

**БЕН ХОРОВИЦ**

**МЫ — ТО, ЧТО  
МЫ ДЕЛАЕМ**

**КАК СТРОИТЬ  
КУЛЬТУРУ  
В КОМПАНИИ**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	9
<b>Введение. Нас определяют наши поступки</b> .....	12
<b>Глава 1. Культура и революция: история</b> Туссен-Лувертюра .....	29
<b>Глава 2. Туссен-Лувертюр: практическое применение</b> .....	53
<b>Глава 3. Путь воина</b> .....	95
<b>Глава 4. Другой путь воина</b> .....	111
<b>Глава 5. Шака Сенгор: практическое применение</b> .....	130
<b>Глава 6. Чингисхан, мастер инклюзивности</b> .....	142
<b>Глава 7. Инклюзивность</b> .....	158
<b>Глава 8. Будь собой, построй свою культуру</b> .....	179
<b>Глава 9. Особые случаи и наглядные уроки</b> .....	200
<b>Глава 10. Заключительные мысли</b> .....	232
<b>От автора</b> .....	246
<b>Благодарности</b> .....	248

# Предисловие

В секулярной библии *The New Negro: An Interpretation* («Новый негр: интерпретация»), ознаменовавшей начало Гарлемского ренессанса, в эссе *The Negro Digs Up His Past* неутомимый чернокожий книголюб Артуро Шомбург отмечает, что слишком долго «негр был человеком без прошлого, поскольку считалось, что у него нет и не может быть какой-либо ценной культуры». Пуэрториканец по происхождению, Шомбург писал не только о возрождении своей культуры в белой Америке. Он отразил саму ее суть, собрав потрясающую коллекцию литературных сочинений, произведений искусства и редких артефактов. Все они позднее стали основой Шомбургского центра афроамериканских исследований и культуры, цитадели знаний и открытий, расположенной в историческом сердце Гарлема.

Почти век спустя другой визионер, технологический гений и предприниматель Кремниевой долины Бен Хоровиц создал на основе тех же принципов, что и великий Шомбург, удивительный труд на стыке бизнеса, лидерства и культурных исследований. Читайте между строк. Вместо очередной книги с примерами успешной практики создания культуры процветания и взаимоподдержки Хоровиц выпустил нечто иное. Он решил рассказать о лидерах настоящего, прошлого и далекого прошлого на примере цветного населения,

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

которого не найти среди руководства и сотрудников сегодняшних технологических гигантов. Это Гуссен-Лувертюр — гений, стоявший за единственным успешным восстанием рабов в истории западного полушария, Гаитянской революции конца XVIII — начала XIX века; японский самурай, чей кодекс бусидо ставил добродетель выше материальных ценностей; Чингисхан, белая ворона, изгой, который возглавил одну из величайших армий в истории человечества и привлек на свою сторону умнейших из поверженных врагов; и — самый трогательный пример — Джеймс Уайт, также известный как Шака Сенгор, который после жестокого убийства оказался в нутре Мичиганской тюремной системы, возглавил отряд головорезов «Меланикс» и повел их по пути культурной революции, надеясь повысить общественное сознание заключенных.

Поместив эти динамические группы в центр своего исследования, Хоровиц подтвердил репутацию одного из ведущих философов-новаторов технологической отрасли. Суть новаторства для него не в реализации старой, проверенной идеи, а в создании оригинальной, настолько прогрессивной идеи, что в лучшем случае ее назовут эксцентричной. В этой книге Хоровиц убеждает читателя в том, что надежная, долговечная культура непременно должна быть основана на поступках, а не на словах; на совпадении личностных стремлений и корпоративной стратегии; на честном анализе принципов, которые с первого дня работы впитывает новый (или старый) сотрудник, стремясь понять, как добиться успеха; на готовности привлечь внешние таланты и идеи; на преданности конкретным этическим нормам, нерушимым и значимым; и — что не менее важно — на желании внедрить в организацию «шокирующие правила», которые непременно вызовут вопрос «Почему?».

Чтобы ответить на этот вопрос, Хоровиц обратился не к традиционному списку привилегированных представителей Fortune 500, а к истории человечества, выбрав лидеров, чье жизнеописание содержит немало уроков, которые можно назвать фундаментом любой культуры.

Содержание и структура этой книги, в том числе эпиграфы, позаимствованные у хип-хоп-легенд, отражает тезисы самой книги. К тому же это увлекательнейшее чтение! Неожиданное практическое применение уроков из жизни Лувртуря, Сенгора и других созвучно современному деловому и политическому ландшафту, где работает Хоровиц, один из самых одаренных лидеров современности.

Так, Хоровиц использует ключевой аспект афроамериканской традиции под названием «дразнение» — шуточные комментарии как дань уважения, признак восхищения и почтения — и делает это с удивительной пронизательностью, ярко и памятно. Эта книга также отдает дань уважения исторической традиции — нашим интеллектуальным предшественникам, которые пожертвовали многим ради того, чтобы донести правду до будущих поколений. Хоровиц надеется, что его герои «заглянут за ширму», по выражению Уильяма Дюбуа, и сумеют предостеречь новую, по-настоящему космополитическую мировую культуру, о которой могли лишь мечтать.

Отразив в этом революционном труде мудрость и подвиги творцов новой культуры, не самых популярных или напрочь забытых, Хоровиц создал уникальную книгу. Он попытался переосмыслить наши поступки и понять, кто мы есть на самом деле.

*Генри Луис Гейтс — мл.*

# Введение

## Нас определяют наши поступки

Радуйся, когда тебя отвергают, когда ты тратишь все силы на тщетное дело; ибо лишь тот, кто перенес тяготы жизни, имеет ценность. Самурай, который еще ни разу не оступился, лишен качеств, необходимых для достижения цели.

*Хагакурэ*

Когда я основал компанию под названием LoudCloud, я обратился за советом к CEO и лидерам отрасли. И все в один голос заявили: «Удели особое внимание культуре компании. Культура важнее всего».

Но когда я спросил у тех же лидеров: «Что же такое культура и как на нее влиять?», они не ответили. Разобраться я пытался последующие восемнадцать лет. Культура — это возможность приводить собак на работу и заниматься йогой в комнате отдыха? Нет, это приятные бонусы. Может, культура — это корпоративные ценности? Нет, это стремления. Культура — это личные особенности и приоритеты руководства? Они, конечно, помогают сформировать культуру, но не отражают ее сущности.

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

Как CEO LoudCloud я решил, что культура компании станет отражением моих ценностей, принципов поведения и личностных особенностей. И бросил все силы, чтобы подавать «правильный пример». К моему ужасу и потрясению, этот метод не прижился по мере роста и диверсификации компании. Наша культура превратилась в смешение разных культур, насажденных разными менеджерами, причем, как правило, неосознанно. Одни предпочитали добиваться результата ором и запугиванием, другие начисто игнорировали обратную связь, третьи не отвечали на электронные письма — настоящий бардак.

Был у нас в маркетинге менеджер среднего звена (назовем его Торстоном), работа которого лично меня вполне удовлетворяла. Торстон считался блестящим рассказчиком (важный навык для маркетинга). Случайно подслушав беседу сотрудников, я с ужасом узнал, что он не просто хороший рассказчик, а патологический лжец. Вскоре Торстон покинул нас, а я остался с серьезной проблемой на руках. За несколько лет Торстон неоднократно получал повышение, а вранье стало нормой в LoudCloud. Урок усвоили. Никого не волнует, что я не поощрял вранье: раз Торстону сошло с рук, значит, сойдет и другим. Как изменить ситуацию и восстановить прежнюю культуру? Я понятия не имел, с чего начать.

Пришлось копнуть глубже. Я задумался, помогут ли корпоративные цели и миссия решить следующие вопросы.

- Этот звонок настолько важен, что я должен перезвонить сегодня же, или можно подождать до завтра?
- Я могу попросить о прибавке перед ежегодной аттестацией?
- Качество документа приемлемо или его нужно доработать?

- Я должен прийти на эту встречу вовремя?
- Лучше остановиться в гостинице Four Seasons или ограничиться бюджетным вариантом Red Roof Inn?
- Что важнее на переговорах по поводу заказа — цена или партнерские отношения?
- Стоит ли указывать на ошибки коллег или лучше отмечать только их достижения и победы?
- Можно ли уходить домой в пять вечера или нужно задержаться до восьми?
- Насколько хорошо нужно знать своих конкурентов?
- Чтобы обсудить цвет нового продукта, достаточно потратить пять минут или нужно тридцать часов?
- Если я знаю, что в компании есть серьезные проблемы, стоит ли говорить об этом? И к кому обратиться?
- Что важнее — победа или этика?

Каков правильный ответ? Его нет. Все зависит от компании, от ее деятельности и стремлений. Ответы сотрудников на такие вопросы *и есть* культура вашей компании. Потому что культура — то, как компания принимает решения в ваше отсутствие. Это ряд принципов для урегулирования повседневных проблем. Это то, как ведут себя сотрудники, когда никто не смотрит. Если не строить культуру компании скрупулезно и методично, то две ее трети будут случайным явлением, а оставшаяся треть — чудовищной ошибкой.

Как же сформировать и внедрить необходимые типы поведения? Я спросил об этом у Шака Сенгора, который возглавлял влиятельную группировку в Мичиганской тюрьме в 1990-е и 2000-е годы. Сенгор знал, что жизнь его людей целиком и полностью зависит от культуры этой группировки.

Он сказал мне: «Все сложно. Допустим, кто-то стянул зубные щетки у твоих парней, что ты будешь делать?»

Я ответил: «Что в этом страшного? Может, кому-то приспичило почистить зубы».

Он возразил: «Никто не станет так рисковать ради чистых зубов. Это проверка. Если мы неотреагируем, он будет знать, что можно украсть у нас что-то поважнее, или изнасиловать одного из наших, или убить, или отобрать бизнес. Так что если я буду сидеть сложа руки, я подставляю всю свою банду. Убить вора — лучший вариант для устрашения, но это создаст культуру чрезмерной жестокости, — он развел руками. — Как я сказал, все сложно».

Определить, какую культуру вы хотите построить, не так просто: важна не только цель, к которой стремится компания, но и путь, который приведет туда. Для многих стартапов крайне важна культура бережливости и экономности, поэтому имеет смысл требовать, чтобы сотрудники выбирали бюджетную гостиницу Red Roof Inn. Но если Google платит торговому представителю \$500 тыс. в год и хочет удержать его, то, скорее всего, ему предложат остановиться в Four Seasons и хорошенько выспаться перед важной встречей с Procter & Gamble.

Точно так же ненормированный рабочий день — обычное дело для стартапов. Время поджигает. Но CEO Slack Стюарт Баттерфилд убежден, что при добросовестной работе можно все успеть и в рабочие часы. Сам Баттерфилд заканчивает работу рано и призывает своих сотрудников к тому же.

Культура Apple никогда не приживется в Amazon. Основная задача Apple — предложить лучшую продукцию в мире. Чтобы подчеркнуть этот принцип, компания потратила \$5 млрд на шикарный новенький офис. Джефф Безос из Amazon считает: «Чем больше ваша прибыль, тем больше

у меня возможностей». Он ввел принцип всеобщей экономии — даже рабочие столы сотрудников стоят всего десять долларов. Обе культуры эффективны. Apple выпускает гораздо более красивую продукцию, чем Amazon, но продукция Amazon намного дешевле.

Культура не похожа на заявление о миссии компании; невозможно сформулировать ее один раз и оставить в покое. У военных есть поговорка: если видишь поведение, выходящее за рамки, и ничего не делаешь, то даешь повод поступать по-новому. То же самое касается культуры: если закрываешь глаза на поведение, не соответствующее корпоративной культуре, создаешь новую культуру. По мере изменений бизнес-условий и стратегии компании переходят на новый уровень, и культуру нужно корректировать. Цель постоянно меняется.

## КУЛЬТУРА — СТРАШНАЯ СИЛА

Если у вас сильная культура, но никто не хочет покупать продукт, вас ждет провал. Так устроен бизнес. Именно поэтому культуру ставят на второе место после продукта. Однако если приглядеться, то в долгосрочной перспективе культура способна сломить прочные, на первый взгляд, структурные барьеры эпохи и преобразовать целые отрасли и социальные системы. Вот почему культура — мощнейшая сила во Вселенной.

В 1970-е годы несколько бедных парней из Бронкса придумали новую форму искусства — хип-хоп. За одно поколение они преодолели нищету, расизм и острую враждебность музыкальной отрасли и создали популярнейший в мире музыкальный жанр. Они изменили глобальную культуру, построив собственную — откровенную, энергичную, бесцеремонную.

Кстати, бесцеремонность отражалась уже в том, как диджеи находили основную составляющую своих композиций — брейкбиты. Именно эти вставки со сложным ломаным ритмом и соло на барабанах и басах вызывали всеобщий восторг на танцплощадках. Свежие брейкбиты, которые еще никто нигде не слышал, можно было достать на никому не известных записях. Поскольку эти записи были неизвестны широкой публике, звукозаписывающие компании не стали бы докупать их, если бы весь тираж вдруг разошелся. Возникла проблема с поставками. Предприимчивая культура хип-хопа умело обошла эту проблему. Ральф Макдэниелс, который первым запустил рэп-видео по телевидению и ввел термин «шаутаут» (публичное выражение уважения кому-либо), рассказывает:

*Парень по имени Ленни Робертс поставлял эти записи в магазины и точно знал, что будет продаваться, потому что сам был из Бронкса, где все и решалось. Ленни предлагал брейкбиты диджеям Afrika Bambaataa или Grandmaster Flash. Если Flash ставил их, то запись хотела заполучить каждый диджей, и она расходилась как горячие пирожки. А потом Ленни стал продвигать собственные записи только с брейкбитами: «Брейкбиты. Часть 1», «Брейкбиты. Часть 2» и т. д. Никаких прав у него, конечно, не было, но никто не обращал внимания.*

Меня часто спрашивают, почему у меня в книгах столько примеров из хип-хопа. Отчасти это пережиток моей неудавшейся карьеры рэпера — и это не шутка. Но в основном потому, что большинство моих идей о предпринимательстве, бизнесе и культуре приходят ко мне, когда я слушаю хип-хоп. В общем, таким образом я пытаюсь выразить благодарность. Я всегда считал, что первые хип-хоп-песни (такие, как

«Следуй за лидером» Eric B. & Rakim или «Король рока» Run-DMC.) относились непосредственно к тому, чем я занимаюсь как предприниматель. Они прекрасно отражают культуру, в которой я работаю.

Пока бесцеремонность хип-хопа двигала бизнес, его честность и откровенность привлекала фанатов. Великий рэпер Nas рассказывает:

*В детстве меня привлекала эта прямота и открытость. Мир представлялся мне идеальным местом. И все мы старательно изображали из себя идеальную семью. Но на самом деле мы были мелкими негодниками. Рэп объяснял, что происходит на самом деле: преступность, нищета, коррумпированная полиция. Рэп очистился от гламура и госпела, от фанка и хиппарства. Он сбросил все лишнее, и осталась голая правда.*

В совершенно другом мире группа инженеров из Калифорнии ввела ряд культурных инноваций, которые со временем перевернули принципы работы практически всех предприятий. В 1960-е годы Боб Нойс, один из изобретателей интегральной микросхемы, или микрочипа, возглавлял Fairchild Semiconductor, подразделение Fairchild Camera и Instrument Corporation.

Fairchild Camera, с главным офисом в Нью-Йорке, вела бизнес так, как принято на восточном побережье, и так, как принято во всех крупных предприятиях страны. Владелец Fairchild, Шерман Фэрчайлд, жил на Манхэттене в особняке из мрамора и стекла. Его топ-менеджеры ездили на корпоративных автомобилях с личными шоферами и парковались на собственной парковке. Как заметил Том Вулф в статье 1983 года *The Tinkerings of Robert Noyce* (Esquire):

«Корпорации на востоке страны практиковали феодальный подход, сами того не осознавая. С одной стороны, короли и лорды, а с другой — вассалы, солдаты, земледельцы и рабы».

Боб Нойс не видел в этом никакого смысла, ведь именно его инженеры — то есть земледельцы — изобретали продукцию и развивали бизнес. Так что Fairchild Semiconductor пошла другим путем. Все сотрудники должны были появляться на работе не позже восьми утра, и ранним пташкам доставалось лучшее место на парковке. Компания располагалась в Сан-Хосе, в здании склада, где у каждого было свое отгороженное рабочее место и никто не носил пиджаки и галстуки.

Нойс не нанимал профессиональных менеджеров. Он считал: «Коучинг, а не управление, — важнейшее качество современного лидера. Устраните препятствия, чтобы люди смогли делать то, что у них хорошо получается». Так он создал новую культуру — культуру полномочий: все главные и все несут ответственность, а Нойс всегда готов помочь. Инженер мог работать над своей идеей целый год, прежде чем с него требовали результаты.

Сотрудники, отведавшие новой культуры независимости, со временем отмежевались, чтобы создать собственные компании, среди них Raytheon Semiconductor, Signetics, General Microelectronics, Intersil, Advanced Micro Devices (AMD) и Qualidyne. Получается, что Нойс создал практически всю культуру Кремниевой долины, хотя и ненамеренно.

В 1968 году Нойс основал новое предприятие: ему обещали повышение и пост CEO Fairchild Camera, но не сдержали слово. Вместе с коллегой — Гордоном Муром (автором закона Мура, согласно которому мощность микрочипа удваивается каждые 24 месяца, а его стоимость падает вдвое) — а также молодым физиком Энди Гроувом он основал Intel, чтобы занять свое место на зарождающемся рынке хранения данных.

В Intel принцип равноправия вышел на новый уровень. Все работали в одной большой комнате с перегородками; сам Нойс сидел за подержанным металлическим столом. На обед брали сэндвичи и газировку. Прослойки вице-президентов не существовало; Нойс и Мур контролировали работу различных сегментов компании, которыми управляли менеджеры среднего звена, обладавшие невиданными полномочиями. На собраниях лидер обозначал повестку дня, но все были на равных.

И — главное — Нойс дал инженерам и большинству офисных сотрудников право покупать акции компании по неслышанной льготной цене. Он считал, что раз его бизнес основан на разработках и продукте, инженеры проявят больше ответственности и заинтересованности, если будут владеть компанией.

Вольф отмечает, что «в Intel все — включая Нойса — в обязательном порядке посещали сессии под названием “Культура Intel”». Эту культуру прививал новым сотрудникам Энди Гроув (будущий CEO компании и знаменитый культурный новатор). Гроув спрашивал: «Как бы вы резюмировали подход Intel?» Сотрудник мог ответить: «В Intel не ждут, что кто-то другой сделает работу. Ты сам берешь мяч в свои руки и ведешь его до победной линии». Гроув отвечал: «Неправильно. В Intel ты берешь мяч, выпускаешь из него воздух, складываешь и кладешь себе в карман. Потом берешь еще один мяч, ведешь его до победной линии и тогда достаешь первый мяч из кармана, надуваешь его — и у тебя уже двенадцать очков вместо шести».

В такой атмосфере идеи процветали. Если и можно выразить суть Кремниевой долины одним словом, то это «идеи». Прорывные идеи всегда связаны с трудностями по двум причинам: 1) чаще заканчиваются поражением, чем победой;

2) успех всегда предваряют споры и скандалы. Если бы все сразу понимали и принимали прорывные идеи, они не были бы новаторскими.

Представьте культуру жесткой подотчетности — распространенное явление на востоке США, где управленцы всеми силами пытаются удержать свой статус и избежать неудач. А теперь представьте идею, которая на 90% обречена на провал, но в случае успеха окупится 1000 к 1. Несмотря на фантастически выгодный вариант, компания, которая наказывает за неудачи, не вложит в него ни копейки.

Иерархии годятся для отсева явно неудачных идей. Когда идея доберется до высших эшелонов, ее сравнят с остальными идеями в системе: явно удачные будут стоять на первом месте. И на первый взгляд это вполне разумно. Проблема в том, что явно удачные идеи нельзя назвать по-настоящему инновационными, а по-настоящему инновационные зачастую похожи на очень неудачные — по крайней мере, когда их впервые предлагают. Как известно, Western Union отказалась купить патенты и изобретения Александра Белла. В то время территориальный охват звонков был весьма ограничен, а разговоры по телефону настолько шумными, что сложно было понять собеседника. Western Union же, передавая текстовые сообщения по телеграфу, прекрасно понимала, что прибыль зависит от точности и масштаба охвата. Wikipedia сочли сначала неудачной шуткой. Как могли статьи, написанные простыми людьми, заменить труды ведущих мировых ученых? Сейчас она настолько объемнее и обширнее всего, что было до нее, что многие считают ее единственной настоящей энциклопедией.

Культура Intel, расширяя возможности каждого отдельного сотрудника и поддерживая прорывные идеи, выбрала более эффективный метод ведения бизнеса. Несколько лет

назад мой бизнес-партнер Марк Андриссен написал статью под названием *Software Is Eating the World*. Он объясняет, что новые технологии вышли за рамки технологической отрасли и захватывают все традиционные предприятия — от книжных магазинов до такси и гостиниц. Компании вынуждены перенять хотя бы некоторые аспекты культуры Нойса, иначе подвергнут себя серьезному экзистенциальному риску. К примеру, General Motors ввела опционы для сотрудников после покупки Cruise Automation и перехода на беспилотные автомобили, а Walmart применил схожий подход после покупки Jet.com.

С тех пор как технологический сектор превратился в потребительский феномен, тысячи новаторов нетехнологического профиля предложили потрясающие идеи. Однако если их стартапы отдадут в аутсорсинг весь инжиниринг, они почти всегда терпят неудачу. Почему? Оказывается, разработать приложение или сайт, отвечающий конкретным требованиям изначальной идеи, не трудно; намного сложнее создать продукт, который может масштабироваться, развиваться, преодолевать кризисные ситуации и т. д. Хороший инженер вложит время и силы, чтобы продукт рос вместе с компанией, но только при личной заинтересованности. Боб Нойс понимал это, построил соответствующую культуру и изменил мир.

## ЧТО ДЕЛАЕТ КУЛЬТУРУ ЭФФЕКТИВНОЙ

Культура, несомненно, имеет большое значение. Как же ее сформировать, как привить своим сотрудникам и как исправить ошибки?

Эти вопросы навели меня на более глубокие размышления. Как работает культура в разных контекстах? Что помогает ей продержаться дольше нескольких лет?

Меня давно интересовала история, в частности неожиданное поведение людей, противоречащее их обстоятельствам. К примеру, я бы никогда не подумал, что бывший раб, освободивший рабов Гаити, сам станет рабовладельцем — но он это сделал. Изучая влияние исторической культуры на мировоззрение людей, я задумался, что им пришлось сделать для изменения жизни и культуры. В этом я видел ключ к тому, чтобы создать культуру своей мечты.

Я выбрал четырех героев, один из которых жив-здоров до сих пор. Я не искал идеальных примеров — в некоторых случаях речь о крайне жестокой или как минимум проблематичной культуре. Я искал людей, которые с потрясающей эффективностью сделали то, что хотели. И каждый из этих примеров потянул за собой важные вопросы.

- Почему в истории человечества было только одно успешное восстание рабов? И как гаитянин Туссен-Лувертюр изменил культуру рабов, чтобы организовать это восстание?
- Как бусидо, кодекс самураев, позволял воинам править Японией семьсот лет и повлиял на становление современной японской культуры? Какие культурные принципы способствовали этому? Самураи называют свои принципы добродетелями, а не ценностями; добродетели — это наши *поступки*, а ценности — всего лишь убеждения. Как мы увидим, именно поступки определяют человека. (В дальнейшем я использую слово «добродетели» для обозначения идеала, а «ценности» для обозначения общепринятых корпоративных принципов.) Как именно самураи выстроили свою культуру на поступках?

- Как Чингисхан создал крупнейшую в мире империю? Он был изгоем, белой вороной; еще в детстве он попал в плен к собственному крошечному племени кочевников. Сразу видно, откуда взялось желание разгромить существующий порядок. Но как он построил инновационную, открытую меритократию? Она позволяла ему расти и развиваться, пока его недруги стояли на месте.
- Каким образом Шака Сенгор, приговоренный за убийство к девятнадцати годам тюрьмы в Мичигане, превратил тюремную банду в самую дисциплинированную и свирепую группировку — а потом преобразовал ее в нечто радикально иное? Как культура сделала его убийцей? Как ему удалось подняться выше нее? Как он создал сплоченную команду из группы изгоев? Наконец, как понял, что ему не нравится в себе и в созданной системе, и как, изменив себя, изменил тюремную культуру?

Компании — точно так же, как банды, армии и народы, — представляют собой крупные организации, которые поднимаются и падают в результате повседневных и, на первый взгляд, незначительных поступков людей. Однако нелегко выяснить, в чем причина успеха компании — в ее культуре или других факторах. Большинство бизнес-книг не рассматривают культуру в широкой, социологической перспективе. И большинство пытается сформулировать культурные особенности успешных компаний уже после их успеха. Этот подход путает причину со следствием. Существует масса невероятно успешных компаний со слабой, непоследовательной или даже токсичной культурой; востребованный продукт способен побороть паршивые условия работы — по крайней мере, временно. Если не верите, прочитайте про Enron.

Чтобы избежать ошибки выживших — логической ошибки, когда мы анализируем только успешные компании и приходим к неверному заключению, что именно их культура помогла достичь таких высот, — я не буду идти от обратного. Вместо этого я проанализирую методы лидеров, при помощи которых они укрепляли свою культуру, и покажу, к чему это привело. Так что вы найдете в этой книге не примеры «лучшей культуры», а методы, которые помогут вам построить то, о чем вы мечтаете.

## КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Я начну с исследования четырех исторических примеров, а затем объясню практическое применение тех же культурных принципов в современной жизни. Пока вы читаете первые семь глав, подумайте, как лидеры, подобные Гуссен-Лувертюру и Чингисхану, видели культуру и какие инструменты они изобрели, чтобы сдвинуть с места существующий порядок даже в чудовищных условиях, когда все было против них. Отметьте принципы, которые вы хотели бы перенять, и подумайте, как часто опыт людей из другой области оказывается для нас удивительно актуальным и эффективным. Как самураи создали культуру, в которой все элементы идеально сочетаются друг с другом? Как опыт Шаки Сенгора (он попал в тюрьму еще совсем молодым и был вынужден выживать) перекликается с опытом новых сотрудников вашей компании?

Создать культуру сложнее, чем заставить людей вести себя так, как вы хотите. Не забывайте, ваши сотрудники — разные люди. Они из разных стран, они разной национальности, пола, воспитания, даже из разных эпох. И каждый приносит в компанию свои культурные особенности. Чтобы все

соблюдали общие нормы и при этом были довольны жизнью хотя бы в разумных пределах, придется поломать голову.

Чтобы они стали такими, какими вы хотите, сначала нужно понять, какие они есть на самом деле. Жаль, что я не могу дать вам простой план действий, никаких волшебных формул не существует. Мы взглянем на все эти вопросы с разных точек зрения. Так что в этих главах вы также найдете современные примеры, как правило из моих бесед с лидерами, которые пытались изменить свои компании. В частности, я анализирую, как применяют (или должны были бы применять) методы Туссен-Лувертюра Рид Хастингс из Netflix, Трэвис Каланик из Uber и Хиллари Клинтон, а также какие параллели можно найти между видением культурной сплоченности Чингисхана и принципами Дона Томпсона, первого афроамериканского CEO McDonald's, и Мэгги Вилдероттер, CEO Frontier Communications.

Во второй части книги я расскажу, как понять свои личностные особенности и стратегию компании и как с этими знаниями построить успешную культуру. Культура эффективна, только если лидер принимает в ней активное (и заметное) участие и отстаивает ее принципы. Однако, как правило, люди не разгуливают с приклеенным на лоб перечнем своих культурных ценностей. Как же понять, кто вы и какие ваши личностные особенности подходят организации (а какие нет)? Как стать лидером, с которым самому хочется работать?

Затем я рассмотрю особые случаи, когда культура вашей компании противоречит себе или целям бизнеса. И наконец, мы обсудим несколько компонентов, важных для любой культуры, и перечислим значимые принципы.

Культура — это не волшебный свод правил, которые заставляют людей вести себя так, как вы хотите. Это поведенческая система, которую, как вы надеетесь, будут соблюдать

большинство людей в большинстве случаев. У нас любят критиковать компании за «гнилую культуру» и «отсутствие нравственных ценностей», однако на самом деле, если не к чему придраться, — это настоящее чудо. Ни одна крупная организация никогда не приблизится к стопроцентному соблюдению ценностей, при этом у одних все же дела идут лучше, чем у других. Наша цель — стать лучше, а не достичь совершенства.

И напоследок еще одно предостережение: хорошая культура не гарантирует хорошую компанию. Если ваш продукт оставляет желать лучшего или не нужен рынку, компанию ждет крах, какой бы замечательной ни была культура. Культура для компании как правильное питание и тренировки для спортсмена. Если он достаточно талантлив, то добьется успеха даже вопреки плохому питанию и режиму тренировок. Если ему не хватает таланта, идеальное питание и упорные тренировки не приведут его к олимпийской медали. Однако правильное питание и тренировки делают любого спортсмена лучше.

Если замечательная культура не гарантирует успех, к чему вообще суетиться? Дело в том, что люди, которые работают на вас, забудут пресс-релизы и награды; забудут ежеквартальные взлеты и падения; возможно, даже продукт сотрется из их памяти. Но они никогда не забудут, каково было работать у вас и какими людьми они стали благодаря вам. Характер и этические нормы компании — единственное, что они унесут на память. Это тот клей, на котором все держится, когда возникают проблемы. Это ориентир для всех повседневных решений, направленных на достижение значимой цели.

Эта книга не исчерпывающий список методов создания идеальной культуры. Идеала не существует. Сильные стороны культуры могут быть и ее слабыми сторонами. А иногда

приходится нарушить принцип собственной культуры, чтобы выжить. Культура необходима, но если компания не может преуспеть из-за того, что вы настаиваете на жестком соблюдении культурных норм, то вы поступаете неправильно.

В этой книге мы рассмотрим историю культуры с древних времен до сегодняшнего дня. И попробуем ответить на вопрос, без которого не может существовать ни одна организация: кто мы? И этот вопрос не так прост, как может показаться. Потому что ваша личность — это то, как люди говорят о вас, когда вас нет рядом. Как вы общаетесь с клиентами? Помогаете ли вы людям в трудную минуту? Можно ли вам доверять?

Ваша личность — это не ценности, вывешенные на стенах офиса. И не речи на общих собраниях. И не маркетинговая кампания. И даже не то, во что вы верите.

Это ваши поступки. Именно они определяют вас. Эта книга поможет вам решить, что нужно сделать, чтобы стать тем, кем вы хотите быть.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

