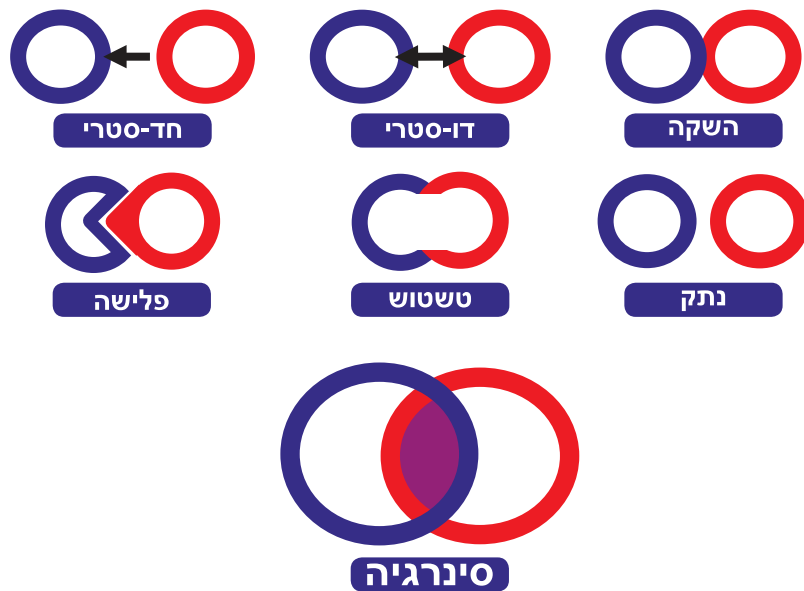


סינרגיה ארגונית בדרך לצמיחה עסקית

צמיחה ושיפור ביצועים בעסקים קטנים ובינוניים יכולים
להיווצר באמצעות חיבורים איכותיים המובילים להגדלת התפוקה

מאת: ד"ר רמי בן-ישי



לסינרגיה בניהול תהליך המכירה מול הלקוח, ותהליך העבודה מול ספקי התקשורת. כך מתאפשר ניהול הקשר עם הלקוח לאורך זמן. ■ **שיפור בתחושות העובדים** – בעיקר בתחושה שקונפליקטים מטופלים ולא מטואטאים מתחת לשטיח. ■ **שיפור בתפוקות** – כתוצאה מהשינויים הקודמים, חלה עליה במכירות (הבאת לקוחות חדשים), קיצור במשך תהליך העבודה מול לקוחות חדשים, שיפור בתהליך הגבייה. המנכ"ל סיכם את התהליך באומרו: "בעבר השתתפתי בהכשרות ניהוליות רבות, אך מעולם לא עבדתי עם יועץ ארגוני. תמיד חשבתי שתהליכי פיתוח ארגוני הם תהליכים ממושכים ויקרים המתאימים לארגונים גדולים. פשוט המודל ולימודו על-ידי ועל-ידי כלל העובדים אפשרה לד"ר רמי בן-ישי לבצע תהליך קצר, ממוקד וזול אשר המשכו בניהול שוטף בעזרת הכלים שנתן המודל לי ולעובדים".

הכותב הוא מייסד ומנכ"ל מרכז סינרגיה. מתמחה בשיפור שיתופי פעולה ויחסי הגומלין בין אנשים, יחידות ומערכות ארגוניות בארגונים קטנים וגדולים. חבר בכיר באיפ"א – הארגון הישראלי לפיתוח ארגוני וב-IODA – הארגון העולמי לפיתוח ארגוני. WWW.BEN-YSHAL.COM

כיצד ניתן להפעיל את הכלי לבד?

מתוך מודעות לקושי של עסקים קטנים, להעמיד משאבי זמן וכסף לתהליכי שיפור, פותח במרכז סינרגיה קורס מודולרי. כל מי שמעוניין לשפר את דפוסי יחסי הגומלין אצלו, יכול להגיע לפגישה אחת בה הוא לומד את השיטה, וממלא שאלון מובנה, המתאר את תמהיל דפוסי יחסי הגומלין אצלו. בפגישה נלמדות שיטות כיצד לצמצם דפוסים הרסניים וכיצד ניתן לייצר דפוסי עבודה טובים יותר. מנהלי משאבי אנוש ויועצים לארגונים יכולים להמשיך בקורס ולהעמיק עד להסמכה להפעלת המודל בארגונים המבקשים זאת. לרשות המשתתפים פורום סגור בו הם מקבלים תשובות ממני לצרכים ספציפיים.

של התפוקות הרצויות. כל קושי ביחסי גומלין בין שתי יחידות הנדרשות לבצע תהליך משותף, או בין שני תהליכים, יכול להיגרם מהגדרה לא ברורה של חלוקת תפקיד; או מחוסר בהירות לגבי תהליך העבודה עצמו; או מהיבטים אישיים ובין-אישיים. לאחר איפיון מוקדי הקושי, ניתן לחדד ולהבהיר את הגבולות ולעבוד על דפוסי התקשורת – איכות החיבור על מנת שנוכל להגיע לסינרגיה בתהליך. בכל קשר או חיבור נמצא מאפיינים של כל שבעת הדפוסים. ניהול נכון של תמהיל הדפוסים יבטיח הצלחה.

■ **סיפור מהשטח – מרכז הכוכביות הארצי**
מרכז הכוכביות הארצי מאפשר לנו להתקשר לחברות בחיגור מקוצר בן ארבע ספרות. המרכז היה אחד הראשונים להשתמש במודל. מנכ"ל המרכז, ידידי מסילתי, אמר עם סיום התהליך: "במרכז שני תהליכי עבודה בסיסיים – האחד, מכירה ושירות ללקוחות; והשני, עבודה מול ספקי התקשורת. לכאורה, ארגון פשוט יחסית וקטן, המנוהל היטב. עם זאת, אני מאמין שצריך לשאוף כל הזמן למצינונות ולא לנוח על זרי הדפנה. בתהליך הייעוץ נחשפתי למודל חשיבה המדגיש את הסינרגיה ביחסים. בתהליך קצר וממוקד מאוד הגעתי לשיפורים בביצוע התהליכים, אשר התבטאו בצמצום תקלות, פישוט וסטנדרטיזציה של התהליכים ועוד". בעקבות התהליך חוותה החברה מספר שינויים חשובים:

■ **הגדרה ברורה יותר של חלוקת העבודה**
והכנת נהלי תפעול חדשים. מניעת מקרים של טשטוש ופלישה.

■ **חיבור מנכ"ל-עובדים** – העובדים הדגישו את תחושת המשפחה והצורך להימנע מקונפליקטים ("במשפחה לא בוגדים"). בעקבות התהליך נוספו מנגנונים למיסוד הקשר, כגון פגישות אישיות עם העובדים לצורך העלאת וניהול קונפליקטים, הרחבת הזמן והנושאים בישיבת תאום שבועית.

■ **יצירת סינרגיה בין שני התהליכים המרכזיים** – רכישת תוכנת CRM הביאה

תרבות ניהולית, שיטות עבודה וטכנולוגיות. עסקים קטנים ובינוניים אינם יוצאים מן הכלל, אך יש להם מאפיין ייחודי: בעוד האתגרים עימם הם מתמודדים אינם נופלים מהאתגרים של חברות גדולות, המשאבים (ובעיקר כסף ואנרגיה ניהולית) קטנים הרבה יותר. אחת הדרכים להתמודד עם האתגרים הגבוהים ורמת התקציבים הנמוכה, היא באמצעות שימוש בכלים מובנים ופשוטים המאפשרים, במידה רבה, שיפורים עצמיים. תפיסת הסינרגיה שתוצג כאן משתמשת בכלים מובנים כגון אלה.

להלן פירוט הדפוסים (ראה איור למעלה):
1. **סינרגיה/ חפיפה** – באזור החפיפה נוצר הסגול – משהו חדש, אשר כל אחד מהשותפים לא יכול להשיג לבד. דפוס הסינרגיה קשה מאוד להשגה בארגונים, ומחייב רמת אמון והקצאת משאבי זמן גבוהים מאוד, אך הוא מבטיח את יכולת העסק לצמוח. על מנת לייצר סינרגיה בארגון, אנו מחייבים לתחזק את החיבורים בין העובדים באותה רמת אינטנסיביות בה יש לתחזק קשר זוגי. ואמנם, אצל אחד מלקוחותיי, נהגו השותפים לנסוע כל שנה ביחד לסקי.

2. **קשר חד סטרי** – קשר הירארכי, "מלמעלה למטה". מתאים למתן הנחיות.
3. **קשר דו סטרי** – קשר אופקי של תלות הדדית בין שווים. דיאלוג.
4. **השקה** – קשר בין שווים בעוצמה גבוהה מאוד.
5. **פלישה** – אחד מחברי הצוות "פולש" לתפקיד חבר צוות אחר. בכך שני חברי הצוות אינם מבצעים את תפקידם ונמצאים לרוב בקונפליקט.

6. **טשטוש** – מצב בו הגבולות אינם מוגדרים. יש לשפר את הגדרת הגבולות לפני הטיפול באיכות התקשורת.

7. **נתק** – מצב בו אין קשר. שלושת הדפוסים האחרונים (נתק, טשטוש ופלישה) הם כשלים (של המבנה, התהליך, או האנשים עצמם) ויש לטפל בהם, שכן הם מונעים השגה אופטימלית

המציאות העסקית הדינאמית, כמו גם המשבר הכלכלי הגלובלי והמקומי, מחייבים גם את העסקים והחברות הטובים ביותר להשתפר על ציר הזמן. במקרים רבים ההבדל בין חברה מובילה לבין חברה מדשדשת, נובע מאיכות החיבורים הנוצרים בין אנשים, הון, תהליכים, טכנולוגיה, מבנה ארגוני וכו' – הן בתוך העסק והן מול הסביבה (לקוחות, ספקים, מתחרים ועוד). ניהול נכון של החיבורים – בתוך הארגון ועם הסביבה – מאפשר סינכרון מאמצים ובכך משפיע באופן ישיר על התפוקות.

אולם מי שהתנסה בניהול, יודע שחיבורים יוצרים גם קונפליקטים. לעיתים הקונפליקטים מביאים לכך שהשותפים, המנהלים, או העובדים, מגיעים הביתה מותשים, בתחושה ש"לא יכול להיות ששוב בזבזנו כל כך הרבה זמן על שטויות", או "שוב הדברים נפלו בין הכיסאות". קשיים ביצירת חיבורים איכותיים בכלל וסינרגיים בפרט נובעים משונות וחוסר הלימה בין בני אדם, יחידות ארגוניות, תהליכים,



ד"ר רמי בן-ישי