

### تبدیل شدن به يك بنيانگذار

درست مانند «لری» و «سرگی» که نحوه رفتار گوگل با افراد را پایه گذاری کردند، شما هم می توانید پایه گذار نحوه کار و زندگی تیم تان باشید



هر ماجرای بزرگی شروعی دارد. در ابتدا، شروع چند داستان را بررسی می کنیم:

ماده گرگی از دو نوزاد رهاشده در کنار «رودخانه تیبر»<sup>۱</sup> به نام های «رمولوس<sup>۲</sup>» و «رموس<sup>۳</sup>» پرستاری می کند، دارکوبی به آنها غذا می دهد و سپس چوپان های مهربانی آنها را بزرگ می کنند. پس از سال ها، رمولوس جوان شهر روم را بنا می کند.

«کال-ال<sup>۴</sup>» در زمان نوزادی سوار بر یک سفینه فضایی و در حالی که پشت سرش زادگاهش سیاره کریپتون در حال نابودی است به سمت زمین می آید و پس از فرود در دهکده ای به نام «اسمال ویل<sup>۵</sup>» در شهر «کانزاس»، توسط «مارتا» و «جاناتان کنت» مهربان بزرگ می شود. پس از سال ها به متروپلیس می رود و شنل «سویرمن» را به تن می کند<sup>۶</sup>.

«توماس آلوا ادیسون» در سال ۱۸۷۶ آزمایشگاهی را در «منلوپارک» (نیوجرسی) افتتاح می کند. با همکاری چهار تن دیگر (یک ریاضی دان آمریکایی، یک ماشین ساز انگلیسی، یک شیشه گر آلمانی و

1. Tiber River
2. Romulus
3. Remus
4. Kal-El
5. Smallville

۶. (توضیح مترجم) نویسنده در راستای تایید اولین جمله بخش که هر داستانی نقطه شروعی دارد. نقطه آغازین چند ماجرای واقعی و غیرواقعی را آورده است. در این مورد، به داستان سویرمن و نحوه ورود آن به سیاره زمین توضیح داده است. سویرمن متولد سیاره کریپتون است و اسم بچگی او «کال-ال» و پدرش «جو-ال» است. همچنین شبکه تلویزیونی CW از روی این داستان سریالی به نام اسمال ویل را در ده فصل تولید و پخش کرده است.



یک ساعت‌ساز سوئیسی)<sup>۱۷</sup> موفق به ساخت لامپ رشته‌ای با کارکرد بیش از ۱۳ ساعت می‌شود و شرکت «ادیسون جنرال الکتریک» را تأسیس می‌کند.

«اُپرا وینفری» که از یک مادر نوجوان فقیر زاده شده، در کودکی مورد سوءاستفاده جنسی قرار گرفته و آواره این خانه و آن خانه بوده است. ولی به دانش آموز ممتاز مدرسه، جوان‌ترین و اولین مجری سیاه‌پوستِ بخش خبری شبکه‌ی تلویزیونی WLAC-TV در «نشویل»<sup>۱</sup> و یکی از موفق‌ترین مجریان و تاجران الهام بخش دنیا تبدیل می‌شود.<sup>۱۸</sup>

ماجراهای بسیار متفاوتی وجود دارند که در عین حال به طرز جالبی شبیه به همدیگر هستند. «جوزف کمبل»<sup>۲</sup>، اسطوره شناس فقید آمریکایی، معتقد بود که بُن‌مایه‌ی اکثر افسانه‌های دنیا صرفاً از تعداد معدودی داستان‌های کهن گرفته شده است. در این افسانه‌ها به یک ماجراجویی فراخوانده می‌شویم، مجموعه‌ای از آزمون‌ها را پشت سر می‌گذاریم، خردمندتر می‌شویم و سپس برخی از روش‌های پیروزی یا صلح را پیدا می‌کنیم. ما انسان‌ها از طریق روایت داستان‌ها زندگی می‌کنیم و تاریخ را از دریچه‌ی داستان‌هایی که برای خودمان تعریف می‌کنیم می‌بینیم. جای تعجبی ندارد که رگه‌های مشترکی در نقش و نگار زندگی یکدیگر می‌یابیم.

گوگل نیز یک داستان آغازین دارد. اکثراً فکر می‌کنند داستان شروع گوگل به زمان ملاقات بنیانگذاران گوگل، «لری پیج»<sup>۳</sup> و «سرگی برین»<sup>۴</sup> در تور دانشجویان جدیدالورود دانشگاه استنفورد برمی‌گردد. ولی داستان گوگل خیلی پیش از این‌ها آغاز می‌شود.

تاریخچه‌ی خانوادگی «لری» در شکل‌گیری دیدگاه‌های او موثر بوده است. خودش اینطور می‌گوید: «پدر بزرگم یکی از کارگران صنعت خودروسازی بود و در وسایلم سلاحی دارم که پدر بزرگم آن را ساخته بود و با خودش به سرکار می‌برد تا در برابر شرکت از خودش محافظت کند. این سلاح یک لوله آهنی

1. Nashville
2. Joseph Campbell
3. Larry Page
4. Sergey Brin



است که یک تکه‌ی بزرگ سربی در بالای سرش قرار دارد<sup>۱۹</sup>. پدر بزرگم می‌گفت: «کارگران این سلاح‌ها را برای محافظت از خودشان در اعتصاب‌های نشستنی<sup>۱</sup> آن دوره می‌ساختند»<sup>۲۰</sup>.

خانواده «سرگی» در سال ۱۹۷۹ به قصد پناهندگی و در پی آزادی و به دلیل در آمان بودن از یهودستیزی حکومت کمونیست از اتحاد جماهیر شوروی گریختند. وی می‌گوید: «فکر می‌کنم سرکش بودنم به دلیل این است که در مسکو به دنیا آمده‌ام و به نظرم این سرکشی تا بزرگسالی همراهم بوده است»<sup>۲۱</sup>. ایده‌های این دو در مورد شیوه‌ی کارکردن نیز از تجارب اولیه آنها در مدرسه شکل می‌گیرد. همانطور که خود سرگی می‌گوید: «قطعاً فکر می‌کنم که روش آموزشی «مونتسوری»<sup>۲</sup> که به دانش‌آموزان آزادی بیشتری می‌دهد تا کارها را با سرعت خودشان انجام دهند برایم مفید بوده است».

«ماریسا میر»<sup>۳</sup> که زمانی معاون رئیس «مدیریت محصول» گوگل بود و در حال حاضر مدیر عامل «یاهو» است، در کتاب «استیون لوی»<sup>۴</sup> به نام «در پلکس»<sup>۵</sup> چنین می‌گوید: «تا زمانی که ندانید «لری» و «سرگی» از بچه‌های روش آموزشی مونتسوری بودند، نمی‌توانید گوگل را درک کنید»<sup>۲۲</sup>. این محیط آموزشی متناسب با شخصیت و نیازهای یادگیری یک کودک است و در این سیستم کودکان ترغیب می‌شوند تا در مورد همه چیز سوال بپرسند، بر اساس خواست و اراده خودشان عمل کنند و یاد می‌گیرند که خلاق باشند.

در مارس ۱۹۹۵، لری ۲۲ ساله از دانشگاه «استنفورد» در «پالو آلتو» (کالیفرنیا) بازدید می‌کند. او در حال اتمام مقطع کارشناسی دانشگاه «میشیگان» بود و در نظر داشت که وارد دوره دکترای دانشگاه «استنفورد» در رشته علوم کامپیوتر شود. سرگی ۲۲ ساله دو سال زودتر از دانشگاه «مریلند» فارغ‌التحصیل

.....  
۱. (توضیح مترجم) نوعی از اعتصاب که کارگران در محل کار خودشان می‌نشینند و به کارفرما اجازه نمی‌دهند تا تولید را بخش دیگری منتقل کند یا آنها را با اعتصاب شکن‌ها جایگزین کند.

2. Montessori

3. Marissa Mayer

4. Steven Levy

۵. (توضیح مترجم) گوگل پلکس نام پردیس وسیع کالیفرنیا‌ی گوگل است که به طور مختصر پلکس نامیده می‌شود.



شده بود<sup>۱</sup> و پیش از لری در دوره دکترای استنفورد ثبت نام کرده بود. او به طور داوطلبانه سرپرستی یکی از چندین تور دانشجویی را برعهده گرفت که می‌خواستند برای تحصیل دانشگاه «استنفورد» را انتخاب کنند و «لری» هم در گروهی که سرپرستی آن به عهده «سرگی» بود قرار گرفت<sup>۲۳</sup>.

این دو به سرعت به رفیق «گرمابه و گلستان» یکدیگر تبدیل شدند و چند ماه بعد «لری» دانشجوی دانشگاه «استنفورد» شد. دنیای وب و علی‌الخصوص نحوه ارتباط صفحات وب با یکدیگر لری را مسحور خود کرد.

وب در سال ۱۹۹۶ یک آشفته بازار بود. به عبارت ساده‌تر، موتورهای جستجو به دنبال این بودند تا مرتبط‌ترین و مفیدترین صفحات وب را نشان دهند ولی اساساً این صفحات را با مقایسه متن موجود در یک صفحه وب با عبارت تایپ شده به هنگام جستجو رتبه‌بندی می‌کردند. این روش، روزه‌ای ایجاد می‌کرد که از طریق آن می‌شد موتورهای جستجو را فریب داد. مدیر یک صفحه وب می‌توانست با ترفندهایی مانند مخفی کردن عبارات جستجوی محبوب و قرار دادن آنها روی صفحه سایت به صورت متن نامرئی، رتبه‌اش را در موتور جستجو افزایش دهد. مثلاً اگر به دنبال این بودید تا کاربران به سایت شما که در زمینه غذای حیوانات خانگی فعالیت می‌کند وارد شوند، می‌توانستید عبارت «غذای حیوانات خانگی» را با فونت آبی در یک پس زمینه آبی صدبار بنویسید و از این طریق رتبه جستجوی شما بهبود پیدا می‌کرد. ترفند دیگر هم این بود تا در کد مبدأ که صفحه سایت شما را ایجاد کرده ولی از دید کاربر پنهان است، کلمات را چندین بار تکرار کنید.

استدلال لری این بود که نشانه‌ی مهمی (طرز تفکر کاربران در مورد صفحات وب) لحاظ نشده است. مفیدترین صفحات وب، لینک‌های زیادی از سایر سایت‌ها داشتند؛ زیرا مردم فقط به مفیدترین سایت‌ها لینک می‌دهند. این مسئله مویید این است که چنین نشانه‌ای بسیار قوی‌تر از کلمات نوشته شده بر روی خود صفحه است.

ولی ساختن برنامه‌ای که بتواند هر لینکی را بر روی وب شناسایی کند و همان زمان قدرت هر رابطه

.....  
۱. سرگی دو سال زودتر دبیرستان را ترک کرد و کالج را هم طی سه سال تمام کرد.



بین تمام وب سایت‌ها را به صورت فهرست‌وار ارائه کند، مسئله‌ی فوق‌العاده پیچیده‌ای بود. خوشبختانه «سرگی» هم به این مسئله علاقه نشان داد. ابتدا موتور جستجوی «بک‌راب»<sup>۱</sup> را ایجاد کردند که ارجاعی به بک‌لینک‌هایی بود که از سایتی که دیدید به سایتی که به تازگی بر روی صفحه آن بودید می‌رسید. در آگوست سال ۱۹۹۸، «اندی بکتولشیم»<sup>۲</sup> یکی از بنیانگذاران «سان میکروسیستمز»<sup>۳</sup>، پیش از اینکه گوگل از نظر قانونی به یک شرکت تبدیل شود یک چک ۱۰۰ هزار دلاری برای «شرکت گوگل» نوشت. البته مسئله‌ی دیگری که کمتر کسی از آن اطلاع دارد این است که آنها کمی بعد یک چک ۱۰۰ هزار دلاری دیگر از «دیوید شرایتون»<sup>۴</sup>، استاد دانشگاه «استنفورد» که به واسطه‌ی او اندی را ملاقات کرده بودند دریافت کردند<sup>۲۴</sup>.

«لری» و «سرگی» تمایلی به ترک استنفورد و راه‌اندازی یک شرکت نداشتند و سعی کردند تا گوگل را بفروشند ولی نتوانستند. آنها پیشنهاد ۱ میلیون دلاری به «آلتاویستا»<sup>۵</sup> دادند ولی بخت با آنها یار نبود. سپس پیشنهادی به «اکسایت»<sup>۶</sup> دادند و با اصرار «وینود خسلا»<sup>۷</sup>، یکی از شرکای شرکت سرمایه‌گذاری کارآفرینی «کلینر پرکینز کوفیلد اند بایرز»<sup>۸</sup>، قیمت را به ۷۵۰ هزار دلار کاهش دادند ولی «اکسایت» نیز از خیر خرید گوگل گذشت<sup>۹</sup>.

1. BackRub
2. Andy Bechtolsheim
3. Sun Microsystems
4. David Cheriton
5. AltaVista
6. Excite
7. Vinod Khosla
8. Kleiner Perkins Caufield & Byers

۹. یکی از بزرگترین درس‌هایی که می‌توان از تاریخچه شکل‌گیری گوگل گرفت این است که برای موفقیت به ایده محشر، زمان بندی عالی، افراد استثنایی و کمی هم چاشنی شانس نیاز است. البته شاید در آن زمان اینطور حس نمی‌شد ولی عدم موفقیت در فروش شرکت مانند اتفاقاتی مثل ملاقات «لری» و «سرگی» در تور دانشگاه و بسیاری از اتفاقات دیگر شکست فوق‌العاده‌ای از روی شانس بود. به راحتی می‌توان ادعا کرد که موفقیت ما به علت داشتن کارمندان باهوش‌تر یا سخت‌تر کار کردن بوده ولی کاملاً درست نیست. داشتن کارمندان باهوش و سخت‌کوشی شرایط لازم موفقیت هستند ولی کافی نیستند. خوش شانس هم بودیم. حالا شاید دکمه‌ی «احساس خوشحالی می‌کنم» در صفحه اصلی موتور جستجو برای شما معنای کاملاً متفاوتی داشته باشد.



ماجرای فروش گوگل به پیش از «آد وردز»<sup>۱</sup>، اولین سیستم تبلیغاتی گوگل، در سال ۲۰۰۰، پیش از «گوگل گروپز»<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، «گوگل ایمیج»<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، «گوگل بوکز»<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، جی میل (۲۰۰۴)، برنامه‌های کاربردی گوگل (صفحه گسترده و اسناد برای کسب و کارها، ۲۰۰۶)، «استریت ویو»<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) و بسیاری از محصولات دیگر که امروزه از آنها استفاده می‌کنیم برمی‌گردد. این ماجرا به قبل از ارائه «موتور جستجوی گوگل» به بیش از ۱۵۰ زبان دنیا و به پیش از افتتاح نخستین دفتر بین‌المللی در توکیو (۲۰۰۱) برمی‌گردد. در آن زمان هنوز سیستم عامل اندرویدی وجود نداشت که مثلاً تأخیر هواپیما را زودتر به اطلاع‌تان برساند یا عینک گوگلی نبود که آن را روی چشم‌تان قرار دهید و بگویید «خُب عینک؛ یک عکس بگیر و بفرست برای کریس» و بدانید که «کریس» می‌تواند از طریق چشمان شما تصاویر را ببیند.

آرزوی «لری» و «سرگی» چیزی بیشتر از ایجاد یک موتور جستجوی بزرگ بود. آنها کم‌کم فهمیدند که دوست دارند چگونه با افراد برخورد کنند. چنین آرزویی همان‌طور که پیداست به یک آرمان‌گرایی شبیه است ولی هردوی آنها به دنبال ایجاد شرکتی بودند که کارکردن در آن معنادار باشد؛ کارمندانش بتوانند آزادانه علایق خود را دنبال کنند و از افراد و خانواده‌های آنها مراقبت به عمل آید. لری می‌گوید: «وقتی دانشجوی کارشناسی ارشد هستی، می‌توانی درباره‌ی هر چیزی که دلت می‌خواهد کار کنی و پروژه‌های واقعاً خوب، نظر افراد زیادی را جلب می‌کند که واقعا می‌خواستند درباره‌ی آنها کار کنند. ما با درس گرفتن از این مسئله، چنین رویه‌ای را وارد گوگل کردیم و تا به اینجا خیلی خیلی برایمان مفید بوده است. اگر مشغول تغییر دنیا هستی، در حال کار بر روی مسائل مهمی هستی. از اینکه صبح بلند شوید هیجان زده هستید. دوست دارید بر روی پروژه‌های معنادار و اثرگذار کار کنید و این همان چیزی است که در دنیای امروز کم پیدا می‌شود. فکر می‌کنم در گوگل هنوز چنین چیزی وجود دارد».

1. AdWords
2. Google Groups
3. Google Image
4. Google Books
5. Street View



در گوگل، بسیاری از معنادارترین، دوست داشتنی‌ترین و موثرترین روش‌های مرتبط با افراد از بذره‌های کاشته شده توسط «لری» و «سرگی» جوانه زدند. برگزاری جلسات هفتگی با حضور تمام کارمندان، زمانی شروع شد که تعدادمان کم بود و تا به امروز که به اندازه یک شهر نسبتاً بزرگ کارمند داریم همچنان پابرجا است. لری و سرگی همیشه اصرار دارند که در حوزه‌ی استخدام نیرو فقط یک مدیر نباید تصمیم‌گیری کند و این کار باید توسط گروه‌ها انجام شود. در اوایل، کارمندان به جلسات فراخوانده می‌شدند تا پروژه‌ای را که مشغول کار بر روی آن بودند به اشتراک بگذارند و در حال حاضر این رویداد به صدها «تک تاک»<sup>۱</sup> که هر ماه میزبان آن هستیم تبدیل شده است. طبع بلند این بنیانگذاران، تقریباً منجر به سهام شدن بی‌سابقه‌ی کارمندان در مالکیت شرکت شد (گوگل یکی از معدود شرکت‌های بزرگی است که به کارمندان حق اختیار خرید سهام می‌دهد). تلاش ما در راستای جذب بانوان به علوم کامپیوتر با دستور مستقیم سرگی و زمانی شروع شد که فقط ۳۰ کارمند داشتیم. شیوه‌ی ما مبنی بر امکان ورود سگ‌ها به سرکار زمانی بود که گوگل فقط ۱۰ کارمند داشت (موضع ما در مورد گربه‌ها نیز در کد رفتاری مان به این شکل درج شده است: «ما گربه‌ها را دوست داریم، ولی شرکتی هستیم که سگ‌ها نیز در آن حضور دارند و به عنوان یک قانون کلی حس می‌کنیم گربه‌هایی که از دفاتر ما بازدید می‌کنند دچار استرس خواهند شد»<sup>۲۵</sup>). همچنین سنت غذای رایگان گوگل در ابتدا با غلات در صبحانه‌ی رایگان و یک کاسه پر از شکلات‌های «ام اند ام»<sup>۲</sup> شروع شد.

در زمان عرضه‌ی عمومی گوگل در ۱۹ آگوست ۲۰۰۴، سرگی در بروشور ارائه شده به سرمایه‌گذاران نامه‌ای قرار داده بود که حس خودش و لری نسبت به ۱۹۰۷ کارمند را در آن توضیح داده بود:

کارمندان ما که خودشان را «گولی‌ها» می‌نامند همه چیز ما هستند. گوگل پیرامون قابلیت جذب استعداد‌های خاص حوزه فناوری و افراد با شُم تجاری و استفاده حداکثری از توانایی آنها شکل گرفته است. بسیار خوش شانس بوده‌ایم که بسیاری از ستاره‌های سخت‌کوش، خلاق و پای‌بند به اصول اخلاقی را

1. Tech Talk

2. M&M



استخدام کرده‌ایم. امیدواریم در آینده افراد بسیار بیشتری را نیز جذب کنیم. با آنها به خوبی برخورد می‌کنیم و پاداش کارشان را می‌دهیم.

برای کارمندان مزایای جالبی مانند وعده غذایی رایگان، دکتر و خدمات رختشویی فراهم می‌کنیم. علاوه بر این مزایا، مزایای بلند مدتی را هم در نظر داریم. از ما انتظار داشته باشید تا به جای کاهش مزایا، با گذر زمان، مزایای بیشتری اعطا کنیم. معتقدیم که مزایا موجب صرفه‌جویی قابل توجه در وقت کارمندان می‌شوند و سلامت و بهره‌وری را بهبود می‌بخشند.

مالکیت قابل توجه کارمندان در گوگل ما را به این نقطه رسانده است. به دلیل استعداد کارکنان، گوگل تقریباً در هر حوزه‌ای از علوم کامپیوتر کارهای درخشانی انجام می‌دهد. در یک صنعت به شدت رقابتی هستیم که کیفیت محصولاتمان فوق العاده است. افراد بااستعداد به این دلیل جذب گوگل می‌شوند که قدرت تغییر دنیا را در اختیارشان قرار می‌دهیم. گوگل منابع محاسباتی و گستردگی زیادی دارد که افراد را قادر می‌سازند تا تفاوت ایجاد کنند. مزیت اصلی ما وجود محل کاری با پروژه‌های مهم است که در این محل کارمندان سهم خود را ایفا و رشد می‌کنند. بر روی ایجاد محیطی متمرکز هستیم که در آن، افراد با استعداد سخت‌کوش، به دلیل ایفای نقش‌شان در گوگل و تبدیل دنیا به مکانی بهتر پاداش کارشان را می‌گیرند.

گوگل خوش شانس بوده که بنیانگذاران ما در مورد نوع شرکتی که به دنبال ایجاد آن بودند چنین اعتقاد قدرتمندی داشتند.

ولی لری و سرگی اولین کسانی نیستند که چنین طرز تفکری داشتند.

اکثراً «هنری فورد» را به خاطر به کارگیری روش تولید انبوه در خط مونتاژ صنعت خودروسازی می‌شناسند ولی کمتر کسی می‌داند که فلسفه او در شناخت کار و ارزش قائل شدن برای آن در زمان خودش بسیار پیش‌رو بوده است:

کارگری که برای کسب و کار از جان و دل مایه می‌گذارد، بهترین کارگری است که می‌توان در اختیار داشت و از او نمی‌توان انتظار داشت تا بدون قدردانی مناسب از کارش، همیشه همینطور باشد ... اگر کسی





## ۱. تبدیل شدن به یک بنیان گذار

احساس کند که کار روزانه‌اش علاوه بر تامین مایحتاج ضروری، یک حاشیه آرامش به او می‌دهد و او را قادر می‌سازد تا فرصت‌هایی را برای فرزندانش و زندگی لذت‌بخشی را برای همسرش فراهم کند، آن وقت است که به کارش نگاه خوبی پیدا می‌کند و با کمال میل از جان و دل مایه می‌گذارد. این حس هم برای خودش و هم برای کسب و کاری که در آن کار می‌کند خوب است. کسی که از کار روزانه‌اش میزان رضایت‌مندی مشخصی را حس نمی‌کند، بهترین بخش مزدش را از دست می‌دهد.<sup>۲۶</sup>

با وجود این که هنری فورد این حرف‌ها را در سال ۱۹۲۲ (حدود بیش از ۹۰ سال پیش) گفته ولی دیدگاه او و گوگل یکی هستند. او در آن زمان به حرف‌هایش عمل کرد و در سال ۱۹۱۴ دستمزد کارگران کارخانه‌اش را دو برابر کرد و به ۵ دلار در روز رساند.

حتی پیش از او، در سال ۱۹۰۳، «میلتون اس. هرشی»<sup>۱</sup> مکانی را بنا نهاد که نه تنها به «شرکت معروف شکلات‌سازی هرشی» بلکه به شهر «هرشی» (در پنسیلوانیا) بدل شد. ایالات متحده آمریکا در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم حدود ۲۵۰۰ شهر-شرکت داشت که در دوران اوج‌شان سه درصد جمعیت را در خود جای داده بودند.<sup>۲۷</sup> ولی برخلاف بسیاری از شهر شرکت‌ها، هرشی از ساخت شهر-شرکت‌های بی‌هویت با خانه‌هایی ردیف شده در کنار هم پرهیز نمود. او به دنبال یک شهر واقعی با خیابان‌های درخت‌کاری شده به همراه خانه‌های آجری تک و دو خانواری و چمن‌های مرتب بود.

موفقیت میلتون هرشی در ساخت چنین محلی حس عمیقی از مسئولیت اخلاقی و خیرخواهی را به همراه داشت. آمال و آرزوهای او فقط به تولید شکلات محدود نبودند. هرشی رویای جامعه‌ای جدید و کامل در اطراف کارخانه‌اش را در سر می‌پروراند. او شهر-شرکتی برای کارمندانش ساخت که خانه‌های راحت، سیستم حمل و نقل عمومی ارزان، مدرسه عمومی با کیفیت و فرصت‌های فرهنگی و تفریحی بسیاری را شامل می‌شد.<sup>۲۸</sup>

1. Milton S. Hershey



البته این گفته‌ها به این معنی نیست که تمام دیدگاه‌های فورد و هرشی خوشایند بودند. اتفاقاً برخی منجرکننده هم بودند. فورد به دلیل انتشار کارهای ضدیهودی به شدت مورد انتقاد قرار گرفت و بعدها عذرخواهی نمود<sup>۲۹</sup>. هرشی نیز به روزنامه شهر اجازه می‌داد تا نظرات نژادپرستانه را منتشر کند<sup>۳۰</sup>. ولی این مسئله حداقل برای زیرمجموعه ای از افراد واضح است که از منظر این دو بنیانگذار، کارگران چیزی فراتر از ورودی‌های تولیدی بودند و این طرز نگاه را ارزش می‌دانستند.

«مروین جی. کلی»<sup>۱</sup> نمونه‌ی جدیدتری است که از نظر مسائل اخلاقی حاشیه کمتری دارد. او در سال ۱۹۲۵ به «آزمایشگاه‌های بل»<sup>۲</sup> پیوست و حد فاصل سال‌های ۱۹۵۱ تا ۱۹۵۹ رئیس این مجموعه بود<sup>۳۱</sup>. طی دوره‌ی ریاستش بر این مجموعه، لیزر و سلول‌های خورشیدی را ابداع کردند، اولین کابل تلفنی را در دو طرف اقیانوس اطلس به هم وصل کردند، موفق به ساخت فناوری‌های مهمی شدند که امکان تولید ریزتراشه را فراهم می‌کردند و از طریق کار بر روی سیستم‌های با کد دودویی، پایه و اساس تئوری اطلاعات را ایجاد نمودند. این کارها بر مبنای اولین پروژه «آزمایشگاه‌های بل» ساخته شدند که این پروژه شامل ابداع ترانزیستور در سال ۱۹۷۴ هم شد.

کلی، پس از تصدی پُست ریاست، رویکرد غیرمعارفی را در مدیریت اتخاذ کرد. در ابتدا طراحی فیزیکی ساختمان آزمایشگاه‌های «مورای هیل»<sup>۳</sup> را در نیوجرسی متحول کرد. به جای استفاده از طراحی سنتی که در آن هر طبقه به بخش‌های مجزایی برای هر حوزه تحقیقاتی خاص تقسیم می‌شود، به اجرای طرحی مبادرت ورزید که براساس آن واحدهای تحقیقاتی به اجبار با هم تعامل می‌کردند. به این صورت که اتاق‌های کاری با قرار گرفتن در طول راهروهای بلند، کل طبقه را اشغال می‌کردند به طوری که با حرکت در این راهرو تمام همکاران به طور اتفاقی با یکدیگر برخورد می‌کردند. دیگر اینکه، کلی تیم‌های فرانکن<sup>۴</sup> را تشکیل داد و در هر تیم ترکیبی از «متفکرین و افراد کاری» و نیز متخصصان مختلف

1. Mervin J. Kelly
2. Bell Labs
3. Murray Hill
4. Franken-team



وجود داشتند. «جان گرتنر»<sup>۱</sup> نویسنده کتاب «کارخانه ایده»<sup>۳۲</sup> که در آن به تاریخچه‌ی آزمایشگاه‌های بل پرداخته است، چنین تیمی را این گونه توصیف می‌کند: «در پروژه‌ی ترانزیستور، فیزیکدان‌ها، متالورژیست‌ها و مهندسين برق به طور هدفمند در کنار یکدیگر قرار می‌گرفتند و در کنار یکدیگر متخصصین تئوری، عمل و تولید بودند».

سوم اینکه، کلی به افراد آزادی داد. گرتنر در ادامه می‌گوید:

آقای کلی معتقد بود که آزادی، خصوصاً در تحقیقات، امری حیاتی است. برخی از دانشمندان به قدری آزادی عمل داشتند که اکثر مواقع تا پیش از اینکه اختیار کار آنها را خودش به دست بگیرد از پیشرفت کاری آنها آگاهی نداشت. به عنوان مثال، وقتی که تیمی از محققین را تشکیل داد تا بر روی پروژه‌ای کار کنند که به ساخت ترانزیستور منجر شده بود، بیش از دو سال از به ثمر رسیدن آن گذشته بود. پس از آن، وقتی تیم دیگری را تشکیل داد تا تولید انبوه این اختراع را مدیریت کنند، این وظیفه را به دوش یکی از مهندسين شرکت انداخت و دستور داد تا طرحی برای تولید انبوه پیدا کند و به او گفت که در این مدت به اروپا می‌رود.

مورد کلی از این جهت شگفتی خاصی دارد که بنیانگذار «آزمایشگاه‌های بل» یا حتی ستاره‌ای نبود که به سرعت به اوج رسیده باشد بلکه حتی دو بار به دلیل اینکه حس کرد پروژه‌هایش به اندازه کافی تامین مالی نمی‌شوند شغلش را ترک کرد و هر دو بار هم با وعده‌ی تامین مالی بیشتر پروژه‌ها، به سرکارش برگشت. او تندخو بود و اعصاب درست حسابی هم نداشت. یکی از اولین مدیران این مجموعه به نام «اچ. دی. آرنولد»<sup>۲</sup> او را مدت زیادی در سطح پایین اداری نگه داشت؛ زیرا به قضاوت‌هایش اطمینان نداشت.<sup>۳۳</sup> در نتیجه، کلی خیلی کُند به درجه‌های بالای مدیریتی رسید. پیش از اینکه سرپرست پروژه‌ی توسعه‌ی لوله‌ی خلا شود به مدت ۱۲ سال با عنوان فیزیکدان فعالیت می‌کرد و شش سال دیگر هم طول کشید تا به سمت سرپرست تحقیقات منصوب شود. او پس از گذشت ۲۶ سال از زمان ورودش به بل، رئیس آزمایشگاه‌های بل شد.

1. Jon Gertner

2. H. D. Arnold



به این بخش از زندگی او علاقه بسیار دارم که کلی مانند یک بنیانگذار و مانند یک مالک رفتار کرد. او صرفاً به خروجی آزمایشگاه‌های بل اهمیتی نمی‌داد، بلکه به نوع محل کاری که در آن کار می‌کرد اهمیت می‌داد. به دنبال این بود تا افراد با استعداد آزادانه و به دور از چشم مراقب مدیر کار کنند و به هنگام رفت و آمد در ساختمان با سایر همکاران نیز برخورد داشته باشند. البته وظیفه او نبود که به طراحی ساختمان و الگوی آمد و شد افراد توجه کند ولی با این کار به بنیانگذار معنوی یکی از نوآورترین سازمان‌های تاریخ بشر تبدیل شد.<sup>۱</sup>

به گوگل برگردیم. لری و سرگی گوی و میدان را در اختیار دیگران گذاشتند تا افراد مانند بنیانگذاران عمل کنند. به افراد این فرصت داده شد تا گوگل خودشان را خلق کنند. سال‌هاست که گروه سه نفره‌ی «سوزان وویچیتسکی»<sup>۲</sup>، «سالار کمانگر»<sup>۳</sup> و «ماريسا مایر»<sup>۴</sup> را بنیانگذاران کوچک خطاب می‌کنند. این سه نفر جزء گوگلی‌های قدیمی هستند که بخش تبلیغات، یوتیوب و کارهای موتور جستجو را با همکاری دانشمندان با استعداد کامپیوتر مانند «سریدهار راماسوامی»<sup>۵</sup>، «اریک ویچ»<sup>۶</sup>، «آمیت سینگال»<sup>۷</sup> و «یودی منبر»<sup>۸</sup> ایجاد و رهبری کردند. «کریگ نویل منینگ»<sup>۹</sup>، از مهندسی با استعداد گوگل، دفتر نیویورک را افتتاح کرد؛ زیرا کارکردن در شهر بزرگ را به حومه‌ی «دره سیلیکون» ترجیح می‌داد. «امید

.....  
۱. فقط مردان نبودند که محل کارهای متفاوت ایجاد کرده‌اند. در پاریس، مادلین ویونت، طراح مد و کارآفرین در سن ۱۱ سالگی در خیاطی شروع به شاگردی کرد. در سال ۱۹۱۲ و در سن ۳۶ سالگی، خانه‌ی مُدی به نام خودش تأسیس و در دهه‌ی بعدی برش مورب (coup en bias) را معرفی کرد. بر اساس مقاله‌ی دیورا کوهن استاد دانشگاه نورث‌وسترن، حتی در اواسط دوره رکود گسترده اقتصادی در جهان [دهه‌ی ۱۹۳۰]، کارمندان از «خدمات رایگان پزشکی و دندان‌پزشکی، مرخصی زایمان و خدمات مراقبت از کودک و حقوق تعطیلات» برخوردار بودند.

منابع: <http://www.vionnet.com/madeleinevionnet>

<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-way-we-look-now/359803>

2. Susan Wojcicki
3. Salar Kamangar
4. Marissa Mayer
5. Sridhar Ramaswamy
6. Eric Veach
7. Amit Singhal
8. Udi Manber
9. Craig Nevill-Manning



کردستانی» که برترین عضو تیم فروش «نت اسکپ»<sup>۱</sup> بود از آن شرکت بیرون آمد تا تیم فروش گوگل را ایجاد و رهبری کند. لری، سرگی و اریک اشمیت او را بنیانگذار کسب و کار گوگل خطاب می‌کنند. یک دهه را به سرعت جلو می‌رویم و به گوگلی‌هایی می‌رسیم که همچنان مانند مالک رفتار می‌کنند: «کریگ کورنلیوس»<sup>۲</sup> و «ریچارد تریتل»<sup>۳</sup> تصمیم گرفتند رابط زبان «چروکی»<sup>۴</sup> را برای گوگل بسازند و قدم کوچکی در راستای حفظ یک زبان در معرض خطر انقراض بردارند<sup>۳</sup>. در اوایل سال ۲۰۱۱، «اوجوال سینگ»<sup>۵</sup>، «استیو کروسان»<sup>۶</sup> و «عبدالکریم ماردینی»<sup>۷</sup> در پی قطع اینترنت در مصر توسط دولت این کشور، با همکاری مهندسی از «توئیت» برنامه‌ای با نام «اسپیک تو توئیت»<sup>۸</sup> ساختند که با گرفتن پیام‌ها از صندوق پستی صوتی، آنها را به توئیت تبدیل و به سراسر دنیا مخابره می‌کرد<sup>۲۵</sup>. این برنامه به مصری‌ها راهی داد تا به صورت گسترده با دنیا در ارتباط باشند و از طریق تماس با صندوق پستی صوتی به حرف‌های همدیگر گوش کنند.

### • شما یک بنیانگذار هستید

سرآغاز ساختن یک تیم یا یک موسسه‌ی استثنایی با یک بنیانگذار است. ولی بنیانگذار بودن به معنی راه‌اندازی یک شرکت جدید نیست. هر کسی، خواه اولین کارمند یک شرکت باشد یا به شرکتی که از دهه‌ها قبل وجود داشته بپیوندد، توانایی این را دارد که بنیانگذار و خالق فرهنگ تیم خودش باشد.

در گوگل، معتقد به این نیستیم که به طور اتفاقی به تنها مدل موفقیت افراد رسیده ایم. قطعاً همه

1. Netscape
2. Craig Cornelius
3. Richard Treitel
4. Cherokee
5. Ujjwal Singh
6. Steve Crossan
7. AbdelKarim Mardini
8. Speak2Tweet



جواب‌ها نزد ما نیست و خیلی بیشتر از آنچه که امیدواریم خرابکاری می‌کنیم ولی توانستیم ثابت کنیم که بسیاری از ایده‌های اولیه‌ی لری و سرگی درست بودند، بسیاری از باورهای رایج مدیریتی را بی‌اعتبار کردیم و موارد شوکه‌کننده‌ای را در این راه کشف کردیم. به این آرمان معتقدیم که اشاعه‌ی درس‌های عبرت‌آموز ما تجربه‌ی کاری افراد را در همه جا بهبود خواهد بخشید.

«لئو تولستوی»، رمان‌نویس مشهور روسی در کتاب آناکارینا می‌نویسد: «تمام خانواده‌های خوشبخت شبیه یکدیگر هستند»<sup>۱</sup>. بر این اساس می‌توان گفت تمام سازمان‌های موفق نیز شبیه به یکدیگر هستند. آنها نه تنها نسبت به محصولات تولیدی‌شان بلکه به اینکه چه کسی هستند و چه کسی می‌خواهند باشند حس مشترکی دارند. در چشم انداز خود نه فقط به آغاز بلکه به سرنوشت‌شان نیز فکر کرده‌اند.

امیدوارم که هر کسی با خواندن این کتاب، خودش را یک بنیانگذار ببیند. البته نه لزوماً بنیانگذار یک شرکت، بلکه بنیانگذار یک تیم، یک خانواده یا حتی یک فرهنگ. اولین درسی که از تجربه گوگل می‌توان گرفت این است که باید در ابتدا انتخاب کنید که می‌خواهید یک بنیانگذار باشید یا یک کارمند. این سوالی در مورد مالکیت نیست بلکه سوالی در مورد طرز نگرش شماست.

لری این مسئله را اینطور توضیح می‌دهد: «به این فکر می‌کنم از زمان پدر بزرگم که کارگرها مجبور بودند از خودشان در برابر شرکت محافظت کنند تا به امروز چه راه درازی را آمده‌ایم. شغل من به عنوان یک رهبر ایجاب می‌کند تا مطمئن شوم که تمام افراد شرکت فرصت‌های بزرگی دارند و اینکه حس کنند تاثیر معناداری دارند و در خوبی جامعه سهیم هستند. در کنار هم، کاری بهتر از این انجام می‌دهیم. هدفم در گوگل این است که رهبر باشم نه پیرو»<sup>۳۶</sup>.

این طرز تفکر یک بنیانگذار است.

فرقی نمی‌کند دانشجو باشید یا مدیر ارشد، در هر صورت سعی کنید جزئی از محیطی باشید که در آن کامیابی خودتان و تمام اطرافیان‌تان با گرفتن مسئولیت آن محیط به دست شما آغاز می‌شود. و بزرگترین بنیانگذاران، فضایی برای سایر بنیانگذاران خلق می‌کنند تا آنها نیز در کنارشان دست به

۱. لئو تولستوی، آناکارینا. در ادامه این جمله را می‌گوید که: «[اولی] هر خانواده‌ی بدبختی، به شکل خاص خود بدخت است»



خلق فضاهای دیگر بزنند.

بالاخره روزی تیم شما نیز یک داستان آغازین خواهد داشت؛ یک افسانه شروع دقیقا مانند افسانه شهر روم یا داستان زندگی «اپرا وینفری» یا خود گوگل. به این فکر کنید که دوست دارید این داستان چه باشد و دوست دارید در برابر چه چیزی بایستید. به این فکر کنید که مردم چه داستان‌هایی درباره شما، کارتان و تیم‌تان می‌گویند. امروز این فرصت را در اختیار دارید تا به معمار آن داستان تبدیل شوید و انتخاب کنید که می‌خواهید یک بنیانگذار باشید یا یک کارمند.

من می‌دانم که کدام را انتخاب می‌کنم.

#### قوانین کار برای تبدیل شدن به یک بنیانگذار

- ابتدا بخواهید که خودتان را به عنوان یک بنیانگذار تصور کنید.
- سپس مانند یک بنیانگذار عمل کنید.