



چاب لڄم



پنشن لڄم

# مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند ساخته می شوند

جولی ژو  
ترجمه حمید زغبی

کتاب طلا

**مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی آیند،  
ساخته می شوند**

وقتی همه‌ی چشم‌ها به شماست، چه کار باید بکنید

**جولی ژو**

ترجمه حمید زعیمی

ژو، جولی. Zhuo, Julie	: سرشناسه
مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند... / جولی ژو	: عنوان و نام پدیدآور؛
تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.	: مشخصات نشر
۲۵۶ صفحه	: مشخصات ظاهری
۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۳۵-۴	: شابک
فیبا	: فهرست‌نویسی
The Making of a Manager, 2019	: یادداشت
مدیریت، رهبری	: موضوع
HD ۳۸/۲	: رده‌بندی کنگره
۶۵۸/۴۰۹	: رده‌بندی دیویی
۵۸۹۷۸۸۳	: شماره‌ی کتابشناسی ملی؛

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



نشر نوین  
nashr-e-novin.ir



## مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نسخه فارسی کتاب

### **The Making of a Manager**

با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار در جهان از ناشر اصلی

**Portfolio** زیرمجموعه انتشارات **Penguin Publishing Group**.

با نام «مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند» توسط نشر

نوین منتشر می شود.

طبق این قرارداد انحصاری، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار

کاغذی و الکترونیکی برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار

مجدد آن توسط سایر مترجمین و ناشرین ایرانی، خلاف قوانین

کپی رایت بین المللی و اخلاق حرفه ای است.

**عنوان:** مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند

**نویسنده:** جولی ژو

**مترجم:** حمید زعیمی

**ویراستار:** نگین موزرم نیا

**زمان و نوبت چاپ:** ۱۴۰۲، نهم، ۱۰۰۰ نسخه

**تیراژ کل تاکنون:** ۹۱۰۰ نسخه


**ناشر:** نشر نوین توسعه


**شابک:** ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۳۵-۴


**قیمت:** ۱۶۹,۰۰۰ تومان

### تعهد ما به حفظ محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش رنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می شود و مخصوص تولید کتاب است. کتاب های نشر نوین بر روی این کاغذها چاپ می شوند تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگان مان، با هم، گامی در حفظ محیط زیست برداریم.

 [Nashrenovin.ir](http://Nashrenovin.ir)

 [Nashrenovin.ir](https://www.instagram.com/Nashrenovin)

 [Nashrenovin](https://www.t.me/Nashrenovin)

## فهرست

---

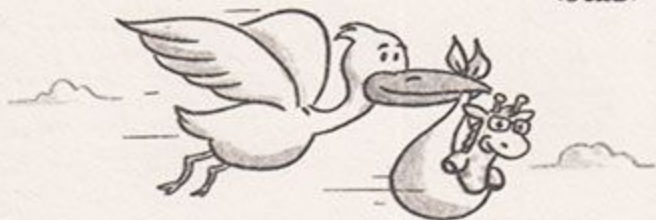
- مقدمه) مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند..... ۷
- فصل اول) مدیریت چیست؟..... ۱۹
- فصل دوم) سه ماه اول..... ۴۳
- فصل سوم) رهبری یک تیم کوچک..... ۵۹
- فصل چهارم) هنر بازخورد دادن..... ۸۵
- فصل پنجم) مدیریت خود..... ۱۰۷
- فصل ششم) جلسات شگفت انگیز..... ۱۴۳
- فصل هفتم) خوب استخدام کردن..... ۱۶۳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

مقدمه

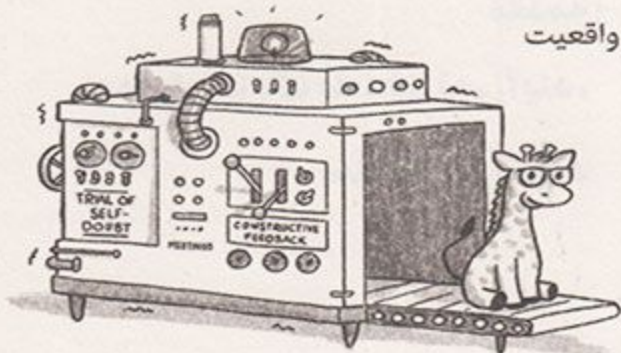
**مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی آیند،**

**ساخته می شوند**

### افسانه



### واقعیت



هنوز آن جلسه‌ی به‌یادماندنی با مدیرم را به یاد دارم. از من خواست مدیریت بخشی از تیم را بر عهده بگیرم. برایم غیرمنتظره بود؛ مثل این که برای دویدن بیرون بروی، پس از آن برای پیدا کردن صندوقچه‌ی گنج سفر کنی. با خودم گفتم: «چقدر وسوسه‌انگیزه!» در اتاق کنفرانس ده‌نفره‌ای 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<sup>۱</sup> در شبی تاریک و طوفانی، و شروع داستانی پرماجر و جذاب بود. نمی‌خواستم چنین فرصتی را از دست بدهم و آن را پذیرفتم.

اندکی بعد، هنگام خروج از اتاق جلسه، تازه به جزئیات حرف‌هاش فکر کردم. من با همه خیلی خوب کنار می‌آیم. مطمئناً مدیریت بیشتر از این‌ها بود. چقدر بیشتر؟ قرار بود بفهمم.

نخستین جلسه با یکی از کارمندان زیردستم 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 جلسه‌ی دیروز خیلی عادی پیش برود. دلم می‌خواست اگر از این‌که مدیرش هستم خوشش نمی‌آید، دست‌کم برخوردی عادی نسبت به آن داشته باشد.

من نگران نیستم.

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 مسخره‌ی عموزاده‌ی ده‌ساله‌اش برود، ناراحت و بدعق به نظر می‌رسید.

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

۱. به انگلیسی (Hegrid) از شخصیت‌های تخیلی مجموعه داستان‌های هری پاتر نوشته‌ی جی.کی. رولینگ.

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

در آن لحظه حس کردم کاملاً درست می‌گویند.

این‌که چگونه مدیر بخش طراحی فیسبوک شدم، روی هم‌رفته باورکردنی نبود. مهاجری بودم که در خیابان‌های شلوغ شانگهای و سپس حومه‌ی مرطوب هیوستون بزرگ شدم و از جنگ ستارگان و مایکل جکسون چیزی نمی‌دانستم. وقتی بزرگ می‌شدم، چندین 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 طراحی 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، از گرفتن هدیه‌ی اسباب‌بازی لگو<sup>۱</sup> بسیار خوش‌حالم. با آن اسباب‌بازی می‌شد میمون و کوسه ساخت.

در دوره‌ی اول دبیرستان، من و بهترین دوستم، ماری، دفترهایمان را که پر از طراحی‌های ماهرانه بود، بین دو کلاس به یکدیگر نشان می‌دادیم. در دوره‌ی 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 گزینه‌ی من برای سپری کردن تعطیلات بهاری این بود که عرق در یادگیری تازه‌ترین راهنمای آنلاین فتوشاپ (چگونه رنگ پوست‌های طبیعی ایجاد کنیم) یا بازطراحی

۱. لگو به دانمارکی (LEGO) نام تجاری نوعی اسباب‌بازی است که گروه لگو در شهر بیلوند دانمارک تولید می‌کند. محصولات لگو شامل قطعات کوچک رنگارنگ (اصطلاحاً آجرهای لگو) عموماً کائوچویی یا پلاستیکی است و می‌توان آن‌ها را به یکدیگر متصل کرد و اجسام گوناگونی ساخت.

وب‌سایتم برای نشان دادن ترفند جاوا اسکریپت شوم (لینک‌هایی که وقتی 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 مایکروسافت یا گوگل که هم‌کلاسی‌های سابقم آن‌جا بودند، آماده شوم. 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 می‌گذارد تصاویر اتفاق‌های کلاس شیمی آلی را ببینی، از گروه‌های موسیقی موردعلاقه‌ی هم‌اتاقی‌ات باخبر شوی و پیام‌های خصوصی به صفحه‌ی دوستانت بفرستی.»

مجنوب فیسبوک شدم. با هر آن‌چه قبلاً می‌شناختم، متفاوت بود. فیسبوک نسخه‌ی یو‌ی‌ای دانشکده‌ای بود که به دنیای آنلاین رخنه کرده 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 درباره‌ی «کارآفرینی سیلیکون ولی» برنداشتم، چیزی درباره‌ی استارت‌آپ‌ها نمی‌دانستم. آن‌جا بود که فهمیدم سیلیکون ولی در واقع سرزمین رؤیاپردازان تشنه‌ی یادگیری است؛ جایی که به آن‌ها این شانس داده می‌شود که با اندکی کمک از شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، نسخه‌ای از آینده را بسازند. آن‌جا سرزمین نوآوری‌هایی است که از ترکیب ذهن‌های باهوش، اراده‌های بولادین 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<sup>۱</sup>، یکی از دوستان خوبم، شش ماه پیش به

Julie Zhuo

### The Making of a Manager



جولی ژو نویسنده کتاب حاضر، بیشتر از هر چیز دیگری در زندگی اش به این جمله ایمان دارد: «مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند». مهم نیست شما چه کسی هستید، همین که مدیریت افراد اینقدر برایتان مهم است که به دنبال کتابی برای آن هستید، پس به قدر کافی به مدیر بزرگ شدن اهمیت می‌دهید.

شاید شما مدیر جدیدی هستید که بدون آمادگی وارد جانش بزرگی شده‌اید یا شاید مدیری هستید که مدام یا خود فکر می‌کنید چطور می‌توانید به افرادتان کمک کنید تا عملکرد بهتری داشته باشند. کتاب حاضر به شما کمک کند چراهای مدیریت را درک کنید، زمانی که چراهای مدیرینی مثل «چرا باید مدیریت وجود داشته باشد؟»، «چرا باید با کارکنان جلسات یک‌به‌یک داشته باشید؟» یا «چرا باید فرد الف را به جای فرد ب انتخاب کنید؟» را درک کردید می‌توانید در مدیریت هم مؤثر باشید.

این کتاب درباره کسی است که بدون آموزش رسمی یاد گرفت چگونه مدیر فاین اعتمادی شود و فرار است به شما بگوید ترس‌ها و شک‌هایتان طبیعی است و شما هم مانند نویسنده آن بر آنها غلبه خواهید کرد.

نشر نوین  
NOVINOON



9 786226 840354