

6個熱門及6個式微的IT領導力趨勢

隨著資訊長角色變得愈來愈具有策略性，風險規避和成果導向心態將比不上逐漸影響和推動組織變革來得重要。

文／Paul Heltze 譯／林麗冠

IT領導力幾乎與技術本身一樣快速變動。成功的技術高階主管開始轉而發起策略變革，而非擔任可靠的營運者，因為資訊長角色更注重的是與數位轉型相關的領導技能，而不是維持正常營運。

雖然IT領導力成功的範圍仍然很廣，但IT領導力的規則正迅速發展，許多組織都在尋求數位策略大師來指揮其IT營運。今天企業組織在創新和創造營收上更倚賴IT領導人，為此，大多數人正在改變他們的IT領導方法，擴大他們的影響力，並強調組織變革。

我們與IT高階主管和其他人討論了IT領導力的未來，以找出哪些技能正在興起——以及哪些技能正逐漸式微。

熱門：建立高績效團隊

根據Deloitte的2018年「全球資訊長調查」(Global CIO Survey)，大多數資訊長表示，建立有效率的團隊是幫助他們在職涯中取得成功的關鍵，這一點在未來

幾年將繼續受到重視。

「公司就是一個團隊，」商業軟體製造商Celonis執行長Alexander Rinke表示。「高階領導人應該讓員工具備智慧型技術，以促使整個組織提高協作度和透明度。它有助於打破各自為政的情況，並推動整個公司的數位轉型。」

行動管理公司Topia產品長Sten Tamkivi建議尋找你的領域中「最具顛覆性」的新創公司，了解他們如何駕馭未來。

「接納並且適應市場所做的事情，」Tamkivi說。「在各領域、各產業中，趨勢都是聘用經驗較少的年輕員工。這可能會令人不安，但卻是必要的。想說服你的組織作出這項必要的改變，需要能運用建立個人人脈的技術。」

但是人力資本管理公司Paycor的技術長Charles Cagle警告說，如果沒有積極的領導人，即使是卓越的團隊也可能變成問題。

「組成卓越團隊並使之交出非凡的成果，成本更高，但如果沒有交給團隊愈來愈引人關注和複雜的計畫，團隊將迅速瓦解，」Cagle表示。「團隊會因變革、流程改進以及對業務作出重大貢獻而茁壯。」

式微：沒有影響力的技術專家

SAP中西部地區高級副總裁兼董事總經理Rocky Subramanian表

IT 領導力趨勢

熱門趨勢	式微趨勢
建立高績效團隊	沒有影響力的技術專家
從組織外部引進觀點	風險規避
持續學習	「包辦一切」的心態
招聘非傳統的員工	情緒智力
實現重大的組織變革	成果導向
擔任變革倡導人	管理企業

示，對希望迅速做出改變的技術領導人來說，僅憑技術專業知識，而沒有詳細說明業務願景的能力，是不可能成功的。

「新創公司很清楚這一點，」Subramanian說。「強大的推銷技巧對於獲得客戶、資金和招募最頂尖的人才至關重要。創投和天使投資人對團隊的潛力進行投資——而不僅是對新創公司背後的理念進行投資。與只具有技術資格的團隊相比，合作良好和有效溝通的團隊是一個更好的選擇。」

熱門：引進組織外部觀點

Avant Communications總裁Drew Lydecker表示，他看到的破壞顛覆比以往任何時候都多，而且那通常來自不知名的公司。

「更多資訊長需要接納一種趨勢，那就是考慮那些並非家喻戶曉的公司，」Lydecker表示。「那些公司能夠藉著完成本身不具備做某件事情的專業知識或能力來做該事情，以加強內部的IT團隊。如果資訊長期望跟上改變的速度，就需要讓自己接納新的思考方式，而且他們可以利用「可靠顧問」社群來做到這點——那些專家致力於推出可以為資訊長及其業務需求改變遊戲規則的技術。」

式微：風險規避

Lydecker認為，新的顛覆性技術現在能以傳統團隊無法做到的方式發揮作用，而且資訊長實施顛覆性技術——或聘用熟練的外部合作夥伴——所需的時間愈長，他們就愈有可能失敗。

「過去可以根據降低組織風險來評斷資訊長，現在他們面臨的最大風險是他們創新速度不夠快，」Lydecker表示。「資訊長很容易就會做他們一直在做的事情，但如果以數位轉型為目標，他們就不能遵循十年如一日的教戰手冊。」

熱門：持續學習

Deloitte報告發現，技術領導人也致力於持續學習，預計這項趨勢將在未來幾年內持續下去。

「整體企業的技術素養需要的不只是一次性的茶水間閒聊，」該報告警告說。「結構良好的教育、溝通和參與計畫會有幫助。雖然幾乎所有受訪的資訊長（96%）都認為，針對技術問題向企業進行教育是他們的職責之一，但只有66%的資訊長擬定了超出高階主管層級的主動教育計畫，以協助建立整個組織的技術熟練度。」

教育媒體公司Follett的資訊長Bill Mickow指出，雖然技術素養愈來愈有價值，但僅為業務層面領域翻譯術語已經不夠了。「在當今的環境中，企業正在引領對話，要求部署機器學習、人工智慧和機器人流程自動化，以改善業務成果。身為資訊長，我們不能再躲在技術的複雜性背後。我們的職務是引導協調行動，以利用我們可用的服務和能力。」

式微：「包辦一切」的心態

Avant的Lydecker表示，IT領導人不再希望嘗試開發業務所需要的每一項解決方案。

「資訊長正在尋找一些外部

公司來擴充IT團隊，」Lydecker表示。「他們將IT業務的各個部分交給可以成為其員工的主題專家。這樣不僅經濟實惠，而且培養了一支高效率團隊。」

熱門：招聘非傳統的員工

Deloitte董事總經理Kristi Lamar表示，她發現愈來愈多企業僱用沒有技術背景但有能力和意願學習的員工。

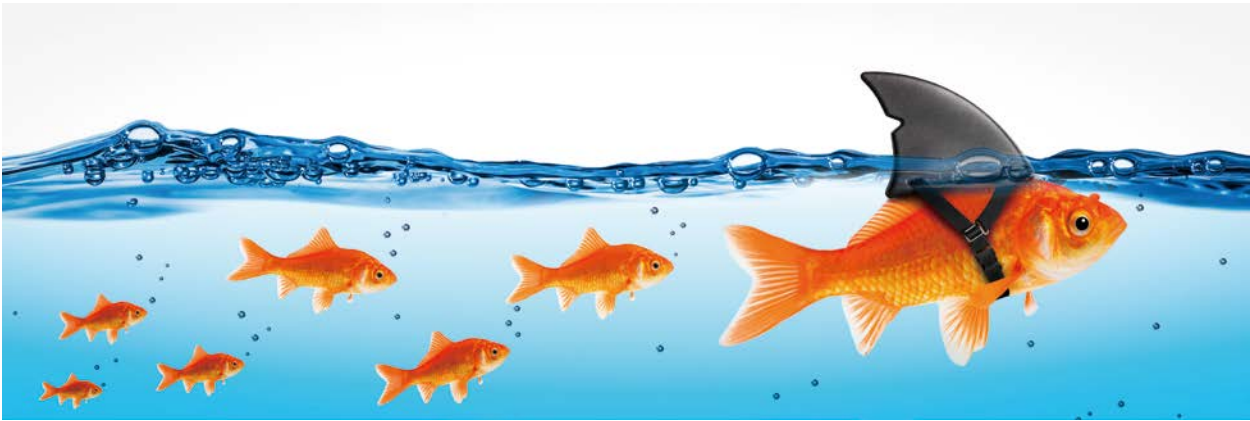
「在顧客的公司——以及我們自己的公司中——我們看到尋求應徵者的方式和尋找的技能出現改變，因為我們必須確保思維和經驗的多樣性，」Lamar說。「資料最終顯示，多樣化的團隊更富有成效，並且經歷更多成功。這項訊息肯定已經傳到技術領域，並且比以往任何時候都更加重要。」

Avants Lydecker說他看到了同樣的事情。「科技公司需要能夠讓自己看起來很酷，以吸引各行各業的人才，」Lydecker說。「我已經了解到，跳脫傳統僱傭模式來檢視問題是很重要的。最佳團隊能夠持續學習和適應，他們的精力保持在最高水準，他們生活在每天透過IT進行的那種轉型變革中。」

式微：情緒智力

在受訪的資訊長當中得到的一個可能令人驚訝的發現是，資訊長認為情緒智力作為一種領導技能，在未來幾年內需求較少。在一些針對科技高階主管的意見調查中，IT的軟技能經常被提及相當搶手，並且很難找到。

Schellman and Co.公司首要



網路安全實務領導人Doug Barbin表示：「如果領導人有能力透過DISC（用於衡量諸如支配地位、影響力、穩健性和責任心等人格特質）之類的[行為評估]工具，來衡量他們的團隊及其目標、期望和核心人格特質，情緒智力就不必存在於整個團隊。能夠了解什麼因素會推動團隊——以及怎樣做最能有效互動——是達成高績效的要素。」

熱門：實現重大組織變革

SaaS公司Gainsight的資訊長Karl Mosgofian表示，他也看到優先要務從營運轉向策略。

「光是維持營運是不夠的，」Mosgofian表示。「企業希望IT促成、甚至推動轉型變革。這並非意味著卓越營運不再重要，但如果IT沒有充分參與數位轉型，它們將被拋在腦後。我訪談過許多資訊長，他們表示，公司不僅鼓勵、而且期望他們採用新的技術方法來處理公司的策略需求。」

式微：成果導向

Deloitte報告也顯示，受訪的資訊長發現一項優先要務從「成果

導向」轉向「推動轉型變革」。

「現在，做個成果導向的[資訊長]不是最重要的焦點，」Lamar表示。「資訊長必須讓公司保持運作，同時確保公司能夠推動收入成長，而且他們自己能妥善管理奉命進行的任務。但他們真正需要注意的是，要有意識地推動轉型變革，建立團隊並使他們能夠在可擴展和持續的基礎上做到這一點。」

熱門：擔任變革倡導人

車隊管理軟體製造商Omnitracs的副總裁Justin Newcom表示，實現轉型變革是資訊長未來的必備技能。

「讓技術組織快速有效地滿足創造營收的業務需求，是最重要的部分，」Newcom說。「我們需要發展一個深層的人才網絡，以便根據業務需求的變化來調用這些網絡。當業務領導人進入軟體開發的新領域或考慮收購目標時，成功的資訊長可以操縱技術組織來利用這些機會。」

式微：管理企業

諮詢服務公司DNA Behavior

International的技術長Ryan Scott表示，技術領導人如果沒有能力超越自己作為可靠營運者的角色，就會看到他們的價值下滑。

「雖說具有執行技能的人——實行者——是必要的，但如果他們持續堅持用經過測試的方式，他們的價值就會減少，」Scott說。「本質上，實行者可能不是那麼自然靈活。數位轉型需要大量的策略思考，能夠看到即將發生的事情，並能夠主動地搶得先機。」

資料中心服務公司INAP的全球雲端服務高級副總裁Jennifer Curry表示，執行長愈來愈希望IT部門進行創新。之前有效的方法在未來可能不會奏效。

「維護IT系統的例行日常工作——修補伺服器、身分和存取控制、資源監控——正在阻礙將數位轉型向前推進的工作，」Curry表示。「當然，那些日常任務很重要，並且將繼續如此，但我們必須就那些任務促使整個組織做了什麼事情來進行了解。如果這些『成果導向』的任務是以犧牲推動數位轉型的活動為代價，它們就不能佔用所有的IT時間。」

