

LBRIS

We know
books

VERSANT

BEN
HOROWITZ

ESTI CEEA
CĂ FACI

Cum să crezi cultura propriei organizații

Traducere din limba engleză
de Irina Brateș



VELANT
CĂRȚI ÎNSEMNATE.

Cuprins

Cuvânt-înainte	9
Introducere: Ești ceea ce faci	15
1. Cultură și revoluție: povestea lui Toussaint Louverture	30
2. Toussaint Louverture aplicat	51
3. Calea războinicului	89
4. Războinicul unei alte căi: povestea lui Shaka Senghor	104
5. Shaka Senghor aplicat	121
6. Gînghis Han, maestru al incluziunii	131
7. Incluziunea în lumea modernă	145
8. Fii tu însuși, creează-ți cultura	165
9. Cazuri-limită și lecții practice	183
10. Gînduri de final	212
Nota autorului	225
Mulțumiri	227

Introducere: Ești ceea ce faci

Bucură-te că ești dat la o parte sau că ți s-au epuizat toate energiile în zadar; numai cei care au îndurat greutatea vor fi de folos. Samuraii care nu au greșit vreodată nu vor fi niciodată la înălțime.

Hagakure

Când am înființat pentru prima dată o firmă, cea numită LoudCloud, am cerut sfaturi de la CEO și de la lideri în domeniu. Toți mi-au spus: „Fii atent la cultura ta. Cultura este lucrul cel mai important“.

Dar, când i-am întrebat pe acești lideri: „Ce este exact cultura și cum o pot influența pe a mea?“, au devenit foarte vagi în explicații. Am petrecut următorii optsprezece ani încercând să găsesc un răspuns la această întrebare. Să însemne cultura să muncești câinește și să faci yoga în sala de recreere? Nu, acelea sunt doar beneficii marginale. Să fie valorile corporatiste? Nu, acelea sunt aspirații. Să fie personalitatea și prioritățile CEO? Asta ajută la modelarea culturii, dar este departe de a fi cultura propriu-zisă.

Când eram CEO la LoudCloud, mi-am imaginat că în firma noastră cultura avea să fie doar o reflecție a valorilor, comportamentelor și personalității mele. Așa că mi-am concentrat întreaga energie asupra „conducerii prin puterea exemplului“. Spre uluirea

și groaza mea, acea metodă nu evolua pe măsură ce firma creștea și se diversifica. Cultura noastră a devenit un talmeș-balmeș de diferite culturi dezvoltate sub conducerea diferiților manageri, și majoritatea acestor culturi erau neintenționate. Unii manageri erau genul care urlă și își intimidează oamenii, alții neglijau să dea *feedback*, unii nu se deranjau să răspundă la e-mailuri... era un adevărat balamuc.

Am avut un șef de departament— am să-i spun Thorston — despre care credeam că e destul de bun. Lucra în marketing și era un povestitor minunat (un talent esențial în marketing). Am fost șocat să aflu, auzind din întâmplare discuții între colegi, că acesta ducea povestitul la alt nivel, mințind mereu în legătură cu orice. Thorston în puțin timp lucra în altă parte, dar știam că trebuia să fac față unei probleme mult mai profunde: pentru că mi-au trebuit ani ca să aflu că era un mincinos compulsiv, perioadă în care fusese promovat, devenise OK din punct de vedere cultural să minți la LoudCloud. Lecția practică fusese învățată. Nu conta că niciodată nu aprobasem acest aspect: faptul că i se trecuse acest lucru cu vederea făcea să pară în regulă. Cum puteam anula acea lecție și restaura cultura noastră? Nu aveam nici cea mai vagă idee.

Pentru a înțelege cu adevărat cum funcționează chestia asta, știam că trebuia să sap mai în adâncime. Așa că mi-am pus între-barea: La câte dintre următoarele întrebări se poate răspunde pe baza obiectivelor corporative sau a declarației misiunii?

- Telefonul acela este atât de important, încât trebuie să sun înapoi azi sau poate aștepta până mâine?
- Pot cere o mărire de salariu înaintea evaluării anuale?
- Calitatea acestui document este suficient de bună sau ar fi bine să mai lucrez la el?
- Trebuie să ajung la timp la acea întâlnire?
- Ar trebui să mă cazez la Four Seasons sau la Red Roof Inn?
- Când negociez acest contract, ce este mai important: prețul sau parteneriatul?

- Ar trebui să arăt ceea ce greșesc omologiilor mei sau ceea ce fac bine?
- Ar trebui să merg acasă la ora 17 sau la 20?
- Cât de intens trebuie să studiez concurența?
- Ar trebui să discutăm culoarea acestui nou produs timp de cinci minute sau timp de treizeci de ore?
- Dacă știu că un lucru merge foarte prost în firmă, ar trebui să spun ceva? Cui ar trebui să-i spun?
- A avea câștig de cauză e mai important decât etica?

Răspunsul este zero.

Nu există niciun fel de „răspunsuri corecte“ la aceste întrebări. Răspunsurile corecte pentru firma ta depind de ceea ce este aceasta, ce face și ce dorește să fie. De fapt, felul în care angajații tăi răspund la aceste feluri de întrebări înseamnă cultura ta. Deoarece cultura ta implică modul în care firma ia decizii atunci când tu nu ești acolo. Este setul de presupuneri pe care angajații tăi îl folosesc pentru a rezolva problemele cu care se confruntă în fiecare zi. Este felul în care se comportă când nu se uită nimeni. Dacă nu-ți construiești metodic cultura, atunci două treimi din aceasta vor deveni accidentale, iar restul va fi o greșeală.

Prin urmare, cum proiectăm și modelăm aceste comportamente aproape invizibile? L-am întrebat acest lucru pe Shaka Senghor, care a condus o bandă puternică în sistemul penitenciar din Michigan, în anii 1990 și 2000. Senghor știa că viețile oamenilor lui depindeau de cultura bandei. Mi-a spus: „E complex. Să spunem că cineva fură periile de dinți ale oamenilor tăi, ce faci?“

Am spus: „Pare un lucru destul de nevinovat. Poate hoțul nu dorea decât să aibă dinții curați?“

M-a corectat: „Un tip nu-și asumă acest risc pentru dinții curați. Este un diagnostic. Dacă nu reacționăm, atunci va ști că poate să fure ceva mai mare de la omul tău sau să-l violeze, sau să-l omoare și să-i ia afacerea. Așa că, dacă nu fac nimic, îi pun în pericol pe toți membrii noștri. Uciderea tipului i-ar descuraja pe

LIBRIS

We know
books

ceilalți, dar ar crea o cultură extrem de violentă“. Și-a ridicat mâinile: „Cum spuneam, e foarte complex“.

E greu să identifice felul culturii pe care o dorești: trebuie să-ți dai seama nu numai încotro încearcă să se îndrepte firma, dar și pe ce drum să o apuce ca să ajungă acolo. Pentru multe societăți nou-înființate, este vitală o cultură a frugalității, așa că e logic să le ceri angajaților să se cazeze la Red Roof Inn. Dar, dacă Google îi plătește unui reprezentant de vânzări 500 000 de dolari pe an și dorește să îl păstreze, va prefera probabil ca acesta să doarmă bine la Four Seasons înaintea întâlnirii importante cu Procter & Gamble.

La fel, programul prelungit este standard în rândul societăților nou-înființate – te afli într-o cursă contra cronometru. Dar la Slack, CEO Stewart Butterfield este convins că, dacă lucrezi într-adevăr concentrat cât ești la muncă, poți realiza multe lucruri eficient. Ponează la plecare devreme și își încurajează angajații să facă același lucru.

Cultura care funcționează pentru Apple nu va funcționa niciodată pentru Amazon. La Apple, este esențial să crezi cele mai mărețe proiecte din lume. Pentru a sublinia acest mesaj, a cheltuit 5 miliarde de dolari pentru noul său sediu elegant. La Amazon, conform celebrei afirmații a lui Jeff Bezos: „Marjele voastre de profit grase sunt oportunitatea mea“. Pentru a sublinia acest mesaj, a făcut firma frugală în totul, până la birourile de 10 dolari ale angajaților. Ambele culturi funcționează. Apple proiectează produse dramatic mai frumoase decât Amazon, în timp ce produsele Amazon sunt dramatic mai ieftine decât cele de la Apple.

Cultura nu este ca o declarație a misiunii; nu poți pur și simplu să o stabilești și să o faci să dureze pentru totdeauna. Există o zicătoare în armată conform căreia, dacă vezi ceva sub standard și nu faci nimic, atunci ai stabilit un nou standard. Acest lucru se aplică și culturii: dacă vezi ceva care nu are legătură cu cultura și ignori acea situație, ai creat o nouă cultură. Între timp, pe măsură ce condițiile afacerii se schimbă și strategia ta evoluează, trebuie

să-ți schimbi mereu cultura în funcție de acestea. Ținta este în continuă mișcare.

Cultura este forța puternică

În afaceri, dacă ai o cultură puternică, dar un produs pe care nu-l vrea nimeni, dai faliment. Prin urmare, cultura ar putea părea mai slabă decât produsul. Dar, dacă privești mai profund, în timp, cultura poate depăși barierele structurale invincibile ale unei ere și poate transforma comportamentul unor întregi industrii și sisteme sociale. Din această perspectivă mai largă, cultura este forța puternică din univers.

În anii 1970, câțiva puști săraci din Bronx au creat o nouă formă de artă, hip-hop. Într-o singură generație, au învins sărăcia, rasismul și opoziția masivă din partea industriei muzicale, pentru a construi cel mai popular gen de muzică din lume. Au schimbat cultura globală, inventând o cultură pornind de la premisa candoirii și o mentalitate de șmecher.

Mentalitatea de șmecher se putea vedea în felul în care DJ-ii hip-hop își făceau rost de elementele de bază: *breakbeats*. *Break*-urile erau partea cântecului la care se entuziasma toată lumea pe ringul de dans – secvențele de sincope *beat-heavy*, cu tobe și bass sau doar tobe. Cele mai noi *break*-uri, pe care oamenii nu le mai auziseră, se găseau adesea pe discuri obscure. Pentru că aceste discuri erau obscure, companiile de discuri nu aduceau altele dacă dintr-odată se vindeau toate, ceea ce a creat o problemă în lanțul de aprovizionare. Cultura antreprenorială a hip-hopului a rezolvat-o perfect. Ralph McDaniels, care a adus primele videoclipuri rap la televiziune și care le-a denumit cu termenul patentat „shout-out”, mi-a spus:

Un tip numit Lenny Roberts furniza magazinelor aceste discuri și știa precis ce urma să se vândă, pentru că era din Bronx, unde începuse totul. A făcut reclamă acestor breakbeats oferindu-le lui Afrika Bambaataa sau Grandmaster Flash, iar

LIBRIS | We know
BOOKS

când le interpreta, orice DJ făcea: „O, trebuie neapărat să am și eu discul“, și discurile se vindeau instantaneu, până la ultimul. Așa că Lenny și-a făcut propriile discuri doar cu breakbeats: Breakbeats Volumul Unu, Breakbeats Volumul Doi etc. Nu avea drepturile de autor, bineînțeles, dar pe nimeni nu interesa.

Oamenii mă întrebă adesea de ce prefățez multe dintre materialele scrise cu citate din hip-hop. În parte, este o reminiscență a carierei mele ratate de rapper – poveste adevărată. Dar, mai ales, se datorează faptului că majoritatea ideilor mele despre antreprenariat, afaceri și cultură îmi vin în timp ce ascult hip-hop, prin urmare este modul meu de a da Cezarului ce e al Cezarului. Am simțit întotdeauna că primele cântece hip-hop – ca de exemplu cel al lui Eric B & Rakim, „Follow the Leader“, sau al trupei Run DMC, „King of Rock“ – vorbeau despre ceea ce făceam eu ca antreprenor. Sunt cultura în care lucrez.

Dacă partea de șmecherie a culturii hip-hop-ului a făcut să meargă afacerea, onestitatea este cea care i-a atras pe fani. Marele rapper Nas mi-a spus că, atunci când era copil:

Sinceritatea era lucrul către gravitam. Lumea trebuia să fie acel loc ideal, ca din revistă, o familie mare (n.t. The Brady Bunch, serial american). Toți încercăm să fim o familie mare dar, în realitate, suntem micile pramatii (The Little Rascals, serial american). Rap-ul explică viața care se întâmplă cu adevărat – crimele, sărăcia, poliția coruptă. Rap-ul s-a curățat de sunetul unei muzici pimp sau gospel, sau de sunetul funky sau hippy. A extras toate celelalte lucruri din el și s-a dezbărat de tot, până când nu a mai rămas decât onestitatea.

La un continent distanță de Bronx, un grup de ingineri din California a stabilit un set de inovații culturale care aveau să sfârșească prin a schimba modul în care operează aproape fiecare firmă. În anii 1960, Bob Noyce, coinventatorul circuitelor

integrate sau al microcipului, conducea Fairchild Semiconductor, o unitate a Fairchild Camera and Instrument Corporation.

Fairchild Camera, cu sediul la New York, făcea afaceri în stilul Coastei de Est, ceea ce devenise modul în care acționau firmele mari din toată țara. Proprietarul Fairchild, Sherman Fairchild, locuia într-o casă mare și luxoasă, din sticlă și marmură, în Manhattan. Membrii conducerii superioare a firmei sale aveau mașini și șoferi, și locuri de parcare rezervate. Așa cum a remarcat Tom Wolfe în articolul său din *Esquire* din 1983, „Jocurile lui Robert Noyce“, „Corporațiile din Est au adoptat o abordare feudală a organizației, fără măcar să-și dea seama. Existau regi și lorzi și existau vasali, soldați, fermieri liberi și șerbi“.

Bob Noyce nu credea că toate acestea aveau vreun sens, în condițiile în care inginerii săi individuali – fermierii liberi – erau cei care inventau produsele și duceau firma înainte. Prin urmare, Fairchild Semiconductor a făcut lucrurile altfel. Toată lumea trebuia să înceapă lucrul la ora 8 dimineața și cine ajungea primul avea cel mai bun loc de parcare. Clădirea firmei din San Jose era un depozit cu birouri mici, despărțite de paravane, și nimeni nu purta costum.

Noyce nu a angajat manageri profesionali. „Instruirea, și nu conducerea este prima calitate a *leadership*-ului acum. Îndepărtează barierele din drum ca să-i lași pe oameni să facă lucrurile pe care le fac bine“. Aceasta a creat o nouă cultură, o cultură a capacitării: toată lumea era răspunzătoare, iar Noyce era prezent ca să ajute. Dacă un cercetător avea o idee, putea să o studieze timp de un an, înainte ca oricine să înceapă să se intereseze de rezultate.

Angajații care au apreciat cultura independenței a lui Noyce s-au desprins pentru a-și înființa propriile companii, printre care Raytheon Semiconductor, Signetics, General Microelectronics, Intersil, Advanced Micro Devices (AMD) și Qualidyne. Fără să aibă exact intenția aceasta, Noyce a creat cultura Silicon Valley.

În 1968, Noyce însuși s-a desprins pentru a porni o nouă firmă, demisionând de la Fairchild Semiconductor, după ce fusese

sărit de la postul de CEO al Fairchild Camera. Acesta împreună cu colegul său Gordon Moore – autorul legii Moore, care afirmă că se dublează capacitatea microcipului o dată la optsprezece luni, în timp ce prețul său scade la jumătate – și un tânăr fizician numit Andy Grove au fondat Intel, pentru a aborda domeniul în curs de apariție al stocării datelor.

La Intel, Noyce și-a dus ideile egalitariste la un nou nivel. Toată lumea lucra într-o încăpere mare, cu panouri despărțitoare; Noyce însuși stătea la un birou de metal modest. Prânzul era alcătuit din sendvișuri și sucuri acidulate. Nu exista nivelul de vicepreședinți; Noyce și Moore supravegheau segmentele activității coordonate de conducerea intermediară, care avea o putere decizională imensă. La ședințe, conducătorul stabilea agenda, dar toți ceilalți erau egali.

Și, esențial, Noyce le-a dat inginerilor și majorității funcționarilor posibilitatea de a achiziționa acțiuni substanțiale. Considera că, într-o firmă care se ocupă de cercetare și produse, inginerii s-ar comporta în mai mare măsură ca proprietari, dacă ar deține într-adevăr compania.

Wolfe a remarcat că „La Intel, toată lumea – inclusiv Noyce – trebuia să participe la sesiunile despre Cultura Intel“. Cultura era predată și exersată cu noii angajați de Andy Grove (care avea să devină CEO al companiei și un renumit inovator cultural). Grove întreba: „Cum ai sintetiza abordarea Intel?“ Cineva ar fi putut răspunde: „La Intel nu aștepti ca altcineva să o facă. Iei tu mingea și fugi cu ea“. Grove răspundea: „Greșit. La Intel iei tu mingea și scoți aerul din ea, și o împătorești, și o pui în buzunar. Apoi iei altă minge și fugi cu ea, și când ai trecut de but, iei a doua minge din buzunar și o umfli la loc și marchezi douăsprezece puncte în loc de șase“.

Această atmosferă permitea ideilor să prospere; dacă Silicon Valley înseamnă ceva, înseamnă primatul ideii. Ideile novatoare au fost dintotdeauna greu de gestionat, din două motive: 1) ideile novatoare mai mult eșuează decât au succes și 2) ideile novatoare sunt întotdeauna controversate înainte de a avea succes.

Dacă toată lumea le-ar putea înțelege instantaneu, nu ar mai fi novatoare.

Imaginează-ți o cultură de strictă tragere la răspundere, care pedepsește eșecul – o cultură foarte comună în Est, unde executivii se luptau să-și mențină statutul, iar eșecul trebuia evitat cu orice preț. Acum, gândește-te la o idee care are 90% șanse de a eșua, dar care ar da un profit de 1 000 la 1. În ciuda faptului că ar reprezenta o miză bună, firma care pedepsește eșecul nu ar finanța-o niciodată.

Ierarhiile se pricep să elimine ideile care sunt evident rele. Până când o idee parcurge drumul ascendent pe lanț, va fi comparată cu toate celelalte idei din sistem, cu ideile evident bune aflate în top. Pare logic. Problema este că ideile evident bune nu sunt cu adevărat novatoare, iar ideile cu adevărat novatoare adesea seamănă cu ideile foarte proaste, atunci când sunt prezentate pentru prima dată. Western Union este celebră pentru a fi scăpat ocazia de a cumpăra patentele și tehnologia pentru telefon ale lui Alexander Graham Bell. În perioada aceea apelurile telefonice erau extrem de zgomotoase și ușor de interpretat greșit și nu puteau acoperi distanțe mari, iar Western Union știa din activitatea cu telegramele că o comunicare profitabilă depindea de acuratețe și accesul larg la distanță. Și Wikipedia a fost considerată o glumă când a început. Cum putea ceva scris de o mulțime de oameni să înlocuiască munca unor cercetători de top din lume? Astăzi este în așa măsură mai cuprinzătoare decât orice a existat înainte, încât este considerată de mulți singura enciclopedie.

Cultura Intel, promovând individul și dând o șansă ideilor novatoare, a lansat o manieră mai bună de a face afaceri. Partenerul meu de afaceri, Marc Andreessen, a scris acum câțiva ani un eseu numit „Software is Eating the World“. Descria acolo cum tehnologia s-a răspândit dincolo de industria tehnologiei, pentru a prelua toate afacerile tradiționale, de la librării la parcul de taxiuri și la hoteluri. Societățile existente au fost obligate să adopte aspecte ale culturii lui Noyce sau să se expună unui atac al amenințărilor existențiale. Am văzut cum General Motors a

LIBRIS

We know
books

adoptat opțiuni de subscriere actiuni, când a trecut la vehicule autonome cumpărând Cruise Automation și cum Walmart a folosit o abordare similară odată cu achiziționarea Jet.com.

Cum tehnologia a devenit un fenomen legat de consumator, mii de persoane neaparținând domeniului tehnic au venit cu idei minunate care folosesc tehnologia. Dar dacă noile lor firme externalizează partea de inginerie, aproape întotdeauna ratează. De ce? Se dovedește că e ușor să construiești o aplicație sau un website care respectă specificațiile unei idei inițiale, dar mult mai greu este să construiești ceva care să adapteze, dezvolte, gestioneze cazurile limită în mod elegant etc. Un inginer foarte bun va investi timpul și efortul pentru a face toate acele lucruri, pentru a construi un produs care va crește cu societatea, doar dacă are participare în societate, atât la propriu, cât și la figurat. Bob Noyce a înțeles acest lucru, a creat o cultură care să-l susțină și a schimbat lumea.

Ce anume face o cultură să funcționeze?

Cultura are în mod evident un efect puternic. Prin urmare, cum o modelezi, cum o imprimi adânc în mintea oamenilor și cum o repari când nu funcționează bine?

Aceste întrebări m-au condus la întrebări mai mari și la un cadru de referință mai larg. Cum funcționează cultura într-o varietate de contexte diferite? Ce o face să dureze mai mult de câțiva ani?

M-a interesat de mult timp istoria și, în mod particular, modul în care oamenii se comportau diferit față de ce m-aș fi așteptat, date fiind circumstanțele în care se născuseră. De exemplu, nu m-aș fi așteptat niciodată ca un om născut în sclavie și care într-o zi avea să elibereze sclavii din Haiti să aibă și el sclavi la un moment dat, dar a avut. Înțelegerea modului în care culturile istorice au modelat vederile oamenilor m-a făcut să încep să analizez ce anume trebuiau să facă pentru a se schimba ei înșiși și cultura lor. Pătrunderea acestui lucru părea să fie cheia creării genului de cultură pe care o doream.

Am ales patru modele anume, unul dintre care este în continuare foarte activ. Nu căutam rezultate culturale ideale – unele dintre modele au produs culturi extrem de violente sau oricum problematice –, ci persoane care erau deosebit de eficiente în a obține culturile pe care le doreau. Fiecare dintre aceste modele m-a făcut să pun întrebări uriașe:

- De ce a existat doar o singură revoltă a sclavilor în istoria omenirii? Și cum a reprogramat haitianul Toussaint Louverture cultura sclavilor pentru a o orchestra?
- În ce mod bushido, codul samurailor, a dat posibilitatea claselor de războinici să conducă Japonia șapte sute de ani și să modeleze cultura japoneză modernă? Ce set de virtuți culturale i-a legitimat? Samurarii își numeau principiile „virtuți“, și nu „valori“; virtuțile sunt ceea ce *faci*, în timp ce valorile sunt doar ceea ce crezi. Așa cum vom vedea, să faci este ceea ce contează. (În cele ce urmează, voi folosi „virtuți“ pentru a mă referi la ideal și „valori“ pentru a mă referi la ceea ce majoritatea companiile au adoptat azi.) Care este exact modul în care samurarii și-au concentrat cultura asupra acțiunilor?
- În ce mod a construit Gînghis Han cel mai mare imperiu din lume? Era un nechemat total, închis ca adolescent de propriul mic trib nomad. E ușor de înțeles că aceasta l-a făcut să dorească să dărâme ierarhiile existente. Dar în ce mod exact a reușit să creeze o meritocrație inovativă și incluzivă? Una care să-i permită lui să crească și să se perfecționeze constant, în timp ce dușmanii săi stăteau pe loc?
- Cum a făcut Shaka Senghor, condamnat să ispășească o pedeapsă de nouăsprezece ani pentru omor într-o închisoare din Michigan, ca banda sa din închisoare să fie cel mai compact, mai feroce grup din curte și apoi l-a transformat în ceva total diferit? Cum l-a transformat cultura într-un ucigaș? Cum s-a ridicat astfel încât să domine acea cultură? Cum a făcut să ia un grup de paria și să-i transforme într-o