



خلاصه کتاب رهبران بزرگ چگونه رشد می‌کنند؟

آنچه در این چکیده می‌آموزید

کن بلانچارد، که میلیون‌ها جلد از کتاب‌هایش از جمله کتاب پرفروش «مدیر یک دقیقه‌ای» به فروش رفته است، یکی از مطرح‌ترین نویسندگان حوزه‌ی کسب‌وکار در دنیا است. بلانچارد با همراهی مارک میلر که خود مدیر یک شرکت است، در سال ۲۰۰۹ کتاب «راز» را خلق کردند. آخرین همکاری آن‌ها، کتاب «مدیران بزرگ رشد می‌کنند»، یک حکایت آموزنده است که توضیح می‌دهد چرا رهبران کسب‌وکار باید همواره به رشد ادامه دهند.

این کتاب که به زبان بسیار ساده و روان نوشته شده است یک داستان کوتاه در مورد کسب‌وکار است که به صورت مستقیم پیامی در مورد بهبود شخصی در بر دارد. بلانچارد و میلر در مورد ملزومات یک «مدیر خدمت‌گزار» بحث می‌کنند و خوانندگان را تشویق می‌کنند که درک شخصی و حرفه‌ای خود را گسترش دهند. مدیرسبز این حکایت را به طرفداران این دو نویسنده و مدیرانی که به دنبال یک کتاب خوب برای

رسیدن به چیزی تفکر برانگیز هستند، توصیه می‌کند.

به دنبال رهبری کسب‌وکار

جف براون یک مدیر کامل و تربیت شده و یک «مدیر خدمتگزار» به تمام معنا بود. کسی که برای خدمت به دیگران مدیریت می‌کند. او به مردم در تمام جنبه‌های زندگی کمک می‌کرد و فوق‌العاده تاثیرگذار بود. هر کسی که جف را می‌شناخت او را تحسین می‌کرد. با اینکه نسبتاً جوان بود و نسبت به شیوه زندگی و خوردوخوراک با درایت عمل می‌کرد و همیشه در بهترین وضعیت فیزیکی قرار داشت، اما بر اثر حمله قلبی فوت کرد. هیچ‌کس دیگری به اندازه تنها پسرش، بلیک، این جای خالی را احساس نکرد. بلیک در شرف فارغ‌التحصیلی در رشته مدیریت بازرگانی بود و با جاه‌طلبی به دنبال اولین شغلش بود. او نمی‌توانست آخرین حرف‌های پدرش را فراموش کند که به او گفت: «تو می‌توانی یک مدیر موفق باشی».

بلیک هرگز خود را به چشم یک مدیر بالقوه ندیده بود، بنابراین حرف‌های پدرش در ذهنش باقی ماند، چون پدرش هرگز حرفی را بدون دلیل نمی‌زد. بلیک با خود عهد بست که معنی رهبری و مدیریت کسب‌وکار را کشف کند و اینکه چگونه می‌تواند معنی آن را در زندگی به کار بگیرد.

دبی عزیز

جف براون، خانم دبی بریوستر را در این راه هدایت کرده بود. او به بلیک گفت که هر موقع به کمکش نیاز داشت با او تماس بگیرد. بلیک او را پیدا کرد. دبی زمانی که قرار ملاقات با بلیک را پذیرفت به او گفت: پدرت آن قدر زندگی مرا تغییر داد که افتخاری خواهد بود بتوانم به تو در هر زمینه‌ای که می‌توانم، کمک کنم. بلیک از اینکه می‌شنید که دبی چقدر راجع به او و زندگی‌اش می‌داند شگفت‌زده شده بود. دبی توضیح داد که جف آن قدر بلیک را دوست داشت که همیشه پیش همکاران از او

تعریف می‌کرد. دبی توضیح داد، این صمیمیت یکی از ویژگی‌هایی بود که از جف، یک مدیر بزرگ می‌ساخت.

بلیک اقرار کرد: گیج شده‌ام، فکر می‌کردم مدیریت باید در مورد مسائل مدیریتی باشد. دبی خندید و یادآور شد که جف به شدت معتقد به گروه‌های کاری قوی و متحدی بود که «در همه مسائل، با هم زندگی کنند.» اعضای گروه‌های کاری جف همواره مهم‌ترین جزئیات زندگی خود را با همدیگر در میان می‌گذاشتند. برای جف هیچ چیز مهم‌تر از پسرش نبود.

بلیک مجذوب درس‌های مدیریت دبی شده بود. دبی به بلیک گفت که تقریباً هرچه در مورد مدیریت می‌داند را جف به او یاد داده است و قبل از اینکه جف زیر پروبال او را بگیرد، گروهی که او هدایت آن را بر عهده داشت، از لحاظ بهره‌وری بدترین بخش شرکت بود. تحت آموزش‌های جف، دبی گروهش را به یکی از بهترین گروه‌های شرکت تبدیل کرد. سرانجام، سازمان دبی را به مسئول ارتقا مدیریت و بعد به سرپرست همه عملیات گماشت.

من مدیر باشم؟

درحالی‌که دبی جزئیات سوابق خود را تعریف می‌کرد، بلیک هم مؤدبانه گوش می‌داد. وقتی دبی صحبت‌هایش را تمام کرد، بلیک به او گفت که آن قدر که پدرش مطمئن بود که او توانایی مدیر شدن را دارد، در مورد خودش مطمئن نیست. در سن ۲۲ سالگی بلیک هیچ ایده‌ای در مورد اینکه چگونه باید کسی را مدیریت کند نداشت.

دبی به بلیک گفت که بسیاری از مردم مفهوم رهبری کسب‌وکار را درک نمی‌کنند. آن‌ها فرض می‌کنند که رهبران همیشه مدیران ارشد، ژنرال یا مدیران اجرایی هستند. در عمل، رهبر کسی به مثال والدین، فامیل، دوست یا معلم است که تأثیری در زندگی دیگر مردم دارد. دبی، بلیک را خاطر جمع ساخت که «همه ما فرصت این کار را داریم.» صحبت‌های دبی، برای بلیک روشن‌گر بود. بلیک دریافت که می‌تواند یک مدیر شود،

اما اول از همه تمرکزش روی پیدا کردن یک شغل خوب بود. دبی به بلیک توصیه کرد به دنبال شرکتی باشد که با ارزش‌هایش منطبق باشد.

او به یک شغل خوب و ماندگار و مدیری که بر آینده‌اش سرمایه‌گذاری کند، نیاز داشت. دبی توضیح داد که بلیک با یک انتخاب سخت و مهم روبرو است: اینکه آیا می‌خواست در آن شرکتی که استخدام می‌شود یک مدیر باشد، یا اینکه می‌خواست صرفاً کارمندی باشد که در کاری به‌عنوان یک شخص ساده همکاری کند، نه به‌عنوان یک مدیر؟

ماجرای پیدا کردن شغل

دبی به بلیک گوشزد کرد که به دنبال کسب مقام در یک سازمان نباشد مگر آنکه حاضر باشد به دیگران خدمت کند. دبی فراموش‌نشده‌ترین درس رهبری جف را تکرار کرد: «رهبران بزرگ خدمت می‌کنند». دبی همچنین توضیح داد که رهبران بزرگ همواره آماده رشد و دنبال کردن چهار پند- شناخت کسب کنید، با دیگران در ارتباط باشید، دنیای خود را گسترش دهید، حکیم باشید- هستند. اما قبل از اینکه بلیک بتواند کسی را مدیریت کند، به یک شغل خوب نیاز داشت. دبی افرادی را معرفی کرد که بلیک می‌توانست برای پیدا کردن شغل از آن‌ها کمک بگیرد و شرکت‌های برتری که می‌توانستند برای بلیک ایده‌آل باشند را فهرست کرد.

بلیک با سه شرکت مصاحبه کاری انجام داد. یکی از آن‌ها فوراً شغلی به او پیشنهاد داد، شرکت دیگر، داینستار، قرار مصاحبه دیگری با او ترتیب داد. بلیک از دبی پرسید که آیا ممکن است این نشانه‌ی این باشد که داینستار یک سازمان ضعیف است که نمی‌تواند به درستی تصمیم بگیرد.

تصمیمات مردم

دبی توضیح داد که مهم‌ترین تصمیمات مدیران در مورد افرادی است که می‌خواهند

استخدام کنند. هر سازمان مسئولیت‌پذیر، با متقاضیان کار چندین مصاحبه ترتیب می‌دهد. بلیک به هرکدام از این شرکت‌ها هم که می‌پیوست، می‌دانست که می‌خواهد یک مدیر باشد و به‌عنوان یک مدیر بالقوه رشد کند.

دبی به بلیک گفت که برای مدیر شدن و برای داشتن ظرفیت مدیریت، باید دو جنبه بسیار مهم را درک می‌کرد: چشم‌انداز یا جهت حرکت، یعنی دانستن اینکه افراد را به چه سمتی می‌خواهد هدایت کند و اجرا کردن، که شامل این است که چگونه می‌خواهد به مقصد خود برسد. مفهوم «مدیر خدمت‌گزار» در جنبه دوم وارد کار می‌شود. مدیران خدمت‌گزار به دیگران کمک می‌کنند تا هر یک به اهداف مربوط به خود برسند تا بتوانند در نهایت به اهداف نهایی که رهبر برای سازمان در نظر گرفته برسد.

یافتن شغل

در مصاحبه بعدی با شرکت داینستار، او آلن اسمیت، مدیر شرکت را ملاقات کرد. بلیک از اینکه رهبر یک شرکت بیلیون دلاری با یک متقاضی کار ملاقات کند متعجب شده بود. سرپرست منابع انسانی شرکت توضیح داد که آقای اسمیت باور دارد که تصمیمات شرکت در مورد استخدام افراد جدید، مهم‌ترین تصمیماتی است که شرکت می‌گیرد. حین جلسه با آقای اسمیت، بلیک ملاحظه کرد که اتاق مدیر پر از کتاب بود. وقتی بلیک پرسید که چرا مدیران باید همچنان به دنبال کسب دانش باشند، اسمیت توضیح داد که بخش اصلی مدیریت یادگیری است، «ظرفیت یادگیری من مشخص‌کننده ظرفیت مدیریت من است. اگر یادگیری را متوقف کنم، در اصل کارم را متوقف کرده‌ام.»

وقتی داینستار شغلی به بلیک پیشنهاد داد، او به‌سرعت آن را قبول کرد و برای دادن خبر خوش فوراً با دبی تماس گرفت. بلیک از دبی پرسید که حالا چگونه می‌تواند به‌عنوان یک مدیر شروع به رشد کند. دبی بلندپروازی و جاه‌طلبی بلیک را تحسین کرد و توضیح داد که مدیرانی که رشد کنند می‌توانند با چالش‌های جدید وفق پیدا کنند،

اما مدیرانی که نمی‌توانند رشد کنند متوقف می‌شوند، چون سعی می‌کنند از روش‌های قدیمی و کهنه برای مقابله با مشکلات جدید استفاده کنند و همین باعث می‌شود که کنار زده بشوند. سپس دبی در مورد چهار پند برای رشد کردن با بلیک صحبت کرد:

۱. شناخت و دانش کسب کنید

برای رشد کردن، مدیران بزرگ در وهله اول نیاز دارند در مورد خودشان شناخت کسب کنند. باید درک گسترده و عمیقی نسبت به حوزه‌های فعالیت خود، همکاران و مدیریت داشته باشند. دبی به بلیک گفت که خودش مدام کتاب‌های مدیریت می‌خواند. بسیاری از مدیران اعتقاد دارند که آنقدر سرشان شلوغ است که وقت کافی برای خواندن و کسب دانش ندارند و یا اینکه با این کار سردرگم می‌شوند. این‌ها اشتباهات عظیمی هستند. مدیران باید رشد کردن را در اولویت‌های بالای خود قرار دهند و به‌طور پیوسته بر افزایش دانش خود متمرکز شوند. وقتی بلیک از دبی پرسید که رهبران چه مقدار وقت به کسب دانش اختصاص دهند، دبی به او گفت که کسب دانش یک فرایند ابدی است.

۲. با دیگران در ارتباط باشید

مدیران باید به مردم، با یاد دادن کمک کنند. بلیک به این حرف دبی خندید و گفت: «یاد دادن؟ چی؟ من هنوز زیادی جوانم.» دبی توضیح داد که بلیک می‌تواند با داشتن روابط متقابل با اعضای گروه خود و با پرسیدن سوالات درست به آن‌ها چیز یاد دهد. هر فعالیت می‌تواند باعث شود مردم سخت‌تر فکر کنند و این نشان آموزگاران بزرگ است: آن‌ها سوالات تفکر برانگیز می‌پرسند و فعالیت‌ها و اطلاعات ارزشمندی را با آن‌ها به اشتراک می‌گذارند.

در حین یاد دادن می‌توان دانش کسب کرد. بهترین راه برای یادگرفتن هر چیز شامل یادداشت برداشتن، بررسی دقیق یادداشت‌ها، تبدیل آن‌ها به درس‌ها و سهیم شدن این آموخته‌ها با دیگران است. این یادگیری می‌تواند به صورت رسمی باشد، مانند یک کلاس درس، یا غیررسمی، مانند لحظات آموزنده در یک گفتگو در خانه یا محل

کار.

۳. دنیای خود را گسترش دهید

مدیران باید به طور پیوسته افق‌های دید خودشان را گسترش دهند، چه در حرفه، با تجربیات مدیریت و چه شخصی، از طریق تجربیات زندگی. دبی به بلیک گفت: همیشه در کار یا خارج از آن، چشم‌انتظار تجربیاتی باش که در گذر زمان از تو مدیر بهتری می‌سازد. در حین صحبت با هم در این زمینه، کارهای مشخصی را مشخص کردند که بلیک با انجام آن‌ها می‌توانست دنیای خود در محل کار یا خارج از آن را گسترش دهد.

• **در محل کار:** فعالیت‌های شخص دیگری را در شغلش مورد توجه قرار دهید، در بخش ارتباط با مشتری‌ها رفت‌وآمد داشته باشید، تماس‌های مشتری‌ها را بررسی کنید، با رهبران و مدیران ارشد وقت زیادی بگذرانید، از بهترین افراد سازمان بخواهید که تجربیات مفیدشان را با شما در میان بگذارند، مربی‌ای در خارج از سازمان داشته باشید، آرشیوهای شرکت را بازبینی کنید و نقش یک رهبر را بازی کنید.

• **خارج از محل کار:** به کشورهای دیگر سفر کنید، تفریحات جدیدی پیدا کنید و برای آن‌ها وقت بگذارید، زبانی یاد بگیرید، در پی ماجراجویی باشید، کارهایی مانند پرش با چتر، غواصی، کوهنوردی؛ با افرادی که شما را دوست دارند وقت بگذرانید، در مورد موضوعاتی که ارتباطی به حوزه کاری شما ندارند مطالبی بخوانید.

۴. حکیم باشید

حکمت می‌تواند از دانش بیاید، اما دانش زیاد به‌خودی‌خود برابر با حکمت نیست. دبی توضیح داد «حکمت، توانایی به کار بردن دانش، مهارت‌ها، تجارب زندگی در زمان مناسب و به روش مناسب است». حکمت چیزی نیست که به دست بیاورید، چیزی است که باید به دنبالش بگردید. به دنبال حکمت بودن چهار جنبه دارد:

۱. **ارزیابی از خود:** قبل از اینکه در مورد دنیا، حکمت کسب کنید، باید ابتدا در

مورد خودتان دانش و حکمت کسب کنید. از خودتان بپرسید: در چه چیزی برتری دارم؟ چه چیزی برایم از همه سخت‌تر است؟ چگونه به سازمان، با دنیای اطراف ارزشی می‌افزایم؟

۲. **بازخوردهای صادقانه:** از همکاران خود سه سوال مهم بپرسید: باید چه کاری را شروع کنم؟ باید چه کاری را ادامه دهم؟ باید به چه کاری خاتمه دهم؟ چون بلیک تازه‌وارد شرکت شده بود، دبی فکر کرد بهتر خواهد بود که بلیک از دیگران بپرسد، مهم‌ترین راهنمایی‌ها در مورد کارش کدام‌ها هستند. هرگز برای پرسیدن سوالات درست زود نیست. سوال کردن از دیگران نشان داد که بلیک مایل است که از همکاران خود بیاموزد، این یکی از مهارت‌های کلیدی رهبری است.

۳. **از دیگران مشورت بگیرید:** به دنبال توصیه‌های دیگران بودن مربوط به آینده است، درحالی‌که پرسیدن نظر آن‌ها و گرفتن بازخورد مربوط به گذشته است. دبی سوالات زیر را به بلیک داد تا در مواقعی که به دنبال توصیه دیگران است بپرسد: چه تصمیماتی در زندگی بزرگ‌ترین تأثیر را در موفقیتتان داشته است؟ چه چیزی را اکنون می‌دانید که آرزو می‌کنید، ای کاش ۲۰ سال پیش می‌دانستید؟ چه کتاب‌هایی بزرگ‌ترین تأثیر را بر زندگی شما داشته است؟ اگر مربی شخصی من بودید، چه توصیه‌ای به من می‌کردید.

۴. **زمان:** حکمت، چیزی نیست که یک شبه به دست بیاید. اغلب اوقات سال‌ها طول می‌کشد. دانشی که از طریق تجربه به دست می‌آورد حکمت را تغذیه می‌کند.

یک مدیر الهام‌بخش

در شغل جدید خود به‌عنوان عضو یک گروه هماهنگ‌کننده در داینستار، بلیک به‌طور پیوسته درس‌های مدیریت دبی را به کار گرفت. او به‌سختی تلاش کرد که تا جای ممکن دانش کسب کند. با هم‌گروهی‌ها و دیگر کارمندان ارتباط نزدیکی برقرار کرد. وقت و انرژی خود را بر گسترش افق‌های دیدش در زندگی و کار سرمایه‌گذاری کرد و با تواضع کامل تمام تلاشی که می‌توانست انجام دهد را در راه به دست آوردن حکمت

به کار گرفت.

بلیک به ارتباط منظم خود با دبی ادامه داد. دبی پیشرفت او در کار و همچنین در رهبری در داینستار را زیر نظر می‌گرفت و او را با دیدگاه‌های پرارزش مدیریتی که بیشتر آن‌ها را از پدر بلیک آموخته بود، مجهز کرد. بلیک به سرعت به یک آدم موفق در شرکت تبدیل شد. تحت تأثیر غیرت، تعهد و فروتنی و هوش بالایش، مدیریت داینستار به بلیک پیشنهاد داد که عضو گروه ویژه برای ارتقا رهبری در شرکت شود. با در نظر گرفتن تمام چیزهایی که بلیک از دبی در مورد مدیریت یاد گرفته بود، این تمرین خوبی برای او بود. بلیک اکنون در راه رسیدن به رهبری بود.

["message_box text_color="light]

نکات کلیدی کتاب

- مدیران با دیگران در ارتباط هستند، پذیرا و عاقل هستند و به خوبی از همه چیز اطلاع دارند.
- برای تبدیل شدن به مدیر، مشتاق باشید که رشد کنید و چهار پند زیر را دنبال کنید:
- شناخت و دانش کسب کنید. اول از همه نسبت به خودتان، سپس در مورد حوزه کاری خود، همکاران و کسب‌وکارشان.
- با دیگران در ارتباط باشید و هر چه می‌دانید را به آن‌ها یاد دهید و از آن‌ها بیاموزید.
- دنیای خود را گسترش دهید و به دنبال تجارب جدیدی باشید که افق‌های دید شما را گسترش دهند.
- حکیم باشید، با استفاده کردن از دانش خود حکیم باشید.
- شما حکیم به دنیا نیامده‌اید. برای شروع به دست آوردن حکمت، ابتدا به طور عمیق خود را ارزیابی کنید. سپس از دیگران نظر بخواهید تا ببینید در چه مواردی



موفق عمل می‌کنید و در چه چیزهایی کاستی دارید.

- در مرحله بعدی از توصیه‌های دیگران استفاده کنید تا مانند یک مدیر رشد کنید و بهتر شوید، به‌عنوان یک «مدیر خدمت‌گزار».
- درک کنید که نمی‌توانید یک شبه حکیم بشوید، حکمت نیازمند سال‌ها تجربه است.
- داشتن یک مربی و مرشد در این راه به شما کمک خواهد کرد.

[message_box/]