

Юода
бизнеса

Йода бизнеса

5 навыков,
которые
помогут
преуспеть
в современном
мире

ДЖЕЙКОБ МОРГАН

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

УДК 005
ББК 65.29
М79

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 under license with the original
publisher John Wiley and Sons, Inc.

Морган, Джейкоб.
М79 **Йода** бизнеса. 5 навыков, которые помогут преуспеть в современном мире / Джейкоб Морган ; [перевод с английского Т. Кудашевой]. — Москва : Эксмо, 2023. - 320 с. — (Психология. Искусство лидера).

ISBN 978-5-04-122148-5

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

УДК 005
ББК 65.29

ISBN 978-5-04-122148-5

© Кудашева, Т. Перевод на русский язык, 2023
© Оформление. 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, необ-

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.

ходимы не только для работы, но и для жизни в целом. Если каждый человек прочтает эту книгу, мир станет лучше!

*Маршалл Голдсмит, автор бестселлеров
«Триггеры»¹, «Моjo»² и «Прыгни выше головы!»³*

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»⁴*

«Йода бизнеса» предлагает по-новому взглянуть на вечную тему. Совмещая пронизательные 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

¹ Маршалл Голдсмит, Марк Рейтер. «Триггеры. Формируй привычки — закаляй характер». Москва: Манн, Иванов и Фербер. 2018 г.

² Маршалл Голдсмит, Марк Рейтер. «Моjo. Как его получить, как его сохранить и как вернуть, если вы его потеряли». Москва: Альпина Паблишер. 2012 г.

³ Маршалл Голдсмит, «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха». Москва: Олимп-Бизнес. 2009 г.

⁴ Майкл Бенгей Стеньер, «Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления». Москва: ЭКСМО. 2022 г.

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 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.

*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.*

Оглавление

Введение	15
Часть 1. ПОНИМАНИЕ РОЛИ ЛИДЕРА	
Глава 1. ПРОБЕЛ В РУКОВОДСТВЕ.....	25
Сегодня лидерам трудно	26
Время меняться	29
Глава 2. ТРИ ВАЖНЕЙШИХ ВОПРОСА ЛИДЕРСТВА	31
Что такое лидерство и кто такой лидер?	31
Как гендиректора понимают лидерство	33
А у вас есть лидерские фильтры?	37
Определение лидерства	40
Лидер или менеджер?	41
Так ли сильно лидер 2030 года отличается от сегодняшнего?	42
Глава 3. ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРА	45
Насколько хорошо и плохо лидеры влияют на вашу организацию	45
Токсичные лидеры	47
Хорошие лидеры	48
Нам нужно больше хороших лидеров	50
Часть 2. ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ ЛИДЕРОВ БУДУЩЕГО	
Глава 4. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ТЕХНОЛОГИИ	55
Заменят ли нас машины?	57
Автоматизация работы не означает замену человека.....	59
Чем занимаются лидеры	60
Как ИИ повлияет на лидерство	61
Что это значит для лидеров	63
Глава 5. ТЕМП ИЗМЕНЕНИЯ.....	64
Руководство в будущем, которого еще не существует	66
Что это значит для лидеров	68

ЙОДА БИЗНЕСА

Глава 6. ЦЕЛЬ И СМЫСЛ	69
Работа, цель, результат, смысл	71
Создание цели и смысла	74
Что это значит для лидеров	76
Глава 7. ЛАНДШАФТ НОВЫХ КАДРОВ.....	77
Острый дефицит кадров.....	77
Нам необходимо улучшать навыки и переучиваться	79
Необходимость разнообразия и инклюзивности	81
Что это значит для лидеров	85
Глава 8. МОРАЛЬ, ЭТИКА И ПРОЗРАЧНОСТЬ	86
Этика против морали	87
Влияние этического лидера	89
Лидеры должны быть открыты	92
Что это значит для лидеров	94
Глава 9. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ.....	95
Разнообразие и любопытство — ключевые факторы	96
Что это значит для лидеров	97
Глава 10. ГОТОВЫ ЛИ МЫ К ЭТИМ ТРЕНДАМ?	98
Нужно меньше разговоров, больше дела	102
Расхождение во мнении	103
Сотрудники больше уверены в себе, чем в тех, кто их окружает....	104
Глава 11. ВЫЗОВЫ	106
Футуризация	109
Выбор между краткосрочным и долгосрочным мышлением.....	109
Брать ли прошлое в будущее	110
Сохранение позиций и адаптация к технологиям	111
Гуманизация	113
Руководство неоднородными командами	114
Привлечение и удержание лучших кадров	116
Переобучение и повышение квалификации сотрудников	117
Добрые дела	118
Обеспечение «человечности» организации.....	120
Мы не готовы к трудностям	122
Встречаем Большую Девятку	125

Часть 3. ЧЕТЫРЕ ТИПА МЫШЛЕНИЯ БОЛЬШОЙ ДЕВЯТКИ

Глава 12. ИССЛЕДОВАТЕЛЬ	129
Обзор типа Исследователь	131
Любопытство	133
Супервечное обучение	144
Семья супервечных учеников	151
Установка на рост	154
Адаптируемость и динамичность	157
Как лидеры могут развить образ мышления Исследователя.....	159

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 13. ШЕФ-ПОВАР	164
Нам нужно больше HumanIT	166
Принятие технологий	168
Целеустремленность и заботливость	172
Как лидеры могут развить образ мышления Шеф-повара	175
Глава 14. СЛУГА	181
Служение вашим руководителям	182
Служение вашей команде	183
Служение вашим клиентам	188
Служение себе	191
Скромность и уязвимость	195
Как лидеры могут развить образ мышления Слуги	199
Глава 15. ГРАЖДАНИН МИРА	201
Преимущества мышления Гражданина мира	202
Как лидеры могут развить образ мышления Гражданина мира ...	206
Глава 16. НАСКОЛЬКО ХОРОШО МЫ ПРАКТИКУЕМ ЭТИ ТИПЫ МЫШЛЕНИЯ СЕГОДНЯ?	210
Помните о разрывах	213
Проклятие руководства	214
По всему миру	216
Часть 4. ПЯТЬ НАВЫКОВ БОЛЬШОЙ ДЕВЯТКИ	
Глава 17. ФУТУРИСТ	223
Как мыслит Футурист	226
Как лидеры могут развить навык Футуриста	230
Глава 18. ЙОДА	233
Эмпатия	234
Самосознание	236
Другие компоненты эмоционального интеллекта	239
Как лидеры могут развить навык Йоды	243
Глава 19. ПЕРЕВОДЧИК	246
Слушание	248
Коммуникация	250
Как лидеры могут развить навык Переводчика	253
Глава 20. ТРЕНЕР	258
Мотивация, воодушевление и вовлечение людей	261
Мотивация	263
Воодушевление	264
Вовлечение	266
Формирование лидеров будущего	267
Работа с поколениями и культурами	272
Создание эффективных команд	275
Как лидеры могут развить навык Тренера	279

ЙОДА БИЗНЕСА

Глава 21. ТЕХНОПОДРОСТОК	281
Поймите, как технология влияет на ваш бизнес	282
Как лидеры могут развить навык Техноподростка	283
Глава 22. НАСКОЛЬКО ХОРОШО МЫ ПРАКТИКУЕМ ЭТИ НАВЫКИ СЕГОДНЯ?	285
Помните о разрывах — снова!	286
По всему миру	288
Мы — лидеры, готовые к будущему?	291
Часть 5. СТАНОВЛЕНИЕ ЛИДЕРА БУДУЩЕГО	
Глава 23. ЗНАНИЕ ПРОТИВ ДЕЙСТВИЯ	295
Определение понятий «Лидер» и «Лидерство»	299
Золотой треугольник лидерства	300
Оцените свое нынешнее состояние	302
Практикуйте новые навыки и образы мышления	303
Соберите свое племя	304
Избегайте типичного дня	305
Направляйте других	306
Список литературы	308
Благодарности	317
Об авторе	319

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.