

МЕНЕДЖМЕНТ БУДУЩЕГО. КАК УСТРОЕНА САМАЯ ИННОВАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ МИРА



В отчаянных попытках сохранить дух инноваций многие технологические компании экспериментируют с разными моделями управления. Но никто не зашел на этом пути так далеко, как Valve. На ее фоне Google и Facebook выглядят отвратительными бюрократическими монстрами из капиталистических антиутопий.

Созданная в середине 90-х годов ренегатами из Microsoft, Valve начинала как разработчик компьютерных игр – в ее портфолио такие вечные хиты, как Half-Life, Portal, Counter Strike и Left 4 Dead. Теперь ей также принадлежит фактический монополист рынка цифровой дистрибуции видеоигр – магазин Steam. А недавно компания объявила о намерении наконец-то воплотить главную мечту всех геймеров и создать полноценный шлем виртуальной реальности. В штаб-квартире Valve в Сиэтле работают около четырехсот человек. Forbes оценивает Valve как минимум в \$3 млрд.

Всего этого Valve удалось добиться благодаря, пожалуй, самой странной корпоративной культуре, которая когда-либо формировалась в предприятии такого масштаба. По мнению некоторых экспертов, это вообще одна из самых инновационных компаний современности. Если будущее в технологиях, а будущее менеджмента в новых подходах технологичных компаний, то самое время разобраться, на каких принципах основано управление в Valve.

Принцип №1. Смерть начальникам

Основатель и духовный лидер Valve Гейб Ньюэлл был уверен, что в эпоху компьютерной революции традиционная иерархическая организация лишена всякого смысла. Она подходит военным, которым нужно отправить на смерть тысячу-другую солдат. Она подходит фабрикам и заводам, чья цель – бесконечное воспроизведение одинакового результата. Но в технологической индустрии в повторении одного и того же действия нет никакой ценности, ведь ценность здесь появляется только тогда, когда что-то делается в самый первый раз.

Ньюэлл придумал Valve как место, где нет иерархии и никакого формального менеджмента, начальников и подчиненных, должностей и карьерного роста. Некоторые сотрудники Valve вынуждены самостоятельно выдумывать название своих должностей, чтобы было что написать на визитных карточках: иначе люди из других компаний отказываются воспринимать их всерьез.

Один из первых сотрудников Valve Грек Кумер недавно заметил в беседе с журналистом из The New York Times, что не знает, какую позицию занимает сам Ньюэлл: «Технически он, наверное, CEO. Но я не очень уверен». В недавно просочившемся в интернет пособии, которое получает каждый новичок Valve, напротив имени Ньюэлла красуется следующая надпись: «Из всех людей в компании, которые не являются вашими начальниками, Гейб не является им в **НАИБОЛЬШЕЙ** степени». Говорят, Гейб Ньюэлл может годами мечтать о каком-нибудь новом проекте, но совершенно не в состоянии сдвинуть дело с мертвой точки только потому, что никто в компании не хочет этим заниматься.

Принцип №2. **Делай что хочешь**

Почти каждый новобранец Valve на первых порах сталкивается со странной проблемой – он не знает, что ему делать. Valve не нанимает людей под конкретные задачи. Ветеран индустрии Майкл Абраш так описывает свои первые несколько недель в компании:

«Я рассчитывал, что мне сразу дадут какую-нибудь работу. Вместо этого я получил несколько ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ от коллег, которые ДУМАЛИ, что мне, ВОЗМОЖНО, следует ПРИСМОТРЕТЬСЯ к такой-то сфере... После серии подобных разговоров я понял, что мне стоит думать иначе. Что самое ценное я могу сделать для компании, что пока не делает никто другой?»

Через какое-то время Абраш решил заняться созданием очков виртуальной реальности. Теперь проект теоретически может полностью изменить судьбу Valve и ландшафт индустрии видеоигр заодно.

Принцип №3. **У столов должны быть колесики**

Поскольку в Valve нет фиксированных ролей и все должны сами решать, где они могут пригодиться больше всего, столы в штаб-квартире компании оборудованы колесиками. Это позволяет сотрудникам быстро передвигать их по всему офису, организуясь в команды под интересующие их проекты. Хочешь сменить занятие? Передвинь стол. Инструкция по передвижению столов в пособии для новичков гласит: «Выньте вилку из розетки. Переместите свой стол. Вставьте вилку в розетку. Возвращайтесь к работе».

Внутри команд, которые в Valve называются Cabals («Клики»), распределением обязанностей занимаются сами сотрудники. Они же решают, кто будет выполнять роль неформального лидера, задача которого – координировать усилия, держа в

голове всю информацию о проекте. Лидеры служат команде, а не наоборот. При этом Valve стимулирует клики почаще менять свой состав и конфигурацию. В противном случае «бюрократические структуры неизбежно начинают преследовать собственные интересы, а не интересы пользователей».

Принцип №4. Искать людей важнее, чем дышать

Очевидно, что далеко не все готовы к стандартам свободы и персональной ответственности, установленным в Valve. Поэтому самой сложной задачей Valve является поиск новых сотрудников. В этом процессе фактически задействована вся компания. Новобранцам Valve предлагается как можно раньше начинать участвовать в собеседованиях и предлагать собственных кандидатов.

«Поиск новых сотрудников – это самая важная вещь во Вселенной!.. И это ваша главная работа. Это даже важнее, чем дышать! Таким образом, если вы вовлечены в цикл интервью потенциальных коллег, не обращайте внимания на все остальные задачи. Сейчас они лишены смысла и должны быть полностью проигнорированы!»

Принцип №5. Никогда не берите на работу человека, который хуже вас

Valve заинтересована в людях с необычным профессиональным бэкграундом. В таком случае они смогут привнести в культуру компании что-то новое. Поэтому в компании работают бывшая артистка кукольного театра, создатель спецэффектов для «Властелина колец» и «Кинг Конга» и авторы сатирического веб-сайта про видеоигры. Недавно компания наняла греческого экономиста Яниса Варуфакиса, так как Гейбу Ньюэллу понравился его блог про европейский финансовый кризис. Один из художников был принят на работу только после того, как в Valve случайно выяснили, что в свободное время он рисует граффити.

«Мы ценим людей с высокими навыками кооперации и коллаборации. Людей, которые могут на лету деконструировать самые сложные проблемы и понятно объяснять всем остальным, что они делают и как они это делают. Наши сотрудники также одновременно должны быть универсальны, но иметь чрезвычайно глубокие познания хотя бы в одной области. Они также должны как минимум быть не слабее нас самих. Никогда не берите на работу человека, который хуже вас!»

Принцип №6. К черту инвесторов и неудобных партнеров

Все описанное выше было бы принципиально невозможно, если бы Valve не удалось добиться полной независимости от всех внешних факторов. Когда Valve начали раздражать отношения с издателем, они создали Steam. Таким образом, компания могла самостоятельно выпускать и продавать свои игры без участия посредников. Более того, Valve была основана без привлечения денег инвесторов

со стороны, и все акции компании до сих пор распределяются исключительно между работающими сотрудниками. Маловероятно, что мы когда-нибудь увидим их в свободном обращении на фондовой бирже. Почти исключена и продажа Valve другой компании. По словам Ньюэлла, значительно более вероятно, что, если дела пойдут плохо, Valve будет просто распущена.

Источник: http://slon.ru/business/menagement_budushego_6_principov_upravleniya_-832892.xhtml