

مقاله‌ها و آراء

گروه مترجمان میثاق مدیران

کنکوشی بردرک نیازهای متقابل مدیران و کارمندان
عل بحران جانشینی از طریق رهبران درون سازمانی
و برون سازمانی

پرتال جامع علوم انسانی

در سیستم های اجتماعی، آگاهی از مشخصه ها و خواسته های سایرین، نقش مهمی در برقراری روابط مناسب میان افراد ایفا می کند. این موضوع در تعاملات میان مدیران و پرسنل آنها در سازمان ها نیز بسیار حائز اهمیت است چرا که آشنایی مدیر و پرسنل با خواسته های دیگری، به برقراری ثبات سازنده در سازمان کمک شایانی می کند.

یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان ها، حاکمیت روابط انسانی مناسب و تعریف شده میان مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمان هایی که روابط انسانی غیر شفاف حاکم باشد، کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست داده و سازمان موفق به عمل به وظایف خود نشده و به اهداف خود دسترسی نخواهد یافت.

هدف این مقاله بیان خصوصیات یک مدیر موفق و یا دستورالعمل های کلیدی مدیریتی نیست. برخی نیازهای ارتباطی مدیر و کارکنان بصورت دانش ضمنی^۱ وجود دارد که در صحبت های مبتنی بر تجربه کاری مدیران و کارکنان سازمان ها می توان آنها را ردیابی کرد. در مقاله حاضر سعی شده برخی نیازهای واقعی در سازمان ها تشریح شود. شایان توجه است آنچه که در اینجا مطرح می شود مسلماً تمام نیازهای مورد نظر را در بر نمی گیرد و انتظار این است که خواننده بسته به تجربیات و سازمان کاری خود، مطالب را در ذهن ترمیم و توسعه دهد. ساختار مقاله شامل بر شمردن ابتدا انتظارات کارکنان از مدیر و سپس انتظار مدیر از کارکنان است.

۲. انتظارات کارکنان از مدیر

۱.۲. احترام و اعتماد سازمانی

بجرات می توان گفت کلید برقراری بهترین روابط اجتماعی، اعتماد و احترام متقابل با سایرین است. ارتباط منطقی نیز در سایه اعتماد معنا خواهد داشت. اگر مدیر به پرسنل خود اعتماد داشته باشد نیازی به اعمال محدودیت های کنترلی کوتاه نگر مثل جدول ساعت^۲ که مورد اعتراض اغلب کارمندان است نخواهد داشت و می تواند با خیالی آرام به تصمیم گیری های مدیریتی خود بپردازد.

یکی از ریشه های حساسیت های بیش از حد برخی مدیران نسبت به حضور فیزیکی پرسنل در واحد، بی اعتمادی به پرسنل است. این طرز تفکر سنتی یعنی ماشینی دانستن انسانها، رو به منسوخ شدن است. قوانین دست و پا گیر اداری مربوطه، خصوصاً در مورد کارشناسان می تواند نتایج عکس را در بر داشته باشد. زوباف پروفیسور اقتصاد بازرگانی در دانشگاه هاروارد می گوید در عصری که روشنفکری و ثروت های نهفته حکمفرمایی می کنند بسیار مضحک است که با کارمندان با

1. Implicit or Tacit knowledge

2. Time Sheet

نگرشی بر درک نیازهای متقابل مدیران و کارمندان

محمد علی هاتفی

دانشگاه علم و صنعت ایران

کلمات کلیدی: مدیریت، روابط سازمانی.

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

طرز فکر عصر صنعتی رفتار کرد. ما باید به کارمندان مان اعتماد کامل داشته باشیم مبنی بر این که کارهایشان را به خوبی انجام می دهند. مدیر عامل شرکت تکتارگت که سیاست خروج بدون محدودیت^۳ را پیاده کرده است می گوید این سیاست انعطاف پذیرانه موجب افزایش سی درصدی درآمد سال شد. او از این سیاست بعنوان یک سلاح رقابتی یاد می کند.

یکی از وجوه احترام مدیر به پرسنل اش که فاکتور مهمی در مدیریت محسوب می شود، گوش شنوا داشتن است. مشغله کاری و مسئولیت های زیاد می تواند باعث بی حوصلگی شخص شود و اگر مدیر بتواند با همین شرایط اخلاقیات خود را کنترل کند، یک صفت بسیار مثبت برای وی خواهد بود. پرسنل، خواستار بیان کردن مشکلات کاری به مدیر هستند. آنها نیاز به فضای باز برای سوال کردن دارند. مدیر باید در مقابل صحبت های کارمندش حوصله داشته، جمله وی را قطع نکند و با توجه به ارزشی که برای وی قائل می شود به گفته های وی اندیشیده و قضاوت عجولانه نداشته باشد.

۲.۲. تخصص

بسیار دیده می شود که مدیران اجرای کاری را به پرسنل واگذار کرده و از آنها می خواهند کار را در موعد مشخصی تحویل دهند لیکن از نظر فنی اجرای آن کار در مدت تعیین شده معقول به نظر

نمی‌رسد. علت بروز مشکلات این چنینی می‌تواند ناشی از آگاهی نداشتن مدیر از چگونگی اجرای آن کار باشد. داشتن دانش و تجربه مدیریت، شرط لازم برای موفقیت در اداره یک سازمان است لیکن شرط دیگر عبارتست از اشراف داشتن و آگاه بودن به نوع تخصص کاری. بعبارت بهتر مدیر باید حداقل اطلاعات تخصصی در مورد نوع کار پرسنل خود را داشته باشد. مثلاً مدیر بخش طراحی مهندسی یک شرکت خودرو سازی باید نرم افزارهای مربوطه را بشناسد و با مزایا و مشکلات کار با آنها آشنایی داشته باشد. این مطلب موید این موضوع است که جابجا کردن مهره‌ای مدیران نمی‌تواند چندان جالب باشد و مسیر صحیح انتساب مدیران، طی کردن سلسله مراتب مربوطه در حوزه‌ای تخصصی است. اگر مدیری در بخش مهندسی یک سازمان موفق بوده است، تضمینی نیست که بتواند مثلاً در بخش برنامه ریزی نیز موفق باشد. در آن روی سکه، شرط داشتن قدرت تخصصی این است که مدیر در یکی از گرایش‌های علمی، تخصص و مدرک دانشگاهی معتبر داشته و نسبت به مسائل کاری خود کاملاً آگاهی داشته باشد. این قدرت به مدیر اجازه می‌دهد طبق دانش خود اداره را پیش ببرد و کارکنان تابع وی، چون او را انسانی متخصص می‌دانند با اطمینان، دستورات وی را اجرا می‌کنند.

۳.۲. تناسب مسئولیت و اختیارات

برای سوق دادن پرسنل به سوی پیشرفت توأم با اخلاقیت و ابتکار، یکی از مهمترین فاکتورهای تعیین کننده مربوط است به واگذاری مسئولیت‌ها و اختیارات که در اصل نهم فایول^۴ صراحتاً به آن اشاره شده است. بر اساس نوع واگذاری مسئولیت و اختیارات به افراد، شخصیت سازمانی آنها شکل می‌گیرد و در

4.Principle of Authority and Responsibility



این مقوله، استراتژی سالم عبارت از این است که بسته به توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه و بالفعل افراد به آنها مسئولیت و اختیارات متعادل اعطا شود. متعادل بودن مسئولیت و اختیارات بدین معنی است که به همان میزانی که به شخص مسئولیت داده می‌شود باید اختیارات لازم را نیز داشته باشد. در جدول (۱) به ترکیب‌های مختلفی که از واگذاری مسئولیت و اختیارات شکل می‌گیرند اشاره شده است. همانطور که از این جدول بر می‌آید، تنها فرم صحیح، در ترکیب چهارم است. شایان توجه است که اغلب مشکلات پرسنل در سازمان‌ها مربوط به ترکیب نوع دوم است یعنی افراد باید پاسخگو و مسئول نتایج کاری باشند که اختیاراتی در آن نداشتند.

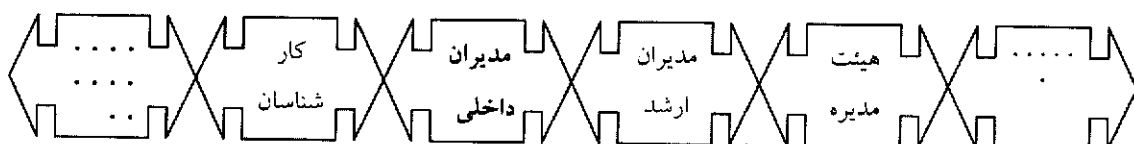
جدول (۱): دورنمای شخصیت سازمانی افراد، بر اساس واگذاری مسئولیت و اختیارات

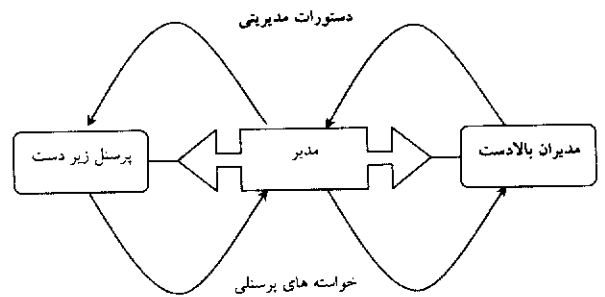
ردیف	مسئولیت	اختیارات	دور نمای شخصیت سازمانی
۱	ندارد	ندارد	منزوی
۲	دارد	ندارد	بیگاری دهنده
۳	ندارد	دارد	سوء استفاده گر
۴	دارد	دارد	مبتکر و خلاق

۴.۲. تعادل کار و مزایا

از لحاظ پاسخگویی، هر مدیر عملاً یک رابط است چرا که از یک طرف باید پاسخگویی دستورات مدیران بالادست خود باشد و از سوی دیگر در قبال درخواست‌های پرسنل زیر دست خود مسئول است. این قاعده در مورد تمام مدیران در تمام سطوح صدق می‌کند چه مدیران میانی و چه مدیران ارشد سازمان (شکل ۱). انتظاری که پرسنل از مدیر خود دارند این است که در واسطه‌گری خود، شرط تعادل را رعایت کند. توضیح این که نقش ارتباطی مدیر از یک سو شامل دریافت وظایف از مدیران بالاسری و انتقال آنها به پرسنل و از سوی دیگر شامل دریافت خواسته‌های پرسنلی و انتقال آنها به مدیران بالادست است. (شکل ۲ را ملاحظه کنید) اگر مدیری حجم کار فراوانی را تقبل کرده و به پرسنل منتقل کند شرط عدالت این است که در مواقع مناسب به خواسته‌های پرسنلی مثل افزایش حقوق و... اهمیت داده و نزد مدیران بالادست خود، پیگیر این خواسته‌های پرسنلی باشد. بهر حال استراتژی یکسویه عمل کردن در هر جهتی که باشد نامطلوب خواهد بود.

شکل (۱): زنجیره سلسله مراتبی پست‌های سازمانی





۲. ۵. بر خورد مناسب بهنگام اشتباهات
 "کسی که کار نکند اشتباه نیز نمی کند"

شاید جمله بالا ساده و بدیهی به نظر برسد ولی بسیاری از اوقات ما آن را فراموش می کنیم. کارمندی کوشا را در نظر بگیرید که بدلیل تلاش فراوانش کارهای زیادی را بسمت خود جذب می کند و یا این که علاقه به کشف روش های جدید کاری داشته و همواره روش های بهتر انجام دادن کارها را تست می کند. بسیار بدیهی است که این شخص، بدون غرض، در کار خود اشتباهات کاری نیز داشته باشد. حال کارمند دومی را در نظر بگیرید که از انجام کارها طفره می رود یا بدلیل کیفیت پایین کارهایش، و وظایف کمتری به وی محول می شود و یا این که برخلاف کارمند اولی، علاقه ای به توسعه روش های جدید کاری نداشته و روشی که مدت ها مرسوم بوده است را تکرار می کند. مسلماً این کارمند اشتباه کاری هم نخواهد داشت. بسیار جای تأسف است که برخی از مدیران تنها قسمت دوم جمله بالا یعنی اشتباه کردن یا اشتباه نکردن را می بینند. از نظر آنها کارمند اول اشتباه کرده، خطا کار است و باید تنبیه شود و کارمند دوم اشتباه نکرده و حتی باید تشویق شود! به هر حال باید گفت برای جلوگیری از نا امید شدن و انزوای پرسنل کوشا، باید در قبال اشتباهات افراد، نسبت به حجم و نوع وظایفشان رفتاری مناسب را برگزید.

کارمندان، ناموس سازمانی مدیر هستند. آنها انتظار دارند در موقعیت های مختلف مدیر آنها را پشتیبانی کند. کارمندی می گفت مدیر خوبی دارم چرا که در مواقعی که کاری را اشتباه انجام می دهم بطور منطقی در مقابل دیگران از من حمایت می کند لیکن اشتباهم را بطور مخفیانه به من گوشزد می کند. مسلماً این رفتار علاوه بر حفظ شخصیت فرد، اعتماد وی را به مدیر افزایش می دهد.

شایسته است که از دیدگاه متخصصین تعالی کیفیت نیز موضوع را بررسی کنیم. آیا عادلانه است که یک مدیر از پرسنل خود انتظار داشته باشد تا تمامی وظایفشان را بدون هیچ اشتباهی به انجام برسانند؟ بدون شک جایز الخطا بودن انسان گریز ناپذیر است و هیچ سیستم کنترلی وجود نخواهد داشت که بتواند از وقوع تمامی اشتباهات او جلوگیری کند. طبق نظر آقای ویلیام

یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان ها، حاکمیت روابط انسانی مناسب و تعریف شده میان مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمان هایی که روابط انسانی غیر شفاف حاکم باشد، کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست داده و سازمان موفق به عمل به وظایف خود نشده و به اهداف خود دسترسی نخواهد یافت.

ادوارد دمنینگ بهبود کیفیت را باید در بهبود فرآیندها جستجو کرد نه در افزایش فشار در بازرسی ها لذا دیدگاه برخی مدیران که انسانها را همچون ماشین می نگرند و هر گونه اشتباهی را در کار، غیر قابل تحمل می دانند حکایت از ضعف نگرش آنها دارد.

۲. ۶. عدالت در ارزیابی

از نظر کارمندان بسیار مهم است که مدیر چگونه آنها را ارزیابی می کند. این موضوع زمانی اهمیت بیشتر پیدا می کند که نظام های پرداختی چون کارانه، بهره وری، آکورد و یا ارزشیابی عملکرد در سازمان جاری باشد. مورد انتظار است که مدیر بتواند میان کارمندان کوشا و کسانی که کم کار هستند تفاوت قائل شود و در این خصوص گمراه نشود. توضیح اینکه برخی افراد کارهای خود را بنحو احسن انجام می دهند لیکن سعی نمی کنند از خود تعریف کنند (باصطلاح تابلو نمی زنند) در مقابل، برخی افراد تبلیغات وسیعی در مورد کوچکترین کاری که انجام داده اند براه می اندازند. در اینجا یک مدیر زیرک می تواند تحلیل درستی از کارکرد پرسنل خود داشته باشد. از طرفی، با دیدگاهی پیشرفته تر، بسیار مهم است که مدیر تمایز میان کارایی و اثر بخشی^۵ را بداند. ساعتی را در نظر بگیرید که تمام اجزای آن فعالند، لیکن میان آن اجزاء اتصال برقرار نیست. این ساعت دارای راندمان بالا و اثربخشی صفر است چرا که هدف اصلی که تعیین وقت است در آن صورت نمی گیرد. برخی افراد مانند این ساعت هستند یعنی دائم در حال رفت و آمد هستند و به اصطلاح همیشه روی میزشان شلوغ است لیکن بود و نبود آنها تاثیری در خروجی واحد ندارد. لذا مدیرانی با این دیدگاه تعالی یافته، کارمندان خود را در درجه اول، بسته به میزان تاثیر آنها در ارسال خروجی، ارزیابی می کنند.

ارزیابی مناسب نداشتن مدیر از کارمندان، عواقب ناخوشایندی را به همراه خواهد داشت. در چنین شرایطی کارمندان فعال یا بتدریج ناامید و منزوی می شوند (خشکیدن شاخه های طلایی) و یا سعی می کنند به جای دیگر منتقل شوند، در نتیجه از پتانسیل های قدرت واحد کاسته می شود، در ضمن عرصه جولان برای فرد فرصت جو نیز وسعت می یابد. بهر حال در زمره دلایل پنهان برای کار نکردن کارکنان، می توان به مواردی چون دریافت

پاداش با وجود کار نکردن، دریافت نکردن نتیجه منفی از عملکرد نامطلوب و به دست نیاوردن پاداش به ازای خوب کار کردن اشاره کرد.

۷.۲. مشارکت

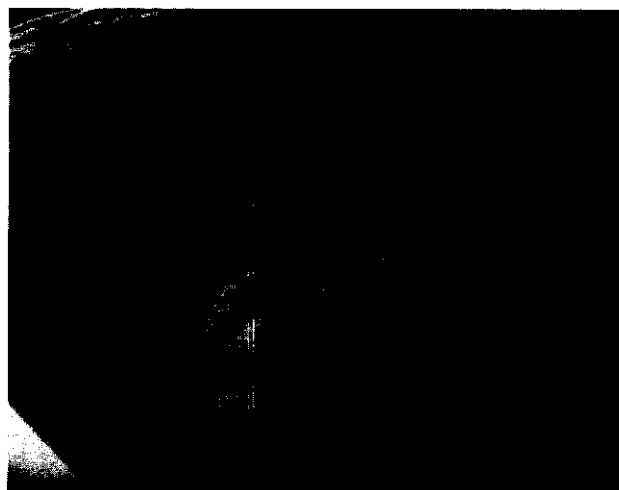
بدیهی است که اگر انسان کاری را از خود بداند، از کوچکترین تلاشی برای موفقیت آن، مضایقه نخواهد کرد. یکی از تکنیک‌های دستیابی به این فرهنگ در سازمان‌ها، مشارکت دادن کارکنان سازمان در اظهار نظر، تصمیم‌گیری و اجرای نظرات آنها است. این رویکرد، فضایی را در سازمان بوجود می‌آورد که موجب توسعه نیروی انسانی می‌شود. امروزه سازمان‌ها برای ایجاد هرگونه توسعه‌ای اعم از فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی نخست به توسعه نیروی انسانی نیازمندند. از طرف دیگر، به دلیل محدودیت وقت و تخصص، از بسیاری از فعالیتها در مسائل تخصصی کوچک و بزرگ سازمان بی‌اطلاع هستند. لذا در تصمیم‌گیری‌های صحیح و مناسب، گاهی از نظرات پرسنل و خصوصاً کارشناسان و مشورت کردن با آنها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. این مشارکت فکری کارکنان با مدیریت در قالب نظام پیشنهادات^۶ در کلیه سازمان‌های تولیدی و خدماتی قابل اجرا است.

۳. انتظارات مدیر از کارکنان

۱.۳. احترام و اعتماد سازمانی

یک وجه مهم احترام سازمانی کارمندان به مدیر، رعایت سلسله مراتب سازمانی است. گاهی ملاحظه می‌شود کارمندی سلسله مراتب را رعایت نکرده و در خصوص موضوع کاری با مدیر ارشد بالاتر از مدیر خود ارتباطی برقرار می‌کند که مدیر مستقیم وی از آن بی‌خبر است. این رفتار که باصطلاح مرسوم در سازمان‌ها، دور زدن مدیر گفته می‌شود چندان شایسته نیست. شرط احترام سازمانی رعایت سلسله مراتب است. یکی از مواردی که اغلب مدیران از پرسنل خود انتظار دارند این است که همه چیز را ایده‌آل نبینند و انتظار نداشته باشند که

6.Suggestion System

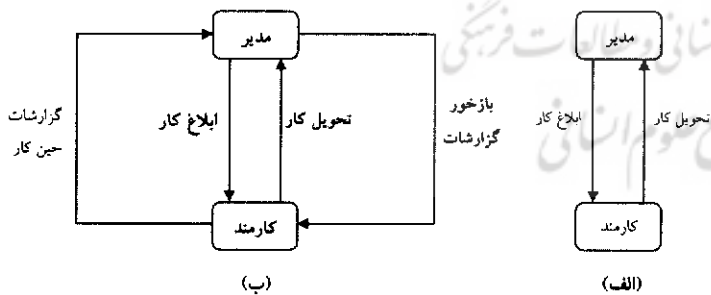


مدیر و مخصوصاً در بخش‌های بااهمیت سازمان مسئولیت خود، زودتر از موعد تعیین شده به دست آورده و به مدیر باید گزارش دهد. کارکنان نیز باید به مدیر و همکاری با مدیر بی‌وفایی از نظر تعیین شده، تعیین شده، مسئولیت‌ها و تعهدات و گزارش‌ها را به نسبت به تصمیمات مدیر به سرانجام رسانند. مدیران از پرسنل خود انتظار دارند که به تعهدات تعیین شده، به وی اعتماد داشته باشند و در صورت لزوم به سعه صدر نشان دهند.

۲.۳. کار تیمی

مدیران باید بدانند که کارکنان در یک مدیر برای اداره امور باید کار تیمی را در اختیار بگیرند. کارکنان باید در یک تیم کار کنند و به یکدیگر نگاه داشته‌اند و به وظایف خود عمل کنند. مدیران باید بدانند که کارکنان در تحویل کار تیمی به مدیران نگاه داشته‌اند و به مدیران بطور تعاملی عمل کنند. در حالت غیر تعاملی (شکل ۳- الف) مدیر کار را به کارمند واگذار کرده و کارمند پس از پایان کار، آن را به مدیر تحویل می‌دهد لیکن در حالت تعاملی (شکل ۳- ب) در حین انجام کار و در مقاطع زمانی مناسب، گزارش پیشرفت کار به مدیر ارائه می‌شود و کار مطابق نظر و هدایت وی پیش می‌رود. این رویه تعاملی بسیار سودمند است و باعث بالا رفتن اعتماد مدیر به کارمند خواهد شد. ضمن اینکه یک شاخص خوب برای تعاملی کار کردن، دادن گزارش‌های متوالی به مدیر است.

شکل (۳): الف. انجام کار بصورت غیر تعاملی / ب. انجام کار بصورت تعاملی



۳.۳. تناسب زمان و دقت

یک لطیفه مدیریتی: مردی سوار بر بالن متوجه شد گم شده است. ارتفاعش را کم کرد و مرد دیگری را روی زمین مشاهده کرد. صدا زد من با دوستم قرار داشتم و باید یک ساعت پیش، وی را ملاقات می‌کردم ولی الان نمی‌دانم کجا هستم. می‌توانید مرا کمک کنید؟ مرد روی زمین گفت شما سوار بالنی هستید که ۳۰ پا بالای زمین قرار دارد. در ضمن بین ۴۰ تا ۴۱ درجه عرض

داشتن دانش و تجربه مدیریت، شرط لازم برای موفقیت در اداره یک سازمان است لیکن شرط دیگر عبارتست از اشراف داشتن و آگاه بودن به نوع تخصص کاری. بعبارت بهتر مدیر باید حداقل اطلاعات تخصصی در مورد نوع کار پرسنل خود را داشته باشد. مثلاً مدیر بخش طراحی مهندسی یک شرکت خودرو سازی باید نرم افزارهای مربوطه را بشناسد و با مزایا و مشکلات کار با آنها آشنایی داشته باشد.

قرار دارند. اگر کارمندی در کار خود اشتباه کند شرایط، چندان برای وی نامطلوب نخواهد شد لیکن اگر کار خروجی از واحد، حاوی اشتباه باشد مسئولیت موضوع با مدیر بوده و بر وجهه سازمانی وی لطمه وارد می شود. از مدیری پرسیدند که چرا معمولاً در جلسات به همراه کارشناسان زیر نظارت خود حاضر می شوید، پاسخ داد می خواهم میزان حساسیت مدیران ارشد به کارها و فشار کاری ای که بر دوش من است به کارشناسانم و در نتیجه به کل واحد، بطور ملموس منتقل شود.

۴. جمع بندی

در سیستم های اجتماعی، آگاهی از مشخصه ها و خواسته های سایرین، نقش مهمی در برقراری روابط مناسب میان افراد ایفا می کند. این موضوع در تعاملات میان مدیران و پرسنل آنها در سازمان ها نیز بسیار حائز اهمیت است. برخی از نیازهای درک متقابل مدیر و پرسنل، بصورت دانش ضمنی در اذهان است که در این مقاله سعی شد به برخی از آنها اشاره شود. قدم اول در تعامل سالم، احترام و اعتماد متقابل است. در قدم دوم، کارکنان از مدیر انتظار دارند متخصص باشد، میان مسئولیت ها و اختیارات اعطایی به افراد و همچنین میان کار و مزایای در نظر گرفته شده برای آنها تعادل را فراموش نکند و و در مقابل مدیر نیز از کارمندان انتظار دارد موقعیت مسئولیتی وی در نزد مدیران رده بالاتر را درک کنند و با وی در تسریع انجام کارها همکاری کنند.

مراجع

"principles of management's Dr. Peeling"

<http://www.drpeeling.com/>

"Hot air balloon ride" ، <http://www.jokebug.com/>

اسماعیلی بابک، "مدیر یارئیس"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۴، تیر ۱۳۸۲.

بیگدلی سید علی، "پوکاپوک و کنترل سطح صفر"، www.payam.co.ir/

حقیقی محمد علی و همکاران، "نظام روابط کار در سازمان"، انتشارات ترمه، ۱۳۷۹.

غفاتی ندا، "مدیریت بدون محدودیت"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، مرداد ۱۳۸۲.

نیکو اقبال علی اکبر "برگزیده نظریه های سازمان و مدیریت"، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، ۱۳۷۸.

هائقی محمد علی، "تحول فکری مدیریت، تحول سازمان"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۶، شهریور ۱۳۸۲.

"فلسفه و مبانی نظری مدیریت مشارکتی"، www.bankrefah.ir/

جغرافیایی و بین ۵۹ تا ۶۰ درجه طول جغرافیایی قرار دارید. مرد سوار بر بالن گفت شما مهندس هستید؟ گفت بله از کجا فهمیدید؟ گفت تمام گفته های شما از نظر فنی صحیح است ولی این اطلاعات بدرد من نمی خورد واقعیت این است که من گم شده ام و شما هیچ کمکی به من نکردید. مرد روی زمین گفت شما هم باید یک مدیر باشید؟ گفت بله از کجا فهمیدید؟ گفت شما نمی دانید کجا هستید و به کجا می خواهید بروید. شما سوار وسیله ای شده اید که حرکت آن تابع باد است و قراری سر ساعت گذاشته اید و از من انتظار دارید مشکلاتتان را حل کنم. واقعیت این است که شما الان جایی قرار دارید که قبل از ملاقات من نیز در همانجا بودید. ولی هر چه پیش آمده است مرا مقصر می دانید! مدیران اغلب علاقه دارند کارها سریع انجام شوند. در مقابل، مهندسیین مایلند بطور دقیق و با در نظرگیری تمام جزئیات به کارها بپردازند که همین باعث می شود کارها زمان بر شوند، این در حالی است که بیان جزئیات بیش از حد، در حوصله اغلب مدیران نمی گنجد. مدیران مطابق اصل پارتو بر تمرکز روی عناصر کلیدی معتقد هستند و این امر نیز منطقی است. از طرفی در بسیاری از مواقع وارد شدن به جزئیات، مورد نیاز نیست و صرف وقت و هزینه زیاد در این زمینه، اقتصادی نیست یک راه حل خوب برای این مشکل، رعایت تناسب زمان و دقت به وسیله مهندسیین است. در حقیقت پارامترهایی چون نوع کار و موعد تحویل تعیین می کنند که تا چه حد باید وارد جزئیات موضوع شد ضمن اینکه برخورد یکسان با تمام موضوعات نیز صحیح نیست. برای مثال اگر مدت انجام کاری بسیار محدود است می توان به تکنیک های سریع و سرانگشتی^۸ روی آورد.

۳.۴. درک موقعیت مدیر

اولین مفهومی که با شنیدن کلمه مدیر در اذهان عمومی تداعی می شود جنبه رهبری و پاسخ شنو بودن مدیر نسبت به زیردستان است. لیکن در آن روی سکه، مدیر باید پاسخگویی مدیران ارشد خود باشد (شکل ۲). در این راستا مدیران و مخصوصاً مدیران سطوح میانی زیر فشار کاری از سوی افراد سطوح بالاتر از خود