

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

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

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

# Содержание

Об авторе	7
Предисловие	9
1. Почему важно «открыть» вашу организацию	13
От краудсорсинга к опенсорсингу	14
Открытая организация	18
Руководство открытой организацией	20
Что вы извлечете из этой книги	25
Часть первая	27
2. Разжигаем страсть	27
Всё начинается с определения цели	27
Переосмысление роли эмоций в работе	31
Роль менеджера: руководитель вдохновленной команды	32
Конец ознакомительного фрагмента.	39

# 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 – 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.

Перемены в моем мировоззрении начались в 2007 году. Я только что покинул компанию Delta, после того как помог ей успешно преодолеть кризис. Пришел новый генеральный директор, и я понял, что настало время двигаться дальше и искать другие перспективы. Поскольку Delta была весьма заметной компанией, а поворот в ее судьбе признали успешным, мне звонили десятки рекрутеров, предлагающих что-то новое (больше всего предложений поступало по выведению компаний из кризиса) в самых разных местах, от частных инвестиционных фирм до гигантов из списка Fortune 500. Признаюсь, после стольких лет тяжелой работы было приятно, когда тебя кормили-поили и обхаживали люди с громкими именами.

Потом мне позвонил рекрутер из компании Red Hat. Будучи немного компьютерщиком – у меня есть степень бакалавра в Rice University в области компьютерных наук, – я имел представление о Linux, основном продукте компании Red Hat, и какое-то время использовал его настольную версию. Но о самой компании и о том, насколько широко распространено программное обеспечение с открытым кодом, я мало что знал. Проведя небольшой мониторинг, я был заинтригован. Отчасти интерес объяснялся тем, что после работы в компании Delta я опасался браться за какие-либо другие кризисные ситуации. Я отвечал за увольнение десятков тысяч людей. В то же время я всегда заботился о тех, с кем работал, и понимал, что этот процесс являлся весьма болезненным не только для меня, но и для моих партнеров. Многие другие компании, обхаживающие меня, хотели от меня того же, а я просто больше не мог этим заниматься – я возненавидел увольнять людей. Однако Red Hat предлагала нечто совсем иное – она была растущей компанией. Я получал шанс заняться созданием чего-то нового, а также вернуться к своим техническим «корням». Мне показался весьма странным тот факт, что компания может зарабатывать так много денег, продавая программное обеспечение, которое – теоретически – любой способен скачать из интернета бесплатно<sup>19</sup>.

---

<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.

<sup>19</sup> Чтобы узнать больше о бизнес-модели Red Hat, читатель может обратиться к Приложению.

После разговора с рекрутером я выразил заинтересованность в собеседовании, и он спросил, не буду ли я против того, чтобы в воскресенье слетать в штаб-квартиру компании Red Hat в город Роли, Северная Каролина. Я подумал, что воскресенье – странный день для встречи. Но поскольку я всё равно собирался лететь в понедельник в Нью-Йорк, в общем-то мне было по пути, и я согласился. Я сел на самолет из Атланты и высадился в аэропорту Роли-Дарем. Оттуда я взял такси, которое высадило меня перед зданием компании Red Hat на территории кампуса Университета Северной Каролины. Было воскресенье, на часах 9:30 утра, и никого вблизи. Свет был выключен, и, проверив, я обнаружил, что двери заперты. Сперва я решил, что меня дурачат. Повернувшись, чтобы вернуться в такси, я увидел, что оно уже уехало. Очень скоро начался дождь; зонтика у меня не было.

Только я собрался пойти куда-нибудь, чтобы поймать такси, как Мэттью Шулик, позже председатель совета директоров и генеральный директор компании Red Hat, подкатил на своей машине. «Привет, – поздоровался он. – Хотите выпить кофе?» Мне это показалось необычным началом собеседования, но я понимал, что мне определенно нужно выпить кофе. В конечном счете, подумал я, потом мне будет проще поймать такси до аэропорта.

В воскресенье в Северной Каролине по утрам довольно тихо. Нам потребовалось некоторое время, чтобы просто найти кофейню, которая открывалась бы раньше полудня. Кофейня оказалась не лучшей в городе и не самой чистой, но она работала и там можно было выпить свежесваренного кофе. Мы сели за столик и начали беседу.

Минут через тридцать или около того я понял, что мне нравится, как всё идет; собеседование не было традиционным, но сам разговор оказался весьма интересным. Вместо того чтобы обсуждать тонкости корпоративной стратегии компании Red Hat или ее имиджа на Уолл-стрит – то есть заниматься тем, к чему я подготовился, – Мэттью Шулик больше спрашивал о моих надеждах, мечтах и целях. Теперь мне понятно, что Шулик оценивал, буду ли я соответствовать субкультуре и стилю управления компании.

После того как мы закончили, Шулик сообщил, что хотел познакомить меня с главным юрисконсультком компании Майклом Каннингемом, и предложил встретиться с ним теперь же, за ранним ланчем. Я согласился, и мы собрались уходить. Затем мой собеседник обнаружил, что у него нет с собой бумажника. «Упс, – сказал он. – У меня нет денег. А у вас?» Это застало меня врасплох, но я ответил, что деньги у меня есть и я не против того, чтобы заплатить за кофе.

Через несколько минут Шулик высадило меня в маленькой мексиканской закусочной, где я встретился с Майклом Каннингемом. Но никакого традиционного собеседования или деловой встречи опять-таки не последовало, зато состоялся еще один интересный разговор. Когда мы собирались оплатить счет, выяснилось: в ресторане сломалась машинка для оплаты кредитной карточкой, и у нас могут принять только наличные. Каннингем повернулся ко мне и осведомился, готов ли я заплатить, потому что у него не было с собой наличных денег. Поскольку я собирался в Нью-Йорк, у меня имелось много наличных, поэтому я заплатил за ланч.

Каннингем предложил подвезти меня до аэропорта, и мы поехали на его машине. Через несколько минут он спросил: «Вы не возражаете, если я остановлюсь и заправлюсь? Мы помчимся на всех парах». – «Нет проблем», – ответил я. Как только я услышал ритмичный стук насоса, раздался стук в окно. Это был Каннингем. «Эй, здесь не принимают кредитные карты, – сообщил он. – Могу я одолжить немного денег?» Я начал задаваться вопросом, действительно ли это собеседование или какая-то афера.

На следующий день, находясь в Нью-Йорке, я обсудил со своей женой это интервью в компании Red Hat. Я рассказал ей, что разговор был очень интересным, но я не уверен, всерьез ли эти люди намерены нанять меня на работу: может, им просто понадобились бесплатная еда и бензин? Вспоминая сегодня ту встречу, я понимаю, что Шулик и Каннингем просто были открытыми людьми и относились ко мне как к любому другому человеку, вместе с которым

могли выпить кофе, пообедать или заправиться бензином. Да, забавно и даже смешно, что они оба оказались без денег. Но для них дело было не в деньгах. Они, как и мир вокруг открытого кода, не верили в раскатывание красных ковровых дорожек или в попытки убедить собеседника, что всё идеально. Они просто стремились узнать меня получше, а не пытались произвести впечатление или указать на наши различия. Они хотели знать, кто я такой.

Мое первое собеседование в компании Red Hat наглядно показало мне, что работа здесь носит другой характер. В этой компании не наблюдалось традиционной иерархии и особого режима для руководителей, по крайней мере в той форме, как это принято в большинстве других компаний. Со временем я также узнал, что компания Red Hat верит в принцип меритократии: всегда стоит попытаться воплотить лучшую из идей, независимо от того, исходит ли она от высшего руководства или от стажера, взятого на летнюю работу. Иными словами, мое первое впечатление от Red Hat познакомило меня с тем, как выглядит будущее лидерства.

### *Как я учился руководить открытой организацией*

Вы не можете руководить открытой организацией, используя традиционный стиль управления по принципу «сверху вниз» – тот, к которому я и сам привык и в котором, по правде говоря, был весьма успешен. К такому выводу я пришел трудным путем.

Когда я взялся за работу, моим первым инстинктивным желанием было прекратить весь этот – как мне казалось – хаос. «Мне нужно упорядочить и структурировать компанию, чтобы она работала лучше», – думал я. Однако со временем понял, что Red Hat – результат работы сложной, тонкой и мощной организационной системы, которая действительно освобождает людей для того, чтобы они проявляли свои творческие способности, инициативу и в конечном счете делали больше. Работа здесь вдохновляет и мотивирует, и это приводит к тому, что всё делается быстро. В результате я научился менять свой стиль руководства, чтобы самому вписаться в компанию, а не наоборот.

Например, когда я работал в компании Delta, то невероятно много времени тратил на детали. Я обычно получал ежедневные пятнадцатистраничные отчеты, напечатанные самым мелким шрифтом, который только можно себе представить, и содержащие всю возможную информацию – от графиков выполнения рейсов аэропортом и воздушным флотом до информации о доходе за каждый рейс. На встречах я обычно спрашивал, например, почему маршрут Цинциннати – Сент-Луис не самый предпочтительный, или вызывал отдельных людей, если представленные ими цифры были не на высоте. Я был уверен: руководить – значит делать так, чтобы люди были исполнительными и несли ответственность за показатели. В конце концов я стал известен как «парень с папками» – из-за того, что всё время таскал с собой все эти бумажки.

Моя работа в компании Red Hat, разумеется, стала чем-то совсем иным. Конечно, я по-прежнему вовлечен во всё, что касается цифр, – в конце концов, мы публичная компания, – но я косвенно влияю на них, взаимодействуя с людьми и нашей культурой. Я провожу большую часть своего времени, думая о стратегическом направлении, о нашей внутренней культуре и беседуя с клиентами, а не беспокоясь о том, что всё делается не так, как мне бы хотелось. Здесь очень важно, что вы доверяете другим и не вмешиваетесь в их работу – вплоть до того, что позволяете сотрудникам организации самим строить свой график и принимать решения.

Многим это может показаться сумасшествием, и в первую очередь тем, кто, подобно мне, пришел из более традиционных организаций. Я написал эту книгу, дабы убедить вас в том, что на самом деле есть лучший способ управлять компанией – способ открытый и коллективный. Но я ручаюсь: изменить вашу точку зрения не так-то просто. Присоединившись к Red Hat, я полагал, что сумею внести в компанию перемены и помогу ей вырасти. В конце концов, зачем же они наняли меня, если не для того, чтобы я предложил какие-то перемены? Однако это

Red Hat быстро изменила меня, особенно мои взгляды на то, как может и должна работать компания. Учитывая сегодняшние реалии, Red Hat научила меня, что есть способ получше.

Я также понял, что навыки, необходимые для руководства компанией, которая в значительной степени опирается на принципы открытых инноваций, значительно отличаются от тех, которые необходимы для ведения бизнеса на основе иерархической структуры в обычной организации. Перемены в методе руководства будут болезненными, но их необходимо понять и принять любому руководителю XXI века.

Принятие решений по принципу «сверху вниз» просто не работает в такой компании, как Red Hat; ее бизнес-модель зависит от сотрудничества и общих идей, а не от контроля над активами. Человек с властными полномочиями может попытаться навязать такую модель командования и управления – в конце концов, обычные организации управлялись таким образом на протяжении поколений, – но мы пришли к выводу, что здесь, в Red Hat, это попросту не работает. Наши работники ожидают – и, по правде говоря, даже требуют – права голоса в вопросах управления компанией, начиная с заявления о миссии и заканчивая политикой в отношении командировок. Как генеральный директор, я не могу лишь приказывать и ожидать, что все вспрыгнут на борт. Для того чтобы наладить сотрудничество с сотрудниками, необходимо вовлекать их в процесс принятия решений. И знаете что? Это работает. В результате компания Red Hat – более быстрая, компактная и инновационная компания, чем многие ее конкуренты.

В компании Delta, например, я возглавлял организацию со множеством сотрудников – мужчин и женщин, которые выросли в мире иерархии и занимали свое устойчивое место в командной цепи. И я был удивлен, когда понял, что в Red Hat мне придется заработать авторитет и доверие всей команды, прежде чем я действительно смогу повлиять на происходящие здесь процессы. Еще в самом начале я издал документ, который, как я полагал, являлся приказом о подготовке аналитического доклада. Через несколько дней я спросил у людей, которым поручил это задание, как идут дела. Мне благодушно ответили: «О, мы решили, что это плохая идея, и потому отказались от нее».

Многим моим коллегам из других компаний такое трудно вообразить. Руководители, которым я рассказывал эту историю, ахали: «Так значит, они не сделали того, о чем их просили? Да это неподчинение! Тебе следовало уволить их». Сначала я тоже чувствовал нечто подобное. В действительности же моя команда была права, отказавшись от работы: либо моя инициатива сама по себе не являлась безупречной, либо, что не менее важно, я сам недостаточно хорошо выступил, предлагая им дело, в которое они должны были включиться. Эффективность лидера больше не измеряется его способностью просто отдавать приказы.

Чтобы иметь дело со всеми неприятными моментами, относящимися к работе, как это случается в Red Hat, приходится быть и толстокожим. Для приобретения данного свойства требуется время, усилия и немалая доза сдержанности, особенно если вы являетесь генеральным директором. (Не позволяя своим сотрудникам открыто говорить о ваших ошибках, вы никогда не построите организацию, которая внедряет инновации лучше, чем конкуренты.) Это, конечно, означает, что мы балансируем на острие ножа, продолжая двигаться вперед, совершая множество ошибок и учась на них по мере продвижения.

Мои обязанности не состоят в том, чтобы придумывать блестящие стратегии и заставлять людей работать усерднее. Что от меня требуется, так это создавать такую среду для сотрудников Red Hat, в которой они смогут делать свое дело наилучшим образом. Моя цель состоит в том, чтобы заставить людей поверить в общее предназначение, а затем обеспечить им возможность работать и добиваться того, что когда-то было недостижимо.

Это немного похоже на жизнь на Старом Западе. У нас есть возможность сделать что-то новое. Весьма интересно – но как же тревожно думать, что всё услышанное в бизнес-школе или проверенное на практике управления обычной организацией может оказаться устаревшим или ненужным! Управление такого рода структурой представляет большую сложность, и прини-

мать решения зачастую затруднительно. Но конечный результат оказывается настоящим волшебством – и это могут подтвердить акционеры компании Red Hat, ставшие свидетелями четырехкратного увеличения стоимости своих акций за последние четыре года.

## Что вы извлечете из этой книги

Когда в СМИ начала появляться информация об успехах Red Hat и характере ее сотрудничества с партнерами, такие ведущие компании, как GE, задались вопросом: «Каким образом вы творите подобное чудо?» Эта книга дает ответ на поставленный вопрос. Принципы работы, идеи и советы, предложенные здесь, помогут вам превратить свою организацию в более открытую и покажут, как вам изменить стиль руководства (так же, как я изменил свой).

Более того, всё, о чем мы будем вести речь, касается не только крупных компаний. Слишком долго предприниматели говорили, что их организации должны созреть, работая по обычным иерархическим моделям, принятым в больших компаниях. Модель открытой организации предлагает альтернативу этой устаревшей точке зрения. Маленькие компании могут сохранить свои лучшие черты – и обрести новые.

Организации всех форм и размеров и во всех отраслях промышленности способны извлечь выгоду из модели открытой организации, описанной в данной книге. Хотя я говорю о своем собственном опыте работы в качестве генерального директора компании Red Hat и об опыте других партнеров Red Hat, я также пишу и о том, как многие компании, такие как Whole Foods, Pixar, Zappos, Starbucks, W. L. Gore и другие, успешно применяют эти идеи.

### *Ваш новый план руководства и управления*

Далее я покажу вам, как переписать правила выполнения работы, используя «силу толпы» внутри и вне вашей организации.

Я опишу, как – в отличие от традиционного управленческого менталитета – функционирует открытая система управления организацией, схематически изображенная на рисунке 1.1, в таких ключевых областях, как мотивация и воодушевление людей, выполнение повседневных задач и определение направления действий. Книга состоит из трех частей: «Для чего, собственно?», «Как именно?» и «Что именно?» – и шести глав, где рассказано, как мы коллективно управляем компанией, используя лучшие практики создания программного обеспечения с открытым исходным кодом. Некоторые из этих концепций покажутся читателям знакомыми, другие обозначат новое поле обсуждения. Но ключевой момент в том, что все эти компоненты дополняют друг друга и работают вместе как новейшая система управления, которая является основой для создания партисипативного сообщества.



**РИСУНОК 1.1**

Традиционная организация и открытая организация

Это схема отношений, которой вы (руководитель) должны придерживаться, создавая такие условия, чтобы люди захотели присоединиться к вашему сообществу.

Я сосредоточусь на важнейших моментах: будет показано, например, как вызвать энтузиазм сотрудников (глава 2) и вовлечь их в дело (глава 3); я отвечу на вопрос, почему в открытой организации, такой как Red Hat, все, включая генерального директора, должны заслужить авторитет (глава 4). Также вы узнаете о методах поощрения сотрудничества (глава 5) и о том, что хотя принятие решений является длительным процессом, но, как только дело сделано, работа становится гораздо более эффективной (глава 6). В заключение я расскажу о метаморфозах лидерства в сообществах (глава 7), прежде чем в эпилоге мы обсудим, как выглядит будущее открытых организаций и какие возможности предоставляет подобная политика управления. Также я предложу вам несколько практических советов по внедрению этого опыта в вашу собственную организацию, независимо от того, насколько открытой она является в настоящее время.

Весь дальнейший материал не является теорией управления. Скорее это набор эмпирических наблюдений, как работают Red Hat и другие компании, стоящие в авангарде современной теории управления. Я поделюсь своим опытом (а я продолжаю обучаться и сейчас), чтобы вы тоже могли процветать в мире бизнеса, где меняются старые правила руководства организациями. Я также расскажу о работе других компаний и организаций, чтобы и вы извлекли ценные уроки, которые помогут вам получить увлеченных и заинтересованных сотрудников. Я надеюсь, что со временем эти (и другие) практики в конечном счете будут объединены в новую теорию управления. Но оставляю это на усмотрение ученых. Возможно, в ближайшие годы материал, изложенный в данной книге, станет частью образовательного процесса в бизнес-школах. Но в первую очередь я обращусь к тому, с чего всё начинается, – к страстной увлеченности.

## **Часть первая**

### **Для чего, собственно?**

### *Мотивируем и воодушевляем*

## **2. Разжигаем страсть**

Когда ко мне впервые обратились из Red Hat с предложением стать президентом и генеральным директором компании, специалист по найму, проводивший поиск кандидатуры, попытался описать культуру организации. Он обстоятельно рассказывал о мировоззрении компании и ее мотивированных работников. Потом сделал паузу и сказал: «Вы помните момент в фильме „Братья Блюз“, когда Дэн Эйкройд спрашивает: „Мы ведь выполняем Божье поручение?“ То же самое чувствуют и в компании Red Hat. Эти ребята действительно верят, что им поручено изменить мир». Я кивнул собеседнику, давая понять, что знаю, о чем он говорит. Ведь я помогал авиакомпании Delta Air Lines пройти через процедуру банкротства, что было едва ли не самым сложным делом в моей жизни. Я имею в виду, что во время этой процедуры, когда все работники объединились, чтобы вернуть авиакомпанию, я лично испытал, как сообщество, у которого есть общая цель и заряд энтузиазма, может стать мощным двигателем перемен.

Для многих поколений компания Delta была важной организацией американского Юга – особенно в Атланте, где она сейчас базируется. Все работающие в компании люди, включая и меня, гордились этим. Даже моя мама гордилась тем, что я там работаю. В компании трудились целые семейные династии. Вот почему, когда Delta столкнулась с финансовыми проблемами после 9/11 и резким повышением цен на нефть, нас объединила общая цель – не позволить компании обанкротиться на наших глазах. Мы провели много времени, убеждая каждого внутри организации в необходимости сплотиться и в том, что жертвы в виде снижения прибыли и урезания заработной платы сегодня необходимы. Закономерным результатом совместной борьбы с угрозой банкротства стала глубокая преданность нашему общему делу.

После того как мы пошли на все эти жертвы для спасения компании, налетели конкуренты, желающие купить Delta, и тут я увидел нечто новое в глазах товарищей и коллег. Это была страсть, самая настоящая и неподдельная. Угроза быть захваченными соперником словно окрылила работников! Они – совершенно самостоятельно! – начали изготавливать и носить футболки и значки с надписью «Сохраним „Дельту“, мою „Дельту“». Они выражали протест. После всего пережитого мы не собирались сдаваться. Как будто ударили в колокол – и вся компания сплотилась перед угрозой поглощения.

Поразительно, как это сработало: пасуя перед нашим единодушием, конкурент перестал добиваться покупки компании. Генеральный директор «той стороны» отметил, что массовая поддержка сотрудников Delta стала одной из основных причин отказа от сделки. Он заявил, что беспокоится о возможных негативных последствиях для его собственной авиакомпании. Для многих из нас это событие было сопряжено с глубочайшими переживаниями; я вдруг увидел, на что способен коллектив людей, страстно преданных общему делу. Это был важнейший опыт, с которым я пришел работать в компанию Red Hat.

## **Всё начинается с определения цели**

В последние годы многие пишут и рассуждают о понятии «внутренняя мотивация»; о том, какие внутренние установки мотивируют человека на важные действия, – то есть речь

идет вовсе не о внешних стимулах, таких как деньги или власть. В своем бестселлере «Сознательный капитализм» (Conscious Capitalism, 2013) генеральный директор компании Whole Foods<sup>20</sup> Джон Макки и профессор Колледжа Бэбсон Радж Сисодиа утверждают:

*Бизнес гораздо более положительно влияет на мир, если он нацелен не только на получение прибыли и повышение стоимости акций. Наличие высшей цели и служит той причиной, по которой компания существует.*

*При этом притягательность более возвышенной цели создает особую вовлеченность всех заинтересованных сторон, катализирует креативность и инновации, вызывает чувство приверженности организации, в которой работаешь. Высокие стремления и общие базовые ценности сплачивают команду и одновременно повышают мотивацию и результативность, а также укрепляют моральные ориентиры сотрудников<sup>21</sup>.*

Или, как точно замечают авторы превосходной книги «Коллективный гений» (Collective Genius, 2014), «цель часто неправильно понимают. Дело не в том, что делает группа, а в том, почему она делает то, что делает. Дело не в цели, а в причине – в причине, по которой эта группа существует, в потребности, которую она удовлетворяет, в помощи, которую она оказывает. Это ответ на вопрос, который должна задать себе каждая команда: если бы мы сегодня исчезли, каким бы стал мир завтра?»<sup>22</sup>

Растет число компаний, для которых данный месседж становится всё более актуальным. Теперь наличие цели – черта не только технологических компаний или новых фанатичных стартапов. Например, провозглашаемая цель компании J. M. Smucker в Орвилле, штат Огайо, которая производит и продает всё на свете, от джемов и желе до кофе и арахисового масла, звучит так: «Объединяем семьи, чтобы разделить незабываемые блюда и моменты»<sup>23</sup>. А вот примеры целей различных организаций.

- Disney: «Используем наше воображение, чтобы приносить счастье миллионам».
- Johnson & Johnson: «Облегчаем боль и страдания».
- Southwest Airlines: «Дарим людям свободу полета».
- Pivot Leadership: «Лучшие Лидеры = Лучший Мир».
- Charles Schwab: «Неизменный союзник частного инвестора».
- BMW: «Дарим возможность испытать радость вождения».
- Humane Society: «Радуетмся животным, противостояим жестокости».
- American Red Cross: «Дарим американцам возможность совершить выдающиеся поступки в чрезвычайных ситуациях»<sup>24</sup>.

Д. Макки и Р. Сисодиа также пишут:

*Люди наиболее счастливы и довольны, когда работа связана с их собственными внутренними устремлениями. Личная вовлеченность, корпоративная цель и эффективность бизнеса – всё это работает в комплексе. Страстного гурмана может вполне удовлетворять работа в*

---

<sup>20</sup> Whole Foods Market Inc. – американская сеть супермаркетов, специализирующаяся на продаже органических продуктов питания без искусственных консервантов, красителей, усилителей вкуса, подсластителей и трансжиров. На январь 2018 года сеть насчитывала 479 магазинов в Северной Америке и Великобритании.

<sup>21</sup> John Mackey and Raj Sisodia, *Conscious Capitalism* (Boston: Harvard Business Review Press, 2013), 33–34.

<sup>22</sup> Linda Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove, and Kent Lineback, *Collective Genius* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014), 92.

<sup>23</sup> Michael Burchell and Jennifer Robin, *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 133.

<sup>24</sup> Hill et al., *Collective Genius*, 46–47.

*компании Wegmans<sup>25</sup>, или Trader Joe's<sup>26</sup>, или Whole Foods Market. В то же время Patagonia<sup>27</sup>, REI<sup>28</sup> и L. L. Bean<sup>29</sup> подойдут для трудоустройства любителей активного отдыха. В таких условиях работа превращается в нечто большее. Именно это и называется карьерой, приносящей удовлетворение. Речь здесь идет о призвании – о том, для чего мы рождены<sup>30</sup>.*

Целью Макки и компании Whole Foods является повышение качества продуктов питания и напитков для каждого из нас – мы должны стать здоровее и жить полной жизнью.

Цель и призвание Red Hat: *быть катализатором в сообществах заказчиков, сотрудников, разработчиков и партнеров, создавая лучшие технологии с открытым исходным кодом*, – построены на принципах открытого программного обеспечения (подробнее об этом позже). Еще одним примером, иллюстрирующим, на что способны страсть и энтузиазм и как они влияют на результаты работы, служит компания Whole Foods и, в частности, такие люди, как Джон Макки. Разве можно было ожидать успехов от этой продуктовой сети, если бы те, кто там работает, и те, кто покупает продукты, не верили в преимущество выращивания и употребления здоровой пищи, полученной с соблюдением этических принципов?

То же самое можно сказать и о сообществе разработчиков открытого программного обеспечения. Участники сообщества решили, что хотят приложить руку к разработке общей технологии, – и действительно были готовы тратить свое время на создание лучшего на свете программного обеспечения. Они не пожелали целиком доверить всю работу инженерам, занимающимся программным обеспечением в офисах специализированных компаний.

Я, например, посылаю письма любому работнику Red Hat, который празднует юбилей работы в компании – десятилетний, пятнадцатилетний и т. д. Когда я отправил такой e-mail одному из наших лучших инженеров, Марку Маклафлину, чтобы отметить десятилетний юбилей его работы, он ответил:

*Думаю, самое приятное во всем этом – тот факт, что после десяти лет работы и нашего невероятного роста я нахожусь здесь всё по той же причине, по которой когда-то присоединился к компании: Red Hat является компанией, работающей по принципам открытого кода.*

*Еще раз спасибо!*

*Марк*

Сделать программный код бесплатным и открытым – вот причина, по которой лучшие инженеры, такие как Маклафлин, решили сотрудничать с нами. Работа в компании Red Hat была для них способом сделать доброе дело. Вот так Red Hat привлекает самых талантливых людей и задействует их лучшие способности: мы посвящаем себя одной и той же миссии. Некоторые компании предлагают отдельные программные продукты с открытым кодом, но сотруд-

---

<sup>25</sup> Wegmans Food Markets, Inc. – частная сеть американских супермаркетов. На сентябрь 2018 года Wegmans насчитывала 98 магазинов в регионах Атлантики и Новой Англии, в Нью-Йорке, Пенсильвании, Нью-Джерси, Мэриленде, Массачусетсе и Виргинии.

<sup>26</sup> Trader Joe's – американская частная сеть супермаркетов, штаб-квартира которой находится в Монровии. На 22 апреля 2015 года сеть насчитывала 457 магазинов, примерно половина которых были расположены в Калифорнии. Магазины Trader Joe's также имеются в 40 других штатах США и в округе Колумбия.

<sup>27</sup> Patagonia, Inc., первоначально Chouinard Equipment, – американская швейная компания, изготавливающая и продающая верхнюю одежду. Компания была основана Ивоном Шуинаром в 1973 году и базируется в Вентуре, Калифорния.

<sup>28</sup> REI – американская корпорация розничной торговли и отдыха на открытом воздухе; организована как потребительский кооператив. REI продает спортивные товары, снаряжение для кемпинга, туристическое снаряжение и одежду.

<sup>29</sup> L. L. Bean – американская частная розничная компания, основанная в 1912 году Леоном Леонвудом Бином. Штаб-квартира компании расположена во Фрипорте, штат Мэн. Специализируется на одежде и оборудовании для отдыха на природе.

<sup>30</sup> Ibid., 55.

ники компании Red Hat точно знают, что только у нас 100 % программных продуктов имеют открытый исходный код, и мы считаем это подлинным благом для всего мира.

Проясним ситуацию: программное обеспечение давно уже стало областью, где компании пытались «контролировать код», а затем передавать клиентам этот код в пользование. Но продукты Red Hat – результат работы создателей движения: людей, которые принимают принцип децентрализации производства. Мы видим огромные преимущества в том, чтобы сделать программный код свободным для всех. Вот почему политики и государственные деятели, такие как президенты Бразилии, Польши и Индии, участвуют в мероприятиях нашей компании. Они считают политику публичности, связанную с открытым программным обеспечением (например, для Linux), весьма успешной, поскольку могут не платить компаниям за интеллектуальную собственность, относящуюся к коду. Программисты Linux говорят: «Открытый код – это не вопрос жизни или смерти, это гораздо важнее».

Но вне зависимости от того, будет ваш бизнес предоставлять здоровое питание или разрабатывать программное обеспечение, которое управляет ядерными подводными лодками, – если вы сформулируете убедительный довод в пользу участия в вашем деле, люди придут сами. Основное преимущество определения четкой цели состоит в том, что люди работают лучше, а текучка кадров ниже, чем в среднем по отрасли. Как выразились авторы книги «Коллективный гений», «цель (а не лидерство, не власть, не могущество) – вот что создает и воодушевляет такое сообщество. Вот что заставляет людей вместе решать сложные инновационные задачи и мириться с неизбежными конфликтами и напряженностью»<sup>31</sup>.

Сегодня руководители и предприниматели всё яснее понимают важность целеполагания в бизнесе – цель эта выходит за рамки денежной мотивации. Только так вы сможете привлечь самых лучших и талантливых. Подумайте об успехе, которого достигли Тони Шей и его компания Zappos<sup>32</sup>, сосредоточившись на необходимости дарить своим клиентам счастье.

Но вот что понятно не всем: для работы на пиковом уровне недостаточно простого определения цели. Это всего лишь первый шаг, начальная ставка в конкурентной экономике XXI века. Что отличает открытые организации от других и дает им настоящее конкурентное преимущество, так это то, что они считают важным вызывать у работников энтузиазм и стремление к достижению конечной цели, которую те ощущают как свою собственную. Современные сотрудники хотят, чтобы их работа что-то значила; они хотят быть частью процесса, который делает мир лучше. Если наличие цели заставляет людей делать нужное дело, то энтузиазм мотивирует их сделать больше, чем казалось возможным для достижения результата.

Цель – это исходная точка. Но когда вы добавляете энтузиазм, вы словно подливаете масла в огонь, и это может вывести вашу организацию на новый уровень производительности и успеха. Вот как считает эксперт по менеджменту Гэри Хэмел: «Говоря прямо, самая важная задача для любого менеджера сегодня – создать такую рабочую обстановку, которая вдохновляет на особый личный вклад в дело и которая стоит того, чтобы отдать этому делу всю страсть, творческое воображение и инициативу»<sup>33</sup>.

В Red Hat мы понимаем: люди тратят свое драгоценное время, работая именно у нас (а не во множестве других компаний), потому что хотят быть причастными к благим переменам. В отличие от того, что я наблюдал в компании Delta (когда ее пытались поглотить), Red Hat ежедневно поддерживает чрезвычайно высокий уровень энтузиазма в работе. Это происходит не эпизодически или периодически: здесь всё постоянно бурлит, кипит, а иногда и взрывается.

---

<sup>31</sup> Ibid., 92.

<sup>32</sup> Тони Шей – американский интернет-предприниматель, венчурный капиталист, исполнительный директор онлайн-магазина одежды, обуви и аксессуаров Zappos.com. В 2009 году компания Amazon приобрела Zappos за 1,2 миллиарда долларов.

<sup>33</sup> Gary Hamel, «The Problem With Management», *The Guardian*, March 9, 2012.

В компании Zappos стремление осчастливить своих клиентов начинается с того, чтобы построить команду, которая верит в общую цель. Как говорит Миг Паскуаль, разработчик контента для Zappos Insights, отделения семейства компаний Zappos, «Zappos нанимает талантливых сотрудников, чьи собственные ценности соответствуют базовым ценностям компании. Наши сотрудники искренне заинтересованы в том, чтобы помочь окружающим. Их воодушевляет возможность стать частью чего-то более значимого, нежели они сами: здесь они могут ставить себе более высокие личные цели, день за днем всё больше повышая планку»<sup>34</sup>.

Партнеры компании Red Hat горячо поддерживают нашу общую цель, и это стало нормой. Иногда я забываю, насколько всё происходящее удивительно и непривычно, – пока об этом не напомнит кто-то со стороны. Однажды на конференции для европейских партнеров Red Hat с основным докладом выступил директор по информационным технологиям крупного промышленного гиганта. Во время обеда он наклонился ко мне и почти в изумлении сказал: «Я никогда не видел компании такого размера, где люди настолько увлечены! Вы посмотрите, сколько в них энергии и интереса!

Это просто потрясающе. Придумайте, как начать разливать всё это по бутылкам и продавать!» Мне не только было приятно услышать подобное, но его реплика также открыла мне глаза: энтузиазм может быть заразительным и оказывать воздействие на окружающих, привлекая к совместной работе и сотрудничеству с вами. Вот почему руководители открытых организаций должны искать способы вызвать энтузиазм в подчиненных не только в ответ на риски, но и в обычные будние дни.

## Переосмысление роли эмоций в работе

Принято считать, что тема «эмоций» неуместна в разговоре о работе. Вы можете возразить: многое из того, чему нас учат в традиционной теории и практике управления, направлено на то, чтобы сделать мир бизнеса максимально беспристрастным. Когда люди рыдают, сидя за рабочим столом, или взрываются смехом на собрании, их нередко тут же списывают как «непрофессиональных». Но почему? А потому, что эмоции не полностью понятны, они приносят элемент беспорядка. Давайте вспомним: когда появилась такая общественная наука, как микроэкономика, экономисты изображали работу людей и рынков с помощью кривых спроса и предложения. Так вот, в науке мы часто делаем упрощающие допущения. В науке менеджмента упрощающим допущением является следующее: люди рациональны, материальные ценности им важнее всего, а еще они являются механическими винтиками без чувств и эмоций.

Вспомните программу «Принципы микроэкономики» в колледжах США. Преподаватель, возможно, объяснял, как делаются определенные упрощающие допущения, чтобы работала математика, – предположения, что люди рациональны, что каждый имеет доступ к одной и той же информации. Но ближе к концу семестра, когда вы решили, что уже поняли, о чем идет речь, ваш профессор признался: рынки на самом деле никогда не находятся в равновесии, нет идеальной информации, а люди явно не всегда рациональны. Как еще могут возникать финансовые пирамиды и банкротства?

Традиционная теория управления делает аналогичные (но непоследовательные) упрощающие допущения, потому что обе дисциплины являются общественными науками, которые исторически развивались одновременно. Теоретики менеджмента должны были сделать некоторые упрощающие допущения, которыми исключили из уравнения любой вид эмоций или иррациональности, чтобы их модели работали. Им нужны были люди, действовавшие как винтики в системе, каждый как часть уравнения, которое решается определенным образом. Но мы знаем, что людей нелегко загнать в такие модели, что мы не действуем рационально, как

---

<sup>34</sup> Mig Pascual, «Zappos: 5 Out-of-the-Box Ideas for Keeping Employees Engaged», *U. S. News & World Report*, October 30, 2012.

считают экономисты или теоретики менеджмента. Для решения данной проблемы в области экономики возникла целая область исследований – поведенческая экономика. Нечто подобное нам нужно и в бизнесе.

Вдохновение, энтузиазм, мотивация, восторг – это тоже эмоции. Разве мы не считаем их положительными? Разве вы не хотите, чтобы ваши сотрудники работали вдохновенно и увлеченно? Здесь же кроется другой вопрос: действительно ли вы хотите, чтобы сотрудники контролировали свои эмоции на работе? Краткий ответ – нет. Будучи руководителем, вы должны намеренно вызывать как можно больше эмоций и азарта у вашей команды, а не беспокоиться о внедрении традиционных теорий управления, авторы которых пытаются измерить, насколько усердно или быстро работают люди.

Впрочем, подобный стиль управления действует, когда в задачи рабочих входит закручивание гаек на сборочных линиях, – но это абсолютно неприменимо к современным работникам. Сегодня для выполнения рутинных задач мы можем использовать роботов. Что отличает лучшие компании от конкурентов, так это их способность привлекать креативных, умных и – да! – эмоциональных работников, которые хотят сделать гораздо больше, чем просто появиться на работе в присутственные часы. Руководители открытых организаций призывают своих сотрудников к инициативе, созданию инноваций, победам над конкурентами. И здесь для достижения общей цели необходима работа плечом к плечу.

Культивировать энтузиазм в сотрудниках особенно важно при создании сообществ с широким участием, от которых зависят открытые организации. Сообщества вроде Linux, работающие над свободным программным обеспечением, не возникают в отсутствие азарта и общего желания достигать заявленных целей. В компании Red Hat мы движемся к цели благодаря страстному желанию изменить мир, всем сердцем принимая принципы развития по модели открытого кода.

## **Роль менеджера: руководитель вдохновленной команды**

Общая проблема многих руководителей в том, что (если мы не говорим о финансовом планировании, формировании бюджета или жесткой организационной структуре) в действительности не существует формальной теории управления, разработанной для создания, использования и измерения энтузиазма в работе сотрудников и других участников сообщества. Возможно, самым полезным в этом смысле является уровень вовлеченности или даже моральный климат в команде, о которых в компании обычно судят по результатам опросов. Хотя из подобных оценочных измерений вы способны узнать довольно много (и мы в Red Hat тоже их применяем), такие инструменты не могут адекватно отразить то, что я имею в виду. К сожалению, об этих неуловимых субстанциях говорят: «Вы узнаете, когда увидите».

Когда я впервые попал в компанию Red Hat, мне потребовалось некоторое время, чтобы приспособиться и разобраться в измерении уровня увлеченности. Так, я живо припоминаю мою первую встречу с сотрудниками. Вместо того чтобы засыпать меня вопросами о маркетинговой стратегии компании или потенциальной стоимости акций, они спрашивали меня о том, какая операционная система загружена у меня дома, использовал ли я когда-нибудь операционные системы Linux или Fedora, есть ли у меня RHCE (RHCE – сертификат инженера компании Red Hat). Команда не пыталась оценить, насколько я соответствую бизнес-модели компании Red Hat, – здесь хотели понять, буду я предан делу или нет. Их строгие вопросы были рассчитаны на то, чтобы оценить степень моей вовлеченности и определить, вписываюсь ли я в культуру, которую они создали совместными усилиями.

После того первого интервью в компании Red Hat моя жена заметила какие-то перемены: впервые мои глаза горели, когда я говорил о работе. Я ухватился за возможность сотрудничества с революционной компанией, которая несла перемены всему миру. И перемены происхо-

дили со мной! При этом я еще не знал тонкостей технологий, в которые позже начал с интересом вникать.

Тот момент стал для меня настоящим прозрением: ведь я осознал, как могут мотивировать людей позитивная миссия и амбициозные цели компании. Если вы, так же как и я, смотрите футбол по воскресеньям, то видите рекламу, в которой известные компании говорят о своем положительном влиянии на мир, независимо от того, с чем в действительности связан их бизнес. Часто речь их звучит плоско, мы чувствуем фальшь. Как гласит старая поговорка, не раскрасишь свинью губной помадой, – и это особенно актуально в эпоху социальных сетей, когда подлинный продукт почти невозможно подделать. Но когда организация действительно имеет высокую цель, которая вызывает в ваших работниках настоящую страсть, это накаляет воздух – и даже сторонние люди не могут не заметить эффекта.

Как сказал Билл Джордж, бывший генеральный директор Medtronic<sup>35</sup>, «подлинность – не характеристика: это то, кто вы есть. Это означает понимание того, кто ты, какова твоя цель. Ваши приоритеты – то, во что вы глубоко верите, – вот что действительно определяет вас: ваши убеждения, ваши ценности, принципы, по которым вы живете»<sup>36</sup>. Неудивительно, что компания постоянно фигурирует в списках «лучших работодателей»: она заслужила положительные отзывы сотрудников по многим параметрам. Они говорят о царящей «атмосфере малого бизнеса» и о здоровом балансе «работа – личная жизнь», который обеспечивает Red Hat. Также обращают внимание на прекрасные финансовые показатели<sup>37</sup>.

Как и в Delta, в нашей компании случались моменты, когда увлеченность сотрудников была подорвана угрозами конкурентов. Еще до моего прихода имела место ситуация, ставшая для всех хорошим уроком. Компания Red Hat была захвачена врасплох давним стратегическим партнером, который оказался грозным соперником. На ежегодном отраслевом мероприятии этой компании в Сан-Франциско, где у Red Hat был свой стенд и внушительная программа, промышленный гигант объявил, что начнет предлагать новый дистрибутив программного обеспечения Linux, по существу являвшийся программным кодом Red Hat Enterprise Linux, без товарных знаков и ребрендинга, как свой собственный «фирменный» продукт Linux, но вдвое дешевле.

Такого рода новости на Уолл-стрит были встречены без энтузиазма: акции компании Red Hat немедленно упали. Даже поползли слухи, будто соперник собирается приобрести Red Hat и полностью взять Linux под свой контроль. Ситуация выглядела весьма мрачно. Как вспоминает Ли Дэй, ныне вице-президент по корпоративному маркетингу и давний член сообщества Red Hatters<sup>38</sup>, «все в компании были просто ошеломлены, в воздухе витало осязаемое чувство страха. Все делились в memo-list (один из внутренних списков электронной почты) разными слухами по поводу того, что это значит для всех нас, для компании, и постоянно вставал вопрос: как компания Red Hat собирается ответить на этот вызов?».

Вот тогда инженер Red Hat по имени Рик ван Риель в шутку написал, что компания должна присвоить нашему продукту товарный знак «Unfakeable Linux» (с *англ.* – «неподделываемый Linux»). В конференц-залах, где толпились маркетологи и пиарщики, обсуждая различные варианты действий, как будто зажгли лампочку. «Это было так типично для Red Hat, – сказал мне Дэй. – Появилась замечательная идея, идеальный ответ от этого увлеченного молодого инженера из Уэстфорда [Массачусетс], и мы просто запустили это в дело».

Зная, как много сотрудников Red Hat было на стенде компании в Сан-Франциско, в штаб-квартире в Роли целая группа из разных отделов компании трудилась допоздна, чтобы выра-

---

<sup>35</sup> Medtronic plc – один из крупнейших производителей медицинского оборудования. В 2015 году Medtronic объявила об успешном приобретении Covidien plc. В результате Medtronic, Inc. и Covidien plc объединены в компанию Medtronic plc.

<sup>36</sup> Mackey and Sisodia, *Conscious Capitalism*, 183–184.

<sup>37</sup> «Why These 6 Companies Are the Best Places to Work in Medical Sales», *Business Insider*, January 20, 2014.

<sup>38</sup> Red Hatters (*англ.* красные шляпники) – самоназвание сотрудников компании Red Hat.

богаты четкий план действий. На следующее утро посетители главной страницы сайта могли увидеть заголовок «Unfakeable Linux». От СМИ и клиентов последовало множество вопросов, а на мероприятии конкурента члены команды Red Hat с гордостью предстали на нашем стенде в красных футболках с надписью «Unfakeable Linux» и с готовностью отвечали на любые вопросы клиентов и партнеров. Возвращаясь к событиям в Роли, добавлю, что дизайнерская команда обзвонила все торгующие футболками магазины в Калифорнии, пока не нашла один открытый допоздна, который согласился изготовить футболки и утром доставить менеджеру на ближайшую стоянку.

«Это одно из моих любимых воспоминаний о Red Hat, потому что все мы были просто подавлены известиями, – сказал мне Дэй. – Затем мы собрались, взбодораженные этой атакой на компанию и на саму концепцию открытого исходного кода, и ответили невероятно дерзко, организованно и смело. Наш конкурент никогда не смог бы сделать ничего подобного. В тот момент все – от инженеров и дизайнеров до менеджеров продаж – с гордостью ощущали принадлежность к сообществу Red Hatters».

Примечательно, что это не было единичным случаем в истории Red Hat. Каждый день энергия сотрудников компании Red Hat почти что ощущается кожей. Возьмем, к примеру, разработчика технологий Джона Мастерса: он выступил с ключевой речью на межотраслевом саммите Red Hat, во время презентации проехавшись на велосипеде, подключенном к компьютерному серверу. «Работа в компании Red Hat, возможно, самая полезная из всех, которые когда-либо были у меня или у кого-то из моих друзей, – заявил Мастерс. – Сначала вас обезкураживает мнимая неорганизованность обстановки, но со временем такая атмосфера лишь подбадривает. Что меня действительно увлекает, так это новые задачи и возможности». Энтузиазм заразителен. Нельзя находиться среди таких людей, как Мастерс, не заражаясь их увлеченностью.

### *Пусть это станет вашим личным делом*

Рассуждать, как хороша компания с искренне увлеченными людьми, – это одно; создавать и поддерживать ее на плаву – совершенно другое. Вот почему основная часть моей работы заключается в том, чтобы внушать боевой настрой собственным примером. Когда выходит новая версия программного продукта Fedora – бесплатного дистрибутива Linux для всего сообщества пользователей, – я стараюсь оказаться в первых рядах тех, кто скачает его и опубликует комментарий о новых возможностях решения на наших форумах. А иногда работа означает возможность заняться веселым делом – например, нарядиться для общей вечеринки на Хэллоуин. Руководитель организации XXI века должен быть «главным болельщиком». Энтузиазм – это эмоция, а по электронной почте или в информационной рассылке эмоции трудно передать. Увлеченность – состояние еще и очень личное.

Компания W. L. Gore & Associates<sup>39</sup>, которая подарила нам такие прорывные продукты, как Gore-Tex, также известна разрушением традиционных корпоративных барьеров, и это позволяет ей расти и через пятьдесят лет после основания (у нее теперь свыше девяти тысяч партнеров более чем в тридцати странах, годовой объем продаж превышает три миллиарда долларов). Один из сотрудников этой компании однажды заметил: «То, чего мы достигаем в бизнесе, – очень личный момент для многих из нас. Дело не только в том, что я добился очередной цели на работе, а потом могу пойти домой, отключить мозг и плыть по жизни, как обычно. Многие люди, с которыми мы работаем, становятся друзьями и в каком-то смысле

---

<sup>39</sup> W. L. Gore & Associates, Inc. – американская многонациональная производственная компания, специализирующаяся на продуктах, полученных из фторполимеров. Это частная корпорация со штаб-квартирой в Ньюарке, штат Делавэр. Наиболее известна разработкой водонепроницаемых дышащих тканей Gore-Tex.

семьей, а когда происходит что-нибудь хорошее, мы всегда собираемся, чтобы отпраздновать наши общие достижения. Каждое из них – не конечный пункт назначения, а часть путешествия»<sup>40</sup>.

Это может не понравиться многим опытным руководителям, но, по сути, мы говорим о том, чтобы сокрушить все барьеры между нами, о том, чтобы ослабить защиту и позволить пламени вырваться наружу. Если цель – это внутреннее желание, то энтузиазм – адреналин, ракетное топливо, которое заставляет людей проходить сквозь стены, чтобы добиться успеха «здесь и сейчас».

В то время как я возился с Linux – прежде чем приступить к работе в Red Hat, – у меня не было глубокого понимания потенциала открытого кода, в отличие от тех, кто заложил основу для роста компании в самом начале пути, когда они были просто группой трудившихся бок о бок программистов-разработчиков. И всё же мне удалось донести до них свою веру в то, чего мы могли бы достичь с помощью модели открытого кода. А именно это каждый в сообществе Red Hat и принимает близко к сердцу.

Большинство компаний заявляют о своей корпоративной цели или миссии. К сожалению, такие слова звучат редко и, как правило, мало что значат в управлении компанией, достижении ее целей или создании энтузиазма среди сотрудников. Причина зачастую в том, что руководители не считают воплощение в жизнь корпоративной миссии важной частью своих обязанностей. Но в открытых организациях эти понятия имеют вес и, более того, существенно влияют на производительность. Ключевая задача *каждого* руководителя – постоянно создавать условия, в которых работники увлекались бы своим делом, а непосредственные обязанности сотрудников привязывать к более широкой организационной миссии. Хорошая новость: это не требует чьего-либо одобрения. У любого руководителя в любой компании и любой сфере есть возможность внедрять соответствующие принципы. Следование миссии и проявление личной заинтересованности способны вывести любую организацию на новый уровень производительности.

### ***Нанимайте энтузиастов***

Уровень увлеченности сотрудников организации, очевидно, связан с тем, насколько глубоко они разделяют ее цели. Как заявил Саймон Синек, автор книги «Начни с вопроса „Почему?“: Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать» (Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, 2011), в выступлении на конференции TED Talk<sup>a</sup> в 2009 году, у современных работников должны быть серьезные причины для осмысленного принятия на себя обязательств и приложения максимума усилий. Он утверждает:

*Большие компании не нанимают квалифицированных работников и не мотивируют их; они нанимают уже мотивированных людей и вдохновляют их. А люди либо мотивированы, либо нет. Пока вы не предложите мотивированным людям идею, в которую можно верить, а это нечто большее, чем просто работа, – они будут мотивировать самих себя на поиск новой работы, а вы застрянете с теми, кто остался. Если вы нанимаете людей только потому, что они могут выполнить работу, – они будут работать за деньги. Но если вы нанимаете людей, которые верят в то, во что верите вы, – они будут работать на вас до крови, пота и слез<sup>41</sup>.*

---

<sup>40</sup> Burchell and Robin, *The Great Workplace*, 134.

<sup>41</sup> Simon Sinek, «How Great Leaders Inspire Action» filmed September 2009. TED.com, [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?quote=709](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?quote=709).

<sup>a</sup>TED – американский частный некоммерческий фонд, который с 1984 года проводит ежегодные конференции в Монтерее, Калифорния, а с 2009 года – в Лонг-Бич, Калифорния. Миссия конференций состоит в распространении уникальных идей, избранные лекции доступны на веб-сайте конференции.

Например, у нас в Red Hat есть по меньшей мере три сотрудника, которые настолько увлечены ролью компании в изменении мира с помощью технологий с открытым кодом, что сделали себе татуировки с нашим корпоративным персонажем Shadowman в красной шляпе (логотип нашей компании). Кстати, красная шляпа – дань уважения нашему соучредителю Марку Юингу, который был известен как «Парень в красной шляпе» во время своей учебы в Университете Карнеги – Мел-лон, где он частенько надевал красную шапочку для игры в лакросс<sup>42</sup>, принадлежавшую его деду; это также дань нескольким революционерам, которые носили красные шляпы (федоры) во время восстаний. Сколько компаний могут похвастаться тем же? Речь идет о таком постоянстве, о таком авторитете нашей миссии, которых ни один экономист не сможет просчитать на своих диаграммах. Один из обладателей татуировки – Томас Кэмерон, главный архитектор из Остина, Техас, – сказал мне: «Что бы ни произошло дальше с компанией Red Hat, будет она куплена кем-то или я сам когда-нибудь уйду, – это не изменит мою биографию. Да, у меня есть тату, ибо я горжусь тем, что являюсь частью всего этого. Я пришел сюда, чтобы понять, как программное обеспечение, над которым мы работаем, меняет человеческую жизнь и какую приносит пользу обществу. За нашей работой – особый тип мышления, особый подход к технологиям, особый образ жизни. В этом есть и духовное измерение. Я надеюсь и верю, что сделанная мною работа и тесное сотрудничество с Red Hat изменили мир к лучшему. Я считаю себя счастливым парнем, ведь мне платят за то, чтобы я делал мир лучше».

Другой яркий сотрудник – Адам Миллер, у которого также есть татуировка «Shadowman»; он сделал ее на десятилетнюю годовщину своего пребывания в нашем сообществе. Только Миллер тогда не работал на Red Hat! Он трудился в штате другой общеизвестной крупной компьютерной корпорации. Как вы понимаете, коллеги задавались вопросом, почему он делает столь радикальный жест: наносит татуировку с логотипом другой компании. «Red Hat, Linux и идея открытого кода во многих отношениях действительно изменили мою жизнь. Я был частью этого мира довольно длительное время», – говорит Миллер. Кстати, он поступил очень мудро, спросив одобрения жены, прежде чем наносить татуировку.

И хотя было бы замечательно, если бы каждый сотрудник вашей организации – старый или новый – выполнял свою ежедневную работу страстно и увлеченно, это не всегда возможно. Так каким образом Red Hat находит людей, которые верят в ту же цель, что и ее руководство?

Во-первых, обычный процесс собеседования не подходит для того, чтобы определить, насколько человек соответствует нашей культуре. Хотя можно задать много вопросов по поводу имеющихся навыков и опыта, будет очень трудно оценить, действительно ли соискатель увлечен организацией и ее миссией или просто вдохновлен перспективой получения работы – вообще любой работы. Сложно по результатам одного интервью понять, подходит соискатель вашей организации или нет. А поскольку это важно для компании, вы обязаны убедиться, что нанимаете правильных людей. Например, когда В. Л. Гор принимает решения о найме, он ищет кандидатов, которыми движет не только желание подняться по корпоративной лестнице. Чтобы оценить соответствие человека культуре компании, Гор опирается на мнение команды сотрудников<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Лакросс – контактная спортивная игра между двумя командами, с использованием небольшого резинового мяча и клюшки с длинной рукояткой. Лакросс является жестким контактным спортом, хотя травмы в нем встречаются реже, чем в американском футболе и других контактных видах спорта.

<sup>43</sup> Burchell and Robin, *The Great Workplace*, 153.

Red Hat также находит увлеченных людей, полагаясь на членов сообщества Red Hatters. Программа «Посланники Red Hat» – инициатива, поддержанная всем сообществом, – была запущена потому, что мы поняли: профессионалы знают многих компетентных коллег и понимают на их примере, что значит соответствовать культуре организации. Слоган программы гласит: «Никто не может определить потенциального члена сообщества Red Hat лучше, чем действующий член сообщества Red Hat». Хотя у компании Red Hat всегда существовала неофициальная реферальная программа, но только несколько лет назад, официально всё оформив и создав упомянутую программу, мы заметили, что внутренние рефералы (рекомендации) новых сотрудников подскочили с 29 % почти до 50 %.

И на сей раз детали плана не были изложены на высоком уровне. Для руководства реализацией программы собрали кросс-функциональный консультативный совет. Это иллюстрирует, как нам удалось выйти за рамки типичного корпоративного подхода, предполагающего банальные денежные вознаграждения. Сейчас у нас есть структурированная программа, похожая на многоуровневую программу авиакомпаний, в которой вы можете достичь более высокого статуса на основе того, сколько часов налетали. Мы хотели создать мотивационный план, базирующийся на количестве рефералов (рекомендаций), на основании которых на работу приняли новых сотрудников, чтобы рекомендуемые получали вознаграждение, – и спросили сотрудников, в какой награде они заинтересованы.

На первом уровне член сообщества Red Hat получает звание «суперпосланника», вместе с которым после первой успешной рекомендации выдаются футболка и стикер. Требуется три успешные рекомендации, чтобы достичь второго уровня, где сотрудники получают дополнительный 25-процентный денежный реферальный бонус, наклейку и толстовку со статусом «мегапосланник». Порекомендовавший пять человек становится «сверхпосланником», что означает разовый 100-процентный бонус (фактически удвоение премии за рекомендацию), а также куртку с соответствующей надписью. В ежегодном розыгрыше, который проводится среди «сверхпосланников», можно получить новый велосипед, но, вероятно, не менее важным окажется приглашение присоединиться к консультативному совету программы. В целом вся программа оказалась весьма успешной с точки зрения привлечения талантов в компанию и обмена энергетикой, что очень важно.

Мы не смогли полностью отказаться от обычной модели собеседования. Но когда я оцениваю кандидата, то меняю тип вопросов. Если вы придерживаетесь только традиционных вопросов на собеседовании («Могли бы вы рассказать о ситуации, когда потерпели неудачу?» или «Могли бы вы рассказать о ситуации, которая потребовала от вас работать в команде?»), надо понимать, что по большей части у людей припасены готовые ответы на них.

Вместо этого я сосредоточен на том, чтобы расспросить у кандидатов, в какую сторону движется компания, где они прежде работали, какой они видят ее в будущем, как позиционирует себя данная компания. Я стремлюсь узнать, хватает ли им врожденной любознательности, аналитических и умозрительных навыков, чтобы выстраивать свою собственную позицию. Многие вопросы помогают мне понять, достаточно ли они любознательны, будут ли проявлять интерес к новому. Я не хочу, чтобы на меня работал скучный человек. Если я вижу, что человек любознателен, – это сигнал, что он находится здесь не только ради самого себя.

Задавая больше общих вопросов, я пытаюсь понять, как кандидат воспринимает продвижение всей компании в целом, помимо его личной роли в данном процессе. Если вы действительно пытаетесь разобраться во всей сфере вашего бизнеса и получить полное представление о ней, это значит, что вы не тратите всё свое время на одно лишь заколачивание денег. Более того, вы давно выстроили отношения и общаетесь с другими людьми в компании. Если в интервью выясняется, что человек разделяет такой подход к делу, есть шанс, что он станет отличным игроком в вашей команде.

Как и с общей миссией компании, тут не требуется чье-то одобрение, важно только личное решение человека. Почти у каждого руководителя есть возможность определить, кто впишется в их команду, – как при найме сотрудника, так и в любой другой момент. Важно иное – признать, что энтузиазм является ключевым двигателем эффективно работающей команды, и начать проводить отбор кандидатов соответствующим образом.

### ***Обнаруживайте и усиливайте энтузиазм***

Еще одним ключевым аспектом создания коллектива искренне увлеченных сотрудников является поиск способов укрепления тех моделей поведения, которые вы хотите внедрить в своей организации. В компании Red Hat сложилась традиция проявлять активность во внутренних чатах и делать рассылку по e-mail в дни, когда коллектив собирается отметить свои выдающиеся результаты.

Примером такой увлеченности работой в Red Hat может служить электронное письмо главного инженера-программиста Стивена Галлахера, отправленное всем сотрудникам компании в разгар весьма хлопотного и напряженного периода.

*Я хочу заявить: увиденное сегодня заставляет меня гордиться тем, что я часть команды Red Hat. Многие читающие это письмо знают, что сегодня был кризисный день в проектировании. Мы хотим, чтобы всё было готово к запуску версии RHEL 7.0 beta, и мы преодолели множество препятствий.*

*Brew<sup>44</sup> перегружен, и обработка материалов занимает по несколько часов; Bugzilla<sup>45</sup> работает медленно, мы обнаруживаем новые и забавные ошибки в errata tool<sup>46</sup>...*

*И всё же я замечаю кое-что интересное в происходящем. Хотя есть масса поводов пожаловаться на ситуацию, мы не ропщем. Сотрудники служб Development and Release Engineering общаются, помогают друг другу, ищут решения для прогресса в общем деле. Я не наблюдаю каких-либо взаимных обвинений, внутренней борьбы и сарказма по поводу нашей ситуации.*

*Именно на такое отношение к делу должна вдохновлять культура сотрудничества и меритократии в компании Red Hat, и я просто хочу сказать спасибо всем, кто живет по этим принципам. Работая здесь, вы продолжаете делать Red Hat одной из величайших современных корпораций.*

Пол Фрилдс, менеджер в Fedora Engineering, в свою очередь ответил:

*Подписываюсь под каждым словом. Когда дело доходит до проблем, сама культура Red Hat подсказывает, что мы должны помогать коллегам изо всех сил. Я это вижу и очень этому рад. «С суровыми временами приходит упорство» – такова известная мудрость, но сегодня ее весьма уместно вспомнить. Сообщество Red Hat – вы лучшие!*

---

<sup>44</sup> Brew – менеджер пакетов Mac OS X по имени HomeBrew для систем Linux.

<sup>45</sup> Bugzilla – свободная система отслеживания ошибок с веб-интерфейсом.

<sup>46</sup> Errata tool – программа поиска опечаток и ошибок.

## **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.