

Nový pohľad na rolu CEO a správnych orgánov

Od najvyšších výkonných manažérov a štatutárnych riaditeľov sa už roky očakáva to isté: maximálny zisk a dlhodobý úspech. Niečo sa však zmenilo dramaticky – podmienky, v akých majú tieto úlohy splniť. Nielen klasické ekonomické cykly, ale aj globalizácia, narastajúca neistota v spoločnosti, znížená predpovedateľnosť prostredia, ťažko odhadnuteľné externé vplyvy, zmeny v regulácii, nástup nových technológií i zmena očakávaní nastupujúcich generácií zamestnancov sú faktory, ktoré zásadne ovplyvňujú ich úspech.

Viac ako storočie platilo, že ak sa objaví problém, úlohou CEO ako lídra je prevziať zodpovednosť a kontrolu nad situáciou a – rozhodovať. Predpokladalo sa, že na čele stojí najmúdrejšia a najschopnejšia osoba, ktorá ostatných usmerní tak, aby sa správali rozumne. V dôsledku toho bude celá organizácia fungovať lepšie. V takejto organizácii je CEO zodpovedný za všetky klú-



čové rozhodnutia o tom, čo a ako bude firma robiť.

Nový náhľad na rolu CEO je iný. Namiesto budovania hierarchie využívajúcej schopnosti niekoľkých individuí sa sústreďuje na budovanie ekosystému, ktorý dokáže využiť spoluprácu aj špecifické schopnosti a talent mnohých ľudí. Zjednodušene povedané, sústreďí sa na hľadanie optimálnych členov do tímu a potom sa im snaží – nestáť

v ceste. Tento prístup umožňuje, že pracovníci nečakajú, aby im niekto určoval, čo treba urobiť, ale, naopak, sami sa iniciatívne spájajú, aby riešili problémy a využili príležitosti, ktoré sa priebežne vynárajú.

Moderne uvažujúci CEO nevedie ľudí cez koncentráciu moci vo vlastných rukách, ale, naopak, prostredníctvom distribuovania moci do celej organizácie. Takáto organizácia potom vyzerá ako spolupracujúca sieť, v ktorej sa ľudia zodpovedajú jeden druhému viac než svojmu nadriadenému. Takíto CEO si uvedomujú, že v dnešnom extrémne poprepájanom svete ich moc spočíva skôr v tom, že dokážu ľudí spájať, nie iba viesť a kontrolovať.

Rola sa mení aj v prípade správnych orgánov (štatutárni riaditelia), ak nie sú zároveň výkonnými manažérmi a riaditeľmi. Okrem garantovania vhodnej správy spoločnosti sa stávajú viac partnerom pre CEO v témach ako strategický rozvoj

organizácie, talent manažment a vzťahy s akcionármi. Častejšie vedú diskusie o stratégii, vývoji trhu, zákazníkoch či konkurencii. Témou je aj plánovanie nástupníctva a posilňovanie kritických oblastí prostredníctvom strategického prístupu k získavaniu talentov.

Neposlednou prioritou štatutárnych orgánov je riadenie rizík. Tie súvisia s nástupom digitalizácie a posilňovaním kybernetickej bezpečnosti, ale aj s riadením reputačných rizík. Podobne ako v manažérskych tímoch, aj na tejto úrovni možno vidieť rast diverzity v zložení, zastúpenie odborností súvisiacich s digitalizáciou a výraznejší nástup takzvaných nezávislých riaditeľov. Toto všetko posilňuje výkonnosť týchto orgánov a zabezpečuje kvalitnejšie spravovanie danej organizácie.

Igor Šulík

*Managing Leadership Partner,
Amrop Jenewein*