



Smart Reading

Университетский институт повышения квалификации



What You Do Is
Who You Are: How
to Create Your
Business Culture

Ben Horowitz

Мы — то, что мы делаем

Как строить культуру в компании

Бен Хоровиц

Smart Reading

Мы – то, что мы делаем. Как строить культуру в компании.

Бен Хоровиц. Саммари
Серия «Smart Reading. Ценные
идеи из лучших книг. Саммари»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70292923

*Мы – то, что мы делаем. Как строить культуру в компании. Бен
Хоровиц. Саммари:*

Аннотация

Это саммари – сокращенная версия книги «Мы – то, что мы делаем. Как строить культуру в компании» Бена Хоровица. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.

Всем известна поговорка «рыба гниет с головы». Но почему-то до сих пор многие руководители требуют от подчиненных того, что не выполняют сами. Опаздывают, но при этом штрафуют за непунктуальность. Словесно унижают сотрудников и в то же время хотят, чтобы те корректно относились друг к другу. Создать особенную культуру в компании можно только личным примером. Исторические лидеры прошлого это прекрасно понимали. Их истории вы найдете в саммари.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

Что такое корпоративная культура?	6
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Smart Reading

Мы – то, что мы делаем. Как строить культуру в компании. Бен Хоровиц. Саммари

Оригинальное название:

What You Do Is Who You Are: How to Create Your Business
Culture

Автор:

Ben Horowitz

www.smartreading.ru

Что такое корпоративная культура?

«Хороших людей» недостаточно

Часто культуру путают с миссией компании или бизнес-стратегией. Однако это гораздо более широкое понятие, которое не выразить в цифрах. Это то, как действуют сотрудники, когда директор выходит за дверь. Это определенный свод морально-этических правил, которыми руководствуются участники команды. Это способы урегулировать проблемы и принимать решения. Допустимо ли чуть-чуть обмануть клиента, если об этом никто не узнает? Можно ли пожертвовать качеством, чтобы сэкономить деньги? Позволяется ли внутри команды нечистоплотная конкуренция с молчаливого согласия менеджеров?

Корпоративная культура выстраивается тщательно и методично, она не может сложиться сама собой только потому, что на вас работают «хорошие люди». *Типичная ошибка руководителей – считать, что если в компании налажен рекрутинг, то и культура подтянется.* Консультируя предпринимателей, Бен Хоровиц часто слышал от них: «К нам не попадают случайные люди! Мы тщательно отбира-

ем каждого специалиста, усиленно стажуем, следим, чтобы он отвечал духу компании». Мол, при таком подходе стоит ли опасаться, что пришедший новичок не волеется в коллектив?

Грамотный рекрутинг – важная часть построения культуры, но не сама культура. Входной фильтр не избавляет от проблем. В какой-то момент в силу вступают иные факторы, из-за которых отобранный вами «кристально честный человек» может начать интриговать, подворовывать или саботировать рабочий процесс. *Некорректное поведение очень быстро распространяется, как инфекция, на всех участников команды, если корпоративная культура слаба или построена на двойных стандартах.* Например, если директору позволено то, что запрещено подчиненным: он штрафует людей за опоздания, а сам приезжает на работу, когда захочет.

Почему культура не работает?

Причина 1. Сотрудники не понимают, зачем нужны правила. Люди, которых вы наняли (не важно, пришли они 20 лет назад или только вчера), должны четко знать конечную цель и смысл своей работы, иначе разобщенности не избежать. Каким образом требование «приезжать в офис ровно в 8.00 в деловом костюме и белой рубашке» согласуется с целью компании «выйти на международный рынок через

год»? Если люди этой связи не понимают, они будут поступать так, как им удобно. Тем более когда перед глазами есть примеры злостных нарушителей.

В компаниях нередко присутствует кастовость. Например, есть IT-инженеры, «люди не от мира сего», которым позволяется работать из дома или приезжать в офис к обеду, сидеть допоздна, заказывать себе пиццу, глушить кофе за счет компании и уходить под утро, оставив после себя горы мусора. Как правило, выглядит эта «каста» своеобразно: рваные джинсы, футболки – им можно. В то же время с ними бок о бок работают менеджеры по продажам, которые обязаны одеваться с иголки – костюм, галстук, начищенные туфли, запонки. Опаздывать им нельзя, потому что назначены встречи с клиентами. Рабочее место должно выглядеть презентабельно, иначе контрактов не видать. Построить единую культуру в такой корпорации очень сложно. Для этого нужно найти «среднеарифметическое» между творческим вольным духом и коммерческими интересами.

Причина 2. Команда не знает, каким путем должна идти к результату. Помимо цели, к которой стремится компания, очень важен и путь, который туда приведет. Такие цели, как «стать лидером рынка» или «выйти на миллиардную прибыль через пять лет», могут быть достигнуты совершенно разными способами.

► Одни компании выбирают тактику бережливости: снижают издержки, ищут новые технологии, учат сотрудников экономии и грамотному тайм-менеджменту.

► Другие нацелены на суперпродукт, поэтому не жалеют финансовых вложений. Экономия в их случае обернулась бы провалом.

► Третьи стремятся к расширению клиентской базы, следовательно, тратят все силы на привлечение новых покупателей и ценовой демпинг. Их главный инструмент – агрессивный маркетинг.

► Четвертые сосредоточены на репутации и стремятся создать себе имидж элитарности.

Цель у всех этих компаний может быть одна, но подходы совершенно разные. ***Нельзя сказать команде «мы идем туда», не объяснив, как именно идти.***

Культура Apple никогда не приживется в Amazon. Задача первого – производить лучшие в мире гаджеты, которые захотят все, от школьника до президента страны. Второй же не продает ничего выдающегося, его приоритет – ценовая доступность самых обычных товаров, а также скорость обслуживания. Amazon масштабируется количественно, а Apple – качественно. Вот почему в одной компании сотрудники придерживаются принципов экономии, работая за столами стоимостью восемь долларов, а в другой

распоряжаются огромными бюджетами по своему усмотрению. При таких разных подходах и та и другая компания создала собственную уникальную экосистему, в которой каждый сотрудник понимает, что он делает и зачем нужен.

Причина 3. Команда не чувствует, что причастна к чему-то важному. Основу уникальной культуры составляют инновационные идеи, которые поначалу кажутся дикостью, а затем меняют мир.

Автомобильный гигант Ford начался с идеи передвижения без лошади. От первой «бензиновой повозки» шарахались прохожие. Генри Форд ездил по Детройту, издавая жуткий грохот. Его арестовывала полиция. С ним не хотели заключать коммерческие контракты, считая ненормальным. И только его команда единомышленников понимала, что когда-нибудь мир по достоинству оценит это великое изобретение.

Во времена зарождения компаний Dell и Microsoft люди понятия не имели, что такое компьютер. Первые опыты создания вычислительных машин напоминали чистейшую авантюру. Огромная машина, занимающая комнату в 20 м², опутанная проводами и мигающими лампочками, производила расчеты чуть быстрее обычного живого бухгалтера... Зачем она нужна?

Когда появились первые смартфоны Apple, никто в мире не представлял, что можно носить в кармане буквально всю жизнь – контакты нужных

людей, семейные фото и видео, рабочие документы, деньги, любимую музыку, фильмы. Стив Джобс не просто создал новое устройство, он сформировал весь современный рынок гаджетов.

«Википедию» сначала сочли неудачной шуткой. Как можно всерьез воспринимать статьи, написанные простыми людьми? Ведь есть труды ведущих мировых ученых! Сейчас этот ресурс объемнее всех когда-либо изданных энциклопедий. И в отличие от напечатанных книг «Википедия» не устаревает.

Прорывные идеи всегда опережают свое время и чаще заканчиваются поражением, чем победой. Их реализация стоит очень дорого, потому что происходит с нуля, на голом рынке, при еще не существующем спросе. Но прорывной может быть не только технология. Это и особенный сервис, собирающий восторженные отзывы (как в отелях Ritz), и благотворительная миссия (как у обувной компании Toms, которая часть денег от каждой проданной пары перечисляет беднякам). Это также могут быть образовательная идея или стремление сделать производство более экологичным – все что угодно.

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.