

## שילוביות רב-תחומית בארגונים

מאת אבי אלטמן, קלמי פרסבורגר, מיקי רוזנשטיין

### מהי שילוביות

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

ר. הקים מיזם עסקי לפני כשנתיים. את חשבון הבנק של העסק ניהל בסניף הבנק בשכונת מגוריו. במשך השנתיים התפתחו יחסים קרובים בינו ובין פקיד הבנק שטיפל בחשבון העסקי שלו. לשמחתו של ר. (ולשמחתו של פקיד הבנק) התפתח המיזם העסקי שלו והתרחב גם מעבר לגבולות המדינה. במסגרת הקשר הקרוב שלו עם פקיד הבנק 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 בי"ס 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 הבנקאי שלו: באיזה בנק יפתח בחו"ל חשבון אישי ועסקי. לבנק אתו עובד ר. דווקא יש סניפים בחו"ל ואחד מהם אפילו בעיר המסוימת אליו יעתיק ככל הנראה את מגוריו. מדוע לא חשב הבנקאי על האפשרות להפנות את ר. לטיפול הבנק בחו"ל? התשובה נעוצה כנראה בכך שאין זה בתחום אחריותו. יש בבנק חטיבה לבנקאות בינלאומית והיא אחראית ללקוחות בעלי חשבונות בחו"ל. ברגע שיעתיק ר. את מגוריו הוא יצא ממרחב האחריות של הבנקאי שלו ויעבור לתחום האחריות של החטיבה הבינלאומית. לכאורה מתבקשת כאן פעולה פשוטה מצדו של הבנקאי – הפניית הלקוח אל הגורם הרלבנטי בחטיבה הבינלאומית כדי שיציע לו לפתוח חשבון בסניף הבנק בחו"ל, ביחד עם המלצה חמה על שירותי הבנק בחו"ל ועל היתרונות שיפיק מכך שהבנק ממשיך לשרת אותו גם בתקופת היותו מחוץ לישראל. מהלך כל-כך הגיוני כזה איננו פשוט כלל וכלל ברוב החברות, שמורכבות העולם בו הן פועלות מחייבת אותן לחלוקה של פעולתן על-פי התמחויות, שווקים, גיאוגרפיה, סוגי מוצרים או שרותים וכד'. כך למשל, תאגיד של חברות המוכרות מוצרים עתירי 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, שרות 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 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 שרות מיטבי.

המונח שילוביות נולד, כמו מושגים רבים אחרים בתורת הארגון, בצבא, והוא מהווה היום מושג מפתח בחשיבה הצבאית האמריקאית. (המונח המקורי: Joint operations (Mann, או jointness (Snider, 1996) Endersby, & Searle, 2001). ההתפתחות 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-דיסציפלינרית קרובה מאד למיצוי, ואילו ההתקדמות המשמעותית בפיתוח הידע המדעי מצויה היום ביכולת לשלב תחומים דיסציפלינריים 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-דיסציפלינרי כבר אינם עונים על דרישות התפתחות הידע של היום.

בעולם העסקי, המתקדם לכיוון של מתן שרותים יותר ויותר מורכבים ללקוחות המבקשים לקבל 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 שהם ייחודיים 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 מחזקים לרוב בנטיה 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 ההפרדה" 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, ואוירה דינמית המגדילה 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 הרחבתית. 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 הרחבתית, 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 המערכות מלמדת אותנו שאיכותה של המערכת נמדדת באיכות היחסים בין חלקיה, אבל לרוב אין לכך ביטוי בעבודת הניהול המכוונת להשביח את איכות החלקים ולא את איכות העבודה המשולבת ביניהם. לכך סיבות רבות הנעוצות בהרגלי החשיבה המערבית, באופן הלימוד במוסדות ההשכלה הגבוהה, ובדרך החשיבה של המנהלים כתוצאה מכך.
4. הפעלה משולבת יוצרת מבנים ארגוניים חדשים אד הוק, על-גבי המבנים הקיימים. על הכפיפות הכפולה, ולעתים אף משולשת, המוכרת לנו מהארגון המטריציוני - 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 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 מסקטוריאליות 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 ההתבוננות במציאות ובדרכים להתמודד עם הבעיות שהיא מעמידה בפנינו.
  7. יצירת מסגרות הכשרה משותפות למנהלים מתחומים שונים, החל מהדרגי 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 תוכנית להכשרת בכירים

במאמר קודם (משאבי אנוש, אוגוסט 2004) הצגנו 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.
- התוכנית מאפשרת ותומכת ביצירת שפה ניהולית, מנהיגותית משותפת.
- חלק ניכר מהדרכים ליצירת השילוביות שפורטו יכולים להיות מיושמים בתוכנית, כגון: חשיבה משותפת ובניה של מנגנוני תגמול למאמץ המשותף, זיהוי של תהליכי עבודה משולבים ובניית תורה ונוהלים, 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 אירגונית רבה כדי להתגבר על המכשולים הרבים העומדים בדרכה. החשיבה המשולבת צריכה להיות מוטמעת בכל רמות העשייה של החברה ובכל המערכות ואיננה ניתנת ליצירה בצורה מלאכותית במקטעים 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.