

Розділ шостий
зі звіту Global
Human Capital
Trends 2017

Розширення лідерства: виходимо за рамки

Сьогодні багатьом організаціям потрібен зовсім інший тип лідера: «цифровий лідер», який може створювати команди, підтримувати зв'язки між людьми та їхню залученість, а також розвивати культуру інновацій, стійкість до ризику та постійне вдосконалення.

Лідерство надалі залишається серйозною проблемою для компаній у всьому світі, оскільки перехід до нової цифрової організації породжує великі прогалини у керівництві.

Високоєфективним лідерам сьогодні потрібні більш різноманітні навички та досвід, ніж раніше, але більшість організацій не рухаються так швидко, щоб розвивати цифрових лідерів, просувати молодих лідерів та створювати нові моделі лідерства.

- Прогалини у лідерстві стали більшими; здатності організацій вирішувати проблеми, пов'язані із лідерством, знизилися на 2%.
- 42% компаній називають «розвиток лідерства» дуже важливим.
- Частка компаній із сильними або адекватними програмами для лідерів цього року зросла на 2% (див. Рисунок 1).

Водночас як цифрові зсуви охоплюють усі основні галузі, лідерство не витримує темпу. У 2015 році ми назвали лідерство «вічним питанням бізнесу» – виклик, який ніколи, здається, не зникне.

Цього року ми спостерігаємо радикальний зсув. Сьогодні, як ніколи, організаціям потрібні не просто сильніші лідери – необхідний зовсім інший тип

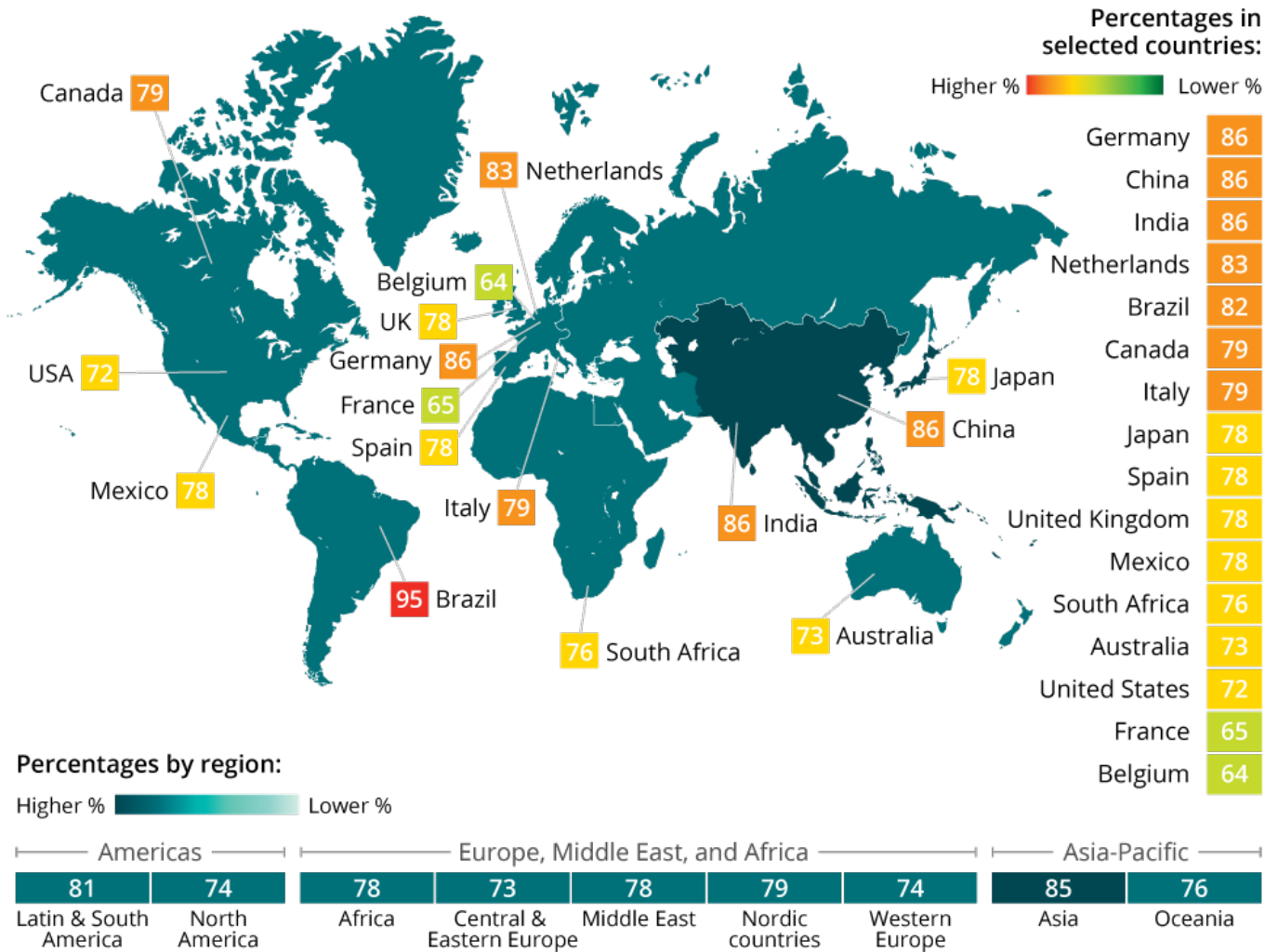
лідера. Простіше кажучи, організації повинні створити нове покоління молодих, більш гнучких, «готових до цифрових технологій» лідерів.

Лідерство сьогодні менше пов'язане із «мистецтвом», а більше з проблемами, які постають перед лідерами. Передусім, із драматичним перетворенням бізнесу, яке викликане значною мірою переходом у цифрову еру.

На жаль, багато керівників не розуміють серйозності цього питання.

У нещодавньому дослідженні, яке охопило 800 менеджерів вищої ланки, 67% вважали, що технологія матиме більшу цінність, ніж людський капітал (64% вважають, що люди є витратами, а не рушійною силою). Поки тема «людський капітал vs. технології» продовжує дискутуватися, багато керівників надалі зосереджуються на технологічному боці бізнесу за рахунок лідерів, які розвиваються.

Рис. 1. Лідерство: частка респондентів, які оцінили цей тренд як «важливо» або «дуже важливо»



Нові навички, необхідні для цифрового лідера

Звісно, технології є критично важливими, але людський капітал залишається незамінним. Концепція «лідер як герой» більше не є актуальною. Високоєфективні компанії, як-от Google, Lyft, WL Gore, Mastercard та Atlassian розглядають лідерство як колективні зусилля і обирають лідерів, які можуть працювати разом, доповнювати один одного та функціонувати як команда. Коли старі бізнес-моделі більше не працюють, лідерам потрібні нові здібності. Тим не менш, більшість компаній є цифровими «іммігрантами», побудованими на старих моделях, як-от механізми контролю та фінансова віддача. Але зараз компанії працюють над досягненням інших цілей: це інновації та швидкий рух. 90% компаній здійснюють реорганізацію, щоб бути більш динамічними, орієнтованими на команди й мати кращу комунікацію. Ці зміни вимагають не тільки нових операційних моделей, але й іншого типу керівництва для їхньої мобілізації та реалізації. Внаслідок цих зрушень організації потребують людей, які можуть очолювати команди та співпрацювати в рамках ширших екосистем. Новий тип керівника повинен розуміти, як будувати команди й керувати ними, підтримувати зв'язки між людьми та їхню залученість, а також розвивати культуру інновацій, стійкість до ризику та постійне вдосконалення. Вони також повинні мати здібності керувати персоналом, який тепер складається не лише зі штатних працівників, але й фрілансерів, тимчасових працівників, краудсорсингу. Природним наслідком цього є те, що керівникам потрібні міждисциплінарні навички. Компанії GE, IBM, Nestlé, Xerox та Mastercard тепер поєднують лідерів для спільної розробки та вирішення завдань, ставлячи їх перед необхідністю зрозуміти, яким чином різні бізнес-функції, галузі та технології поєднуються для формування рішень. Дні лідерів, які досягали найвищого

рівня в єдиній функції, закінчилися. Мабуть, найголовнішим є те, що інновації та ризик тепер визначають високоєфективне лідерство. За словами Марка Цукерберга, CEO Facebook: «Найбільший ризик – не брати на себе ризиків. У світі, який змінюється дуже швидко, єдина стратегія, що гарантовано зазнає невдачі, є не ризикувати». Ризик став одним із найважливіших чинників високоєфективної лідерської культури.

Демографія і розвиток

Демографічні зміни також впливають на те, що вимагається від лідера для досягнення успіху. Покоління Міленіуму очікує розвитку протягом усього свого робочого життя за рахунок надання можливостей, менторингу та гнучких призначень. Аналогічним чином найдосвідченіші організації розглядають розвиток лідерства як щось більше, ніж навчання. Вони поєднують організаційний дизайн, проектування роботи, наставництво та програми розвитку, щоб створити лідерів, яких вони потребують. Тим не менш, сьогодні в багатьох компаніях процес просування лідерів залишається занадто складним, що заважає поколінню Міленіуму отримувати те навчання та розвиток на робочому місці, яких вони потребують. Понад 44% з покоління Міленіуму посідають наразі лідерські позиції, але більшість вважає, що вони не отримують практично жодного розвитку в своїй ролі. В опитуванні цього року 54% компаній повідомляють, що у них є відмінні або адекватні програми для покоління Міленіуму, порівняно з 33% два роки тому. Незважаючи на це зрушення, покоління Міленіуму досі відчуває себе позбавленим цих можливостей; лише 28% вважають, що їхня організація повністю використовує в своїх інтересах їхні навички. Для задоволення потреб бізнесу та заохочення прагнень сьогоdnішнього персоналу до розвитку протягом усього життя й швидшого просування багато офіційних програм лідерства доповнюються призначеннями,

Рис. 2. Лідерські здібності, необхідні для успіху у цифровому світі

Лідерам необхідно думати, діяти та реагувати інакше, щоб зробити свої організації успішними в цифровому світі		
Когнітивна трансформація (ДУМАТИ інакше)	Поведінкова трансформація (ДІЯТИ інакше)	Емоційна трансформація (РЕАГУВАТИ інакше)
Концептуалізація можливостей у віртуальному світі	Адаптація до влади та впливу, які постійно змінюються	Толерантне ставлення до ризику та невизначеності
Обробка когнітивної складності, яка дедалі зростає	Співробітництво, зокрема легка взаємодія між багатьма командами	Стійкість перед обличчям постійних змін
Дивергентне мислення про нові способи роботи	Оцінка внеску нових партнерів у роботі та інтересів різних груп	Сміливість приймати виклики сто-совно того, яким чином виконувати роботу
Швидке прийняття рішень без во-лодіння усією інформацією	Інвестування значних сил, щоб «зробити речі правильно»; робити-провалюватися-робити	Володіти довірою до управління в умовах змін

які розвивають, зовнішнім досвідом і гнучкими проектами та контактами з внутрішніми та зовнішніми лідерами. Частка компаній із сильними програмами зросла від 47% у 2015 році до 64% у 2017 році. Наше найновіше дослідження показує, що формальне навчання є однією з найменш важливих інвестицій для розвитку лідерів. Замість цього компаніям варто зосередитися на створенні культури лідерства, прийняття ризиків, обміну знаннями та управлінні матрицями для створення лідерів майбутнього.

Цифрове лідерство

Найважливішою потребою для більшості організацій є те, щоб керівники розвивали цифрові можливості. Сьогодні, згідно з нашим опитуванням Global Human Capital Trends 2017, лише 5% компаній вважають, що вони мають сильних лідерів у сфері цифрових технологій. Однак ознакою позитивних змін є те, що 72% респондентів розробляють або починають розробляти нові програми лідерства, орієнтовані на цифрове управління. Це непросто завдання. Наші дослідження в сфері цифрового лідерства, які базуються на даних Массачусетського технологічного інституту, показують, що здібності лідерів повинні змінитися в трьох сферах: як керівники повинні думати, як керівники повинні діяти

та як керівники повинні реагувати (див. Рисунок 2).

Цифрові лідери: польові рекомендації

Лідерство має вирішальне значення для переходу від організації, «яка робить» цифрові речі, до тієї, яка «стає» цифровою. Для організації та її лідерів це означає три різних види трансформацій (Рис. 2):

- Когнітивна трансформація: лідерам потрібно думати інакше;
- Поведінкова трансформація: лідери повинні діяти інакше;
- Емоційна трансформація: лідери повинні реагувати інакше.

Разом ці зміни показують, яким радикальним буде цифрове перетворення. Організації повинні мати чітко визначені вимоги до цифрових лідерів: їм необхідно усвідомити нечіткі зовнішні тенденції, допомогти організації уявити цифрове майбутнє, розмити внутрішні та зовнішні кордони в спосіб, який допоможе перетворенню, навчати інших, перепрофілювати технічну експертизу та використовувати методи дизайн-мислення для стимулювання інновацій. Це є широким переліком характеристик лідерства, але важливо пам'ятати, що не кожний цифровий лідер робить одне й те ж. Ми бачимо зараз три різних види цифрових лідерів, і більшість організацій потребує певну комбінацію усіх трьох:

- Цифрові інвестори: керівники вищої ланки, які використовують концепцію венчурного капіталу, розкривають можливості, інвестують у таланти та ідеї, створюють партнерські відносини та формують екосистему для інновацій, щоб процвітати;
- Цифрові піонери: бізнес-та функціональні керівники, які здатні усвідомити майбутнє, сформулювати нові різноманітні бізнес-моделі та очолити виграшну цифрову стратегію;
- Цифрові трансформатори: лідери, які можуть вести людей крізь радикальні зміни та трансформувати бізнес.

Для цифрових інвесторів основним завданням є освіта. Вона передбачає навчання ради директорів та інших старших керівників, які можуть не повною мірою розуміти природу змін. Інша проблема полягає в прийнятті правильних інвестиційних рішень, як-от вибір між внутрішніми інвестиціями в розробку системи чи придбання в зовнішніх постачальників із меншими витратами, але водночас із меншим контролем. Цифрові інвестори повинні також визначити, яким чином збалансувати поточну бізнес-модель із цифровою трансформацією, а потім інтегрувати її в нові цифрові моделі. Цифрові піонери в багатьох аспектах є серцем інновацій. Вони визначають бачення всієї організації, роблять вибір, який буде актуальним для бізнесу

впродовж певного періоду, визначають дорожню карту на найближчі два-три роки, а також оцінюють темпи змін та нові цифрові можливості організації. Вони забезпечують послідовне бачення та план для всієї цифрової організації. Цифрові трансформатори є точкою опори радикальних змін. Перед бізнесом стоїть особливе завдання знайти лідерів, які можуть вести «звичайний бізнес», просуваючи вперед цифровий порядок денний.

Уроки з передової

Зі зростанням темпів технологічних змін високотехнологічна переробна промисловість відчуває дефіцит талантів та дефіцит навичок. Одна глобальна високотехнологічна компанія-виробник, яка намагається дослідити нові операційні моделі, щоб прискорити зростання, зіштовхнулася з серйозними проблемами в лідерстві, намагаючись змінити свою бізнес-стратегію. Оскільки її бізнес змінився, змінилися і потреби в талантах, особливо коли справа дійшла до розвитку лідерів майбутнього. Необхідно було реалізувати нову стратегію. Спочатку компанія зосередилася на розширенні власного конвеєру підготовки лідерів. Але організація швидко зрозуміла, що їй потрібна надточність визначення лідерського потенціалу серед персоналу. Зокрема, компанія зосередила увагу на двох цілях: покращити свою власну здатність виявляти потенційні лідерські таланти серед усіх працівників, особливо на рівні середнього менеджера; а також робити це швидше та з найменшими витратами. Для досягнення цих цілей компанія розробила концептуальну основу лідерського потенціалу, в якій були описані конкретні атрибути, що найкраще передбачають лідерський успіх. Організація провела тестування інструмента на глобальному рівні в одному зі своїх бізнес-підрозділів. За два тижні 20 оцінювачів провели оцінку понад 100 керівників середньої ланки в усьому світі. Разом із керівництвом HR було складено й проаналізовано зведений звіт усіх

керівників. Оцінювачі вважали, що новий інструмент є простим у використанні й пропонує практичні результати; ці результати надали раді директорів конкретну інформацію, яка допомогла в прийнятті майбутніх рішень щодо талантів.

Тепер організація розширює інструмент у всій своїй глобальній структурі, що дозволяє швидко порівнювати рейтинги потенційних лідерів, поміщаючи їх усіх у однакові умови незалежно від функції або регіону. Цей підхід встановлює стандартну, узгоджену мову для визначення потенціалу у глобальній організації. Це також допомагає організації виявляти «приховане дорогоцінне каміння» в неочікуваних місцях завдяки багатим, послідовним даним із глобальних та регіональних оглядів талантів. Справді, 5% лідерів із найвищим потенціалом, визначених під час первісного проекту, були виконавцями, які «перевершували очікування», що вказує на невідповідність ролі або на невикористаний потенціал.

Із чого почати

- Усвідомте нову модель лідерства організації. Нова модель повинна містити концепції інновацій, зростання, рівноправності, командну роботу та співробітництво.
- Визначте ймовірних цифрових лідерів в організації. Визначте, хто може бути інвесторами, піонерами та трансформаторами. Потім навчіть їх розуміти ці можливості.
- Розподіліть відповідальність. Визначте людину або групу, відповідальну перед керівництвом або правлінням за розвиток лідерів у рамках бізнес-стратегії.
- Просувайте молодих людей до лідерства чимшвидше. Дайте їм можливість вчитися на роботі й керувати командами та проектами за підтримки старших керівників. Використовуйте і їх самих як наставників, щоб допомогти старшим керівникам дізнатися про технології, методи роботи та культуру молодих працівників.
- Заохочуйте прийняття ризику та експериментування за допомогою

стратегії лідерства. Програми лідерства повинні бути міждисциплінарними й зосереджуватися на нових продуктах та інноваційних послугах, заохочуючи прийняття ризику та експериментування, оскільки люди розвивають нові навички.

- Виходьте за рамки традиційного навчання лідерства. Для цього зосередьтеся на стратегії лідерства з акцентом на культуру, розширення прав та можливостей, прийняття ризиків, обмін знаннями, вплив, управління матрицями та роботу із талантами в ролі провідника. Оберіть зовнішніх лідерів та перегляньте наявних: багато з них занурені в старі моделі та традиційне лідерське мислення.

Погляд у майбутнє

Великі лідери завжди діють і досягають успіху навіть у випадку невизначеності. Тепер вони зіштовхуються з іще більшим тиском, оскільки швидкість розвитку технологій зростає. Роль, яку відіграють лідери, як і раніше, буде змінюватися, стаючи дедалі більш цифровою та командно-орієнтованою. Акцент на організаційну практику, зокрема культуру та організаційний дизайн, стане ще важливішою частиною розвитку лідерства. Незважаючи на складність середовища, від лідерів будуть очікувати дії на вищому рівні – забезпечити ситуацію, аби їхні організації не відставали в процесі цифрової трансформації (див. Рисунок 3).


Рис. 3. Лідерство: старі правила порівняно з новими правилами

Старі правила	Нові правила
Лідерів ідентифікували та оцінювали, виходячи із досвіду, стажу та ефективності	Лідерів необхідно оцінювати на самому початку їхньої кар'єри, виходячи з гнучкості, креативності та здібностей управляти та об'єднувати команди
Лідери змушені були «платити» за своє просування вгору	Лідери рано ідентифікуються і рано отримують більші можливості перевіряти та розвивати свої лідерські навички
Очікувалося, що лідери знають, що робити, та беруться за нові проблеми з розумінням та досвідом	Від лідерів очікують інноваційності, співробітництва та використання клієнтів, краудсорсингу та хакатонів для пошуку нових рішень
Розвиток лідерства базувався на оцінках, навчанні, коучингу та програмах «360 градусів»	Розвиток лідерства зосереджується на культурі, контексті, обміні знаннями, прийнятті ризиків та взаємодії
Оцінка і розвиток лідерів базувалися на поведінці та стилі	Оцінка та розвиток лідерів базується на розумових шаблонах і здібностях вирішувати проблеми
Лідерів розвивали за допомогою навчання та професійних програм	Лідерів розвивають за допомогою симуляцій, вирішення проблем та реальних проєктів
Лідерство передбачало визначення цілі та важливих контрольних точок для виміру	Лідерів навчають розуміти когнітивні помилки, інклюзію та різноманіття ролей
Лідерство розглядалося як окрема роль і щось священне для організації	Лідерство розглядається як роль, в яку грають усі, кожен має можливість стати лідером
Лідери управляли функціями та підрозділами	Лідери управляють командами, проєктами та мережами команд

Цей матеріал (як текст, так і ілюстрації) є об'єктом авторського права. Будь-яке передрукування повністю або частково можливе тільки із використанням активного посилання на матеріал.

Джерело: Розширення лідерства: виходимо за рамки. [Розділ шостий](#) зі звіту Global Human Capital Trends 2017 – Talent Management

Deloitte. University Press

 Слідкуйте за новинами @DU_Press

Підписка на оновлення від ресурсу Deloitte University Press доступна за посиланням: www.dupress.deloitte.com

Про ресурс Deloitte University Press

Ресурс Deloitte University Press публікує статті, звіти та періодичні видання з першоджерел, що дають змогу бізнесу, державному сектору та неурядовим організаціям отримати експертну думку. Наша мета полягає у сприянні розвитку дискусій, присвячених широкому колу питань та тем, що цікавлять керівників компаній та урядових лідерів, спираючись на дослідження та досвід нашої організації з надання професійних послуг, а також на експертну думку співавторів у науковому та бізнес-середовищі.

Про публікацію

Ця публікація містить інформацію загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не надає за допомогою цієї публікації жодних консультаційних послуг у галузі бухгалтерського обліку, фінансів, інвестицій, права, податків чи інших професійних послуг. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, і вона не може бути використана як підстава для ухвалення рішень чи здійснення будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу. Перш ніж прийняти будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, будь ласка, зверніться за консультацією до кваліфікованого фахівця.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, що покладається на цю публікацію.

Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великої Британії (далі – «ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох фірм-учасників ДТТЛ, розташованих в США, пов'язаних з ними осіб, що провадять свою діяльність на території США, використовуючи назву «Делойт», та їхніх відповідних афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступні для перевірки клієнтів відповідно до норм і правил державного обліку. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням: www.deloitte.com/about.