

»AUGMENTED LEADERS« - SUPERMANI DIGITÁLNEJ REVOLÚCIE?

Žijeme v digitálnej ére. Obklopujú nás čoraz dokonalejšie technologické zariadenia, s ktorými sa nestretávame len v sci-fi svete, ale pomerne často a na neočakávaných miestach či aktivitách. Vozíme sa v autách, ktoré komunikujú so svetom a dokážu samé šoférovať. Z mobilov ovládame naše domovy a deti sa s rodičmi či so starými rodičmi stretávajú vo virtuálnom priestore. Pandémia urýchlila proces digitalizácie našich životov a zmenila naše fungovanie doma i v práci. A nedávno nám umelá inteligencia ChatGPT ukázala, že dokáže zrežimovať film, napísať článok (nemajte obavy, nie je to tento prípad) alebo zložiť skúšku na univerzite. Čo to pre nás znamená? Príležitosť alebo hrozbu? Nenahradí nás AI onedlho v práci a nespôsobí zánik množstva pracovných miest? S určitosťou vieme, že sa to už deje a mení naše životy, prácu, biznis a fungovanie organizácií. A toto všetko si vyžaduje nový prístup k líderstvu a tzv. augmentovaných lídrov.

Zdroj: Amrop, Fotografie: Shutterstock a archív Amrop

Rastislav Mackanič,
Amrop Partner

Fungovanie lídrov už dnes ovplyvňuje množstvo nástrojov umelej inteligencie. Od spracovania veľkých dát cez vyhodnocovanie štatistických, ekonomických či výkonnostných výsledkov až po sofistikované nástroje, ktoré sú podporou pri rozhodovaní, plánovaní, vytváraní stratégií a pod. Dôležitým faktorom fungovania súčasných lídrov je uvedomenie, že umelá inteligencia nemá im a ich kolegom zobrať prácu či eliminovať ich pozície, ale skôr ich rozvíjať, rozširovať manažérske zručnosti, napomáhať efektívnosti a zvýšeniu produktivity, zrýchleniu procesov a akcieschopnosti a rýchlejšiemu a lepšiemu rozhodovaniu.

Ako hovorí Eva Martins, globálna riaditeľka pre inovácie spoločnosti Novartis AG, „vedúci pracov-

níci si musia osvojiť rastové a inovatívne myslenie, ktoré už nie je založené na získaných skúsenostiach a vedomostiach z minulosti, ale na zvedavosti, otvorenosti voči neznámemu a pohotových reakciách. Manažéri sa musia naučiť klásť správne otázky namiesto toho, aby pokračovali v riadení v známom a predvídateľnom prostredí“. Opisuje aj potrebu komplexnej kultúrnej transformácie organizácií: „Vyžaduje si to kultúrny posun od toho, že máme vždy pravdu, všetko vieme a sme číslo jeden; od vysoko hierarchického prístupu zhora nadol so zložitými a byrokratickými systémami a procesmi riadenia k oceňovaniu myslenia založeného na umožňovaní, tzv. servant leadership, zvedavosti, kladení správnych otázok, uvoľňovaní a posilňovaní organizácie pre rýchle iterácie.“

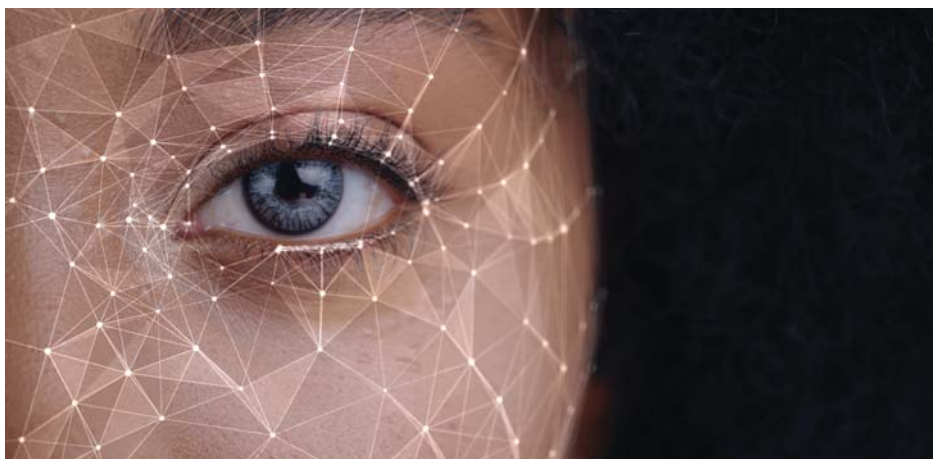
Správne využitie moderných technológií a umelej inteligencie s otvoreným prístupom lídra môže byť príkladom a motivačným elementom nielen pre ďalších členov tímu, ale aj pre celú organizáciu.

Pod pojmom **augmented leadership** či **augmented leaders** možno rozumieť lídrov obohatených o ďalšie, nové kvality. V slovenčine sa v tomto zmysle používa aj spojenie prehĺbené, rozšírené, umocnené či zveľadené líderstvo.

ciu. Môže to viesť k rozšíreniu zručností zamestnancov, zvýšeniu angažovanosti a zmene prístupu k biznisu. Správne vyvážené unikátnych ľudských vlastností a moderných technológií pomáha vyskúšať nové spôsoby učenia sa a konať rýchlejšie. To pozitívne ovplyvňuje biznis, prostredie okolo nás a naše životy.

Oxfordská univerzita a OECD stoja za dvoma štúdiami, ktoré predpovedajú, že až polovica existujúcich pozícií do konca dekády zanikne a že vzniknú nové pozície s vyššou pridanou hodnotou. Štúdia spoločnosti Gartner potvrdzuje, že počet pozícií vzniknutých vplyvom umelej inteligencie a automatizácie prevyšuje počet zaniknutých. Podľa tejto štúdie sa od roku 2017 do konca roku 2020 malo zrušiť 1,8 milióna pracovných miest, pričom vplyvom umelej inteligencie a automatizácie sa v rovnakom období malo vytvoriť 2,3 milióna nových pracovných príležitostí.

Podľa Dr. Jorgea Calva z japonskej GLOBIS University poslaním nového – o nové kvality obohateného lídra bude rozvinutie jeho vízie tak, aby získal to najlepšie z ľudí a presadil inovácie v súčasnom neustále sa meniacom prostredí. Zároveň bude mať na zreteli misiu založenú na hodnotách





a zameranú na človeka, vykonávanú zodpovedne, transparentne a eticky. Nový koncept tzv. augmented leadership prirovnáva k trojnohému stolu, ktorého stabilitu rovnocenne vytvárajú nohy v podobe ľudí, biznisu a technológií.

Ako si teda predstaviť lídra digitálnej éry? Nie, nebude to človek s implantovanými čipmi alebo titánovou kostrou, ani android vytvorený v laboratóriu. Bude to uvedomelý líder, ktorý nie je expertom na najmodernejšie technológie, ale ktorý si uvedomuje ich potenciál a vhodne ich aplikuje v biznise. Pritom využíva svoje silné ľudské stránky a zručnosti, aby ich prepájal s ľuďmi a ich aktivitami prostredníctvom otvoreného a partnerského prístupu pred direktívnym riadením.

Spoločnosť McKinsey v jednej zo svojich štúdií uviedla, že najťažšie aktivity, ktoré možno automatizovať pomocou moderných technológií, sú činnosti zahŕňajúce riadenie a rozvoj ľudí (9 % potenciálu automatizácie) alebo ktoré využívajú odborné znalosti pri rozhodovaní, plánovaní alebo tvorivej práci (18 %).

Nedávna pandémia preniesla ľudí z reálneho a bežného pracovného prostredia do virtuálnych kancelárií. Urýchliła vývoj technológií virtuálnych stretnutí a umožnila ľuďom z rôznych geografických lokácií simultánne komunikovať a stretávať sa bez potreby fyzickej prítomnosti a kontaktu. Mnohé organizácie začali dokonca využívať virtuálnu a rozšírenú realitu na internú komunikáciu, obchodné stretnutia, produktové prezentácie či dokonca náborový proces. Tu vzniká forma tzv. hybridných tímov zložených z ľudí, ktorí sa nikdy v živote osob-

ne nestretli, ktorí sú zástupcami rôznych kultúr a spoločností a ktorí sú expertmi v rôznych oblastiach. Tieto tímy pracujú s imaginárnymi zákazníkmi a virtuálnymi produktmi v úzkej spolupráci s modernými digitálnymi technológiami. Táto kombinácia vytvára tlak na nový spôsob leadershipu s dôrazom na spôsoby komunikácie, budovanie vzťahov, kritické myslenie a nové kompetencie.

Spoločnosť Gallup realizovala štúdiu 550 rolí a 360 jedinečných kompetencií, aby identifikovala najdôležitejšie organizačné zručnosti potrebné na dosiahnutie dokonalosti v akomkoľvek postavení. Sedem špecifických práve pre človeka medzi nimi výrazne vyniklo: budovanie vzťahov, rozvoj ľudí, vedenie zmien, inšpirovanie ostatných, kritické

myslenie, jasná komunikácia a vytváranie zodpovednosti. Práve tieto ľudské schopnosti nebudú môcť byť nahraditeľné technológiami, pričom správne využité moderné technológie ich môžu pomôcť rozvinúť a zlepšiť.

Najlepšie to asi vystihuje výrok Klausa Schwaba, zakladateľa Svetového ekonomického fóra: „Potrebujeme lídrov, ktorí sú emocionálne inteligentní a schopní modelovať a presadzovať kooperatívnu prácu. Budú skôr koučovať, než rozkazovať. Budú sa riadiť empatiou, nie egom. Digitálna revolúcia potrebuje iný, ľudskejší druh vedenia.“

www.amrop.sk

Osem transformácií, ktoré musia podstúpiť tzv. augmented leaders, podľa Jorgea Calva

- 1. Naučiť sa odúčaniu**
Nezakladať si výlučne na poznaní minulých úspechov, ale naučiť sa odúčaniu, aby sa mohli znova učiť a stratiť strach z nevedomosti a zo schopnosti robiť chyby v prospech rozvoja.
- 2. Chápať technológie**
Poznať potenciál aktuálnych a budúcich technológií a ich využitia pre vytvorenie efektívnej dlhodobej vízie. Pritom však v nich nebyť technologickým expertom.
- 3. Vypracovať dlhodobú víziu, ktorá zapojí ostatných**
Potrebovať dlhodobú víziu svojho biznisu a skutočných možností technológií, ktoré môžu zapojiť ostatných ľudí a dostať z nich to najlepšie.
- 4. Byť flexibilný v prístupe**
Potreba agilných plánov realizácie v globálnom, premenlivom podnikateľskom prostredí, v ktorom sa technológie vyvíjajú závažnou rýchlosťou. Lídri sa budú musieť vyvíjať spolu s nimi a tvoriť hodnotu aj z neúspechu.
- 5. Delegovať**
Nemáť odpovede na všetky otázky, ale koordinovať a motivovať tím talentovaných odborníkov z rôznych oblastí. Nedávať odpovede, ale klásť správne otázky a nechať priestor ľuďom, aby našli odpovede prostredníctvom technológií.
- 6. Rozvíjať emocionálnu inteligenciu**
Vcítiť sa do organizácie, zákazníkov, dodávateľov a členov tímu, pomáhať zamestnancom prekonávať obavy pomocou technológií, uľahčovať profesionálny rozvoj a riešiť konflikty medzi jednotlivcami a kolektívom tím, že sa obráti na odborníkov. Týmto rozvíjať sociálne inteligentnú kultúru, v ktorej sa riadenie zakladá na udržateľnosti, transparentnosti a etike.
- 7. Vytvárať synergie medzi fyzickým a virtuálnym prostredím**
Využiť rozšírený leadership, aby prispôboval a rozvíjal talenty a schopnosti tímu a technológie tak, aby neboli v rozpore, ale aby spoločne vytvárali hodnotu. Technológie a umelá inteligencia nikdy nenahradia mäkké zručnosti, kreativitu a intuíciu ľudských bytostí.
- 8. Pripraviť sa na predsudky a kompromisy**
Pripraviť sa na zvládnutie dvoch predsudkov: ľudského a tvoreného umelou inteligenciou. Presmerovať ich a riadiť kompromisy s cieľom zmierniť potenciálne negatívne vzájomné dôsledky.



Amrop

Rastislav Mackanič
Partner

#AmropPartners

It is a passion to connect great leaders and enjoy seeing how these connections flourish.