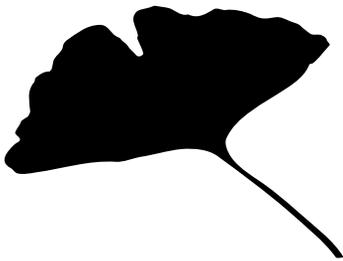


Не стесняйтесь! Делайте свое дело!

*Уильям Митчелл, 1944–2010*



# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	9
<i>Глава 1</i> Начинать отсюда.....	13
<i>Глава 2</i> Творец как лидер.....	23
<i>Глава 3</i> Инженер как лидер .....	43
<i>Глава 4</i> Профессор как лидер.....	61
<i>Глава 5</i> Человек как лидер .....	77
<i>Глава 6</i> Спасибо.....	95
Благодарности.....	101

ПРОСТОТА



разумное основание

## ВВЕДЕНИЕ

Наша совместная работа с Джоном началась со столкновения профессиональных интересов, хоть поначалу мы об этом и не догадывались. Занимавшийся всю жизнь наукой, не знакомый с отраслью изнутри, он только что окончил курс МВА и интересовался ведением дел в крупнейших корпорациях. Я изучала МВА в Стэнфорде и, как нередко случается, быстро разочаровалась в работе, на которую устроилась сразу после учебы. За два года в Стэнфорде я уверилась в том, что могу «изменять жизнь, лица компаний и окружающий мир». И мне нелегко было увязать теорию с реальной работой в крупной компании. Не могу сказать, в чем было дело, но работа в Media Lab Массачусетского технологического института\* показалась мне настолько экзотичной, что я невольно заинтересовалась. Не помешало и то, что я всегда жила в мире высоких технологий Кембриджа и залива Сан-Франциско, вдали от тишины лабораторий.

В процессе поиска спонсоров для Media Lab стало очевидно, что у нас с Джоном много общего: почти безграничный интерес к самоанализу и постоянный поиск новых зна-

---

\* Massachusetts Institute of Technology (MIT).

ний о себе и мире. Когда Джону предложили возглавить Род-Айлендскую школу дизайна (RISD), я не могла упустить шанс и последовала за ним. И у нас вновь появилась почва для разговоров о смысле жизни и сути современного лидерства.

Вероятно, не случайно описанный в книге процесс перемен шел в то же время, когда другой бывший профессор, молодой и неопытный лидер-афроамериканец был избран президентом Соединенных Штатов. Я прямо-таки видела нить, соединявшую жизни президента Обамы и президента Маэды. Осознание того, что Обама может помочь нашему поколению во всем разобраться, дарило мне душевный покой.

У нас с Джоном стили мышления и методы работы во многом различаются. Он стремится постичь глубинную суть вещей, я делаю заметки. Он постоянно что-то придумывает, я — организовываю. Он видит на четыре шага вперед, я сосредоточена на текущем моменте. Он рискует, а меня волнует, как мои действия выглядят со стороны. И этот проект я по обыкновению начала с построения плана книги и графика работы. А Джон, стремясь как можно быстрее получить представление о конечном продукте, — с обложки и разработки макета.

Я пыталась проникнуть в сознание творческого человека и программиста, а он смог увидеть мир с моей точки зрения — глазами социолога. Более всего, уникальная позиция Джона дала мне понимание исключительной ценности свободы и уничтожила страх перед поражением. Четыре слова, лежащие в основе его серии книг о простоте, — *дизайн*, *технологии*, *бизнес*, *жизнь* — воплощают творческие разногласия и отражают наши сходства, различия и опыт совместной работы.

## ВВЕДЕНИЕ

Вскоре после того, как Джон стал президентом RISD, коллеги окрестили его «президентом с твитами». Поскольку в RISD я руководила медиагруппой, люди ошибочно полагали, что все сообщения в Twitter от его имени писала я. Но это не так: он все пишет сам, и без какой бы то ни было редакции. Увлечение Twitter начиналось вполне невинно; как далее в этой книге напишет сам Джон, он воспринимает технологические средства как «яркие игрушки, от которых невозможно отвести взгляд». Со временем я заметила, что в ответ на вопрос, продолжает ли он заниматься творчеством, он стал говорить о своих твитах как об «искусстве». Вскоре я поняла, что за этим скрывается: твиты помогали ему сосредоточиться на чрезвычайно напряженной деятельности — руководстве учебным заведением в период тяжелейшего финансового кризиса за последние несколько десятилетий.

Итак, книга зарождалась именно с этого — с просмотра 1200 сообщений длиной 140 знаков; каждое из которых, как небольшое хайку, было новым взглядом на лидерство или как минимум попыткой понять его. Твиты Джона мы использовали в качестве заголовков разделов. Более общие впечатления и идеи, которые они в себя вобрали, имеют огромное значение для меня, тридцатилетней женщины, пытающейся осознать, каким лидером она хочет стать, и понимающей, что характер лидерства отражает меняющийся мир, который достался нам в наследство. Надеюсь, они найдут отклик в душе сотни тысяч друзей Джона в Twitter, где бы они ни жили. Совместная работа с Джоном дарит мне вдохновение, и я надеюсь посредством этой книги передать вдохновение и надежду и вам.

*Бекки Бермонт*

上には上がある。

## НАЧИНАТЬ ОТСЮДА

В японском языке есть выражение, раскрывающее суть стремления к совершенству: «*Уе ни ва уе га ару*». В переводе оно звучит примерно так: «Всегда найдется нечто выше того, что выше всего». В моем понимании это изящное описание не только недостижимой цели, но и природы человеческих амбиций — неизбывного желания стать лучше.

Стремление к совершенству принимает различные формы. Легко взять дело в свои руки, когда речь идет о совершенствовании навыков вроде рисования, ораторского искусства или любого иного вида деятельности, где практика ведет к мастерству. Построение карьеры, однако, подвержено влиянию различных сил: играют роль политика, взаимоотношения между людьми и счастливый случай, и понятно, что не все поддается контролю.

Вопросы моей карьеры в значительной мере были решены. Я стал профессором МИТ, и на этой должности мог проработать до самой смерти. Разумеется, пока я был младшим среди профессоров, мне случалось пару раз выступить возмутителем спокойствия и далее получить предупреждение: «Наберись терпения и жди своей очереди». Да и вообще,

пока мои стремления к переменам обречены на провал: «Джон, просто подожди, пока они все умрут». Я принял это как совет дожить до ста с лишним, поэтому, движимый каждой переменной, начал усиленно заниматься спортом и правильно питаться. Я даже не догадывался, сколько всего случится до того, как мне стукнет 100 лет...

## ОТ ПРОСТОГО К СЛОЖНОМУ

- > Сожаление о недостающем в жизни не дает насладиться покоем в душе.

В то время когда я был профессором, у меня появились интересы за пределами научного сообщества и я начал работать с компаниями в качестве дизайнера и с галереями в качестве художника. И вскоре стало ясно, что мне недостает знаний. Люди без конца твердили: «Ты творческий человек, Джон, не забивай себе голову финансовыми вопросами». Как профессор я всегда отвечал только за себя и «организацию собственного труда», но короткое пребывание в руководящей должности показало, что я совершенно не представляю, как руководить организацией с большим количеством сотрудников. Отсутствие этих умений я попытался устранить с помощью МВА — тогда мне казалось, что это тот недостающий элемент, который решит все мои проблемы. Увы, степень МВА побудила меня задуматься обо всех удивительных переменах в бизнесе, технологиях и дизайне, которые чрезвычайно усложнили современную жизнь. Я понял, что мне не хватает не только знаний

в области бизнес-администрирования — мне не хватает простоты. И приступил к выведению *законов простоты*, которые принесли бы столь недостающее мне... умиротворение.

- > [Johnmaeda считает, что мудрость есть благородная форма глупости, которая способствует выполнению невыполнимого.

Вскоре после завершения книги «Законы простоты»\* и выступления на конференции, организованной фондом TED (Технология, развлечения, дизайн), мне поступило предложение возглавить крупнейшее учебное заведение по искусству и дизайну. Я хотел порекомендовать рекрутеру обратиться к другим людям и был готов назвать ему имена, поскольку на тот момент не видел себя в роли президента. В MIT я не руководил даже кафедрой, не говоря уж об обязанностях декана или проректора, поэтому решил «дождаться своей очереди», как мне советовали. Однако мы продолжили разговор, и вот я уже президент RISD. Элемент «неожиданности» до сих пор является определяющим в моей жизни, и я верю, что только незнание всех административных тонкостей и дало мне свободу и мужество импровизировать на этой должности.

---

\* Маэда Дж. Законы простоты: Дизайн. Технологии. Бизнес. Жизнь. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

## ЖИЗНЬ ЧЕЛОВЕКА ПОЛНА СЛОЖНОСТЕЙ

- > Трава всегда зеленее по другую сторону забора, потому что издали не видно сорняков.

Я быстро осознал, что работа профессора/идейного лидера — совсем не то, что роль гендиректора/организационного лидера. Есть, конечно, некоторые сходства — и то и другое требует дисциплины и усердного труда. Но профессор обладает гораздо большей свободой действий: сохраняя дух академической свободы, ты можешь позволить себе говорить все, что думаешь. А руководитель учебного заведения более стеснен в своих речах. Вынужден признать, я никогда по-настоящему не понимал, что руководящая должность — дающая огромные возможности и престижная — несет в себе столько ограничений. Как ученому, привыкшему открыто выражать свои мысли, а тем более как дизайнеру и художнику, старающемуся раскрыть в творчестве собственную натуру, мне было интересно испытать себя в роли главы учебного заведения. Опыт, давшийся мне массой проб и ошибок.

- > @johnmaeda в восторге от ответа парикмахера на вопрос: «Верите ли вы в лидерство на примере?» — «Конечно, только если это не плохой пример».

Для творческих людей слово «лидерство» сродни проклятию: оно ассоциируется с авторитетом и упорядоченностью, превалирующими над хаосом, который нас подпитывает.

И с чем бы это ни ассоциировалось — с образом человека в безупречно сшитом костюме в полоску или фигурой в огромной учебной аудитории с раскатистым басом, — творческий класс выказывает лидерам почтительное неуважение. Приведу пример. Недавно на открытии выставки ко мне подошел разгневанный студент и заявил: «Знаете, многие студенты и преподаватели недовольны тем, что вы ведете разговоры о стратегическом планировании». Я попросил его пояснить. «Вы пытаетесь заставить нас работать всех вместе, а ведь мы художники. Мы не любим работать в команде и не хотим чувствовать себя стадом». Согласившись с обоснованностью претензии, я предложил молодому человеку обратиться с ней к группам планирования. «Вы ничего не поняли, — рассудительно заметил юноша. — Я стану частью стада по определению».

В начале карьеры мне выпала честь познакомиться с необычным творческим лидером, покойным ныне мистером Наоми Энами, разрушителем многих стереотипов. Мистер Энами стал первым в мире продюсером мультимедиа, предвосхитив триумфальное развитие Сети: он умел устраивать шоу, по стилю и помпезности превосходившие эпатаж Леди Гага. Но мне не раз доводилось видеть, как по мере необходимости мистер Энами с легкостью превращался из Леди Гага в Дональда Трампа. В шкафу у него всегда висело несколько костюмов для преображения в «Дональда» — социально приемлемая униформа для встреч с бизнесменами.

Он мог ввалиться в студию в три часа ночи, самоуверенно заявляя: «Раз я здесь, все прекрасно!» И мы все резко просыпались, полные сил и энергии. А через несколько минут он падал на пол посреди комнаты и мгновенно засыпал. Именно благодаря мистеру Энами я осознал,

что в мире полно самых разных лидеров — эксцентричных, блистательных, но главное — эффективных. Несколько лет назад он скончался, и я уверяю вас, его пример вдохновляет меня и сейчас, на должности президента RISD.

- > Готовность определяется не объемом предварительной работы, а пониманием того, что даже после поражения ты не сдашься.

Несмотря на финансовые трудности, которые не так давно затронули не только наше заведение, но и весь мир, я с неугасающим энтузиазмом исполняю свои обязанности президента RISD. Без сомнения, одни дни не такие приятные, как другие, и я с завистью наблюдаю, как опытные руководители других учебных заведений выходят из сложных ситуаций с изяществом и непринужденностью, которые им дал прежний опыт. Но, чувствуя уверенность в своих силах в качестве ученого, преподавателя, инженера, дизайнера и художника, я с удовольствием осознал свою несостоятельность, неизбежную в тех случаях, когда не вписываешься в незнакомую роль.

В начале 1990-х гг., после того как я получил докторскую степень по дизайну, я присутствовал на вечеринке в Токио, где услышал, как один маститый дизайнер обратился к своим коллегам на японском (которого, как он, вероятно, думал, я не понимал): «Джон — инженер из MIT и воображает, что теперь может быть дизайнером». Сегодня я считаю его своим лучшим другом и знаю, что заслужил его уважение упорством и профессиональными достижениями — мои работы каким-то волшебным образом входят

в коллекции крупнейших музеев. Я свято верю, что всегда можно чему-то учиться, если неустанно заниматься поиском чего-то нового.

- > Работать гораздо проще, если работа — только работа, и намного труднее, когда в нее вкладываешь душу.

Это волшебное слово «работа»! Она занимает огромный пласт вашей жизни, если вам повезло ее иметь. Иногда работа — это только работа и никакого удовольствия. В детстве я помогал родителям в изготовлении тофу\* — трудился до и после школы с трех утра до шести вечера, — более тяжелой работы у меня никогда потом не было. Учитывая однообразный характер действий, я думал, что через какое-то время отец захочет отдохнуть от нее или перестанет выкладываться на всю катушку, однако изо дня в день он демонстрировал высочайшее качество. Им не руководило стремление заработать побольше — он мог бы продавать свой продукт и дороже, но считал цену «справедливой». Поэтому я никак не мог понять причину его усердия. Она открылась некоторое время спустя, когда один из покупателей поблагодарил отца за тофу, изготовленный с мастерством, которого в Японии уже не сыскать. При этих словах губы отца, обычно не слишком эмоционального человека, тронула улыбка. Я спросил его, что такое «мастерство». Он ответил: «Это значит работа с душой».

Эту страсть к работе я вкладываю во все свои начинания: веб-графику, книги, компьютерные чипы, скейтборды,

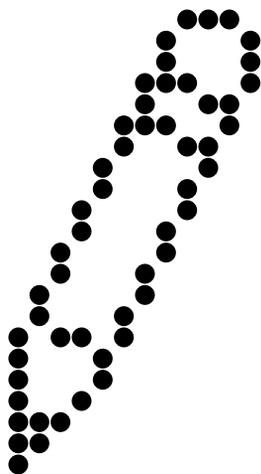
---

\* Соевый творог. — Прим. ред.

монтажные платы, веб-сайты, компьютерные программы, дизайн света, столы, скульптуры, картины и многое другое, что я делаю как художник, дизайнер и инженер. Только недавно я стал переносить эти чувства на сферу управления учебным заведением. Я осознаю не только рамки творческого мышления, но и его возможности.

В первый год своего «неожиданного» президентства в RISD я старался вложить в руководство столько страсти, увлеченности и творческого подхода, сколько мог. По пути я узнал много нового о коммуникации, командной работе и необходимости придерживаться собственных взглядов на будущее. Все это я попытался облечь в слова посредством микроблогов, или твитов. А теперь я собрал их под одной обложкой в надежде узнать, во что выльется такое суммирование. Присоединяйтесь ко мне в этом микро- и макро-путешествии.





## ТВОРЕЦ КАК ЛИДЕР

Когда я встречаюсь с политиками в Провиденсе, штат Род-Айленд, где расположена RISD, то нередко интересуюсь, не работают ли у них выпускники нашей школы. В ответ я обычно слышу удивленное: «Нет. Эта работа для выпускников Университета Брауна или колледжа Провиденса, но не для тех, кто окончил Школу дизайна. Мне не нужны люди, рисующие картинки». И тогда я начинаю объяснять, что студенты RISD очень много и усердно работают, обладают беспрецедентным энтузиазмом и просто фонтанируют идеями, которые помогут любому политику общаться с более широким кругом избирателей. На что мои собеседники отвечают: «Как интересно! Расскажите подробнее». Так здорово открывать им глаза на те огромные возможности, что дает использование креатива.

Поскольку все знали, что я занимаюсь творчеством, то сначала ко мне относились несерьезно. Но как оказалось, мы — это относится и к студентам RISD — смотрим на лидерство иным взглядом, на который наложило отпечаток образование в области искусства и дизайна. Мы, художники и дизайнеры, не боимся запачкать руки в процессе создания

произведений искусства, и творческий неукротимый дух как нельзя кстати при столкновении с проблемами лидерства. Творческий лидер — тот, кто руководит, не боясь испачкаться, т. е. работает, как художник, чьи руки в буквальном смысле испачканы краской.

## ПАЧКАЯ РУКИ

- > Когда спрашивают, перестал ли я заниматься дизайном, я отвечаю: «Нет, я придумываю, как говорить о школе, со школой и от имени школы».

Дизайнеров учат решать проблемы посредством создания макета и подбора вариантов. Столкнувшись с проблемой, они тут же хватаются за карандаш и принимаются рисовать схемы, строить рабочую модель на бумаге или моделировать на экране компьютера, как это будет выглядеть или функционировать. Для дизайнера не существует того, что он не в состоянии увидеть и воплотить. Готовность запачкать руки и создать нечто новое и важное, вложив свои чувства, — отличительная черта любого художника. Однако применительно к лидеру слова «практичный и эмоционально вовлеченный» характеризуют его как неприятного, нерационального человека, контролирующего каждый шаг своих подчиненных.

Я несколько лет назад перенес операцию. И мне было очень не по себе, когда врач объявил, что с такими проблемами, как у меня, он не рассчитывал столкнуться. При операции обнаружилось, что все не так, как он думал, поэтому

ему пришлось менять планы прямо на ходу. Он попытался ободрить меня: «Я опробовал новый метод, надеюсь, все прошло хорошо!» Естественно, эти слова не улучшили мне настроения. В определенных ситуациях хочется верить, что человек, принимающий решения, держит все под контролем. Поэтому я прикладывал массу усилий, чтобы мой стиль руководства воплощал гармонию между внутренним художником, любящим эксперименты, и более трезво мыслящим человеком, который получил инженерное и бизнес-образование.

> Поступать правильно — важнее, чем быть правым.

Художники не разделяют процесс созидания и процесс обдумывания решения — размышление и созидание протекают спонтанно и одновременно. В результате, принимаясь за проект, художник, как правило, ничего не планирует заранее. Он просто берется за дело, в процессе постепенно собирая информацию, на основании которой принимает решение о дальнейших действиях. Его подкрепляет вера в свою способность выбирать правильный курс и импровизировать по ходу дела.

Вопрос о «правильности действий» для художника связан не с логическим выбором из имеющихся вариантов, а с ощущением того, что верно *в данный момент*. Для меня как президента RISD единственный способ прочувствовать нужный момент, или контекст, — полностью погрузиться в дело и попытаться понять жизнь RISD. Поэтому я влезал во все: работал на раздаче в кафетерии, носил багаж студентов-новичков, готовил завтрак для преподавательского

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)