



## مدیریت صبح روز دوشنبه

«مدیریت صبح روز دوشنبه» کتابی کوچک در قالب داستان است که راهنمایی‌ها و تشویق‌های بی‌نظیری را ارائه می‌دهد و به شما کمک می‌کند تا مدیر، کارمند یا فرد بهتری شوید. این کتاب به ویژه برای مدیران کسب‌وکارهای کوچک می‌تواند مفید باشد. - ژان بقوسیان

## دوشنبه اول: سواره‌ها و پیاده‌ها

اغلب مردم وقتی از شغل کارمندی به سرپرستی و بعد از آن به مدیریت ارتقا پیدا می‌کنند، دچار مشکل می‌شوند. ارتقاء شغلی از کارمند بودن به سرپرستی و سپس به مدیریت، مستلزم این است که بتوانی قدرت تصمیم‌گیری‌های مختلف را داشته باشی. تا زمانی که تمام مسئولیت‌هایت را از هر نوع که باشد، نپذیری نمی‌توانی برای رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی کنی.

## دوشنبه دوم: کار اصلی را مهم بدان

کار اصلی کدام است؟ اشخاص از مفهوم کار اصلی، درک‌های متفاوتی دارند. افراد به طور عادی کارشان را رها می‌کنند چون مدیرشان توقعات آن‌ها را برآورده نمی‌کند. افراد قبل از آنکه از شرکتشان استعفا دهند از همکارانشان استعفا می‌دهند. روسا علت اصلی استعفای کارمندان هستند.

## دوشنبه سوم: فرار از سرزمین مدیریت

یکی از کارهای اصلی یک مدیر برطرف کردن آشفتگی است. چیزهایی که باعث آشفتگی در تیم می‌شود، دام‌هایی است که بسیاری از مدیران در آن می‌افتند. این دام‌ها را من «سرزمین مدیریت» نامیده‌ام که در این سرزمین، مسائل آن‌طور که به نظر می‌رسند، نیستند. در «سرزمین مدیریت» معمولا مسائل ساده پیچیده می‌شود و افراد به راحتی روشن‌بینی خود را از دست می‌دهند. در این زمان مدیران به این می‌اندیشند کارهایی که دیگران بدان مشغولند، مهم‌ترین است. در «سرزمین مدیریت» کارمندان برای گفتن چیزهایی که مدیران دوست دارند بشنوند، پاداش می‌گیرند. منیت‌ها زیاد است و نمی‌توان حقیقت را فهمید. از طرف دیگر سرزمین مدیریت را می‌توان به عنوان آشفتگی، فساد و گاهی اوقات جایی بسیار مضحک تعریف کرد.

آنچه آموختنی است: از «سرزمین مدیریت» فرار کن و هر چه بیشتر با افرادت در تماس باش.

## در بیشتر تیم‌ها، سه نوع کارمند وجود دارد

**فوق‌ستاره‌ها:** کسانی که تجربه، دانش و تمایل دارند که در کارشان بهترین باشند.  
**نیمه‌ستاره‌ها:** کسانی هستند که فعلا تجربه فوق‌ستاره بودن را ندارند یا اینکه قبلا فوق‌ستاره بوده‌اند اما به دلایلی انگیزه خود را برای بهترین بودن از دست داده‌اند.

**شهاب سنگ‌ها:** کسانی که در کم‌ترین حدی که بتوانند کار می‌کنند.

یک تیم معمولی حدود ۳۰ درصد فوق‌ستاره، ۵۰ درصد نیمه‌ستاره و ۲۰ درصد شهاب سنگ دارد. اگر کار را روی فوق‌ستاره‌ها پایه‌ریزی کنی نمی‌توانی از آن‌ها توقع داشته باشی فوق‌ستاره باقی بمانند. البته برخی از فوق‌ستاره‌ها صرف نظر از تراکم کاری، همیشه فوق‌ستاره می‌مانند؛ اما مابقی به دلیل کارهای جانبی که بر دوش آن‌ها اضافه می‌شود، به نیمه‌ستاره‌ها تنزل می‌کنند.

در واقع بسیاری از مدیران با دادن کار کمتر، به شهاب‌سنگ‌های خود پاداش می‌دهند و عملکرد آن‌ها را با ملایمت مرور کرده و به این ترتیب تصدیقشان می‌کنند. وقتی این کار را انجام دهی باید انتظار داشته باشی بیشتر افرادت به این سطح تنزل کنند. چرا وقتی که پاداش می‌گیرند، کمتر کار نکنند؟ کار تو این نیست که سطح کارمندان را پایین بیاوری تا با کارمندان سطح پایین تطبیق یابند، بلکه باید با شناخت و پاداش دادن به فوق‌ستاره‌ها، سطح کارمندان را بالا ببری. لازم است هر یک از افراد تیم را هدایت کرده و کسانی را که قادر به انجام وظایف خود نیستند اخراج کنی.

## دوشنبه چهارم: قانون کار درست

کاری را که درست است انجام بده حتی وقتی که تنها هستی البته انجام کار درست همیشه ساده نیست. شاید این کار درست اخراج یک کارمند باشد. وقتی که در وسط بحران قرار گرفته‌ای شناختن کار درست کمی مشکل است. بهترین تصمیم‌ها آن‌هایی است که قبل از شروع بحران، اتخاذ شده باشد. این موضوع را از دوست خلبانم یاد گرفتم. او یک بار به من گفت راه‌حل تمام مشکلاتی که ممکن است در طی پرواز رخ دهد، قبلاً به صورت دستورالعمل مکتوب در کابین خلبان قرار دارد. به عنوان مثال اگر چراغی چشمک بزند نشانگر آن است که در هیدرولیک هواپیما مشکلی پیش آمده، خلبان دستورالعمل آن را پیدا کرده و مراحل برطرف کردن مشکل را اجرا می‌کند.

در دنیای کار و تجارت، لحظه به لحظه چنین چراغ‌های چشمک‌زنی را می‌بینیم که

نشان می‌دهد مشکل به وجود آمده است. در چنین مواقعی برخی از مدیران روی این چراغ چشمک‌زن را می‌پوشانند تا اخطار آن را نبینند. بعضی‌ها ممکن است با یک چکش چراغ را خرد کنند. آن‌ها موقتا احساس خوبی خواهند داشت؛ اما شرکت هنوز در حال سقوط است. کنفوسیوس می‌گوید: دانستن اینکه کدام کار صحیح است و انجام ندادن آن، نهایت بزدلی است.

## دوشنبه پنجم: سختگیری در استخدام

مهم‌ترین دارایی شرکت شما داشتن کارمندان درستکار است. اگر در گروهت کارمندان درستکار داشته باشی، شانس بزرگی برای رسیدن به موفقیت داری. بزرگ‌ترین مسئولیت در یک شرکت می‌تواند اصلاح کارمندان بد باشد. در واقع ضرر این کارمندان به شرکت از کاری که رقبا برای از پا درآوردن شما می‌کنند بیشتر است. مهم‌ترین کار استخدام افراد درستکار است باید به سختی انتخاب کنی، اگر به سختی انتخاب کنی، در آینده رهبری کارمندان درستکار به مراتب آسان‌تر خواهد بود. تصمیم با توست که آسان‌تر انتخاب کرده و به راحتی رهبری کنی یا برعکس، به آسانی استخدام کنی و به سختی هدایتشان کنی.

اولین اشتباهی که اغلب مردم در مصاحبه استخدام دچار می‌شوند، عدم آگاهی است. باید خود را برای مصاحبه آماده کنی، هر یک از سوالات می‌بایست به گونه‌ای تنظیم شده باشد که تو فقط به پاسخ‌ها و ارزیابی آن‌ها مشغول باشی، نه اینکه در حین مصاحبه بیندیشی و بسنجی برای سوال بعد چه مطلبی را بپرسی.

مشکل دیگر در جریان مصاحبه، مسائل عاطفی است که درگیر آن می‌شوی. پست خالی زمان و انرژی زیادی از تو گرفته و می‌خواهی هر چه سریع‌تر آن را پر کنی. با این احساسات مبارزه کن. هرگاه وقت بیشتری بگذاری و مناسب‌ترین فرد را انتخاب کنی، بسیار موفق‌تر خواهی بود. هرگز برای پر کردن یک پست خالی، استانداردهای خود را پایین نیاور زیرا تاوان آن را پس خواهی داد.

## قوانین سه گانه استخدام

۱. با داوطلب سه بار مصاحبه کن
۲. با حداقل سه داوطلب شایسته برای هر پست مصاحبه کن
۳. از سه نفر دیگر بخواه برای ارزیابی داوطلبان در کنارت حضور داشته باشند.

### **دو واقعیت وجود دارد که در هر پست و مقامی باشی هرگز نباید آن‌ها را فراموش کنی:**

۱. برگ برنده به عنوان یک رهبر، تیم توست. تو مهم هستی و همه به تو احتیاج دارند؛ اما تو در مقابل آنچه کارمندان انجام می‌دهند مزد می‌گیری نه کاری که خودت انجام می‌دهی.
۲. بیشتر از آنچه تیم به تو احتیاج داشته باشد، تو محتاج افراد تیمت هستی. در هر حال اعضای گروهت خیلی بیشتر از تو کار می‌کنند.

**دوشنبه ششم: کم‌تر ولی سریع‌تر کار کن**

**دوشنبه هفتم: سطل‌ها و ملاقه‌ها**

**دوشنبه هشتم: به قلمرو یادگیری وارد شو**