

Зміст

<i>Вступ</i>	9
--------------------	---

ВІЗІОНЕРСТВО

Джефф Безос	27
Білл Гейтс	42
Річард Бренсон	59
Опра Вінфрі	70
Воррен Баффетт	84

БУДІВНИЦТВО

Філ Найт	111
Кен Гріффін	122
Роберт Ф. Сміт	134
Джеймі Даймон	144
Мериллін Г'юсон	153

ТРАНСФОРМАЦІЇ

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

*Присвячую
моїм покійним батькам Бетті і Бобові
та маленьким онукам Камілли і Гранту*

Вступ

Мене 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 поклалися 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 трапилося, 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. Кажала, 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 загадувався 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 навіть 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. Однак ця платформа (мабуть, приадна для серйозних юристів) не дала б мені можливість 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 юрисконсультантом 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 проект 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 вилілася 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.

5. Я прочитав, що підприємці переважно створюють компанії до 37 років, а в старшому віці не схильні цього робити, — і мав тоді, власне, 37 років.

Мій новий фонд не мав жодних передумов для успіху. Схожі компанії переважно розташовувалися в Нью-Йорку; ніхто з моїх партнерів не мав досвіду на Волл-стріт чи у сфері прямих інвестицій; на старті в нас не було грошей; і ми не мали ані чіткого бізнес-плану, ані перспектив для залучення капіталу.

Проте наша фірма Carlyle Group таки пробилася. Я залучив трьох партнерів, які мали досвід роботи з інвестиціями; мені вдалося назбирати стартові 5 мільйонів доларів для запуску компанії 1987 року; і наші перші проекти спрацювали — що забезпечило нам кредит довіри для залучення цільових пулів капіталу і можливості розширити сферу діяльності, звернувшись до інших типів прямих інвестицій, а зрештою стати міжнародною компанією. На подив усім, зокрема й мені, протягом наступних 30 років ми стали одним з найбільших і найвідоміших у світі фондів прямих інвестицій. Це допомогло мені стати «лідером» у другій і третій третині, попри скромні лідерські навички, які я виявив на ранньому етапі.

Окрім можливості стати «лідером» у світі прямих інвестицій, що саме зароджувався, успішність Carlyle також дала мені змогу (і, мабуть, упевненість) долучитися до меценатської діяльності й дещо пов'язаних із нею неприбуткових організацій.

У царині філантропії я був одним із перших, хто підписав «Клятву дарування» (що її запровадили Білл і Мелінда Ґейтси та Воррен Баффетт), і, власне, виплекав концепцію «патріотичної філантропії», тобто заходів, покликаних нагадати народові історію та спадщину нашої країни. Зокрема, було викуплено «Велику хартію вольностей» і передано її в Національний архів Об'єднаного Королівства; збережено рідкісні примірники Декларації незалежності й Прокламації про звільнення рабів; надано допомогу на ремонт монумента Вашингтона, меморіалу Лінкольна, меморіалу Томаса Джефферсона, садиби Монтічелло, Монпельє та меморіалу Іодзіми.

У царині неприбуткових організацій я очолював ради Дюкського університету і Смітсонівського інституту, а також був співголовою Інституту Брукінґса; зараз очолюю правління Центру

видовищних мистецтв імені Джона Кеннеді і Раду з міжнародних відносин; є президентом Економічного клубу Вашингтона; членом Гарвардської корпорації і членом правління Національної галереї мистецтва, Чиказького університету, дослідницького Університету Джонса Гопкінса, Меморіального онкологічного центру імені Слоуна Кеттерінга та Інституту перспективних досліджень. Я також спрямував багато зусиль на освіту: входив до складу рад чотирьох провідних університетів і запровадив стипендіальні програми в Дюкському, Гарвардському, Чиказькому університетах, а також у вашингтонських державних і приватних школах.

Отже, які чинники уможливили моє перетворення з нелідера в першій третині життя на лідера в другій і третій?

Самоаналіз — штука ризикована, бо почнеш незаслужено себе розхвалювати; однак чинники, що будуть перераховані нижче, неодноразово згадували й учасники моєї передачі, в яких я брав інтерв'ю:

1. *Везіння.* Успішним лідерам, безсумнівно, у житті таланить. Мені пощастило, що мене запросили на співбесіду для роботи зі Стюартом Айзенстатом, яка, своєю чергою, привела мене в Білий дім. Хоч президентство Картера і скінчилося невдало, але ця посада, ймовірно, забезпечила мене впізнаваністю, впевненістю в собі й амбітністю для створення фонду прямих інвестицій, попри брак досвіду у фінансовій сфері. Мені пощастило залучити двох партнерів, яких я раніше не знав (Білла Конвея і Дена Даніелло), в яких було набагато більше досвіду й кредиту довіри у цій сфері. Не обійшлося без успіху й у тому, що ми трималися вкупі як партнери протягом понад 30 років, а у світі бізнесу це рідкість.
2. *Бажання досягти успіху.* Лідер повинен мати бажання досягти успіху — здійснити щось значуще, лишити свій слід, створити продукт або послугу, які мають справжню цінність для людей і цікаві іншим. Мабуть, я мав це бажання із тієї ж причини, що й більшість осіб скромного економічного і соціального походження: мати цікавіше й успішніше життя, ніж замолоду. (Мої батьки не закінчували старших класів і не мали вищої освіти; мешкали ми у простенькому заблокованому будинку площею

200 з гаком квадратних метрів у єврейському робітничому районі Балтимора.)

3. *Пошук чогось нового й унікального.* Лідер — це зазвичай людина, яка прагне щось побудувати або створити, тобто податися туди, куди інші не потикалися. Багатьом ідея про те, що люди без досвіду на Волл-стріт здатні заснувати фонд прямих інвестицій у Вашингтоні, видавалася сміховинною. Утім типова реакція на ту ідею була загалом поблажливою, порівняно з реакцією на мою наступну ідею — створити фірму, що пропонує всі види прямих інвестицій, а не лише придбання контрольних пакетів акцій, і то по всьому світу. Такого ще ніхто не робив.

4. *Тяжка праця/Ненормований робочий день.* Коротшого шляху до лідерства не існує. Для того щоб виконувати свою роботу і бути справжнім, визначним лідером, доводиться тяжко працювати за ненормованим графіком. Неможливо набути необхідних для цього навичок, працюючи п'ять днів на тиждень, з дев'ятої до шостої.

Я завжди виходив із того, що є талановитіші й розумніші за мене, тому єдиний спосіб з ними конкурувати — працювати довше й завятіше за них. Мою схильність до «трудоголізму» таки відзначали в кар'єрі, та, гадаю, це також утримало мене від типових спокус у юності й зрілому віці, які не дуже сприяють кар'єрному зростанню. Хоч якийсь плюс для трудоголіків.

Насправді, з мого досвіду, трудоголізм — це плюс лише тоді, коли людина має інші, не пов'язані з роботою, зацікавлення, що забезпечать інакший, менш напружений досвід, задоволення й інтелектуальну втіху. Навіть Ейнштейн грав щодня на скрипці й улітку плавав на човні.

5. *Концентрація.* Слід спрямовувати свою енергію на одну навичку або дисципліну і розширювати сфери діяльності тільки після напрацювання кредиту довіри серед колег та інших людей в одній сфері, де ви на висоті. У Carlyle я вирішив сконцентруватися на залученні капіталу, необхідного для численних інвестицій у США й по всьому світу. Закріпивши свої можливості в залученні капіталу, я зміг розширити сферу діяльності й зосередитися на інших потребах моєї компанії.

6. *Невдача.* Будь-який лідер зазнавав невдачі або й кількох невдач. Цей досвід має стати наукою, і знадобиться мотивація довести, що поразка була відхиленням на шляху. Мій «крах» у Білому домі, безсумнівно, підживлював мої амбіції щодо успіху на наступному етапі кар'єри. Також невдача навчає смиренності й експоненційно посилює бажання досягти успіху наступного разу.

7. *Наполегливість.* Лідер мало не за визначенням робить щось нове, інакше, унікальне тощо, а отже, наштовхується на опір тих, кому подобається або хто шанує статус-кво. Головне лишатися наполегливим, коли інші кажуть «ні» або борються проти змін, які ви прагнете впровадити.

Усі казали мені, що Carlyle не стане міжнародною компанією, яку я хотів збудувати з нефінансового капіталу у Вашингтоні. Що частіше мені це казали, то більше я націлювався наполегливо йти до своєї мрії й амбіції.

8. *Уміння переконувати.* Неможливо бути лідером, якщо ніхто за тобою не йде. Лідер уміє переконувати інших йти за ним і використовує для цього один із трьох основних засобів комунікації: пише те, що надихає читачів, розповідає те, що мотивує слухачів, або робить те, що стає взірцем для наслідування.

Тобто люди йдуть за тими, хто вміє переконувати їх у цінності або мудрості його поглядів чи дій. Мало хто з лідерів уміє однаково добре послуговуватися всіма трьома засобами комунікації, проте я от якраз намагався: за допомогою тривалої практики, спроб і помилок відточував свої основні письменницькі й ораторські навички, а також старався своїми діями надихнути інших чинити за моїм прикладом, особливо у царині благодійництва.

9. *Смиренна поведінка.* Деякі лідери дозволяють своєму авторитетному статусу перерости в зарозумілість; інші визнають, що не всемогутні всезнавці, враховують везіння у своїй успішності, тож скромніше поведуться. Другий варіант — дівіший спосіб завоювати повагу послідовників.

Відомо, що деякі з найвідоміших у світі лідерів були не вельми приємними людьми, почасти з огляду на їхню нестерпну

зарозумілість. Моя особиста думка: що більше у гідних і надійних лідерів смиренності, яка засвідчує, що вони визнають свої слабкості й розуміють роль щасливого збігу обставин, то краще. Своє життя я намагався прожити так, щоби не забувати про смиренність: це і пасує моєму характеру, і, як показав досвід, дієво допомагає схилити інших прямувати за лідером.

10. *Готовність ділитися заслугами.* Найкращі лідери розуміють, що можуть досягти значно більшого, якщо готові ділитися заслугами з іншими.

Як у відомій крилатій фразі Джона Кеннеді: «Перемога має сотню батьків, поразка — сирота». Звісно, кожен хоче вважати успішні результати своєю заслугою, і в цьому немає нічого поганого, якщо заслугу належно розподілити між усіма причетними. Рональд Рейган сказав приблизно те саме: «Немає меж людським можливостям, коли люди готові ділитися заслугами». Я дійшов висновку, що в разі успіху дуже ефективно якнайбільше ділитися заслугами, а в разі провалу приймати на себе всю провину або чесно її розділяти.

11. *Готовність безперервно вчитися.* Лідерам потрібно щодня поглиблювати знання — тренувати їхній унікальний м'яз: мозок. Інакше нелегко встигати за мінливим світом і тримати в голові величезні обсяги інформації, що допоможе zostаватися поінформованим, обізнаним лідером.

Я намагався продовжувати вчитися завдяки одержимому читанню: шість газет на день, щонайменше десяток тижневиків і принаймні одна книжка на тиждень (і часто намагався подужати три-чотири книжки одночасно). Ніщо так не сконцентровує мислення, як добре написана книжка.

12. *Порядність.* Лідери по-різному ставляться до порядності й етичної поведінки, проте найефективнішими вважають тих, для кого високоетична поведінка в пріоритеті — і цей пріоритет зміцнює їхній лідерський потенціал.

Коли я почав юридичну практику, лідер фірми Paul, Weiss, колишній суддя Саймон Ріфкінд, сказав усім новачкам: «Репутація будується все життя, а руйнується за п'ять хвилин. Тому

не зважуйте на етичні ризики, що можуть зруйнувати вашу репутацію — і життя». Що тут ще скажеш? Не порушуйте етичних норм — і будете набагато ефективнішими лідерами.

13. *Реагування на кризи.* Найбільша потреба в лідерах виникає за кризових часів, про що нагадали нам пандемія COVID-19 і протести по всій Америці внаслідок загибелі Джорджа Флойда. Коли хтось бере гору над обставинами за умов екзистенційної кризи, це назавжди визначає його як лідера: як-от Лінкольн, який об'єднав країну під час Громадянської війни в США, або Черчилль, який згуртував своїх громадян для боротьби проти нацистів. Зі свого боку, я на значно простішому рівні старався працювати завзятіше і налагоджувати кращу комунікацію, щоб мотивувати своїх працівників у часи масштабної безпрецедентної фінансової кризи.

Перераховані вище чинники я виокремив на основі власного досвіду й спостережень за лідерами. В багатьох, безсумнівно, інші погляди стосовно цього, оскільки у них інший досвід й різні типи лідерства.

Лідерський досвід у моїй кар'єрі — це заснування, будівництво, розвиток і керівництво інвестиційним підприємством. Цей тип лідерства відрізняється від досвіду лідерів, інтерв'ю з якими увійшли до цієї книжки.

Для зручності я поділив лідерський досвід героїв цієї книжки на шість категорій:

1. **Візіонерство:** Джефф Безос, Білл Гейтс, Річард Бренсон, Опра Вінфрі й Воррен Баффетт.
2. **Будівництво:** Філ Найт, Кен Гріффін, Роберт Ф. Сміт, Джеймі Даймон і Мериллін Г'юсон.
3. **Трансформації:** Мелінда Гейтс, Ерік Шмідт, Тім Кук, Джинні Рометті й Індра Нуї.
4. **Командування:** Джордж Буш-молодший і Білл Клінтон, Колін Павелл, Девід Петреус, Кондоліза Райс і Джеймс Бейкер III.
5. **Ухвалення рішень:** Ненсі Пелосі, Адам Сільвер, Крістін Лагард, Ентоні Фаучі та Рут Бейдер Гінзбург.
6. **Майстерність:** Джек Ніклас, Майк Кшижевські (Тренер К), Рене Флемінг, Йо-Йо Ма і Лорн Майклз.

У кожному інтерв'ю я запитував про те, як він чи вона став чи стала і залишається лідером. Їхні історії різні, але так чи інак згадувані ними риси, що зумовили їхній успіх, обертаються навколо чинників, які я виокремив вище як необхідні умови для ефективного лідера. Тексти інтерв'ю редагувалися за довжиною і послідовністю, а також, де потрібно, інформація оновлювалася, за попереднім узгодженням з героями.

Сподіваюсь, читачі зрозуміють, що лідерство — справа нелегка, і самої тільки цікавості до неї недостатньо. Проте люди будь-якого походження можуть стати лідерами — і сильні лідери здатні зробити якусь частинку світу кращим місцем.

Девід Рубенштейн, червень 2020 року