať systémový pohľad. Dnes sa však stretávame s opakom,

lebo niektorí manažéri aj vo vrcholových pozíciách riadia takmer výlučne na úrovni okamžitého stavu, zaoberajú sa len víziami a krízami, ale takmer vôbec neberú do úvahy to čo je medzi tým. Pestujú zmysel pre cieľ a poslanie, vyvolávajú obrovské množstvo energie a nadšenia, avšak pod takým vedením môže organizácia

padieť z jednej krízy do druhej a napokon organizáciu môžu úplne ovládať udalosti a reaktívnosť. Takíto krízoví manažéri s víziou sa stávajú tragickými postavami, ich zanietenosť nepostačuje na prekonanie systémových síl, ktoré pôsobia proti vízii. Takáto orientácia nie je tvorivá, pretože nestačí iba poznať trendy.