

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 Горовіц, представив нам захопливий твір про дослідження бізнесу, лідерства і культури, яке ґрунтуються 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, Горовіц 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, підверджену 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 «приголомшливи 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 чиїх 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 чтиво 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 стражденною 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 Райл 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»

Kоли я заснував першу компанію, то шукав порад 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 працівники, 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, залякаючи 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 судильний хаос.

Був у мене також менеджер середньої ланки — назув його Торстоном, — 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 свою майстерність оповідача він підніс на інший рівень — брехав усім і про все. Скоро Торстон працював десь в іншому місці, але я знов, що треба розібратися зі значно глибшою проблемою: оскільки мені знадобилися роки, щоб виявити його склонність 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 зеленої поняття не мав.

Щоб справді зрозуміти, як працює культура, мені довелося копати глибше. Тоді я спітав 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?

- Наскільки ретельно я маю вивчати конкурентів?
- Обговорювати колір нового продукту потрібно п'ять хвилин чи тридцять годин?
- Якщо я знаю, що в компанії є серйозні негаразди, чи маю я щось казати з цього приводу? Кому про це казати?
- Чи важливіша перемога за етичні норми?

Відповідь: жодного.

Немає «правильних» відповідей на ці запитання. Правильні відповіді для вашої компанії залежать від того, яка ваша компанія, що вона робить і якою хоче бути. Насправді те, як ваші працівники відповідають на подібні запитання, і є вашою культурою. Адже культура — це те, як ваша компанія ухвалює рішення, коли вас немає на місці. Це набір припущень, необхідних вашим працівникам для розв'язання проблем, з якими вони стикаються щодня. Це те, як вони поводяться, коли ніхто на них не дивиться. Якщо ви самі не організуете свою культуру, вона на дві третини складатиметься з випадковостей, а решта — з помилок.

Отож як вам виробити майже невидиму поведінку? Я звернувся з цим запитанням до Шаки Сенгора, який керував потужною бандою в Мічиганській системі в'язниць у 1990–2000-х. Сенгор знов, що від культури банди залежали життя його хлопців. Він сказав мені:

— Культура — це складне поняття. Скажімо, хтось краде зубні щітки в одного з ваших хлопців. Що з цим робити?

— Це здається досить невинним, — кажу я. — Можливо, хтось дуже непокоїтися про гігієну своїх зубів?

Він виправляє мене:

— Хлопець не буде ризикувати через гігієну зубів. Це щось значно більше. Якщо ми ніяк не відреагуємо, той хлопець знатиме, що можна вкрасти щось суттєвіше, згвалтувати іншого або вбити і забрати його речі. Тому, якщо я нічого не роблю, то наражаю членів своєї організації на ризик. Убити того хлопця стало б промовистим попередженням усім іншим, але це створює надзвичайно жорстоку культуру. — Він розводить руками. — Як я сказав, культура — це складне поняття.

Визначити культуру, яку ви хочете, непросто: треба не лише з'ясувати, в якому напрямку йде ваша компанія, а й визначити шлях, яким вона піде до місця призначення. Для багатьох стартапів культура помірності вкрай важлива, тому логічно вимагати від працівників зупинятись у скромному готелі Red Roof Inn. Та якщо Google платить своїм продавцям по 500 тисяч доларів на рік і хоче їх втримати, то в Google вірогідно не проти, щоб вони спали у фешенебельному Four Seasons перед великою зустріччю з Procter & Gamble.

Так само і подовжені робочі дні (понаднормові) стали стандартом у світі стартапів — ви змагаєтесь наввипередки з часом. Але в компанії Slack гендиректор Стюарт Баттерфілд переконаний: якщо справді важко і наполегливо працювати в робочий час, можна ефективно виконати багато чого. Він сам рано йде з роботи і своїх працівників заоочує робити те саме.

Культура, яка підходить Apple, не годиться Amazon. Для Apple найважливіше — створювати найгеніальніші дизайни і конструкції. Щоб передати це повідомлення своїм працівникам, вони витратили 5 мільярдів доларів на вишукану будівлю своєї нової штаб-квартири. В Amazon Джeff Безос сказав відому фразу: «Ваші величезні маржі — це моя можливість». Щоб донести це повідомлення, він змушує компанію економити на всьому, аж до робочих столів по 10 доларів. Обидві культури виконують свою функцію. Apple створює симпатичніші продукти, ніж Amazon, але продукти Amazon значно дешевші за продукти Apple.

Культура не схожа на місію компанії; її не можна раз встановити й очікувати, що всі дотримуватимуться її вічно. У військовій справі є вислів: коли ви бачите щось, невідповідне стандарту, і нічого з цим не робите, ви встановлюєте новий стандарт. Те саме і з культурою: якщо ви бачите щось, що суперечить вашій культурі, але ігноруєте це, так ви створюєте нову культуру. Водночас, коли умови бізнесу змінюються і ваші стратегії трансформуються, вам треба відповідно змінювати вашу культуру. Ціль завжди в русі.

Культура — це потужна сила

У бізнесі, якщо у вас сильна культура, але ваш продукт нікому не потрібен, ви прогорите. Тому може скластися враження, що культура, менш важлива за продукт. Та якщо придивитися, то з часом культура може подолати, здавалося б, непереборні структурні бар'єри цілої епохи і змінити поведінку цілої індустрії та соціальних систем. Якщо дивитися ширше, культура — це потужна сила Всесвіту.

У 1970-х роках купка бідних дітей із Бронксу, району Нью-Йорка, створила новий напрям у мистецтві — хіп-хоп. За одне покоління вони подолали бідність, расизм і серйозний спротив музичної індустрії, щоб створити найпопулярніший музичний жанр у світі. Вони змінили світову культуру, сформувавши свою культуру, засновану на відвертості та ментальності завзятих маргіналів суспільства.

Ментальність завзятих маргіналів суспільства добре виявляється в тому, як діджей створюють основний структурний елемент хіп-хопу — брейкбіти. Це частина пісні, від якої всі шаленіють на танцполі, — яскраві ламані уривки під ритми барабанів і басів або лише барабанів. Найсвіжіші брейкбіти, яких люди ще не чули, часто можна було знайти на носіях (касети, платівки) без розпізнавальних ознак. Та оскільки ці носії були без розпізнавальних ознак, компанії не замовляли їх знову, а коли ті змітали з полиць, це призводило до проблем із системою постачань. Ральф Макдіеллс, який випустив перше реп-відео на телебаченні й вигадав термін *shout out*^{*}, розповів мені таке:

Хлопець на ім'я Ленні Робертс поставив такі записи до магазинів і точно зінав, що саме продається, бо сам він був із Бронксу, звідки вся ця музика ішла. Він розкручував ці брейкбіти, даючи їх діджеям Afrika Bambaataa або Grandmaster Flash, і коли Flash грав їх, то кожен діджей казав: «О, у мене теж має бути той запис», — і всі носії з тією музикою миттєво змітали з полиць. Тож Ленні випустив свої записи лише з брейкбітами: «Брейкбі-

ти: частина 1», «Брейкбіти: частина 2» і так далі. У нього, звісно, не було авторських прав, але ніхто на це не зважав.

Люди часто мене питаютъ, чому я додаю цитати з хіп-хопу до своїх текстів. Частково це відголоски моєї невдалої кар'єри репера — я справді хотів стати репером. Але переважно тому, що мої ідеї про підприємництво, бізнес і культуру приходять до мене, коли я слухаю хіп-хоп, тому я відзначаю тих, хто на це заслуговує. Я завжди відчував, що ранні хіп-хоп пісні, як-от Follow the Leader у виконанні Eric B & Rakim або King of Rock Run-DMC, були про те, що я робив як підприємець. Вони про культуру, в якій я працюю.

І хоч хіп-хоп-культуру просувала її завзятість, саме відвертість і чесність притягували фанатів. Чудовий репер Nas сказав мені, як у дитинстві:

Мене приваблювали саме неприкриті, справжні почуття. Світ мав бути таким собі ідеальним місцем, як родина Брейді. Усі ми намагаємося бути як родина Брейді, та насправді ми «маленькі негідники». Реп пояснив, що насправді відбувається: злочинність, бідність, корумповані копи. Реп очистив себе від музики сутенерів або музики типу госпелів, фанків або хіпі. Він позувався всього зайного, аж поки не залишилася сама чесність.

Через цілий континент від Бронксу, у Каліфорнії, група інженерів запровадила низку культурних інновацій, які зрештою привели до зміни того, як ведуть справи в різних сферах бізнесу. У 1960-х роках Боб Нойс, співрозробник інтегральної мікросхеми, або просто мікросхеми, керував Fairchild Semiconductor, підрозділом Fairchild Camera, і Instrument Corporation.

Fairchild Camera з офісом у Нью-Йорку вела справи, як зведені на східному узбережжі, — цю манеру ведення справ перейняли великі бізнесмени по всій країні. Власник Fairchild

* Йдеться про героїв американських комедійних телесеріалів — «Родина Брейді» (1970-ті) і «Маленькі негідники» (1990-ті). — Прим. ред.

* Публічне висловлення вдячності.