

مقدمه‌ای بر سازمان‌های غیرمتمرکز

سازمان باز



محمد رهبان

جیم وایت هرست

ویرایش محتوایی: صادق فرامرزی



بسم الله الرحمن الرحيم

فایل پی دی اف کتاب سازمان باز صرفاً برای استفاده
شخصی شماست.
لطفاً این فایل را برای افراد دیگر ارسال نکنید.
در صورت تمایل به استفاده سازمانی از فایل کتاب‌ها با
انتشارات راه‌پرداخت تماس بگیرید



The mark of
responsible forestry
FSC® C009732

سرشناسه: وایت هرست، جیم

عنوان: سازمان باز: مقدمه‌ای بر سازمان‌های غیرمتمرکز

نویسنده: جیم وایت هرست

مترجم: محمد رهبان

مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص.: مصور، جدول: ۵/۱۴×۵/۲۱ س.م.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۲۸-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: The open organization: igniting passion and performance, [2015].

عنوان دیگر: مقدمه‌ای بر سازمان‌های غیرمتمرکز.

عنوان دیگر: سازمان باز: برانگیختن شور و عملکرد.

موضوع: کارآمدی سازمانی / Organizational effectiveness

موضوع: رفتار سازمانی / Organizational behavior

موضوع: تحول سازمانی / Organizational change

شناسه افزوده: رهبان، محمد، ۱۳۶۷-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۵۸/۹

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۵۲

شماره کتابشناسی ملی: ۸۸۴۱۹۴۷

وضعیت رکورد: فیپا

مقدمه‌ای بر سازمان‌های غیرمتمرکز

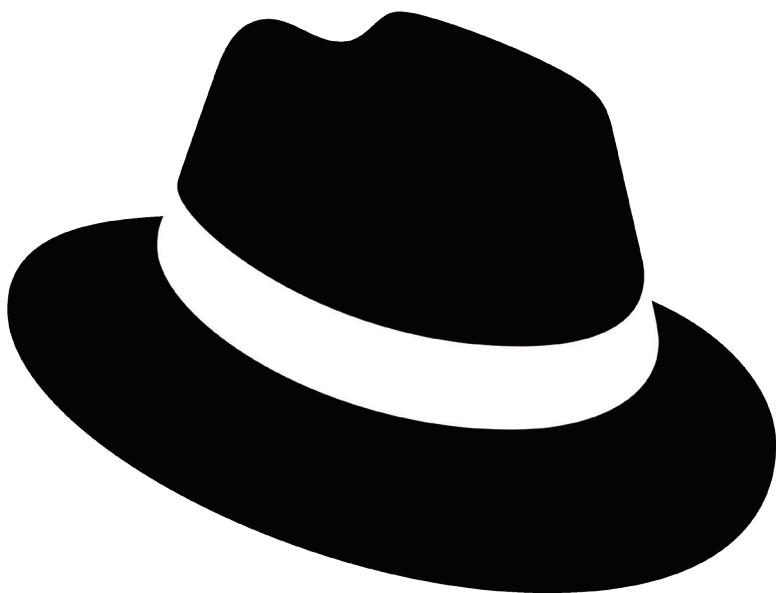
سازمان باز



محمد رهبان

جیم وایت هرست

ویرایش محتوایی: صادق فرامرزی





عنوان: سازمان باز؛ مقدمه‌ای بر سازمان‌های غیرمتمرکز

ناشر: راه‌پرداخت

نویسنده: جیم وایت هرست

مترجم: محمد رهبان

ناظر ارشد: مینا والی

ویراستار محتوایی: صادق فرامرزی

بازبینی نهایی متن: رضا قربانی

صفحه‌آرا: علیرضا کیوان

ناظر چاپ: قادر شهبازی

نوبت چاپ: اول ۱۴۰۱

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۰۲-۲۸-۶

تلفن: ۰۲۱-۴۴۴۴۳۹۶۶

دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲

ایمیل: publisher@way2pay.press

وبسایت: way2pay.shop

لایتوگرافی: هنر اشکان

چاپ و صحافی: واژه

همه حقوق چاپ و نشر این اثر برای «انتشارات راه‌پرداخت» محفوظ است. هرگونه تکثیر، انتشار و بازنویسی این اثر یا قسمتی از آن به هر شکل و شیوه (چاپی، صوتی، ویدئویی، دیجیتال و ...) بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

فروشگاه انتشارات راه‌پرداخت نشانی: تهران، جنت‌آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، روبه‌روی پاساژ سمرقند، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸

۲۳	فصل اول: چرا باز کردن سازمان تان اهمیت دارد؟
۲۵	از جمع سپاری تا بازسپاری
۲۷	محدودیت های جمع سپاری
۲۸	وعده منبع باز
۳۰	سازمان باز
۳۱	موفقیت رد هت
۳۱	پارادایم مدیریتی جدید
۳۳	رهبری سازمان باز
۳۷	چگونه یاد گرفتن سازمان باز را رهبری کنم
۴۰	با خواندن این کتاب چه به دست می آورید
۴۱	دستورالعملی جدید برای رهبری و مدیریت
۴۳	فصل دوم: برانگیختن اشتیاق
۴۵	نقطه شروع؛ هدف
۵۰	بازنگری در نقش احساسات در محل کار
۵۲	نقش رهبر؛ رهبری سازمانی مشتاق
۵۵	مسئله را شخصی کنید
۵۷	افراد مشتاق را استخدام کنید
۶۱	ارج نهادن و تقویت اشتیاق
۶۷	اجازه ندهید شعله های اشتیاق از کنترل خارج شوند
۶۸	توصیه های جیم به رهبران
۶۹	فصل سوم: ایجاد دل بستگی
۷۴	قدرت دل بستگی
۷۶	دل بستگی اساس کار سازمان باز است
۸۱	بهره برداری از پاسخگویی کامل و همه جانبه
۸۸	وظیفه رهبر؛ افزایش مقیاس دل بستگی

- گسترش دل‌بستگی ۹۳
یا شروع نکنید یا تا پایان راه بروید ۹۴
توصیه‌های جیم به رهبران ۹۶
توصیه‌هایی برای مدیران افراد ۹۶
توصیه‌هایی برای کارمندان ۹۶

۹۷ فصل چهارم: شایسته‌سالاری به جای دموکراسی

- خبری از دموکراسی نیست ۹۹
شیوه منبع‌یاز: رهبری به‌دست آوردنی است ۱۰۲
ایجاد فرهنگی متشکل از رهبران فکری ۱۰۴
نقش رهبر؛ توانمند کردن استعداد‌های برتر برای دنبال کردن علاقه‌مندی‌هایشان ۱۰۸
سازمان‌دهی برای موفقیت ۱۱۲
مسیر به‌دست آوردن احترام به‌عنوان رهبر ۱۱۴
سیستمی تکامل نیافته ۱۱۵
توصیه‌های جیم به رهبران ۱۱۶

۱۱۷ فصل پنجم: از بحث‌های پر حرارت استقبال کنید

- فرا‌تر از توفان فکری ۱۲۰
پذیرش ذهنیتی جدید ۱۲۶
پوست کلفت شدن ۱۳۰
نقش رهبر؛ برداشتن موانع همکاری ۱۳۳
چرا مناظره سالم اهمیت دارد؟ ۱۳۷
توصیه‌های جیم به رهبران ۱۳۸

۱۳۹ فصل ششم: تصمیم‌گیری مشارکتی

- قدرت دخیل کردن دیگران در تصمیم‌گیری ۱۴۲
نقش رهبر؛ اتخاذ تصمیم‌های شفاف ۱۵۲
تصمیم‌گیری کندتر به کسب نتیجه سریع‌تر منجر می‌شود ۱۵۵
تصمیم‌گیری درون به بیرون ۱۵۹
شروع کار ۱۶۱
توصیه‌های جیم به رهبران ۱۶۲

۱۶۳ فصل هفتم: زمینه‌ساز جهت‌گیری

- معرفی مفهوم رهبر زمینه‌ساز ۱۶۴
نقش رهبر؛ بهره‌برداری از تربیون‌ها ۱۶۶
قبول‌اندن افکار خام ۱۶۹
ایجاد ساختار به اندازه لازم و کافی ۱۷۲

۱۷۶	اجتناب از اشتباه‌های بزرگ
۱۷۸	پرسش‌های بی‌پاسخ مانده
۱۸۰	توصیه‌های جیم به رهبران
۱۸۲	چگونه ردهت با فروش نرم‌افزار رایگان میلیاردها دلار درآمد کسب می‌کند؟
۱۸۳	آموختن از لینوکس
۱۸۵	به خدمت گرفتن قدرت جامعه

[درباره نویسنده]

جیم وایت هرست، رئیس و مدیرعامل شرکت ردهت، ارائه دهنده پیشگام محصولات و خدمات فناوری اطلاعات منبع باز در سطح جهان است. وایت هرست با سابقه ای در زمینه های توسعه کسب و کار، مالی و عملیات های جهانی اثبات کرده که در کمک به رونق شرکت ها حتی در چالش برانگیزترین محیط های اقتصادی و تجاری تخصص دارد. او از زمانی که در سال ۲۰۰۸ به ردهت پیوست تاکنون، شرکت را رشد داده و تاثیرگذاری اش در مجموعه ای از صنایع را با رسیدن به نقاط عطف کلیدی افزایش داده است. برجسته ترین نقطه عطف در تاریخ حضور وایت هرست در ردهت در سال ۲۰۱۲ روی داد که این شرکت به اولین شرکت نرم افزار منبع باز با درآمد یک میلیارد دلاری تبدیل شد. ردهت تحت رهبری وایت هرست در فهرست سال ۲۰۱۱ «پرشتاب ترین شرکت های فناوری» مجله فوربس قرار گرفته، در فهرست سال ۲۰۱۱ «۱۰ شرکت جدید آمریکایی برتر» اینوسترز بیزینس دیلی در رده هفتم جای گرفته و در فهرست سال های ۲۰۱۲ و ۲۰۱۴ «نوآورترین شرکت های جهان» مجله فوربس حضور داشته است. ردهت در سال ۲۰۰۹ برای قرار گرفتن در شاخص S&P500 انتخاب شد و گلس دور^۱ در سال ۲۰۱۴ این شرکت را به عنوان یکی از بهترین محیط ها برای کار کردن برگزید.

از زمان حضور وایت هرست، سبد محصول ردهت از طریق چند خرید استراتژیک

1. Glassdoor

شامل کومرانت (مجازی سازی)، ماکارا (پلتفرم به عنوان خدمت)، گلاستر (ذخیره سازی)، فیوزسورس (میان افزار)، پلی میتا (میان افزار)، منیج آی کیو (مدیریت ابری)، اینک تنک (ذخیره سازی)، ای نوانس (اوپن استک) و فیدهنری (میان افزار) گسترش یافته است. ردهت با تلفیق این فناوری ها به تنها شرکت منبع بازی تبدیل شده که می تواند زیرساخت ابری منبع بازی ارائه کند که شامل سیستم عامل، میان افزار و مجازی سازی می شود. این شرکت همچنین از چشم انداز فناوری ابری باز هیبریدش برای آینده فناوری اطلاعات رونمایی کرده است که شامل برنامه هایی برای ساخت و مدیریت محیط های ابری عمومی و خصوصی زیرساخت به عنوان خدمت و پلتفرم به عنوان خدمت می شود. همزمان با رشد سبد محصول ردهت، این شرکت با پشتیبانی از پروژه های منبع بازی مثل اوپن استک، فدورا و گلاستراف اس^۱ و دفاع از قانون گذاری در مورد پتنت، از جمله از طریق ارائه پیشنهاد مشورتی به دیوان عالی ایالات متحده همچنان بر آینده فناوری تاثیر می گذارد. ردهت همچنین یکی از اعضای بنیان گذار ائتلاف منبع باز برای آمریکا^۲ است که در سال ۲۰۰۹ برای حمایت از نرم افزار منبع باز در تشکیلات دولتی تاسیس شد. ردهت در سال ۲۰۱۰ از وبسایت opensource.com رونمایی کرد که نقش منبع باز در کسب و کار، دولت، قانون و زندگی را واکاوی می کند و پیام منبع باز را به مخاطبی بسیار گسترده تر می رساند.

وایت هرست همچنان از داده و فناوری باز و غیرانحصاری حمایت می کند. در همایش هایی در سراسر دنیا و در دانشگاه های پژوهشی برتر مثل دانشگاه کسب و کار هاروارد، دانشگاه دوک و دانشگاه کارولینای شمالی در چپل هیل^۳ سخنرانی می کند. به دفعات از وایت هرست دعوت شده است که مهمان شبکه های CNBC، بلومبرگ و فاکس بیزینس شود. وایت هرست دوران شغلی اش را در سال ۱۹۸۹ در گروه مشاوره بوستون در شیکاگو شروع کرد و در این شرکت در چند جایگاه رهبری توسعه شرکت منصوب شد. در طول یک دهه بعد در شعبه های شیکاگو، هنگ کنگ و شانگهای و به عنوان شریک

1. GlusterFS

2. Open Source for America

3. University of North Carolina at Chapel Hill

در شعبه آتلانتای گروه مشاوره بوستون کار کرد و مشتریان متعددی از دامنه گسترده‌ای از صنایع داشت. در سال ۲۰۰۰ نیز به عنوان شریک در این شرکت رسید.

در ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ تیم رهبری شرکت هواپیمایی دلتا از وایت هرست خواست که سرپرست خزانهداری این شرکت شود. همان هفته عرضه بدهی تضمین شده این شرکت را رهبری کرد و جایزه «معامله سال» تامسون آی وی آر را برای بازگشایی بازارهای سرمایه برنده شد. در سال ۲۰۰۲ به صورت تمام وقت و به عنوان معاون ارشد مالی، خزانه داری و توسعه کسب و کار به شرکت هواپیمایی دلتا پیوست.

در سال ۲۰۰۴ دوباره ارتقا یافت و در جایگاه مدیر ارشد شبکه و برنامه ریزی قرار گرفت، در این جایگاه هدایت تلاش‌ها برای گسترش بین المللی قابل توجه شرکت را بر عهده گرفت. در سال ۲۰۰۵ مدیر ارشد عملیات شد که در این جایگاه بر همه جنبه‌های عملیاتی شرکت شامل فروش، بازاریابی، عملیات‌ها و استراتژی نظارت می‌کرد و اقدامات موثری در این زمینه انجام داد.

وایت هرست در سال ۱۹۸۹ با مدرک کارشناسی اقتصاد و علوم کامپیوتر از دانشگاه رایس در شهر هیوستون ایالت تگزاس فارغ التحصیل شد. همچنین به دانشگاه فردریش الکساندر در شهر ارلانگن آلمان رفته است و دارای مدرک دوره عمومی مدرسه اقتصاد لندن است. او مدرک MBA خود را در سال ۱۹۹۴ از هاروارد گرفت. مجمع اقتصاد جهانی در سال ۲۰۰۷ وایت هرست را در حالی که مدیر ارشد عملیات شرکت هواپیمایی دلتا بود، برای عنوان رهبر جوان جهانی نامزد کرد.

در مارس ۲۰۱۴ جایزه ویلیام سی فرایدی را دریافت کرد؛ این جایزه را هر سال دانشجویان سال آخر پارک اسکولارز با گرامیداشت تعهد و برتری فرایدی در رهبری، دانش، خدمت و شخصیت اهدا می‌کنند (پارک اسکولارز برنامه بورس تحصیلی مبتنی بر شایستگی دانشگاه ایالت کارولینای شمالی است).

وایت هرست با همسر و فرزندان دوقلویش در شهر دورهام ایالت کارولینای شمالی زندگی می‌کند؛ عضو هیئت مدیره دیجیتال گلوب، سیستم سلامت دانشگاه دوک و صندوق حفاظت از منابع طبیعی است؛ همچنین در کمیته اجرایی اتاق بازرگانی کارولینای شمالی حضور دارد.

پیش‌گفتار

این مسئله پیچیده را در نظر بگیرید: آن دسته از توانایی‌های انسان که بیش از همه برای رسیدن به موفقیت ضروری هستند، آن توانایی‌هایی که می‌توانند به سازمان‌تان کمک کنند؛ بیشتر انعطاف‌پذیر، خلاق و شگفت‌انگیز باشند، دقیقاً همان‌هایی هستند که نمی‌توان مدیریت‌شان کرد. اگرچه می‌توانید کارمندان از لحاظ مالی وابسته را وادار کنید مطیع و سخت‌کوش باشند و می‌توانید افرادی را استخدام کنید که بیشترین هوش و توانایی را دارند، اما نمی‌توانید ابتکار، خلاقیت یا اشتیاق را کنترل کنید. این توانایی‌های انسان را می‌توان یک موهبت الهی دانست. کارمندان هر روز تصمیم می‌گیرند که آنها را با خود سر کار بیاورند یا در خانه بگذارند. تامین‌کنندگان و مشتریان هم تصمیم‌های مشابهی می‌گیرند؛ اینکه با روحیه همکاری با سازمان شما تعامل کنند یا انرژی‌شان را در جای دیگری به کار بگیرند. به عنوان رهبر چطور محیطی ایجاد می‌کنید که افراد را ترغیب کند داوطلبانه این «موهبت‌ها» را به شما عرضه کنند؟ تقریباً ۱۵ سال پیش «وارن بنیس»^۱، متفکری کمتر شناخته‌شده پیش‌بینی کرد که به‌زودی در «ساختارهای سازگار با محیط» کار خواهیم کرد؛ سازمان‌هایی که به جای آنکه سلسله‌مراتبی باشند، شبیه جامعه‌ها^۲ هستند. در جامعه‌ها مبنای وفاداری وابستگی اقتصادی نیست، هدف مشترک است. منابع کنترل‌کننده نه سیاست‌ها و رئیس‌ها؛ بلکه هنجارها و آرمان‌ها هستند. مشوق‌ها منشاء بیرونی ندارند؛ بلکه بیشتر درونی هستند. مشارکت‌ها از پیش تعیین‌شده نیستند و افراد می‌توانند هر طور می‌خواهند مشارکت کنند. به مثال‌های بسیار متنوعی می‌توان اشاره کرد. بنیس چشم‌انداز جذابی را می‌دید، اما تا همین اواخر سخت می‌شد باور کرد که امکان رشد ساختارهای جامعه‌محور وجود داشته باشد. تا اینکه اینترنت ظهور کرد. ویژگی بارز اینترنت باز بودن آن است. افراد آنلاین آزادند که به اینترنت وصل شوند، مشارکت کنند و به نحوی محتوا خلق کنند که هرگز امکان‌ش نبوده و میلیاردها نفر از این فرصت استفاده کرده‌اند. یوتیوب را در نظر بگیرید. در هر دقیقه بیش از یکصد ساعت محتوا در این سایت ارسال می‌شود و کاربران در سراسر دنیا هر ماه بیش از شش میلیارد ساعت ویدئو تماشا می‌کنند. یوتیوب باز است، همه می‌توانند در آن مشارکت کنند و در حال حاضر بیش از یک میلیون نفر از محتوایی که در این سایت آپلود کرده‌اند، درآمد کسب می‌کنند. زمانی را یاد می‌آید

1. Warren Bennis
2. Communities

که شبکه‌ها بسته بودند. ۳۰ سال پیش اگر می‌خواستید تلفن دیگری را به خانه‌تان اضافه کنید، باید از یکی از اپراتورهای شبکه مثل AT&T، BT، بل کانا‌دا یا هر شرکت مخابراتی دیگری خط تلفن کرایه می‌کردید. به علاوه تلفن دستگاهی ناقص بود. همه اطلاعات در کامپیوترهای بزرگی قرار داشتند که تماس‌ها را رهگیری می‌کردند. برای اضافه کردن خدمتی جدید مثل انتظار مکالمه، اپراتور باید سوئیچ مرکزی را دوباره برنامه‌نویسی می‌کرد که اقدامی پرهزینه و مخاطره‌آمیز بود. اگر اشتباهی رخ می‌داد، ممکن بود ارتباط همه شبکه قطع شود. تعجبی نداشت که نوآوری با سرعت لاک‌پشتی پیش می‌رفت. امروزه اینترنت میزبان صدها خدمت ارتباطی مبتنی بر وب مثل آی‌مسیج، واتس‌آپ، اسنپ‌چت، کاکائوتاک، گوگل هنگ‌اوت، وی‌چت و گرس‌هاپر^۱ است. فقط در اسکایپ کاربران روزانه بیش از دو میلیارد دقیقه را در ارتباط با یکدیگر صرف می‌کنند. اینترنت همچنین باعث به وجود آمدن گروه‌های دارای منافع ویژه مثل wrongplanet.net شده است. هدف این سایت بهبود زندگی افراد مبتلا به اتیسم است. ۸۰ هزار عضو این سایت بیش از ۱/۲ میلیون نظر در انجمن عمومی سایت ارسال کرده‌اند. اینترنت از جنبه‌های زیادی جامعه‌ای متشکل از جامعه‌هاست.^۲ بر خلاف سازمان شما که معماری‌اش مرکز به انتهاست^۳، معماری اینترنت انتها به انتها^۴ یا سراسری است. به همین دلیل است که اینترنت تطبیق‌پذیر، جذاب و پلتفرمی برای نوآوری است. تعجب‌آور نیست که افراد بسیاری خوش‌بین بوده‌اند که بتوان مشارکت به سبک اینترنت را جایگزین بوروکراسی کرد، اما تاکنون واقعیت با سروصداها همخوانی نداشته است. ویکی‌ها می‌توانند گزینه‌های جدیدی به وجود آورند، اما نمی‌توانند عرضه جهانی محصولی را مدیریت کنند. «گروه‌های هوشمند» می‌توانند دیکتاتورها را برکنار کنند، اما نمی‌توانند با سازمان‌دهی زباله‌ها را جمع‌آوری کنند یا جابه‌جایی قطارها را مدیریت کنند. خرد جمعی می‌تواند نتایج انتخابات را پیش‌بینی کند، اما نمی‌تواند بخش پشتیبانی بانک را اداره کند. شاید یوتیوب آشفته‌بازار شگفت‌انگیزی از محتوا باشد، اما در عمل گوگل آن را اداره می‌کند؛ همان شرکتی که نتایج جست‌وجوها را در چند نانو ثانیه به شما ارائه می‌کند. هدف از ایجاد بوروکراسی به حداکثر رساندن کنترل، هماهنگی و ثبات بود؛ مسائلی که در قابلیت

1. Grasshopper

2. The web is a community of communities

3. center-to-end

4. end-to-end

اعتماد و بهره‌وری اهمیت بسزایی دارند، اما در جامعه‌های آنلاین و پروژه‌های نوآوری باز توجهی به آنها نشده است. پس باید بگوییم در این شرایط گرفتار شده‌ایم؟ از طرفی حامیان خوش‌بین به مشارکت اجتماعی را داریم که می‌گویند کافی است به افراد اجازه بدهیم کار خودشان را بکنند. ساده‌لوحانه است. مسئله‌ای که معمولاً نادیده گرفته می‌شود، پیچیدگی و غیرقابل تقسیم بودن بسیاری از کارهای بزرگی است که به هماهنگی نیاز دارند. «خرد جمعی» زمانی عملی است که بتوان کار را به راحتی تقسیم کرد و افراد بتوانند به صورت نسبتاً جدا کارشان را انجام دهند. به همین دلیل است که این مدل با توسعه نرم افزار تناسب زیادی دارد، اما تصورش دشوار است که از آن بتوان برای اداره یکی از کارخانه‌های خودروسازی توپوتا یا تاسیسات نگهداری شرکت هواپیمایی دلتا در آتلانتا استفاده کرد. با وجود سروصداهای بسیاری که در مورد جمع‌سپاری و نوآوری باز وجود دارد، محدودیت‌هایشان آنها را در اغلب سازمان‌ها به حاشیه برده است. با این حال از طرف دیگر هزاران مدیر ارشد را می‌بینیم که به سختی می‌توانند جایگزینی برای شرایط سازمانی موجود متصور بشوند، حتی اگر قبول داشته باشند که سازمان‌های بوروکراتیک‌شان جلوی پیشرفت را گرفته‌اند و اجازه نمی‌دهند با رقبا سریع‌تر و چابک‌تر رقابت کنند. دلیلش این است که این طور یاد گرفته‌اند و موفق شده‌اند. به ساختارهای از بالا به پایین و قاعده‌محوری پایبند می‌مانند که افراد کمی را توانمند و بسیاری را ناتوان می‌کند؛ چرا که تاکنون جایی مثل کارخانه موتورهای جت جنرال الکتریک در شهر دورهام^۱ ایالت کارولینای شمالی را مشاهده نکرده‌اند که در آن ۴۰۰ تکنیسین ماهر در تیم‌های خودسازمان‌ده بدون اینکه مدیر کارخانه‌ای بر آنها نظارت کند، کار می‌کنند. تاکنون به شرکتی مثل مورنینگ استار^۲، بزرگ‌ترین شرکت فناوری گوجه‌فرنگی در دنیا نرفته‌اند که در آن صدها همکار بدون حضور فردی به عنوان رئیس فعالیت‌هایشان را از طریق تفاهم‌نامه‌های هم‌تابه‌هم‌تابه هماهنگ می‌کنند. با سیمکس^۳ هم آشنا نیستند؛ شرکت سیمان مستقر در مکزیک که از صدها جامعه آنلاین تعریف شده توسط کاربر به منظور ایجاد برند، اشتراک‌گذاری شیوه‌های برتر و تدوین استراتژی استفاده می‌کند. بنابراین خیر، در این شرایط گرفتار نشده‌ایم، بدون شک گرفتار نشده‌ایم، اما برای اینکه از این شرایط عبور کنیم،

1. Durham
2. Morning Star
3. CEMEX

جامعه‌ها را در مقیاس بزرگ ایجاد کنیم و از آنها بهره ببریم؛ باید «باز بودن» را به عنوان اصلی کلی به کار ببریم؛ نه اینکه آن را مختص مجموعه‌ای خاص از ابزارها یا شیوه‌های مشارکت بدانیم. بسیاری از شرکت‌ها شیوه‌های مدیریت مرسوم‌شان را به نوعی بالایی از فناوری‌های اجتماعی تزئین کرده‌اند و اغلب نتایج ناامیدکننده‌ای به دست آورده‌اند. این نوع حرکت‌های سطحی هرگز نمی‌توانند سازمانی را تغییر دهند. برای بهره‌برداری کامل از قدرت باز بودن باید کارهای بسیار عمیق‌تری انجام دهیم. باید ویژگی‌های باز بودن را درک کنیم و بعد بینیم چگونه می‌توان آن را در عمل به کار برد؛ یعنی در استخدام کارمندان، تصمیم‌گیری‌ها، مدیریت عملیات‌ها، تخصیص منابع و همه کارهای دیگری که جامعه‌ها بهتر از بوروکراسی‌ها می‌توانند انجام دهند. «جیم وایت‌هرست»، مدیرعامل ردهت در این کتاب کاربردی و جذاب دقیقاً همین کار را می‌کند. ردهت که هفت هزار عضو دارد، یکی از شرکت‌های معدودی است که از بده‌بستان‌های قدیمی بین مقیاس و چابکی، بهره‌وری و نوآوری و نظم و توانمندسازی عبور کرده است. البته این شرکت‌ها روز به روز بیشتر می‌شوند. جیم در این کتاب به شما نشان می‌دهد که چگونه ایده‌های شفافیت، تشریک مساعی و شایسته‌سالاری را در سازمان‌تان عملیاتی کنید. مهم‌تر از آن شما را به چالش می‌کشد که در اساسی‌ترین پیش‌فرض‌هایتان در مورد نحوه انجام کارها تجدیدنظر کنید، آن‌هم نه کارهای کوچک و حاشیه‌ای؛ بلکه کارهای بزرگ، پیچیده و کارهایی که نقش اساسی در ماموریت‌تان دارند. مدت‌هاست که باور دارم موفق‌ترین سازمان‌های آینده با مجموعه‌ای از ویژگی‌ها شناخته می‌شوند که هنوز به شدت غیرمتداول هستند. در سازمان‌های مناسب برای آینده شرایط زیر حاکم هستند:

- رهبران را پیروان انتخاب می‌کنند.
- دستاوردها مهم‌تر از مدارک خواهند بود.
- توانایی به جای عنوان شغلی ارزش افزوده افراد خواهد بود.
- افراد نه برای ارتقای درجه؛ بلکه برای تاثیرگذاری رقابت می‌کنند.
- حقوق و پاداش را رئیس‌ها تعیین نمی‌کنند، هم‌تایان تعیین می‌کنند.
- همه ایده‌ها در شرایطی برابر رقابت می‌کنند.
- منابع بر اساس مکانیسم‌هایی شبیه به بازار تخصیص داده می‌شوند.
- آزمایش‌گری و نمونه‌سازی سریع از شایستگی‌های محوری خواهند بود.

- جامعه‌های مشتاق اجزای سازنده اصلی سازمان‌ها خواهند بود.
 - هماهنگی نه از طریق متمرکزسازی؛ بلکه از طریق مشارکت اتفاق می‌افتد.
 - ارتباطات عرضی مهم‌تر از ارتباطات عمودی خواهند بود.
 - ساختار فقط زمانی ایجاد می‌شود که ارزش خلق می‌کند و در سایر موارد حذف می‌شود.
 - استراتژی‌ها طی گفت‌وگوهای پویایی تدوین می‌شوند که در تمام شرکت جریان دارند.
 - تغییر از جایگاه‌های غیرمنتظره شروع می‌شود و به جای آنکه از بالا به پایین تزریق شود، از پایین به بالا حرکت می‌کند.
 - کنترل از طریق شفافیت و بازخورد هم‌تایان به دست می‌آید.
 - محدودیت‌های سازمانی انعطاف‌پذیر خواهند بود.
 - همه مانند صاحب کسب‌وکار فکر می‌کنند و به همان اندازه مسئولیت‌پذیر خواهند بود.
 - تصمیم‌ها تا حد ممکن در نزدیک‌ترین شرایط به شرایط واقعی اتخاذ می‌شوند.
 - تعهدها داوطلبانه خواهند بود.
 - «چرا» بیشتر از «چه چیزی» اهمیت خواهد داشت.
- آنچه کتاب جیم را بیش از پیش درخور توجه می‌کند این است که ردهت همین حالا هم بسیاری از ویژگی‌های پس‌ابوروکراتیک را محقق کرده است؛ بنابراین می‌توانید درس‌های زیادی بیاموزید. این درس‌ها را علاوه بر ردهت، از سازمان‌های دیگری می‌آموزید که جیم برای اثبات کارآمدی «سازمان باز» از آنها بهره‌برده است. اجازه بدهید در پایان دوباره به حرف اولم برگردم. امروزه اغلب سازمان‌ها بیشتر از آنکه از ظرفیت انسانی استفاده کنند، آن را هدر می‌دهند. با توجه به اینکه مدام شرکت‌های بیشتری اصول توانمندساز ردهت را سرلوحه خود قرار می‌دهند، فکر می‌کنید سازمان‌تان تا چه زمانی می‌تواند به این روند اتلاف ظرفیت انسانی ادامه دهد و ورشکست نشود؟ معتقدم کمتر از آنچه فکر می‌کنید، فرصت دارید. پس وقت را تلف نکنید و ادامه کتاب را بخوانید.

گری همل^۱

استاد میهمان دانشکده کسب‌وکار لندن^۲

1. Gary Hamel

2. London Business School



فصل اول **چرا باز کردن سازمان تان** **اهمیت دارد؟**

در گفت‌وگوهایم با رهبران شرکت‌های صنایع مختلف مثل تولید، خرده‌فروشی، نرم‌افزار، کالاهای مصرفی و غیره، مضمونی همیشه تکرار می‌شود؛ اینکه با وجود سازمان‌هایی که دارند، نمی‌توانند به اندازه کافی سریع حرکت کنند تا رقابت‌پذیر بمانند. می‌دانند که توانایی‌هایی مثل سرعت و چابکی در حال تبدیل شدن به محور مزیت‌های رقابتی هستند، ولی با این حال اغلب‌شان نمی‌توانند سازمان‌شان را با سرعت تغییرات محیطی همگام کنند. سلسله‌مراتب رایج در این شرکت‌ها آن قدر کند عمل می‌کند که نمی‌تواند به فرصت‌ها واکنشی نشان بدهد. برنامه‌ریزی متمرکز بیش از حد زمان‌بر است و منابع زیادی را مصرف می‌کند. منابع داخلی برای رسیدگی به چالش‌های موجود هم بسیار محدود هستند؛ چه برسد به چالش‌هایی که در آینده قرار است ایجاد شوند.

این رهبران می‌دانند که برای موفقیت باید سازمان‌هایی ایجاد کنند که قادر به عبور موفق از چالش‌های محیط پرشتاب باشند، اما نمی‌دانند از کجا باید شروع کنند. دلیلش این است که قواعد قدیمی کسب‌وکار که تعیین می‌کردند کدام کسب‌وکار موفق می‌شود و کدام شکست می‌خورد، به تدریج به تاریخ می‌پیوندند. به نظر می‌رسد استراتژی‌های قدیمی پرکاربرد که همه آن را در مدارس کسب‌وکار یاد می‌گرفتند، مثل افزایش مقیاس، کمیابی و مزیت موقعیتی دیگر کاربردی ندارند. دیگر به نظر نمی‌رسد بتوان با ادامه روند پیشین و فقط تلاش بیشتر به موفقیت رسید. حال باید پرسید مدل سازمانی جدید برای رسیدن به موفقیت چیست و چگونه می‌توان این مدل را ایجاد کرد؟

اگر سازمانی را رهبری می‌کنید یا می‌خواهید در آینده رهبری کنید، با این چالش‌ها برخورد می‌کنید. نمی‌توانید به همان شیوه‌های قبلی به کارها ادامه بدهید. باید از دانش، خلاقیت، ایده‌ها، انرژی و قدرت کارمندان‌تان استفاده کنید. همزمان می‌دانید که برخی از استعدادها، ایده‌ها و منابع مورد نیازتان بیرون از شرکت شما قرار دارند و موفقیت سازمان‌تان وابسته به این است که از آن منابع دانش با موفقیت بهره‌برداری کنید. در واقع باید دیوارهای محدودکننده سازمان‌تان را به نحوی خراب کنید که به شما این امکان را بدهد که با مشتریان، فروشندگان و شرکای‌تان مشارکت کنید تا سازمان‌تان همیشه پیشگام تغییر باشد.

«سازمان باز» (که طبق تعریف من سازمانی است که جامعه‌های مشارکت‌کننده درون و بیرون سازمان را جذب می‌کند) سریع‌تر به فرصت‌ها واکنش نشان می‌دهد، به منابع

و استعدادهای خارج از سازمان دسترسی دارد و افراد را در همه سطوح ترغیب می‌کند و توانمند می‌سازد که با مسئولیت‌پذیری فعالیت کنند. زیبایی سازمان باز این است که از شما نمی‌خواهد بیشتر به خودتان زحمت بدهید؛ بلکه می‌خواهد از منابع جدید قدرت درون و بیرون سازمان بهره‌برداری کنید تا با تغییرات سریع محیط‌تان همگام شوید.

حال این پرسش مطرح می‌شود که چگونه می‌توان این نوع مدل سازمانی را عملی کرد؟ چگونه می‌توان قدرت جماعت درون سازمان (کارمندان‌تان) و همچنین بیرون از سازمان (سایر افراد) را، به‌ویژه در مقیاس گسترده به خدمت گرفت؟

در این کتاب من به عنوان مدیرعامل ردهت، شرکتی نرم‌افزاری که بیش از ۱۰ میلیارد دلار ارزش دارد، با بررسی کامل و دقیق این سازمان که یکی از اولین سازمان‌های باز جهان است و به همراه مثال‌های روشنگری از شرکت‌های دیگری مثل هول فودز^۱، پیکسار^۲، زیپوز^۳، استارباکس^۴، دلیوال گور^۵ و غیره که بر مبنای مدل سازمان باز فعالیت می‌کنند، رازهای سازوکار سازمان‌های باز را بر ملا می‌کنم. این کتاب به رهبران کنونی و رهبران احتمالی آینده (در شرکت‌های بزرگ و کوچک و همچنین شرکت‌های ریشه‌دار و استارت‌آپ‌هایی که برای رشد با مشکل مواجه هستند) نشان می‌دهد که چگونه مدل سازمان باز جدیدی توسعه دهند که با سرعت و پیچیدگی مورد نیاز کسب و کارها در فضای امروز تناسب داشته باشد.

از جمع‌سپاری تا بازسپاری

در سال‌های اخیر درباره روش کار جدیدی به نام «جمع‌سپاری»^۶ مطالب زیادی نوشته شده است، جمع‌سپاری به معنای استفاده از قدرت مشارکت انبوه برای خلق ایده‌های شگفت‌انگیز، حل مسائل پیچیده و سازمان‌دهی جنبش‌های گسترده است. در این زمینه نمونه‌هایی مثل ویکی‌پدیا یا سیستم عامل لینوکس را مشاهده کرده‌ایم (که در شروع کار ردهت نقشی کلیدی ایفا کرد). در این موارد اجتماع‌هایی از افراد به صورت خودجوش حول

1. Whole Foods
2. Pixar
3. Zappos
4. Starbucks
5. W. L. Gore
6. Crowdsourcing

یک مسئله یا فعالیت سازمان دهی می شوند و بدون اینکه سلسله مراتبی رسمی وجود داشته باشد، کار به روشی شبکه مانند بین افراد تقسیم می شود و افراد در برابر کارهایشان پاسخگو هستند. همان طور که «جیمز سوروکی» در کتابش با عنوان «خرد جمعی» نشان می دهد، شمار روبه افزایشی از سازمان ها یاد گرفته اند که با موفقیت از خرد جمعی استفاده کنند تا نوآوری ایجاد کنند و از طریق مشارکت به مزیت رقابتی دست یابند. قدرت این شبکه ها در کتاب هایی مثل «ویکی نومیکس»^۱ و «ماکرونومیکس»^۲ نوشته «دان تاپ اسکات» و «آنتونی دی ویلیامز»، کتاب «همه حضور دارند» نوشته «کلی شیرکی»، کتاب «جمع سپاری» نوشته «جف هاو» و کتاب ها و مقاله های بی شمار «هنری چسبرو»^۳، حامی نوآوری باز به خوبی ثبت و بررسی شده است.

شرکت های بزرگ و معروف از جنرال الکتریک تا دل و از IBM تا استارباکس به توده مردم مراجعه کرده اند تا ایده های محصول جدید خلق کنند و بازخورد مشتریان را به بذری نوآوری تبدیل کنند. پروکتر اند گمبل^۴، غول محصولات مصرفی فراتر از این کارها اقدام های دیگری را هم انجام می دهد؛ این شرکت برنامه ای توسعه داده که از طریق آن با شرکت های کارآفرینی کوچک تر مشارکت می کند تا محصولات تحول آفرین جدید به بازار عرضه کند. در دو سال اول این برنامه دو هزار ایده جدید خلق شده که یکصد مورد از آنها به ردیف های محصولی جدید تبدیل شده اند. Threadless.com را در نظر بگیرید؛ شرکتی که از جامعه مصرف کننده ها و هنرمندانش استفاده می کند تا از طریق سایت خودش و به تازگی با مشارکت شرکت گپ^۵ تی شرتهای خلاقانه تولید کند و بفروشد. حتی شرکتی به نام اینوسنتیو^۶ وجود دارد که شرکت ها می توانند آن را به منظور استفاده از قدرت جمع استخدام کنند.

مسابقاتی هم مثل انصاری ایکس پرایز^۷ و گگل^۸ وجود دارند که اولی به نخستین سازمان

-
1. Wikinomics
 2. Macrowikinomics
 3. Henry Chesbrough
 4. Procter & Gamble
 5. The Gap
 6. InnoCentive
 7. Ansari XPRIZE
 8. Kaggle

غیردولتی که در عرض دو هفته سفینه فضایی با سرنشین چندبار مصرفی را دوبار به فضا پرتاب کرد، جایزه‌ای ۱۰ میلیون دلاری داد و دومی پیدا کردن راه‌حل‌های چالش‌های تحلیلی از نوع کلان داده را جمع‌سپاری می‌کند؛ گروه‌های بسیاری ایده‌ها و راه‌حل‌هایشان را ارائه می‌کنند و این شرکت به بهترین ایده یا راه‌حل جایزه می‌دهد.

محدودیت‌های جمع‌سپاری

هر چقدر هم که این رویکردهای «استفاده از خرد جمعی» در ارائه ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید به شرکت‌ها کارآمد باشند، اغلب محدودیت‌هایی دارند، از جمله اینکه از لحاظ زمانی برای مثال به اندازه دوره یک رقابت محدود هستند یا تنها روی هدفی ویژه مثل خلق ایده برای محصولی جدید متمرکز هستند. نتیجه‌ای که به دست می‌آید، تکرارناپذیر است و نمی‌تواند مبنای هیچ نوع مزیت رقابتی پایدار باشد. بنابراین اگرچه شرکت‌های زیادی از قدرت مشارکت به صورت موردی استفاده کرده‌اند، اما تعداد کمی از آن به شکل گسترده و در سازمان‌های خودشان بهره‌برداری کرده‌اند. چه می‌شود اگر بتوانیم این نوع مشارکت را در مورد نحوه انجام کارها در سازمان به استاندارد تبدیل کنیم که تکرارپذیر باشد تا همیشه بتوانیم از این میزان مشارکت استفاده کنیم؟

مشکل دیگر جمع‌سپاری این است که معامله‌ای یک طرفه است. رویکردهای جمع‌سپاری معمولاً به مشارکت داوطلبان وابسته هستند، هدف این افراد از مشارکت بیشتر از آنکه مادی باشد، به دست آوردن شهرت و اعتبار است و به نظر می‌رسد شرکت‌ها اغلب با هدف کسب ارزش و بامدلی که به مدل مشارکت «تام‌سایر»^۱ معروف شده است، به این داوطلبان مراجعه می‌کنند. همان‌طور که احتمالاً از زمان کودکی به یاد دارید، «تام‌سایر» کمی حقه‌باز بود و همیشه سعی می‌کرد به نوعی از زیر کارهای روزمره در برود. یک بار قرار بود نرده‌های خانه «عمه پالی‌اش» را رنگ بزند؛ بنابراین با فریب دوستانش و تظاهر به اینکه این کار خیلی لذت‌بخش است، آنها را به این کار واداشت. حتی کاری کرد که دوستانش حاضر شدند تیل‌هایشان را به او بدهند تا اجازه داشته باشند نرده‌ها را رنگ بزنند. اگرچه این رویکرد در مورد تام یک بار جواب داد و بدون شک تکرار نخواهد شد.

سازمان‌های امروزی هم وقتی به جمع (در درون و بیرون سازمان‌شان) مراجعه می‌کنند، طرز فکرشان مانند تام سایر است؛ از افراد کمک می‌خواهند، اما در مقابل حاضر نیستند هزینه‌ای انجام دهند. این روش به ندرت پایدار است. چه می‌شود اگر راهی باشد که بتوانیم هم با افراد درون و هم بیرون شرکت‌مان برخورد متفاوتی داشته باشیم که واقعا به آنها انگیزه بدهد و عملکرد برتر را تشویق کند؟

وعده منبع باز

مدلی که با موفقیت از قدرت و تعهد استعدادها بهره‌برداری می‌کند و دلبستگی آنها را به شکل ادامه دار جلب می‌کند، منبع باز است. عبارت «منبع باز» از گذشته در حوزه نرم افزار استفاده شده و به فرایندی اشاره می‌کند که همه می‌توانند در کدنویسی مشارکت کنند یا به کدها دسترسی داشته باشند. این مدل بر خلاف مدل توسعه نرم افزار مرسوم است که کدها دارای حقوق انحصاری هستند و شرکتی که تولیدشان می‌کند، صاحب آنهاست و تحت حفاظت قانون مالکیت معنوی هستند. در مدل منبع باز افراد انرژی و زمان‌شان را به صورت داوطلبانه صرف انجام کار می‌کنند. این جامعه‌های داوطلب و مشارکت‌کننده سابقه زیادی دارند و هم‌زمان می‌توانند به چندین مسئله و فرصت گوناگون بپردازند.

به عنوان نمونه‌ای از جوامع منبع باز می‌توانید به نوآوری‌های شگفت‌انگیزی که سیلیکون‌ولی منشاء آنها بوده، نوآوری‌هایی که بسیار بیشتر از آن است که شرکتی به تنهایی بتواند ایجاد کند یا به همکاری دانشمندان سراسر دنیا در پروژه ژنوم انسان فکر کنید. نظام حقوقی ایالات متحده نمونه عالی دیگری از قدرت نوآورانه جامعه منبع باز است. آیا می‌توانید تصور کنید یک فرد یا حتی تیمی از حقوقدانان در کنار هم مجموعه‌ای از قوانینی را تدوین کنند که به اندازه‌ای گسترده و انعطاف‌پذیر باشد که نظامی حقوقی را شامل شود که به صورت طبیعی و بر مبنای پرونده‌ها رشد کرده است؟ نظامی خارق‌العاده پیچیده است که در آن استدلال‌های فردی و کلای مدافع و نظرهای قضات روی زندگی میلیون‌ها انسان تاثیر می‌گذارد و نظامی است که به دلبستگی عمیق افراد متفاوت و زیادی بستگی دارد که نقش‌های گوناگونی را ایفا می‌کنند و در طول قرن‌ها از دستاوردهای یکدیگر استفاده کرده‌اند و آنها را بهبود بخشیده‌اند.

جوامع منبع‌باز در سطحی بالاتر از جمع‌سپاری فعالیت می‌کنند و مدلی فراتر از سازوکارهای یک‌طرفه و تکرارناپذیری دارند که در آنها افراد زیادی ایده‌ها یا پاسخ‌هایشان را ارائه می‌کنند، اما در طول زمان با هم تعاملی ندارند. در واقع بهتر است نحوه فعالیت این جامعه‌ها را با عبارت «بازسپاری»^۱ توصیف کرد که در آن مشارکت‌کننده‌ها به عنوان یک جامعه با یکدیگر همکاری می‌کنند و دستاوردهای یکدیگر را بهبود می‌بخشند تا به بهترین راه حل برای مسئله‌ای پیچیده برسند.

این جامعه‌ها شامل افراد زیادی می‌شوند که تلاش می‌کنند تا به نتیجه‌ای یکسان برسند. معمولاً شامل جامعه متنوعی از افراد می‌شوند که می‌خواهند از این راه به آرمان مشترکی برسند که به آن علاقه زیادی دارند. این افراد همان‌هایی هستند که به نتایج مورد نظر می‌رسند؛ به محیط‌هایی که سریع تغییر می‌کنند، بهتر از دیگران واکنش نشان می‌دهند و در دستیابی به اهداف بزرگ، دشوار و جسورانه بهتر از هر شرکت یا سازمان مجزایی عمل می‌کنند.

حال تاثیر به کارگیری چنین قدرتی را در کسب و کارتان در نظر بگیرید. در این حالت استعدادهایی از دامنه متنوعی از سازمان‌ها و سابقه‌ها (داوطلبان خارج از شرکت‌تان و همچنین کارمندان و تیم‌های داخلی) در کنار هم قرار می‌گیرند تا برای رسیدن به دستاوردی تلاش کنند که مشتریان‌تان بتوانند از آن سود ببرند، اما آیا یک سازمان به تنهایی می‌تواند گروهی متمایز را ترغیب کند یا روی آنها تاثیر بگذارد؟ چطور می‌توانید افراد؛ چه کارمندان‌تان و چه افراد بیرون از سازمان را مشتاق و هیجان‌زده کنید که در راه هدفی که به نفع سازمان‌تان است، داوطلبانه تلاش کنند؟

بدون شک استفاده از استراتژی «بسازید، خودشان می‌آیند» کافی نیست. نمی‌آیند، اگر هم بیایند اما مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها وجود نداشته باشد، با درخواست کمک بیشتر از ارزش، خصوصیت ایجاد می‌کنید. درخواست از افراد برای مشارکت از طریق صرف زمان و انرژی می‌تواند آن مزیت رقابتی‌ای باشد که سازمان را به جلو سوق می‌دهد یا لنگری باشد که نمی‌گذارد حرکت کند.

با این حال وقتی این کار درست انجام شود، نتیجه حیرت‌انگیز است! تصور کنید اگر

سازمان تان بتواند پیوسته ایده‌های جدید خلق کند و بدون هیچ‌گونه دخالت از بالا به پایین، آنها را به نتیجه برساند، چقدر نوآور و هوشیار خواهد بود. این همان وعده بازسپاری است. بدین منظور باید به افراد به عنوان اعضای یک جامعه فکر کنید، باید از ذهنیت قراردادی به سمت ذهنیت مبتنی بر تعهد حرکت کنید. شاید مهم‌تر این باشد که باید همان اصولی را که در مورد کارمندان تان (افرادی که از شما حقوق می‌گیرند) به کار می‌گیرید، در مورد افرادی که داوطلبانه و رایگان برای شما کار می‌کنند هم به کار بگیرید. اینکه به افراد حقوق می‌دهید، هیچ‌گاه تضمین نمی‌کند که از بهترین توانایی‌هایشان بهره می‌برید، یا اینکه سازمانی دیگر سعی نکند کارمندان برترتان را جذب کند. باید کاری کنید به نحوی جذب شما شوند که مشتاق همکاری با شما باشند و هر روز با علاقه و انرژی فراوان کار کنند. به طور خلاصه باید فرهنگی ایجاد کنید که واقعا همه ابعاد مفهوم باز بودن را بپذیرد. وقتی بتوانید به این هدف برسید، نتایج شگفت‌آوری را تجربه خواهید کرد.

این کتاب رهبری و مدیریت به روش باز را توضیح می‌دهد.

سازمان باز

یکی از شرکت‌هایی که نه تنها ایده منبع باز را درک می‌کند؛ بلکه از نتایج پیدایش جنبش منبع باز است، ردهت، ارائه‌دهنده پیشگام راه‌حل‌های نرم‌افزاری منبع باز در سطح جهان است. شاید تعجبی نداشته باشد که شرکتی که کارش اداره و عملیاتی کردن سیستم‌های منبع باز است و باز بودن، شفافیت، مشارکت و همکاری مبانی اصلی کسب درآمدش هستند، در مدیریت شرکت نیز همین اصول را سرلوحه قرار دهد. بیش از ۲۰ سال است که ردهت با استفاده از اصول منبع باز مدیریت می‌شود. تفاوت بسیار زیادی بین رهبری سازمانی باز و رهبری سازمانی متعارف وجود دارد.

این مسئله را با اطمینان می‌گویم؛ چرا که رئیس و مدیرعامل این شرکت هشتم. سال ۲۰۰۷ به ردهت آمدم، اما این شرکت خیلی قبل‌تر از آن سازمانی باز بود. قبل از آنکه به ردهت بپیوندم، به عنوان الگوی رهبری از نوع بالا به پایین معروف شده بودم. این شرکت من را عوض کرد و به من یاد داد چگونه رهبر بهتری بشوم. این کتاب بیشتر در مورد درس‌هایی است که به من نشان دادند چرا سازمان باز بسیار بهتر از سازمان‌های مرسوم است و نیز در مورد این

است که چنین سازمانی را چطور باید رهبری کرد.

موفقیت ردهت

ردهت با ویژگی‌های قابل اطمینان بودن، سودآوری و رشد شناخته می‌شود. سهام این شرکت در بورس معامله می‌شود و ارزش بازار آن بیش از ۱۰ میلیارد دلار است. یکی از محدود شرکت‌های نرم‌افزاری و بدون شک تنها شرکت منبع باز با درآمد سالانه تقریباً دو میلیارد دلار است. انتشاراتی مثل فوربس، بلومبرگ بیزنس ویک و... ردهت را به دلیل نوآوری‌های پیشرو و اینکه مکانی عالی برای کار کردن است، ستایش کرده‌اند. یکی از شرکت‌های فهرست S&P 500 است و بیش از هفت هزار عضو دارد. شاید اسم ردهت را نشنیده باشید، ولی احتمالاً هر روز از فناوری‌اش استفاده می‌کنید. محصولات ردهت از سیستم‌های شرکت‌های هواپیمایی و شبکه‌های بانکی پشتیبانی می‌کنند و زمینه را برای انجام بیشتر معاملات سهام در بازار بورس فراهم می‌کنند. بیش از ۹۰ شرکت فهرست فورچون ۵۰۰ و همچنین سازمان‌های قدرتمندی مثل دریم‌ورکز^۱، اسپرینت^۲ و بورس سهام نیویورک^۳ از مشتریان ما هستند. منشاء موفقیت ردهت مدل سازمان باز است.

پارادایم مدیریتی جدید

سازمان باز ردهت با اتکا به اصول مدیریتی غیرمعمولی فعالیت می‌کند که از قدرت مشارکت (درونی و بیرونی) بهره‌برداری می‌کنند تا نتایج مالی باثبات ایجاد کنند. از بازسازی به منظور بهره‌برداری از جامعه متنوعی از افراد با مهارت‌ها و انگیزه‌های متفاوت استفاده می‌کند تا محصولاتی با عملکرد فوق‌العاده عالی بسازد که قادر به مدیریت شماری از امن‌ترین و حیاتی‌ترین سیستم‌های کامپیوتری جهان هستند. به مرور فهمیده‌ایم که برای بهره‌برداری از منافع بازسازی باید همزمان که با جامعه‌ای برای رسیدن به اهدافی مشترک تلاش می‌کنیم، دلبستگی آن جامعه را حفظ و از آن پشتیبانی کنیم. به جمع فقط به عنوان منبعی برای ایده‌ها نگاه نمی‌کنیم. در جامعه‌ها، با آنها و از طریق آنها نوآوری می‌کنیم. ردهت

1. DreamWorks

2. Sprint

3. New York Stock Exchange

با استقبال از مشارکت افراد درون و بیرون سازمان مزیتی رقابتی ایجاد کرده که به این شرکت این امکان را داده که با رقیبانی بسیار بزرگ تر رقابت کند و آنها را شکست دهد. ردهت در محیطی رقابت می کند که بسیار سریع تغییر می کند و ساختار سازمانی باز بهترین راه برای عقب نماندن از این تغییرات ناگهانی و همیشگی است. به قول اقتصاددانان از قدرت «اثر شبکه‌ای» بهره‌برداری کرده‌ایم، قدرتی که وقتی حاصل می شود که ارتباط افراد و ایده‌ها را برقرار می کنید. هرچه ارتباط افراد بیشتری را برقرار کنید، ارزش بیشتری خلق می کنند که به جذب افراد بیشتری منجر می شود و این چرخه مطلوب مدام تکرار می شود. شماری از اصول سیستم مدیریت ردهت به شرح زیر هستند:

- افراد چون خودشان می خواهند، به ما ملحق می شوند.
- مشارکت بسیار مهم است، اما این گونه نیست که مشارکت افراد حتما به نحوی جبران شود.
- صرف نظر از اینکه چه کسی ایده را مطرح کرده است، همیشه بهترین ایده‌ها انتخاب می شوند.
- گفت‌وگوی باز، صریح و پر حرارت را تشویق می کنیم و انتظار داریم شاهد چنین گفت‌وگوهایی باشیم.
- بازخوردها را با روی گشاده می پذیریم و با داشتن روحیه «عرضه زود هنگام، عرضه مداوم» پیوسته تغییر ایجاد می کنیم.
- به طور خلاصه به این نتیجه رسیده‌ایم که شیوه‌های برتر تولید نرم افزارهای منبع باز در مدیریت شرکت هم کارآمد هستند.
- از این شیوه‌ها استفاده کرده‌ایم تا نوع جدیدی از شرکت، یعنی سازمان باز را ایجاد کنیم؛ سازمانی که از نورا اندازی، طراحی و اختراع شده و برای عصر دیجیتال غیر متمرکز و توانمند شده مناسب است. با باز کردن کسب و کار و ترویج مشارکت در همه سطوح و از درون و بیرون سازمان توانسته‌ایم به نتایج شگفت انگیز یاد شده برسیم.
- ردهت تنها شرکتی است که می تواند ادعا کند از درون فرهنگ پایین به بالای خالص (یا همان رویکرد منبع باز) ظهور کرده و یاد گرفته چطور این شیوه را در مقیاس بزرگ اجرا کند. پا رافراتر از نظریه‌ها گذاشته و یک سیستم رهبری توسعه داده که کارآمد است. همه از مدیران

عامل تا مدیران بخشی و رهبران آینده باید به این سیستم توجه کنند؛ چراکه دلیل پیدایش آن به‌ویژه مدنظر قرار دادن قوانین جدید کسب‌وکار و نیروی کاری بود که ارتباط اجتماعی قدرتمندی دارد و آگاه است. ردهت الگویی برای پارادایم مدیریتی جدید است. این کتاب می‌خواهد به شما نشان دهد چطور می‌توانید این نوع فرهنگ باز و جامعه‌محور را ایجاد و رهبری کنید تا سازمان‌تان بتواند کارهای بیشتری را سریع‌تر و با نتایج نوآورانه‌تر انجام دهد.

رهبری سازمان باز

پیش از آنکه به ردهت بیایم، بیشتر دوران حرفه‌ای ام را به مطالعه کسب‌وکارها اختصاص داده بودم. وقتی به مدت ۱۰ سال در گروه مشاوره بوستون^۱ کار می‌کردم (ویک دوره دوساله‌اش را همزمان به دانشکده کسب‌وکار هاروارد^۲ می‌رفتم)، شیوه‌های کاری داخلی صدها شرکت را مشاهده کردم. کار ساده‌ای داشتم، باید مشکلات را شناسایی و حل می‌کردم. نقشم این بود که به شرکت‌ها کمک کنم تا محدودیت‌هایشان را بشناسند و راه‌هایی را برای غلبه بر آنها پیدا کنند. به عنوان مدیرعامل در شرکت هواپیمایی دلتا نیز در واقع مدیر حل مسئله بودم و در تغییر ساختار این شرکت نقش اصلی را بر عهده داشتم. در شش سالی که آنجا مشغول به کار بودم و همچنین در طول دوره‌ام در گروه مشاوره بوستون، درس‌های زیادی گرفتم. فکر کردم می‌دانم سازمان‌ها برای داشتن عملکرد عالی چطور باید اداره شوند. فکر می‌کردم می‌دانم برای مدیریت افراد و موفقیت در انجام کارها باید چه کار کرد، اما روش‌هایی که یاد گرفته بودم، باورهای قدیمی که در مورد مدیریت و آموزش‌های مربوط به اداره شرکت‌ها و رهبری سازمان‌ها داشتم، با ورود به دنیای ردهت و منبع باز به چالش کشیده شدند.

ردهت جایگزین‌هایی را برای رویکرد مرسوم رهبری و مدیریت به من نشان داده بود که با محیط پرشتاب کسب‌وکار بهتر همخوانی داشتند. رویکرد متعارف مدیریت کسب‌وکار به نحوی طراحی نشده بود که نوآوری را ترویج کند، نیازها و انتظارات نیروی کار فعلی را برآورده کند که خواسته‌های بیشتری از شغل‌شان دارند (درست است، در مورد نسل هزاره صحبت می‌کنم) یا از محیط کسب‌وکار پرشتاب عقب نماند. به عبارت دیگر متوجه شدم که روش

1. The Boston Consulting Group

2. Harvard Business School

متعارف اداره شرکت‌ها محدودیت‌های بزرگی دارد که حالا و به‌مرور وضعیت حادث‌تری پیدامی‌کنند.

تغییر در طرز فکر من از سال ۲۰۰۷ شروع شد. به‌تازگی و بعد از آنکه به شرکت دلتا کمک کرده بودم دوره تحول را با موفقیت پشت سر بگذارد، از این شرکت خارج شده بودم. مدیرعامل جدیدی آمده بود و احساس می‌کردم زمان مناسبی است که آنجا را ترک کنم و به دنبال فرصت بعدی بگردم. از آنجایی که دلتا شرکتی بسیار شناخته‌شده بود و تحولی که ایجاد کرده بودیم، موفق به حساب می‌آمد، افراد زیادی تماس می‌گرفتند و فرصت‌هایی را در شرکت‌های مختلفی از شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی تا غول‌های فهرست فورچون ۵۰۰ پیشنهاد می‌کردند (این پیشنهادها بیشتر بر ایجاد تحول در شرکت‌ها متمرکز بودند). اعتراف می‌کنم که بعد از سال‌ها تلاش زیاد، اینکه شرکت‌های مطرح این چنین تحویل می‌گرفتند، لذت‌بخش بود.

بعد فردی از ردهت تماس گرفت. با توجه به سررشته‌ای که از کامپیوتر داشتم (مدرک کارشناسی‌ام را از دانشگاه رایس^۱ و در رشته علوم کامپیوتر گرفته بودم)، از محصول لینوکس ردهت خبر داشتم و چند وقتی بود که از نسخه دسکتاپش استفاده می‌کردم، اما از خود شرکت یا فراگیر شدن توسعه نرم‌افزارهای منبع‌باز اطلاعات چندانی نداشتم. بعد از کمی تحقیق مسئله برایم جذاب و کنج‌کاو‌برانگیز شد. بخشی از جذابیت ردهت برای من این بود که بعد از خروج از دلتا نسبت به پذیرفتن فرصت‌های تحول تردید داشتم. در دلتا مسئولیت اخراج ده‌ها هزار نفر را بر عهده داشتم. به همکارانم بسیار اهمیت می‌دادم و در نتیجه این فرایند برای من و دستیارانم به شدت ناراحت‌کننده بود. بسیاری از شرکت‌هایی که به دنبال بودند، همین خواسته را از من داشتند، ولی من دیگر نمی‌خواستم و نمی‌توانستم. از اخراج افراد متنفر بودم. در مقابل ردهت پیشنهاد بسیار متفاوتی داشت. این شرکت در حال رشد بود. ردهت فرصتی را برای ساختن چیزی جدید و بازگشت به ریشه‌هایم در حوزه فناوری در اختیارم می‌گذاشت. فکر می‌کردم شگفت‌انگیز است که شرکتی می‌تواند با فروش نرم‌افزاری که از لحاظ نظری همه می‌توانند رایگان از اینترنت دانلود کنند، چنین درآمد زیادی کسب کند.

بعد از اینکه به آن فرد گفتم علاقه‌مندم در مصاحبه کاری شرکت کنم، پرسید آیا مایل‌م روز یکشنبه به مقر اصلی ردهت در شهر رالی^۱ ایالت کارولینای شمالی بروم. به نظر آمد انتخاب آخر هفته به عنوان روز جلسه عجیب است، ولی به هر حال قرار بود دوشنبه به نیویورک بروم و می‌توانستم سر راه در رالی توقف کنم، پس با قرار مصاحبه موافقت کردم. روز یکشنبه سوار هواپیما شدم و از آتلانتا به فرودگاه رالی دورهام رفتم. تاکسی فرودگاه من را جلوی ساختمان ردهت پیاده کرد که در آن زمان در پردیس دانشگاه ایالتی کارولینای شمالی قرار داشت. ساعت ۹:۳۰ صبح یکشنبه بود و همه جاسوت و کور بود. چراغ‌ها خاموش بودند و بعد متوجه شدم که درها هم قفل هستند. با خودم فکر کردم، نکند سرکاری است؟ برگشتم که دوباره سوار تاکسی شوم که دیدم رفته است. همان موقع باران گرفت و من هم چتر نداشتم.

همین که راه افتادم به سمتی که بتوانم تاکسی بگیرم، متیو سولیک^۲، رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل ردهت در آن زمان با ماشینش آمد. گفت: «سلام، می‌خواهی برویم قهوه بخوریم؟» اگرچه برای شروع مصاحبه حرف عجیبی بود، اما آن زمان به قهوه نیاز داشتم. با خودم گفتم دست کم به جایی که بتوانم برای رفتن به فرودگاه تاکسی بگیرم، نزدیک‌تر می‌شوم.

کارولینای شمالی یکشنبه صبح‌ها خیلی خلوت است. کمی طول کشید تا کافی شاپی پیدا کنیم که قبل از ظهر باز باشد. کافی شاپی که پیدا کردیم خیلی خوب و تمیز نبود، ولی باز بود و قهوه تازه داشت. نشستیم و گفت و گو را شروع کردیم.

بعد از حدود ۳۰ دقیقه احساس خوبی نسبت به روند گفت و گو داشتم. مصاحبه متعارفی نبود، اما عالی پیش می‌رفت. سولیک به جای آنکه به زیروهم استراتژی سازمانی ردهت یا تصویر شرکت در وال استریت بپردازد (مسائلی که در موردشان به خوبی تحقیق کرده بودم)، از من در مورد امیدها، آرزوها و آرمان‌هایم پرسید. الان برایم محرز شده که سولیک در حال ارزیابی این مسئله بود که آیا با فرهنگ و سبک مدیریت منحصر به فرد ردهت همخوانی دارم یا خیر.

1. Raleigh

2. Matthew Szulik

بعد از اتمام گفت‌وگو سولیک اشاره کرد که دوست دارد با مایکل کانینگهام^۱، رئیس اداره حقوقی شرکت ملاقات کنم و پیشنهاد داد که با او هنگام ناهار کاری گفت‌وگو کنم. موافقت کردم؛ بنابراین بلند شدیم که برویم. وقتی سولیک خواست کیف پولش را از جیبش خارج کند، متوجه شد که کیفش را نیاورده است. گفت: «ای وای، پولی همراه ندارم. توداری؟» کمی غیرمنتظره بود، اما گفتم پول دارم و اشکالی ندارد، پول قهوه را می‌دهم.

چند دقیقه بعد سولیک من را جلوی رستورانی مکزیکی پیاده کرد و آنجا با کانینگهام ملاقات کردم. در این مورد هم مصاحبه و شرایط متعارف نبودند، ولی گفت‌وگو باز هم عالی بود. وقتی آماده می‌شدیم که صورت حساب را پرداخت کنیم، خبر دادند که دستگاه کارت خوان رستوران خراب است. فقط می‌توانستند پول نقد دریافت کنند. کانینگهام پول نقدی همراهش نداشت، پس از من پرسید آیا می‌توانم صورت حساب را پرداخت کنم. از آنجایی که به نیویورک می‌رفتم، پول نقد نسبتاً زیادی داشتم؛ بنابراین پول ناهار را دادم.

کانینگهام پیشنهاد داد که تا فرودگاه من را برساند، پس با ماشینش حرکت کردیم. چند دقیقه نگذشته بود که پرسید: «اشکالی ندارد چند لحظه‌ای توقف کنم و بنزین بزنم؟ باک ماشین کاملاً خالی است.» پاسخ دادم: «نه، خواهش می‌کنم.» به محض اینکه بنزین زدن را شروع کرد، آرام به شیشه ماشین زد و گفت: «اینجا کارت اعتباری قبول نمی‌کنند، کمی پول نقد قرض می‌دهی؟» کم‌کم داشتم فکر می‌کردم واقعا مصاحبه کاری آمده‌ام یا با نوعی کلاهبرداری طرف هستم.

روز بعد در نیویورک با همسرم درباره مصاحبه با ردهت صحبت می‌کردم. به او گفتم گفت‌وگوها عالی بودند، اما نمی‌دانم در مورد استخدام من جدی هستند یا فقط به دنبال غذا و بنزین مجانی بودند. اکنون که به آن جلسات فکر می‌کنم، متوجه می‌شوم سولیک و کانینگهام فقط روراست و صادق بودند و با من همان برخوردی را داشتند که با هر فرد دیگری هنگام قهوه نوشیدن، ناهار خوردن یا بنزین زدن دارند. درست است عجیب و خنده‌دار بود که هر دو پول نقد نداشتند، اما برای آنها مسئله اصلا به پول ربطی نداشت. آنها مانند بقیه دنیای منبع باز اعتقادی به پهن کردن فرش قرمز برای افراد یا تلاش برای بی‌نقص نشان دادن شرایط نداشتند. فقط می‌خواستند من را بشناسند، نمی‌خواستند من را تحت تاثیر قرار دهند یا

1. Michael Cunningham

توجهم را جلب کنند. می‌خواستند بفهمند چه طور آدمی هستم. اولین مصاحبه با ردهت به من نشان داد که کار کردن در این شرکت متفاوت خواهد بود. خبری از سلسله‌مراتب مرسوم و برخورد ویژه با رهبران نبود، حداقل نه مانند آنچه در بیشتر شرکت‌ها مشاهده می‌شود. به مرور همچنین فهمیدم که ردهت به اصل شایسته‌سالاری اعتقاد دارد که یعنی فرقی نمی‌کند ایده را مدیری ارشد یا کارآموزی تابستانی مطرح کند؛ همیشه بهترین ایده انتخاب می‌شود. به عبارت دیگر اوایل کار در ردهت با آینده‌رهبری آشنا شدم.

چگونه یاد گرفتم سازمان‌باز را رهبری کنم

سازمان‌باز رانمی‌توان به روش مرسوم بالا به پایین رهبری کرد؛ روشی که به آن عادت داشتم و خیلی در آن ماهر بودم. این مسئله را با کسب تجربه‌های دشوار فهمیدم. وقتی کار در ردهت را پذیرفتم از شرایط در ظاهر آشفته این شرکت یکه خوردم. با خودم گفتم: «باید به این شرکت نظم و ساختار بدهم تا عملکرد بهتری داشته باشد»، اما با گذشت زمان درک کردم که ردهت محصول سیستم سازمان‌دهی پیچیده، ظریف و قدرتمندی است که واقعا افراد را از قیدوبندها رها می‌کند تا خلاق‌تر باشند، ابتکار عمل به خرج دهند و کارهای بیشتری را به نتیجه برسانند. کار کردن در این شرکت الهام‌بخش و انگیزه‌بخش است و باعث می‌شود کارها سریع‌تر به نتیجه برسند. در نتیجه یاد گرفته‌ام برای سازگار شدن با این محیط سبک رهبری خودم را تغییر بدهم؛ نه اینکه محیط را تغییر بدهم.

به عنوان مثال، وقتی در دلتا بودم بسیار زیاد به جزئیات توجه می‌کردم. هر روز گزارشی ۱۵ صفحه‌ای با کوچک‌ترین فونت ممکن دریافت می‌کردم که شامل همه مسائل؛ از درصد سود هر مسیر پروازی گرفته تا عملکرد پرواز بر مبنای فرودگاه و ناوگان هوایی می‌شد. مثلاً در جلسات می‌پرسیدم چرا عملکرد مسیر سینسیناتی^۱ سنت لوئیس ضعیف است و اسامی افرادی را اعلام می‌کردم که ارقام مربوط به عملکردشان کمتر از انتظار بود. فکر می‌کردم رهبری یعنی اینکه اطمینان حاصل کنم افراد کارشان را به درستی انجام می‌دهند و آنها را نسبت به سنج‌ها پاسخگو کنم. من را به عنوان فرد «پوشه به دست» می‌شناختند؛ چرا که همیشه

1. Cincinnati

اطلاعات زیادی را با خود حمل می‌کردم.

کارم در رده‌ت بیش از اندازه متفاوت بود. البته هنوز هم به آمار و ارقام اهمیت می‌دهم (هرچه نباشد شرکت سهامی عام هستیم)، اما غیرمستقیم و از طریق افراد و فرهنگ‌مان روی آنها تاثیر می‌گذارم. به جای آنکه نگران باشم آیا کارها دقیقاً طبق نظر من پیش می‌روند، بیشتر زمانم را به فکر کردن در مورد جهت‌گیری استراتژیک و فرهنگ‌مان و صحبت کردن با مشتریان اختصاص می‌دهم. بخش قابل ملاحظه‌ای از این روش این است که به افراد اعتماد کنید که کار درست را انجام می‌دهند و مداخله مستقیم را آن قدر کم کنید که افراد در سازمان بتوانند خودشان را هدایت کنند و تصمیم‌ها را خودشان بگیرند.

شاید این سخنان برای بسیاری از افراد عجیب باشد، به‌ویژه برای آنهایی که مثل من در سازمان‌های متعارف رشد کرده‌اند. این کتاب را نوشته‌ام تا کمک کنم متقاعد شوید که راه بهتری هم برای اداره شرکت‌ها وجود دارد و آن راه روش باز و مشارکتی است. با این حال تجربه شخصی به من نشان داده که تغییر ذهنیت همیشه آسان نیست. فکر می‌کردم با پیوستن به رده‌ت می‌توانم آن را تغییر بدهم و به رشدش کمک کنم. مگر جز این بود که من را استخدام کرده بودند تا تغییراتی ایجاد کنم؟ اما در حقیقت این رده‌ت بود که من و به‌ویژه دیدگاهم را نسبت به نحوه اداره شرکت‌ها عوض کرد. با توجه به واقعیت‌های کنونی، رده‌ت به من نشان داد که راه بهتری وجود دارد.

همچنین یاد گرفته‌ام که مهارت‌های مورد نیاز برای رهبری شرکت‌هایی که به‌شدت به اصول نوآوری باز وابسته هستند، با مهارت‌های مورد نیاز برای اداره کسب‌وکارهای مبتنی بر ساختار سلسله‌مراتبی سازمان‌های متعارف تفاوت زیادی دارند. تغییر روش رهبری که به آن عادت کرده‌اید، دشوار خواهد بود، اما برای همه رهبران قرن بیست و یکم حیاتی است که این تغییر را درک کنند و بپذیرند.

در مورد شرکتی مثل رده‌ت که مدل کسب‌وکارش به جای کنترل دارایی‌ها به مشارکت و ایده‌های مشترک وابسته است، تصمیم‌گیری بالا به پایین جواب نمی‌دهد. فردی با قدرتی که به موقعیتش وابسته است، می‌تواند تلاش کند این نوع مدل فرماندهی و کنترل را تحمیل کند (در هر حال سال‌هاست که سازمان‌های متعارف به آن شکل اداره می‌شوند)، اما به مرور به این نتیجه رسیده‌ایم که این مدل در رده‌ت نتیجه نمی‌دهد. کارمندان ما انتظار دارند (در واقع

مطالبه می کنند) که بتوانند در مورد نحوه اداره شرکت؛ از بیانیه ماموریت تا خط مشی مربوط به سفرهای کاری نظر بدهند. به عنوان مدیرعامل نمی توانم از بالا به پایین دستور بدهم و بعد توقع داشته باشم همه از آن پیروی کنند. برای آنکه دلبستگی و مشارکت را در یک سازمان به حداکثر برسانید، باید افراد را در فرایند تصمیم گیری دخیل کنید؛ کاری که نتیجه بخش نیز هست. این روش ردهت را به شرکتی سریع تر، ناب تر و نوآورتر تبدیل کرده است.

به عنوان مثال، در دلتا سازمانی عظیم متشکل از مردان و زنانی را رهبری می کردم که در فضای سلسله مراتبی رشد کرده و همیشه از دستورات پیروی می کردند. بنابراین شرایط ردهت غافلگیرم کرد؛ چراکه ابتدا باید نزد همه تیم اعتبار پیدا می کردم و در همه آنها نفوذ می کردم تا می توانستم واقعا تاثیرگذار باشم. اوایل کار به گمان خودم دستوری برای تدوین یک گزارش پژوهشی صادر کردم. چند روز بعد از افرادی که مسئول این کار شده بودند، وضعیت گزارش را جویا شدم. خیلی عادی گفتند: «به این نتیجه رسیدیم که ایده بدی است، آن را کنار گذاشتیم.»

پذیرش چنین شرایطی برای بسیاری از همتایانم در دیگر شرکت ها دشوار است. وقتی این داستان را برای مدیران عامل دیگر تعریف می کنم، با عصبانیت می گویند: «مگر می شود کاری که از آنها خواستی را انجام ندهند؟ این کار نافرمانی است! باید اخراج شان می کردی.» من هم ابتدا همین احساس را داشتم، اما حقیقت این است که تیمم حق داشت آن دستور را انجام ندهد؛ چراکه یا ایده خوبی نبود یا من نتوانسته بودم آنها را متقاعد کنم که ایده خوبی است؛ مسئله ای که به همان اندازه اهمیت دارد. کارآمدی یک رهبر، دیگر تنها با توانایی او در صدور دستورها سنجیده نمی شود.

افراد باید به اصطلاح پوست کلفت باشند تا بتوانند فرایند بازخورد پردامنه و اغلب طاقت فرسایی را تحمل کنند که از الزامات شیوه کار ما در ردهت است. برای ایجاد چنین فرهنگی (به ویژه اگر مدیرعامل باشید) باید وقت بگذارید، تلاش کنید و بسیار فروتن باشید (اگر آشکارا به کارمندان تان اجازه ندهید و ترغیب شان نکنید که به شما بگویند اشتباه می کنید، هرگز نمی توانید سازمانی ایجاد کنید که بهتر از رقبا نوآوری می کند). در نتیجه همچنان که به پیش می رویم و اشتباهات زیادی می کنیم و از آنها درس می گیریم، همواره بسیار پیشگام خواهیم بود.

کار من خلق استراتژی‌های درخشان و ترغیب افراد به تلاش بیشتر نیست. کاری که باید انجام بدهم، ایجاد شرایط برای اعضای رده‌ت است تا بتوانند بهترین عملکرد را داشته باشند. هدف من این است که کاری کنم تا افراد به مأموریت شرکت اعتقاد پیدا کنند و بعد ساختارهای مناسب را ایجاد کنم تا بتوانند به هدفی برسند که زمانی غیرممکن به نظر می‌رسیده است.

کمی شبیه زندگی در غرب وحشی است. این فرصت را داریم که کار جدیدی انجام بدهیم، اما اگرچه هیجان‌انگیز است، نگران‌کننده هم هست که فکر کنیم همه درس‌هایی که در دانشگاه یا هنگام مدیریت سازمان‌های متعارف یاد گرفته‌ایم، ممکن است قدیمی یا منسوخ شده باشند. مدیریت این نوع ساختار با پیچیدگی بسیار زیادی همراه است و اغلب تصمیم‌گیری را به شدت سخت‌تر می‌کند، اما نتیجه نهایی دست کمی از معجزه ندارد؛ مسئله‌ای که سهام‌داران رده‌ت که در طول چهار سال گذشته شاهد افزایش چهاربرابری ارزش سهام‌شان بوده‌اند، به خوبی می‌توانند تصدیق کنند.

با خواندن این کتاب چه به دست می‌آورید

وقتی خبر موفقیت و ماهیت مشارکتی فرهنگ رده‌ت پیچید، سازمان‌های پیشرویی مثل جنرال الکتریک از ما پرسیدند: «چطور به چنین نتایج معجزه‌آسایی رسیدید؟» این کتاب پاسخ این پرسش است. اصول، بینش‌ها و نکته‌های این کتاب به شما کمک می‌کنند سازمان‌تان را به سازمانی بازتر تبدیل کنید و مانند من سبک رهبری‌تان را متحول کنید، اما این درس‌ها فقط به درد شرکت‌های بزرگ نمی‌خورند. مدت‌هاست به کارآفرینان گفته می‌شود که سازمان‌شان باید سیستم‌های متعارف سلسله‌مراتبی شرکت‌های بزرگ را بپذیرند تا بتوانند به بلوغ برسند. سازمان باز جایگزینی برای این نوع تفکر کهنه‌ارائه می‌کند. شرکت‌های کوچک با حفظ همین شرایط مشارکتی فعلی می‌توانند به دستاوردهای زیادی برسند.

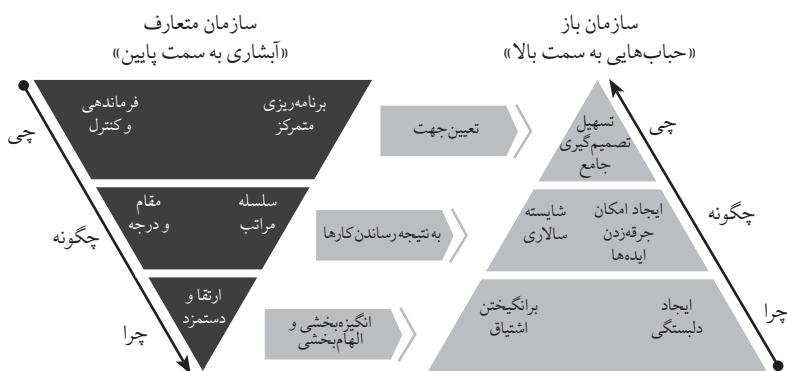
سازمان‌هایی با همه شکل‌ها و اندازه‌ها و در همه صنایع می‌توانند از مدل سازمان باز این کتاب بهره ببرند. در طول این کتاب درس‌های خودم در جایگاه مدیرعامل رده‌ت و دیدگاه‌های دیگر اعضای رده‌ت را ارائه می‌کنم، اما در ضمن توضیح می‌دهم که شرکت‌هایی مثل هول فودز، پیکسار، زیپوز، استارباکس، دلیوال گور و دیگران چطور از این ایده‌ها استفاده می‌کنند

و با آنها موفق می شوند.

دستورالعملی جدید برای رهبری و مدیریت

در ادامه کتاب به شما نشان می دهیم که چگونه می توانید قوانین انجام کارها و به نتیجه رسیدن را با بهره برداری از قدرت جمع درون و بیرون سازمان تان باز نویسی کنید.

توضیح می دهیم که عملکرد سیستم مدیریت سازمان باز (که به صورت تصویری در شکل ۱-۱ نشان داده شده است) در حوزه های محوری مثل انگیزه بخشی و الهام بخشی به افراد، انجام کارهای روزانه و همیشگی و تعیین جهت چه تفاوتی با تفکر مدیریت مرسوم دارد. این کتاب به سه بخش (چرا، چگونه و چی) و شش حوزه کلیدی تقسیم شده و تشریح می کند که ما به عنوان یک تیم چگونه بر مبنای شیوه های برتری که از ایجاد نرم افزارهای منبع باز گلچین کرده ایم، ردهت را اداره می کنیم. برخی از این مفاهیم برای خواننده ها آشنا خواهند بود و مفاهیم دیگر فرصت را برای بحث های جدید فراهم می کنند، اما نکته کلیدی این است که این مولفه ها مکمل یکدیگر هستند و به عنوان یک سیستم مدیریت پیشگام و زیربنای ایجاد جامعه های مشارکتی در کنار هم عمل می کنند. این دستورالعمل طراحی برای نوعی از محیط است که شما به عنوان رهبر باید ایجاد کنید تا افراد را به مشارکت در جامعه تان ترغیب کنید.



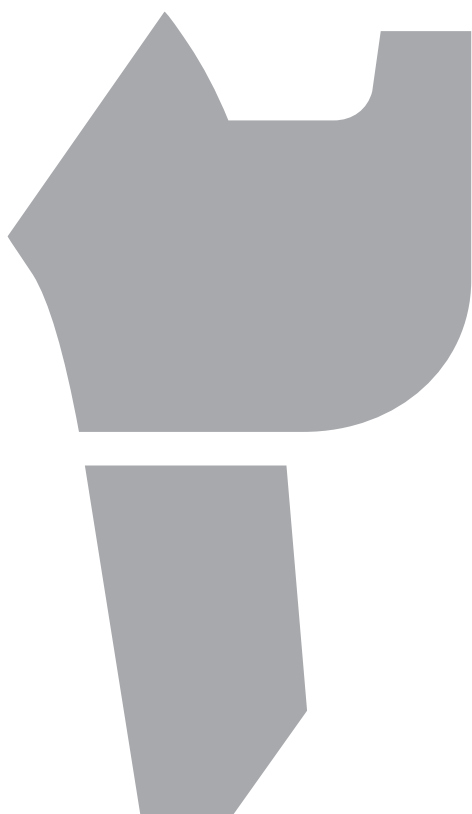
شکل ۱-۱ سازمان متعارف در برابر سازمان باز

همچنین روی شیوه های برتر؛ از جمله نحوه برانگیختن اشتیاق کارمندان (فصل دوم)،

نحوه ایجاد دلبستگی در نیروی کار (فصل سوم) و چرا در سازمانی مثل ردهت، همه از جمله مدیرعامل باید با شایستگی به سطحی از تاثیرگذاری و نفوذ برسند (فصل چهارم) تمرکز می‌کنم. در مورد این مسئله صحبت می‌کنم که پذیرش اصول باز به این معناست که باید راه‌هایی را برای ترویج مشارکت پیدا کنید (فصل پنجم) و چطور تصمیم‌گیری در چنین سازمانی فرایندی طولانی است، اما وقتی به سرانجام برسد، اجرا بسیار کارآمدتر خواهد شد (فصل ششم). در انتها در مورد ماهیت متغیر رهبری در یک جامعه صحبت می‌کنم (فصل هفتم) و در بخش حرف آخر در مورد شکل و شمایل سازمان‌های منبع باز در آینده و پتانسیل‌هایی که به واسطه آنها فعال می‌شوند، بحث می‌کنم. در طول کتاب نکاتی عملی برای استفاده از این شیوه‌های برتر در سازمان‌تان ارائه می‌کنم تا بتوانید صرف نظر از میزان باز بودن فعلی سازمان‌تان، آنها را اجرا کنید.

آنچه در ادامه می‌خوانید، نظریه مدیریتی نیست؛ بلکه مشاهده‌ای تجربی در مورد نحوه فعالیت و رهبری ردهت و دیگر شرکت‌های پیشرو در زمینه مدیریت است. درس‌هایی را با شما به اشتراک می‌گذارم که همچنان در حال یادگیری‌شان هستیم تا شما هم بتوانید در اقتصادی پیشرفت کنید که در آن همه قوانین قدیمی رهبری سازمان‌ها در حال تغییر هستند. در ضمن داستان‌هایی را درباره شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر مطرح می‌کنم تا درس‌های ارزشمندی را در مورد ایجاد نیروی کار مشتاق و دلبسته یاد بگیرید. امیدوارم با گذشت زمان، این شیوه‌ها و شیوه‌های دیگر در نهایت سامان‌دهی و به پارادایم مدیریتی جدیدی تبدیل شوند، اما این کار را به پژوهشگران می‌سپارم. شاید این درس‌ها در آینده نزدیک به بخشی از درس‌های مدارس کسب و کار تبدیل شوند.

پیش از همه به سراغ نقطه آغاز و سرچشمه اصلی، یعنی برانگیختن اشتیاق می‌روم.



فصل دوم

برانگیختن اشتیاق

وقتی ردهت برای پذیرفتن شغل ریاست و مدیریتعاملی به من مراجعه کرد، کاریابی که مسئول این جست و جو بود، سعی کرد فرهنگ این شرکت را برای من تشریح کند. در مورد چشم انداز و نیروی کار با انگیزه شرکت حرف های زیادی زد. بعد لحظه ای توقف کرد و گفت: «آن صحنه فیلم برادران بلوز^۱ را به یاد داری که «دن اکروید»^۲ می گوید از طرف خدا به ماموریت فرستاده شده ایم؟ در ردهت افراد تقریباً چنین حسی دارند. آنها واقعا معتقدند که ماموریت دارند دنیا را تغییر بدهند.» سرم را به نشانه تایید تکان دادم، فکر می کردم می فهمم چه می گوید. هرچه نباشد کمک کرده بودم هواپیمایی دلتا از ورشکستگی عبور کند؛ کاری که یکی از دشوارترین کارهای عمرم بود. فکر می کردم در آن فرایند که همه نیروی کار با هم متحد شده بودند تا وضعیت شرکت را دگرگون کنند، تجربه دست اولی از این مسئله کسب کرده ام که چگونه هدف و اشتیاق می توانند به نیروی قدرتمندی برای تغییر تبدیل شوند. نسل های زیادی است که شرکت دلتا در جنوب آمریکا و به ویژه در منطقه آتلانتا نزد همه شناخته شده است. همه از جمله خود من، همیشه به کار کردن برای این شرکت افتخار می کردیم. حتی مادرم به خاطر کار کردن در دلتا به من افتخار می کرد. چندین نسل خانواده های مختلف در این شرکت کار کرده اند. به همین دلیل وقتی در پی حادثه ۱۱ سپتامبر و جهش قیمت نفت با مشکلات مالی مواجه شد، هدفی مشترک در همه ما شکل گرفت که اجازه ندهیم این شرکت در نسل ما به ورطه سقوط بیفتد. زمان زیادی را صرف کردیم و به همه افراد حاضر در این سازمان سر زدیم تا به آنها بگوییم همه در این شرایط کنار آنها هستیم و سختی هایی که به واسطه کاهش مزایا و حقوق متحمل می شویم، برای رسیدن به هدف مشترک مان ضروری هستند. این هدف قدرتمند کمک کرد برای رهایی از ورشکستگی با تعهد بیشتری کارمان را انجام دهیم.

با این حال وقتی بعد از همه آن فداکاری هایی که برای تغییر شرایط شرکت کردیم، یک شرکت هواپیمایی رقیب با نیت خرید دلتا وارد میدان شد، تازه چیزی متفاوت را در چشمان هم تایان و همکارانم دیدم. شک نداشتم اشتیاق خالص است. تهدید تصاحب شرکت از سوی رقیب شور و حرارتی در نیروی کار ایجاد کرد. کارمندان همگی به صورت خودجوش شروع به درست کردن و پوشیدن تی شرت ها و دکمه هایی کردند که رویشان شعار «دلتا، دلتای من را حفظ کنید»

1. Blues Brothers
2. Dan Aykroyd

نوشته شده بود. با اقتدار ایستاده بودند و با فروش شرکت مخالفت می کردند. نمی خواستیم بعد از آن همه مشکلات و سختی ها تسلیم شویم. تهدید تصاحب مانند آتشی بود که همه شرکت صف آرایي کرده بودند تا با آن مقابله کنند. نکته قابل توجه این بود که این اتحاد نتیجه داد، رقیب با مشاهده اشتیاق ما از پیگیری خواسته اش دست کشید. چنانچه مدیرعامل آن شرکت حمایت عظیم کارمندان دلتا از شرکت را به عنوان یکی از دلایل اصلی انصرافش از این معامله مطرح کرده بود. گفته بودند نگران بوده که در صورت انجام معامله واکنش شدید احتمالی به ضرر هواپیمایی خودش تمام شود. آن لحظه برای بسیاری از ما تجربه احساسی عمیقی بود و قدرت اشتیاق برانگیخته شده در نیروی کار را به من نشان داد؛ درسی کلیدی که همراه خودم به ردهت بردم.

نقطه شروع؛ هدف

در چند سال گذشته نویسندہ های زیادی درباره «انگیزش درونی» نوشته اند که به عواملی درون فرد اشاره می کنند که به او انگیزه می دهند و در برابر مشوق های بیرونی مثل پول یا قدرت قرار می گیرند. «جان مکی»^۱، مدیرعامل هول فودز و «راج سیسودیا»^۲، استاد بابسون کالج^۳ در کتاب پرفروش شان با عنوان «سرمايه داری خود آگاه»^۴ می نویسند: «وقتی کسب و کار مبتنی بر هدفی والاتر از سودآوری و خلق ارزش برای سهام داران است، تاثیر مثبت بسیار گسترده تری دارد. هدف دلیل وجود هر شرکتی است. اعتقاد به هدفی والاتر دلبستگی خارق العاده ای در میان همه ذی نفعان به وجود می آورد و خلاقیت، نوآوری و تعهد سازمانی را تسهیل می کند. هدف والاتر و ارزش های محوری مشترک، سازمان را متحد می کنند و همزمان انگیزش، عملکرد و تعهد اخلاقی را به سطوح بالاتری می رسانند.»

نویسنده کتاب بسیار خوب «نبوغ جمعی»^۵ هم به زیبایی می نویسد: «هدف اغلب نادرست تعبیر شده است. هدف، کاری که یک گروه انجام می دهد، نیست؛ بلکه دلیل انجام کار است. هدف مقصد نیست؛ بلکه دلیل وجود آن گروه است، نیازی است که برآورده می کند و کمکی

-
1. John Mackey
 2. Raj Sisodia
 3. Babson College
 4. Conscious Capitalism
 5. Collective Genius

است که ارائه می‌کند. پاسخ سوالی است که همه گروه‌ها باید بپرسند؛ اینکه اگر ما امروز محو شویم، چه تفاوتی در دنیا ایجاد می‌شود؟»

شرکت‌ها بیش از پیش به این نگرش اهمیت می‌دهند. هدف داشتن فقط به شرکت‌های فناوری یا استارت‌آپ‌های نوظهور اختصاص ندارد. برای مثال «جی‌ام اسماکر کمپانی»^۱ در شهر اورویل^۲ ایالت اوهایو که محصولات مختلفی مثل مربا، ژله، قهوه و کره بادام زمینی تولید می‌کند، هدفش را «جمع کردن خانواده‌ها برای قسمت کردن وعده‌های غذایی و لحظات خاطره‌انگیز در کنار هم» اعلام کرده است. فهرست متنوع سازمان‌های زیر و اهداف اعلام شده‌شان را در نظر بگیرید:

- دیزنی^۳: «استفاده از قوه تخیل مان برای شادی بخشیدن به میلیون‌ها نفر.»
- جانسون اند جانسون^۴: «کاهش درد و رنج.»
- ساوت وست ایرلاینز^۵: «بخشیدن آزادی پرواز به افراد.»
- پیوت لیدرشپ^۶: «رهبران بهتر = دنیای بهتر.»
- چارلز شواب^۷: «متحدی خستگی ناپذیر برای سرمایه‌گذاران مستقل.»
- بام‌دبلیو^۸: «فراهم کردن امکان تجربه رانندگی لذت‌بخش.»
- هیومین سوسایتی^۹: «احترام گذاشتن به حیوانات، مبارزه با بی‌رحمی.»
- صلیب سرخ آمریکا^{۱۰}: «ایجاد امکان انجام کارهای خارق‌العاده در مواجهه با سوانح غیرمترقبه برای مردم آمریکا.»

مکی و سیسودیا همچنین می‌نویسند: «افراد زمانی بیشترین احساس رضایت و شادی را دارند که کارشان با علاقه درونی‌شان همسو است. علاقه شخصی، هدف سازمانی و عملکرد کسب‌وکار همه به هم ربط دارند. برای فردی که به شدت به غذا علاقه‌مند است، کار کردن در

1. J.M. Smucker Company
 2. Orrville
 3. Disney
 4. Johnson & Johnson
 5. Southwest Airlines
 6. Pivot Leadership
 7. Charles Schwab
 8. BMW
 9. Humane Society
 10. American Red Cross

و گمنز^۱، تریدر جوز^۲ یا هول فودز مارکت^۳ می تواند واقعا رضایت بخش باشد. برای افرادی که به فعالیت در طبیعت و فضاهای خارجی علاقه دارند، پاتاگونیا^۴، ری^۵ و ال ال بین^۶ مکان های فوق العاده ای برای کار کردن هستند. در این شرایط کار به مقوله ای بسیار مهم تر از شغل تبدیل می شود. بنابراین دیگر فقط یک شغل رضایت بخش نیست؛ به ندایی درونی تبدیل می شود که برای انجام آن به دنیا آمده ایم.» هدف مکی و هول فودز این است که نوع خوردنی ها و نوشیدنی های مصرفی هر کدام از ما را تغییر دهند تا سالم تر بشویم و زندگی رضایت بخش تری داشته باشیم. هدف و ندای رده ت آسان تر کردن شرایط ایجاد فناوری بهتر به روش منبع باز در جامعه های مشتریان، مشارکت کننده ها و شریک هاست و مبنای آن نرم افزارهای منبع باز است. می توان با نگاه به افراد و شرکت های دیگری مثل مکی و هول فودز نمونه های دیگری از این اتفاق را پیدا کرد که چطور اشتیاق و هدف، روش انجام کارها را تغییر داده است. فکر می کنید اگر افرادی که در هول فودز کار می کنند و از آن خرید می کنند، به هدف تولید و مصرف غذای سالم و غذایی که با پایداری به اصول اخلاقی تولید و خریداری شده، باور نداشتند، این خواربارفروشی زنجیره ای می توانست به چنین موفقیتی برسد؟

همین گزاره را در مورد جامعه منبع باز هم می توان گفت. مشارکت کننده ها در جامعه منبع باز به این نتیجه رسیدند که می خواهند در خلق فناوری نقش داشته باشند، هدف شان از صرف وقت در ایجاد نرم افزارهای بهتر همین بود. نمی خواستند مجبور باشند در همه کارها به مهندسان شرکت های نرم افزاری انحصاری اعتماد کنند.

به اعضای رده ت که مدت نسبتاً طولانی از حضورشان در شرکت می گذرد و مثلاً ۱۰ یا ۱۵ سالگی همکاری با ما را جشن می گیرند، ایمیل ارسال می کنم. وقتی یکی از این ایمیل ها را به یکی از مهندسان برترمان، «مارک مک لافلین»^۷ فرستادم تا ۱۰ سالگی حضورش در شرکت را تبریک بگویم، پاسخ داد: «فکر می کنم رضایت بخش ترین مسئله برای من این است که بعد از

-
1. Wegmans
 2. Trader Joe's
 3. Whole Foods Market
 4. Patagonia
 5. REI
 6. L.L.Bean
 7. Mark McLoughlin

۱۰ سال ورشد چشم‌گیری که تجربه کرده‌ایم، هنوز به همان دلیلی در شرکت حضور داریم که روز اول به آن پیوستم؛ اینکه ردهت یک شرکت منبع‌باز خالص است.
متشکرم!
مارک.»

دلیل پیوستن مهندسان برتری مثل مک‌لافلین به ما رایگان کردن و در دسترس همه قرار دادن کدها بود. آنها به شغل‌شان در ردهت به عنوان راهی برای بهبود شرایط دنیا نگاه می‌کردند. به همین دلیل است که ردهت می‌تواند با استعدادترین افراد را جذب و از حداکثر توانایی‌های آنها استفاده کند. ماموریتی داریم که آنها به آن باور دارند. برخی شرکت‌ها کم‌وبیش در حوزه محصولات منبع‌باز فعال هستند، اما اعضای ردهت به این حقیقت که محصولات ما صد درصد منبع‌باز هستند، دیدگاهی کاملاً مشتاقانه دارند؛ چراکه همه باور داریم که این کار به نفع دنیاست. برای درک بهتر مسئله، این موضوع را در نظر داشته باشید که نرم‌افزار از گذشته حوزه‌ای بوده که در آن شرکت‌ها تلاش کرده‌اند «اختیار کدها را در دست داشته باشند» و سپس از مشتریان برای استفاده از آن کدها پول بگیرند، اما اعضای ردهت محصول «جنبش سازندگان» هستند که از غیرمتمرکزسازی تولید استقبال می‌کنند. معتقدیم رایگان کردن کد برای استفاده و بهره‌برداری افراد، مزیت‌های فوق‌العاده‌ای دارد. با توجه به همین دیدگاه می‌توان فهمید چرا سیاست‌مدارانی مثل رئیس‌جمهور برزیل، لهستان و هند در رویدادهای ردهت شرکت می‌کنند. این افراد به نرم‌افزارهای منبع‌باز مثل لینوکس به عنوان سیاست عمومی خوب نگاه می‌کنند؛ چراکه مجبور نیستند هزینه‌ای برای مالکیت معنوی کد پرداخت کنند. به همین دلیل است که برنامه‌نویسان لینوکس می‌گویند: «منبع‌باز مسئله مرگ و زندگی نیست، بسیار مهم‌تر از آن است.»

با این حال فرقی نمی‌کند کسب‌وکار شما تامین غذای سالم باشد یا تولید نرم‌افزاری که زیردریایی‌های اتمی را اداره می‌کند؛ اگر بتوانید دلیل قانع‌کننده‌ای برای مشارکت افراد بیایورید، افراد مشارکت خواهند کرد. بنابراین مزیت‌های اصلی هدف داشتن این است که افراد بیشتر تلاش خواهند کرد و نرخ تعویض کارکنان کمتر از میانگین صنعت خواهد بود. همان‌طور که نویسنده نبوغ جمعی می‌نویسد: «هدف است که جامعه را ایجاد می‌کند و به آن روح و جان می‌بخشد، رهبر، نفوذ یا قدرت این توانایی را ندارند و هدف است که باعث می‌شود افراد حاضر

باشند در کنار هم نوآوری کنند و با تعارض‌ها و تنش‌های احتمالی مواجه شوند.»

هر روز مدیران ارشد و کارآفرینان بیشتری به اهمیت هدف داشتن در کسب و کار پی می‌برند و درک می‌کنند که باید هدفی را در ذهن داشته باشند که ورای انگیزه سودآوری باشد. تنها از این راه می‌توان بهترین و باهوش‌ترین استعدادها را جذب کرد. برای مثال به موفقیتهای فکر کنید که «تونی شیه»^۱ و شرکتش، «زپوز» با تمرکز بر ارائه خوشبختی به مشتریان داشته‌اند.

با این حال مسئله‌ای که کمتر برای همه روشن است، این است که برای رسیدن به بهترین عملکرد، تعریف کردن هدف کافی نیست. تنها گام اولی است که باید برای رقابت در اقتصاد قرن بیست و یکم برداشت. مسئله متمایزکننده سازمان‌های باز که به آنها مزیت رقابتی واقعی می‌بخشد، پذیرفتن این ایده است که برای رسیدن به آن مقصدی که در هدف‌شان تعریف شده، باید میل و اشتیاق را در کارکنان‌شان برانگیزند. امروزه کارکنان می‌خواهند کارشان معنا داشته باشد، همچنین می‌خواهند بخشی از فعالیتی باشند که مهم است و تغییر ایجاد می‌کند. اگر بگوییم هدف باعث می‌شود افراد کار درست را انجام بدهند، بنابراین اشتیاق به آنها انگیزه می‌دهد که عملکردی خارق‌العاده داشته باشند (و تلاش مضاعفی نکنند) تا به هدف‌شان برسند. هدف نقطه شروع است، اما وقتی اشتیاق را اضافه می‌کنید، انگار روی آتش بنزین ریخته‌اید. اشتیاق می‌تواند عملکرد و دستاوردهای سازمان شما را به سطحی بالاتر ببرد. همان‌طور که «گری همل»، متخصص مدیریت می‌گوید: «امروزه مهم‌ترین وظیفه هر مدیری ایجاد محیط کاری است که به افراد برای مشارکت فوق‌العاده انگیزه بدهد و اشتیاق، خلاقیت و ابتکارشان را برانگیخته کند.»

در ردهت می‌دانیم افراد (در حالی که گزینه‌های بی‌شمار دیگری دارند) به این دلیل ما را انتخاب می‌کنند و زمان ارزشمندشان را در این کار سرمایه‌گذاری می‌کنند که می‌خواهند احساس کنند در حال ایجاد تغییر مثبت در دنیا هستند. برخلاف تجربه‌ای که در دلتا در طول دوره تلاش شرکت رقیب برای تصاحب این شرکت داشتم، ردهت همیشه و هر روز اشتیاق افراد را در سطح بسیار بالایی حفظ می‌کند. این اشتیاق اتفاقی یا دوره‌ای نیست، همیشه وجود دارد و در حال جوشیدن، خروشیدن و گاهی اوقات منفجر شدن است.

در زپوز اجرای ایده ارائه خوشبختی به مشتریان با تمرکز بر ایجاد تیمی شروع شده که به هدف

شرکت اعتقاد دارد. همان طور که «میگ پاسکوال»^۱، توسعه دهنده محتوای زیپوز اینسایتس^۲، یکی از بخش های خانواده شرکت های زیپوز^۳ می گوید: «زیپوز فردی را استخدام می کند که ارزش های فردی اش با ارزش های محوری شرکت همسو باشند. کارمندان ما واقعا به کمک به دیگران علاقه مند هستند. انگیزه دارند که بخشی از آرمانی باشند که بزرگ تر از خودشان است و می توانند هنگام کار با عمل به ارزش هایشان، هدف والاتر فردی خود را محقق کنند.» اعضای رده ت آن قدر پیوسته با اشتیاق برای هدف ما می جنگند که به امری عادی تبدیل شده است. گاهی اوقات فراموش می کنم که این شرایط چقدر متفاوت و ویژه است تا اینکه فردی جدید این شرایط را می بیند. در یکی از همایش های شریک های اروپایی رده ت، سخنران اصلی مدیر ارشد اطلاعات یک غول صنعتی بود. وقتی داشتیم شام می خوردیم، آن مدیر ارشد به سمت من خم شد و با شگفتی گفت: «تا به حال شرکتی به این اندازه ندیده ام که افرادش این چنین پرشور و مشتاق باشند. ببینید چقدر انرژی دارند و چقدر اهمیت می دهند و تازه این همایش فقط رویدادی داخلی است. باید برای حفظ این اشتیاق راهی پیدا کنید.» شنیدن این سخنان نه تنها لذت بخش؛ بلکه آموزنده هم بود؛ چرا که به من نشان داد اشتیاق می تواند مسری باشد و روی اطرافیان مان تاثیر می گذارد و باعث می شود بخواهند با ما همکاری کنند. به همین دلیل است که رهبران سازمان های باز باید به دنبال راه هایی باشند تا اشتیاق را نه فقط در واکنش به تهدیدها؛ بلکه به صورت تکرار پذیر و پایدار برانگیزند تا برای سازمان شان مزیتی رقابتی خلق کنند.

بازنگری در نقش احساسات در محل کار

اغلب و به ویژه در محل کار از واژه «احساسی» به نحوی استفاده می کنیم که انگار واژه بدی است. می توانید استدلال کنید که محور بیشتر درس هایی که به صورت نظری و عملی در مورد مدیریت متعارف یاد گرفته ایم، بی شور و اشتیاق کردن دنیای کسب و کار تا حد ممکن است. وقتی فردی پشت میزش گریه می کند یا در جلسه ای با صدای بسیار بلند می خندد، به سرعت برچسب «غیر حرفه ای» می خورد. چرا؟ چون احساسات روشن و شفاف نیستند، باعث می شوند وضعیت آشفته به نظر برسد. به ظهور علوم اجتماعی مثل اقتصاد خرد فکر کنید،

1. Mig Pascual

2. Zappos Insights

3. Zappos Family of Companies

یعنی زمانی که اقتصاددانان از منحنی‌های عرضه و تقاضا برای پی بردن به جزئیات نحوه فعالیت افراد و بازارها استفاده کردند. در علم، معمولاً فرضیاتی ارائه می‌کنیم که مسائل را ساده می‌کنند. در علم مدیریت فرضیه ساده‌ساز این است که افراد منطقی و بدون احساسات هستند و به صورت خودکار ارزش را به حداکثر می‌رسانند.

به کلاس «اقتصاد ۱» فکر کنید که احتمالاً در دانشگاه گذرانده‌اید. فکر می‌کنم حتماً استادتان توضیح داده که برخی فرضیات ساده‌ساز استفاده شده‌اند تا محاسبات ریاضی جواب بدهند؛ فرضیاتی مثل اینکه افراد منطقی هستند یا همه به اطلاعات یکسانی دسترسی دارند، اما اواخر ترم، بعد از اینکه فکر کردید اقتصاد را درک می‌کنید، استادتان اعتراف می‌کند که در واقع بازارها هیچ وقت تعادل ندارند، اطلاعات بی نقص وجود ندارد و افراد همیشه منطقی نیستند. اصلاً اگر این طور نباشد، چگونه ممکن است بازارها حسابی بشوند و بعد این حساب‌ها بترکند؟ در نظریه مدیریت مرسوم نیز فرضیات ساده‌ساز مشابه (اما متناقضی) وجود دارند؛ چراکه مدیریت و اقتصاد علوم اجتماعی‌ای هستند که در دوره مشابهی در تاریخ شکل گرفته‌اند. نظریه پردازان مدیریت باید از فرضیات ساده‌ساز خاصی استفاده می‌کردند تا مدل‌شان جواب می‌داد. نیاز داشتند که افراد مانند دنده‌های چرخ عمل کنند و ورودی‌های سیستمی باشند که خروجی تولید می‌کند، اما همان طور که می‌دانیم افراد به راحتی در این مدل‌ها جا نمی‌گیرند، آن هم به این دلیل که ما بر خلاف تفکر اقتصاددانان و نظریه پردازان مدیریت، منطقی عمل نمی‌کنیم. رشته‌ای به نام اقتصاد رفتاری به وجود آمده تا به این مسئله در حوزه اقتصاد بپردازد، در کسب و کار هم به چنین رشته‌ای نیاز داریم. الهام، اشتیاق، انگیزش و هیجان هم جزء احساسات هستند. مگر آنها معمولاً به عنوان مقوله‌های مثبت در نظر گرفته نمی‌شوند؟ نمی‌خواهید کارمندان‌تان برای کاری که انجام می‌دهند، انگیزه داشته باشند و به آن دلبسته باشند؟ بنابراین پرسش اصلی این است که آیا واقعاً بهتر است کارمندان‌تان احساسات‌شان را به محل کار نیاورند؟ پاسخ کوتاه «خیر» است. به عنوان رهبر باید بسیار آگاهانه و خودخواسته تلاش کنید که تا حد ممکن احساسات و اشتیاق تیم‌تان را برانگیزید؛ نه اینکه نگران اداره شرکت بر اساس آن دسته از مطالعات مدیریت مرسوم باشید که به دنبال اندازه‌گیری میزان تلاش و سرعت کار افراد هستند. هرچند زمانی که افراد وظایف تکراری مثل پیچیدن پیچ گوستی یا کار در خط مونتاژ را بر عهده داشتند، آن روش مدیریتی نتیجه خوبی داشت، اما به هیچ وجه به درد

مدیریت کارمندان دنیای مدرن نمی خورد. امروزه برای انجام کارهای پیش پا افتاده می توانیم از ربات ها استفاده کنیم. تمایز بهترین شرکت ها با رقبایشان در توانایی آنها برای جذب کارمندان نوآور، باهوش و البته احساسی ای است که می خواهند کاری فراتر از صرفا حضور در محل کار انجام دهند. بنابراین رهبران سازمان های باز باید کارمندان شان را به چالش بکشند که ابتکار عمل به خرج دهند، روش هایی برای نوآور بودن پیدا کنند و با ترغیب همه به همکاری در راستای هدفی مشترک، مزیت رقابتی به دست آورند. بهره برداری از اشتیاق به ویژه در ایجاد جامعه های مشارکتی هدایت کننده سازمان های باز اهمیت دارد. وقتی اشتیاقی نسبت به هدف جامعه وجود نداشته باشد، به ندرت جامعه منبع باز به وجود می آید. در مورد ردهت منشاء این اعتقاد به هدف اشتیاق ما به تغییر دنیا از طریق پذیرش تمام و کمال توسعه منبع باز است.

نقش رهبر؛ رهبری سازمانی مشتاق

چالش رهبران در این سازمان ها این است که (بر خلاف برنامه ریزی مالی، بودجه بندی سرمایه یا ساختار سازمان) هیچ نظریه مدیریتی رسمی ای برای ایجاد، بهره برداری و سنجش اشتیاق میان کارکنان و دیگر اعضای جامعه مشارکتی وجود ندارد. شاید بهترین معیار موجود سطح دلبستگی یا روحیه کارکنان باشد که شرکت ها معمولاً با نظرسنجی از کارمندان ارزیابی می کنند. اگرچه از این سنجش ها می توانید اطلاعات زیادی کسب کنید (و ما هم در ردهت از آنها استفاده می کنیم)، اما نمی توانند آن چیزی را ارزیابی و اندازه گیری کنند که در موردش صحبت می کنم و متأسفانه در شاخه مبهم «وقتی ببینید، خودتان می فهمید» قرار می گیرد.

وقتی به ردهت آمدم، مدتی طول کشید تا با این سطح از اشتیاق هماهنگ شوم یا حتی از آن سر درآورم. برای مثال اولین جلسه ای که در شرکت برگزار کردم را خیلی خوب به یاد دارم؛ در آن جلسه در مقابل گروهی از اعضای ردهت ایستاده بودم تا به پرسش هایشان پاسخ بدهم، اما به جای آنکه از استراتژی بازاریابی شرکت یا پتانسیل قیمت سهام شرکت بپرسند، سوال هایی مثل این کردند که «سیستم عامل کامپیوتر منزلتان چیست؟»، «آیا تا به حال از لینوکس یا فدورا^۱ استفاده کرده اید؟»، «آیا RHCE دارید؟» (RHCE گواهی مهندس تایید شده ردهت است). آنها نمی خواستند ارزیابی کنند که آیا مدل کسب و کار ردهت را درک می کنم یا خیر،

1. Fedora

می خواستند ببینند چقدر به آرمان شرکت متعهد هستیم. پرسش های پرحرارت آنها به نحوی طراحی شده بود که مشخص کنند آیا به اندازه آنها مشتاق هستیم یا خیر؛ چراکه می خواستند بدانند آیا با فرهنگی که با هم ساخته بودند، همخوانی دارم یا خیر. بعد از اولین روز مصاحبه در ردهت، همسرم متوجه شد که تغییری در من ایجاد شده است. می گفت وقتی درباره این تجربه صحبت می کردم، اولین بار بود که صورتم از هیجان برق می زد. به این نتیجه رسیدم که با فکر کردن در مورد کار برای شرکتی تحول آفرین هیجان زده می شوم؛ شرکتی که در حال ایجاد تغییر مثبت در دنیا بود و با وجود اینکه هنوز از جزئیات فناوری شرکت خبر نداشتم، اما این مسئله واقعا مشتاقم می کرد. فهمیدم وقتی در باطن شرکتی ماموریتی مثبت و هدفی قرار دارد، چقدر می تواند انگیزه بخش باشد. اگر شما هم مثل من یکشنبه ها فوتبال تماشا می کنید، حتما متوجه تبلیغاتی شده اید که در آنها شرکت های معروف در مورد کارهای خوبی صحبت می کنند که انجام می دهند، بدون اینکه توجه کنند اصلا مدل کسب و کارشان ربطی به آن کار خوب دارد یا خیر. در نتیجه پیام شان به نتیجه دلخواه نمی رسد؛ چراکه فریبکارانه به نظر می رسد. به قول معروف نمی توانید خوک را با آرایش زیبا کنید. این مسئله به ویژه در عصر رسانه های اجتماعی بیشتر درست است؛ چراکه تقریبا غیرممکن است که با تظاهر به اصالت بتوانید دیگران را گول بزنید. با این حال وقتی سازمان تان واقعا هدفی دارد که حس اشتیاق را در میان کارکنانش برمی انگیزد، هیجان انگیز است و حتی افراد خارج از سازمان هم نمی توانند بی توجه از کنارش بگذرند. همان طور که «بیل جورج»^۱، مدیرعامل سابق مدترونیک^۲ می گوید: «اصالت ویژگی نیست، آن چیزی است که ما هستیم. اصالت یعنی بدانیم چه کسی هستیم و هدفمان چیست و هدف واقعی زندگی شما هم اعتقاداتان در عمیق ترین سطح، آنچه شما را تعریف می کند، باورها، ارزش ها و علاقه مندی های شما و اصولی است که زندگی تان را بر آنها بنا کرده اید.» اینکه ردهت پیوسته در فهرست های مختلف به عنوان یکی از بهترین شرکت ها برای کار کردن انتخاب می شود، تعجب آور نیست. ردهت از کارمندانش در همه زمینه ها از «جو کسب و کارهای کوچک» تا برقراری تعادل استثنایی بین کار و زندگی، نقد مثبت دریافت می کند و در ضمن عملکرد مالی فوق العاده ای هم دارد. شرکت ما هم مانند دلتا دوره هایی را تجربه کرده

1. Bill George

2. Medtronic