

۲۰۹۷۳۲۲

مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند ساخته می شوند

www.ketab.ir

جولی ژو

ترجمه حمید زعیمی

سرشناسه	:	ژو، جولی. Zhuo, Julie.
عنوان و نام پدیدآور	:	مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند / جولی ژو. ترجمه حمید زعیمی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۲۴۰ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۳۵-۴
فهرست نویسی	:	قیما
یادداشت	:	عنوان اصلی: The Making of a Manager, 2019
موضوع	:	مدیریت، رهبری
رده بندی کنگره	:	HD ۲/۳۸
رده بندی دیویی	:	۴۰۹ / ۶۵۸
شماره کتاب شناسی ملی	:	۵۸۹۷۸۸۳

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.

فهرست

مقدمه. مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند ۹

فصل اول. مدیریت چیست؟ ۱۹

فصل دوم. سه ماه اول ۲۱

فصل سوم. رهبری یک تیم کوچک ۳۳

فصل چهارم. هنر بازخورد دادن ۷۹

فصل پنجم. مدیریت خود ۱۰۱

فصل ششم. جلسه‌های شگفت‌انگیز ۱۳۵

فصل هفتم. خوب استخدام کردن ۱۵۳

فصل هشتم. کارها را به سرانجام برسانید ۱۷۷

فصل نهم. مدیریت تیم در حال رشد ۲۰۱

فصل دهم. فرهنگ‌سازی ۲۲۱

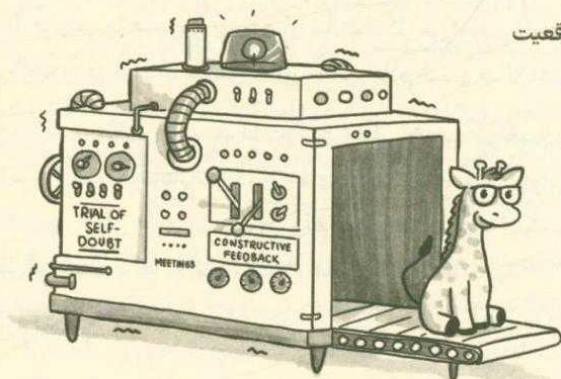
سخن پایانی. یک درصد از سفر به پایان رسید ۲۳۵

مقدمه

مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی آیند،
ساخته می شوند



افسانه



واقعیت

هنوز آن جلسه به یادماندنی با مدیرم را به یاد دارم. از من خواست مدیریت بخشی از تیم را بر عهده بگیرم. برایم غیرمنتظره بود؛ مثل اینکه برای دوی روزانهات بیرون بروی و برای پیدا کردن یک صندوقچه گنج عازم سفر شوی. با خودم گفتم: «چقدر وسوسه انگیزه!»

در اتاق کنفرانس ده نفره‌ای روبه‌روی هم نشسته بودیم. مدیرمان گفت: «تعداد اعضای تیممان در حال افزایش است. به مدیر دیگری نیاز داریم. تو خیلی خوب با بقیه کنار می‌آیی. مایلی مدیریت تیم را بر عهده بگیری؟»

بیست و پنج ساله بودم و در یک استارت‌آپ کار می‌کردم. از مدیریت فقط دو چیز می‌دانستم و آن هم فقط جلسات و ترفیع بود. و من داشتم ترفیع می‌گرفتم! این گفت‌وگو مشابه ملاقات هری پاتر با هگرید^۱ در شبی تاریک و طوفانی و شروع داستانی پرماجرا و جذاب بود. نمی‌خواستم چنین فرصتی را از دست بدهم و آن را پذیرفتم. اندکی بعد، هنگام خروج از اتاق جلسه، تازه به جزئیات حرف‌هایش فکر کردم. من با همه خیلی خوب کنار می‌آیم. مطمئناً مدیریت چیزی بیش از این‌ها بود. چقدر بیشتر؟ قرار بود بفهمم.

نخستین جلسه با یکی از کارمندان زیر دستم را به یاد دارم. بسیار باعجله و سراسیمه و با پنج دقیقه تأخیر خودم را به جلسه رساندم. با خودم گفتم: «چه شروع بدی!» از در شیشه‌ای اتاق جلسه او را دیدم که به ساعتش نگاه می‌کرد و بابت تأخیرم ناراحت بود. در همان اتاقی جلسه داشتیم که روز قبل با مدیرم در آن ملاقات کرده بودم. تا همین دیروز همکار بودیم، با هم روی پروژه‌های مختلف کار می‌کردیم و مدام برای پیشبرد کار به هم بازخورد می‌دادیم. سپس مدیریت من اعلام شد و حالا مدیرش بودم.

با خودم گفتم: «نگران نیستم. گفت‌وگوی خیلی خوبی خواهیم داشت.» خودم هم کاملاً نمی‌دانستم حرف‌هایمان در چه موردی است. صرفاً می‌خواستم این جلسه مانند جلسه دیروز خیلی عادی پیش برود. دلم می‌خواست اگر از اینکه مدیرش هستم خوشش نمی‌آید، دست کم با این موضوع عادی رفتار کند.

من نگران نیستم.

۱. Hagrid: از شخصیت‌های تخیلی مجموعه داستان‌های هری پاتر نوشته جی. کی. رولینگ. -م

وارد اتاق شدم. موبایلش را کنار گذاشت و نگاهم کرد. حالت چهره‌اش را هرگز فراموش نخواهم کرد. مانند نوجوانی که از روی اجبار باید به جشن تولد مسخرهٔ هموزادهٔ ده‌ساله‌اش برود، ناراحت و بدعق به نظر می‌رسید.

درحالی‌که سعی می‌کردم آهسته حرف بزنم، گفتم: «سلام! خب، الان روی چه موضوعی کار می‌کنی؟»

ناراحتی‌اش بیشتر شد و مانند خرسی که برای خواب زمستانی آماده می‌شود، در خودش فرورفت. حس کردم صورتم خیس عرق و کاسهٔ چشمانم پر از خون شده است. در طراحی از او بهتر نبودم. باهوش‌تر یا باتجربه‌تر هم نبودم. حالت چهره‌اش به‌تنهایی کافی بود تا بفهمم که نمی‌توانم انتظار داشته باشم در مورد مدیریت من رفتاری عادی داشته باشد. این پیام به‌اندازه‌ای روشن بود که گویی با رنگ سیاه، بزرگ نوشته شده باشد: **توبیلاً نمی‌دانی که داری چه کار می‌کنی!**

در آن لحظه، حس کردم به‌کامل درست می‌گویند.

اینکه چگونه مدیر بخش طراحی هیوستون شدم، روی هم‌رفته باورکردنی نبود. من مهاجری بودم که در خیابان‌های شلوغ شانگهای و سپس حومهٔ مرطوب هیوستون بزرگ شدم و از جنگ ستارگان و مایکل جکسون چیزی نمی‌دانستم. وقتی بزرگ می‌شدم، چند بار اسم سیلیکون ولی را شنیده بودم، ولی تصورم از آن دقیقاً مانند اسمش بود. تصور می‌کردم سیلیکون ولی دره‌ای میان دو رشته‌کوه است که در آن ردیف‌های کوچکی از کارخانه‌ها، تراشه‌های سیلیکونی را مانند شکلات تولید می‌کنند. اگر از من می‌پرسیدید کار طراحان چیست، پاسخ می‌دادم: «طراحی لباس‌های زیبا».

از همان نخستین روزهای زندگی‌ام می‌دانستم که دو چیز را خیلی دوست دارم: طراحی و ساختن. در یکی از عکس‌های کودکی‌ام، خیلی خوش‌حالم که لگو هدیه گرفته‌ام. با آن اسباب‌بازی می‌شد میمون و کوسه ساخت.

در دورهٔ اول دبیرستان، من و بهترین دوستم، ماری، دفترهایمان را که پر از طراحی‌های ماهرانه بود، بین کلاس‌ها به یکدیگر نشان می‌دادیم. در دورهٔ دوم دبیرستان، جادوی HTML را کشف کردیم که به ما اجازه می‌داد تفریح طراحی و ساختن را با سرگرمی عالی ایجاد سایت‌هایی برای نشان دادن تصاویرمان ترکیب کنیم. بهترین گزینهٔ من برای سپری کردن تعطیلات بهاری این بود که در یادگیری تازه‌ترین راهنمای آنلاین فتوشاپ

(چگونه رنگ پوست‌های طبیعی ایجاد کنیم) یا بازطراحی وب‌سایتم برای نشان دادن ترند جدید جاوااسکریپت غرق شوم (منظورم لینک‌هایی است که وقتی نشانگر موس رویشان قرار می‌گیرد، روشن‌تر می‌شوند).

وقتی وارد دانشگاه استنفورد شدم، می‌خواستم علوم کامپیوتر بخوانم. بنابراین در کلاس‌های الگوریتم و پایگاه داده شرکت کردم، به این امید که برای داشتن شغلی در شرکت با تجربه و صیقل‌خورده مایکروسافت یا شرکت عجیب‌وغریب و روبه‌رشد گوگل آماده شوم؛ بسیاری از هم‌کلاسی‌های سابقم به این شرکت‌ها رفته بودند. ولی در سال دوم تحصیلی، شور و شوق تازه‌ای در سراسر دانشگاه استنفورد حاکم شد که همگی با ذوق و اشتیاق بسیار در راهروها و هنگام غذا خوردن درباره‌اش صحبت می‌کردیم: «سایتی را تصور کن که در آن بتوانی عکس‌های مربوط به آن دل‌داده‌ات در کلاس شیمی آلی را ببینی، از گروه‌های موسیقی مورد علاقه هم‌اتاقی‌ات باخبر شوی و پیام‌های رمزی به صفحه دوستانت بفرستی.»

مجنوب فیسبوک شدم. با هر آنچه قبلاً می‌شناختم، متفاوت بود. فیسبوک نسخه پویای دانشکده‌ای بود که به تازمه‌ای آنلاین رخنه کرده بود و به ما کمک می‌کرد با روش‌های جدیدی همدیگر را بشناسیم.

شنیده بودم یکی از دانشجویان اخراجی دانشگاه هاروارد فیسبوک را ساخته است؛ ولی تا زمانی که درسی درباره "کارآفرینی سیلیکون ولی" برداشتم، چیزی درباره استارت‌آپ‌ها نمی‌دانستم. آنجا بود که فهمیدم سیلیکون ولی در واقع سرزمین رؤیاپردازان تشنه یادگیری است؛ جایی است که به آن‌ها این شانس داده می‌شود تا با اندکی کمک از شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، نسخه‌ای از آینده را بسازند. آنجا سرزمین نوآوری‌هایی است که از ترکیب ذهن‌های باهوش، اراده‌های پولادین و زمان‌بندی‌های موفقیت‌آمیز به دست آمده است.

اگر قرار بود روزی در محیطی کارآفرین کار کنم، چه زمانی بهتر از آن موقع که بسیار جوان بودم و چیزی برای از دست دادن نداشتم؟ و چرا محصولی نباشد که هر روز استفاده می‌کنم و دوستش دارم؟ وین چنگ، یکی از دوستان خوبم، شش ماه پیش به فیسبوک پیوسته بود و مدام از آنجا حرف می‌زد. می‌گفت: «فقط بیا و ببین، دست‌کم می‌توانی کارآموزی‌ات را اینجا بگذرانی تا بدانی فضای شرکت چگونه است.»

نصیحتش را گوش دادم و مصاحبه کردم. چند روز بعد، در یکی از لابی‌های دوست‌داشتنی فیسبوک بودم و نخستین روز کارآموزی‌ام را می‌گذراندم. در آن زمان، کل افراد شرکت را می‌شد در یک مهمانی خانگی جا داد. فید اخبار^۱ هنوز مفهوم خاصی نداشت و هیچ‌کس به‌جز دبیرستانی‌ها و دانشجویان، فیسبوک را نمی‌شناخت. فیسبوک در دنیای شبکه‌های اجتماعی، در مقابل مای اسپیس^۲ با ۱۵۰ میلیون کاربر، کوتوله‌ای بیش نبود.

اما با وجود اینکه خیلی کوچک بودیم، رؤیاهای بسیار بزرگی داشتیم. درحالی‌که صدای بلند و گوش‌خراش گروه موسیقی دَفت پانک پخش می‌شد، تا نیمه‌شب گُدنویسی می‌کردیم. به خودمان می‌گفتیم که روزی از مای اسپیس بزرگ‌تر خواهیم شد. سپس می‌خندیدیم؛ چون این حرف خیلی مضحک به نظر می‌رسید. دائماً می‌گفتیم ما سرانجام دنیا را به هم متصل خواهیم کرد.

بعد از دو ماه دوره کارآموزی، تصمیم گرفتم تمام وقت آنجا کار کنم. از آنجایی‌که کار با فتوشاپ را بلد بودم، دوست‌های خود را دعوت کردم. پیشنهاد کرد با تیم طراحی همکاری کنم و درباره‌ی ظاهر و طراحی صفحه‌های فیسبوک تصمیم بگیرم. با خودم گفتم: «یک شغل واقعی طراحی سایت؟ روی من حساب کن».

ما شرکت استارت‌آپی بودیم، بنابراین خیلی عجیب نبود که یکی طرح‌های پیشنهادی خودم را برای ویژگی‌های جدید سایت انتخاب کنم. هرکدامان مسئولیت‌های مختلفی داشتیم و هر جا که مشکلی می‌دیدیم، برای رفع کردن آن تلاش می‌کردیم. گاهی از گُدنویسی یا طراحی دست می‌کشیدیم و دوباره سراغ کار دیگری می‌رفتیم. من برحسب تصادف یا در نتیجه‌ی نقشه‌ی ماهرانه‌ام، مسئولیت جدیدی را بر عهده گرفتم و طراح تیم شدم.

سه سال بعد و پس از آن گفت‌وگوی سرنوشت‌ساز با مدیرم، سمت من دوباره تغییر کرد. تعداد اعضای تیم طراحی‌مان از زمان شروع کارم تقریباً دو برابر شده بود. بعد از گذراندن چند سال اول کارم در شرکتی استارت‌آپی با رشد بسیار زیاد، با خودم فکر کردم که دیگر به تغییر عادت کرده‌ام و از مواجهه با اولین‌ها و مشکلات واهمه‌ای ندارم.

1. News Feed

2. My Space

با این حال، آماده تنش‌های مسئولیت جدید نبودم. از یک طرف، در حال مدیریت طراحان محصول بودم؛ پیش از ورودم به شرکت حتی نمی‌دانستم چنین شغلی وجود دارد. از طرف دیگر، مسئولیت مدیریت افراد و چگونگی همکاری آن‌ها جهشی بزرگ‌تر از طراحی رابط کاربری یا کدنویسی بود. در آن ماه‌ها و سال‌های اول، همه چیز برایم تازگی داشت و دشوار بود.

اولین مصاحبه‌ای را که برای استخدام کارمند جدید داشتم، خوب به یاد دارم. با وجود اینکه نقش اصلی را در این مصاحبه داشتم، برای مثال سؤال می‌کردم، گفت‌وگو را در دست داشتم و تصمیم با من بود که وی را استخدام کنم یا نه، در کل آن ۴۵ دقیقه دست‌انام می‌لرزید. اگر مصاحبه‌شونده فکر کند سؤال‌هایم احمقانه است، چه می‌شود؟ اگر مرا شاید بدانند، چه؟ یا اگر تصادفی کاری کنم که تیم‌مان مانند نمایش سیرک به نظر برسد، چه؟

اولین باری را که می‌بایست خبر بدی را می‌رساندم، خوب به یاد دارم. قرار بود پروژه جدید و هیجان‌انگیزی را شروع کنیم که همه با اشتیاق درباره امکانات آن صحبت می‌کردند. دو کارمند داشتم که هر کدام ادعا می‌کردند گزینه بهتری برای مدیریت پروژه‌اند. باید به یکی‌شان نه می‌گفتم، بلکه باید با جلوی آینه با تصور تمام سناریوهای ممکن تمرین کردم. آیا تصمیم درستی بود؟ آیا می‌تواند رویاها بودم؟ آیا یکی از این دو مرا ترک خواهد کرد؟

اولین ارائه‌ام در مقابل جمعیتی زیاد را هم به یاد دارم. در میان انبوهی از کوسن‌های گرگ‌دار و چراغ‌های نئون، در حال نشان دادن کار طراحی در کنفرانس إف‌ای‌ت فیسبوک بودم. تابه‌حال رویدادی به این بزرگی نداشتیم، بنابراین خیلی برایمان مهم بود. در هفته‌های منتهی به رویداد، تمام جزئیات ارائه را مدام بررسی می‌کردم. حتی تمرین کردن صحبت‌هایم جلوی همکاران خوبم هم مصیبتی اعصاب‌خردکن به نظر می‌رسید.

سه احساس عمده‌ای را که باعث می‌شدند مسئولیت جدید برایم دشوار باشد به یاد دارم: ترس، تردید و اینکه آیا من احمقم که چنین حسی دارم؟ به نظر می‌رسید اطرافیانم کارشان را به راحتی انجام می‌دهند. انگار برای آن‌ها مثل آب خوردن بود.

هیچ وقت مدیریت در نظرم راحت نبود. هنوز هم نظرم همین است.

اکنون، پس از گذشت ده سال از شروع کارم، تیمم بسیار بزرگ‌تر شده است.

ما تجربه‌ای را طراحی می‌کنیم که دو میلیارد نفر با زدن ضربه روی آی‌کون آی‌رنگ فیس‌بوک، آن را روی تلفن همراهشان می‌بینند. ما دربارهٔ جزئیات اینکه چگونه مردم افکارشان را به اشتراک می‌گذارند، چگونگی حفظ روابط دوستی‌شان، ارتباطشان با یکدیگر از راه گفت‌وگو و علامت لایک (انگشت شست) و ایجاد جامعه‌ای همگانی می‌اندیشیم. اگر کارمان را خوب انجام دهیم، مردم سراسر دنیا، از بلژیک تا کنیا و از هند تا آرژانتین، بیشتر با یکدیگر احساس نزدیکی و صمیمیت خواهند کرد.

شناخت افراد و نیازهایشان به منظور ایجاد بهترین ابزارهای ممکن برای آن‌ها اساس هر طراحی خوب است. کمک به دیگران برای برقراری ارتباط با یکدیگر، یکی از دلایلی بود که باعث شد جذب طراحی و مدیریت شوم.

من به هیچ‌وجه متخصص مدیریت نیستم. آن را عمدتاً با آزمون و خطا یاد گرفته‌ام و با وجود نیت خوب، مرتکب اشتباه‌های فراوانی شده‌ام. اما هرچیزی در زندگی با امتحان کردن و فهمیدن به دست می‌آید. شما چیزی را می‌آزمایید و می‌فهمید که چه چیزی به خوبی جواب می‌دهد، چه چیزی اشتباه است. درس‌هایی برای آینده‌تان می‌آموزید و سپس بهتر می‌شوید. همان فرایند را تکرار کنید.

در این میان، خیلی چیزها کم‌کم کردند؛ و این دوره‌های بسیار خوب تمرین رهبری (گفت‌وگوهای سرنوشت‌ساز مبحث مورد علاقهٔ من است) مقالات و کتاب‌هایی که بارها و بارها به آن‌ها رجوع کردم (مانند مدیریت پریازده^۱ و آیین دوست‌یابی و تأثیرگذاری روی افراد^۲) و مهم‌تر از همه، همکارانم. آن‌ها سخاوتمندانه دانسته‌هایشان را با من در میان گذاشتند و ترغیم کردند تا بیشتر تلاش کنم. از همکاری با مارک زاکربگ، شریل سندبرگ و دیگران بسیار خرسندم. چیزهای زیادی از آن‌ها آموختم.

نوشتن مطالب در وبلاگ راه دیگری برای خودآموزی بود که از چهار سال پیش شروع کردم. با خود فکر کردم نوشتن افکار مختلفی که به ذهنم می‌رسند، می‌تواند به من کمک کند تا از آن‌ها سر در بیاورم.

اسم وبلاگم را "سال آینه" گذاشتم، چرا که مانند آلیس در سرزمین عجایب «می‌دانم که وقتی امروز صبح از خواب بیدار شدم چه کسی بودم، ولی فکر می‌کنم از

1. *High Output Management* - by Andrew Grove

2. *How to Win Friends and Influence People* - by Dale Carnegie

آن زمان تاکنون چندین بار تغییر کرده‌ام». روزی را در آینده دور متصور می‌شدم که به مجموعه نوشته‌هایم می‌نگرم و مسیر کاری‌ام را به یاد می‌آورم. این‌ها همه آن چیزهایی است که برایشان تلاش کرده‌ام. این‌ها همه آن چیزهایی است که یاد گرفته‌ام.

مردم شروع به خواندن نوشته‌هایم کردند و آن‌ها را برای دوستان و همکارانشان فرستادند. غریبه‌ها در کنفرانس‌ها و مراسم‌ها جلو می‌آمدند تا درباره نوشته‌هایم با من صحبت کنند. آن‌ها می‌گفتند که چقدر شیوه برخوردم با چالش‌ها برایشان سودمند بوده است. بسیاری از آن‌ها مدیران تازه‌کاری بودند. برخی باتجربه بودند، ولی با چالش‌های مشابهی از رشد و مقیاس مواجهه داشتند. برخی در آن وقت مدیر نبودند و داشتند به این فکر می‌کردند که آیا مدیریت آن چیزی است که در ادامه راهشان می‌خواهند یا نه.

برخی پیشنهاد دادند: «باید کتابی بنویسی.» به این پیشنهاد خندیدم. احتمالاً جدی نمی‌گفتند. خیلی چیزها بود که باید یاد می‌گرفتم. شاید روزی، در اواخر زندگی کاری‌ام، پس از اینکه از واقعی مدیر عالی بودن را فهمیدم، بتوانم روی مبل راحتی کنار شومینه بنشینم و دانش را که دره‌ذره به آن دست یافته‌ام، چون چشمه‌های جوشان بیرون دهم.

این حرف‌ها را به دوستم گفتم. او تعجب کرد و سپس جواب داد: «ولی آن وقت دیگر به یاد نمی‌آوری که شروع مسیرت چگونه بوده است. وقتی کاری را شروع می‌کنی، همه چیز جدید، دشوار و دیوانه‌کننده است. در اواخر دوران کاریات دیگر خیلی از نقطه شروع کارت دور شده‌ای.» حرفش درست بود. کتاب‌های مدیریت بسیاری وجود دارند که مدیران ارشد و کارشناسان مدیریت آن‌ها را نوشته‌اند. منابع بی‌شماری برای آن دسته از مدیران اجرایی وجود دارند که می‌خواهند از طریق تازه‌ترین ترفندهای کسب‌وکار و پژوهش‌های سازمانی کارشان را مؤثرتر انجام دهند.

اما بیشتر این مدیران ارشد یا مدیران اجرایی رده بالا نیستند. بیشتر آن‌ها تیم‌های کوچک‌تری را مدیریت می‌کنند و گاهی حتی مستقیم هم این کار را نمی‌کنند. بیشتر آن‌ها در صفحات مجله‌های فوربز یا فورچون نیستند، ولی همگی مدیرانی‌اند که هدف مشابهی دارند و آن کمک به شماری از افراد برای رسیدن به هدفی مشترک است. این مدیران می‌توانند معلمان یا رؤسای مدرسه، کاپیتان‌ها یا مربیان، سرپرستان یا برنامه‌ریزان باشند.

پس از در نظر گرفتن این موضوع، با خودم فکر کردم شاید بتوانم این کتاب را بنویسم، زیرا افراد زیادی می‌توانند از آن استفاده کنند: افرادی مانند مدیران تازه‌کاری که بدون آمادگی وارد چالش بزرگی شده‌اند، مدیرانی که مدام در این فکرند چگونه به افرادشان کمک کنند تا عملکرد بهتری داشته باشند، مدیران تیم‌های با رشد سریع و آن‌هایی که درباره مدیریت کنجکاوند. در زمان نه‌چندان دوری، خود من یکی از همین افراد بودم.

مدیریت تیم کار سختی است، چرا که در نهایت به افراد ختم می‌شود و همه ما موجوداتی چندبُعدی و پیچیده‌ایم. همان طور که رسیدن به یک جایگاه ویژه منحصر به روش خاصی نیست، برای مدیریت گروهی از افراد هم فقط یک راه وجود ندارد.

همکاری گروهی باعث پیشبرد جهان می‌شود. با کار گروهی می‌توانیم به مراتب بسیار بزرگ‌تر و رؤیاپردازانه‌تر از اقدام‌های فردی جلو برویم. به همین شیوه جنگ‌ها به پیروزی می‌انجامد، نوآوری‌ها رخ می‌دهند و سازمان‌ها موفق می‌شوند. دلیل تحقق همه رویدادهای بزرگ داشتن شیوه همکاری گروهی است.

بیش از هر چیزی در زندگی‌ام به این جمله ایمان دارم: مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند. مهم نیست چه کسی هستید، همین که این قدر برایتان مهم بوده است که این کتاب را بخوانید، پس به قدر کافی به مدیری شدن اهمیت می‌دهید.

خواننده عزیز، امیدوارم این کتاب نکات مفیدی به شما بدهد، ولی مهم‌تر از آن، به شما کمک کند چاره‌های مدیریت را درک کنید. زمانی که چاره‌های مدیریت را دریافتید، می‌توانید در چگونگی‌های آن نیز مؤثر باشید. چرا باید مدیریت وجود داشته باشد؟ چرا باید با کارکنانتان جلسه‌های یک‌به‌یک داشته باشید؟ چرا باید فرد الف را به جای فرد ب انتخاب کنید؟ چرا برخی مدیران اشتباه‌های مشابهی مرتکب می‌شوند؟

برخی از داستان‌ها و فضاهایی که در کتاب به آن‌ها اشاره کرده‌ام، ممکن است منحصربه‌فرد و مربوط به محیط کاری خودم، یعنی یک استارت‌آپ تکنولوژی‌محور و جزء پانصد شرکت برتر فورچون باشند. ممکن است به ندرت بخواهید کسی را استخدام کنید. شاید جلسات بخش مهمی از کار روزانه‌تان نباشند. با وجود این، بیشتر کار روزانه مدیران بازخورد دادن، ایجاد فرهنگ سالم و برنامه‌ریزی مشترک است.

در پایان، امیدوارم این کتاب منبعی در قفسه کتاب‌هایتان باشد که می‌توانید با هر

ترتیبی که دوست داشتید آن را مطالعه کنید و هر زمان که به بخش خاصی متناسب با نقش جدیدتان نیاز داشتید، دوباره آن را بخوانید.

اگرچه من طراحم، این کتاب راجع به چگونگی ساختن محصولات نیست. درباره نحوه ایجاد یک طراحی عالی یا نظر من درباره شبکه‌های اجتماعی مطالب زیادی نخواهید دید. نمی‌خواهم داستان فیسبوک را برایتان نقل کنم.

این کتاب درباره کسی است که بدون آموزش رسمی یاد گرفت چگونه مدیر قابل‌اعتمادی شود. این کتابی است که آرزو می‌کردم در سال‌های ابتدایی کارم، با تمام ترس‌ها، تردیدها و «آیا من احمقم؟»هایم در اختیار داشتم.

این کتاب قرار است به شما بگوید ترس‌ها و شک‌هایتان طبیعی هستند و شما هم مانند من بر آن‌ها غلبه خواهید کرد.

آماده‌اید؟ بیایید شروع کنیم.

www.ketab.ir