

БЕН ХОРОВИЦ

**МЫ — ТО, ЧТО
МЫ ДЕЛАЕМ**

**КАК СТРОИТЬ
КУЛЬТУРУ
В КОМПАНИИ**

Бен Хоровиц
**Мы – то, что мы делаем. Как
строить культуру в компании**
Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63761442

*Бен Хоровиц. Мы – то, что мы делаем. Как строить культуру в
компании: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2021*

ISBN 9785001693413

Аннотация

Что такое корпоративная культура? Как ее сформировать, как привить сотрудникам и исправить ошибки? Бен Хоровиц решил подойти к этой теме с необычного ракурса и показать, как работает культура в разных исторических и социальных контекстах. На примерах различных лидеров прошлого и настоящего автор анализирует методы успеха и связывает их с современным бизнесом.

Яркая, глубокая и увлекательная книга будет полезна лидерам, руководителям всех уровней, сотрудникам HR, а также всем, кто интересуется корпоративной культурой.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Предисловие	5
Введение. Нас определяют наши поступки	9
Культура – страшная сила	15
Что делает культуру эффективной	23
Как читать эту книгу	27
Глава 1. Культура и революция: история Туссен-Лувертюра	32
Кем был Туссен-Лувертюр	36
Мятеж Лувертюра	40
Как Лувертюр преобразовал культуру рабства	43
Что произошло с Лувертюром	58
Историческое значение	61
Глава 2. Туссен-Лувертюр: практическое применение	62
Сохраните то, что работает	63
Введите шокирующие правила	67
Одевайтесь как победитель	76
Привлекайте опыт других лидеров (твою ж мать!)	80
Конец ознакомительного фрагмента.	82

Бен Хоровиц

Мы – то, что мы

делаем. Как строить

культуру в компании

Издано с разрешения Ben Horowitz

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2019 by Ben Horowitz

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021



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, кото-

рого не найти среди руководства и сотрудников сегодняшних технологических гигантов. Это Туссен-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 повисить 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 Лувертюра, 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 личностные особенности и приоритеты руководства? Они, конечно, помогают сформировать культуру, но не отражают ее сущности.

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 припичило 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 подставлю 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-то 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 тор-

говому 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 поджимает. 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 хотел 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-D.M.C.) 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 паркова-

лись 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 несслыханной 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 “Культу-

ра 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 отдельно 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 отдают 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-Лувер-

тюр 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 Туссен-Лувртюру 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 нуж-

но 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 ежеквар-

тальные 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 кни-

га поможет вам решить, что нужно сделать, чтобы стать тем, кем вы хотите быть.

Глава 1. Культура и революция: история Туссен-Лувертюра

Кровь раба, сердце короля.
Nas

После того как в 2007 году Hewlett-Packard купила мою компанию Opsware и я помог с адаптацией, мне нечем было заняться. Как предприниматель, я натренировал себя мыслить вне шаблона, идти против общепринятых суждений. Секрет поиска прорывных идей, как говорит Питер Тиль, – верить в то, во что не верит никто другой. Так что я составил перечень идей. Первая, которая пришла мне на ум: «Рабство настолько ужасно, что с трудом верится в то, что оно существовало в таких масштабах». Что можно на это возразить?

Что, если конец рабства шокирует намного больше, чем его существование? Вопреки всей абсурдности этого предположения, стоило мне копнуть глубже, и я сразу почувствовал, что иду верным путем. Рабство упоминается уже в первых летописях. Его поощряли все крупные религии; в Библии и Коране можно найти подробные описания. В 1600-х годах более половины населения мира находилось в рабстве. Как оно вообще могло исчезнуть? Отмена рабства – одна из лучших историй человечества. И лучший эпизод этой истории – Гаитянская революция.

За всю историю человечества произошла только одна успешная революция рабов, которая привела к независимости. Конечно же, были восстания династии Хань и христианских рабов Османской империи и множество мятежей десяти миллионов африканцев в период работорговли, процветавшей с XV по XIX век. Несомненно, каждая попытка опиралась на сильнейшую мотивацию – нет более вдохновляющей цели, чем свобода. Чем же объяснить только одну победу?

Рабство тормозит культурное развитие, лишая людей человеческого облика и достоинства, а надломленная культура не побеждает в войнах. Рабы не пользуются плодами своих трудов. У них нет причины делать свое дело вдумчиво и добросовестно, раз в любой момент их могут продать или убить. Чтобы они не узнали о том, что можно жить по-другому, чтобы они не общались с другими рабами и ничего не знали о планах своих хозяев, им запрещалось учиться грамоте или каким-либо иным способом накапливать и хранить свои знания. Их могли насиловать, бичевать, расчленять на забаву хозяина. Подобные зверства порождают культуру с низким уровнем образования и доверия, где единственная цель – пережить сегодняшний день, а это никак не способствует формированию сплоченной армии.

Как же получилось, что один человек, рожденный рабом, изменил всю рабскую культуру? Как Туссен-Лувертюр создал армию рабов в Сан-Доминго (дореволюционное назва-

ние Гаити), причем настолько грозную, что она разгромила испанцев, британцев и французов – лучшие военные силы Европы? И почему в сражении с этой армией Наполеон понес больше потерь, чем при Ватерлоо?

Возможно, рабство в Сан-Доминго было не таким чудовищным, как в других странах? И Лувертюру было легче, чем остальным?

Вовсе нет. В эпоху работорговли менее 500 тыс. рабов попадали в Соединенные Штаты, в то время как примерно 900 тыс. направлялись напрямиком в Сан-Доминго. Тем не менее к 1789 году в США насчитывалось почти 700 тыс. рабов, а в Сан-Доминго – всего 465 тыс. Другими словами, уровень смертности в Сан-Доминго превышал уровень рождаемости. Остров превратился в бойню.

С рабами Сан-Доминго обращались с невообразимой жестокостью. Сирил Джеймс описывает это в своем шедевре *The Black Jacobins* («Черные якобинцы»):

Бичевание прерывали, чтобы приложить раскаленное дерево к ягодицам жертвы; соль, перец, лимонный сок, золу, алоэ и горячие угли сыпали и наливали на кровоточащие раны. Увечья были обычным делом: отрезали части тела, уши, иногда интимные места, чтобы лишить их возможности получать удовольствие. Хозяева лили горячий воск им на руки, плечи, обливали голову кипящим тростниковым сахаром, сжигали живьем, поджаривали на медленном огне, заставляли глотать

порох, поджигали и взрывали; закапывали по шее и насыпали на голову сахар, чтобы их терзали мухи.

Подобные пытки, как и следовало ожидать, породили культуру унижения и недоверия. Черные рабы и мулаты ненавидели друг друга. Человек с почти светлым цветом кожи презирал человека с наполовину светлым цветом кожи, который, в свою очередь, презирал на четверть белого человека и так далее.

Более того, военная мощь, готовая сокрушить любой намек на восстание, представляла собой чудовищную силу. Сан-Доминго поставлял треть мирового сахара и половину кофе; это была самая богатая колония мира, и, следовательно, она представляла собой колоссальный стратегический интерес. Каждая империя жаждала контролировать ее.

Так что эти условия никак нельзя было назвать идеальными.

Восстание Лувертюра – больше, чем бунт рабов. Это масштабный переворот, основанный на детально проработанной военной стратегии и нацеленный на продолжительные изменения. Лувертюр, которого даже враги считали гением, сумел объединить лучшие элементы традиции рабов и колониальной Европы – и добавить собственные блестящие принципы. В результате этого скрещивания возникла культура, породившая грозную армию, хитрую дипломатию и дальновидный взгляд на экономику и государственное управление.

Кем был Туссен-Лувертюр

Лувертюр родился в рабстве на сахарной плантации Бреда в Сан-Доминго, по некоторым данным, в 1743 году. О его личности сохранились лишь фрагментарные, неточные сведения – никто не взял на себя труд вести подробные записи о безызвестных рабах. Историки тоже расходятся во мнениях относительно многих важных моментов революции и соглашаются лишь в одном: ее лидер был незаурядным человеком.

В детстве Лувертюр был таким слабым, болезненным ребенком, что родители называли его Хворостинкой и не надеялись, что он выживет. Однако к двенадцати годам мальчик превзошел всех сверстников на плантации по силе и ловкости. Со временем его признали лучшим наездником колонии. Даже в возрасте шестидесяти лет Лувертюр часто проезжал по 200 километров в день.

Лувертюр был невысоким, примерно 157 см, и не отличался красотой. Немногословный, с жестким, буравящим взглядом, он обладал колоссальной энергетикой и сосредоточенностью. Он спал по два часа в сутки и мог прожить четыре дня на нескольких бананах и стакане воды. Его образование, положение и характер обеспечили ему фантастическую популярность среди рабов задолго до революции. Он никогда не сомневался, что судьба предназначила ему стать

их лидером.

В подростковом возрасте Лувертюру поручили заботу обо всех мулах и быках поместья – обычно эту должность занимали белые люди. Лувертюр ухватился за редкую возможность, чтобы в свободное время учиться грамоте и читать книги из библиотеки своего хозяина, включая «Записки о Галльской войне»¹ Юлия Цезаря, *Histoire des deux Indes* («Историю обеих Индий»)² аббата Рейналя, подробную историю торговли между Европой и Дальним Востоком. Труды Цезаря помогли ему разобраться в политике и военном искусстве, а Рейналь дал ему неплохое представление об экономике Гаити и Европы.

Однако образование и положение не спасли его от унижений, которым подвергалось темнокожее население. Однажды, когда Лувертюр возвращался с мессы с молитвенником в руках, его заметил белый человек. Лувертюр вспоминает: «Он разбил мне голову деревянной тростью и орал: “Разве ты не знаешь, что неграм запрещено читать?”». Лувертюр извинился и, шатаясь, побрел домой. Он сохранил куртку, пропитанную кровью, как напоминание об этом случае. Много лет спустя, после начала восстания, он снова встретился со своим мучителем и, как с наслаждением пишет его биограф

¹ Гай Юлий Цезарь. Записки о Галльской войне. М.: Рипол, 2018.

² На русском языке труд Гиойма Рейналя (полное название «Философская и политическая история европейских владений и торговли в обеих Индиях») издавался в конце XVIII – начале XIX века в сокращенном виде. *Прим. ред.*

Филипп Жирар, «прикончил его на месте».

Управляющий поместьем Франсуа Байон де Либерта разглядел способности Лувертюра и сделал его кучером. Примерно в 1776 году он освободил Лувертюра и начал платить за работу. В то время лишь один из тысячи чернокожих получал свободу. Отец Гаитянской революции заслужил это право, выстроив особые, доверительные отношения с белым человеком.

Каждую поездку на карете Лувертюр использовал, чтобы расширить круг знакомств, наладив отношения почти со всеми своими будущими союзниками. Эти поездки также позволили ему сначала понять, а потом и овладеть французским колониальным образом жизни. Со временем Лувертюр осознал то, что ускользнуло от внимания других жителей колониального Сан-Доминго: культура, а не цвет кожи определяет поведение.

Одно из удивительных подтверждений этой истины мы находим в том, что, получив свободу, Лувертюр покупал рабов – как правило, чтобы их освободить. Но он также стремился преуспеть в колониальном образе жизни, единственном доступном для него в то время, а этот образ жизни был нераздельно связан с рабским трудом. В 1779 году в неудачной попытке заработать деньги он сдал в аренду кофейную плантацию с тринадцатью рабами. Одним из них был Жан-Жак Дессалин, который позже станет его ближайшим помощником – а затем предателем.

В 1784 году Лувертюр прочитал отрывок из работы аббата Рейналя, поборника свободы, который возлагал большие надежды на восстание рабов, и это мотивировало его заняться государственным управлением: «Не хватает лишь отважного вождя. Где же он, тот герой, которому Природа будет обязана спасением ее разгневанных, угнетенных и замученных детей? Где же он?». Согласно одному источнику, Лувертюр перечитывал этот отрывок не раз, мечтая о том, что он и есть этот отважный вождь.

Мятеж Лувертюра

Когда весть о Французской революции добралась до острова, бунтарские настроения витали в воздухе. Первое восстание на плантации Манке в 1791 году вдохновило рабов соседних плантаций, и через несколько лет количество бунтарей выросло до пятидесяти тысяч человек – в сто раз больше самого масштабного восстания рабов в истории США.

Лувертюр знал о планах восстания и, возможно, даже участвовал в их разработке, но он предпочел подождать и посмотреть, как пойдут дела. К мятежникам он присоединился только через месяц. Политическая ситуация колонии была крайне запутанной, с многочисленными фракциями, партиями и ненадежными союзами, и никто не знал, что ждет плантацию на следующей неделе, не говоря о целом острове.

Лувертюр вступил в ряды мятежников в возрасте примерно сорока семи лет, и его уже называли Старым Туссеном. Через несколько месяцев он назначил себя генерал-майором и возглавил одну из трех основных групп мятежников. Чтобы заручиться поддержкой, Лувертюр заявил, что действует от лица французского короля Луи XVI, который, по его словам, выдал ему документ, обещающий мятежникам три дня отдыха за их труды. Хитрость сработала, ведь почти никто из последователей Лувертюра не умел читать и писать.

С 1791 по 1793 год Лувертюр и его мятежники добились

таких результатов, что Франция отправила 11 тысяч солдат, чтобы сдерживать их, – больше, чем во время Войны за независимость США.

После того как в 1793 году Луи XVI взойшел на гильотину в Париже, британцы и испанцы заволокли Сан-Доминго в надежде урвать лакомый кусочек, пока Франция была занята другими делами. Когда Испания объявила войну Франции, Лувертиюр отправился к испанскому командующему и предложил шестьсот человек в помощь испанской армии, к которой уже присоединялись и другие мятежные группы рабов. Так Лувертиюр стал полковником испанской армии, сражавшимся против французов.

На следующий год, в поисках выгоды для себя и своих солдат, Лувертиюр переметнулся к французам. Через год он и его люди, которых теперь насчитывалось пять тысяч, отбили почти все французские города, которые до этого он сам же завоевал для Испании, и разгромили несколько мятежных групп, остававшихся союзниками Испании. Эти победы на фоне военных неудач в Европе вынудили Испанию заключить мир. Лувертиюр одолел своего первого европейского противника.

Следующей на очереди стала Британия, которая отправила два батальона в Сан-Доминго. Не готовый к бою с большой профессиональной армией, в 1795 году Лувертиюр отступил и в течение двух лет вел оборонительную тактику – даже после того, как к нему присоединились еще 500 тыс.

человек. Время, партизанские вылазки и желтая лихорадка подкосили ряды неприятеля. Двенадцать из двадцати тысяч британских солдат, прибывших на остров, нашли там свою смерть, и в 1798 году Лувертьюр добился того, что Англия отозвала оставшиеся силы. Так он одолел второго европейского противника.

В 1801 году Лувертьюр вторгся на испанскую часть острова, нынешнюю Доминиканскую Республику, и нанес окончательное поражение испанцам. Седьмого июля 1801 года он стал губернатором всего острова, где когда-то был рабом. Вскоре он издал новую Конституцию. Сан-Доминго оставался французской колонией на бумаге, но Конституция отменяла рабство, запрещала трудовую дискриминацию по цвету кожи и, по сути, объявляла остров независимым. Всего за десять лет Лувертьюр и его армия добились невозможного.

Как Лувертюр преобразовал культуру рабства

В 1797 году, во время длительного восстания, Лувертюр продемонстрировал, что способен не только вести солдат, но и убеждать и вдохновлять гражданское население. Винсент де Воблан, белый делегат из Сан-Доминго, предупредил французский парламент о том, что в колонии бесчинствуют «невежественные негры-дикари». Речь Воблана имела колоссальное влияние, и пошли слухи о том, что в Париже замышляется контрреволюция.

В ответ на это Лувертюр опубликовал обоснование Гаитянской революции, где изложил свое понимание расы и культуры. Как писал Филипп Жирар: «Одно за другим он перечислил обвинения Воблана, и одно за другим он развенчал их. Темнокожие – не ленивые, невежественные дикари: такими сделало их рабство. Действительно, в ходе Гаитянской революции наблюдались некоторые проявления жестокости, но жестокости не чуралась и Французская революция, напомнил он читателям; рабы на самом деле проявили удивительное милосердие по отношению к плантаторам, которые с таким зверством угнетали их». Лувертюр доказал, что бывшие рабы подняли свою культуру, и в завершение письма заявил о праве темнокожих свободных людей «называться гражданами Франции».

В 1798 году, после того как Лувертюр добился мира и дипломатических отношений с британцами, London Gazette писала:

Туссен-Лувертюр – негр и на языке войны зовется разбойником. Однако, согласно всеобщему мнению, он негр, призванный бороться за права своего народа и доказать, что личность человека не зависит от цвета кожи.

Этот восторженный отклик появился за тридцать пять лет до отмены рабства Великобританией, в стране, которая вела самую активную работорговлю в мире. Как и предсказывал Лувертюр, европейцы начинали понимать, что культура рабства, а не сущность самих рабов определяла их поведение.

Некоторые американцы придерживались схожей точки зрения. В 1798 году, в период разногласий с Францией, Конгресс США запретил всю торговлю с Францией и ее колониями. Торговля в Сан-Доминго остановилась. Лувертюр отправил человека по имени Джозеф Банел к Государственному секретарю США Тимоти Пикерингу с просьбой снять эмбарго. Лувертюр поступил мудро, выбрав послом белого человека, который говорил на одном языке со страной рабовладельцев. И это сработало. В 1799 году Конгресс США поручил президенту Джону Адамсу снять эмбарго с любой французской территории, которая не мешала американской торговле. Было настолько очевидно, что этот закон написан специально для Сан-Доминго, что его прозвали «поправкой

Лувертюра».

Пикеринг написал Лувертюру, что Соединенные Штаты намерены возобновить торговые отношения с Сан-Доминго. Филипп Жирар красиво пишет об этом в своем шедевре «Туссен-Лувертюр»:

Он завершил письмо ярким жестом: «От всего сердца, Сэр, остаюсь вашим преданным слугой». Бывшему рабу любезности дипломатического языка, должно быть, казались дикостью: Лувертюр не привык, чтобы белый человек называл себя его преданным слугой.

За шестьдесят пять лет до 13-й поправки, которая положила конец рабству в США, Конгресс предложил особые условия темнокожему человеку. Они вели с ним переговоры, опираясь не на цвет кожи, а на созданную им культуру.

Лувертюр применил семь основных тактик, которые мы рассмотрим далее, для преобразования культуры рабства в культуру, заслужившую уважение всего мира. Вы можете использовать их, чтобы изменить любую организационную культуру.

Сохраните то, что работает

Чтобы создать свою армию, Лувертюр лично выбрал пятьсот человек, которых усердно обучал искусству войны. Так он построил новую культуру с минимальными отступлениями-

ми от основных принципов. Он знал, что для эффективной армии нужно поднять культуру своих бойцов, но он также знал, что в рабской культуре есть важные преимущества и что создавать новую цивилизацию на пустом месте (как узнает на собственном горьком опыте Ленин) бессмысленно и бесперспективно. Людям сложно впитывать новые культурные нормы, и они не в состоянии адаптироваться за один день.

Лувертюр крайне эффективно использовал два существующих культурных преимущества. Первое – песни, которые пели рабы на полуночных празднествах вуду. Лувертюр был набожным католиком и позже отменил культ вуду, но при этом оставался прагматиком. Простую запоминающуюся песню он превратил в эффективную технологию общения. Европейцы не пользовались секретным общением на дальних расстояниях, в отличие от армии Лувертюра. Его солдаты прятались в лесах вокруг противника группами по несколько человек. Они заводили свою песню – непонятную европейским войскам, – и определенный куплет служил сигналом для атаки.

Второе – многие солдаты Лувертюра уже обладали военными навыками. Среди его бойцов были ветераны войны в Анголе и Конго. Лувертюр использовал их партизанские тактики, в частности стратегию, когда они поджидали противника в лесу, окружали его и разбивали исключительно благодаря своей численности. Как мы увидим, он сочетал эту

хитрость с современными европейскими тактиками боя, создав адскую смесь, не виданную противниками.

Введите шокирующие правила

У рабов нет собственности, нет возможности накапливать материальные блага, и в любой момент, без предупреждения, они могут лишиться семьи и жизни. Как правило, это порождает удивительную недальновидность и погоню за сиюминутными интересами, что уничтожает всякое доверие. Если вы хотите, чтобы я сдержал данное вам слово, я должен верить, что в будущем отношения с вами принесут мне гораздо больше выгоды, чем если я предам вас сегодня. Если я верю, что будущего нет, то доверие невозможно.

В армии подобные отношения недопустимы, поскольку доверие – фундамент управления любой крупной организацией. Без доверия нет и общения. И вот почему: *в любом человеческом взаимодействии объем необходимого общения обратно пропорционален уровню доверия.*

Если я полностью доверяю вам, то не требую никаких объяснений и отчета по вашим действиям, поскольку знаю: что бы вы ни делали, вы печетесь о моих интересах. Напротив, если я не доверяю вам, никакие разговоры, объяснения и увещевания не произведут на меня ни малейшего впечатления, поскольку я никогда не поверю, что вы говорите мне правду и действуете в моих интересах.

По мере роста организации общение становится самой больной темой. Если солдаты доверяют генералу, то общение будет намного эффективнее, чем в противном случае.

Чтобы добиться доверия в своей армии, Лувертюр ввел настолько шокирующее правило, что сразу напрашивался вопрос «Почему?». Это правило запрещало женатым офицерам иметь любовниц. Поскольку изнасилования и мародерство составляли чуть ли не норму, требовать от офицеров верности супружеским клятвам было абсурдно. Легко представить их возмущение: «Вы издеваетесь?!». Конечно, они требовали объяснений.

Когда все члены организации хотят узнать – почему, ответ определяет культуру, поскольку этот ответ запомнят все. Он будет передаваться каждому новому рекруту и станет неотъемлемой частью культуры. Новые офицеры будут спрашивать: «Объясните еще раз, почему мне нельзя заводить любовниц?» – и услышат ответ: «Потому что в этой армии нет ничего важнее твоего слова. Если мы не верим, что ты сдержишь слово, данное твоей жене, мы не поверим, что ты сдержишь слово, данное нам». (Дело усложнялось внебрачными детьми Лувертюра, но у всех свои недостатки, правда?)

Брак, честность и верность стали символами общества, которое Лувертюр стремился возглавить, – и он включил их в свою новую культуру с помощью одного шокирующего правила.

Одевайтесь как победитель

Когда Туссен-Лувертюр присоединился к мятежной армии, большинство солдат вообще не носили одежду. Они сбегали прямо с полей, где привыкли работать голышом. Чтобы превратить этот разношерстный сброд в армию – чтобы внушить им, что они представляют собой элитную военную силу, – Лувертюр и его соратники носили самую щегольскую военную форму, какую можно было достать. Это напоминало о том, кто они и чего достигли.

Филипп Жирар писал:

Стремясь доказать, что они не сборище мародеров, мятежники переняли все атрибуты европейской армии старого режима, включая флигель-адъютантов, охранные грамоты и звание офицера.

Многим биографам Туссена подобное поведение казалось клоунадой и абсурдом. Разве мятежники не стремились уничтожить европейцев со всеми их ценностями? Конечно же, нет. Мятежники стремились построить армию, которая принесла бы им свободу, и культуру, которая даровала бы им независимость. Именно поэтому они позаимствовали лучшие качества непобедимых армий. Как мы увидим в следующей главе, такой простой принцип, как дресс-код, может изменить поведение, а следовательно, и культуру – не только на войне, но и в бизнесе.

Привлекайте опыт других лидеров

Лидер может преобразовать свою культуру, привнеся лидерские принципы из той культуры, которую он хочет перенять. Юлий Цезарь делал это с большим успехом, когда строил Римскую империю. Вместо того чтобы казнить побежденных лидеров, он часто оставлял им не только жизнь, но и общественное положение, чтобы они управляли регионом, опираясь на знание местной культуры. Лувертюр, вероятно, усвоил эту идею, когда читал «Записки» Цезаря.

В отличие от Цезаря, Лувертюр попал в ситуацию, где угнетатели и угнетенные ненавидели друг на друга из-за цвета кожи. Тем не менее он привлек мулатов в свою армию, а также французских дезертиров – офицеров-роялистов, которые помогли ему обучить солдат традиционному военному искусству. Солдаты пришли в ужас, когда Лувертюр появился в компании белых людей, – но он настоял на своем. Когда темнокожие отказались подчиняться белым и мулатам, Лувертюр взял два стакана, налил в один вина, а в другой воды, затем смешал их и сказал: «Кто сможет отличить одно от другого? Мы должны все жить вместе».

Культура компании строится на простой цели: создать продукт или услугу, нужную людям. Когда компания побеждает в первых битвах, важно расти и ставить новые задачи. Чтобы разбить французов, Лувертюр стремился понять их

культуру, овладеть их военной тактикой, поэтому привлек лидеров, обладавших необходимыми знаниями.

Я часто вижу компании, которые планируют выйти на новый рынок, но не хотят корректировать свою культуру. Многие потребительские организации хотят сотрудничать с крупными компаниями, но не поощряют сотрудников носить дорогие костюмы. Они считают, что вполне достаточно прежних принципов. Но результаты доказывают обратное.

Построить эффективную культуру – значит приспособиться к обстоятельствам. А это часто значит обратиться за помощью к внешним лидерам из культуры, в которую вам нужно проникнуть.

Принимайте решения, которые демонстрируют культурные приоритеты

Чем контринтуитивнее решение лидера, тем сильнее его влияние на культуру. Лувертюр определил свою культуру, приняв одно из самых контринтуитивных решений революции.

Когда мятежники захватили остров, многим солдатам Лувертюра не терпелось отомстить плантаторам. Проще простого, расстрелять их на месте. Те наверняка поступили бы так же. Но Лувертюр ненавидел дух мести и считал, что это разрушает, а не улучшает культуру.

К тому же ему предстояло найти финансирование для

войны с Францией. Если его страна обанкротится, революции конец. Сельское хозяйство составляло всю экономику Сан-Доминго: без него страна потеряет значение. Как заявил Лувертюр: «Гарантия свободы темнокожих – процветание сельского хозяйства». Он знал, что с точки зрения экономики целесообразнее сохранить крупные плантации и что их владельцы обладают знаниями, образованием и опытом, без которых колонии не выжить.

Так что Лувертюр не только даровал жизнь плантаторам, он оставил им землю. Но настоял на том, чтобы они платили своим работникам четверть прибыли. И приказал им жить на своих плантациях и следить за справедливой оплатой и обращением с работниками. В случае неповиновения они лишались земли.

Этим решением Лувертюр добился того, чего никогда не добился бы пышными речами: революция – это не месть, ее важнейший приоритет – экономическое процветание колонии. Конечно, важно, что он запрещал репрессии *на словах*, но для становления культуры важнее, что он *сделал*.

Подтвердите слово делом

Процветающая культура невозможна без ревностного участия самого лидера. Даже грамотно спланированные, тщательно разработанные и надежно внедренные элементы культуры не принесут желаемого результата при непоследо-

вательном или лицемерном поведении человека, который за все это отвечает.

Представьте СЕО, решившего, что для его компании критически важна пунктуальность. Он произносит красноречивый спич о том, что приходить вовремя – значит проявлять уважение. Он отмечает, что время сотрудников – самый важный актив компании, и когда вы опаздываете, вы отнимаете время у своих коллег. А потом он опаздывает на все встречи. Как вы думаете, многие сотрудники проникнутся этой ценностью?

Лувертюр прекрасно это понимал. Он многого требовал от солдат, но при этом сам оставался образцом. Он жил бок о бок со своими людьми и делил с ними тяготы армейской жизни. Если нужно было перенести пушку, он первым брался за дело и однажды сильно повредил руку. Он шел во главе своих отрядов – неслыханное поведение для Европы со времен Александра Великого – и семнадцать раз был ранен.

Чтобы построить доверие в армии, он в первую очередь заслужил его сам. Как заметил Джеймс: «Непрестанной заботой о своих людях он добился их доверия, и к 1796 году среди этих невежественных, голодных, затравленных и запуганных людей слово Лувертюра было законом – он единственный человек на Севере, которому они подчинялись».

Поскольку культура, которую он строил, отражала его личные ценности, Лувертюр лучше всех умел подтверждать слово делом. Его указ, запрещающий месть, подвергся на-

стоящему испытанию после того, как он разбил своего соперника мулата Андре Риго, командующего южной армией, в кровопролитной Войне ножей. Риго не только восстал против Лувертюра, но и высмеял его авторитет, заявив, что кастовая система, ставящая мулатов на второе место после белых, а темнокожих – на последнее, оправданна. Обратившись к приверженцам Риго, Лувертюр объявил свое решение: «Простите нам наши беззакония, как и мы простили вас. Вернитесь к своим обязанностям, все забыто».

Чтобы культура привилась, она должна отражать истинные ценности лидера, а не только те, которые красиво звучат. Потому что лидер создает культуру в основном своими поступками – подавая пример.

Сформулируйте четкие этические нормы

Каждая компания считает, что обладает высокими нравственными принципами, но если спросить сотрудников, вы услышите совсем другое. Нравственные принципы сложно внедрить, потому что это абстрактная долгосрочная концепция. Принесут ли нравственные принципы нового клиента в этом квартале? Вряд ли. По сути, они могут сделать прямо противоположное. Помогут ли они доставить товар на неделю раньше? Исключено. Зачем же они нужны?

Нравственные принципы, честность и порядочность – долгосрочные культурные инвестиции. Их цель не в том,

чтобы закрыть квартал, обойти конкурента или привлечь нового сотрудника. Их цель – создать оптимальные условия работы и улучшить качество сотрудничества с вашей компанией в долгосрочной перспективе. И цель эта дорого обходится. Возможно, в краткосрочной перспективе ради нее придется пожертвовать сделками, людьми и инвесторами, и поэтому большинство компаний боятся настаивать на этом. Но если не настаивать на соблюдении этических норм, это может привести к краху компании.

Одна из трудностей внедрения нравственных норм заключается в том, что они не терпят исключений и двойных стандартов. Нельзя хвалить себя за высоконравственное отношение к сотрудникам, если в то же время вы врете клиентам; сотрудники безошибочно уловят это несоответствие и начнут врать друг другу. Поведенческие нормы должны быть универсальными; вы обязаны соблюдать их в любом контексте.

Понимая это, Лувертюр скрупулезно, методично и непреклонно повышал нравственный уровень своей армии. Его не интересовала краткосрочная выгода; он поставил себе целью создать армию, а затем и страну, которой люди будут гордиться. Поскольку он хотел не только победить в революции, но и построить великое государство, он понимал, что без дальновидности тут не обойтись.

Новое государство Лувертюра будет опираться на индивидуальное производство, общественную мораль, государственное образование, религиозную терпимость, свободную

торговлю, гражданскую гордость и расовое равенство. Он подчеркнул, что достижение этих целей – ответственность каждого: «Граждане, учитесь ценить престиж своего нового политического статуса. Приобретая права, дарованные Конституцией каждому французу, не забывайте об обязанностях, которые это налагает на вас». Его наставления армии отличались четкостью и прямолинейностью: «Не разочаруйте меня... не позволяйте жажде наживы сбить вас с пути... у нас еще будет время подумать о материальных благах, когда мы прогоним врага с наших берегов. Мы боремся за свободу – самое ценное из земных благ».

Этические наставления Лувертюра однозначны и наглядны. Зачастую СЕО четко ставят цели по доставке продукции, но замалчивают такие вопросы, как соблюдение законов. Это может дорого обойтись. Поскольку нравственные принципы часто противоречат другим задачам, их нужно четко и планомерно внедрять в культуру. Если компания ждет от своих людей нравственного поведения, не давая им подробные инструкции относительно того, как выглядит это поведение и как его добиться, компания не достигнет желаемого результата, кого бы она ни наняла.

Вот почему Лувертюр подкрепил свои директивы жестким контролем. Памфиль де Лакруа, французский генерал, воевавший с Лувертюром, писал: «Ни в одной европейской армии я не нашел такой суровой дисциплины, как среди солдат Лувертюра». Контраст с французами разительный. Как

заметил Джеймс: «Солдаты-эмигранты, Дессурс и другие, виконты и шевалье, нарушили условия амнистии, разрушили склад боеприпасов и пушек, убили всех животных и подожгли плантации. Африканцы Лувертюра, напротив, голодные и полуголые, захватили города, но при этом проявили такую дисциплину, что не произошло ни одного случая кровопролития и мародерства».

Когда армия Лувертюра голодала во время кампании против британцев, Лувертюр поделился припасами с разоренными белыми женщинами. Он писал: «Мое сердце разрывается при виде ужасов, обрушившихся на этих несчастных белых, жертв войны». Женщины рассказывали о помощи, которую получили от этого «удивительного человека», и называли старого, уродливого бывшего раба своим отцом. Если вы скажете своим друзьям, что белые женщины колонии называли отцом раба, возглавившего Гаитянскую революцию, они вам не поверят, потому что это невероятно. Но это правда. Такова сила высоких нравственных принципов.

К 1801 году колоссальные усилия Лувертюра по строительству культуры стали приносить плоды. Под правлением темнокожих и мулатов объем урожая достиг двух третей пикового уровня при французах. Честность и нравственность доказали свою ценность.

Что произошло с Лувертюром

Лувертюра ждал ужасный конец. После того как он написал Конституцию в 1801 году, Наполеон пришел в бешенство от такой демонстрации независимости и решил свергнуть его. На следующий год ближайший соратник Лувертюра, свирепый генерал Жан-Жак Дессалин, заключил договор с генералом Наполеона в Сан-Доминго. Лувертюра арестовали на дипломатической встрече и отправили на корабле во Францию, где он провел остаток своих дней в тяжелейших условиях французской тюрьмы. Он умер от пневмонии 7 апреля 1803 года. Тем временем Наполеон восстановил рабство во всей области Карибского бассейна. Это стало основной причиной, по которой Дессалин выступил против Наполеона. Он объединил все мятежные фракции под своим началом, разбил армию Наполеона и объявил независимость в январе 1804 года. Он дал стране новое имя – Гаити, а позже объявил себя императором.

Дессалин завершил революцию, которую столько лет возглавлял Лувертюр, но он принял два решения, которые вызвали бы отвращение у Лувертюра: он приказал умертвить почти всех белых французов на Гаити и национализировал всю частную землю, перечеркнув тем самым многие культурные и экономические достижения Лувертюра. Хотя французы все же признали Гаити как независимое государ-

ство в 1825 году, они также потребовали чудовищных репараций за недальновидные решения Дессалина, вынудив Гаити выплатить современный эквивалент \$21 млрд за рабов и плантации, которых лишилась Франция. Последствия этого события до сих пор терзают страну, которая остается самым бедным государством Запада.

Печальная история, в которую с трудом верится. Почему Лувертьюр, гений, знаток культуры и человеческой природы, не предвидел готовящееся предательство? В каком-то смысле он подобен греческому герою Эдипу, который разгадал загадку Сфинкса, но плохо разбирался в самых близких ему людях. Вера Лувертьюра в человеческий потенциал помешала разглядеть горькую истину.

Поскольку Лувертьюр верил во Французскую революцию и свободу, которую она несла, он видел в Наполеоне человека просвещенного, а не расиста, каким тот был на самом деле. Однажды Наполеон гневно заметил: «Я не успокоюсь, пока не сорву эполеты с каждого нигера в колониях».

Из-за преданности Франции Лувертьюр не объявил независимость страны, когда вторглась французская армия, хотя это объединило бы весь остров под его началом. Он колебался.

И поскольку Лувертьюр слепо верил, что его армия доверяет ему, он не заметил, что солдаты с трудом принимают его решения – начиная с сельского хозяйства и заканчивая постоянными попытками добиться дипломатического реше-

ния разногласий с Францией и запрета на месть. Лувертюр не учел эмоциональной силы возмездия, в отличие от Дессалина.

Джеймс выразился так: «Если Дессалин и видел положение четко и ясно, так это потому, что связь этого необразованного солдата с французской цивилизацией была незначительной. Он так хорошо видел то, что происходило у него под носом, потому что дальше не видел уже ничего. Ошибкой Лувертюра была просвещенность, а не тьма».

Хотя культура Лувертюра оказалась непосильным подвигом для его порочных приспешников, ее влияние бесценно. После того как Наполеон захватил Лувертюра, он решил восстановить рабство на острове – но потерпел поражение от армии Лувертюра. Уже посмертно он все-таки разбил третью европейскую сверхсилу. В Сан-Доминго Наполеон потерял больше людей, чем при Ватерлоо; эта неудача вынудила его продать Соединенным Штатам Луизиану и часть земель четырнадцати штатов всего за \$15 млн. Позже французский император признался, что следовало оставить во главе острова Лувертюра и заключить с ним соглашение.

Историческое значение

Революция Сан-Доминго охватила весь Карибский регион, один остров за другим. Последующие восстания в Бразилии, Колумбии, Венесуэле, Кюрасао, Гваделупе, Пуэрто-Рико и Луизиане – по крайней мере, отчасти – можно приписать влиянию Гаити. Эти мятежи вынудили Французскую, Британскую и Испанскую империи в итоге покинуть регион.

В Соединенных Штатах Лувертюр вдохновил сторонника отмены рабства Джона Брауна организовать нападение на оружейный склад Харперс-Ферри в надежде, что это побудит местных рабов к восстанию. Однако нападение провалилось, и Брауна повесили, но рейд на Харперс-Ферри обострил и без того напряженную ситуацию. Через год она вылилась в отмежевание южных штатов и Гражданскую войну.

Хотя один из величайших гениев культуры в истории человечества не сумел навсегда закрепить в родной стране определенный образ жизни, он способствовал искоренению рабства на Западе.

Туссен-Лувертюр совершил ошибки, которые стоили ему жизни, однако даровал всем нам свободу.

Глава 2. Туссен-Лувертюр: практическое применение

*Я убийца, нигер, но я против насилия.
Gucci Mane*

Методы, которые Лувертюр использовал с редким мастерством и проницательностью, дают блестящие результаты в современных компаниях.

Сохраните то, что работает

Когда в 1997 году Стив Джобс вернулся в Apple, дела в компании обстояли хуже некуда. Доля рынка упала с 13 %, когда Джобса уволили в 1985 году, до 3,3 %, а из-за неплатежеспособности стоимость компании упала на 75 % от прежней стоимости. Когда конкурента компании, Майкла Делла, спросили, как следует поступить с Apple, он ответил: «Я бы закрыл ее и вернул деньги акционерам».

Даже в самой Apple практически все считали, что гибель компании вызвана так называемой экономикой персональных компьютеров. Согласно этой теории, поскольку ПК стали общедоступным товаром – подделки IBM встречались на каждом шагу, – деньги нужно делать не через вертикальное взаимодействие (продажу пользователю компьютера и ОС), а через горизонтальное взаимодействие (продажу ОС для работы на чужих компьютерах).

Практически все аналитики убеждали Apple сделать операционную систему Mac OS основным продуктом компании. В 1997 году Wired заявил: «Признайте. Вы уже вне игры». Сооснователь Apple Стив Возняк разделял эту точку зрения: «У нас замечательная операционная система, – говорил он, – но ради нее людям приходилось покупать компьютер по двойной цене. И это было ошибкой».

Стив Джобс не стал слушать чужие советы. Одним из

своих первых решений в качестве СЕО он отменил выдачу лицензий на Mac OS другим производителям аппаратного обеспечения.

Еще одна догма отрасли гласила, что нужно максимально увеличивать долю рынка через присутствие в каждом звене производственной цепочки – от серверов и принтеров до ПК и ноутбуков. Кроме того, нужно производить ПК всех форм и размеров на вкус любого пользователя. Однако Джобс сразу отсекал большинство продуктов Apple, включая практически все модели ПК, а также все серверы, принтеры и карманный компьютер Newton.

Почему? Джобс видел ситуацию совершенно по-другому. На одном из общих собраний он спросил: «Итак, скажите, что не так с этой компанией?» И сам ответил на свой вопрос: «Продукты!» Затем он задал еще один вопрос: «Что же не так с продуктами?» – и снова ответил: «Они ужасны!»

Джобс видел проблему не в экономической структуре ПК-отрасли. Apple нуждалась в качественной продукции. А для этого нужно преобразовать культуру компании, но это возможно, только если опираться на сильные стороны Apple, а не Microsoft.

Интеграция железа и софта всегда была сильной стороной Apple. В лучшие времена компания делала ставку не на общепринятые критерии отрасли (например, скорость процессора и объем памяти), а на производство такой продукции, как Macintosh, которая вдохновляла людей на креа-

тивные решения. Apple проводила интеграцию лучше, чем кто-либо другой. Отчасти благодаря возможности контролировать весь продукт – от пользовательского интерфейса до конкретного цвета хардвера. Джобс сделал все возможное, чтобы удержать сотрудников, которые понимали это, – таких же перфекционистов пользовательского опыта, как он. Об одном из этих сотрудников, блестящем разработчике Джони Айве, Джобс сказал: «Он понимает суть нашего дела лучше, чем кто-либо другой».

Знаменитая рекламная кампания «Думай вне шаблона» (Think Different) 1997 года показала креативных гениев, таких как Ганди, Джон Леннон и Альберт Эйнштейн. Джобс объяснил: «Мы, сотрудники Apple, забыли, кто мы. Чтобы вспомнить, кто ты, нужно вспомнить своих героев». Чтобы воскресить компанию, нужно сделать акцент на тот аспект ее культуры, который выделял ее в прошлом.

Джобс сократил продуктовую линейку, сосредоточившись на обеспечении блестящего опыта индивидуальным пользователям вместо безличного набора характеристик и скоростей, ориентированных на всех и ни на кого конкретно. Со временем он включил в ассортимент iPod, iPad и iPhone, однако так и не перешел на горизонтальное взаимодействие – не разделял софт и хардвер. Чтобы улучшить потребительский опыт, Джобс даже открыл Apple Store, который стал одним из самых успешных розничных бизнесов в мире.

Когда Стив Джобс вернулся в Apple, компании грозило банкротство через 90 дней. На момент написания этой книги она признана самой дорогой компанией в мире.

Когда Apple превратилась в посмешище всей отрасли, наверняка возникло искушение полностью искоренить старую культуру. Предшественник Джобса, Джил Амелио, как раз это и пытался сделать. Но, подобно Лувертиору, бывшему рабу, который сохранил в своей армии лучшее из рабской культуры, Джобс, бывший основатель, знал, что изначальная сила Apple и должна стать фундаментом ее новой миссии.

Введите шокирующие правила

Как сформулировать правило настолько мощное, что оно определит сущность вашей культуры на много лет вперед?

- *Правило должно быть запоминающимся.* Если люди забудут его, то они забудут и культуру.

- *Правило должно вызывать вопрос «Почему?».* Ваше правило должно быть настолько неожиданным и шокирующим, чтобы каждый, кто услышит его, воскликнул: «Вы шутите?»»

- *Правило должно оказывать прямое влияние на культуру.* Ответ на вопрос «Почему?» должен четко объяснять культурную концепцию.

- *Люди должны сталкиваться с этим правилом практически ежедневно.* Если ваше фантастически запоминающееся правило применяется только к ситуациям, которые возникают раз в год, оно не актуально.

Когда Том Кофлин тренировал команду New York Giants с 2004 по 2015 год, СМИ как с цепи сорвались, узнав о его новом шокирующем правиле: *Если ты пришел вовремя, ты опоздал.* Каждую тренировку он начинал на пять минут раньше и штрафовал игроков на \$1000, если они опаздывали. Иными словами, приходили вовремя. Что-что?

Сначала «график Кофлина» не прижился. Несколько игроков подали жалобу в Национальную футбольную лигу, а *New York Times* написала едкий отзыв:

Если говорить об отношениях с игроками, Том Кофлин начал с неудачной ноты и уже показывает все признаки полного фиаско.

Вслед за поражением в игре с Eagles 31–17 Ассоциация игроков НФЛ подтвердила, что три «Гиганта» подали жалобу на Кофлина, который оштрафовал их за то, что они появились на тренировке недостаточно рано.

Несколько недель назад лайнбекеров Карлоса Эммонса и Баррета Грина, а также корнербека Терри Казна – все они свободные агенты – оштрафовали на \$1000 каждого за то, что пришли на тренировку на несколько минут раньше официального времени. Им велели в следующий раз приходить еще раньше.

Ответ Кофлина репортеру не смягчил отношение к нему, однако закрепил новое правило: «Игроки должны приходить вовремя, и точка, – сказал он. – Вовремя – значит вовремя. Тренировки начинаются на пять минут раньше».

Запоминающееся правило? Конечно. Оно вызвало вопрос «Почему?». Игроки спрашивали об этом у всех – от лиги до *New York Times*, так что сомнений быть не может. Они встречались с этим правилом каждый день? Да, они сталкивались с ним каждый раз, когда нужно было куда-то идти. Но чего же добивался тренер?

Через одиннадцать лет и две победы в Суперкубке запасной квотербек Райан Нассиб объяснил смысл этого правила в интервью Wall Street Journal:

График Кофлина – это особое мышление, способ дисциплинировать себя, гарантировать, что все придут вовремя, будут внимательны и готовы к работе, когда начнется тренировка. На самом деле это замечательно, потому что, когда попадаешь в реальный мир, у тебя уже выработалась привычка быть на пять минут раньше – всегда и во всем.

В бизнесе создавать эффективные партнерства – непростое искусство. Успешные примеры, такие как сотрудничество Microsoft и Intel или Siebel Systems и Accenture, превращаются в легенду, но на каждый успех приходится сотни неудач. Сложно находить общие интересы даже в рамках одной организации, где все работают на вас, а делать это между компаниями практически невозможно.

В 1980-е годы деловая литература продвигала концепцию взаимовыгодных партнерств. К сожалению, слишком абстрактная идея. Как узнать, что соглашение взаимовыгодное? Можно ли рассчитать соотношение 50 на 50? К тому же эта идея не учитывала необходимые культурные изменения: если вся деловая культура нацелена на победу, как скорректировать поведение, чтобы добиться взаимовыгодных результатов? Наконец, смысл этой идеи легко исказить. Нечистые на руку предприниматели обожают повторять: «Мы га-

рантируем взаимовыгодное сотрудничество».

В 1998 году Диана Грин основала компанию VMware (производитель виртуализированной операционной системы), чей успех целиком и полностью зависел от партнерских стратегий. Однако она вступила на рынок, где наблюдалось самое масштабное неравноправное партнерство: Microsoft добилась безоговорочного доминирования через «партнерство» с IBM в секторе настольных операционных систем. Потенциальные партнеры VMware с большим сомнением отнесли бы к любому разработчику операционной системы, который предложил бы схожие «взаимовыгодные» отношения.

Так что Грин сформулировала шокирующее правило: *партнерства должны составлять 49/51, где VMware получает 49 %*. Неужели это означает, что ее команда должна проиграть? Тут точно не обойтись без вопроса «Почему?».

Грин объясняет: «Мне нужно было дать нашим людям, которые занимались привлечением новых клиентов, право заботиться о партнерах и действовать в их интересах, потому что односторонние партнерства не годились». Оказалось, что сотрудники встретили это правило не с возмущением, а с большим облегчением. Они жаждали развивать взаимовыгодные партнерства, и правило Грин развязало им руки. Конечно, измерить 49/51 не легче, чем 50/50, но сотрудники Грин понимали смысл новой стратегии: «На переговорах нет ничего страшного, если мы уступим что-то клиентам».

VMware удалось выстроить удивительно плодотворные партнерские отношения с Intel, Dell, HP и IBM, которые повысили рыночную стоимость компании до \$60 млрд.

Одну из самых выдающихся культур среди крупных компаний можно найти в Amazon. Компания внедряет свои четырнадцать культурных ценностей самыми разными способами и самый эффективный из них – шокирующие правила. Одна из ценностей – экономность – формулируется следующим образом: *Добиться большего с меньшими затратами. Ограничения стимулируют находчивость, самостоятельность и изобретательность. Никого не премируют за рост персонала, бюджета и постоянных издержек.*

Прекрасное определение, но как донести до людей, что это не пустые слова? Вот как: письменные столы в Amazon собрали из дешевых дверей из магазина Home Depot, к которым прибили ножи. Эти дверные столы не отличались особой эргономичностью, но каждый раз, когда новый сотрудник удивленно спрашивал, почему ему приходится работать за таким самодельным столом, ответ звучал: «Мы используем любую возможность сэкономить, чтобы доставлять товары наивысшего качества по самой низкой цене». (Сейчас Amazon отказался от дверных столов, поскольку культура уже утвердилась – и можно найти альтернативы дешевле.)

Некоторые ценности Amazon совершенно абстрактны. К примеру, *глубокое погружение* поощряет лидеров работать

на всех уровнях, разбираться во всех деталях, регулярно проводить аудит и тщательно изучать случаи, когда показатели на бумаге и неофициальные данные не совпадают.

Прекрасная идея – но как внедрить такую вдумчивость и внимательность в культуру? Здесь помогает другое шокирующее правило – *никаких презентаций PowerPoint на собраниях*. В отрасли, где без презентаций не обходится ни один шаг, это правило совершенно точно можно назвать шокирующим. Чтобы созвать собрание в Amazon, нужно подготовить короткий текст с описанием вопросов, которые вы хотите обсудить, и вашу позицию по ним. В начале собрания все молча читают этот документ. Затем приступают к дискуссии, опираясь на общую информацию.

Топ-менеджер Amazon Ариэль Кельман объясняет, что благодаря этому правилу собрания стали намного эффективнее:

Если нужно обсудить сложный вопрос, лучше донести информацию до людей как можно быстрее, чтобы провести плодотворную дискуссию и принять необходимые решения.

Допустим, вы создали собрание, чтобы определить ценовую политику по новому продукту, и нужно обсудить структуру расходов – постоянные и переменные затраты – и, к примеру, три разные ценовые модели, каждая со своими плюсами и минусами. Проще говоря, информации много. Можно посидеть и послушать, как кто-то зачитает эту

информацию, но большинство людей не отличаются терпением, им сложно так долго концентрировать внимание и усвоить столько данных, к тому же это, как правило, занимает слишком много времени. Исследования показывают, что большинство людей поглощают новую информацию в несколько раз быстрее и эффективнее через зрение, а не через слух. К тому же когда люди представляют свои планы в письменном формате, они выражают идеи намного подробнее.

Культура – это конкретные действия. Требуя обдуманых действий перед каждым собранием, Amazon развивает свою культуру в нужном направлении каждый день.

В первые годы существования Facebook Марк Цукерберг прекрасно понимал: чем больше людей он привлечет в свою сеть, тем лучше будет его продукт. У MySpace было намного больше пользователей, и Facebook пришлось сделать ставку на более качественный софт – с лучшими характеристиками, простой в использовании, с функцией поиска новых пользователей. Цукерберг понимал, что времени у него мало: если MySpace вырастет еще больше, оно превратится из развлекательного приложения в непобедимого конкурента.

Срочность стояла на первом месте, поэтому Цукерберг ввел шокирующее правило: *Действовать быстро и крушить все на своем пути.* Представьте, что вы инженер, который впервые в жизни слышит: *круши все на своем пути.* Я-

то думал, что нужно создавать, а не крушить. Почему Марк велит нам все крушить? Потому что когда у тебя появляется инновационная идея и ты не уверен, стоит ли ради нее переиначивать исходный код и продвигать продукт, ответ уже есть. Нужно действовать быстро, это всегда плюс; а крушить все на своем пути – это приемлемый побочный продукт. Позже Цукерберг отметил, что это правило оказалось невероятно эффективным, потому что показало не только то, чего хочет компания, но и то, чем она готова пожертвовать ради этого.

После того как Facebook догнал и обогнал MySpace, появились новые цели, например превратить социальную сеть в платформу. На тот момент принцип «действовать быстро» стал обязанностью, а не плюсом. Когда внешние разработчики пытались создать приложения на Facebook, платформа начинала сбоить, а это никак не устраивало бизнес-партнеров Facebook. Именно поэтому в 2014 году Цукерберг заменил свое правило скучным, но соответствующим данному этапу развития компании девизом: *Действовать быстро и поддерживать стабильную инфраструктуру*. Культура должна развиваться и меняться вместе с миссией.

Когда в 2012 году Марисса Майер стала CEO Yahoo! сотрудники компании слыли людьми, которые не вкладываются в работу. Майер понимала, что для успешной конкуренции с прежним работодателем, Google, ей понадобится более

активное участие команды. Она решила в первую очередь подать собственный пример и стала работать сверхурочно каждый день. Однако ситуация не изменилась: она приезжала на работу и видела пустую парковку.

По этой причине в 2013 году Майер ввела настолько шокирующее правило, что оно вызвало всеобщее возмущение не только внутри, но и *вне* компании: в рабочее время все должны быть на работе. *Никому не разрешается работать из дома*. Речь шла о технологической отрасли – отрасли, которая создала инструменты, позволяющие людям работать дома! Пока все негодовали и жаловались, Майер спокойно объяснила свою позицию. Она изучила виртуальные журналы событий тех сотрудников, которые работали дома (они пользовались сервисом VPN, чтобы получать безопасный доступ к своим рабочим файлам), и оказалось, что большинство на самом деле не работает.

Она шокировала людей, потому что ей предстояло радикально изменить культуру. К сожалению, хотя Майер удалось создать культуру усердия и прилежания, компания так и не добилась успеха. В этом вся суть культуры – она помогает вам лучше делать то, что вы делаете, но не гарантирует выигрышную стратегию и не ликвидирует доминирующего конкурента.

Одевайтесь как победитель

Когда Мэри Барра заняла пост CEO General Motors в 2014 году, она решила разрушить мощную бюрократическую систему компании. Эта система подавляла сотрудников, сдерживала их развитие и лишала менеджеров полномочий: вместо того чтобы лично общаться с персоналом и вести его в нужном направлении, менеджеры полагались на разветвленную систему правил, которая должна была выполнить эту работу за них. Дресс-код длиной в десять страниц – самый вопиющий пример. Чтобы встряхнуть систему и изменить культуру, Барра сократила десять страниц до двух слов: одевайтесь прилично.

На конференции по управлению персоналом Уортонской школы бизнеса она рассказала такую историю:

Отдел HR стал спорить со мной и доказывать, что можно, конечно, оставить «Одевайтесь прилично», но в инструкции для персонала нужно указать более подробное разъяснение. Они предлагали такие уточнения: «Не надевайте футболки с неприличными надписями или утверждениями, которые можно неверно понять».

Барра недоумевала.

«Что может быть неприличного в футболке?» – спросила она аудиторию в шутку.

Мне пришлось настоять на своем: «Оставим всего два слова, я приняла решение». То, что за этим последовало, помогло мне понять суть нашей компании.

Вскоре Барра получила имейл от одного из топ-менеджеров.

В письме говорилось: «Нужно доработать политику по дресс-коду, этого недостаточно». Я ему позвонила, чем сильно удивила его. Я попросила объяснить, почему он считает эту политику неуместной.

Он стал рассказывать, что некоторым сотрудникам его команды периодически приходится общаться с представителями правительства в срочном порядке, и им нужно одеваться соответствующим образом.

«Хорошо, почему бы вам не поговорить со своей командой?» – ответила я. Он был опытным лидером компании, руководил значимым подразделением с многомиллионным бюджетом. Через несколько минут он перезвонил мне и сказал: «Я поговорил с командой, мы обсудили этот вопрос и договорились, что четверо сотрудников, которые встречаются с представителями правительства, будут держать у себя в шкафчике костюм и переодеваться при необходимости». Проблема решена.

Это новшество стало мощным визуальным сообщением для всех менеджеров GM. Каждый раз, когда менеджер смот-

рел на сотрудника, он размышлял, одет ли тот прилично. Если нет, как мне решить этот вопрос? Мы достаточно хорошо знаем друг друга, чтобы общаться по этому деликатному вопросу? Новый дресс-код дал менеджерам возможность (и необходимость) выполнять свои прямые обязанности.

Когда Майкл Овиц возглавил Creative Artists Agency, ведущее агентство по поиску талантов в Голливуде, там отсутствовал дресс-код, несмотря на ряд негласных правил. «В середине семидесятых мы жили в мире, основанном на культуре шестидесятых, когда все носили джинсы и футболки, – вспоминает Овиц. – Вот что мне нужно было перебороть». Он предложил дресс-код, продиктованный культурой авторитета: «Если тыходишь в комнату в элегантном темном костюме, то сразу чувствуешь невероятную силу, авторитет. Если хочешь добиться доверия, то нужно выглядеть соответственно».

Овиц носил элегантные темные костюмы каждый день, подавая пример. Он никогда не просил никого делать то же самое. «Однажды в Лос-Анджелесе был страшный ливень, и некоторые сотрудники пришли в офис в резиновых сапогах и джинсах. Я подошел к одному из агентов и сказал: “Вот так наряд! У тебя сегодня съемки?” Это стало уроком для всех». Овиц поставил перед ним ультиматум: ты предприниматель или клиент? Ты агент мирового класса или начинающий актер? Этот суровый, но негласный подход вскоре изменил культуру агентства, и практически все сотрудники со-

блюдали дресс-код. «Единственное исключение – музыкальный отдел, потому что музыканты не любят людей в костюмах».

Влияние дресс-кода на культуру оказалось значительным.

Это стало частью нашей этики: мы были стильными, элегантными, консервативными предпринимателями. Это сразу показывало, какой имидж мы создаем, причем нам не приходилось ничего объяснять. Через культуру мы построили свой бизнес и добились уважения.

Манера одеваться – поскольку она сразу бросается в глаза – может стать мощной невидимой силой, определяющей поведение вашей организации. Овиц пришел к следующему выводу: «На культуру больше действует невидимое, чем видимое. Здесь важно сознательное усилие каждого сотрудника».

Привлекайте опыт других лидеров (твою ж мать!)

Когда я возглавлял LoudCloud, нам, чтобы выжить, пришлось перепрофилироваться из честолюбивого облачного сервиса в рутинное софтверное предприятие. После падения доткома и телекома в начале 2000-х годов рынок облачных услуг вмиг сузился с бесконечности до нуля. С трудом преобразовавшись в новую компанию под названием Opsware, мы балансировали на краю софтверного рынка из-за конкурента – BladeLogic. Я понимал, что нам не обойтись без серьезных культурных изменений.

Мы начали с неограниченного спроса и построили культуру, ориентированную на реализацию этого спроса. Иными словами, бросили все силы на развитие, устранение препятствий для роста и достижение лучших условий труда. Чтобы преуспеть как корпоративная софтверная компания, продающая свою платформу крупным предприятиям, мы нуждались в культуре, отличающейся оперативностью, конкурентоспособностью и точностью. Я искал лидера, обладавшего такими качествами.

На должность главы отдела продаж я нанял Марка Крени, хотя он совершенно не вписывался в нашу культуру. Более того, был ее полной противоположностью. Подавляющее большинство наших сотрудников – нерелигиозные де-

мократы с запада. Они одевались как хотели, отличались легким, добродушным характером, доверчивостью и благими намерениями. Кренни был мормоном, республиканцем родом из Бостона, носил костюм с галстуком, относился ко всем с подозрением и обожал выигрывать. Однако за четыре года он не только спас компанию, но и привел нас к результатам, в которые никто бы не поверил.

Я точно знал, почему я нанял Марка: на собеседовании я сразу заметил, что он обладает нужными качествами – целеустремленностью, креативностью и дисциплиной. Но я так и не понял, почему он согласился на эту работу. Он знал, что мы в проигрыше, и, учитывая молодость и неопытность нашего персонала, мы, скажем честно, были самыми настоящими лузерами. Так почему же он рискнул? Недавно я спросил его об этом и удивился, услышав ответ:

Я работал в компании РТС и в профессиональном плане многого достиг, мне уже некуда было расти; а без семейных и дружеских связей проникнуть в верхушку правления невозможно. Я посмотрел штук сорок вакансий в Бостоне и не нашел ничего интересного.

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.