

HLAVNÉ VÝZVY UDRŽATEĽNOSTI SA SPÁJAJÚ S ROLOU CSO

Z úst politikov, lídrov biznisu, manažérov, ekonómov či predstaviteľov spoločenského diania často počujeme, že súčasný svet sa čoraz rýchlejšie a neočakávanejšie mení. Dlhodobu platnú ekonomickú modely, ktoré umožňovali predikovať vývoj svetovej ekonomiky a spoločnosti, sú zmietané zo stola. Nahrádzajú ich teórie, ktoré poukazujú na to, že predpovedať budúci vývoj je neraz nemožné. Ak k tomu prirátame náročné predvídanie udalostí ako ekonomické disrupcie, pandémie či klimatické zmeny alebo vytváranie väčšej spoločenskej priepasti, prídeme k záveru, že „nová doba“ kladie dôraz aj na potrebu nového prístupu k leadershipu – tzv. zmysluplné vedenie ľudí a organizácií. —

Zdroj: Amrop, Fotografie: Shutterstock a archív Amropu



Rastislav Mackanič
Amrop Partner

Podme si zosumarizovať, čo sa očakáva od Purposeful Leadership, čiže zmysluplného vedenia. Noví lídri musia svoj úspech postaviť na troch aspektoch riadenia organizácií. Ide o prepojenie:

- ✓ **osobného zmyslu**
- ✓ **zmyslu organizácie**
- ✓ **spoločenského a environmentálneho zmyslu**

Len správne vyvážené a kombinácia týchto troch elementov môže zabezpečiť budúci úspech lídra, a tým aj celej organizácie. S tým súvisí aj vytvorenie novej matice kompetencií, zručností a myslenia v rámci zmysluplného vedenia, ktoré budú od nového lídra požadované. Tieto kompetencie zahŕňajú prepojenie líderstva založeného na vnútornej motivácii a zručnostiach, zosúladenie zmyslu a zisku, spojenie vízie a hodnôt a posilnenie odhodlania a činov.

Zmena k zmysluplnému vedeniu ľudí a organizácií bude potrebovať podporu od akcionárov, generálnych riaditeľov a správnych či dozorných rád, aby sa zmysluplní lídri dostali na najvyššie úrovne riadenia. To pomôže tomu,

aby sa inovatívne prístupy preniesli do stratégií a následne sa premenili na konkrétne činy. Zmysluplní lídri budú musieť čeliť výzvam pri-nášajúcim neistotu a riziko pri zmenách štýlu riadenia. Dôležité bude upustenie od modelu typu „biznis ako obvykle“ smerom k modelu „biznis smerujúci nahor“, pričom súčasne bude treba dosahovať výsledky a celý proces viesť s dôverou a osobným know-how.

Hľadá sa Chief Sustainability Officer

Jedným z dôležitých aspektov zmysluplného vedenia je udržateľnosť, ktorá v súčasnej spoločnosti silno rezonuje najmä v prepojení na ekonomiku a biznis. Pri krátkodobom či dlhodobom plánovaní a tvorbe stratégií hrá element udržateľnosti a jeho prepojenie na rozličné funkcionality a oblasti naprieč organizáciou významnú rolu. Asi najvýraznejšie sa v prepojení na zmysluplné líderstvo materializuje v pozícii, ktorá je v organizáciách relatívne nová. Jej dôležitosť vo vrcholovom manažmente sa však za dňa na deň zvyšuje. Ide o pozíciu Chief Sustainability Officer (CSO). Tým, že rozsah oblastí, do ktorých téma udržateľnosti zasahuje, výrazne narastá, a zároveň stúpa tlak na organizácie a množstvo nejednoznačných požiadaviek, aj rola CSO získava zdanlivo nezvládnuteľné rozmery. A práve zmysluplné vedenie môže byť riešením na naplnenie očakávaní kladených na lídra pôsobiaceho na tejto pozícii.



Implementácia udržateľnosti v najvyšších organizačných štruktúrach prináša viacero výziev, s ktorými budú musieť skôr či neskôr zápasiť takmer všetky organizácie bez ohľadu na veľkosť či zameranie. Okrem toho reportovanie ESG bude čoraz viac súčasťou povinného zverejňovania informácií o tom, ako činnosť organizácie ovplyvňuje ľudí a planétu. Ďalšiu výzvou je, že rola CSO bude viac a viac prenikať do najvyšších štruktúr manažmentu a správnych orgánov, čím sa bude posilňovať jej interakcia s CEO, CFO, akcionármi a investormi, a zohrá výraznú rolu pri vytváraní stratégie a alokovaní kapitálu.

S narastajúcou dôležitosťou pozície CSO alebo jej ekvivalentov bude narastať aj potreba ujasnenia jej kompetencií. Keďže táto rola má hlbokú implikáciu na rôzne časti organizácie a potrebu jej širokého vnímania, najlepšimi v týchto rolách budú špecialisti s hlbokými vedomosťami v oblasti udržateľnosti so schopnosťou skúmať, hodnotiť, inovovať a pri tom hovoriť jazykom právnikov i manažérov financií, ľudských zdrojov, informačných technológií či komunikácie. V profile optimálneho kandidáta na pozíciu CSO bude kľúčové skombinovať okrem troch základných dimenzií (úlohy, znalosti a skúsenosti) aj štvrtú dimenziu, ktorou je zmysluplné vedenie. Ide o holistický prístup, ktorý vyvažuje individuálny, podnikateľský a sociálno-environmentálny zmysel lídra. To je úzko spojené s piatimi kompetenciami a spôsobmi myslenia:

- ✓ **vízia**
- ✓ **odvaha**
- ✓ **integrita a autenticita**
- ✓ **učenie**
- ✓ **empatia a zodpovednosť**

A keďže sa oblasť udržateľnosti spája s množstvom dilem, paradoxov a napätia, lídri



v roli CSO ich budú musieť identifikovať a riešiť, a tým vytvárať zmyslupnosť a určovať priority tak, aby mohli do implikácie nových riešení zapojiť aj ostatné zložky organizácie.

Keďže pozícia CSO a jej ekvivalenty sú v mnohých organizáciách relatívne nové, lídri v týchto rolách budú potrebovať markantnú podporu vedenia a dostatočné zabezpečenie zdrojov pre fungovanie a rozvíjanie svojich aktivít. Aby sa zvýšila motivácia na prilákanie zdatných širokospektrálnych lídrov, mala by byť pozícia CSO súčasťou vrcholového manažmentu alebo dokonca aj správnej rady. Aby sa udržateľnosť úspešne začlenila a zakorenila naprieč organizáciou, je potrebné začať pri firemnej kultúre. Musí sa stať súčasťou organizačnej štruktúry organizácie, ktorej zamestnanci neustále čelia tlakom súvisiacim s efektivitou a finančnými cieľmi. Musí preniknúť do celého reťazca zamestnaneckej skúsenosti od nábora zamestnancov cez ich rozvoj a udržanie až po odchod. Taktiež musí byť prítomná pri vytváraní systémov odmeňovania a hodnotenia zamestnancov a správnych orgánov.

Nárast záujmu o CSO lídrov o 211 %

Skupiny akcionárov a investorov prejavujú čoraz väčší cynizmus pri implementácii

a reportovaní udržateľnosti naprieč organizáciami, pričom sa často uchýľujú iba k nevyhnutným aktivitám spojeným s povinným ESG informovaním, predpísanou reguláciou a dodržiavaním platných predpisov. Mnohí z nich by pritom mali byť priekopníkmi v otázke implementácie týchto zmien a ísť príkladom pri osvete trhu. Otázka udržateľnosti nie je témou iba pre veľké nadnárodné korporácie v najrozvinutejších sektoroch. Stredné a malé podniky, ktoré podľa Svetovej banky tvoria až 90 % podnikateľských subjektov a až 50 % celosvetového HDP, majú taktiež potenciál prebrať spoločenskú zodpovednosť a stať sa nositeľmi zmeny smerom k udržateľnosti.

Noví lídri na pozícii CSO musia spĺňať predpoklady nielen v rámci výbornej orientácie v číslach a legislatíve, ale musia disponovať aj osobnostnou robustnosťou, odvahou, vážnosťou a sebedomím, aby mohli byť rovnocennými partnermi pre ostatných členov vrcholového vedenia a aby dokázali pevne zakomponovať udržateľnosť do riadenia organizácií a vytvárania organizačných stratégií. Napríklad za ostatné štyri roky stúpol počet požiadaviek na obsadenie pozícií CSO od klientov spoločnosti Amrop o 211 %, pričom tieto pozície sú väčšinou súčasťou predstavenstiev alebo im priamo reportujú.

Na druhej strane platí, že rola CSO sa neadá zmysluplne vykonávať od pracovného stola, ale musí byť v úzkom a pravidelnom kontakte a neustálej komunikácii s mnohými funkcionalitami a časťami organizácie. Len tak môžu noví lídri čo najautentickejšie vnímať jej fungovanie a operatívne či biznisové výzvy a firemnú kultúru. Udržateľnosť sa jednoducho musí stať súčasťou kultúry a myslenia organizácie, pričom jednotlivé aktivity a iniciatívy musia byť navrhované a rozvíjané spoločne s jednotlivými organizačnými zložkami a nesmú byť direktívne vynucované z pozície vrcholového manažmentu.

Ďalším dôležitým aspektom zakorenenia tiež udržateľnosti do DNA organizácie je digitalizácia. Lídrom na pozíciách CSO nemá digitalizácia pomáhať iba pri zbere a spracovaní potrebných údajov na to, aby pripravili a doručili náležitosti vyžadované legislatívou alebo regulačnými orgánmi, ale bude zohrávať dôležitú úlohu pri riadení zmien v organizácii. Takí lídri budú musieť byť schopní chápať digitálne nástroje nielen z technickej stránky, ale najmä vnímať ich význam ako jedného z dôležitých kanálov na šírenie informácií a poslania udržateľnosti rôznym skupinám vo forme, ktorú dokážu pochopiť a stotožniť sa s ňou. Preto je dôležité, aby CSO disponoval aj výraznou emočnou inteligenciou, najmä v rozmere kombinácie analytických a komunikačných zručností práve pre to, aby vedel získané údaje transformovať do zmyslupného výstupu pre jednotlivé úrovne organizácie.

CSO bude musieť byť aj zdatným architektom na vytvorenie cyklického systému, v ktorom sa budú informácie prirodzene šíriť naprieč organizáciou i opačným smerom, aby mohol kontinuálne zbierať spätnú väzbu a prispôbovať jednotlivé informácie a aktivity vnímaniu a potrebám organizácie. Týmto zabezpečí, aby organizácia nevnímala ESG iba ako administratívnu záležitosť, ale ako niečo, čo je v nej hlboko a široko zakorenené.

www.amrop.sk

PURPOSEFUL LEADERSHIP



Learn more about our model & approach

Purposeful Leadership provides a new approach for leaders and corporations alike to adopt a more holistic approach to overcome the sustainability challenge.

