

Линда Граттон

# Будущее работы

*Что нужно делать сегодня,  
чтобы быть востребованным завтра*

Adecco

Lynda Gratton

# The Shift

*The Future of Work is  
Already Here*



Collins

Линда Граттон

# Будущее работы

*Что нужно делать сегодня,  
чтобы быть востребованным завтра*

Перевод с английского



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва  
2012

УДК 331.102; 658.3  
ББК 65.291.66  
Г77

Издано при содействии компании  
Adecco Group Russia

Переводчик С. Новицкая

Редактор Ю. Быстрова

### Граттон Л.

Г77

Будущее работы: Что нужно делать сегодня, чтобы быть востребованным завтра / Линда Граттон ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 252 с.

ISBN 978-5-9614-1724-1

Что ждет нас через 15 лет — одиночество и изоляция или дружба со всем миром в социальных сетях? Что сулит нам работа вне офиса — свободу и независимость или рабочий день длиною в сутки? Какие знания и навыки нам будут нужны, какие профессии появятся, а какие исчезнут? К чему готовиться тем, кто только поступает в университет?

Линда Граттон — профессор менеджмента Лондонской школы бизнеса и один из ведущих бизнес-аналитиков мира — рисует комплексную картину будущего «человека работающего», которая станет реальностью в ближайшие 10–15 лет. По мнению автора, на то, как мы будем жить и работать, повлияют пять ключевых движущих сил: развитие технологий, глобализация, демографический фактор, изменения в социуме и истощение традиционных энергетических ресурсов. Чтобы быть востребованным специалистом и жить полноценной, счастливой и долгой рабочей жизнью, человеку уже сегодня следует писать собственный сценарий будущего работы с учетом действия этих сил. И в этом книга Линды Граттон окажет нам всем неоценимую помощь.

УДК 331.102; 658.3  
ББК 65.291.66

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

ISBN 978-5-9614-1724-1 (рус.)  
ISBN 978-0-00-742793-2 (англ.)

© Lynda Gratton, 2011  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

# Содержание

Вступительное слово .....	7
Об авторе .....	9
Предисловие. Будущее работы — в настоящем .....	11
Введение. Предсказывая будущее трудовой деятельности .....	15
ЧАСТЬ I. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА НАШЕ БУДУЩЕЕ .....	25
1 Пять сил, от которых зависит наше будущее .....	27
ЧАСТЬ II. ТЕМНАЯ СТОРОНА ПРЕДОПРЕДЕЛЕННОГО БУДУЩЕГО .....	49
2 Фрагментация: жизнь длиною в три минуты .....	51
3 Изоляция: истоки одиночества .....	69
4 Выключенность из социума: новые бедные .....	93
ЧАСТЬ III. СВЕТЛАЯ СТОРОНА СОЗИДАЕМОГО БУДУЩЕГО .....	117
5 Совместная созидательная деятельность: приумножение влияния и энергии .....	119
6 Общественно-благотворительная деятельность: мир становится более гармоничным. ....	137
7 Малое предпринимательство: путь к созидательной жизни .....	149
ЧАСТЬ IV. КАРДИНАЛЬНЫЕ СДВИГИ В СОЗНАНИИ .....	163
8 Сдвиг первый: от специалиста-универсала к суперпрофессионалу .....	167
9 Сдвиг второй: от обособленной конкуренции к инновационному взаимодействию .....	199

10	Сдвиг третий: от жадного потребителя к креативному производителю . . . . .	219
ЧАСТЬ V. ЗАМЕТКИ О БУДУЩЕМ . . . . .		233
11	Заметки для детей, бизнес-руководителей и правительственных чиновников . . . . .	235
Библиография . . . . .		241
Послесловие . . . . .		249

# Вступительное слово



Вы держите в руках важную и нужную книгу, которая поможет осмыслить и понять процессы, уже начавшиеся на рынке труда сегодня. Они настолько растянуты во времени, что многие из нас пока не ощущают их в полной мере. Но не стоит недооценивать их значимость, поскольку в современном мире очень важно быть подготовленным, быть на шаг впереди, чтобы внезапно не столкнуться с уже свершившимися изменениями.

В книге Линды Граттон подробно описаны реальность, в которой нам предстоит работать, психологические особенности людей будущего, трансформация ценностей и их направленность.

Но, размышляя о будущем работы, мы встречаемся не только с новыми целевыми группами рынка труда, установками и привычками. Чтобы нарисовать картину рабочего мира, который нас ждет, необходимо рассмотреть виды трудовой деятельности, которые, по прогнозам, будут в нем превалировать.

Эта книга о том, что нужно делать уже сейчас, в настоящем, чтобы быть успешными в будущем.

Увлекательного вам чтения!

*Наталья Долженкова,  
генеральный директор Adecco Group Russia*





## Об авторе

Линда Граттон — профессор менеджмента Лондонской школы бизнеса, читает студентам MBA факультативный курс о будущем трудовой деятельности. В 2009 г. вошла в рейтинг 20 лучших бизнес-аналитиков мира по мнению *The Times*. *The Financial Times* назвала ее гуру менеджмента, способной влиять на наши представления о будущем, в рейтинге журнала *Human Resources* она занимает второе место, была удостоена индийской награды Tata Award за заслуги в сфере HR и в 2010 г. стала стипендиатом Американского института кадрового менеджмента. Ее курсы в Лондонской школе бизнеса привлекают слушателей со всего мира, а ее программа по организационным изменениям считается одной из лучших в мире. Она написала шесть книг и огромное количество статей, включая статьи для FT, *The Wall Street Journal*, *Harvard Business Review* и *MIT Sloan Business Review*. Она получила множество премий за свои писательские и исследовательские работы, а ее книги были переведены более чем на 20 языков. Линда консультирует компании в Европе, США и Азии и сейчас входит в Консультативный совет правительства Сингапура по вопросам HR. Линда является основоположником движения Hot Spots Movement (<http://www.hotspotsmovement.com>), деятельность которого направлена на привнесение энергии и инноваций в компании. Эта организация имеет свои офисы в Лондоне, Сингапуре и Калифорнии, в нее входит более 5000 человек, которые проводят консультации для более чем 40 компаний и правительственных организаций по всему миру.



# Предисловие.

## Будущее работы — в настоящем

Все началось с простого вопроса, которые так часто задают подростки. Как-то за завтраком мои мысли прервала фраза, брошенная моим 17-летним сыном Кристианом. Он тогда как раз недавно окончил школу и часто размышлял о своем будущем.

«Я действительно хочу стать журналистом», — произнес он, обращаясь ко мне и старшему брату.

Видимо, настроение Кристиана передалось Доминику, который на два года младше: «А я думаю о профессии врача», — заявил он.

В их словах звучали нотки сомнения, именно поэтому я восприняла оба заявления как вопросы, а не констатацию фактов.

Будучи профессором в бизнес-школе и консультируя разные компании на протяжении трех десятков лет, я считала себя экспертом в вопросе, кем, почему и как мы работаем. Конечно, я как никто другой понимала, что мои сыновья-подростки меньше всего нуждались в моем совете. Но именно в то самое утро меня осенила мысль, что мне действительно интересно разобраться в том, как будет выглядеть трудовая деятельность в будущем. И я поняла, что мне сложно ответить на этот вопрос. Я поняла, что, несмотря на многолетний опыт консультирования и участия в исследованиях, все, чем я располагала к тому моменту, выглядело как набор недоработанных предположений в сочетании с интересной, но безнадежно устаревшей и совершенно раздробленной информацией.

Довольно скоро я обнаружила, что все больше людей интересуются будущим своей работы. Я вспомнила, как один из талантливейших выпускников программы MBA задумывался о возможности организовать будущую трудовую деятельность таким образом, чтобы она позволяла ему уделять больше времени своим родительским обязанностям. Он объяснил мне, как ему важно общаться со своим пока еще не рожденным ребенком намного чаще, чем это делал его отец. Другие хотели узнать, где следует жить, чтобы больше зарабатывать, на каких компетенциях следует сосредоточить внимание и как будет развиваться их профессиональная карьера. Тогда же мои студенты — генеральные директора — интересовались, когда им лучше всего выйти на пенсию, чем они смогут заниматься после 65 лет, как взять академический отпуск и т. д. После чего моя исследовательская группа совместно с коллегами из Unilever провела встречу с детьми младше 10 лет.

Мы попросили их рассказать о том, как они видят свою работу в будущем. Они стали говорить о роботах и трансформерах, компьютерах и глобальном потеплении. Они уже начали разрабатывать сценарии будущего. Ну и наконец мне показалось, что HR-руководители, мои бывшие слушатели в Лондонской школе бизнеса, серьезно задумались над слишком иерархической и бюрократической организацией работы в их компаниях, а также о слишком медленной реакции на происходящие изменения.

Все эти страхи и вопросы я частично связываю с глобальной рецессией 2009–2010 гг., ставшей причиной паники многих людей в мире. Ее последствия я ощутила и на себе. Еще в 2000 г. я и моя коллега Сумантра Гошал отобрали четыре компании для расширенного исследования, которое должно было лечь в основу нашей методики преподавания в Лондонской школе бизнеса и в других странах мира. Мы выбрали компании, которые на тот момент входили в пятерку лучших в своей отрасли и были известны во всем мире. Это Royal Bank of Scotland — банковское дело; BP — промышленность; Goldman Sachs — инвестиционно-банковская деятельность; Nokia — технологический сектор. К середине 2010 г. RBS понес, пожалуй, самые крупные убытки за всю историю банковской системы; руководство BP подверглось жесткой критике Сената США за утечку нефти в Мексиканский залив; Торговая комиссия США наложила на Goldman Sachs крупную пеню за отсрочку платежей. Только Nokia удалось выйти сухой из воды, но стоимость ее акций оказалась ничтожна мала по сравнению с могущественной Apple. И, конечно, до 2009 г., преподавая в Лондонской школе бизнеса, я приводила в пример Lehman Centre. Даже витающие в облаках академики стали ощущать ветер перемен.

Когда я разговаривала с генеральными директорами Nokia и Reuters о ближайших перспективах в плане технологий и с коллегами из Shell о надвигающихся энергетических изменениях, а также с другими специалистами о растущем недоверии сотрудников к своим работодателям и о тех проблемах, с которыми они сталкивались, я начинала осознавать, что все, услышанное или увиденное мной, не просто последствия рецессии. Более того, во время моих путешествий в Индию и Африку мне стало очевидно, что эти континенты меняются совершенно иным образом, который мне не доводилось наблюдать ранее. Я поняла, что мы вступаем в эпоху непрерывных изменений и что я плохо подготовлена к ней.

Мне необходимо было сформировать свою концепцию того, как будет выглядеть трудовая деятельность в будущем, и она должна быть очень содержательной и профессиональной, чтобы дополнить уже имеющиеся неопределенные взгляды на этот вопрос. Работа остается и всегда оставалась одним из определяющих аспектов нашей жизни. Именно на работе мы встречаемся с коллегами, черпаем вдохновение и реализуем творческие и новаторские идеи. Работа может также быть тем местом, где мы испыты-

ваем стресс, раздражение и отсутствие признания. Работа имеет огромное значение для нас как для личностей, для нашей семьи и для наших друзей, а также для общества, в котором мы живем.

Я также поняла, что многое из того рабочего уклада, который на протяжении последних 20 лет мы воспринимали как должное — а именно работа с 9 утра до 5 вечера, принадлежность к определенной организации, возможность провести время с семьей, выходные, работа с хорошо знакомыми нам людьми, — все это скоро исчезнет. То, что придет на смену этому укладу, еще слишком неопределенно.

И все же, несмотря на всю хрупкость и расплывчатость будущего, мне нужно получить ответы, точно так же, как и тем людям, которые задают все эти вопросы. Уверена, что и вам тоже. Возможно, вы не ждете от полученной информации стопроцентной достоверности. Но наверняка вам хотелось бы иметь представление о будущем или свою точку зрения на этот счет. Нам всем: вам, мне, нашим детям, родным и близким — необходимо сформировать идею о том, как будет выглядеть будущее работы, потому что мы должны быть к нему готовы сами и суметь подготовить других.

Чтобы лучше понять характер этих перемен, я отправилась в исследовательское «путешествие» с целью раскрыть как можно больше деталей о будущем работы. Что будут делать мои друзья, дети и я сама в 2025 г.? Чем я буду заниматься на работе в 10 часов утра? С кем я буду ходить на обед? Что будет входить в мои должностные обязанности? Какие навыки станут наиболее востребованными и ценными? Где я буду жить? Как я смогу сочетать рабочее и свободное время, которое смогу проводить с моей семьей и моими друзьями? Кто будет оплачивать мой труд? Когда я выйду на пенсию?

Мне также хотелось узнать о том, изменятся ли наши мысли и желания. Вопросы типа: что будут происходить у меня в голове в 2025 г.? Какая работа покажется мне наиболее привлекательной? Какие будут у меня надежды? Что сможет нарушить мой сон? Что бы я хотела бы получить для себя и оставить будущим поколениям?

Именно эти ежедневные события и бесконечная череда мыслей и желаний влияют на трудовую жизнь ваших коллег, детей и знакомых, и конечно, на вашу собственную. Это очень важные вопросы, ведь именно из мелочей складывается наша трудовая жизнь.

Вскоре я поняла, что кажущиеся на первый взгляд простыми вопросы имеют далеко не простые ответы. Уже в начале «путешествия» мне стало очевидно, что невозможно описать будущее трудовой деятельности с помощью прямой линии, проведенной из прошлого сквозь настоящее — в будущее. Вместо этого я стала рассматривать будущее как разнообразие перспектив, множество путей развития и возможность выбора любого из них. Но оставался вопрос: каким образом лучше всего обрисовать эти перспективы?

Моя мама — превосходный специалист в изготовлении лоскутных одеял. Я помню, как долгие годы она собирала отрезки тканей. Это могла быть уже использованная или специально купленная ткань, или ткань, подаренная кем-то из ее друзей. Со временем собранные кусочки переполняли коробку, поэтому раз в два месяца моя мама тщательно пересматривала каждый лоскуток.

Пересматривая кусочки ткани, она продумывала возможную композицию, подыскивая те лоскутки, которые могли бы естественным образом составить рисунок. После того как она определялась с тем, какие лоскутки оставить, а какие убрать, мама начинала совмещать оставшиеся кусочки ткани. Она составляла их в одном порядке, затем в другом и происходило это до тех пор, пока она не оставалась довольна полученным результатом. После чего мама раскладывала на полу спальни макет и начинала сшивать лоскутки крупными стежками. После завершения этого этапа, когда были сделаны уже все последние штрихи, она принималась за самую кропотливую работу — сшивание лоскутов вручную. Я часто вспоминала о маме и ее рукотворных творениях, собранных из огромного количества кусочков ткани, когда начала свою работу над книгой о будущем работы. Надеюсь, эта книга вселит в вас надежду, даже не будучи излишне позитивной или наивно оптимистичной; она станет наглядной, не будучи при этом назидательной. В работе над ней я использовала те же принципы, что и моя мама в своем рукоделии. За многие годы я собрала множество «лоскутков идей», а некоторые позаимствовала у своих друзей и знакомых. Совсем недавно мне удалось организовать «круг мудрейших» со всего мира, с тем чтобы поделиться мыслями и идеями. После того как я «составила композицию», я определилась с тем, какие лоскутки нужно оставить, а какие выкинуть. И, как когда-то моя мама, посвятила очень много времени, «сшивая вручную» собранные мной фрагменты, чтобы сформировать идею о будущем нашей трудовой деятельности. Эта книга — результат моей долгой работы.

Я искренне верю, что происходящие в нашей жизни масштабные перемены помогут нам с легкостью опровергнуть многие дорогие нашему сердцу убеждения о том, что может сделать нас счастливыми. Было бы опасно и безрассудно игнорировать эти изменения. Также наивно полагать, что методы, применимые в прошлом, подойдут и для будущего. Такое отношение ставит под угрозу наше будущее и будущее наших родных и близких. Прогнозирование будущего работы и творческий подход к приносящему радость труду являются, пожалуй, самыми бесценными подарками, которыми вы можете одарить себя и своих близких. Размышляйте и действуйте!

# Введение.

## Предсказывая будущее трудовой деятельности...

### Почему сейчас?

Сегодня, когда уже все страны мира вступили на длинный путь индустриализации, мы становимся свидетелями разрыва с прошлым, таким же значительным, каким он был на стыке XVIII и XIX веков. Понятие «работа» — то, что мы делаем, где мы это делаем, как мы работаем и когда мы работаем — претерпело фундаментальные изменения еще во времена промышленной революции, начавшейся в Британии между второй половиной XVIII века (около 1760 г.) и началом XIX века (около 1830 г.). Вполне вероятно, мы вступаем на этап существенных перемен, результат которых пока, увы, не очевиден.

Чтобы составить представление о том, с какой скоростью развиваются события, предлагаю рассмотреть период между 1760 и 1830 гг. Меньше чем за сто лет произошли значительные и необратимые изменения, которые повлияли на всех работающих жителей Великобритании, а затем распространились по всему миру вслед за развитием промышленности — сначала в Европе, а затем и в Северной Америке. До этого времени любая работа — пахота, ткачество, стеклодувное производство или гончарное дело — называлась кустарным ремеслом, которым занимались преимущественно дома. С конца XVIII века эти профессиональные навыки начали видоизменяться по мере развития мануфактур.

Оглядываясь на события двухсотлетней давности, мы можем узнать очень многое о направлении и скорости революционных изменений в трудовой деятельности. Промышленная революция постепенно меняла трудовую жизнь. Экономический рост в тот период составлял немногим более 0,5% на человека в год, а, например, текстильная промышленность занимала менее 6% от общего объема производства Великобритании. В действительности рост совокупной производительности в это условно революционное время был, исходя из современных стандартов, замедленным. Скорее всего, это была эволюция, а не революция; постепенное развитие, а не прорыв; в основе лежали постоянные незначительные изменения, а не крупные инновации. Люди, жившие в то время, не ощущали грандиозных перемен.

В основе любой революции в производстве всегда лежит появление новых источников энергии. Настоящие инновации возможны, только когда человечество находит новые источники энергии или способ более рационального применения существующих. Несмотря на то, что промышленная революция повлияла на трудовую жизнь, отсутствие в те времена открытий в области энергетики ограничило ее масштаб. Переход от земледелия к производству не являлся, по сути, инновационным; кустарное ремесло оставалось основой производства. Этим объясняются незначительные темпы роста в конце XVIII — начале XIX веков.

Началом настоящей революции в трудовой деятельности можно назвать период с середины и до конца XIX века, когда британские ученые перешли от научной теории к практике. Именно они создали культуру инноваций, которая включала в себя организационную и технологическую реструктуризацию. Все инновационные идеи были быстро подхвачены промышленниками и предпринимателями, и как следствие — трудовые процессы значительно изменились. Это способствовало рождению и развитию нового класса ученых-практиков.

Итак, пришло время инженеров и инновационной культуры. Настоящий сдвиг в организации труда произошел с изобретением способа использования энергии пара, который быстро внедрялся в зарождающуюся фабричную систему.

Развитие инженерной мысли во второй половине XIX века свидетельствовало том, что естественные науки стали использоваться в прикладных целях и стремление к инновациям приняло системный характер. Это также проявлялось в преобразовании трудовой жизни людей, проживающих в Великобритании, а затем — и во всех развитых странах. Труд стал более регламентированным и специализированным. Возникло разделение труда, появились понятия рабочего графика и организационной иерархии.

Это была начальная стадия фордизма<sup>1</sup> — активизация инженеров в качестве организаторов экономической деятельности и упадок кустарного ремесла. Рабочая модель производственного предприятия, имеющая иерархическую структуру, была не менее важна, чем технологии. Во время Второй промышленной революции инженеры реконструировали производственные предприятия, с тем чтобы интегрировать труд рабочих и новые технологии. Таким образом, рабочие утратили свою автономность, став взаимозаменяемыми.

Если посмотреть на существующую сегодня рабочую среду, то можно видеть обратное развитие этой тенденции: от четкой иерархии и взаимо-

---

<sup>1</sup> Фордизм, система организации массово-поточного производства, возникшая в США в 1-й четверти XX века. Названа по имени американского инженера и промышленника Г. Форда (1863–1947), который впервые ввел ее на своих автомобильных заводах в гг. Ривер-Руж и Дирборн (США). — *Прим. ред.*



заменяемых работников к восстановлению горизонтального сотрудничества и специализации.

Нынешние перемены являются не менее масштабными, чем любые другие в прошлом. И опять в основе этих перемен лежит появление нового источника «энергии» (на этот раз — это вычислительная мощность современных компьютеров); и опять прослеживается чередование периодов медленных и быстрых изменений, а также потребность в новых навыках и появление нового класса квалифицированных специалистов.

И все же, как мы видим, в этот раз следствия промышленной революции носят скорее глобальный, чем локальный характер, внедряются быстрее и, по всей видимости, создают более существенный разрыв с прошлым. Очевидно, что мы находимся на пике креативных и инновационных перемен, которые повлияют на жизнь людей во всем мире.

## Рисуем картину будущего

Столкнувшись с масштабными переменами, их нужно не только осмыслить, но и сделать все от нас зависящее в течение ближайших десятилетий, чтобы обеспечить себе и своим близким достойную жизнь. Рассказывая о задачах, встающими перед нами, когда мы задумываемся о будущем, в качестве метафоры я привожу лоскутные одеяла, которые шила моя мать. Пытаясь разобраться в будущем — сшивая важные для меня лоскутки — я не могла справиться с давящим чувством того, что задача слишком сложна и мне ее не решить. Наверное, именно такое чувство испытывала и моя мама, когда только начала заниматься шитьем. Я часто задаю себе вопрос, есть ли смысл пытаться делать какие-либо прогнозы относительно трудовой деятельности в 2020 г., 2025 г. и даже вплоть до 2050 г.? Чем больше знаний в этой области я получала, тем больше убеждалась в том, что, несмотря на всю сложность этой задачи, она, несомненно, достойна внимания. Ведь я, как и вы, а также все те, кто нам небезразличен, нуждаемся в определенной реалистичной картине будущего для того, чтобы сделать свой выбор.

Так, мне сейчас 55 лет, и я надеюсь дожить до 80, а возможно, и до 90 лет. Моим двум сыновьям сейчас 16 и 19 лет, и они, вероятнее всего, смогут прожить больше ста лет. Если я буду работать до 70 лет, то закончу свою трудовую деятельность в 2025 г., если мои сыновья сделают то же самое, то они будут работать до 2060 г. Найдите время и сделайте такой же подсчет для себя и своих близких.

Конечно, все решения относительно вашей трудовой деятельности не должны приниматься прямо сейчас. Что касается моих детей, то они, вероятно, изменят свое отношение к организации труда в течение следую-

щих 50 лет, точно так же, как это произошло со мной. И все же — разве не полезно иметь представление о будущем, выстраивать его сюжет, рассматривать различные сценарии для того, чтобы сделать выбор и обрести вдохновение?

То, что моим детям, вам или мне «необходимы» реалистичные картины будущего, совсем не означает, что они у нас появятся. Прогнозы относительно технического и социального развития являются, мягко говоря, ненадежными — настолько, что появились предложения покончить с долгосрочным планированием. И все же, даже если я соглашусь с тем, что существуют серьезные методологические проблемы относительно прогнозов, то отказ от них считаю абсолютно необоснованным.

Почему так важно попытаться сейчас «нарисовать» реалистичную картину будущего? Потому что мы уже больше не можем представить себе будущее, проводя параллель с прошлым. Я не могу представить себе свою будущую трудовую жизнь, ориентируясь на трудовую деятельность своего отца, точно так же, как не могу представить, что мои сыновья будут опираться на мой рабочий уклад для определения собственного. Я не говорю, что изменится абсолютно все. Конечно, некоторые аспекты трудовой жизни останутся прежними; и одна из главных задач — определить, что останется неизменным.

Раньше было проще сделать выводы, основываясь на прошлом. На протяжении многих лет повседневной жизни настоящее рассматривалось — за редким исключением — как не поддающееся изменениям в своих материальном, технологическом и экономическом аспекте. Фундаментальные изменения начались с XVIII века с приходом промышленной революции, когда неукротимые силы природы стали контролироваться посредством научного и рационального подходов.

Последние шесть поколений стали свидетелями самых быстрых и основательных перемен, произошедших в истории человечества за последние 5000 лет. Если мировая экономика продолжит расти в том же темпе, что и в последние 50 лет, то к тому времени, когда мои дети достигнут моего сегодняшнего возраста — в 2050 г., — мир станет в семь раз богаче, чем сегодня, численность населения в мире превысит 9 млрд человек, а его благосостояние значительно возрастет.

Относительно будущей работы моих сыновей важно то, что они живут во времена, когда разрыв с прошлым является таким же значительным, как и в конце XIX века. Движущей силой тех изменений было развитие энергетики — угольной и паровой. В этот раз перемены не явились результатом воздействия какой-то одной силы, а скорее стали следствием сочетания пяти движущих сил — потребностями низкоуглеродной экономики, быстрым технологическим развитием, глобализацией, существен-

ными изменениями в продолжительности жизни и демографическом составе населения, важными социальными переменами, которые фундаментально преобразуют те аспекты жизни, которые мы привыкли считать само собой разумеющимися.

Глобальным изменениям будут подвержены не только наши каждодневные условия работы и уклад. Изменится наше восприятия труда, таким же образом, как промышленный век изменил сознание наших предшественников. Одновременно с промышленной революцией появился рынок товаров массового потребления, а вместе с ним — постоянно возрастающее желание человека потреблять и приобретать богатства и собственность. Вопрос, который сейчас встает перед нами, — как сознание работающих людей будет меняться в эпоху высоких технологий и глобализации, в которую мы все уже вступаем.

Для юных людей эти изменения в работе будут незаметны — в то время как уже работающие люди с трудом могут представить, как это будет выглядеть. Эта новая волна перемен будет, как и все предшествующие ей, построена на достижениях прошлого и проявится в постепенном развитии с некоторыми, возможно, непредсказуемыми всплесками. Но так же, как и в прошлом, эти изменения принесут за собой нечто качественно новое — новые отрасли промышленности, основанные на использовании возобновляемых источников энергии, новое усовершенствование Интернета и, безусловно, новые взгляды на работу.

Дело в том, что прогнозы на будущее есть величина относительная, и различные аспекты этих прогнозов могут измеряться разной степенью надежности и точности. Например, я могу спрогнозировать с определенной долей вероятности то, что компьютеры будут работать быстрее, материалы станут прочнее, а с помощью лекарств станет возможно излечение многих болезней, в результате чего увеличится срок жизни людей. Другие факторы будущего, такие как увеличение миграционных потоков, глобальное потепление, политика государств являются менее предсказуемыми. Еще сложнее предсказать, как, например, изменятся взаимоотношения людей и наши желания и стремления.

Если размышлять о собственном будущем или будущем своих детей, принимая во внимание фактор неопределенности, с которым нам приходится сталкиваться, то, конечно, имеет смысл развивать гибкие программы действий и следовать здравым идеям в рамках широкого круга разнородных обстоятельств. Другими словами, целесообразно развивать стратегии преодоления трудностей перед лицом неопределенности. Это жизненно необходимо, потому что на нашем пути могут возникнуть препятствия, преодолеть которые возможно, только разглядев их заранее.

Знания о будущем помогает нам к нему подготовиться, влияет на то, какие советы мы даем другим людям, и на выбор, который сделаем мы,

наши родные и близкие, наши друзья, сообщество, в котором мы живем, и организация, в которой мы работаем; на компетенции, которые мы решим развивать, на то, к каким сообществам, информационным сетям или компаниям мы решим присоединиться.

## **Исследовательский консорциум по вопросам будущего работы**

Дело в том, что даже при наличии собственных знаний о работе, полученных за три десятилетия рабочего стажа, мне тем не менее непросто предугадать ее будущее. Именно поэтому я учредила исследовательский консорциум для того, чтобы собрать мнения и имеющиеся знания об этом вопросе во всем мире. Исследования проводятся ежегодно, начиная с 2009 г., при этом каждый последующий год состав участников расширяется и становится более многообразным.

Каждый год моя научно-исследовательская группа определяет *пять движущих сил*, которые в большей степени повлияют на будущее работы (это технологии, глобализация, демография и продолжительность жизни, общество и природные ресурсы). После чего мы производим сбор неопровержимых подтверждений влияния каждой из этих пяти сил. Эти факты для каждой из пяти сил мы представляем на рассмотрение участников исследовательского консорциума. Консорциум является, возможно, одним из наиболее интересных экспериментальных проектов, проводимых среди представителей управленческой, академической и профессиональной среды. В каком-то роде он представляет собой «собрание мудрейших». Например, в 2009 г. в консорциуме приняло участие 200 человек из более 21 международной компании, включая Absa (южноафриканский банк), Nokia, Nomura, Tata Consulting Group (Индия), Thomson Reuters, Министерство труда Сингапура, а также две некоммерческие организации — Save the Children и World Vision. В 2010 г. число компаний — участников консорциума возросло до 45, из которых 15 компаний были из Азии, такие как SingTel из Сингапура и Wipro, Infosys и Mahindra & Mahindra из Индии и Cisco и Manpower из США.

Первое серьезное исследование было проведено в Лондонской школе бизнеса в ноябре 2009 г. На тот момент мы представили неопровержимые подтверждения действенности пяти движущих сил и попросили студентов, основываясь на полученной информации, придумать сюжетную линию того, как будет выглядеть рабочий день в 2025 г. Впоследствии мы повторяли это задание во время многочисленных встреч в Сингапуре и Индии. Предложенные сюжетные линии легли в основу историй, рассказанных в этой книге. И они имеют большое значение, поскольку, несмотря на то, что это

всего лишь выдуманные сюжеты, с их помощью мы можем получить представление о сценариях развития событий в будущем.

После того как исследовательская группа и участники консорциума разработали сюжетную линию, они вернулись в свои компании. В течение последующих месяцев они делились идеями, полученными в своем сообществе, куда входят специалисты из более чем 30 стран мира. На этом этапе мы уже могли вести совместную виртуальную работу на общедоступном интернет-портале, а также обсуждать идеи на ежемесячных веб-семинарах. После чего мы провели ряд семинаров в Европе и Азии. Одновременно я тестирую свои выводы, публикуя их в своем еженедельном блоге <http://www.lyndagrattontofutureofwork>. Именно эти идеи, познания и опасения ложатся в основу наших бесед.

## Дороги в будущее

Если мы внимательно посмотрим в будущее, становится совершенно очевидно, что на самом деле существует не одна, а множество ведущих к нему дорог. Несомненно, у каждого из нас есть возможность проложить свою тропинку в будущее, которая поможет избежать негативного воздействия пяти движущих сил и преодолеть изолированность, разобщенность и нарциссизм. Это *предопределенное будущее*, в котором пять движущих сил срабатывали ранее, чем люди успели предпринять какие-либо действия. В этих историях мы видим людей, которые, возможно, добились огромных успехов в одном аспекте своей жизни, но ощущают дискомфорт в остальных. В предопределенном будущем никто не готов совместно предпринимать меры или менять положение вещей. В таком будущем проблемы решаются непоследовательно, а никакие из них нельзя предотвратить.

Мы также рисуем будущее, в котором положительные аспекты пяти сил соединяются друг с другом. Это карьерные и жизненные истории, в которых сотрудничество играет главную роль, а также демонстрируется гармоничный подход к работе. В этих историях о *создаемом будущем* люди экспериментируют, получая друг от друга новые знания и быстро внедряя полезные идеи. Это истории, в которых силы, влияющие на модели работы, обеспечивают нам лучшее будущее. Такое будущее возможно, если люди начнут активно принимать решения и делать правильный выбор, а также нести ответственность за последствия этого выбора. Это будущее, в котором люди будут гармонично взаимодействовать друг с другом, и в котором их труд высоко оценивается.

Сюжетные линии лежат в пределах этих двух дорог; для нас они представляют собой метод изучения будущего и помогают сформировать свое собственное будущее.

Эти истории никоим образом не являются автоматическими прогнозами происходящих в будущем событий. Кроме того, в их основе лежит понимание того, что каждый из нас имеет свои мечты и делает свой выбор, а следовательно, идет своей собственной дорогой; они открывают разные варианты будущего, которые одновременно являются и достоверными, и вызывающими сомнения.

## **Выбирая правильный путь: необходимые сдвиги в мышлении**

Каждый из нас сделал бы выбор в пользу *создаемого будущего*, вместо того, чтобы стать жертвой *предопределенного будущего*. Но как нам узнать, что мы стоим на верном пути? Продоланный мной путь и путешествие, в которое я приглашаю вас, заставят вас усомниться в своей мысленной карте будущего, точно так же, как это произошло и со мной. У каждого из нас есть своя мысленная карта будущего — именно на ее основании мы принимали решения и делали свой выбор. Остается вопрос: правильная ли это карта и на правильном ли мы пути?

Для понимания того, что есть правильный путь, важно обладать максимальной информацией и знаниями о том, что может принести нам будущее. Я и участники моей исследовательской группы смогли в этом детально разобраться, и по мере чтения этой книги вы ознакомитесь с нашими открытиями. Похоже, что сюжетные истории, неопровержимые факты и сценарии требуют того, чтобы мы пересмотрели свои предположения и задали себе три ключевых вопроса.

- Какие возможные достижения или события могли бы повлиять на меня и мое окружение?
- Какие факторы, влияющие на трудовую деятельность, являются для меня самыми значимыми, как они могут проявиться?
- Что мне нужно делать в последующие пять лет, чтобы убедиться в том, что я нахожусь на правильном пути построения будущей карьеры, особенно с учетом грядущих беспокойных времен?

Цель этой книги достаточно ясна. Она была написана для того, чтобы поддержать вас в момент формирования вашего собственного взгляда на будущее и в процессе создания трудовой деятельности, способной выдержать испытание будущим. Для этого вам необходимо как можно подробнее изучить неопровержимые факты; проиграть всевозможные сценарии и сюжетные линии, с тем чтобы понять, что они для вас значат; одновременно осознавая те ваши особенности, которые сформируют

имеющиеся у вас варианты выбора. Только тогда вы сможете взглянуть на ваши мысленные модели и предположения о будущем и проложить путь к трудовой деятельности, соответствующей запросам и потребностям завтрашнего дня.

Таким образом, формируя себе карьеру будущего, что нужно поставить под сомнение и какие выводы сделать относительно новой трудовой жизни?

Во-первых, наши предположения о том, что наиболее ценными будут универсальные навыки, несостоятельны. Мне кажется, что в «связанном глобальной сетью мире», где практически 5 млрд человек будет иметь доступ ко Всемирной сети, эпоха работников-универсалов завершится. Вместо этого, как я утверждаю в своих прогнозах, вам понадобятся мастерство и профессионализм, которые придадут вам больше ценности. Это имеет важное значение в понимании того, что будет рассматриваться в качестве ценных навыков в будущем.

Во-вторых, под сомнение попадает наше предположение о том, что индивидуализм и дух соперничества станут основой для создания отличных условий трудовой деятельности и развития карьеры. В мире, где все больше преобладает раздробленность и изолированность, скорее всего такие понятия, как коммуникабельность и сотрудничество, займут центральное место. Особенно важно понимать, что в мире, который становится все более виртуальным, крепкие, разнообразные и эмоциональные отношения не должны приниматься как данность, они должны создаваться — и создаваться искусно.

Каждый из нас способен составить ясное видение тех задач, с которыми нам придется столкнуться, а также всех плюсов и минусов, с которыми придется считаться. Несомненно, наше будущее и будущее близких нам людей остается непостижимым. Но это не означает, что мы должны предоставить дело случаю. Я убеждена в том, что мы можем подготовиться к будущему таким образом, чтобы увеличить наши шансы на успех. Это возможно путем глубокого понимания пяти движущих сил, которые повлияют на будущее всего мира. Мы можем, осмыслив представленные в книге истории конкретных людей, получить представление о возможностях будущего, которые помогут сделать взвешенный выбор. И наконец, мы можем подготовиться к будущему, осознав, что те предположения, которые мы так долго лелеяли, уже неактуальны и что нам необходимо кардинально изменить наше мышление. Действуя таким образом, мы сможем как следует подготовиться к будущей трудовой деятельности, которая будет нас вдохновлять, приносить удовольствие и представлять ценность как для нас, так и для остальных людей.





Часть I

**ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ  
НА НАШЕ БУДУЩЕЕ**



## Пять сил, от которых зависит наше будущее

Если вы хотите понять, какое будущее вас ожидает, необходимо начать с определения пяти сил, которые будут влиять на него в течение следующих десятилетий. Более того, вам необходимо рассмотреть эти пять сил довольно подробно — ведь самое интересное сокрыто в деталях. Лично для меня необыкновенно увлекательным опытом стал сбор 32 факторов об этих пяти силах со всего мира. Я не могу вспомнить, когда я чувствовала себя настолько вдохновленной, вставая рано утром и занимаясь исследовательской работой. Я была удивлена своими открытиями. Ведь я понятия не имела, что в 2010 г. в Китае строилось 45 аэропортов, или что центром изобретения портативных устройств по осуществлению платежей была Кения, или что к 2025 г. более 5 млрд человек смогут связаться друг с другом с помощью мобильной связи. Я привожу эти факты, чтобы у вас сложилось глубокое и точное представление том, как может измениться ваша трудовая деятельность. Они помогут вам, когда вы начнете задумываться о том, как спланировать свою будущую трудовую жизнь, а также когда вам будет необходимо дать совет другим людям. Собирая и комбинируя эти 32 фактора, я стремилась подходить к этому процессу скорее глобально, чем локально; с высоты исторического прошлого, а не с позиции текущего момента.

### **Концентрируясь на глобальном**

Сегодня большинство современных исследований и книг о технологиях, нефти или глобализации, как правило, сфокусировано на одном регионе — обычно это или США, или Европа. Однако подобная локализация не соответствует целям данной книги. Мне всегда было приятно знать, что люди во всем мире читают мои книги, и я надеюсь, что и эта работа найдет отклик у моих читателей. Поэтому мне важно знать, что и эта работа создаст у вас чувство вовлеченности. Но в глобальном взгляде на вещи нужны не только читатели. Пожалуй, впервые за все время развития че-

ловечества правильно описать будущее можно только с точки зрения глобальной перспективы. Например, невозможно предсказать, как в будущем будет использоваться углерод и то, каким образом это отразится на организации работы, не имея никаких знаний о возможном промышленном развитии Китая. Нельзя составить представление о моделях потребления в будущем, не зная, каким образом американцы будут хранить свои сбережения.

Однако в процессе сбора информации, впоследствии объединенной в 32 фактора, оставалось множество неохваченных регионов. Проблема в том, что если бы я писала одно-два предложения о каждой стране, то моя книга превратилась бы в энциклопедию и утратила бы сюжет. Поэтому я сконцентрировала свое внимание на определенных странах, где, как мне показалось, происходили какие-то интересные события.

## **Обращаясь к прошлому**

Может показаться странным, что в книге, посвященной будущему, я очень часто отвлекаюсь на прошлое. Но я считаю, что, если мы хотим лучше понять, как будет выглядеть работа в будущем, необходимо заглянуть в прошлое. Исторический аспект полезен как для понимания динамики развития событий, так и для формирования представления об их хронологической последовательности. Согласно нашим наблюдениям, ключи к разгадке будущего трудовой деятельности заложены в истории Промышленной революции 1870 г., а также в изменениях в производственной сфере в 1930-х гг. Кроме того, мне кажется, что даже небольшие познания о прошлом помогут глубже понять будущее. Особенно очевидным это становится, когда начинаешь размышлять о социальных изменениях, например, о таких факторах, как трансформация семьи и консьюмеризм.

## **Расширяем контекст**

Я не ограничиваюсь рассмотрением одной лишь трудовой деятельности. Мы рассмотрим, как мы жили и как можем жить в будущем, состав семьи, виды потребительской активности, цены на нефть и трастовые фонды. Ведь работа занимает значительное место в ценностях семьи, в ее надеждах и ожиданиях; она занимает важное место в обществе, в его экономической и политической структуре.

И когда я собираю все эти части воедино, я снова вспоминаю, как моя мама шила лоскутные одеяла. Я ведь и сама коллекционирую лоскуты, хотя и не шью из них одеял. Почти из каждой своей поездки я привожу

крошечные вышивки из Сеула, или полоски шелковой ткани из Мумбаи, или плетеные изделия из Танзании. Таким же образом я собираю необходимую мне информацию. Мне нравится путешествовать и общаться с людьми, и каждый год обязательно отправляюсь в одну из стран Азии, Африку и Америку.

Также мне на пользу пошло то, что я преподаю экономику, а не занимаюсь, например, консалтингом и не возглавляю крупную компанию. Таким образом мне удается сохранить объективность и независимость. Я заметила, что люди легко вступали в беседы, открыто делились со мной своими надеждами и опасениями. И конечно, самым большим преимуществом моей профессии является привычка размышлять и записывать. Ведь несмотря на то, что это было удивительно интересное путешествие, проделанная работа была достаточно сложной, и только со временем мне удалось собрать воедино все детали.

Чтобы провести вас по этому информационному лабиринту, я распределила всю информацию о будущем между пятью основными темами: *технологии; глобализация; демография и продолжительность жизни; общество; топливно-энергетические ресурсы*. По правде говоря, такая классификация является достаточно условной. Но мне показалось, что это хорошее начало.

После этого я распределила все факторы по темам, от пяти до восьми в каждой. Каждый из этих факторов иллюстрирует своя собственная история. Например, историю о том, как идет старение населения Запада, или как развитые страны становятся центрами инноваций, или как население во всем мире перебирается из сельской местности в города. Я выбирала факторы, будучи уверенной в том, что они играют важную роль в формировании вашего будущего, будущего ваших детей или вашего региона. И вам решать, как вы распорядитесь этими 32 факторами, когда вы будете создавать свое собственное представление о будущем.

Итак, давайте посмотрим на пять основных движущих сил, от которых зависит будущее трудовой деятельности, и составляющие их факторы.

## Технологии

Технологии всегда играли важную роль в трудовой деятельности. Заглянуть в будущее и посмотреть, как будет выглядеть наше рабочее место в 2025 г., а может быть, даже в 2050 г., можно только при наличии определенных знаний о развитии технологий в ближайшее время и благодаря нашим представлениям о долгосрочной перспективе.

Технологический процесс стал основным двигателем бурного экономического роста стран; он повлиял на численность и продолжительность жиз-

ни населения во всем мире; на возможности получения образования. Научно-технический прогресс кардинально изменил модели рабочих процессов. Технологии также влияют на более глубокие аспекты трудовой деятельности, а именно на способы взаимодействия сотрудников, их ожидания от своих коллег и даже на этические принципы и человеческие слабости. Не нужно быть приверженцем технологического детерминизма для того, чтобы понять, что развитие технологий является главным детерминантом правил игры, в которую играет вся цивилизация.

Конечно, это совсем не значит, что люди из разных стран, проживающие в 2025 г., будут иметь одинаковые технологические знания. Несомненно, будут существовать различия в уровне технологий. Научно-технический прогресс невозможен в изоляции и зависит от культурных, экономических предпосылок и системы ценностей людей. Более того, технологические инновации необязательно сопровождают тот или иной тип экономического роста. Возможно, некоторые технологические достижения произведут революцию в трудовой деятельности, в то время как остальные будут представлять собой более медленные и спокойные «ручейки» инноваций. Возможно, в будущем, как это уже случалось в прошлом, произойдут переломные моменты, результатом которых станет наличие в обществе полярных взглядов на технологический прогресс, и история будет развиваться в одном из кардинально различных направлений, причем в каком именно — предсказать невозможно.

Интернет, глобальная сеть, благодаря которой люди во всем мире имеют доступ к различным информационным ресурсам, является хорошим тому примером. В течение следующего десятилетия практически каждый человек в мире в регионах, где есть доступ к Интернету, сможет получать безмерное количество информации. Хотя, возможно, что в некоторых странах использование Интернета может быть ограничено из-за соображений безопасности. И все же, несмотря на возможные вариации применения достижений научно-технического прогресса, темпы и особенности экономического роста во всем мире, ясно одно: технологии продолжают совершенствоваться «широким фронтом».

Может возникнуть вопрос: что подразумевается под «широким фронтом» и как это отразится на работе в 2025 г. и в более долгосрочной перспективе? Ниже представлены десять факторов, связанных с развитием технологий, которые мы затем рассмотрим.

1. *Технологические возможности вырастут в геометрической прогрессии*; результатом этого стало быстрое и неизбежное падение стоимости компьютеров, которое продолжится и в будущем, что приведет к появлению все более сложных и дешевых мобильных устройств.