

چگونه یکی از بزرگترین شرکت های بازی سازی بدون رئیس و مدیرعامل اداره می شود؟ - دیجیاتو

پوریا دانشور | دوشنبه، ۱۲ تیر ۱۳۹۶

شرکتی را متصور شوید که در آن، کارمندان همه با هم برابر اند، شرکتی که رئیسی ندارد و کارمندانش، هر جایی که بخواهند می نشینند، هر کاری که صلاح بدانند انجام می دهند، حقوق یکدیگر را با هم فکری هم مشخص می کنند و سالی یک بار هم با هم به مسافرتی تفریحی می روند. آن چه که تصور کردید، شرکت Valve بود، توسعه دهنده سرویس استیم و بازی هایی چون Counter Strike، Dota 2 و Half Life.

ساختار مدیریتی، یا شاید هم بهتر است بگوییم بی مدیریتی والو، سال ها پیش لو رفت و دنیای تجارت و مدیریت را تکان داد. قضیه از این قرار بود که گیب نویل، از بنیان گذاران والو در پادکستی از این ساختار نامتعارف سخن گفت و یکی از شنوندگان، خواست که بیشتر با جزئیات این نحوه مدیریت آشنا شود.

Greg Coomer، از طراحان مشغول در والو هم دفترچه مدیریتی این شرکت را برای وی فرستاد و طولی نکشید که این دفترچه در اینترنت پخش شد.



ساختار این شرکت خیلی زود توجه همگان را به خود جلب کرد، زیرا که والو هیچ رئیسی نداشت. شاید فکر کنید که والو شرکت کوچکی است و به همین دلیل این ساختار بدون رئیس توانسته جواب گوی نیازهای نویل و همکارانش باشد، اما در آن زمان والو 300 کارمند داشت و شرکتی با 300 کارمند اصلا کوچک محسوب نمی شود.

در هر صورت، ساختار سازمانی والو، ساختاری مسطح است، یعنی همه کارمندان در یک سطح اند و با هم برابر اند. اما واقعا در چنین سازمانی، همکاری و مشارکت بین کارمندان چطور ممکن است؟ بدون وجود رئیس، کوچک ترین اختلافی ممکن است به آشوب منجر شود.

گیب نویل که پس از لو رفتن دفترچه ساختار سازمانی والو، دیگر تلاش نکرد راز شرکتش را پنهان کند، سعی کرده که به برخی از سوال های پیرامون این ساختار سازمانی پاسخ دهد.

محیط کاری بدون ریاست را چطور توصیف می کنید؟ چگونه توانستید که چنین محیطی را ایجاد کنید؟



من 13 سال در مایکروسافت کار می کردم و یکی از وظایف اصلی ام، برقراری ارتباط با دیگر شرکت هایی بود که مشتری و همکار مایکروسافت محسوب می شدند. در دوران کاری ام، با سازمان های متعددی که هر کدام ساختار خاص خود را داشتند در تعامل بودم. به همین دلیل فکرم معطوف به ساختار های سازمانی گوناگون شد و خیلی زود به این نتیجه رسیدم که هر ساختاری، برای حصول به هدف خاصی مناسب است و ساختار ها تفاوت های عمده ای دارند.

وقتی که در سال 1996 والو را بنیان نهادیم، به این فکر می کردیم که قرار است این شرکت در چه زمینه ای تبحر داشته باشد. نتیجه این شد که ما می خواستیم چیزی هایی را خلق کنیم که نظیر شان قبلا وجود نداشته. ریاست برای رسمی کردن و نهادینه کردن فرایند ها و روش های کاری مناسب است، اما شاید در زمینه کاری ما چندان به کار نیاید.

برای مثال فرض کنید که می خواهیم دو محصول ایجاد کنیم، شاید برای توسعه یکی، نیاز به مهارت هایی داشته باشیم که در دیگری اصلا به کار نیایند، چرا که در بازی سازی، مهارت های مختلفی از قبیل مهارت های فنی، طراحی و هنر دخیل اند و ما نیاز به نیرو هایی داریم که بتوانند این موضوع را درک کنند. در والو، خیلی بعید است که یک نفر مسئول دو پروژه متوالی باشد.

چرا بعید است که یک نفر مسئول دو پروژه متوالی باشد؟



اصطلاحاتی که ما در والو به کار می بریم، مهارت مدیریتی و کار فردی است. در کار گروهی، وظیفه مدیر و مسئول پروژه این است که سعی به افزایش اثر بخشی همکارانش کند و در حصول این هدف، ممکن است که بخشی از اثر بخشی خود وی قربانی شود. وی رئیس اعضای تیمش نیست، بلکه آن ها را سازماندهی می کند و این وظیفه را دارد که به بهترین خروجی ممکن برسد.

مدیران در کار گروهی، استرس بیشتری را تجربه می کنند و بیشتر درگیر مشکلات می شوند، زیرا که جز اعمال خودشان، فاکتور های بسیار دیگری هم بر موفقیت پروژه تاثیر دارند که باید کنترل شوند. توجه به تمامی این موارد و نظارت بر آن ها می تواند سخت و طاقت فرسا باشد.

خیلی از کارمندانی که ایده ای در سر دارند، برای به عمل آوردن آن ایده تصمیم می گیرند که پروژه ای را شروع کنند و خود رهبر، مسئول و عهده دار آن پروژه می شوند. اما پس از پایان پروژه، به علت فشار های وارده تصمیم می گیرند که مدیریت را کنار بگذارند و به صورت فردی در فعالیت ها مشارکت کنند. در والو، بسیاری از کارمندانی که بالاترین حقوق را دریافت می کنند، کسانی هستند که فقط به صورت فردی در کار ها شرکت می کنند.

والو در توسعه ساختار سازمانی اش از شرکت خاصی الگو گرفته؟



در مایکروسافت، ما واقعا ایده ای نداشتیم که مشتریان، چگونه از محصولات مان استفاده می کنند. هدف مایکروسافت این بود که با ویندوز، بازار رایانه های خانگی را به سلطه خود در آورد. اما ردموندی ها این نگرانی را داشتند که مشتریان، هارد درایور رایانه های شخصی خود را فرمت کنند به جای ویندوز - سیستم عامل پیش فرضی که روی این رایانه ها نصب شده بود - MS-DOS و یا سیستم عامل های دیگر نصب کنند.

خب ما به این فکر افتادیم که ببینیم مشتریان مان دارند با رایانه های شان چه می کنند، اما نمی توانستیم تک تک شان را سوال پیچ کنیم، این کار بسیار پر هزینه بود. اما خبر خوب این بود که در آن دوران، حدود 20 میلیون کاربر در ایالات متحده از ویندوز استفاده می کنند.

اما آن چه که مرا شکه کرد، این بود که با وجود تمامی تلاش های مایکروسافت مبنی بر چیره شدن بر بازار نرم افزار، ویندوز دومین نرم افزار پر استفاده در آن زمان بود. موفق ترین اپلیکیشن، بازی ای بود به نام DOOM، اپلیکیشنی که توسط هیچ کدام از غول های نرم افزاری توسعه نیافته بود. ساختار تیم توسعه دهنده دووم، مانند مایکروسافت نبود، بلکه این تیم متشکل بود از افرادی که هر کدام کار خود را به بهترین شکل انجام می دادند.



سازنده عنوان DOOM، تیمی بود متشکل از 12 نفر که در حومه های تگزاس سکونت داشتند. دوم حتی از طریق خرده فروشان بین کاربران توزیع نشده بود، بلکه برای پخش آن، از متد هایی استفاده شده بود که قدمت شان به پیش از پیدایش اینترنت می رسید. مایکروسافت تیم های فروش 500 نفره تشکیل داده بود، اما شرکتی با تنها 12 کارمند توانسته بود نرم افزاری را بسازد که حتی از ویندوز هم بیشتر فراگیر شود.

امروزه در والو، ما سازمان های تبلیغاتی و تیم های فروشی سنتی نداریم. هر توسعه دهنده ای، وظیفه دارد که تلاش خود را به کار بگیرد تا محصول به بهترین کیفیت ممکن برسد، همچنین وی باید راهی برای سنجش میزان رضایت مشتری بیابد و آن را بهبود ببخشد.

ایا واقعا این راه حل، بهینه تر از روش سنتی است؟



برای این که بتوانیم به خوبی از این روش بهره ببریم، نیاز به بهترین نیرو ها داریم. به جای این که به دنبال نیرو های ارزان و کم هزینه باشیم، ما به دنبال بهترین ها هستیم، به دنبال گران ترین ها. برای مثال جرمی برت، در صنعت فیلم روی سه گانه ارباب حلقه ها و گینگ کونگ کار می کرد. در وصف اعتبار او کافی است بگوییم که در لیست اسامی سازندگان کینگ گونگ، چهارمین نامی که

آورده شده نام وی است.

این فرد در کاری که انجام می دهد، فوق العاده است. اگر ما از این شخص در والو کمک بگیریم، از سر بار استودیو مان کاسته ایم، زیرا نیازی نیست که وی در جلسات شرکت کند، نیازی نیست که وی را به مشتریان مان معرفی کنیم و از اعتبار او برای شان بگوییم، وی فردی شناخته شده است و در زمینه کاری خود از بهترین ها است. ما به مهارت ها و استعداد وی اعتماد کرده و باور داریم که وی کارش را به بهترین نحو انجام می دهد.

چیزی هست که والو در آن ضعف داشته باشد؟

ما کنترل تمام و کامل روی کارمندان مان و کاری که انجام می دهند را نداریم، به همین دلیل اگر کسی خراب کاری کند و به هر نحوی کارش را درست انجام ندهد، در روند شرکت مشکل پیش می آید. در والو ما فرض می کنیم که هر کس می داند که دارد چه می کند.



برای مثال در ساخت Half Life 2، یکی از مهندسين ما چندین تصمیم کاملا بد و نادرست گرفت. ما در آن زمان سیستمی برای مانیتور کردن کار تک تک کارمندان مان نداشتیم، در نتیجه مجبور شدیم 6 ماه اضافه روی پروژه کار کنیم. کل تیم مجبور شد که برای جبران اشتباهات یک نفر، اضافه کار کند.

کارمندان جدید چطور با این ساختار سازمانی غیر معمول کنار می آیند؟

به طور متوسط 6 ماه طور می کشد تا افراد خود را با این سیستم مطابقت دهند. البته آنانی که از صنعت فیلم سازی وارد والو می شوند، سخت تر با این ساختار کنار می آیند، زیرا که در آن صنعت، ساختار سازمان ها به شدت نظام مند است و کارها هم شدید تخصصی هستند.

مثلا ممکن است که شما کارتان را به عنوان یک انیماتور شروع کنید و در صنعت فیلم سازی، به عنوان کسی که فقط می تواند حرکات دهان حیوانات را انیمیت می کند نامی برای خود دست و پا کنید. وقتی که وارد والو می شوید، مدتی طول می کشد تا بفهمید که دیگر مجبور نیستید که فقط دهان حیوانات را انیمیت کنید.



بدون رئیس بودن، یکی از عجیب ترین و در عین حال بهترین ویژگی های والو است. این شرکت، ساختار سلسه مراتبی ندارند، تمامی کارمندان در یک سطح اند و به هر شکلی می توانند با هم در تعامل باشند. می توانند در کنار هم پروژه جدیدی را شروع و روی محصول جدیدی کار کنند.

والو بهترین ها را استخدام می کند، از برترین های صنعت بهره می برد و به کارمندان خود اعتماد دارد، در نتیجه هر کارمندی وظیفه دارد که کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهد.

استخدام نیرو های جدید و یا اخراج کارمندان فعلی، می تواند با یک مکالمه خیلی ساده بین دو نفر در یک راهرو شروع شود. خیلی اوقات تعدادی از کارمندان والو تصمیم به انجام کاری می گیرند، مثلا به این فکر می افتند که به یکی از همکاران شان پاداش بدهند، پاداشی که مقدار آن می تواند 10 برابر حقوق عادی آن شخص باشد.

آن ها این مسائل را با رئیس شان در میان نمی گذارند، زیرا که اصلا رئیسی ندارند. کارمندان با هم بر سر موضوع بحث می کنند و اگر که توافق عمومی حاصل شد، آن کار را انجام می دهند.



شاید این ساختار احمقانه به نظر برسد، ولی واقعیت این است که به خوبی در والو جواب می دهد. لازمه این که این ساختار ثمر بخش باشد، این است کارمندان باید به کاری که انجام می دهند باور داشته باشند، باید همواره منافع شرکت را به منافع خود ترجیح دهند.

به همین دلیل هم کارمندان والو، از بین بهترین های صنعت دستچین می شوند. آن ها کسانی نیستند که از زیر کار در برونند، بلکه نهایت سعی خود را می کنند تا خروجی کارشان، بهترین کیفیت ممکن را داشته باشد.

والو اکنون بیشتر روی سرویس هایی که ارائه می دهد متمرکز شده و آن ها را توسعه می دهد و بهبود می بخشد. دوتا 2 و کانترا استرایک، هر دو از محبوب ترین بازی های رقابتی هستند. حدود 70 درصد از بازی های پلتفرم پی سی از طریق شبکه استیم به فروش می رسند، شبکه ای با 125 میلیون کاربر که سالیانه حدودا 3.5 بلیون دلار سود برای والو به ارمغان می آورد.

[دیجیاتو](#)