

METODIKA ROZVOJE MANAŽERŮ PRO DIGITALIZOVANÝ PRŮMYSL

METHODOLOGY OF MANAGERS' DEVELOPMENT FOR DIGITALIZED INDUSTRY

Karel Pavlica
Ingrid Matoušková
Robert B. Kaiser

ABSTRAKT

Tato studie se věnuje návrhu metodiky rozvoje manažerů v digitalizovaném průmyslu. Vychází z předpokladu, že v souvislosti z digitalizací organizací se změni také nároky na jejich management. Studie je rozčleněna do tří hlavních částí. První část textu přináší sociologické poznatky o vlivu digitalizace na společnost a její organizace, zabývá se základními paradigmaty řešení vztahu mezi lidmi/organizacemi a technologiemi a přináší také přehled výsledků aktuálních studií a empirických výzkumů zaměřených na identifikaci charakteristik, díky kterým manažeři dokážou úspěšně zvládat změny spojené s digitalizací. Druhá část potom přibližuje osvědčené zásady a přístupy k rozvoji manažerů podle poznatků odborníků z „The Center for Creative Leadership“. Poslední část textu obsahuje a zdůvodňuje rámcový návrh metodiky rozvoje manažerů pro digitalizovaný průmysl a vymezuje úkoly, které bude v souvislosti s jejím dalším rozpracováním potřebné splnit.

Klíčová slova: *agilní leadership, diagnostika dovedností a osobnosti manažerů, digitalizace, Industry 4.0, leader, manažer, rozvoj manažerů, vyvážený leadership*

JEL klasifikace: L29, M12, M53, O15

ABSTRACT

This study focuses on a proposed methodology of development of managers working in digitalized industry. It draws on the assumption that digitalization of organizations will also result in a transformation of demands placed on the performance and behaviour of their management. The study is divided into the three main parts. The first part of the text offers an overview of the sociological knowledge concerning the influence of digitalization on society and its organizations. It also discusses the basic paradigms of an approach to a relationship between people/organizations and technologies and presents an overview of the results of latest studies and empirical research focused on the identification of the characteristics of managers who have been successfully coping with digitalization. The second part describes verified principles and approaches to the development of managers according to the experience of experts from “The Center for Creative Leadership”. The final part of the study provides a proposal of a new methodology of the development of managers working in digitalized industry and specifies the steps that will have to be taken in the future.

Key words: agile leadership, development of managers, diagnostics of managers' skills and personality, digitalization, Industry 4.0, leader, manager, balanced leadership

JEL Classification: L29, M12, M53, O15

ÚVOD

Celá společnost, včetně jejich komerčních i nekomerčních organizací, se v současnosti potýká s výzvami a úkoly spojenými s procesem digitalizace. Uvedený proces klade, mimo jiné, také nové požadavky a nároky na vedení a řízení lidí. V naší studii se zamýšlíme nad otázkou, jakým způsobem se bude muset v blízké budoucnosti změnit systém přípravy a rozvoje manažerů. V rámci tohoto obecného cíle se postupně věnujeme několika vzájemně provázaným tématům. Nejprve přibližujeme stávající poznatky jak o obecných vlivech procesu digitalizace na společnost, tak o stávajících i očekávaných dopadech na organizace. Zabýváme se rovněž základními paradigmaty řešení problematiky vztahů mezi lidmi/organizacemi a technologiemi. Naším cílem přitom není ani tak posouzení otázky, které z paradigmat je „správné“, jako spíše využití podstaty a poznatků každého z nich za účelem specifikace požadavků, které nové technologie na organizační management kladou a budou klást. Ve druhé hlavní části textu se zaměřujeme na osvědčené zásady a metody rozvoje manažerů, vycházející z dlouhodobých praktických i výzkumných zkušeností odborníků ze společnosti „The Center for Creative Leadership“. Ve třetí pasáži naší studie navrhujeme novou metodiku rozvoje manažerů. Vymezu-

jeme celkovou filozofii a metodologii rozvoje řídicích pracovníků, charakterizujeme základní obsahové komponenty rozvojových programů a zabýváme se rovněž problematikou volby vhodných metod diagnostiky rozvoje dovedností a osobnosti manažerů. V závěru potom formulujeme úkoly zaměřené na další rozpracování navržené metodiky.

1 DIGITALIZACE ORGANIZACÍ A NOVÉ NÁROKY NA VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ

Řada sociologů (např. Castels, 2010, Bennett a Segeberg, 2013) již delší dobu poukazuje na skutečnost, že jednu z klíčových charakteristik současné epochy představuje proces digitalizace. Termín digitalizace přitom dávají do spojitosti s masovým zaváděním digitálních a počítačových technologií v naprosté většině společenských institucí a organizací.

1.1. PRŮMYSL 4.0 – SNAHA O KONCEPČNÍ UCHOPENÍ A FACILITACI PROCESU DIGITALIZACE

V kontextu úvah o digitalizaci začala v letech 2011–2012 německá vláda a jí pověřená skupina odborníků uvažovat o tzv. čtvrté průmyslové revoluci, v současnosti běžně spojované s termínem „Průmysl 4.0“ (Industry 4.0). Úkolem skupiny odborníků bylo vytvořit metodický rámec usnadňující proces zavádění počítačových technologií do organizací a výrobních podniků. Konceptuální východisko úvah uvedené metodiky představují čtyři designové principy digitalizované organizace (Herman et al., 2016):

Interoperabilita: Schopnost strojů, přístrojů, sensorů a lidí vzájemně se propojovat a komunikovat prostřednictvím „internetu věcí“ (Internet of Things) a „internetu lidí“ (Internet of People).

Transparentnost informací: Schopnost informačních systémů vytvářet virtuální kopie fyzického světa.

Technická asistence: Schopnost asistenčních technických systémů podporovat rozhodovací procesy lidí prostřednictvím shromažďování, propojování a přehledné vizualizace informací; schopnost kybernetických systémů a zařízení pomáhat lidem prostřednictvím výkonu nepřijemných, vyčerpávajících a nebezpečných činností.

Decentralizovaná rozhodnutí: Schopnost kybernetických systémů samostatně se rozhodovat a na tomto základě „konat“ a plnit zadané úkoly.

Úvahy o základních designových principech digitalizovaných organizací empiricky potvrzují a dále rozvíjejí výsledky výzkumu „Building the Digital Enterprise“ uskutečněného v roce 2016 společností PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com/industry40). V jeho rámci byli dotazováni manažeři z více než dvou tisíců průmyslových organizací z 26 zemí. Klíčové poznatky z uvedeného výzkumu lze shrnout do osmi kategorií:

- 1) Průmysl 4.0 – od rétoriky k implementaci: Respondenti předpokládají, že jimi řízené podniky se budou muset digitalizovat v horizontu nejbližších 4-5 let, tj. do roku 2020, popř. 2021.
- 2) Digitalizace základním způsobem změny celé stávající tržní prostředí a přinese podstatné změny do všech oblastí průmyslu.
- 3) Prohloubení digitálních vztahů se zákazníky, nárůst moci a vlivu zákazníků na organizace a jejich činnost.
- 4) Potřeba zavedení nového typu kultury v organizacích: Respondenti vnímají jako velkou transformační výzvu zavádění a podporu robustní digitální kultury ve svých organizacích, opírající se o pracovníky disponující novými dovednostmi a manažery uplatňujícími nový styl vedení a řízení.
- 5) Respondenti považují za nejvíce znepokojivý problém zajištění bezpečnosti dat a otázky spojené s tzv. „digitální důvěrou“.
- 6) Potřeba změnit přístup k analýze dat: Přejít od stavu, kdy je analýza dat úkolem několika málo jednotlivců k situaci, v níž se jedná o úkol zajišťovaný napříč všemi organizačními strukturami a jejich pracovníky.
- 7) Průmysl 4.0 probíhá sice globálně, ale ne homogenně. V různých oblastech a regionech světa je vnímán odlišnými způsoby, včetně obav, kritik apod.
- 8) Respondenti spojují digitalizaci s potřebou velkých investic do nových technologií, jakými jsou sensory, software, zařízení zajišťující konektivitu systémů a přístrojů atd.

1.2 ŘEŠENÍ VZTAHU TECHNOLOGIE – ORGANIZACE V KONTEXTU NASTUPUJÍCÍ DIGITALIZACE

Výše identifikovaná potřeba změny chování manažerů vychází z poznatků souvisejících s připravovanou a/nebo již probíhající digitalizací čili podstatnou technologickou změnou organizací. Dříve, než se budeme blíže zabývat otázkami, jak konkrétně manažery rozvíjet a na jaké oblasti se přitom zaměřovat, zastavíme se proto stručně u základních paradigmat řešení vztahu lidé/organizace – technologie. Vyjdeme přitom ze studie J. M. Corbetta (2009). Ten rozlišuje mezi protetickým (prosthetic) a estetickým (aesthetic) přístupem.

V rámci protetického paradigmatu je technologie vnímána jako prostředek/nástroj rozšiřující/zvětšující lidské dovednosti a schopnosti a „akční rádius“. Například mikroskop zvětšuje percepční kapacitu oka, umožňuje mu vidět objekty, které by jinak nedokázalo zaregistrovat, protože jsou příliš malé. V rámci tohoto obecného pojetí existují různé dílčí koncepce. Některé z nich (např. futurismus, manažerismus) se zaměřují na pozitivní aspekty a vlivy technologií na člověka a organizace – zkvalitňování komunikace, efektivnější uchopování a ovládnání světa, zvyšování produktivity a výkonnosti organizací atd. Jiné koncepce (např. romantismus, marxismus) zase poukazují na negativní vliv technologií na organizace a lidský život – oplošťování emočního prožívání a lidské imaginace, omezování schopnosti autonomního jednání a rozhodování, prohlubování třídního konfliktu a zvyšování míry vykořisťování dělníků.

V rámci protetického paradigmatu byla uskutečněná řada výzkumů zaměřených na analýzu vlivu technologií na organizace. Problém těchto výzkumů se týká skutečnosti, že jejich výsledky jsou rozporuplné. Zatímco některé výzkumy dospívají k závěru, že nové technologie a technologický pokrok vedou k postupné decentralizaci, podporují flexibilitu a kreativitu, usnadňují práci, jiné zjišťují pravý opak (technologie podporují centralizaci, vedou k růstu byrokracie a zvyšují úroveň pracovního stresu).

Estetické paradigma vnímá technologie jako integrální komponentu člověka a jeho světa. V tomto pohledu nelze technologie a lidi/organizace stavět proti sobě a/nebo vzájemně izolovat. Tím, jak technologie mění způsob, jakým vnímáme a interpretujeme realitu, měníme se i my sami a náš svět. Mikroskop nám umožňuje vnímat mikročástice a tím pádem se podstatně mění náš způsob uva-

žování a interpretace reality, včetně pohledu na nás samotné – mikrosvět se stal součástí naší reality bez ohledu na to, zdali máme mikroskop k dispozici či ne. Jinými slovy řečeno, interiorizujeme technologizované způsoby vnímání světa i sebe samotných, a to na individuální i organizační úrovni. V současných koncepcích se v souvislosti se vzájemným propojením digitálních technologií a člověka ujalo používání termínu „kyborg“ (kybernetický organizmus, kříženec člověka a elektronického stroje apod.). Na současného člověka lze nahlížet jako na kyborga, protože digitální technologie jsou systémově zakomponovány do jeho každodenního života a staly se „součástí“ jeho těla i psychiky.

Z hlediska našeho cíle navrhnout metodiku rozvoje manažerů v digitalizovaném průmyslu a organizacích nemusíme protetické a estetické paradigma stavět proti sobě. Každé z nich nás totiž upozorňuje na jiný okruh praktických otázek a problémů. V rámci protetického přístupu se budeme muset věnovat řešení otázky, jakým způsobem digitalizace změní organizace, jejich strukturu a základní rámec fungování. Výše uvedenou rozporuplnost výzkumných zjištění můžeme brát jako skutečnost, poukazující na potřebu dichotomického a/nebo dilematického uchopování reality digitalizovaných organizací. Z hlediska činnosti manažerů není ani tak důležitá otázka, zdali nové technologie podpoří nebo nepodpoří decentralizaci, jako spíše praktický úkol naučit se pružně kombinovat přístupy založené na centralizaci (rozhodnutí, moci, kontrole apod.) a prosazování vlastní osoby s postupy založenými na decentralizaci a podpoře participace pracovníků na řízení organizace. Podobně tomu je rovněž v případech dichotomie mezi flexibilitou/kreativitou a stabilitou/byrokracií, usnadňováním práce a zvyšováním nároků na její výkon atd.

V uvedeném duchu uvažuje také Gebhardt (2015), když v souvislosti s diskusí role manažerů v digitalizovaném průmyslu zdůrazňuje zejména potřebu naučit se efektivně pohybovat mezi dvěma dvojicemi protikladů: (a) poskytování důvěry a autonomie pracovníkům VS jejich kontrola a trvání na důsledném dodržování přijatých pravidel; (b) otevřenost novým myšlenkám a přístupům VS trvání na dodržování a uplatňování zavedených postupů a metod práce.

Estetické paradigma nás potom upozorňuje na potřebu identifikace způsobů, jakými digitální technologie proměňují a v budoucnu promění člověka čili subjekt i objekt řízení a vedení. Z hlediska praktického se jedná o úkol vymezit iden-

titu „kyborgů“, tedy způsoby, jakými se mění a bude měnit sebepečetí současných lidí, způsoby jejich sociálního začleňování, participace, sebepečetace apod.

2 AGILNÍ LEADERSHIP – EMPIRICKY PODLOŽENÝ KONCEPT OBSAHU NOVÉHO PŘÍSTUPU K VEDENÍ V DIGITALIZOVANÉM PRŮMYSLU

Manažerská i akademická veřejnost více či méně systematicky a cílevědomě reflektuje změny, které digitalizace do oblasti průmyslových organizací přinese. Součástí těchto úvah je rovněž hledání nového konceptu vedení a řízení lidí.

Herold (2016) ve své studii, založené zejména na zkušenostech z rozvoje a přípravy manažerů, předpokládá, že model vedení a řízení v digitalizovaných organizacích by měl být pojímán jako kombinace čtyř základních principů:

- **Uplatňování tradičního pojetí leadershipu:** Schopnost používat „tradiční“ manažerské dovednosti, jakými je formulace vizí a cílů, rozhodování, informování, delegování, vedení týmů atd., představuje základní manažerské minimum.
- **Hledání a využívání diversity:** Jedná se o schopnost efektivně pracovat s různorodými názory, pohledy, teoriemi, o umění efektivně spolupracovat s názorovými oponenty a kritiky.
- **Uplatňování agility:** V praxi se jedná o schopnost manažera být inovativní, výkonný, vnímavý, odvážný a také důsledný.
- **Vědomí etické odpovědnosti:** V budoucnu lze předpokládat nárůst významu etické odpovědnosti manažerů, včetně nutnosti čelit novým etickým dilematům a výzvám.

Požadavek „agility“ manažerů, byť šířeji definované, potvrzuje a rozvíjí zatím nejpracovanější koncepce vedení lidí v digitalizovaném průmyslu nazvaná „agilní leadership“ (Agile leadership). Své kořeny má ve výzkumu, který v průběhu října 2016 – ledna 2017 uskutečnilo „Global Center for Digital Business Transformation“ ve spolupráci s IMD (International Institute for Management Development) a HR poradenskou společností „metaBeratung“. Jeho cílem byla identifikace kompetencí podmiňujících efektivitu řízení v „neklidném“ (disrup-

tive) prostředí. „Neklidnost“ je považována za jednu z klíčových charakteristik digitalizované společnosti a jejích organizací. Do výzkumu bylo zahrnuto více než tisíc manažerů z různých průmyslových organizací (Neubauer et al., 2017).

Výsledky výzkumu vedly k identifikaci 4 základních okruhů manažerských kompetencí. Podle nich jsou „agilní leaderi“:

- 1) **Skromní (Humble):** dokážou přijímat zpětnou vazbu a připouštět si skutečnost, že jiní lidé mají lepší znalosti, dovednosti apod., než oni sami.
- 2) **Adaptabilní (Adaptable):** Vnímají změnu jako permanentní stav, jsou schopni vstřebávat nové informace a podle toho měnit své názory a přístupy.
- 3) **Vizionářství (Visionary):** Řídí se jasně vymezenými dlouhodobými cíli, přestože se neustále musí potýkat a vyrovnávat s aktuálními nejednoznačnostmi a nejistotami.
- 4) **Angažovaní (Engaged):** Jsou ochotní naslouchat, jednat a komunikovat s představiteli různých interních i externích zájmových skupin, orientují se přítom na identifikaci nových trendů.

Jako doplněk k uvedeným okruhům manažerských kompetencí byly identifikovány tři behaviorální charakteristiky, které agilním leaderům pomáhají efektivně se pohybovat a orientovat v „neklidném“ prostředí. Jedná se o:

- Vysokou vnímavost – neustálé skenování vnitřního i vnějšího organizačního prostředí za účelem identifikace příležitostí i hrozeb.
- Informované rozhodování – využívání všech dostupných dat a informací za účelem přijímání fakticky podložených rozhodnutí.
- Pohotové jednání – schopnost preferovat rychlost před perfekcionismem.

Pokud vztáhneme poznatky o podstatě agilního leadershipu ke starším teoriím, lze identifikovat minimálně tři oblasti vzájemných podobností a „překryvů“.

Za prvé, lze vysledovat formální i obsahovou blízkost s tzv. „metakompetencemi“ mezinárodního manažera vymezenými Willisem a Barhamem (1994). Dle těchto autorů musí efektivní manažer disponovat: (a) kognitivní komplexitou – schopnost diferenciovat a integrovat, být empatický, aktivně naslouchat a být pokorný a skromný; (b) emocionální energií – schopnost pracovat s vlastními emocemi, adaptovat se na nové a nepříjemné situace, riskovat, a udržovat rovno-

váhu mezi soukromým a pracovním životem; (c) psychologickou zralostí – zájem a orientace na učení, respekt a úcta k lidem, osobní morální autonomie. Uvedenou podobnost lze považovat za potvrzení skutečnosti, že manažeři v digitalizovaných organizacích budou muset disponovat řadou „tradičních“ kompetencí a dovedností, přičemž v budoucnosti zřejmě naroste význam osobní/osobnostní vyzrálosti včetně smyslu pro pokoru, aktivního naslouchání, umění přijímat, zpracovávat a integrovat různorodé a rozporuplné informace, schopnosti pracovat se svými emocemi a vyrovnávat se s nejistotou a jinými formami zátěže.

Za druhé, zejména „dodatečné“ behaviorální charakteristiky agilních manažerů (vysoká vnímavost, informované rozhodování a pohotové jednání) lze v perspektivě teorie zkušenostního učení (blíže viz např. Jarošová et al., 2005, Pavlica et al., 2015) interpretovat jako potřebu naučit se pružně kombinovat dva páry protikladných stylů učení – (1) aktivní styl, otevřenost novým myšlenkám a přístupům VS teoretický styl, zaměření na logiku, racionalitu a kritické myšlení; (2) reflektivní styl, schopnost vyhledávat a shromažďovat informace z různých zdrojů VS pragmatický styl, smysl pro realitu, pohotovou akci a testování nových přístupů. K problematice zkušenostního učení se vrátíme v části textu zaměřené na samotný návrh metodiky rozvoje manažerů.

Za třetí, koncepce agilního leadershipu nás ve své podstatě odkazuje k teorii vyváženého leadershipu (Versatile Leadership), rozpracované a verifikované Kaplanem a Kaiserem (2006, 2007). Implicitně totiž předpokládá, že manažeři digitalizovaných organizací budou muset v praxi propojovat a vzájemně kombinovat protikladné postupy. Kromě již uvedeného příkladu využívání protikladných přístupů k učení se jedná především o kombinaci skromnosti a naslouchání se sebestrosazováním a o propojování zaměření na dlouhodobé cíle s dosahováním cílů krátkodobých. Na jiný vnitřní rozpor řídící práce manažerů v budoucích organizacích již dříve upozornil Gebhardt (viz výše). S ohledem na uvedenou skutečnost i vzhledem k závěrům plynoucím z diskuse protetického přístupu k řešení vztahů mezi technologiemi a lidmi/organizacemi se již nyní ukazuje, že teorie vyváženého leadershipu nabízí vhodné metodologické a v některých případech také obsahové východisko návrhu nové metodiky vzdělávání a rozvoje manažerů. Blíže se k otázce vyváženého leadershipu budeme věnovat v dalším textu.

2.1 OSVĚDČENÉ PŘÍSTUPY K ROZVOJI MANAŽERŮ V MĚNÍCÍCH SE ORGANIZACÍCH

Metodika rozvoje manažerů pro digitalizované organizace a průmysl by se měla opírat o prakticky ověřené obecné přístupy ke vzdělávání manažerů v měnících se organizacích. V dalším textu si proto přiblížíme našemu cíli relevantní poznatky a zkušenosti odborníků z „The Center for Creative Leadership“. Tato instituce (ve svém oboru největší na světě) se zabývá problematikou výzkumu leadershipu a vzděláváním manažerů a leaderů již od roku 1970.

McCauley et al. (2010) zdůrazňují skutečnost, že komplexní rozvojové programy pro manažery a leadery by měly pokrývat širokou škálu dovedností a schopností – dovednosti, prostřednictvím kterých manažeři řídí a ovládají své myšlení a prožívání, schopnosti, zaměřené na komunikaci a spolupráci s druhými lidmi a také dovednosti spojené s řízením organizace jako celku. V praxi to znamená, že rozvoj manažerů by se měl zaměřovat na následující dílčí oblasti:

- Sebeřízení – schopnost ovládat své myšlenky, emoce, postoje a jednání.
- Sebepoznání – povědomí a přehled o osobních silných i slabých stránkách.
- Schopnost vyrovnávat se s konfliktními požadavky – nadřízených a podřízených, organizace a jejího okolí atd.
- Schopnost učit se – umění rozpoznat potřebu začít se učit novým poznatkům, dovednostem a způsobům chování.
- Vedení druhých lidí – komunikace s nadřízenými, kolegy a podřízenými, vedení pracovních skupin a týmů, „tradiční“ manažerské dovednosti atd.
- Schopnost podporovat a stimulovat rozvoj a učení druhých lidí – asistence při zjišťování rozvojových potřeb pracovníků, poskytování zpětné vazby, odměňování pokroku v učení a rozvoji atd.
- Schopnost strategického myšlení a jednání – propojování každodenní práce s dlouhodobými cíli organizace.
- Tvořivost a schopnost generovat, přijímat a implementovat inovace.
- Řízení změny.

Obsah vzdělávacích programů je sice důležitý, ale sám o sobě ještě úspěšný a efektivní rozvoj manažerů nezaručuje. V organizaci je totiž potřebné vytvářet prostředí, které celkově podporuje učení, růst a změny. V uvedené souvislosti

McCauley et al. (tamtéž) poukazují na tři důležité faktory a strategie:

- Nabídka široké škály vzájemně integrovaných rozvojových příležitostí – hodnocení osoby (např. 360° zpětná vazba) a osobnosti (psychologické testy) manažerů, různorodé a na sebe navazující vzdělávací kurzy, koučování, zapojování manažerů do nových úkolů a projektů atd.
- Podpora zkušenostního přístupu k učení – podpora rozvoje různých stylů učení na individuální i organizační úrovni, „výstavba“ kurzů a programů v souladu s metodologií zkušenostního učení.
- Propojování rozvojových programů a aktivit s praktickým kontextem, v němž manažer řídí a vede.

Poslední doporučovaná strategie je pro nás momentálně klíčová, protože nás upozorňuje na potřebu propojit návrh metodiky rozvoje manažerů s kontextuálními požadavky digitalizované organizace. V praxi to znamená:

- důkladnější analýzu/výzkum požadavků, které bude digitalizovaný průmysl na manažery klást;
- návrh nových oblastí i způsobů vzdělávání manažerů;
- nalezení vhodných, popř. vytvoření nových metod a nástrojů diagnostiky dovedností a osobnosti manažerů

2.2 PŘÍPRAVA MANAŽERŮ NA PRÁCI V MĚNÍCÍCH SE PODMÍNKÁCH

Jak jsme již několikrát uvedli, proces digitalizace znamená změnu a řízení v digitalizované organizaci představuje práci v permanentně se měnícím a/nebo „neklidném“ prostředí. Manažeři, kteří chtějí být v takových podmínkách efektivní a výkonní musí, kromě jiného, rozumět obecným reakcím lidí na změny.

Z hlediska psychologického představuje změna pro člověka obvykle nepřijemnou situaci, plynoucí z nutnosti upustit od osvědčených metod a způsobů jednání, vstoupit na „nepoznaný terén“ apod. Manažeři by proto měli v případě přípravy i uskutečňování jakékoliv organizační změny počítat s různými formami negativních reakcí ze strany svých podřízených. Wakefield a Bunker (2010) v uvedené souvislosti upozorňují na skutečnost, že proces adaptace pracovníků na změnu obvykle probíhá jako sekvence pěti stadií:

- 1) Odmítání – pracovníci nesouhlasí s potřebou změny, odmítají argumenty objasňující její nutnost atd.

- 2) Odpor – lidé se změně brání pasivně (např. ignorují relevantní informace, tváří se, že jim nerozumí) i aktivně (např. protestují, podepisují petice, sabotují nové plány či postupy).
- 3) Pocity nejistoty, obav, pochybností o sobě, spojené s pochopením skutečnosti, že změnu nelze odvrátit.
- 4) Explorace – pracovníci se začínají na změnu dívat věcně, zkoumají, co konkrétního jim přinese, jaký „užitek“ z ní mohou mít.
- 5) Podpora – přijetí změny a aktivní účast na její implementaci a dalším prosazování.

Wakefield a Bunker (tamtéž) doporučují manažerům při zavádění změn chovat se autenticky, tj. tak, aby dokázali pracovníky přivést k přesvědčení, že změna je žádoucí, správná, odůvodněná a uskutečnitelná. Pomoci jim v tom má uplatňování principů tzv. „Paradoxního kola autentického leadershipu“ (Authentic Leadership Paradox Wheel). Jedná se o schéma, které bylo v roce 1994 navrženo v rámci projektu zaměřeného na pomoc kanadským vládním úřadům a institucím při zavádění zásadních změn v oblasti veřejných a sociálních služeb. Později bylo ověřeno také na vzorcích manažerů z průmyslových organizací.

Podstata „kola“ spočívá v požadavku vyváženého používání vzájemně šesti protichůdných párů chování:

- Tvrdost a důslednost VS Empatie
- Komunikace naléhavosti změny VS Projevování trpělivosti
- Zavádění změny VS Tolerance přechodných období
- Odmítání tradice, existujícího stavu VS Využívání silných stránek organizace
- Spoléhání na sebe samotného VS Důvěřování lidem
- Realismus / otevřenost VS Optimismus

Pozitivní zkušenosti s využíváním „kola“ v měnících se organizacích lze proto považovat za další argument pro využití koncepce vyváženého leadershipu jako metodologického východiska návrhu metodiky rozvoje manažerů pro digitalizovaný průmysl.

Doposud uvedené poznatky lze shrnout do několika bodů:

- Digitalizace přinese do organizací nové problémy a dilemata. V souvislosti

s nimi budou nadále nezbytné „tradiční“ manažerské dovednosti. Praktický význam některých oblastí rozvoje manažerů zřejmě vzroste (např. naslouchání, práce s různorodými informacemi, sebeřízení, zvládání kritických situací a stresu, facilitace adaptačních procesů pracovníků, efektivní kombinace operativy a strategie, řízení organizační kultury, etika atd.), přičemž se v některých případech změní a/nebo obohatí také jejich obsahová náplň (zejména oblast rozhodování, včetně etické odpovědnosti a nových dilemat, a také sféra kontroly ve smyslu přehledu o „nakládání“ s důvěrnými/důležitými informacemi, předpokládají plnění nových úkolů, a tím pádem rovněž hledání nových metod a postupů).

- Novou pozornost bude potřebné věnovat problematice učení dle zkušenostního přístupu, a to jak na individuální, tak na organizační úrovni.
- Bude potřebné provést empirický výzkum umožňující upřesnit, jakými konkrétními způsoby se změní organizační prostředí jak na úrovni strukturní a procesní, tak na úrovni individuálních pracovníků. Výzkum by měl najít odpověď na otázku, jaké konkrétní požadavky bude digitalizovaný průmysl na práci manažerů klást. Teprve potom lze definitivně specifikovat obsahovou náplň rozvojových programů a iniciativ.
- Součástí nové metodiky rozvoje manažerů by měly být rovněž adekvátní nástroje a metody hodnocení úrovně rozvoje dovedností a osobnosti manažerů.
- Vzhledem k dosavadním teoretickým i empirickým poznatkům (protetické pojetí vztahu lidé/organizace – technika, teorie agilního leadershipu, „paradoxní kolo“ atd.) se jako vhodné metodologické východisko nové metodiky jeví koncepce vyváženého leadershipu.

3 NÁVRH ZÁKLADNÍHO RÁMCE METODIKY ROZVOJE MANAŽERŮ PRACUJÍCÍCH V PODMÍNKÁCH DIGITALIZOVANÝCH ORGANIZACÍ

V poslední hlavní části naší studie se pokusíme navrhnout základní rámec nové metodiky rozvoje manažerů. Vymežíme si hlavní i dílčí cíle této metodiky, objasníme její klíčové metodologické principy a východiska a přiblížíme, na jaké konkrétní oblasti by v jejím rámci měl být rozvoj manažerů zaměřen.

3.1 HLAVNÍ A DÍLČÍ CÍLE NOVÉ METODIKY ROZVOJE MANAŽERŮ

Hlavním cílem navrhované metodiky je poskytnout komplexní metodologické i obsahové východisko efektivní přípravy manažerů působících v digitalizovaném průmyslu.

Úspěšné naplnění hlavního cíle je podmíněno splněním několika dílčích cílů:

- Zvolit a objasnit vhodnou metodologii a filozofii rozvoje manažerů.
- Rámcově vymezit skutečnosti (dovednosti, schopnosti, znalosti atd.) žádoucího rozvoje manažerů ve třech základních oblastech – sebeřízení a seberozvoj, řízení a vedení druhých lidí a také řízení organizace a její kultury.
- Navrhnout diagnostické nástroje a techniky umožňující identifikovat rozvojové potřeby manažerů a měřit efektivitu absolvovaných rozvojových aktivit a programů.

3.2 VYVÁŽENÝ LEADERSHIP – ZÁKLADNÍ METODOLOGICKÉ VÝCHODISKO PŘÍPRAVY MANAŽERŮ NA PRÁCI V MĚNÍCÍM SE A „NEKLIDNÉM“ PROSTŘEDÍ

V předchozích kapitolách naší studie jsme postupně dospěli k poznatku, že budoucí změny a digitalizace průmyslu obecně postaví manažery před nutnost čelit rozporuplným požadavkům a plnit na první pohled vzájemně neslučitelné úkoly. Budou totiž pracovat v podmínkách vyznačujících se častými, poměrně rychlými a nečekanými změnami, budou muset umět vycházet s pracovníky s novou identitou, s jinými představami o svém místě a roli v organizaci a současně přitom důsledně zajišťovat plnění všech důležitých organizačních činností atd.

Ze všech stávajících koncepcí vedení uvedené potřeby nejlépe reflektuje koncepce vyváženého leadershipu (Versatile Leadership) rozpracovaná Kaplanem a Kaiserem (2006, 2007). Jejím základním východiskem je totiž empiricky ověřený poznatek, podle kterého úspěšní a efektivní manažeři dokážou řídit a vést (lidi i organizace jako celek) prostřednictvím používání protikladných přístupů. Uvedený poznatek je přitom rozveden do podoby tří klíčových principů efektivního vedení (Pavlica et al., 2015):

- 1) Vyvážení manažeři nepoužívají žádný přístup v přehnané míře: V rámci koncepce vyváženého leadershipu je jako slabina manažera vnímána nejen jeho neschopnost (dostatečně mnoho/často) používat určitý prakticky uži-

tečný postup, ale také situace, kdy některý přístup používá příliš mnoho/často.

- 2) Vyvážení manažeři uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze: Pokud manažer používá nějaký postup v přehnané míře, obvykle tak činí na úkor přístupu protikladného, avšak v praxi rovněž potřebného. Efektivní vedení a řízení musí být proto založené na dlouhodobě vyváženém využívání a aplikaci protikladných postupů a chování.
- 3) Vyvážení manažeři správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ní reagují: Rozhodování o tom, jaký konkrétní postup v praxi využít, musí vycházet ze správného pochopení/analýzy konkrétní řídicí situace a jejich požadavků.

V souvislosti s druhým principem vyváženého leadershipu byl vytvořen tzv. model protikladných přístupů založený na kombinaci dvou základních dichotomií: (1) Kotterovo (1990) rozlišení mezi managementem (dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly) a leadershipem (inspirování lidí prostřednictvím vizi); (2) rozdíl mezi interpersonálními (jak manažer vede) a organizačními (co manažer dělá, jaké sféře úkolů se věnuje) aspekty leadershipu.

Z modelu je patrné, že z interpersonálního hlediska musí efektivní manažer umět kombinovat ve vzájemně vyvážené míře postupy založené na direktivě a sebe-prosazování (např. usměrňování, individuální rozhodování, tlak na výkon) s přístupy založenými na podpoře a zplnomocňování pracovníků (např. zplnomocňování, naslouchání, tolerance a podporování).

Z hlediska organizačního je potom potřebné, aby manažeři kombinovali ve vzájemně vyvážené míře aktivity související s exekucí a operativou (např. zajišťování plnění krátkodobých úkolů, šetrné nakládání se zdroji, udržování disciplíny, stability a řádu) s činnostmi zaměřenými na strategii a dlouhodobé cíle (např. strategické a koncepční myšlení, prosazování změn a inovací, využívání nových příležitostí).

Samotná filozofie úspěšného rozvoje manažerů je v rámci koncepce vyváženého leadershipu založená na kombinaci vnitřních a vnějších aspektů tohoto procesu. Jedná se o pohled, který překonává úzce behaviorální přístup příznačný pro řadu stávajících rozvojových programů a intervencí.

- Vnější práce na rozvoji: Na této úrovni jsou vzdělávací aktivity a učení zamě-

řeny na přímou změnu chování manažerů. Jedná se, například, o rozvoj schopnosti používat nedostatečně využívané postupy a o „ubírání“ v oblasti příliš mnoho/často používaných přístupů. Zatímco manažeři obvykle poměrně snadno chápou potřebu naučit se chovat novými či nedostatečně používanými způsoby, problémy mívají s přijetím myšlenky, že v nějaké oblasti by měli své aktivity, jejich četnost a intenzitu začít omezovat. Většinou přitom žijí v iluzi, že své „přednosti“ by měli neustále rozvíjet a prohlubovat.

- Vnitřní práce na rozvoji: Na této úrovni se jedná o potřebu propojovat „vnější“, v podstatě pouze behaviorální změny se snahami o změnu „mentálního modelu leadershipu“, z něhož manažeři v praxi vycházejí. Jedná se o náročný úkol vyžadující trpělivost a systematickou práci. V rámci vnitřní práce na rozvoji je obvykle potřebné manažery postupně přivádět k poznání a přijetí některých z následujících skutečností – že ve svém chování vycházejí z nekompletního modelu leadershipu, že nedokážou odhadnout, „jak mnoho je příliš mnoho“, že si idealizují určitý postup na úkor jeho protipólu, že neznají svoje silné stránky apod.

Rozvoj, příprava a vzdělávání manažerů jsou v rámci koncepce vyváženého leadershipu založené na metodách a technikách vycházejících z teorie zkušenostního učení. Jedná se především o využívání plánů osobního rozvoje, o důraz na získávání co nejširšího spektra různorodých (pracovních, mimopracovních, odborných, „laických“ atd.) zkušeností, o integraci získaných osobních zkušeností s teoretickými poznatky, o metody založené na akčním učení, hraní rolí a skupinové a/nebo týmové práci a také o poměrně široké využívání různých posuzovacích a sebe-posuzovacích dotazníků a škál (Jarošová et al., 2005).

4 RÁMCOVÝ OBSAH ROZVOJE MANAŽERŮ PŮSOBÍCÍCH V DIGITALIZOVANÉM PRŮMYSLU

V návrhu základního obsahu rozvojových aktivit a programů pro manažery se pokusíme o propojení poznatků o podstatě agilního leadershipu s modelem protikladných přístupů a také o pokrytí tří základních oblastí rozvoje manažerů.

4.1 DOVEDNOSTI A SCHOPNOSTI SPOJENÉ SE SEBEŘÍZENÍM A SEBEROZVOJEM MANAŽERŮ

S ohledem na koncepci agilního leadershipu, zdůrazňující význam pokory, adaptability, angažovanosti, vnímavosti, pohotovosti a informovanosti manažerů se jako klíčový úkol jeví rozvoj schopnosti používat různé styly učení. V kontextu koncepce vyváženého leadershipu se jedná o potřebu naučit manažery naučit se efektivně kombinovat dva páry protikladných stylů učení:

- Aktivní VS Teoretický styl
- Reflektivní VS Pragmatický styl

Aktivní styl se v praxi projevuje jako otevřenost novým zkušenostem a příležitostem k učení, jako ochota a schopnost riskovat a také jako umění pohybovat se v nejistých a nestabilních podmínkách. Osvojování uvedeného stylu učení tudíž přispívá jak ke zvyšování adaptability manažerů (to platí o všech stylech učení obecně), tak k rozvoji jejich schopnosti pohotové akce.

Teoretický styl je protipólem aktivního stylu učení. V praxi se projevuje jako využívání logického, analytického a kritického myšlení, jako schopnost integrace různorodých informací, poznatků a zkušeností. Kromě zvyšování adaptability manažerů vede osvojování teoretického stylu učení k rozvoji schopnosti manažerů přijímat informovaná, fakticky podložená rozhodnutí.

Reflektivní styl učení spočívá v zaměření na shromažďování a získávání informací a poznatků z různorodých zdrojů. V praxi se, mimo jiné, projevuje jako schopnost pozorně sledovat okolní dění, pečlivě naslouchat názorům druhých lidí a jako ochota nechat si poradit od zkušenějších. Vedle adaptability tak osvojování reflektivního stylu učení podporuje rozvoj skromnosti, angažovanosti, vnímavosti a schopnosti manažerů informovaně se rozhodovat.

Pragmatický styl učení je protipólem stylu reflektivního. V chování se projevuje jako zaměření na hledání a implementaci prakticky užitečných poznatků, jako hledání cest a způsobů usnadňujících a/nebo zvyšujících efektivitu vykonávaných činností a jako schopnost používat „selský rozum“. Osvojováním pragmatického stylu učení tudíž manažeri rozvíjejí zejména svoji schopnost pohotového jednání a také vnímavosti (ve smyslu umění identifikovat zajímavé příležitosti, možné hrozby apod.).

Vedle osvojování a využívání různých stylů učení lze očekávat také nárůst významu dovedností a schopností obecně souvisejících s tvořivostí a se schopností zvládat stres a další druhy psychické i fyzické zátěže v pracovním i soukromém životě. Jejich rozvoj lze, kromě využívání specifických metod (relaxační techniky, metody stimulující tvořivost apod.), v praxi kombinovat s přístupy zaměřenými na rozvoj různých stylů učení.

4.2 DOVEDNOSTI A SCHOPNOSTI SPOJENÉ S VEDENÍM A JEDNÁNÍM S DRUHÝMI LIDMI

Různí autoři (Herold, 2016, Neubauer et al., 2017) se nezávisle na sobě shodují, že rovněž v podmínkách digitalizovaných organizací budou muset manažeři ovládat řadu tzv. tradičních dovedností. V kontextu modelu protikladných chování se jedná o postupy spojené s odpovědí na otázku „Jak manažer vede?“. K základním oblastem „tradičních“ dovedností můžeme přiřadit:

- Sebepoznávání a poznávání druhých lidí. Sebepoznání lze přiřadit rovněž k předchozímu okruhu manažerských dovedností. Nyní jde zejména o prohlubování a rozvíjení sebepoznání prostřednictvím různých způsobů interakce a komunikace manažera s druhými lidmi, včetně poskytování a přijímání zpětné vazby. Ve spojení s agilním leadershipem jde potom o rozvoj dovedností souvisejících se skromností a angažovaností manažerů.
- Aktivní naslouchání a vedení dialogu. Kromě toho, že rozvoj dovedností spojených s nasloucháním celkově přispívá k osvojení reflektivního stylu učení (viz výše), souvisí rovněž s podporou a prohlubováním skromnosti, angažovanosti, vnímavosti a schopnosti informovaného rozhodování dle agilního leadershipu.
- Ovlivňování a přesvědčování druhých lidí. V kontextu agilního leadershipu přispívá rozvoj uvedeného okruhu dovedností především s angažovaností manažerů.
- Delegování úkolů a pravomocí. Jedná se o okruh, jehož význam, s ohledem na předpokládaný nárůst autonomie pracovníků i technických systémů zřejmě vzroste a získá nové obsahy. Bude muset být úzce propojena s oblastí kontroly (viz níže).
- Řešení konfliktů. Přestože se jedná o tradiční oblast manažerských doved-

ností, také zde lze očekávat nové úkoly a témata – např. řešení konfliktů a náročných komunikačních situací prostřednictvím informačních technologií, nutnost zabývat se novými druhy konfliktů (do procesu řízení se budou zapojovat nové skupiny subjektů, které doposud stály „mimo“, bude nutné vyhovět různorodým a vzájemně si konkurujícím očekáváním a požadavkům atd.).

- Vedení pracovních skupin a týmů V uvedeném kontextu vzroste význam dovedností spojených s vedením a řízením virtuálních skupin a týmů.

Všechny uvedené oblasti dovedností lze rozvíjet v souladu s principy koncepce vyváženého leadershipu (viz Pavlica et al., 2015). Podle aktuálních poznatků souvisejících se studiem vlivu digitalizace na organizace a jejich management bude potřebné věnovat specifickou pozornost dovednostem spojeným s řešením otázek kontroly, bezpečnosti (Gebhardt, 2015) a také etiky a etického rozhodování (Herold, 2016).

Problematiku kontroly lze z praktického hlediska vymezit jako nutnost naučit manažery v praxi vyváženě kombinovat:

- Postupy zaměřené na kontrolu a ověřování kvality odvedené práce s přístupy založenými na důvěře a poskytování autonomie pracovníkům. Koncepčně je uvedené dilema obsaženo v modelu protikladných přístupů pod dichotomií direktivní VS podporující styl vedení. Metodický návod, jak ho v praxi řešit potom nabízí situační přístup k leadershipu, propojující dilema kontroly/důvěry s úrovní rozvoje pracovníků (Pavlica et al., 2015).
- Postupy zajišťující bezpečnost a stabilitu v organizaci s přístupy podporujícími inovace, diversitu lidí, pracovních metod apod. a tím pádem narušujícím bezpečnost a stabilitu. Uvedené dilema lze řešit také na úrovni dovedností spojených s řízením organizace a její kultury (viz níže), promítá se ovšem rovněž do kontextu přímé práce manažera s lidmi. Manažeři si pravděpodobně budou muset v budoucnosti osvojit některé komunikační dovednosti původně vypracované pro využití zejména v policejní praxi – např. jednání s problémovými jedinci, rozhovor zaměřený na ověření důvěryhodnosti poskytovaných informací, přesvědčování prostřednictvím různých variant vzájemné kombinace moci a podpory/pochopení apod. (Matoušková a Spurný, 2005).

V oblasti dovedností spojených s etikou, etickým rozhodováním a odpovědností lze očekávat nutnost vyrovnávat se s novými otázkami a dilematy. Jednou ze skutečností, které zvýší význam uvedeného okruhu dovedností, bude rozšíření mezi a sfér etické odpovědnosti jednotlivců (manažerů i pracovníků) i organizací. Jak jednotlivci, tak celé organizace budou muset nést odpovědnost nejen za své vlastní akce, ale také za konání autonomních technických systémů, s nimiž jsou v kontaktu, které navrhují, vyrábí atd. Využívání digitálních technologií navíc rozšíří akční rádius lidí i organizací a zvýší rychlost „dopadu“ jednání na další „připojené“ individuální i skupinové subjekty.

4.3 DOVEDNOSTI A SCHOPNOSTI SPOJENÉ S ŘÍZENÍM ORGANIZACÍ

Z dosavadních výzkumů vyplynul rovněž poznatek o potřebě propojovat digitalizaci s procesem změn v oblasti organizační kultury. Naše výzkumná zjištění (Pavlica et al., 2015, Pavlica et al., 2013) ukazují, že proces řízení/změny organizační kultury a rozvoj manažerů spolu úzce souvisí, že obě oblasti je potřebné vzájemně koordinovat a integrovat.

V rámci výzkumu založeného na využití metody LVI® (Leadership Versatility Index, viz níže v části věnované diagnostice) a DOCS (Denison Organizational Culture Survey, viz Denison et al., 2012) jsme zjistili dvě důležité skutečnosti:

- Existuje vztah mezi vyvážeností manažerských dovedností souvisejících s direktivním VS podporujícím leadershipem a efektivitou organizační kultury v oblasti zapojování a zplnomocňování pracovníků.
- Existuje vztah mezi vyvážeností manažerských dovedností souvisejících se strategickým VS operativním leadershipem a efektivitou organizační kultury v oblasti vytváření změn a soustředění na zákazníka.

Jinými slovy řečeno se ukazuje, že vyváženost manažerů v obou základních oblastech dovedností podle modelu protikladných dovedností pozitivně ovlivňuje efektivitu organizační kultury a naopak. Dovednosti spojené s dimenzí direktivní VS podporující leadership jsme již do naší metodiky začlenili. Nyní stručně nastíníme možnosti rozvoje dovedností spojených se strategickým VS operativním leadershipem.

Manažerské dovednosti spojené se strategickým vedením a řízením organizací lze v zásadě rozčlenit do tří základních oblastí (Pavlica et al., 2015):

- Umění zvládat nejednoznačné a nestabilní situace: Uvedená oblast je podmíněna schopností přijímat změny a měnit svoje chování, schopností pracovat a rozhodovat se na základě neúplných informací, schopností odejít od nedodělané práce a začít se věnovat novým důležitějším úkolům, schopností přiměřeně riskovat (Lombardo a Eichinger, 2014).
- Tvůrčí schopnosti: Již jsme je uvedli v souvislosti se sebeřízením manažerů. V souvislosti se strategickým leadershipem lze upřesnit, že manažer disponující tvůrčími schopnostmi se projevuje jako člověk, který se rád pouští do řešení nových problémů, dokáže propojovat nové skutečnosti se starými, přináší nové nápady, jak dále rozvíjet organizaci, ovládá různé techniky podpory tvůrčího myšlení a jednání, dokáže pracovat v různorodých týmech, je trpělivý, dokáže se vyrovnat s dílčími neúspěchy a problémy (tamtéž).
- Rozšiřování rozhledu: V praxi se jedná o umění podívat se na problém/situaci z různých úhlů pohledu, o pěstování různorodých profesních i osobních zájmů, o schopnost navrhnout a kriticky posuzovat různé scénáře rozvoje organizace apod. (tamtéž).

Manažerské dovednosti spojené s operativním leadershipem lze rozčlenit do dvou hlavních oblastí (Pavlica et al., 2015):

- Plánování práce a plnění úkolů: Jde o schopnost přesně odhadnout náročnost různých úkolů, umění rozdělit práci do vzájemně propojených činností, schopnost vytvářet přehledné časové a personální rozvrhy práce, o umění anticipovat možné problémy apod. (tamtéž). Dá se předpokládat, že zejména proces tvorby plánů a rozvrhů bude v budoucnosti silně provázán s digitálními technologiemi, a proto předpokládá vysokou gramotnost manažerů s jejich využíváním.
- Organizování výkonu pracovních aktivit: Jedná se o umění vzájemně funkčně propojovat různé zdroje (lidské, finanční, technické, materiální) potřebné k plnění úkolů, o šetrné a promyšlené využívání potřebných zdrojů, o průběžné vyhodnocování informací o plnění úkolů atd. (tamtéž). Rovněž zde budou vstupovat „do hry“ stále častěji a ve větším měřítku digitálních technologie.

Na rozvoj manažerů v oblastech dovedností souvisejících se strategickým a operativním leadershipem by měly navazovat kurzy zaměřené na obecné zásady utváření, řízení a změny organizační kultury (blíže viz např. Pavlica et al., 2000, Pavlica a Isaacs, 2013).

5 METODY A NÁSTROJE DIAGNOSTIKY ROZVOJE DOVEDNOSTÍ A OSOBNOSTI MANAŽERŮ

Z vymezení dílčích cílů plyne, že důležitou součástí (návrhu) metodiky představují nástroje umožňující diagnostikovat úroveň rozvoje dovedností a osobnostních předpokladů manažerů. Tyto nástroje a metody by měly být využívány jednak před samotným zahájením rozvojových programů a intervencí (identifikace rozvojových potřeb konkrétních manažerů), jednak v jejich průběhu a/nebo na jejich konci (identifikace stupně splnění rozvojových cílů a měření efektivity rozvojových aktivit). Z hlediska formálního by se daly využívat ve spojení s principy tzv. assessment center.

S ohledem na potřebu kombinace vnější a vnitřní práce na rozvoji (viz výše) je v souvislosti s diagnostikou žádoucí využívat nástroje a metody, které vedle behaviorálních projevů (např. posouzení stupně adekvátnosti používání určitého postupu) pomáhají identifikovat také úroveň osobnostních (psychologických) předpokladů pro úspěšnou manažerskou práci.

Jako jeden z hlavních „behaviorálních“ diagnostických nástrojů lze v návaznosti na návrh základní filozofie a metodologie rozvoje manažerů doporučit LVI® (Leadership Versatility Index, viz Kaiser a Kaplan, 2007). Jedná se o originální metodu založenou na modelu protikladných přístupů, posuzující úroveň rozvoje manažerských dovedností v souladu s principy 360° zpětné vazby. Jejím specifickým rysem je posuzování vyváženosti manažerů v oblasti jednotlivých sledovaných dovedností prostřednictvím tzv. obloukové škály. Ta obsahuje hodnoty v rozmezí -4 až +4. Hodnoty v intervalu -4 až -1 označují deficit, tj. skutečnost, že manažer používá posuzovaný postup/způsob chování příliš málo, v nedostatečné míře. Hodnoty v intervalu +1 až +4 zase označují exces, tj. skutečnost, že manažer používá posuzovaný postup příliš mnoho, v nadměrné míře. Hodnota 0 představuje správnou míru využívání posuzovaného chování. Kromě měření vyváženosti manažerů LVI® obsahuje rovněž položky zjišťující efektivitu týmu, který manažer vede.

S metodou LVI® máme pozitivní zkušenosti ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. (Pavlica et al., 2011). Její aplikace na vzorku vybraných perspektivních manažerů vedla k pozitivním změnám jejich řídicí práce, což ocenili jak sami účastníci projektu, tak jejich nadřízení.

Další důležitou behaviorální diagnostickou metodou by se měl stát dotazník učebních stylů. Za účely jeho efektivního využití v kontextu digitalizovaného průmyslu bude ovšem potřebné revidovat a upravit položky některé z jeho osvědčených verzí (např. Kolb et al., 2001).

Pro diagnostiku úrovně (rozvoje) osobnostních předpokladů bude potřebné vytvořit baterii spolehlivých psychologických testů a dotazníků. Ty by se, vedle komplexního posouzení struktury osobnosti manažerů, měly zaměřovat rovněž na oblast jejich charakterové a morální vyspělosti, na jejich odolnost vůči stresu a dalším náročným situacím, a také na předpoklady k tvůrčímu myšlení. Rozhodnutí, které konkrétní psychodiagnostické techniky budou do navrhované metodiky začleněné, je podmíněno jak další analýzou změn, které digitalizace do průmyslu a organizací přinese, tak kritickou analýzou údajů o validitě, reliabilitě a relevanci jednotlivých v současnosti dostupných a používaných psychodiagnostických nástrojů.

ZÁVĚR

Tato studie představuje první krok na cestě k rozpracování skutečně funkční a efektivní metodiky určené pro rozvoj manažerů v digitalizovaných organizacích. Dalším krokem by měl být empirický výzkum, zjišťující, jaké konkrétní změny v souvislosti s digitalizací zaznamenávají a také předpokládají samotní manažeři. Na základě výsledků takového výzkumu bude možné upřesnit, na jaké konkrétní oblasti, v jaké míře, v jaké obsahové návaznosti různých rozvojových programů a modulů, by se měla nová metodika soustředit. Další úkoly se potom rýsují v oblasti hledání vhodných diagnostických nástrojů, a to jak na úrovni adaptace stávajících behaviorálních technik, tak na úrovni výběru adekvátních psychologických dotazníků a testů.

ZDROJE

BENNETT, W. L. & SEGERBERG, A. (2013). *The logic of connective action. Digital media and the personalization of contentious politics*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9781107642720.

CASTELS, M. (2010). *The rise of network society*. Malden: Willey-Blackwell. ISBN 9781405196864.

CORBETT J. M. (2009). Technology. In: *Understanding Corporate Life*. London: SAGE. ISBN 9781412923842.

DENISON, D. et al. (2012). *Leading Culture Change in Global Organization. Aligning Culture and Strategy*. San Francisco: John Wiley & Sons. ISBN 9781118221242.

GEBHARDT, C. (2015). *Paradigm shift in leadership and management? Industry 4.0 meets Organization 2.0*. Technical report. St. Gallen: Malik. Report number: Issue 35, Vol 1, Affiliation: Malik institute. DOI: 10.13140/RG.2.1.3532.3047.

HERMAN, M. et al. (2016). Design principles for industrie 4.0 scenarios. In: *49th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3928-3937. DOI: 10.1109/HICSS.2016.488.

HEROLD, G. (2016). *Leadership in the Fourth Industrial Revolution*. [online]. [cit. 2018-06-18]. Dostupné z: www.stantonchase.com.

Industry 4.0: Global Digital Operations Study 2018. [online]. [cit. 2018-07-15]. Dostupné z: www.pwc.com/industry40.

JAROŠOVÁ, E. et al. (2010). Application of versatile leadership model and LVI® in a different cultural context. In: *Abstracts from the 27th International Congress of Applied Psychology*. 11-16 July, Melbourne, Australia. Vol 5, No 4. [online]. [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: <https://ejop.psychopen.eu/issue/view/22>.

JAROŠOVÁ, E. et al. (2005). *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Metodický průvodce. 2. Rozšířené vydání. Praha: management Press. ISBN 9788072611355.

KAISER, R.B. & KAPLAN, R.E. (2005). Overlooking overkill? Beyond the 1-to-5 rating scale. *Human Resource Planning*, 28(3), 7-11. [online]. [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: <http://kaplandevries.com/images/uploads/OverlookingOverkill%28HRP2005%29.pdf>.

KAISER, R.B. & KAPLAN, R.E. (2007). *Leadership Versatility Index®. Facilitator's*

guide. Greensboro, North Carolina, Kaplan DeVries Inc.

KAISER, R.B. & OVERFIELD, D.V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. In: *Consulting Psychology Journal*, 62(2), pp. 105-118. DOI: 10.1037/a0019987.

KAPLAN, R.E. & KAISER, R.B. (2006). *The Versatile Leader. Make the most of your strengths – without overdoing it*. San Francisco: Pfeiffer. ISBN 0787979449, ISBN 9780787979447.

KOLB, D.A. et al. (2001). *Organizational Behavior. An Experiential Approach*. 7th edition. London: Prentice Hall. ISBN 10 0130176109.

KOTTER, J.P. (1990). *A Force for Change: How leadership differs from management*. New York: Free Press. Openlibrary_edition OL2227106M.

KÖSTER, O. (2017). *What Industry 4.0 means for leaders*. [online]. [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight>.

LOMBARDO, M.M. & EICHINGER, R.W. (2014). *Fot Your Improvement. A guide for development and coaching*. 5th. edition. Lominger International: A Korn/Ferry Company. [online]. [cit. 2018-08-12]. Dostupné z: https://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/fyi5_usageguide.pdf.

MATOUŠKOVÁ, I. & SPURNÝ, J. (2005). *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o. ISBN 80-86898-37-7.

McCAULEY, C.D. et al. (2010). Introduction: Our view of Leadership Development. In: *Handbook of Leadership Development*. 3rd edition. San Francisco: JOSSEY-BASS. ISBN 978-0-470-38739-9.

NEUBAUER, R. et al. (2017). *Redefining Leadership for a Digital Age*. IMD [online]. [cit. 2018-10-12]. Dostupné z: <https://www.imd.org/contentassets/25fdd-7355de14eb3a157d3b712222ef1/redefining-leadership>.

NORTHOUSE, P. G. (2013). *Leadership. Theory and Practice*. 6th ed. London: SAGE. ISBN 10 9781544331942.

PAVLICA, K. et al. (2013). Integrating management competencies development with an organizational culture formation. *Organizacija*, 46(5), pp. 186–195. DOI 10.2478/orga-2013-0021.

PAVLICA, K. & ISAACS, C. (2013). *Kultura, podnik a management*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká škola. ISBN 9788087042571, ISBN 8087042573.

PAVLICA, K. et al. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: EKO-PRESS. ISBN 80-86119-25-4.

PAVLICA, K. et al. (2011). Versatile leadership, LVI and their application in Škoda Auto a.s. *Chinese Business Review*, 10(12), 1181-1190. Conference Proceedings. ISBN 978-1-910309-75-9.

PAVLICA, K. et al. (2015). *Vyvážený leadership. Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-289-5.

SHATOURI, R.M. et al. (2012). Towards a New Era of Sustainability in the Automotive Industry: Strategic Human Resource Management and Green Technology Innovation. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. 6(9), 2364-2369. Doi: 10.5281/zenodo.1074876.

WAKEFIELD, M. & Bunker, K.A. (2010). Leader Development in Times of Change. In: *Handbook of Leadership Development*. 3rd edition. San Francisco: JOSSEY-BASS. ISBN 978-0-470-38739-9.

WILLIS, S. & BARHAM, K. (1994). Being an International Manager. *European Management Journal*. 12(1), pp. 49-58. [online]. [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(94\)90046-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(94)90046-9).

Yip, J. et al. (2010). Learning from Experience. In: *Handbook of Leadership Development*. 3rd edition. San Francisco: JOSSEY-BASS. ISBN 978-0-470-38739-9.

Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Škoda Auto Vysoká škola, o.p.s, Katedra řízení lidských zdrojů,
Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav
Email: karel.pavlica@skoda-auto.cz

PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

Škoda Auto Vysoká škola, o.p.s, Katedra řízení lidských zdrojů,
Na Karmeli 1457, 293 01 Mladá Boleslav
Email: ingrid.matouskova@skoda-auto.cz

Dr. Robert B. Kaiser

Kaiser Leadership Solutions, 1903-G Ashwood Ct.,
Greensboro, NC, USA 27455
Email: rkaiser@kaiserleadership.com