

# ОТ КРВЫ ТАЯ

## ОРГАНИЗАЦИЯ

СТРАСТЬ, ПРИНОСЯЩАЯ ПЛОДЫ

ДЖИМ УАЙТХЁРСТ



Издательство «Олимп-Бизнес»  
Москва, 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Об авторе</i> . . . . .	xi
<i>Предисловие</i> . . . . .	xv

1. Почему важно «открыть» вашу организацию . . . . .	1
--	---

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

### **ДЛЯ ЧЕГО, СОБСТВЕННО?**

*Мотивируем и воодушевляем*

2. Разжигаем страсть . . . . .	29
--------------------------------	----

3. Вовлекаем в дело . . . . .	63
-------------------------------	----

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ

### **КАК ИМЕННО**

*Приводим дела в порядок*

4. Выбираем меритократию, а не демократию. . . . .	101
--	-----

5. Пусть летят искры . . . . .	127
--------------------------------	-----

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

## **ЧТО ИМЕННО**

### *Определяем направление*

6. Принимаем совместные решения . . . . .	157
7. Развитие новых направлений . . . . .	187
Эпилог. Добро пожаловать в путешествие . . . . .	211
<i>Приложение . . . . .</i>	<i>223</i>
<i>Примечания. . . . .</i>	<i>233</i>
<i>Библиография . . . . .</i>	<i>239</i>
<i>Предметно-именной указатель . . . . .</i>	<i>241</i>
<i>Слова благодарности. . . . .</i>	<i>251</i>

# 1

## Почему важно «открыть» вашу организацию

**В**сякий 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 Шуровьески 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>a</sup>. Существует даже краудсорсинговая компания под названием InnoCentive, цель которой — помочь вам

---

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

использовать потенциал коллективного разума для решения самых разнообразных задач.

Существуют также призовые конкурсы, такие как Ansari XPRIZE, выделивший 10 миллионов долларов первой неправительственной организации, которая (затем) дважды в течение двух недель запустила в космос многоцветный пилотируемый космический корабль <sup>a</sup>, или сообщество Kaggle <sup>b</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.

### **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 одноразового 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?*

---

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

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



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>1</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>a</sup> (а здесь 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>b</sup> А ведь это чрезвычайно сложная конструкция: здесь учитываются индивидуальные аргументы адвокатов и мнения судей, что ежедневно оказывает влияние

---

<sup>a</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.

<sup>b</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.

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>a</sup>), нежели любая средняя организация<sup>2</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

---

<sup>a</sup> «A Big Hairy Audacious Goal» (ВНАГ, произносится ВЕЕ-hag) — 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).

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>а</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 собственным 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.

---

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

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>3</sup>. Компания является частью Standard & Poor's 500<sup>a</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>b</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

---

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

источники, благодаря чему задействует огромное и разрозненное сообщество людей с разными талантами и устремлениями в разработке программных продуктов 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».