

От Хайдарабада* до Редмонда**

* Город в Южной Индии на реке Муси, административный центр штата Телангана, со 2 июня 2014 года минимум на десять лет продолжает оставаться столицей штата Андхра-Прадеш, частью которого ранее был регион Телангана.

** Город в округе Кинг, штат Вашингтон в США, расположен в 16 милях к востоку от Сиэтла. В городе находятся штаб-квартиры компании Microsoft, где занято 30 тысяч сотрудников.

Как Карл Маркс, специалист по санскриту и герой крикета повлияли на мои детские годы

Я пришел в Microsoft в 1992 году, потому что хотел работать в компании, где люди верят, что их миссия — изменить мир. Прошло двадцать пять лет, и я ни разу не пожалел о своем решении. Microsoft породила компьютерную революцию, добившись поистине легендарного успеха. Из корпораций предыдущего поколения сравниться с ней способна, возможно, лишь IBM. Но после многих лет доминирования над конкурентами ситуация стала меняться, и вовсе не в лучшую сторону. Бюрократия начала вытеснять инновации, а подкованные игры — командную работу. Мы начали отставать.

В самый разгар наших проблем некий художник-мультипликатор изобразил организационную структуру Microsoft в виде мафиозных разборок, где каждая группировка наставляет на другую стволы. На это юмористическое послание нельзя было просто махнуть рукой. Как ветерана Microsoft с четвертьвековым стажем и ее преданного сотрудника карикатура задела меня за живое. Но еще больше меня огорчило, что мои коллеги просто приняли ее как должное. Разумеется, работая в компании на разных должностях, я не раз сталкивался с проявлениями дисгармонии. Но я никогда не считал, что проблемы невозможно решить. Поэтому, став в феврале 2014 года третьим по счету CEO Microsoft, я объявил сотрудникам, что мой наиглавнейший приоритет — обновление корпоративной культуры. Я сказал им, что буду безжалостно уничтожать препятствия, мешающие инновациям, чтобы мы все вернулись к тому делу, ради которого пришли в компанию, — изменять окружающий

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

мир. Microsoft всегда добивалась максимального результата, когда удавалось использовать личный энтузиазм для достижения высокой цели. Windows, Office, Xbox, Surface, наши серверы и Microsoft Cloud — все эти продукты стали цифровыми платформами, с помощью которых организации и отдельные люди могли реализовать свои мечты. Это были замечательные достижения, но я знал, что мы способны на большее, и сверх того — наши сотрудники жаждут добиться большего. Именно эти побуждения и ценности я хотел взять за основу культуры Microsoft.

Вскоре после вступления в должность главы компании я решил провести эксперимент на одном из самых важных совещаний под моим руководством. Раз в неделю команда высшего руководства (КВР) собирается ради мозгового штурма и обсуждения больших возможностей и трудных решений. КВР состоит из очень талантливых людей: инженеров, исследователей, менеджеров и маркетологов. Это разноплановая группа, в которую входят мужчины и женщины с самым разным образованием и опытом. Когда-то они пришли в Microsoft, потому что любят технологии и верят, что их работа способна изменить мир.

Назову имена тех, кто входил в то время в команду.

Пегги Джонсон, бывший инженер из отдела военной электроники General Electric и экс-руководитель Qualcomm, которая ныне возглавляет направление развития бизнеса. Кэтлин Хоган, бывший разработчик приложений Oracle, а теперь глава HR-департамента и мой партнер в деле культурной трансформации. Курт Делбене, ветеран руководящего звена Microsoft. Он ушел из компании в период президентства Обамы, чтобы помочь наладить работу портала Healthcare.gov, а потом вернулся и возглавил стратегическое направление. Ки Лу, который проработал десять лет в Yahoo

и занимался нашими приложениями и сервисами — он зарегистрировал двадцать патентов в Соединенных Штатах. Наш главный финансовый директор Эми Худ, в прошлом специалист по банковским инвестициям в Goldman Sachs. Брэд Смит, президент компании и глава юридического департамента, бывший партнер в компании Covington and Burling. Его до сих пор помнят как *первого* адвоката в фирме с почти столетней историей, который в 1986 году потребовал, чтобы ему поставили на рабочий стол личный компьютер. Скотт Гатри, который принял от меня эстафету руководства облачным и корпоративным направлениями, — он пришел в Microsoft прямо из стен Университета Дьюка. Так случилось, что из этого учебного заведения вышел и Терри Майерсон, возглавляющий направление Windows и аппаратных узлов. Он основал Interse, одну из первых компаний по разработке сетевого ПО. Семья Криса Капосселы, нашего директора по маркетингу, владела итальянским рестораном на северо-востоке Бостона. Крис пришел в Microsoft прямо из Гарвардского колледжа за год до меня. Кевин Тернер, бывший глава Wal-Mart, отвечал за операционную деятельность и продажи за пределами США. Гарри Шам, руководитель прославленного направления искусственного интеллекта (ИИ) и исследований Microsoft, получил докторскую степень по робототехнике в Университете Карнеги-Меллон. Он один из признанных мировых авторитетов в области компьютерного зрения* и графики.

Я сам входил в КВР в эпоху Стива Балмера. Хотя я и восхищался всеми членами команды, однако все же чувствовал, что нам необходимо научиться лучше понимать друг друга, разобраться, в чем для каждого из нас заключается смысл

* Компьютерное (иначе техническое) зрение — теория и технология создания машин, которые могут производить обнаружение, отслеживание и классификацию объектов.

существования, и увязать личные философские представления с деятельностью на посту лидеров корпорации. Я знал, что если мы опустим наши пресловутые стволы и направим коллективный интеллект и энергию на реализацию обновленной миссии, то снова увидим на горизонте мечту, о которой говорили Билл и Пол*, — мечту о демократизации передовых компьютерных технологий.

Как раз перед тем как меня назначили CEO, местная футбольная команда «Сиэтл Сихокс»** выиграла Супербоул, что послужило для многих из нас источником вдохновения. Мое внимание привлекло решение тренера «морских ястребов» Пита Кэрролла пригласить на работу психолога Майкла Джервейза, специализирующегося на тренингах по психологической вовлеченности в процесс для достижения высоких результатов. Возможно, кому-то это покажется очередным новомодным шарлатанством, но, уверяю вас, это далеко не так. Доктор Джервейз построил работу с командой таким образом, чтобы добиться полной ментальной вовлеченности игроков и тренеров в процесс и в итоге достичь идеальных результатов на поле и за его пределами. Подобно спортсменам, мы участвуем в игре с высокими ставками. Вот я и подумал, что нашей команде стоит кое-чему поучиться у доктора Джервейза.

КВР собралась на встречу в пятницу рано утром, только в этот раз не в нашем пафосном зале для заседаний высокого руководства. Мы оказались в более непринужденной

* Пол Аллен — соучредитель компании Microsoft. *Прим. перев.*

** «Сиэтл Сихокс» (Seattle Seahawks, «Сиэтлские Морские Ястребы») — профессиональный клуб по американскому футболу из Сиэтла. Команда была основана в 1976 году и сейчас выступает в Национальной футбольной лиге. Владелец клуба — Пол Аллен.

обстановке, встретившись в дальней части кампуса, которую облюбовали разработчики игр и программного обеспечения. Это было открытое, просторное место, безо всяких претензий. Никаких привычных столов и кресел. Никаких компьютеров и мониторов, чтобы не зарываться в бесконечный поток электронной почты и новостных лент. Телефоны мы спрятали в карманы, сумки и рюкзаки и уселись на удобные кушетки, расставленные по кругу — спрятаться было некуда.

Я открыл встречу, попросив всех не высказывать скоропалительных суждений и постараться сосредоточиться на происходящем. Я был полон надежд — и волнений.

В качестве первого упражнения доктор Джервейз спросил, хотим ли мы получить ни с чем не сравнимый личный опыт. Все кивнули. Тогда он попросил встать кого-нибудь из добровольцев. В первый момент никто не откликнулся — стояла гробовая тишина, всем было неловко. Потом поднялась наша финансовый директор Эми Худ — и получила задание произнести вслух алфавит, перемежая каждую букву цифрой: А1, В2, С3 и так далее. Но доктор Джервейз полюбопытствовал: а почему не все поднялись с мест? Разве не предполагается, что это группа людей с высочайшими деловыми качествами? Разве не все мы заявили, что хотим совершить нечто необычное?

Не имея возможности уставиться в экран телефона или компьютера, мы старательно рассматривали свои ботинки или нервно улыбались коллегам. Озвучить ответ было нелегко, хотя он лежал прямо на поверхности — страх. Страх, что над тобой посмеются, что ты потерпишь неудачу или будешь выглядеть не самым крутым из присутствующих. И еще самомнение: «Я слишком важная персона, чтобы играть в эти игры. Что за глупый вопрос?»

Доктор Джервейз подбодрил нас. Присутствующие, вздохнув с облегчением, начали смущенно посмеиваться. Снаружи утренняя серость сменилась яркими красками летнего дня, и мы потихоньку разговорились.

Мы начали рассказывать друг другу о личных пристрастиях и философских установках. Доктор попросил нас поразмышлять, кто же мы такие — в частной жизни и на работе. Как наша «рабочая» личность связана с «частной» личностью? Люди говорили о духовности, о своих католических корнях, об изучении конфуцианства, делились проблемами в отношениях с детьми, рассказывали о настойчивом стремлении создавать продукты, которые люди полюбят и станут использовать для работы и развлечения. Слушая коллег, я осознал, что в первый раз за годы, проведенные в Microsoft, наблюдаю, как они разговаривают друг с другом не только о работе. Оглядывая комнату, я даже видел слезы на глазах.

Когда подошла моя очередь, я зачерпнул полной мерой из колодца эмоций и заговорил. Я размышлял о своей жизни: о родителях, о жене и детях, о работе. Чтобы оказаться в том месте, где я находился в этот момент, мне пришлось проделать долгий путь. Мысли вернулись в прошлое: вот я ребенок и живу в Индии; вот я молодой человек, эмигрирующий в США; вот — муж, отец ребенка с особыми потребностями; инженер, разработчик технологий, которыми пользуются миллиарды людей по всему миру; и — да, яростный фанат игры в крикет, давным-давно мечтавший сделать карьеру профессионального игрока. Все эти частицы моего «я» собрались воедино, создав нового человека, у которого теперь новая роль — роль, способная дать выход моим пристрастиям, умениям и ценностям. Этот вызов был брошен всем нам, собравшимся в этой комнате, и всем остальным сотрудникам Microsoft.

Я сказал, что мы проводим на работе уйму времени, которое можно было бы потратить с бóльшим смыслом. Если мы сумеем увязать свои индивидуальные качества с возможностями этой компании, то нам любое дело по плечу! Потому что, сколько я себя помню, я всегда питал особую страсть к обучению и извлекал урок из всего — будь то строка стихотворения, разговор с другом или наставление учителя. Моя личная философия, формировавшаяся в течение долгого времени в результате столкновения с разнообразными жизненными ситуациями, заключается в объединении новых идей и растущем чувстве сопереживания другим. Идеи меня возбуждают. Сопереживание дает опору, помогая прочно стоять на земле.

По иронии судьбы, двадцать лет назад, когда я еще был молод, именно неумение сопереживать чуть не стоило мне возможности работать в Microsoft. Я помню, как на собеседовании после целого дня общения с разными руководителями инжинирингового направления, которые испытывали мою стойкость и проверяли интеллектуальные качества, я познакомился с Ричардом Тэйтом — подающим большие надежды менеджером, который впоследствии изобрел игры Cranium. Ричард не стал меня просить решить на доске инженерные задачи или обсуждать со мной сложные сценарии кодирования. Он не пытал меня насчет предыдущего опыта работы или образования. Он задал один простой вопрос:

— Представь, что ты видишь малыша, который лежит посреди улицы и плачет. Твои действия?

— Позвоню в службу 911, — ответил я, не задумавшись.

Ричард проводил меня до дверей кабинета, обнял за плечи и сказал:

— Тебе недостает умения сопереживать, парень. Если малыш лежит на улице и плачет — подними его.

Работу я получил, но слова Ричарда помню по сей день. Тогда я не знал, что вскоре на собственном опыте и в полной мере научусь сопереживать.

Через несколько быстро пролетевших лет родился Зейн, наш первенец. Мы с моей женой Ану — единственные дети у своих родителей, так что можете себе представить, как мы волновались перед рождением Зейна. Ану при участии своей матери снабдила дом всем необходимым для здорового и счастливого малыша. Мы больше думали о том, как скоро Ану сможет выйти из декретного отпуска и продолжить карьеру архитектора. Как любые родители, мы представляли, как после рождения ребенка изменятся наши выходные и отпуска.

Однажды поздним вечером, на 36-й неделе беременности, Ану заметила, что ребенок шевелится не так интенсивно, как обычно. Мы обратились в отделение неотложной помощи местной больницы в Белвью, думая, что нас ждет всего лишь обычная проверка — из тех, что помогают будущим родителям унять беспокойство. Помню свое раздражение по поводу того, что нам пришлось так долго ждать в приемной. Обследовав Ану, встревоженные доктора назначили экстренное кесарево сечение. Зейн родился в 11 часов 29 минут вечера 13 августа 1996 года. При рождении он весил менее полутора килограммов. И не плакал.

Его перевезли из больницы Белвью через озеро Вашингтон в детскую больницу Сиэтла, в современное отделение неонатальной интенсивной терапии. Ану начала приходить в себя после трудных родов. Я провел ночь в больнице рядом с ней, а на следующее утро отправился повидать сына. В тот момент я даже не представлял, как сильно изменится наша

жизнь. В течение следующих двух лет мы многое узнали о том, какой вред наносит плоду асфиксия. Выяснилось, что из-за детского церебрального паралича Зейн будет прикован к инвалидному креслу, а нам придется делать для него буквально все. Я был раздавлен. Больше всего я сетовал на то, что это произошло со мной и Ану. К счастью, Ану помогла мне понять, что дело вовсе не в этом. Куда важнее было по-настоящему осознать, что случилось с Зейном, научиться сопереживать его боли и обстоятельствам, в которых он очутился, а также принять на себя родительскую ответственность.

Роль мужа и отца стала для меня настоящим эмоциональным испытанием. Это помогло мне глубже понять людей с разными возможностями и осознать, на что способны любовь и человеческий гений.

Проходя через это испытание, я открыл для себя учение величайшего из сынов Индии — Гаутамы Будды. Я не особенно религиозен, но мне стало интересно, почему среди индийцев так мало последователей Будды, несмотря на то что учение зародилось в Индии. Я узнал, что Будда вовсе не намеревался основать религию мирового масштаба. Он лишь хотел понять, почему люди страдают. Я узнал, что, лишь пережив взлеты и падения на жизненном пути, возможно обрести умение сопереживать. Чтобы избавиться от страданий или, по крайней мере, уменьшить их, нужно принять непостоянство жизни. Я отчетливо помню, как сильно «постоянство» состояния Зейна давило на меня в первые годы его жизни. Однако со временем все меняется. Сумев по-настоящему понять суть непостоянства, вы обретете душевное равновесие. Превратности судьбы перестанут будоражить вас так сильно. И только тогда вы будете готовы к тому, чтобы развить в себе глубокое чувство сопереживания и сострадания ко всему, что вас окружает. В общем, мой внутренний

программист был рад получить такую сжатую жизненную инструкцию.

Не поймите меня неправильно. Я не святой, и уж конечно, мне далеко до просветления или нирваны. Я просто хочу сказать, что жизненный опыт помог мне ощутить сопереживание в отношении постоянно расширяющегося круга людей. Я сопереживаю тем, чьи возможности ограничены. Тем, кто пытается выживать в бедных кварталах, в Ржавом поясе США*, в развивающихся странах Азии, Африки и Латинской Америки. Я сопереживаю мелким предпринимателям, работающим в поте лица, чтобы добиться успеха. Я сопереживаю любому, кто становится жертвой насилия и ненависти из-за цвета кожи, убеждений или ориентации. Я мечтаю сделать сопереживание главной составляющей всего, чем я занимаюсь, — от продуктов, которые выпускает наша компания, и новых рынков, где мы появляемся, до сотрудников, клиентов и партнеров, с которыми мы работаем.

Как специалист по технологиям я, конечно, видел, что компьютеры могут сыграть важную роль в повышении качества жизни. Логопед Зейна вместе с тремя старшеклассниками разработал приложение для Windows, чтобы Зейн мог самостоятельно слушать музыку. Он любит музыку, ему нравятся самые разнообразные эпохи, жанры и исполнители — от Леонарда Козна до АВБА и Нусрата Фатеха Али Хана**. Зейну хотелось иметь возможность самостоятельно переключать

* Ржавый пояс (англ. Rust Belt), известен также как Индустриальный, или Фабричный, — часть Среднего Запада и Восточного побережья США, где с начала промышленной революции и до 1970-х годов были сосредоточены сталелитейное производство и другие отрасли американской тяжелой промышленности.

** Нусрат Фатех Али Хан (1948–1997) — пакистанский певец, в основном исполнявший музыку в суфийском стиле каввали. *Прим. перев.*

композиции, чтобы слушать музыку, которая ему по душе именно в данный момент. Проблема заключалась в том, что работать с переключением он сам не мог. Приходилось ждать, пока кто-нибудь ему поможет. Это расстраивало и его, и нас. Три старшекласника, изучавших вычислительную технику, услышали о проблеме и решили помочь. Теперь к инвалидному креслу Зейна приделано сенсорное устройство. Он может с легкостью выбирать треки из своей музыкальной коллекции касанием головы. Вы бы знали, сколько свободы и счастья принесло моему сыну сопереживание этих подростков!

Это же сопереживание вдохновляло меня и в делах. Итак, вернемся к встрече руководящей группы. Подводя итоги дискуссии, я рассказал о проекте, который мы в Microsoft только что завершили. Сопереживание вкупе с новыми идеями помогло нам создать технологию слежения за взглядом. Это был настоящий прорыв в области естественных пользовательских интерфейсов, который позволил людям с боковым амиотрофическим склерозом (БАС, также известный как болезнь Лу Герига) и церебральным параличом обрести больше независимости. Сама идея возникла во время первого в истории корпоративного хакатона* для сотрудников, который стал неисчерпаемым источником креативности и вдохновения. Одна из хакатоновских команд имела возможность поупражняться в сопереживании, проведя время в компании Стива Глисона — бывшего игрока НФЛ, которого БАС приковал к инвалидному креслу. Как и мой сын, Стив теперь пользуется персональной компьютерной технологией, которая улучшила его повседневную жизнь. Поверьте,

* Хакатон («хакерский марафон») — форум разработчиков, во время которого специалисты из разных областей разработки программного обеспечения сообща работают над решением какой-либо проблемы. *Прим. перев.*

уж я-то знаю, что эта технология значит для Стива, для моего сына, для миллионов людей во всем мире.

В тот день наши роли в КВР начали меняться. Каждый лидер отныне не просто служил Microsoft. Все участники совещания услышали призыв высшего порядка — поставить Microsoft себе на службу, чтобы, выполняя личную миссию, наделять силой остальных. Это был очень эмоциональный и утомительный день, но он задал новую тональность и придал новый импульс построению сплоченной руководящей команды. К концу дня все мы осознали суровую истину: ни один лидер, команда или CEO сами по себе не смогут героически справиться с обновлением Microsoft. Если мы нуждаемся в обновлении, оно потребует усилий всех и каждого из нас без остатка. Культурная трансформация будет происходить медленно и тяжело, и награду мы получим нескоро.

Эта книга расскажет о трансформации, которая происходит сегодня внутри меня и в недрах компании под воздействием чувства сопереживания и желания помочь другим. Но что еще важнее — это книга о переменах, которые входят в жизнь каждого из нас, ибо нам посчастливилось стать свидетелями величайшего технологического прорыва всех времен, который ознаменовался развитием искусственного интеллекта, смешанной реальности* и квантовых вычислений. И еще это книга о том, как люди, организации и сообщества могут и должны меняться — «обновлять страницу» — в вечном поиске новой энергии и новых идей, в попытках

* Смешанная реальность (англ. Mixed reality, MR), иногда называемая «гибридная реальность» (охватывает дополненную реальность и дополненную виртуальность), — следствие объединения реального и виртуальных миров для создания новых окружений и визуализаций, где физические и цифровые объекты сосуществуют и взаимодействуют в реальном времени. *Прим. перев.*

найти себе применение и возродиться. По сути же это книга о нас, людях, и об уникальном качестве, которое мы именуем *сопереживанием*. Это качество будет все больше цениться в мире, который так быстро меняется под воздействием стремительного потока технологий, как никогда прежде. Австрийский поэт-мистик Райнер Мария Рильке однажды сказал: «Именно так вступает в нас будущее, чтобы стать нами еще задолго до того, как оно обретет жизнь»*. Экзистенциальная поэзия способна давать нам озарение и совет — точно так же, как элегантный программный код. Беседуя с нами сквозь толщу времени, Рильке дает подсказку: то, что лежит перед нами, отчасти уже находится внутри нас, определяя путь, по которому мы следуем сегодня. Об этом пути и этих решениях я и хочу рассказать.

На этих страницах вам предстоит проследовать тремя путями — тремя историями. В первую очередь, в качестве пролога, я поделюсь с вами историей собственной трансформации и расскажу, как переехал из Индии в Америку, которая стала для меня новым домом, сделав по пути остановки в центральной части страны, в Кремниевой долине и в конечном счете в Microsoft. Вторая часть посвящена моему «обновлению» в Microsoft: невероятное стечение обстоятельств привело меня на должность главы компании, которую унаследовал от Билла Гейтса и Стива Балмера. Трансформация Microsoft под моим руководством еще не завершена, но я горжусь тем, что уже сделано. В третьем, заключительном акте я приведу свои доводы в пользу того, что четвертая промышленная революция, в результате которой машинный разум поспорит с человеческим, уже не за горами. Мы попробуем дать ответы на самые сложные вопросы. Как изменится роль человека? Удастся ли устранить неравенство

* Перевод Марины Цветаевой.

или пропасть станет только шире? Какую помощь смогут оказать правительства? В чем будет заключаться задача многонациональных корпораций и их лидеров? Каких обновлений мы сможем добиться в общественном плане?

Когда я работал над этой книгой, меня переполняло радостное возбуждение, но вместе с тем я испытывал некоторые сомнения. Кому будет интересно читать о моих поисках? Я всего несколько лет возглавляю Microsoft — не рано ли пускаться в описание удач и поражений компании под моим руководством? Мы многого достигли после той знаменательной встречи КВР, но впереди еще долгий путь, и поэтому мне совсем неинтересно писать мемуары — займусь этим на старости лет. Но все же были аргументы, убедившие меня уделить некоторое время писательству и на этом жизненном этапе. Я почувствовал, что именно сейчас должен поведать историю компании — как я ее вижу. А кроме того, мы живем в эпоху грандиозных социально-экономических потрясений, которые лишь усиливаются за счет технологических прорывов. Сочетание облачных вычислений, сенсоров, Big Data, машинного обучения, искусственного интеллекта, смешанной реальности и робототехники предвосхитило социально-экономические перемены, которые словно бы сошли со страниц научно-фантастических произведений. Набирающая силу волна «умных» технологий становится темой обширных дискуссий. С одной стороны, мультфильм кинокомпании Pixar WALL-E* рисует картину полного релакса для людей, переложивших всю тяжелую работу на роботов.

* «ВАЛЛ-И» («Вселенский аннигилятор ландшафтный легкий, интеллектуальный»; англ. WALL-E — waste allocation load lifter, Earth-class — дословно: мусоропогрузчик земного класса) — полнометражный компьютерный анимационный научно-фантастический фильм 2008 года, созданный Pixar Animation Studios.

С другой — ученые во главе со Стивеном Хокингом предупреждают о грядущей катастрофе.

Самым убедительным аргументом в пользу создания этой книги было то, что писать ее я буду для коллег, сотрудников Microsoft, и для миллионов наших клиентов и партнеров. Как бы то ни было, холодным февральским днем 2014 года, когда совет директоров Microsoft объявил о моем назначении CEO, я заявил, что первым пунктом повестки дня станет корпоративная культура, что нам нужно заново отыскать душу Microsoft, заново найти смысл нашего существования. Я пришел к пониманию того, что моя главная обязанность — реформировать корпоративную культуру, чтобы сотня тысяч полных вдохновения умов (то есть сотрудников Microsoft) еще более осознанно создавала наше будущее. Очень часто книги пишут лидеры, которые покинули командный пост и уже не находятся в дыму сражений. Но что если бы мы смогли проделать путь вместе — помедитировать в компании действующего главы корпорации в самый разгар грандиозных преобразований?

Главная задача Microsoft, изначальный смысл ее существования, заключалась в том, чтобы упростить работу с компьютерными вычислениями и сделать их доступными для всех. «Компьютер на каждый стол и в каждый дом!» — так звучал лозунг, долгое время определявший нашу культуру. Но с тех пор многое изменилось. Почти на каждом столе и в каждом доме имеется компьютер, и почти у каждого есть смартфон. Мы во многом добились успеха, но и отстали по многим показателям. Продажи ПК замедлились, и мы значительно проигрывали в мобильном сегменте. Мы также отстали в области поисковых сервисов, а еще нам давно пора было отыгрывать утраченные позиции в играх. Требовалось добиться более глубокого сопереживания по отношению к нашим клиентам и к их невысказанным и не нашедшим

отклика потребностям. В общем, пришло время нажать кнопку «Обновить».

Двадцать два года, которые я проработал в Microsoft в должности инженера и одного из руководителей, помогли мне философски и без излишних волнений отнестись к поискам нового главы компании. Если честно, то и я, и моя жена Ану не обращали внимания на слухи по поводу того, кто займет место Стива, — мы были слишком заняты заботами о Зейне и двух наших дочерях, к тому же я был целиком поглощен развитием высококонкурентного направления — Microsoft Cloud. Мое мнение было таково: совет директоров обязательно выберет лучшего. Будет здорово, если им окажусь я. Но я буду не менее счастлив работать под началом того, кому доверяет совет. Во время собеседования один из членов совета сказал, что, если я хочу стать CEO, мне стоило бы более определенно продемонстрировать свое стремление занять этот пост. Я задумался об этом и даже поговорил со Стивом. Тот посмеялся и сказал: «Ну, тебе уже поздно меняться». И правда — если я начну высказывать подобного рода личные амбиции, это уже буду не я.

Когда 24 января 2014 года Джон Томпсон, в то время независимый директор, руководивший процессом выбора CEO, прислал мне электронное письмо, приглашая поговорить, я не знал, что из этого выйдет. Я думал, что он собирается рассказать мне, как продвигаются дела у совета директоров. Джон позвонил мне тем же вечером и первым делом спросил, хорошо ли я сижу. Но я не сидел, я спокойно играл мячом для крикета Koookaburra* — я всегда так делаю, когда на работе говорю по громкой связи. Джон рассказал мне новости — оказалось, мне предстоит стать новым главой Microsoft.

* Старейший австралийский бренд спортивного инвентаря.

Пару минут я переваривал услышанное, после чего сказал, что польщен, смущен и взволнован. Я заранее не готовил речей, но эти слова в точности обрисовали мои ощущения. По прошествии недель я заявил прессе, что нам нужно четко и быстро сконцентрироваться на главной цели — дальнейшей трансформации нашей культуры и нашего бизнеса. Но в глубине души я понимал: чтобы стать эффективным лидером, я должен сначала сформулировать некоторые вещи для себя и в конечном счете для каждого, кто работает в Microsoft.

Почему существует Microsoft? И зачем нужен я в этой новой роли? Эти вопросы должен задавать себе каждый сотрудник в любой организации. Я беспокоился о том, что если не сумею задать эти вопросы и искренне ответить на них, то рискую с самого начала допустить ошибки и, хуже того, солгать самому себе. В жизни каждой личности, организации и даже общества наступает момент, когда у них появляется обязательство перед самими собой: внести свежую струю — заново зарядиться энергией, обновиться, перестроиться и переосмыслить свои цели. Но если бы это было так же просто, как нажать маленькую кнопку «Обновить» в своем браузере... Конечно, в эпоху непрерывных обновлений и всплывающих уведомлений «обновление страницы» может показаться старомодной (хотя и милой) идеей. Но если правильно подойти к воссозданию и обновлению людей и культуры, результатом станет подлинное возрождение. Так поступают спортивные франшизы. Так сделала Apple. Так делает Детройт. Однажды восходящие звезды вроде Facebook перестанут расти, и им придется поступить так же.

Итак, позвольте мне начать с самого начала — с моей собственной истории. Я имею в виду: что это за глава компании, который задает экзистенциальные вопросы вроде того — почему же мы существуем? Почему мне так важны

такие понятия, как культура, идеи и сопереживание? Знаете, мой отец был государственным служащим, симпатизирующим марксистским теориям, а мама — специалистом по санскриту. Хотя я многое унаследовал от отца, в том числе любознательность и увлечение историей, я всегда был сыном своей матери. Она искренне заботилась о том, чтобы я был счастлив, уверен в себе и проживал каждое мгновение, не испытывая сожалений. Сама она, не жалея сил, трудилась и дома, и в колледже, где преподавала древний язык, литературу и философию Индии. Благодаря ей наш дом стал местом радости.

Из глубин памяти выступает фигура женщины, которая пытается успешно совместить свою карьеру с обязанностями хозяйки дома. Мать была постоянной и прочной основой моей жизни, а отец — больше чем жизнью. Он хотел эмигрировать в Соединенные Штаты — в далекую страну больших возможностей — по программе Фулбрайта*, чтобы написать докторскую диссертацию по экономике. Но эти планы были по понятной причине отложены на потом, когда отцу предложили работу в Индийской административной службе (ИАС). На дворе стояло начало 1960-х, Джавахарлал Неру стал первым премьер-министром Индии после того, как историческое движение Ганди привело к провозглашению независимости от Великобритании. Для тогдашнего поколения возможность поступить на гражданскую службу и принимать участие в становлении новой нации казалась сном, неожиданно ставшим явью. ИАС, которой британцы передали управление страной в 1947 году, представляла собой

* Программа образовательных грантов, основанная в 1946 году бывшим сенатором от штата Арканзас Джеймсом Уильямом Фулбрайтом и финансируемая госдепартаментом с целью укрепления культурно-академических связей между гражданами США и других стран. *Прим. перев.*

пережиток Раджа*. Для работы в ней ежегодно отбиралось всего около сотни молодых специалистов. Вот так получилось, что мой отец в очень молодом возрасте стал управлять регионом, в котором проживали миллионы людей. Когда я был ребенком, он постоянно ездил по разным районам индийского штата Андхра-Прадеш. Помню, как мы переезжали с места на место, как в 1960-е — начале 1970-х годов мы жили в старых колониальных зданиях у черта на куличках, где, казалось, остановилось время, а потом — в стране, которая преображалась день ото дня.

Моя мать, несмотря на все житейские передрыги, делала все возможное, чтобы заниматься своей преподавательской карьерой, воспитывать меня и быть любящей женой. Когда мне было шесть лет, умерла моя пятимесячная сестричка. Ее смерть оказала огромное влияние на меня и на всю нашу семью. После этого маме пришлось уйти с работы — думаю, смерть дочери стала для нее последней каплей. После этой потери для нее стало невыносимым совмещать работу с воспитанием ребенка. Отец же все время работал в разных богом забытых местах. Мама никогда не жаловалась в моем присутствии, но я много размышлял об этом, особенно в контексте сегодняшних дискуссий по поводу индустрии высоких технологий. Как и любой человек, мама хотела бы ими пользоваться — и заслуживала этого. Но рабочая культура того времени вкупе с социальными нормами, принятыми в индийском обществе, не оставила ей возможности сохранять баланс между семейной жизнью и профессиональными амбициями.

* Радж (англ. British Raj) — Британская Индия, название британского колониального владения в Южной Азии с 1858 по 1947 год. Постепенно расширявшаяся территория колонии со временем охватила территории современных Индии, Пакистана, Бангладеш и Мьянмы.

Дети, чьи родители служили в ИАС, были вовлечены в своего рода «крысиные бега». Кое для кого из наших отцов успешное прохождение изнурительных вступительных испытаний означало, что они отлично устроились в жизни и что это был последний экзамен, который им предстояло сдать. Но мой отец считал, что экзамен в ИАС открывает дорогу для все новых, еще более важных испытаний. Если выразить суть моего отца одним словом, это слово — ученик. Но в отличие от большинства своих сверстников, чьи успешные родители постоянно требовали от них добиваться успеха любой ценой, я ничего подобного не ощущал. Моя мать отнюдь не походила в этом плане на разъяренную тигрицу. Она никогда ничего не заставляла меня делать — просто хотела, чтобы я был счастлив, и это меня полностью устраивало. В детстве я вообще ни о чем не волновался — разве что об игре в крикет.

Однажды отец повесил у меня в комнате портрет Карла Маркса, а мать в ответ принесла изображение Лакшми — индийской богини изобилия и процветания. Смысл был совершенно ясен: отец хотел, чтобы я стал амбициозным интеллектуалом, а мать — чтобы я был счастлив и свободен от всяческих догм. Как я отреагировал? Единственный портрет, о котором я мечтал, это портрет моего героя — крикетиста, великого уроженца Хайдарабада М. Л. Джесимхи*, который прославился благодаря юношеской миловидности и изяществу как на поле, так и за его пределами.

Оглядываясь назад, я понимаю, что на меня повлияли и отцовская увлеченность умственным трудом, и мечта моей матери о том, чтобы я прожил гармоничную жизнь.

* М. Л. Джесимха (Motganhalli Laxminarsu Jaisimha, 1939–1999) — спортсмен, игрок в крикет.

Но крикет остается моей страстью по сей день. Нигде эта игра не пользуется такой огромной популярностью, как в Индии, хотя она и была изобретена в Англии. Я был достаточно хорошим игроком, чтобы выступать за свою школу в Хайдарабаде, в которой страстно увлекались крикетом и где с игрой были связаны большие традиции. Я был боулером-офф-спиннером, что в бейсболе эквивалентно питчеру с резкой крученой подачей. В мире проживает примерно 2,5 миллиарда фанатов крикета — сравните с полумиллиардной армией бейсбольных фанатов. Это замечательные виды спорта, у того и другого есть преданные болельщики, и о том и о другом написана масса книг, рассказывающих об их красоте, азарте и захватывающей борьбе. В своем романе «Нидерланды» Джозеф О’Нил описывает красоту игры, в которой одиннадцать игроков единым фронтом сходятся к бэтсмену, а потом снова и снова возвращаются на исходные позиции: «Повторение, пульсирующий ритм, как будто поле задышало, встречая блистательных игроков». Я вспоминаю об этой метафоре команды по крикету теперь, когда в качестве CEO размышляю о культуре, необходимой для успеха.

Я ходил в школу в разных частях Индии: в Шрикакуламе, Тирупати, Массури, Дели и Хайдарабаде. Каждое из этих мест оставило след в моей душе, каждое из них осталось со мной. Например, Массури — город на севере Индии, примостившийся в предгорье Гималаев на высоте примерно 1800 метров. Каждый раз, когда я вижу из окон своего дома гору Рейнир, я вспоминаю горы своего детства — Нанда-Деви и Бандарпунч. Я ходил в детский сад при монастыре Иисуса и Марии — это старейшая школа для девочек в Индии, но мальчикам разрешено посещать детский сад. Когда мне исполнилось пятнадцать, мы перестали кочевать с места на место, и я поступил в Хайдарабадскую государственную школу, собравшую в своих стенах учеников со всех концов

Индии. Я благодарен судьбе за возможность поехать по стране, потому что перемены научили меня быстро приспосабливаться к новым ситуациям. Однако переезд в Хайдарабад сыграл самую заметную роль в формировании моей личности. В 1970-е годы этот город еще не был тем мегаполисом с населением 6,8 миллиона человек, каким он является сегодня. Я ничего не знал, да и не сильно хотел знать, о мире, лежащем к западу от Бомбея, который располагается на побережье Аравийского моря. Но зачисление в Хайдарабадскую школу стало настоящим прорывом в моей жизни.

Меня зачислили в Наланда, или «синий колледж», названный так в честь старинного буддийского университета. Школа была местом смешения культур: мусульмане, индуисты, христиане, сикхи жили и учились бок о бок. Здесь обучались как дети элиты, так и представители этнических групп, приехавшие на учебу из захолустья. Сын главного министра учился вместе с детьми знаменитых актеров Болливуда. В моем общежитии собрались представители всех социальных слоев индийского общества. Это был поразительный пример уравнивающей всех силы — момент, который стоило запомнить.

Список выпускников нашей школы представляет собой галерею выдающихся личностей, добившихся успеха. CEO Adobe Шантану Нарайен, CEO MasterCard Аджай Сингх Банга, глава Cavium Networks Саид Б. Али, основатель Fairfax Financial Holdings в Торонто Прем Ватса, парламентские лидеры, кинозвезды, спортсмены, ученые и писатели — все они вышли из этой маленькой отдаленной школы. Я не был силен в науках, да школа особо и не старалась выпускать из своих стен академиков. Если вы хотели изучать физику, вы ее изучали. Если вам казалось, что точные науки — это скука смертная, и вам хотелось изучать историю — пожалуйста. Никто не давил на учеников, заставляя следовать определенному курсу.

После того как я провел несколько лет в Хайдарабадской школе, отец получил работу в ООН и переехал в Бангкок. Ему было не слишком по душе мое беззаботное существование. Он сказал: «Я собираюсь тебя забрать. Одиннадцатый и двенадцатый классы проведешь в какой-нибудь международной школе в Бангкоке». Я ответил — ни за что. И остался в Хайдарабаде. Все вокруг поражались: «Ты спятил? Что ты творишь?» Но я не мог уехать. В то время смыслом моей жизни стал крикет. Учеба в той школе подарила мне не только величайшие воспоминания, но и уверенность в себе.

Если вы спросите, о чем я мечтал в двенадцатом классе, я отвечу: учиться в маленьком колледже, играть в крикет за Хайдарабад и работать в банке. Вот и все. Мне не приходило в голову, что я могу стать инженером и уехать на Запад. Маму мои жизненные планы устраивали. «Чудесно, сынок!» — вот и все, что она говорила. Но отец решил вмешаться: «Послушай, тебе надо выбираться из Хайдарабада, иначе ты разрушишь свою жизнь». Совет был хорош — ведь тогда никто не мог подумать, что Хайдарабад превратится в центр высоких технологий. Мне было нелегко расстаться с друзьями, но отец был прав: у меня были амбиции провинциала, и я нуждался в новых перспективах.

Моей главной страстью был крикет, однако компьютеры не сильно отставали в списке приоритетов. Когда мне исполнилось пятнадцать, отец привез из Бангкока компьютер Sinclair ZX Spectrum. Его центральный процессор был разработан в середине 70-х бывшим инженером Intel, который в этой компании работал над микропроцессором 8080. По иронии судьбы, при помощи именно этого чипа Билл Гейтс и Пол Аллен написали оригинальную версию Microsoft BASIC. ZX Spectrum вдохновил меня на размышления о программном обеспечении и инженерных решениях. Он даже навел меня на мысль о том, что технологии персональных

компьютеров могут быть доступны каждому. Если ребенок из индийской глубинки способен научиться программированию, значит, это может любой.

Я срезался на вступительном экзамене в Индийский технологический институт* — этот священный Грааль научного образования для детей среднего класса в тогдашней Индии. Мой отец, который ни разу в жизни не провалил ни одного экзамена, был скорее удивлен, чем расстроен. Но, к счастью, у меня было еще два варианта, чтобы продолжить заниматься компьютерной инженерией. Я поступил на факультет машиностроения Технологического института Бирлы в Месуре и на факультет электротехники Манипальского технологического института. В итоге я выбрал Манипал в надежде на то, что занятия электротехникой сильнее приблизят меня к компьютерам и программному обеспечению, — и, по счастью, оказался прав. Это академическое решение со временем привело меня в Кремниевую долину и в итоге в Microsoft.

Друзья, с которыми я познакомился в колледже, были предприимчивы, энергичны и амбициозны. Я многому у них научился. Много лет спустя мы с восемью однокашниками из Манипала сняли дом в Саннивейле, штат Калифорния, чтобы воскресить в памяти деньки, проведенные в общезжитии, и вновь погрузиться в атмосферу колледжа. С точки зрения спорта, однако, Манипал оставлял желать лучшего, хотя крикет перестал быть моей главной страстью. Я сыграл один матч за команду колледжа и отложил спортивный инвентарь. Место крикета, а затем и главное место в моей жизни вообще заняли компьютеры.

* Индийский технологический институт (IITs) — группа из пятнадцати автономных инженерно-ориентированных высших учебных заведений в Индии. *Прим. перев.*

В Манипале я изучал микроэлектронику: интегральные схемы и базовые принципы построения компьютеров, — но не строил конкретных планов по поводу того, чем займусь, когда получу диплом электротехника. Можно многое рассказать о жизненной философии моей матери, которая сильно повлияла на мои представления о будущем и об открывающихся передо мной возможностях. Мама всегда верила, что нужно следовать своим путем и не забегать вперед. Ты отыщешь свое призвание, если занимаешься своим делом. Если то, чем ты занимаешься, приносит тебе удовольствие, если ты делаешь это правильно и осознанно, если твои цели благородны, то жизнь тебя не подведет. Это убеждение всегда служило мне верой и правдой.

После выпуска я получил возможность поступить в престижный производственно-технический институт в Бомбее. Кроме того, я подал заявления в несколько американских колледжей. В те дни студенческая виза была рискованным делом, и, если честно, я надеялся, что мне откажут. Мне не хотелось покидать Индию. Но судьба распорядилась так, что визу я получил. Передо мной вновь встал выбор — остаться в Индии и получить магистерскую степень в области технологии производства или уехать в Висконсинский университет в городе Милуоки, чтобы получить степень по электротехнике. Мой близкий друг из Хайдарабадской школы изучал в Висконсине вычислительную технику, и это повлияло на мое решение. Я поступил в Висконсинский университет в магистратуру по вычислительной технике. И я рад, что сделал такой выбор. Это оказался небольшой факультет, преподаватели которого вкладывали в студентов всю душу. Я особенно благодарен тогдашнему декану, доктору Вайравану, и моему куратору в магистратуре профессору Хоссейни за то, что воспитали во мне стремление идти не тем путем, который проще, а тем, который ставит перед тобой большие и сложные проблемы в компьютерной сфере.