

ČO SA V ÉRE DIGITÁLNEHO LÍDERSTVA SKUTOČNE RÁTA

Digitálna transformácia si vo firmách vyžaduje výnimočných lídrov, akýchsi staviteľov mostov potrebných nielen priamo v oblasti digitálnych technológií, ale aj v iných dimenziách ako stratégia, organizácia či firemná kultúra. Najmä v netechnických sektoroch sa v tejto súvislosti vynárajú dôležité otázky: ako zadefinovať požiadavky na digitálnych lídrov, predovšetkým pre CIO alebo CTO, bezpečnostných pracovníkov, CDO a ich ekvivalenty? Aký je vlastne cieľ digitalizácie? Ktoré časti organizácie postihuje? Ako ju možno premietnuť do jasného a koherentného súboru požiadaviek a kompetencií? A kde vôbec nájsť motiváciu na toto všetko? —



Matej Taliga,
Amrop Partner

Zdroj: www.amrop.com, Fotografie: archív Amrop

Skutočná digitálna transformácia vychádza z jadra organizácie a zasahuje všetky úrovne. Od strategickú po riadiacu, od zasadacích miestností po jednotlivé pracoviská, každá úroveň si vyžaduje riešenie šité na mieru a odbornú podporu. Vráťane nezávislých expertov s potrebnými znalosťami, digitálnymi skúsenosťami a príslušnou špecializáciou.

Akcelerácia digitálnej transformácie

Celý proces treba začať dôkladným hodnotením manažérov a ich tímov a zmapovaním medzier v digitálnych zručnostiach a skúsenostiach, aby sa neskôr pristúpilo k stratégii vyhľadávania a výberu vhodných lídrov, ktorí majú požadované schopnosti a dokážu organizáciu posunúť na ceste digitálnej

transformácie. Tím Amrop Digital Practice disponuje hlbokými znalosťami v oblasti technológií a digitálnych technológií, pričom kombinuje funkčné a sektorové skúsenosti, globálny prístup a cenné poznatky o lokálnom trhu s talentmi. Využívame pri tom naše vlastné digitálne nástroje a systémy vrátane špecializovaného klientskeho portálu a modelu digitálnych kompetencií.

Štvordimenzionálny kompetenčný model digitalizácie Amropu (Amrop's Digital Competency Model, v skratke ADCM) možno využiť na priblíženie problematiky aj pre ostatné spoločnosti. Každá zo štyroch dimenzií tohto modelu obsahuje šesť samostatných kompetencií. V tomto článku sa zameriame na firemnú kultúru, pričom zvyšnými tromi dimenziami sú

stratégia, organizácia a zručnosti. ADCM model vychádza zo stoviek pozorovaní a interakcií s klientmi a kandidátmi. Opiera sa však aj o rozsiahle akademické publikácie, ktorú vznikli ako reakcia na digitálnu transformáciu.

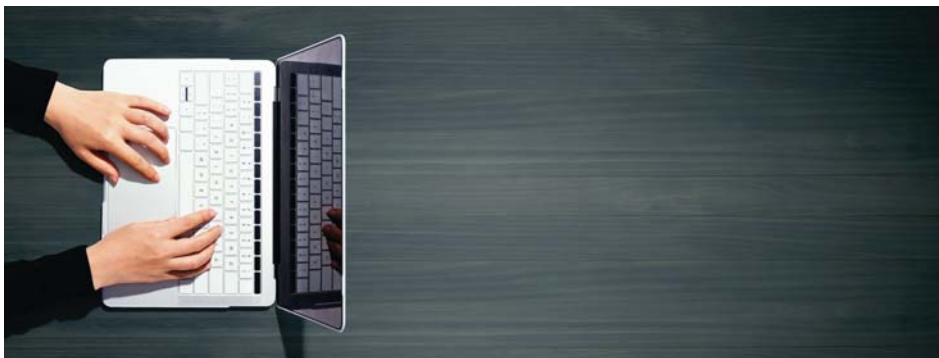
Mnohí z nás poznajú známy citát Petra Druckera, guru organizačného manažmentu, ktorý vyhlásil, že „kultúra zhltnie stratégiu na raňajky“ („culture eats strategy for breakfast“). Napriek tomu, že prostredie digitalizácie je komplexné a veľmi rýchlo sa mení, otázka firemnej kultúry je zásadná. Aby sa digitálna stratégia rozvíjala a implementovala, musí byť zakorenená v pracovnej kultúre. Niektorí lídri majú skvelú víziu, avšak vytvorili takú toxickú kultúru, v ktorej sa táto vízia nikdy neuskutoční.

Potvrdzuje to aj štúdia, ktorú vypracoval Job Voorhoeve, globálny digitálny líder v The Amrop Partnership. „Naša štúdia pri pohľade na schopnosť digitálnych lídrov vytvárať digitálnu kultúru zaznamenala niektoré povzbudivé signály: polovici týchto lídrov sa darí budovať pocit súdržnosti v roztrieštenom organizačnom obraze a podporovať spoluprácu medzi internými oddeleniami. Ako sme zistili, boli si však menej istí svojou agilítou a schopnosťou kultivovať digitálne vzdelávanie organizácií,“ uviedol J. Voorhoeve.

6 kompetencií pri nastavovaní firemnej kultúry v oblasti digitálnej transformácie

Aby sme nehovorili iba vo všeobecnej rovine, pozrieme sa detailne na jednotlivé kompetencie ADCM.





Mentalita rastu

Myslenie digitálnych lídrov – na úrovni senior manažmentu určuje hodnoty a správanie, ktoré formujú digitálnu transformáciu vo všetkých oblastiach a prevádzkach organizácie. Mentalita rastu je v prvom rade primárnou kompetenciou. Dôvod je jednoduchý. Najlepšími výsledkami inovatívnej digitálnej vízie sú tie, ktoré si vyžadujú najväčší rozmach a najvyššie ambície.

„Vzhľadom na nestabilitu a rýchlosť digitálneho prostredia je neustále prítomná veľká miera rizika. Mentalita rastu je optimálnym východiskovým bodom pre lídrov, ktorí dokážu pozitívne vnímať riziko spôsobom, ktorý vedie k adaptácii a inovácii,“ povedal J. Voorhoeve.

Agilnosť

Nastavenie skutočnej digitálnej kultúry je nikdy sa nekončiaci proces. Znamená to neustále pretvárať a prispôbovať digitálny terén a pozitívne ovplyvňovať vnímanie zainteresovaných strán (stakeholderov).

Slovo agilita či agilný je už pomere sprofanované. Ako ho v Amrope vnímame my a čo vlastne agilitu vytvára? Jej neoddeliteľnými prvkami sú prispôbivosť, vízia a pokora a modely správania ako rýchla exekúcia úloh či prijímanie rozhodnutí na základe informácií a dát. Agilita znamená, že aj relatívne statické organizácie môžu „konkurovať a víťaziť v novom digitálne orientovanom svete, ak sa mu ich lídri dokážu prispôbiť“.

Manažment talentu

Talent management predstavuje súbor postojov a opatrení, ktoré sú zamerané na optimalizáciu ľudského kapitálu takým spôsobom, aby sa naplnili ciele stanovené pre digitálnu éru.

Okrem iného zahŕňa aj rozpoznanie silných stránok, úskalí a potrieb zamestnancov. Digitálni lídri, ktorí priťahujú, riadia a udržiavajú talentovaných zamestnancov, sú zruční v poskytovaní konkrétnej a konštruktívnej spätnej väzby. V štúdiu sa uvádza, že „sprostredkujú príležitosti na rozvoj osobného potenciálu a prejavujú celkový záujem o neustále zlepšovanie talentovaných kolegov“. Najmä v prípade mladšej, digitálne orientovanej generácie musia tradičné organizácie vyvinúť stratégiu, ktorá spája potreby so špecifickými motivačnými faktormi tejto (atypickej) skupiny talentov.

Vnúťorná spolupráca

S cieľom zamerať sa na to najlepšie v organizácii musia digitálni lídri posilniť internú spoluprácu. Riešenie digitálnych výziev znamená, že digitálni lídri musia zaviesť plynulosť dynamiky medzi jednotlivými funkciami, oddeleniami a úlohami. Významne by mali podporovať aj nové technologické riešenia a prepájať ich s novými systémami.

Ako príklad možno uviesť situáciu, keď digitálne platformy umožňujú zákazníkom pristupovať k produktovému portfóliu spoločnosti ako k súvislému celku. Táto spoločnosť pravdepodobne bude musieť prejsť re-organizáciou, aby dokázala efektívne naplniť a uspokojiť ich potreby.

Orientácia na externé prostredie

Vnúťorná spolupráca má aj svoju dvojčku – orientáciu na externé prostredie. Ako sa uvádza v štúdiu Amropu, lídri orientovaní smerom von majú schopnosť „identifikovať, rozvíjať a udržiavať externé partnerstvá cez vzájomnú spoluprácu na analytických typoch projektov“.

V akých oblastiach je však pre firmu výhodné uzatvárať partnerstvá? Externých partnerov možno vybrať z niekoľkých oblastí, pričom pracovať možno aj na nefinančnom, obojstranne výhodnom základe s kompatibilnými firmami alebo akademickými pracovníkmi.

Schopnosť prijímať múdre rozhodnutia

Schopnosť správne či múdro sa rozhodnúť by sme mohli zároveň označiť aj ako schopnosť rozhodnúť sa eticky, zodpovedne a udržateľne. Múdri lídri nie sú len obchodne úspešní alebo kognitívne inteligentní, ale robia zodpovedné rozhodnutia, vedú riešiť etické dilemy a zaoberajú sa sociálno-ekologickými výzvami holistickým spôsobom.

J. Voorhoeve v štúdiu položil niekoľko zásadných otázok: „Digitálna éra otvorila množstvo nových dilem, ktorým musia lídri čeliť. Napríklad pri vytváraní výhodnejších vzťahov so spotrebiteľmi ide napríklad o to, do akej miery by sa mali údaje o spotrebiteľoch využívať pri predvídaní (a ovplyvňovaní) budúceho spotrebiteľského správania? Mali by organizácie pri prístupe k údajom dodržiavať len literu zákona? Alebo by sa mali snažiť obmedziť prístup k dátam viac, ako je právne nevyhnutné? Vzhľadom na pokrok v oblasti umelej inteligencie a robotiky a ich potenciál zvýšiť efektivnosť a nahradiť ľudí, kde v digitálnej inovácii nájsť správnu rovnováhu medzi potenciálnym ziskom a ľuďmi?“

Digitálni lídri majú v modernom podnikaní kľúčové postavenie. Preto musia byť skutočným príkladom múdreho rozhodovania a prenášať jeho zásady a správanie do kultúry digitalizácie. Musia pozeráť za technické hranice digitalizácie s ohľadom na jej širšie a hlboké dôsledky a prepojenia.

Prečítajte si úplné znenie štúdie What Really Counts in Digital Leadership (kapitola 3 – Kultúra).



www.amrop.com

Leaders For
What's Next

Finding the right candidate, evaluating a board structure or assessing leadership talent is not only about contacts or technical skills. It's about understanding the unique context of every individual assignment.