

## Зміст

<i>Вступ</i> .....	9
<b>ВІЗІОНЕРСТВО</b>	
Джефф Безос .....	27
Білл Гейтс .....	42
Річард Бренсон .....	59
Опра Вінфрі .....	70
Воррен Баффетт .....	84
<b>БУДІВНИЦТВО</b>	
Філ Найт .....	111
Кен Гріффін .....	122
Роберт Ф. Сміт .....	134
Джеймі Даймон .....	144
Мериллін Г'юсон .....	153
<b>ТРАНСФОРМАЦІЇ</b>	
Мелінда Гейтс .....	165
Ерік Шмідт .....	179
Тім Кук .....	188
Джинні Рометті .....	198
Індра Нуї .....	210

## КОМАНДУВАННЯ

Джордж Буш-молодший і Білл Клінтон .....	225
Колін Павелл .....	239
Девід Петреус .....	253
Кондоліза Райс .....	273
Джеймс Бейкер III .....	284

## УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

Ненсі Пелосі .....	299
Адам Сільвер .....	308
Крістін Лагард .....	319
Ентоні Фаучі .....	329
Рут Бейдер Гінзбург .....	351

## МАЙСТЕРНІСТЬ

Джек Ніклас .....	369
Майк Кшижевські (Тренер К) .....	382
Рене Флемінг .....	393
Йо-Йо Ма .....	402
Лорн Майклз .....	410

<i>Подяки</i> .....	425
<i>Про героїв книжки</i> .....	428
<i>Про автора</i> .....	444

## Вступ

**М**ене завжди захоплювало лідерство — власне ті неймовірні досягнення, на які здатні лідери завдяки потужному інтелекту, унікальним навичкам, стійкій особистості або вмінню переконувати.

Під час пандемії COVID-19 моє захоплення, без сумніву, поділяв практично кожен на нашій планеті: всі сподівалися, що знайдуться люди, які візьмуть гору над обставинами й шукатимуть рішень у сфері охорони здоров'я, запроваджуватимуть медичні, фінансові, соціальні та політичні заходи й виведуть людство з безпрецедентної кризи. Очевидно, такі люди знайшлися.

Так само на тлі протестів у зв'язку із загибеллю Джорджа Флойда чимало американців покладалися на лідерів, які впораються з расовою напруженістю і вгамують пристрасті в країні. І знову знайшлися люди, що героїчно виконали цю місію.

Лідерство проявляється і втілюється по-різному. Хтось із лідерів очолює військові загони. Дехто замислює і будує великі компанії. Ще хтось здійснює наукові прориви, які поліпшують життя мільйонів людей, або використовує знання, скеровуючи реагування суспільства на нові небезпечні хвороби. Ще інші продукують витвори образотворчого або видовищного мистецтва, пробуджуючи глибокі емоції й виводячи людське самовираження на найвищий рівень. Хтось опановує спортивні навички, еднаючи шанувальників з усього світу; змінює усталені процеси або розв'язує складні проблеми. Деякі лідери запроваджують нові способи комунікації або мислення.

Мене давно цікавить питання: як таким людям у різних сферах вдається ставати й лишатися лідерами. Захоплюючись рисою

лідерства, я мав звичку (може, не вельми чемну) цікавитися при знайомстві з лідерами, як вони стали тими, ким стали. Допитувався про ключові чинники: везіння, завзяття, хист, навчання, досвід чи щось інше. Як вони знайшли в собі цю рису і як розвивали? Як пустили її в дію і що трапалося, коли випробували її? Не кожний міг одразу відповісти на такий шквал запитань.

Моя звичка зробилася помітною, коли 2008 року я став президентом Економічного клубу Вашингтона і майже щомісяця брав інтерв'ю у когось із видатних лідерів у сфері бізнесу, державного управління або культури. Так чи інак я незмінно цікавився, що спонукає лідерів діяти, і з 2016 року почав вести телепередачу-інтерв'ю Peer to Peer на каналі Bloomberg (від 2018 року її транслюють також на PBS).

Ця книжка — збірка телеінтерв'ю — замислювалась як можливість ознайомити читачів із поглядами лідерів з різних галузей у надії, що читачі надихнуться і розвинуть або вдосконалять власні лідерські навички. Як Джефф Безос і Білл Гейтс усупереч усьому побудували світові технологічні імперії? Як Філ Найт, використавши ідею зі своєї семестрової роботи в бізнес-школі, створив найбільшу компанію спортивного взуття? Як Рут Бейдер Гінзбург, подолавши юридичні перешкоди для гендерної рівності, стала рокзіркою Верховного суду США? Як Тім Кук услід за легендарним Стівом Джобсом побудував ще потужнішу компанію? Як Джек Ніклас став найвидатнішим у світі гольфістом? Як Кондоліза Райс дісталася найвищого щабля влади, кинувши виклик сегрегації на Півдні, що її пережила в юності? Як Білл Клінтон і Джордж Буш-молодший витримали суворі випробування президентства? Як доктор Ентоні Фаучі очолив світову боротьбу з такими інфекційними хворобами, як гарячка Еболи, віл/СНІД, а нині COVID-19?

Звісно, щоб стати лідером, недостатньо прочитати книжку про лідерство. Однак історії найвідоміших лідерів сучасності засвідчують, як лідерство розвивається протягом життя і кар'єри. Багато героїв цієї книжки мали на старті не більше, ніж ідею і власне завзяття. Їхні історії також демонструють, на що лідер здатний, стикнувшись із випробуваннями, і які може генерувати позитивні зрушення у світі. Кожна історія надихає.

Виникає логічне питання: навіщо людині прагнути стати лідером?

По-перше, лідер може запровадити зміни або забезпечити результати, які покращать життя інших людей. По-друге, лідер може спонукати інших стати лідерами і, своєю чергою, поліпшити життя інших. По-третє, лідер може отримати насолоду від здобутків і досягнень, що дарують відчуття самореалізації та щастя.

Я написав книжку «Бути лідером», тому що для мене дуже важливий внесок у життя суспільства, що його можуть зробити сильні, рішучі й талановиті лідери. Та, чесно кажучи, не думав, що моєї історії лідерства достатньо, щоб надихнути інших. Я вирішив, що значно краще нададуться історії по-справжньому видатних лідерів, розказані у відвертих інтерв'ю.

Утім деяке уявлення в мене сформувалося завдяки власному, скромнішому і вельми розмаїтому шляху «лідерства»: єдина дитина в сім'ї робітників, навчання на стипендію, юрист, радник у Білому домі, співзасновник фонду прямих інвестицій, меценат, керівник неприбуткової організації, громадський діяч, ведучий телевізійних інтерв'ю, коментатор, письменник. (Мабуть, я перепробував багато різних галузей, хоча не став хорошим лідером у жодній з них.)

Схоже, діти змалку розуміють, що деякі дорослі займаються особливо дивовижними справами. Адже майже всі рівняються на лідерів — або «героїв» — і хочуть стати такими, як вони. У моєму дитинстві визначними особами, напевно, були такі історичні постаті, як Джордж Вашингтон, Авраам Лінкольн, Теодор і Франклін Рузвельти і Вінстон Черчилль; також сучасніші герої, як-от Джон Вейн, Джонас Солк і Мартін Лютер Кінг-молодший; і, як для хлопця з Балтимора, для мене важили місцеві зірки спорту, зокрема третій бейсмен бейсбольної команди Baltimore Orioles Брукс Робінсон або квотербек команди з американського футболу Baltimore Colts Джонні Юнайтас.

Щоправда, жодний лідер за часів моєї юності не міг зрівнятися з молодим, чарівливим, харизматичним президентом США Джоном Кеннеді. Він проявив лідерство у Карибській кризі 1962 року, запобігши ядерній війні між США і Радянським Союзом, у якій могли загинути понад 100 мільйонів осіб (включно зі мною). У дев'ятому класі моя вчителька вважала ядерне протистояння таким вірогідним, що кілька днів не давала нам домашніх завдань. Казала, що нас, імовірно, вже не буде, — мушу сказати, не найприємніша підстава уникнути домашки.

Тоді мені кортіло (та й досі кортить) дізнатися, що спонукає людей братися до діла і ставати надзвичайними лідерами. Як їм вдається робити таке, чого не було би без них? Річ у їхньому характері, розумових чи фізичних здібностях, чи їм просто пощастило опинитися у правильному місці в правильний час? І чому більшість тих, що стали великими лідерами в дорослому віці, не виявляли ознак лідерства в юності? Чому не ставали президентами студентських рад, стипендіатами Родса, капітанами спортивних команд?

Я загадував над цим у надії, що і для мене — людини, яка теж не лідирувала в юності, — випаде шанс пізніше в житті, коли, як я гадав і сподівався, це матиме більше значення.

Спілкуючись зі студентами або молодими лідерами, я часто кажу, що загалом життя можна поділити на три частини. Перша третина присвячується освіті або тренуванню до майбутньої кар'єри; друга третина — будівництву кар'єри, відточуванню навичок і здобуванню високої або відповідальної посади чи лідерської позиції; остання третина відводиться на те, щоб користуватися здобутками — фінансовим, психологічним і публічним визнанням, — досягнутими на другому етапі.

Я кажу студентам, що «перемога» у першій третині життя може бути приємною, проте часто переможці цього етапу не стають лідерами, як це бачилося з огляду на ранні результати. Додам також: лідерство на другому і третьому етапах життя стане більш значущим та надійнішим і для лідера, і для суспільства.

Чому більшість лідерів першої третини не стають світовими лідерами, якими, як здається в їхні молоді роки, їм судилося стати? Можливо, річ у тім, що у стипендіатів Родса, президентів студентських рад, головних редакторів шкільних і студентських газет, чемпіонів усеамериканських спортивних змагань, асистентів Верховного суду й інших успішних молодих людей може трапитися вигорання до кінця першої третини життя. Може, вони дещо розслабляються після першої третини. А може, доходять висновку, що бути великим лідером не так уже й круто, то навіщо напружуватися протягом двох наступних третин?

Натомість якщо не враховувати очевидних винятків, ті, хто стає лідерами на другому чи третьому етапі, зазвичай не були суперзірками у першій третині життя. Чому так?

У деяких людей зрілість приходить пізніше. Дехто має несприятливі обставини в молоді роки — сімейні негаразди, брак фінансових ресурсів, проблеми зі здоров'ям, погану освіту тощо. Декому може бракувати мотивації або амбіцій: наприклад, з огляду на відсутність взірця для наслідування або можливостей.

Я, напевно, потрапляю в доволі цікаву, але не зовсім унікальну категорію: мені хотілося стати справжнім лідером у першій третині життя — амбіцій не бракувало — і я намагався; та, чесно кажучи, не мав ані талантів, ані вмінь, ані інших необхідних атрибутів, що тоді цінувалися серед моїх однолітків (наприклад, товариськість, спортивна вправність, заможна родина, особливий хист). Згодом, наприкінці другої і на початку третьої третини мого життя, мені несподівано і, мабуть, незаслужено, поталанило стати лідером у сфері фінансових послуг, меценатства і неприбуткових організацій. Моя успішність у зрілому віці, без сумніву, здивувала (або шокувала) моїх однокласників й друзів дитинства, хоча більшість не зізналася в тому із чемності.

Навчавсь я доволі добре, але зірок з неба не хапав, якщо оцінки чи підсумкові бали можна вважати мірилом. Років до восьми я був непоганим спортсменом, та потім однолітки почали випереджати мене за габаритами і майстерністю, і я зробився посереднім. Я ходив на багато позашкільних гуртків і був членом впливової молодіжної організації в Балтиморі, але ніколи не був діяльним лідером, що вибивався в тому середовищі у верхи.

Щоправда, я отримав часткову стипендію (не за баскетбол) на навчання в Дюкському університеті й повну стипендію на навчання в правничій школі Чиказького університету. (Я потребував стипендій: мій батько працював на пошті й мав дуже скромну зарплату.) Також я влаштувався на роботу у відому нью-йоркську юридичну компанію Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison, що приваблювала мене визначними працівниками, які пробилися у владу, як-от Тед Соренсен — радник президента Кеннеді. Я мав нагоду попрацювати зі старшими фахівцями фірми — провідними бізнес-лідерами Нью-Йорка і державними діячами — коли мені, молодому юристові, доручили працювати над справою потенційного банкрутства Нью-Йорка.

Мені подобалася робота, пов'язана з урядуванням, і я подумав, що працювати у владі було би перспективніше. Я не переймався,

що зарплатня буде меншою, бо гроші загалом мене не цікавили; заможним я ніколи не був і, чесно кажучи, не прагнув багато заробляти. Політика і державне управління вабили набагато більше.

Якби я зостався у фірмі Paul, Weiss, міг би набути досвіду, стати партнером і працювати там протягом наступних сорока років, аж до примусової відправки на пенсію, що нині практикують фірми зі своїми 65–70-річними партнерами. Одначе ця платформа (мабуть, принадна для серйозних юристів) не дала б мені можливості стати активним гравцем у світі державної служби або політики. Отож я звільнився за два роки заради мрії працювати у федеральних органах влади, а зрештою потрапити у Білий дім і стати радником президента, як Тед Соренсен.

Мрія моя була доволі ефемерною: я не мав ані політичних зв'язків, ані стажу, та й тільки-но випустився з правничої школи. Проте мене заворожувала політика, державне управління і президентська адміністрація; а бізнесом я геть не цікавився.

Мрія, напевно, зародилася 20 січня 1961 року, коли я дивився палку інавгураційну промову президента Кеннеді по телевізору. Він закликав народ приймати нові виклики, що постали у світі, й надихнув ціле покоління долучатися до державної служби й працювати на суспільне благо. Промова була поезією у прозі, і слова про те, що слід робити щось для своєї країни, я проніс через усю свою юність.

Інколи на тих, хто наважується ризикнути, чекає невдача.

Озброївшись рекомендацією Теда Соренсена, я полишив Paul, Weiss і влаштувався юрисконсульту у підкомітет із конституційного права при юридичному комітеті в Сенаті США: за довгою назвою стояли повноваження помічника сенатора Берча Бая з питань, пов'язаних з юридичним комітетом. Він балотувався в президенти, видавався мені компетентним для високої посади і, за моїм розрахунком, після неодмінної перемоги мав запросити мене у свою команду в Білому домі.

На жаль, утрутилася доля: сенатор Бай зійшов з передвиборчих перегонів (щоправда, мабуть, не через те, що обрав собі кепського помічника з юридичних питань) і позбавив мене сподіваного шансу працювати в Білому домі. Утім, працюючи в Сенаті, я мав нагоду побувати на засіданнях і спостерігати, як проявляли лідерські якості великі люди тієї доби — сенатор Скуп Джексон,

Воррен Магнусон, Філ Гарт, Джейкоб Джавіц, Говард Бейкер і Тед Кеннеді.

Наприкінці президентських праймеріз 1976 року мені зателефонував представник іншого кандидата — вірогідного переможця, губернатора Джиммі Картера — і запросив на співбесіду для роботи в його команді над подальшою передвиборчою кампанією. Я гадав, у колишнього фермера, що вирощував арахіс, шанси на президентство невеликі, але кращих варіантів не мав. Роботу я отримав, перебрався в Атланту і чимдуж допомагав Стюартіві Айзенстату — розробнику політики губернатора Картера.

Коли я приєднався до передвиборчого штабу, Картер майже на 30 пунктів випереджав чинного президента Джеральда Форда. А після моїх старань переміг з відривом усього в один пункт.

На щастя, мені не закидали падіння його популярності, і зрештою я став заступником помічника з внутрішньої політики президента Джиммі Картера — що й казати, компетентності для цієї посади мені бракувало. Утім у Білий дім часто потрапляють люди, залучені до передвиборчої кампанії, і не конче з найкращою кваліфікацією.

Я пропрацював на тій посаді всі чотири роки за президентської адміністрації Картера і безмежно тішився. Хіба ж міг хлопець із сім'ї робітників, де був першим поколінням з вищою освітою, не співати від щастя, працюючи в західному крилі Білого дому, літаючи президентським літаком і гелікоптером, зустрічаючись із президентом і віцепрезидентом, допомагаючи босу Стюартіві Айзенстату, керуючи командою із внутрішньої політики в Білому домі — і все це тоді, коли тобі заледве 30? Чи ж можна очікувати кращого від життя?

Не певен, що той досвід справді зробив з мене «лідера» в першій третині, однак мені таки несказанно поталанило вивести кар'єру на геть інший рівень, що було б можливо, якби єдиними критеріями слугували талант, інтелект і лідерські якості.

Урешті-решт, як часто трапляється в житті, реальність завдала удару. Я гадав, що президента Картера переоберуть, і на його другому терміні я отримаю підвищення в Білому домі — стану справжнім «лідером». Боги виборів не вважали це чудовою ідеєю, і Картер ганебно програв Рональдові Рейгану.

Я не передбачав такого, адже невдовзі після виборів Рейгану мало виповнитися 70. Хіба ж можуть американці обрати стариганя?

Мені тоді було 31, а зараз 71. Нині цей вік уже не видається мені таким похилим.

Учора я був молодшим лідером у Білому домі з потенціалом стати старшим, а сьогодні я без роботи. Юридичні фірми не палали бажанням найняти 31-річного колишнього помічника Картера, у якого за плечима всього два роки досвіду в цій сфері. Швидко прийшла смиренність і, на щастя, більше мене не полишала.

Знадобилося кілька місяців, перше ніж я знайшов юридичну фірму, готову мене взяти. (Матері я сказав, що пропозицій удосталь, і я просто не поспішаю, ретельно вибираючи найкращу.) Коли варіант нарешті знайшовся, я усвідомив, чому моя кандидатура не викликала в юридичних фірм захвату. Я не мав досвіду в юридичній практиці; а за президентства Рейґана мої знання про роботу адміністрації Картера були нікому не потрібні. Через брак спеціалізації й реального правничого досвіду мені в найліпшому випадку світило зостатися посереднім юристом.

Отож я наважився на кар'єрний ризик — попрощався з юристами і започаткував новий (власне, перший) фонд прямих інвестицій у Вашингтоні.

Гадаю, мотивували мене п'ять чинників:

1. Мені нецікаво було працювати в юридичній практиці — і я розумів, що справжній кар'єрний успіх вимагає запалу до того, чим займаєшся.
2. Я прочитав про вельми успішний проєкт колишнього міністра фінансів США Білла Саймона, який викупив бізнес вітальних листівок Gibson і досягнув фінансових результатів, що суттєво перевершували можливості юридичних фірм. (Інвестиція обсягом 300 тисяч доларів усього за півтора року вилилася у 70 мільйонів доларів.)
3. Юридичну практику я сприймав радше як бізнес, ніж захоплення, тому подумав: якщо вже шлях мій пролягає в бізнес, чом би не спробувати те, що видається цікавішим і прибутковішим за юриспруденцію. (Коли я створив сім'ю, куди й поділося колишнє презирство до грошей.)
4. Я вважав, що у сфері придбання активів у Вашингтоні особливої конкуренції не буде — адже інвестиційних фондів тоді не існувало — тож це незвідана територія у перспективній галузі.