

ВСТУП

Тисячі років тому моряки й відкривачі в незвіданих водах могли відшукати дорогу додому або до своєї мети, лише спостерігаючи за орієнтирами, як-от купа каміння, або виглядаючи вогню вночі. Це не лише допомагало їм діставатися куди треба, але й давало знати про будь-які небезпеки для корабля. Мабуть, найвідомішим маяком та одним із Семи чудес світу був Александрійський маяк, збудований у III столітті до нашої ери. Історія свідчить, що заввишки він сягав 450 футів¹ і простояв понад 1500 років, перш ніж його знищив землетрус.

Весь цей час маяки були дороговказами, що провадили нас до мети й допомагали уникати всіляких небезпек. Саме тому я вирішив, що на обкладинці цієї книжки має бути маяк². У нинішніх і майбутніх лідерах я бачу маяки, які ведуть своїх працівників та організації до успіху, відводячи від кам'янистих берегів, де вони можуть розбитися.

Великі лідери змінюють світ. Хоча, напевно, доречніше сказати, що великі лідери його створюють. Вони допомагають розробляти продукти й послуги, якими ми користуємося в особистому та професійному житті; створюють компанії, які дають робочі місця, щоб люди, які там працюють, могли забезпечувати свої сім'ї; борються із соціальними проблемами й несправедливістю, щоб зробити світ кращим; підтримують благодійні й неприбуткові організації; зумовлюють культуру, ставлення та поведінку працівників, тобто формують нас як людей. Це надзвичайна відповідальність, але й неймовірний привілей.

¹ Приблизно 137 м. (Тут і далі прим пер., якщо не зазначено інше.)

² Ідеться про оригінальне видання. (Прим. ред.)

Щоб створити світ, у якому ми всі хочемо працювати й жити, треба зробити все, щоб правильні лідери були на своїх місцях — і тепер, і, особливо, у майбутньому. У контексті цієї книжки це означає передусім ділове середовище, однак її концепції можна застосувати до будь-якої людини в будь-якій організації. Це складно, тому що світ роботи змінюється швидко й те, що працювало в минулому, не працюватиме в майбутньому. Вейн Грецькі¹ сказав: «Я біжу туди, де має бути шайба, а не туди, де вона була». Я хочу допомогти лідерам та організаціям зрозуміти, де має бути шайба, щоб вони могли почати рухатися туди.

Протягом останніх десяти років я написав п'ять книжок, зокрема й цю. За цей період мені пощастило попрацювати із сотнями компаній, подорожувати світом і показувати свою роботу мільйонам людей. Під час подорожей я ділився багатьма ідеями й поглядами, проте однаково вважаю себе вічним студентом. Лідерство — одна зі сфер, якими я особливо захоплююся.

Щороку я виступаю на близько 40 конференціях і подіях по всьому світу й завжди говорю про теми та проблеми, пов'язані з лідерством, майбутнім ділового світу й досвідом працівників. Я почав помічати повторювану тенденцію серед аудиторії та директорів, яких консультував, із якими зустрічався та у яких брав інтерв'ю. Дедалі частіше чув запитання не про лідерство сьогодення, а про те, який вигляд воно матиме наступного десятиліття. Звісно, мої ідеї та теорії торкалися цієї теми, але це здалося мені доволі цікавим запитанням, на яке варто відповісти. Я почав збирати інформацію та збагнув, що нема практично нічого, що давало б таку відповідь, і точно не було великого дослідження, яке об'єднало б погляди генеральних директорів і працівників.

¹ Вейн Грецькі (нар. 1961) — канадський хокеїст українського походження, центральний нападник. (Прим. ред.)

Здається, що світ бізнесу затоплюють стратегії та ідеї сучасного лідерства. Хоча й відбувся певний прогрес у створенні великих лідерів, однак пройти треба ще багато, а все змінюється так швидко! Наприклад, в останнє десятиліття можна було стверджувати, що лідери здебільшого одержимі цінами на фондовому ринку. Люди почали докладати зусиль для впровадження різноманіття та інклюзії. Технології (особливо штучний інтелект) не були достатньо розвинутими або не змінювалися так швидко, як сьогодні. Ієрархіям кидали виклики, але не настільки великі, як тепер. Соціальні мережі лише починали з'являтися. Айфонів практично не було. Фразу «досвід працівників» рідко використовували. Мета та вплив здавалися смішними концепціями. Кадри не були настільки географічно віддаленими й неоднорідними. Лютував короткотермінізм, а про фізичний робочий простір за межами типової кабінки практично не говорили. Не кажучи вже про те, що ми боролися з драматичним впливом фінансової кризи 2008 року.

Незадовго до фінансової кризи після закінчення університету я влаштувався на першу роботу в технологічній компанії в Лос-Анджелесі. Закінчив із відзнакою Каліфорнійський університет у Санта-Крусі за подвійною бакалаврською програмою з менеджменту бізнесу та психології. Був готовий долучитися до корпоративного світу й погодився на роботу, задля якої щодня доводилося витрачати в заторах по три години. Погодився, бо мені продали відчуття від роботи в тій компанії. Пів року потому я займався введенням даних, холодними дзвінками, презентаціями в *PowerPoint* — і ненавидів своє життя. Одного дня директор вигукнув моє ім'я на весь офіс і сказав, що має для мене дуже важливий проект. Звісно, у мене загорілися очі. Я подумав, що нарешті зможу зробити внесок у компанію й на щось впливатиму. Директор дістав гаманця, дав мені 10 доларів і сказав: «Я запізнююся на зустріч. Збігай у *Starbucks* і купи мені

чашку кави. І собі щось візьми». Ех! То було одне з останніх місць, де мені доводилося працювати на когось. Відтоді я захопився створенням організацій, куди кожному захотілося б прийти на роботу. Лідери — велика частина цього процесу.

Часто ми не уявляємо, скільки всього змінилося за останнє десятиліття, бо, так би мовити, «варилися» в цьому. Уявіть, що ви сіли на поїзд і почали подорож, яка триватиме десять років. Доки ви в поїзді, усе здається сталим: технології ті самі, одяг на всіх той же, — нічого не змінилося. Але десятиліття минає, і ви нарешті дістаєтеся кінцевої зупинки. Зійшовши з поїзда, ви не в змозі досягнути новий світ навколо. Наші організації їхали цим поїздом разом. Якщо протягом своєї подорожі ви не робите жодної зупинки, щоб поглянути на світ довкола, то не помічатимете змін, аж доки одного дня не опинитеся в цілковито новому місці.

У романі Ернеста Гемінгвея «Фієста. І сонце сходить» між двома персонажами відбувається приблизно такий діалог: «Як ти став банкрутом?» — запитав Білл. «Двома способами, — сказав Майк. — Поступово, а потім раптово».

Якщо ви поглянете на це збоку, то швидко зрозумієте, що лідерство десятирічної давнини — не те саме, що лідерство сьогодні. І, що важливіше, сьогоднішнє лідерство через десять років не буде таким, як тепер. Проте ми настільки заклопотані повсякденністю життя й кар'єри, що рідко роздумуємо над цією зміною та над тим, як вона може виглядати.

Я мав сумніви щодо того, як відповісти на запитання про майбутнє лідерства, тому вирішив збирати дані. Узяв інтерв'ю в понад 140 генеральних директорів компаній з усього світу, зокрема з Туреччини, Франції, Індії, Австралії, Японії, Фінляндії, Великої Британії, Сполучених Штатів Америки, Канади, Італії, Бразилії, Ірландії, Перу. Охопив галузь охорони здоров'я, харчову галузь, неприбуткові організації, машино-

будування, фінансові послуги, оренду обладнання, програмне забезпечення, нерухомість і все, що з ними пов'язано. Серед моїх співрозмовників були директори *Mastercard*, *Best Buy*, *Unilever*, *Oracle*, *Verizon*, *St. Jude Children's Research Hospital*, *Philip Morris International*, *Itau Unibanco*, *InterContinental Hotels Group*, *Saint Gobain*, *ZF Friedrichshafen*, *Kaiser*, *Koç Holdings* і багатьох інших компаній з усього світу. За винятком кількох із них, я провів або особисте інтерв'ю, або особисту телефонну розмову, які тривали в середньому від 45 до 60 хвилин. Зосередитися хотів на генеральних директорах, оскільки саме вони головні лідери у світі бізнесу. Це ті, хто відповідає за рішення, які ухвалює організація, і за вплив, який вона має на світ і на зацікавлені сторони, зокрема на працівників і клієнтів.

Загалом ці генеральні директори репрезентують 7 мільйонів людей, 35 галузей і 20 країн по всьому світу. Генеральних директорок небагато, тому долучити їх до написання моєї книжки було складно, однак я пишаюся тим, зі скількома з них мені все ж удалося поговорити: 23 % усіх генеральних директорів, у яких я взяв інтерв'ю, були жінками. Для порівняння: жінки обіймають посади генерального директора менш ніж у 7 % компаній, які входять до списку 500 найбільших американських компаній за версією журналу *Fortune* (Zillman, 2019), і лише 5 % генеральних директорів 500 компаній із фондового рейтингу *S&P 500* — жінки (Catalyst, 2019). Насправді, жінки займають менше ніж 5 % посад генеральних директорів у Сполучених Штатах Америки та Європі (Edgecliffe-Johnson, 2018). Я дуже щасливий перевершити ті числа в кілька разів.

Усім генеральним директорам я ставив 12 запитань:

1. Які тенденції вплинуть на майбутнє лідерства?
2. Який світогляд / Які світогляди, на Вашу думку, муситиме мати лідер майбутнього й чому? (Як він повинен мислити?)

3. Якими навичками, на Вашу думку, муситиме володіти лідер майбутнього й чому? (Що він повинен уміти робити?)
4. Коли Ви думаєте про лідерів сьогодення й лідерів наступного десятиліття, які головні відмінності бачите між ними?
5. Уявіть день із життя лідера наступного десятиліття. Яким буде те життя?
6. Якими будуть деякі з найбільших викликів для лідерів майбутнього?
7. Чи можете Ви виокремити нинішнього лідера, який демонструє, як, на Вашу думку, виглядатиме лідер через десять років і чому?
8. Чи думає Ваша компанія про цю проблему та чи працює над її усуненням?
9. Чи роздумували Ви над тим, які навички знадобляться Вам, щоб бути лідером наступного десятиліття?
10. Яке визначення Ви дасте лідерству?
11. Чи хочете Ви додати ще щось про майбутнє лідерства?
12. Чи маєте Ви якийсь лідерський трюк, який приніс Вам користь? (Поради, техніки або стратегії, які Ви регулярно використовуєте, щоб бути ефективнішим лідером.)

Перш ніж ставити ці запитання, я також давав генеральним директорам уявлення про книжку й зосереджував їхню увагу на лідерстві протягом наступного десятиліття. Усі ці інтерв'ю згодом записав у вигляді тексту й перечитав, щоб зібрати докупи всі головні подробиці. Я шукав специфічні теми й ідеї серед типових відповідей. Скажімо, які типові навички й типи світогляду генеральні директори вважають важливими для майбутнього лідерства? Усі ці відповіді я потім перекодував у велику Google-таблицю, яка давала змогу фільтрувати інформацію за різними критеріями, як-от розмір компанії, стать генерального директора й галузь.



ПРИДИВЛЯЙТЕСЯ до цього зображення в книзі! Коли воно з'являється, це означає, що відповідний абзац міститиме цитату одного з багатьох генеральних директорів, у яких я взяв інтерв'ю.

Я також об'єднав зусилля з найбільшою у світі професійною соціальною мережею *LinkedIn*, щоб опитати майже 14 000 її користувачів по всьому світу, які ідентифікували себе як працівників на повний робочий день, і подивитися, чи відповідають їхні уявлення тому, про що говорили генеральні директори. Дослідження було статистично значущим із точністю 95 %. Опитані працівники були з Китаю, Австралії, Сполучених Штатів Америки, Великої Британії, Індії, Австрії, Німеччини, Швейцарії, Бразилії та Об'єднаних Арабських Еміратів. Своєю чергою працівники теж репрезентували низку галузей, розміри штату компаній коливалися від 50 до 100 000 і більше осіб, а рівні посад — від звичайного персоналу до директорів найвищого рівня. Дослідження за своєю природою було надзвичайно всеосяжним і глобальним.

В опитуванні було використано згадані 12 запитань і ще кілька про те, як опитувані оцінили б себе, своїх менеджерів і їхніх вищих керівників відповідно до різних критеріїв, які генеральні директори вважали важливими для майбутнього лідерства. Як приклад, крім запитання «Який світогляд / Які світогляди, на Вашу думку, муситиме мати лідер майбутнього й чому? (Як він повинен мислити?)», я запитував учасників опитування, як вони, їхні менеджери й вище керівництво втілювали ці світогляди. Це дало змогу сформуванати вичерпну картину лідерства в організаціях по всьому світу й побачити, чи дійсно те, про що говорили генеральні директори, робилося й наскільки добре. Працівники також могли вибирати до трьох відповідей на деякі із запитань. Так, коли їм треба було

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

визначити найважливіші світогляди для майбутнього лідера, вони мали змогу позначити три відповіді, а не лише одну.

Зрештою, я також узяв інтерв'ю у кількох академіків, дослідників і тренерів та переглянув сотні конкретних прикладів, книг, статей і звітів про лідерство й лідерство майбутнього, щоб побачити, чого ще можу навчитися. Перекоаний, що це найповніший і, можливо, один із небагатьох подібних проєктів, мета якого — конкретно вивчити майбутнього лідера й майбутнє лідерства до 2030 року та пізніше. Читаючи книжку, ви побачите багато цитат генеральних директорів, у яких я взяв інтерв'ю. Хочу, щоб ви читали й чули саме те, що мені говорили провідні світові лідери бізнесу, і саме їхніми словами.

Книжку поділено на кілька основних частин, кожна з яких — важливий елемент, який майбутній лідер повинен розуміти й відточувати. Визначення лідерству я даю в першій частині. Другу частину зосереджено на тенденціях, які формують майбутнє лідерства, та їхньому прихованому значенні для майбутніх лідерів. У цій секції також описано найбільші виклики, які постануть перед лідерами майбутнього.

У третій частині я розповідаю про найважливіші світогляди, потрібні лідерам майбутнього, щоб бути ефективними керівниками. У четвертій частині проаналізовано навички, якими мають володіти лідери майбутнього, тобто специфічні вміння. У п'ятій частині увагу звернено на те, як стати майбутнім лідером і звідки почати цю подорож.

Як доповнення до цієї книжки я створив два ресурси, якими ви можете скористатися. Перший — оцінювання, яке допоможе вам оцінити себе за навичками та світоглядами, описаними в цій книзі, та яке ви можете знайти на FutureLeaderSurvey.com. Другий — LeadershipReset.com. Відвідайте його, якщо бажаєте, щоб протягом місяця я особисто тренував і навчав вас, і хочете мати доступ до унікальних лідерських трюків зі

світу провідних директорів. Сподіваюся, ці ресурси стануть вам у пригоді.

Я навмисне хотів подивитися на майбутнє лідерства протягом наступного десятиліття, оскільки це ще не так далеко, щоб бути нереалістичним, і достатньо близько, щоб залишатися практичним. Маю надію, що ви прочитаєте книжку та зрозумієте, над чим ви, ваші команда й організація маєте працювати просто зараз, щоб успішно керувати протягом наступних років. Не треба бути лідером, щоб застосовувати концепти з цієї книжки, але якщо ви лідер або хочете ним стати, застосовуйте їх беззаперечно. Усе, що є в цій книзі, можна використовувати в сучасному світі бізнесу, де ці принципи вже й так важливі, а в майбутньому будуть потрібні, мов повітря й вода.

Лідери, які мають навички та світогляди, описані в цій книзі, і допомагають здобувати їх іншим, виявлять, що не лише вони можуть створювати організації, куди дійсно захочеться приходити на роботу. Вони також створять світ, у якому всі ми житимемо з гордістю. Настав час зійти з поїзда.

*Джейкоб Морган
Аламїда, Каліфорнія
Листопад 2019 року*