

# РЕДИЗАЙН ЛИДЕРСТВА

John Maeda  
with Becky Bermont

# REDESIGNING LEADERSHIP

DESIGN, TECHNOLOGY, BUSINESS, LIFE

The MIT Press  
Cambridge, Massachusetts  
London, England

Джон Маэда  
в соавторстве с Бекки Бермонт

# РЕДИЗАЙН ЛИДЕРСТВА

РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ТВОРЕЦ, ИНЖЕНЕР, УЧЕНЫЙ И ЧЕЛОВЕК

Перевод с английского



Москва  
2012

УДК 658.5; 174.4  
ББК 65.291.21  
М38

Редактор М. Савина

**Маэда Дж.**

М38 Редизайн лидерства: Руководитель как творец, инженер, ученый и человек / Джон Маэда в соавторстве с Бекки Бермонт; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 103 с.

ISBN 978-5-9614-1685-5

Джон Маэда — всемирно известный дизайнер, автор бестселлера «Законы простоты», один из наиболее влиятельных людей XXI века по мнению журнала *Esquire*. Возглавив Род-Айлендскую школу дизайна, из профессора, не признававшего авторитеты и любившего свободу и эксперимент, Маэда превратился в главу иерархической организации и вынужден был методом проб и ошибок учиться быть лидером.

В своей новой книге он делится опытом и сводит воедино различные точки зрения на лидерство — художника и дизайнера, инженера и ученого, преподавателя и просто человека. Свежие идеи и нестандартный подход, предлагаемые автором, пригодятся любому руководителю, независимо от сферы деятельности и опыта.

УДК 658.5; 174.4  
ББК 65.291.21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© Massachusetts Institute of Technology, 2011

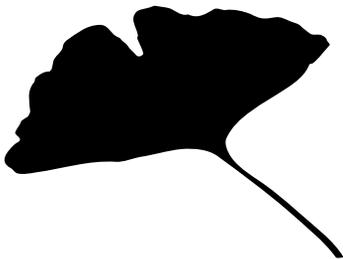
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

Право на публикацию на русском языке получено при содействии агентства Александра Корженевского

ISBN 978-5-9614-1685-5 (рус.)  
ISBN 978-0-262-01588-2 (англ.)

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 MBA — тогда мне казалось, что это тот недостающий элемент, который решит все мои проблемы. Увы, степень MBA 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,

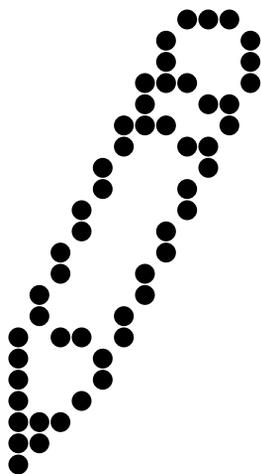
---

\* 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, принимая 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

состава, разносил пончики службе охраны кампуса. Некоторые критиковали мои действия как «недостойные президента», в то время как другие с одобрением смотрели, как их руководитель трудится в окопах.

Я обнаружил, что подобный стиль лидерства свойственен не только художникам. Один из наших садовников сравнил меня с бывшим президентом RISD, который тоже заглядывал во все углы в кампусе — в бойлерную, в студии, на кухню, — стремясь разобраться во всем. Когда я лично познакомился с мистером Луисом Фаццано, то спросил у него: «Вы заглядывали во все углы, потому что вы художник?» На это он с улыбкой ответил: «Нет, в прошлом я управлял больницей. И привык ежедневно обходить и осматривать свои владения. Это единственный способ узнать поближе всю систему... и дать ей узнать тебя». Пример мистера Фаццано показал, что не все традиционные лидеры боятся запачкать руки, занимаясь делом, т.е. не все запираются в неприступном офисе, подальше от других людей.

- > @johnmaeda обсуждал со студенткой выбор профильного предмета — изучать то, что ей хорошо удается, или то, чем ей хотелось бы заниматься.

Приложив свое видение художника к стилю управления, я смог глубже понять природу искусства. Обедал и ужинал я иногда в студенческих столовых, чтобы понять, что волнует моих студентов. Порой они высказывали свои тревоги, но, каково бы ни было содержание их бесед, я всегда узнавал что-то новое о своем заведении и живости умов молодых художников.

Как-то раз ко мне обратилась сидящая за одним столом молодая женщина: «Я все ждала, когда вы ко мне подсядете, потому что хотела кое в чем вам признаться». Ситуация показалась мне неловкой, и я пожалел, что сел именно за этот стол. Но тем не менее не двинулся с места. А она продолжила: «Сейчас идет второй семестр первого курса, но я хорошо помню, что было в первом семестре — совершенно ни в чем не ориентировалась и не понимала, чего хотят от нас профессора». Я попросил ее продолжать. «Сейчас идет второй семестр, и я уже знаю, что где находится в кампусе. У меня появились замечательные друзья, но я не могу отделаться от чувства вины». — «Почему?» — удивился я. «А потому, — пояснила она, — что для меня теперь все легко».

Позднее я пересказал этот разговор своему проректору, Джесси Шефрин, обучающей искусству более 25 лет. Джесси — большой знаток душ художников — со знанием дела констатировала: «Ее гложет чувство вины, поскольку творческие люди жаждут борьбы. Без нее они не ощущают себя живыми». В этой мысли кроется невероятная мудрость; на мой взгляд, она объясняет, почему художники так часто выбирают личный дискомфорт, отказываясь заниматься тем, что у них хорошо получается. Мой внутренний художник предпочел отказаться от удобства и покоя должности профессора, и я снова чувствую себя живым.

- > Плюс переработки можно понять лишь в редких случаях — когда чувствуешь, что многое успел.

Еще один отличительный признак художника — нечеловеческая работоспособность. Это характерная черта

студентов RISD. Нередко говорят, что аббревиатура RISD расшифровывается как «причина, по которой я недосыпаю» (Reason I'm Sleep Deprived). Я лично готов подтвердить это. Особенно если вспомнить число студентов, чуть не падающих от усталости, после нескольких дней интенсивного труда перед последним экзаменом или выставкой. Да и сам я такой. Через пару дней после открытия моей ретроспективной выставки в Токио я попал в больницу из-за переутомления. И в моей жизни было еще много подобных случаев, глупых, но вместе с тем совершенно типичных для творческих людей, которые стремятся к высокой персональной награде с крошечным шансом на успех.

- > @johnmaeda размышляет о разнице между выполнением работы ради работы и выполнением работы, преследующей высокую цель.

Творческие люди тонко чувствуют окружение, поэтому им очень тяжело сосредоточиться, когда окружающий мир манит звуками и запахами. Последние тенденции, технологические устройства и модные словечки привлекают меня, словно блестящая мишура. Я просто не могу оторваться от них. От родителей моих студентов из RISD я не раз слышал, что их дети могли часами любоваться игрой солнечных лучей в стакане с кусочками льда или описывать в мельчайших деталях прекрасный сад, который они мельком увидели много лет назад во время каникул. Вместо того чтобы смаковать сиюминутные впечатления, творческие люди должны вписать свое восприятие в более широкий контекст.

Вероятно, лучший совет, который я получил в бытность еще молодым профессором MIT, дал мне профессор Уитмен Ричардс, известный специалист в когнитивистике. Я упомянул ему о своем желании высказаться откровенно по поводу факультетской политики, проводимой в институте. Профессор Ричардс мягко ответил: «Джон, не думай о MIT. Думай обо всем мире. Раздвигай границы максимально широко».

- > Лидерство на практике перестает быть лидерством, когда вы перестаете ощущать себя просто лидером.

Главная проблема, стоящая перед лидером-практиком, — установить баланс между практикой и стремлением руководить; в противном случае призрак мелочного менеджмента обретет вполне реальное воплощение. В этом и состоит недостаток «лидера, не боящегося испачкать руки». Если ваши руки слишком запачкались, значит, вы выполняете работу за своих подчиненных. Одни люди с превеликим удовольствием отправляются попить кофейку, пока босс занимается их работой, но другие чувствуют себя обманутыми и ограбленными.

Жизнь научила меня тому, что для игр мне нужна собственная песочница. Как-то Бекки заметила, что погружение в текущие дела и руководство RISD и есть моя «грязная» работа, — осознание этого помогло мне постичь и научиться ценить всю прелесть состояния, когда ты «перепачкался с головы до ног». Правда, это грязь другого рода: однажды студенты высказались, что я не похож на человека, заслуживающего доверия, поскольку в этих белоснежных рубашках выгляжу чистюлей. Это, по их мнению, ненормально.

## ГЛАВА 2 • ТВОРЕЦ КАК ЛИДЕР

X	Y	X	Y	X	Y
47,0	11,0	90,3	89,8	90,3	49,5
50,7	24,4	65,7	69,6	85,0	64,0
53,5	39,3	59,6	62,1	75,3	78,7
85,3	55,3	40,0	41,1	62,4	86,4
43,9	68,4	16,7	13,8	46,9	90,1
76,6	82,5	9,8	8,49	31,8	86,5
31,5	88,0	25,5	24,8	17,1	72,2
87,0	12,1	87,1	85,1	12,0	57,0
30,0	31,0	58,1	55,9	9,48	42,3
30,6	68,5	47,7	52,5	19,5	24,7
69,0	39,6	81,5	79,0	30,5	16,0
9,0	51,8	22,0	22,4	46,4	12,0
15,9	12,1	72,0	73,0	63,3	13,7
95,5	24,9	46,8	44,2	78,4	20,1
11,9	89,3	32,3	34,6	86,7	33,6

### ВАЖНОСТЬ КАРТИНОК

- > Помню, мне как-то заявили: «картинка стоит тысячи слов... но сказать это, не прибегая к словам, невозможно».

Невероятно популярные книги Эдварда Тафти по визуализации информации наглядно доказывают силу образов