

עבודת צוות בארגונים טכנולוגיים גלובליים

פורסם בירחון משאבי אנוש, מאי 2001

מאפייני עבודת צוות בעידן הכלכלה החדשה

המשימה העומדת בפני ארגונים טכנולוגיים בשנות ה-2000 הופכת מורכבת יותר ויותר הן מבחינה מקצועית והן מבחינה ארגונית.

הידע המקצועי הנדרש על מנת לפתח מוצרים חדשניים הופך להיות מולטי-דיסציפלינרי. נדרשת עבודה של צוותים רב תחומיים אשר כל אחד מהחברים בהם הוא בעל התמחות מעמיקה בתחומו, כמו גם יכולת עבודה עצמאית, יצירתיות וחדשנות המאפשרים פריצות דרך מקצועיות. מאפיינים אלה יוצרים זן חדש של צוותים אשר להם מספר מאפיינים ייחודיים:

- **תלות הדדית** - הצוותים הרב תחומיים מאופיינים במידה רבה של תלות הדדית, בשל ההתמחות המקצועית של כל אחד מהחברים. אולם תלות אינה בהכרח מאפיין של עבודת צוות אפקטיבית. מרכיב גבוה של תלות עלול ליצור צווארי בקבוק רבים, נזקים קשים בעת עזיבתו של חבר צוות ומידה נמוכה, יחסית, של גמישות בחלוקת תפקידים.
- **אוטונומיה ועצמאות** - הצורך באנשי מקצוע המסוגלים לבצע עבודה עצמאית הולך וגובר. המסר המעודד עבודה עצמאית, מפחית אוריינטציה לשיתוף פעולה ועבודת צוות. גם המשימות העומדות בפני אנשי המקצוע הן, לעיתים קרובות, מודולאריות והסנכרון מתבצע רק בשלבים מאוחרים יותר בפרוייקטים. מיעוט אינטראקציה ותיאום בשלבים מוקדמים בפרוייקט, יוצרים, במקרים רבים, קשיים בסנכרון ובאינטגרציה כמו גם קונפליקטים ועבודה חוזרת (כפולה).

- **מבנה פרוייקטאלי** - המיקוד הגובר בשירות תומך מוצר, בארגונים הטכנולוגיים של היום, יוצר צורך במבנים ארגוניים שהם פחות פונקציונאליים ויותר פרוייקטאליים, או ממוקדי לקוח. מבנה זה יוצר מצב בו רכיבים דומים, או זהים, יכולים להידרש במקביל במספר פרוייקטים. לעיתים קיימת תחושה של "המצאת הגלגל", במקביל, במספר צוותים בו זמנית.
- **עומס** - עבודתם של אנשי המקצוע בארגונים טכנולוגיים מאופיינת במידה רבה של עומס ולחץ ליצירת מקסימום תפוקה במינימום זמן. הלחץ הרב להוצאת מוצר לשוק בזמן המתאים (Time to Market) מצמצמת אינטראקציות מקצועיות בין חברי צוות ומפחיתה אלמנטים של עבודה צוותית. ישיבות צוות ודיונים משותפים נתפסים בהקשר זה כ"בזבוז זמן".
גם התייעצות הדדית הופכת בעייתית כאשר לעובד צעיר יותר "לא נעים" להפריע לאיש המקצוע הוותיק יותר, בעוד שאיש המקצוע הוותיק, עמוס מכדי להקדיש זמן יזום ומחשבה למתן עצה.
- **פיזור גיאוגרפי** - הצעדה המואצת של ארגונים לקראת גלובליזציה, יוצר צוותים אשר למרות משימתם המשותפת, הם מפוזרים על פני הגלובוס באופן המקשה מאוד על סנכרון, גיבוי הדדי והשלמה.



עבודת הצוות כערך

מאפייני העבודה שתוארו להלן מעמידים לעיתים בספק את חשיבותה של עבודת הצוות כערך. אמנם ידוע כי עבודת צוות מאפשרת מציאת פתרונות יעילים, חדשניים ויצירתיים יותר מאשר עבודתם של יחידים, אולם נדמה כי ההשקעה בפיתוח עבודת צוות כרוכה במחיר אשר אינו "מוחזר" באמצעות הערך המוסף המושג מעבודת צוות. מנהלים רבים, כאשר הם נשאלים על דרכים לפיתוח וטיפול עבודת צוות מתייחסים לפעילויות גיבוש, ישיבות ודיונים משותפים. אמצעים אלו צורכים זמן רב ובעוד הם תורמים רבות לגיבוש ולתחושת הזהות המשותפת, הם אינם מעלים, בהכרח, את התפוקה הצוותית.

בעידן בו אנו נמצאים היום יש לבחון כיוונים יצירתיים יותר המקדמים עבודת צוות באופן שאינו בזבזני בזמן וכן באופן המשפיע ישירות על תפוקות. זהו אתגר ניהולי המחייב בחינת הערכים המוספיים, המשמעותיים, של עבודת צוות (קשר ישיר לתפוקה) וגיבוש דרכים יצירתיים למימושם, לא כפעילות שמבוצעת off line כי אם כפעילות שמתבצעת on the job, תוך כדי ניהול הפרוייקטים.

להלן מרכיבים מרכזיים של עבודת צוות בארגונים טכנולוגיים, אשר להם ערך מוסף ברור במונחים של תפוקה. לגבי כל מרכיב מוצגות מספר דרכים אפשריות למימוש:

כלים ניהוליים מומלצים ליישום

כלים ניהוליים	מרכיב של עבודת צוות אפקטיבית
<ul style="list-style-type: none"> • עוגני ידע מקצועיים - מינוי פורמאלי של אנשי מקצוע כ"עוגני ידע" מקצועיים אשר תפקידם לרכז ידע בתחומם, לחנוך עובדים צעירים בנושאים שתחת אחריותם ולספק ייעוץ מקצועי בעת הצורך. מינוי פורמאלי, הכולל גם הקצאת שעות מתוכננות לנושא, עשוי לחזק נטייה לייעץ ולהתייעץ. • פורומים מקצועיים - מיסוד פורומים פנימיים הנפגשים באופן תקופתי, לדיון בנושאים מקצועיים אקטואליים (ניתן להביא לפורומים אלה גם מוקדי ידע חיצוניים). 	<p>הפרייה הדדית מקצועית</p>
<ul style="list-style-type: none"> • מיסוד אמצעים קבועים לעדכון והעברת מידע - ישיבות עדכון הגולשות לדיון מייגע ולא אפקטיבי בבעיות ו'קיסורים' גורמות לראשי צוותים רבים להימנע מקיום ישיבות צוות, הנתפסות כ"בזבז זמן". אולם עדכון חברי צוות בתמונה השלמה אינו מצריך ישיבות ארוכות וממושכות. לעיתים מספיק עדכון שבועי קצר בן חצי שעה בהפסקת קפה משותפת. מומלץ להגביל מפגשים מסוג זה לעדכונים בלבד ולפתור בעיות שוטפות על בסיס 1:1. אמצעים נוספים להעברת מידע יכולים להיות: e-mail, אינטרנט ועלון פנימי. • מפגשים תקופתיים לקביעת "כללי המשחק" - אחת לשנה, או חצי שנה מומלץ לקיים דיון, רצוי off site, בנוגע לכללי עבודת הצוות המשותפים: יעדים, ערוצי תקשורת, אמצעי מעקב ובקרה, דרכים לפתרון בעיות וקונפליקטים וכו'. מפגש מסוג זה עשוי להציב תשתית שתאפשר עבודה "חלקה" יותר של הצוות בהמשך, גם ללא פגישות ממושכות מידי. מפגשים מסוג זה חשובים בעיקר עבור צוותים וירטואליים. 	<p>תקשורת פתוחה והעברת מידע</p>

כלים ניהוליים	מרכיב של עבודת צוות אפקטיבית
<ul style="list-style-type: none"> • הגברת סנכרון בין שלבי הפרוייקט השונים - גם אם האינטגרציה נעשית בשלבים מאוחרים יחסית בפרוייקט, יש לעודד מעורבות של כל הגורמים המעורבים בו, בשלבים מוקדמים. מעורבות כזו עשויה למנוע מצב של עבודה חוזרת בעקבות חוסר התאמה בין חלקים שונים במוצר (למשל: חומרה-תוכנה, תוכנה-GUI וכד'). • ביסוס יחסי ספק-לקוח פנימיים - הגדרת תהליכי עבודה בין ספקים ולקוחות פנימיים, ציפיות הדדיות וממשקים. הגדרה מוקדמת עשויה לחסוך אנרגיה רבה המושקעת בקונפליקטים פנימיים. • הגדרה ברורה של תפקידים - על מנת למנוע מאבקי טריטוריה ותחרות הנובעים מהגדרות מעורפלות. מומלץ ליצור הגדרות תפקיד ברורות, המשלימות זו את זו. • הגדרת משימות צוותיות - משימות בהן יש ערך מוסף לעבודה רב תחומית, מומלץ להגדיר כמשימות צוותיות ולתת לכל אחד מהחברים את התמונה השלמה. במשימה כזו יתוגמלו האנשים באופן צוותי על הצלחות וכישלונות במשימה. עם זאת, על מנת למנוע חיזוק "טרמפיסטים" על הצלחות הצוות יש ליצור מצב בו תרומתו האישית של כל אחד מחברי הצוות ניתנת לזיהוי. 	<p>גיבוי הדדי והשלמה</p>
<ul style="list-style-type: none"> • עידוד השיתוף במידע על הצלחות וכישלונות - בשל מגבלות זמן, לא תמיד ניתן לבצע ישיבות להפקת לקחים בסיום פרוייקטים. אולם ניתן להפיץ מידע על הצלחות וכישלונות גם באמצעים 'חסכוניים' יותר כגון e-mail או עלון פנימי. דוגמא אישית, הבהרת ציפיות, וחיזוקים למשתפים, עשויים לעודד הפצת מידע מסוג זה. ניתן לנצל גם פורומים מקצועיים לדיונים בנושאים אלו. 	<p>למידה משותפת מהצלחות וטעויות</p>

כלים ניהוליים	מרכיב של עבודת צוות אפקטיבית
<ul style="list-style-type: none"> • יצירת סמלים וטקסים צוותיים - יצירת זהות קבוצתית יכולה להיות מחוזקת באמצעות סמלים וטקסים קטנים כגון שם לצוות, לוגו, חולצות וכובעים. כמו כן ניתן לקיים 'טקסים' משותפים כגון ארוחת בוקר פעם בחודש. • השקעה בגיבוש חברתי - גם אם בתדירות נמוכה, מומלץ לבצע פעילויות חברתיות off line המאפשרות אינטראקציה הדדית בנטרול לחץ העבודה. בארגונים המורכבים בעיקר מאנשים צעירים, מומלץ לשלב פעילות הדורשת פעילות פיזית ומגע. 	<p>תחושת גאווה יחידה וזהות משותפת (הגברת מוטיבציה)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • שיתוף חברי הצוות בהצבת מטרות - מעודד יצירת מחויבות שלהם כלפיהן והגברת ההתאמה בין מטרות הפרט ומטרות הצוות. כשהמטרות הקבוצתיות ברורות לכל חברי הצוות, הן מהוות מנוף לגיבוש הצוות, לפיתוח יחסים של תלות הדדית חיובית ותורמות במידה רבה לאפקטיביות של הצוות. • הצבת יעדים ברורים - יעדים ברורים ומאתגרים המכריחים את הצוות "לעמוד על קצות האצבעות", יכולים למשוך צוות קדימה ולעודד שיתוף פעולה ועבודת צוות. 	<p>תחושת שותפות ומחויבות</p>

ולסיכום,

צוותים מקצועיים רב תחומיים מאפשרים פריצות דרך מקצועיות אך מחייבים גם פריצות דרך ניהוליות: ראיית עבודת צוות לא רק בהקשרים קונבנציונאליים, הגדרה ברורה של ערכים מוספים וחשיבה על פתרונות יצירתיים למושם On the job.