

Оглавление

Предисловие Уолтера Айзексона	13
Введение	19
Глава 1. Скромность	29
Глава 2. Подлинность и доверие	45
Глава 3. Лидерство как служение	65
Глава 4. Эмпатия	85
Глава 5. Мужество	101
Глава 6. Сотрудничество и командная работа	125
Глава 7. Инновации	147
Глава 8. Любознательность	167
Глава 9. Искусство рассказывать истории	179
Глава 10. Наследие	195
Заключение	211
Приложение. Книги, по которым я учился	217
Благодарности	237

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

Предисловие

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

Джон Хеннеси — 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 источает 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 малoverов, 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, 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 удается 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

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

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

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 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 сверхбольших 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 курс 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 убедитесь, 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 пониманием собственных возможностей, характерным для учебного 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 заключении.) Я также стремился поддерживать любознательность и не ограничивать свои интересы точными науками и IT, 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 Этчемэнди 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 — Хеннеси, самый амбициозный проект со времен учреждения более века назад стипендии Сесиля Родса⁸.

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.*

Стипендиальная программа Найта — Хеннеси вернула меня назад, к корням, когда я был рядовым сотрудником факультета и предпринимателем: учреждать ее следовало с нуля, пытаюсь 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. 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.

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.*

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

Введение

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.