



מיקי רוזנשטיין



קלמי פרסבורגר



אבי אלטמן

"שילוביות מלאה היא היכולת
להשתמש ביתרון היחסי של
האחר כאילו הוא שלך".
(קצין בכיר בצה"ל)

שילוביות רב-תחומית בארגונים

מאת: אבי אלטמן, קלמי פרסבורגר, מיקי רוזנשטיין

מהי שילוביות

ר. הקים מיזם עסקי לפני כשנתיים. את ניהול החשבונות והשירותים הפיננסיים של העסק הפקיד בידי של נציג חברה גדולה לראיית חשבון ולשירותים פיננסיים באזור מגוריו. במשך השנתיים התפתחו יחסים קרובים בינו ובין נציג החברה שטיפל בעסקיו. לשמחתו של ר. התפתח המיזם העסקי שלו והתרחב גם מעבר לגבולות המדינה. במסגרת הקשר הקרוב שלו עם רואה החשבון שיתף אותו ר. בהתלבטויותיו סביב העברה זמנית של מגוריו לחו"ל כדי לקדם אישית את העסק. האם לעבור עם המשפחה לחו"ל או לחיות על מזוודות, מציאת בית ספר לילדים, מציאת דירה, התערות בקהילה של ישראלים בחו"ל, דאגה להוריו הקשישים הנשארים בארץ, העברת התפקיד למנהל שיחליף אותו בניהול העסק בארץ, וכד'. בשאלה אחת לא דן ר. עם רואה החשבון: עם איזו חברה יבחר לנהל את עסקיו בחו"ל. לחברה איתה עובד ר. דווקא יש סניפים בחו"ל ואחד מהם אפילו בעיר המסוימת אליו יעתיק ככל הנראה את מגוריו.

מובהקים התוחמים את מרכזי הרווח באופן בו לא תהיינה חפיפות בין פעולותיהם. התוצאה היא לעתים קרובות שמרכזי רווח מאותה חברה מתחרים על אותו לקוח המנצל את התחרות לטובתו, או פעולות בלתי מתואמות אצל אותו לקוח שבסופו של דבר פוגעות באינטרס של הלקוח ובאינטרס של החברה לקבל ולתת שירות מיטבי.

המונח **שילוביות** נולד, כמו מושגים רבים אחרים בתורת הארגון, בצבא, והוא מהווה היום מושג מפתח בחשיבה הצבאית האמריקאית. המונח המקורי: Joint operations או jointness (Snider, 1996) ההתפתחות (Mann, Endersby, & Searle, 2001). ההשתנות הטכנולוגית ביחד עם ההשתנות הקיצונית של שדה הקרב הולידה את ההבנה שהצבא צריך להפעיל כוחות קטנים יחסית עם יכולות מגוונות ומותאמות למצבי לחימה שונים. התאמות כאלה לא מתאפשרות במסגרת המבנים המסורתיים הקיימים בצבא – זרועות בעלות התמחות ואוטונומיה עם גבולות חדים וברורים. הלחימה היום מחייבת את הארגון הצבאי להתאים את מבנה הכוחות באופן רציף ובזמן אמיתי מול המשימות המבצעיות המוצבות בפניו תוך ניצול היכולת להשתמש ביתרונות היחסיים של הדיסציפלינות השונות בהתאם לצורך.

גם במדע, בשלה הדעה כי היכולת להתקדמות מדעית במסגרת החד-דיסציפלינארית קרובה מאד למיצוי, ואילו ההתקדמות המשמעותית בפיתוח הידע המדעי מצויה היום ביכולת לשלב תחומים דיסציפלינאריים שונים. כך למשל בחקר המוח, בבניית הדורות הבאים של המחשבים, בתחומי הפיזיקה והגנטיקה, עיקר הידע מתפתח בתחומים ש"בין" הדיסציפלינות. המבנים הישנים, המקדשים את התיחום החד-דיסציפלינארי כבר אינם עונים על דרישות התפתחות הידע של היום.

בעולם העסקי, המתקדם לכיוון של מתן שירותים יותר ויותר מורכבים ללקוחות המבקשים לקבל

מדוע לא חשב רואה החשבון על האפשרויות להפנות את ר. לטיפול החברה בחו"ל? התשובה נעוצה כנראה בכך שאין זה בתחום אחריותו. יש בחברה שלו חטיבה לחברות רב-לאומיות והיא אחראית ללקוחות הפועלים גם בארץ וגם בחו"ל. ברגע שיעתיק ר. את מגוריו הוא יצא ממרחב האחריות של רואה החשבון שלו ויעבור לתחום האחריות של החטיבה לחברות רב-לאומיות. לכאורה מתבקשת כאן פעולה פשוטה מצדו של רואה החשבון – הפניית הלקוח אל הגורם הרלבנטי בחטיבה הבינלאומית כדי שיציע לו להתקשר עם נציג החברה בחו"ל, ביחד עם המלצה חמה על שירותי החברה בחו"ל ועל היתרונות שיפיק מכך שאותה חברה ממשיכה לשרת אותו גם בתקופת היותו מחוץ לישראל.

המונח **שילוביות** נולד, כמו מושגים רבים אחרים בתורת הארגון, בצבא, והוא מהווה היום מושג מפתח בחשיבה הצבאית האמריקאית

מהלך כל-כך הגיוני כזה איננו פשוט כלל וכלל ברוב החברות שמורכבות העולם בו הן פועלות מחייבת אותן לחלוקה של פעולתן על-פי התמ-חיות, שווקים, גיאוגרפיה, סוגי מוצרים או שירותים וכד'. כך למשל, תאגיד של חברות המוכרות מוצרים עתידי ידע ללקוחות שונים יכול להגדיל את היתרון התחרותי שלו בעזרת ניצול העובדה שחברות שונות שלו מוכרות לאותו לקוח מוצרים שונים. שילוב של מאמצי השיווק יכול להוליד אסטרטגית שיווק של פתרון מלא ללקוח המאגד מכלול מוצרים של החברות השונות לכל תחומי הפעולה של הלקוח, שירות שחברות אחרות אינן מסוגלות לתת. אלא שהצעד המתבקש של שילוב מאמצי השיווק אינו יוצא לפועל. חברה המספקת שירותי טכנולוגית מידע מאורגנת כמרכזי רווח עצמאיים. טבעם של השירותים אותם היא מספקת אינו מאפשר להגדיר גבולות גזרה

אבי אלטמן, פסיכולוג ארגוני. בעבר יועץ במכון מנהיגות ויועץ בכיר בבית הספר לפיתוח מנהיגות. היום יועץ לתכנית 'מפנה' בצה"ל. מנהל שותף במפגש – פיתוח אישי צוותי וארגוני.

קלמי פרסבורגר, יועץ ארגוני. בעבר יועץ בבית הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל ויועץ במכון מנהיגות. היום חבר סגל בית הספר להנחיית קבוצות באוניברסיטת ת"א, מנחה קורס ליחסים בינאישיים בחוג לפסיכולוגיה באוניברסיטת חיפה, ומנהל שותף במפגש פיתוח אישי צוותי וארגוני.

מיקי רזנשטיין, פסיכולוג ויועץ ארגוני. בעבר מפקד היחידה להכשרת סגלים, מפקד המכון להכשרת מפקדים ומפקד בית הספר לפיתוח מנהיגות בצה"ל ומרכז תכנית 'מפנה' בצה"ל. היום מנהל שותף במפגש – פיתוח אישי צוותי וארגוני.

הרוחבית. כך למשל, בנויים מנגנוני התיגמול באופן הממריץ את הפעילות הסקטוריאלית שיש לה ביטוי ישיר בשורות התחתונות, ויוצרים בכך העדפה ברורה לפעילות זו על-פני הפעילות הרוחבית, שאין לה ביטויים מיידיים בשורת הרווחים, אבל היא חיונית לקיום המאמץ המשולב.

3. שיגרות החשיבה הניהולית פועלות בכיוונים של חלוקה ושל טיפול בחלקים השונים ולא בכיוונים של ניהול היחסים בין החלקים. אמנם תורת המע-רכות מלמדת אותנו שאיכותה של המערכת נמדדת באיכות היחסים בין חלקיה, אבל לרוב אין לכך ביטוי בעבודת הניהול המכוונת להשביח את איכות החל-קים ולא את איכות העבודה המשולבת ביניהם. לכך סיבות רבות הנוצרות בהרגלי החשיבה המערבית, באופן הלימוד במוסדות ההשכלה הגבוהה, ובדרך החשיבה של המנהלים כתוצאה מכך.

המפתח לעליות מדרגה בפעילות העסקית מצוי
ברוב הפעמים ביכולת לשלב דיסציפלינות
מקצועיות, תחומי התמחות, זירות גיאוגרפיות או
עסקיות וכד' כדי למנף את ההישגים העסקיים של
הארגון כולו

4. הפעלה משולבת יוצרת מבנים ארגוניים חדשים אד הוק, על-גבי המבנים הקיימים. על הכפיפות הכפולה, ולעיתים אף משולשת, המוכרת לנו מהארגון המטריציאלי – למשל מהנדס יכול להיות כפוף למנהל המקצועי שלו, למנהל הפרויקט אליו הוא מוצב, ובאותו זמן להקצות חלק מזמנו למשימה נוספת בה הוא כפוף למנהל שלישי – נוספים עכשיו מבנים של רשתות לא-הירארכיות הנוצרות אד הוק למשימות המחייבות התארגנות מהירה של צוותים בהתאם לצרכים המתעוררים. ברור שמבנים ארגוניים אלה מחייבים השקעת אנרגיה ארגונית רבה ותיאום בין גורמים שונים, מאחר וכל יחיד בארגון יכול למצוא עצמו כפוף לרצונותיהם של מסגרות ארגוניות שונות והמאבק על משאבי הזמן והידע שלו יכול להוליד חיכוך רב בפעולת חלקי החברה השונים.

דרכים ליצירת שילוביות

העבודה ליצירת שילוביות חייבת ליצור שילוב בין הדרך ובין המטרה. כלומר, שילוב נוצר גם דרך העבודה על יצירת השילוב. אי-אפשר להנחית הוראה לעבוד

פתרון שלם ואינטגרטיבי, הולכת וגוברת ההכרה שהיכולת למיצוי של פוטנציאל עסקי במסגרת מרכזי רווח נפרדים, או קווי עסקים הפועלים בזירות נפרדות, גם היא מגיעה למיצוי בשלב מסוים. המפתח לעליית מדרגה בפעילות העסקית מצוי ברוב הפעמים ביכולת לשלב דיסציפלינות מקצועיות, תחומי התמחות, זירות גיאוגרפיות או עסקיות וכד' כדי למנף את ההישגים העסקיים של הארגון כולו. אבל ביחד עם ההכרה בצורך הזה, נתקלים רוב הארגונים בקשיים כאשר הם מבקשים לממש את הפוטנציאל הטמון ביכולת השילובית.

מקורות לקושי

המכשולים למיצוי יכולות הארגון באמצעות השילוביות יכולים לבוא ממספר מקורות:

1. הבדלים תרבותיים בין הדיסציפלינות השונות: קהילות מקצועיות שונות מגבשות לעצמן דפוסי חשיבה, שפה, מנהגים ודרכים להתמודד עם בעיות שהן ייחודיות להן. לעתים זה בא לידי ביטוי אפילו באופן שבו הן מגדירות בעיות או את הסיבות לקיומן של בעיות. פעמים רבות ההבדלים מיוחסים לאופי או למזג של הקהילות השונות (למשל אנשי כספים לעומת אנשי מכירות, מהנדסים לעומת אנשי מדעי החברה וכד'). הבדלים תרבותיים מחוזקים לרוב בנטייה האנושית ליצור מחיצות בין קבוצות בעזרת הגדרות של "אנחנו" ו"הם". פעמים רבות ההגדרה של "מי אנחנו" היא בעזרת ההבחנה של "מי אינם אנחנו". הבחנות אלו ימיהן כימי היות האדם יצור חברתי והן מושרשות עמוק בנפשנו. נטיות אלה מעמידות מכשולים רגשיים לא פשוטים בדרך ליצירת שילוביות בין קהילות שונות אפילו אם הן שייכות לאותו ארגון. התגברות על "גדרות הפרדה" הארגוניות כדי להשיג הפעלה משולבת מצריכה לרוב השקעת אנרגיה ארגונית רבה.

2. המכוונות של עסק להעצים את רווחיו, עומדת בבסיס היצירה של מרכזי רווח עצמאיים, יחידות הרואות את הזיקה המיידית בין המאמץ שהן משקיעות ובין השורה התחתונה כפי שהיא באה לידי ביטוי במאזן ההכנסות. התארגנות כזו יוצרת הנעה ברורה, תחרות בין היחידות, ואיורה דינאמית המג-דילה את יכולתן של היחידות הארגוניות להשיג רווחים גבוהים יותר. אולם, ביחד עם זאת, המכוונות הזו יוצרת גם דפוסי ניהול המדגישים את ההבדלים בין היחידות, או הסקטורים, על-פני הפעילות

תפיסה חדשה לפיתוח של מנהלים בכירים. בהמשך לנאמר שם, נטען, כי תפיסה זו מסייעת להשגת שילוביות בארגון על-ידי:

- ✓ יצירת מצע של התגבשות רעיון השילוביות מתוך חשיפה, הכרות וקשר בין משתתפיה, קשר בין אישי, בין תפקידי ובין ארגוני.
- ✓ התכנית מאפשרת ותומכת ביצירת שפה ניהולית, מנהיגותית משותפת.
- ✓ חלק ניכר מהדרכים ליצירת השילוביות שפו-רטו יכולים להיות מיושמים בתכנית, כגון: חשיבה משותפת ובניה של מנגנוני תגמול למאמץ המשותף, זיהוי של תהליכי עבודה משולבים ובניית תורה ונהלים, ניתוח אירוע של תהליך מרכזי חוצה זירות של פעולה.
- ✓ התמודדות משותפת ואינטגרטיבית עם נושאים ואתגרים של הארגון כולו.

לסיכום

שילוביות רב-תחומית בארגון היא מנוף בעל עוצמה רבה ואם היא מופעלת בצורה מתאימה אפשר בעזרתה להקפיץ את ביצועי הארגון לרמות חדשות. אבל יצירת שילוביות איננה פשוטה והיא מחייבת השקעה של אנרגיה ארגונית רבה כדי להתגבר על המכשולים הרבים העומדים בדרכה. החשיבה המשולבת צריכה להיות מוטמעת בכל רמות העשייה של החברה ובכל המע-רכות ואיננה ניתנת ליצירה בצורה מלאכותית במק-טעים בודדים של הארגון. לשם כך נדרשת עבודה לטווח ארוך בכל היבטי הפעילות של הארגון, החל מתהליכי המיון וההשמה של העובדים והמנהלים, עבור דרך תהליכי ההכשרה, בניית נוהלי העבודה, תהליכי הניהול, התקשורת הארגונית, התנהגותם של המנהלים הבכירים, יצירת המבנה הפיזי המתאים וכד'.

מקורות:

* Fauta, D. *The Paradox of Joint culture. Joint Forces Quarterly*. Autumn, 2000.

* Mann, E.; Endersby, G. & Searle, T. *Dominant Effects: Effects-Based Joint Operations*. *Aerospace Power Journal*. Fall, 2001.

* Snider, D. *The U. S. Military in Transition to Jointness: Surmounting Old Notions of Interservice Rivalry*. *Airpower Journal*. Fall, 1996.

במשולב, יש לבנות את העבודה תוך שילוב של כל המעורבים. לפיכך, כל האמצעים שיוזכרו להלן, יש להם ערך אם הם נעשים בעבודה משותפת של שדרת המנהלים המתאימה. עבודה כזו יכולה לכלול בין השאר:

1. זיהוי תהליכי עבודה מרכזיים של שילוב בין יחידות (לדוגמה, הגשת הצעה למכרז המחייבת תיאום בין גופים ובין דיסציפלינות, תכן של פרויקט רב-תחומי, החדרת תהליך רוחבי או טכנולוגיה רוחבית, מינוף של עבודת מחלקה אחת באמצעות עבודה של מחלקה אחרת וכד') ויצירה של נוהלי עבודה שיהוו 'תורה' של שילוביות. נוהלי העבודה יאפשרו פעולה משולבת שלא תהיה מותנית ב'רצון טוב' או ביחסים אישיים בלבד, אלא תהיה מעוגנת בכללים שמעבר לאנשים הנוגעים בדבר. חשוב לבנות גם מערכות ממוכנות שיתמכו בנוהלים הללו ויעמידו את כל העבודה המשולבת על תשתית ממוכנת אחת.
2. בניה של מנגנוני תיגמול המביאים בחשבון לא רק את השורה התחתונה של היחידה הבודדת אלא מתגמלים את המאמץ המשותף.

3. יצירת שפה משותפת של מטרות, מיקוד ביעדים של שילוביות וערכים התומכים בשילוביות, מעבר ליחידות ולדיסציפלינות השונות.

4. שינוי של הרגלי חשיבה ניהולית והתמודדות עם הקשיים הרגשיים הכרוכים במעבר מסקטור-ריאליות לשילוביות. יצירת אחדות רעיונית בין מנהלי החברה שתקל על המורכבות הגדלה והולכת של התאום המתחייב.

5. הגברת ההיכרות בין היחידות השונות דרך ביקורים הדדיים, שיתוף בחשיבה על בעיות ארגוניות ומציאת דרכי התמודדות המקדמים שילוביות.

6. העברה של מנהלים בין היחידות כדי ליצור 'עירוב גנטי' של תרבויות וליצור גיוון באופני ההתב-וונות במציאות ובדרכים להתמודד עם הבעיות שהיא מעמידה בפנינו.

7. יצירת מסגרות הכשרה משותפות למנהלים מתחומים שונים, החל מהדרגים הזוטרים. בניית תהליכי ההכשרה לאור ערכים ועקרונות של שילוביות.

8. יצירת מרחבים פיזיים המקלים על עירוב ויצירת קשרים בין אנשים מחלקים שונים של החברה, כמו חללים פתוחים עם שולחנות עגולים, פינות קפה מרווחות, דלתות הפונות למרחב משותף וכד'.

יצירת שילוביות במסגרת תכנית להכשרת בכירים

במאמר קודם (משאבי אנוש, אוגוסט 2004) הצגנו