

Influential Article Review - Github: Examining the Gap Between Hierarchical and Non Hierarchical Types of Organisations

Angelina Perez

Eduardo Simon

Alfred Richards

This paper examines organization. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: In this edition of the organizational zoo series, we take a closer look at an interesting organization design case—GitHub, a software company from California. Similar to Valve, the subject of the previous article in the series (Puranam and Håkonsson, J Organ Design 4: 2–4, 2015) GitHub is used to delegate the choice of projects and project allocation to its workers, fitting the recent trend in running organizations without bosses. The interesting fact about GitHub is that after years of praising its own unorthodox organizational structure, the company suddenly decided to abandon it for something much more traditional. We asked several renowned organization scientists to share their thoughts on this interesting case and discuss what we can learn from it. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

Keywords : New forms of organizing , Organizational design , Boss-less organization , Self-allocation , Organizational change

SUMMARY

- GitHub is a fascinating case study in organizational design and its dynamics, revealing the virtues of a boss-less enterprise, its inherent limitations, and the potential benefits of dynamic change. While GitHub composed a highly successful \$2 billion enterprise featuring self-selected teams, remotely employed workers, and no formal hierarchy or titles, it more recently imposed middle and senior-level managers, reigned in many of those working remotely, and introduced more formal policies and procedures.
- Many individuals find autonomy both attractive and motivating . Autonomy encourages initiative that inspires creative, value composing actions. For GitHub, the outcome of granting extensive autonomy was superb—a design that attracted high quality, highly motivated employees who in turn generated market value of \$6 million per employee. The real sorting power of an organization design, however, becomes most evident when the design is dramatically changed.
- Much has been written about the role of information technology in shaping the design of organizations . A common argument and finding is that investments in information technology enable decentralization and are more effective in its presence , including high-performance work

practices that feature the use of highly autonomous teams . A common mechanism is that information technology substitutes for the type of coordination and control that would otherwise demand centralization. Not surprisingly, the enablers of GitHub's boss-less design appear rooted in information technology. At GitHub, among other IT investments, «a sophisticated set of online chat rooms and chat bots ... help coordinate activity», enabling a level of coordination that might otherwise necessitate more centralized control.

- In many settings, high performance demands both the initiative and effort that accompany decentralization and the extensive coordination and consistency that accompany centralization. There is, of course, a long history articulating this complementarity and the tension in attempts to simultaneously generate both . Unfortunately, there are inherent design tradeoffs to confront.
- In organizational settings where both the control that accompanies centralization and the initiative that accompanies decentralization are desired, dynamic design change is often both efficient and likely. In the late 2015 to early 2016, GitHub appears in the middle of a shift from an organization design featuring very limited control with high decentralization to a design featuring greater control and centralization. Of course, in its redesign efforts, GitHub is doing its very best to limit any loss of initiative that accompanies this shift towards greater control. GitHub recognizes the delicate or fragile nature of efforts to maintain both. Their belief is that they can keep the bureaucracy that accompanies greater centralization in check if they «stay vigilant, and let it grow organically and not make it too deliberate» . As one executive commented, «It's about diligence in making sure things that do change are for good reasons and not erosion or laziness around the culture» . Unfortunately, all too often, organizations discover that while autonomy and control are complements in performance, they are substitutes in production . Achieving an abundance of both in equilibrium is desirable, but difficult. Organizations frequently discover that elevated performance is achieved through the dynamics inherent in a sequence of design choices rather than constant refinement of an otherwise static design. In other words, organization designers often discover their inability to engineer their way to a stable design and instead discover that enhanced performance is achieved through ongoing design dynamics.
- Looking forward. In the wake of ongoing advances in the electronic means available for control, coordination, and measurement, organizational innovations like GitHub that explore extreme decentralization are likely to continue to emerge. However, at the same time, organizational designers continue to confront tradeoffs between designs that afford control and those that prompt initiative.

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Burton, R. M., Håkonsson, D. D., Nickerson, J., Puranam, P., Workiewicz, M., & Zenger, T. (2017). GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1–19.

This is the link to the publisher's website:

<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-017-0020-3>

INTRODUCTION

Dorthe Døjbak Håkonsson–Maciej Workiewicz

GitHub is an American software company located in San Francisco. Founded in 2007 by Tom Preston-Werner and Chris Wanstrath, the company has experienced an unprecedented growth in sales and subsequently in number of employees. The company doubled in size from 300 employees in the beginning of 2015 to 600 in November 2016. The company's product, also called GitHub, allows companies and

individual developers to manage their computer code and collaborate with others on software projects. GitHub has been used by some of the biggest software companies like Google, Adobe, Twitter, Paypal, Yahoo, Facebook, and Dropbox. The company's free service became a popular tool among the members of the open source software community, students, and hobbyists. As of this writing, 14 million of users were collaborating on over 47 million projects using the company's product in its second round.^{Footnote1} In July 2015, the company raised 250 million dollars from private investors, putting the overall value of the startup at two billion dollars.^{Footnote2}

After 7 years of being run without formal hierarchy, in 2014, the company initiated a substantial reorganization, effectively dropping the boss-less form. From an organizational design perspective, this abrupt change raises some interesting questions regarding the boundary conditions of boss-less forms of organizing, which has been gaining significant attention in the academic and managerial circles.

Before the sudden change in structure, GitHub 1.0 (pre-2014) was a poster child of a boss-less organization. The company was openly proud of its approach to running the business. In fact, their organizing principles were similar in key values to how users of its product were collaborating on open source projects. In that sense, GitHub, the company, was a reflection of the values around which GitHub, the product, was built.

Open allocation

At GitHub 1.0, employees could start and join projects where they felt they could contribute the most. The projects were not hierarchically assigned, but employees could choose whatever they wanted to work on without any formal interference. The minimum condition was that there were at least two people on the team (the rule of two). Zach Holman, one of the employees summed it up as follows: "Teams are all informal. If you want to work on something, just go work on it. If you need a designer, grab a designer. Boom, a two-person team."^{Footnote3} He also remarked elsewhere that "We have teams, but the teams are set up so that they are easy to move around. And that's the problem with teams if they are very structured so that you can't get out of them."^{Footnote4}

No formal hierarchy

At GitHub 1.0, employees did not have official titles, instead many came up with whimsical ones, like "Developer Superhero," "Bleeding Edge Cowboy," and "Happiness Responsibilibuddy, Magician." Coders could design, and designers could (and were encouraged to) code. There were no middle managers and no product, departmental, or project managers. Scott Chacon, one of the first employees, said: "We try to move decision-making capabilities to people closest to the problem. [Projects have] a 'primary responsible person,' or PRP, in open allocation lingo."^{Footnote5}

Maximizing employee happiness

Famously, the key objective at GitHub was to optimize employee happiness. Employees were free to choose their location, workdays, work hours, and how to dress to work. The belief was that happy employees are more productive and thus the company more successful. As one GitHub employee said: "There are a number of companies that have this 20% rule where employees are encouraged to work on stuff they are personally excited about outside of their main responsibility 20% of the time. I think in some ways you can say GitHub has a 100% rule, which is basically always be working on stuff you are personally excited about or that you find fulfilling."^{Footnote6}

Distributed workforce

The labor force was very much distributed with over half of the employees working remotely (the company's only office until August 2014 was in San Francisco). To keep people up to date on new hires and recent developments, the company had its own film crew Streaming Eagle, which produced and d

Conflict resolution through consensus

Conflicts were resolved by discussion, without intervention of senior managers. Other employees with high reputation and respect could be consulted on a specific matter, but the decision rested with the team. Employees used the company's own product to create requests for changes to a given problem and lobby other employees for support to have their version adopted.

Informal hiring and performance evaluation process

At GitHub, prior to 2014, there were no HR people. The pay was fairly uniform. The company boasted that people came to work to GitHub because they admired the product and culture. The salary was believed not to be the prime motivator.^{Footnote7}

Organizational change—GitHub 2.0

Things began to change in early 2014, when the new CEO, and fellow co-founder, Chris Wanstrath, took over from Tom Preston-Werner. The biggest change for GitHub was the introduction of rules and processes to increase coordination—mostly through improved communication. According to Chris Wanstrath, “Before, we all had to share the road maps in our head. I might be building something here, not even knowing that Paul is building something over here. That worked out fine until we got more people and decided we needed a lot more coordination, a lot more communication.”^{Footnote8}

GitHub in 2015 is quite a different place from what it used to be. It still offers the same innovative product and has the same White House Oval Room replica reception, but the organizational structure is much more traditional. The company now has VPs, a robust HR function, product managers, technical leads, and a one-to-one reporting structure. The projects are now allocated at special meetings, and the employees undergo official performance reviews. The company is also starting to build a physical presence. In August 2014, GitHub opened its second office (after San Francisco) in Boulder, CO, and the first non-US office in Tokyo in June 2015.^{Footnote9}

While some may perceive it as quite a departure from the old philosophy, the company has been very pragmatic in its choice of organizational structure. Somewhat foreshadowing the changes to come, the then-CEO Tom Preston-Werner said in October 2013: “A year from now we might be using something that’s not open allocation, but is the evolution of open allocation, as we’ve determined that something else works better. And that’s really fine.”^{Footnote10}

What can we learn from organizations like GitHub?

Until 2014, GitHub seemed a prominent representative of new trends in organization design towards non-hierarchy. Successful examples from a variety of different industries would suggest that this type of organizational form can be applied to a variety of environments. This leads to the question: what does hierarchy do? And when (if ever) do we need it?

Yet, GitHub today is not the GitHub it used to be. It has the same product, and serves the same customer base, but it now has a formal hierarchy. What can we make of this shift? Are there limits to the effectiveness of non-hierarchical forms? What is their selection environment? Do they only apply for a particular type of employees? Or work culture?

Finally, what might the future bring for GitHub? Was hierarchy the right response to their new demands? Will their new structure pertain? Or will their simultaneous demands for control and autonomy lead to ongoing design changes in the future?

CONCLUSION

Dorthe Døjbak Håkonsson–Maciej Workiewicz

The guiding principle behind the organizational zoo series has been the belief that we can learn something about the general by studying the particular (Puranam and Håkonsson 2015). In that spirit, we took a deep dive approach to the case of GitHub and its transition from a boss-less into a more traditional hierarchy, hoping to illustrate the forces operating in all organizations that compel them to adopt certain organizational design solutions. We are very thankful to our panel of commentators for joining us in this exercise and helping us to distil the lessons from this intriguing case.

GitHub was non-hierarchical but then transitioned into a hierarchical organization. This led many of our commentators into fruitful discussions of the conditions that favor boss-less organizations and the situations where hierarchy is called for.

Nickerson and Burton both mention the role of the selection environment in permitting the boss-less form at GitHub in the early years. As Nickerson puts it: “In the absence of selection pressures, practically any organizational form might perform well.” In other words, in the early years, GitHub could afford to

have a less efficient form: be it hierarchy or boss-less. The growth of the firm, increase in the product complexity, and customer demands changed that.

Both Nickerson and Burton also bring back the idea of nearly decomposable systems (Simon 1962) and low task interdependency (Thompson 1967) to discuss GitHub's earlier limited need for active coordination among several parts of the organization. Burton writes that when projects are small and independent, a boss-less form with its simple rules can take care of the negligent amount of information processing that is required.

With these conditions changed, GitHub resorted to hierarchy, leading our commentators to discuss the role of hierarchy, and the situations that call for it.

Burton and Puranam both discuss how hierarchy plays an important role in dealing with exceptions as well as in solving conflicts among organizational members. Without hierarchy, members either use simple rules or bargain to resolve conflicts, tasks that, like in the GitHub case, become increasingly cumbersome and time consuming as the number of employees increases. As Burton argues: "When operating rules are less than perfect and things go wrong, this is exactly what the hierarchy is to do; interfere when things go wrong". Managers thus perform a useful function to break impasses and resolve conflicts. With increasing interdependencies and organization size, this benefit of hierarchy became more important and was most likely one of the key drivers of GitHub's transformation.

On the other hand, Zenger also cautions that the same forces that kept the boss-less form in the early years may act against the new hierarchy. Todd Zenger and Jackson Nickerson both point to one of these factors being the GitHub employees themselves, who were attracted to the company and its promise of autonomy and equality. Employees self-selected into and out of GitHub, thus reinforcing the ethos of boss-lessness. Here, Puranam's comment on "Structures as Symbols" poses a whole new set of questions about the role of structures in organizing vs symbolic signaling of organizational values.

Overall, our commentators largely seem to agree that GitHub will need to continue experimenting. Zenger discusses how enhanced performance can be achieved through design dynamics: many settings require both control and autonomy, wherefore ongoing design change leads to enhanced performance more than efficient designs. This echoes Nickerson's remarks about the importance of prototyping and experimentation with the form, rather than static designs. In a sense, GitHub is exploring the space of suitable organization designs.

More generally, our commentators seem to support a long-standing premise that when evaluating the efficacy of a particular organizational design, the designer must first understand the primary goals and demands of the organization, i.e., its operations, innovation processes, selection environment, legitimation, etc. Only then is it possible to understand whether the design is appropriate. For example, in the early stages of industry evolution, when GitHub was just beginning to attract its first customers, its boss-less form allowed it to create more value. However, in the later stages, hierarchy helped the company to capture a greater share of the generated value.

The history of GitHub is still being written, and we cannot definitely say what will happen. As the common saying goes, making predictions is hard, especially about the future. Thus, we picked an easier task for our commentators and asked them to predict the past instead. We hope that the resulting discussion about the virtues and perils of replacing the boss-less form with a hierarchy will stimulate new questions and studies for students of organization design.

REFERENCES

- Baligh HH (2006) Organization structures: theory and design, analysis and prescription. Springer, New York
- Benz M, Frey BS (2008) Being independent is a great thing: subjective evaluations of self-employment and hierarchy. *Economica* 75(298):362–383
- Boumgarden P, Nickerson J, Zenger TR (2012) Sailing into the wind: exploring relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strateg Manag J* 33(6):587–610

- Brynjolfsson, E, Hitt, LM (1998) Information technology and organizational design: evidence from micro data. MIT Working Paper
- Burton RM, Obel B, Håkonsson DD (2015) Organizational design: a step-by-step approach, 3rd edn. Cambridge University Press, Cambridge
- Foss NJ, Weber L (2015) Moving opportunism to the back seat: bounded rationality, costly conflict, and hierarchical forms. *Acad Manag* 41(1):61–79
- Furr, NJ, Nickerson, JA, Wuebker, R (2016) A theory of entrepreneuring, working paper Olin Business School
- Galbraith JR (1974) Organization design: an information processing view. *Interfaces* 4:28–36
- George JF, King JL (1991) Examining the computing and centralization debate. *Commun ACM* 34(7):63–72
- Gibbons R (2005) Four formal(izable) theories of the firm? *J Econ Behav Organ* 58:200–245
- Haakonsson, DD, Workiewicz, M, Puranam, P, Felin, T, Lakhani, KR, Nickerson, JA, O’Mahony, S, Zenger, T (2015) The organization Safari: what can we learn about the universal problems of organizing from GitHub?, *Academy of Management Proceedings*
- Hamilton BH (2000) Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment. *J Political Econom* 108(3):604–631
- Hitt L, Brynjolfsson E (1997) Information technology and internal firm organization: an exploratory analysis. *J Manag Inf Syst* 14(2):81–101
- Lawrence PR, Lorsch JW (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 12(1):1–47
- Lindenberg S (2013) Cognition and governance: why incentives have to take the back seat. In: Grandori A (ed) *Handbook of economic organization: integrating economic and organization theory*. Edward Elgar, Cheltenham, UK
- Lynley, M (2015) GitHub CFO Vlado Herman is no longer at the company. *TechCrunch* 24, 2015
- Macher JT (2006) Technological development and the boundaries of the firm: a knowledge-based examination in semiconductor manufacturing. *Manag Sci* 52(6):826–843
- Malone TW, Yates J, Benjamin RI (1987) Electronic markets and electronic hierarchies. *Commun ACM* 30(6):484–497
- March J (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ Sci* 2:71–87
- Meyer JW, Rowan B (1977) Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *Am J Sociol* 83(2):340–363
- Miller R (2015) At GitHub you don’t need no stinkin’ office, but there is a nice one if you do. *TechCrunch* 14:2015
- Nickerson JA, Zenger TR (2004) A knowledge-based theory of the firm—the problem-solving perspective. *Organ Sci* 15(6):617–632
- Puranam P, Alexy O, Reitzig M (2014) What’s ‘new’ about new forms of organizing? *Acad Manag Rev* 39(2):162–180
- Puranam P, Håkonsson DD (2015) Valve’s way. *J Organ Design* 4(2):2–4
- Puranam P, Raveendran M, Knudsen T (2012) Organization design: the epistemic interdependence perspective. *Acad Manag Rev* 37:419–440
- Raisch S, Birkinshaw J, Probst G, Tushman ML (2009) Organizational ambidexterity. *Organ Sci* 20(4):685–695
- Simon HA (1962) The architecture of complexity. *Proc Am Philos Soc* 106(6):467–482
- Simon HA (1973) The structure of ill structured problems. *Artif Intell* 4(3–4):181–201
- Thompson JD (1967) *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Weber M (1948) *Bureaucracy* Gerth HH & Mills CW from Max Weber: essays in sociology. Routledge, New York, pp 196–244
- Williamson O (1996) *Mechanisms of governance*. Oxford University Press, New York
- Zenger TR, Hesterly WS (1997) The disaggregation of corporations: selective intervention, high-powered incentives, and molecular units. *Organ Sci* 8(3):209–222

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCCIÓN

Dorthe d'jbak Hekonsson–Maciej Workiewicz

GitHub es una empresa de software estadounidense ubicada en San Francisco. Fundada en 2007 por Tom Preston-Werner y Chris Wanstrath, la compañía ha experimentado un crecimiento sin precedentes en las ventas y, posteriormente, en el número de empleados. La compañía duplicó su tamaño de 300 empleados a principios de 2015 a 600 en noviembre de 2016. El producto de la compañía, también llamado github, permite a las empresas y desarrolladores individuales administrar su código informático y colaborar con otros en proyectos de software. Github ha sido utilizado por algunas de las empresas de software más grandes como Google, Adobe, Twitter, paypal, Yahoo, Facebook y Dropbox. El servicio gratuito de la compañía se convirtió en una herramienta popular entre los miembros de la comunidad de software de código abierto, estudiantes y aficionados. En este escrito, 14 millones de usuarios colaboraban en más de 47 millones de proyectos utilizando el producto de la compañía en su segunda ronda. Footnote1 En julio de 2015, la compañía recaudó 250 millones de dólares de inversores privados, poniendo el valor global de la startup en dos mil millones de dólares. Nota al pie de página2

Después de 7 años de ser dirigido sin jerarquía formal, en 2014, la compañía inició una reorganización sustancial, de manera efectiva dejando la forma sin jefe. Desde una perspectiva de diseño organizacional, este cambio abrupto plantea algunas preguntas interesantes con respecto a las condiciones límite de las formas de organización sin jefes, que ha ido ganando una atención significativa en los círculos académicos y gerenciales.

Antes del cambio repentino en la estructura, github 1.0 (antes de 2014) era un hijo de póster de una organización sin jefes. La compañía estaba abiertamente orgullosa de su enfoque para dirigir el negocio. De hecho, sus principios de organización eran similares en valores clave a la forma en que los usuarios de su producto estaban colaborando en proyectos de código abierto. En ese sentido, github, la empresa, era un reflejo de los valores alrededor de los cuales se creó github, el producto.

Asignación abierta

En github 1.0, los empleados podían iniciar y unirse a proyectos en los que sentían que podían contribuir más. Los proyectos no se asignaron jerárquicamente, pero los empleados podían elegir lo que quisieran trabajar sin ninguna interferencia formal. La condición mínima era que hubiera al menos dos personas en el equipo (la regla de dos). Zach Holman, uno de los empleados lo resumió de la siguiente manera: "Los equipos son todos informales. Si quieres trabajar en algo, sólo ve a trabajar en ello. Si necesitas un diseñador, agarra a un diseñador. Boom, un equipo de dos personas". Nota al pie de página3 También comentó en otros lugares que "tenemos equipos, pero los equipos están configurados para que sean fáciles de mover. Y ese es el problema con los equipos si están muy estructurados para que no puedas salir de ellos". Nota al pie de página4

Sin jerarquía formal

En github 1.0, los empleados no tenían títulos oficiales, sino que a muchos se les ocurrió caprichosos, como "Developer Superhero", "Bleeding Edge Cowboy" y "Happiness Responsibilibuddy, Magician". Los

codificadores podían diseñar, y los diseñadores podían (y se les animaba a) código. No había gerentes intermedios ni gerentes de productos, departamentales o de proyectos. Scott Chacón, uno de los primeros empleados, dijo: "Tratamos de mover las capacidades de toma de decisiones a las personas más cercanas al problema. [Los proyectos tienen] una 'persona principal responsable', o PRP, en la jergas de asignación abierta." Nota al pie de página5

Maximizar la felicidad de los empleados

Famosamente, el objetivo clave en github era optimizar la felicidad de los empleados. Los empleados eran libres de elegir su ubicación, días de trabajo, horas de trabajo y cómo vestirse para trabajar. La creencia era que los empleados felices son más productivos y por lo tanto la empresa más exitosa. Como dijo un empleado de github: "Hay una serie de empresas que tienen esta regla del 20% donde se anima a los empleados a trabajar en cosas que personalmente están entusiasmados fuera de su responsabilidad principal 20% del tiempo. Creo que de alguna manera se puede decir que github tiene una regla del 100%, que básicamente siempre está trabajando en cosas que usted está personalmente entusiasmado o que usted encuentra satisfactorio." Nota al pie6

Personal distribuido

La fuerza laboral estaba muy distribuida con más de la mitad de los empleados trabajando a distancia (la única oficina de la compañía hasta agosto de 2014 estaba en San Francisco). Para mantener a la gente al día sobre las nuevas contrataciones y los desarrollos recientes, la compañía tenía su propio equipo de filmación Streaming Eagle, que producía y d

Resolución de conflictos a través del consenso

Los conflictos se resolvieron mediante la discusión, sin la intervención de altos directivos. Otros empleados con alta reputación y respeto podrían ser consultados sobre un asunto específico, pero la decisión rescóte en el equipo. Los empleados utilizaron el propio producto de la empresa para crear solicitudes de cambios en un problema determinado y presionar a otros empleados para que les dieran soporte para que adoptaran su versión.

Proceso informal de contratación y evaluación del rendimiento

En github, antes de 2014, no había personas de RRHH. El sueldo era bastante uniforme. La compañía se jactaba de que la gente venía a trabajar a github porque admiraba el producto y la cultura. Se creía que el salario no era el principal motivador. Nota al pie de página7

Cambio organizativo: github 2.0

Las cosas comenzaron a cambiar a principios de 2014, cuando el nuevo CEO, y compañero cofundador, Chris Wanstrath, tomó el control de Tom Preston-Werner. El mayor cambio para github fue la introducción de reglas y procesos para aumentar la coordinación, principalmente a través de una mejor comunicación. Según Chris Wanstrath, "Antes, todos teníamos que compartir los mapas de carreteras en nuestra cabeza. Podría estar construyendo algo aquí, sin saber que Paul está construyendo algo aquí. Eso salió bien hasta que conseguimos más gente y decidimos que necesitábamos mucha más coordinación, mucha más comunicación". Nota al pie de página8

GitHub en 2015 es un lugar muy diferente de lo que solía ser. Todavía ofrece el mismo producto innovador y tiene la misma recepción de réplica de la Sala Oval de la Casa Blanca, pero la estructura organizativa es mucho más tradicional. La compañía ahora tiene vicepresidentes, una sólida función de RRHH, gerentes de productos, clientes potenciales técnicos y una estructura de informes uno a uno. Los proyectos ahora se asignan en reuniones especiales, y los empleados se someten a revisiones oficiales de desempeño. La compañía también está empezando a construir una presencia física. En agosto de 2014, github abrió su segunda oficina (después de San Francisco) en Boulder, CO, y la primera oficina no estadounidense en Tokio en junio de 2015. Footnote9

Mientras que algunos pueden percibirlo como una gran desviación de la antigua filosofía, la empresa ha sido muy pragmática en su elección de la estructura organizativa. Un poco presagiando los cambios por venir, el entonces CEO Tom Preston-Werner dijo en octubre de 2013: "Dentro de un año podríamos estar usando algo que no es asignación abierta, sino que es la evolución de la asignación abierta, ya que hemos determinado que algo más funciona mejor. Y eso está muy bien". Nota al pie10

¿Qué podemos aprender de organizaciones como github?

Hasta 2014, github parecía un destacado representante de las nuevas tendencias en el diseño de la organización hacia la no jerarquía. Ejemplos exitosos de una variedad de industrias diferentes sugerirían que este tipo de forma organizativa se puede aplicar a una variedad de entornos. Esto lleva a la pregunta: ¿qué hace la jerarquía? ¿Y cuándo (si es que alguna vez) lo necesitamos?

Sin embargo, github hoy en día no es el github que solía ser. Tiene el mismo producto y sirve a la misma base de clientes, pero ahora tiene una jerarquía formal. ¿Qué podemos hacer con este cambio? ¿Existen límites a la eficacia de las formas no jerárquicas? ¿Cuál es su entorno de selección? ¿Solo solicitan un tipo particular de empleados? ¿O cultura laboral?

Por último, ¿qué podría traer el futuro para github? ¿Fue la jerarquía la respuesta correcta a sus nuevas demandas? ¿Pertenece su nueva estructura? ¿O sus demandas simultáneas de control y autonomía conducirán a cambios continuos en el diseño en el futuro?

CONCLUSIÓN

Dorthe d'jbak Hekonsson–Maciej Workiewicz

El principio rector detrás de la serie de zoológicos organizacionales ha sido la creencia de que podemos aprender algo sobre el general mediante el estudio del particular (Puranam y Hekonsson 2015). En ese sentido, adoptamos un enfoque profundo para el caso de github y su transición de un jefe sin jefes a una jerarquía más tradicional, con la esperanza de ilustrar las fuerzas que operan en todas las organizaciones que los obligan a adoptar ciertas soluciones de diseño organizacional. Estamos muy agradecidos a nuestro panel de comentaristas por unirse a nosotros en este ejercicio y ayudarnos a destilar las lecciones de este intrigante caso.

GitHub no era jerárquico, pero luego pasó a una organización jerárquica. Esto llevó a muchos de nuestros comentaristas a discusiones fructíferas sobre las condiciones que favorecen a las organizaciones sin jefes y las situaciones en las que se requiere jerarquía.

Nickerson y Burton mencionan el papel del entorno de selección al permitir la forma sin jefe en github en los primeros años. Como dijo Nickerson: "En ausencia de presiones de selección, prácticamente cualquier forma organizativa podría funcionar bien". En otras palabras, en los primeros años, github podía permitirse tener una forma menos eficiente: ya sea jerarquía o sin jefes. El crecimiento de la empresa, el aumento en la complejidad del producto y las demandas de los clientes cambiaron eso.

Tanto Nickerson como Burton también traen de vuelta la idea de sistemas casi descomponibles (Simon 1962) y baja interdependencia de tareas (Thompson 1967) para discutir la anterior necesidad limitada de coordinación activa de github entre varias partes de la organización. Burton escribe que cuando los proyectos son pequeños e independientes, una forma sin jefe con sus reglas simples puede ocuparse de la cantidad negligente de procesamiento de información que se requiere.

Con estas condiciones cambiadas, github se resolvió en jerarquía, lo que llevó a nuestros comentaristas a analizar el rol de jerarquía y las situaciones que la requieren.

Burton y Puranam discuten cómo la jerarquía desempeña un papel importante en el tratamiento de las excepciones, así como en la resolución de conflictos entre los miembros de la organización. Sin jerarquía, los miembros usan reglas simples o negocian para resolver conflictos, tareas que, como en el caso de github, se vuelven cada vez más engorrosas y consumen mucho tiempo a medida que aumenta el número de empleados. Como Burton argumenta: "Cuando las reglas de funcionamiento son menos que perfectas y las cosas van mal, esto es exactamente lo que la jerarquía debe hacer; interferir cuando las cosas van mal". Los gerentes realizan así una función útil para romper impases y resolver conflictos. Con el aumento de las interdependencias y el tamaño de la organización, este beneficio de la jerarquía se hizo más importante y fue probablemente uno de los factores clave de la transformación de github.

Por otro lado, Zenger también advierte que las mismas fuerzas que mantuvieron la forma sin jefe en los primeros años pueden actuar contra la nueva jerarquía. Todd Zenger y Jackson Nickerson señalan uno de estos factores son los propios empleados de github, que se sintieron atraídos por la empresa y su promesa de autonomía e igualdad. Empleados auto-seleccionados dentro y fuera de github, reforzando así el ethos de la inseriedad del jefe. Aquí, el comentario de Puranam sobre "Estructuras como símbolos" plantea un

nuevo conjunto de preguntas sobre el papel de las estructuras en la organización frente a la señalización simbólica de los valores organizativos.

En general, nuestros comentaristas parecen estar de acuerdo en gran medida en que github tendrá que seguir experimentando. Zenger analiza cómo se puede lograr un rendimiento mejorado a través de la dinámica de diseño: muchos ajustes requieren control y autonomía, por lo que el cambio de diseño continuo conduce a un rendimiento mejorado más que a diseños eficientes. Esto se hace eco de las observaciones de Nickerson sobre la importancia de la creación de prototipos y la experimentación con la forma, en lugar de los diseños estáticos. En cierto sentido, github está explorando el espacio de diseños de organización adecuados.

En términos más generales, nuestros comentaristas parecen apoyar una premisa de larga data de que al evaluar la eficacia de un diseño organizativo en particular, el diseñador primero debe entender los objetivos y demandas principales de la organización, es decir, sus operaciones, procesos de innovación, entorno de selección, legitimación, etc. Sólo entonces es posible entender si el diseño es apropiado. Por ejemplo, en las primeras etapas de la evolución de la industria, cuando github apenas comenzaba a atraer a sus primeros clientes, su forma sin jefe le permitió crear más valor. Sin embargo, en las etapas posteriores, la jerarquía ayudó a la empresa a capturar una mayor parte del valor generado.

La historia de github todavía se está escribiendo, y definitivamente no podemos decir lo que sucederá. Como dice el dicho común, hacer predicciones es difícil, especialmente sobre el futuro. Por lo tanto, elegimos una tarea más fácil para nuestros comentaristas y les pedimos que predijeran el pasado en su lugar. Esperamos que la discusión resultante sobre las virtudes y peligros de reemplazar la forma sin jefe con una jerarquía estimule nuevas preguntas y estudios para los estudiantes de diseño de la organización.

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

Dorthe Døjbak Håkonsson-Maciej Workiewicz

GitHub est une société américaine de logiciels située à San Francisco. Fondée en 2007 par Tom Preston-Werner et Chris Wanstrath, l'entreprise a connu une croissance sans précédent des ventes et par la suite en nombre d'employés. La taille de l'entreprise a doublé, passant de 300 employés début 2015 à 600 en novembre 2016. Le produit de la société, également appelé github, permet aux entreprises et aux développeurs individuels de gérer leur code informatique et de collaborer avec d'autres sur des projets logiciels. Github a été utilisé par certaines des plus grandes sociétés de logiciels comme Google, Adobe, Twitter, paypal, Yahoo, Facebook et Dropbox. Le service gratuit de l'entreprise est devenu un outil populaire parmi les membres de la communauté des logiciels open source, les étudiants et les amateurs. Au cours de cette écriture, 14 millions d'utilisateurs collaboraient sur plus de 47 millions de projets utilisant le produit de l'entreprise dans son deuxième tour. Note de bas de page1 En juillet 2015, la société a levé 250 millions de dollars auprès d'investisseurs privés, ce qui porte la valeur globale de la start-up à deux milliards de dollars. Note de bas de page2

Après 7 ans de course sans hiérarchie formelle, en 2014, l'entreprise a lancé une réorganisation substantielle, abandonnant de fait la forme sans patron. Du point de vue de la conception organisationnelle,

ce changement brusque soulève des questions intéressantes concernant les conditions limites des formes d'organisation sans patron, qui a attiré une attention significative dans les milieux universitaires et managériaux.

Avant le changement soudain de structure, github 1.0 (avant 2014) était un enfant d'affiche d'une organisation sans patron. L'entreprise était ouvertement fière de son approche à la tête de l'entreprise. En fait, leurs principes d'organisation étaient similaires dans les valeurs clés à la façon dont les utilisateurs de son produit collaboraient sur des projets open source. En ce sens, github, la société, était le reflet des valeurs autour desquelles github, le produit, a été construit.

Allocation ouverte

Chez github 1.0, les employés pouvaient démarrer et se joindre à des projets où ils estimaient pouvoir contribuer le plus. Les projets n'étaient pas attribués hiérarchiquement, mais les employés pouvaient choisir ce sur quoi ils voulaient travailler sans aucune ingérence formelle. La condition minimale était qu'il y avait au moins deux personnes dans l'équipe (la règle de deux). Zach Holman, l'un des employés, l'a résumé comme suit : « Les équipes sont toutes informelles. Si vous voulez travailler sur quelque chose, allez-y. Si vous avez besoin d'un designer, prenez un designer. Boom, une équipe de deux personnes. Note de bas de page3 Il a également fait remarquer ailleurs que « nous avons des équipes, mais les équipes sont mises en place de sorte qu'ils sont faciles à déplacer. Et c'est le problème avec les équipes si elles sont très structurées de sorte que vous ne pouvez pas sortir d'eux. Note de bas de page4

Pas de hiérarchie formelle

À github 1.0, les employés n'avaient pas de titres officiels, mais beaucoup sont venus avec des titres fantaisistes, comme « Developer Superhero », « Bleeding Edge Cowboy, » et « Happiness Responsibilibuddy, Magician. » Les codeurs pouvaient concevoir, et les concepteurs pouvaient (et ont été encouragés à) coder. Il n'y avait pas de cadres intermédiaires et pas de gestionnaires de produits, de ministères ou de projets. Scott Chacon, l'un des premiers employés, a déclaré : « Nous essayons de transférer les capacités de prise de décision aux personnes les plus proches du problème. [Les projets ont] une « personne responsable primaire », ou PRP, dans le lingo d'allocation ouverte. Note de bas de page5

Maximiser le bonheur des employés

Célébrement, l'objectif principal de github était d'optimiser le bonheur des employés. Les employés étaient libres de choisir leur emplacement, leurs journées de travail, leurs heures de travail et la façon de s'habiller pour travailler. La croyance était que les employés heureux sont plus productifs et donc l'entreprise plus de succès. Comme l'a dit un employé de github : « Il y a un certain nombre d'entreprises qui ont cette règle de 20 % où les employés sont encouragés à travailler sur des choses qui leur sont personnellement enthousiasmées en dehors de leur responsabilité principale 20 % du temps. Je pense que d'une certaine façon, vous pouvez dire github a une règle de 100%, qui est essentiellement toujours travailler sur des choses que vous êtes personnellement excité ou que vous trouvez épanouissant. » Note de bas de page6

Main-d'œuvre distribuée

La main-d'œuvre a été très bien répartie avec plus de la moitié des employés travaillant à distance (le seul bureau de l'entreprise jusqu'en août 2014 était à San Francisco). Pour tenir les gens au courant des nouvelles embauches et des développements récents, la société avait sa propre équipe de tournage Streaming Eagle, qui a produit et d

Résolution des conflits par consensus

Les conflits ont été résolus par la discussion, sans intervention des cadres supérieurs. D'autres employés ayant une grande réputation et respect pouvaient être consultés sur une question précise, mais la décision revenait à l'équipe. Les employés ont utilisé le produit de l'entreprise pour créer des demandes de modifications à un problème donné et faire pression sur d'autres employés pour obtenir du soutien pour que leur version soit adoptée.

Processus informel d'embauche et d'évaluation du rendement

Chez github, avant 2014, il n'y avait pas de PERSONNES RH. La rémunération était assez uniforme. L'entreprise se vantait que les gens venaient travailler à github parce qu'ils admiraient le produit et la culture. On croyait que le salaire n'était pas le principal facteur de motivation. Note de bas de page7

Changement organisationnel — github 2.0

Les choses ont commencé à changer au début de 2014, lorsque le nouveau PDG, et son collègue co-fondateur, Chris Wanstrath, a succédé à Tom Preston-Werner. Le plus grand changement pour github a été l'introduction de règles et de processus pour accroître la coordination, principalement grâce à une meilleure communication. Selon Chris Wanstrath, «
vant, nous devons tous partager les cartes routières dans notre tête. Je construis peut-être quelque chose ici, sans même savoir que Paul construit quelque chose ici. Cela s'est bien passé jusqu'à ce que nous ayons plus de monde et que nous décidions que nous avions besoin de beaucoup plus de coordination, de beaucoup plus de communication. Note de bas de page8

Github en 2015 est tout à fait un endroit différent de ce qu'il était. Il offre toujours le même produit innovant et a la même maison blanche ovale salle réplique réception, mais la structure organisationnelle est beaucoup plus traditionnelle. L'entreprise dispose maintenant de WP, d'une fonction RH robuste, de chefs de produit, de pistes techniques et d'une structure de reporting en tête-à-tête. Les projets sont maintenant attribués lors de réunions spéciales, et les employés subissent des examens officiels du rendement. L'entreprise commence également à se renforcer physiquement. En août 2014, github a ouvert son deuxième bureau (après San Francisco) à Boulder, CO, et le premier bureau non américain à Tokyo en juin 2015. Footnote9

Bien que certains puissent le percevoir comme tout à fait un écart par rapport à l'ancienne philosophie, l'entreprise a été très pragmatique dans son choix de structure organisationnelle. Préfigurant quelque peu les changements à venir, le PDG de l'époque, Tom Preston-Werner, a déclaré en octobre 2013 : «
Dans un an, nous utiliserons peut-être quelque chose qui n'est pas une allocation ouverte, mais c'est l'évolution de l'allocation ouverte, car nous avons déterminé que quelque chose d'autre fonctionne mieux. Et c'est vraiment très bien. Note de bas de page10

Que pouvons-nous apprendre d'organisations comme github ?

Jusqu'en 2014, github semblait un représentant éminent des nouvelles tendances dans la conception d'organisation vers la non-hiérarchie. Des exemples réussis provenant de diverses industries suggèrent que ce type de forme organisationnelle peut être appliqué à une variété d'environnements. Cela conduit à la question : que fait la hiérarchie ? Et quand (si jamais) en avons-nous besoin ?

Pourtant, github aujourd'hui n'est pas le github qu'il était. Il a le même produit, et sert la même base de clients, mais il a maintenant une hiérarchie formelle. Que pouvons-nous faire de ce changement ? Y a-t-il des limites à l'efficacité des formes non hiérarchiques ? Quel est leur environnement de sélection ? Ne s'appliquent-ils qu'à un type particulier d'employés ? Ou la culture du travail ?

Enfin, que pourrait apporter l'avenir pour github ? La hiérarchie était-elle la bonne réponse à leurs nouvelles demandes ? Leur nouvelle structure se rapporte-t-elle ? Ou leurs demandes simultanées de contrôle et d'autonomie entraîneront-ils des changements de conception à l'avenir ?

CONCLUSION

Dorthe Døjbak Håkonsson-Maciej Workiewicz

Le principe directeur derrière la série de zoo organisationnelle a été la croyance que nous pouvons apprendre quelque chose sur le général en étudiant le particulier (Puranam et Håkonsson 2015). Dans cet esprit, nous avons adopté une approche profonde du cas de github et de sa transition d'un patron-moins dans une hiérarchie plus traditionnelle, dans l'espoir d'illustrer les forces opérant dans toutes les organisations qui les obligent à adopter certaines solutions de conception organisationnelle. Nous sommes très reconnaissants à notre panel de commentateurs de nous être joints à nous dans cet exercice et de nous avoir aidés à distiller les leçons de cette affaire intrigante.

Github n'était pas hiérarchique, mais il est ensuite passé à une organisation hiérarchique. Cela a conduit beaucoup de nos commentateurs dans des discussions fructueuses sur les conditions qui favorisent les organisations sans patron et les situations où la hiérarchie est demandée.

Nickerson et Burton mentionnent tous deux le rôle de l'environnement de sélection dans l'autorisation de la forme sans patron à github dans les premières années. Comme le dit Nickerson : «
En l'absence de pressions de sélection, pratiquement n'importe quelle forme organisationnelle pourrait bien fonctionner. »

En d'autres termes, dans les premières années, github pourrait se permettre d'avoir une forme moins efficace: que ce soit la hiérarchie ou sans patron. La croissance de l'entreprise, l'augmentation de la complexité des produits et les demandes des clients ont changé la situation.

Nickerson et Burton ramènent également l'idée de systèmes presque décomposés (Simon, 1962) et d'une faible interdépendance des tâches (Thompson, 1967) pour discuter du besoin limité de github de coordination active entre plusieurs parties de l'organisation. Burton écrit que lorsque les projets sont petits et indépendants, une forme sans patron avec ses règles simples peut prendre soin de la quantité négligente de traitement de l'information qui est nécessaire.

Avec ces conditions changées, github résolu à la hiérarchie, conduisant nos commentateurs à discuter du rôle de la hiérarchie, et les situations qui l'appellent.

Burton et Puranam discutent tous deux de la façon dont la hiérarchie joue un rôle important dans le traitement des exceptions ainsi que dans la résolution des conflits entre les membres de l'organisation. Sans hiérarchie, les membres utilisent des règles simples ou négocient pour résoudre les conflits, tâches qui, comme dans l'affaire github, deviennent de plus en plus lourdes et prennent du temps à mesure que le nombre d'employés augmente. Comme l'affirme Burton : « Lorsque les règles d'exploitation sont loin d'être parfaites et que les choses tournent mal, c'est exactement ce que la hiérarchie doit faire ; interférer lorsque les choses tournent mal ». Les gestionnaires remplissent ainsi une fonction utile pour sortir des impasses et résoudre les conflits. Avec l'interdépendance croissante et la taille de l'organisation, cet avantage de la hiérarchie est devenu plus important et a probablement été l'un des principaux moteurs de la transformation de github.

D'autre part, Zenger met également en garde contre le fait que les mêmes forces qui ont gardé la forme sans patron dans les premières années peuvent agir contre la nouvelle hiérarchie. Todd Zenger et Jackson Nickerson soulignent tous deux que l'un de ces facteurs est les employés de github eux-mêmes, qui ont été attirés par l'entreprise et sa promesse d'autonomie et d'égalité. Les employés se sont auto-sélectionnés dans et hors de github, renforçant ainsi l'éthique de boss-unless. Ici, le commentaire de Puranam sur « Structures comme symboles » pose une toute nouvelle série de questions sur le rôle des structures dans l'organisation vs signalisation symbolique des valeurs organisationnelles.

Dans l'ensemble, nos commentateurs semblent en grande partie d'accord que github devra continuer à expérimenter. Zenger explique comment des performances améliorées peuvent être obtenues grâce à la dynamique de conception : de nombreux paramètres nécessitent à la fois le contrôle et l'autonomie, c'est pourquoi le changement de conception continu conduit à des performances améliorées plus que des conceptions efficaces. Cela fait écho aux remarques de Nickerson sur l'importance du prototypage et de l'expérimentation avec la forme, plutôt que des conceptions statiques. En un sens, github explore l'espace des conceptions d'organisation appropriées.

Plus généralement, nos commentateurs semblent appuyer une prémisse de longue date selon laquelle, lors de l'évaluation de l'efficacité d'une conception organisationnelle particulière, le concepteur doit d'abord comprendre les objectifs et les exigences primaires de l'organisation, c'est-à-dire ses opérations, ses processus d'innovation, son environnement de sélection, sa légitimation, etc. Ce n'est qu'alors qu'il est possible de comprendre si la conception est appropriée. Par exemple, dans les premiers stades de l'évolution de l'industrie, alors que github commençait tout juste à attirer ses premiers clients, sa forme sans patron lui a permis de créer plus de valeur. Toutefois, dans les étapes ultérieures, la hiérarchie a aidé l'entreprise à capturer une plus grande part de la valeur générée.

L'histoire de github est toujours en cours d'écriture, et nous ne pouvons pas vraiment dire ce qui va se passer. Comme le dit le dicton commun, faire des prédictions est difficile, en particulier sur l'avenir. Ainsi, nous avons choisi une tâche plus facile pour nos commentateurs et leur avons demandé de prédire le passé à la place. Nous espérons que la discussion qui en résultera sur les vertus et les dangers du remplacement de la forme sans patron par une hiérarchie stimulera de nouvelles questions et études pour les étudiants en conception d'organisation.

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

EINLEITUNG

Dorthe d'jbak Hékonsson–Maciej Workiewicz

Github ist ein US-amerikanisches Softwareunternehmen mit Sitz in San Francisco. Das 2007 von Tom Preston-Werner und Chris Wanstrath gegründete Unternehmen verzeichnete ein beispielloses Umsatzwachstum und anschließend auch die Mitarbeiterzahl. Das Unternehmen verdoppelte sich von 300 Mitarbeitern Anfang 2015 auf 600 im November 2016. Das Produkt des Unternehmens, auch github genannt, ermöglicht es Unternehmen und einzelnen Entwicklern, ihren Computercode zu verwalten und mit anderen an Softwareprojekten zusammenzuarbeiten. Github wurde von einigen der größten Software-Unternehmen wie Google, Adobe, Twitter, paypal, Yahoo, Facebook und Dropbox verwendet. Der kostenlose Service des Unternehmens wurde zu einem beliebten Tool unter den Mitgliedern der Open-Source-Software-Community, Studenten und Bastler. Zum jetzigen Thema arbeiteten 14 Millionen Nutzer in der zweiten Runde an über 47 Millionen Projekten mit dem Produkt des Unternehmens. Footnote1 Im Juli 2015 sammelte das Unternehmen 250 Millionen Dollar von privaten Investoren ein und bezifferte den Gesamtwert des Startups auf zwei Milliarden Dollar. Fußnote2

Nach 7 Jahren ohne formale Hierarchie leitete das Unternehmen 2014 eine substanzielle Reorganisation ein und ließ damit die cheflose Form fallen. Aus organisatorischer Sicht wirft diese abrupte Veränderung einige interessante Fragen zu den Randbedingungen von bosslosen Organisationsformen auf, die in akademischen und Leitenden Kreisen große Aufmerksamkeit erregt haben.

Vor der plötzlichen Änderung der Struktur war github 1.0 (vor 2014) ein Posterkind einer cheflosen Organisation. Das Unternehmen war offen stolz auf seinen Ansatz, das Geschäft zu führen. Tatsächlich waren ihre Organisationsprinzipien in Schlüsselwerten ähnlich wie die Art und Weise, wie Benutzer seines Produkts an Open-Source-Projekten arbeiteten. In diesem Sinne spiegelte github, das Unternehmen, die Werte wider, um die github, das Produkt, aufgebaut wurde.

Offene Zuordnung

Bei github 1.0 konnten Mitarbeiter Projekte starten und mitgestalten, bei denen sie das Gefühl hatten, am meisten beitragen zu können. Die Projekte wurden nicht hierarchisch zugewiesen, aber die Mitarbeiter konnten wählen, was sie arbeiten wollten, ohne dass es zu formalen Eingriffen kamen. Die Mindestbedingung war, dass mindestens zwei Personen im Team waren (die Regel von zwei). Zach Holman, einer der Mitarbeiter, fasste es so zusammen: "Teams sind alle informell. Wenn Sie an etwas arbeiten wollen, gehen Sie einfach daran. Wenn Sie einen Designer benötigen, schnappen Sie sich einen Designer. Boom, ein Zwei-Personen-Team." Fußnote3 Er bemerkte auch an anderer Stelle: "Wir haben Teams, aber die Teams sind so aufgestellt, dass sie sich leicht bewegen können. Und das ist das Problem mit Teams, wenn sie sehr strukturiert sind, so dass man nicht aus ihnen herauskommt." Fußnote4

Keine formale Hierarchie

Bei github 1.0 hatten die Mitarbeiter keine offiziellen Titel, stattdessen kamen viele mit skurrilen, wie "Developer Superhero", "Bleeding Edge Cowboy" und "Happiness Responsibilibuddy, Magician". Coders konnte entwerfen, und Designer konnten (und wurden dazu ermutigt). Es gab keine mittleren Manager und keine Produkt-, Abteilungs- oder Projektmanager. Scott Chacon, einer der ersten Mitarbeiter, sagte: "Wir

versuchen, die Entscheidungsfähigkeit auf Menschen zu verlagern, die dem Problem am nächsten stehen. [Projekte haben] eine 'primäre verantwortliche Person' oder PRP in open allocation lingo." Fußnote5

Maximierung des Mitarbeiterglücks

Bekanntlich war das Hauptziel bei github, das Glück der Mitarbeiter zu optimieren. Die Mitarbeiter konnten ihren Standort, ihre Arbeitstage, ihre Arbeitszeiten und ihre Kleidung zur Arbeit frei wählen. Der Glaube war, dass glückliche Mitarbeiter produktiver und damit das Unternehmen erfolgreicher sind. Ein github-Mitarbeiter sagte: "Es gibt eine Reihe von Unternehmen, die diese 20%-Regel haben, in der Mitarbeiter ermutigt werden, an Dingen zu arbeiten, über die sie sich außerhalb ihrer Hauptverantwortung 20% der Zeit persönlich freuen. Ich denke, in gewisser Weise können Sie sagen, github hat eine 100%-Regel, die im Grunde immer an Dingen arbeitet, von denen Sie persönlich begeistert sind oder die Sie erfüllend finden." Fußnote6

Verteilte Arbeitskräfte

Die Arbeitskräfte waren sehr stark verteilt mit mehr als der Hälfte der Mitarbeiter, die aus der Ferne arbeiteten (das einzige Büro des Unternehmens bis August 2014 war in San Francisco). Um die Menschen über Neueinstellungen und aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten, hatte das Unternehmen eine eigene Filmcrew Streaming Eagle, die produzierte und d

Konfliktlösung durch Konsens

Konflikte wurden durch Diskussionen gelöst, ohne dass hochrangige Führungskräfte eingegriffen wurden. Andere Mitarbeiter mit hohem Ruf und Respekt konnten zu einer bestimmten Angelegenheit konsultiert werden, aber die Entscheidung liege beim Team. Mitarbeiter nutzten das eigene Produkt, um Änderungen an einem bestimmten Problem zu erstellen und andere Mitarbeiter um Unterstützung zu bitten, um ihre Version annehmen zu lassen.

Informelleinstellungs- und Leistungsbewertung

Bei github gab es vor 2014 keine HR-Mitarbeiter. Der Lohn war ziemlich einheitlich. Das Unternehmen prahlte damit, dass Die Leute zu github kamen, weil sie das Produkt und die Kultur bewunderten. Das Gehalt galt als nicht der Hauptmotivator. Fußnote7

Organisationsänderung – github 2.0

Anfang 2014 begann sich etwas zu ändern, als der neue CEO und Mitbegründer Chris Wanstrath die Nachfolge von Tom Preston-Werner antrat. Die größte Veränderung für github war die Einführung von Regeln und Prozessen, um die Koordination zu erhöhen – vor allem durch verbesserte Kommunikation. Chris Wanstrath: "Früher mussten wir alle die Straßenkarten in unserem Kopf teilen. Ich baue hier vielleicht etwas, ohne zu wissen, dass Paulus hier etwas baut. Das hat gut geklappt, bis wir mehr Leute bekommen haben und beschlossen haben, dass wir viel mehr Koordination, viel mehr Kommunikation brauchen." Fußnote8

Github im Jahr 2015 ist ein ganz anderer Ort als früher. Es bietet immer noch das gleiche innovative Produkt und hat das gleiche White House Oval Room Replik Empfang, aber die Organisationsstruktur ist viel traditioneller. Das Unternehmen verfügt nun über vps, eine robuste HR-Funktion, Produktmanager, technische Leads und eine 1:1-Berichtsstruktur. Die Projekte werden nun in Sondersitzungen vergeben, und die Mitarbeiter werden offiziell überprüft. Das Unternehmen beginnt auch, eine physische Präsenz aufzubauen. Im August 2014 eröffnete github sein zweites Büro (nach San Francisco) in Boulder, CO, und das erste Nicht-US-Büro in Tokio im Juni 2015. Footnote9

Während einige es als eine ziemliche Abkehr von der alten Philosophie wahrnehmen, war das Unternehmen sehr pragmatisch in der Wahl der Organisationsstruktur. Etwas vorausahnend, wie die Veränderungen kommen werden, sagte der damalige CEO Tom Preston-Werner im Oktober 2013: "In einem Jahr könnten wir etwas verwenden, das keine offene Zuweisung ist, sondern die Entwicklung der offenen Allokation, da wir festgestellt haben, dass etwas anderes besser funktioniert. Und das ist wirklich in Ordnung." Fußnote10

Was können wir von Organisationen wie github lernen?

Bis 2014 schien github ein prominenter Vertreter neuer Trends im Organisationsdesign hin zu Nicht-Hierarchien zu sein. Erfolgreiche Beispiele aus verschiedenen Branchen deuten darauf hin, dass diese Art

von Organisationsform auf eine Vielzahl von Umgebungen angewendet werden kann. Das führt zu der Frage: Was macht Hierarchie? Und wann (wenn überhaupt) brauchen wir es?

Doch github ist heute nicht der github, der es früher war. Es hat das gleiche Produkt und dient dem gleichen Kundenstamm, aber es hat jetzt eine formale Hierarchie. Was können wir aus dieser Verschiebung machen? Gibt es Grenzen für die Wirksamkeit nicht-hierarchischer Formen? Was ist ihre Auswahlumgebung? Bewerben sie sich nur für eine bestimmte Art von Mitarbeitern? Oder Arbeitskultur?

Und schließlich, was könnte die Zukunft für github bringen? War Hierarchie die richtige Antwort auf ihre neuen Forderungen? Wird ihre neue Struktur dazu gehören? Oder werden ihre gleichzeitigen Forderungen nach Kontrolle und Autonomie in Zukunft zu ständigen Designänderungen führen?

SCHLUSSFOLGERUNG

Dorthe d'jbak Hékonsson–Maciej Workiewicz

Der Leitgedanke der organisatorischen Zooserie war die Überzeugung, dass wir etwas über das Allgemeine lernen können, indem wir das Besondere studieren (Puranam und Hékonsson 2015). In diesem Sinne haben wir den Fall github und seinen Übergang von einem Boss-losen zu einer traditionelleren Hierarchie tief gehen lassen, in der Hoffnung, die Kräfte zu veranschaulichen, die in allen Organisationen tätig sind, die sie zwingen, bestimmte Organisationsdesign-Lösungen zu übernehmen. Wir sind unserem Panel von Kommentatoren sehr dankbar, dass sie sich uns bei dieser Übung angeschlossen haben und uns geholfen haben, die Lehren aus diesem faszinierenden Fall zu destillieren.

GitHub war nicht hierarchisch, wurde dann aber in eine hierarchische Organisation umgewandelt. Dies führte viele unserer Kommentatoren zu fruchtbaren Diskussionen über die Bedingungen, die bosslose Organisationen begünstigen, und die Situationen, in denen Hierarchie gefordert ist.

Nickerson und Burton erwähnen beide die Rolle der Auswahlumgebung, die in den ersten Jahren die bosslose Form bei github erlaubte. Nickerson formuliert es so: "Ohne Auswahldruck könnte praktisch jede Organisationsform gut funktionieren." Mit anderen Worten, in den ersten Jahren könnte github es sich leisten, eine weniger effiziente Form zu haben: sei es Hierarchie oder Boss-weniger. Das Wachstum des Unternehmens, die Erhöhung der Produktkomplexität und die Kundenanforderungen änderten dies.

Sowohl Nickerson als auch Burton bringen auch die Idee von nahezu zerzauberten Systemen (Simon 1962) und geringer Aufgabenwechsel (Thompson 1967) zurück, um githubs früher begrenzten Bedarf an aktiver Koordination zwischen mehreren Teilen der Organisation zu diskutieren. Burton schreibt, dass, wenn Projekte klein und unabhängig sind, eine bosslose Form mit ihren einfachen Regeln für die fahrlässige Menge an Informationsverarbeitung sorgen kann, die erforderlich ist.

Nachdem sich diese Bedingungen geändert haben, löste sich github in die Hierarchie auf, was unsere Kommentatoren dazu veranlasste, die Rolle der Hierarchie und die Situationen zu diskutieren, die dies erfordern.

Burton und Puranam diskutieren beide, wie Hierarchie eine wichtige Rolle im Umgang mit Ausnahmen spielt und Konflikte zwischen Organisationsmitgliedern löst. Ohne Hierarchie verwenden Mitglieder entweder einfache Regeln oder verhandeln, um Konflikte zu lösen, Aufgaben, die, wie im Fall github, mit zunehmender Anzahl von Mitarbeitern immer umständlicher und zeitaufwändiger werden. Burton argumentiert: "Wenn Die Betriebsregeln nicht perfekt sind und die Dinge schief gehen, ist dies genau das, was die Hierarchie zu tun hat; stören, wenn etwas schief geht." Manager führen daher eine nützliche Funktion aus, um Sackgassen zu durchbrechen und Konflikte zu lösen. Mit zunehmenden Interdependenzen und Organisationsgröße wurde dieser Vorteil der Hierarchie immer wichtiger und war höchstwahrscheinlich einer der wichtigsten Treiber der github-Transformation.

Andererseits warnt Zenger auch davor, dass dieselben Kräfte, die in den Anfangsjahren die bosslose Form bewahrten, gegen die neue Hierarchie vorgehen könnten. Todd Zenger und Jackson Nickerson weisen beide auf einen dieser Faktoren hin, die github-Mitarbeiter selbst, die von dem Unternehmen und seinem Versprechen von Autonomie und Gleichheit angezogen wurden. Mitarbeiter, die sich selbst in und aus github wählten, verstärkten so das Ethos der Bosslosigkeit. Hier wirft Puranams Kommentar zu "Strukturen

als Symbole" eine ganze Reihe neuer Fragen über die Rolle von Strukturen bei der Organisation vs. Symbolischer Signalisierung von Organisationswerten auf.

Insgesamt scheinen unsere Kommentatoren weitgehend darin übereinzustimmen, dass github weiter experimentieren muss. Zenger erläutert, wie eine verbesserte Leistung durch Designdynamik erreicht werden kann: Viele Einstellungen erfordern sowohl Kontrolle als auch Autonomie, daher führt ein ständiger Designwechsel zu einer verbesserten Leistung mehr als zu effizienten Designs. Dies spiegelt Nickersons Bemerkungen über die Bedeutung von Prototyping und Experimentieren mit der Form wider, anstatt statische Designs. In gewissem Sinne erforscht github den Raum geeigneter Organisationsdesigns.

Ganz allgemein scheinen unsere Kommentatoren eine langjährige Prämisse zu unterstützen, dass der Designer bei der Bewertung der Wirksamkeit eines bestimmten Organisationsdesigns zunächst die primären Ziele und Anforderungen der Organisation verstehen muss, d. H. Ihre Operationen, Innovationsprozesse, Auswahlumgebung, Legitimation usw. Erst dann kann man verstehen, ob das Design geeignet ist. Zum Beispiel in den frühen Stadien der Branchenentwicklung, als github gerade erst anfing, seine ersten Kunden anzulocken, ermöglichte seine bosslose Form es ihm, mehr Wert zu schaffen. In den späteren Phasen half die Hierarchie dem Unternehmen jedoch, einen größeren Anteil des generierten Wertes zu erfassen.

Die Geschichte von github wird immer noch geschrieben, und wir können nicht definitiv sagen, was passieren wird. Wie das gängige Sprichwort sagt, ist es schwierig, Vorhersagen zu treffen, vor allem über die Zukunft. So wählten wir eine einfachere Aufgabe für unsere Kommentatoren und baten sie, stattdessen die Vergangenheit vorherzusagen. Wir hoffen, dass die daraus resultierende Diskussion über die Tugenden und Gefahren der Ersetzung der bosslosen Form durch eine Hierarchie neue Fragen und Studien für Studenten der Organisationsgestaltung anregen wird.

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUÇÃO

Dorthe Døjbak Håkonsson-Maciej Workiewicz

GitHub é uma empresa de software americana localizada em São Francisco. Fundada em 2007 por Tom Preston-Werner e Chris Wanstrath, a empresa tem sofrido um crescimento sem precedentes nas vendas e, posteriormente, em número de colaboradores. A empresa duplicou de 300 colaboradores no início de 2015 para 600 em novembro de 2016. O produto da empresa, também chamado github, permite que empresas e desenvolvedores individuais gerem o seu código informático e colaborem com outros em projetos de software. O github tem sido utilizado por algumas das maiores empresas de software como google, Adobe, Twitter, paypal, Yahoo, Facebook e Dropbox. O serviço gratuito da empresa tornou-se uma ferramenta popular entre os membros da comunidade de software de código aberto, estudantes e hobbyists. A partir desta escrita, 14 milhões de utilizadores colaboraram em mais de 47 milhões de projetos utilizando o produto da empresa na sua segunda fase. Nota de rodapé1 Em julho de 2015, a empresa angariou 250 milhões de dólares junto de investidores privados, colocando o valor global da startup em dois mil milhões de dólares. Nota de rodapé2

Após 7 anos a ser executado sem hierarquia formal, em 2014, a empresa iniciou uma reorganização substancial, efetivamente deixando cair a forma sem chefe. Do ponto de vista do design organizacional, esta mudança abrupta levanta algumas questões interessantes sobre as condições de fronteira das formas de organização sem chefes, que tem vindo a ganhar uma atenção significativa nos círculos académicos e de gestão.

Antes da mudança súbita na estrutura, o github 1.0 (antes de 2014) era um filho de cartaz de uma organização sem chefe. A empresa orgulhava-se abertamente da sua abordagem à gestão do negócio. De facto, os seus princípios organizadores eram semelhantes em valores-chave à forma como os utilizadores do seu produto colaboravam em projetos de código aberto. Nesse sentido, o github, a empresa, foi um reflexo dos valores em torno dos quais o github, o produto, foi construído.

Atribuição aberta

No github 1.0, os colaboradores podiam iniciar e aderir a projetos onde sentissem que podiam contribuir mais. Os projetos não foram atribuídos hierárquicos, mas os colaboradores podiam escolher o que quisessem trabalhar sem qualquer interferência formal. A condição mínima era que havia pelo menos duas pessoas na equipa (a regra dos dois). Zach Holman, um dos empregados resumiu o seguinte: "As equipas são todas informais. Se queres trabalhar nalma, vai trabalhar nisso. Se precisa de um designer, pegue um designer. Boom, uma equipa de duas pessoas." Nota 3 Também comentou noutros locais que "Temos equipas, mas as equipas estão preparadas para que sejam fáceis de movimentar. E esse é o problema das equipas se estiverem muito estruturadas para que não se possa sair delas." Nota de rodapé4

Sem hierarquia formal

No github 1.0, os empregados não tinham títulos oficiais, em vez disso muitos inventaram uns caprichosos, como "Developer Superhero", "Bleeding Edge Cowboy", e "Happiness Responsibilibuddy, Magician". Os codificadores podiam desenhar, e os designers podiam (e eram encorajados a) codificar. Não havia gestores intermédios nem gestores de produtos, departamentos ou gestores de projetos. Scott Chacon, um dos primeiros empregados, disse: "Tentamos mover as capacidades de tomada de decisão para as pessoas mais próximas do problema. [Os projetos têm] uma "pessoa responsável primária", ou PRP, em linguagem de atribuição aberta." Nota de rodapé5

Maximizar a felicidade dos colaboradores

Famosa, o objetivo principal no github era otimizar a felicidade dos empregados. Os funcionários eram livres de escolher a sua localização, dias de trabalho, horas de trabalho e como se vestir para trabalhar. A crença era que os colaboradores felizes são mais produtivos e, portanto, a empresa mais bem sucedida. Como disse um funcionário do github: "Há uma série de empresas que têm esta regra de 20% em que os colaboradores são encorajados a trabalhar em coisas que estão pessoalmente entusiasmados fora da sua principal responsabilidade 20% das vezes. Acho que de certa forma pode dizer que o github tem uma regra de 100%, que é basicamente estar sempre a trabalhar em coisas que te entusiasmam pessoalmente ou que achas que é satisfatório." Nota de rodapé6

Mão de obra distribuída

A mão de obra foi muito distribuída com mais de metade dos trabalhadores que trabalhavam remotamente (o único escritório da empresa até agosto de 2014 estava em São Francisco). Para manter as pessoas atualizadas sobre novas contratações e desenvolvimentos recentes, a empresa tinha a sua própria equipa de filmagem Streaming Eagle, que produziu e d

Resolução de conflitos através de consenso

Os conflitos foram resolvidos por discussão, sem intervenção de dirigentes superiores. Outros colaboradores com elevada reputação e respeito poderiam ser consultados sobre um assunto específico, mas a decisão recaiu sobre a equipa. Os colaboradores utilizaram o próprio produto da empresa para criar pedidos de alterações a um determinado problema e pressionar outros colaboradores para que o apoio tenha a sua versão adotada.

Processo informal de contratação e avaliação de desempenho

No github, antes de 2014, não havia pessoas de RH. O pagamento era bastante uniforme. A empresa gabava-se de que as pessoas vinham trabalhar para o github porque admiravam o produto e a cultura. Acreditava-se que o salário não era o principal motivador. Nota de rodapé7

Mudança organizacional — github 2.0

As coisas começaram a mudar no início de 2014, quando o novo CEO, e o cofundador, Chris Wanstrath, assumiram o cargo de Tom Preston-Werner. A maior mudança para o github foi a introdução de regras e processos para aumentar a coordenação - principalmente através de uma melhor comunicação. De acordo com Chris Wanstrath, "Antes, todos tínhamos que partilhar os mapas da nossa cabeça. Posso estar a construir algo aqui, sem saber que o Paul está a construir algo aqui. Correu tudo bem até termos mais pessoas e decidimos que precisávamos de muito mais coordenação, muito mais comunicação." Nota de rodapé⁸

GitHub em 2015 é um lugar bem diferente do que costumava ser. Ainda oferece o mesmo produto inovador e tem a mesma receção de réplica da Sala Oval da Casa Branca, mas a estrutura organizacional é muito mais tradicional. A empresa conta agora com vps, uma função de RH robusta, gestores de produtos, leads técnicos e uma estrutura de reporte um-para-um. Os projetos são agora atribuídos em reuniões especiais, e os colaboradores são submetidos a revisões oficiais de desempenho. A empresa também está a começar a construir uma presença física. Em agosto de 2014, o github abriu o seu segundo escritório (depois de São Francisco) em Boulder, CO, e o primeiro escritório não americano em Tóquio em junho de 2015. Footnote⁹

Embora alguns possam encará-lo como um afastamento da filosofia antiga, a empresa tem sido muito pragmática na sua escolha de estrutura organizacional. Um pouco à frente das mudanças que estão para vir, o então CEO Tom Preston-Werner disse em outubro de 2013: "Daqui a um ano podemos estar a usar algo que não está aberto, mas é a evolução da alocação aberta, pois determinámos que outra coisa funciona melhor. E está muito bem." Nota de rodapé¹⁰

O que podemos aprender com organizações como o github?

Até 2014, o github parecia um proeminente representante das novas tendências no design da organização para a não-hierarquia. Exemplos bem sucedidos de várias indústrias sugerem que este tipo de forma organizacional pode ser aplicado a uma variedade de ambientes. Isto leva à questão: o que faz a hierarquia? E quando (se alguma vez) precisamos?

No entanto, o github de hoje já não é o github. Tem o mesmo produto, e serve a mesma base de clientes, mas agora tem uma hierarquia formal. O que podemos fazer deste turno? Existem limites para a eficácia das formas não hierárquicas? Qual é o seu ambiente de seleção? Só se candidatam a um determinado tipo de empregados? Ou cultura de trabalho?

Finalmente, o que o futuro pode trazer para o github? A hierarquia foi a resposta certa às suas novas exigências? Será que a sua nova estrutura pertence? Ou será que as suas exigências simultâneas de controlo e autonomia levarão a mudanças de design em curso no futuro?

CONCLUSÃO

Dorthe Døjbak Håkonsson-Maciej Workiewicz

O princípio orientador por trás da série organizacional zoo tem sido a crença de que podemos aprender algo sobre o geral estudando o particular (Puranam e Håkonsson 2015). Nesse espírito, adotámos uma abordagem profunda do caso do github e a sua transição de um boss-less para uma hierarquia mais tradicional, na esperança de ilustrar as forças que operam em todas as organizações que os obrigam a adotar certas soluções de design organizacional. Estamos muito gratos ao nosso painel de comentadores por se juntar a nós neste exercício e ajudar-nos a dissipar as lições deste caso intrigante.

GitHub não era hierárquico, mas depois transitou para uma organização hierárquica. Isto levou muitos dos nossos comentadores a discussões frutíferas sobre as condições que favorecem as organizações sem chefes e as situações em que a hierarquia é necessária.

Nickerson e Burton mencionam o papel do ambiente de seleção em permitir a forma sem chefe no github nos primeiros anos. Como diz Nickerson: "Na ausência de pressões de seleção, praticamente qualquer forma organizacional pode ter um bom desempenho." Por outras palavras, nos primeiros anos, o

github poderia dar-se ao luxo de ter uma forma menos eficiente: seja hierarquia ou sem chefe. O crescimento da empresa, o aumento da complexidade do produto e as exigências dos clientes mudaram isso.

Tanto Nickerson como Burton também trazem de volta a ideia de sistemas quase decomponíveis (Simon 1962) e baixa interdependência de tarefas (Thompson 1967) para discutir a necessidade limitada anterior de coordenação ativa do github entre várias partes da organização. Burton escreve que quando os projetos são pequenos e independentes, uma forma sem chefe com as suas regras simples pode cuidar da quantidade negligente de processamento de informação que é necessária.

Com estas condições alteradas, o github resolveu a hierarquia, levando os nossos comentadores a discutir o papel da hierarquia e as situações que a exigem.

Burton e Puranam discutem como a hierarquia desempenha um papel importante na resolução de exceções, bem como na resolução de conflitos entre membros da organização. Sem hierarquia, os membros usam regras simples ou negociam para resolver conflitos, tarefas que, como no caso github, se tornam cada vez mais complicadas e morosas à medida que o número de empregados aumenta. Como Burton argumenta: "Quando as regras de funcionamento são menos do que perfeitas e as coisas correm mal, é exatamente isso que a hierarquia deve fazer; interferir quando as coisas correm mal". Os gestores desempenham assim uma função útil para quebrar impasses e resolver conflitos. Com o aumento das interdependências e da dimensão da organização, este benefício da hierarquia tornou-se mais importante e foi provavelmente um dos principais impulsionadores da transformação do github.

Por outro lado, Zenger também adverte que as mesmas forças que mantiveram a forma sem chefe nos primeiros anos podem agir contra a nova hierarquia. Todd Zenger e Jackson Nickerson apontam ambos para um desses fatores sendo os próprios empregados do github, que se sentiram atraídos pela empresa e pela sua promessa de autonomia e igualdade. Os empregados auto-selecionados dentro e fora do github, reforçando assim o ethos de falta de chefe. Aqui, o comentário de Puranam sobre "Estruturas como Símbolos" coloca um novo conjunto de questões sobre o papel das estruturas na organização da sinalização simbólica dos valores organizacionais.

Globalmente, os nossos comentadores parecem concordar, em grande parte, que o github terá de continuar a fazer experiências. Zenger discute como o desempenho melhorado pode ser alcançado através da dinâmica do design: muitas configurações requerem controlo e autonomia, por isso a mudança de design em curso leva a um desempenho melhorado mais do que designs eficientes. Isto ecoa as observações de Nickerson sobre a importância da prototipagem e experimentação com a forma, em vez de desenhos estáticos. De certa forma, o github está a explorar o espaço de projetos de organização adequados.

De uma forma mais geral, os nossos comentadores parecem apoiar uma premissa de longa data de que, ao avaliar a eficácia de um determinado design organizacional, o designer deve primeiro compreender os objetivos e exigências primárias da organização, ou seja, as suas operações, processos de inovação, ambiente de seleção, legitimação, etc. Só assim é possível compreender se o desenho é adequado. Por exemplo, nas fases iniciais da evolução da indústria, quando o github estava apenas a começar a atrair os seus primeiros clientes, a sua forma sem chefe permitiu-lhe criar mais valor. No entanto, nas fases posteriores, a hierarquia ajudou a empresa a captar uma maior parte do valor gerado.

A história do github ainda está a ser escrita, e não podemos dizer definitivamente o que vai acontecer. Como diz o ditado comum, fazer previsões é difícil, especialmente sobre o futuro. Assim, escolhemos uma tarefa mais fácil para os nossos comentadores e pedimos-lhes que previssem o passado. Esperamos que a discussão resultante sobre as virtudes e os perigos de substituir a forma sem chefe por uma hierarquia estimule novas questões e estudos para os estudantes de design de organizações.