

Предисловие

Уолтера Айзексона



Джон Хеннеси

ПРИНЦИПЫ



ЛИДЕРА

Уроки моей жизни



«Незаменимое руководство
для каждого лидера»

Билл Гейтс

Джон Хеннеси

Принципы лидера

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 316.46+17.021.2
ББК 60.832.1+88.332.0

Хеннеси Д. Л.

Принципы лидера / Д. Л. Хеннеси — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018

Джон Хеннеси – исследователь, ученый, предприниматель, председатель совета директоров Alphabet (материнская компания Google), президент Стэнфордского университета (2000–2016) и «крестный отец» Кремниевой долины. Автор предлагает новый взгляд на лидерство. Джон щедро делится уроками, которые он извлек, пройдя по пути лидерства, сделав головокружительную научную карьеру и состоявшись как предприниматель. Это суровая правда для руководителей каждой отрасли: лидерство не исчерпывается уверенностью в себе и мультипликацией опыта, оно также требует уступчивости, скромности и эмпатии, качеств которые традиционно не принято называть чемпионскими. На русском языке публикуется впервые.

УДК 316.46+17.021.2
ББК 60.832.1+88.332.0

© Хеннеси Д. Л., 2018
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2018

Содержание

Предисловие Уолтера Айзексона	7
Введение	10
Глава 1. Скромность	15
Основа эффективного лидерства	15
Учиться скромности, прося о помощи	17
Роль скромности в мире	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Джон Хеннесси

Принципы лидера. Уроки моей жизни

Издано с разрешения Levine Greenberg Rostan Literary Agency

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© John L. Hennessy, 2018. This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

* * *

Посвящается Андреа – моей спутнице жизни на протяжении вот уже сорока восьми лет

В своей книге Джон Хеннесси делится глубокими выводами, к которым он пришел благодаря феноменальной карьере инженера, предпринимателя и президента одного из сильнейших в мире университетов. Это незаменимое руководство для каждого лидера.

Билл Гейтс

«Принципы лидера» – великолепное, вдохновляющее и абсолютно необходимое руководство для лидеров, которыми мы все надеемся стать. Джон Хеннесси приводит больше 90 жизненно важных уроков, которые он извлек как предприниматель, профессор и президент одного из величайших университетов мира. Его истории, от искусственного интеллекта до важности эмпатии, – ценный подарок для мужественного и скромного лидера-слуги, который живет внутри каждого из нас. Сегодня эта книга нужна нам как никогда.

Джон Дорр, венчурный инвестор, партнер фонда Kleiner Perkins, создатель системы OKR (Objectives and Key Results), автор книги [«Измеряйте самое важное»](#)

В «Принципах лидера» Джон Хеннесси бросает вызов каждому из нас и предлагает поразмыслить о том, как нам развить собственный стиль лидерства. Важнейший вывод, к которому он пришел за свою долгую и выдающуюся карьеру президента Стэнфорда, – подлинное лидерство основывается на эмпатии, мужестве и служении. Это настольная книга руководителя в благополучные времена и в период трудностей и незаменимый помощник в воспитании нового поколения лидеров.

Шерил Сэндберг, COO Facebook, основательница [LeanIn.Org](#) и [OptionB.Org](#)

Для Стэнфордского университета Джон Хеннесси стал лидером-реформатором. В своей проницательной книге он дает советы, которые, несомненно, будут полезны лидерам любой области. Это прекрасное чтение

с замечательными примерами, как сочетать стратегическое видение и оперативное управление перед лицом вызовов и возможностей на пути перемен.

Кондолиза Райс, профессор и бывший ректор Стэнфордского университета

Эта книга похожа на своего автора. Исполненная скромности и наблюдательности, смелая и мудрая, она раскрывает лидерам суровую правду: успешное лидерство – это не только уверенность или опыт. Оно также требует уступчивости и эмпатии. Джон на собственном опыте пришел к этим выводам и теперь великодушно делится полученными уроками с новым поколением лидеров.

Сундар Пичаи, CEO Google

На мой взгляд, Джон Хеннесси – один из величайших университетских руководителей. Я всем рекомендую прочитать «Принципы лидера». Как выпускник Стэнфорда я горжусь, что во главе моей alma mater стоит именно такой человек. Посредством этой книги он продолжает направлять нас.

Вартан Григорян, президент корпорации Карнеги в Нью-Йорке

Джон Хеннесси – «золотой стандарт» Кремниевой долины. И в бизнесе, и в науке он являет собой образец просвещенного лидерства и безукоризненной честности. Он открывает дорогу новому поколению предпринимателей и вдохновляет их. Я бесконечно рад, что всю свою мудрость и весь свой опыт он изложил в этой книге.

Джон Чемберс, экс-CEO Cisco

Предисловие Уолтера Айзексона

Дочитывая эту книгу, ты сожалеешь только о том, что не прочел ее раньше. Все, кто из всех сил стремился стать эффективным лидером, смогли бы достичь своей цели с гораздо меньшими усилиями, если бы вовремя ознакомились с этим великолепным руководством.

Джон Хеннесси – один из самых креативных лидеров нашего времени; интеллект в этом человеке сочетается с мудростью. Будучи президентом Стэнфордского университета, он проявил себя как отличный управленец, руководитель, аналитик и стратег. Кроме того, Джон обучил и воспитал множество замечательных лидеров. Вот почему он глубоко понимает все составляющие лидерства.

Универсальной формулы, позволяющей стать хорошим лидером, не существует. Возьмем отцов-основателей Америки. Одни – например, Томас Джефферсон и Джеймс Мэдисон – были интеллектуалами. Другими – Джоном Адамсом и его двоюродным братом Сэмюэлом – руководила страсть. Главными чертами Джорджа Вашингтона были прямота, серьезность и умение завладеть вниманием аудитории. Известны и такие лидеры, как Бенджамин Франклин, чей юмор и здравый смысл позволяли объединять на пути к цели самых разных людей, которые соглашались на компромиссы во имя общего дела.

Руководствуясь собственным опытом и наблюдениями за другими людьми, Хеннесси извлекает уроки из разных стилей лидерства и выделяет десять ключевых идей. В книге эти идеи представлены не просто как абстрактные принципы, они проиллюстрированы запоминающимися историями и проникнуты глубокой жизненной мудростью.

Начинает Джон со скромности, что логично, ведь именно это качество максимально полно раскрывается в нем самом. Как в личном общении, так и на страницах книги Хеннесси исходит силу, которая приходит не только с уверенностью, но и с открытостью, проистекающей из подлинной скромности: Джон всегда готов по достоинству оценить мнение других.

Мы часто думаем, что великие лидеры должны руководствоваться твердыми убеждениями и игнорировать маловеров, а также считаем, что лидеру необходим здоровый эгоизм. На самом же деле худший вариант для лидера – сочетание эгоизма и неоправданного риска, что встречается слишком часто, особенно в политике. И в своей книге, и в жизни Хеннесси демонстрирует совершенно иной рецепт лидерства – осторожность и скромность.

Альберт Эйнштейн и Стив Джобс, о которых я писал ранее, внешне вовсе не выглядели скромными, но на самом деле обладали большой внутренней скромностью. У Эйнштейна она проистекала из восхищения красотой законов природы. Когда шестиклассница из Нью-Йорка в письме спросила ученого о его религиозных чувствах, тот ответил: «[Каждый серьезно занимающийся наукой приходит к убеждению, что] в законах Вселенной проявляется духовное начало, несоизмеримо превосходящее духовные возможности человека. Перед лицом этого духа мы со своими скромными силами должны чувствовать смирение. Таким образом, занятия наукой приводят к появлению особого религиозного чувства, которое на самом деле существенно отличается от более наивной религиозности других людей»¹. Джобс тоже был глубоко духовным человеком: буддистские практики не избавили его от поверхностной резкости и вспышек гнева, но слушал он внимательно и всегда принимал к сведению мнения других.

Бенджамин Франклин как-то заметил, что никогда не мог достичь подлинной скромности, но научился притворяться скромным, так как знал, что данное качество полезно в общении. Казалось бы, это опровергает второй принцип лидерства Хеннесси – быть самим собой,

¹ Письмо Эйнштейна Филлис Райт, 24 января 1936 г., АЕА 52–337. Цит. по: Айзексон У. Эйнштейн. Его жизнь и его Вселенная. М.: АСТ, Сogrus, 2015.

проявлять свои истинные эмоции. Однако Франклин, как и шекспировский принц Гарри², учит нас тому, что мы становимся маской, которую носим. Иными словами, если нам не удастся овладеть какой-то добродетелью, все же полезно пытаться проявлять ее, так со временем она станет частью нашего характера. На своем примере я убедился, что это верно и еще для одного качества, необходимого лидеру, – для мужества. Проводя журналистские расследования, я часто опасался идти на риск, но, надевая в важные моменты маску бесстрашия, в итоге действительно научился быть смелее.

Скромность лежит в основе многих описываемых Хеннесси принципов – например, эмпатии и восприятия лидерства как служения. Особенно важно это для одной из ключевых идей книги – понятия сотрудничества. Франклин в автобиографии отмечал, что проявление, а затем и усвоение скромности научило его прислушиваться к другим людям, искать точки соприкосновения и убеждать их работать сообща. Четыре главные инновации цифровой эры – транзисторы, компьютеры, микросхемы и сеть с коммутацией пакетов – были разработаны командами, а не придуманы изобретателями-одиночками. Когда я спросил Стива Джобса, какой из своих продуктов он считает главным, он назвал не Macintosh или iPhone, а команду Apple.

Хеннесси рассказывает также о любознательности, которую воплощал в себе герой последней, написанной мною биографии – Леонардо да Винчи. Он отличался ненасытным желанием знать все обо всем, что в принципе можно познать. Со всепоглощающей страстью Леонардо занимался анатомией, изучал полезные ископаемые, искусство, архитектуру, музыку, птиц, работу сердца, конструировал летательные аппараты, интересовался оптикой, ботаникой, геологией, энергией воды и оружием. Это позволило ему понять, как «бесконечная работа природы», по его собственным словам, переплетается в единое целое, управляемое восхитительно действующими принципами. Такая способность сочетать искусство с наукой в наибольшей степени проявилась в изображении человека с идеальными пропорциями, расставившего руки и вписанного в круг и квадрат, – так называемого витрувианского человека. Леонардо считают одним из величайших гениев в истории. Именно беспредельная любознательность отличает истинно творческий подход и лидеров нашего времени: Стива Джобса, Билла Гейтса, Джеффа Безоса и Джона Хеннесси.

Одно из качеств лидера, упомянутое в книге, стало для меня несколько неожиданным откровением: способность рассказывать истории. Когда я покинул родной штат, чтобы стать журналистом в Нью-Йорке, один из моих первых учителей, романист Уокер Перси, сказал мне: «Из Луизианы выходят два типа людей – проповедники и повествователи. Будь повествователем, потому что в мире и так слишком много проповедников». И в этом прелесть книги Хеннесси. Она полна уроков, но все они преподнесены как занимательные истории. Автор понимает, что для лидера важно умение излагать свои мысли. И если вы знаете, как рассказывать истории, то сумеете сделать их максимально убедительными.

Уолтер Айзексон

* * *

Уолтер Айзексон – американский журналист и публицист, профессор истории Тулейнского университета, президент Института Аспена (2003–2018), главный редактор журнала

² Генрих (Гарри), принц Уэльский, сын короля Генриха IV, – герой исторической хроники Уильяма Шекспира «Генрих IV». *Прим. ред.*

Time (1996–2001) и глава CNN (2001–2003). Среди его книг – «Инноваторы»³, а также биографии Бенджамина Франклина⁴, Альберта Эйнштейна⁵, Стива Джобса⁶ и Леонардо да Винчи⁷.

³ Айзексон У. Инноваторы. Как несколько гениев, хакеров и гиков совершили цифровую революцию. М.: АСТ, 2014.

⁴ Айзексон У. [Бенджамин Франклин. Биография](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

⁵ Айзексон У. Эйнштейн. Его жизнь и его Вселенная. М.: АСТ; Corpus, 2015.

⁶ Айзексон У. Стив Джобс. М.: АСТ; Corpus, 2015.

⁷ Айзексон У. Леонардо да Винчи. М.: АСТ; Corpus, 2018.

Введение

Считай свое доброе имя самым большим сокровищем, какое у тебя только может быть, ведь доверие как огонь: существующее легко сохранить, но если его уничтожить, то добиться его снова – трудная задача. Секрет хорошей репутации – стараться быть тем, кем ты хочешь казаться.

Часто приписывается Сократу

Мало кто может похвастаться тем, что живет в точном соответствии с планом. При удачном стечении обстоятельств, может, это и к лучшему. Так произошло и со мной.

В какой-то мере, впрочем, мои мечты осуществились. Я женился на своей школьной любви Андреа, и мы до сих пор вместе. У нас двое замечательных сыновей. Большую часть жизни я работал в области технологий, которую полюбил еще в школе, и вот уже 40 лет состою профессором одного из лучших университетов мира – о такой карьере я мечтал еще студентом.

В 25 лет мне предложили стать ассистентом на кафедре электротехники в Стэнфорде, и я сразу же согласился, хотя зарплата была не из лучших. Выбор супруги и согласие на эту работу стали двумя наилучшими решениями в жизни (в этом порядке).

Если бы в то время меня спросили о планах, я бы ответил, что хочу провести жизнь на одном месте, через несколько десятков лет выйти на пенсию, желательно с какими-то преподавательскими и научными наградами, рядом важных научных работ, одним-двумя патентами и званием почетного профессора.

Мечта была неплохая, думаю, я бы охотно воплощал ее в жизнь. И действительно, прошло 40 лет – и я все еще стою в аудитории или участвую в оживленных научных дискуссиях. Но, как говорится, всякое бывает. Незапланированное и неожиданное решение стать предпринимателем увлекло меня в совершенно ином направлении и привело на руководящие должности: я занимал их последнюю четверть XX века.

В книге я делюсь уроками, которые усвоил как за свою карьеру научного работника и предпринимателя, так и – в основном – за двадцатипятилетнее пребывание на руководящих постах. Я рассказываю о практиках, оказавшихся полезными (или, наоборот, бесполезными) для меня самого. Некоторые уроки важны либо для конкретного бизнес-направления, либо для мира академических и некоммерческих организаций, тем не менее их определенные аспекты обладают универсальной значимостью. Точно так же мой опыт в большинстве своем применим к руководителям любого ранга: ведь и сам я был менеджером на самом низком и на самом высоком уровне. Верно, что кризис приходит быстрее и в больших масштабах, когда вы возглавляете крупную организацию, но проблемы и лучшие способы их решения всегда одинаковы.

Как пишет в предисловии Уолтер Айзексон, единой формулы, позволяющей стать хорошим лидером, не существует. И я не верю в какие-то необходимые требования, за исключением самых тривиальных и очевидных. Я изложил здесь десять элементов лидерства (исходя из своего опыта) и снабдил их рассказами о том, какую роль они сыграли в поворотных моментах моей биографии. Надеюсь, другие сочтут мои размышления полезными для собственного опыта руководства.

Прежде чем перейти к делу, я хотел бы еще немного рассказать о себе. Я пришел в Стэнфорд в 1977 году, когда Кремниевая долина и информационный век только зарождались. Компании Apple исполнился всего год; Intel тогда была еще скромной фирмой и производила в основном карты памяти. Персональных компьютеров, интернета, Всемирной паутины и сотовых телефонов не существовало. Я начал преподавать и вести исследования в сфере сверх-

больших интегральных схем (СБИС) – тогда как раз появились микропроцессоры. Я принял участие в двух стартапах (например, в компании Джима Кларка Silicon Graphics), но основное внимание уделял карьере в Стэнфорде.

В [главе 2 «Подлинность и доверие»](#) я рассказываю, что важнейшим шагом, который полностью изменил мою судьбу, стало основание компании MIPS Computer Systems, чья деятельность была связана с моими исследованиями в Стэнфорде в 1981–1984 годах. Уйдя из университета, я сосредоточился на развитии этой компании, но даже по возвращении в науку она отнимала у меня много времени, в особенности летом. Нередко я собирался полностью сосредоточиться на MIPS, но скучал по работе со студентами – как в аудитории, так и во время исследований, – поэтому решил вернуться в Стэнфорд.

Пять лет, прошедшие с момента основания MIPS до ее успешного IPO, сильно изменили меня. Я пережил в компании несколько кризисов и чувствовал, что мог бы лучше справляться с ними. Более того, убедившись, что небольшая, но решительно настроенная команда способна изменить мир, сделав что-то новое, я отчаянно хотел, чтобы моя кафедра, мой факультет и мой университет оказывали более серьезное влияние на мир, чем прежде. Я мог просто снова вернуться к работе профессора: на мой взгляд, для человека нет карьеры более благородной и благодарной. Но вместо этого решил посвятить себя управленческой деятельности – и руковожу уже более 25 лет.

Изначально моя должность была относительно скромной: директор Стэнфордской лаборатории компьютерных систем – междисциплинарной лаборатории, где трудились полтора десятка специалистов по электротехнике и информационным технологиям. Мне нравилось отыскивать и приглашать специалистов, а также обучать и поддерживать их в начале работы. В 1994 году я получил предложение возглавить факультет информационных технологий в Стэнфорде, но мне все равно удавалось преподавать и возглавлять научную группу, занимавшуюся интереснейшими разработками.

Через два года меня назначили деканом инженерного факультета. Эта должность требовала еще большей ответственности. На факультете работало более двухсот сотрудников. Однако все мои коллеги были инженерами, мы говорили на одном языке и одинаково понимали успех. Мне все нравилось, а жена до сих пор утверждает, что этот период был лучшим в моей карьере. Почему? Я знал всех сотрудников, имел представление о направлении научных поисков, лично приветствовал всех новых профессоров, а также продолжал читать курсы лекций и готовить аспирантов.

Все изменилось три года спустя, в 1999 году, когда президент Стэнфорда Герхард Каспер попросил меня сменить Кондолизу Райс на должности ректора – своего рода исполнительного директора университета. Я был поражен – и немного обеспокоен. Как вы увидите, это оказалось очень важным решением.

Через несколько месяцев, к моему удивлению, Каспер объявил о своем желании уйти в отставку по окончании академического года. Я соглашался на должность, чтобы работать именно с ним, решать крупные организационные вопросы и побольше узнать о коллегах с других факультетов. Я только осваивался на новом и очень сложном посту. Однако после активного поиска, длившегося с октября по март, и множества встреч с членами комитета по назначению президента совет попечителей предложил мне стать десятым президентом Стэнфорда начиная с осени 2000 года.

Несмотря на участие в найме, я был поражен и немного испуган. Мне всего 47, опыта работы на должности одного из первых лиц крупной организации немного, а знания бюрократических процедур и того меньше. Я боялся, что разочарую всех. Однако меня привлекала возможность что-то совершить для блага учреждения, которое сделало так много для меня. Я надеялся на успех в том случае, если мне удастся подойти к работе с критическим понима-

нием собственных возможностей, характерным для ученого уважением к фактам и блестящей командой сотрудников.

Несмотря на опыт работы в Кремниевой долине и знакомство со многими коллегами в Стэнфорде – некоторых из них я считал своими друзьями, – посоветоваться по вопросам руководства было не с кем, кроме президента Каспера и ряда попечителей. Поэтому, как любой добросовестный исследователь, я начал с изучения литературы о лидерстве, отдавая предпочтение биографиям великих лидеров: как они формировались, как взаимодействовали с людьми, как преодолевали трудности. (Список этих книг вы найдете в [приложении](#).) Я также стремился поддерживать любознательность и не ограничивать свои интересы точными науками и ИТ, а ознакомиться еще и с гуманитарными науками, медициной и искусством.

Преуспел ли я на посту президента университета? Смог ли стать хорошим лидером? Сделала ли наша команда великий университет еще лучше? Решать не мне. Мы с ректором Джоном Этчеменди считали наиболее важным показателем уровень преподавателей и студентов. Количественно оценить его трудно, в отличие от числа построенных зданий или суммы заработанных долларов. К концу моего президентского срока в августе 2016 года уровень наших преподавателей и студентов соответствовал лучшим университетам мира по большинству показателей (например, рейтингу, селективности и трудоустройству). Помимо этого мы занимали первое место по междисциплинарным исследованиям и преподаванию междисциплинарных предметов – эту задачу мы с ректором поставили с самого начала (см. [главу 7 «Инновации»](#)). Продолжительность нашего совместного управления университетом – 16 лет, то есть вдвое дольше среднеамериканского показателя, – стала залогом высоких достижений.

История, по всем правилам литературы, могла бы завершиться здесь. Что еще могло бы сравниться по сложности и важности с управлением Стэнфордским университетом? Я входил в состав советов директоров Google, Cisco и ряда важных фондов. Эта работа, а также, возможно, чтение нескольких лекционных курсов были бы достойным завершением моей весьма неожиданной карьеры.

И тут произошло самое невероятное: моя прекраснодушная мечта об обучении следующего поколения мировых лидеров внезапно сбылась благодаря одному из величайших американских бизнесменов – создателю Nike Филу Найту. Вместе мы решили основать стипендиальную программу Найта – Хеннесси, самый амбициозный проект со времен учреждения более века назад стипендии Сесиля Родса⁸.

Стипендиальная программа Найта – Хеннесси вернула меня назад, к корням, когда я был рядовым сотрудником факультета и предпринимателем: учреждать ее следовало с нуля, пытаясь понять, чему именно учить блестящих молодых специалистов, чтобы подготовить их к будущему глобальному лидерству.

Разумеется, я, как добросовестный ученый, снова занялся самообразованием: обратился к своим старым друзьям с библиотечных полок, консультировался у успешных лидеров – за последние 20 лет я познакомился со многими из них, а некоторые стали моими друзьями. Наконец, я немало почерпнул из собственной карьеры руководителя крупнейшей организации.

То, что я обнаружил, оказалось далеким от традиционных взглядов на лидерство, а подчас и противоречило им. Я усмотрел несколько жизненно важных аспектов эффективного лидерства: верность принципам, неколебимую готовность отстаивать их, наличие рычагов изменения организации и вывода ее на новый уровень. Первые четыре главы описывают основополагающие принципы: скромность, искренность, готовность к служению и эмпатию.

⁸ Стипендия Родса – международная стипендия для обучения в Оксфордском университете. Учреждена в 1902 году. Присуждается за высокие академические способности, спортивные достижения, наличие лидерских качеств независимо от расы, этнического происхождения, цвета кожи, религии, сексуальной ориентации, семейного статуса и социального происхождения. *Прим. ред.*

Некоторые из них можно отнести к концепции лидерства как служения⁹, но, на мой взгляд, они больше подходят для реформаторского лидерства, трансформирующего организацию.

Глава 5 «Мужество» связывает эти принципы с методами преобразования организации. Мужество – это и характеристика великих лидеров, и качество, необходимое в трудные времена¹⁰. Оно позволяет руководителю оставаться верным истинному курсу, даже если дела идут из рук вон плохо, и в то же время резко менять его при необходимости. Мужество основывается на главных принципах лидерства и ключевой миссии организации.

Пять последних глав описывают методы и практики, которые я использовал при преобразовании организации, чтобы и без того великое учреждение смогло взять новые высоты. В этих главах, посвященных сотрудничеству, инновациям, любознательности, умению рассказывать истории и созданию устойчивых изменений, я рассказываю, как мы вырабатывали свое видение будущего университета и убеждали всех сотрудников Стэнфорда принять его и разделить с нами.

Изменения в организации, которой уже более сотни лет, требуют убедительной концепции, решительной команды, работающей ради реализации этой концепции, и мер по обеспечению долгосрочности изменений. Хотя основополагающие принципы лидерства, о которых идет речь в первых четырех главах, были жизненно важны для разработки и выполнения амбициозных планов по управлению университетом, для достижения целей я в основном полагался на лидерские практики, описанные в пяти последних главах.

Если отвлечься от Стэнфордского университета, то мы с Филом Найтом были очень обеспокоены нарастающим кризисом руководства в правительстве, корпорациях и некоммерческих организациях. Государства-банкроты, гражданские войны, голод, обогащение диктаторов бедных развивающихся стран, рост ксенофобии и расизм... кризис государственного управления очевиден во всем мире. Если говорить о бизнесе, то истории о том, как неудачное руководство завело компании в тупик, общеизвестны: от давних примеров Enron и WorldCom до последних – Wells Fargo и Volkswagen. Мир некоммерческих организаций тоже не защищен от подобных проблем: сравните, например, скандальную систему спортивной подготовки в колледжах и университетах с высокопарными формулировками образовательных миссий этих учреждений.

Большинство проблем в руководстве правительственными учреждениями, коммерческими компаниями и некоммерческими организациями связано с тем, что оно не имеет прочных основополагающих принципов: лидеры сосредотачивают внимание на личных доходах, а не на благополучии организаций, сотрудников и клиентов, которым призваны служить.

Сложнее оценить недостаточное понимание того, как осуществлять необходимые изменения в организации, хотя с таким недальновидным подходом приходится сталкиваться чаще, чем с банальной жадностью. Наш мир с годами меняется все сильнее. Любая организация должна обновляться, какими бы прочными ни были ее принципы, какой бы долгой ни была ее история, – только так в XXI веке можно обеспечить ее процветание и успешную работу.

Как руководить правильно? Я написал эту книгу во многом для того, чтобы поделиться своими открытиями с вами и со следующими поколениями стипендиатов Найта – Хеннесси, в том числе и с теми, кто придет уже после моего ухода. Однако прежде всего я написал ее для себя, чтобы организовать собственные, порой дорого обошедшиеся мне мысли о лидерстве и снова взглянуть на ключевые события своей карьеры с другого ракурса, с более удаленного

⁹ См. *Greenleaf R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. 25th anniv. ed. N.Y.: Paulist Press, 2002. Chapter 1. P. 28–60. Издана на русском языке (частичный перевод): *Гринлиф Р. Слуга в роли лидера*. М.: Рубиновый луч, 2003.

¹⁰ См. *Gardner J. W. Living, Leading, and the American Dream*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. Part 2. The Courage to Live and Learn. P. 41–112.

расстояния. И главное, этой книгой я хотел начать диалог об изменчивой природе лидерства в XXI веке, который, вероятно, отразится на стипендиальной программе Найта – Хеннесси.

Я предлагаю вам, дорогой читатель, книгу, написанную человеком, который начинал свой путь с совершенно другой мечты, однако обрел трудный, но исключительно полезный опыт. Пусть ваш жизненный путь будет таким же счастливым (пусть и не столь непредсказуемым), как мой.

Глава 1. Скромность

*Неразумно быть слишком уверенным в собственной мудрости.
Полезно помнить, что и сильнейший может быть слабым, а мудрейший – ошибаться.*

Махатма Ганди

Основа эффективного лидерства

Большинство тех, кто смотрит на феномен лидерства со стороны, полагают, что главное качество лидера – *уверенность*. Действительно, если вы не уверены в собственной стратегии и своей роли, вряд ли у вас получится руководить другими. Кто же захочет следовать за лидером, который не вполне понимает собственные планы или возможности! Но что лежит в основе уверенности?

Я думаю, настоящая уверенность – не маска, не показная бравада и не ложная уверенность (худшая из всех), а подлинное осознание собственных сил и характера – берет начало не в эгоизме, а в скромности. Самоуверенность отражает лишь наши сильные стороны, но не учитывает ни наши слабости, ни чужие преимущества, тем самым подвергая нас риску допустить катастрофические ошибки. Скромность же указывает на источники наших слабостей, чтобы мы могли исправить их, и дает возможность заработать право на уверенность.

Откуда берется скромность? По своему опыту могу сказать, что у нее два корня. Во-первых, надо понимать, что по большей части своим успехом мы обязаны удаче. Я намеренно выбрал слово *удача*, поскольку его синоним – *везение* – подразумевает вмешательство сверхъестественных сил. Давайте будем честны: тем, кто родился в Соединенных Штатах, сопутствует удача. Только представьте себе, какими возможностями вы бы располагали, появившись на свет на Гаити, в Конго, Бангладеш или Афганистане.

Мои родители относились к среднему классу и получили высшее образование. Они научили меня читать еще до поступления в школу и обеспечили хорошее образование, которое стало отправной точкой моей будущей карьеры. Однако немногие в США далеко ушли от своих довольно скромных корней. Большинство моих предков приехали в страну во время Ирландского картофельного голода¹¹ в первой половине XIX века. Мой прапрадед сначала был разнорабочим, а затем доставлял по Бруклину товары – пешком или на запряженной пони тележке. Собственно говоря, все мои прапрадеды были фермерами или рабочими: каменщиками, кожевниками, плотниками. Хотя они прибыли из страны, где говорили по-английски, некоторые мои ирландские предки не умели ни читать, ни писать, и вместо подписи в их завещаниях стоит крестик.

Прошло два поколения – и мой дед по линии матери поступил в колледж и со временем стал вице-президентом банка. Жизнь иммигрантов первого и второго поколений была очень тяжелой: им постоянно грозила безработица (порой ежегодно), почти всегда они теряли одного ребенка (а иногда двух и более). Я пользуюсь плодами их тяжелой работы, которую они выполняли во имя лучшей жизни своих детей и внуков. Мое рождение в этой семье, в этом месте и в это время было чистой воды удачей, основанной на труде предков. Осмыслия эти факты, я преисполняюсь скромности.

¹¹ Великий голод в Ирландии (Ирландский картофельный голод 1845–1849 годов) был вызван массовым заражением картофельных посевов патогенным грибом *Phytophthora infestans*. В результате население Ирландии сократилось на 20–25 %: от голода погибло около миллиона человек, еще столько же эмигрировало за океан (главным образом в США). *Прим. ред.*

Принадлежность к академическим кругам тоже воспитывает скромность. В этом же учреждении, а часто прямо в этом же здании всегда есть люди, знающие по каждой теме больше вас. (Честно говоря, это могут быть даже студенты.) И это второй источник скромности: вы просто не самый умный человек в своем окружении. Успех организации, которую вы возглавляете, зависит от всей команды. Чтобы достичь запланированных результатов, вам понадобятся знания и помощь ее членов, поэтому лучше всего сразу признать, что вы чего-то не знаете, понять, что знают ваши коллеги, и скромно попросить о помощи.

Учиться скромности, прося о помощи

Привлечение средств – один из лучших способов упражняться в скромности на руководящей должности. Когда вы взаимодействуете с тысячами сотрудников, десятками тысяч студентов и распоряжаетесь миллиардами долларов бюджета и фондов, власть может довольно быстро и крепко ударить в голову. Скромная задача привлечения финансов может послужить отличным противоядием.

Если подсчитать все приготовления, сопутствующие успешному сбору средств, то окажется, что от трети до половины своего времени в качестве главы университета я провел в поисках финансов. Это во многом сказалось и на моей семье. В течение первых двадцати пяти лет брака моя жена привыкла, что я прихожу домой около шести вечера. В командировки я ездил редко, поскольку сосредоточивался на преподавательской работе. Когда я стал президентом, внезапно оказалось, что необходимо часто посещать важные вечерние мероприятия и десять уикендов в год (плюс-минус) летать на встречи с выпускниками. Даже обед в середине дня обычно сопровождался встречей – часто ради привлечения средств.

К счастью, у меня было много помощников. Обычно большую часть работы выполняли трудолюбивые волонтеры из числа выпускников и специалисты из отдела развития университета. Они каждый год обеспечивали тысячи небольших пожертвований. Обе группы прекрасно справлялись со своей задачей. Я стал считать отдел развития своего рода посредником, находящим и подбирающим донаторов для жизненно важных потребностей университета, а ассоциация выпускников, как оказалось, много внимания уделяет поддержанию долгосрочных связей между университетом и его воспитанниками.

Будучи президентом университета, я хорошо понимал, что служу лишь инструментом в этих операциях, а не провожу их самостоятельно. Моя работа – будь то речь перед региональным собранием выпускников, частная встреча с потенциальным крупным жертвователем или интервью журналу выпускников – только довершала коллективные усилия многочисленных специалистов. И это тоже служило источником скромности: приходилось постоянно напоминать себе, что сделку совершил не я. Над тем, чтобы другая сторона сказала «да», потрудились многие люди, а я только *закрыл* сделку. Если бы я допустил ошибку или произвел неверное впечатление, многие месяцы тяжелой работы пошли бы насмарку. Кроме того, я признавал, что и выпускники, и крупные спонсоры встречались не лично со мною, Джоном Хеннесси, а с президентом Стэнфордского университета, которым однажды станет кто-то другой.

При этом я понимал всю важность своей роли главного представителя университета. Крупные спонсоры хотели поздороваться с президентом – не потому, что им был я, а чтобы убедиться, что инициативы, которые они решили поддержать, будут встречены с должным вниманием и поддержаны университетскими ресурсами. Они просили меня поставить свою репутацию против их денег. Серьезная просьба, но это было их право.

Если говорить об особенно крупных пожертвованиях, то почти всегда они делались с глазу на глаз, без присутствия других сотрудников. Только я и этот знаменитый, чрезвычайно успешный и невероятно влиятельный человек. Он точно знает, чего хочет, дает гигантские средства на наши нужды и требует от меня бесконечной преданности делу. Если и это не заставляет почувствовать себя скромным, то уж не знаю, что и сказать!

Роль скромности в мире

Джим Кларк – один из величайших предпринимателей в истории высоких технологий – рос в непростой среде. Семья была бедна, с отчимом не повезло, из школы парня выгнали, и в итоге он пошел во флот, потому что не видел для себя иного будущего. Однако Джим оказался и блестящим инженером, и прирожденным предпринимателем. Впервые эти таланты проявились, когда он основал Silicon Graphics – одну из самых быстрорастущих компаний своего времени. Мы с Джимом сидели в Стэнфорде в одном кабинете и разрабатывали технологии, которые стали основой успеха Silicon Graphics. Кроме того, я консультировал эту компанию в течение двух лет, прежде чем основать MIPS.

Огорчившись из-за того, что контроль над Silicon Graphics фактически пришлось отдать венчурным инвесторам, свою следующую компанию Джим решил создавать без них. Марк Андрессен (ныне один из самых известных венчурных инвесторов Кремниевой долины) сыграл ключевую роль при разработке Mosaic – первого браузера, доступного пользователям персональных компьютеров. Когда Университет Иллинойса, где учился Марк, вознамерился выдать лицензию на эту разработку компании, никак с ним не связанной, в игру вступил Джим Кларк. Он пригласил Марка на работу и начал создавать компанию, которая со временем вывела на рынок первый коммерчески успешный интернет-браузер – Netscape. Сейчас этот браузер почти забыт, но в свое время имел большой успех благодаря идеально выбранному Джимом времени выхода на рынок и осмысленной стратегии продвижения. Джим предсказал взрывной рост веба и сколотил на этом неплохой капитал, создав первую компанию, нацеленную исключительно на Всемирную паутину.

Благодаря успеху Netscape и значительной доле акций компании Джим Кларк стал очень богатым человеком. Я много лет общался с ним и знал, с какими сложностями ему пришлось столкнуться при создании этих двух компаний. Человек, который, по мнению большинства, стал миллиардером за ночь, был моим близким другом, и я неплохо знал, каково ему приходится. Как-то раз Джим так увлекся разработкой технологии, впоследствии легшей в основу Silicon Graphics, что забыл заплатить за электричество, и у него дома отключили свет. Я никогда не встречал человека, трудившегося с такой же страстью. Джим честно заработал каждый цент своего состояния.

В те дни я много думал о Джиме и был уверен, что теперь, достигнув успеха, он размышляет о том, чем ему заниматься всю оставшуюся жизнь. Netscape был вторым актом его жизненной пьесы, и перед следующим действием требовался антракт.

В 1999 году под руководством моего предшественника, президента Герхарда Каспера, Стэнфорд запустил проект Bio-X, направленный на создание кросс-функциональных команд в биологических науках и биоинженерии. Будучи деканом инженерного факультета, я с энтузиазмом поддержал это решение. Мы понимали, что для успеха нового центра понадобится значительная спонсорская помощь: требовались деньги и на помещение, и на научную работу. Исследования стволовых клеток выглядели многообещающе, и я подумал, что, возможно, это заинтересует Джима. Что может быть привлекательнее для выдающегося инженера, чем помочь разобраться в использовании только зарождающихся технологий для решения сложных задач?

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.