

مدیرانِ بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند

زمانی که همه چشم را به شماست، چکار باید بکنید

۲۰/۶/۱۳۸۸
جولی ژو

حمید زعیمی

نشر نوین

سرشناسه	: ژو، جولی. Zhuo, Julie
عنوان و نام پدیدآور	: مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند؛ زمانی که همه چشم ها به شماست چکار باید بکنید / نوشته جولی ژو، مترجم حمید زعیمی
مشخصات نشر	: تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۲۵۶ صفحه
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۳۵-۴
فرست نویسی	: فیبا
دداشت	: عنوان اصلی: The Making of a Manager, 2019
موضوع	: مدیریت، رهبری
رده بندی ننگره	: HD ۳۸/۲
رده بندی دیسی	: ۶۵۸/۴۰۹
شماره کتابشناسی	: ۵۸۹۷/۸۳



عنوان:	مدیران بزرگ به دنیا نمی آیند، ساخته می شوند
مؤلف:	جولی ژو
مترجم:	حمید زعیمی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۸، اول، ۳۰۰ جلد
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۳۵-۴
قیمت:	۴۵،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

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

افسانه



هنوز آن جلسه‌ی به یاد ماندنی با مدیرم را به یاد دارم. از مدیرم خواست مدیریت بخشی از تیم را بر عهده بگیرم. برایم غیرمنتظره بود، مثل اینکه برای دویدن بیرون بروی و سپس برای پیدا کردن صندوقچه‌ی گنج سفر کنی. با خودم گفتم چقدر وسوسه‌انگیزه! ما در یک اتاق کنفرانس ده نفره روبروی یکدیگر نشسته بودیم. مدیرمان گفت: «تعداد اعضای تیممان در حال افزایش است. ما به مدیر دیگری نیاز داریم. تو با بقیه خیلی خوب کنار می‌آیی، مایلی مدیریت تیم را برعهده 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 گفتگو مشابه ملاقات هری پاتر با هگرید^۱ در یک شب تاریک و توفانی و شروع داستانی پرماجر و جذاب بود. نمی‌خواستم چنین فرصتی را از دست بهم و آن را قبول کردم.

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

اولین جلسه با یکی از کارمندان زیر دستم را به یاد دارم. بسیار باعجله و سراسیمه و با پنج دقیقه اخیر بودم را به جلسه رساندم. با خودم گفتم، چه شروع بدی. از در شیشه‌ای اتاق جلسه را دیدم که به ساعتش نگاه می‌کرد و بابت تأخیرم ناراحت بود. در همان اتاقی جلسه داشتم که روز قبل با مدیرم در آن ملاقات کرده بودم. تنها یک روز قبل، همکار بودیم، کنار هم روی پرده‌ها، مختلف کار می‌کردیم و مدام برای پیشبرد کار به هم بازخورد می‌دادیم. سپس، مدیریت من اعلام شد و حالا مدیر او بودم.

با خودم گفتم: «من نگران نیستم. گفتگوی خیلی خوبی خواهیم داشت.» خودم هم کاملاً نمی‌دانستم حرف‌هایمان در چه موردی است. صفاً می‌خواستم که این جلسه مانند جلسه‌ی روز قبل خیلی عادی پیش برود. اگر او از اینکه دیرش هستم، خوشش نمی‌آمد، دلم می‌خواست حداقل رفتاری معمولی نسبت به آن داشته باشد. من نگران نیستم.

وارد اتاق شدم. سرش را از توی گوشی درآورد و به من نگاه کرد. حالت پشیمانی 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.

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

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

ناراحتی‌اش بیشتر شد و مانند خرسی که برای خواب زمستانی آماده می‌شود، در خودش فرو رفت. می‌توانستم جاری شدن عرق روی صورتم و هجوم خون به کاسه‌ی چشمانم را حس کنم. در طراحی از او بهتر نبودم. باهوش‌تر یا باتجربه‌تر هم نبودم. حالت چهره‌اش به تنهایی کافی بود که به من نشان دهد که نمی‌توانم از او انتظار داشته باشم نسبت به مدیریت من رفتاری معمولی داشته باشد. این پیام به اندازه‌ای روشن بود که گوی با رنگ سیاه، بزرگ نوشته شده باشد:

تو اصلاً نمی‌دانی که داری چه کار می‌کنی.

در آن لحظه من کاملاً درست می‌گوید.

اینکه چگونه در بخش طراحی فیسبوک شدم، روی هم رفته باورنکردنی بود. من مهاجری بودم که در میان بی‌شمار شرکت‌های تبلیغاتی و سبک‌های مرموز هیوستون بزرگ شدم. و از جنگ ستارگان، نیکل جکسون و ای‌تی سر در نمی‌آوردم. وقتی بزرگ می‌شدم چندین بار اصطلاح سیاه‌پوستی را شنیده بودم، ولی تصورم از آن دقیقاً مانند اسمش بود. تصور می‌کردم سلیکون ولی دردی میان دو رشته‌کوه است که در آن ردیف‌های کوچکی از کارخانه‌ها، تراشه‌های سیلیکونی را مانند شکلات‌های هیرشی چاپ می‌کردند. اگر از من می‌پرسیدید کار طراحی چیست، پاسخ می‌دادم: «طراحی لباس‌های زیبا.»

از همان نخستین روزهای زندگی‌ام می‌دانستم که در پییز خیلی دوست دارم، طراحی و ساختن. در یکی از عکس‌های کودکی‌ام از گرفتن تپیه‌ی اسباب‌بازی لگو بسیار خوشحال هستم. با آن اسباب‌بازی می‌شد میمون و کوسه ساخت.

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

در دوره‌ی اول دبیرستان، من و بهترین دوستم، ماری، بین دو کلاس دفترهایمان را که پر از طراحی‌های ماهرانه بود به یکدیگر نشان می‌دادیم. در دوره‌ی دوم دبیرستان، جادوی *لج‌تی.ام.ال*^۱ را کشف کردیم که به ما اجازه می‌داد تفنن طراحی و ساختن را با سرگرمی عالی ساختن سایت‌هایی برای نشان دادن تصاویرمان ترکیب کنیم. بهترین گزینه من برای سپری کردن تعطیلات بهاری، این بود که غرق در یادگیری جدیدترین راهنمای آنلاین فوتوشاپ (چگونه رنگ‌پوست‌های واقعی ایجاد کنیم) یا بازطراحی وبسایت برای نشان دادن ترفند جاوااسکریپت شوم (لینک‌هایی که وقتی موس روی آن‌ها قرار می‌گیرد، روشن‌تر می‌شوند).

وقتی وارد دانشگاه استنفورد شدم، می‌خواستم علوم کامپیوتر بخوانم. بنابراین، در کلاس‌های الگوریتم و نگاه داده شرکت کردم، به این امید که برای داشتن شغلی در مایکروسافت یا گوگل در کلاس‌های سابقم آنجا رفته بودند، آماده شوم. ولی در سال دوم تحصیلی، اشتیاق جدیدی در راسر دانشگاه استنفورد حاکم شد که همگی با شوق و ذوق بسیار در راهروها و هنگام غذا خوردن در مودش صحبت می‌کردیم. «تصور کن سایتی که این امکان را می‌دهد که تصاویر آنلاین کلاس شیمی آلی را ببینی، از گروه‌های موسیقی مورد علاقه‌ی هم‌اتاقی‌تان باخبر شوی و پیام‌های مخفیانه به صفحه‌ی دوستانانت بفرستی.»

مجذوب فیسبوک شدم. با هر آنچه قبلاً می‌شناختم متفاوت بود. فیسبوک نسخه‌ی پویای دانشکده‌ای بود که به دنیای آنلاین رسوخ کرده و به کمک می‌کرد همدیگر را با روش‌های جدیدی بشناسیم.

شنیده بودم یکی از دانشجویان اخراج شده از دانشگاه هاروارد، فیسبوک را ساخته است؛ ولی تا زمانی که درسی در مورد کارآفرینی *سیلیکون‌ولی* برداشتم، چیزی در مورد استارت‌آپ‌ها نمی‌دانستم. آنجا بود که فهمیدم: سیلیکون‌ولی در واقع سرزمین رؤیابردانان تشنه‌ی یادگیری است. جایی که به آن‌ها این شانس داده شده که با کمک اندک شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، نسخه‌ای از آینده را بسازند. آنجا سرزمین

نوآوری‌های حاصل از ترکیب اذهان باهوش، اراده‌های پولادین و زمان‌بندی‌های موفقیت‌آمیز 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^۱، یکی از دوستان خوبم، ۶ ماه قبل به فیسبوک پیوسته بود و مدام از آنجا حرف می‌زد. می‌گفت: «فقط بیا ببین، حداقل 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 دوست‌دوستی فیسبوک بودم و اولین روز کارآموزی مهندسی‌ام را می‌گذراندم. در آن زمان، کل فضای شرکت را می‌شد در یک مهمانی حیاط پشتی جا داد. نیوزفید^۲ هنوز مفهوم خاصی نداشت و هیچ‌کس جز دبیرستانی‌ها و دانشجویان فیسبوک را نمی‌شناخت. فیسبوک در دنیای شبکه‌های اجتماعی، در مقابل مای/اسپیس^۳ با صدوپنجاه میلیون کاربر کوتوله‌ای بیش نبود.

اما همچنان، با وجود اینکه بسیار کوچک بودیم، رؤیاهایمان بسیار بزرگ بود. درحالی‌که صدای بلند و گوش‌خراش «ذقت پازک»^۴ از اسپیکرها پخش می‌شد تا نیمه شب کدنویسی می‌کردیم. به خودمان می‌گفتیم که روزی از مای اسپیس بزرگ‌تر خواهیم شد و سپس می‌خندیم چون این حرف خیلی محال به نظر می‌رسید. دائماً می‌گفتیم ما سرانجام دنیا را به هم متصل خواهیم کرد.

بعد از دو ماه دوره‌ی کارآموزی، تصمیم گرفتم تمام وقت آنجا کار کنم. از آنجایی که کار با فوتوشاپ را بلد بودم، دوستم روحی سنگوی^۵ پیشنهاد کرد که به تیم طراحی

1. Wayne chang

2. News Feed

3. My Space

۴. به انگلیسی (Daft Punk)، گروه موسیقی الکترونیک متشکل از دو نوازنده فرانسوی.

5. Ruchi Sanghvi

همکاری کنم و در مورد ظاهر و طراحی صفحات فیسبوک تصمیم بگیرم. با خودم گفتم: هان!، طراحی سایت، یک شغل واقعی؟ روی من حساب کن.

ما شرکت استارت‌آپی بودیم؛ بنابراین خیلی عجیب نبود که گاهی طراحی پیشنهادی خودم را برای ویژگی‌های جدید سایت انتخاب کنم. هرکدامان مسئولیت‌های مختلفی داشتیم و هر جا که مشکلی می‌دیدیم، برای رفع آن تلاش می‌کردیم. گاهی، از کد نوشتن یا طراحی دست می‌کشیدیم و دوباره سراغ همان کار برمی‌گشتیم. برحسب تصادف یا براساس نقش‌های ماهرانه‌ام، مسئولیت جدیدی در چرخه‌ی شغلی‌ام برعهده گرفتم و طراح تیم شدم.

سه سال بعد و پس از آن گفتگوی سرنوشت‌ساز با مدیرم، سمت من دوباره تغییر کرد. تیم طراحی‌مان از سه نفر شروع کارم تقریباً دو برابر شده بود. بعد از گذراندن چند سال اول کارم در شرکت استارت‌آپی، رشد بسیار زیاد، با خودم فکر کردم که دیگر به تغییر، عادت کرده‌ام و از برخورد با این همه مشکلات واهمه‌ای ندارم.

با این حال، آماده‌ی تنش‌های مسئولیت جدید نیستم. از یک طرف، در حال مدیریت طراحان محصول بودم، شغلی که قبل از ورود به شرکت حتی نمی‌دانستم وجود دارد. از طرف دیگر، مسئولیت مدیریت افراد و چگونگی همکاری آن‌ها جهشی بزرگ‌تر از طراحی رابط کاربری یا نوشتن کد بود. در آن ماه‌ها و سال‌های اول، همه چیز برایم تازه داشت و مشکل بود.

اولین مصاحبه‌ای که برای استخدام کارمند جدید داشتم را خوب به یاد دارم. با وجود اینکه نقش اصلی در این مصاحبه را داشتم؛ برای مثال سؤال می‌پرسیدم، گفتگو را در دست داشتم، تصمیم می‌گرفتم که وی را استخدام کنم یا نه، کل ۴۵ دقیقه مصاحبه می‌لرزید. اگر کاندیدای این شغل فکر کند سؤال‌اتم احمقانه بوده است، چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر مرا شاید بدانند، چه؟ یا اگر تصادفی کاری کنم که تیم‌مان مانند نمایش یک سیرک به نظر برسد، چه می‌شود؟

نخستین‌باری را هم که خبر بدی را رساندم، به یاد دارم. قرار بود پروژه‌ی جدید هیجان‌انگیزی را شروع کنیم که همه با اشتیاق در مورد امکانات آن صحبت می‌کردند.

دو کارمند داشتم که هرکدام ادعا می‌کردند گزینه‌ی بهتری برای مدیریت پروژه هستند. باید به یک نفر نه می‌گفتم. مکالمه را جلوی آینه با تصور تمام سناریوهای ممکن تمرین کردم. آیا تصمیم درستی بود؟ آیا من نابودکننده‌ی رؤیایها بودم؟ آیا یکی از این افراد مرا ترک خواهد کرد؟

اولین ارائه‌ام در مقابل یک جمعیت زیاد را نیز به یاد دارم. در میان انبوهی از کوسن‌های کرک‌دار و چراغ‌های نئون، در حال نشان دادن کار طراحی در کنفرانس اف-۸ سیسوک بودم. تابه‌حال رویدادی به این بزرگی نداشتیم، بنابراین خیلی برایمان مهم بود. در هفته‌های منتهی به رویداد، مدام تمام جزئیات ارائه را بررسی می‌کردم. حتی تمرین کردی در جلوی همکاران خوبم نیز، مصیبتی اعصاب خردکن برایم به نظر می‌رسید. سه اساس اصلی‌ای که باعث می‌شد مسئولیت جدید برایم دشوار باشد را به یاد دارم: ترس، تردید و اینکه آیا من احق‌م که چنین حسی دارم. به نظر می‌رسید اطرافیانم کارشان را به راحتی انجام می‌دهند. انگار برای آن‌ها مثل آب خوردن بود. هیچ‌وقت مدیریت در ظلم راحت نبود، هنوز هم چنین نظری ندارم.

اکنون، پس از گذشت ده سال از شروع کارم، تیمم بسیار بزرگ‌تر شده است. ما تجربه‌ای را طراحی کردیم که دو میلیارد نفر با ردن ضربه روی آی‌کون / ف آبی رنگ^۱ تلفن همراهشان آن را می‌بینند. ما در مورد جزئیات اینکه چگونه مردم افکارشان را به اشتراک می‌گذارند، حفظ روابط دوستی‌شان، ارتباط آن‌ها با یکدیگر از طریق گفتگو و علامت لایک (انگشت شست) و ایجاد جامعه‌ای همگام می‌اندیشیم. اگر ما کارمان را خوب انجام دهیم، مردم سراسر دنیا، از بلژیک تا کنیا، 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. اینکه به افراد کمک کنم تا با دیگران ارتباط برقرار کنند یکی از دلایلی بود که باعث شد جذب طراحی و مدیریت شوم.

من به هیچ وجه مدیر کاربلدی نبودم، بلکه با آزمون و خطا یاد گرفته‌ام و باوجود نیات خوبم، مرتکب اشتباهات فراوانی شده‌ام. اما هر چیزی در زندگی با امتحان کردن و فهمیدن به دست می‌آید. می‌فهمید که چه چیزی به خوبی جواب می‌دهد و چه چیزی اشتباه است. درس‌هایی برای آینده‌تان می‌آموزید، اینکه رهاکن یا تکرار کن.

در این میان، خیلی چیزها کمکم کرد؛ مانند دوره‌های بسیار خوب تمرین رهبری (عمده گفت‌وگوهای مورد علاقه‌ام بود)، مقالات و کتاب‌هایی که بارها و بارها به آن‌ها رجوع کردم (بند - بریت با بازده بالا^۱ و آیین دوست‌یابی و تأثیرگذاری روی افراد^۲) و مهم‌تر از همه، همکارانم به من کمک کردند. آن‌ها سخاوتمندانه دانسته‌هایشان را با من در میان گذاشتند و ترغیم کردند تا بیشتر تلاش کنم. از همکاری با مارک زاکربرگ، شریل سندبرگ و دیگران بسیار حسنتم. چیزهای زیادی از آن‌ها آموختم.

نوشتن مطالب در یک کتاب تألیف خودآموزی دیگری بود که از چهار سال پیش شروع کردم. با خود فکر کردم به نگرش‌ها و کارهای مختلفی که به ذهنم می‌رسید، می‌تواند به من کمک کند که از آن‌ها سر در بیاورم.

اسم وبلاگم را «سال نگاه به آینده» گذاشتم چراکه مانند آلیس در سرزمین عجایب، «می‌دانم که وقتی امروز صبح از خواب بیدار شد چه می‌شودم، ولی فکر می‌کنم از آن زمان تاکنون چندین بار تغییر کرده‌ام.» روزی را در آینده دو تصویر می‌شدم که به مجموعه نوشته‌هایم می‌نگرم و مسیر کاری‌ام را به یاد می‌آورم. این‌ها، همه‌ی آن چیزهایی است که برایشان تلاش کردم. این‌ها همه‌ی آن چیزهایی است که یاد گرفتم.

مردم شروع به خواندن نوشته‌هایم کردند. آن‌ها را برای دوستان و همکارانشان فرستادند. غریبه‌ها در کنفرانس‌ها و مراسمات جلو می‌آمدند تا در مورد نوشته‌های من صحبت کنند. آن‌ها در مورد اینکه چقدر نحوه‌ی برخورد من با چالش‌ها برایشان سودمند بود، حرف می‌زدند. بسیاری از آن‌ها مدیران تازه‌کاری بودند. برخی باتجربه بودند ولی با چالش‌های مشابهی از رشد و مقیاس مواجه بودند. برخی در حال حاضر مدیر نبودند و

1. High Output Management - by Andrew Grove

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

داشتند به این فکر می‌کردند که آیا مدیریت آن چیزی است که در ادامه‌ی راهشان می‌خواهند.

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 راز واقعی مدیر عالی بودن را فهمیدم، می‌توانستم روی یک مبل راحتی کنار شهمینه بنشینم و دانشی که ذره ذره به آن دست یافته بودم را چون چشمه‌های جوشان به درن 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. وقتی کاری را شروع می‌کنی، همه چیز جدید است و دشوار و بی‌پایانه‌کننده است. در اواخر دوران کاری‌ات، خیلی از نقطه‌ی شروع کارت دور شدی. حرفش درست بود. کتاب‌های مدیریت بسیاری وجود دارد که توسط مدیران ارشد و متخصصان مدیریت نگاشته شده‌اند. منابع بی‌شماری برای مدیران اجرایی وجود دارد که می‌خواهند از طریق تازه‌ترین ترندهای کسب‌وکار و پژوهش‌های سازمانی کارشان را مؤثرتر انجام دهند.

اما اکثر این مدیران، مدیران ارشد یا مدیران اجرایی رده بالا نیستند. اکثر آن‌ها تیم‌های کوچک‌تری را مدیریت می‌کنند و برخی اوقات حتی به طور مستقیم هم این کار را نمی‌کنند. اغلب آن‌ها در صفحات مجلات فوربز یا فورچون^۱ نیستند. ولی همه، مدیرانی هستند که هدف مشابهی دارند و آن کمک به تعدادی از افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک است. این مدیران می‌توانند معلمین یا رؤسای مدرسه، کاپیتان‌ها یا مربیان، سرپرستان یا برنامه‌ریزان باشند.

بعد از درنظر گرفتن این موضوع، با خودم فکر کردم شاید بتوانم این کتاب را بنویسم، زیرا افراد زیادی می‌توانند از آن استفاده کنند: افرادی مانند مدیران جدیدی که بدون آمادگی وارد چالش بزرگی شده‌اند، مدیرانی که مدام فکر می‌کنند چگونه به افرادشان

۱. یکی از مشهورترین مجله‌های اقتصادی آمریکا و جهان

۲. مجله‌ی معتبر تجاری آمریکایی

کمک کنند تا عملکرد بهتری داشته باشند، مدیران تیم‌های با رشد سریع و آن‌هایی که درباره مدیریت کنجکاوند. در زمان نه چندان دوری، خود من یکی از این افراد بودم.

مدیریت یک تیم کار سختی است؛ چراکه در نهایت به افراد ختم می‌شود و همه‌ی ما موجوداتی چندبعدی و پیچیده هستیم. همان‌طور که رسیدن به یک جایگاه ویژه منحصر به روش خاصی نیست، برای مدیریت گروهی از افراد نیز تنها یک راه وجود ندارد.

همکاری در تیم‌ها باعث پیشبرد جهان می‌شود. با کار کردن در تیم می‌توانیم به مراتب سریع‌تر و رؤیاپردازانه‌تر از اقدام فردی به پیش برویم. به همین شیوه جنگ‌ها به پیروزی ختم می‌شوند، نوآوری‌ها رخ می‌دهند و سازمان‌ها موفق می‌شوند. دلیل تحقق همه‌ی رویداد، ای بزرگ، داشتن شیوه همکاری تیمی است.

بیشتر از هر چیز در زندگیم به این جمله ایمان دارم: مدیران بزرگ به دنیا نمی‌آیند، ساخته می‌شوند. مهم نیست که شما چه کسی هستید، همین که این‌قدر برای‌تان مهم بوده است که این کتاب را بنویسید، پس به قدر کافی به مدیر بزرگ شدن اهمیت می‌دهید.

خواننده‌ی عزیز، امیدوارم این کتاب نکات مفیدی به شما ارائه دهد. ولی مهم‌تر از آن، کتاب حاضر به شما کمک کند چهره‌های مدیریتی را بشناسید. زمانی که چهره‌های مدیریت را فهمیدید، می‌توانید در چگونگی‌های آن نیز مؤثر باشید. چرا باید مدیریت وجود داشته باشد؟ چرا باید با کارکنانتان جلسات یک‌به‌یک داشته باشید؟ چرا باید فرد الف را به جای فرد ب انتخاب کنید؟ چرا برخی مدیران اشتباهات مشابهی مرتکب می‌شوند؟

برخی از داستان‌ها و فضاهایی که در کتاب به آن اشاره کرده‌ام، ممکن است منحصر به فرد و مربوط به محیط کاری خودم یعنی یک شرکت استارت‌آپ تکنولوژی محور و جزو پانصد شرکت برتر فورچون باشد. ممکن است به ندرت بخواهید کسی را استخدام کنید. شاید جلسات بخش مهمی از کار روزانه‌ی شما نباشد. باوجود این، بیشتر کار روزانه‌ی مدیران بازخورد دادن، ایجاد فرهنگ سالم و برنامه‌ریزی مشترک است.