

سازمان باز

برانگیختن شور و عملکرد

www.ketabo



Faraboom
Open Education Hub
فرابوم گیت و کتابخانه دیجیتال

راه پرداخت

میرشناسه: وایت هرست جیم. Whitehurst Jim / عنوان و نام پدیدآور: سازمان باز / جیم
وایت هرست / ترجمه: محمد رهبان / مشخصات نشر: تهران: پردیس، ۱۳۹۸. مشخصات ظاهری:
۲۰۸ ص.؛ ۱۴/۵×۲۱ س.م. / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۸۴-۵۹-۲ / وضعیت فهرست نویسی: فیبا / یادداشت:
عنوان اصلی: The Open Organization: Igniting Passion And Performance /
موضوع: کلامی سازمانی / موضوع: تحول سازمانی / شناسه افزوده: رهبان محمد، ۱۳۶۷، مترجم /
دهیانش کنگره: HD۵۸/۹ / رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۵۲ / شماره کتابشناسی ملی: ۶۰۸۵۴۴۵

www.ketabi.ir



کتابی

سازمان باز / ناشر: پردیس / نویسنده: جیم وایت هرست / ویراستار: یلدا شایسته‌نفر / صفحه‌آرا: علیرضا کیوان / نویت
چاپ: ۱۳۹۸ / شماره‌گان: ۱۰۰۰ نسخه شایک: ۵۹-۲-۷۱۸۴-۶۰۰-۹۷۸ / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به
مؤسسه دیده عصر تراکش (راه پرداخت) است / تلفن: ۰۲۱-۴۶۰۱۰۵۳۹ / دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲ / پست الکترونیک:
Way2Pay.ir / پایگاه اینترنتی: mediamanager.ir@gmail.com

www.ketab.ir



۲۳	فصل اول: چرا بار بردن بر دوشمان آن اهمیت دارد؟
۴۳	فصل دوم: برانگیختن اشتیاق
۶۹	فصل سوم: ایجاد دلبستگی
۹۷	فصل چهارم: شایسته سالاری به جای مروتکشی
۱۱۷	فصل پنجم: از بحث های پر حرارت استقبال کنید
۱۳۹	فصل ششم: تصمیم گیری مشارکتی
۱۶۳	فصل هفتم: زمینه ساز جهت گیری

این مساله پیچیده را در نظر بگیرید: آن دسته از توانایی های انسان که بیش از همه برای رسیدن به موفقیت ضروری هستند، آن توانایی هایی که می توانند به سازمان تان کمک کنند؛ بیشتر انعطاف پذیر، خلاق و شگفت انگیز باشند، دقیقا همان هایی هستند که نمی توان مدیریت شان کرد. اگر چه می توانید کار بلدان را لحاظ مالی وابسته را وادار کنید مطیع و سخت کوش باشند و می توانید افرادی را استخدام کنید به بیشترین هوش و توانایی را دارند، اما نمی توانید ابتکار، خلاقیت یا اشتیاق را کنترل کنید. این توانایی های سازمانی توان یک موهبت الهی دانست. کارمندان هر روز تصمیم می گیرند که آنها را با چه کسی در پیاده روی در خانه بگذارند. تامین کنندگان و مشتریان هم تصمیم های مشابهی می گیرند؛ اینکه با چه کسی کار کنند یا با سازمان شما تعامل کنند یا انرژی شان را در جای دیگری به کار بگیرند. به عنوان رهبر محروم می طای ایجاد می کنید که افراد را ترغیب کند تا طلبانه این «موهبت ها» را به شما عرضه کنند؟

تقریباً ۱۵ سال پیش «وارن بنیس»، متفکری کمتر شناخته شده پیش بینی کرد که به زودی در «ساختارهای سازگار با محیط» کار خواهیم کرد؛ سازمان هایی که به جای آنکه سلسله مراتبی باشند، شبیه جامعه ها هستند. در جامعه ها مبنای وفاداری و استگ اقتصادی نیست، هدف مشترک است. منابع کنترل کننده نه سیاست ها و رئیس ها؛ بلکه همکارها را می بینند. مشوق ها منشاء بیرونی ندارند؛ بلکه بیشتر درونی هستند. مشارکت ها از پیش تعیین شده نیستند و افراد می توانند هر طور می خواهند مشارکت کنند. به مثال های بسیار متنوعی می توان اشاره کرد.

بنیس چشم انداز جذابی را می دید، اما تا همین اواخر سخت می شد باور کرد که امکان رشد ساختارهای جامعه محور وجود داشته باشد. تا اینکه اینترنت ظهور کرد. ویژگی بارز اینترنت باز بودن آن است. افراد آنلاین آزادند که به اینترنت وصل شوند، مشارکت کنند و به نحوی محتوا خلق کنند که هرگز امکانش نبوده و میلیارد ها نفر از این فرصت استفاده کرده اند. یوتیوب را در نظر بگیرید. در هر دقیقه بیش از یکصد ساعت محتوا در این سایت ارسال می شود و کاربران در سراسر دنیا هر ماه بیش از شش میلیارد ساعت ویدئو تماشا می کنند. یوتیوب باز است، همه می توانند در آن مشارکت کنند

و در حال حاضر بیش از یک میلیون نفر از محتوایی که در این سایت آپلود کرده‌اند، درآمد کسب می‌کنند. زمانی را یاد می‌آید که شبکه‌ها بسته بودند. ۳۰ سال پیش اگر می‌خواستید تلفن دیگری را به خانه‌تان اضافه کنید، باید از یکی از اپراتورهای شبکه مثل AT&T، BT، بل کانا‌دا یا هر شرکت مخابراتی دیگری خط تلفن کرایه می‌کردید. به علاوه تلفن دستگاهی ناقص بود. همه اطلاعات در کامپیوترهای بزرگی قرار داشتند که تماس‌ها را رهگیری می‌کردند. برای اضافه کردن خدمتی جدید مثل انتظار، مکالمه، اپراتور باید سوئیچ مرکزی را دوباره برنامه‌نویسی می‌کرد که اقدامی پرهزینه و مخبرانه بود. اگر اشتباهی رخ می‌داد، ممکن بود ارتباط همه شبکه قطع شود. تعجبی نداشت که نوآوری با سرعت ۱۰۰٪ پیش می‌رفت. امروزه اینترنت میزبان صدها خدمت ارتباطی مبتنی بر وب مثل آی‌سیج، ایم، اسنپ‌چت، کاکائو تاک، گوگل هنگ‌اوت، وی‌چت و گرس‌هاپر^۱ است. فقط در اسکایپ^۲ در آن روزانه بیش از دو میلیارد دقیقه رادر ارتباط بایکدیگر صرف می‌کنند. اینترنت همچنین باعث وجود آن گروه‌های دارای منافع ویژه مثل wrongplanet.net شده است. هدف این سایت بهبود زندگی افراد مبتله^۳ به اتیسم است. ۸۰ هزار عضو این سایت بیش از ۱/۲ میلیون نفر در انجمن عمومی سایت^۴ شرکت کرده‌اند. اینترنت از جنبه‌های زیادی جامعه‌ای متشکل از جامعه‌هاست. بر خلاف سازمان شما که معمولاً اشخاص مرکز به انتهاست^۵، معماری اینترنت انتها به انتها^۶ یا سراسری است. به همین دلیل است که اینترنت تطبیق‌پذیر، جذاب و پلتفرمی برای نوآوری است. تعجب‌آور نیست که افراد بسیاری خوش‌بین بودند که بتواند^۷ شرکت به سبک اینترنت را جایگزین بوروکراسی کرد، اما تاکنون واقعیت با سروصداها مملو شده^۸ و نداشت^۹ است.

ویکی‌ها می‌توانند گزینه‌های جدیدی به وجود آورند، اما نمی‌توانند فرض^{۱۰} مبنای محصولی را مدیریت کنند. «گروه‌های هوشمند» می‌توانند دیکتاتورها را برکنار کنند اما نمی‌توانند با سازمان‌دهی زباله‌ها را جمع‌آوری کنند یا جابه‌جایی قطارها را مدیریت کنند. خرد^{۱۱} می‌تواند نتایج انتخابات را پیش‌بینی کند، اما نمی‌تواند بخش پشتیبانی بانک را اداره کند. شاید یوتیوب آشفته‌بازار شگفت‌انگیزی از محتوا باشد، اما در عمل گوگل آن را اداره می‌کند؛ همان شرکتی که نتایج جست‌وجوها را در چند ثانیه به شما ارائه می‌کند. هدف از ایجاد بوروکراسی به حداکثر رساندن

1. Grasshopper
2. The web is a community of communities
3. center-to-end
4. end-to-end

کنترل، هماهنگی و ثبات بود؛ مسائلی که در قابلیت اعتماد و بهره‌وری اهمیت بسزایی دارند، اما در جامعه‌های آنلاین و پروژه‌های نوآوری باز توجهی به آنها نشده است.

پس باید بگوئیم در این شرایط گرفتار شده‌ایم؟ از طرفی حامیان خوش‌بین به مشارکت اجتماعی را داریم که می‌گویند کافی است به افراد اجازه بدهیم کار خودشان را بکنند. ساده‌لوحانه است. مسأله‌ای که معمولاً نادیده گرفته می‌شود، پیچیدگی و غیرقابل تقسیم بودن بسیاری از کارهای بزرگی است که ماه‌گی نیاز دارند. «خرد جمعی» زمانی عملی است که بتوان کار را به راحتی تقسیم کرد. افراد بتوانند به صورت نسبتاً جدا کارشان را انجام دهند. به همین دلیل است که این مدل با توسعه نرم‌افزار تناسب زیادی دارد، اما تصور دشوار است که از آن بتوان برای اداره یکی از کارخانه‌های خودروسازی تویوتا یا تاسیسات نگهداری شرکت هواپیمایی دلتا در آتلانتا استفاده کرد. با وجود سروصداهای بسیاری که در مورد جمع‌سپاری و نوآوری باز وجود دارد، محدودیت‌هایشان آنها را در اغلب سازمان‌ها حاشیه برده است. با این حال از طرف دیگر هزاران مدیر ارشد را می‌بینیم که به سختی می‌توانند جایگزینی برای شرایط سازمانی موجود متصور بشوند، حتی اگر قبول داشته باشند که سازمان‌های بوروکراتیک فعلی جلوی پیشرفت را گرفته‌اند و اجازه نمی‌دهند بازقبای سریع‌تر و چابک‌تر رقابت کنند. دلیلش این است که این طور یاد گرفته‌اند و موفق شده‌اند. به ساختارهای از بالا به پایین و قاعده‌محوری پایبند می‌مانند که افکار کم‌رنگ را توانمند و بسیاری را ناتوان می‌کند؛ چرا که تاکنون جایی مثل کارخانه موتورهای جت جرال آتروک^۱، شهر دورهام^۲ ایالت کارولینای شمالی را مشاهده نکرده‌اند که در آن ۴۰۰ تکنیسین ماهر در تیم‌های خودسازمان‌ده بدون اینکه مدیر کارخانه‌ای بر آنها نظارت کند، کار می‌کنند. تاکنون به شرکتی مثل «ریچگ استار»^۳، بزرگ‌ترین شرکت فرآوری گوجه‌فرنگی در دنیا نرفته‌اند که در آن صدها همکار بدون هیچ فردی به عنوان رئیس فعالیت‌هایشان را از طریق تفاهم‌نامه‌های همتا به همتا هماهنگ می‌کنند. سیمکس^۴ هم آشنا نیستند؛ شرکت سیمان مستقر در مکزیک که از صدها جامعه آنلاین تعریف شده توسط کاربر به منظور ایجاد برند، اشتراک‌گذاری شیوه‌های برتر و تدوین استراتژی استفاده می‌کند.

بنابراین خیر، در این شرایط گرفتار نشده‌ایم، بدون شک گرفتار نشده‌ایم، اما برای اینکه از این شرایط عبور کنیم، جامعه‌ها را در مقیاس بزرگ ایجاد کنیم و از آنها بهره ببریم؛ باید «باز بودن» را

1. Durham
2. Morning Star
3. CEMEX

به عنوان اصلی کلی به کار ببریم؛ نه اینکه آن را مختص مجموعه‌ای خاص از ابزارها یا شیوه‌های مشارکت بدانیم. بسیاری از شرکت‌ها شیوه‌های مدیریت مرسوم‌شان را به نوعی بالایه‌ای از فناوری‌های اجتماعی تزئین کرده‌اند و اغلب نتایج ناامیدکننده‌ای به دست آورده‌اند. این نوع حرکت‌های سطحی هرگز نمی‌توانند سازمانی را تغییر دهند. برای بهره‌برداری کامل از قدرت باز بودن باید کارهای بسیار عمیق‌تری انجام دهیم. باید ویژگی‌های باز بودن را درک کنیم و بعد بینیم چگونه می‌توان این ادراک را به کار برد؛ یعنی در استخدام کارمندان، تصمیم‌گیری‌ها، مدیریت عملیات‌ها، تخصیص منابع و همه کارهای دیگری که جامعه‌ها بهتر از بوروکراسی‌های می‌توانند انجام دهند.

«جیم وابستهر»^۱، مدیرعامل رد هت در این کتاب کاربردی و جذاب دقیقاً همین کار را می‌کند. رد هت که هفت هزار عضو دارد، یکی از شرکت‌های معدودی است که از بده‌بستان‌های قدیمی بین مقیاس و جاکسی بهره‌ری و نوآوری و نظم و توانمندسازی عبور کرده است. البته این شرکت‌ها روز به روز بیشتر می‌شوند. جیم در این کتاب به شما نشان می‌دهد که چگونه ایده‌های شفافیت، تشریک مساعی و شایسته‌سازی در سازمان‌تان عملیاتی کنید. مهم‌تر از آن شما را به چالش می‌کشد که در اساسی‌ترین پرسش‌ها، آن‌د، مورد نحوه انجام کارها تجدید نظر کنید، آن هم نه کارهای کوچک و حاشیه‌ای؛ بلکه کارهای بزرگ، پیچیده و کارهایی که نقش اساسی در مأموریت‌تان دارند.

مدت‌هاست که باور دارم موفق‌ترین سازمان‌های آینده به حجم به‌اء از ویژگی‌ها شناخته می‌شوند که هنوز به شدت غیر متداول هستند. در سازمان‌های مناسب برای آینده شما نیز حاکم هستند:

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

- هماهنگی نه از طریق متمرکزسازی؛ بلکه از طریق مشارکت اتفاق می افتد.
- ارتباطات عرضی مهم تر از ارتباطات عمودی خواهند بود.
- ساختار فقط زمانی ایجاد می شود که ارزش خلق می کند و در سایر موارد حذف می شود.
- استراتژی ها طی گفت وگوهای پویایی تدوین می شوند که در تمام شرکت جریان دارند.
- تغییر از جایگاه های غیر منتظره شروع می شود و به جای آنکه از بالا به پایین تریق شود، از پایین به بالا حرکت می کند.
- کنترل از طریق شفافیت و باز خورد همتایان به دست می آید.
- محدوده های سازمانی انعطاف پذیر خواهند بود.
- همه مانند حب کسب و کار فکر می کنند و به همان اندازه مسئولیت پذیر خواهند بود.
- تصمیم ها تا حد ممکن در نزدیک ترین شرایط به شرایط واقعی اتخاذ می شوند.
- تعهد ها و اطاعت خواهد بود.
- «چرا» بیشتر از «چه چیزی» اهمیت خواهد داشت.

آنچه کتاب جیم رابینز از پیش می گوید، درست است. اما این است که ردهت همین حالا هم بسیاری از ویژگی های پسابور و کراتیک را محقق کرده است؛ بنابراین می توانید درس های زیادی بیاموزید. این درس ها را علاوه بر ردهت، از سازمان های دیگری می آموزید که جیم برای اثبات کارآمدی «سازمان باز» از آنها بهره برده است. اجازه بدهید در پایان دوباره حرف اول را برگردم. امروزه اغلب سازمان ها بیشتر از آنکه از ظرفیت انسانی استفاده کنند، آن را هدر می دهند. فکر نکنید از زمان تان تا چه زمانی بیشتری اصول توانمند ساز ردهت را سر لوحه خود قرار می دهند، فکر کنید از زمان تان تا چه زمانی می توانید به این روند اتلاف ظرفیت انسانی ادامه دهید و ورشکست نشود؟ نکته آخر از آنچه فکر می کنید، فرصت دارید. پس وقت را تلف نکنید و ادامه کتاب را بخوانید.

گری همیل

استاد میهمان دانشکده کسب و کار لندن^۲