



Йода бизнеса

5 навыков,
которые
помогут
преуспеть
в современном
мире

ДЖЕЙКОБ МОРГАН



Психология. Искусство лидера

Джейкоб Морган

**Йода бизнеса. 5 навыков,
которые помогут преуспеть
в современном мире**

«ЭКСМО»

2020

УДК 005
ББК 65.29

Морган Д.

Йода бизнеса. 5 навыков, которые помогут преуспеть
в современном мире / Д. Морган — «Эксмо»,
2020 — (Психология. Искусство лидера)

ISBN 978-5-04-181247-8

Джейкоб Морган выявил навыки блестящего руководителя, взяв больше 140 глубинных интервью у топ-менеджеров мирового уровня. Среди них генеральные директора и президенты таких компаний, как Mastercard, Domino's Pizza, Audi и Philip Morris International. Автор заметил, что их подходы имеют гораздо больше сходств, чем различий. Это позволило Моргану обобщить изложенный опыт в стройную методику. С ее помощью вы повысите свой авторитет в команде; разовьете навыки антикризисного менеджмента; научитесь мотивировать сотрудников на достижение сверхрезультата. Джейкоб Морган – автор бестселлеров и высоко востребованный бизнес-консультант. Работает с компаниями высшего эшелона – Microsoft, Disney, PwC, PepsiCo, IBM и многими другими. Колумнист Forbes, Inc., The Wall Street Journal В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 005
ББК 65.29

ISBN 978-5-04-181247-8

© Морган Д., 2020
© Эксмо, 2020

Содержание

Отзывы о книге	6
Введение	9
Часть 1	14
Глава 1	14
Сегодня лидерам трудно	14
Время меняться	16
Глава 2	17
Что такое лидерство и кто такой лидер?	17
Как гендиректора понимают лидерство	18
А у вас есть лидерские фильтры?	20
Определение лидерства	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Джейкоб Морган

Йода бизнеса. 5 навыков, которые помогут преуспеть в современном мире

*Моим родителям, Дэвиду и Элле,
которые всегда были моими маяками: спасибо за то, что
направляли меня. А также моей жене Блэйк, чья любовь, поддержка и
ободрение делают мою работу возможной.*

J. Morgan

THE FUTURE LEADER: 9 SKILLS AND MINDSETS TO SUCCEED IN THE NEXT
DECADE

Copyright © by Jacob Morgan

All rights reserved. This translation published underlicense with the original publisher John
Wiley and Sons, Inc.

© Кудашева. Т. Перевод на русский язык, 2023

© ООО «Издательство «Эксмо», 2022

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Всегда наступает завтрашний день. Лучшие лидеры способны представить его и бороться за него. Джейкоб Морган делится важными уроками, выступая проводником в будущее для каждого менеджера. Книга действительно стоит того, чтобы вы ее прочитали.

Элизабет Комсток, автор книги «Вообразить будущее»¹, бывший председатель General Electric, одна из самых влиятельных женщин мира по версии Forbes

Книга Джейкоба отвечает на самые важные вопросы о будущем в сфере управления. Это внушительное руководство для нового поколения руководителей.

Пол Полман, соучредитель и председатель IMAGINE, бывший генеральный директор Unilever, бывший финансовый директор Nestlé

«Йода бизнеса» – невероятно ценное руководство. Его практическая составляющая и тщательная проработанность позволяют досконально изучить важнейшие навыки и установки сегодняшних лидеров.

Нир Эяль, автор бестселлеров «На крючке»² и «Неотвлекаемые»³

Сегодняшние и завтрашние управленцы должны чувствовать себя комфортно в дискомфортных условиях. Они должны быть достаточно смелыми, чтобы экспериментировать снова и снова, несмотря на неудачи. Книга Джейкоба – руководство как раз для таких людей.

Ритч Эллисон, гендиректор Domino's Pizza

Я аплодирую Джейкобу за потрясающее исследование методов огромного количества топ-менеджеров. Неважно, руководитель ли вы уже сейчас или станете им в будущем, эта книга – то, что вы должны прочесть и держать под рукой.

Аджай Банга, гендиректор Mastercard

«Йода бизнеса» вдохновляет и учит людей становиться лучшими. Навыки и типы мышления, изложенные в книге Джейкоба, необходимы не только для работы, но и для жизни в целом. Если каждый человек прочитает эту книгу, мир станет лучше!

Маршалл Голдсмит, автор бестселлеров «Триггеры»⁴, Mojo⁵ и «Прыгни выше головы!»⁶

¹ Бет Комсток. «Вообразить будущее». Москва: Альпина Паблишер. 2019 г.

² Нир Эяль. «На крючке. Как создавать продукты, формирующие привычки». Москва: Манн, Иванов и Фербер. 2017 г.

³ Нир Эяль. «Неотвлекаемые. Как управлять своим вниманием и жизнью». Москва: Манн, Иванов и Фербер. 2021 г.

⁴ Маршалл Голдсмит, Марк Рейтер. «Триггеры. Формируй привычки – закаляй характер». Москва: Манн, Иванов и Фербер. 2018 г.

⁵ Маршалл Голдсмит, Марк Рейтер. «Mojo. Как его получить, как его сохранить и как вернуть, если вы его потеряли». Москва: Альпина Паблишер. 2012 г.

⁶ Маршалл Голдсмит, «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха». Москва: Олимп-Бизнес. 2009 г.

Великие лидеры тоже должны учиться. Эта книга, снабженная обширными исследованиями, историями и примерами, – ценный источник в этом деле. Всякий управленец – настоящий или будущий – поступит мудро, если прочтет ее!

Бернард Тайсон, гендиректор Kaiser Permanente

Трансформации не ждут, и в своей новой книге Джейкоб сталкивает нас с этой проблемой лицом к лицу. «Йода бизнеса» закладывает важный фундамент для настоящих и будущих менеджеров. Определенно стоит прочтения!

Абрахам Шот, гендиректор Audi

Что, если бы вы могли встретиться с руководителями лучших в мире компаний и спросить их, что формирует хорошего лидера? Что, если бы вы могли познать мудрость, рожденную из опыта? У Джейкоба Моргана есть завидный доступ к этой мудрости, и он делится ей со всеми нами. Это один из лучших компасов в мире лидерства XXI века, которые мне доводилось видеть. *Майкл Бенгей Стеньер, автор бестселлера «Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления»⁷*

«Йода бизнеса» предлагает по-новому взглянуть на вечную тему. Совмещая проницательные истории от главных мировых управленцев с обширными исследованиями, эта книга помогает понять, как вдохновить свою команду, и что значит быть эффективным руководителем.

Барбара Хамптон, гендиректор Siemens US

* * *

Будет ли лидер следующего десятилетия отличаться от сегодняшнего? И если да, то чем? Это основные вопросы, на которые Джейкоб пытается найти ответы в своей новой книге «Йода бизнеса».

В поисках ответов Джейкоб лично провел интервью с более чем 140 гендиректорами компаний по всему миру, включая такие как Unilever, Audi, Mastercard, Best Buy, Oracle, Verizon и многие другие. Автор также объединил усилия с LinkedIn для опроса почти 14 000 работников. Это позволило получить точную мировую картину лидерства, а также сравнение по уровням иерархии.

В отличие от других книг по лидерству, акцентирующих на текущих тенденциях, этот ценный ресурс основан на новаторских исследованиях, цитатах и озарениях от главных лидеров мира.

Результат? Множество предположений и советов, которые лидеры могут использовать для подготовки к грядущему десятилетию и позже, особенно ценных в свете того факта, что лидеры по всему миру считают себя гораздо лучше подготовленными к будущему, чем есть на самом деле.

Каковы основные тенденции, формирующие будущее лидерства? К каким главным вызовам должны быть готовы лидеры? Какими навыками и установками должны обладать лидеры

⁷ Майкл Бенгей Стеньер, «Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления». Москва: ЭКСМО. 2022 г.

будущего, чтобы добиться успеха? Какие шаги необходимо предпринять, чтобы быть готовым к будущему? «Йода бизнеса» отвечает на все эти и многие другие вопросы.

Отрасли, рынки и бизнес сейчас меняются гораздо стремительнее, чем когда-либо прежде. Это значит, что 10 лет спустя наши организации будут значительно отличаться от того формата, в котором мы работаем сейчас. Как следствие, нам необходим новый тип становления лидерами будущего, и эта книга покажет вам, как к нему прийти.

Успех сегодня не гарантирует успеха завтра. Чего не скажешь о подготовке. Многие лидеры уже заметили признаки смены времен. Они понимают важность подготовки к трансформации, но как они с этим справляются? Эта книга обеспечит вашу готовность к руководству организацией в эпоху изменений. А вы готовы стать лидером будущего? Готовы стать «Йодой бизнеса»?

* * *

ДЖЕЙКОБ МОРГАН – автор бестселлеров и один из признанных мировых авторитетов по вопросам лидерства, особенностям деятельности и опыту сотрудников в будущем. Он, высоко востребованный спикер и консультант, работал с такими организациями, как Microsoft, Disney, PwC, PepsiCo, MasterCard, IBM и многими другими. Прогнозы Моргана как профессионального футуриста часто публикуются в таких изданиях, как Forbes, Inc., The Wall Street Journal, Fast Company и The Harvard Business Review. Узнать больше о Джейкобе и изучить его работы можно, посетив TheFutureOrganization.com или связавшись с ним напрямую – Jacob@thefutureorganization.com.

Введение

Тысячи лет назад, когда мореплаватели и исследователи отправлялись в неизведанные воды, единственным способом не сбиться с курса и вернуться домой было наблюдение за ориентиром, таким как скопление скал – днем или огонь – ночью. Эти ориентиры не только вели моряков к цели, но и предупреждали об опасностях, которые могли потопить их судна. Вероятно, самым известным маяком, а также одним из семи чудес света, был Александрийский маяк, построенный в III веке до н. э. Считается, что его высота превосходила 137 метров, при этом маяк простоял 1500 лет, прежде чем его разрушило землетрясение.

Во все времена маяки служили нам путеводными звездами на пути к нашим целям, в то же время помогая избегать опасности. Именно поэтому я выбрал изображение маяка для обложки этой книги. Я считаю лидеров настоящего и будущего маяками, которые направляют своих сотрудников и организации к успеху, в то же время оберегая их от скалистых берегов.

Великие лидеры меняют мир, или, говоря точнее, великие лидеры создают мир. Они разрабатывают продукты и услуги, которыми мы пользуемся в повседневной и профессиональной жизни; они учреждают компании, обеспечивающие людей рабочими местами, чтобы те могли содержать свои семьи; они борются за социальную справедливость, чтобы сделать мир лучше; они поддерживают благотворительные и некоммерческие организации; и они формируют культуру, отношение и поведение людей, которые на них работают. Это не только особая привилегия, но и огромная ответственность.

Чтобы построить мир, в котором мы все захотим жить и работать, нам нужны лидеры, сейчас и – особенно – в будущем. В контексте этой книги мы подразумеваем деловую среду, хотя описанные в ней идеи применимы к любому человеку в любой организации. Это непросто, поскольку мир стремительно меняется, и то, что было эффективно в прошлом, в будущем окажется бесполезным. Как-то Уэйн Гретцки сказал: «Я направляюсь туда, где будет шайба, а не туда, где она есть». Я хочу помочь лидерам и организациям понять, где будет их шайба, чтобы они могли двигаться в нужном направлении уже сейчас.

За последние десять лет я написал пять книг, включая ту, что вы сейчас читаете. В течение этого периода мне повезло работать с сотнями компаний, а также путешествовать по миру и делать свою работу на виду у миллионов людей. Во время поездок я делился многими идеями и теориями, но я все же считаю себя вечным учеником. Лидерство – одна из сфер, которая вызывает у меня особенный восторг.

Каждый год я выступаю примерно на 40 конференциях и мероприятиях по всему миру с темами, связанными с лидерством, будущей трансформацией работы и опыта сотрудников. Я начал замечать тенденцию, распространившуюся среди работников и руководителей, которых консультирую или интервьюирую. Все чаще и чаще мне задают вопросы не о нынешнем лидерстве, а о том, каким оно будет в следующем десятилетии. Во время встреч я осознал, что это действительно интересный вопрос для изучения. Я начал копать и понял, что у нас практически нет исследований, которые обращаются к этому вопросу, а работы, которые бы основывались на глубоком анализе с учетом мнений руководителей и сотрудников, и вовсе отсутствуют.

Кажется, что нынешний бизнес-мир – это сосредоточение стратегий и идей лидерства. Действительно, был достигнут некий прогресс в плане взращивания хороших лидеров, но нам предстоит еще большая работа. Например, в прошлом десятилетии руководители были целиком одержимы курсом акций, в то время как идеи разнообразия и инклюзивности только зарождались, а технологии (особенно искусственный интеллект) не были настолько развитыми и быстро меняющимися, как сегодня. Принцип иерархии ставился под вопрос, но не так радикально, как сегодня, платформы социальных сетей только запустили, iPhone едва вышел на рынок. Словосочетание «опыт сотрудников» редко кто произносил, понятия «цель» и «вли-

яние» рассматривались как нелепые идеи, процветал шот-термизм⁸, акцент на физических рабочих местах за пределами огороженных «ячеек» был незначительным, не говоря уже о том, что мы боролись с серьезными последствиями экономического кризиса 2008 года.

Незадолго до финансового кризиса я нашел свою первую после колледжа работу в технологической компании в Лос-Анджелесе. Я с отличием окончил Калифорнийский университет в Санта-Круз и получил две степени бакалавра – по экономике и психологии управления бизнесом. Я был готов присоединиться к корпоративному миру и добираться до него по многочасовым пробкам каждый день. Я принял это предложение, потому что купился на рассказ о том, как здорово там работать. Через несколько месяцев я все еще занимался вводом данных, холодными звонками, презентациями в PowerPoint и ненавидел свою жизнь. Однажды генеральный директор прокричал мое имя через весь офис и сказал, что у него есть для меня важный проект. Естественно, я разволновался и подумал, что наконец смогу внести существенный вклад, который окажет широкое влияние. Генеральный директор достал бумажник, дал мне 10 долларов и сказал: «Я опаздываю на встречу, сгоняй в “Старбакс” и принеси мне кофе, и себе что-нибудь тоже купи». Это было одно из последних мест, где я состоял на службе у других людей. С тех пор я страстно стремился самостоятельно создавать организации, в которых нам всем хотелось бы трудиться. Большинство из нас не осознает, как сильно все изменилось за последнее десятилетие, потому что мы, так сказать, находимся «в нем». Представьте, что вы сели в поезд, отправляющийся в очень дальнюю поездку, которая будет длиться десять лет. Пока вы находитесь в поезде, кажется, что все остается таким, как было вначале: технологии, которые все используют, остаются прежними, одежда, которую все носят, остается той же, – ничего не изменилось. Но проходят годы, и вы, наконец, прибываете в место назначения. Сойдя на перрон, вы с трудом узнаете новый мир, который вас окружает. Все наши организации также были в этой поездке. Если вы никогда не будете делать остановок на своем пути, чтобы понаблюдать за окружающим миром, вы не увидите по-настоящему происходящих перемен, пока однажды не окажетесь в совершенно новом месте неожиданно для себя.

В романе Эрнеста Хемингуэя «И восходит солнце» (больше известен как «Фиеста» – прим. ред.) приведен диалог между двумя персонажами, который звучит примерно так: «Как вы обанкротились?» – спросил Билл. «Двумя путями, – сказал Майк. – Постепенно, а потом внезапно».

Если вы оглянетесь, то быстро поймете, что лидерство десятилетней давности – совсем не то, что сейчас, и, что более важно, сегодняшнее лидерство не останется таким через уже несколько лет. Но мы так увлечены повседневными аспектами нашей жизни и карьеры, что редко думаем об этом изменении и о том, как оно будет выглядеть.

У меня не было ответа на вопрос о будущем лидерства, поэтому я решил собрать данные. Я опросил больше 140 руководителей компаний по всему миру, представляющих здравоохранение, производство продуктов питания и напитков, некоммерческие организации, автомобилестроение, финансовые услуги, прокат оборудования, программное обеспечение, недвижимость и все, что между ними. Генеральные директора – представители таких компаний, как 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, Kog Holdings и многих других. Я провел почти все интервью лично либо в режиме онлайн-звонков, которые длились 45–60 минут. Я осознанно сфокусировался на личностях генеральных директоров, потому что они являются абсолютными лидерами в мире бизнеса. Именно они отвечают за принимаемые решения и за влияние, которое организация оказывает на мир в целом и на заинтересованные стороны, включая сотрудников и клиентов.

⁸ Шот-термизм – это краткосрочная временная ориентация, при которой экономические агенты не уверены в будущем, поэтому не строят перспективных планов.

Опрошенные руководители представляют более 7 миллионов человек, 35 отраслей промышленности и 20 стран по всему миру. Среди гендиректоров не так много женщин, поэтому было непросто привлечь их к моему исследованию, но я горжусь достигнутым показателем: 23 % всех руководителей, с которыми я беседовал, были женщинами. Для сравнения, менее 7 % всех руководителей Fortune 500 – женщины (Zillman, 2019), и только 5 % руководителей S&P 500 – женщины (Catalyst, 2019). На самом деле женщины занимают менее 5 % должностей генерального директора в Соединенных Штатах и Европе (Edgecliffe-Johnson, 2018). Мне посчастливилось затмить все эти цифры в своем исследовании.

Всем руководителям задали 12 вопросов:

1. Какие тенденции определяют особенности лидерства в будущем?
2. Каким типом или типами мышления, по вашему мнению, должен обладать лидер будущего и почему? (Как он должен думать?)
3. Какими навыками должен обладать лидер будущего и почему? (Что он должен уметь делать?)
4. Какие, на ваш взгляд, главные отличия сегодняшних лидеров от лидеров следующего поколения?
5. Представьте себе один день из жизни лидера в следующем десятилетии. Каким он будет?
6. С какими самыми большими трудностями столкнется лидер будущего?
7. Можете ли вы назвать имена современных руководителей, отвечающих вашему видению лидера через несколько лет, а также перечислить признаки и критерии, по которым вы их определяете?
8. Задумывается ли ваша компания о будущем лидерства и работает ли – или планирует начать работать – над этим вопросом?
9. Какие навыки вам потребуются, чтобы оставаться лидером в будущем?
10. Какое ваше определение понятия лидерства?
11. Можете ли вы добавить еще что-то о будущем лидерства?
12. Есть ли у вас какой-то лидерский лайфхак (советы, техники, стратегии, которыми вы регулярно пользуетесь, чтобы быть более эффективным руководителем)?

Прежде чем задавать эти вопросы, я познакомил руководителей компаний с замыслом книги и подчеркнул, что хочу сделать акцент на лидерстве следующего десятилетия. Затем все интервью были расшифрованы и вычитаны, из них была извлечена ключевая информация. Я также искал темы и идеи, помимо ответов на общий список вопросов. Все эти ответы были внесены в таблицу Google, что позволило мне отфильтровать информацию по разным критериям, таким как размер компании, пол руководителя и отрасль. Я также объединил усилия с LinkedIn⁹, крупнейшей профессиональной социальной сетью мира, для опроса почти 14 000 участников по всему миру. Благодаря этому удалось понять, совпадают ли представления рядовых сотрудников с тем, что говорят гендиректора.



ВНИМАНИЕ!

⁹ С 4 августа 2016 года сайт заблокирован на территории РФ за нарушение правил хранения персональных данных российских пользователей.

Данное изображение означает, что в этом разделе будет приведена прямая цитата одного из руководителей, с которыми я общался.

Статистическая репрезентативность опроса составила 95 %. Опрошенными сотрудниками представляли Китай, Австралию, Соединенные Штаты, Великобританию, Индию, Австрию, Германию, Швейцарию, Бразилию и Объединенные Арабские Эмираты. Они работали в различных отраслях промышленности с размерами компаний от 50 человек до более чем 100 000, при этом иерархические позиции варьировались от линейных менеджеров до руководителей высшего звена. Опрос носил всесторонний и глобальный характер.

За основу я взял те же 12 вопросов, но добавил еще несколько, в которых участникам предлагалось оценить себя, своих менеджеров среднего и высшего звена в тех областях, которые гендиректора считают важными для будущего лидерства. Например, в дополнение к вопросу «Каким типом или типами мышления, по вашему мнению, должен обладать лидер будущего и почему? (Как он должен думать?)» респондентов также просили ответить, как они сами, их менеджеры среднего и высшего звена практикуют эти типы мышления. Это позволило мне получить полную картину лидерства по всему миру и проверить, действительно ли практиковалось то, о чем мне говорили руководители, и насколько успешно. Сотрудники также могли выбрать до трех вариантов ответов на вопросы.

Вероятно, это самый всесторонний из проектов, посвященных изучению будущего лидерства вплоть до 2030 года и в течение последующих десятилетий.

Наконец, я взял интервью у нескольких ученых, исследователей проблемы лидерства, коучей и внимательно изучил сотни тематических книг, статей и отчетов, чтобы понять, что может пригодиться мне дополнительно в работе. Я считаю, что это один из немногих подобных проектов, всесторонне изучающий лидера и лидерство в будущем. В книге вы найдете много цитат руководителей компаний, с которыми я беседовал. Я хочу, чтобы вы прочитали и услышали именно то, что говорили мне ведущие мировые бизнес-лидеры, из первых уст.

В книге выделены несколько ключевых частей, каждая из которых является важным элементом для понимания и освоения основных качеств лидера будущего. В Части 1 я даю определение лидерства. Часть 2 посвящена тенденциям, формирующим будущее лидерства. В этом разделе также рассматриваются различные серьезные проблемы, с которыми столкнутся лидеры будущего.

В Части 3 обсуждаются наиболее важные типы мышления, которыми должны обладать лидеры будущего, чтобы эффективно руководить. В Части 4 рассматриваются навыки и умения, которыми они должны обладать. Часть 5 посвящена тому, как стать лидером будущего и с чего начать путь.

Для этой книги я также создал два дополнительных ресурса, к которым вы можете прибегнуть. Первый – это опрос, помогающий оценить вас по навыкам и типам мышления, рассмотренным в этой книге. Вы можете найти его по адресу FutureLeaderSurvey.com. А если вы захотите, чтобы я провел личное обучение в течение месяца, а также получить доступ к лайфхакам по лидерству от мировых руководителей, перейдите по ссылке LeadershipReset.com. Надеюсь, ссылки вам пригодятся!

Я выбрал для рассмотрения будущего лидерства период следующих десяти лет, потому что не слишком отдаленная перспектива позволяет оставаться реалистичным, а близость к нашему времени – практичным. Я надеюсь, что после прочтения этой книги вы поймете, над чем должны работать именно вы, ваша команда и организация, чтобы успешно руководить в предстоящие годы. Идеи этой книги и сейчас практикуются, они важны в современном бизнес-мире, но в будущем они станут столь же необходимыми, как воздух и вода.

Итак, пришло время сойти с поезда. Пора действовать!

*Джейкоб Морган
Аламеда, Калифорния*

Часть 1

Понимание роли лидера

Глава 1

Пробел в руководстве

Сколько, по-вашему, лидеров в вашем городе? А в стране? Как насчет всего мира? Если мы собираемся рассматривать роль лидера будущего, нам важно знать, сколько таких человек уже есть сейчас и сколько их может быть в будущем.

В одних только Соединенных Штатах около 25 миллионов руководителей и менеджеров – людей, ответственных за других. Это примерно один из шести американцев. В Великобритании их насчитывается около 5 миллионов, что также соответствует одному из каждых шести человек. По прогнозу компании McKinsey, в 2030 году трудовые ресурсы в мире составят примерно 3,5 миллиарда человек (McKinsey, 2012). По оценкам Международной организации труда, в 2020 году около 45 % рабочей силы будут представлены самозанятыми, однако в последние несколько лет их доля уменьшается (Всемирный банк, 2019). Если мы предположим, что к 2030 году 50 % всей рабочей силы будет представлено самозанятыми, у нас останется 1,75 миллиарда людей, работающих по найму (OECD, дата не указана). Количество сотрудников на одного менеджера или руководителя называется «диапазоном контроля», при этом рекомендуемое число сотрудников на одного менеджера варьируется от четырех до двадцати. Это значит, что во всем мире будет примерно 87 500 000–437 500 000 лидеров. Огромное количество! Люди на высоких позициях участвуют в создании нашего мира, поэтому лучше убедиться, что эти должности занимают нужные люди. Мы все заслуживаем, чтобы нам нравилась наша работа (или даже, осмелюсь сказать, чтобы мы любили ее), а это начинается с лидеров во главе наших организаций.

Сегодня лидерам трудно

К сожалению, большинство наших лидеров, мягко говоря, далеки от идеала. В противном случае это нашло бы отражение в результатах. Это не значит, что они плохие люди. Но то, как мы обучаем лидерству и оцениваем его, безнадежно устарело, об этом не понаслышке знают лидеры – они с этим сталкиваются на практике. Это примерно то же самое, что пытаться управлять современным реактивным самолетом, в то время как вы обучались на первом экземпляре братьев Райт. Вы можете оторваться от земли, но далеко вы не улетите.

Согласно исследованию, проведенному Ultimate Software (американская транснациональная технологическая компания – прим. ред.) и Центром изучения поколений (The Center for Generational Kinetics), 80 % сотрудников считают, что могут выполнять свою работу без своих менеджеров и полагают, что последние им не нужны (Ultimate Software, 2017). А в ходе одного из исследований компании Randstad (компания из Нидерландов, специализирующаяся на HR – прим. ред.) почти половина из 2 257 опрошенных указали, что они могут лучше справиться с работой, чем их босс (RandstadUSA, дата не указана). Другое исследование Randstad, проведенное в 2018 году, выявило, что 60 % сотрудников ушли с работы или думают об уходе, потому что им не нравится их непосредственный начальник (Randstad USA, 2018). Одни только эти цифры представляют общую картину положения нынешних лидеров, на которой они выглядят неважно. Будем честны, в какой-то момент нашей карьеры мы все испытывали негативные чувства по отношению к нашим руководителям. Я-то уж точно. В моей жизни

было несколько случаев, когда я наблюдал за руководителем во время работы и мой внутренний голос спрашивал: «Да что ты здесь делаешь?»

Исследование Gallup, охватившее более 7 000 американцев, показало, что один из двух уволившихся человек ушел с работы, чтобы избавиться от менеджера и улучшить общее качество своей жизни (Harter, 2015). Перед нами довольно печальная статистика, в которой мы можем найти и отражение своего опыта. Это же исследование показывает, что на долю менеджеров приходится как минимум 70 % изменений показателей вовлеченности персонала. Схожую картину представляет британское исследование, опубликованное Independent: почти половина британских сотрудников считают, что могут выполнять работу лучше своих начальников (Bailey, 2017). Большую тревогу вызывает мнение 13 % опрошенных, сказавших, что их боссы некомпетентны в своей работе.

Привычные способы обучения лидерству сегодня безнадежно устарели.

Не стоит также забывать фундаментальный анализ Gallup по глобальной вовлеченности, показавший, что только 15 % работников во всем мире вовлечены в свою работу. Согласно полученным данным, «сотрудники во всем мире не обязательно питают сильную неприязнь к компании или организации, какую они испытывают в отношении своего босса. Работники – особенно лучшие из них – устраиваются в компанию, а затем увольняются из-за своего менеджера» (Clifton, 2017).

Можно написать книгу, как лидеры по всему миру разочаровывают нас. Разве они не должны быть теми, кем мы восхищаемся, на кого равняемся и хотим быть похожими? Разве это не те люди, которые должны руководить нашими организациями и помогать нам строить будущее? Реальность представляет унылую картину настоящего лидерства, и оно не становится лучше, когда мы заглядываем в будущее.

В своем новом отчете прогноза мирового лидерства DDI (международная компания, специализирующаяся на консалтинге относительно найма, продвижения и развития персонала – прим. ред.) опросила более 25 000 руководителей по всему миру и выявила, что всего 42 % считают общее качество лидерства внутри своих организаций высоким (DDI, 2018). Еще более шокирующим открытием стало то, что всего у 14 % организаций есть сильная «скамья запасных» – подготовленных лидеров, которые могут заменить уволившихся или ушедших на пенсию руководителей. Это означает, что, если «лидерский вирус» выкосит всех нынешних менеджеров, не будет никого, кто бы занял их место. Даже у спортивных команд на скамейке запасных есть талантливые игроки, которые могут присоединиться к игре, если кто-то получит травму, – но не у наших компаний. Вероятно, это связано с тем, что наши модели лидерства не меняются. Мы учим лидеров руководить в мире, которого больше не существует.

В ходе другого исследования – «Состояние развития лидерства», проведенного DDI, половина опрошенных работников заявили, что их руководители не знают, как эффективно руководить своими организациями сегодня (DDI, 2015), и 71 % сказали, что их лидеры не готовы управлять в будущем. Исследование Центра креативного лидерства (Center for Creative Leadership – глобальный поставщик услуг образования высшей категории для руководителей – прим. ред.) отражает подобные выводы в работе с названием «Пробел в руководстве» (The Leadership Gap), авторы которой заявляют, что «лидеры плохо подготовлены к будущему. Сегдневных способностей к руководству недостаточно, чтобы удовлетворять будущим требованиям лидерства. Этот вывод применим ко всем компаниям в мире» (Leslie, 2015). Наконец, в своем отчете «Готовые лидеры» (Ready-Now Leaders) The Conference Board (некоммерческая исследовательская компания, специализирующаяся на создании и распространении информации по вопросам управления и менеджмента – прим. ред.) в партнерстве с DDI обнаружили, что 85 % руководителей не уверены в своих навыках лидерства (DDI, 2014).

Лидеры должны быть теми, кем мы восхищаемся, на кого равняемся и хотим быть похожими. Однако в реальности это далеко не так.

В последнем опросе Deloitte (одна из ведущих аудиторских компаний в мире – прим. ред.), в котором приняли участие 10 000 человек из 36 стран, 71 % миллениалов сказали, что собираются уйти с работы в следующие два года, поскольку они недовольны тем, как развиваются их лидерские навыки (Deloitte, 2019). Это особенно тревожит, потому что у нас есть поколение работников, которое хочет занимать руководящие должности, но организации прилагают недостаточно усилий, чтобы реализовать их способности.

Ясно, что с лидерством по всему миру что-то не так, в противном случае эти цифры не были бы столь ужасающими. По сути, каждый сигнал от работников говорит нам о наличии проблемы, тем не менее большинство организаций и нынешних руководителей ничего не делают, чтобы решить ее. Представьте, что вы ведете машину и на середине пути начинает мигать индикатор «проверьте двигатель», а за ним – предупреждение о давлении в шинах, малом запасе топлива, низком заряде аккумулятора, не говоря уже о красной лампочке температуры. А теперь добавьте к этому, что в машине вся ваша семья. Вы и правда продолжите ехать, надеясь добраться до пункта назначения? Мне хотелось бы верить, что нет. Тем не менее в бизнес-мире мы все на круиз-контроле, и самое страшное, что сидим в одной машине!

У нас есть поколение работников, которое хочет занимать руководящие должности, но организации прилагают недостаточно усилий, чтобы реализовать их способности.

Время меняться

Когда я вижу данные, представленные в этой главе, я чувствую злость, разочарование и грусть. Как, наверное, каждый. Это значит, что и сегодня, и в будущем мы будем жить и работать в мире с миллионами плохих лидеров – если только мы не сделаем что-то с этим. Не то чтобы у нас был миллион вакансий для руководителей по всему миру. Но, как показывают цифры выше, у нас точно есть много людей на руководящих должностях, которые не должны эти места занимать. Однако их дни сочтены. Не сомневайтесь, внутри наших организаций имеется огромный пробел в лидерстве, который в ближайшие годы только продолжит расширяться. Организации, которые способны восполнить этот пробел, продолжат существовать в будущем, а люди, которые способны стать лидерами, будут руководить этими организациями. Я знаю, это звучит так, будто все лидеры плохие, но это неправда. По всему миру есть масса прекрасных руководителей, и, работая над этой книгой, я побеседовал со многими из них, но их просто недостаточно. Я искренне надеюсь, что эта книга и проведенное исследование помогут изменить ситуацию, но вы – единственные, кто может претворить эти изыскания в жизнь.

Вы – единственные, кто может изменить ситуацию в лидерстве в лучшую сторону.

К счастью, данная книга поможет вам добиться этого путем применения принципов Большой Девятки. Это набор из четырех типов мышления и пяти навыков, которые мировые бизнес-лидеры считают важнейшими для руководителей. Большая Девятка является ключом к разрешению кризиса лидерства, с которым столкнулось так много организаций и людей по всему миру. В конце книги вы также найдете ключ к становлению лидера будущего, который нам нужен и которого мы заслуживаем. Давайте начнем.

Глава 2

Три важнейших вопроса лидерства

В начале разговора о лидере будущего мы должны ответить на три важнейших вопроса о сегодняшнем лидере:

Что такое лидерство и кто такой лидер?

Кто может называться лидером или руководителем?

Так ли сильно лидер 2030 года будет отличаться от сегодняшнего? И если да, то чем?

Что такое лидерство и кто такой лидер?

Вопрос «Какое определение вы даете лидерству?» стал самым сложным для руководителей. Когда я задавал его по телефону, обычно отвечающий делал длинную паузу или говорил: «Это действительно хороший вопрос». Но, бесспорно, самым частым ответом было: «Хм, меня никто не спрашивал об этом прежде». Про себя я вскрикивал: «Что?! Как вы можете говорить, что никто никогда не спрашивал вас об этом, вы же руководите многомиллионной компанией с тысячами сотрудников!» Но, конечно, я не высказывал это вслух, иначе это был бы очень короткий телефонный разговор. Я подумал об этом терминологическом пробеле какое-то время, и явление начало приобретать смысл. Мы просто принимаем концепцию лидерства как данность и предполагаем, что знаем ее и понимаем, кто такой хороший лидер. Это как если бы мы пытались дать определение воде: звучит глупо, ведь мы же все знаем, что такое вода, так? Но как вы опишете воду тому, кто никогда ее не видел? Скажете, что это прозрачная жидкость без вкуса? Десятки жидкостей прозрачные и не имеют вкуса. То же самое с лидерством. Оно существует повсеместно в разных формах, и мы сталкиваемся с ним ежедневно, будь то на работе, на занятиях спортом, при просмотре телевизора или во время покупок. Оно окружает нас, как воздух, и поэтому мы никогда не задаемся вопросом, что значит лидер или кто он такой.

Какое определение вы бы дали лидерству? Оно связано с тем, чтобы делать нужные вещи? Добиваться определенного уровня производительности или коммерческих результатов? Иметь последователей? Вдохновлять и мотивировать других? А может, оно о том, чтобы иметь четкое видение и объяснить его сотрудникам? Или это одна из тех вещей, о которых мы узнаем, когда сталкиваемся с ними. Был ли Гитлер лидером? Подумайте о матери Терезе, Аврааме Линкольне, Дарте Вейдере, Чингисхане, королеве Елизавете I, Илоне Маске, Розе Паркс, Джефффри Скиллинге, Леброне Джеймсе или Аль Капоне. Все эти люди, будь они хорошими или плохими, настоящими или вымышленными, отвечают некоторым критериям, названным выше.

Слово «лидировать» восходит к 900-му году и означает «идти впереди или показывать дорогу». Таким образом, лидер – это тот, кто ведет подчиненных. На основе этого определения всех людей, перечисленных выше, можно назвать лидерами. Но различает их не тот факт, что они направляли других, а направление, в котором они вели людей, и дорога, что они выбрали. Гитлер выбрал путь зла, войны и смерти. Мать Тереза – путь добра, служения и благодарности. Многие сегодняшние лидеры на неверном пути. Если ваша обязанность в роли лидера – указывать путь другим, как должен выглядеть этот путь?

Я не получил единого определения лидерства от руководителей, которых я опрашивал. Конечно, в ответах были пересекающиеся моменты, которые мы позднее рассмотрим в этой книге, но каждое объяснение и определение в целом были уникальными. Гендиректора при-сваивали лидерам разные качества и характеристики. Кто-то делал акцент на человеческих качествах, таких как эмпатия, приверженность к разнообразию и скромность, в то время как другие больше сосредотачивались на предпринимательских качествах, таких как достижение

целей, умение расставлять приоритеты и обладать даром провидения. Конечно, были и третьи, которые пытались найти баланс между обеими сторонами.

Перед нами 140 руководителей крупнейших организаций мира и все они по-разному определяют лидерство. Как это возможно?

Я понял две вещи, задавая этот вопрос. Во-первых, главы компаний по всему миру редко задаются вопросом, что значит лидерство. Более того, это понятие даже не изучено на уровне организации. Как я уже говорил ранее, его принимают как данность или, вероятно, просто считают, что знают черты, присущие хорошему лидеру, когда сталкиваются с таким. Во-вторых, лидерству дают разные определения в зависимости от качеств действующего лидера организации. Не существует единого или универсального определения лидерства. В этом не было бы ничего страшного, если бы мы все выступали как отдельные лица, но это не так. Все мы – часть групп, команд и/или организаций. Таким образом, первым шагом к становлению лидера является выработка определения лидерства и понимания, как оно реализуется внутри вашей организации (и/или вашей личной жизни).

Как гендиректора понимают лидерство

Оцените, как некоторые гендиректора понимают лидерство.



Джуди Маркс является руководителем Otis Elevator и возглавляет команду из более чем 70 000 сотрудников по всему миру. По словам Джуди, «это способность добиваться результатов, а слово “*результаты*” является ключевым. Моя роль в плане лидерства – определять перспективы и делиться их видением. Создавать среду, в которой миссия компании не только находит у людей отклик, но и вдохновляет реализовывать ее. Моя задача – устранять преграды, чтобы моя команда была успешной. Думаю, все это часть лидерства».

Марисса Майер – бывший генеральный директор Yahoo! – высказала свое определение лидерства: «Помогать верить в лучшее завтра или лучший результат, чем тот, какой есть сегодня».



Марк Херд был генеральным директором Oracle, компании информационных технологий и услуг с более чем 137 000 сотрудников по всему миру. Мы встретились сразу после того, как я провел их Всемирную конференцию НСМ в Далласе (Техас). К сожалению, он скончался через несколько месяцев после нашей встречи, но время, проведенное вместе, произвело на меня неизгладимое впечатление. Вот что сказал Марк: «Самое главное определение лидерства – это то, что вы устанавливаете цель. Вы разрабатываете стратегию для ее достижения и делаете все возможное, распределяя и предоставляя ресурсы, чтобы ее воплотить».



Билл Томас является председателем KPMG, крупнейшей аудиторской и консультационной компании с более чем 200 000 сотрудников по всему миру. Он дает следующее определение лидерству: «Неустанно думать о будущем и вырабатывать такое видение, которое бы ставило вашу организацию в положение, благоприятное для процветания в новом мире. Сформировать руководящую команду, способную постоянно трансформироваться и реализовывать видение лидера. Представлять свои взгляды и краткосрочный бизнес-план людям так, чтобы они считали их актуальными и важными лично им. Поддерживать связь с остальным миром за рамками вашей сферы, чтобы понимать силы, формирующие не только рынок, на котором вы работаете, но и общество, которому вы служите».



Ханс Вестберг – генеральный директор Verizon Communications, американского транснационального телекоммуникационного конгломерата с более чем 152 000 сотрудников по всему миру. Ханс считает, что лидерство – это «обеспечение людей всем необходимым для достижения миссий организации. Вот и все. Все остальное – примечания».

Кто из них прав и какое определение лидерства находит у вас больший отклик? Все эти руководители определяют лидерство уникальным образом, и в этом суть. Джуди, Марисса, Марк, Билл и Ханс имеют четкое определение лидерства, которое влияет на типы людей, привлекаемых в их организации. Определение лидерства также может меняться со сменой лидеров, руководящих этими компаниями. Пожалуй, наглядный тому пример – компания Microsoft и то, какой путь она прошла от руководства бывшего гендиректора Стива Балмера до настоящего гендиректора Сатьи Наделлы. Обоих этих лидеров описывают как успешных директоров с точки зрения общей результативности компании, но их стили управления радикально отличаются друг от друга.

Балмер был известен вспыльчивым характером, и, будучи пассионарным лидером, он также славился агрессивностью и любил быть в центре внимания. Этот тип руководителей многие называют «селебрити». Незаурядная личность, он обожал выигрывать и поощрял конкуренцию среди своих сотрудников. Балмер также верил в ранжирование, распределение сотрудников по степени эффективности. Например, 10 % сотрудников будут считаться высокоэффективными, 10 % – отстающими, а 80 % – средними, но все равно ценными. Руководители были вынуждены практиковать это разделение, даже если они не считали, что их сотрудники принадлежали к 10 % отстающих. С одной стороны, по версии Glassdoor (веб-сайт, на котором действующие и бывшие сотрудники анонимно оставляют отзывы о компаниях – прим. ред.), Стив Балмер был гендиректором с самым низким рейтингом с уровнем поддержки – 39 %. С другой, несмотря на это, многие считают, что Сатя не смог бы преуспеть в должности нового гендиректора Microsoft, если бы не Балмер.

Когда Сатя Наделла присоединился к компании, в своем первом письме сотрудникам он подчеркнул важность семьи в своей жизни. Сатя высказал пожелание, чтобы компания перешла от культуры «знаю все» к культуре «изучаю все». Он яро выступает за разнообразие и вовлеченность, сотрудничество вместо жестокой конкуренции. Будучи человеком широких взглядов, Сатя поощряет «непрофильные» перспективы, идеи и добрые дела. Вместо куль-

туры постоянной внутренней борьбы, которой славилась Microsoft, Сатья нацелился создать культуру, основанную на сопереживании. Первым делом в качестве генерального директора он попросил своих сотрудников прочитать книгу «Ненасильственное общение» (Маршалл Розенберг. «Язык жизни. Ненасильственное общение». «София». 2009 г. – прим. ред.). На момент написания этой статьи рейтинг одобрения Сатьи сотрудниками составлял 96 %, а цена акций компании выросла более чем втрое. Во время правления Балмера рыночная капитализация Microsoft составляла около \$ 300 миллиардов, а сейчас она колеблется в районе \$ 900 миллиардов.

Все эти руководители определяют лидерство уникальным образом, и в этом суть: они имеют четкое понимание лидерства, влияющее на типы людей, которые приходят в их организации.



Мы наблюдаем потребность в переходе к сотрудничеству, работе в команде и сотворчеству. Эрик Андерсон – исполнительный директор Topgolf Entertainment Group со штатом более 20 000 человек и ректор Университета сингулярности – сказал мне: «Если вы хотите процветать в своем сообществе и компании, вы должны научиться сотрудничать вместо того, чтобы конкурировать, и это ускорит ваш рост. Держаться особняком и постоянно бороться – опасная стратегия, поэтому переход от конкуренции к сотрудничеству и сотворчеству является ключевым моментом».

А у вас есть лидерские фильтры?

Самое худшее, что может случиться с вами и вашей организацией, – отсутствие четкого определения лидерства и представления о том, что значит быть лидером. Даже если вы не уверены в идеальности своего определения лидерства, ничего страшного – всегда приходится с чего-то начинать и затем вносить улучшения. Я – страстный шахматист, а в шахматах говорят, что лучше иметь плохой план, чем вовсе никакого.

Именно поэтому во многих организациях есть лидеры, которыми восхищаются и которых любят, и другие – которых ненавидят и избегают. Дело в том, что каждый из этих лидеров достиг своего положения в результате того, что со стороны тех, кто их продвигал, культивировались различные определения и идеи лидерства.

Сотрудничество, а не конкуренция – вот что ускорит ваш рост.

Но если бы существовало общее видение того, что такое лидерство и кто такой лидер, то шансы на карьерное продвижение некоторых лидеров резко уменьшились бы. Еще один важный аспект заключается в наличии в вашей организации неких фильтров, обеспечивающих нахождение нужных лидеров на должности, где они несут ответственность за других людей. Критерии будут варьироваться довольно сильно в зависимости от организации. Вот лишь некоторые из них:

- достижение бизнес-целей и/или финансовых целей;
- положительные отзывы от коллег и руководителей;
- поддержка со стороны других членов команды;
- сотрудничество между командами и регионами;
- высокие нравственные и этические ориентиры;
- продвижение и помощь в создании разнообразной и инклюзивной рабочей среды;

- способность вовлекать, расширять возможности и вдохновлять других;
- постоянно обеспечивать высокое качество работы.

Думайте об этом, как об организационном сите: вы же хотите, чтобы ваши фильтры пропускали только нужных вам людей?

Facebook¹⁰ – одна из немногих организаций, привязавших премии и компенсации сотрудников к прогрессу по социальным вопросам и акценту на общественном благе. Традиционно сотрудников оценивали на основе приемлемого уровня вознаграждения, индивидуальной нацеленности на получение премий, индивидуальной эффективности и эффективности для компании. Социально ориентированный подход включает в себя такие вещи, как исключение ненавистнических высказываний, создание более прозрачной компании и помощь малому бизнесу. Поскольку Facebook сделал это основной частью своей системы фильтров, они привлекают и развивают такие типы лидеров, которые заботятся о решении этих проблем и делают акцент на них, а не просто мотивируются могучим долларом (Hamilton, 2019). Не случайно в моей предыдущей книге об опыте сотрудников Facebook занял первое место из 252 организаций.

В вашей организации должны быть определенные фильтры, которые пропускают на руководящие должности нужных именно вам людей.

IBM, американская компания, один из крупнейших в мире производителей и поставщиков аппаратного и программного обеспечения, а также IT-сервисов и консалтинговых услуг, запустила интенсивную программу по будущему лидерства, призванную привлечь, выявить, развить и продвинуть кандидатов, лучше всего подходящих на роль руководителей. Посредством серии оценок, основанных на использовании технологий, IBM определила навыки и типы мышления, необходимые, чтобы стать успешным руководителем компании. Среди них способность оценивать ситуацию, тяга к новым знаниям и исследованиям, ориентация на развитие. Другими словами, они выявили и создали свои фильтры лидерства IBM, позволяющие выйти за рамки обычных показателей производительности. Цифровые оценки проводятся в формате видеоистории, рассказывающей один день из жизни руководителя низшего звена в вымышленной компании. Каждая часть оценки проводится в разные моменты дня придуманного менеджера, в ходе которой кандидата просят принять определенные решения. На основе этих решений IBM способна измерять желаемые навыки и типы мышления для своей компании (IBM, дата не указана).

Какие люди вам нужны у руля компании и какие фильтры у вас есть, чтобы быть уверенным, что каждый окажется на своем месте?

Знает ли ваша организация, что значит быть лидером, и определила ли она необходимые навыки и типы мышления для лидера будущего? Для большинства организаций ответ – нет. Если у вас нет четкого понимания этих вещей, как вы можете рассчитывать на лидерство в будущем?

Если фильтры в вашей организации основаны исключительно на способности достигать цели, выполнять работу в срок и приносить деньги, тогда такие типы людей и окажутся на руководящих должностях. Это типично для многих отраслей, особенно для финансов. Я никогда не забуду, как стажировался в компании Morgan Stanley 18 лет назад. Вице-президента, который нанял меня, продвинули на эту должность, потому что он привлек много новых клиентов. Спустя несколько недель моей стажировки его освободили от занимаемой должности, потому что некоторые сделки провалились и он не смог заключить новые. Это было типично для руко-

¹⁰ Социальная сеть Facebook запрещена на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

водителей, с которыми я работал в этой сфере: этих людей продвигали совсем не по тем критериям. И благодаря этой стажировке я понял, что никогда не хотел карьеру в финансах.

Если фильтры больше направлены на человеческие качества с акцентом на обучение и наставление других, тогда именно такие люди займут места руководителей. Какие люди вам нужны у руля вашей компании и какие фильтры у вас есть, чтобы быть уверенными, что каждый окажется на своем месте?

Определение лидерства

Но что такое лидерство? Кто есть лидер? Я не верю в существование единого определения, но, если надо с чего-то начинать, чтобы затем прийти к итоговой формулировке, я бы совместил предпринимательские и человеческие качества. Я рекомендую вам начать с этого и дорабатывать определение до такой стадии, чтобы оно сработало для вас и вашей организации.

Лидер – это тот, у кого есть способность увидеть, что что-то можно изменить в лучшую сторону, сплотить людей на пути к более четкому видению перспектив; кто может разработать план воплощения этого видения и работать на его реализацию, при этом ставя людей на первое место.



Джим Кавано – гендиректор World Wide Technology, поставщика технологических услуг с более чем 5 000 сотрудников со штаб-квартирой в Миссури (кстати, Сент-Луис [город находится в штате Миссури – прим. ред.] – одна из шахматных столиц мира!). Несколько лет он входил в топ лучших руководителей по версии Glassdoor, и его компания считалась отличным местом работы.

Джим дает прекрасный совет нынешним и будущим лидерам: «Как лидер вы должны быть готовы углубиться в детали и при этом оставаться способным взглянуть на вещи с высоты 30 000 футов. Если вы – тот, кто сидит на вершине горы, или орел, вззирающий на происходящее и изучающий его, тогда у вас хороший обзор. Чего вы пытаетесь добиться? Как вы хотите, чтобы вели себя люди? Что вы хотите продвигать? И как вы оказываете влияние?»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.