

# مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند

زمانی که همه چشم‌ها به شماست، چکار باید بکنید

جولی ژو

حمید زعیمی

نشر نوین

## فهرست

---

- مقدمه (مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند) ..... ۷
- فصل اول (مدیریت چیست؟) ..... ۱۹
- فصل دوم (سه ماه اول) ..... ۴۳
- فصل سوم (رهبری یک تیم کوچک) ..... ۵۹
- فصل چهارم (هنر بازخورد دادن) ..... ۸۵
- فصل پنجم (مدیریت خود) ..... ۱۰۷
- فصل ششم (جلسات شگفت‌انگیز) ..... ۱۴۳
- فصل هفتم (خوب استخدام کردن) ..... ۱۶۳
- فصل هشتم (کارها را به سرانجام برسانید) ..... ۱۸۹
- فصل نهم (مدیریت یک تیم در حال رشد) ..... ۲۱۵
- فصل دهم (فرهنگ‌سازی) ..... ۲۳۷
- سخن پایانی (یک درصد از سفر به پایان رسید) ..... ۲۵۳

فصل اول) مدیریت چیست؟ || ۲۱

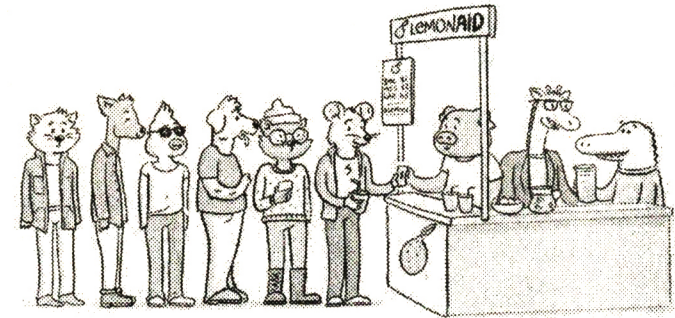
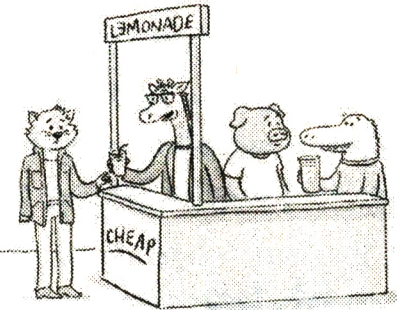
نمی‌دیدم. هیچ اصول نهاده شده یا شکست سنگینی نداشتم که ذهنم را درگیر کند. بعد از چهار سال امتحانات فشرده، نوشتن تکالیف بی‌شمار و گذراندن ماراتن‌های برنامه‌نویسی شبانه‌روزی، با کار سنگین راحت کنار می‌آمدم.

البته معایبی هم داشتم. مهم‌ترین آن‌ها کمبود تجربه‌ی کاری بود. شرکت نوپای ما نیز مانند اغلب شرکت‌های نوپا بیشتر از آنکه روی سلسله‌مراتب سازمانی تمرکز کند، تأکیدش روی انجام دادن کار بود. تا یک سال پس از شروع کارم که ریکا، یکی از طراحان ارشد، مدیریت تیم را بر عهده گرفت، مدیر خاصی در شرکت نداشتم. قبل از آن، به عنوان گروهی آزاد، کار می‌کردیم و هریک از اعضای تیم هر جا که لازم بود به دیگری کمک می‌کرد. ناگهان دو سال بعد، خودم مدیر شدم.

چیزهای زیادی باید یاد می‌گرفتم. وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، چیزی که بیش از همه حیرت‌زده‌ام می‌کند این است که چقدر اطلاعاتم در مورد مدیریت اندک بود.

همه‌ی ما با مدیران خوب و بد، از ایم<sup>۱</sup> در «جیمز باند» گرفته تا ابنزر اسکروچ<sup>۲</sup> در «سرود کریسمس»<sup>۳</sup>، از کترین گراهام در فیلم «پُست»<sup>۴</sup> گرفته تا میراندا پریشلی در «شیطان پرادا می‌پوشد»<sup>۵</sup> آشنا هستیم. این‌گونه نیست که گویی مدیران گونه‌ای عجیب و غریب و کمیاب باشند. اغلب افراد می‌توانند مدیر شوند. صحبت‌های پدرمادرم، یکی متخصص فناوری اطلاعات و دیگری کارگزار سهام، را به یاد دارم که در نوجوانی سر میز شام مدام درباره‌ی کارهای مدیرانشان حرف می‌زدند. مدیرانی داشتم که در حین تدریس در دانشگاه و دبیرستان، نحوه‌ی مدیریت کردن را به من آموختند.

ولی اگر قبل از شروع کارم از من می‌پرسیدید کار مدیر چیست، احتمالاً چنین پاسخ می‌دادم:



در ماه می ۲۰۰۶ تازه کارم را شروع کرده بودم و حتی نمی‌دانستم که چه چیزهایی را نمی‌دانم.

از یک طرف، از آنجایی که فیسبوک شبکه‌ی اجتماعی مختص دانشجویان و دانش‌آموزان دبیرستانی بود، فکر می‌کردم از برخی لحاظ گزینه‌ی خیلی مناسبی برای کار در فیسبوک هستم؛ چون یک فرد تازه فارغ‌التحصیل شده مخاطبان فیسبوک را خیلی خوب می‌شناسد. برای تأثیرگذاری در دنیا بسیار مشتاق بودم و مانعی بر سر راهم

1. M
2. Ebenezer Scrooge
3. A Christmas Carol
4. The Post
5. The Devil Wears Prada

کار مدیر این است که:

- با کارکنان برای کمک به حل مشکلات آن‌ها جلسه برگزار کند.
  - در مورد اینکه چه چیزی خوب پیش می‌رود و چه چیزی مشکل دارد، به کارکنانش بازخورد بدهد.
  - مشخص کند چه کسی باید ترفیع بگیرد و چه کسی باید اخراج شود.
- سه سال سریع گذشت. حالا که تجربه مدیریت دارم، کمی خردمندتر شده‌ام و پاسخ‌م تغییر کرده است:

کار مدیر این است که:

- تیمی بسازد که با هم خوب کار کنند.
- از افراد در راه رسیدن به اهداف کاری‌شان حمایت کند.
- فرایندهایی طراحی کند که کارها با بازدهی بهتر و راحت‌تر انجام شوند.

با نگاه کردن به پاسخ‌های بالا در می‌یابید که پاسخ من از فعالیت‌های ساده‌ی روزانه (جلسه داشتن و بازخورد دادن) به سمت اهداف بلندمدت‌تر (ساختن تیم و پشتیبانی از رشد کاری) تکامل یافته است. پاسخ‌های جدید خردمندانه‌تر و بالغانه‌تر هستند. آفرین به خودم!

البته، آن‌ها هنوز کاملاً درست نیستند. ممکن است فکر کنید: *خب، پاسخ‌ها چه مشکلی دارند؟* مدیران بزرگ قطعاً کارهای هر دو لیست را انجام می‌دهند.

درست است، ولی مسئله اینجاست که این فعالیت‌ها هنوز یک دسته از فعالیت‌ها هستند. اگر از شما می‌پرسیدم: «کار فوتبالیست چیست؟» آیا می‌گفتید: تمرین کردن، پاس دادن به هم‌تیمی‌ها و تلاش برای گل زدن؟

نه، البته که نه. نخست به من می‌گفتید که چرا آن فعالیت‌ها اهمیت دارند. می‌گفتید «کار فوتبالیست این است که بازی را برنده شود.»

خب پس کار مدیر چیست؟ بدون دانستن پاسخ عمیق این سؤال، نمی‌توان فهمید که چگونه می‌توان مدیر خوبی بود.

دانستن کار مدیر موضوع فصل اول است.

### تعریف کار مدیر در یک خط

فرض کنید که تصمیم می‌گیرید یک دهک‌ی لیموناد فروشی باز کنید، چون لیموناد دوست دارید و فکر می‌کنید کسب‌وکار خیلی خوبی می‌شود. در شروع، کارهایی که باید انجام دهید روشن است. به میوه‌فروشی رفته و یک کیسه لیمو می‌خرید. آب آن‌ها را گرفته و شکر و آب به آن اضافه می‌کنید. یک میز تاشو، صندلی سالن، مخزن، دستگاه خنک‌کننده و تعدادی فنجان تهیه می‌کنید. با دست‌خط زیبایی با گچ روی یک تابلو نام نوشیدنی خوشمزه‌تان را با یک قیمت رقابتی نوشته و سپس نزدیک یک تقاطع شلوغ، با چهره‌ای بشاش و با پیشنهاد رفع تشنگی به افراد فروش را آغاز می‌کنید. دستان شماست که آب لیموها را می‌گیرد، پاهای شماست که برای به مغازه رفتن، آشپزخانه و سپس دوباره به دکه رفتن خسته می‌شوند و بازوهای شماست که مخزن و دستگاه خنک‌کننده را می‌کشد. اگر دست‌خطتان با گچ ناخوانا است، خودتان مسئولش هستید. اگر لیمونادتان خیلی ترش یا شیرین است، فقط می‌توانید خودتان را سرزنش کنید. هیچ کاری بدون انتخاب شما انجام نمی‌شود.

و اما خبر خوش! *بیانسه* آلبوم جدیدی منتشر کرده و ناگهان همه هوس لیموناد می‌کنند. همین که یک لیوان فروختید، ده نفر دیگر مشتاق این نوشیدنی نوستالژیک فرح‌بخش شده و برای خرید در صف می‌ایستند. عرضی شما کمتر از تقاضای خریداران است. در نتیجه، تصمیم می‌گیرید از همسایگان‌تان، هنری و الیزا، کمک بگیرید. مبلغ مناسبی به آن‌ها پرداخت می‌کنید و در عوض، آن‌ها برای شما کار می‌کنند.

تبریک! شما الان مدیر هستید.

می‌گویید: «واضح است. آن‌ها را استخدام کردم، به آن‌ها پول می‌دهم. مدیرعامل، مسئول ارشد و رئیس هستم. البته که من مدیرم.»

درواقع شما مدیر بودید گرچه به آن‌ها پولی پرداخت نمی‌کردید و آن‌ها در استخدام شما نبودند. مدیریت هیچ ربطی به استخدام کردن ندارد؛ بلکه یعنی *قرار نیست دیگر سعی کنید خودتان همه‌ی کارها را به تنهایی انجام دهید.*