

Zoom Out & ZOOM IN

هنر مدیریت از نمای باز تا نمای نزدیک



مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای کسب و کار امروز، مدیران همواره با چالش‌های متعددی روبرو هستند. تصمیم‌گیری‌های سریع و آنی، که اغلب بر اساس رخدادهای لحظه‌ای انجام می‌شوند، می‌توانند منجر به اشتباهات پرهزینه و جبران‌ناپذیر شوند. در این مقاله، به سبکی از مدیریت می‌پردازیم که با الهام از قابلیت Zoom Out & Zoom In در نرم‌افزار پاورپوینت، به مدیران کمک می‌کند تا با دیدی جامع و دقیق، تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. این سبک مدیریتی، که "مدیریت Zoom Out & Zoom In" نامیده می‌شود، به مدیران کمک می‌کند تا به جای تمرکز صرف بر رخدادهای لحظه‌ای، ابتدا روندهای کلی را شناسایی کنند و سپس با بررسی دقیق‌تر رخدادهای ریشه‌های اصلی مشکلات را بیابند.

داستان یک تحول

سال‌ها در یکی از کارخانه‌های بزرگ فولادسازی کشور، با مشکلات عدیده‌ای دست و پنجه نرم می‌کردیم. ما، مدیران کارخانه، که همواره درگیر حل مشکلات لحظه‌ای بودیم، از دیدن تصویر بزرگتر غافل شده بودیم. هر روز با مشکل

جدیدی روبرو می‌شدیم؛ از خرابی کوره‌ها گرفته تا کمبود مواد اولیه و نارضایتی کارکنان. من، که به تازگی با مفهوم Zoom در پاورپوینت ۲۰۱۹ آشنا شده بودم، جرقه‌ای در ذهنم زده شد. با خودم فکر کردم، چرا از این تکنیک ساده در مدیریت استفاده نکنم؟ این ایده، نقطه شروع تحولی بزرگ در سبک مدیریتی من بود. دیگر نمی‌خواستم فقط "عکس‌العمل" نشان دهم. نمی‌خواستم فقط به "رخدادها" چشم بدوزم و تصمیمات لحظه‌ای بگیرم. می‌خواستم "روندها" را ببینم. می‌خواستم "تصویر بزرگتر" را درک کنم.

تولد یک سبک مدیریتی جدید

با الهام از Zoom، سبک مدیریتی جدیدی را شروع کردم که آن را "مدیریت Zoom Out & Zoom In" نامیدم. این سبک، به من کمک می‌کرد تا مانند یک دوربین حرفه‌ای، بین نمای باز و نمای نزدیک، به راحتی جابجا شوم و تصمیمات جامع‌تری بگیرم.

Zoom Out: نگاهی از بالا به روندها

ابتدا، از تکنیک Zoom Out استفاده می‌کردم. مانند کسی که از ارتفاع به یک شهر نگاه می‌کند، من هم از بالای سر کارخانه، به روندها نگاه می‌کردم.

- روند تولید: آیا تولید در حال افزایش است یا کاهش؟ چه عواملی بر آن تاثیر دارند؟ برای مثال، اگر روند تولید رو به کاهش باشد، ممکن است عوامل مختلفی مانند خرابی دستگاه‌ها، کمبود مواد اولیه، یا کاهش انگیزه کارکنان در آن نقش داشته باشند.
- روند فروش: آیا فروش محصولات ما روند صعودی دارد یا نزولی؟ کدام محصولات بیشتر مورد استقبال قرار گرفته‌اند؟ برای مثال، اگر فروش یک محصول خاص کاهش یافته باشد، ممکن است عواملی مانند تغییر سلیقه مشتریان، ورود رقبای جدید، یا مشکلات در توزیع محصول در آن نقش داشته باشند.
- روند هزینه‌ها: آیا هزینه‌های ما در حال افزایش است یا کاهش؟ کدام بخش‌ها بیشترین هزینه را به خود اختصاص داده‌اند؟ برای مثال، اگر هزینه‌های تولید افزایش یافته باشد، ممکن است عواملی مانند افزایش

قیمت مواد اولیه، افزایش هزینه‌های انرژی، یا افزایش ضایعات در آن نقش داشته باشند. با استفاده از نمودارها، جداول و گزارش‌های مختلف، روندها را بررسی می‌کردم و الگوهای مهم را شناسایی می‌کردم. این کار به من کمک می‌کرد تا مشکلات احتمالی را قبل از اینکه به بحران تبدیل شوند، شناسایی کنم.

Zoom In: بررسی دقیق رخدادها

بعد از شناسایی روندها، نوبت به Zoom In می‌رسید. مانند کسی که روی یک نقطه خاص از شهر زوم می‌کند، من هم روی رخدادها مهم تمرکز می‌کردم.

• مشکلات تولید: چرا یکی از دستگاه‌ها دچار مشکل شده است؟ چه عواملی باعث این مشکل شده‌اند؟ برای مثال، اگر یک دستگاه خاص دچار خرابی شده باشد، ممکن است عواملی مانند فرسودگی قطعات، عدم تعمیر و نگهداری منظم، یا خطای انسانی در آن نقش داشته باشند.

• مشکلات فروش: چرا فروش یکی از محصولات ما کاهش یافته است؟ آیا مشکلی در کیفیت محصول وجود دارد؟ آیا رقبای ما محصول جدیدی عرضه

کرده‌اند؟ برای مثال، اگر فروش یک محصول خاص کاهش یافته باشد، ممکن است عواملی مانند تغییر سلیقه مشتریان، ورود رقبای جدید، مشکلات در توزیع محصول، یا مشکلات در کیفیت محصول در آن نقش داشته باشند.

• مشکلات منابع انسانی: چرا یکی از کارکنان ما دچار مشکل شده است؟ آیا مشکلی در محیط کار وجود دارد؟ برای مثال، اگر یکی از کارکنان دچار مشکل شده باشد، ممکن است عواملی مانند استرس کاری، مشکلات شخصی، یا مشکلات در روابط با همکاران در آن نقش داشته باشند.

با استفاده از مصاحبه با کارکنان، بررسی اسناد و مدارک و تحلیل داده‌ها، علت اصلی رخدادها را پیدا می‌کردم. این کار به من کمک می‌کرد تا راه‌حل‌های مناسب و مؤثری برای مشکلات پیدا کنم.

تصمیم‌گیری آگاهانه

با استفاده از این روش، دیگر تصمیمات من بر اساس "حدس و گمان" نبود. بلکه بر اساس "داده‌ها" و "تحلیل" بود. می‌توانستم مشکلات را به صورت ریشه‌ای حل کنم و از تکرار آنها جلوگیری کنم. برای مثال، اگر مشکل خرابی دستگاه‌ها ناشی از فرسودگی قطعات باشد، می‌توانستم برنامه‌ای برای تعویض قطعات فرسوده و تعمیر و نگهداری منظم دستگاه‌ها تدوین کنم. اگر مشکل کاهش فروش ناشی از تغییر سلیقه مشتریان باشد، می‌توانستم برنامه‌ای برای توسعه محصولات جدید و بازاریابی آنها تدوین کنم. و اگر مشکل کارکنان ناشی از استرس کاری باشد، می‌توانستم برنامه‌ای برای کاهش استرس کاری و بهبود شرایط کاری کارکنان تدوین کنم.

مثال‌های کاربردی

- تحلیل حوادث: در حوزه تحلیل حوادث، مدیریت Zoom Out & Zoom In می‌تواند بسیار مفید باشد. برای مثال، پس از وقوع یک حادثه در کارخانه، ابتدا می‌توان با استفاده از تکنیک Zoom Out، روند کلی حوادث را در طول زمان بررسی کرد و الگوهای تکراری را

شناسایی کرد. سپس با استفاده از تکنیک Zoom In، می‌توان به بررسی دقیق‌تر حادثه خاص پرداخت و عوامل مؤثر در آن را شناسایی کرد. این کار به شناسایی علل ریشه‌ای حوادث و پیشگیری از وقوع حوادث مشابه در آینده کمک می‌کند.

• رفع تعارضات: در حوزه رفع تعارضات، مدیریت Zoom Out & In می‌تواند به مدیران کمک کند تا به طور مؤثرتری با تعارضات بین کارکنان یا بخش‌های مختلف سازمان برخورد کنند. برای مثال، ابتدا می‌توان با استفاده از تکنیک Zoom Out، دیدگاه کلی از تعارض را به دست آورد و عوامل مؤثر در آن را شناسایی کرد. سپس با استفاده از تکنیک Zoom In، می‌توان به بررسی دقیق‌تر دیدگاه‌های طرفین تعارض پرداخت و سعی در یافتن راه‌حل‌های مشترک داشت.

• حل مسئله‌ها: در حوزه حل مسئله‌ها، مدیریت Zoom Out & In می‌تواند به مدیران کمک کند تا به طور مؤثرتری با مشکلات پیچیده روبرو شوند. برای مثال، ابتدا می‌توان با استفاده از تکنیک Zoom Out، مسئله را به اجزای کوچکتر تقسیم کرد و هر یک از اجزا را به طور جداگانه بررسی کرد. سپس با استفاده از

تکنیک Zoom In، می‌توان به بررسی دقیق‌تر هر یک از اجزا پرداخت و راه‌حل‌های مناسب برای آنها پیدا کرد. در نهایت، با ترکیب راه‌حل‌های مربوط به هر یک از اجزا، می‌توان به راه‌حل جامع برای مسئله اصلی دست یافت.

نتایج شگفت‌انگیز

نتایج این سبک مدیریتی جدید، شگفت‌انگیز بود.

- افزایش بهره‌وری: با شناسایی و رفع مشکلات سیستمی، بهره‌وری کارخانه به شکل چشمگیری افزایش یافت.
- کاهش هزینه‌ها: با جلوگیری از تکرار اشتباهات و بهینه‌سازی فرآیندها، هزینه‌های کارخانه به طور قابل توجهی کاهش یافت.
- افزایش رضایت کارکنان: با حل مشکلات کارکنان و ایجاد محیط کار بهتر، رضایت کارکنان نیز افزایش یافت.

سخن آخر

مدیریت Zoom Out & Zoom In، به من کمک کرد تا به یک مدیر "استراتژیک" تبدیل شوم. دیگر فقط به "حل مشکلات لحظه‌ای" فکر نمی‌کردم. بلکه به "آینده" کارخانه نیز فکر می‌کردم و برای رسیدن به اهداف بلندمدت، برنامه‌ریزی می‌کردم. این داستان واقعی، نشان می‌دهد که چگونه می‌توان با استفاده از یک ایده ساده، تحولی بزرگ در مدیریت ایجاد کرد. امیدوارم که این تجربه، برای شما نیز الهام‌بخش باشد.

تهیه و تدوین : علی منتظرالظهور ۱۴۰۳