

## Глава 13

# Как лидеры начинают процесс создания культуры

Один из наиболее таинственных аспектов организационной культуры — это ее истоки. Почему две компании, находящиеся в одинаковых условиях, использующие одним и те же технологии или выполняющие похожие задачи и управляемые основателями сходного происхождения, со временем становятся столь непохожими друг на друга? В главе 12 была предпринята попытка проиллюстрировать и проанализировать этот процесс с точки зрения спонтанных событий в неструктурированных группах. В этой главе мы продолжим этот анализ и поговорим о том, что происходит, когда лидер формирует группу или создает организацию.

### Начала культуры и их создание лидерами-основателями

Вообще говоря, культура имеет три основных источника: (1) убеждения, ценности и представления основателей организации; (2) коллективный опыт, полученный членами группы при развитии организации; (3) новые убеждения, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями.

Хотя каждый из названных механизмов играет крайне важную роль, наиболее существенный из них в период создания начал культуры — влияние учредителей, не только определяющих основную миссию и среду, в которой предстоит работать организации, но также набирающих членов группы и формирующих характер ее реакций, направленных на выживание и интеграцию.

Мало какие организации возникают случайно или спонтанно. Обычно их создают один или несколько индивидов, которые понимают, что скоординированные и согласованные действия некоторого числа людей позволяют достичь того, что невозможно сделать за счет усилий отдельного человека. Общественные движения и религиозные секты формируются пророками, учителями или какими-то иными харизматическими лидерами. Политические группы основываются лидерами, предлагающими свое видение и новое решение проблем. Фирмы создаются предпринимателями, исходящими из собственного видения того, как благодаря совместным усилиям определенной группы людей они смогут выйти на рынок с новым товаром или услугой.

Основатели обычно оказывают решающее влияние на исходное определение и решение проблем адаптации группы во внешней среде и внутренней интеграции. Поскольку они обладают оригинальной идеей, то, как правило, имеют и собствен-

ное (обусловленное их собственной культурной историей и личностными особенностями) видение того, каким образом претворять эту идею в жизнь. Основатели не просто обладают высокой степенью самоуверенности и решимости — обычно им присущи и достаточно развитые представления о природе этого мира, о той роли, которую в нем играют организации, о природе человека и взаимоотношений, об истине и ее поисках, об управлении временем и пространством (Schein, 1978, 1983, 2006). Соответственно они уверенно навязывают свои воззрения партнерам и работникам, пока неоперившаяся организация пробивает себе дорогу, и придерживаются их, пока представления эти не утратят своей действенности или пока группа, так и не достигнув результата, не распадется (Donaldson and Lorsch, 1983).

Примеры, которые мы увидим в этой главе, являются иллюстрациями нескольких различных типов эволюции культуры. Компания *Steinbergs* создала сильную культуру на основе внешней адаптации, но конфликты ее основателя породили внутреннюю неразбериху, которая в конечном итоге подорвала эффективность работы компании. *Smithfield* является детищем предпринимателя, создающего одну компанию за другой, но избегающего накладывать свою личность на свои организации, поэтому их культура была функцией различных нижестоящих руководителей. История *DEC* неразрывно связана с личностью Кена Олсена и является иллюстрацией создания очень сильной культуры, прекрасно приспособленной к росту и инновациям, но ставшей дисфункциональной, как только рынок этой компании достиг зрелости; культура сумела сохраниться, а компания как экономическая сущность выжить не смогла. Хотя с компаниями *IBM*, *HP* и *Apple* у меня связано гораздо меньше личного опыта, я покажу, как размышления о зарождении культуры может пролить свет на те различия, которые мы видим между этими компаниями в наши дни.

---

## Сэм Штейнберг, *Steinbergs*

Основатель компании Сэм Штейнберг был из семьи иммигрантов, открывшей собственную бакалейную лавку в городе Монреале. Родители, в первую очередь мать, научили его определенному отношению к клиентам и помогли поверить в то, что он сможет начать свой прибыльный бизнес. Он считал, что правильное ведение дел в любом случае поможет ему добиться успеха и создать большую компанию, которая позволит ему и его семье разбогатеть. В конце концов Сэм Штейнберг основал крупную сеть супермаркетов, универмагов и прочих торговых предприятий, в течение ряда десятилетий занимавших ведущие позиции на рынке.

Сэм Штейнберг являлся основной идеологической силой своей компании на протяжении всей ее истории вплоть до своей смерти в конце 1970-х гг. Он считал, что его главная миссия состоит в обеспечении потребителей высококачественными, добротными товарами в условиях чистоты и благожелательности, и руководствовался при принятии решений прежде всего нуждами потребителей. Существует масса историй о том, как Сэм Штейнберг, тогда еще совсем молодой человек, работал со своей женой в бакалейной лавке, отпуская товары в кредит, и тем самым демонстрировал свое доверие потребителям. Он беспрекословно принимал обрат-

но товар, который по той или иной причине не устраивал покупателя, и стремился к тому, чтобы его лавка имела безупречный внешний вид, дабы покупатели не сомневались в качестве товаров. Подобное отношение к делу стало основой политики принадлежавшей ему системы магазинов.

Сэм Штейнберг верил, что в основу работы с подчиненными должны быть положены личный пример и пристальное наблюдение. Он мог совершенно неожиданно появиться в любом из своих магазинов, проверить все, до мельчайших деталей, а затем, рассказывая о том, как аналогичные проблемы решаются в других магазинах, как «учить» персонал, что нужно делать. При этом он нередко выходил из себя и начинал ругать подчиненных, нарушивших правила или принципы организации. Сэм Штейнберг полагал, что менеджеры его магазинов тоже должны быть заметными фигурами, осуществляющими, подобно ему самому, тщательное наблюдение за всем происходящим. Это составляло его глубинные представления о том, что такое «хороший менеджмент». Эти представления в последующие годы стали ключевым моментом его концепции «видимого менеджмента», в соответствии с которой хороший менеджер должен постоянно находиться на виду, обучая и наставляя подчиненных собственным примером.

Основную роль в группе основателей компании играли три брата Сэма Штейнберга, один же из «замов», который не был их родственником, пришел в компанию в самом начале и тоже стал одним из основных творцов и проводников организационной культуры. Он разделял представления основателя о том, как следует вести дело, и разработал формальные системы, позволявшие воплотить эти представления в жизнь. После смерти Сэма Штейнберга этот человек стал исполнительным директором компании; он продолжил внедрение теории видимого менеджмента и старался быть примером для подражания, развивая заложенные основателем традиции жесткого контроля.

Сэм Штейнберг полагал, что победа на рынке немыслима без внедрения новаторских идей и технических новшеств. Он постоянно призывал своих менеджеров искать нестандартные подходы, привлекал множество консультантов, отстаивавших новые методы управления человеческими ресурсами, стал инициатором программ отбора и развития персонала методом центров оценки задолго до использования этого подхода другими компаниями, участвовал в конференциях, на которых представлялись те или иные технические новшества. Эта страсть к инновациям привела к тому, что *Steinbergs* стала одной из первых компаний среди супермаркетов, которые взяли на вооружение штрихкодовые технологии и начали применять центры оценки при отборе менеджеров магазинов. Для улучшения своего бизнеса Сэм Штейнберг всегда был готов экспериментировать. Взгляд его на истину и реальность заключался в том, что искать их следует везде, где это возможно, поэтому каждый должен быть открыт всему новому и никогда не считать, что уже и так во всем разобрался. Если новые идеи оказывались эффективными, Сэм Штейнберг всячески способствовал их принятию, если же нет, тут же приказывал отказаться от их использования. Он доверял только тем менеджерам, которые в своих действиях исходили из подобных представлений, и имел явных «любимчиков», которым делегировал большие властные полномочия.

Влияние и власть в этой организации оставались предельно централизованными, поскольку всем было известно, что Сэм Штейнберг или его зам могут отме-

нить — и обязательно отменяют — решения, принимаемые менеджерами отделений и других подразделений без предварительных консультаций с руководством, причем в беспепелляционной манере. Практически все акции, дающие право голоса, принадлежали Сэму Штейнбергу и его супруге, поэтому после его смерти единственным владельцем компании стала она.

Сэм Штейнберг был заинтересован в воспитании хороших менеджеров в стенах самой организации, но не считал, что этому будет способствовать долевое владение предприятием. Он платил ключевым менеджерам очень хорошую зарплату и исходил при этом из представления о том, что собственником предприятия должна оставаться семья, вследствие чего не допускал в ряды совладельцев даже своего первого заместителя, который был его близким другом и одним из творцов компании.

Сэм Штейнберг ввел в фирму нескольких членов своей семьи и предоставил им ключевые руководящие позиции и благоприятные условия в части перспективы получения более высоких должностей, которые позволяли быстро выявить их управленческий потенциал. По мере развития и диверсификации фирмы члены семьи становились руководителями подразделений, хотя зачастую имели весьма скромный управленческий опыт. Если менеджер — член семьи плохо справлялся со своими обязанностями, ему в помощь присылали квалифицированного менеджера, становившегося его заместителем. Если работа подразделения при этом улучшалась, все почести обычно доставались члену семьи. Если же дела по-прежнему шли плохо, его могли и переместить, но обязательно под благовидным предлогом, позволяющим «сохранить лицо». Хотя Сэм Штейнберг стремился к открытой коммуникации и высокому уровню доверия между всеми сотрудниками организации, он так никогда и не осознал, что его представления о роли семьи и принципах управления серьезно противоречили друг другу. Он не разобрался в своих собственных конфликтах и непоследовательности и поэтому не смог понять, почему некоторые из его лучших молодых менеджеров не смогли отреагировать на поощрение конкуренции и ушли из компании. Он думал, что обеспечивает им адекватную мотивацию, и не видел, что для некоторых сотрудников общая политическая обстановка, отсутствие опциона на акции и произвольное вознаграждение членов семьи делали их карьерный рост слишком неопределенным. Сэм Штейнберг приходил в недоумение и испытывал ярость по этому поводу, обвинял во всем молодых менеджеров, но крепко держался за свои собственные представления и конфликты.

Здесь следует сделать ряд замечаний. По определению нечто может стать составной частью культуры только в случае, если оно способствует успеху организационной деятельности и снижению тревог членов организации, включая самого Сэма Штейнберга. Представления Сэма Штейнберга о том, как должны совершаться те или иные операции, соответствовали той среде, в которой он работал, и потому он сам и группа основателей фирмы придерживались именно этих представлений.

После смерти Сэма Штейнберга компания пережила длительный период культурного хаоса, вызванного вакуумом из-за отсутствия основателя и увольнения нескольких ключевых носителей старой культуры, но базовая философия управления магазинами осталась неизменной; осуществлял ее один из прежних заме-

стителеев Сэма. Когда он ушел на пенсию, начался период нестабильности. Оказалось, что некоторые менеджеры, сделавшие карьеру при Сэме Штейнберге, были вовсе не так сильны и талантливы, как полагал основатель компании. Ни одна из дочерей Штейнберга или их мужей не смогли решительно взять бразды правления бизнесом в свои руки, поэтому компанией продолжали управлять различные члены семьи. Но ни один из них не обладал деловыми навыками Сэма Штейнберга, поэтому решено было предложить место главы компании постороннему человеку. Но и он, как и следовало ожидать, потерпел фиаско, поскольку не смог адаптироваться к культуре организации и к семье. Сделав еще две неудачные попытки пригласить человека на должность главы компании из других компаний, семья вспомнила об одном из ее бывших менеджеров, заработавшем впоследствии целое состояние на недвижимости. Этому менеджеру удалось выправить положение, поскольку ему были памятны и взаимоотношения с членами семьи, и ее история, да и доверие к нему было выше. В период его руководства отдельные из исходных представлений стали претерпевать определенные изменения. В конце концов, семья решила продать компанию, а этот менеджер и один из кузенов Сэма Штейнберга открыли собственную фирму, ставшую для *Steinbergs* серьезным конкурентом.

Из данного примера явственно следует, что культура может не пережить период ухода главных ее носителей, если основная часть членов организации находится в конфликтной ситуации, поскольку в переходный период руководители посылали противоречивые сообщения. *Steinbergs* обладала сильной культурой, но внутренняя противоречивость Сэма Штейнберга была ее частью, что привело к углублению конфликта и в конечном итоге к утрате организационной стабильности.

---

## **Фред Смитфилд, *Smithfield Enterprises***

Смитфилд создал сеть финансовых организаций, используя методы сложного финансового анализа в регионе страны, где страховые компании, паевые фонды и банки только-только приступали к освоению методик такого рода. Он занимался разработкой идей и их продажей, но, когда он пришел к идее сервисной организации нового типа, он стал привлекать инвесторов, создавать фирмы и руководить ими.

Смитфилд полагал, что в каждое из таких предприятий следует вкладывать лишь сравнительно небольшой объем собственных средств, так как считал, что, если он не может убедить других вложить деньги в предприятие, это явится симптомом порочности идеи. Он исходил из представления о том, что не знает рынок настолько, чтобы рисковать своими деньгами. Это представление подтверждалось им и публично, когда он рассказывал о провале одного из своих предприятий. Смитфилд открыл на Среднем Западе США магазин, торговавший в розницу морской рыбой, которую он лично очень любил. Он считал, что его вкусы совпадают со вкусами большинства потребителей, и строил соответствующим образом политику своей фирмы, которая очень быстро потерпела фиаско. Попробуй он привлечь к финансированию этого проекта сторонних лиц, он, вероятно, смог бы убедиться в том, что прочие люди могут иметь существенно иные вкусы.

Поскольку Смитфилд считал себя генератором идей, а не менеджером, он не только сводил к минимуму свое финансовое участие в предприятии, но и не зани-

мался особо его управлением. Когда у него возникала новая идея, он подыскивал надежных людей, которым можно было доверить руководство организацией. Как правило, эти люди — такие же, как он сам, открытые в своем подходе к бизнесу — даже не пытались оспаривать суть предлагаемых им представлений или настаивать на своем.

Из этого можно заключить, что представления Смитфилда о конкретных целях, оптимальных способах их достижения, о методах оценки результатов и способах выхода из затруднительных положений отличались прежде всего практицизмом. Если Сэм Штейнберг пытался участвовать буквально во всем, то Смитфилд терял всяческий интерес к новой организации, стоило ей встать на ноги и немного окрепнуть. Его теория состояла в том, чтобы найти базовую идею, которая апробирровалась путем ее продажи инвесторам, привлечь хороших специалистов, понимающих суть идеи, и предоставить им возможность самостоятельно осуществлять формирование и управление организацией, деятельность которой оценивалась исключительно по финансовым показателям.

Если Смитфилд и имел собственные представления о том, как надлежит управлять организацией, то держал их при себе. А раз так, культура каждой из его организаций определялась представлениями тех лиц, которые были приглашены им на роль управляющих. Как выяснилось впоследствии, эти представления существенно отличались друг от друга. Попытка анализа *Smithfield Enterprises* привела бы исследователей к выводу об отсутствии в ней *корпоративной* культуры, поскольку нельзя было говорить о наличии группы, имеющей общую историю и опыт. Однако у каждого предприятия в отдельности была культура, берущая начало в убеждениях, ценностях и представлениях назначенных Смитфилдом управляющих.

Этот краткий пример служит иллюстрацией того, что лидер-основатель далеко не всегда навязывает свои представления создаваемой им организации. Все определяется наличием или отсутствием у него потребности воплощать свои представления на практике. Для Смитфилда единственным критерием оценки его собственной состоятельности как бизнесмена являлся финансовый успех предприятий и возможность создания новых структур. Его творческая натура стремилась к реализации все новых и новых проектов: примерно через десять лет он помимо финансовых организаций занялся сначала недвижимостью, затем лоббированием экологической организации и политикой, после чего вновь вернулся в бизнес и создал сначала нефтяную, потом алмазодобывающую компанию. В конце концов он заинтересовался преподавательской деятельностью и работал в одной из школ бизнеса на Среднем Западе, где разработал курс по предпринимательской деятельности.

---

## Кен Олсен, DEC

Культура компании DEC была детально описана в главе 3. Здесь же я хочу сосредоточиться на том, как именно основатель DEC Кен Олсен создал систему управления, из которой и родилась данная культура. Убеждения, установки и ценности Кена Олсена сформировались в семье убежденных протестантов, где он рос, а затем в Массачусетском технологическом институте, где он работал над проектом «Wildwind» — первым интерактивным компьютером. Он и его компаньон основа-

ли DEC в середине 1950-х гг., полагая, что им удастся создать компьютеры, которые рано или поздно будут пользоваться широким спросом. Они смогли убедить инвесторов в реальности проекта, поскольку пользовались у них доверием и были единодушны в своем видении основной миссии компании. Впрочем, через несколько лет у них возникли существенные разногласия в вопросах построения организации, и в результате единоличным главой компании стал Олсен.

Представления Олсена о природе этого мира и способах установления истины и разрешения проблем на первоначальной стадии развития DEC были очень сильны, что находило отражение и в его стиле управления. Он считал, что автором хорошей идеи может быть любой человек независимо от статуса или образования. Оценить же ее должным образом не мог ни он сам, ни любое другое лицо. Единственным способом проверки идей Олсен считал их открытое коллективное обсуждение — и не предпринимал каких-либо действий до той поры, пока соответствующая идея не проходила такого рода экзамен. Естественно, каждый человек мог обладать интуицией, но действовать в соответствии с ней нельзя до той поры, пока она не получила коллективного интеллектуального подтверждения. Олсен создал целый ряд комитетов и групп и настаивал на том, чтобы ни одна из идей не принималась без предварительного ее рассмотрения и обсуждения соответствующими структурами.

Олсен любил рассказывать историю, которая могла служить своеобразным обоснованием его представлений. Он говорил о том, что в ряде случаев попросту *не принимал* какое-то решение, поскольку «не владел предметом»: «Я не такой умный; если бы я действительно знал, что надо делать, я бы так и сказал. Но если я оказываюсь в группе профессионалов, обсуждающих ту или иную проблему, я становлюсь умным очень быстро». Группы представлялись Кену Олсену чем-то вроде продолжения его собственного разума, выражавшего его мысли вслух.

Помимо прочего, Олсен считал, что удачное воплощение идей невозможно, если они не одобряются сотрудниками полностью, а лучший путь получить поддержку — это провести дебаты вокруг идеи и тем самым довести ее до сознания. Он часто рассказывал одну историю: «Я помню, как мне довелось принимать одно решение; я шел по этой дороге, а потом все полностью поменял, просто чтобы убедиться в том, что там больше никого нет». Поэтому при принятии любого важного решения Олсен настаивал на проведении широкого обсуждения, с участием в проверке идеи многих групп и прохождением ее через всю организацию сверху вниз и по горизонтали. Только когда создавалось впечатление, что каждый готов осуществить и полностью понимает идею, Олсен ее «ратифицировал». Если на заседании кто-то отсутствовал, Олсен обычно откладывал принятие решения, хотя сам уже понимал, в чем именно оно должно состоять. Он говорил о том, что не хочет быть единоличным руководителем, решения которого подчиненные могут не понимать или от которых они могут отрешиваться в случае неудачного исполнения.

Теория Олсена заключалась в том, что на человека надо возложить четкую и простую индивидуальную ответственность, а затем оценивать его только по тому, как он справляется со своими обязанностями. Группы могут помочь в принятии согласованных решений, но никак не нести ответственность за то или иное направление работы. Интеллектуальная проверка идей, которую Олсен всячески поощрял у отдельных людей в рамках группы, продолжалась на уровне организационных

единиц, если было неясно, на какие товары или рынки следовало нацелиться. Олсен хотел создать перекрывающиеся производственные (*product*) и рыночные подразделения и дать им возможность конкурировать друг с другом. Однако он не осознавал, что такая внутренняя конкуренция в конечном итоге нанесет урон открытости общения и намного затруднит группам принятие решений.

Понимая, что при изменении обстоятельств может меняться исход даже самых лучших планов, Олсен считал, что его менеджеры обязаны вносить соответствующие коррективы, как только будут замечены отклонения. Так, к примеру, если утверждался размер годового бюджета, а через полгода ответственный менеджер замечал, что он, скорее всего, будет превышен, то менеджеру надлежало либо взять ситуацию под контроль, либо обратиться к руководству и пересмотреть плановые показатели. Абсолютно неприемлемой считалась ситуация, при которой руководитель не замечал происходящего либо не информировал о нем высшее руководство.

Олсен являлся сторонником открытой коммуникации и считал, что люди способны принимать разумные решения и приходить к компромиссам при условии, что они активно пытаются решать стоящие перед ними проблемы, составляют определенный план действий и пытаются отстоять свою точку зрения, соблюдая при этом принятые ими обязательства. Он исходил из того, что люди обладают «конструктивными намерениями», лояльностью по отношению к целям организации, основанной на рациональном подходе, и коллективными обязательствами. Утаивание информации, разного рода игры, попытки обойти своих коллег по организации на личном уровне, объяснение собственных неудач чужими ошибками, невыполнение или саботаж решений, под которыми ты в свое время подписался, не согласованные с другими сотрудниками действия, — все это объявлялось злом, которое следовало всячески искоренять и подвергать публичному осуждению.

Эта модель руководства организацией, призванная повысить индивидуальную творческую активность работников и качество принимаемых решений, полностью оправдала себя, поскольку обеспечила бурный рост компании на протяжении тридцати с лишним лет и формирование высокого боевого духа. Но при дальнейшем росте компании работники обнаружили, что у них стало меньше времени на общение и они хуже знают друг друга, что приводило людей в расстройство. Вышли на поверхность отдельные несоответствия и противоречия тех или иных представлений. Скажем, поощрение самостоятельности мышления индивидов в направлении поиска лучшего — для компании — пути, пусть даже ценой нарушения субординации, явно находилось в противоречии с требованием сохранять верность взятым на себя обязательствам и поддерживать принятые решения. На практике правило выполнения обязательств было замещено правилом, допускавшим выполнение лишь таких действий, которые воспринимались работником как верные, что вело к неприятию решений, воспринимаемых как неверные.

Со временем *DEC* стала сталкиваться со все большими трудностями при попытках введения в организационный процесс некоторых элементов дисциплины. Если кто-то из менеджеров решал, что для лучшей деятельности необходим более авторитарный подход, он рисковал вызвать недовольство Олсена, поскольку при этом его подчиненные лишились бы своей свободы, что негативно сказалось бы на их предпринимательском духе. Олсен чувствовал, что предоставляет своим непосредственным подчиненным достаточно большую свободу, так почему же



ее должны были лишаться работники более низких уровней? Вместе с тем Олсен понимал, что на определенных организационных уровнях основную роль играла именно дисциплина. Соответственно главная проблема состояла в определении того, какие уровни нуждаются в дисциплине, а какие в свободе.

Пока компания была небольшой и все ее сотрудники были «функционально знакомы» друг с другом, они всегда могли найти время для пересмотра взаимных договоренностей. Базовый консенсус и уровень доверия были достаточно высоки для обеспечения того, чтобы самостоятельные решения сотрудников, принимаемые в условиях дефицита времени, не вызывали впоследствии возражений у других работников. Иными словами, неприятие отдельных решений руководства нижестоящими сотрудниками никого особо не беспокоило — так было до тех пор, пока организация не разрослась и не стала более сложной по своей структуре. Когда же компания стала достаточно крупной, ее прежняя высокоадаптивная система стала рассматриваться все большим числом сотрудников как фактор дезорганизации и хаоса.

Компания делала основную ставку на интеллигентных, напористых, индивидуалистичных людей, способных отстаивать собственные идеи и убеждать в их правильности других. Эту тенденцию отражала и практика подбора кадров: соискатель должен был пройти целый ряд собеседований и в каждом убедить интервьюера в том, что как кандидат достоин положительной оценки. На протяжении первых десяти лет существования организации в основном выбирали и удерживали только таких сотрудников, которые готовы были принять существующие организационные представления, пусть порой они и могли вызывать у них раздражение. Люди, чувствовавшие себя комфортно в этих условиях и испытывавшие удовольствие от того, что они принимают участие в создании успешной организации, ощущали себя членами одной семьи. На межличностном уровне возникли крепкие узы взаимной поддержки, а сам Кен Олсен воспринимался как блистательный, требовательный, но заботливый и харизматичный отец.

Кен Олсен являл собой пример предпринимателя с ясным набором представлений о том, как надлежит вести дела как во внешней, так и во внутренней организационной плоскости. Он открыто говорил о своей теории и об используемых для ее поддержки мерах поощрения и наказания. Это позволяло ему отбирать лиц, согласных с его теорией и с соответствующей организационной практикой, и ускорять процесс социализации. Вследствие этого представления основателя отражались в том, как работала организация, — а до начала 1990-х гг. работала она хорошо. Экономический крах *DEC* и ее последующая продажа компании *Compaq* в конце 1990-х также свидетельствуют и о том, что представления, эффективные при одних обстоятельствах, в иной ситуации могут оказаться дисфункциональными.

---

## **Возняк и Джобс в Apple, Уотсон в IBM и Паккард и Хьюлетт в Hewlett-Packard**

Детали основания этих компаний известны мне не столь хорошо, но, если подойти к анализу их культур с точки зрения того, что мы действительно знаем об их основателях, можно прийти к определенным выводам. Этот анализ также поможет

нам понять, почему три компании со сходными технологиями пришли в конечном итоге к совершенно различным культурам. Компанию *Apple* основали Стив Джобс и Стив Возняк (оба по профессии инженеры) с целью создания обучающих продуктов для детей и интересных и простых в использовании решений для «яппи». Их исходные послышки, как и в случае с *DEC*, имели исключительно технический характер, и это проявлялось в агрессивно индивидуалистическом менталитете — «каждый должен заниматься своим делом». Когда в *Apple* была предпринята попытка стать более ориентированной на рынок, для чего в компанию был приглашен Джон Скалли из *PepsiCo*, фирма выросла, но у многих ее членов сложилось впечатление, что «технари» никогда не примут директора, ориентированного на маркетинг. Скалли уволил Джобса, который основал вторую компанию; однако очень важно то, что в конце концов *Apple* решила вернуться к тому, с чего все начиналось, и вновь пригласила Стива Джобса на работу. Если проследить направление движения *Apple* сегодня в 2009–2010 гг., то можно увидеть этот возврат к исходным идеям и в продукции компании — простых в использовании и интересных товарах, таких как телефон «I-Touch», MP3-плеер «I-Pod» и web-камера «I-Chat». Привлекательный дизайн этих изделий и то, как они представлены в магазинах, говорят о том, что *Apple* теперь действительно ориентируется на рынок, но за этой ориентацией стоят технические навыки — что-то, чем в компании умел управлять только Стив Джобс.

У *IBM* попытка возрождения бизнеса путем привлечения в руководители стороннего маркетолога Лу Герстнера, предпринятая в 1990-х гг., по мнению многих, оказалась куда более успешной. Почему это сработало лучше, чем приглашение Скалли в *Apple*? Анализ культуры данной компании показывает, что основал ее вовсе не инженер-предприниматель и что техника, инженерия никогда не стояла в *IBM* на первом месте. Том Уотсон был менеджером по маркетингу и сбыту; *IBM* он основал после того, как уволился из *National Cash Register* (компании по производству кассовых аппаратов. — *Примеч. пер.*) (Watson and Petre, 1990). Маркетингово-сбытовой склад ума он сохранял на протяжении всей своей карьеры, и то же самое можно сказать о его сыне Томе Уотсоне-младшем. «Визитной карточкой» *IBM* стало построение совершенно определенного имиджа, одним из проявлений которого можно считать обязательные для всего торгового персонала компании строгие синие костюмы и белые сорочки. Уотсону-младшему явно хватило мудрости пойти по более техническому пути, однако глубинные культурные представления всегда черпались из сбыта и маркетинга. Стоит ли удивляться тому, что в период, когда компании срочно нужно было повышать свою конкурентоспособность, приглашение блестящего маркетолога на руководящую позицию был принято в ней «на ура»? И он действительно преуспел, не изменив культуру, а вдохнув в нее новую жизнь (Gerstner, 2002).

А что же *HP*? Дейв Паккард и Билл Хьюлетт оба окончили Стэнфорд, и оба были исполнены намерений создать техническую компанию, первоначально — по производству измерительных приборов и аппаратуры (Packard, 1995). Компьютеры появились позже, как дополнение к этой основной продукции, что, как уже отмечалось, привело к открытию: оказалось, что люди, работающие в той и другой сфере, весьма отличались друг от друга, в некоторых случаях были даже, так сказать, несовместимыми. В результате компания разделилась на две части: *Agilent*