

معمای زیبا

سیستم‌های مدیریت مهندسی

ویل لارسون

ترجمه

مهرداد اسماعیل‌پور



انتشارات روند

خلاصه

جمله معروفی هست که می‌گوید آدم‌ها سازمان‌ها را ترک نمی‌کنند، بلکه مدیران‌شان را ترک می‌کنند. مدیریت بخش کلیدی هر سازمانی است، با این حال این رشته بیشتر اوقات به صورت خودآموز و بدون ساختار، آموزش داده می‌شود. رسیدن به راه‌حل‌های خوب برای چالش‌های پیچیده مدیریتی می‌تواند بین رضایت و ناامیدی درون تیم‌ها، و در نهایت، بین موفقیت یا شکست سازمان‌ها، تفاوت ایجاد کند.

کتاب «معمای زیبا» نوشته ویل لارسون^۱، به چالش‌های خاص مدیریت مهندسی از اندازه تیم‌ها و مدیریت بدهی فنی گرفته تا جانشین‌پروری می‌پردازد و مسیری برای رسیدن به راه‌حل‌های خوب را مشخص می‌کند. ویل لارسون با تکیه بر تجربیات خود در دیگ^۲، اوبر^۳ و استرایپ^۴ رویکردی متفکرانه به مدیریت مهندسی ارائه می‌کند. رویکردی که رهبران در همه سطوح در سازمان‌هایی با اندازه‌های مختلف می‌توانند از آن استفاده کنند. کتاب «معمای زیبا» با ایجاد توازن بین اصول ساختارمند و روش‌های انسان‌محور، به هر رهبری کمک می‌کند تا سازمانی مؤثرتر و رضایت‌بخش‌تر برای شکوفایی مهندسان ایجاد کند.

1: Will Larson

2: Digg

3: Uber

4: Stripe

بیوگرافی

ویل لارسون به‌عنوان رهبر مهندسی و مهندس نرم‌افزار در شرکت‌های فناوری با اندازه‌ها و اشکال مختلف از جمله یاهو!^۵، دیگ، سوشال کده، اوبر و از سال ۲۰۱۶، استرایپ، فعالیت داشته است.

او در کارولینای شمالی^۶ بزرگ شده، در رشته علوم کامپیوتر در دانشگاه سنتر^۸ در کنتاکی^۹ تحصیل کرده، یک سال را در ژاپن برای برنامه JET به تدریس زبان انگلیسی پرداخته و از سال ۲۰۰۹ در سان فرانسیسکو^{۱۰} زندگی می‌کند.

کتاب «معمای زیبا» از نوشته‌های ویلاگ او، «شور و شوق غیرمنطقی!^{۱۱}»، که از زمان فارغ‌التحصیلی از دانشگاه به‌روزرسانی می‌شود، الهام گرفته شده است. این کتاب در حال حاضر، و برای همیشه، در حال تکامل خواهد بود.

5: Yahoo!

6: SocialCode

7: North Carolina

8: Centre College

9: Kentucky

10: San Francisco

11: Irrational Exuberance!

فهرست مطالب

۳	خلاصه
۴	بیوگرافی
۹	پیشگفتار مترجم
۱۰	تقدیر و تشکر:
۱۱	فصل ۱. مقدمه
۱۵	فصل ۲. سازمان‌ها
۱۶	۲.۱: محاسبه اندازه تیم‌ها
۲۰	۲.۲: ماندن در مسیر تیم‌های با عملکرد بالا
۲۷	۲.۳: دلیلی علیه بهینه‌سازی فراگیر بالا به پایین
۳۱	۲.۴: بهره‌وری در دوران رشد سریع
۴۳	۲.۵: جایگاه ریسک سازمانی کجاست؟
۴۵	۲.۶: جانشین‌پروری
۴۹	فصل ۳. ابزارها
۵۰	۳.۱: مقدمه‌ای بر تفکر سیستمی
۵۵	۳.۲: مدیریت محصول: کاوش، انتخاب و اعتبارسنجی
۶۲	۳.۳: چشم‌اندازها و استراتژی
۷۰	۳.۴: شاخص‌ها و شاخص‌های مبنا
۷۴	۳.۵: هدایت تغییرات سازمانی گسترده با شاخص‌ها
۷۸	۳.۶: مهاجرت‌ها: تنها اصلاح مقیاس‌پذیر برای بدهی فنی
۸۳	۳.۷: اجرای سازماندهی مجدد

- ۳.۸: کنترل‌های خود را شناسایی کنید ۹۲
- ۳.۹: روایت‌های شغلی ۹۵
- ۳.۱۰: مختصرترین آموزش‌های چند رسانه‌ای ۹۸
- ۳.۱۱: مدل، مستند و به اشتراک‌گذاری ۹۹
- ۳.۱۲: مقیاس‌پذیر کردن یکپارچگی: طراحی گروه‌های تصمیم‌گیری متمرکز ۱۰۳
- ۳.۱۳: ارائه به رهبران ارشد ۱۰۸
- ۳.۱۴: مدیریت زمان ۱۱۴
- ۳.۱۵: انجمن‌های یادگیری ۱۱۸
- فصل ۴. رویکردها** ۱۲۱
- ۴.۱: خط‌مشی را اجرا کنید، نه استثناها را ۱۲۲
- ۴.۲: نه گفتن ۱۲۷
- ۴.۳: فلسفه مدیریت شما ۱۳۲
- ۴.۴: مدیریت در صفحات رشد ۱۳۸
- ۴.۵: مسیرهایی که مدیران مهندسی در آنها گیر می‌افتند ۱۴۱
- ۴.۶: همکاری با مدیرتان ۱۴۵
- ۴.۷: پیدا کردن حوزه مدیریتی ۱۴۸
- ۴.۸: تعیین مسیر سازمانی ۱۵۰
- ۴.۹: بستن، حل کردن یا تفویض اختیار ۱۵۳
- فصل ۵. فرهنگ** ۱۵۶
- ۵.۱: فرصت و عضویت ۱۵۷
- ۵.۲: انتخاب رهبران پروژه ۱۶۳

۵.۳:	همکارانتان را اولین تیم‌تان بدانید	۱۶۷
۵.۴:	تیمی را که برای پست‌های ارشد دارید، در نظر بگیرید	۱۷۰
۵.۵:	فرهنگ شرکت و مدیریت آزادی	۱۷۴
۵.۶:	قهرمانان خود را بکشید، دست از سخت کار کردن بردارید	۱۷۷
فصل ۶. شغل‌ها		
۶.۱:	نقش‌ها به‌جای موشک‌ها و چرا رشد سریع، پیش‌بینی‌کننده ضعیفی برای رشد فردی است	۱۸۳
۶.۲:	اجرای فرایند مصاحبه انسان‌محور	۱۸۶
۶.۳:	جذب سرد: فردی که نمی‌شناسید را استخدام کنید	۱۹۶
۶.۴:	قیف استخدام	۲۰۵
۶.۵:	سیستم‌های مدیریت عملکرد	۲۱۱
۶.۶:	سطوح شغلی، ضرابه‌نگ تطبیق، تقسیم سطوح و چیزهای دیگر	۲۲۰
۶.۷:	ایجاد نقش‌های تخصصی، مانند SRE یا TPM	۲۲۶
۶.۸:	طراحی چرخه مصاحبه	۲۳۴
فصل ۷. پیوست		
۷.۱:	ابزارهایی برای اداره سازمان در حال رشد	۲۴۱
۷.۲:	کتاب‌هایی که از نظرم خیلی مفید هستند	۲۴۸
۷.۳:	مقاله‌هایی که از نظرم خیلی مفید هستند	۲۵۴

پیشگفتار

اولین پست وبلاگی که نوشتم در تاریخ ۷ آوریل ۲۰۰۷ بود و با عنوان «یافتن مسیر برنامه‌نویسی ما» منتشر شد. خیلی خوب نبود. همان سال من ۶۹ پست نوشتم، آخرین آن‌ها «میاجیما و هیروشیما»^{۱۲} بود، مجموعه‌ای از تصاویر از سفری که در حین تدریس زبان انگلیسی در ژاپن داشتم. سال بعد، ۱۹۲ پست نوشتم. نوشته‌ها هنوز جای پیشرفت داشتند.

برای ساختن صدای نوشتاری واحد و به‌اندازه کافی اشتباه کردن، ۲۰۰ پست دیگر نوشتم. یک دهه زمان نیاز بود که تجربیاتم خواندنی شوند. خوش‌شانس بودم که این زمان با حضورم در استرایپ، جایی که افراد معمولاً کارهایی مانند راه‌اندازی مجله فناوری یا انتشار کتاب انجام می‌دهند که ممکن است در جاهای دیگر دست‌نیافتنی به نظر برسد، همزمان شد.

این کتاب هم‌راستایی همراه با شانس آن لحظه خوش در استرایپ، یک دهه نوشتن و یک دهه یادگیری در مورد رهبری و مدیریت و فرصت خوب کار با همکارانی است که پیشنهاد کردند نوشته‌هایم را در این کتاب جمع‌آوری کنند. امیدوارم هر کسی با خواندن این کتاب، چیز مفیدی پیدا کند.

پیشگفتار مترجم

بعد از شروع به کار در حوزه مدیریت مهندسی، به سرعت متوجه کمبود منابع به زبان فارسی، در رابطه با چالش‌ها و روش‌های حل آن‌ها در حوزه مدیریت مهندسی شدم. کتاب «معمای زیبا: سیستم‌های مدیریت مهندسی» از جمله منابعی بود که به درک و گسترش اطلاعاتم در این حوزه کمک کرد. ترجمه این کتاب ردپای کوچک من، در این مسیر است.

ارتباط با مترجم:

me@mehrdadep.com

انتشارات رونما

تقدیر و تشکر نویسنده:

از افراد ویژه‌ای باید تشکر و قدردانی کنم. این کتاب در ماه‌های منتهی به ازدوادم نوشته شد و از لورل^{۱۳} برای افکار و همکاری‌اش سپاسگزارم. از بریانا وولفسون^{۱۴} و تایلر تامپسون^{۱۵} تشکر می‌کنم که بدون آن‌ها این کتاب وجود نداشت. در نهایت، از خواهرم، هوپ^{۱۶}، تشکر می‌کنم که همیشه خواهر با استعدادی بوده و نشان داده که راه نویسندگی قابل دستیابی است.

تقدیر و تشکر مترجم:

این کتاب را در زمان سردرگمی در شغل جدیدم پیدا کردم و راهنمای خوبی برای ادامه مسیرم شد. از همراه خوبم سمیرا، برای تشویق و کمک‌هایش در ترجمه کتاب و همچنین از دوست خوبم بهنام که بازبینی و چاپ کتاب را بر عهده گرفت، تشکر می‌کنم.

13: Laurel

14: Brianna Wolfson

15: Tyler Thompson

16: Hope

فصل ۱. مقدمه

بعضی‌ها به خاطر میل به خدمت، وارد مدیریت می‌شوند. بعضی دیگر به‌عنوان بخشی از توافقی خودخواهانه به مدیریت روی می‌آورند و اشتیاق خود در نقش فعلی خود را با چشم‌انداز افزایش حقوق و ارتقاء مبادله می‌کنند. حتی افرادی هستند که در ابتدا به دلیل نارضایتی کامل از مدیر خود و اعتقاد به این‌که می‌توانند بهتر از او عمل کنند، وارد مدیریت می‌شوند. درباره این‌که کدام یک از این حالات وضعیت من را توصیف می‌کنند، اشاره‌ای نخواهم کرد.

صرف‌نظر از انگیزه‌ای که اولین بار شما را وارد مدیریت می‌کند، ممکن است احساس کنید که وارد حرفه‌ای پر از مشکل شده‌اید. افراد ماهر در این حوزه کمیاب‌اند و شرکت‌های کمی حاضر به سرمایه‌گذاری در رشد مدیران خود هستند.

به‌ندرت در این حوزه برنامه‌های آموزشی وجود دارد و نگرانی‌ها در مورد آماده نبودن مدیران امروزی بسیار شایع است. در اوایل دوران مدیریتم، خوش‌شانس بودم که یکی از همکارانم، من را بهترین رهبر خود توصیف کرد. چندین سال دیگر تمرین لازم بود تا فرد دیگری، من را بدترین رهبر خود خطاب کند.

با این که رویای غول‌های سیلیکون ولی^{۱۷}، به‌طور فزاینده‌ای از مسیر خود منحرف شده، اکثریت قریب به اتفاق شرکت‌های فناوری پبله‌های خوش‌نیتی هستند که امیدوارند روزی کسب‌وکاری موفق از آن‌ها متولد شود. شرکت‌هایی که توسط مدیرانی در حال یادگیری، رهبری و هدایت می‌شوند. مدیرانی که هر بار شکست می‌خورند و می‌آموزند. برای بسیاری از این افراد، ورود به مدیریت مهندسی با یک بحران آغاز می‌شود و آموزش آن‌ها مجموعه‌ای از تجربه‌های دشوار است.

این دقیقاً تجربه من بود: مسیر من به‌سوی مدیریت در Digg با چند اخراج در سال ۲۰۱۰ آغاز شد. سه جلسه یک‌به‌یک^{۱۸} که در شغل قبلی‌ام داشتم، به‌طور شگفت‌انگیزی به چارچوبی درست برای مدیریت نرسیدند و هیچ ایده‌ای نداشتم که دقیقاً چه کاری انجام می‌دهم.

در سال‌های بعد تلاش کردم اطلاعاتم را در این حوزه افزایش دهم و هر چیزی را که حتی به نظر کمی مرتبط می‌رسید، می‌خواندم. منابع فوق‌العاده‌ای در این حوزه وجود دارد (بسیاری از آن‌ها را در پیوست «کتاب‌های مفید» فهرست کرده‌ام)، اما پاسخ‌های کمی که پیدا می‌کردم با دریای همیشه در حال افزایش سؤالاتم، قابل مقایسه نبودند.

فقط وقتی فرصت کار در اوپر، که طی دو سال تیم مهندسی خود را از ۲۰۰ نفر به ۲۰۰۰ نفر گسترش داده بود، و سپس در استرایپ، که تجربه رشد سریع مشابهی داشت، به‌دست آمد، فرصتی واقعی برای پالایش رویکرد خود به مدیریت از طریق مواجهه با انواع چالش‌های بی‌پایان را پیدا کردم. در مدیریت شرکت‌هایی که به‌سرعت رشد می‌کنند مسائل آرامش‌بخش کمی وجود دارند؛ اما هرگز جای بهتری نسبت به آن‌ها، برای یادگیری و رشد پیدا نکرده‌ام.

با کسب تجربه‌های بیشتر، علاقه‌ام به مدیریت و به‌ویژه مدیریت مهندسی، افزایش یافت و به این حوزه به‌عنوان مجموعه‌ای از معماهای زیبا، رضایت‌بخش و مهم نگاه کردم.

17: Silicon Valley

18: One-on-one

این کتاب مجموعه‌ای از این معماها است. معماهایی که خوش‌شانس بوده‌ام تا با آن‌ها دست‌وپنجه نرم کنم و از آن‌ها یاد بگیرم. کتاب با مهم‌ترین ابزار در جعبه‌ابزارم یعنی «سازمان‌ها» شروع می‌شود. طراحی سازمانی، افراد مناسب را در جایگاه‌های درست قرار می‌دهد. به آن‌ها اجازه می‌دهد تا تصمیماتی بگیرند و سپس آن‌ها را مسئول نتایج‌شان می‌داند. اگر طراحی سازمان به‌طور مداوم ثابت بماند و به‌ندرت تغییر کند، عوامل دیگر در مقیاس‌پذیری سازمان مؤثر نخواهند بود. سپس، به بررسی چند «ابزار» اساسی مدیریت که در طیف وسیعی از سناریوها مفیدند، خواهیم پرداخت. فکر کردن به سیستم‌ها، اسناد چشم‌انداز، شاخص‌ها، مهاجرت‌ها، سازمان‌دهی مجدد و روایت‌های شغلی بخشی از این «ابزار» هستند. شاید روش مناسب خواندن این فصل، خواندن سریع ایده‌ها و بازگشت مجدد به آن‌ها در زمان مناسب، باشد.

فصل سوم، «رویکردها»، شرایطی را بررسی می‌کند که در آن‌ها ممکن است نیاز به تغییر نحوه مدیریت خود داشته باشید. این فصل به چگونگی سازگار کردن مدیریت‌تان با شرکت‌هایی که به‌سرعت در حال رشد هستند و نحوه مدیریت زمانی که تأثیر مورد نظر شما فراتر از اختیارات‌تان است، می‌پردازد. امیدوارم این فصل در پیدا کردن راه‌های جایگزینی برای نزدیک شدن به برخی از حوزه‌هایی که احساس می‌کنید در آن‌ها به اندازه‌ای که دوست دارید موفق نیستید، کمک‌تان کند.

فصل چهارم «فرهنگ» بعد از رویکردها قرار می‌گیرد. این بخش روی کارهای عملی تمرکز دارد. کارهایی که می‌توانید برای پرورش تیم یا سازمانی فراگیر انجام دهید. همچنین به برخی موضوعات خاص فرهنگی مانند تعارض بین «آزادی مثبت» و «آزادی منفی» می‌پردازد. در نهایت با فرهنگ قهرمان‌سازی آشنا می‌شوید.

در نهایت، کتاب با بررسی «شغل‌ها» به پایان می‌رسد؛ با تمرکز بر مصاحبه‌ها، استخدام و مدیریت عملکرد. بسیاری از مدیران فکر می‌کنند که جذب نیرو کاری است که توسط استخدام‌کنندگان انجام می‌شود و مدیریت عملکرد چیزی است که توسط منابع انسانی

طراحی می‌شود؛ اما این‌ها ابزارهای ارزشمندی هستند که باید به‌صورت مداوم از آن‌ها استفاده کنید.

اگر کل کتاب را به پایان برسانید، روز بعد به‌عنوان مدیری کامل به دفتر خود وارد خواهید شد؛ (من همچنان برای روزهایی که احساس می‌کنم مدیری تا حدی ماهر هستم، سپاسگزارم)؛ اما امیدوارم این کتاب، سؤالاتی را در مورد نحوه نگرش شما به مدیریت ایجاد کند، رویکردهای جدیدی برای آزمایش ارائه دهد و به شما کمک کند تا چند قدم دیگر در مسیر مدیریت مهندسی پیش بروید.

انتشارات
روشن