

# از عملکرد مدیریت تا مدیریت عملکرد

## خلاصه سخنرانی دکتر سید محمد عباس زادگان، استاد دانشگاه شهید بهشتی

خود را یک جاهایی نمی‌پسندیم. چه کنیم که این بهبود پیدا کند؟ مقدمه این کار این است که هرگاه ما با یک صورت مسالهای روبرو می‌شویم. اگر صورت مساله را به طرح کنیم، نتایج هم می‌گیریم. ساده‌ترینش این است که اگر من با پسر خود اختلاف دارم، همه مشکلات را گردن او بیاندازم. راحت می‌توانم این کار را بکنم چون ۱- من پدرم و موضع من قدرت است. ۲- او کم تجربه و من با تجربه‌ام. ۳- رشته من هم که در همین باره‌هاست. پس در برخورد با او انسان توانایی هستم. اگر این ۳ دلیل را بیاورم راه برای حل مساله بسته می‌شود. چون اساسا از موضع غلطی مطرح شده یعنی به جای اینکه صورت مساله را بشناسیم، دنبال مقصر گشتیم. در روانشناسی به این فرافکنی می‌گویند. یعنی دنبال یک مقصر بگردیم، یا موهومی یا واقعی.

۱- در بررسی عملکرد و ارزیابی عملکرد اولین گام این است که به هیچ وجه دنبال مقصر نگردیم. چون به محض اینکه خواستیم مقصر را پیدا کنیم. او واکنش نشان می‌دهد و می‌کوشد ثابت کند که نه من مقصر نیستم. این یک امر طبیعی است. هر کس هر کدام از ما را بخواهد مقصر قلمداد کند. راه

کتابی تدوین کرده‌ام به نام مدیریت عملکرد که می‌خواهم امروز قدری راجع به آن صحبت کنم. پس کاربرد آن در مدیریت روابط عمومی خواهد گفت. مدیریت عملکرد مبتنی بر این است که سازمان‌ها، عملکردشان مورد رضایت بیرون نیست. مدیران هم انتقاداتی به عملکرد کارکنان دارند. کارکنان هم انتقاداتی به عملکرد مدیرانشان دارند. چگونه این را علمی بکنیم و سازمان‌دهی کنیم که از حالت عکس‌العمل به یک روش علمی برای تفاهم و گفتگو و بهبود عملکرد برسیم؟ پس مردم از عملکرد ما به عنوان دستگاه اجرایی بیرون ناراضی دارند. ما هم به عنوان مدیر از عملکرد کارکنانمان یک سلسله انتقاد داریم.

کارکنان هم نسبت به مدیران همین حالت را دارند. هر ۳ حالت را توضیح خواهم داد. این کتاب هر ۳ حالت را توضیح مفصل‌تر داده و تکنیک‌های برخورد با این ۳ موضوع را با جزئیات فهرست کرده و توضیح و تجزیه و تحلیل کرده و نحوه فائق آمدن را توضیح داده.

اگر مدیر باشیم به عملکرد همکارانمان یک سلسله انتقاد داریم. یا مایلیم آن‌ها عملکردشان را بهبود ببخشند. یا ما به عنوان کارمند عملکرد

به جایی نمی برد. الا اینکه او را با خودمان در این موضع معادل فرض کنیم و به او هم حق بدهم که از من انتقاد کند و از قبل هم فرض کنم که بدون تردید من هم بدون اشتباه نیستم و دنبال مقصر هم نگردم. نکته دوم این است که هیچ مساله کوچکی را پاک نکنیم، یکی از راه‌های ساده حل مساله. پاک کردن صورت مساله است. فرض

کنید پرسش نامه‌ای به شما بدهند و شما ۷۰٪ از سخنرانی من راضی باشید. ۳۰٪ ناراضی باشید. من به ۷۰٪ دل خوش شوم و بگویم اکثریت مهم است، و فراموش کنم که به خاطر این ۳۰٪ حتما من یک جایی شکل دارم. در مدیریت عملکرد، هر درصدی از رضایت، به دلیل اینکه گسترش پیدا می‌کند و پیچیده می‌شود و ادامه پیدا می‌کند و باید راه یابی برایش پیدا کنیم. هیچ مساله‌ای در حد وقت و امکانات، قابل اغماض نیست. شما در جایی که به عنوان مدیر کار می‌کنید، یادتان باشد که ناکافی است که شما هدف‌های خوب داشته باشید، عملکرد خوب هم داشته باشید باید حتما سازمان خوب هم ایجاد کنید تا هدف و عملکرد استمرار پیدا کند. بعضی اوقات ما عملکرد را با چنگ و دندان به دست می‌آوریم و به آن می‌بالیم که امروزه خیلی خوشایند نیست. آنچه در سازمان مهم است کوشش دسته جمعی سازمان است. چگونه این کوشش را باید بدست آوریم؟ از زاویه مدیریت عملکرد به آن نگاه می‌کنیم. اولین نکته این است که تک‌تک کارکنان حدود وظایف و اختیارات خود را بدانند. یکی از وظایف مدیریت عملکرد همین است که ما بدانیم، کسانی که باید کار می‌کنند، مستقیم یا غیر مستقیم به وظایف خود عمل می‌کنند؟ آیا هدف‌های سازمان را می‌شناسند؟ آیا راه مقابله با مشکلات را می‌دانند؟ خیلی از اوقات ما از کارکنان انتظاراتی داریم که آن‌ها نمی‌دانند ما چه انتظاری از آن‌ها داریم چون به صراحت نگفتیم، در قالب سخنرانی‌های عمومی گفتیم ولی با تک‌تک آن‌ها حرف نزدیم. اگر شما مدیر روابط عمومی هستید و ۱۵-۱۰ کارمند دارید می‌توانید یا تک تک کارمندان جلسه انفرادی بگذارید چون مدیریت عملکرد مبتنی بر گفتگوهای دو نفره

انفرادی است، نه در جمع حرف زدن. در جمع حرف زدن، بعضی مشکلات را حل می‌کند ولی تکنیک مدیریت عملکرد نیست. شاید به نظر شما برسد که اینقدر اهمیت ندارد که بخواهید این کار را بکنید ولی یادتان باشد. اگر این کار را نکنید، مشکلات پی در پی در ارتباطات شما، در نحوه عملکرد شما پدید می‌آید و هنگامی که مشکلات روی هم انبار شد گاهی اوقات دیگر حلش اجتناب‌ناپذیر می‌شود. حتی شما با منشی خود باید حرف بزنید، باید انتظارات خود را فهرست کنی و روی کاغذ بیاورید. فرهنگی‌ها پایین کاغذ را دو امضا می‌کنند به عنوان تفاهم‌نامه. یک تجربه عملی نقل کنم و آن اینست که من برای اینکه در بیمه ایران اطمینان حاصل کنم که مدیران استان‌ها می‌دانند که چه کار باید بکنند و می‌دانند که من چه انتظاری از آن‌ها دارم، سه جور جلسه با آن‌ها می‌گذاشتم. می‌گفتم به هیئت مدیره شرکت بیایند توضیح دهند که ۳ ماه گذشته چه کار کرده‌اند، ۶ ماه آینده چه کار می‌خواهند انجام دهند. چه جور این کارها را می‌خواهند انجام دهند. وقتی این ۳ ماه را توضیح می‌دادم می‌گفتم ما چه انتظاراتی داریم. بیرون از ما چه انتظاراتی دارند و این انتظارات را در استان چگونه عملی کنیم. دور دوم برای بازدید به استان می‌رفتم ببینم توانسته به این توقعات جواب دهد؟ یک بار با کارکنان جلسه می‌گذاشتم، علاوه بر سوال‌هایی که از آن‌ها می‌کردم، فرصت می‌دادم آن‌ها بگویند اشکالات ما چه هست؟ اشکالات من، هیئت مدیره، سازمان. بعد از جلسه آن‌ها را می‌نوشتیم. در حضورشان نمی‌نوشتیم چون ممکن بود سوء تفاهم ایجاد شود.

البته برای آن‌ها مرز و محدوده قائل می‌شدم چون ممکن بود در حضور من، به مدیرانشان بد و بیراه بگویند و بعد با هم می‌جنگیدند. پس مدیریت عملکرد در ایران با خارج به دلیل اختلاف فرهنگ، فرق می‌کند. یکسری مشکل هم کارکنان به طور شخصی داشتند برای آن‌ها هم جداگانه جلسه می‌گذاشتم. یادتان باشد کارکنان ما ۳ جور مشکل دارند. ۱- مشکلات ناشی از سیستم، سیستم بزرگتری که بر شما حکم است که مربوط به

روابط عمومی شما نیست. مثلا اگر مدیر کل روابط عمومی ارشاد هستید. نگاه وزارت ارشاد به روابط عمومی، درک وزیر نسبت به روابط عمومی همه اینها مشکلاتی را ایجاد می‌کند که شما این آسانی نمی‌توانید حلش کنید. یکی مشکلات سیستم. یادتان باشد، ما به عنوان مدیر، آن دسته از مشکلاتی که فکر می‌کنیم به هیچ وجه نمی‌توانیم حل بکنیم، باید کنار بگذاریم و درگیر آن نشویم، بعضی مشکلات شما فکر می‌کنید می‌توانید روی آن تاثیر بگذارید، تعدیل کنید یعنی در دستور کار بیاورید. اما یک مشکلی است که اصلا نمی‌توانید حل کنید. آن را دور بریزید. وقت سر آن‌ها تلف نکنید، انرژی روحی و انرژی جسمی خود را بیهوده مصرف نکنید، چون خود را فارغ نکنید، خود را فارغ کنید. ممکن است شما بگویید تاثیر آن مشکلات بر من آنقدر است که ضریب عملیاتی مرا ۷۰٪ کاهش می‌دهد، بله درست است. باز هم اشکال ندارد. شما در مرز ۳۰٪ عمل کنید. چون اگر ما بتوانیم یک مساله کاری را ۳۰٪ هم بهبود بخشیم، یک قدم خیلی بالایی برداشته‌ایم. اصلا طرز فکر صفر یا ۱۰۰ بودن خیلی خطا است، نباید به فکر ما به عنوان آدم همیشه باید در محدوده‌هایی که امکان عمل داریم، به عنوان مدیر عمل کنیم. قبلا گفتم مشکلات ما ناشی از ۳ عنوان است. مشکلات کارکنان مشکلات سیستم آن دسته‌ای که می‌توانید حل کنید در دستور کار قرار دهید یا تاثیر بگذارید. یعنی حتی شده در ذهن مدیر بسته به روابط عمومی تغییراتی ایجاد کنید که این تغییرات تا حدی راه را برای کار شما باز می‌کند. نگویید چون مدیر نمی‌خواهد، نمی‌فهمد. مشکلات حل نمی‌شود اگر این فرض را کردید، در مدیریت موفق نخواهید شد. ما نباید بنشینیم بگوییم وضع اقتصاد خراب است باید بگوییم حتی شده وضع موجود را ۳۰٪ هم بهبود بخشیم خوب است. اگر شد تا ۳۰٪ که چه بهتر یا برای برخی مشکلات نسخه‌های بپیچید بگذارید حتی اگر این نتیجه را الآن کسی نخواهد مثل تحقیقات یا کتابها. اینها همه یک گام است. ما نمی‌توانیم همه چیز را ناگهانی اصلاح کنیم.

پس مشکلات ناشی از سیستم: آن دسته از مشکلاتی که داخل سیستم می‌توانید تاثیر بگذارید. فکر کنید و در دستور کار بیاورید. ۲- مشکلات ناشی از عملکرد خودتان به عنوان مدیر. مدیران کارآمد همیشه آمادگی دارند که انتقاد دیگران را به طور نسبی گوش دهند و این انتقادات را بپذیرند. اشکالی ندارد که این گفتگوهای دو نفره‌ای که در مدیریت عملکرد می‌گذارید. کارکنان کارهایی که نباید بکنند هم بکنند یعنی درد دل هم بکنند. نفی هم بکنند. سیاه نمایی هم بکنند. اشکال ندارد تخلیه می‌شوند ولی بعد آماده شان بکنید که روی صورت مساله بروند. در این کتاب من توضیح دادم که چگونه می‌شود کارکنان را وادار کرد که انتقادات خود را بیان کنند و بپذیرند یعنی خود را نقد کند قسمت بعدی مشکلات مربوط می‌شود به مشکلاتی که کارکنان دارند. اول بحث عرض کردم. فرض کنید شما مدیری و مدیریت عملکرد را برای واحد خودتان می‌خواهید اجرا بکنید. تکنیک اصلی گفتگوهای دو نفره با تک تک افراد است و برای اینکه به این تکنیک برسید. ۱- باید صورت مساله گفته شود. ۲- محدوده مساله روشن شود. آن‌ها را هم به سمت مساله رهبری کنید در تکنیک‌های این کتاب هم یاد داده شده که چگونه چه کار کنیم که آن آدم‌ها حرف دل خود را بزنند و اشکالات خود را هم بگویند و از ما هم به طور نسبی راه حل بخواهند و چه طور ممکن است ما بتوانیم با کمک آن‌ها به راه حل برسیم؟ تکنیک مدیریت عملکرد مبتنی است بر مشارکت از تعامل و گفتگوهای دو نفره به منظور دستیابی به مشکلاتی که هر کسی در محیط کار با آن روبروست و پیدا کردن راه‌حل‌ها و ابلاغ این راه‌حل‌ها و وادار کردن کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌ها به طوریکه در مسیر این راه‌حل‌ها فکر کنند. یک نکته عام است که به این کمک می‌کند و این است که باید به کارکنان یاد بدهیم. یا همه یاد بگیریم که یک دشواری فقط یک راه حل ندارد. یک دشواری انواع راه‌حل‌ها را دارد. کسی که سرش درد می‌کند و مثلا سر دردش می‌گردد است. برای بهبودی چندین راه‌حل وجود دارد. مثلا یکی اینکه برود در اتاق نیمه تاریکی که

کمیود اکسیژن است دراز بکشد. دیگر اینکه درون کیسه‌های نفس بکشد که بازدم خود را بگیرد و ۵۰ راه‌حل دیگر. و نباید فکر کند اگر این کارها را بکند موثر است و دیگر میگرد نمی‌گیرد بلکه با این کارها ضریب فشار میگرد بر او کاهش می‌یابد چون میگرد تقریباً درمانی ندارد. در همه موارد تک راه حلی بودن تأثیر ندارد. مثلاً از مدیر شاکی

هستید. فکر می‌کنید او را عوض کنید همه چیز حل می‌شود. او که عوض می‌شود همه چیز بدتر می‌شود. چون ذهن ما ذهن قضا و قدر است. ذهن تحلیلی، راه‌حل پیدا کردن، مشارکت جویانه عمل کردن نداریم. مدل حرف زدنمان هم انتقاد کردن نه نقد کردن. به همین خاطر صورت مساله حل نمی‌شود. وقتی با تک‌تک کارکنان صحبت می‌کنیم و به آن‌ها یاد می‌دهیم که یک مشکل ۵۰ راه حل دارد، روی ۵۰ تا فکر کن و به طور نسبی جواب بیا، آرام آرام تکنیک مدیریت عملکرد در درون سازمان جا می‌افتد. وقتی شما به عنوان مدیر با تک تک کارکنانتان صحبت می‌کنید، از مشکلاتی با خبر می‌شوید که خبر نداشتید و باعث کندی روند کار شده بوده و در جهت رفع آن گام برمی‌دارید. تکنیک مدیریت استفاده از دیگران است، نه کار کردن به جای دیگران، مدیران تحت هیچ شرایطی نباید به جای دیگران کار کنند. استاد بزرگ مدیریت آقای تیلور این مثال ساده را زده: وقتی وارد کارگاه ساده‌ای می‌شوی وسط کارگاه مشتی ابزار ریخته، شروع نکنید اینها را سرجایش گذاشتن و کارگاه را تمیز کردن، بگذارید همین طور بماند، کارگاه هم ۳ روز هم متوقف شود، هیچ اشکالی ندارد. باید این را پیدا کنید که چه کنیم که کارمندان اینها را انجام دهند و چه کنیم که کار را به نحو مطلوب انجام دهد. هنر مدیریت کار گرفتن از دیگران است. نه کار کردن به جای دیگران.

وقتی با تک‌تک کارکنان صحبت می‌کنید و به طور نسبی موفق می‌شوید که برای آن‌ها راه حل پیدا کنید. یا قول دهید مسائلی که خودشان نمی‌توانند حل بکنند حل بکنید. از جمله

تعیین تکلیف مسائل شخصی که به عهده شماست. مسائل شخصی افراد، گاهی اوقات آنقدر زیاد می‌شود که بر کار سایه می‌افکند. بخشی از آن هم به دست مدیران ارشد نیست به دست شماست. اما چون شما درگیر کار و فعالیت هستید. مسائل شخصی می‌ماند. هیچ گاه فکر نکنید اینها مهم نیست و خودش حل می‌شود با او باید حل بکند.

یکی از مهم ترین وظائف ما حل و فصل نسبی در حد مقذور مسائل شخصی کارکنان ومسائل سازمانی است و آزاد کردن او برای اینکه انرژی اش را بتواند آزاد کند.

### بخش گفتگو

- یکی از وظائف ما به عنوان مدیر میانی، راهبری مدیران ارشدتر از خودمان است. این کار سخت است ولی جزء وظائف ما است یعنی یکی از کارهایی که ما باید بکنیم این است که رده‌های بالاتر خودمان را راهبری کنیم به سمت هدف های تعیین شده. هر چقدر هوشمندانه‌تر عمل کنیم این امکان پذیر است. هر کدامتان هم کارمندید این در ذهنتان باشد باید بتوانید روی مدیر بالادست‌تر خودمان تأثیر بگذارید. حالا فرض کنید شما مدیر روابط عمومی هستید. به جای اینکه به طور پراکنده به مدیر ارشدتر خودمان نکات را بگویید چیزی را به اسم برنامه کوتاه مدت یک ساله در بیاورید مثلاً در حد ده فعالیت عمده بعد بگویید این ده فعالیت عمده را چگونه می‌خواهید انجام دهید. بعد بگویید از مدیر ارشدتان برای پشتیبانی این ده فعالیت، چه انتظاری دارید؟ بعد این‌ها را به مدیر ارائه بدهید. ذهن او وادار به سوال کردن می‌شود؛ این می‌شود راهبری کرده بالاتر. ولی واقعیت این است که این جور چیزها تا تبدیل به یادگیری نشود بخش نامه کارساز نخواهد بود چون بخش نامه را مدیران می‌خوانند و بایگانی می‌کنند، جز اینکه اول یاد بگیرند، عمل کنند، تکنیک‌ها را بفهمند. بعد بتوانیم این را به صورت تدریجی به بخش نامه تبدیل کنیم.

- هنر بزرگ ما این است که دیگران را متقاعد بکنیم و متقاعد کردن دیگران به این معنا نیست که بگوییم افکار، اندیشه‌ها و نظرات ما را بپذیرید. همین قدر که دیگران را در صورت مساله‌ها و ادوار کنیم به طور نسبی فکر کنند. کار بزرگی است. این که شما بگویید آیا می‌پذیرند یا نه. به طور نسبی می‌پذیرند، نه مطلق یادتان باشد تغییر یک پدیده تدریجی، نسبی، دشوار و زمان بر است. اگر از اول فرض را بر این بگذاریم که آن‌ها گوش نمی‌دهند، حتما نمی‌دهند!! فرض را بگذارید که امکانش وجود دارد. فرض را بگذارید که باید تلاش کنیم. فرض را بگذارید که آن‌ها این حرف‌ها را نقد می‌کنند.

امام خمینی اول کتاب حکومت اسلامی، عبارتی دارد: این عبارت دیدگاه دینی ما را می‌رساند که اگر شما یک جایی سنگی را بگذارید به این امید که ۱۰۰ سال دیگر، کسی سنگی را روی آن بگذارد. اسم این عمل صالح است. بعضی از ائمه ما همه عمرشان را در زندان بودند گاهی از درون زندان موفق می‌شدند پیامی را به بیرون بفرستند، اثر این پیغام‌ها را در طول تاریخ مشاهده می‌کنیم. عمل صالح چند مونه دارد: ۱- نیت صالح، اگر ما به عنوان استاد این کارها را بکنیم که پز بدهیم و در رسانه‌ها اسممان را بنویسند و بعد منصب بگیریم، پست بگیریم، هیچ اتفاقی برای حل مسائل نمی‌افتد. ولی اگر اندکی در این عمل خلوص نیت باشد و اندکی برای این کار خداوند چیزی گذاشته باشد این تحقیرها را هم تحمل می‌کنم منظور از تحقیر نداشتن یک جایگاه خاص است حتما به طور نسبی نتیجه می‌دهد.

ما برای هر تغییری ملزم به نتایج کوتاه مدت نباید باشیم. هیچ کدام از بزرگانی که توانسته‌اند تحولی ایجاد کنند هیچگاه منتظر تغییرات کوتاه مدت نبوده‌اند. اگر در چیزی نیت خالص باشد و در آن لطف خداوند هم مقداری باشد حتما به نتیجه می‌رسد. کم‌اینکه کسانی که در این مسیرها رفته‌اند و

برای تغییر دیگران، تغییر سازمان، تغییر محیط قدم گذاشته‌اند و در آن نیت خالص بوده، خدا هم کمک کرده و به طور نسبی به جواب رسیده‌اند. اگر از اول مفروضات منفی بگذاریم، نتایجش منفی است، من معتقدم ما مجبوریم در سخت‌ترین شرایط خوش‌بین باشیم به نیت سالم، عمل صالح، تشخیص درست و کار بدون توقع، اگر این ۴ عنصر در کنار هم جمع شود حتما نتیجه می‌گیریم.

- چند راه برای اینکه کارکنان به ما راجع به مشکلات خودشان راه حل ارائه دهند موثر است. یکی طرح سوال درست و دقیق از اینکه فکر می‌کنید علت چیست؟ هرگاه طرح سوال کنیم، ذهن به حرکت در می‌آید. نکته دوم: پرهیز جدی از محکوم کردن کسانی که با آن‌ها حرف می‌زنیم است. مثلا من به پسر می‌گویم: پسرم فکر می‌کنی دلیل اینکه نمره ات ۱۴ شد چیست؟ می‌گوید: معلم بد بود. جلسه امتحان گرم بود، کم کاری خودم. می‌پرسم: می‌دانم فشار درسی زیاد است فکر می‌کنی راهی برای جبران این کم کاری وجود دارد؟

- نکته سوم: در ارائه راه حل به دیگران از نصیحت کردن آن‌ها بپرهیزید. نصیحت یعنی بیان کلیاتی که همه می‌دانند من چه کنم که سخنرانی‌ام خوب در بیاید؟ ۱- قبلا این کتاب را خوانده باشم. ۲- مطلبی را که می‌خواهم ارائه دهم از قبل آماده کرده باشم. ۳- اگر سوالی را بلد نیستم بگویم بلد نیستم. ۴- زمان را رعایت کنم. ۵- به آدم‌ها احترام بگذارم. خب، اینها را که همه بلدند. یادتان باشد هیچ گاه ما از نصیحت کردن کارکنان یا آدم‌ها راه به جایی نمی‌بریم. نصیحت با راه‌حل متفاوت است اساسا آدم‌ها از نصیحت متنفراند. چرا ما یک رسانه عمومی داریم که اصلا دوستش نداریم؟ چون دائما سر هر چیزی ما را نصیحت می‌کند. چرا بعضی آدم‌ها را دوست نداریم؟ برای اینکه دائم ما را نصیحت می‌کنند. به جای تجزیه و تحلیل، به جای راه حل، به جای هم‌اندیشی، به جای

اینکه از ما بپرسند شما چه فکر می‌کنید؟ شما چه می‌فهمید؟ شما چه درکی دارید. چون نصیحت یک طرفه است متمر ثمر نیست. حتماً آن نصیحت مصلحانه هم است و نیت خیر هم دارد ولی چون یک طرفه است، سودی ندارد.

صرفاً آن‌ها را با سوال مواجه کنید که چرا سخنرانیت مورد استقبال نبود؟ چرا یک عده ای گفتند خوب نیست؟ چرا یک عده اوقاتشان تلخ شد؟ چرا چند

نفر خوابشان برد؟ چرا ۳۰٪ گفتند خوب نیست؟ من را دلخوش نکنید به ۷۰٪ که گفتند خوب است. آن ۳۰٪ هم برای خودشان و دوم برای شما. این ۳ نکته ای بود که عرض کردم.

- هیچگاه از کارکنان نپرسید که آیا از مدیر راضی هستید یا نه؟ چون بهشان برمی‌خورد و اوقاتشان تلخ می‌شود. بعد هم فکر می‌کنند شما توطئه‌ای در سازمان داده‌اید برای اینکه اکثریت بگویند راضی نیستند. در گروهها، پرسش‌نامه‌هایی را به صورت نمونه بدهید. بدون نام بپرسید چه مشکلاتی دارند و چه راه‌حل‌هایی وجود دارد؟ اگر کسی کمی تکنیک‌های آنالیز را بفهمد. از داخل این نارضایتی‌هایی که در مورد نحوه مدیریت است، در می‌آید. بعد این را استخراج کنید. بگویید ۳۰۰ نفر پرسنل داریم از ۳۰ تا از اینها سوال کردیم چه مشکلاتی دارند؟ درون پرسش‌نامه، نام مدیریت را هم نیاورید. چون اگر بیاورید، دوباره سوء تفاهم‌های قبلی به وجود می‌آید. ما باید خیلی مواظب باشیم که در کار علمی، سوء تفاهم، انتقاد ایجاد نکند، چون ما می‌خواهیم واقع‌بینانه صحبت کنیم. چون شما که رسانه هستید، در روزنامه هر چیزی را می‌توان چاپ کرد ولی شما که مدیر روابط عمومی هستید و می‌خواهید با کارکنان کار کنید و نمی‌خواهید پستتان را از دست بدهید. نه برای پستتان، برای اینکه بتوانید کار کنید. این را دسته‌بندی کنید. ببینید کارکنان ۳ دسته مشکل دارند شخصی، سازمانی، مدیریتی. اگر انسان کمی هوشمند باشد بخش سومش را جدی می‌گیرد و به ذهنش می‌رسد: چرا؟ چگونه در سازمان انضباط برقرار کنیم چون یکی

از تکنیک‌های اصلاح عملکرد نسبی سازمان اعمال انضباط است. منتها ما از انضباط بدمان می‌آید، چون مفهوم بدی را در آن سراغ داریم. من در کتابم توضیح دادم چگونه می‌شود در سازمان انضباط برقرار کرد. چون مدیریت عملکرد، در سایه انضباط معنی می‌دهد. بزرگترین مشکل ما هم در سازمان‌ها بی‌انضباطی ما، سیستم، مدیریت است.

نکته دیگر این است که چگونه می‌توانیم

فرهنگ سازمانی را بالا ببریم که مدیریت عملکرد در آن معنا دهد. وقتی همه کارکنان گرایش به یک موضوعی دارند، عملکرد متوسط بهترین است. اصلاً اجازه نمی‌دهند بقیه کار خوب انجام دهند. اگر کسی کار خوب کند، سریع او را مغرول می‌کنند. حتماً همیشه باید متوسط با بقیه راه بروی، اگر از متوسط رفتی بالا، حتماً بدانید که باید بروید. فرهنگ سازمانی که به سمت حد متوسط گرایش دارد در دانشگاه‌ها هم این مشکل را داریم. دانشجویانی که نمره بالا می‌گیرند، بقیه با آن‌ها بد می‌شوند. ما ترم قبل در دانشگاه خودمان تصمیم گرفتیم برای یکسری از دانشجویان بورسیه ایجاد بکنیم. با پول غیر دولت. بعد از مدتی، خانمی که بورسیه شده بود، گفت: اسم مرا خط بزیند، همه در خوابگاه با من بد شده‌اند. فصل دیگر کتاب من همین است: چه کار کنیم که فرهنگ سازمانی بهبود پیدا کند و از حد متوسط بالاتر برود. فصل دیگر کتاب، درباره واکنش در برابر عملکرد است. چه جور واکنش نشان بدهیم؟ که مدیر بدش نیاید، به طور نسبی هم بپذیرد. تکنیک این کار را در کتاب‌های رضایت شغلی نوشته‌اند. من در کتاب مدیریت بر سازمان‌های ناآرام. در فصل رضایت شغلی را توضیح دادم یک تکنیک ساده‌اش این است که نظرخواهی علمی نمونه‌گیری در مورد علل نارضایتی کارکنان طراحی کنیم. به صورت سوالات علمی، بعد در دسته‌بندی این‌ها را ۳ دسته بکنیم، دسته مدیریتی را هم بگنجانیم که باعث رنجش آن مدیر نشود.