

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Иду ва-банк: фортуна благоволит одержимым 5
2. Больше, чем твердый характер: всепоглощающая страсть и целеустремленность 20

### **ПРОФАЙЛЫ ОДЕРЖИМЫХ ЛИДЕРОВ**

3. Довольные клиенты: Джефф Безос и Amazon 48
4. Создание выдающихся продуктов: Илон Маск и Tesla 72
5. Неудержимый рост: Трэвис Каланик и Uber 92

### **КАК ЗАСТАВИТЬ ОДЕРЖИМОСТЬ РАБОТАТЬ**

6. Личный выбор: стоит ли идти ва-банк? 120
7. Организационные проблемы: подпитка одержимости 148

**Примечания** 173

**Слова благодарности** 197

**Предметно-именной указатель** 198

**Об авторе** 207

# 1

## ИДУ ВА-БАНК: ФОРТУНА БЛАГОВОЛИТ ОДЕРЖИМЫМ

*Для хорошего результата нужна мотивация.  
Для великого достижения нужна одержимость.*

М. Чобанли<sup>1</sup>

**Попробуйте сами:** введите в строку браузера на своем смартфоне или компьютере [relentless.com](http://relentless.com). А теперь подумайте, почему на мониторе появляется главная веб-страница сайта Amazon. Если вы незнакомы с историей этого предприятия, вам может показаться странным, что слово *relentless* (англ. «непреклонный, безжалостный») ассоциируется с компанией, которая продает все что угодно — от чая до телевизоров. Основатель Amazon Джефф Безос, пожалуй, самый влиятельный на сегодняшний день лидер в мире американского бизнеса. Его компания в корне изменила сферу торговли и заставила больших и маленьких конкурентов приспосабливаться к цифровой экономике, к созданию которой Amazon приложила руку. Помимо этого, Безос перевернул все представления о технологической отрасли, когда служба интернет-сервиса Amazon (Amazon Web Services, AWS) вторглась в такие сферы деятельности, как логистика, реклама, СМИ и здравоохранение. Редкому человеку удастся поменять облик одной отрасли, но сделать то же самое в нескольких отраслях — это что-то немыслимое<sup>2</sup>.

Безос основал свою компанию, мечтая о том, как интернет, делавший в то время лишь первые шаги, когда-нибудь полностью поменяет представления людей о торговле. Сегодня мы не видим ничего необычного в том, что для совершения покупки достаточно нажать одну клавишу — и нужный нам товар появляется у наших дверей в течение ближайших дней, а то и часов<sup>3</sup>. Однако в момент рождения Amazon все это было далеко не так очевидно.

Изначально интернет был средством скоростной коммуникации для военных. Затем он развился в платформу, которую ученые и исследователи использовали для обмена информацией и сведениями о своих изысканиях. Безос разглядел его коммерческий потенциал и проанализировал стартовые возможности, основываясь на уже существовавшей в ту пору системе продажи по почтовым заказам самых различных товаров — книг, музыкальных записей, видеозаписей, а также компьютеров. Он решил, что книги в этом списке являются самым многообещающим товаром, так как интернет давал возможность не только поиска нужных наименований из миллионов издаваемых книг, но и ознакомления с отзывами других читателей перед совершением покупки.

Эти потенциальные преимущества были тем более убедительными, что с ними не мог потягаться ни один книжный магазин. В самом большом книжном магазине продавалось не более 150 тысяч наименований книг, а система поиска и ознакомления с отзывами не могла даже сравниться с возможностями интернета. Правда, Безос считал, что его «сумасшедшая» идея имеет всего 30-процентные шансы на успех, и предупреждал друзей и домочадцев, которые также вложили средства в это предприятие, что они могут потерять свои деньги. В тридцатилетнем возрасте Безос оставил высокооплачиваемую работу в одной из нью-йоркских финансовых компаний и бросился с головой в омут предпринимательства. Во время переезда через всю страну к новому месту жительства в Сиэтл Безос изложил жене свой бизнес-план и обсудил варианты названия компании.

Одно из понравившихся названий — [relentless.com](http://relentless.com) — отражало его убежденность в том, что успех приходит к тому, кто умеет работать с полной отдачей. К нему это имело самое прямое отношение. Если Безос брался за какое-то дело, то отдавал ему себя без остатка. Об этом говорят и истории из его детства. Учителя рассказывали матери, что Джефф порой настолько погружался в школьные занятия, что его приходилось вместе со стулом перетаскивать на урок в другой класс. Конечно, в детских историях, которые рассказывают про знаменитых личностей, всегда присутствует преувеличение, однако и те, кто работал вместе с Безосом годы спустя, описывают его как человека, который способен трудиться очень интенсивно и методично, чем бы он ни занимался<sup>4</sup>.

Вскоре после переезда в Сиэтл Безос зарегистрировал доменное имя [relentless.com](http://relentless.com)<sup>5</sup>, но затем все же решил не использовать его, так как друзья подсказали ему, что это название не будет способствовать продаже книг. Оно вызывало не самые приятные ассоциации, и его скорее можно было применить к волчьей стае, преследующей добычу. После фальстарта с этим названием Безос изменил его на Amazon и в результате остановился на нем. Вызывая ассоциацию с самой длинной в мире рекой, оно отражало его амбиции по созданию самого крупного в мире книжного магазина. Однако Безос сохранил и доменное имя [relentless.com](http://relentless.com) и привязал его к сайту Amazon как напоминание будущим коллегам о том, какое качество позволило сумасшедшей идее превратиться в реальность<sup>6</sup>.

На протяжении последующих двадцати пяти лет Безос занимался строительством самых быстрорастущих компаний в истории. Каждый месяц его сайты посещают более 200 миллионов человек<sup>7</sup>, а его компании считаются вызывающими самое большое доверие в сфере электронной коммерции<sup>8</sup>. Но успех Amazon объясняется, конечно, не только неугомонной натурой Безоса. Многие люди, отличающиеся непреклонностью, не могут похвастаться созданием успешной фирмы, не говоря уж о том, чтобы конкурировать с Amazon. Безос — это лидер со стратегическим складом мышления, умеющий «заглядывать за угол», подмечать закономерности, тенденции и возможности, ускользающие от большинства других. Несмотря на сопротивление со стороны совета директоров, он сумел разглядеть, что технологическая платформа Amazon будет полезна для множества самых разных фирм. Он стимулировал разработку электронных книг Kindle и «умных» гаджетов Echo, когда спроса на них практически еще не было. Сегодня Amazon инвестирует средства в другие инновационные инициативы, например в технологии доставки с помощью дронов, чтобы товары попадали к потребителям еще быстрее и с меньшими затратами. Безос не раз находил возможности, упущенные другими, и вкладывал в них деньги на долгосрочной основе.

Вместе с тем Безос еще и умелый тактик. Он глубоко разбирается в мелочах, необходимых для успеха компании. Он вникает в детали своего бизнеса и находит возможности для того, чтобы тот развивался еще быстрее. В частности, он знает все хитросплетения сложной цепочки поставок и понимает, что необходимо для того, чтобы товары быстрее доходили до потребителей. Если послушать, как он

описывает логистические проблемы компании и особенности работы ее операционного центра, включая все тонкости программ обработки заказов и работы складских роботов, то можно подумать, что вы имеете дело с инженером средней руки, ответственным именно за этот участок работы.

Коллега, который работал вместе с Безосом, с некоторой долей сарказма рассказывал, что к нему надо относиться, как к инопланетянину, обладающему сверхразумом, особенно если вы хотите презентовать ему свою идею<sup>9</sup>. Как правило, в таких случаях подается короткое письменное предложение, которое Безос оценивает сам, а затем обсуждает с руководителями высшего звена. Коллега рекомендует следующее:

Исходите из того, что ему уже все известно по этой теме. Более того, он знает больше, чем вы сами. Даже если ваше предложение содержит какую-то совершенно оригинальную прорывную идею, сделайте вид, что для него это вчерашний день. Изложите ее в самой лаконичной форме, словно пишете о само собой разумеющихся вещах ведущему мировому эксперту по этой проблеме. Чтобы ему было интереснее читать, можете выбрасывать из текста целые абзацы или даже страницы. Он заполнит эти пропуски, не упустив ни одной детали, причем настолько быстро, что его мозг успеет заскучать, наблюдая за неповоротливой поступью *вашего* разума<sup>10</sup>.

Но Безос не просто выдающийся стратег и тактик — он еще и счастливчик<sup>11</sup>. Он утверждает, что успех его фирмы объясняется лишь тем, что «так звезды сошлись». Иногда он называет заработанное им невероятное богатство «выигрышем в лотерею». Возможно, это лишь игра в скромность на публику, но даже если и так, то Безос, похоже, совершенно искренне считает удачу своим партнером в продвижении компании Amazon к успеху.

Ему повезло, что он занялся электронной торговлей именно в тот момент, когда интернет завоевывал себе признание. В то время было еще не совсем ясно, как публика отнесется к покупкам онлайн и многие ли захотят заказывать товары у продавца, которого они в глаза не видели, да еще и сообщать ему данные своей кредитной карточки. Но репутация интернета в тот момент была как раз на подъеме, и это

обеспечило быстрый рост Amazon. Если бы Безос основал компанию на пару лет позже, она утратила бы преимущества первопроходца в конкуренции с такими фирмами, как Barnes & Noble. Безосу повезло и в том, что одним из первых его сотрудников стал одаренный технолог Шел Кафан, который блестяще разработал сайт компании. В очередной раз ему сопутствовало везение, когда Джоан Роулинг опубликовала свой блокбастер. Безос начал продавать его по самой низкой цене, снизив стоимость доставки до нуля, и это способствовало росту числа его клиентуры. Но больше всего ему повезло в том, что его конкуренты страдали повышенным самомнением и были слишком неповоротливы. Они недооценили роль интернета и не поверили в то, что какая-то молодая фирма из Сиэтла и ее владелец, не имеющий никакого опыта в продаже книг, сможет поколебать их доминирующие позиции на рынке.

В то время один из соучредителей Barnes & Noble заявил: «Никто не сможет опередить в области продажи книг. Это просто невозможно»<sup>12</sup>. Barnes & Noble тоже начала эксперименты с электронной продажей, завязав партнерские отношения с America Online, но прошло почти два года, прежде чем она создала свой сайт, который был плохо оформлен и еще хуже обслуживался. Крупнейший книготорговец Америки испытывал огромные трудности, пытаясь наладить более-менее надежный процесс обработки заказов. Таким образом, у Amazon было время, чтобы закрепиться на рынке и сполна использовать предоставленные возможности<sup>13</sup>.

Даже признавая, что совпадение определенных факторов может способствовать успеху компании, необходимо заметить, что Amazon не смогла бы стать той компанией, которую мы знаем сегодня, если бы не непреклонность Безоса и не его решимость перенести это решающее качество на вновь созданное предприятие. Лидеры и особенно основатели фирм оставляют на них свой отпечаток. Иногда это идет компании на пользу, а иногда и во вред, как мы увидим в следующих главах<sup>14</sup>. Безос с первого же дня навязывал компании то самое качество своей личности, которое так хорошо помогало в жизни ему самому. Предпринимателей отличает от изобретателей умение первых формировать команды и создавать фирмы, способные обращать идеи в деньги. Анализируя успехи или провалы компаний, мы склонны фокусировать внимание на личностях их лидеров. Руководители типа Безоса — это ключевые фигуры, обеспечивающие поступательное

движение компании вперед. Но для успеха в бизнесе требуется совместная работа множества людей. Непреклонному лидеру нужна такая же непреклонная команда, если он хочет добиться чего-то существенного. Почитайте ежегодные обращения Безоса к акционерам Amazon, и вы увидите лидера, склонного к инновациям и размышляющего о культуре и рабочей практике своей компании. Когда Безоса однажды спросили, кто из лидеров произвел на него наибольшее впечатление, он назвал Уолта Диснея:

Мне кажется, что он обладает невероятной способностью создавать перспективу и объединять вокруг нее множество людей. То, что изобретено Диснеем — Диснейленд, тематические парки, рассчитано на очень долгую жизнь, в отличие от многих изобретений, над которыми работал Эдисон. Уолт Дисней способен был создавать большие команды для совместных действий<sup>15</sup>.

Брэд Стоун, автор книги «Магазин всего» (The Everything Store), посвященной истории Amazon, заметил, что эта компания построена в соответствии с замыслами Безоса «как машина, разбрасывающая его новаторские идеи по максимально широкой окружности»<sup>16</sup>. Таким образом, Amazon является воплощением убеждений, ценностей и личности Безоса. Можно найти много эпитетов для описания Безоса и созданной им компании, но «непреклонность» будет самым красноречивым из них.

Вторым из самых заметных на сегодняшний день лидеров бизнеса в Америке является Илон Маск. Вокруг него сложился настоящий культ, потому что он разрабатывает, строит и продает один революционный продукт за другим. Производство электромобилей находилось в застое до тех пор, пока Маск не создал Tesla S. Самая мощная версия этой машины получила высший рейтинг из всех, которые когда-либо присваивал журнал Consumer Reports<sup>17</sup>. Ей был также присвоен высший рейтинг надежности из всех автомобилей, которые тестировало Национальное управление безопасности движения США<sup>18</sup>. На сегодняшний день компания Tesla продала свыше шестисот тысяч электромобилей, которые уже успели проехать более 16 миллиардов километров<sup>19</sup>. Это позволило сократить выбросы CO<sub>2</sub> в атмосферу на четыре миллиона тонн<sup>20</sup>. Кроме того, Маск основал SpaceX — первую частную компанию, создавшую космический корабль, способный пристыко-

ваться к Международной космической станции. Ей принадлежит также разработка первой ракеты многоразового использования, которая позволила резко снизить расходы на доставку в космос материалов и оборудования, например искусственных спутников. Результаты Маска тем более примечательны, что достигнуты в конкурентной борьбе с такими известными компаниями, как BMW в области автомобилестроения и Boeing в аэрокосмической области. Билл Гейтс дал достижениям Маска, пожалуй, лучшую оценку: «У нас нет недостатка в людях, способных заглянуть в будущее, но Илон выделяется из их числа тем, что его видения сбываются»<sup>21</sup>.

Если к Джеффу Безосу применим эпитет «непреклонный», то Илона Маска можно назвать «одержимым». Если поначалу это слово имело религиозный подтекст и означало подчинение человека злым духам, то впоследствии его смысл изменился и оно стало употребляться для обозначения психического расстройства. В настоящее время большинство понимает одержимость как всепоглощающую и нежелательную фиксацию сознания на какой-то одной идее, личности или предмете<sup>22</sup>. Примером может служить человек, которого переполняет иррациональный страх перед микробами, которые живут на ресторанном столике, в туалете, на руках собеседника, с которым он только что поздоровался. Эта одержимость может выражаться, к примеру, в мытье рук по тридцать раз в день. Такое поведение свойственно для обсессивно-компульсивного расстройства. Хотя кое-кто рассматривает его всего лишь как странность в поведении, на самом деле это тяжелое заболевание, которое может серьезно подорвать здоровье<sup>23</sup>.

Встречаются и не столь экстремальные виды одержимости, но их ценность весьма спорна. Например, библиотекарьша и борец за гражданские права Мэрион Строкс на протяжении тридцати пяти лет записывала на пленку все телевизионные новостные программы. На момент ее смерти у нее скопилось 140 тысяч видеокассет с общей продолжительностью записи более одного миллиона часов<sup>24</sup>. Причина в том, что Строкс не доверяла СМИ и хотела документально подтвердить, что телекомпании фильтруют информацию и искажают облик различных групп общества. Вся ее жизнь, а в определенном смысле и жизнь семьи, была подчинена этой ее страсти. Ей нужно было каждые шесть часов менять кассеты в нескольких видеоманитофонах, установленных в квартире. Ее телевизионный архив остается непревзойденным в плане объема и продолжительности записи.



Время покажет, станет ли он ценным источником информации для исследователей истории средств массовой информации<sup>25</sup>.

Но существует и третий, отличный от прочих вид одержимости<sup>26</sup>. Она может настроить человека и его команду на какое-нибудь великое достижение. Один из почитателей Илона Маска спросил его бывшую жену, какое качество необходимо тем, кто хочет пойти по стопам таких успешных предпринимателей, как ее муж. Она ответила: «Одержимость, одержимость, и еще раз одержимость... Следуйте за ней до тех пор, пока не почувствуете, что огромная проблема, которая касается большинства людей, может быть решена и вы готовы помереть, но решить ее»<sup>27</sup>. Такие люди, подчинившие всю жизнь одной мысли, одной концепции, одной цели, обычно и бывают способны на выдающиеся достижения<sup>28</sup>.

Чтобы проиллюстрировать эту мысль, представьте себе, что вы руководите компанией и вам предстоит поручить работу над важным проектом одному из двух одинаково талантливых и опытных людей. В случае успеха фирму ожидает невиданный рост, что сулит создание тысяч новых рабочих мест. Для одного из кандидатов этот проект — единственный смысл жизни. Он готов работать над ним двадцать четыре часа в сутки, без выходных. Он может думать только о проекте и для него не существует никаких других интересов. Единственная любовь в его жизни — это работа. Второй кандидат активно занимается общественной деятельностью и отличается широтой интересов. Он прекрасный специалист, но каждый день покидает офис в 17:00 и редко выходит на работу в выходные дни. Кому бы вы поручили проект?

Кто-то может сказать, что первый кандидат чрезмерно увлечен работой и может не только «перегореть» сам, но и поставить под удар членов своей команды. Его назначение может быть неправильно понято окружающими, потому что это противоречит политике сбалансированности работы и личной жизни. Да и вообще, кто сказал, что его личная одержимость способна повысить вероятность успеха? Разумеется, никому не нужно, чтобы в компании работали одни только одержимые люди. Их просто должно быть достаточное количество, особенно на критических постах, где всегда решались важные задачи. Разве от этого в конечном счете не выиграют все? Как заметил один историк, «когда люди, наделенные творческой энергией, добиваются успеха, используя свою личную страсть для общего дела, то это идет на пользу всем»<sup>29</sup>.

Ярким примером такого влияния одержимой личности на ход событий является строительство Бруклинского моста более 150 лет назад<sup>30</sup>. Этот мост, который был грандиозным инженерным достижением своего времени, пересекает Ист-Ривер в Нью-Йорке, соединяя Бруклин и Манхэттен. Главным инженером строительства был Вашингтон Рёблинг, который унаследовал эту должность от отца, погибшего на строительной площадке в результате несчастного случая. Рёблинг-старший пострадал, когда подплывшая баржа раздробила ему ногу. Через две недели он скончался от гангрены, поручив продолжение работы над грандиозным проектом своему сыну, которому было на тот момент тридцать два года. Спустя год Вашингтон Рёблинг пострадал от кессонной болезни, работая под водой на строительстве массивных башен, служивших мосту опорами. Начиная с этого момента он уже не мог появляться на строительной площадке, чтобы руководить работами. Следующие тринадцать лет он наблюдал за строительством из своего дома в Бруклине с помощью жены Эмили и группы талантливых инженеров. Сооружение моста, завершившееся в 1883 году, дорого обошлось семье Рёблингов. Отец умер, сын до конца жизни страдал от тяжелой болезни, его жена на долгие годы была вовлечена в работу мужа. Мост является символом Нью-Йорка. Им до сих пор пользуются миллионы людей, ежедневно проходя по нему пешком и проезжая на велосипедах, машинах и поездах. Он стал памятником семье, бесконечно преданной делу<sup>31</sup>.

Жизнь Элисон Харгривз — еще один экстремальный пример цены, которую приходится платить за одержимость<sup>32</sup>. Она стала первой женщиной, покорившей Эверест в одиночку без кислородных баллонов и страховочных веревок. Спустя три месяца после этого она погибла в возрасте тридцати трех лет, попав в снежную бурю во время спуска со второй по высоте горы мира К2. После смерти некоторые критиковали ее за такое пристрастие к собственным увлечениям, из-за которого двум детям пришлось расти без матери. Она говорила, что любит и детей, и альпинизм, понимая при этом, насколько трудно совмещать и то и другое<sup>33</sup>. В своем последнем интервью она сказала: «Если на выбор есть две возможности, выбирай более трудную, потому что потом будешь жалеть, что отказался»<sup>34</sup>.

Похоже, для таких людей, как Элисон Харгривз, выбора не существует. Джефф Безос считает, что страсть выбирает человека, а не наоборот<sup>35</sup>. В своей самой экстремальной форме она захватывает

человека и полностью подчиняет его. Но люди, охваченные одержимостью, вовсе не обязаны слепо следовать ей. Они могут идти к своей цели осознанно, увлекая за собой окружающих. Харгривз полностью осознавала грозившую ей опасность. Как и другие скалолазы мирового класса, она любила риск, но держала его под контролем благодаря сильной внутренней дисциплине<sup>36</sup>. Она жила, руководствуясь своим любимым изречением: «Лучше прожить один день тигром, чем тысячу лет овцой»<sup>37</sup>.

Конечно, мир бизнеса далек от того уровня риска, с которым имела дело Харгривз, но здесь тоже приходится порой идти ва-банк, представляя себе, чем это может грозить. Иногда люди жертвуют своим здоровьем, когда подолгу работают в стрессовых условиях, идя к своей дерзкой мечте. Они почти не бывают дома, у них не остается времени на общение с друзьями и отдых. Даже проводя время с женой и детьми, они постоянно думают о работе. Илон Маск как раз один из таких. Особенно ярко это проявилось в период, когда компания Tesla переживала непростые времена, борясь с операционными и финансовыми трудностями. Один из биографов Маска пишет:

Он предан делу сверх всякой меры. Ему незнакомы многие стороны обычного человеческого существования. Он все время работает. Три его брака закончились крахом. Ему не хватает времени на детей. У него нет того, что мы считаем нормальной жизнью. Мало кто готов пойти на такие жертвы<sup>38</sup>.

Кому-то может показаться абсурдом сочувствовать людям уровня Безоса или Маска. Однако необходимо признать, что одержимость редко совместима с комфортным и счастливым существованием. Как заметил Маск, многие из тех, кто им восхищается, не захотели бы поменяться с ним местами, если бы прожили хотя бы несколько дней его жизнью. В мире бизнеса одержимые лидеры испытывают такой уровень стресса, а их жизнь находится под таким пристальным наблюдением со стороны, что большинству это не понравилось бы. Публика может уважать этих лидеров за их достижения и богатство, но не готова оправдывать те жертвы, на которые им пришлось пойти ради достижения своих амбициозных целей. Когда люди читают сообщения Илона Маска в твиттере или наблюдают за его презентац-

ями, многим хотелось бы оказаться на его месте. Но, чтобы полностью окунуться в его жизнь, придется заплатить очень высокую цену. Сам Маск говорит о своей жизни: «Реальность состоит из великолепных взлетов, ужасных падений и непрерывного стресса. О двух последних вещах люди, как мне кажется, не хотят слышать»<sup>39</sup>.

Одержимость часто пугает нас. И не только из-за страданий, которые испытывает человек, одержимый какой-то идеей, но и из-за неудобств, которые он создает для своего окружения. Хорошо известно, насколько одержим был Стив Джобс своим желанием создавать великолепные продукты. Он возглавил фирму, которую отделили от банкротства лишь несколько месяцев, и сделал из нее самую дорогую компанию мира. Благодаря Стиву Джобсу у Apple сейчас 700 миллионов клиентов, и на нее прямо или косвенно работают 2,4 миллиона человек<sup>40</sup>. Но, несмотря на свои поразительные достижения, Джобс в роли лидера вызывает смешанные чувства. У него много страстных поклонников, но есть и менее многочисленная, хотя и столь же громкая группа противников. Основные обвинения касаются стиля руководства Джобса и того, как он обращался с людьми, работавшими вместе с ним. Он угрожал сотрудникам, которые не оправдывали его завышенных ожиданий, и всячески унижал их. Он агрессивно выжимал все соки из подчиненных и не щадил никого, если результаты оказывались хуже, чем предполагалось. Один из коллег описывал стиль руководства Джобса как «целенаправленное уничтожение репутации людей». Он вспоминает:

Его менеджмент заключался в том, что он ставил непосильные задачи и самыми жестокими средствами требовал результатов. Его отношение к подчиненным можно охарактеризовать как смесь капризного фаворитизма и обвинений во всех грехах... Нередко он, глядя на человека в упор, говорил громким и строгим голосом что-нибудь типа: «Ты смешиваешь мою компанию с дерьмом» или «Если мы провалимся, то только из-за тебя»<sup>41</sup>.

Джобс проявлял жесткость не только по отношению к своему ближайшему окружению. Он мог быть столь же агрессивным и к другим группам внутри компании. Был период, когда его одержимость результатом привела к тому, что компания разделилась на «мы» и «они». Он регулярно критиковал другие подразделения и умалял

их усилия и заслуги. Конфликты разрастались, и рознь среди сотрудников все больше усиливалась. Кончилось тем, что он попытался избавиться от человека, которого сам же пригласил ранее руководить компанией. Когда Джобс потребовал у совета директоров Apple сделать выбор между ним и Джоном Скалли, правление поддержало Скалли. В результате Джобсу, одному из самых прозорливых и дальновидных лидеров прошлого века, пришлось самому уйти из компании, которую он любил.

Многие, включая и тех, кто преклоняется перед Джобсом, согласны с тем, что его стиль управления был неоправданно жестким. Они считают, что он мог бы добиться аналогичных, если не бóльших результатов, если бы был настроен более доброжелательно к людям<sup>42</sup>. Однако сторонники этой точки зрения упускают из виду, что именно страсть, делавшая Джобса выдающимся лидером, обуславливала одновременно и сложность его характера, из-за чего его считали невыносимым руководителем и сложным в общении человеком<sup>43</sup>. Лидер, одержимый желанием создать нечто экстраординарное, может быть очень жестким по отношению к тем, кто, как ему кажется, не дотягивает до его стандартов. Такой руководитель может проявлять нетерпимость к окружающим, если те не демонстрируют талантов и не могут оценить широту его взглядов. За это временами критиковали и Джеффа Безоса, и Илона Маска<sup>44</sup>. Многие из самых передовых и инновационных компаний, возникших за последние несколько десятилетий, включая Apple, Amazon, Tesla, Netflix, Facebook и Alibaba, были основаны одержимыми лидерами, которые многого требовали как от себя, так и от своих коллег.

Таким образом, одержимость представляет собой дилемму, в которой прослеживаются и положительные, и отрицательные черты. Она является главным источником трений во многих организациях. Компаниям требуются люди, увлеченные своей работой. Однако многие организации одновременно хотят создать рабочую атмосферу, способствующую сбалансированной и здоровой жизни сотрудников, где работа является лишь одним из элементов. Такие организации менее терпимы к темной стороне одержимости, следствием которой становится стресс и психологическое выгорание сотрудников. Однако попытки снизить отрицательное воздействие одержимости, какими бы благими намерениями они ни диктовались, всегда влекут за собой риск зайти слишком далеко и подорвать основы дальнейшего

роста компании. Другими словами, стремление поставить комфорт и сбалансированность впереди производственных нужд может привести к нежелательным последствиям. Осознавая этот риск, Джефф Безос не хочет, чтобы его компания растеряла сосредоточенность и целеустремленность, свойственные ей в период зарождения. По его мнению, успехи компании повышают риск скатиться до состояния уютного загородного клуба.

Джефф Безос, Илон Маск и Стив Джобс схожи в своей целеустремленности и решимости. Эти качества являются главным предметом рассмотрения в нашей книге и совершенно необходимы для тех, кто стремится к выдающимся результатам. Вся трудность состоит лишь в том, чтобы взять из одержимости все ее достоинства и свести к минимуму недостатки. В следующей главе мы рассмотрим этот вопрос более детально, сравнивая одержимость с выдержкой и твердостью характера. В моем представлении одержимость — это твердость характера, доведенная до экстремального уровня, что имеет свои положительные и отрицательные стороны. В последующих главах я познакомлю вас с тремя конкретными примерами одержимости лидеров — Джеффа Безоса (Amazon), Илона Маска (Tesla) и Трэвиса Каланика (Uber). Я расскажу, как эта черта проявляется у каждого из них и чему мы можем научиться на их примерах. В последних двух главах рассматриваются все позитивные и негативные аспекты одержимости для индивидуумов и организаций. Индивидуумам следует подумать над тем, какими могут быть последствия их мыслей и действий, продиктованных одержимостью. Организациям необходимо решить, какой уровень одержимости им необходим для эффективной конкуренции.

Прежде чем рассуждать о логике и пределах одержимости, надо сделать несколько оговорок. Во-первых, *одержимость — не единственный фактор, с помощью которого можно достичь чего-то существенного*. Как уже говорилось и еще будет сказано, человек, у которого есть одержимость, но которому не хватает интеллекта и творческих способностей, необходимых для его профессии, вряд ли сможет надеяться на выдающийся результат. Малкольм Гладуэлл, автор таких популярных книг, как, например, «Озарение» (Blink), говорит, что даже если будет играть в шахматы сто лет, то все равно не станет гроссмейстером. Однако, по его мнению, не следует также переоценивать значимость таланта. Ключ к успеху в большинстве сфер деятельности

заключается в готовности приложить сосредоточенные усилия для освоения профессии и постановке амбициозной цели.

Во-вторых, *одержимость нужна не всегда*. Компания, работающая в относительно стабильной обстановке, может спокойно существовать годами, не чувствуя необходимости в одержимости своих сотрудников. Если компания не испытывает сильного давления со стороны инновационных и агрессивных конкурентов, то вполне достаточно, чтобы ее персонал обладал профессионализмом. Правда, экстраординарные достижения, способные, по словам Стива Джобса, «оставить зарубку на вселенной», почти всегда являются результатом деятельности одержимых личностей, готовых пожертвовать очень многим ради достижения своих целей.

В-третьих, *одержимость — это еще не до конца понятый феномен, которым невозможно управлять и который трудно контролировать*<sup>45</sup>. Возможно, ее сила во многом как раз и объясняется тем, что она не управляется сознанием. В своем лучшем виде она представляет собой продуктивную фиксацию на каком-то предмете, которая создает нужную мотивацию для движения вперед и позволяет добиться результатов, едва ли возможных при сухом рациональном подходе к делу. Загадочность этого явления заключается в том, что мы не знаем, откуда появляется одержимость и как долго она продлится. Ее иррациональная составляющая может проявляться в негативных и даже разрушительных действиях. Так, например, Илон Маск оскорбил журналистов и представителей финансового сообщества во время встречи, посвященной финансированию его проектов, и обвинил их в сознательном противодействии его планам. Отвечая на вопросы одного из аналитиков, он отказался сообщать данные о потребности компании Tesla в капиталах и о количестве заказов на автомобили и заявил, что «беседы с тупицами не доставляют ему удовольствия». Вместо того чтобы продолжить интервью, он вступил в двадцатиминутную дискуссию с каким-то блогером в YouTube, а затем поблагодарил его за то, что тот не задавал глупых вопросов. Реакция СМИ и инвесторов была крайне негативной. Кое-кто даже высказывался в том духе, что Маск — это не тот человек, которому можно доверить руководство компанией.

В-четвертых, *невозможно предсказать, какие события и какой жизненный опыт человека могут привести его к продуктивной одержимости*. К примеру, мы не знаем, что именно подвигло Безоса к его

идею и почему Маск тратит всю свою жизнь на создание продуктов, которые, по его мнению, пойдут на пользу человечеству. Я не верю в прямую связь между воспитанием человека и появлением у него такого лидерского качества, как одержимость или страсть. Задним числом мы склонны искать причинно-следственные связи даже там, где их заведомо нет. Поэтому в данной книге нет детального описания жизненной истории каждого лидера. Их можно найти в других биографиях. Я больше склонен концентрироваться на их одержимости идеями и вытекающими из нее поступками.

Наконец, *существует опасность приукрашивания лидеров и их достижений, что затрудняет извлечение уроков из их деятельности.* Правда, может иметь место и обратная тенденция. Кое-кто склонен рассматривать таких лидеров в преувеличенно негативном свете, особенно когда они добиваются слишком больших успехов или, наоборот, оступаются. Безос, Маск и Джобс заслуживают нашего внимания, так как принадлежат к числу самых успешных и инновационных лидеров нашего поколения. Они всегда были готовы пойти на колоссальный риск и продолжать двигаться вперед, несмотря на любые препятствия. Они создали культовые продукты и построили компании, изменившие нашу жизнь и работу. При этом они совершали и крупные ошибки, что причиняло ущерб различной степени тяжести им самим и их компаниям. Мы имеем дело со сложными личностями, которым были свойственны как незаурядные сильные стороны, так и существенные слабости. Их действия были поразительны, противоречивы и необъяснимы. Я намерен вскрыть природу их одержимости и оценить степень их влияния, что даст нам возможность почерпнуть что-то полезное из их идей и опыта.

## ВЫВОДЫ

- Организациям требуются одержимые лидеры на разных уровнях руководства, если они хотят выживать и расти в этом конкурентном мире. Особенно это касается компаний, которым необходимо нарушить свой статус-кво, предложив рынку новые продукты и услуги.
- Одержимость одновременно является и необходимым, и весьма опасным качеством. Ее следует приветствовать, но индивидуумы и организации должны обращаться с ней осторожно.