

# Оглавление

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

# Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

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

*Генри Луис Гейтс — мл.*

# Введение

## Нас определяют наши поступки

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

*Хагакурэ*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## КУЛЬТУРА — СТРАШНАЯ СИЛА

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ЧТО ДЕЛАЕТ КУЛЬТУРУ ЭФФЕКТИВНОЙ

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

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

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

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

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

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

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

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

## КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Глава 3

## Путь воина

Я живу в дерьме, кручусь, как могу,  
Мне все по плечу,  
Я готов умереть.

*Notorious B.I.G.*

Самураи, воины древней Японии, соблюдали кодекс правил под названием бусидо, или «путь воина». Этот кодекс позволил самураям править Японией с 1186 по 1868 год — почти семь веков, но их убеждения не утратили своего влияния. До сих пор самураи остаются стержнем японской культуры.

Некоторые догматы бусидо, основанные на синтоизме, буддизме и конфуцианстве, появились тысячи лет назад, так что часть кодекса можно считать анахронизмом. Однако эта культура просуществовала так долго, потому что давала четкие инструкции поведения для каждой ситуации и этической дилеммы, с которой может столкнуться человек. Предписания бусидо конкретные, понятные и исчерпывающие. Самураи скрупулезно выстраивали всеобъемлющую культуру поведения, и их метод как никогда актуален сегодня.

## ЧТО ОЗНАЧАЛА КУЛЬТУРА ДЛЯ САМУРАЕВ

Бусидо выглядит как перечень принципов, но на самом деле это перечень поведений. Самураи определяли культуру как кодекс действий, не систему ценностей, а свод нравственных правил. Ценность — это не больше чем убеждение, а нравственные принципы — это убеждения, которые вы действительно применяете на практике и воплощаете в жизнь. Многие попытки внедрить «корпоративные ценности» приводят к краху именно потому, что они опираются на убеждения, а не действия. В контексте культуры ваши убеждения ничего не стоят. Вас определяют ваши *поступки*.

Даже клятва самураев нацелена на действия:

*Я никогда не буду хуже других на пути воина.*

*Я буду всегда служить своему господину.*

*Я буду почитать своих родителей.*

*Я буду служить людям с состраданием и ради их блага.*

«Хагакурэ», самое известное собрание мудрости самураев, гласит: «Отвагу и трусость нельзя измерить в мирное время. Истинное лицо человека открывается в момент испытания».

## ЗНАЧЕНИЕ СМЕРТИ

В современной японской культуре сразу бросается в глаза мастерство и внимание к деталям. Чем бы они ни занимались — суши, дистилляция виски, самая дорогая мраморная говядина в мире (кобе), производство автомобилей, — японцы ставят качество превыше всего и как никто другой умеют добиваться его. Откуда взялась такая культура безупречности?

Все началось со смерти. Самое известное изречение из «Хагакурэ» гласит: «Путь воина — это смерть». Другую важную мысль мы находим в «Бусидо Сёсинсю», и это одно из самых шокирующих правил для любой культуры: «Помни о смерти». Из всех аспектов жизни, о которых хочется размышлять, смерть будет последней в списке. Да я лучше посмотрю, как Хиллари Клинтон и Дональд Трамп участвуют в десятичасовом танцевальном марафоне, чем стану размышлять о смерти.

«Бусидо Сёсинсю» объясняет смысл этого изречения:

*Если ты осознаешь, что сегодняшняя жизнь может измениться завтра, то, выполняя приказы своего господина или глядя на своих родителей, ты поймешь, что ты делаешь это, возможно, в последний раз, — и ни в коем случае нельзя проявлять небрежность или нерадивость ни к тому, ни к другому.*

Далее уточняется, что *не входит* в эту концепцию. Это не значит, что нужно сидеть сложа руки и ждать смерти.

*Если дожидаться смерти бездействуя, то преданность господину и семейный долг по отношению к родителям будут забыты и твой путь будет запятнан. А это недопустимо.*

*Следует выполнять общественный и личный долг днем и ночью, а в свободное время, когда мысли ничем не заняты, размышлять о смерти, вдумчиво и сосредоточенно.*

Это правило было фундаментом культуры. Обратите внимание, как осознание собственной смертности поощряло не только верность, но и скрупулезное внимание к деталям. Из «Хагакурэ»:

*Каждое утро самурай тщательно приводит себя в порядок, купаясь на свежем воздухе, брея лоб, умащая волосы ароматным маслом, остригая ногти и подравнивая их пемзой, а затем натирая кистицей. Естественно, оружие было всегда начищено, смазано маслом, чтобы ржавчина не коснулась его. Хотя столь пристальное внимание к внешнему виду могло показаться признаком тщеславия, на самом деле скрупулезная подготовка объяснялась готовностью самурая умереть в любой момент. Если бы он был убит в неопрятном виде, то заслужил бы презрение врага.*

Воин, известный под именем Мастер Лучник, повесил на стену своего дома специальный символ, чтобы помнить, что он «всегда на поле битвы». Особо усердные воины не расставались с деревянным мечом даже во время купания, чтобы всегда быть готовыми к битве и никогда не забывать о смерти.

Наибольшей угрозе культура вашей компании подвергается во время кризиса, когда конкуренты наносят смертельный удар или вы на грани банкротства. Как сосредоточиться на текущих задачах, если в любой момент вам грозит гибель? Ответ: никто вас не убьет, если вы уже мертвы. Если вы уже смирились с наихудшим развитием событий, вам нечего терять. «Хагакурэ» призывает вас представить и принять худший исход во всех его ужасающих подробностях:

*Каждый день начинай с размышлений о смерти в ее кульминации. Каждое утро спокойно и умиротворенно представляй себе свои последние мгновенья. Представь, как тебя пронзает стрела, пуля, меч или копьё, представь, как тебя смывает гигантская волна, поглощает адское*

*пламя, ударяет молния, как ты гибнешь в землетрясении, как ты устремляешься с утеса высотой в десятки метров, умираешь от болезни или просто неожиданно падаешь замертво. Каждое утро медитируй, пока твое сознание не настроится на смерть.*

Размышляя о падении вашей компании, вы сможете построить правильную культуру. Представьте, что вы обанкротились. Вашим сотрудникам нравилось работать у вас? Каково было другим компаниям сотрудничать с вами? После общения с вами людям становилось лучше или хуже? Вы гордились качеством ваших продуктов?

Современные компании оценивают такие параметры, как цели, миссия и квартальные показатели. Они редко задаются вопросом, почему их сотрудники приходят на работу каждое утро. Ради денег? Что важнее, деньги или время? Мой ментор, Билл Кемпбелл, говорил: «Мы занимаемся этим ради людей. Насколько тебя заботят люди, с которыми ты работаешь? Ты готов разочаровать их?»

Какой бы ни была ваша цель — думать о смерти, служить людям и т. д., — культура компании держится на том, что работа должна иметь смысл и значение сама по себе.

## ЧТО ЕСТЬ ДОБРОДЕТЕЛЬ

Кодекс самурая зиждется на восьми добродетелях: порядочность/справедливость, отвага, честь, верность, добросердечие, вежливость, самоконтроль, правдивость/искренность. Каждая добродетель подробно объясняется, а затем закрепляется через ряд принципов, практик и примеров. Все они работают как единая система, уравновешивая друг друга таким образом, что исключают неверную трактовку или

злоупотребление какой-либо добродетелью. Предлагаю сосредоточиться на чести, вежливости и правдивости/искренности и посмотреть, как это работает.

## Честь

Самураи считали честь бессмертным качеством человека. Без чести все остальные добродетели теряли смысл и представляли собой не более чем животные качества. Самураи довели этот принцип до крайности, которая современному человеку наверняка покажется чрезмерной. До нас дошел рассказ о благожелательном гражданине, который сказал самураю, что у него блоха на спине, и тут же был зарублен надвое за свои старания. Поскольку блохи — паразиты, которые пьют кровь животных, гражданин публично назвал самурая зверем, тем самым совершив непростительную ошибку.

Мне тоже пару раз хотелось разорвать кое-кого за то, что сомневались в моей честности на собраниях, но в современном мире это не лучший выход из положения. Тем не менее ваша личная репутация и честь должны что-то значить в компании и быть на кону во всем, что вы делаете. Подумайте, насколько нравственная сторона сделки соответствует вашим стандартам. Насколько качество работы вашей команды оправдало ожидания. Вы готовы подписаться под этими результатами? Если клиент или конкурент выразит сомнение в вашей честности, вы не станете паниковать, потому что будете знать, что всегда и во всем действовали согласно высоким нравственным принципам?

А теперь подумайте: если бы вас наказывали каждый раз, когда вы проявляете бестактность, как изменилась бы ваша жизнь? Нужен еще один культурный принцип, который определил бы ваше поведение в любых ситуациях и помог избежать проблем. Речь идет о *вежливости*.

## Вежливость

Эта добродетель самураев состояла из подробного перечня правил, диктовавших поведение во всех ситуациях — как кланяться, как ходить, как сидеть и даже как пить чай.

Хотя некоторые правила могут показаться субъективными, они ссылаются на то, что вежливость — самый совершенный способ выразить любовь и уважение к людям. Дело не в слепом соблюдении правил, а в том, чтобы выстроить более тесные, близкие отношения.

В книге *Bushido — The Soul of Japan* («Бусидо, душа Японии») рассказывается, как эта концепция до сих пор работает в Японии:

*Представьте, что вы стоите на солнцепеке, нигде нет тени; мимо проходит знакомый; вы приветствуете его, и он сразу снимает шляпу — и это вполне естественно. Интересно то, что, пока он разговаривает с вами, его зонтик опущен, и он тоже стоит под палящими лучами солнца. Как глупо, скажете вы! Да, именно так, если только его действия не продиктованы следующим мотивом: «Вы стоите на солнце; я сопереживаю вам; я бы с радостью пригласил вас под мой зонтик, если бы он был достаточно широк или если бы мы были близкими знакомыми; поскольку я не могу укрыть вас в тени, я разделю с вами неудобства».*

В Соединенных Штатах мы сетуем, что сопереживание встречается все реже и реже, и как вы думаете, где мы это делаем? В Twitter. Культура — это не перечень грубых нарушений определенных принципов, а конкретные поступки. В конкурентном корпоративном мире вежливость считается случайным явлением. Мы многому должны поучиться

у самураев, которые взяли практическую сторону вежливости и использовали ее для выражения абстрактной концепции любви и уважения.

Интересно, как самураям удалось решить проблему лицемерия? Как они запретили людям использовать вежливость для изображения притворного уважения и развития культуры двуличности? И вновь им помогла единая система правил. Самураи сочетали добродетель *вежливости* с добродетелью *правдивости и искренности*. В частности, они считали вежливость, лишённую правдивости, пустым жестом. Если вы врете, чтобы казаться вежливым, ваша вежливость не имеет смысла, она фальшива.

## Правдивость/искренность

Представления самураев об искренности сложились под влиянием Конфуция, который писал: «Искренность — конец и начало всего сущего; без Искренности нет ничего».

Культура правдивости была настолько сильна, что слово самурая считалось нерушимым, и не было нужды в письменном соглашении. Именно так воспитывали детей, рассказывая им истории о том, как людей убивали за ложь. Слово считалось священным.

Отрывок о самурае по имени Хикоэмон, жившем в 1600-е годы, иллюстрирует эту добродетель:

*Когда Мороока Хикоэмон был призван, ему приказали подписать клятву богам в том, что его свидетельство истинно. «Слово самурая крепче метала. Раз я принял решение, даже боги не изменят его». И ему не пришлось давать клятву.*

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА

Когда в 2009 году мы основали Andreessen Horowitz, я точно знал, какую добродетель хочу видеть в нашей культуре: *уважение к предпринимателям*. Само существование венчурных капиталистов зависит от предпринимателей, и я хотел, чтобы наша культура отражала это. Общесистемная проблема заключалась в том, что, когда предприниматели обращались к венчурным капиталистам за финансированием, те считали себя вправе командовать процессом. И вели себя соответственно.

Я предпочел стиль самураев. Сначала мы сформулировали подробное определение этой добродетели, четко обозначив, что в нее *не* входит:

**Мы уважаем суровые испытания, которые должен преодолеть каждый предприниматель, и знаем, что без предпринимателей у нас не было бы работы.** *Взаимодействуя с предпринимателями, мы соблюдаем пунктуальность во всем, четко и конструктивно формулируем обратную связь, даже негативную (в случае отказа). Мы придерживаемся оптимистичного взгляда на будущее и верим, что предприниматели трудятся для того, чтобы изменить этот мир к лучшему, даже если они не сразу добиваются успеха. Именно поэтому мы никогда не критикуем публично ни предпринимателей, ни стартапы (подобное оскорбление может стать основанием для увольнения).*

*Это не значит, что наши CEO сохраняют свое место пожизненно. Мы несем обязательства перед компанией, а не перед основателем. Если основатель более не способен управлять компанией, он не останется CEO.*

Однако все равно существовала опасность, что люди могут неверно истолковать эту добродетель как «никогда не говорить ничего негативного предпринимателям», поэтому мы добавили еще один принцип:

**Мы говорим правду, даже если это неприятно.** *Общаясь с предпринимателем, ограниченным партнером, партнером или друг с другом, мы стремимся говорить правду. Мы открыты и честны. Мы не утаиваем информацию и не довольствуемся полуправдой. Даже если правду сложно выслушать или сказать, мы всегда выбираем правду, несмотря на последствия.*

*Однако мы не упорствуем в истине с целью оскорбить человека или выставить его в дурном свете. Мы говорим правду во благо людям, а не в ущерб.*

Чтобы закрепить эту практику в нашей культуре, мы акцентировали внимание не на уважении, а на пунктуальности. Если наши сотрудники опаздывали на собрание с предпринимателем, они платили штраф — \$10 за каждую минуту опоздания. Чтобы избежать штрафов, людям пришлось приложить усилия, и это помогло внедрить ряд замечательных привычек в нашу культуру. Мы были вынуждены тщательно планировать каждую встречу, чтобы никуда не опаздывать. Кроме того, нужно было не только закончить встречу дисциплинированно и вовремя, но и провести ее дисциплинированно, чтобы успеть все дела в отведенное время. Нельзя было отвлекаться на сообщения и электронную почту. Приходилось даже планировать, когда можно зайти в туалет.

Штрафов набралось немного — менее \$1000, да и то на раннем этапе, — потому что угроза штрафа не давала людям забыть о пунктуальности и об уважении к предпринимателям.

Другие венчурные капиталисты, а также СМИ неверно интерпретировали эту добродетель и назвали ее «доброжелательностью к предпринимателям», что было серьезным искажением концепции, которая многие годы обеспечивала нам конкурентное преимущество. «Доброжелательность к предпринимателю» предполагает, что ты встаешь на его сторону, даже если он ошибается. Подобная «добродетель» никому не приносит пользу. По сути, она создает культуру лжи. Стоит решить, что одна группа безоговорочно права, а другая всегда ошибается, независимо от ее поведения, и ты уничтожишь честность в своей организации.

## ДОЛГОСРОЧНАЯ КУЛЬТУРА: КАК ЭТОГО ДОБИТЬСЯ

В Америке родителям сложно убедить детей вести себя вежливо, хотя бы в гостях. Как же Япония соблюдает принцип вежливости уже больше десяти веков в рамках всей страны? Очень помогло то, что самураи требовали от каждого человека учить кодекс наизусть и жить по нему день за днем, — но ведь другие культуры требовали того же самого и не просуществовали так долго. Самураи выжили благодаря двум методам. Во-первых, они подробно описали все вариации возможных культурных и этических дилемм, чтобы исключить неверную трактовку кодекса или намеренное злоупотребление. Во-вторых, они прочно закрепили кодекс в сознании людей с помощью ярких примеров — историй.

Чуть ли не главным в кодексе было подробное описание его потенциальных последствий. Помните лаконичный принцип Uber «Мы поступаем правильно. Без исключений»? А теперь взгляните на отрывок из «Бусидо Сёсинсю».

*Есть три способа поступать правильно.*

*Допустим, ты собираешься в путь со знакомым, у которого есть сто унций золота, и он хочет оставить их в твоём доме до возвращения, а не брать с собой. Допустим, ты возьмешь золото и спрячешь в тайном месте. А теперь допустим, твой попутчик умрет в пути, возможно отравившись пищей или от разрыва сердца. Никто не знает, что он оставил золото у тебя в доме, и никто не знает, что оно все еще у тебя.*

*В подобных обстоятельствах, если тобой движет не что иное, как печаль из-за случившейся трагедии, и ты сразу вернешь золото родственникам покойного, можно с уверенностью сказать, что ты поступил правильно.*

*А теперь предположим, что владелец золота был всего лишь знакомым, а не близким другом. Никто не знает, что он оставил тебе золото, и никаких расспросов не будет. Представь, что ты оказался в стесненном положении, и вдруг — такое везение. Почему бы не умолчать о золоте?*

*Если ты устыдился своих мыслей и решил вернуть золото законным наследникам, ты поступил правильно из чувства стыда.*

*Теперь предположим, кто-то из твоих домочадцев — жена, или дети, или слуги — знает о золоте. Допустим, ты вернешь золото законным наследникам из чувства стыда за мысли, которые могли возникнуть у кого-то из твоих домочадцев, или из страха наказания. В таком случае ты поступишь правильно из стыда за других.*

Как бы вы поступили, если бы никто никогда не узнал о вашем поступке?

Этот пример не делает различий между поступком «по стоящим причинам» и из стыда и страха. Почему вы поступили правильно, неважно. Главное, что вы это сделали. Но люди, составившие кодекс, понимали, что в некоторых обстоятельствах поступать правильно особенно тяжело, поэтому они привели такие примеры.

Движет ли вами страх наказания? А если такого риска нет? А если вы уверены, что никто не узнает, никто не хватится этих денег, у вас нет отношений с этим человеком и деньги вам очень нужны? Последний пример вызывает больше всего сомнений. Если не уточнить, что именно означает «поступать правильно» в таком непростом случае, как этот, ваши сотрудники не будут знать, что делать, — а ведь именно непростые решения определяют репутацию компании и культуру.

## ИСТОРИИ

Можно прочитать массу литературы о верности, но одна яркая история из «Хагакурэ» по-настоящему облакает эту добродетель в жизнь:

*Семейная история господина Сома записана в свитке под названием «Чикен Марокаши». У этой японской семьи была совершенно особая родословная. В поместье господина однажды случился пожар. Господин Сома стал жаловаться: «Я оплакиваю не дом и хозяйство. Все это можно восстановить, если они погибнут в огне. Мне жаль лишиться нашей семейной реликвии — семейного древа».*

*Одни из служителей воскликнул: «Я брошусь в огонь и спасу вашу реликвию». Господин Сома и другие домочадцы посмеялись над ним: «Как же ты это сделаешь, ведь здание объято пламенем?» Этот служитель никогда*

*не отличался особым рвением или умением, но господин благоволил к нему, потому что он обладал прилежанием. «Я никогда не был полезным слугой своему господину, поскольку неуклюж. Но я всегда был готов пожертвовать своей жизнью ради важного дела, если возникнет таковая необходимость. Думаю, время пришло». С этими словами он смело бросился в самое сердце адского пламени.*

*Как только пожар потушили, господин Сона велел своим людям: «Найдите его тело. Какая бессмысленная смерть!» Они обшарили обугленные руины и наконец нашли его останки в саду, недалеко от дома. Кровь хлынула из его живота, когда слуги перевернули распростертое тело. Оказалось, что он вспорол себе живот и вложил документ внутрь, защитив его от пламени. Так генеалогическая роспись семьи Сона получила название Чи-кейзу, или «Кровавое семейное древо».*

Эта история — яркий пример верности. Служитель не был выдающимся человеком и вел ничем не выдающуюся жизнь, но один-единственный героический поступок обессмертил его имя. Я никогда не забуду, что он спрятал свиток внутри себя. Не говоря о звучном названии, которое получил этот документ: «Кровавое семейное древо».

Истории и поговорки определяют культуру. Джон Моргридж, CEO Cisco с 1988 по 1995 год, каждую копейку вкладывал в бизнес. Но, поскольку многие его сотрудники привыкли свободно тратить деньги, он понимал, что напоминать им о бережливости бессмысленно. Моргридж подкреплял слово делом и всегда останавливался в дешевой гостинице Red Roof Inn, но даже этого примера оказалось мало. Тогда он сформулировал нравоучительный принцип: «Если вы не видите свой автомобиль из гостиничного номера, то вы платите слишком

много». Когда это услышали топ-менеджеры, они сразу поняли, что билеты в бизнес-классе и дорогие ужины исключаются. А главное, они поняли, что командировки нужны для того, чтобы заботиться о нуждах клиента, а не наслаждаться привилегиями.

Когда я работал в Netscape Communications, наша команда напоминала клуб дебатов, где каждый горел желанием высказаться и внести свой вклад в принятие решения, а если он проигрывал, то критиковал решение при любом удобном случае. Работа стояла на месте, потому что никто не хотел браться за дело и двигаться дальше.

Когда в 1995 году Джим Барксдейл стал CEO компании, он понимал, что культуру нужно срочно менять. Но как? Сформулировать принцип, согласно которому люди имели право выразить несогласие, но при этом были обязаны взять на себя обязательство и выполнить работу. Хотя это прекрасное правило для принятия решений — *выразить несогласие, но все-таки выполнить задачу*, — нелегко внедрить его в культуру компании, где все привыкли поступать совсем иначе. Представьте, что в разгар напряженного обсуждения кто-то скажет: «Давайте выскажем свои возражения, но при этом все-таки выполним решение». Вы бы удивились: «Какое решение? Ваше или мое?»

Что же сделал Барксдейл? Он рассказал целую историю, настолько запоминающуюся, что она пережила саму компанию. Однажды на общем собрании он сказал:

*В Netscape действуют три правила. Первое правило гласит: если увидишь змею, не собирай комитеты, не зови приятелей, не формируй команду, не устраивай совещаний, просто убей эту змею.*

*Второе правило гласит: не возвращайся на место преступления и не играй с мертвой змеей. Люди тратят слишком много времени на решения, которые уже были приняты.*

*И третье правило гласит: на первый взгляд все возможности похожи на змей.*

Этот пример был настолько понятным и смешным, что практически все сразу же усвоили урок. А если кто-то не понял, остальные с радостью пересказывали ему эту историю. Мы повторяли ее снова и снова, и компания изменилась. Как только люди поняли, что важно просто убить змею, а не обсуждать, как мы это сделаем, наша новая культура раскрыла целый фонтан креативной энергии. Будучи одной из тех компаний, которые принесли миру интернет, мы встречали немало змей на своем пути. Интернет не отличался безопасностью, поэтому мы разработали протоколы защиты информации. Интернет не отслеживал состояние браузера между сеансами, поэтому мы разработали куки. Интернет нельзя было легко программировать, поэтому мы разработали JavaScript. Можно ли назвать эти решения оптимальными? Скорее всего, нет. Но эти змеи скончались быстро, мы ни разу не играли с ними, а технологии, которые мы создали, до сих пор преобладают в интернете.

Почему кодекс бусидо оказал такое неизгладимое впечатление на японское общество? Самураи строили и доводили до совершенства свою культуру в течение длительного периода времени, используя множество искусственных психологических методов, чтобы она была запоминающейся, непреложной и совершенно естественной.

Проще говоря, они никогда не забывали о смерти.