

به نام خدا

تکنیک‌های کاربردی مدیریت برتر (۹)

# مدیریت فراقسمت یا مدیریت غیر مستقیم

نویسنده: دیدیه نویه - جوئل له وی برژه

مترجم: محمد راد

انتشارات رهروپویا-۱۳۹۵

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵	معرفی سازمان مدیریت INSEP.....
۷	درباره مترجم.....
۹	چرا مدیریت فرا قسمتی؟.....
۱۱	<b>(۱) مشخصه‌ی مدیریت فرا قسمتی چیست؟.....</b>
۱۳	مدیریت فرا قسمتی: شکل‌های چندگانه.....
۱۴	هدایت گروهی که کارهای چند قسمتی انجام می‌دهند.....
۱۵	شکل‌های جدید سازمان‌دهی.....
۱۶	عملکرد مدیریت جنبه‌ی پشتیبانی دارد یا محوری است؟.....
۱۷	هدایت کردن گروه افراد حرفه‌ای اجرایی، یک شبکه.....
۱۸	عملیاتی که با همیاران در هم آمیخته است.....
۱۹	چه تفاوتی با مدیریت سلسله مراتبی دارد؟.....
۲۰	چرا مدیریت فرا قسمتی این قدر اهمیت دارد؟.....
۲۱	چه مشخصه‌ای برای مدیریت فرا قسمتی؟.....
۲۳	<b>(۲) برای مدیریت فرا قسمتی چه عملیاتی لازم است؟.....</b>
۲۵	تحلیل موقعیت فعالان.....
۲۶	منافع افراد در ارتباط با عملیات.....
۲۶	اتخاذ راهبرد عمل.....
۲۷	مشارکت کنندگان را به حرکت وا دارید.....
۲۸	ارتباط با مسئولین سلسله مراتبی شرکت کنندگان.....
۳۰	مراقب ناشی‌گری‌ها باشید.....
۳۱	همکاری را با شیوه‌های مدیریت مساعد کنید.....

- ۳۲..... همکاری را بین دو واحد مساعد کنید
- ۳۳..... حالت همکاری را تشویق کنید
- ۳۳..... روابط برنده/ برنده را گسترش دهید
- ۳۴..... در موقعیت‌های غیر سلسله مراتبی، دیگران را تحت تأثیر قرار دهید
- ۳۵..... بتوانیم به سرعت گروه خود را تشکیل دهیم
- ۳۶..... سیستم اطلاعاتی و ارتباطی را انتخاب کنید
- ۳۷..... اهرم‌های خوب هماهنگی را فعال کنید
- ۳۸..... هماهنگی تلاش‌ها برای اهداف جمعی

**۳) چه مدیریت فرا قسمتی برای پروژه‌ها؟** ۳۹.....

- ۴۱..... مدیریت پروژه
- ۴۱..... چه کسانی فعالین در نظر گرفته شده برای پروژه هستند؟
- ۴۲..... موقعیت منافع قسمت‌های درگیر را تعیین کنید
- ۴۳..... دفترچه‌ی کارها را با مصرف‌کنندگان ایجاد کنید
- ۴۴..... رابطه‌ی مشتری/ عرضه کننده را برای پروژه روشن کنید
- ۴۵..... مثال‌هایی از فیش‌های مفید
- ۴۶..... سیستم اطلاع رسانی و ارتباطی پروژه
- ۴۷..... سیستم هماهنگی، راهبری و تصمیم‌گیری

**۴) چگونه شبکه‌ی خود را راهبری کنیم؟** ۴۹.....

- ۵۰..... شبکه یا نیروی اتحاد قابل اعتماد
- ۵۱..... شبکه‌ی غیررسمی خود
- ۵۲..... تحلیل کردن شبکه‌های غیر رسمی خود
- ۵۳..... ویژگی‌های شبکه‌های ساختار یافته
- ۵۴..... نقش‌ها در قلب یک شبکه‌ی ساختار یافته
- ۵۵..... چندین سؤال برای راهبری شبکه‌ها

## معرفی سازمان مدیریت INSEP

در سایت سازمان مدیریت INSEP، اهداف چنین تعریف شده است: "کمک به مدیران برای رشد کردن به عنوان افراد حرفه‌ای در خدمت شرکت خود و کمک به شرکت‌ها برای گسترش استراتژی‌های خود."

مدیران معمولاً سه ویژگی دارند: ۱- تحصیلات خود را در سال‌های قبل به اتمام رسانده و بار تئوریک موضوعات را درک کرده‌اند. بتدریج در شرکت‌ها رشد کرده تا به موقعیت مدیریت رسیده‌اند. ۲- شدیداً درگیر کارهای روزمره هستند و کمبود وقت از خصیصه‌های اصلی مدیران است. ۳- فرصت مطالعه کمی دارند و فرصت گذراندن دوره‌های بازآموزی و تکمیلی را ندارند.

از طرف دیگر، مدیران کارهای اجرایی زیادی انجام داده‌اند، با مسایل مختلف بطور عملی آشنا هستند و تجارب زیاد عملی اندوخته‌اند.

اما علم مدیریت در حال پیشرفت است و همواره روش‌های جدیدی ارائه می‌دهد.

نقش سازمان مدیریت INSEP ایجاد سرپلی بین این دو حالت مدیران است. با استناد به تجارب کسب شده مدیران، موضوعات روز مدیریتی را در قالب‌های مختلف از جمله سمینارهای چند ساعته تا یکروزه ارائه می‌دهد تا مدیران با آخرین دستاوردهای علم مدیریت آشنا شوند و با بکارگیری این روش‌ها تأثیر زیادی در پیشرفت کار خود داشته باشند. از سوی دیگر، مدیران، با اتخاذ روش‌های جدید، می‌توانند نقش مهمی در گسترش قابلیت شرکت خود در رقابت و برتر بودن را ایفا کنند. برای تسهیل کار، سازمان مدیریت INSEP همچنین کتاب‌های جیبی را در موضوعات مختلف تدوین کرده است. این کتاب‌ها مطالب پایه نیستند، بلکه با استفاده از تجارب مدیران و عطف به دانش تئوریک آن‌ها، عناصری از تجارب مدیران را جمع‌بندی نموده و در قالب موضوعات خاص مطرح می‌کنند، از جمله کارکردن در محیط چند فرهنگی، تفویض مسئولیت و پرورش کارکنان مسئول، مدیریت فراقسمتی یا مدیریت غیرمستقیم و....

بخشی از این کتاب‌های جیبی در ایران توسط محمد راد ترجمه و به وسیله نشر رهرو پویا در اختیار علاقمندان قرار گرفته است.

## درباره مترجم

محمد راد در سال ۱۳۲۷ در کرمان متولد شد. در ۱۴ سالگی به همراه خانواده‌اش به تهران مهاجرت کرد. وی در سال ۱۳۵۱ از دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شد و سال بعد برای ادامه تحصیل به آمریکا رفت. «راد» در سال ۱۳۵۷ با اخذ مدرک کارشناسی ارشد اقتصاد به میهن بازگشت و به تدریس در دانشگاه مشغول شد. او در سال ۱۳۶۲ مجدد عازم فرانسه شد و پس از تغییر رشته و ادامه تحصیل در رشته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت، در پاریس به کار پرداخت. پس از بازگشت مجدد به ایران در سال ۱۳۷۲ در کنار فعالیت‌های حرفه‌ای، به کار ترجمه و نیز به تدریس سیستم‌های اطلاعات مدیریت و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، در دانشگاه آزاد و تدریس زبان تخصصی در مؤسسه عالی بانکداری ایران پرداخت.

تحصیل، اقامت و کار طولانی مدت در آمریکا و فرانسه باعث شده که «راد» رفتارهای اجتماعی و کاری را در این کشورها از نزدیک لمس کند و معانی واقعی را در ورای بحث تئوریک بخوبی درک کند. نمود این مسئله در ترجمه‌های وی بارز است. در ضمن «راد» مطرح می‌کند که کتاب‌هایی که به آن‌ها برخورد کرده و تغییرات اساسی در زندگی او بوجود آورده‌اند را ترجمه می‌کند.

از ترجمه‌های «راد»، تاکنون، ۲۴ جلد کتاب از انتشارات سازمان مدیریت INSEP فرانسه توسط انتشارات رهرو پویا منتشر شده است. کتب زیر توسط انتشارات نسل نوآندیش منتشر شده است: ۱- اثبات شخصیت در برقراری ارتباط با دیگران، ۲- کاربردهای چپ و راست مغز، از تمامی ظرفیت مغز خود استفاده کنید، ۳- ساختار جادویی ان.ال.پی، ۴- استراتژی فروش، ۵- تاکتیک فروش، ۶- راهنمای کاریابی، ۷- طنزهای ملل، ۸- داستان‌های بامزه.

همچنین، کتب زیر توسط انتشارات نگاه دانش به چاپ رسیده است:

- ۱- سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت با کاربردهای تجارت الکترونیک و اینترنت،
- ۲- چگونه استراتژی رقابتی خود را برنامه‌ریزی کنید.

«راد» از خوانندگان کتاب‌های خود تقاضا دارد نظرات، انتقادات، و پیشنهادات خود را به نشانی زیر با وی در میان بگذارند و با وی در ارتباط باشند.

Rad\_translate@yahoo.com

## چرا مدیریت فرا قسمتی؟

فرا قسمتی طبق لغت نامه‌ی روبرت عبارت است از: "نفوذ کردن یا عبور در بیشترین محدوده از چیز منسجمی که به قطعات مختلف تقسیم شده باشد. با در نظر گرفتن این که چندین زمینه یا تکنیک را در برگیرد." و روبرت دو مثال را ذکر می‌کند: "انجام یک حرکت فراقسمتی برای حل یک مشکل" و "مدیریت و اصول فراقسمتی" از این رو مدیریت به‌خودی‌خود فرا قسمتی است.

ما شکل کلاسیک مدیریت سلسله‌مراتبی یا یک واحد از آن مجموعه را که تحت فرماندهی است، می‌شناسیم. مدیریت فرا قسمتی، مدیریت افرادی که در پروژه‌های مختلف مشارکت می‌کنند یا مدیریت فرآیندهای بین واحدها را هدایت می‌کند.

دلایل اصلی توسعه‌ی مدیریت فرا قسمتی عبارت است از:

- عبور از درهای بسته‌ی قسمت خود برای تسهیل مدیریت کلی و عبور از منطق محدوده‌های سازمانی.
- حذف کردن عدم عملکردی که اغلب از تداخل دو واحد سرچشمه می‌گیرد.
- اتخاذ گرایش مشتری‌مداری و تمرکز انرژی روی دستاوردهایی برای مشتریان.
- کسب پیشرفت کلی، حد مطلوب جمع جبری پیشرفت‌های واحدها نیست.

فراگرفتن مدیریت فرا قسمتی، امروزه در سازمان‌های پیچیده الزامی شده است، جایی که برای موفقیت، تمامی مجموعه باید با هم کار کنند و واکنش‌ها و استقلال خود را اثبات کنند.

(۱) مشخصه‌ی مدیریت فرا قسمتی چیست؟

## مدیریت فرا قسمتی: شکل‌های چندگانه

مدیریت فرا قسمتی، یعنی مکلف بودن به کسب دستاوردها با همیارانی است که در ارتباط سلسله مراتبی قرار ندارند.

مثال‌ها:

راهبری گروهی که فرا قسمتی کار می‌کنند: گروه پیشرفت، اجبار کار  
... و

مدیریت پروژه یا مجموعه‌ی زیر پروژه.

راهبری فرآیندهای فرا قسمتی در سازمان و گرایش‌های مشتری مداری.  
مثال: حمل برای مشتری، صدور صورت حساب برای مشتریان.

مدیریت فعالیت‌های پشتیبانی یا مرکزی، همانند: نیروی انسانی، کیفیت،  
خرید و ...

هدایت شبکه، برای مثال شبکه‌ی یک کلپ برای گروهی از افراد که  
حرفه‌ی خاصی را انجام می‌دهند.

مدیریت روابط با همیاران: مشتریان، عرضه‌کنندگان. آن‌ها می‌توانند در  
خارج از شرکت باشند و فعالیت ادغام شده‌ای با کل شرکت داشته باشند.

ما در صفحات بعد به این مثال‌ها باز می‌گردیم. علاوه بر آن، زمینه‌های  
اصلی توسعه و تفکر بر روی دو شیوه از اشکال مدیریت فراقسمتی: پروژه  
(فصل ۳) و شبکه (فصل ۴)، بحث خواهند شد.

### هدایت گروهی که کارهای چند قسمتی انجام می‌دهند

هدایت گروه کار، چند قسمتی، یک شکل عادی از مدیریت فراقسمتی است. شامل یک گروه با مدیریت‌های مختلف، با تخصص‌های مختلف، یا شبکه‌های متداخل است که مسئولیت انجام عملیات محدودی را در زمان خاص به عهده دارند، برای این منظور که مشکلی را حل کنند یا آماده‌ی تغییری شوند. پیشرفت‌های جمعی از کانال عملیات فراقسمتی می‌گذرد که باید بلد باشیم به سرعت آن‌ها را سازمان‌دهی کنیم.

#### مثال‌ها:

گروه حل کردن مشکلات، گروه پیشرفت برای محقق کردن عملیاتی برای بهبود بخشیدن به فعالیت‌های سازمان.

وظایف اجباری، برای برخورد به یک سؤال فوری.

گروه فراقسمتی برای تبدیل و اعمال تغییراتی در شرکت.

مثال: "کارلوس قوسن" نه (۹) گروه فراقسمتی ساخته است برای این که نیشان را تغییر شکل دهند و تثبیت کنند (موضوع کار گروه: پیشرفت، خرید، تولید و پشتیبانی، توسعه و تحقیق، تجارت و بازاریابی، خدمات عمومی، مالی، پایان طول عمر محصول و گروه‌ها، سازمان‌دهی ارزش‌های افزوده).

## شکل‌های جدید سازمان‌دهی

برای انطباق با مضمون واقعی کار، سازمان‌دهی‌های جدیدی به وجود آمده‌اند که انعطاف‌پذیرتر و فعال‌تر هستند. در قلب کار، به نشان دادن راهکارهایی به هر فرد که چگونه با استقلال بیشتر و قبول مسئولیت کار کند وابسته‌اند.

**سازمان‌دهی بر اساس تولید، به وسیله‌ی مشتریان یا بازار، یا به‌طور کلی‌تر با فرآیندهای زیر:**

- برای هدایت کردن شرکت به سوی مشتریان.
- برای اشتراک مساعی در دستاورد مورد نظر.
- برای بهبود بخشیدن به ارتباطات بین فعالیت‌ها و عملکردهای مختلف.
- برای قابلیت انعطاف و فعالیت‌های جدید. بیشتر در پیشرفت‌های حاصل شده.

**سازمان‌های ماتریسی،** چندین شیوه‌ی مختلف عملکرد دارند که با هم در تداخل و قابل تجمع‌اند. برای مثال، یک عملکرد با حرفه‌های مختلف با یک عملکرد در یک پروژه‌ی بزرگ. ابعادی که با هم و در هم تداخل می‌کنند می‌توانند چند برابر شوند: پروژه، حرفه، هدایت، مؤسسه، کشور... در یک سازمان ماتریسی، اهمیت دارد که تقسیم مسئولیت و قدرت را به‌گونه‌ای واضح تشریح کنیم.

سازمان‌های با عدم تمرکز، با واحدهای مستقل. آن‌ها در منطق عدم تمرکز تدوین شده‌اند تا بهتر به نیازهای فعالیت‌های نوین پاسخ گویند، تا گروه را مسؤلیت‌پذیر کنند و به کارهای روزمره مضمون خاصی بدهند.

### عملکرد مدیریت جنبه‌ی پشتیبانی دارد یا محوری است؟

عملیات پشتیبانی یا محوری، در برگیرنده‌ی یک مدیریت فراقسمتی هستند. آن‌ها در ایجاد و به‌کارگیری سیاست‌هایی که ابعاد فراقسمتی دارند مشارکت می‌کنند (مثال: سیاست کیفیت). آن‌ها پروژه‌های خاصی را مدیریت می‌کنند که مشخصه‌ی فراقسمتی دارند (مثال: پیاده‌سازی تضمین کیفیت). آن‌ها مسئول برخی از فرآیندهای برگشت پذیر هستند (مثال: ممیزی کیفیت).

عملکرد پشتیبانی هم چنین در تقابل با ضرورت توسعه‌ی فراقسمتی بین آن‌ها می‌باشد تا در نهایت تلاش‌های واگرا را تسهیل کنند. (مثال: مدیریت افراد، کیفیت، سازمان، ممیزی...)

**چند نکته‌ی ظریف**

- فعالیت‌هایی را که باید متمرکز باشند یا غیرمتمرکز، به خوبی انتخاب کنید، فرا بگیرید نقطه‌ی تأکید را کجا قرار دهید.
- بین نقش حاملین سیاست محوری و کسانی که حامل خدمات داخلی برای تحقق آن هستند، باید تمایز قائل بود.
- جمع کردن فعالیت‌ها را مدیریت کنید: برآورد انتظارات، آماده کردن عملیات جمعی، روشن کردن مسئولیت‌ها و قدرت‌های اعطا شده، مجموعه قوانین درباره‌ی ارتباطات و...
- اجتناب از منحرف شدن از رفتارها: رفتار "نجات دهنده" دفتر مرکزی که می‌خواهد به افراد، بدون در نظر گرفتن میل آن‌ها، به آن‌ها راه‌حل‌هایی ارائه دهد، مجری‌ها "قربانی" فشارهای دفتر مرکزی قرار می‌گیرند، یکی یا دیگری نیز می‌تواند با انتقادات‌های دائمی، نقش "جلاد" را ایفا کند.

**هدایت کردن گروه افراد حرفه‌ای اجرایی، یک شبکه**

یک جمع اجرایی مجموعه‌ای از افراد هستند که منافع، فعالیت و روش‌های کار مشترک حرفه‌ای دارند. این افراد می‌توانند با یکدیگر مرتبط شوند تا برخی از اهداف را دنبال کنند و در یک شبکه کار کنند.

**مثال‌ها:**

- **کلوپ مصرف کننده‌ها:** برای مثال مصرف کنندگان از یک برنامه‌ی نرم افزاری.
- **کلوپ حرفه‌ای:** برای مثال مهندسين ایمنی یا مجموعه افرادی که مدیریت پروژه را اعمال می‌کنند.

- در ارتباط با هر عملی در یک سایت هستند، برای مثال، در ارتباط با "آموزش".
- گروهی که برای "تبلیغات" ایجاد شده‌اند که اعضای آن با هم در یک دوره‌ی آموزش دادن یا معرفی کالا شرکت می‌کنند.

### عملیاتی که با همیاران در هم آمیخته است.

در این مورد، فرا قسمتی از محدوده‌ی مرز شرکت عبور می‌کند: این یک شرکت بزرگ شده است. در برگیرنده به حرکت در آوردن افراد خارج شرکت است که هیچ ارتباط سلسله مراتبی وجود ندارد.

#### مثال‌ها:

همکاری نزدیک با مشتری برای ارائه خدمتی که در واقع با کمک مشتری هدایت می‌شود.

همکاری نزدیک با عرضه کنندگان در یک چارچوب مشارکت برای یک عملکرد در هم ادغام شده. واگذاری برخی از عملکردها به خارج از شرکت.

همکاری با پیمانکاران در چارچوب یک راهبرد مشترک برای اهداف مشترک.

ادغام در گروه‌های کاری، در افرادی که از پیمانکار جدا شده‌اند.

## چه تفاوتی با مدیریت سلسله مراتبی دارد؟

### مدیریت سلسله مراتبی

- مسئولیت و سلطه‌ی مستقیم روی گروه.
- برای هر یک از اعضای گروه، مدیر مأموریت و اهداف را تعریف می‌کند، ابزار لازم را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد و از آن‌ها پشتیبانی می‌کند، اهداف را ارزیابی می‌کند، او بر پرداخت و تحولات کارکنان نفوذ دارد.

### مدیریت چند قسمتی یا غیر مستقیم

- مسئولیتی برای عملکرد چند قسمتی یا فرا قسمتی یا بین سازمانی.
- تلاقی منطق‌های متعدد (برای مثال: پروژه/ حرفه).
- لزوم تحقق دستاوردها با مشارکت کنندگانی که با آن‌ها ارتباط سلسله مراتبی ندارد.
- یک بازی ارتباطی با چند نفر، اغلب با سه نفر: مدیر چندجناحی، مشارکت کنندگان، مسئولین سلسله مراتبی مشارکت کنندگان.
- برخی جریان‌ها شناور در ارتباط با دور زدن مسئولیت است (در ارتباط با مسئولین سلسله مراتبی مستقیم).
- نیاز شدید به هماهنگی و همکاری در یک مضمون پیچیده.
- ابزاری که به اجبار برای عملیات فرا قسمتی تخصیص داده نشده‌اند و این‌که باید در خدمات مختلف مستهلک شوند.

### چرا مدیریت فرا قسمتی این قدر اهمیت دارد؟

مدیریت فرا قسمتی از محدوده‌ی مدیریت سلسله مراتبی سنتی عبور می‌کند و آن را تکمیل می‌کند. در یک سازمان کلاسیک، هرم سلسله مراتبی، اغلب با تفکر قلمرو، قدرت روی افرادی که تحت مسئولیت آن‌ها هستند، جمع می‌شود. این مفهوم، تأثیرات خود را دارد، اما تضادها و موانع خود را نیز با اهداف و پیشرفت‌های کلی به وجود می‌آورد.

از این رو، اجتناب‌ناپذیر است که از موانع عبور کنیم و فعالیت‌های مربوط به اهداف را روان کنیم. پیشرفت اساسی، در تحقق ارتباط متقابل و هدایت مجموعه‌ی سازمان است.

حتی در سازمان‌های کلاسیک "عمودی" فرا قسمتی با مجموعه‌ای که باعث کار مجموعه‌ی افراد در واحدهای مختلف می‌شوند، توسعه پیدا می‌کند: هدایت پروژه، فعالیت‌های پیشرفت، عملیات شبکه.

### چه مشخصه‌ای برای مدیریت فرا قسمتی؟

مشخصه‌های مهم ...	... که باید آن‌ها را به شیوه‌های مختلف در نظر گرفت
<p><b>منطق‌های متفاوت:</b> تفاوت‌ها در حرفه، زبان، اهداف، عملکرد، تعلقات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناخت مشترک. درک منافع، انتظارات و مجموعه‌ی بازی مربوط به افراد و واحدهایی که مشارکت می‌کنند.</li> <li>• تصحیح‌های مشترک.</li> <li>• توضیح اهداف مشترک برای پیشرفت‌های کلی.</li> </ul>
<p><b>بازی قدرت: چه کسی تصمیم می‌گیرد؟ منابع چگونه تقسیم می‌شوند؟</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• روشن کردن قدرت و مسئولیت.</li> <li>• مرتبط کردن آن با ارتباط سلسله مراتبی.</li> <li>• داوری و مدیریت موقعیت‌های اختلاف زا.</li> </ul>
<p><b>ارتباط غیر سلسله مراتبی با یک موقعیت سه نفره (یا بیشتر).</b> مدیر فرا قسمتی، مشارکت کنندگان، مسئول سلسله مراتبی آن‌ها.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• روشن کردن مسئولیت و سپردن آن.</li> <li>• توافق، موافقت یا قرارداد.</li> <li>• نظم دادن‌های مشترک، عملیات روی موارد غیر مترقبه.</li> <li>• ارزیابی‌های جمعی.</li> </ul>
<p><b>لزوم همکاری</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انگیزه‌های ارتباطی.</li> <li>• اعتماد و آماده کردن عملیات مشترک.</li> <li>• رهبری برای شکل دادن به تلاش‌ها.</li> <li>• زمان‌های سخت برای تشدید ارتباط و اتحاد.</li> </ul>
<p><b>نیاز به هماهنگی</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سیستم اطلاعاتی، مجموعه‌ای از ارتباطات.</li> <li>• تقارن عملیات، هدایت از راه دور.</li> </ul>