



"Buku ini tepat untuk Anda pemimpin berpotensi tinggi
atau yang ingin menjadi salah satunya."

—Laszlo Bock, Advisor Senior dan mantan SVP of People Operations, Google

THE

HIGH- POTENTIAL LEADER

Menjadi Pemimpin yang Berpengaruh,
Mengambil Tanggung Jawab Baru,
dan Bertumbuh dengan Cepat

RAM CHARAN

bersama Geri Willigan dan Deb Giffen



THE
HIGH-
POTENTIAL
LEADER



PORTAL: ElexMedia.id
FORUM: ElexMedia.co.id/forum

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).



THE HIGH- POTENTIAL LEADER

Menjadi Pemimpin Berpotensi Tinggi,
yang Bertumbuh dengan Cepat,
Mengambil Tanggung Jawab Baru,
dan Memberikan Dampak bagi Sekitar

RAM CHARAN

Bersama Geri Willigan dan Deb Giffen

PENERBIT PT ELEX MEDIA KOMPUTINDO



KOMPAS GRAMEDIA



PORTAL: ElexMedia.id
FORUM: ElexMedia.co.id/forum

THE HIGH-POTENTIAL LEADER

Author: Ram Charan with Geri Willigan and Deb Giffen

© 2017 by John Wiley & Sons, Inc.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

ISBN 978-1-119-28695-0

All rights reserved. This Translation published under licence with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

THE HIGH-POTENTIAL LEADER

Ditulis oleh: Ram Charan bersama Geri Willigan dan Deb Giffen

Alih bahasa: Natalia Ruth Sihandrini

Editor: Yulian Masda (ima@elexmedia.id)

Hak Cipta Terjemahan Indonesia

© 2018 Penerbit PT Elex Media Komputindo

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Diterbitkan pertama kali oleh

Penerbit PT Elex Media Komputindo

Kelompok Gramedia, Anggota IKAPI, Jakarta

ID: 718061334

ISBN: 978-602-04-7926-2

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab percetakan



Daftar Isi

1	Pemimpin Berpotensi Tinggi Sangat Diperlukan untuk Membantu Penyesuaian dan Perkembangan Bisnis di Era Digital	1
	Kebutuhan Mendesak akan Pemimpin Berpotensi Tinggi	1
	Definisi “Potensi Tinggi” Kini	3
	Perbedaan Penting	7
	Membuat Ketersediaan Hipo Lebih Cepat	8
	Petunjuk bagi Hipo dalam Menggunakan Buku Ini	11
	Petunjuk bagi Pelatih Kepemimpinan dalam Menggunakan Buku Ini	13
	Kata Terakhir	14
	Tip untuk para Hipo—Cara Menggunakan Buku Ini	20
	Tip untuk Pelatih SDM dan Kepemimpinan— Cara Menggunakan Buku Ini	21
	BAGIAN I LIMA KETERAMPILAN PENTING BAGI PEMIMPIN BERPOTENSI TINGGI	23
2	Meningkatkan Pengembalian Waktu Anda	25
	Nyaman bersama Mereka yang Lebih Baik dari Anda	25
	Susun dan Susun Ulang Prioritas Anda	28
	Sesuaikan Aliran Informasi Anda	31
	Delegasikan dan Terus Pantau	33
	Memercayai tetapi Perlu Dibuktikan	35
	Tentukan Cara Mengungkit Diri Sendiri	36
	Ciptakan Proses yang dapat Berulang	37
	Bersikap Tegas	38
	Sumber Tambahan	44



Pemimpin Berpotensi Tinggi Sangat Diperlukan untuk Membantu Penyesuaian dan Perkembangan Bisnis di Era Digital

Jika Anda adalah salah satu dari pemimpin yang sangat berpotensi untuk memimpin organisasi yang besar dan kompleks, inilah saat yang tepat bagi Anda. Banyak perusahaan membutuhkan Anda. Bersiaplah mempercepat pertumbuhan Anda dengan bertanggung jawab atas itu. Buku ini akan menunjukkan pada Anda cara membangun keterampilan dan kemampuan yang akan dibutuhkan, serta cara dan saat yang tepat untuk membuat langkah besar yang mempersiapkan Anda untuk bertempur dan menguji kemampuan.

Jika Anda adalah seorang pakar di bidang Sumber Daya Manusia yang bertanggung jawab dalam perkembangan saluran kepemimpinan perusahaan, tugas Anda harus berubah. Anda memerlukan suatu pendekatan baru untuk menemukan dan mengembangkan pemimpin yang mampu menghadapi kompleksitas dan tantangan yang sangat besar dalam berbisnis. Dengan buku ini sebagai panduan, Anda akan dapat mendefinisikan ulang potensi kepemimpinan dan membiarkan para pemimpin berpotensi besar yang Anda miliki menentukan jalur sendiri. Bab terakhir akan membantu memikirkan ulang peranan Anda dalam mendukung dan mendorong pertumbuhan mereka yang eksponensial.

Kebutuhan Mendesak akan Pemimpin Berpotensi Tinggi

Keprihatinan terbesar yang saya dengar di antara pemimpin senior saat ini adalah bagaimana mereka bisa tetap relevan dalam dunia yang semakin kompleks dan bergerak dengan cepat? Kenyataannya, beberapa tidak



dapat melakukannya. Mereka tidak diperlengkapi untuk dapat membantu perusahaannya kembali sukses dalam permainan yang baru. Tidak juga para pemimpin berikutnya, yang telanjur tumbuh sesuai cetakan lama.

Perusahaan besar ataupun kecil mulai menyadari bahwa mereka membutuhkan pemimpin dengan pemikiran dan keterampilan berbeda untuk dapat mengembalikan kesuksesan bisnis mereka. Mereka telah mendefinisikan ulang pengertian mengenai seorang pemimpin yang sukses. Tantangannya saat ini adalah bagaimana menemukan mereka yang berpotensi tinggi untuk memimpin perusahaan pada jalur baru, dalam dunia yang terus-menerus berubah.

Anda pernah mendengar hal ini sebelumnya—perubahan yang ditempa oleh hal-hal semacam digitalisasi, algoritma, dan data analitis akan menjadi sama radikalnya dengan Revolusi Industri. Kita telah melihat perusahaan-perusahaan semacam Facebook, Google, dan Amazon yang menyebabkan revolusi perilaku konsumen dan mencapai stratosfer dalam nilai pasar dalam waktu yang sangat singkat. Masih banyak lagi yang akan datang, yang dipimpin oleh mereka yang mampu memahami dan mengembangkan semua itu. Dalam satu dekade, ekonomi global sebesar \$72 triliun akan meningkat 50 persen lebih besar dari saat ini. Produk dan jasa pelayanan yang belum ditemukan akan memberi pengalaman yang benar-benar baru kepada konsumen dan membuat banyak perusahaan berguguran.

Inilah waktunya bagi pemimpin yang dapat berkembang untuk menghadapi perubahan tanpa henti, kompleks, dan penuh ketidakpastian. Banyak perusahaan yang memiliki pemimpin semacam ini namun terkurbur di level lebih rendah. Mereka harus menemukannya, mengembangkan, dan mencari cara menggunakan mereka untuk membantu perusahaan beradaptasi. Perusahaan harus bergerak cepat. Perusahaan berkembang yang “terlahir digital” dengan senang hati mematangkan orang berbakat berpotensi tinggi yang tak dilihat oleh perusahaan tradisional itu.

Para pemimpin berpotensi tinggi itu sendiri tidak dapat hanya duduk dan menunggu untuk ditemukan. Mereka harus mengambil keputusan untuk dirinya sendiri apakah mereka memiliki sesuatu yang dibutuhkan untuk membangun tim yang besar, unit bisnis, fungsi, atau membawa



seluruh perusahaan pada suatu ketinggian baru dan membuat rencana untuk mempersiapkan mereka sendiri di masa depan.

Definisi “Potensi Tinggi” Kini

Setiap orang mempunyai potensi yang dapat dikembangkan, tetapi tidak setiap orang, bahkan setiap orang dengan keterampilan memimpin, berpotensi memimpin sebuah organisasi besar yang kompleks dalam waktu dekat.

Di tengah segala sesuatu yang baru dan berbeda, pemimpin berpotensi tinggi sekarang ini, atau hipo (*high—potential—red.*), harus dapat mengidentifikasi peluang belum termanfaatkan yang akan dicapai oleh perusahaannya dan memobilisasi organisasi. Inilah kelemahan dalam diri banyak pemimpin bisnis konvensional saat ini. Dapat dimengerti. Sepanjang kariernya, pertumbuhan didefinisikan sebagai meningkatkan sesuatu yang sudah ada: meningkatkan keuntungan melalui pemotongan biaya, memeras produk untuk pasar berikutnya, atau mengakuisisi perusahaan lain dalam industri yang sama. Perubahan yang lebih radikal, seperti menemukan kembali model bisnis yang baru, menata ulang ekosistem pasokan dan distribusi keseluruhan, atau memikirkan ulang pengalaman konsumen keseluruhan, jarang ditemukan dalam kehidupan suatu perusahaan.

Sekarang jelas sudah bahwa bisnis memerlukan perubahan lebih dari satu kali pada masa kerja seorang pemimpin, dan hipo masa kini harus siap menghadapinya. Mereka harus menunjukkan tiga karakteristik yang tidak selalu dibutuhkan oleh pemimpin sebelumnya:

1. **Membayangkan dalam skala besar.** Hipo dapat menerima banyak informasi dari berbagai sumber dan dengan cepat menemukan sesuatu yang dapat dimanfaatkan. Ketika melakukannya, mereka mengambil petunjuk tentang apa yang memungkinkan, dan mereka bermimpi besar. Di masa lalu, mimpi atau visi liar tentang sesuatu yang belum ada dapat dianggap delusi, tetapi para hipo tidak menganggapnya demikian. Jika secara pribadi mereka kurang mampu merealisasikan gambar yang ada di kepalanya, mereka dapat menggunakan teknologi, algoritma, dan kemampuan orang lain untuk mewujudkannya. Secara psikologis mereka siap untuk mengangkatnya dengan sangat cepat—dan mengejanya tanpa rasa takut.



Alphabet, yang kini merupakan perusahaan payung bagi Google dan anak perusahaannya, terdiri atas orang-orang yang bekerja untuk menyelesaikan masalah terbesar dunia. Google X, sebuah grup semi-rahasia yang bertugas mengembangkan gagasan revolusioner, menciptakan mobil tanpa supir dan Google Glass, yang siap berperan sebagai elemen kunci dalam Internet of Things.

Bukan hanya perusahaan perintis yang memerlukan imajinasi semacam ini, melainkan setiap perusahaan. Para hipo memilikinya.

2. **Mencari apa yang perlu mereka wujudkan.** Saya baru saja selesai berbincang dengan suatu kelompok eksekutif tentang cara menyusun dewan penasihat ketika seorang anak muda mendekati saya. “Anda punya waktu?” ia bertanya. Sopan tetapi terus terang, ia melanjutkan, “Saya menjalankan sebuah perusahaan kecil, jauh lebih kecil dari perusahaan yang biasa bekerja sama dengan Anda. Apakah Anda bersedia memberi saya saran?” Bukan rahasia lagi bahwa saya bekerja dengan banyak perusahaan besar ternama, tetapi ia tidak takut. Hal yang kemudian saya pelajari adalah ia telah memperbesar peluang pasarnya, dan itu sangat besar. Ia ingin mengembangkan perusahaannya dengan cepat dan mencari bantuan untuk membangun kapasitas menuju arah yang dia inginkan.

Seorang hipo akan berbicara dengan setiap orang. Mereka tidak berdiam diri di dalam hierarki. Seorang Steve Jobs muda tidak ragu memanggil Bill Hewlett, rekan pendiri dari raksasa teknologi Hewlett-Packard, ketika ia membutuhkan bantuan teknis. Pat Gallagher masih muda dan relatif tidak berpengalaman ketika mengurus pengambilalihan broker asuransi milik keluarga yang bertempat di Chicago pada tahun 1983. Hanya dengan menjalankan tenaga penjualan, ia ingin memahami syarat pekerjaan seorang CEO. Maka ia mencari CEO dari McDonnell Douglas, sebuah perusahaan yang jauh berbeda dan jauh lebih besar dari perusahaannya. Sang CEO meluangkan waktunya untuk berbincang dengannya, dan akhirnya Gallagher membawa perusahaannya menjadi perusahaan keempat terbesar di Amerika Serikat. Forum-forum seperti G100 dan Singularity University memberi peluang untuk bertemu dengan eksekutif.

3. **Mengerti konsep ekosistem.** Perusahaan jarang bertindak sendiri dalam menyediakan produk dan jasanya. Hipo mengetahui



kompleksitas jaringan peserta, mulai dari pembuat bagian terkecil sampai ke bagian yang lebih besar, hingga toko *mom-and-pop* atau armada FedEx yang mengirim produk. Walmart menjadi kekuatan raksasa dengan biaya rendah karena memanfaatkan hubungan yang kuat dengan pemasok. Walmart terbesar berlokasi di Bentonville, ibu kota Arkansas. Walmart mengedukasi para pemasoknya pada logistik mutakhir yang menurunkan penyimpanan tetapi tetap menjaga agar semua rak di toko berisi barang-barang yang cepat terjual. Keduanya, baik Walmart walaupun pemasoknya mengalami pertumbuhan, dan konsumen diuntungkan dengan harga yang rendah.

Versi era digital tentang memikirkan ulang ekosistem bisnis berlimpah. Adalah iPod dari Apple, sebuah alat bagus, yang kemudian menjadi sensasi karena iTunes mengubah cara mengemas, memberi harga, dan mendistribusikan musik. Amazon berkembang karena algoritma yang memprediksi kebutuhan pelanggan dan menyampaikannya melalui ekosistem penjual, opsi pembelian, dan metode pengiriman.

Hipo memiliki kemampuan untuk melihat gambaran total, menyulap gambaran mental dari jaringan yang saling terkait, dan memikirkan secara imajinatif cara mendesain ulang ekosistem.

Hipo paling besar berasal dari lima puluh tiga juta milenial dalam dunia kerja saat ini. Sejak dini, generasi ini telah dimanjakan dengan video, Internet, dan media sosial. Mereka tumbuh dalam dunia yang kaya informasi dan keriuhan sosial global, saling terkoneksi dan hidup dengan transparansi sosial yang belum pernah terjadi sebelumnya. Mereka memiliki akses instan pada sejumlah besar informasi di seluruh dunia, yang mengondisikan otak mereka untuk berpikir dan berkomunikasi dengan cepat. Pesan dalam bentuk teks dan Twitter melatih mereka untuk menjadi ringkas dan langsung ke tujuan. Sangat jauh berbeda dengan presentasi PowerPoint yang pernah digunakan oleh para *baby boomers*. Dengan kapasitas mental yang luas dan kemampuan menyerap informasi penting, mereka dapat membangun gambaran yang lebih besar lebih cepat. Itu semua memberikan keuntungan bagi para hipo:



Mereka beradaptasi dengan cepat terhadap suatu hal baru—karena mereka telah melihat merek, tren, selebriti, dan pertemuan sosial tumbuh dan tenggelam dalam sekejap.

Mereka memiliki jaringan sosial yang beragam—karena mereka terkoneksi dengan orang-orang yang berada jauh di luar lingkungan lokalnya, mereka telah melakukan perjalanan, dan telah terpapar pada beragam sudut pandang melalui media sosial.

Mereka memiliki mentalitas untuk mengubah dunia—karena telah melihat sesuatu yang tadinya tidak diketahui menjadi dikenal luas melalui satu video viral dan yang keluar dari perguruan tinggi menjadi jutawan sebelum mencapai usia tiga puluh lima. Mereka telah melihat Mark Zuckerberg berbicara di depan para analis keamanan konvensional dan Elon Musk meluncurkan SpaceX, termasuk mobil listrik yang cantik. Kisah-kisah kesuksesan yang dikenal di seluruh dunia selalu menginspirasi para hipo.

Kualitas hipo saat ini ditampilkan dengan jelas oleh perusahaan digital baru. Jeff Bezos dari Amazon, Mark Zuckerberg dari Facebook, Reed Hastings dari Netflix, dan Reid Hoffman dari LinkedIn adalah gambaran dari mereka. Mereka juga ada dalam perusahaan yang mapan, dalam diri orang-orang seperti Jeff Immelt, CEO dari GE, dan Brent Saunders, CEO dari Allergan. Mereka termasuk golongan pengusaha yang meninggalkan perusahaan besar untuk memulai bisnis mereka sendiri.

Tidak semua hipo ditakdirkan menjadi kepala eksekutif yang bertugas menciptakan atau mengubah sebuah bisnis, mereka dapat berkontribusi besar pada posisi puncak lainnya untuk membuat perusahaan tempat mereka bekerja tetap di puncak. Mary Anne Elliot, contohnya, adalah pimpinan departemen Sumber Daya Manusia di Marsh, yang bekerja sangat dekat dengan CEO dan CFO dalam peranan untuk mengubah dan mengendalikan bisnis. Bonnie Hill pernah menjadi CEO yang ulung dan dekan perguruan tinggi serta direktur di beberapa dewan direksi; di Home Depot ia pernah berperan membenahi pendekatan direksi terhadap kompensasi ketika perusahaan berada dalam situasi genting dan membangun kembali hubungan dengan pemegang saham.

Hipo angkatan sebelumnya memiliki kepandaian dan ambisi yang sama dengan hipo saat ini, tetapi memiliki kriteria berbeda. Pada banyak



kesempatan, mereka dipilih oleh atasan langsung, biasanya karena kinerja mereka yang luar biasa dan konsistensi dalam pekerjaan. Sebagian besar kinerja diukur dengan angka, dengan menggali sedikit tentang bagaimana hasil yang mereka capai. Hal itu baik dalam hubungan ke atas, berkomunikasi, dan menyenangkan hati atasan dengan cara meringankan pekerjaannya.

Beberapa ciri kepemimpinan dasar seperti integritas dan kemampuan untuk berkomunikasi bersifat konstan dan kinerja selalu dipertimbangkan meski sifatnya tidak pasti. Tanpa kualitas dan kemampuan untuk mengikuti tuntutan perubahan dunia yang cepat, seorang pemimpin sulit untuk berhasil dalam pekerjaan kepemimpinan tingkat tingginya, setidaknya tidak untuk waktu yang lama.

Perbedaan Penting

Beberapa orang adalah *individu berpotensi tinggi*. Katakanlah Anda seorang pemikir dan analis yang hebat, atau memiliki bakat atau keahlian luar biasa. Anda melakukan pekerjaan paling produktif sendiri, bebas dari gangguan yang dapat merusak penyelesaian masalah yang sedang dilakukan. Ketika diinterupsi oleh rapat dan konferensi, Anda tidak sabar untuk cepat kembali ke tempat kerja.

Tidak diperlukan analisis psikologi yang mendalam untuk mengetahui bahwa seseorang itu tidak dapat unggul dalam memimpin orang lain. Individu berpotensi tinggi akan kehilangan pegangannya jika mereka berfokus pada pekerjaan yang mengharuskan mereka untuk berhadapan dengan banyak orang dan isu-isu hubungan serta melakukan pemikiran strategis yang kurang menarik bagi mereka. Mereka mungkin dapat mengembangkan keterampilan atau minat tertentu, yang dapat dievaluasi kembali nantinya. Namun, untuk saat ini, mereka harus tetap bertahan. Mereka yang berbakat tidak akan kekurangan kesempatan besar.

Craig Silverstein, misalnya, adalah karyawan pertama Sergey Brin dan Larry Page di Google. Mereka berdua merekrut Craig Silverstein untuk membantu membangun mesin pencari ketika mereka masih kuliah di Stanford University. Tidak lama setelah bergabung, Craig Silverstein bercerita kepada *The Wall Street Journal* bahwa ia merasa harus mencoba peranan manajerial. Tetapi setelah beberapa bulan mencoba, ia mundur. Ia memutuskan bahwa dirinya “tidak terlalu cocok di bidang itu”. Silverstein



menjadi direktur teknologi Google dan tetap bekerja di sana hingga tahun 2012. (Ia keluar untuk bergabung dengan *start-up* lain, sebuah *online* nir-laba Khan Academy, yang bertujuan mengedukasi pelajar dalam matematika, ilmu alam, kemanusiaan, dan keuangan di negara berkembang yang langka akan sumber daya pendidikan.)

Di sisi lain, *pemimpin* berpotensi tinggi dapat melipatgandakan energi dan keterampilan orang lain. Nilai-nilai mereka tidak hanya terletak pada pencapaian pribadi, tetapi juga dalam bagaimana mereka dapat bekerja sama dan memotivasi orang untuk mencapai lebih banyak dari yang dapat dilakukan individu. Mereka *mengintegrasikan* keahlian khusus, sudut pandang yang berbeda, dan memusatkan perhatian untuk menciptakan solusi baru serta membuat keputusan yang lebih baik dan lebih cepat daripada yang dilakukan orang lain.

Membuat Ketersediaan Hipo Lebih Cepat

Para hipo mencapai potensi kepemimpinannya melalui latihan rutin yang disiplin dari keterampilan tertentu dengan selang periodik tertentu. Mengembangkan keterampilan melalui latihan harian, mingguan, bulanan mungkin tampak tidak menarik, tetapi banyak CEO yang gagal karena kelemahannya dalam satu atau dua keterampilan. Bagaimanapun, pembangunan keterampilan berperan penting. Bagian penting dari kemajuan seorang hipo adalah mengambil *lompatan besar* dalam ruang lingkup, kompleksitas, dan ambiguitas. Melompat ke dalam situasi baru yang menantang tidak hanya menguji seseorang, tetapi juga melihat cara hipo membangun keterampilan dan pertimbangan tingkat tinggi yang diperlukan untuk menjalankan sebuah organisasi besar saat ini. Hal itu akan mempercepat pertumbuhan.

Mark Fields bergabung dengan Ford Motor Company sebagai salah satu dari beberapa pemimpin muda yang cakap, namun ia diberi pekerjaan yang tidak disukai oleh pemimpin lainnya. Ia mengambil pekerjaan di Argentina menjalankan penjualan dan pemasaran, kemudian menjadi pimpinan unit di saat unit tersebut goyah. Lalu, ia pindah ke Mazda di Jepang, yang sebagian besar sahamnya dimiliki Ford. Ia diwarisi sebuah tim yang tengah putus asa, merek yang tidak fokus, dan keuangan yang berdarah-darah. Seperti lompatan sebelumnya, ini menantang untuk mendiagnosis apa yang perlu diperbaiki dan menyelesaikannya dengan



cepat dalam konteks yang benar-benar tidak biasa. “Saya selalu memilih untuk mengambil risiko,” katanya pada Joann Lublin dari *The Wall Street Journal* pada bulan Maret 2016.

Fields dengan cepat menentukan bahwa cara untuk mengembalikan kejayaan Mazda adalah dengan mengambil pendekatan berbeda, yaitu menjadikan produknya unik dalam persaingan sehingga mereka tidak hanya bersaing dalam efisiensi biaya dan harga. Namun, untuk mengubah perusahaan secara total, mereka harus bekerja sama lintas fungsi. Sesuatu yang lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Orang Jepang bekerja dalam mentalitas ketertutupan yang kaku. Berbicara dalam rapat adalah sesuatu yang tabu. Fields harus menghentikan kebiasaan diam ini agar gagasan dan informasi mengalir lintas fungsional. Usahanya memecah ke dalam tim-tim kecil dan terus-menerus berusaha mendorong orang-orang untuk berbicara akhirnya berhasil. Para pekerja pun bersatu dalam satu rencana terpadu.

Kesuksesan di Jepang diikuti dengan kesuksesan di Eropa dan Amerika Utara, dan ketika Alan Mulally pensiun sebagai CEO Ford tahun 2014, Mark Fields, di usia lima puluh tiga tahun, menggantikannya.

Meskipun kondisi Ford baik, tantangannya berlimpah: ke mana dan seberapa cepat mengembangkan, teknologi apa yang bisa diadaptasi, siapa yang dapat dijadikan partner, dan bagaimana menyesuaikan dengan perubahan konsumen. Kesuksesan adalah sebuah proses yang sedang berjalan, namun Fields telah dipersiapkan dengan baik, teruji dan telah terampil dalam membangun tim, juga memiliki kapasitas untuk mengambil keputusan dalam situasi yang kompleks.

Sampai saat ini, mengembangkan kepemimpinan di banyak perusahaan sebagian besar masih bersifat temporer. Hipo sangat bergantung pada atasannya untuk mengenali mereka dan membantunya bertumbuh. Kini sudah menjadi hal yang biasa bagi departemen Sumber Daya Manusia untuk terlibat dan mengirimkan pemimpin yang menjanjikan untuk mengikuti program pendidikan di luar perusahaan, seperti ke Harvard atau Wharton, atau memberi mereka kesempatan untuk mengikuti program satu minggu yang mengajarkan *soft skill* seperti kepedulian dan empati, atau agar mereka memiliki pembimbing atau pembina. Banyak perusahaan melakukan rotasi karyawannya antar-geografi atau divisi, yang sering kali dilakukan dua tahun sekali.

