

Paul Leonardi
Tsedal Neeley

**CV
FRO
WV
UMYSŁ**

Jak zarządzać
i rozwijać
biznes w erze
algorytmów
i sztucznej
inteligencji

mt biznes

Spis treści

Wstęp	11
Zasada 30 procent	

Część 1

Współpraca

1 Praca z maszynami	45
Na styku inteligencji ludzkiej i sztucznej	
2 Kultywowanie cyfrowej obecności	83
Jak być tam, gdzie nas nie ma?	

Część 2

Przetwarzanie danych

3 Dane i analityka	113
Liczy się to, co można policzyć	
4 Pijani i latarnie	147
Czas zapoznać się ze statystyką	

Część 3

Zmiana

5 Cyberbezpieczeństwo i prywatność 175

Dlaczego nie można po prostu wybudować fortecy?

6 Imperatyw eksperymentu 211

Nie wiesz, dopóki nie spróbujesz

7 Jedyna stała 243

Przywódcztwo w czasie przeobrażeń

Zakończenie 287

Już czas

Aneks 295

Przykłady ustawicznego kształcenia

Słowniczek 305

Indeks 315

Podziękowania 325

O autorach 329



Wstęp

Zasada 30 procent

*Świat, jakim go stworzyliśmy, jest procesem naszego myślenia.
Nie można go zmienić bez zmiany myślenia.*

ALBERT EINSTEIN

Sara Menker siedziała w biurze na Manhattanie, wpatrując się w monitor komputera. Było lato 2008 roku. Obserwowała krach na rynkach finansowych. Pracowała dla banku Morgan Stanley jako makler na rynku paliw i dobrze wiedziała, że liczby przelatujące jej przed oczami były katastroficzne. Na dźwięk głośnego westchnienia wydanego przez kolegę siedzącego przy sąsiednim biurku odwróciła się od ekranu. Twarz skrywał w dłoniach, jakby chciał się ukryć przed grozą wydarzeń. „Świat chyli się ku upadkowi” – stwierdził. „To armagedon. Trzeba zacząć skupywać złoto”.

„A co zrobisz ze złotem, gdy gospodarki świata się załamią?” – rzuciła Sara. „Lepiej kup worek ziemniaków! Będą ci potrzebne. Wszystkim będą potrzebne”.

Kolega roześmiał się. Sara również, ale w ich śmiechu sły-
chać było niepokój.

Wieczorem myśli Sary nadal krążyły wokół ziemniaków. Urodziła się i wychowała w Etiopii, kraju poważnie doświadczonym klęską głodu. Dlatego też, jak żaden inny kolega po fachu na Wall Street, rozumiała, jakie znaczenie ma zapewnienie pożywienia¹. Zaczęła przeglądać ceny gruntów rolnych w swojej ojczyźnie. Będąc handlowcem z krwi i kości, dostrzegła okazję inwestycyjną. Ziemia była tania. W niektórych rejonach akry sprzedawano za półtora dolara. Wyglądało też na to, że stosunkowo łatwo można było nabyć dziesiątki tysięcy akrów takiej ziemi.

Sara była zaintrygowana i postanowiła wybrać się w podróż w rodzinne strony, by zdobyć więcej informacji. Nie знаła się na rolnictwie, ale była przekonana, że jest w stanie szybko poznać nową branżę. Po kilku dniach zdobywania wiadomości z pierwszej ręki była zaskoczona tym, czego się dowiedziała. Aby zagwarantować sobie bezpieczeństwo finansowe, etiopski rolnik powinien wykupić ubezpieczenie plonów. Rynek takich ubezpieczeń jednak nie istniał. Jeśli żaden bank nie chciał udzielić kredytu bez zabezpieczenia w postaci polisy ubezpieczeniowej na plony, koszty kapitału rosły. Ponadto ziemia pod uprawy znajdowała się w odległych miejscach, co oznaczało konieczność równania terenu i budowania dróg dojazdowych. Aby móc uprawiać ziemniaki, rolnik musiałby praktycznie zbudować pełną infrastrukturę agrarną. Było to zbyt kosztow-

¹ Według Światowej Bazy Danych Gospodarczych [2019] Etiopia ma drugie co do wielkości PKB we wschodniej Afryce, ustępując jedynie Kenii, ale plasuje się w najniższym kwartyle pod względem wskaźnika rozwoju społecznego z roku 2020 (jest na 173 miejscu spośród 189 krajów). Warto zajrzeć do artykułu z 23 czerwca 2021 opublikowanego w „New York Timesie”: *Famine Hits 350,000 in Ethiopia, Worst Hit Country in a Decade*.

ne i ryzykowne dla większości ludzi, wliczając w to Sarę, więc szybko zarzuciła pomysł ziemniaczanych upraw.

A jednak to, czego dowiedziała się dzięki tej podróży, nie przestawało jej nękać. Jeśli rolnicy nie będą mogli wykonywać swojej pracy, zaczną brakować pożywienia. Niedługo popyt przerośnie możliwości produkcyjne infrastruktury rolniczej. „Kolejnym razem, gdy załamia się rynki” – poinformowała nas Sara – „ludzie nie stracą jedynie pieniędzy. Będą głodować, a rządy upadną”. Sara była tak przejęta możliwością globalnego deficytu żywności, że czuła się w obowiązku jakoś pomóc. Rzuciła więc pracę w Morgan Stanley. Pięć miesięcy później siedziała przy kuchennym stole i wpatrywała się w świecący ekran komputera. Był piątkowy wieczór, prawie północ. W planach miała położyć się do łóżka kilka godzin wcześniej, ale chciała jeszcze rzucić okiem na spory kawałek kodu w języku Python, na którego zrozumienie poświęciła całe późne popołudnie. Gdyby za oknem nie zrobiło się ciemno, nie zdałaby sobie sprawy z upływającego czasu. Jeszcze raz czytała kod z góry do dołu, nosem prawie dotykając ekranu. Musiała zrozumieć, w jaki sposób działa program i skąd pobiera dane wprowadzane do algorytmu. „W porządku, jakiś postęp” – zamruczała pod nosem, zamykając laptop. „Jutro znów do tego siądę”. Za oknem rozpościerał się widok na słabo oświetlone kenijskie miasteczko rolnicze, do którego przeprowadziła się z Nowego Jorku. Będąc czarną kobietą, zrobiła karierę na Wall Street – nieraz miała do czynienia z przeciwnościami. Dobrze wiedziała, że nie ma drogi na skróty. Musiała sama zrozumieć, co oznaczają dane.

Dlaczego robiąca karierę maklerka rzuciła pracę, przeniosła się na drugi koniec świata i w środku nocy ślęczała, by zrozumieć kod w Pythonie? Sara doznała olśnienia, gdy odkryła, że nawet tak przyziemna i analogowa branża jak rolnictwo przechodzi właśnie potężną transformację cyfrową. Globalny system technologii cyfrowych, wliczając w to czujniki, narzędzia prognostyczne oraz bazy danych, pozwalał rolnikom, badaczom i analitykom branżowym zbierać i przechowywać dane na temat upraw, warunków atmosferycznych, jakości gleby i jej erozji na niespotykaną dotąd skalę i z ogromną szybkością. Narzędzia cyfrowe przeobrażały rolnictwo w działalność przetwarzającą duże ilości danych. A jednak Sara była jedną z niewielu osób spoza branży, które zdawały sobie z tego sprawę. Jak to się stało? Miała odwagę pytać o to, czego nie wiedziała. Podjęte przez nią wyzwanie, by uporać się z destrukcyjną siłą światowego krachu finansowego, doprowadziło ją do odkrycia ważnego faktu na temat życia w XXI wieku: nie istnieje żaden obszar gospodarki ani taki typ pracy, które można odseparować od technologii cyfrowej oraz danych, które są bez przerwy wytwarzane, gromadzone i przechowane.

Sara dowiedziała się, że rolnictwo zbierało góry danych na każdym etapie procesu. Tyle tylko, że były one rozproszone. Nie istniał ujednoczony system ich łączenia, a sprawę pogarszał fakt, że branża miała globalną skalę. Rolnictwo to ekosystem na kształt labiryntu rozpościerający się przez wszystkie kontynenty. Spójrzmy chociażby na etiopski rynek kawy. Choć był niewątpliwie uzależniony od tego, co działo się w sąsiadujących krajach, takich jak Uganda i Kenia, jeszcze silniej był powiązany z tak odległymi miejscami, jak Wietnam i Brazylia, gdyż

te kraje były czołowymi producentami kawy. Etiopski rolnik uprawiający kawę musiał rozumieć, jak odbywa się produkcja kawy w tamtych krajach, a to oznaczało zdobycie wiedzy na temat lokalnego klimatu i rynku. Niezbędna była również wiedza na temat trendów konsumpcyjnych w Europie, ponieważ największym importerem i eksporterem kawy były Niemcy, a co za tym idzie miały ogromny wpływ na ceny. Znaczenie miały też inne uprawy. Największą konkurencją dla kawy była herbata, należało więc znać również ten rynek. Sara doszła do wniosku, że próby pojęcia tej złożoności w sposób tradycyjny – jak dotąd branża to robiła – są zbyt skomplikowane i kosztowne. Jeśli przeróżne aspekty rynków agrarnych są współzależne, to dane na ich temat również powinny być ze sobą połączone. W przeciwnym razie traciłyby swą użyteczność.

Sara wróciła myślami do chwili, gdy zszokowały ją obliczenia, z których wynikało, że rzeczywisty koszt ziemi w Etiopii to nie półtora dolara za akr, a 12 tysięcy dolarów, jeśli wliczy się wszystkie inne kwestie niezbędne do rozpoczęcia uprawy – jak ubezpieczenie, infrastruktura i tym podobne. To, że w Stanach Zjednoczonych inwestowanie w rolnictwo było znacznie mniej kosztowne niż w Etiopii, wynikało z dostępności danych i ich analizy. Stany Zjednoczone dysponują ogromnymi zasobami danych, na których można polegać przy decyzjach o podjęciu ryzyka. W niektórych afrykańskich krajach banki nie pożyczają pieniędzy, firmy ubezpieczeniowe nie wydawały polis, a operatorzy logistyczni nie istnieli, gdyż żadna firma z tych branż nie dysponowała danymi niezbędnymi, by świadczyć takie usługi. Jak jakkolwiek podmiot mógłby wycenić ryzyko ponoszone przez rolnika, jeśli nie był w stanie pojąć w sposób numeryczny, jak wygląda cykl produkcyjny w konkretnym miejscu w Afryce?

Gdy przez wiele lat wspinała się po drabinie sukcesu na Wall Street, nigdy nie przypuszczała, że będzie prowadzić odnoszącą sukcesy firmę zajmującą się sztuczną inteligencją, która w roku 2021 znajdzie się wśród stu najbardziej wpływowych przedsiębiorstw magazynu „Time”². W owym czasie nie wiedziała, co oznacza „bycie cyfrowym”, ani nie miała pojęcia, jak wejść do cyfrowego świata. Widziała jednak transformację świata wokół siebie i zrozumiała, że aby coś zmienić, aby znaleźć osobiste i zawodowe spełnienie, aby odnieść sukces w erze szybkich przeobrażeń, musi osiągnąć biegłość cyfrową. W trakcie zmian nauczyła się podstaw przetwarzania danych i tego, jak je zbierać oraz jak budować relacje z pracownikami na dwóch kontynentach i jak zorganizować firmę, w której ludzie mogliby podejmować decyzje na podstawie szybko zmieniających się informacji. Sara nazywa samą siebie osobą „nietechniczną”, a najważniejsze, co zrobiła na swojej nowej drodze, miało miejsce, zanim nabyła jakiegokolwiek techniczne umiejętności – od samego początku była oddana koncepcji cyfrowego sposobu myślenia. Reszta była tylko naturalną konsekwencją tego nastawienia.

Niesamowita podróż Sary jest dowodem na to, że pomyślne nawigowanie po cyfrowym świecie jest nie tylko niezbędnym składnikiem sukcesu, ale również jest w zasięgu ręki. Wystarczy cyfrowy umysł.

Ta książka ma ci pomóc w zrobieniu pierwszego kroku na drodze ku cyfrowej biegłości. Nie będziemy cię uczyć konkretnych umiejętności, które są niezbędne, aby odnosić sukcesy

² Cyfrowa droga Sary do fotela dyrektora generalnego stanowi wyzwanie dla status quo na wielu poziomach – we wszystkich branżach odsetek czarnych kobiet na stanowiskach przywódczych jest nadal bardzo mały. Weźmy na przykład dyrektorów generalnych na liście Fortune 500 z roku 2021: 48 dyrektorów to kobiety (8,2 procent), z czego tylko dwie są czarne (mniej niż 1 procent z 500 przywódców).

w cyfrowym świecie – na to będzie czas później. Chcemy ustawić cię we właściwym miejscu, skąd możesz wyruszyć w podróż. Ta książka jest dla tych wszystkich, którzy rozumieją, że konkurencja w każdej branży jest coraz silniejsza, pcha nas ku większemu zaangażowaniu w cyfrowe ekosystemy i czyni z cyfrowej transformacji sprawę priorytetową dla zarządów firm każdej gałęzi gospodarki³. Większość osób zdaje sobie sprawę z tego, że ich klienci czekają na cyfrowe rozwiązania. Ludzie są również świadomi tego, że ich menedżerowie chcą, aby rozwijali cyfrowe kompetencje w obszarach, które wcześniej nie były uznawane za zorientowane na technologię⁴. I dobrze słyszą to, o czym mówią od wielu lat przewidujący liderzy świata: wraz z erą cyfrową nadchodzą fundamentalne zmiany tego, jak się pracuje, jaką strukturę mają firmy i jak ludzie ze sobą współpracują. Przywołajmy w tym miejscu słowa legendarnego dyrektora generalnego Cisco Johna Chambersa, które wygłosił, gdy ustępował ze stanowiska dyrektorskiego, by objąć fotel prezesa: „Era cyfrowa przyćmi to, co wydarzyło się w erze informacji, oraz wartość internetu, jaki dziś znamy. Zwracam się do liderów: jeśli nie zdecydujecie się na transformację i nie wykorzystacie tej technologii w inny sposób – jeśli nie wymy-

³ P. Weill, T. Apel, S.L. Woerner, J.S. Banner, *It Pays to Have a Digitally Savvy Board*, „MIT Sloan Management Review”, t. 60, nr 3 (2019): 41–45.

⁴ Istnieje wiele przykładów firm, które nie tylko zachęcają pracowników, by ci rozwijali swoje cyfrowe kompetencje, ale wręcz tego od nich wymagają. W dalszych rozdziałach książki opiszemy, jak do tej sprawy podchodzą niektóre duże firmy technologiczne, takie jak Google, Amazon i Atos. Artykuł Jonathana Vaniana *How Amazon Is Tackling the A.I. Talent Crunch*, „Fortune”, 1 czerwca 2021, szczegółowo opisuje podejście Amazona: <https://fortune.com/2021/06/01/how-amazon-is-tackling-the-a-i-talent-crunch/>. Takie wymagania stawiają pracownikom także firmy niemające związku z technologią. J.P. Morgan zaczął niedawno wymagać od nowych pracowników nauki kodowania [zob.: <https://www.ft.com/content/4c17d6ce-c8b2-11e8-ba8f-ee390057b8c9>]. Przykłady można mnożyć. Jest ich zbyt dużo, aby tu wszystkie wymienić.

ślicie siebie na nowo, nie zmienicie struktury swoich firm, jeśli nie zaczniecie rozmawiać o szybkich innowacjach – wypadniecie z obiegu. A będzie to bolesne przebudzenie. Za dziesięć, góra piętnaście lat, wiele firm już nic nie będzie znaczyć na rynku”⁵. Chambers nigdy nie przesadzał.

A mimo to wiele osób wciąż nie potrafi pozbyć się przekonania, że nie są wystarczająco „techniczne”, aby zacząć myśleć cyfrowo⁶. To zrozumiałe. Tak zostaliśmy uwarunkowani. Postrzegamy siebie w ramach dychotomii albo-albo, jako pracowników technicznych albo nietechnicznych. Tylko że ten paradygmat myślowy jest już przestarzały. Wszyscy jesteśmy pracownikami cyfrowymi, zarówno programiści z Doliny Krzemowej, jak i marketerzy w hollywoodzkiej agencji reklamowej czy nauczyciele jakiegokolwiek przedmiotu akademickiego. Zarzucenie przestarzałego sposobu myślenia nie jest jednak łatwe. Pod wieloma względami zmiana sposobu myślenia może być znacznie trudniejsza niż nabycie praktycznych umiejętności technicznych. To właśnie z tego powodu napisaliśmy tę książkę.

Na kolejnych stronach książki będziesz miał szansę zająć się następującymi kwestiami, które nieobce są każdemu, kto

⁵ Cytat z przemowy Chambersa na konferencji Cisco Live 2015. Zredagowana wersja transkrypcji całej przemowy znajduje się tu: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/ciscos-john-chambers-on-the-digital-era>.

⁶ Wiele ostatnich badań to potwierdza. Niedawny raport PWC (<https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/everyone-digital-world.html>) omawiający badania osób na szczeblu kierowniczym oraz ich podwładnych w firmach technologicznych zawiera takie podsumowanie: „To nowy świat, który wymaga nowych umiejętności. Dla wielu to ekscytująca perspektywa, gdyż zapowiada postęp. Większość dyrektorów zarządzających i przywódców, z którymi rozmawiamy, zgadza się co do zasady. Jednocześnie mówią nam jednak, że nie są na to gotowi. Szybkość, zakres i siła oddziaływania zmian stanowią ogromne wyzwanie dla ich firm, a także dla społeczeństwa. Na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos, na którym spotkaliśmy się z ponad 150 przywódcami biznesowymi, prawie każda rozmowa kończyła się podobnie: Jak przygotowujemy swoich ludzi?”.

obserwuje zbliżające się ogromnymi skokami zmiany w sposobie pracy:

- Jaki stopień biegłości technicznej jest mi potrzebny?
- Czy muszę nauczyć się kodowania?
- Czego muszę się nauczyć o algorytmach?
- Czego muszę się dowiedzieć na temat big data?
- W jaki sposób efektywnie korzystać z narzędzi cyfrowych?
- Czym właściwie jest sztuczna inteligencja?
- Czy muszę być przygotowany na dołączenie bota lub robota do mojego zespołu?
- Jak współpracować z ludźmi, którzy pracują na odległość?
- W jaki sposób zabezpieczyć dane i systemy?
- W jaki sposób rozwinąć umiejętności, by móc konkurować w cyfrowej gospodarce?
- Czy transformacja cyfrowa różni się czymś od innych transformacji?
- Jak zbudować kulturę stawiającą cyfryzację na pierwszym miejscu?
- Od czego zacząć?

Przesłanie naszej książki jest proste: jeśli rozwiniesz w sobie cyfrowy umysł, będziesz w stanie odpowiedzieć na te i wiele innych pytań. Będziesz gotowy prosperować w erze cyfrowej. *Każdy może w sobie wyrobić cyfrowe nastawienie i sposób myślenia.* Właśnie tak zrobiła Sara Menker. Nie stała się technologicznym geniuszem ani programistą. Po prostu rozwinęła w sobie cyfrowy umysł, który pozwolił jej spojrzeć na świat w inny sposób i zadać nowe, ważne pytania. Od ciebie będzie to wymagać nowych spostrzeżeń i otwartości na zmiany. Dotarcie do minimalnego progu biegłości technicznej, gwarantującego cyfrowy sposób myślenia, jest absolutnie w zasięgu ręki każdej osoby czytającej tę książkę. Uważamy nawet, że może to być niezła zabawa.

Przez ostatnie dziesięć lat prowadziliśmy badania, pracowaliśmy jako konsultanci, zasiadaliśmy w radach doradczych, szkoliliśmy menedżerów, napisaliśmy także studia przypadku dotyczące setek organizacji na całym świecie, które wykorzystują technologię. Badaliśmy, w jaki sposób te organizacje i ludzie w nich pracujący nabyli cyfrowy sposób myślenia. Koncepcja cyfrowego umysłu zrodziła się w wyniku dyskusji z tysiącami profesjonalistów, menedżerów i dyrektorów, którzy podzielili się z nami swoimi spostrzeżeniami na temat sposobów myślenia, które przyczyniają się do tworzenia okazji w cyfrowym miejscu pracy. Wszyscy podzielali pogląd, że „bycie cyfrowym” wymaga nowych przekonań i sposobu myślenia, które pozwolą na nabycie technologicznych kompetencji, a następnie ich wykorzystanie, począwszy od podstaw gromadzenia i przetwarzania danych, na zakrojonej na szeroką skalę zmianie organizacyjnej skończywszy. Aby opracować koncepcję cyfrowego umysłu, a także zidentyfikować zapatorywania i podejście, jakie się na nią składają, oparliśmy się na własnych badaniach, skorzystaliśmy również z bogatych zasobów artykułów, opowiadań i studiów przypadku, których autorami są wiodący eksperci.

Zauważyliśmy, że osoby z cyfrowym sposobem myślenia odnoszą większe sukcesy w pracy, są z niej bardziej zadowolone i mają większe szanse na awans. Dysponują też umiejętnościami, które mogą im się przydać w nowym miejscu, jeśli zdecydują się na zmianę stanowiska lub pracy. Przywódcy z cyfrowym umysłem są lepiej przygotowani do prowadzenia swoich organizacji ku sukcesom i mają większe możliwości stworzenia załogi zdolnej do szybkiego przystosowania się do zmian. Gdy w firmie znajdują się ludzie o cyfrowym umyśle, reaguje ona szybciej na zmiany na rynku i lepiej wykorzystuje nadarżające

się okazje biznesowe. Prosperowanie w erze cyfrowej wymaga czegoś więcej niż tylko nabycia umiejętności stosowania cyfrowej technologii. Aby odnieść sukces, trzeba zacząć *myśleć* w inny sposób. Ta książka pokaże ci, jak tego dokonać.

Definicje

Zanim przejdziemy dalej, musimy podać kilka definicji. Terminy takie jak cyfrowy sposób myślenia mogą być rozumiane na wiele sposobów. Poniżej podajemy nasze robocze definicje stosowane w tej książce.

W naszym rozumieniu słowo *cyfrowy* odnosi się do interakcji pomiędzy danymi a technologią.

Dane to jakiegokolwiek informacje, z których można skorzystać i które można przetworzyć lub przeanalizować. Może to być lista zakupowa czy prognoza pogody. Obecnie dla większości ludzi dane to głównie liczby, ale danymi mogą być również obrazy i teksty, gdyż można je przełożyć na cyfry, które następnie można przetworzyć, zgromadzić oraz poddać obliczeniom.

Technologia tworzy, przechwytyje, przetwarza, transmituje i magazynuje dane. Przez większą część ludzkiej historii technologia odpowiedzialna za te zadania była nieskomplikowana – były to kamienne tabliczki, papirus i papier. Obecnie dane są przetwarzane znacznie szybciej i na znacznie większą skalę przez niezliczone urządzenia. Właściwie z większością danych mamy do czynienia poprzez kilka połączonych ze sobą urządzeń – takich jak czujniki, komputery, oprogramowanie, magazyny w chmurze. Kombinacja czujników, sprzętu i oprogramowania składających się na telefon przekształca analogowe dane wejściowe, takie jak dźwięki i obrazy, na kod binarny, który jest

przetwarzany, magazynowany i dostarczany do ciebie w formie muzyki, zdjęć i słów. Twój telefon nie tylko przechowuje dane, ale również je tworzy i przetwarza na wiele nowatorskich sposobów⁷.

Sposób myślenia to całokształt postaw i poglądów, które determinują nasze postrzeganie świata. Twoje nastawienie do spraw kształtuje to, jak o nich myślisz, czy są dla ciebie ważne i jak się zachowasz⁸.

Zatem *cyfrowy sposób myślenia* to zbiór przekonań i nasze nastawienie do zrozumienia i wykorzystania danych i technologii. To podejście i zachowania pozwalają ludziom i organizacjom dostrzegać nowe możliwości, a także zaplanować ścieżkę ku przyszłości. Big data, algorytmy, sztuczna inteligencja, roboty jako współpracownicy, wewnętrzne media społecznościowe, blockchain, eksperymentowanie, statystyka, bezpieczeństwo i szybkie zmiany to niektóre z cyfrowych czynników mających ogromny wpływ na zmieniający się kształt naszego życia i pracy. Te siły wywracają do góry nogami sposób, w jaki wchodzimy w interakcje ze współpracownikami, i tworzą nowe wymogi dla firm, które muszą się zrestrukturyzować, jeśli chcą stać się bardziej konkurencyjnymi.

Z tym zestawem definicji możemy zanurzyć się nieco głębiej. Rozwinięcie w sobie cyfrowego sposobu myślenia wymaga przededefiniowania fundamentalnego podejścia do trzech kluczowych procesów:

- współpracy,

⁷ Więcej na temat różnorodnych przypadków nowatorskiego generowania danych przez telefony znajdziesz w: Y. Yoo, O. Henfridsson, K. Lytinen, *The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research*, „Information Systems Research”, t. 21, nr 4, 2010, s. 724–735.

⁸ C.S. Dweck, *Mindset: Nowa psychologia sukcesu*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2017.

- przetwarzania danych,
- zmiany.

Przedefiniowanie podejścia do tych procesów oznacza oczywiście naukę nowych, konkretnych umiejętności. To jednak nie wystarczy. Nowe umiejętności dostarczają słownictwa, wiedzy i intuicji, by spojrzeć na sprawy z szerszej perspektywy⁹. Wypracowanie nowego sposobu myślenia oznacza, że z pomocą nabytych umiejętności zmieniamy nasze zapatrywanie na świat i nasze zachowanie.

W niniejszej książce prezentujemy zestaw umiejętności stanowiących ramy niezbędne do wyrobienia w sobie nowego podejścia do współpracy, obliczeń i zmian. To baza, na której możesz zacząć budować swój nowy sposób myślenia. Co więcej, nie tylko powiemy ci, jakie to umiejętności – pomożemy ci również się ich nauczyć.

Nie martw się – nie będziesz musiał zgłębiać tajników programowania, tworzyć własnych algorytmów ani uczyć się, jak stosować wielomianowe modele logitowe. Być może kiedyś i tak będziesz to robić, ale teraz skupimy się jedynie na tym, co niezbędne do cyfrowej biegłości. A teraz pora na dobre wieści: wystarczy biegłość na poziomie zaledwie 30 procent w zakresie kilku technicznych zagadnień, by wykształcić w sobie cyfrowy umysł. Nazywamy to zasadą 30 procent.

⁹ W naszym mniemaniu J.P. Morgan (wspomniany w przypisie 4) skupia się na nabytciu przez ludzi wąskich umiejętności, zamiast pomagać im w rozwinięciu bardziej cyfrowego sposobu myślenia, dzięki któremu wyrobią w sobie nowe nastawienie do świata. Z naszych badań wynika, że umiejętności są ważne, ale nie mogą być nabywane kosztem albo zamiast zmiany sposobu myślenia.

Cyfrowy umysł przygotuje cię, twoją karierę i firmę na nadejście przyszłości!

Jakich umiejętności potrzebujemy, by efektywnie wykorzystywać technologie cyfrowe w biznesie?

Nastąpiła rewolucja cyfrowa zmieniająca sposób pracy, strukturę organizacji oraz ludzkie zachowanie i interakcje. Zdecydowana większość z nas myśli o problemach i rozwiązaniach analogowo, po czym przekłada tak wypracowane modele na język i metody cyfrowe. Nie jest to najlepszy pomysł. Aby prosperować w świecie opierającym się na danych i napędzanym przez algorytmy, musimy nauczyć się nowych sposobów rozumowania i działania. Musimy wykształcić w sobie cyfrowy sposób myślenia. I ta książka pokazuje, jak to zrobić.

Niezbędnik dla liderów, którzy chcą osiągać sukcesy w erze cyfrowej

Cyfrowy umysł skupia się na trzech obszarach: współpracy, przetwarzaniu danych i zmianie oraz przedstawia metody i narzędzia, które pozwolą nam na nabycie niezbędnych umiejętności cyfrowych w każdym z nich. Dzięki cyfrowej mentalności będziemy mogli zadawać właściwe pytania, podejmować trafne decyzje i odpowiednio oceniać możliwości, jakie niesie cyfrowa przyszłość. Liderzy, którzy przestawią się na taki sposób myślenia, będą mogli skutecznie rozwijać talenty w swoich organizacjach i przygotować firmę na udaną i ciągłą transformację w zmiennym otoczeniu.

Jak rozwinąć cyfrowy sposób myślenia?

Nagradzani badacze i wykładowcy – profesorowie Paul Leonardi i Tsedal Neeley zdradzają pewien sekret: rozwinięcie cyfrowej mentalności nie jest wcale takie trudne, jak nam się zdaje. Większość ludzi może osiągnąć wystarczającą biegłość w cyfrowej tematyce, jeśli będzie przestrzegać zasady „30 procent” – minimalnego progu wiedzy. To on pomaga nam zrozumieć i wykorzystać cyfrowe wątki, z których utkany jest nasz świat. Pozwala lepiej zarządzać, wzajemnie się rozumieć i współdziałać w firmie.

Patronat:



sprawny.marketing

SPRZEDAŻ-24

MARKETER+

THINKTANK

www.mtbiznes.pl

Książka dostępna również jako e-book.

ISBN 978-83-8231-191-4



9 788382 311914 >

MT 22031
Cena 59,90 zł