

## מודל "מתאים" – ניהול אפקטיבי של עבודת ממשקים

מיא שטדלר

"ממשק" מוגדר כקו התפר שבין שטחי האחריות, הסמכויות ויכולות הביצוע של שתי יחידות, שאמורות לשתף פעולה לכדי תפוקה משותפת. הממשק הוא "השטח האפור" שבין הריבועים במבנה הארגוני, וכדי שיתפקד כהלכה, עליו להיות מנוהל.

ממשק שלא מנוהל הוא ממשק לקוי, המתנהל כ"מערב פרוע" – ללא אחריות ברורה או תהליכים מוסדרים – או כ"חור שחור" – לתוכו "נבלעות" משימות, המתמססות ונופלות בין הכיסאות. בשני המצבים נוצרת דינאמיקה של האשמה הדדית בין הפונקציות השונות ואווירה של עוינות ויריבות.

### ניהול ממשקים – למה זה כל כך קשה?

כיום, עם הפיכתם של ארגונים למורכבים יותר ויותר, נדיר למצוא מצב שבו מנהל עומד ביעדיו בלא שיתוף פעולה מיחידות משיקות. הממשקים הפכו לקריטיים, והם מהווים אחד ממקורות התסכול המרכזיים של מנהלים.

בהתאם לכך, אין פלא שניהול הממשקים נחשב לאחת מהמשימות הקשות ביותר לביצוע בארגונים. עבודת הממשק מחייבת שיתוף פעולה מלא בין פונקציות שונות, אולם הפונקציות הללו נבדלות זו מזו בהיבטים רבים: בנקודת המבט, בתרבות העבודה, וכן באילוצים הארגוניים המופעלים עליהן – סדרי העדיפויות, לוחות הזמנים, המגבלות התקציביות.

מצב זה מהווה קרקע פורייה להיווצרותם של קונפליקטים, הנחתות דו-כיווניות, האשמות וביקורת הדדית. במצב המתואר, כל אחד מן הצדדים בממשק מאוכזב ומתוסכל מתפקודו של הצד האחר.

### ממשק מנוהל – ממשק אפקטיבי

ממשק אפקטיבי, לעומת זאת, הוא ממשק מנוהל היטב, המקיים שיתוף פעולה שמדומה לריקוד מתואם בין שני הצדדים. השותפים לממשק מתפקדים כבעלי ברית: הם יודעים לזהות את האינטרס המשותף, ולייצר פתרונות שהם בגדר Win-Win.

### ניהול אפקטיבי של ממשקים – לא אוטופיה

כדי לסייע ביצירת עבודת ממשקים טובה, פותח מודל מתאימים. המודל מגדיר חמישה פרמטרים לעבודת ממשקים אפקטיבית, ובכך מהווה כלי לאבחון ולהתערבות בניהול ממשקים: מבנה, תהליך, אינטרסים, יכולות ומערכת יחסים.

### להלן חמשת הפרמטרים לעבודת ממשקים יעילה:

#### 1. מבנה

רוברט פרוסט כתב "good fences make good neighbors", ואכן, אחד הגורמים הנפוצים לקריסת ממשקים הוא מבנה בלתי מותאם, והיעדר הגדרה ברורה של אחריות וסמכות.

כך קורה, למשל, כאשר יחידה לא ממוקמת נכונה במבנה הארגוני. לדוגמה, צוות pre-sale המנוהל ע"י סמנכ"ל הנדסה, המקבל החלטות הנוגעות לצוות השותף לממשק (לדוגמה, בנוגע להקצאת משאבים), מבלי שיכיר באמת את צרכיו. (במקרה כזה, ברמת המבנה, נכון יותר למנות את סמנכ"ל המכירות לנהל את צוות ה-pre-sale).

## 2. תהליך

גורם נוסף המוביל לקשיים בממשק הוא היעדר תהליך עבודה מוגדר, מוסכם ומיושם, ואי קיומן של שגרות ניהול מסודרות.

במקרים כאלה נוצר כאוס – כל עובד פועל לפי שיקול דעתו או האינטרס האישי שלו, וחוסר התיאום פוגע באינטרס הארגוני הרחב וביעילות העבודה. כך קורה, למשל, כשתהליך העברתן של דרישות פיתוח מארגון ה-Delivery ל-R&D אינו נאכף. במקרה זה, אנשי ה-Delivery יעקפו את המנגנון הפורמלי, ויפנו לאנשי שלומם ב-R&D. כתוצאה מכך, סדר העדיפויות בפיתוח ייקבע הלכה למעשה על סמך חברות אישית בין עובדים, ולא לפי האינטרס המערכתי.

ברמת התהליך, ממשק יעיל יושתת על הגדרת תהליך עבודה מובנה הניתן למעקב, וכן על קביעת מנגנוני משוב ובקרת איכות בין צדי הממשק.

## 3. אינטרסים

גורם שלישי המוביל לקונפליקטים בממשק הוא מצב נפוץ שבו אין אינטרס משותף משמעותי לצדדים השונים בממשק.

כך קורה, למשל, בין מחלקת מכירות למחלקת גבייה (כשאנשי הגבייה נזקקים לסיוע של אנשי המכירות מול הלקוחות, אך אנשי המכירות מתוגמלים רק על הכנסות, ולא על גבייה); בין מחלקת פיתוח למחלקת איכות (כשאנשי ה-QA נמדדים על מינימום תקלות, ואילו אנשי הפיתוח נמדדים על עמידה בזמנים).

כדי שהממשק יתפקד ביעילות, לשותפיו צריך להיות הרצון לייצר הצלחה משותפת, וכן נכונות להתאמץ לשם כך. לעתים, מערכת יחסים קרובה וטובה בין שני מנהלים מספיקה בכדי לייצר תנאים אלה. גם תרבות ארגונית חזקה, המייצרת תחושת הזדהות ושייכות, יכולה להספיק כדי להוביל להבנת הערך המוסף לארגון, וכדי לחוש סיפוק מההצלחה המשותפת. אולם במרבית המקרים נדרשת מוטיבציה חזקה יותר על מנת לשמר את קיומו של האינטרס המשותף.

הדבר נכון במיוחד במצבים שבהם הממשק הוא מסוג "ספק – לקוח", שבו צד אחד של הממשק תלוי יותר בשני. במקרים אלה נדרשים **מנגנונים פורמליים** כקביעת רכיבים משותפים במנגנון המדידה והתגמול, הכנסת פרמטר של עבודת ממשקים לתהליך ההערכה, סקר שביעות רצון פנימית, וכד'.

בהינתן גורמים מאזנים אלה, ניגודי האינטרסים יהיו בבחינת "קונפליקטים בריאים", המאפשרים לכל יחידה בארגון לייצג את החלק שלה בפאזל.

## 4. יכולות:

שתי חוליות לא תוכלנה להתחבר כל עוד אחת מהן שבורה, ואכן, במקרים רבים ממשק לא מתפקד ביעילות בגלל ניהול לקוי של אחת היחידות השותפות, או בשל קיומו של צוות חלש מאוד מבחינה מקצועית.

אלה הם מצבים שמקשים על הגדרתם של תהליכי העבודה ויישומם, ומעיבים על מערכות היחסים בין הפונקציות בממשק. במקרה כזה עדיף להתמקד בחיזוק "החוליה החלשה", ולא בעבודת הממשקים (נטפל בעבודת הממשקים רק אם קיימים אילוצים שלא מאפשרים שיפור המצב בטווח הקצר, אולם גם אז העבודה תתמקד בניהול התסכולים ובהבניית תהליכי העבודה באופן המותאם לחולשה הארגונית).

## 5. מערכת יחסים – It's all about people:

לבסוף, ישנם הגורמים הבין-אישיים שמכשילים ממשקים בארגון, לדוגמה: חוסר כימיה בין טיפוסים מנהלים (כבמקרה של מנהל כוחני וקולני למול מנהל מכבד ועדין); מאבקי אגו (כבמקרה של מהנדסים מדיסיפלינה הנתפסת בעיניהם כיוקרתית ומתוחכמת, ששיתוף פעולה עם מהנדסים מדיסיפלינה אחרת הוא "למטה מכבודם"); קנאה (כבמצבי תחרות בין מנהלים על בולטות בארגון, גודל ה"טריטוריה", וההערכה מלמעלה).

ניהול ממשק אפקטיבי מבוסס על טיפוחה של מערכת היחסים בין הצדדים השונים. לשם כך, חשוב לפתח אמפתיה – יכולת ההסתכלות על המתרחש מנקודת מבטו של השותף לממשק; לנהל תקשורת אסרטיבית, ולא מאשימה או קורבנית; לערוך דיונים גלויים שמהותם תיאום ציפיות והגדרת אופי העבודה המשותפת; ללמוד להכיר אחד את השני ולכבד את מגבלות האחר.

כך קרה, למשל, בעבודת ממשק בין מנהל פיתוח למנהל פרויקט. מערכת היחסים בין השניים התאפיינה במתיחות ובחיכוכים רבים. מנהל הפיתוח התלונן כי מנהל הפרויקט הציק לו תכופות, רק כדי "לבדוק מה קורה", עד כדי כך שהחל להתעלם מפניותיו. לאחר ההתערבות, הבין מנהל הפיתוח ששותפו לממשק לחוץ, וזקוק לחוויית שליטה. על רקע כך, החל להעביר לו, מיוזמתו, דו"ח סטטוס יומי, ותוך זמן קצר דיווח, בפליאה מסוימת, שמנהל הפרויקט הפסיק להציק לו.

### יצירת ממשק בריא – על זוגיות צריך לעבוד

לסיכום, כדי ליצור ממשק יעיל ולשמר את הפרו-אקטיביות והאחריות האישית בקרב הפועלים בו, על המנהל לפעול בהתאם למספר עקרונות מנחים:

#### לפני תחילת העבודה בממשק:

- תיאום ציפיות – הגדרה משותפת של תהליכי העבודה, מנגנוני התקשורת והמדידה.
- מיפוי תסריטי הקונפליקט האפשריים, והחלטה משותפת באשר לאופן הטיפול בהם.
- תקשור בהיר ושקוף של התובנות הללו לעובדים, תוך דיון על אופי העבודה, על היקפה, ועל רמת המורכבות הארגונית הכרוכה בה.
- עריכת היכרות בין עובדי הצוותים בממשק, יצירת הזדמנויות למפגש, ואף בילוי משותף.

#### במהלך העבודה בממשק:

- ניהול שוטף של הממשק – מדידת התפוקה המשותפת, מתן משוב לבעלי התפקידים בממשק, וליבון הצרכים והקשיים שעולים בעבודה המשותפת לטובת שיפור מתמיד.
- נדיבות במתן פידבק ופרגון הדדי.
- ציון הצלחות משותפות.
- "תחזוקה מונעת" – מפגש תקופתי מובנה לבחינת אפקטיביות הממשק ולביצוע התאמות נדרשות.