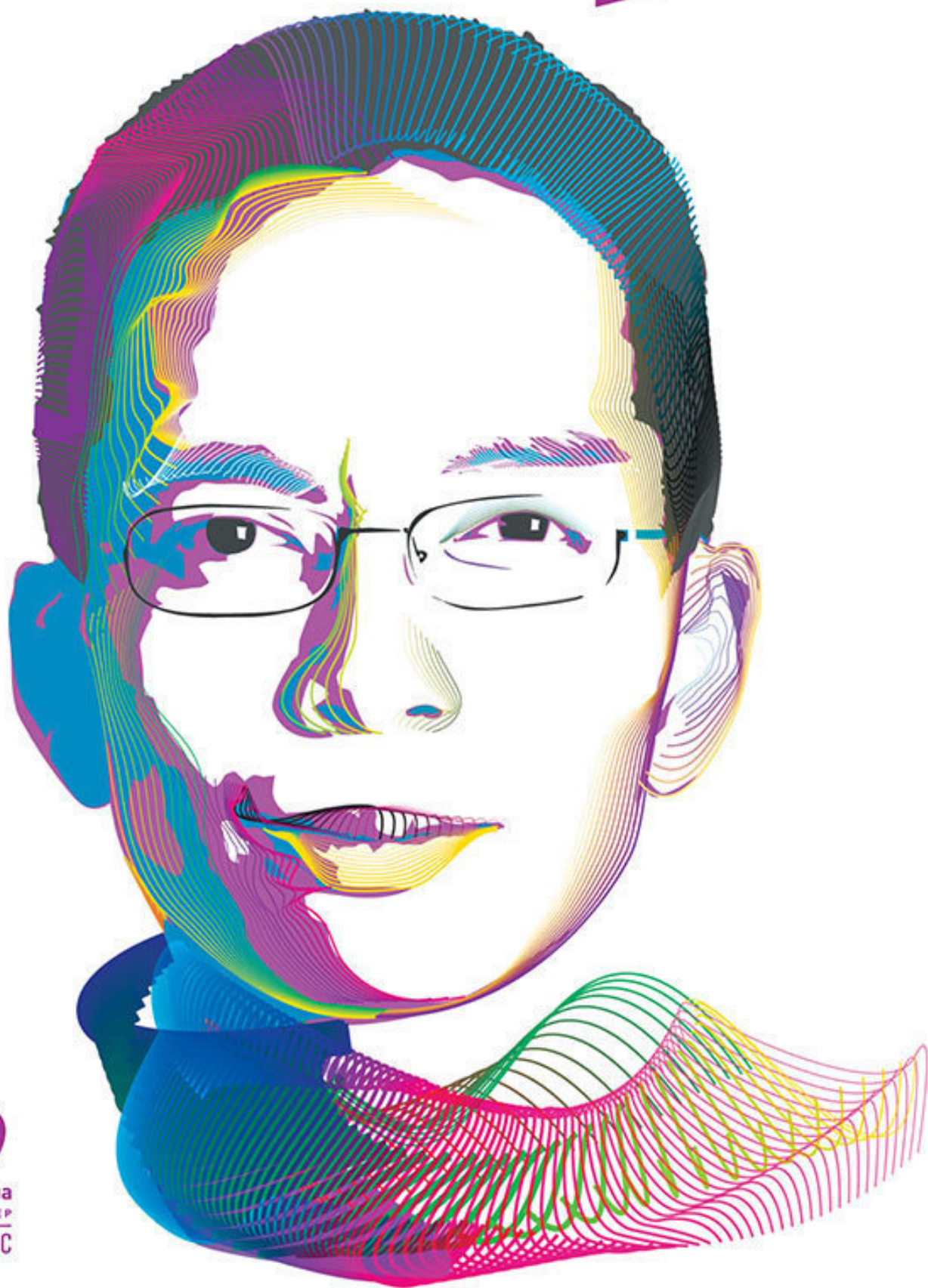


# РЕДИЗАЙН ЛИДЕРСТВА

*Руководитель как творец, инженер,  
ученый и человек*

ДЖОН  
МАЭДА



альпина  
ПАБЛИШЕР  
бизнес

Джон Маэда

**Редизайн лидерства:  
Руководитель как творец,  
инженер, ученый и человек**

«Альпина Диджитал»

2011

**Маэда Д.**

Редизайн лидерства: Руководитель как творец, инженер, ученый и человек / Д. Маэда — «Альпина Диджитал», 2011

ISBN 978-5-9614-4762-0

Дизайнер в роли лидера? Это интересно! Джон Маэда – всемирно известный дизайнер, автор бестселлера «Законы простоты», один из наиболее влиятельных людей XXI в. по мнению журнала Esquire. Возглавив Род-Айлендскую школу дизайна, из профессора, не признающего 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.

ISBN 978-5-9614-4762-0

© Маэда Д., 2011

© Альпина Диджитал, 2011

# Содержание

Введение	8
Глава 1	11
От простого к сложному	12
Жизнь человека полна сложностей	13
Конец ознакомительного фрагмента.	14

**Джон Маэда**  
**Редизайн лидерства: Руководитель как**  
**творец, инженер, ученый и человек**

Джон Маэда  
в соавторстве с Бекки Бермонт

# РЕДИЗАЙН ЛИДЕРСТВА

РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ТВОРЕЦ, ИНЖЕНЕР, УЧЕНЫЙ И ЧЕЛОВЕК

Перевод с английского

2-е издание



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2017

Редактор *М. Савина*  
Руководитель проекта *Е. Гулитова*  
Корректор *О. Ильинская*  
Компьютерная верстка *К. Свищёв*  
Дизайн обложки *DesignDepot*  
Иллюстратор *И. Рафкин*

© Massachusetts Institute of Technology, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблицер», 2017

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

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной 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, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

\* \* \*

*Не стесняйтесь! Делайте свое дело!*  
**Уильям Митчелл, 1944–2010**



## 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<sup>1</sup> 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 знаний 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.

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 редактуры. 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.

---

<sup>1</sup> Massachusetts Institute of Technology (MIT).

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。

## Глава 1

### 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 жаждой перемен, 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 не хватает 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 переменных 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»<sup>2</sup> 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.

---

<sup>2</sup> 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 преобразования в «Дональда» – социально приемлемая униформа для встреч с бизнесменами.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.