

به نام خدا



استراتژی عملیات (Operations Strategy)

اصول مهم در مدیریت استراتژیک عملیات

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

اصول مهم در مدیریت استراتژیک عملیات

اصول مهم در مدیریت استراتژیک عملیات

- استراتژی های عملیات از چهار منبع مختلف به وجود می آیند.
- این چهار منبع زمانی می توانند مفید باشند که در یک بستر مناسب ساختاری و فرهنگی مناسب قرار بگیرند.

• اصول مهم در مدیریت استراتژیک عملیات

- اصل مشارکت و مالکیت
- اصل گفتگو
- اصل پرسش های کلیدی
- اصل همزمانی تمرکز و تنوع
- اصل گردش آزاد اطلاعات

اصل مشارکت و مالکیت

مثال ویکی پدیا

- برنامه ریزی استراتژیک ۵ ساله ویکی مدیا
- July 2009
- بیش از ۱۰۰۰ نفر با ۵۰ زبان مختلف در آن مشارکت داشتند.
- دریافت ۹۰۰ پیشنهاد
- انجام صدها بحث و گفتگوی حضوری و آنلاین
- **اهداف تعریف شده**
- رساندن تعداد مخاطبان به ۱ میلیارد نفر
- رسیدن به ۵۰ میلیون مطلب در ویکی پدیا
- رسیدن به تعداد ۲۰۰ هزار نفر که در ماه بیش از ۵ بار ویرایش انجام می دهند.
- دو برابر شدن تعداد ویراستاران زن و افزایش ۳۷% ویرایشگران کشورهای در حال توسعه

مثال نبرد پیشنهاد

- در جنگ جهانی اول در نبرد پیشنهاد، ۲۵۰،۰۰۰ سرباز انگلیسی به دلیل نادیده گرفتن یک موضوع جزئی توسط برنامه ریزان ارتش انگلستان از بین رفتند.
- استراتژی نبرد در دفتر مرکزی ارتش و در یک هوای آفتابی در حال تدوین بود،
- در حالی که عملیات اصلی در یک هوای بارانی در حال اجرا بود.
- در طول ۴ ماهی که نبرد در حال انجام بود، هیچ افسر ارشدی حتی پایش را در منطقه پیشنهاد نگذاشته بود.
- پس از پایان نبرد، رئیس برنامه ریزی ارتش دریافت که در تمام این مدت در حال هدایت سربازانی در دریایی از گل بوده است.
- شرایطی که برنامه ها در آن طراحی می شد با شرایطی که برنامه ها در آن اجرا می شد، متفاوت بود.
- **متهم اصلی این فاجعه**
- سنت دیرینه ای در ارتش که معتقد به جدا بودن استراتژیست ها از مجریان و سرلشگران از سربازان بود.
- **نتیجه**
- هر کسی می تواند استراتژیست باشد.
- کارکنان (سربازان) چیزهایی را می دانند و می بینند که مدیران ارشد (سرلشگران) نمی دانند و نمی بینند.

اصل مشارکت و مالکیت

- عدم جلب مشارکت افراد در مدیریت استراتژیک عملیات
- برنامه‌ها اجرا نمی‌شوند.
- زیرا افراد مسئول نسبت به آن‌ها احساس مالکیت ندارند.
- که باعث بی‌تفاوتی آن‌ها نسبت به پیاده‌سازی برنامه‌ها می‌شود.

اصل مشارکت و مالکیت

- **جلب مشارکت افراد در مدیریت استراتژیک عملیات**
 - با شور و شوق اجرای برنامه را دنبال می کنند.
 - تعهد آنان به اجرای استراتژی ها بیشتر می شود.
 - زیرا اشخاص ترجیح می دهند برای خودشان برنامه ریزی کنند حتی اگر این برنامه ضعیف باشد تا دیگران برای او برنامه ریزی کنند حتی اگر آن برنامه عالی باشد.
 - افراد در بدنه سازمان، اطلاعات دست اول درباره عملیات سازمان دارند که در صورت درگیر نشدن آنان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک عملیات، این اطلاعات را از دست خواهیم داد.
 - افزایش کیفیت و خلاقیت برنامه های استراتژیک عملیات



نمونه ای از اصل مشارکت و مالکیت

- نصب برنامه های شرکت در نزدیکی درب سالن غذاخوری در یک شرکت
- قرار دادن ماژیک و تخته و قلم و خودکار که هر کسی نظری داشت بیان کند.

اصل گفتگو

اصل گفتگو

- رابرت سایمونز استاد دانشگاه هاروارد
- برای موفقیت در استراتژی عملیات، باید بحثی دو طرفه با سازمان شکل بگیرد.
- گفتگو
- گفتگوهای مداوم و در رو با اعضای سازمان

چرا گفتگو می تواند راهگشا باشد؟

- **روشن سازی اندیشه ها**
- برای این که بتوانید یک مساله را به دیگران منتقل کنید مجبورید آن را واضح و با عبارات عینی بیان کنید.
- برای این کار باید همه اطلاعاتی را که دارید از لحاظ ذهنی مرتب کنید.
- **آشکارسازی فرضیات پنهان**
- توضیح مساله برای شخص دیگری که دانشی درباره آن ندارد، یک روش خوب برای حال مساله است.
- زیرا بر روی فرضیات پنهان تاکید می کنید.
- **بکارگیری بخش های مختلف مغز**
- گفتن مساله با صدای بلند، ناحیه های بیشتری از مغز را به کار می گیرد تا اینکه فقط درباره آن فکر کنید.

چگونه گفتگو داشته باشیم؟

- گفتگوی شفاهی با همکاران
- گفتگوی غیر شفاهی
- ایمیلی درباره مشکلات بنویسید و در آن مساله را توضیح دهید، راهکارهایی را که تاکنون امتحان کرده اید و جواب نگرفتید را توضیح دهید.
- گفتگو با اردک پلاستیکی
- بر گرفته شده از ایده حل مساله با اردک پلاستیکی از کتاب برنامه نویس عملگرا

ویژگی های گفتگوی موثر

- معطوف به تفاهم و برای سریدن به درک مشترک با دیگران باشد نه تسلط بر آنان
- هر کسی توانایی و حق شرکت در گفتگوها را داشته باشد.
- هر فرد در گفتگو باید با دیگران برابر فرض شود.
- گوینده باید در بیان نظرات و باورهای خود صداقت داشته باشد و زمینه صداقت برایش فراهم شود.
- سخنان گوینده قابل درک و فهم باشد.
- گفتگو تحت هیچ فشار درونی و بیرونی نباشد.

راهکارهای سازمانی برای تقویت اصل گفتگو

- نشان دادن عملی اینکه مدیران ارشد نقدپذیر هستند.
- برگزاری جلسات غیر رسمی گفتگوی بین مدیران و کارکنان
- دیدارهای غیر رسمی مدیران با کارکنان (مثلا ناهار یا صبحانه کاری)
- جایزه دادن به بهترین نقد و پیشنهاد

اصل پرسش های کلیدی

اصل پرسش های کلیدی

- یکی از اساتید دانشگاه هاروارد
- مدل های مدیریتی بسیاری آمدند و رفتند و من آن ها را تدریس کردم.
- مسائلی که با آن ها مواجه می شویم پاسخی ساده ندارند.
- پس از ۲۵ سال تجربه آموزش به این نتیجه رسیدم که تنها یک راه وجود دارد و آن پرسیدن پرسش های درست است.

پرسش های کلیدی

- پرسش های اکتشافی که تفکر واگرا را بر می انگیزانند.
- پرسش های انتقادی که هم تفکر واگرا و هم همگرا را بر می انگیزانند.
- پرسش های ارزیابی که تفکر همگرا را برمی انگیزانند.

اصل پرسش های کلیدی

- چرا پرسش های کلیدی مهم هستند؟
- چون مغز ما در هر لحظه با داده های زیادی بمباران می شود بنابراین باید با استفاده از پرسش، اطلاعات بی مورد را کم رنگ و اطلاعات لازم را پر رنگ و در اولویت قرار دهیم.
- اگر می خواهید داده های استراتژیک را به مغز خود دعوت کنید، سوالات استراتژیک از خود بپرسید.
- مثال
- مدیران ارشد یک شرکت در همایش سالانه شرکت، سه مساله و پرسش اصلی را مطرح می کنند.

اصل همزمانی تمرکز و تنوع

سندرم توجه کور و گوریل نامرئی

- دانشمندان دانشگاه کالیفرنیا

- زمانی که فردی شروع به جستجوی هدفمند یک شخص یا شی می کند، نواحی مختلفی در مغز برای رهگیری آن شخص یا شی بسیج می شود.

- دشوار بودن تمرکز بر بیش از یک فعالیت در یک زمان

- یک گوریل را وسط بازی بسکتبال نبینیم.

- توجه کور

- زمانی که تمرکز شدید ما روی چیزی باعث می شود تا دید ما به هر آنچه در اطرافمان می گذرد محو شود.



نتیجه سندرم توجه کور

- تمرکز زیاد بر پرسش های استراتژیک عملیات
 - منجر به کوری می شود.
- عدم تمرکز بر پرسش های استراتژیک عملیات
 - انتخاب هدف توسط مغز به صورت کاملا تصادفی
- چه باید کرد؟ اصل همزمانی تنوع و تمرکز
 - شنیدن صداهای افراد تازه وارد، جوان، دارای تحصیلات، نژاد و تجربه متفاوت
 - حل مسائل قدیمی با افراد جدید (افراد قدیمی راهکارهای قبلی را ارائه می دهند)
 - انجام آزمون های کم ریسک و کوچک
 - گردش و چرخش شغلی
 - بازدید از سایر شرکت ها

اصل گردش آزاد اطلاعات

اصل گردش آزاد اطلاعات

- **گفتگو بدون اطلاعات**

- گفتگویی صرفاً بر اساس ترجیحات، پیشفرض‌ها و علایق شخصی است.

- تپش قلب بدون خون

- **پیش نیاز گفتگو**

- گردش آزاد اطلاعات

- به جز اطلاعات ویژه و محرمانه

- **لزوم دسترسی به اطلاعات در زمان مناسب**

- مثال تابلوی مسدودی تونل در چند متری تونل خطرآفرین است.

- **نتایج گردش آزاد اطلاعات**

- سهم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری

- آگاهی کارکنان از مسائل اسراتژیک عملیات سازمان

نمونه ای از اصل گردش آزاد اطلاعات

- سازوکارهای گوگل برای گردش آزاد اطلاعات
 - Misc List: مجموعه ای همواره در حال بروزرسانی از ایده ها و نظرات
 - MOMA (Message oriented middleware application): گفتگوهای تحت وب درباره پروژه های داخلی شرکت
 - Snippets: سایتی برای درج هفتگی خلاصه اقدامات و دستاوردهای کارکنان
 - TGIF (Thank God It's Friday): جلسات هفتگی که در آن مدیران ارشد کارکنان جدید را معرفی می کنند، وقایع مهم هفته را به اجمال بیان می کنند و پرسش و پاسخ دارند.

منابع

- Slack, N., & Lewis, M. (2019). *Operations strategy*. Pearson UK.
- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک پیشرفته: هنر رقصیدن با استراتژی. انتشارات آریانا قلم.