

КОТ  
КР  
ТАЯ

# ОРГАНИЗАЦИЯ

СТРАСТЬ, ПРИНОСЯЩАЯ ПЛОДЫ

ДЖИМ УАЙТХЁРСТ

Джим Уайтхёрст

**Открытая организация**

«Олимп-Бизнес»

2015

УДК 331.1  
ББК 65.298

## **Уайтхёрст Д.**

Открытая организация / Д. Уайтхёрст — «Олимп-Бизнес», 2015

ISBN 978-5-9693-0405-5

Джим Уайтхёрст – президент и генеральный директор Red Hat, крупнейшей в мире корпорации, выпускающей программное обеспечение с открытым исходным кодом, – делится секретами управления высокоэффективной компанией нового типа – «открытой организацией». Эта принципиально новая модель большой компании достойно отвечает экономическим и технологическим вызовам XXI века. Открытая организация характеризуется крепкими горизонтальными связями и вовлеченностью сотрудников в идеологию и судьбу сообщества, к которому они принадлежат. Принципы меритократии предполагают участие персонала во всем круге вопросов, стоящих на повестке дня: разработка миссии, необходимость сплоченной реакции на кризисы, обсуждение целесообразности нового продукта... Автор подробно объясняет, каким образом структура открытой организации помогает развиваться талантам на разных должностях и культивирует в людях лояльность компании и энтузиазм, благодаря которым они способны свернуть горы. Книга будет интересна собственникам и руководителям бизнеса, а также государственным служащим на руководящих должностях.

УДК 331.1  
ББК 65.298

ISBN 978-5-9693-0405-5

© Уайтхёрст Д., 2015  
© Олимп-Бизнес, 2015

# Содержание

Об авторе	8
Предисловие	10
1. Почему важно «открыть» вашу организацию	14
От краудсорсинга к опенсорсингу	15
Открытая организация	19
Руководство открытой организацией	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

# Джим Уайтхёрст

## Открытая организация

### *Страсть, приносящая плоды*

Jim Whitehurst

The open organization: igniting passion and performance

© Red Hat, Inc., 2015

First published in 2015 by Harvard Business Review Press Boston, Massachusetts

© Red Hat, Inc., 2015

© Red Hat, Inc., 2015 All Rights Reserved

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп-Бизнес», 2019

\* \* \*

«Мир, в котором мы живем, становится всё более открытым. В книге „Открытая организация: Страсть, приносящая плоды“ Джим Уайтхёрст использует свой опыт в области технологий с открытым исходным кодом для создания модели лидерства. Джим наглядно показывает, что единение работников, партнеров и клиентов, занятых в проекте, способно порождать такую страсть и изобретательность, что это неминуемо приведет к выдающимся результатам как для данного бизнеса, так и для общества в целом. Великолепная книга для тех, кто собирается стать лидером и преуспеть в общественной жизни, пересмотрев собственные представления о прозрачности, подлинности, доступности, – одним словом, представления об открытости».

*МАЙКЛ ДЕЛЛ, председатель и генеральный директор Dell*

«Сегодня все понимают, что менеджмент должен перейти от „командования и контроля“ к лидерству, основанному на прозрачности, сотрудничестве и участии. Но вопрос в том, как вы применяете этот стиль руководства на деле. Как руководитель может отказаться от подобной власти ради чего-то похожего на хаос? Каким образом вы получаете скачок в производительности, вызывая личную вовлеченность и высвобождение творческих способностей людей? Интереснейший рассказ Джима Уайтхёрста о том, как он переосмыслил роль лидера, где он приводит примеры директоров Whole Foods, Pixar, Zappos и других компаний, в конце концов предлагает именно тот план работы, который давно искали многие руководители».

*КРИС АНДЕРСОН, соучредитель и генеральный директор 3D Robotics;  
бывший главный редактор журнала Wired*

«Многие опасаются перемен. Если перемены выходят из-под контроля, становятся ощутимыми и грозят нестабильностью, то они превращаются в подобие кошмара. Руководителей, которых беспокоят их сотрудники-миллениалы и мощь интернета, перемены действительно отпугивают. Тем не менее эти самые сотрудники могут выдвинуть интересные предложения и идеи, а также продемонстрировать свою личную вовлеченность в дело. Вопрос

в том, как современные менеджеры обнаруживают в людях необходимые качества, не вызывая бури. Ответы содержатся в книге Джима Уайтхёрста „Открытая организация: Страсть, приносящая плоды“».

*ДЖИНИ ДЭНИЕЛ ДАК, бывший старший партнер и управляющий директор Бостонской консалтинговой группы; автор книги «Кошмар перемен» (The Change Monster, 2001)*

«В условиях сегодняшней прорывной экономики выживут только те руководители – и только те организации, – которые имеют открытый характер и готовы приспосабливаться к динамично меняющимся потребностям клиентов и своих сотрудников. Уайтхёрст, основываясь на собственном опыте, рассказывает нам, как следует относиться к этим процессам. Если вы хоть изредка подумываете о том, чтобы возглавить инновационную, стремительно развивающуюся организацию, – эта книга для вас».

*ШАРЛИН ЛИ, основатель и генеральный директор Altimeter Group; автор книги «Причастность лидера и открытое лидерство» (The Engaged Leader and Open Leadership, 2015)*

«Глава организации, рожденной непосредственно из принципов открытой структуры, Джим Уайтхёрст, опираясь на усвоенные уроки, предлагает нам бесценное руководство к успеху для современной организации, основанной на истинной открытости, сотрудничестве и совместных обязательствах. Своей книгой „Открытая организация“ Джим Уайтхёрст ведет нас туда, где должны пребывать все руководители, если хотят преуспеть в будущем, – за пределы привычной зоны комфорта».

*ДЖОН ЧЕМБЕРС, председатель и генеральный директор компании Cisco*

*Посвящается сообществу разработчиков и пользователей открытого кода.*

*Благодаря вам всё, что мы делаем, обретает смысл.*

## Об авторе



Джим Уайтхёрст – президент и главный исполнительный директор компании Red Hat, ведущего мирового поставщика программных решений корпоративного класса с открытым кодом. Руководитель с большим опытом финансовых и глобальных операций и развития бизнеса, Уайтхёрст зарекомендовал себя как компетентный эксперт в оказании профессиональной помощи компаниям в сложнейших экономических ситуациях. С начала работы в Red Hat в 2008 году Уайтхёрст увеличил компанию и расширил границы ее влияния в различных отраслях промышленности, что определило ключевые вехи ее истории. Результаты его деятельности стали наиболее ощутимы в 2012 году, когда Red Hat оказалась первой компанией, работающей по модели открытого исходного кода (open source), получившей годовой доход в один миллиард долларов.

Под руководством Уайтхёрста в 2011 году компания Red Hat была признана журналом *Forbes* одной из «самых быстрорастущих технологических компаний». В тот же год Red Hat заняла седьмое место в списке «10 новых американских компаний» по версии *Investor's Business Daily*, а в 2012 и 2014 годах попала в список «Самых инновационных компаний мира» журнала *Forbes*. В 2009 году компания Red Hat была выбрана для включения в фондовый индекс Standard & Poor's 500 (S&P 500), а в 2014 году признана сайтом Glassdoor<sup>1</sup> одним из лучших работодателей.

С тех пор как Уайтхёрст стал работать в Red Hat, портфель программных продуктов компании расширился за счет нескольких стратегических приобретений, в том числе Qumranet, Inc. (виртуализация), Makara («платформа как услуга», PaaS), Gluster (Ceph-решения для хранения данных), FuseSource (промежуточное программное обеспечение), Polymita (промежуточное программное обеспечение), ManageIQ (управление облаком), Inktank (Ceph-решения для хранения данных), eNovance (OpenStack) и FeedHenry (промежуточное программное обеспечение). Благодаря внедрению этих технологий Red Hat стала единственной компанией, работающей с открытым кодом, которая может предложить cloud stack (программное обеспечение с открытым кодом для облачных вычислений, а также для создания, управления и развертывания инфраструктурных облачных сервисов), включающее операционную систему, промежу-

---

<sup>1</sup> Glassdoor – веб-сайт, сотрудники которого анонимно анализируют компании и их руководство.

точное ПО и виртуализацию. Компания также разработала собственную открытую гибридную облачную технологию, которая определит будущее ИТ, в том числе планы по созданию и управлению IaaS («инфраструктура как услуга») и PaaS («платформа как услуга»).

По мере роста портфеля программных продуктов компания Red Hat оказывает всё большее влияние на будущее технологий, поддерживая проекты с открытым кодом, такие как OpenStack, Fedora и GlusterFS, а также выступает в защиту патентного права, сотрудничая в качестве эксперта с Верховным судом США. В 2009 году была также создана Open Source for America – коалиция, защищающая программное обеспечение с открытым кодом, членом-основателем которой является Red Hat. В 2010 году компания Red Hat запустила веб-сайт opensource.com, где публикуются исследования о роли открытого кода в сферах бизнеса, государственной власти, законодательства и повседневной жизни, а концепция открытого кода доводится до внимания самой широкой аудитории.

Уайтхёрст продолжает ратовать за открытые, непатентованные данные и технологии. Он выступает на конференциях по всему миру и в ведущих исследовательских университетах, включая Гарвардскую школу бизнеса, Университет Дьюка и Университет Северной Каролины в Чапел-Хилле. Его часто приглашают в качестве эксперта на телеканал CNBC, в Bloomberg<sup>2</sup> и Fox Business<sup>3</sup>.

Уайтхёрст начал свою карьеру в 1989 году в The Boston Consulting Group (BCG) в Чикаго, где занимал несколько руководящих должностей. В течение следующего десятилетия работал в офисах BCG в Чикаго, Гонконге и Шанхае, а также в статусе партнера в офисе в Атланте, где сотрудничал с клиентами из различных отраслей промышленности. В 2000 году был назначен партнером BCG.

Одиннадцатого сентября 2001 года руководство компании Delta Air Lines поручило Уайтхёрсту обязанности казначея. На той же неделе он возглавил работу над обеспеченными долговыми обязательствами компании, выиграв приз Thomson-IVR «Сделка года» по переоткрытию рынков капитала. В 2002 году он занял в Delta Air Lines должность старшего вице-президента по финансам, казначейству и развитию бизнеса. В 2004 году вновь повышен в должности – до директора по нетворкингу и планированию, что привело компанию к расширению деятельности на международной арене. В 2005 году был назначен главным операционным директором, курирующим все аспекты деятельности авиакомпании, включая продажи, маркетинг, операционную деятельность и стратегию развития.

В 1989 году Уайтхёрст окончил Университет Райса в Хьюстоне, штат Техас, со степенью бакалавра в области экономики и информатики. Он также учился в Университете имени Фридриха – Александра в Эрлангене и Нюрнберге, Германия, и прослушал общий курс наук в Лондонской школе экономики. В 1994 году получил степень MBA в Гарвардском университете. В 2007 году в качестве главного операционного директора компании Delta Air Lines Уайтхёрст был номинирован на звание «Young Global Leader» на Всемирном экономическом форуме. В марте 2014 года удостоен премии William C. Friday Award – ежегодной награды, вручаемой выпускникам Park Scholars, стипендиальной программы Университета Северной Каролины, за выдающиеся лидерские качества, успехи в науке и заметные достижения в работе.

Уайтхёрст живет в Дареме, Северная Каролина, с женой и двумя детьми-близнецами. Является членом совета директоров DigitalGlobe, Inc., системы здравоохранения Университета Дьюка и Фонда охраны природы, а также членом Торговой палаты Северной Каролины.

---

<sup>2</sup> Bloomberg L. P. – один из ведущих поставщиков финансовой информации для профессиональных участников финансовых рынков.

<sup>3</sup> Fox Business Network – американский бизнес-канал платного телевидения, принадлежащий подразделению Fox News Group Fox Corporation.

## Предисловие

Вот ведь загадка. Человеческие способности, наиболее важные для успеха, – те, благодаря которым вы делаете свою организацию более устойчивой, более креативной и более классной, что ли, – так вот, этими качествами нельзя «управлять». Хотя вы можете заставить зависимых от вас в финансовом плане подчиненных быть послушными и старательными, можете набрать самых интеллектуально одаренных, вы не в силах повелевать их инициативой, креативностью или увлеченностью. Эти способности являются поистине дарами свыше. Каждый день ваши сотрудники решают, «взять их с собой на работу или оставить дома». Поставщики и заказчики принимают аналогичные решения – работать с вашей фирмой в режиме настоящего сотрудничества или применять свою энергию в других местах. Каким образом вы, руководитель, создаете именно ту среду, которая вдохновляет людей добровольно отдавать вам свой талант?

Почти пятьдесят лет назад гуру лидерства Уоррен Беннис, которого нам теперь так не хватает, предсказал, что мы скоро будем работать в «органически-адаптивных структурах» – организациях, которые ощущают себя сообществами, а не иерархическими структурами. Здесь основой преданности корпорации является общая цель, а не экономическая зависимость. Управление проявляется как результат разделяемых всеми норм и устремлений, а не стратегий, принятых начальниками, и личных качеств последних. Поощрение носит прежде всего внутренний, а не внешний характер. Личный вклад заранее не определен, и люди вольны инвестировать кто что может. Такой подход годится и для встречи Анонимных Алкоголиков, и для команды, возводящей и обустройствающей дом для всего человечества.

Беннис предлагал привлекательную модель, но вплоть до недавнего времени было трудно поверить, что она получит широкое распространение. Потом появился интернет, первая в своем роде абсолютно открытая структура. Находясь онлайн, люди могут свободно общаться, вносить свой вклад в какое-то дело, творить в невиданных ранее масштабах, и значительная часть населения планеты воспользовалась этой возможностью. Возьмем YouTube. Каждую минуту на YouTube размещается более ста часов контента – и каждый месяц аудитория со всего мира потребляет свыше шести миллиардов видеочасов. YouTube открыт; любой может внести свой содержательный вклад, и в настоящее время более миллиона участников зарабатывают деньги на контенте, который они выложили.

Я достаточно пожил на свете и помню те времена, когда сети были закрытыми. Тридцать лет назад, если вы хотели получить еще один домашний телефон, вы арендовали его у сетевого оператора связи, будь то AT&T, BT, Bell Canada или любая другая телефонная компания. Кроме того, ваш телефон был весьма тупым устройством. Вся оперативная информация находилась на гигантских компьютерах, которые перенаправляли ваши звонки. Чтобы добавить новую услугу, например ожидание вызова, оператор должен был перепрограммировать центральный коммутатор – а это дорогостоящее и рискованное мероприятие. Испортишь что-нибудь, и можно обвалить всю сеть. Неудивительно, что инновации развивались черепашьими темпами. Сегодня в интернете можно найти сотни веб-сервисов связи, включая Apple iMessage, WhatsApp, Snapchat, Kakao Talk, Google Hangouts, WeChat и Grasshopper. Только в Skype пользователи ежедневно тратят более двух миллиардов минут на общение.

Сеть породила тысячи групп с особыми интересами, таких как [wrongplanet.net](http://wrongplanet.net) – сайт, посвященный улучшению жизни людей с аутизмом. Порядка 80 тысяч членов сообщества опубликовали свыше 1,2 миллиона комментариев на общей доске обсуждений сайта. В определенном смысле интернет является сообществом сообществ.

В отличие от структуры любой традиционной организации, архитектура интернета является сквозной. Именно это делает ее адаптивным, удобным местом для нововведений. Неудивительно, что многие отнеслись оптимистично к возможности заменить бюрократические

структуры взаимодействием в сети. Однако до сих пор реальность так и не соответствует поднятой шумихе.

«Википедия» в состоянии открыть перед нами новые возможности, но не в состоянии управлять глобальным запуском продукта. «Умная толпа»<sup>4</sup> может вытеснить диктатора, но она не в силах организовать себя, чтобы убирать мусор и заставлять поезда ездить. «Коллективный разум»<sup>5</sup> способен предсказать результаты выборов, но не умеет управлять операционным отделом банка. YouTube может казаться ошеломляюще беспорядочным нагромождением контента, но надо помнить, что им управляет Google – та же компания, которая предоставляет вам результаты поиска за наносекунду. Бюрократия была изобретена, чтобы максимизировать контроль, координацию и согласованность – аспекты, конечно, необходимые для достижения надежности и эффективности любого предприятия, но не характеризующие онлайн-сообщества и открытые инновационные проекты.

Так что же, мы застряли? С одной стороны, у нас есть все стимулы для социального взаимодействия, которые говорят нам, что мы просто должны позволить «толпе» сказать свое слово. Это наивно. Как правило, недооцениваются сложность и неделимость многих крупномасштабных координационных задач. «Коллективный разум» подходит нам, только если рабочий процесс может быть легко дезагрегирован (детализирован), а люди трудятся в относительной изоляции. Вот почему он был необходим при разработке программного обеспечения. Но непонятно, как прибегать к этому средству при запуске автомобильного завода Toyota или обслуживающего комплекса Delta в Атланте. Несмотря на всю шумиху, ограниченные возможности краудсорсинга и открытых инноваций не позволили использовать их повсеместно.

А что с другой стороны? Есть тысячи руководителей, которые едва ли могут представить себе альтернативу организационному статус-кво, даже если понимают, что бюрократизм их организаций тормозит ход прогресса и делает невозможным опережение более быстрых и проворных конкурентов. Именно за то, чему они научились и в чем преуспели, они будут держаться обеими руками, а именно – за систему отношений, которая строго регулируется конкретными правилами и лишь немногих наделяет теми возможностями, которыми должны бы обладать все. И это потому, что они никогда не видели ничего подобного заводу реактивных двигателей General Electric в Дареме, штат Северная Каролина, где четыреста квалифицированных техников работают в самоорганизующихся командах, а контролирует их один-единственный менеджер. Они никогда не были в такой компании, как Morning Star – крупнейший в мире переработчик томатов, где сотни работников координируют свою деятельность через соглашения реер-to-реер, причем в их поле зрения нет ни единого начальника. Они также не были знакомы с работой SEMEX, мексиканской цементной компании, использующей сотни онлайн-сообществ для создания брендов, обмена передовым опытом и выработки общей стратегии.

Так что нет – мы не застряли; мы *совершенно точно* не застряли. Однако для того, чтобы сдвинуться с места – строить сообщества и извлекать из них масштабную выгоду, – нам необходимо начать с «открытости» как принципа, а не какого-то конкретного набора инструментов или практик сотрудничества. Многие компании попросту наложили современные технологии социального взаимодействия на традиционные методы управления и в основном остались разочарованы результатами. Никакие поверхностные телодвижения не способны изменить организацию. Чтобы в полной мере использовать силу открытости, нам следует двинуться намного глубже. Мы должны добраться до этики открытости, понять, как она работает при наиме

---

<sup>4</sup> Форма самоструктурирующейся посредством эффективного использования высоких технологий социальной организации; определение Говарда Рейнгольда в книге «Умная толпа: грядущая социальная революция» (Smart Mobs: The Next Social Revolution, 2002). – *Здесь и далее примеч. пер.*

<sup>5</sup> На эту тему относительно недавно снят весьма достоверный американский сериал о краудсорсинге «Коллективный разум» (Wisdom of the Crowd, 2017–2018).

сотрудников, принятии решений, управлении операциями, распределении ресурсов и при всем остальном, с чем, как ни удивительно, сообщества справляются лучше, нежели бюрократические структуры.

Так, Red Hat, объединившая семь тысяч сотрудников, сегодня является одной из компаний (а число их в настоящее время невелико), которые преодолели давние проблемы баланса между масштабностью и гибкостью, между эффективностью и инновациями, между потребностью в дисциплине и обязанностями предоставлять права и возможности. На последующих страницах Джим расскажет, как реализовать идеи прозрачности, коллегиальности и меритократии в вашей организации. Что более важно, он бросает вам вызов, предлагая переосмыслить самые фундаментальные постулаты о том, что и как вы делаете, и речь здесь не о каких-то мелочах, а о вещах серьезных, сложных и крайне значимых.

Как и прежде, я продолжаю считать, что самые успешные организации дня завтрашнего будут соответствовать следующим признакам, которые всё еще редко встречаются все вместе.

В организациях, которые подходят для будущего...

- ...руководителей будут выбирать подчиненные;
- ...личный вклад будет иметь большее значение, чем полномочия;
- ...авторитет сотрудника будет определяться ценностью, которую он вносит в общее дело, а не должностью, которую он занимает;
- ...люди станут соревноваться в том, чтобы привнести в дело больше инноваций, а не в покорении карьерной лестницы;
- ...размер оплаты труда будет устанавливаться коллегами, а не начальниками;
- ...соревнование идей и мнений будет проходить на равных условиях;
- ...средства будут распределяться в соответствии с механизмами, подобными рыночным;
- ...базовыми компетенциями станут экспериментирование и оперативное прототипирование;
- ...основными блоками в структуре организации станут сообщества по интересам;
- ...координация будет осуществляться путем взаимодействия, а не централизованного принятия решений;
- ...горизонтальные связи будут важнее вертикальных;
- ...структура будет видна только там, где она необходима, и исчезнет в остальном;
- ...разработка стратегии станет темой для занимательной общей беседы;
- ...перемены начнутся в тех областях, где их не ждешь, и будут подхвачены остальными, а не продиктованы руководством;
- ...контроль над происходящим будет достигаться путем прозрачности процессов и обратной связи с коллегами;
- ...границы внутри организации станут проницаемыми;
- ...каждый начнет мыслить как владелец бизнеса и будет столь же ответственным;
- ...решения будут приниматься с учетом реальных условий;
- ...обязательства будут добровольными;
- ...«почему» станет важнее, чем «что».

Столь своевременной книгу Джима делает то, что компания Red Hat уже воплощает многие из перечисленных постбюрократических черт, и потому под этой обложкой есть масса того, чему вы можете научиться на примере Red Hat и других корпораций, у которых Джим заимствует отдельные черты для модернизации своей «открытой организации». Позвольте мне закончить тем, с чего я начал. Сегодня большинство организаций тратят впустую больше человеческого потенциала, чем используют. И как же долго, по вашему мнению, ваша организация сможет себе это позволять, учитывая тот факт, что всё больше и больше компаний придерживаются принципов, которые питают компанию Red Hat? Мой вариант ответа: не так долго, как вы думаете. Так чего же вы ждете? Налетайте.

*Гэри Хэмел, профессор-консультант Лондонской школы бизнеса*

## 1. Почему важно «открыть» вашу организацию

Всякий раз, когда я разговариваю с лидерами компаний в разных отраслях – от производства до розничной торговли, от программного обеспечения до товаров народного потребления, – всегда слышу одну и ту же песню: люди разочарованы тем, что их организации не могут расти достаточно быстро, оставаясь конкурентоспособными. Они знают, что такие параметры, как темп развития и динамичность, являются стержнем конкурентного преимущества, и всё же большинство руководителей не справляются с тем, чтобы компании двигались вперед с той же скоростью, что и всё их окружение. Привычная система соподчиненности оказывается чересчур неповоротливой, чтобы вовремя реагировать на благоприятные возможности. Централизованное планирование занимает слишком много времени и задействует слишком много ресурсов. Сами по себе внутренние ресурсы настолько ограничены, что их не хватает для решения современных проблем, не говоря уже о делах завтрашних. Этим руководителям известно: чтобы добиться успеха, следует создавать организации, которые должны успешно справляться с вызовами меняющегося «внешнего мира», – но они не знают, с чего начать. А всё потому, что классические правила игры – те, которые раньше определяли, кто выиграл или проиграл в бизнесе, – сегодня отринуты. Прежние понятия, которые все изучали в бизнес-школах (такие, как масштаб, дефицит и позиционное преимущество), кажется, больше не используются. Продолжать делать всё то же, что и раньше, – просто крутить педали сильнее? Похоже, теперь это не поможет. Какова же новая модель успеха вашей организации? И как вы ее строите?

Если вы возглавляете или собираетесь возглавить какую-либо организацию, вы столкнетесь всё с теми же проблемами. Вы не можете продолжать делать всё так же, как привыкли. Вам необходимо использовать знания, креативность, идеи и энергию ваших сотрудников. В то же время вы знаете, что нужные вам таланты, идеи и ресурсы находятся вне вашей компании и что успех вашей организации зависит и от успешного освоения подобной информации. Это означает, что вы должны «сломать стены» вашей организации, так чтобы работать совместно со своими клиентами, поставщиками и партнерами; раскрыть свою организацию до такой степени, чтобы оказаться в авангарде перемен.

«Открытая организация» (которую я определяю как организацию, которая задействует как собственных экспертов, так и привлеченных из внешнего мира) быстрее реагирует на появляющиеся возможности; имеет доступ к ресурсам и талантам за пределами организации; вдохновляет и мотивирует участников процесса на всех уровнях работать ответственно. Прелесть открытой организации в том, что она не «крутит педали сильнее», а подключается к новым источникам энергии, внутренним и внешним, чтобы идти в ногу со всеми изменениями в окружении.

Но как заставить работать такую организационную модель? Как вы сможете использовать энергию внутри организации (в данном случае энергию ваших сотрудников), а также внешнюю (энергию всех остальных) – особенно в большом масштабе?

Эта книга раскрывает профессиональные секреты, связанные с тем, как в действительности работает открытая организация, в данном случае Red Hat (компания – разработчик программного обеспечения, руководителем которой я являюсь), наряду с другими компаниями, работающими в данном направлении, такими как Whole Foods, Pixar, Zappos, Starbucks, W. L. Gore и другие. Эта книга покажет и состоявшимся, и начинающим руководителям – больших и малых компаний, в уже существующих и начинающих компаниях, стремящихся вырасти, – как разработать новую, открытую организационную модель, отвечающую всем вызовам, которые сегодня должен принять бизнес.

## От краудсорсинга к опенсорсингу

За последнее время многое написано о новом способе работы под названием «краудсорсинг», который заключается в эксплуатации способности масс генерировать феноменальные идеи, решать сложные проблемы и организовывать масштабные движения. Мы видели примеры, такие как «Википедия» или Linux (которая сыграла ключевую роль в запуске Red Hat), где сообщества людей спонтанно самоорганизуются вокруг проблемы или конкретной деятельности. Работа как бы распределяется по сети, и люди в равной мере несут ответственность, не состоя в формальной иерархии. Всё больше организаций учатся успешно использовать «мудрость толпы» (о чем свидетельствует Джеймс Шуровески в своей одноименной книге), чтобы стимулировать инновационную деятельность и получить конкурентное преимущество в результате совместных усилий. Эффект от использования этой модели был подробно освещен и изучен в таких книгах, как «Викиномика» (Wikinomics, 2008) и «Макровикиномика» (Macrowikinomics, 2010), написанных Доном Тэппскоттом и Энтони Д. Уильямсом; «Сюда приходят все: Власть организаций без организаторов» (Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations, 2009) Клэя Ширки и «Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса» (Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future, 2008) Джеффа Хау, а также в многочисленных книгах и статьях Генри Чесбро, проповедника открытых инноваций.

Многие известные компании, от General Electric и Dell до IBM и Starbucks, проводили специальные опросы среди своих клиентов, чтобы формировать представление о будущих продуктах: со временем полученные отзывы превращались в семена инноваций. Таким (и не только таким) образом действовал гигант потребительских товаров – компания Procter & Gamble: она разработала программу, с помощью которой сотрудничает с более мелкими предпринимательскими компаниями, чтобы вывести на рынок качественно новые продукты. Согласно официальным сообщениям, только за первые два года благодаря программе появилось две тысячи новых идей: примерно из сотни возникли новые продуктовые линейки. Или посмотрим на компанию Threadless.com, которая, работая с сообществом потребителей и художников, производит и продает оригинальные футболки – как через свой собственный сайт, так и (в последнее время) в партнерстве с компанией Gap<sup>6</sup>. Существует даже краудсорсинговая компания под названием InnoCentive, цель которой – помочь вам использовать потенциал коллективного разума для решения самых разнообразных задач.

Существуют также призовые конкурсы, такие как Ansaari XPRIZE, выделивший 10 миллионов долларов первой неправительственной организации, которая (затем) дважды в течение двух недель запустила в космос многоразовый пилотируемый космический корабль<sup>7</sup>, или сообщество Kaggle<sup>8</sup>, разрабатывающее решения для больших систем данных – такого типа аналитических задач, которые требуют множества участников; те в свою очередь предлагают варианты идей или решений, среди которых выбираются лучшие.

---

<sup>6</sup> Gap Inc. – американская компания, крупнейший ритейлер одежды в США и владелец второй по величине в мире сети магазинов по продаже одежды.

<sup>7</sup> Четвертого октября 2004 года приз был выигран участниками проекта Tier One, разработавшими воздушно-космическую систему Space-ShipOne.

<sup>8</sup> Kaggle – онлайн-сообщество ученых и программистов, принадлежащее Google, Inc.

## ***Пределы краудсорсинга***

Как бы ни были эффективны такие подходы к мониторингу «мудрости толпы» для получения компаниями новых идей и решений, они часто ограничены либо временными рамками (скажем, на время проведения опроса), либо из-за сосредоточенности на одной конкретной цели – например, какой-то идее для нового продукта. Это годится для получения одnorазового результата, но здесь нет базы для удержания постоянного конкурентного преимущества. В общем, многие компании целенаправленно использовали возможности такой совместной работы, но далеко не все делали это в рамках своих собственных организаций. *А что, если бы вы смогли разработать своего рода стандарт подобного взаимодействия – и не разового, а подходящего для работы всей вашей организации на ежедневной основе?*

Еще одна проблема с краудсорсингом заключается в том, что это одностороннее взаимодействие. Результаты краудсорсинга, как правило, зависят от вклада добровольцев – людей, которые вносят свой вклад в продукт, в первую очередь для пополнения своего портфолио, и даже не из-за денежного вознаграждения. И частенько кажется, что компании обращаются к этим добровольцам с целью получения от них пользы по так называемой «модели сотрудничества Тома Сойера»<sup>9</sup>. Как вы помните из детства, Том был начинающим манипулятором, который вечно пытался увильнуть от домашних дел. Однажды в качестве наказания ему было поручено побелить забор тети Полли. Том обратился к сообществу, к которому принадлежал, и обманом заставил друзей сделать за него работу, убедив их, будто это очень веселое и интересное занятие. За возможность поучаствовать в нем он даже выторговал у них кучу безделушек.

Хотя такой метод у Тома однажды сработал, больше этого, конечно, не повторилось. И когда сегодняшние организации обращаются к людям – как внутри, так и за пределами своих компаний, – они рассуждают точь-в-точь как Том Сойер: просят о помощи, не предлагая чего-то взамен. Это не самая лучшая модель взаимодействия. *А что, если есть разные методы такого рода обращения к людям внутри и вне вашей компании – методы, которые по-настоящему вдохновляют, мотивируют и позволяют добиться максимальной отдачи?*

## ***Возможности открытого кода***

Единственной моделью, которая успешно использует возможности талантливых людей и постоянно вовлекает их в дело, является «модель открытого кода». Само понятие «открытый код» традиционно используется в сфере программного обеспечения и обозначает процесс, в который каждый может внести свой вклад, или программное обеспечение, которое предоставляет каждому доступ к коду, в отличие от традиционного программного обеспечения, являющегося собственностью компании-производителя, что регулируется законодательством об интеллектуальной собственности. В мире открытого исходного кода те, кто выполняет работу, добровольно отдают свое время и силы, – и эти специалисты или привлеченные сообщества одновременно и долго работают, и охватывают множество проблем, и находят массу возможностей.

В качестве примера работы согласно принципам открытого кода можно говорить о феноменальных инновациях, которые продолжают появляться в Кремниевой долине<sup>10</sup> (а здесь

---

<sup>9</sup> Chris Grams, «Tom Sawyer, whitewashing fences, and building communities online», OpenSource.com, September 9, 2009, <https://opensource.com/business/09/9/tom-sawyer-whitewashing-fences-and-building-communities-online>.

<sup>10</sup> Кремниевая долина – технологический кластер в юго-западной части Сан-Франциско, штат Калифорния (США), с множеством компаний, связанных с разработкой и производством компьютеров и их составляющих, особенно микропроцессоров, а также программного обеспечения, устройств мобильной связи, биотехнологий и т. д.

их гораздо больше, чем какая-либо компания может генерировать самостоятельно), или о том, как ученые всего мира работали вместе над разгадкой человеческого генома. Правовая система США является еще одним прекрасным примером возможностей открытого сообщества. Можете представить себе, чтобы один человек или даже команда юристов решили создать свод законов – всеобъемлющих и достаточно гибких – и сформировать правовую систему, которая, по сути, выросла из избирательной системы?<sup>11</sup> А ведь это чрезвычайно сложная конструкция: здесь учитываются индивидуальные аргументы адвокатов и мнения судей, что ежедневно оказывает влияние на жизнь миллионов людей. Это система, которая зависит от глубокой вовлеченности множества разных людей, играющих здесь разные роли, опирающихся на наработки других, – и функционирует она не первое столетие.

Сообщества, работающие по принципам открытого кода, действуют за рамками краудсорсинга, то есть за рамками односторонних и одноразовых акций, во время которых люди «продают» нанимателю свои идеи или решения, а затем их сотрудничество заканчивается. Когда же речь идет об опенсорсинге, имеет место ситуация, участники которой ведут себя как сообщество, и каждый опирается на наработки другого, чтобы найти лучшее решение поставленной проблемы. Такие сообщества включают в себя многих людей, работающих над достижением общего результата. Они, как правило, состоят из самых разных лиц, которых объединяет увлеченность общим делом и желание работать над ним. И они достигают результатов – более чутко реагируют на динамично меняющееся окружение и лучше справляются со стратегическими целями («Big, Hairy, Audacious Goal»<sup>12</sup>), нежели любая средняя организация<sup>13</sup>.

Теперь представьте себе, что такого рода энергия переполняет ваш собственный бизнес: способности людей из разных организаций и имеющих разный опыт – как добровольцев из «внешнего мира», так и сотрудников (и команд) внутри вашего предприятия – аккумулируются, и создается новый продукт, интересный и выгодный вашим клиентам. Но способна ли какая-то одна организация сама по себе катализировать этот процесс и повлиять на разрозненные группы людей? Как вы заставляете людей увлечься, как вовлекаете их в добровольную работу, где бы они ни находились – вне или внутри организации, – во имя той цели, от которой выиграет именно ваша компания?

Очевидно, что недостаточно попросту использовать стратегию «Построй его, и они придут»<sup>14</sup>, – они не придут. А если даже и придут, вы, не давая нужных направляющих указаний, в конечном счете добьетесь всеобщего недовольства, а не пользы для дела. Если вы просите людей пожертвовать временем и силами, это может обернуться конкурентным преимуществом и продвижением всей организации – или, наоборот, якорем, который потянет ее вниз.

Но если дело сделано успешно – вы молодец! Представьте, насколько инновационной и динамичной сделается ваша организация, если сможет постоянно генерировать новые идеи и реализовывать их без директивного вмешательства «сверху вниз». Это и есть возможности модели открытого кода.

Чтобы действовать таким образом, вы должны думать о своих сотрудниках как о представителях сообщества, перейти от торгово-рыночного отношения к людям к иному, построенному на обязательствах. Что еще более важно, вам нужно начать одинаково относиться к соб-

<sup>11</sup> Поскольку правовая система США строится на принципах, принятых в англосаксонских странах, ее основой является судебный прецедент – решение, принятое определенным судом при рассмотрении конкретного дела, получающее силу источника права. Судебный прецедент в такой системе права позволяет устанавливать, изменять или отменять правовые нормы.

<sup>12</sup> «A Big Hairy Audacious Goal» (BHAG, произносится ВЕЕ-гаг) – оборот речи, который имеет целью сфокусировать организацию на единой среднесрочной и долгосрочной цели организации. Термин, предложенный авторами Джерри Поррасом и Джеймсом Коллинзом в книге «Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением» (Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, 1994).

<sup>13</sup> Jim Collins and Jerry Porras, *Built to Last* (New York: HarperBusiness, 1995), 9.

<sup>14</sup> Согласно англиканской традиции, когда Ной спросил Бога, где он возьмет всех животных для Ковчега, приведенная реплика стала ответом на вопрос.

ственным сотрудникам (тем, кому вы платите зарплату) и к тем, кто добровольно предлагает вам свои силы. Присмотритесь: кто в вашем штате не особенно увлечен работой и не выжимает максимум? Никакая другая организация не должна переманить ваших «суперзвезд». Вам требуется нечто большее; надо «зацепить» их, по-настоящему вдохновить на то, чтобы те ежедневно отдавали работе весь свой энтузиазм, всю энергию. Короче говоря, вам нужно создать субкультуру, «открытую» во всех смыслах слова. Когда вы достигнете этого, результаты превзойдут все ожидания.

Эта книга объясняет, как руководить и управлять организацией такого типа.

## Открытая организация

Одной из компаний, которая не только хорошо понимает суть идеи свободного программного обеспечения, но и родилась из самого движения за открытые ресурсы, является Red Hat, ведущий мировой поставщик открытого программного обеспечения. Может быть, и неудивительно, что компания, которая построила бизнес, использующий системы с открытым исходным кодом – где открытость, прозрачность, соучастие и сотрудничество являются непосредственной основой того, как компания зарабатывает деньги, – применяет подобные принципы в управлении. Менеджмент Red Hat использует модель открытого кода уже более двадцати лет. Никакие другие принципы руководства не отличаются от руководства традиционной организацией сильнее, чем принципы руководства открытой организацией.

Я знаю это достоверно, поскольку являюсь президентом и главным исполнительным директором компании. Red Hat была открытой организацией задолго до того, как я присоединился к ней в 2007 году; и задолго до того, как я присоединился к Red Hat, отличительной особенностью моего руководства был принцип управления «сверху вниз». Эта компания изменила меня и позволила мне вырасти в профессиональном плане; в данной книге рассказано о том, почему открытая организация всё же гораздо интереснее традиционной, и предложены советы по руководству такого рода предприятием.

### *Успех компании Red Hat*

Компанию Red Hat характеризуют надежность, прибыльность и рост. Это одна из немногих компаний, создающих программное обеспечение, с общей выручкой в 3,4 миллиарда долларов, – и, безусловно, единственная, кто работает согласно модели открытого кода; ее хвалили такие издания, как *Forbes*, *Bloomberg Businessweek* и другие, за самые передовые инновации и за то, что это прекрасное место для работы<sup>15</sup>. Компания является частью Standard & Poor's 500<sup>16</sup> и имеет более семи тысяч партнеров. Возможно, вы не слышали о Red Hat, но с большой долей вероятности используете ее технологии каждый день. Наши программные продукты поддерживают авиационные системы, банковские сети и лежат в основе большинства акционных сделок на фондовом рынке. Более 90 % из списка Fortune 500<sup>17</sup> являются клиентами компании, и среди них такие влиятельные организации, как DreamWorks, Sprint и New York Stock Exchange. Подобный успех является результатом использования модели открытой организации.

### *Новая парадигма управления*

Открытая организация компании Red Hat работает с применением непривычных принципов управления, которые используют возможности соучастия – как внутри, так и снаружи организации – для получения устойчивых финансовых результатов. Она использует открытые информационные источники, благодаря чему задействует огромное и разрозненное сообщество людей с разными талантами и устремлениями в разработке программных продуктов

---

<sup>15</sup> «The World's Most Innovative Companies», Forbes.com, <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>; Megan Rose Dickey, «The 25 Best Tech Companies To Work For In 2013», *Business Insider*, July 12, 2013, <http://www.businessinsider.com/top-25-tech-companies-to-work-at-in-2013-2013-7?op=1#ixzz3Kmm9qyH>.

<sup>16</sup> S&P 500 – фондовый индекс, в который входят 500 избранных акционерных компаний США, имеющих наибольшую капитализацию. Список принадлежит компании Standard & Poor's и ею же составляется. Индекс публикуется с 4 марта 1957 года.

<sup>17</sup> Fortune 500 – составляемый и публикуемый журналом *Fortune* ежегодный список 500 крупнейших американских корпораций по совокупной выручке за соответствующие финансовые годы.

высочайшего уровня, способных поддерживать самые надежные и стратегически важные компьютерные системы по всему миру. Мы выяснили, что для успешного использования модели открытого кода необходимо привлекать и поддерживать сообщество товарищей, которые работали бы вместе с нами над общими задачами. Мы не просто ищем идеи в толпе народа. Мы внедряем инновации в человеческие сообщества – вместе с ними и с их помощью. Объединяя работу участников как внутри организации, так и вне ее, компания Red Hat добилась конкурентного преимущества, которое позволяет ей побеждать более крупных соперников. Компания Red Hat работает в динамично меняющемся окружении, и открытая организационная структура – лучший способ идти в ногу с переменами, а с ними наша компания сталкивается каждый день. Мы задействовали энергию так называемого « сетевого эффекта », который возникает, когда вы объединяете людей и идеи. Чем больше людей вы объединяете, тем больше они создают ценностей, а это, в свою очередь, привлекает еще больше людей. Система управления компанией Red Hat включает в себя следующие принципы.

- Люди присоединяются к нам по собственной инициативе.
- Решающее значение имеет ваш личный вклад в дело, и это не «услуга за услугу».
- Лучшие идеи побеждают независимо от того, кто их выдвигает.
- Мы поощряем и приветствуем открытое, честное и страстное обсуждение.
- Мы готовы к обратной связи и переменам по принципу «ранний запуск, частые обновления».

Если говорить вкратце, то мы обнаружили следующее: лучшие методы разработки программного обеспечения с открытым кодом также хорошо транслируются в систему управления всей компанией. Мы использовали эти компоненты, чтобы создать новый вид компании – открытую организацию: перезагруженную, перестроенную, заново созданную компанию, соответствующую децентрализованной цифровой эпохе с расширенными правами и возможностями. Открыв свой бизнес и поощряя участие на всех уровнях как внутри, так и вне организации, мы добились невероятных результатов, которые я описал выше.

Red Hat – единственная компания, которая может заявить, что отказалась от модели управления «сверху вниз» и научилась работать иначе, причем в серьезном масштабе. Она вышла за рамки теорий и разработала действенную систему руководства, где необходимо обратить внимание на каждого, от членов директората до руководителей подразделений и честолюбивых передовиков, потому что система эта появилась специально для решения новых задач бизнеса и благодаря новому подходу к работникам – как творческим и осознанно трудящимся личностям. Компания Red Hat – эпицентр новой парадигмы управления. Цель данной книги – показать, как создать такого рода открытую, управляемую людьми организацию и руководить ею таким образом, чтобы она могла производить больше, быстрее – и добиваться удивительных результатов.

## Руководство открытой организацией

До работы в компании Red Hat я посвятил большую часть своей профессиональной карьеры изучению бизнеса. В качестве партнера Бостонской консалтинговой группы (BCG)<sup>18</sup>, где я проработал десять лет (уже имея двухлетний стаж работы в Гарвардской школе бизнеса), я наблюдал внутреннюю деятельность сотен компаний. Моя работа была проста: выявлять и решать проблемы. Я помогал компаниям разобраться в недостатках и выявить способы их преодоления. Подобным образом, уже как исполнительный директор Delta Air Lines, я стал главным в решении проблем и взял на себя ведущую роль по реструктуризации этой компании. За шесть лет работы в Delta и за время работы в BCG я многому научился. Я был уверен, что знаю, как должны функционировать эффективные организации. Я был уверен, что знаю, как управлять людьми и получать нужные результаты работы. Но мои представления о методах руководства и управления организациями изменились, когда я вошел в мир Red Hat и открытого кода.

Компания Red Hat показала мне альтернативу традиционному подходу к лидерству и менеджменту, в большей степени соответствующую меняющемуся бизнес-окружению. Традиционный подход к управлению бизнесом не был разработан для стимулирования инноваций, для удовлетворения потребностей и ожиданий трудящихся, требующих всё больше рабочих мест (привет миллениалам), или для работы в сегодняшнем темпе. Другими словами, я понял, что традиционный способ управления компаниями имеет большие ограничения, и они становились всё серьезнее.

---

<sup>18</sup> BCG (Boston Consulting Group) – международная компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге, входит в «большую тройку»; основана в 1963 году, имеет глобальную сеть более чем из 90 офисов в 50 странах мира.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.