

מי יתמוך במיזוג שלי? סינרגיה בין אנשים ובין תרבויות במיזוג/רכישה

הוועידה השנתית למיזוגים ורכישות 26/07/2012

ד"ר רמי בן-ישי - מנכ"ל סינרגיה - לשיפור שיתופי הפעולה

www.ben-yshai.com 052 - 3313314 03-5465431

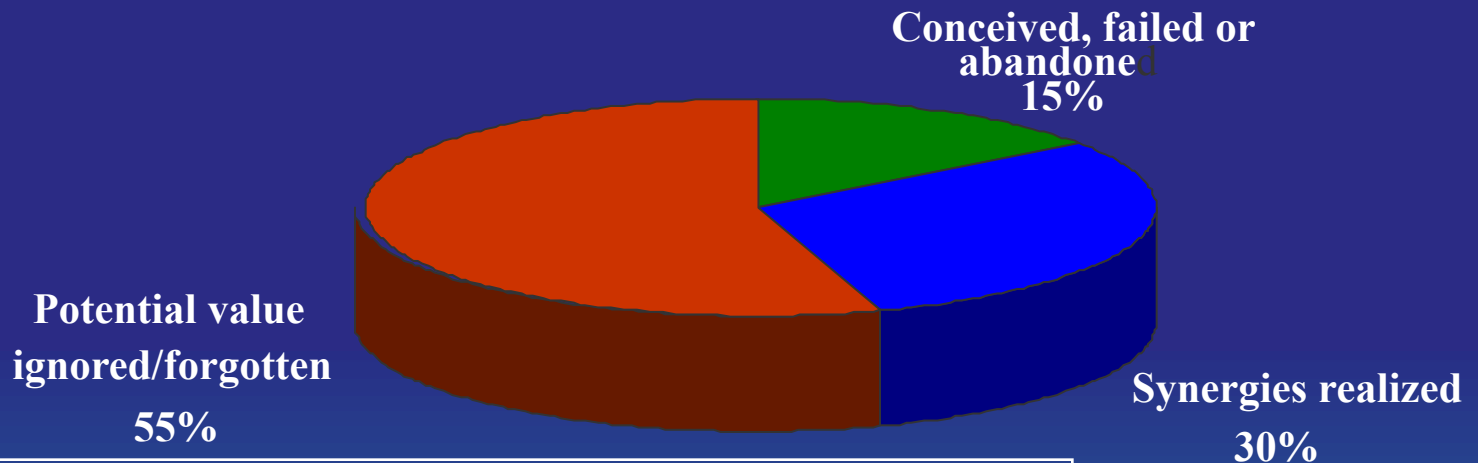


דורון ניב, מנכ"ל CRG ישראל

www.crg-ltd.co.il 09-9576886 054 4944017



Unfulfilled Promises: How a Typical Acquisition Fails



**“Research shows that two out of three
mergers
fail due to not taking care of cultural issues”**

סינרגיה =

➤ בריאת מציאות חדשה על ידי שני צדדים,

➤ כאשר כל אחד מהם לא יכול לברוא אותה לבד.

➤ בארגונים כלכליים המציאות החדשה היא לרוב:

- קפיצה ברווחים.
- קפיצה בנתח שוק.
- כניסה לשווקים/מוצרים חדשים.
- הישרדות.
- מניעת תחרות.

מי אני?



אז איך נקרא לחיה החדשה



אָרנב אַת ברווז ➤

ברווז אַת אָרנב ➤

ברנב ➤

אָרווז ➤

חיות החיות ➤

**סינרגיה - כולם מדברים על זה!
אך איך מיצרים סינרגיה**

**ביצירת הסינרגיה אנו צריכים
להתייחס ל:**

גבולות

תקשורת

גבולות

מאפשרים **הגנה על השונים.**

ככל שאנו יותר שונים,
קשה לנו יותר להתחבר ואנו
צריכים יותר הגנה.

סוגי הגבולות

דוגמה	סוגי הגבולות
מזרח – מערב אירופה בתקופת המלחמה הקרה	נוקשים
האיחוד האירופאי	גמישים
ישראל – הרשות הפלסטינאית	מטושטשים

דוגמאות למוקדי "פורענות" שיוצרים גבולות נוקשים

➤ **אגו**, תכונות, פחדים, רצונות, שאיפות.

➤ איגודים מקצועיים

➤ הסכמים קיבוציים

➤ עלויות פנסיה

➤ הבדלים מהותיים ביחסי עבודה

• מגבלות על פיטורי עובדים

• שעות נוספות

➤ הירארכיה ודרגות

➤ **תרבויות ארגוניות או לאומיות שונות מהותית**

➤ תגובות שליליות של אנשי מפתח

ב. תקשורת - כילול (אינטגרציה).

הירארכית.



תלות הדדית.



מתיכה – סינרגטית.

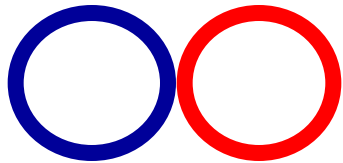


דפוסֵי תקשורת

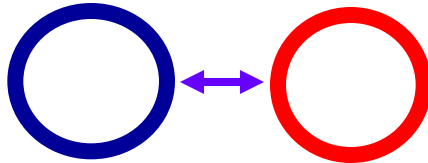
דוגמה	דפוסֵי תקשורת – (אינטגרציה)
➤ גדר הפרדה. הפקעת קרקעות. אלימות. הפגנות.	➤ חד צדדית
➤ שיחות לקראת הסכמי גבולות/ שלום.	➤ תקשורת הדדית
➤ הקשר בין מדינות ארצות הברית.	➤ תקשורת מתיכה מבוססת על הקשבה, אמפטיה , שוויון.

F 7 - דפוס יחסי גומלין

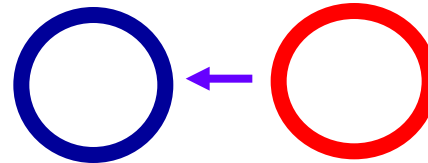
השקה



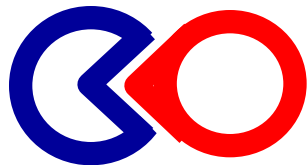
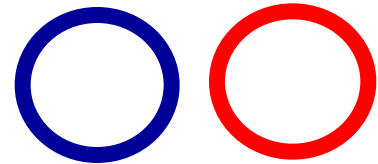
דו סיטרי



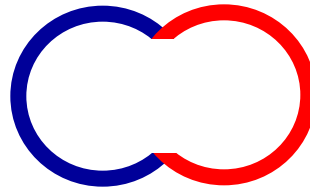
חד סיטרי



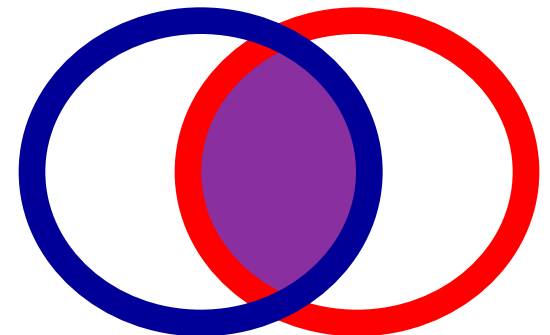
נתק



פלישה



טשטוש



סינרגיה

דוגמה – תקשורת ותרבות בארגון אמריקאי הפועל בישראל

➤ קבוצת עובדים אמריקאית, וקבוצת עובדים
ישראלית.

➤ **עבודה לחוד על:**

- עוצמות וחולשות של כל תרבות.
- יצירת חזון.

➤ **בדיקת התאמה בפורום משותף.**

➤ העלאת מחזה המדגים את שבעת הדפוסים.

➤ **הכשרת נאמני סינרגיה הטמעה בארץ.**

תרבות

**מערכת ערכים, אמונות, דרכי
התנהגות (נורמות) ועצמים חומריים
המהווים את אורח חייו של עם
(קבוצה) ומנחים את התנהגותה.**

Macionis

דוגמה סאיטקס – גבולות ומשאבי אנוש

- מח' משאבי האנוש האמריקאית הרגישה פלישה של משאבי אנוש של הקורפורייט (בישראל).
- מח' משאבי האנוש של הקורפורייט תפסה את המצב כנתק או לכל היותר פעילות חד צדדית.
- מתח ותלונות מצד העובדים הישראלים שיצאו לארה"ב.
- כיצד נפתרה הבעיה?

תכנון האינטגרציה שלאחר המיזוג (PMI)

➤ **הבנת המורכבות שבאינטגרציה בין החברות.**

➤ **מיפוי מוקדים בעייתיים בגבולות ובתקשורת**

בעזרת שאלון הסינרגיה.

➤ **טיפול במוקדים, בדגש על שני טווחי זמן:**

• **שלב המעבר (Transition) – התקופה המידית אחרי הסגירה.**

• **תכנון הסינרגיה לטווח ארוך.**



תודה על ההקשבה
ותשומת הלב!



תוצאות מצופות מהשלמת התהליך

השינוי	התוצאה
רכישת שפה חדשה	שיפור מהותי באיכות יחסי הגומלין
צמצום מצבי פלישה וטשטוש	➤ אוירת עבודה טובה. ➤ הפניית אנרגיה מקונפליקטים לצמיחה ➤ שיפור זרימת תהליכי העבודה.
מניעת עמימות בהגדרות תפקיד, אחריות וסמכות	➤ שיפור תפוקות ➤ שיפור יעילות – חסכון במשאבים (בעיקר אנרגיה וזמן) ➤ הפניית משאבים לטובת. נושאים ש"לא הגיעו אליהם"
חידוד ההתמחות, העוצמות והתפקיד של כל חברה / מנהל / צוות, והתמקדות כל אחד בתפקידו	

תוצאות מצופות מהשלמת התהליך

השינוי	התוצאה
הבניה טובה של סמכויות ושיפור תהליכי הביצוע	➤ קשר טוב יותר ללקוחות ➤ טיפול מהיר וגמיש בצרכי הלקוחות
תרבות ניהולית ואווירה נעימות וענייניות יותר	➤ צמצום קונפליקטים הנובעים מחוסר הבנה או מהגדרה מוטעית של תכולת התפקיד , הסמכויות וכו'. ➤ ניהול הקונפליקטים שנשארו באופן שיצמצמם את היבטיהם השליליים.
רכישת מיומנויות לניהול שינויים	התאמה לדרישות הסביבה

בריאת המציאות החדשה