

БЕСТСЕЛЛЕР NEW YORK TIMES

# БЫТЬ ЛИДЕРОМ

ПРАВИЛА ВЫДАЮЩИХСЯ СЕО, ПОЛИТИКОВ  
И ОБЩЕСТВЕННЫХ ДЕЯТЕЛЕЙ XXI ВЕКА



**ДЭВИЛ РУБЕНИШТЕЙН**

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# Содержание

*Предисловие партнера издания* 7

*Предисловие* 9

---

## **ВИЗИОНЕРСТВО** 25

---

Джефф Безос 26

Билл Гейтс 43

Ричард Брэнсон 61

Опра Уинфри 73

Уоррен Баффетт 87

---

## **СОЗИДАНИЕ** 113

---

Фил Найт 114

Кен Гриффин 126

Роберт Смит 139

Джейми Даймон 149

Мэрилин Хьюсон 158

---

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ** 169

---

Мелинда Гейтс 170

Эрик Шмидт 184

Тим Кук 194  
Джинни Рометти 204  
Индра Нуйи 217

---

**КОМАНДОВАНИЕ** 231

---

Джордж Буш — младший и Билл Клинтон 232  
Колин Пауэлл 246  
Дэвид Петреус 261  
Кондолиза Райс 282  
Джеймс Бейкер III 294

---

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ** 309

---

Нэнси Пелоси 310  
Адам Сильвер 320  
Кристин Лагард 333  
Энтони Фаучи 344  
Рут Гинзбург 368

---

**МАСТЕРСТВО** 387

---

Джек Никлаус 388  
Майк Кржижевски (Тренер К) 403  
Рене Флеминг 415  
Йо-Йо Ма 424  
Лорн Майклз 432  
  
*О героях книги* 448  
*Благодарности* 462

# Предисловие партнера издания

**М**оим первым рабочим местом после окончания МГТУ имени Баумана было космическое научно-производственное объединение «Энергия» в подмосковном Калининграде. На тот момент в нем работало не менее тридцати тысяч ракетостроителей. Я встретил там приятеля, который окончил мой факультет годом раньше, и спросил его, не боится ли он, что мы затеряемся в этом море людей.

Ответ его был прост. Мы были лидерами в Бауманке — станем лидерами и здесь.

Глядя на него тогда, я задумался, что же делает кого-то из нас лидером. Как стать лидером? Какие методы использовать? Как совершенствовать лидерские качества? Что служит спусковым крючком для того, чтобы кто-то стал лидером? И кстати, почему люди хотят быть лидерами? На этот вопрос у меня со временем появились свои ответы.

К примеру, поскольку лидеры умеют, как правило, реализовывать свои цели, они испытывают от этого удовлетворение. И это очень мотивирует двигаться дальше. Когда лидер делает что-то социально значимое, у него появляется чувство исполненного долга, и это делает его счастливым. Лидер может мотивировать других. Он понимает, что способен изменить в позитивную сторону мир, общество.

На мой взгляд, лидерами становятся те, у кого есть неумное желание реализовать какую-то идею, желание создать что-то заметное, уникальное, добиться успеха. Сделать что-то, чего еще никто не делал.

Лидеры умеют концентрироваться, мастерски овладевают каким-то одним-двумя навыками, чем вызывают доверие коллег, а потом расширяют поля своего влияния.

Интересное наблюдение: успех, удача, как правило, сопутствуют лидерам. При этом они много работают и нередко бывают трудоголиками. Они получают интеллектуальную радость, эмоциональную наполненность от того, чем занимаются.

Можно перечислить немало других качеств лидеров. Мне очень нравятся такие, как умение убеждать, умение преодолевать сопротивление, реагировать на кризисы, честность перед собой и другими.

В этой книге в историях разных известных людей вы найдете иллюстрации того, чем выделяются лидеры, как они поступали в разных сложных ситуациях. Всегда интересно читать о таких людях, проводить параллели, в чем-то переложить на свой опыт. Как сказала Опра Уинфри: «Важно то, что вы своей жизнью освещаете жизнь кого-то другого».

Желаю вам с удовольствием провести время за чтением этой книги.

*Улан Илишкин,  
Росбанк L'Hermitage Private Banking*

*Посвящается Бетти и Бобу, моим покойным родителям,  
и Гранту и Камилле, моим юным внукам*

## Предисловие

**М**еня всегда восхищало лидерство — особенно способность отдельных лидеров достигать, казалось бы, невозможного благодаря силе своего интеллекта, уникальным навыкам, силе личности и невероятному умению убеждать. Это восхищение, без сомнения, разделяли почти все жители планеты, наблюдая за тем, окажутся ли лидеры на высоте, найдут ли они оптимальные решения в области медицины, финансов, общественных отношений и политики, чтобы помочь человечеству преодолеть беспрецедентный кризис, вызванный пандемией COVID-19. И, должен сказать, некоторым из них это определенно удалось.

Во время протестов после смерти Джорджа Флойда\* многие американцы тоже искали лидеров, способных снять напряженность в области межрасовых отношений и справиться с терзавшей людей душевной болью. И снова нашлись герои, которые не подвели.

Лидерство проявляется во многих формах и реализуется разными способами. Одни лидеры командуют солдатами на войне. Другие строят крупные бизнес-империи. Кто-то совершает научные прорывы, улучшающие жизнь миллионов людей, или использует свои знания и опыт, чтобы помочь обществу победить новые опасные болезни. Некоторые создают произведения изобразительного или исполнительского искусства, пробуждающие

---

\* Афроамериканец Джордж Флойд погиб 25 мая 2020 года в ходе задержания полицией, что вызвало сильную волну протестов в американском обществе. *Прим. ред.*

в зрителях глубокие чувства и демонстрирующие высшую форму самовыражения человека. Кто-то овладевает спортивными навыками, объединяющими болельщиков всего мира, а кто-то трансформирует существующую компанию или предлагает решение сложной проблемы. Есть и те, кто изобретает новые виды коммуникации и способы мышления.

Меня давно интересовало, как столь разные люди становятся и остаются лидерами. Испытывая неподдельный интерес к личностным качествам лидеров, я приобрел привычку — возможно, дурную — при первой же встрече спрашивать, как они стали лидерами. Что сыграло ключевую роль? Удача, драйв, талант, подготовка, опыт или что-то другое? Как проявилась и развивалась способность к лидерству? Как они ее использовали и что произошло, когда они удостоверились в ее существовании? Признаться, не все были готовы немедленно ответить на шквал моих вопросов.

Эта привычка проявилась еще сильнее, когда в 2008 году я возглавил Экономический клуб Вашингтона (округ Колумбия) и начал почти каждый месяц брать интервью у видных государственных деятелей, лидеров бизнеса и культуры. Хорошо это или плохо, но я продолжил интересоваться, что движет лидерами, и тогда, когда стал ведущим шоу Peer to Peer в формате интервью на Bloomberg TV в 2016 году (с 2018 года транслируется на PBS).

Эта книга — результат всех моих многочисленных интервью с лидерами разных типов. Надеюсь, их истории успеха, изложенные на ее страницах, подвигнут вас развить и усовершенствовать собственные лидерские качества. Как Джеффу Безосу и Биллу Гейтсу удалось создать глобальные технологические империи вопреки всему? Как Фил Найт на основе идеи из своей студенческой работы умудрился построить крупнейшую компанию по производству спортивной обуви? Как Рут Гинзбург преодолела юридические барьеры на пути к гендерному равенству и стала в итоге настоящей звездой Верховного суда США? Как Тим Кук, следуя дорогой легендарного Стива Джобса, сумел укрепить и расширить компанию? Как Джек Никлаус стал величайшим в мире игроком в гольф? Как Кондолизе Райс удалось занять высшие государственные должности в правительстве, бросив вызов сегрегированному обществу Юга своей юности? Как Билл Клинтон и Джордж Буш — младший преодолевали серьезные препятствия, с которыми столкнулись на посту президента? Как доктор Энтони Фаучи стал одним из наиболее авторитетных специалистов

в мире в области инфекционных заболеваний, таких как Эбола, ВИЧ/СПИД, а теперь и COVID-19?

Разумеется, лидерами не становятся просто после прочтения книги о лидерстве. Истории некоторых известнейших лидеров показывают, как проявляются и совершенствуются лидерские качества на протяжении жизни и карьеры человека. Многие начинали, имея в арсенале всего лишь идею да неумное желание ее реализовать. Истории их успеха вдохновляют других, а также раскрывают ценность, которую лидер может принести, приняв брошенный ему вызов и оказав тем самым глубокое положительное влияние на человечество.

И тут возникает справедливый вопрос: почему люди хотят быть лидерами? Во-первых, лидер способен изменить мир или добиться результатов, улучшающих жизнь людей. Во-вторых, он может мотивировать других стать лидерами и, соответственно, тоже улучшить жизнь окружающих. И в-третьих, реализуя свои цели, лидер испытывает удовлетворение и чувство выполненного долга, что делает его счастливым.

Я написал эту книгу потому, что меня очень волнует позитивное влияние, оказываемое сильными и талантливыми лидерами на общество. К тому же я чувствовал, что моей личной истории лидерства недостаточно для того, чтобы вдохновлять других, а вот истории успеха действительно выдающихся людей могут мотивировать и многому научить. Тем не менее я получил некоторое представление о лидерстве из собственного весьма скромного и более хаотичного пути. Будучи единственным ребенком в семье рабочих, я сначала стал стипендиатом в университете, потом юристом, а далее помощником в Белом доме, соучредителем инвестиционного фонда, филантропом, председателем некоммерческой организации, публичным оратором, интервьюером и комментатором в телевизионном шоу и наконец автором книг. (Наверное, не сумев стать по-настоящему ярким лидером в одной сфере, я просто перепробовал множество других.)

С раннего возраста люди, похоже, понимают, что некоторые взрослые делают особенно впечатляющие вещи, поэтому почти у всех детей есть кумиры (или «герои») и они стремятся на них походить. В моем детстве такими героями, вероятно, были президенты Джордж Вашингтон, Авраам Линкольн, Теодор Рузвельт, Франклин Рузвельт и премьер-министр Великобритании

Уинстон Черчилль, а также более современные выдающиеся личности, в частности актер Джон Уэйн, ученый-вирусолог Джонас Солк, лидер движения за гражданские права чернокожих Мартин Лютер Кинг — младший и — что вполне типично для мальчишки в моем родном городе — звезды спорта из Балтимора, такие как бейсмен с третьей базы Orioles Брукс Робинсон и квотербек Colts Джонни Юнитас.

Но ни один лидер в моем детстве не мог соперничать с молодым, обаятельным и харизматичным президентом Джоном Кеннеди, который проявил себя настоящим лидером в Карибском кризисе 1962 года, предотвратив нависшую над миром угрозу ядерной войны между США и Советским Союзом, которая могла бы унести жизни более 100 миллионов человек (включая меня). Моя учительница в девятом классе была настолько убеждена в ее вероятности, что даже несколько дней ничего не задавала нам на дом. А зачем? Мы ведь все равно все умрем. Должен сказать, не самая утешительная причина не выполнять домашние задания.

И тогда, и сейчас я задавался вопросом, что заставляло людей упорно стремиться к цели и становиться выдающимися лидерами. Как они добивались того, что прежде казалось невозможным? В чем причина — в особенностях личности, умственных или физических способностях или им просто повезло оказаться в нужном месте в нужное время? И почему так много людей, ставших великими лидерами в зрелом возрасте, не проявляли лидерских качеств в юности? Почему они не были президентами студенческих ассоциаций, стипендиатами Родса, капитанами спортивных команд? Этот вопрос мучил меня еще и потому, что, не будучи ярким лидером в юности, я надеялся, что позже у меня все же появится шанс им стать.

Беседуя со студентами и молодыми лидерами, я часто говорю, что в целом жизнь можно разделить на три части. Первая треть посвящена учебе и подготовке к будущей карьере, вторая направлена на построение карьеры, совершенствование навыков и продвижение на руководящую должность или пост с высокой степенью ответственности, а третья включает получение выгод — финансовых, психологических, общественных — от результатов, достигнутых во второй трети жизни. Я объясняю студентам, что «победа» в течение первой трети жизни доставляет удовольствие, но нередко одержавшие ее люди не становятся теми, кем должны были бы стать, судя по их первым достижениям.

И добавляю, что лидерство во второй и третьей частях жизни может быть более значимым и долговременным для человека и общества.

Почему так много лидеров первой трети не становятся мировыми лидерами, хотя все так многообещающе начиналось? Возможно, стипендиаты Родса, президенты студенческих организаций, главные редакторы газет, известные всей Америке спортсмены, секретари Верховного суда и прочие подающие надежды дарования в какой-то степени выгорают к моменту окончания первой трети жизни? Может, к этому времени они устают? Или приходят к выводу, что быть великим лидером — это еще не все хорошее, что может случиться в жизни, так зачем тратить остальные две трети жизни на упорный труд?

Напротив, за некоторыми явными исключениями, те, кто стал лидерами во второй и завершающей фазе жизни, как правило, не были суперзвездами в ее первой трети. Почему так? Да просто все люди взрослеют по-разному: кто-то раньше, кто-то позже. Кого-то еще в молодые годы накрывает гора серьезных проблем: семейных, финансовых, со здоровьем, невозможностью получить достойное образование и прочих, а у кого-то просто не хватает мотивации или амбиций, скорее всего, из-за отсутствия в семье образцов для подражания либо четких перспектив.

Вероятно, я сам представляю довольно интересную, но не уникальную группу: мне хотелось быть лидером в первой трети жизни — и в амбициях не было недостатка. Я попытался, но, честно говоря, не обладал талантом, способностями или другими необходимыми качествами, которые тогда ценились моими сверстниками: например, общительным характером, спортивными навыками, семейным богатством или каким-либо уникальным талантом в определенной области. Позже мне выпала неожиданная и, вероятно, незаслуженная удача. К концу второй трети жизни я стал лидером в сфере финансовых услуг, благотворительности и неприбыльных организаций. Этот успех, несомненно, оказался полной неожиданностью (или шоком) для моих одноклассников и друзей детства, хотя большинство из них были слишком вежливы, чтобы прямо об этом заявить.

В юности я был довольно хорошим студентом, но не суперзвездой успеваемости, если судить по оценкам и рейтингам. До восьми лет я демонстрировал неплохие успехи в спорте, но затем ровесники обогнали меня в росте и способностях, и я на их фоне стал посредственным спортсменом. Я участвовал

во множестве внеклассных мероприятий и был членом популярной молодежной группы в Балтиморе, но никогда не был динамичным лидером, который достиг вершин в этих сообществах.

Тем не менее я получил частичную стипендию (не из-за баскетбола) на обучение в Университете Дьюка и полную стипендию для учебы на юридическом факультете Чикагского университета. (Я нуждался в стипендии, так как у моего отца — работника почты — была весьма скромная зарплата.) И я действительно устроился в известную нью-йоркскую юридическую фирму Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison, где работали видные юристы, например, такие как Тед Соренсен, советник президента Кеннеди. Когда меня как начинающего юриста включили в группу, занимавшуюся предстоящим банкротством города Нью-Йорка, я получил шанс поучиться у ведущих специалистов фирмы, а также известнейших бизнес-лидеров Нью-Йорка и государственных чиновников.

Мне нравилась работа, связанная с правительством, но я чувствовал, что государственная служба будет полезнее. Относительно невысокая заработная плата не имела особого значения, потому что деньги меня не сильно интересовали: я никогда не имел их много да и, честно говоря, к этому не стремился. Политика и государственное управление привлекали меня гораздо больше. Оставшись в Paul & Garrison, я приобрел бы профессиональный опыт, скорее всего, стал бы партнером и работал бы там в течение следующих сорока с лишним лет вплоть до принудительного выхода на пенсию, который такие фирмы сейчас навязывают своим 65–70-летним партнерам. Но подобного рода карьера, вероятно весьма привлекательная для многих юристов, не позволила бы мне стать серьезным игроком в области государственной службы или политики. Поэтому через два года я уволился, чтобы реализовать свою мечту работать в федеральном правительстве и в конце концов стать штатным сотрудником Белого дома и советником президента, как Тед Соренсен. На первый взгляд, мечта казалась несбыточной: у меня не было связей среди политиков и внушительного послужного списка, к тому же я недавно окончил университет. Но политика, государственная служба и президентство несказанно увлекали меня, тогда как бизнес был последним, о чем я думал. Вероятно, эта мечта родилась под влиянием яркой инаугурационной речи президента Кеннеди, которую он произнес 20 января 1961 года. Он призвал нацию противостоять новым вызовам, стоящим перед миром, и вдохновил молодежь попробовать

себя в политике и работе на благо общества. Речь была настоящими стихами в прозе, и его слова о необходимости сделать что-то для страны оставались для меня путеводной звездой на протяжении всей юности.

Однако иногда молния поражает тех, кто рискует. По рекомендации Теда Соренсена я покинул фирму Paul & Garrison и устроился главным юрисконсультком подкомитета по Конституции в Юридическом комитете Сената США; на самом деле это громкое название означало всего лишь обязанности помощника сенатора Берча Бэя по делам Юридического комитета. Но он баллотировался в президенты, и мне показалось, что он вполне подходит на эту должность и непременно попросит меня присоединиться к его команде в Белом доме, когда выиграет выборы. Но, к сожалению, вмешалось провидение: сенатор Бэй выбыл из гонки (разумеется, не из-за выбора штатного сотрудника Юридического комитета), что свело мои шансы поработать в Белом доме к нулю. Но во время работы в Сенате у меня была возможность присутствовать на заседаниях и наблюдать за великими деятелями той эпохи — сенаторами Скупом Джексонем, Уорреном Магнусоном, Филом Хартом, Джейкобом Джавитсом, Говардом Бейкером и Тедом Кеннеди.

Когда праймериз 1976 года подходили к концу, мне позвонили из аппарата губернатора Джимми Картера, вероятного кандидата на президентских выборах, и пригласили на собеседование на должность сотрудника по политическим вопросам в его штабе после выдвижения. Я думал, что шансы на избрание у выращивающего арахис фермера невелики, но ничего лучшего все равно не было. Я получил работу, переехал в Атланту и начал активно помогать главному политическому советнику губернатора Картера по внутренней политике Стюарту Эйзенштату. Когда я присоединился к предвыборному штабу, Картер более чем на тридцать пунктов опережал действующего президента Джеральда Форда. Моими стараниями Картер выиграл выборы с преимуществом в один пункт. К счастью, меня не обвинили в падении его рейтинга, и в итоге я стал заместителем помощника президента Картера по внутренней политике. Стоит ли говорить, что достаточной квалификации для этой должности у меня не было. Нередко должности в Белом доме занимают люди, работавшие на кандидата во время избирательной кампании, и это совсем не обязательно лучшие специалисты.

Я занимал этот пост все четыре года пребывания Картера в Белом доме и буквально упивался своим положением. Да и мог ли человек из среды «синих воротничков», первым в семье окончивший университет, не получать удовольствия от работы в Западном крыле Белого дома, путешествий на президентских Air Force One и Marine One, встреч с президентом и вице-президентом в качестве помощника Стюарта Эйзенштата, руководившего отделом внутренней политики, — и все это в возрасте около и чуть больше тридцати? Что могло быть лучше?

Не уверен, что этот опыт действительно превратил меня в лидера в первой трети карьеры, но благодаря невероятному везению мне удалось сделать ее гораздо более успешной, чем она могла бы быть, если бы зависела исключительно от таланта, интеллекта и лидерских качеств. Впрочем, как часто бывает в жизни, реальность внесла жесткие коррективы. Я думал, что президент Картер будет переизбран и я получу более высокий пост в Белом доме в его второй срок — и стану настоящим лидером. Но боги выборов не сочли эту идею хорошей, и Картер проиграл Рональду Рейгану. Я полагал, что это невозможно, потому что вскоре после вступления на пост президента Рональду Рейгану исполнится семьдесят. Как мог американский народ избрать такого пожилого человека? Мне тогда был тридцать один год, сейчас семьдесят один, и, естественно, теперь я уже так не думаю.

Вот так из перспективного руководителя среднего звена в Белом доме я за один день превратился в безработного. Юридические фирмы почему-то не горели желанием нанимать 31-летнего бывшего помощника Картера в Белом доме с двумя годами юридической практики за плечами, так что отрезвление наступило быстро и, к счастью, уже не проходило. Мне потребовалось много месяцев, чтобы найти юридическую фирму, готовую рискнуть. (Маме пришлось сказать, что предложений было так много, что я устал их рассматривать.) Но, найдя наконец работу, я понял, почему юридические фирмы не хотели меня нанимать. Все дело было в отсутствии опыта юридической деятельности: никому не нужны знания о Белом доме при Картере в эпоху Рейгана, поэтому без профессиональной специализации или реальной юридической практики я в лучшем случае мог претендовать на место рядового юриста и оставаться таковым до конца карьеры. Поэтому я решил рискнуть, отказавшись от такой «перспективы», и открыть

новую (и действительно первую) частную инвестиционную компанию в Вашингтоне. Полагаю, мотивацией послужили следующие пять причин:

1. Мне не нравилась юридическая работа, и я понимал, что настоящий карьерный успех предполагает страстную увлеченность своим делом.
2. Я читал об очень успешной сделке бывшего министра финансов Билла Саймона по выкупу поздравительных открыток Gibson, прибыль от которой существенно превзошла возможные доходы в сфере юриспруденции. (Инвестиции в размере 300 тысяч долларов всего за восемнадцать месяцев превратились в 70 миллионов долларов!)
3. Я все больше воспринимал юридическую практику как бизнес, а не как увлечение, и думал, что если уж заниматься бизнесом, то лучше найти что-нибудь более интересное и прибыльное. (Мое прежнее презрение к зарабатыванию денег исчезло одновременно с созданием семьи.)
4. Я думал, что в бизнесе по выкупу компаний в Вашингтоне практически нет конкуренции (таких фирм тогда просто не было), а значит, этот растущий рынок — непаханое поле для деятельности.
5. Я читал, что предприниматели, как правило, открывают свои компании к тридцати семи годам, а в старшем возрасте это случается намного реже, причем прочитал я об этом именно в тридцать семь.

Ничто не указывало на то, что моя новая компания «обречена» на успех. Большинство таких фирм находились в Нью-Йорке; ни один из моих партнеров не имел опыта работы на Уолл-стрит или в сфере прямых инвестиций; изначально у нас не было денег и четкого бизнес-плана, как, впрочем, и возможностей привлечения капитала. Тем не менее Carlyle Group нашла способ «взлететь». Я нанял трех партнеров с опытом инвестирования, сумел собрать первые 5 миллионов долларов и открыть компанию в 1987 году.

Наши первые сделки на удивление были успешными, благодаря чему мы заслужили доверие и смогли привлечь целевые пулы капитала, а также выйти за рамки выкупа бизнеса и перейти к другим видам прямых инвестиций, трансформировавшись в итоге в глобальную компанию. Ко всеобщему удивлению, в том числе и моему, за следующие тридцать с лишним лет мы превратились в одну из крупнейших и наиболее известных в мире частных

инвестиционных компаний, так что я стал-таки лидером во второй и третьей третях жизни, несмотря на изначально скромные лидерские качества.

Помимо этого статуса, в быстрорастущем мире прямых инвестиций успех Carlyle Group укрепил мою уверенность в себе и позволил заниматься благотворительностью и связанными с ней некоммерческими организациями. В сфере благотворительности я одним из первых поддержал «Клятву дарения» — инициированную Биллом и Мелиндой Гейтс и Уорреном Баффеттом филантропическую кампанию — и концепцию «патриотической филантропии», то есть делал все, чтобы напомнить людям об истории и великом наследии нашей страны: участвовал в проектах покупки Великой хартии вольностей и ее передаче в Национальный архив; сохранении редких копий Декларации независимости и Прокламации об освобождении рабов; помощи в ремонте монумента Вашингтона, мемориала Линкольна, мемориала Джефферсона, Монтичелло, Монпелье и мемориала Иводзимы.

В некоммерческой сфере я был председателем правления Университета Дьюка, Смитсоновского института и сопредседателем Брукингского института, а в настоящее время занимаю пост председателя правления Центра исполнительских искусств Джона Кеннеди и Совета по международным отношениям, президента Экономического клуба Вашингтона и являюсь членом администрации Гарвардского университета и попечителем Национальной галереи искусств, Чикагского университета, Медицинской школы Джона Хопкинса, Мемориального онкологического центра имени Слоуна — Кеттеринга и Института перспективных исследований. Я также активно работаю в сфере образования как член попечительских советов четырех ведущих университетов. Я создавал стипендиальные программы в Университете Дьюка, Гарвардском и Чикагском университетах, а также в государственных и независимых школах округа Колумбия.

Итак, какие же качества позволили мне превратиться из нелидера в первой трети жизни в лидера во второй и третьей?

При самоанализе всегда велика опасность себя перехвалить, но я назвал бы те же качества, о которых неоднократно упоминали и герои моих интервью.

1. *Удача.* Без сомнения, успешным лидерам часто сопутствует везение. Например, случайная встреча позволила мне взять интервью

у Стюарта Эйзенштата, что, в свою очередь, привело к получению должности в Белом доме. Хотя администрации Картера и не удалось остаться на второй срок, эта работа, конечно же, обеспечила мне определенную известность и укрепила мою уверенность в себе в достаточной степени, чтобы без опыта работы в финансовой сфере основать частную инвестиционную компанию. Мне посчастливилось найти двух партнеров — Билла Конвея и Дэна Д'Аниелло — с более солидной репутацией и опытом в сфере финансов и успешно работать вместе с ними более тридцати лет, что, надо сказать, весьма необычно для делового мира и большая удача.

2. *Желание добиться успеха.* У лидера также должно быть желание преуспеть — добиться чего-то заметного, оставить свой след в мире, создать продукт или услугу, представляющие реальный интерес и ценность для людей. Возможно, у меня это желание пробудилось по той же причине, что и у многих выходцев из низовых экономических и социальных слоев, — стремление прожить более интересную и полноценную жизнь, чем та, которую я вел в юности. (Мои родители не окончили среднюю школу и университет; мы жили в скромном доме площадью 74 квадратных метра в еврейском рабочем квартале Балтимора.)
3. *Стремление к чему-то новому и уникальному.* Лидер — это, как правило, человек, стремящийся построить или создать то, чего еще никто не делал, пройти неизведанными тропами. Мысль о том, что люди без опыта работы на Уолл-стрит могут основать в Вашингтоне частную инвестиционную компанию, многим казалась нелепой. Однако такая реакция выглядела вполне благожелательной по сравнению с реакцией на мою следующую идею о том, что наша компания должна предлагать не только услуги по выкупу бизнеса, но и все виды прямых инвестиций, причем в глобальном масштабе. Такого до нас никто никогда не делал.
4. *Долгие часы тяжелого труда.* Не существует легкого пути к лидерству. Чтобы стать в своей сфере признанным авторитетом, необходимо много и упорно трудиться. Невозможно развить требуемые навыки, работая пять дней в неделю с девяти до пяти.

Я никогда не переоценивал себя и всегда считал, что есть более блестящие и умные люди, чем я, поэтому единственный способ конкурировать с ними — работать дольше и усерднее. Моя склонность к трудоголизму действительно сослужила мне хорошую службу при построении карьеры, а еще, я полагаю, предохраняла от типичных соблазнов молодежи и взрослых, мало способствующих ее росту. Скромный плюс для трудоголиков. Хотя, по правде говоря, трудоголизм — это плюс только в том случае, когда у человека есть какие-то не связанные с работой интересы, приносящие другие, не менее приятные переживания, удовольствия и интеллектуальную радость. Даже Эйнштейн чувствовал потребность ежедневно играть на скрипке, а летом регулярно ходить под парусом.

5. *Концентрация.* Сосредоточьтесь на глубоком овладении каким-то одним навыком или предметом и расширяйте область своего внимания только после того, как завоюете доверие коллег и других людей, работающих в вашей сфере деятельности. В Carlyle я решил сосредоточиться на привлечении капитала, необходимого для растущего числа инвестиций, которые компания вкладывала в США и по всему миру. Освоив это умение в совершенстве, я смог переключиться на другие потребности компании.
6. *Готовность к неудачам.* Любой лидер в чем-то терпел неудачу, причем, возможно, не один раз. Извлеките уроки из этого опыта и готовьтесь доказать, что это не закономерность, а всего лишь исключение из правил. Работа в провалившейся на выборах команде Белого дома определенно подогрела мои амбиции добиться успеха на следующем этапе карьеры. К тому же неудача отрезвляет и многократно усиливает желание достичь новых высот в будущем.
7. *Настойчивость.* В соответствии с определением лидер делает что-то новое, отличное, уникальное и тому подобное, а раз так — он обязательно столкнется с сопротивлением со стороны тех, кто предпочитает и ценит статус-кво. Поэтому главное — не сдаваться, настаивать на своем, когда другие говорят «нет» и борются против предложенных вами изменений. Со всех сторон мне твердили, что Carlyle не сможет стать глобальной компанией, находясь в Вашингтоне, который никог-

да не был финансовой столицей. И чем чаще мне об этом говорили, тем больше во мне крепла решимость доказать обратное.

8. *Умение убеждать.* Невозможно вести за собой людей, если они этого не хотят. Лидер способен убедить других следовать за собой с помощью трех ключевых способов коммуникации: написать текст, вдохновляющий читателей; произнести речь, мотивирующую слушателей; или сделать нечто, служащее примером для других. В частности, люди следуют за лидерами, сумевшими убедить их в мудрости или преимуществах своих идей и действий. Немногие лидеры одинаково хорошо пользуются всеми тремя способами, но я на протяжении долгих лет путем проб и ошибок пытался усовершенствовать навыки письма и ораторские способности и учился действовать так, чтобы побудить других следовать моему примеру, особенно в сфере благотворительности.

9. *Скромное поведение.* Одни лидеры позволяют с высоты своего положения высокомерно относиться к окружающим, тогда как другие признают, что не всемогущи, не всезнающи и многим обязаны удаче, и ведут себя гораздо скромнее, что намного эффективнее с точки зрения завоевания уважения у своих последователей.

Несомненно, многие знаменитые мировые лидеры отнюдь не были приятными во всех отношениях людьми, отчасти из-за своего зашкаливающего высокомерия. Я считаю, что более эффективные и стойкие лидеры способны смиренно признать свои слабости и роль удачи. Я всю жизнь пытался быть скромным: это соответствует моему характеру и оказывается более эффективным способом пробудить в окружающих желание следовать за мной.

10. *Признание достижений.* Наиболее эффективные лидеры неизбежно осознают, что, признавая заслуги других и делясь собственными, можно добиться гораздо большего.

Помните знаменитое изречение Джона Кеннеди: «У победы сто отцов, а поражение всегда сирота»? Безусловно, каждый хотел бы добиться признания за успешные результаты, и в этом нет ничего плохого, если оно должным образом распределяется между всеми, кто участвовал в их достижении. Рональд Рейган говорил пример-

но то же самое: «Нет предела тому, чего человек может достичь и как далеко он может пойти, если он не думает о том, кому это поставят в заслугу». Я обнаружил, что в случае успеха чрезвычайно эффективно признать заслуги всех участников, а в случае провала — брать вину на себя, разделяя ее с другими.

11. *Способность к непрерывному обучению.* Лидерам необходимо каждый день пополнять багаж знаний, чтобы тренировать свою самую уникальную мышцу — мозг. Иначе вы не сможете идти в ногу с быстро меняющимся миром и справляться с бесконечным потоком информации, чтобы быть осведомленным, знающим лидером. Я пытался учиться путем сверхинтенсивного чтения: шесть газет в день, по крайней мере дюжина еженедельных периодических изданий и как минимум одна книга в неделю (хотя часто пробовал одновременно читать три-четыре книги). Ничто так не фокусирует ум, как хорошо написанная книга.

12. *Честность.* Лидеры различаются по своей приверженности честности и этичному поведению, но наиболее эффективные из них считаются сторонниками высокоморального поведения, и это усиливает их лидерские качества.

Когда я начинал заниматься юридической практикой, лидер фирмы Paul, Weiss & Garrison и бывший судья Саймон Рифкинд наставлял нас, новых юристов, так: «Требуется целая жизнь, чтобы создать репутацию, и пять минут, чтобы ее разрушить. Поэтому никогда не ставьте на кон свою репутацию — и, соответственно, жизнь». Что еще можно добавить? Не срежьте этические углы, и станете гораздо более эффективным лидером.

13. *Реагирование на кризисы.* Лидеры особенно востребованы во времена кризисов, о чем нам напомнили общенациональные протесты по поводу смерти Джорджа Флойда и пандемия COVID-19. Подъем на волне экзистенциального кризиса навсегда определяет облик лидера: Линкольн сохранил единство страны во время Гражданской войны, Черчилль сплотил страну для борьбы с нацистами. Масштаб событий, конечно, несравним, но я пытался мотивировать наших сотрудников во время беспрецедентного финансового кризиса, работая еще усерднее и активнее с ними общаясь.

Мой собственный опыт и наблюдения за лидерами помогли мне сформулировать перечень лидерских качеств. Безусловно, кто-то другой предложит свой вариант, и это неизбежно ввиду разного опыта лидерства и его разных типов. В моей профессиональной карьере опыт лидерства включал создание, формирование, развитие инвестиционной компании и управление ею. Этот тип лидерства отличается от опыта, которым поделились те, у кого я брал интервью в ходе написания книги. Для удобства я разделил опыт лидерства ее героев на шесть типов.

1. **Визионерство:** Джефф Безос, Билл Гейтс, Ричард Брэнсон, Опра Уинфри и Уоррен Баффетт.
2. **Созидание:** Фил Найт, Кен Гриффин, Роберт Смит, Джейми Даймон и Мэрилин Хьюсон.
3. **Трансформация:** Мелинда Гейтс, Эрик Шмидт, Тим Кук, Джинни Рометти и Индра Нуйи.
4. **Командование:** Джордж Буш — младший, Билл Клинтон, Колин Пауэлл, Дэвид Петреус, Кондолиза Райс и Джеймс Бейкер III.
5. **Принятие решений:** Нэнси Пелоси, Адам Сильвер, Кристин Лагард, Энтони Фаучи и Рут Гинзбург.
6. **Мастерство:** Джек Никлаус, Майк Кржижевски (Тренер К), Рене Флеминг, Йо-Йо Ма и Лорн Майклз.

В каждом интервью я спрашивал собеседника, как он или она стали лидером и благодаря чему сохраняют лидерские позиции? У каждого из них — своя история успеха, но те качества, которые они называют ключевыми, так или иначе перекликаются с теми, что перечислил и я.

Интервью отредактированы с целью внутренней согласованности и приведены к одинаковому объему, а также обновлены по мере необходимости после консультаций с респондентами.

Я надеюсь, читатели поймут, что у лидерства есть свои проблемы и одно-го желания вести за собой недостаточно. Тем не менее лидером может стать любой независимо от происхождения и предыдущего жизненного опыта, а сильные лидеры действительно могут сделать какую-то часть мира лучше.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:

