





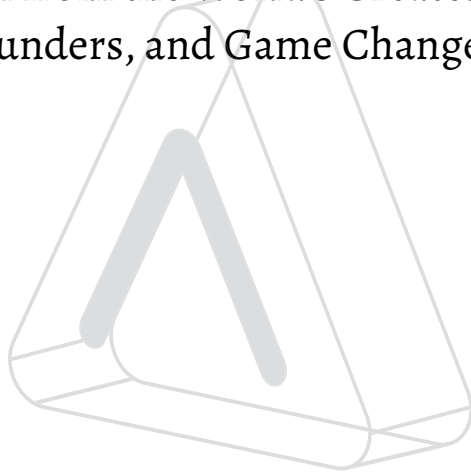
*Бути лідером*



*David M. Rubenstein*

# HOW TO LEAD

Wisdom from the World's Greatest CEOs,  
Founders, and Game Changers



*Simon & Schuster*

· New York ·

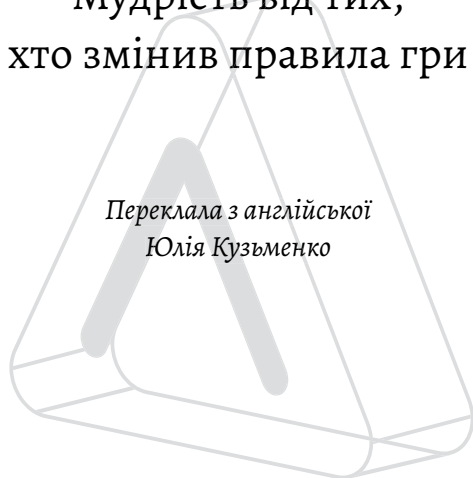
M M X X

*Девід Рубенштейн*

# БУТИ ЛІДЕРОМ

Мудрість від тих,  
хто змінив правила гри

*Переклала з англійської  
Юлія Кузьменко*



*Лабораторія*

· Київ ·

М М Х Х І

УДК 005  
P82

Науково-популярне видання

### Рубенштейн Девід

P82 Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри / пер. з англ. Юлія Кузьменко. — К. : Лабораторія, 2021. — 464 с.

ISBN 978-617-7965-45-8 (тверда палітурка)

ISBN 978-617-7965-46-5 (м'яка обкладинка)

ISBN 978-617-7965-47-2 (електронне видання)

ISBN 978-617-7965-48-9 (аудіокнига)

Як проявляється лідерство? Що варто робити, аби бути на висоті? Ці питання автори бізнес-літератури досліджують уже не одне десятиліття. Однак чому б їм просто не спитати в тих, хто справді досягнув значних висот? Саме так і вчинив Девід Рубенштейн.

У цій книжці автор опитав понад 30 відомих особистостей, які належать до 6 типів лідерів, і визначив їхні секрети успіху. З іншими інтерв'юерами вони, можливо, і не захотіли б ділитися, однак умінню Рубенштейна розговорити своїх співрозмовників можна тільки позаздрити. З ним відверто розмовляли Джефф Безос, Білл Гейтс, Опра Вінфрі, Білл Клінтон, Рут Гінзбург, Річард Бренсон, Ентоні Фаучі та інші.

УДК 005

Перекладено за виданням: David M. Rubenstein. *How to Lead. Wisdom from the World's Greatest CEOs, Founders, and Game Changers* (New York: Simon & Schuster, 2020; ISBN 978-1-9821-3215-6)

Літературна редакторка Анна Весній. Коректорка Інна Іванюш.  
Верстальниця Олена Білохвост. Технічний редактор Микола Климчук.  
Художня редакторка Оксана Гаджій. Дизайнер обкладинки Іван Купівіда.  
Відповідальний за випуск Антон Мартинов.


Підписано до друку 18.05.2021. Формат 70×100/16. Друк офсетний. Тираж 1500 прим.  
Замовлення № 181/05. Надруковано в Україні видавництвом «Лабораторія» на пп «Юнісофт»,  
вул. Морозова, 13-б, м. Харків, Україна, 61036. Свідоцтво ДК № 5747 від 06.11.2017.  
Термін придатності необмежений.

тов «Лабораторія», пр. Степана Бандери, 6, м. Київ, Україна, 04073,  
тел. (097) 975-52-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво ДК № 7100 від 14.07.2020.  
Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/28536 від 17.12.2020.

ISBN 978-617-7965-45-8 (тверда палітурка)  
ISBN 978-617-7965-46-5 (м'яка обкладинка)  
ISBN 978-617-7965-47-2 (електронне видання)  
ISBN 978-617-7965-48-9 (аудіокнига)

Усі права застережено. All rights reserved  
© 2020 by David M. Rubenstein  
© Кузьменко Ю., пер. з англ., 2021  
© тов «Лабораторія», виключна ліцензія  
на видання, оригінал-макет, 2021

# ЗМІСТ



<i>Вступ</i> .....	9
<b>ВІЗІОНЕРСТВО</b>	
Джефф Безос .....	27
Білл Гейтс .....	44
Річард Бренсон .....	62
Опра Вінфрі .....	74
Воррен Баффетт .....	88

## БУДІВНИЦТВО

Філ Найт .....	115
Кен Гріффін .....	127
Роберт Ф. Сміт .....	139
Джеймі Даймон .....	149
Мериллін Г'юсон .....	158

## ТРАНСФОРМАЦІЇ

Мелінда Гейтс .....	169
Ерік Шмідт .....	183

Тім Кук .....	193
Джинні Рометті .....	203
Індра Нуї .....	216

### **КОМАНДУВАННЯ**

Джордж Буш-молодший і Білл Клінтон .....	231
Колін Павелл .....	246
Девід Петреус .....	261
Кондоліза Райс .....	282
Джеймс Бейкер III .....	293

### **УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ**

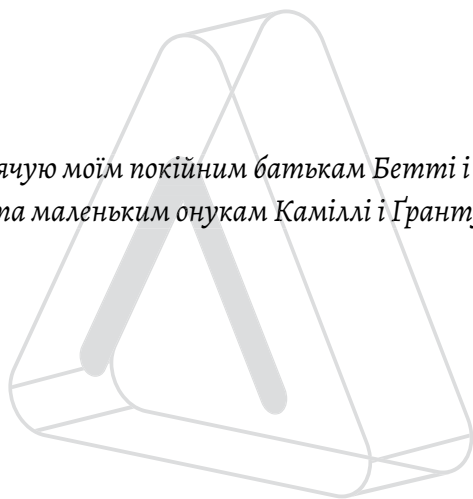
Ненсі Пелосі .....	309
Адам Сільвер .....	319
Крістін Лагард .....	331
Ентоні Фаучі .....	341
Рут Бейдер Гінзбург .....	364

### **МАЙСТЕРНІСТЬ**

Джек Ніклас .....	383
Майк Кшижевскі (Тренер К) .....	397
Рене Флемінг .....	408
Йо-Йо Ма .....	417
Лорн Майклз .....	425
<i>Подяки</i> .....	441
<i>Про героїв книжки</i> .....	444
<i>Про автора</i> .....	460



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





## 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 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 рок-зіркою 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 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 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.

Навчався 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

Кінець безкоштовного уривку.  
Щоби читати далі, придбайте,  
будь ласка, повну версію книги.