

БЕН ГОРОВІЦ

ВИ ТЕ, ЩО ВИ РОБИТЕ

**ЯК СТВОРИТИ КОРПОРАТИВНУ
КУЛЬТУРУ**

*Переклала з англійської
Валерія Глінка*

Зміст

<i>Передмова Генрі Луїса Гейтса — молодшого</i>	9
<i>Вступ. Ви те, що ви робите</i>	12
<i>Розділ 1. Культура і революція: історія Туссена-Лувертюра</i>	27
<i>Розділ 2. Туссен-Лувертюр у дії</i>	47
<i>Розділ 3. Шлях воїна</i>	83
<i>Розділ 4. Воїн іншого поля бою: історія Шаки Сенгора</i>	97
<i>Розділ 5. Шака Сенгор у дії</i>	114
<i>Розділ 6. Чингісхан — майстер інклюзивності</i>	124
<i>Розділ 7. Інклюзивність у сучасному світі</i>	138
<i>Розділ 8. Бути собою, створити свою культуру</i>	157
<i>Розділ 9. Крайні випадки і навчання на прикладі</i>	174
<i>Розділ 10. Завершальні роздуми</i>	201
<i>Примітки</i>	213
<i>Подяки</i>	215

Передмова

У світській біблії, *The New Negro: An Interpretation* («Новий чорний: тлумачення»), з якої почався Гарлемський ренесанс, невтомний темношкірий бібліофіл Артуро Шомбург в есеї «Чорний розкопує своє минуле» пише, що надто довго «чорний був людиною без культури, бо його вважали людиною без гідної культури». Народжений у Пуерто-Рико, Шомбург не просто написав про віднайдення цієї затоптаної в білій Америці культури; він зумів змістити її центр, зібравши одну з найвеличніших в історії колекцій рукописів, творів мистецтва та рідкісних артефактів, які згодом стали перлиною Нью-Йоркської громадської бібліотеки, — Гарлемський центр дослідження культури чорних імені Шомбурга, фортеця знань і просвіти на бульварі Малкольма Ікса, 515, у серці історичного Гарлему.

Майже століття по тому інший візіонер серед нас, підприємець у сфері високих технологій Кремнієвої долини Бен Горвіц, представив нам захопливий твір про дослідження бізнесу, лідерства і культури, яке ґрунтується на тій самій основі, що й наукова розвідка Шомбурга. Тут ви знайдете урок всередині уроку. Замість того щоб писати ще одну книжку про важливість створення і підтримання квітучої, корисної для всіх культури в компаніях, Горвіц впроваджує власне визначення інновації,

свідомо добирає історії з теперішнього, минулого і давно минулого про лідерів, які не належать до білої раси, не носять дорогі костюми і не сидять у розкішних кабінетах провідних компаній. Він обирає Туссена-Лувертюра — генія, який стоїть за єдиним успішним повстанням рабів в історії Західної півкулі, Гайтянською революцією кінця XVIII — початку XIX століття. Обирає японських самураїв, чий кодекс честі «Бушідо» підніс чесноти над цінностями. Також Чингісхана — втілення вигнанця, який стояв на чолі однієї з найпотужніших армій в історії та здобував владу, поглинаючи найкращих і найрозумніших серед тих, кого він переміг. І, напевно, найзворушливіша — історія Джеймса Вайта, відомого як Шака Сенгор, який — навіть ув'язнений за вбивство в центрі мічиганської пенітенціарної системи — зміг стати лідером жорстокої банди «Меланінових», яку з часом привів до культурної революції, зосередившись на підтримці тих, хто вийшов із в'язниці.

Поставивши ці динамічні фігури в центр дослідження, він підтвердив свою репутацію як одного з найвідданіших філософським пошукам інноватора індустрії технологій — того, хто визначає творіння не як виконання і без того хорошої ідеї, а виконання оригінальної ідеї, настільки неординарної, що може вважатися суперечливою. У цій книжці Горовіц намагається переконати читачів узяти на озброєння думку, підтверджену досвідом, яка доводить: в основі найкращих, найвитриваліших культур — діло, а не слово; гармонія особистості та стратегії; усвідомлення і чесне оцінювання норм, які в перші дні роботи всотують нові працівники — не старожили, — щоб знати, як затриматися тут надовго; відкритість до залучення талантів і думок зі сторони; дотримання чіткої етики і принципових чеснот, які відомі всім і мають значення; і, не в останню чергу, готовність вигадати «приголомшливі правила» всередині організації, які абсолютно точно і завжди викликатимуть запитання «Чому?».

Щоб обґрунтувати «чому», Горовіц не звертається до традиційного джерела прославляння переможців, яким є список Fortune 500, а йде в далекі закутки минулого та пропонує нам історії лідерів, на чіх уроках і думках насправді створювалася культура.

По суті, зміст і структура цієї книжки разом з епіграфами з творів легенд хіп-хопу чудово відображає її головну думку. «Ви те, що ви робите» — це динамічне читиво з на диво цікавими прикладами уроків від Лувертюра, Сенгора та інших історичних персонажів до сучасних представників бізнесу і політики, і Горовіц як колишній гендиректор LoudCloud та співзасновник Andreessen Horowitz — один з-поміж них. Він і сьогодні серед найталановитіших лідерів. Так він віддає шану іншим і робить це з неймовірною проникливістю й незабутньо ефектно. Крім того, ця книжка — натхненна шана попередникам-інтелектуалам, як-от Артуро Шомбург, що застряг у розділеній Америці стражденного Джима Кроу^{*}; це внесок в історію з надією на те, що майбутні покоління зазирнуть «за завісу», як сказав Вільям Едуард Беркгард Дюбуа, щоб відшукати уроки для нової, справді космополітичної світової культури, в якій вони лише мріяли жити і процвітати. Щоб створити щось якісно нове, Горовіц звертається до мудрості творців культури, яких можна знайти лише на окраїні історії, і пропонує нам приголомшливий твір, який потенційно може змінити визначення «того, що ми робимо», а отже, і «того, хто ми є».

Генрі Луїс Гейтс — молодший

* На початку XIX століття у Штатах були популярні шоу менестрелів із блекфейсом — «білих» коміків, які накладали на обличчя чорний грим і виконували сценки з негритянського життя, переважно висміюючи темношкірих. Комік Томас Райс 1828 року виконав пісеньку Jump Jim Crow про недолугого чорношкірого бідняка, і вона стала настільки відомою, що ім'я Джима Кроу сприймали як загальне. Коли в період 1890–1964 років у деяких штатах США діяли закони про расову сегрегацію, їх неофіційно називали «законами Джима Кроу». — Тут і далі прим. пер., якщо не вказано іншого.

Вступ

Ви те, що ви робите

Насолоджуйтесь тим, коли вами нехтують, або тим, коли ви намарно вичерпали всю свою енергію; лише той, хто подолав труднощі, матиме користь. Самурай, який ніколи не помилявся, ніколи не матиме необхідних якостей справжнього воїна.

Із «Хагакуре»

Коли я заснував першу компанію, то шукав поради у гендиректорів і лідерів індустрії. Усі вони мені сказали: «Будь обачний зі своєю культурою. Культура — це найголовніше».

Та коли я питав цих лідерів: «Що таке ця культура, як я можу вплинути на свою?» — чув дуже розмиті відповіді. Упродовж наступних 18 років я намагався дати відповідь на це запитання. Культура — це собаки на роботі і йога в кімнаті відпочинку? Ні, то просто додаткові переваги. Це ваші корпоративні цінності? Ні, вони — наші прагнення, те, чого ми хочемо досягти. Це особистість і пріоритети гендиректора? Людський фактор допомагає формувати культуру, але це ще не вона.

Коли я був гендиректором LoudCloud, то вирішив, що культура нашої компанії буде відображенням моїх цінностей, поведінки та особистості. Тож я зосередився на тому, щоб «бути взірцем для всіх». На мій жах і подив, цей метод не поширився на всю компанію, коли вона почала рости і розвиватись. Наша культура стала міксом різних культур, які переважно ненавмисно принесли із собою різні керівники. Одні керівники любили кричати, залякуючи своїх підлеглих, інші не давали зворотного зв'язку про

роботу своїх працівників, а треті не вважали за потрібне відповідати на електронні листи — це перетворилося на суцільний хаос.

Був у мене також менеджер середньої ланки — назву його Торстеном, — який пристойно справлявся зі своєю роботою. Він працював у відділі маркетингу і був чудовим оповідачем (дуже важлива якість у маркетингу). Як же я здивувався, коли з розмов інших зрозумів, що своєю майстерністю оповідача він підніс на інший рівень — брехав усім і про все. Скоро Торстон працював десь в іншому місці, але я знав, що треба розібратися зі значно глибшою проблемою: оскільки мені знадобилися роки, щоб виявити його схильність до компульсивного обману, впродовж цих років він отримував підвищення по службі, що зробило брехню частиною культури LoudCloud. Тож всі засвоїли урок за прикладом. Неважливо, що сам я ніколи цьому не потурав: те, що йому вдавалося вийти сухим із води, робило його поведінку нормою. Як же я міг відучити їх від того уроку і повернути нашу попередню культуру? Я зеленого поняття не мав.

Щоб справді зрозуміти, як працює культура, мені довелося копати глибше. Тоді я спитав себе: «На скільки з перелічених запитань можна дати відповіді, якщо звернутися до наших корпоративних цілей і місії компанії?».

- Той дзвінок настільки важливий, що треба перетелефонувати сьогодні, чи він почекає до завтра?
- Чи можу я попросити про підвищення зарплати до річного оцінювання моєї роботи?
- Цей документ уже якісно підготовлений, чи мені далі над ним працювати?
- Чи треба прийти на ті збори вчасно?
- Я маю зупинитись у фешенебельному готелі Four Seasons чи у скромному Red Roof Inn?
- Що важливіше під час перемовин про цю угоду, гроші чи партнерство?
- Мені звертати увагу керівництва на те, що мої колеги роблять погано, чи на те, що вони роблять добре?
- Мені йти додому о п'ятій чи восьмій вечора?

Культура і революція: історія Туссена-Лувертюра

Кров раба, серце короля.

Nas

Після того як 2007 року я продав свою компанію Opsware компанії Hewlett-Packard і допоміг із перехідним періодом, мені нічого було робити. Я підприємець, я привичив себе до нестандартного, часто суперечливого мислення. Секрет віднайдення проривної ідеї полягає в тому, щоб, як каже Пітер Тіль, вірити в те, у що не вірить ніхто інший. Отож я почав думати про ідеї, у які вірять всі. Ось перша, яка спала мені на думку: «Рабство було настільки відверто жаклигим, що майже не віриться, що воно досягло таких масштабів». Якою ж була протилежна до неї думка?

Що як більшим шоком було те, що рабство закінчилося? Хай як абсурдно це звучить, та коли я заглибився в цю тему, відчув, що на правильному шляху. Рабство існувало з початку писаної історії. Його підтримували всі основні релігії; йому присвячені довгі й детальні параграфи Біблії та Корану. У XVII столітті більше половини населення світу перебувало в рабстві. Коли ж йому настав кінець? Подолання рабства — одна з найкращих історій людства. І найкраща всередині цієї історії — це Гаїтянська революція.

У нашій довгій історії була лише одна успішна революція рабів, унаслідок якої утворилася незалежна держава. Звісно, були повстання рабів династії Хань і рабів-християн Османської імперії,

а ще безліч бунтів серед десяти мільйонів африканців у часи розквіту работоргівлі в період від XV до XIX століть. Та лише одне повстання досягло успіху. Безперечно, сильна мотивація підтримувала кожну спробу — ніщо так не надихає, як боротьба за свободу. Чому ж тоді лише одна перемога?

Рабство душить розвиток культури дегуманізацією суб'єктів, а зруйновані культури не виграють війн. Коли ви раб, ваша робота ніяк не йде на користь вам. У вас немає жодної причини робити все обдумано і системно, коли ви або члени вашої родини можете бути продані або раптово вбиті. Щоб ви не дізналися про інші сторони життя, не спілкувалися з іншими рабами або не довідалися про плани господарів, вам забороняють вчитися читати або набувати будь-яких навичок для збирання і зберігання знань. Вас можуть звалтувати, висікти батогами або відрубати будь-яку кінцівку, якщо це потішить вашого власника. Така колекція жахів веде до культури з низьким рівнем освіти і довіри, але з короткостроковою метою — виживання; ніщо з цього не допомагає згуртувати сили для боротьби.

Отже, як одна людина, народжена рабом, перепрограмувала культуру рабів? Як Туссен-Лувертьюр перетворив армію рабів у Сан-Домінго (дореволюційна назва Гаїті*) на таку потужну силу, яка змогла подолати Іспанію, Британію і Францію — найкращі армії Європи? Як ця армія рабів завдала Наполеону більше людських втрат, ніж союзні війська під час битви під Ватерлоо?

Ви можете припустити, що рабство в Сан-Домінго було менш жорстоким, ніж в інших країнах. Чи були в Лувертьюра більш сприятливі умови?

Аж ніяк. У часи работоргівлі у США привезли менше за 500 тисяч рабів, а в Сан-Домінго — приблизно 900 тисяч. Однак до 1789 року в США було майже 700 тисяч рабів, а в Сан-

* Колишня французька колонія на острові Гаїті, що існувала з 1659 по 1804 роки. Після перемоги Гаїтянської революції (1791–1804) здобула незалежність від Французької Республіки і стала незалежною державою Республікою Гаїті. — Прим. ред.

Туссен-Лувертюр у дії

Я вбивця, н*г*ре, але я не пропагую жорстокість.

Gucci Mane

Методи, які використовував Лувертюр із непересічною винахідливістю і вправністю, чудово працюють у сучасних компаніях.

Залишити те, що працює

Коли Стів Джобс повернувся до керівництва в Apple 1997 року, компанія була в поганому стані. *Справді* поганому стані. Їхня частка на ринку впала від 13%, коли Джобса звільнили 1985-го, до 3,3%, і вони були за квартал до неплатоспроможності.

Коли Майкла Делла, їхнього конкурента в галузі, спитали, що робити з Apple, він сказав: «Я б їх закрити і повернув гроші акціонерам».

Навіть всередині Apple майже всі були переконані у зручному поясненні того, що наближення Apple до смерті було результатом так званого ринку персональних комп'ютерів. Ринок ПК засвідчував, що в галузі стільки комп'ютерного обладнання — «діти» IBM були всюди, — що тепер заробляти гроші вертикально, тобто постачаючи людям машини й операційні системи, не вигідно, а тому краще спрямувати сили на горизонтальний рух — продаж операційних систем на чуже комп'ютерне обладнання.

Майже всі аналітики підштовхували Apple до того, щоб їхня операційна система Mac OS стала продуктом компанії. У 1997 році журнал Wired заявив: «Визнайте це. Ви вже поза грою в галузі комп'ютерного обладнання». Навіть співзасновник Apple Стів Возняк підтримував цю думку: «У нас було найкраще комп'ютерне обладнання, але за нього доводилося викладати подвійну ціну. Це було помилкою».

Стів Джобс відкинув таку пораду. Одним з перших його рішень як гендиректора було припинити надання ліцензій на Mac OS іншим постачальникам комп'ютерного обладнання.

В індустрії побутовала думка, що компанії треба максимально збільшити свою присутність на ринку, виготовляючи всю лінійку комп'ютерних продуктів — від серверів і принтерів до ПК і ноутбуків. Крім того, слід пропонувати ПК всіх форм і розмірів для всіх можливих користувачів. Та Джобс одразу забракував більшість продуктів Apple, серед яких було чимало моделей ПК, а також сервери, принтери і кишеньковий комп'ютер Newton.

Чому? Джобс бачив ситуацію абсолютно інакше. На перших загальних зборах він спитав:

— Гаразд, скажіть мені, що не так із цим місцем. — І сам відповів: — Його продукти. — Потім продовжив: — І що ж не так із продуктами? — І знову відповів: — Ці продукти — відстій!

Для Джобса проблема полягала не в економічній структурі індустрії ПК. Apple просто потребували кращих продуктів. Довелося змінити культуру компанії, щоб це стало можливим. Але станеться це лише тоді, коли він спиратиметься на сильні сторони Apple, а не Microsoft.

Поєднувати комп'ютерне обладнання і програмне забезпечення — завжди було сильною стороною Apple. На піку успіху компанія зосередилася не на опорних показниках галузі, як от швидкість процесорів або об'єм пам'яті, а на створенні таких продуктів, як Macintosh, що заохочували креативність людей. Apple вміли інтегрувати і поєднувати, як ніхто інший. Частина магії була в тому, що так вони контролювали весь продукт, від інтерфейсу користувача до точного кольору приладу. Джобс

Шлях воїна

Лайно, якого я позбувся, лізе з усіх боків,
Biggie Smalls* подолає будь-яке
випробування.

Я готовий померти.

Notorious B.I.G.

У самураїв, представників військового стану в давній Японії, був могутній кодекс честі «Бушідо», або «Шлях воїна». Орієнтуючись на цей кодекс, самураї управляли Японією в період 1186–1868 років — майже сімсот років, — і їхні настанови шануються донині. Самураї — стрижень японської культури і сьогодні.

Деякі доктрини бушідо, взяті з синтоїзму, буддизму і конфуціанства, налічують тисячі років, тому певні частини цієї книги можуть здатися застарілими. Проте культура протрималася настільки довго, бо заклала основу того, як справлятися з усіма ситуаціями або етичними дилемами, що тільки можуть вам трапитися. Настанови бушідо сформульовані ясно, чітко і вичерпно. Педантичний підхід самураїв до створення повноцінної, всеохопної культури на диво актуальний і сьогодні.

Що означала культура для самураїв?

Бушідо схоже на набір принципів, але це набір правил. Самураї визначали культуру як кодекс дій, систему не цінностей, а чеснот.

* Один із псевдонімів репера Notorious B.I.G.

Цінність — це просто переконання, а чеснота — це переконання, яке ви втілюєте або на якому засновуєте свої вчинки. Чому спроби встановити «корпоративні цінності» так часто йдуть коту під хвіст? Причина в тому, що вони наголошують на переконаннях, а не на діях. Для культури те, у що ви вірите, майже нічого не означає. Ви те, що ви *робите*.

Навіть клятва самурая спрямована на дію:

Я ніколи не відстану від інших на шляху війна.

Я завжди готовий служити своєму хазяїну.

Я буду поважати своїх батьків.

Я м'якосердо служитиму благу інших.

«Хагакуре» — найвідоміша колекція самурайської мудрості, що наставляє: «Масштаби сміливості або боягузтва людини не можна оцінювати у час спокою. Все стає явним тоді, коли щось трапляється».

Важливість смерті

По-справжньому приголомшує в сучасній японській культурі майстерність і увага до деталей. Від приготування суші й віскі до виготовлення яловичини кобе і машин, японці зосереджуються на якості, а їхня майстерність досягнення цієї якості варта захвату. Звідки взялася ця культура уваги до якості?

Вона почалася зі смерті. Найвідоміша фраза із «Хагакуре» — «*Шлях самурая — це смерть*». Інший важливий текст, «Будошешіншю», розкриває одне з найбільш приголомшливих правил у будь-якій культурі: «*Ніколи не переставайте думати про смерть*». З усіх аспектів життя, про які ми захочемо пам'ятати завжди, смерть мала б бути останньою в цьому списку. Перш ніж братися за вивчення «Бушідо», я б радше подивився десятигодинне танцювальне змагання між Гіллари Клінтон і Дональдом Трампом, ніж став розмірковувати про смерть.

«Будошешіншю» пояснює ідею їхнього постулату так:

Воїн іншого поля бою: історія Шаки Сенгора

Дай н*г*ру випробувати мене, випробувати мене
Я дістану всю його бісову сім'ю
Я не жартую ні з ким
Хибний крок — і я прикінчу когось

Dej Loaf

Шака Сенгор виріс не в давній Японії, а шкода. Схильний до філософських роздумів, надзвичайно дисциплінований і жорстокий, коли треба, він би чудово вписався у спосіб життя самурая. Та він виріс у бідному районі Детройта і став воїном іншого поля бою.

Я зустрів Сенгора 2015-го завдяки незвичному збігу обставин. У мене було призначене інтерв'ю з Опрою Вінфрі після того, як Andreessen Horowitz зняли її нове шоу Belief («Віра»). Брати інтерв'ю в, певно, найкращого інтерв'юера мого покоління — це вам не жарт. Це наче провести вікторину для Альберта Ейнштейна на тему теорії відносності. Я спитав Опру, чи могли б ми поїхати на місце інтерв'ю, щоб вона підучила мене мистецтву розкривати людей і допомогла мені не сісти в калюжу.

У машині вона сказала:

— Перше, що треба пам'ятати, — не можна працювати лише зі списком запитань, бо так ти не будеш слухати і пропустиш найважливіше — додаткові запитання.

Чудове зауваження, але це я вже зрозумів. Я сказав:

— Мені треба знати, як ви ставите людям справді агресивні запитання, а вони замість того, щоб закритися від вас, відповіді дають відкрито і починають плакати.

Ось що вона розповіла:

Перш ніж брати в когось інтерв'ю, я питаю в людини про її наміри, а потім кажу: «Я допоможу тобі цього досягти, але ти маєш мені довіряти». Розкажу один приклад. Минулого тижня ми записували моє шоу Super Soul Sunday («Дивовижна душа неділі»), і в гостях був Шака Сенгор. Він 19 років відсидів у в'язниці, з них 7 — в одиночці, за вбивство, яке він справді вчинив. У нього велике, мускулясте тіло, дреди, татуювання і доволі загрозливий вигляд. Я спитала його про наміри, і він сказав: «Я хочу, щоб люди усвідомили: тебе не має визначати твій найгірший вчинок у твоєму житті. Люди можуть спокутувати свої погані вчинки». Я сказала: «Я зрозуміла тебе і допоможу тобі в цьому, але ти маєш мені довіряти».

Отож почали ми запис, і я питаю його:

— Коли ти вдався до злочинності?

Він відповів:

— Я подався на вулиці, коли мені було чотирнадцять.

Але я прочитала його книжку, тому спитала:

— А що з тим випадком, коли у дев'ять років ти прийшов додому із ідеальними оцінками в табелі, а мама запустила тобі в голову каструлю? Як ти почувався після цього?

Мова тіла свідчила, що він закрився, та чоловік промовив:

— Це було не надто приємно.

Я нагадала:

— Ти повинен довіряти мені. Як це змусило тебе почуватись?

Він відповів:

— У той момент я відчув, ніби, хай що я буду робити в житті, це не матиме значення.

Я зауважила:

— Ти не пішов на вулиці, коли тобі було чотирнадцять. Ти пішов на вулиці, коли тобі було дев'ять.

І ми обоє заплакали.