

Глава 1

Скромность

Основы эффективного лидерства

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

Махатма Ганди

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).

¹¹ Великий голод в Ирландии (Ирландский картофельный голод 1845–1849 годов) был вызван массовым заражением картофельных посевов патогенным грибком *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.*

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 преисполнюсь скромности.

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 помочь 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 финансовых 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 командировке 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 сознавал, 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 заставит 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 Андриссен (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?

Я уже разговаривал с Джимом, предлагая что-то сделать для Стэнфордского университета после успеха Silicon Graphics, но тогда он еще не был готов к этому. Как он отнесется к моему предложению после успеха Netscape? Я понимал, что обязан подвести Джима к размышлению о наследии: он работал не на перспективу и настолько концентрировался на текущих проблемах, что почти не имел времени подумать о будущем. В то время я только что прочитал книгу «Титан» – биографию Джона Рокфеллера, написанную Роном Черноу¹² (впоследствии он получит Пулитцеровскую премию за биографию Джорджа Вашингтона). Его перу также принадлежит биография Александра Гамильтона, которая

¹² Черноу Р. Титан. Жизнь эра Джона Д. Рокфеллера. М.: Крон-Пресс, 1999.

легла в основу знаменитого мюзикла¹³. Черноу писал, что Рокфеллер был невероятно успешным предпринимателем, в условиях жесткой конкуренции ставшим одним из самых богатых людей в истории США. Не достигнув 60 лет, он едва не умер от инфаркта, вызванного работой на износ. Это стало для него поворотным моментом. Посчитав, что ему осталось совсем немного (на самом деле он дожил до 97 лет), Рокфеллер решил: «Я не хочу зарабатывать всё больше и больше денег. Стану филантропом и попытаюсь изменить мир к лучшему». В результате он основал Чикагский и Рокфеллеровский университеты и фонд Рокфеллера, а также поддерживал многие другие организации и проекты, особенно в области медицины. Он стал одним из основоположников современной филантропии. Как известно, своим детям Рокфеллер давал десятицентовики, но на благо человечества жертвовал миллиарды. Некогда один из самых отвратительных «баронов-разбойников»¹⁴, едва ли не самый безжалостный к конкурентам из этой группы капиталистов, обретший скромность Рокфеллер во второй половине жизни вел себя совершенно иначе.

Я послал экземпляр этой книги Джиму Кларку в надежде, что история одного легендарного трудоголика спустя век поможет найти себя другому. Выждав время, пока Джим прочтет книгу, я позвонил ему и рассказал о планах построить междисциплинарный центр и заняться проблемами стволовых клеток и регенеративной медицины. Он на целый день приехал в кампус, чтобы поговорить с исследователями. Джим сам интеллектуал и ученый,

¹³ «Гамильтон» – мюзикл об одном из отцов-основателей США, видном федералисте, государственном деятеле и первом министре финансов США Александре Гамильтоне (1755/1757–1804). Прим. ред.

¹⁴ «Бароны-разбойники» – собирательное название предпринимателей США периода 1870–1890-х годов. Прим. ред.

и я надеялся, что междисциплинарное объединение компьютерных технологий и биологических наук привлечет его внимание. Так и получилось: он решил пожертвовать \$150 миллионов на создание Центра Кларка, в котором разместился проект Bio-X.

Но это не конец истории.

Вскоре после того, как Джим пообещал нам свою помощь, президент Джордж Буш-младший заявил о резком снижении поддержки (из средств федерального правительства) исследований в области стволовых клеток. Эта новость шокировала не только членов научного сообщества, но и Кларка. Такое решение он воспринял как катастрофу и счел нужным выступить с заявлением. На первой полосе New York Times Джим Кларк заявил:

Два года назад я пообещал пожертвовать 150 миллионов долларов на создание центра медицинской биоинженерии и биологических наук в Стэнфорде. Теперь конгресс и президент частично расстроили планы этого центра, высказавшись в пользу ограничения исследований стволовых клеток и клонирования... Поэтому я решил удержать 60 миллионов долларов из предварительно обещанной суммы.

Торжественное открытие нового здания состоялось в 2003 году — присутствовали и Джим, и я как президент университета. Мы продолжали попытки собрать недостающие \$60 миллионов, потерянные после решения Джима. К счастью, другой крупнейший спонсор, Чак Фини, чья выдающаяся тридцатилетняя филантропическая деятельность стала достоянием общественности лишь в 2012 году, не отступил от своих слов. Так что мы собрали волю в кулак, попытались извлечь из ситуации максимум — и вскоре увидели результат. В 2004 году, после того как специалисты

по стволовым клеткам стали уезжать в другие страны, штат Калифорния выпустил облигации, чтобы обеспечить независимое финансирование исследований в данной области. Таким образом удалось предотвратить уход самых талантливых ученых из этой сферы, а также отъезд других специалистов.

Теперь забежим вперед – в 2013 год, когда Центру Кларка исполнилось десять лет. Все эти годы Джим пару раз в год посещал университет, чтобы следить за ходом работ. На десятую годовщину мы решили подготовить обширную программу мероприятий, включая однодневный семинар, и подвести итог прошедшего десятилетия. Кроме того, это был шанс горячо поблагодарить Джима и показать ему, что мы умело распорядились его даром. Планировалось, что Джим выступит последним.

Когда до него дошла очередь, я сидел рядом и понятия не имел, что он собирается сказать. Вспомнит ли о разочарованиях? Отругает ли федеральное правительство за близорукость? Но никто не мог предугадать, что последует дальше.

Джим встал за кафедру и произнес: «Я очень тронут тем, что вы делаете. Это прекрасные исследования. Вы, ребята, проделали потрясающую работу». Он выдержал паузу и добавил: «Я передаю вам 60 миллионов моего первоначального взноса».

Потрясающий момент и блестящий образец скромности! Несмотря на публичное заявление об уменьшении размера пожертвования, Джим Кларк отказался от своего решения, поскольку счел, что так будет правильно. Я был невероятно горд тем, что он мой друг.

Развивать скромность

Умение действовать сообразно моменту не свойственно мне от природы, и овладение этим навыком далось нелегко. В первой половине карьеры каждая моя речь сопровождалась множеством слайдов и презентаций, обычно изобилующих диаграммами, текстами и уравнениями. Став президентом университета, я обнаружил, что теперь вынужден общаться с группами самого разного размера, от одного крупного спонсора до 200 тысяч гостей на выпускном вечере, без единого слайда или презентации, — порой и времени толком подготовиться не было. Возможно, для кого-то такая практика не слишком сложна, но точно не для меня. Приходилось учиться на ходу. Поначалу это меня страшило.

К счастью (хотя в то время никаким «счастьем» подобная перспектива не казалась), я начал учиться этому еще на старте карьеры. В 1986 году мне было 34 года. За два года до того мы основали компанию MIPS Computer Systems, и ее дела резко пошли в гору. Ожидая взрывного роста, мы набирали сотрудников. Но, к сожалению, темпы сильно замедлились. Мы продолжали расширяться, прибыль оставалась весьма неплохой, сделки все так же заключались, однако расходы увеличивались еще быстрее. Нам следовало раньше начать привлекать средства, но после смены CEO это было невозможно. В результате деньги кончились, и не исключалась вероятность, что в следующем месяце мы обанкротимся.

Выбора у нас не было: назревали сокращения. Из 120 сотрудников пришлось уволить 40. Руководство решило оставить всех инженеров, так что выбирать предстояло между остальными сотрудниками. В пятницу утром мы объявили о своем намерении, и к полудню все уволенные покинули компанию.

Это было ужасно. Я никогда не думал, что нам придется пережить такое, и не хотел, чтобы подобное когда-либо повторялось. Такие моменты — если мы проявляем достаточно скромности, чтобы их принять, — дают возможность учиться на ошибках и менять курс.

Но на этом горькие уроки для меня не закончились. Наш CEO Боб Миллер счел нужным в тот же день, в обед, во что бы то ни стало провести собрание для всех «уцелевших» и попросил меня обязательно выступить. Я бы предпочел отказаться, но понимал, что обязан сделать это как один из основателей. Я признал, что мы допустили ряд ошибок, а затем попытался обрисовать картину светлого будущего компании. Сейчас я рад, что выступил тогда, потому что та речь (хотя я и не мог этого знать), причем обе ее части — признание ошибок и мотивирование сотрудников, — послужила отличной подготовкой для моей будущей карьеры.

Через 12 лет, когда объявили о моем назначении президентом Стэнфордского университета, мне пришлось выйти на сцену перед аудиторией в несколько сотен человек и произнести небольшую речь, в которой мне предстояло кратко изложить свои мысли о новой должности и будущем университета в целом. Честно говоря, это был *первый* случай, когда я выступал с официальной речью без опоры на аудиовизуальный материал. Я мог прочесть неплохую профессиональную лекцию или провести семинар в аудитории, но теперь все было по-другому, и я чертовски нервничал. Как мне удалось это пережить? Я проникся скромностью от того, что выбор пал на меня, и сосредоточился на том, какая мне выпала честь, как много сделал для Стэнфорда мой предшественник и как именно я надеюсь помочь университету стать еще лучше.

Описанные ситуации подготовили меня к обстоятельствам, в которых я оказывался в течение всей профессиональной

карьеры, включая теракты 11 сентября и финансовый кризис 2008 года, о чём пойдет речь в главе 5 «Мужество»¹⁵. Каждое из этих событий одновременно и придавало мне скромности, и требовало найти в себе силы принять вызов. Они помогли мне действительно стать лидером.

Скромность и амбиции

Прежде чем завершить свои рассуждения о скромности, добавлю, что, размышляя об этом качестве, я имею в виду не только врожденную особенность (хотя, если вы подумаете о том, как вам вообще повезло с рождением, это должно придать вам скромности). Не стану упоминать и о скромности, основанной на самоотречении. Я говорю о приобретенной скромности, которую должен воспитывать в себе каждый лидер, — она не менее важна, чем мужество и решительность. Скромный руководитель дает возможность другим людям сообщать о его достижениях — лично ему это не нужно. Он осознает и открыто признает, что есть вещи, которые он может понимать не до конца. Он охотно принимает помочь, когда чувствует, что нуждается в ней. Он использует любую возможность учиться на ошибках и никогда не уклоняется от вызовов, поскольку видит в них потенциал для развития.

Однако скромность вовсе не означает отсутствие амбиций. Авраам Линкольн держался скромно, но был весьма амбициозен¹⁶. То же самое могу сказать и о себе, но мои амбиции касаются

¹⁵ См. *Bennis W. On Becoming a Leader*. N.Y. : Basic Books, 2003. Chapter 3. P. 91–108.

¹⁶ См. *Donald D. H. Lincoln*. 1st ed. N.Y.: Simon & Shuster, 1996. Chapters 9, 19; *Goodwin D. K. Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*. N.Y.: Simon & Schuster, 2006. Chapter 3.

не личных выгод (хотя я очень люблю выигрывать в азартные игры и в гольф): я всегда хочу приносить пользу организации и сообществу, которым служу. Возможно, единственный способ сочетать скромность и амбициозность – направить свои амбиции на благо других.

Скромность как основа личностного роста

Незадолго до ухода с поста президента я предавался воспоминаниям вместе с Айзеком Стейном – одним из попечителей, стяжаниями которых я занял эту должность. Айзек, возглавивший к тому времени попечительский совет, активно занимался поисками моего преемника. Он сказал: «Знаешь, Джон, основная твоя черта характера, которая позволила нам выбрать тебя президентом, – способность расти над собой в процессе работы».

Я посчитал его слова комплиментом и постарался не слишком съежиться от ужаса при мысли о том, каким неопытным я был, заняв этот пост 15 лет назад. Для Айзека моя способность к росту оказалась важнее всего остального, хотя, по его словам, принимая меня на работу, он и не предполагал ничего подобного. Сейчас возглавляемый им совет пытается разработать способы оценки этого качества, чтобы поставить его во главу угла при поисках того, кто заменит меня.

Но как оценить способность к подобному росту? Полагаю, через оценку скромности. Если вы понимаете, что вам еще многому предстоит научиться, что другие в том или ином отношении пре-восходят вас, что идеи многих всегда стоят больше, чем мнение

одного, остается только быть скромным и сосредоточиться на том, как на своем посту становиться только лучше.

Можно сказать, что, когда лидер ставит скромность во главу угла, меняется сама его роль. Я усвоил это еще в MIPS. В условиях стартапа, когда отчаянно не хватает времени, а незначительные промахи могут оказаться роковыми, нельзя руководить, отделяя себя от сотрудников: в команде все должны быть равны. Ваша задача – не рассказывать другим, что делать, а посвящать себя тому, чтобы помочь им стать лучше. Вот почему в MIPS, когда мы готовились отправить свой первый микрочип на завод, а проводить последние проверки было некому, я сел за компьютер и сам стал писать программы для генерирования тестов.

Сходным образом действовал первый CEO MIPS – Вэймонд Крейн. Сначала он объявил, что общие собрания переносятся на утро субботы, поскольку хотел донести до всех сотрудников, что по меньшей мере полдня на выходных мы будем работать. Созывая совещания, он недвусмысленно намекнул, что на них должно являться и все руководство (включая его самого). Правда, это требование он подсластил, захватив коробку пончиков. Тот же CEO собственноручно вытирал стойки в столовой, желая показать, что не считает себя выше остальных. В полном стрессовом мире только что зародившегося технологического стартапа этот жест произвел на меня сильное впечатление, и я храню память о нем до сих пор, что в определенном смысле влияет на мое поведение как лидера.

Хотя мне, как и большинству людей, во многом стоило бы быть поскромнее, я первым готов признать, что по натуре я человек совершенно не скромный. Однако я осознал важность скромности. Возможно, самые серьезные ситуации, в которых

Глава 1

необходимо проявлять скромность, связанны с неверно принятыми решениями. Ошибки случаются у всех руководителей, и лучше их принять, иметь мужество признаться в них и решить, как действовать дальше. В этой книге описаны ситуации, в которых мне нужно было поступать именно так. Не самая приятная процедура, но скромность значительно облегчает ее.