

NASLOV ORIGINALA:

Ben Horowitz

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

Copyright © 2019 by Ben Horowitz.

Za izdanje na srpskom jeziku © Publik praktikum 2023

ZA IZDAVAČA:

Marko Sabovljević

UREDNIK:

Marina Sabovljević

PREVOD:

Milica Simić

LEKTURA I KOREKTURA:

Lidija Cenić

DIZAJN KORICE:

Siniša Subotić

ŠTAMPA:

Alpha print, Zemun

TIRAŽ:

1.000

IZDAVAČ:

Publik praktikum, imprint Harmonija

Dobrovoljačka 10/I, Zemun

office@publikpraktikum.rs

011/4202 544; 011/4202 545

GODINA IZDANJA:

2023

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove knjige ne sme se kopirati ni prenositi u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronskim ili mehaničkim, uključujući foto-kopiranje, snimanje ili bilo koji sistem za skladištenje i pretraživanje informacija, bez pismenog odobrenja izdavača.

BEN HOROVIC

**ONO SI
STO RADIS**

HARMON**IA**

Ovo je za sve ljude na odsluženju zatvorske kazne, koji su uradili ono što su uradili, ali sada rade nešto pozitivno. Vidim šta radite.

Znam ko ste.

Sto posto mog dela prihoda od ove knjige otići će kao pomoć ljudima nakon izlaska iz zatvora da bi promenili svoju kulturu i ostali slobodni, kao i ljudima s Haitija koji pokušavaju da obnove svoje društvo i povrate slavu iz svoje prošlosti.

SADRŽAJ

PREDGOVOR Napisao Henri Luis Gejts Mlađi	9
UVOD: Ono si što radiš	13
1. Kultura i revolucija: Priča o Tusen-Luvertiru	25
2. Primena načela Tusen-Luvertira	43
3. Put ratnika	75
4. Ratnik na drugačiji način: Priča o Šaki Sengoru	87
5. Primena načela Šake Sengora	101
6. Džingis Kan, majstor inkluzije	109
7. Inkluzija u savremenom svetu	121
8. Budite svoji, osmislite svoju kulturu	137
9. Ekstremni slučajevi i poučne lekcije	151
10. Završna razmišljanja	175
Beleška autora	185
Zahvalnice	187

PREDGOVOR

Napisao Henri Luis Gejts Mlađi

U „sekularnoj Bibliji”, koja je pokrenula renesansu Harlema, *The New Negro: An Interpretation*, neumorni crni bibliofil Arturo Šomberg je u svom eseju *The Negro Digs Up His Past* izneo tvrdnju da su „crnci predugo bili ljudi bez istorije jer se smatralo da su ljudi koji ne poseduju kulturu vrednu spomena”. Šomberg, koji je rođen u Portoriku, nije pisao samo o obnavljanju ove kulture u beloј Americi već ju je stavio u središte tako što je prikupio jednu od najvećih u istoriji kolekcija rukopisa, umetničkih dela i retkih artefakata, što je na kraju obezbedilo osnovu za jedan od „krunskih dragulja” u sistemu javne biblioteke u Njujorku: „Harlemski centar za istraživanje crnačke kulture”, tvrđavu učenja i informacija u Bulevaru Malkolma Iksa, br. 515, u srcu istorijskog Harlema.

Gotovo vek kasnije, još jedan vizionar iz naših redova, tehnološki preduzetnik iz Silicijumske doline Ben Horovic, stvorio je fascinantno delo u kojem se ukrštaju proučavanje poslovanja, liderstva i kulture, koje počiva na istoj intelektualnoj osnovi kao i delo velikog Šomberga. Na stranicama ove knjige postoji lekcija u lekciji. Umesto da napravi još jednu knjigu koristeći uspešne primere koji pokazuju važnost negovanja efikasne kulture na radnom mestu u okviru koje se svi međusobno podržavaju, Horovic uvodi sopstvenu definiciju inovacije u svesnim izborima koje donosi da bi usredsredio priče iz sadašnjosti, prošlosti i daleke prošlosti o liderstvu obojenih ljudi koji su daleko izvan „C-apartmana” ili otvorenih kancelarijskih prostora današnjih tehnoloških giganata. Te priče uključuju onu o Tusen-Luvertiru, geniju koji je stajao iza jedine uspešne pobune robova u istoriji zapadne hemisfere – Haićanske revolucije s kraja 18. i početka 19. veka; japanskih samuraja, čiji je kodeks „bušido” uzdigao vrline iznad vrednosti; Džingis-kana, potpunog autsajdera koji je vodio jednu od najdominantnijih vojski u istoriji, apsorbujući najbolje i najpametnije među onima koje je pobedio; i onu koja je možda najdirljivija od svih, o Džeјmsu Vajtu, zvanom Šaka Sengor, koji je, nakon presude za ubistvo, izašao iz karantina u središte zatvorskog sistema u Mičigenu da bi postao

vođa nasilne bande pod imenom „Melanici“, koju je s vremenom počeo da vodi ka kulturnoj revoluciji usredsređenoj na pomaganje članovima zajednice nakon izlaska iz zatvora.

Stavljanjem ovih dinamičnih ličnosti u centar svoje studije, Ben Horovic naglašava sopstvenu reputaciju kao jednog od filozofski najposvećenijih inovatora u tehnološkoj industriji – nekoga ko definiše kreiranje ne kao sprovođenje postojeće dobre ideje već kao originalnu ideju koja je toliko revolucionarna da se u najboljem slučaju smatra neuobičajenom. Horovic želi da ubedi čitaoce da usvoje njegov iskustveni stav da su najsnažnije održive kulture one zasnovane na delovanju, a ne na rečima; usklađenosti ličnosti i strategije; poštenoj proceni normi koje prvog dana na poslu usvajaju novi – a ne stari – zaposleni koji shvataju šta je potrebno da bi uspeali; otvorenosti za uključivanje spoljašnjih talenata i perspektiva; posvećenosti eksplicitnoj etici i principijelnim vrlinama koje se ističu i imaju smisao; i ne manje važno, spremnosti da se smisle „šokantna pravila“ u okviru organizacije koja neizbrisivo i neumitno podstiču ljude da se zapitaju „zašto“.

Da bi dokazao svoje „zašto“, Horovic se ne poziva na uobičajene izvore kao što su uspešne kompanije iz *Forčun 500* već na spoljašnje ivice istorije, na kojima upoznajemo lidere čije priče otkrivaju lekcije i uvide koji su zapravo srž stvaranja kulture.

U suštini, knjiga *Ono si što radiš* je delo čiji sadržaj i struktura – uključujući epigrafe iz pesama hiphop legendi – savršeno odražavaju tezu datu na njenim stranicama. Uz to, u pitanju je energično štivo, sa iznenađujućim i poučnim primenama lekcija Tusen-Luvertira, Šake Sengora i ostalih na savremenu poslovnu i političku scenu na kojoj Horovic, kao bivši izvršni direktor „Laudklauda“ i suosnivač kompanije „Andrisen Horovic“, živi kao jedan od današnjih lidera s jedinstvenim darom.

Na ovaj način Horovic se poziva na ključni aspekt afroameričke tradicije „markiranja“, brzog, kratkog govora kao načina odavanja počasti i poštovanja u znak divljenja, i to čini sa dubokim uvidom i upečatljivim rezultatom. Knjiga je takođe inspirativni znak poštovanja prema tradiciji i tome što su njegovi intelektualni pretходnici poput Artura Šomberga – uhvaćeni u mukama izazvanih zakonom Džima Kroua koji je doveo do segregacije u Americi – žrtvovali toliko toga da bi stvorili svoja večita dela, nadajući se da će naredne generacije videti „iza vela“, kao što je V. E. B. Diboia rekao, i izvući pouke za stvaranje nove, istinski kosmopolitske svetske

kulture o kojoj su mogli samo da sanjaju. Usredsređujući ovo svoje transformativno delo na stvaraoce kulture čija se mudrost može naći na marginama, Horovic nam daje knjigu koja će postati momentalni klasik s potencijalom da redefiniše „šta radimo” i samim tim „ko smo”.

UVOD: ONO SI ŠTO RADIŠ

Uživaj u tome što si odbačen i što si uzalud utrošio svu svoju energiju; samo oni koji su pretrpeli nedaće biće od koristi. Samuraj koji nikada ranije nije pogrešio nikada neće imati ono što je potrebno.

Hagakure

Kad sam osnovao svoju prvu kompaniju „Laudklaud“, tražio sam savet od izvršnih direktora i lidera iz ove oblasti. Svi su mi rekli: „Obrati pažnju na poslovnu kulturu. To je najvažnija stvar.”

Ipak, kad bih upitao ove lidere: „Šta je zapravo kultura i kako mogu da utičem na kulturu svoje kompanije?“, postajali su izuzetno neodređeni. Proveo sam narednih osamnaest godina pokušavajući da pronađem odgovor na ovo pitanje. Da li je kultura dovođenje svog psa na posao ili vežbanje joge u sobi za odmor? Ne, to su pogodnosti na radnom mestu. Jesu li to korporativne vrednosti? Ne, to je ono čemu kompanija teži. Da li je to ličnost izvršnog direktora i njegovi prioriteti? To je ono što pomaže u njenom oblikovanju, ali ni to nije kultura.

Dok sam bio izvršni direktor „Laudklauda“, smatrao sam da će kultura kompanije biti odraz mojih vrednosti, mog ponašanja i moje ličnosti, i zbog toga sam svu svoju energiju usmeravao na „vođenje primerom“. Na moje zaprepašćenje i užas, ova metoda nije uspevala da prati rast kompanije i njenu diversifikaciju. Kultura kompanije je postala mešavina različitih kultura koje su negovali različiti menadžeri, a većina njih to nije radila svesno. Neki su vikali i zastrašivali svoje ljude, drugi su izbegavali da im daju bilo kakvu povratnu informaciju, neki se nisu trudili da odgovaraju na mejlove – sve u svemu, vladao je potpuni haos.

Imao sam jednog srednjeg menadžera – nazvaću ga ovde Torston – koga sam smatrao prilično dobrim. Radio je u marketingu i bio odličan pripovedač (a to je važna marketinška veština). Bio sam šokiran kad sam saznao iz nekih neobaveznih razgovora da su njegove priče toliko dobre zato što on stalno laže o svemu. Torston je uskoro otišao u drugu firmu, ali sam tada shvatio da moram da

se pozabavim jednim mnogo dubljim problemom: budući da su mi bile potrebne godine da uvidim da je on bio kompulzivni lažov, a tokom tih godina dobijao je unapređenja na poslu, u „Laudklaudu” je postalo kulturološki u redu da se laže. Naučio sam tu lekciju. Nije bilo važno što ja nikada nisam podržavao laganje zato što je to što se on stalno izvlačio dovelo do toga da laganje deluje kao nešto što je u redu. Kako sam mogao da poništim tu lekciju i vratim našu kulturu? Najpre nisam imao pojma. Znao sam da moram da kopam mnogo dublje da bih zaista razumeo kako ove stvari funkcionišu i zbog toga sam se zapitao koliko se pitanja koja slede može rešiti okretanjem korporativnim ciljevima ili izjavi o misiji?

- Da li je taj telefonski poziv toliko važan da moram da se javim danas ili može da sačeka do sutra?
- Mogu li tražiti povišicu pre godišnjeg pregleda?
- Da li je kvalitet ovog dokumenta dovoljno dobar ili treba da nastavim da radim na njemu?
- Moram li da dođem na vreme na taj sastanak?
- Da li da odsednem u hotelu *Four Seasons* ili u motelu *Red Roof Inn*?
- Kada pregovaram o ovom poslu, šta je važnije: cena ili partnerstvo?
- Treba li da naglasim šta moje kolege rade pogrešno ili šta rade ispravno?
- Da li da idem kući u 17h ili 20h?
- Koliko ozbiljno treba da proučavam konkurentske firme?
- Da li treba da razgovaramo o boji ovog novog proizvoda pet minuta ili trideset sati?
- Ako znam da nešto ozbiljno nije u redu u kompaniji, treba li da kažem nešto? Kome da kažem?
- Da li je pobeda važnija od etike?

Odgovor je – nula.

Ne postoje „tačni odgovori” na ova pitanja. Tačni odgovori kad je vaša kompanija u pitanju zavise od toga šta je ona, čime se bavi i šta želi da bude. U stvari, način na koji vaši zaposleni odgovaraju na ova pitanja *jeste* vaša kultura zato što je vaša kultura način na koji kompanija donosi odluke kad vi niste tamo. To je skup stavova koje vaši zaposleni koriste za rešavanje problema s kojima se svakodnevno suočavaju. To je ono kako se ponašaju kad ih niko ne

gleda. Ako ne uspostavite na metodičan način kulturu svoje kompanije, dve trećine nje će biti nasumično stvorene, a ostalo će biti pogreška.

Dakle, postavlja se pitanje kako osmisliti i oblikovati ove gotovo nevidljive načine ponašanja. Pitao sam to Šaku Sengora, koji je vodio moćnu bandu u zatvoru u Mičigenu devedesetih i dvehi-ljaditih. On je znao da životi njegovih momaka zavise od kulture bande. Rekao mi je: „To je složeno. Recimo da neko ukrade četkicu za zube jednom od tvojih momaka, šta ćeš da uradiš?”

Rekao sam: „To deluje prilično bezazleno. Možda je lopov samo želeo da ima čiste zube?”

Ispravio me je: „Čovek ne rizikuje zbog čistih zuba. U pitanju je dijagnostika. Ako ne odgovorimo na to, onda on zna da može da ukrade tvom momku nešto veće, ili da ga siluje, ili da ga ubije i pre-uzme njegov posao. Dakle, ako ništa ne uradim, izložiću riziku sve naše članove. Ubistvo tog tipa odvratilo bi druge od sličnih stvari, ali bi stvorilo kulturu velike nasilnosti.” Raširio je ruke: „Kao što sam rekao, složeno je.”

Identifikovati kakvu kulturu želite je teško: morate da shvatite ne samo kuda vaša kompanija pokušava da ide već i put kojim treba da ide da bi tamo stigla. Za mnoge startapove, kultura štedljivosti je od ključnog značaja, tako da ima smisla zahtevati da zaposleni odsednu u *Red Roof Inn*. Međutim, ako „Gugl” plaća prodavcu pola miliona dolara godišnje i želi da ga zadrži, verovatno će više voleti da on dobro spava u *Four Seasons* pre važnog sastanka sa „Proktor & Gembl”.

Sem toga, dugačko radno vreme je uobičajeno za startapove – vi ste u trci s vremenom. Sa druge strane, u „Sleku”, izvršni direktor Stjuart Baterfild je uveren da ako zaista vredno radite dok ste na poslu, možete efikasno da uradite mnogo toga. On rano izlazi s posla i podstiče svoje zaposlene da čine isto to.

Kultura koja funkcioniše za „Epl” nikada ne bi funkcionisala za „Amazon”. U „Eplu” je stvaranje najbriljantnijih dizajna na svetu najvažnije. Da bi pojačao tu poruku, „Epl” je potrošio pet milijardi dolara na svoje elegantno novo sedište. U „Amazonu”, Džef Bezos je rekao: „Vaše velike marže su moja prilika.” Da bi pojačao tu poruku, naterao je kompaniju da štedi na svemu, sve do stolova zaposlenih koji su koštali deset dolara svaki. Obe kulture funkcionišu. „Epl” dizajnira drastično lepše proizvode od „Amazona”, a „Amazonovi” proizvodi su drastično jeftiniji od „Eplovih”.

Kultura kompanije nije isto što i njena izjava o misiji; ne možete je samo uspostaviti i ona će trajati zauvek. U vojsci postoji izreka da ako vidiš nešto što je ispod standarda i ne uradiš ništa, onda si postavio novi standard. Ovo važi i za kulturu – ako vidite da nešto nije u redu s kulturom i to ignorišete, stvorili ste novu kulturu. Zapravo, kako se uslovi poslovanja menjaju i vaša strategija evoluirala, morate nastaviti da menjate svoju kulturu u skladu s tim. Meta se uvek pomera.

KULTURA JE SNAŽNA SILA

U poslu, ako imate jaku kulturu, ali proizvod koji niko ne želi, propadate. Dakle, kultura može da deluje da je slabija od proizvoda. Ipak, ako pogledate dublje, kultura s vremenom može da prevaziđe naizgled nepobedive strukturalne barijere jedne ere i transformiše ponašanje čitavih industrija i društvenih sistema. Posmatrano iz ove šire perspektive, kultura je snažna sila u univerzumu. Tokom sedamdesetih godina 20. veka gomila siromašne dece iz Bronksa stvorila je novu umetničku formu, hiphop. U jednoj jedinnoj generaciji prevazišli su siromaštvo, rasizam i masovno protivljenje muzičke industrije kako bi izgradili najpopularniji muzički žanr na svetu. Promenili su globalnu kulturu tako što su stvorili kulturu zasnovanu na iskrenosti i mentalitetu „snalažljivosti”.

Mentalitet snalažljivosti mogao se dobro videti u tome kako su hiphop di-džejevi dobili svoj osnovni gradivni blok: brejkbitive. Brejkbitivi su bili deo pesme zbog kojeg su se svi oduševljavali na plesnom podijumu – delovi pesme snažnog „bita” koji su uključivali bubnjeve i bas ili samo bubnjeve. Najsvežiji brejkbitivi, oni koje ljudi ranije nisu čuli, često su se nalazili na opskurnim pločama. Pošto su ove ploče bile opskurne, diskografske kuće ih ne bi ponovo slale u prodaju ako bi se iznenada rasprodale, što bi stvorilo problem u lancu snabdevanja. Preduzetnička kultura hiphopa je funkcionisala upravo na osnovu toga. Ralf Makdanijs, koji je stavio prve rep video-spotove na televiziju i koji je skovao termin „vikanje”, rekao mi je:

Momak po imenu Leni Roberts je isporučivao ove ploče u prodavnice i znao je tačno šta će se prodati jer je bio iz Bronksa, a tu se sve dešavalo. On je plasirao ove brejkbitive dajući ih Afrika

Bambati ili Grandmaster Flešu, i kada bi Fleš nešto pustio, sva-ki di-džej bi rekao: „Oh, moram da imam tu ploču”, i ploče bi se odmah rasprodale. Tako je Leni počeo da pravi sopstvene ploče samo sa brejkbiovima: „Breakbeats Volume One”, „Breakbeats Volume Two”, itd. Nije imao prava, naravno, ali niko na to nije obraćao pažnju.

Ljudi me često pitaju zašto u većini onoga što pišem dajem u uvodima citate iz hiphopa. Delimično je to posledica moje neuspele karijere repera (istinita priča), ali uglavnom zbog toga što mi se većina ideja o preduzetništvu, biznisu i kulturi javlja dok slušam hiphop, tako da je to moj način da odam priznanje onome ko je za to zaslužan. Uvek sam smatrao da su rane hiphop pesme poput pesme Erika B. & Rakima *Follow the Leader* ili *King of Rock* grupe „RunDMC” govorile o onome što sam radio kao preduzetnik. Oni su kultura u okviru koje radim.

Dok je „snalažljivost” bila deo hiphop kulture koji je pokretao posao, iskrenost je bila ono što je privuklo fanove. Veliki reper Nas mi je to rekao kad sam još bio klinac:

Sirovost je bila ono čemu sam težio. Svet je trebalo da bude savršeno mesto, kao serija „Brady Bunch”. Svi mi pokušavamo da budemo kao Brady Bunch, ali smo zapravo „mali nevaljalci”. Rep je objasnio šta se zaista dešava: zločini, siromaštvo, korumpirana policija. Rep se očistio od muzike koja zvuči svodnički ili muzike koja zvuči kao gospel, ili fanki zvuka ili hipi zvuka. Izvukao je sve te druge stvari iz muzike i potpuno rastrgao sebe sve dok se nije došlo isključivo do iskrenosti.

Na drugoj strani kontinenta u odnosu na Bronks, grupa inženjera u Kaliforniji uspostavila je niz kulturnih inovacija koje su na kraju promenile način na koji funkcioniše gotovo svako preduzeće. Šezdesetih godina Bob Nojs, izumitelj integrisanog kola ili mikročipa, vodio je „Ferčajld semikondaktor”, deo „Ferčajld kamera end instrument korporejšn”. Ova kompanija, čije je sedište bilo u Njujorku, poslovala je na način tipičan za „istočnu obalu”, što je postalo način na koji su se vodile velike kompanije širom zemlje. Vlasnik „Ferčajlda” Šerman Ferčajld živio je u gradskoj kući od stakla i mermera na Menhetnu. Njegovi najviši rukovodioci imali su automobile sa vozačima i rezervisana parking-mesta. Kao što je Tom Volf primetio u svom članku objavljenom u časopisu *Eskvajer*

iz 1983. godine „The Thinkings of Robert Noyce”: „Korporacije na Istoku su usvojile feudalni pristup organizaciji, a da toga nisu ni bile svesne.”

Bob Nojs nije verovao da išta od toga ima smisla, budući da su njegovi inženjeri – „slobodni seljaci” – ti koji izmišljaju proizvode i pokreću posao. Dakle, „Ferčajld semikondaktor” je počeo drugačije da radi stvari. Očekivalo se da svi budu na poslu do osam sati ujutru, a ko bi prvi došao, dobijao je najbolje parking-mesto. Zgrada kompanije u San Hozeu bila je magacin pun radnih boksova, a niko nije nosio odelo.

Nojs nije angažovao profesionalne menadžere. Rekao je: „Ko-učing, a ne usmeravanje sada je osnovna karakteristika liderstva. Uklonite barijere s puta i pustite ljude da rade stvari koje dobro rade.” Ovo je stvorilo novu kulturu, kulturu osnaživanja: svi su bili glavni, a Nojs je bio tu da pomogne. Ako bi istraživač imao ideju, mogao bi da se bavi njome godinu dana pre nego što bi neko počeo da se raspituje o rezultatima.

Zaposleni koji su osetili kako izgleda Nojsova kultura nezavisnosti odvojili su se da bi osnovali sopstvene kompanije kao što su „Rajteon semikondaktor”, „Signetiks”, „Dženeral majkroelektroniks”, „Intersil”, „Advansed majkro divajsis” (AMD) i „Kvalidajn”. I ne nameravajući, Nojs je stvorio kulturu Silicijumske doline.

Nojs se odvojio 1968. da bi osnovao novu kompaniju, dajući ostavku u „Ferčajld semikondaktor” nakon što je prebačen na mesto izvršnog direktora „Ferčajld kamera”. On i njegov kolega Gordon Mur, tvorac „Murovog zakona”, koji tvrdi da se kapacitet mikročipa udvostručuje na svakih osamnaest meseci dok mu cena postaje dvostruko manja, i mladi fizičar po imenu Endi Grouv osnovali su „Intel” da bi se pozabavili oblašću skladištenja podataka koja je tada bila u nastajanju.

U „Intelu”, Nojs je svoje egalitarne ideje podigao na novi nivo. Svi su radili u jednoj velikoj prostoriji s pregradama koje su ih razdvajale; Sam Nojs je sedeo za polovnim metalnim stolom. Ručak su bili sendviči i bezalkoholna pića. Nisu postojali potpredsednici; Nojs i Mur su nadgledali poslovne segmente koje su vodili srednji menadžeri koji su imali ogromnu moć u donošenju odluka. Na sastancima je vođa određivao dnevni red, ali su svi ostali bili jednaki.

I, što je najvažnije, Nojs je inženjerima i većini kancelarijskih radnika dao velike opcije za akcije. Verovao je da bi se u poslu

vođenom istraživanjem i proizvodima inženjeri ponašali više kao vlasnici ako bi zaista bili vlasnici kompanije.

Volf je primetio da se „u „Intelu” očekivalo da svi – uključujući Nojsa – prisustvuju sesijama o „Intel kulturi”. Nove zaposlene je u kulturu uvodio Endi Grouv (koji će kasnije postati izvršni direktor kompanije i poznati inovator kulture). Grouv bi pitao: „Kako biste sumirali ‘Intelov’ pristup?” Neko bi mogao da odgovori: „U „Intelu” ne čekate da neko drugi to uradi. Uzmete sami loptu u ruke i trčite s njom.” Grouv bi odgovorio: „Pogrešno. U ‘Intelu’ vi uzimate loptu, ispuštate vazduh iz nje, savijate je i stavljate u džep. Onda uzmete drugu loptu i trčite s njom, a kada pređete preko cilja, vadite drugu loptu iz džepa i ponovo je naduvavate i postićete dvanaest poena umesto šest.”

Ova atmosfera je omogućila da ideje napreduju; ono što predstavlja suštinu Silicijumske doline jeste primat ideja. Revolucionarnim idejama obično je teško upravljati iz dva razloga: 1) inovativne ideje ne uspevaju mnogo više nego što uspevaju; i 2) inovativne ideje su uvek kontroverzne pre nego što uspeju. Kada bi ih svi mogli odmah razumeti, ne bi bile inovativne.

Zamislite kulturu stroge odgovornosti koja kažnjava neuspeh – veoma uobičajenu kulturu na istočnoj obali gde su rukovodioci nastojali da održe svoj status, a neuspeh je trebalo izbeći po svaku cenu. Sada razmislite o ideji koja ima 90 posto šanse da propadne, ali bi se, sa druge strane, isplatila sa hiljadu prema jedan. Uprkos tome što je to izuzetno dobra opklada, kompanija koja kažnjava neuspeh nikada je neće finansirati.

Hijerarhije su dobre u uklanjanju očigledno loših ideja. Do trenutka kada ideja stigne do vrha lanca, ona će biti upoređena sa svim ostalim idejama u sistemu, sa očigledno dobrim idejama rangiranim na vrhu. Ovo izgleda logično. Problem je u tome što očigledno dobre ideje nisu zaista inovativne, a istinski inovativne ideje često izgledaju kao veoma loše ideje kad se uvedu. „Vestern union” je propustio priliku da kupi patente i tehnologiju Aleksandra Grejama Bela za telefon. U to vreme telefonski pozivi su bili izuzetno bučni, lako ih je bilo pogrešno protumačiti i nisu mogli da pređu velike udaljenosti, a „Vestern union” je na osnovu svog telegramskog poslovanja znao da profitabilna komunikacija zavisi od tačnosti i širokog dometa. „Vikipedija” se smatrala šalom kad se pojavila. Kako bi nešto što je napisala gomila običnih ljudi moglo da zameni rad vrhunskih svetskih naučnika? Danas je toliko

sveobuhvatnija od svega što je bilo pre nje da se naširoko smatra jedinom enciklopedijom.

Kultura „Intela“ je, uzdižući pojedinca i dajući šansu inovativnim idejama, inaugurisala bolji način poslovanja. Moj poslovni partner Mark Andrisen napisao je pre nekoliko godina esej *Software Is Eating the World*. U njemu je opisao kako se tehnologija proširila izvan tehnološke industrije i preuzela svaki tradicionalni posao, od knjižara preko udruženja taksista, pa do hotela. Postojeće kompanije su bile prinuđene da usvoje aspekte Nojsove kulture ili da se izlože egzistencijalnim pretnjama. Videli smo da je „Dženeral motors“ usvojio opcije akcija kad je prešao na autonomna vozila kupovinom „Kruz otomejšn“, a „Volmart“ koristi sličan pristup otkako je kupio „Džet-kom“.

Otkako je tehnologija postala potrošački fenomen, hiljade ljudi koji nisu tehnološki obučeni došli su do sjajnih ideja koje koriste tehnologiju. Ipak, ako njihovi startapovi angažuju svoj inženjering, gotovo uvek ne uspeju. Zašto? Ispostavilo se da je lako napraviti aplikaciju ili veb-lokaciju koja ispunjava specifikacije neke početne ideje, ali je daleko teže napraviti nešto što će se skalirati, razvijati, elegantno rešavati ekstremne slučajeve, itd. Odličan inženjer uložiće vreme i trud da uradi sve te stvari, da napravi proizvod koji će rasti zajedno s kompanijom samo ako ima udeo u vlasništvu kompanije – bukvalno i figurativno. Bob Nojs je to shvatio, stvorio kulturu koja je to podržavala i promenio svet.

ŠTA ČINI NEKU KULTURU FUNKCIONALNOM?

Jasno je da kultura ima moćne efekte. Dakle, kako je oblikovati, kako je usaditi duboko u umove ljudi i kako je popraviti kada stvari krenu naopako? Ova pitanja su me dovela do većih pitanja i šireg referentnog okvira. Kako kultura funkcioniše u različitim kontekstima? Šta je to što čini da kultura traje duže od nekoliko godina? Već dugo me zanima istorija, i to pogotovu ona kad su se ljudi ponašali drugačije od onoga što sam očekivao, imajući u vidu okolnosti u kojima su rođeni. Na primer, nikada ne bih očekivao da će čovek koji je rođen u ropstvu i koji će jednog dana osloboditi robove Haitija, i sam posedovati robove, ali posedovao ih je. Razumevanje kako su kulture u istoriji oblikovale stavove ljudi navelo

me je da počnem da razmatram šta su morali da urade da promene sebe i svoju kulturu.

Izabrao sam četiri modela, od kojih je jedan još uvek živ. Nisam tražio idealna krajnja stanja kulture – neki od modela su proizveli izuzetno nasilne ili na neki drugi način problematične kulture – već ljude koji su bili izuzetno efikasni u stvaranju kulture koju su želeli. Svaki od ovih modela naterao me je da postavim značajna pitanja:

- Zašto je u ljudskoj istoriji postojala samo jedna uspešna pobuna robova? Kako je Tusen-Luvertir na Haitiju reprogramirao ropsku kulturu da bi vodio tu pobunu?
- Kako je bušido, kodeks samuraja, omogućio klasi ratnika da vlada Japanom sedam stotina godina i oblikuje modernu japansku kulturu? Koji skup kulturoloških vrlina ih je osnažio? Samuraji su svoje principe nazivali „vrlinama”, a ne „vrednostima”; vrlina je ono što radite, a vrednost je samo ono u šta verujete. Kao što ćemo videti, važno je raditi. (U daljem tekstu korišću termin „vrlina” kad govorim o idealu, a „vrednost” kad razmatram ono što većina kompanija sada zastupa.) Kako su tačno samuraji usmerili svoju kulturu na delovanje?
- Kako je Džingis-kan izgradio najveće carstvo na svetu? Bio je totalni autsajder, zatočen kao mladić od svog malog nomadskog plemena. Lako je videti kako ga je to navelo da poželi da razbije postojeće hijerarhije. Ipak, kako je uspeo da stvori inovativnu i inkluzivnu meritokratiju koja mu je omogućila da stalno raste i napreduje, dok njegovi neprijatelji stoje u mestu?
- Kako je Šaka Sengor, koji je bio osuđen na devetnaest godina zatvora u Mičigenu zbog ubistva, svoju zatvorsku bandu učinio najstrožom, najsurovijom grupom u zatvorskom dvorištu, a onda je transformisao u nešto potpuno drugačije? Kako ga je kultura pretvorila u ubicu? Kako je uspeo da dominira tom kulturom? Kako je uzeo grupu izopštenika i pretvorio ih u složan tim? I, konačno, kako je prepoznao ono što mu se ne sviđa u njegovoj kulturi i, menjajući sebe, promenio celokupnu zatvorsku kulturu?

Kompanije – baš kao i bande, vojske i nacije – velike su organizacije koje rastu ili propadaju zbog svakodnevnog mikroponašanja ljudskih bića od koji su sačinjene. Ipak, nije lako otkriti da li je

osnovni uzrok uspeha kompanije njena kultura ili neki drugi faktor. Većina poslovnih knjiga ne posmatra kulturu iz šire, više sociološke perspektive i većina pokušava da secira kulture uspešnih kompanija nakon što su kompanije uspele. Ovakav pristup zamenjuje uzrok i posledicu. Postoji mnogo izuzetno uspešnih kompanija sa slabom, nedoslednom ili čak toksičnom kulturom; proizvod koji se traži može prevazići loše okruženje, bar na izvesno vreme. Ako mi ne verujete, pročitajte ponešto o „Enronu”.

Da bih izbegao pristrasnost kad je u pitanju preživljavanje – logičnu grešku usredsređivanja na kompanije koje su uspele i pogrešnog zaključka da ih je njihova kultura učinila velikim – pokušao sam da ne pribegnem „obrnutom inženjeringu” već da posmatram kulturološke tehnike koje su lideri koristili dok su pokušavali da ojačaju svoju kulturu na specifične načine, i pokazujem kako su se ti napori vršili. Dakle, u ovoj knjizi nećete naći „najbolje kulture” već samo tehnike koje će vam pomoći da navedete svoju kulturu da radi ono što želite.

KAKO ČITATI OVU KNJIGU

Počinjem ispitivanjem četiri istorijska modela opisana ranije, a zatim izlažem moderne primere istih tih kulturoloških tehnika. Dok čitate ovih prvih sedam poglavlja, razmislite o tome kako su lideri poput Tusen-Luvertira i Džingis-kana videli kulturu i alate koje su osmislili da bi je promenili čak i u izuzetno teškim uslovima, kad se činilo da se sve zaverilo protiv njih. Obratite pažnju na prakse koje biste možda želeli da preuzmete i kako bi perspektive koje su daleko izvan vaše mogle biti iznenađujuće relevantne za vas. Kako su samuraji osmislili kulturu čiji se elementi savršeno uklapaju? Kako je iskustvo Šake Sengora, kada je kao mladić došao u zatvor i morao da shvati kako tu stvari funkcionišu, relevantno za nove zaposlene u vašoj kompaniji? Stvaranje kulture je složenije od pokušaja da se vaši ljudi ponašaju onako kako vi želite kada ih niko ne gleda. Zapamtite da su vaši zaposleni daleko od uniformnosti. Dolaze iz različitih zemalja, rasa, polova, porekla, čak i epoha. Svaki od njih donosi vašoj organizaciji drugačiju kulturološku polaznu tačku. Izazov je navesti sve njih da se povinuju zajedničkom skupu normi i budu relativno zadovoljni njima.

Da biste ih naveli da budu ono što želite, najpre ćete morati da ih vidite onakvim kakvi jesu. Voleo bih da vam mogu dati

jednostavan niz koraka da to učinite, ali ne postoji formula. Sva ova pitanja ćemo razmotriti iz različitih perspektiva. Imajući ovaj cilj u vidu, ova poglavlja takođe sadrže analize današnjih primera, koje su uglavnom nastale na osnovu mojih razgovora s liderima koji su pokušali da promene svoje kompanije. Tako, na primer, istražujem kako su kulturološke tehnike Tusen-Luvertira primenili – ili je trebalo da ih primene – Rid Hastings iz „Netfliksa“, Travis Kalanik iz „Ubera“ i Hilari Klinton, i kako Džingis-kanova vizija inkluzije ima paralele u radu Dona Tompsona, prvog afroameričkog izvršnog direktora kompanije „Mekdonalds“, i Megi Vilderoter, izvršne direktorke „Frontir komunikejšns“.

Drugi deo knjige osmišljen je tako da vas vodim kroz proces razumevanja vaše sopstvene ličnosti i strategije vaše kompanije i kako da to razumevanje iskoristite za izgradnju kulture koja vam je potrebna da biste uspeali. Kultura funkcioniše samo ako lider vidljivo učestvuje u njoj i glasno je zagovara. Ipak, većina ljudi ne ide naokolo sa superoštom definicijom svojih ličnih kulturoloških vrednosti. Dakle, kako možete identifikovati ko ste i koji delovi vas pripadaju organizaciji (a koji ne pripadaju)? Kako da postanete vrsta lidera koga biste i sami želeli da sledite? Zatim posmatram ekstremne probleme koji vašu kulturu mogu dovesti u sukob sa samom sobom ili s vašim poslovnim prioritetima. I na kraju govorim o nekoliko komponenti koje verovatno pripadaju svakoj kulturi i dajem vam spisak ključnih principa.

Kultura nije magični skup pravila koji čine da se svi ponašaju onako kako želite. To je sistem ponašanja za koji se nadate da će ga većina ljudi prihvatiti najveći deo vremena. Kritičari vole da napadaju kompanije zbog toga što imaju „pokvarenu kulturu“ ili zato što su „moralno korumpirane“, ali je zapravo pravo čudo kad kultura nije nefunkcionalna. Nijedna velika organizacija nikada ne postiže ni blizu sto posto usklađenosti sa svakom od svojih vrednosti, ali neke rade mnogo bolje od drugih. Naš cilj ovde je da budemo bolji, a ne savršeni.

I na kraju, završna reč obeshrabrenja: velika kultura vam ne donosi odlično društvo. Ako vaš proizvod nije superioran ili ga tržište ne želi, vaša kompanija će propasti bez obzira na to koliko je dobra njena kultura. Kultura je za kompaniju isto što su ishrana i trening za profesionalnog sportistu. Ako je sportista dovoljno talentovan, uspeće uprkos relativno lošoj ishrani i ispodprosečnom režimu treninga. Ako mu nedostaje talenta, savršena ishrana i

nemilosrdni trening neće ga kvalifikovati za Olimpijske igre. Ipak, odlična ishrana i trening čine svakog sportistu boljim.

Ako velika kultura neće osigurati uspeh, zašto se onda mučiti? Na kraju, ljudi koji rade za vas neće se sećati saopštenja za javnost ili nagrada. Neće ih zanimati kvartalni usponi i padovi. Oni čak mogu postati prilično konfuzni i u vezi s proizvodima, ali nikada neće zaboraviti kakav je bio osećaj raditi tamo ili kakvi su oni sami postali kao rezultat toga. Karakter i etos kompanije biće jedina stvar koju će poneti sa sobom. To će biti lepak koji će ih držati zajedno kada stvari krenu naopako. To će biti njihov vodič za male, svakodnevne odluke koje donose, a koje doprinose osećaju da imaju pravu svrhu.

Ova knjiga nije sveobuhvatan skup tehnika za stvaranje savršene kulture. Ne postoji jedna idealna kultura. Snage kulture mogu biti i njene slabosti. Ponekad morate prekršiti osnovni princip svoje kulture da biste preživeli. Kultura je od ključne važnosti, ali ako kompanija propadne zato što insistirate na čistoti kulture, onda to radite pogrešno. Ova knjiga će vas odvesti na putovanje kroz različite kulture, od drevnih do savremenih, a usput ćete naučiti kako da odgovorite na pitanje od suštinskog značaja za svaku organizaciju: Ko smo mi? Naizgled jednostavno pitanje koje uopšte nije jednostavno jer ono ko ste vi jeste način na koji ljudi govore o vama kad niste u blizini. Kako se ponašate prema svojim klijentima? Jeste li tu za ljude u nevolji? Može li vam se verovati?

To ko ste, nisu vrednosti koje navodite na zidu. To nije ono što govorite unaokolo. To nije vaša marketinška kampanja. Nije čak ni ono u šta verujete. To je ono što radite. Ono što radite, to jeste. Ova knjiga ima za cilj da vam pomogne da uradite stvari koje treba da uradite kako biste mogli da budete ono što želite.