

קורונה* - איומים והזדמנויות - הצורך בשינוי כיוון, לשיפור הרווחיות

מרתון – קבלה ויישום החלטות מהירה ואפקטיבית בתנאי אי וודאות
תוך שימוש בשפת הסינרגיה, תחקור וסיעור מוחות

* המצגת מתייחסת לעידן הקורונה – אך נכונה לכל צומת שינוי מהותי בארגון



Synergy Center
for better Collaborations

הצורך: התארגנות זריזה להגדרה וליישום של השינויים המתחייבים מתקופת הקורונה ולאחריה

- ▶ עידן הקורונה גורר שינויים תכופים ומועצמים. חייבים לנצל שינויים אלה בכדי לבצע שינויי כיוון והתאמה. חלק מהארגונים או העסקים ישרדו את התקופה, וחלק ייעלמו.
- ▶ השינויים צריכים להתבצע במהירות ותוך כדי ניהול המשבר. עלות הטעות עלולה להיות הרסנית. לשינויים יש רובד אסטרטגי (מבט החוצה) ורובד היערכות פנימית.
- ▶ ההנהלה והמנהלים עסוקים בהישרדות ובתגובתיות עניינית למצבים המשתנים ולא תמיד מתפנים לברוא את העתיד.
- ▶ חברות ייעוץ קלאסיות לא רלוונטיות – הן עובדות בקבועי זמן ארוכים ועלויות גבוהות.
- ▶ צריך צוות ייעוצי מנוסה, זריז ואפקטיבי שיסייע בארגון הצוותים לשינוי.



הרעיון: ניהול בגישת F-16

- ▶ עד לדור ה-F-16 תוכננו מטוסי הקרב להיות מטוסים "יציבים" – כנפי המטוס תוכננו ליצור איזון שיסייע לטייס לשלוט במטוס אך הגביל אותו בתמרון בקרבות האוויר.
- ▶ מטוס ה-F-16 תוכנן אחרת - הוא תוכנן להיות "בלתי יציב" ככזה שמגביר את התמרון. בכדי לשלוט במטוס תוכננה מערכת מחשב שדאגה לאיזונו. התוצאה – מטוס זריז בצורה מדהימה שניצח בכל קרבות האוויר את הדור ה"יציב", אך גם בטיחותי מאוד, בזכות התיאום הממוחשב.
- ▶ ארגונים היום נדרשים לשנות כיוון מהר, לייצר תמיכה בשינוי, לבצע במהירות ולהגיע לכיוון הנכון בזריזות, אך יחד עם זה לייצר סינרגיה חוצת ארגון על מנת להבטיח חזרה לאיזון בזמן הנכון (רגע לפני – לא נשיג את אפקט השינוי. רגע אחרי – הארגון עלול להתרסק).



אז מה לעשות:

לנתח את המצב, לסקור דרכי פעולה, ולהגיב במהירות

1. **תחקור הסביבה והפעילות** - להפעיל סנסורים, לקלוט מידע ולפענח אותו (כולל סנסורים פנימיים – אדם במצוקה). לתחקר בשיטות חיל האוויר - מה "לשפר" ומה "לשמר".
2. **ניתוח השינויים הנדרשים בעזרת סיעור מוחות** – מה דרוש? מה לחדש ומה להמציא.
3. **להיערך לשינוי, ולבצע מהר** – לייצר שרשרת ניהול קצרה. לבזר הרבה סמכויות להרבה אנשים כדי לא להפסיד זמן והזדמנויות. מצד שני כל היחידות והאנשים צריכים לעבוד בהרמוניה – מבוסס על שימוש בשפת הסינרגיה.
4. **לייצר צוותי שיפור** לביצוע שלושת התהליכים ובקרה על ההצלחה.



הצוות המיישם



יאיר צדיק – מומחה ליישום ניהולי

טייס ואל"מ (מיל) בח"א, ממובילי פרויקט החץ. חתן פרס בטחון ישראל. בשנים האחרונות מלווה מנכ"לים וחברי דירקטוריון בתהליכי צמיחה,

יישום שינויים ובגיוס הון.

יועץ ארגוני ויועץ עסקי. יזם סידרת, מנכ"ל חברה להפקת אנרגיה ירוקה מפסולת, דירקטור בחברה בתהליך שהביא להנפקתה בנסדאק ובהיותה ציבורית, יו"ר פעיל בחברה להדפסת תלת-ממד. מומחה בהובלת תהליכי תחקור וסיעור-מוחות (brain storming), שתכליתם לייצר שינויי חשיבה ופתרונות "מחוץ לקופסה".

בעל ניסיון בארגוני ענק, ובארגונים קטנים ממגוון סקטורים. דוקטורנט בפקולטה לניהול באוניברסיטת בן-גוריון, מבצע מחקר חדשני בתחום הכלכלה ההתנהגותית.



ד"ר רמי בן-ישי - מפתח שפת הסינרגיה

שלושים שנה בניהול, ייעוץ ופיתוח מנהלים ממגזרים שונים. יועץ ארגוני בכיר, מומחה בעל שם עולמי לשיפור

יחסי גומלין וליצירת סינרגיה בין אנשים, יחידות ומערכות ארגוניות.

מחבר הספר סינרגיה ארגונית - איך תפיק יותר מהמשאבים הקיימים - כלים מוכחים וחדשניים לשיפור התפוקות ולהגדלת ההכנסות על ידי שילוב הכוחות בארגון. את תפיסת הסינרגיה פיתח מעבודת הדוקטורט שעסקה בניהול יחידות רווח בארגון.

עבד עם הארגונים הגדולים במשק. שירותי בריאות כללית, רוב הבנקים, לשכת התאגידים של עירית תל-אביב. ומצד שני עם ארגונים קטנים - בשוק ההון, סטרטאפים, תעשייה, ארגוני התנדבות, פרויקטים דו לאומיים ועוד.

טובים השניים מן האחד- הרצון לייצר תהליך ממוקד, קצר ואפקטיבי, ילד שיתוף פעולה בין שני כוחות אלה. דווקא השונות ברקע, מייצרת סינרגיה יעוצית העומדת לרשות החברה, כאשר יאיר אחראי על ה"מה" (אסטרטגיית השינוי - לאן ומדוע) ורמי על ה"איך" להשיג את השינוי. ככל שמתעורר צורך, יורחב הצוות לצורך גיוס הלוואות ומענקים ממשלתיים, גיוס מימון ממשקיעים, אימון אישי, ועוד.

המבנה ה"רזה" של צוות הייעוץ, ניסיון ורמת היועצים הם שמאפשרים לנו לעמוד בהבטחתנו לתהליך זריז, ממוקד ואפקטיבי, תוך שילוב הידע והמומחיות הנדרשים. המחויבות שלנו היא לך הלקוח - ולא למימון overhead יקר וארוך.



הפתרון המוצע

- ▶ מרתון ייחודי המשלב שני צירים במקביל – ציר ה"מה" וציר ה"איך":
- ▶ בציר ה"מה" – שימוש בכלים לבנית אסטרטגיה (כגון SWOT), תחקיר וסיעור מוחות. להבין מה עובד. מה צריך לשפר ומה צריך לשנות. ציר זה מוביל יאיר על בסיס הניסיון שלו כמפקד בכיר בחיל האויר, כמ"מ ראש מנהלת פרויקט ה"חץ וכמנכ"ל ויו"ר דירקטוריון.
- ▶ בציר ה"איך" - נבחן ביחד את יחסי הגומלין, ממשקי העבודה, תהליכי הניהול ומערכות תומכות נוספות בארגון. ציר זה יבוצע על פי שפת הסינרגיה פותחה ע"י ד"ר רמי בן-ישי. ומיושמת בהצלחה מזה 25 שנה, בעשרות ארגונים ופרויקטים. היא מאפשרת אבחון מהיר (על בסיס שאלון גראפי) ופיתוח תוכנית שיפור. היא קריטית בסיטואציות בהן נדרש פתרון מהיר ואין מקום לטעויות.
- ▶ המרתון מורכב מסדנאות וביניהן: מפגשים עם ההנהלה, מפגשים אישיים, ועבודה אישית של היועצים.
- ▶ ניתן לבצע את המרתון בזום. עדיפות בסדנה פיזית.
- ▶ התהליך כולו יתועד. לאורך התהליך יקבל ראש הארגון וחברי הנהלה נוספים, משוב הכולל סיכום תהליכי ההתנסות ומשמעותם להשגת התפוקות שהוגדרו. המשוב יכלול ההמלצות לשיפור, ותוכנית עבודה מפורטת להשגתן.



תפוקות המרתון

1. לאורך התהליך תיכתב ע"י היועצים תוכנית עבודה. מהמפגש האחרון יוחל במימושה והטמעתה על מנת להגיע לשיפור מהיר של התוצאות המבוסס על קריאה נכונה של ההזדמנויות והאילוצים כבסיס לשינוי כיוון מהיר. התוכנית תתייחס לשני הצירים:
 - ציר ה"מה" - השינוי הנדרש (אסטרטגיה מעודכנת, שינויי במוצרים ובשירותים, תהליכי עבודה, ממשקי עבודה ויחסי גומלין).
 - ציר ה"איך" - שיפור מיומנויות ארגון וניהול להשגת השינוי, הפחתת חסמים, וביצוע בפועל של תהליכי השינוי שהועלו ע"י ההנהלה וע"י המשתתפים.
 - תוכנית העבודה תכלול אחריות לביצוע, יעדים ואופן מדידתם.
2. מימוש תוכנית העבודה תוך כיוול מתמיד שלה מול המציאות החיצונית והפנימית בשיתוף הצוותים שיוקמו. מבנה הצוותים יקבע במרתון.
 - התוכנית תכלול גם קביעת המתודולוגיה להגדרה ולביצוע השינויים הנדרשים במבנה ארגוני, הגדרות תפקיד, אחריות וסמכויות, מערכות תומכות (תהליכי קבלת החלטות, משאבי אנוש, מחשוב ועוד).
 - ככל הנדרש יינתן סיוע של אחד או שניים מהיועצים בשלבי ההטמעה.
 - במידת הצורך נשלב תהליך להשגת תמריצים והלוואות ממשלתיות.



תפוקות המרתון – דוגמה למיומנויות ניהול שישופרו:

- העצמת היכולת של ההנהלה כולה לקבל החלטות צוותיות וסינרגטיות בתנאי אי-וודאות.
- עבודת צוות יעילה, גם בעבודה מרחוק וגם בעבודה ב"קפסולות". כך נמזער את הפגיעה של רגולציה חיצונית על תפוקות החברה או אף נשפר אותן.
- הטמעת הכלים שימצאו נכונים לחברה מתוך הנלמד. כגון: תהליכי תיחקור וסיעור מוחות.
- שיפור מערכות תומכות כגון: תיאום, בקרה ומיקוד המאמצים, בצד ביזור סמכויות ביצוע.
- תפקוד משולב (סינרגטי) במצבים משתנים. העצמת היכולת האישית של המשתתפים (במידת הצורך יוצמד למנהלים ספציפיים מאמן אישי מיומן בשפת הסינרגיה)
- כלים לטיפול בדפוסי יחסי גומלין וממשקים הרסניים ושיפור יחסי גומלין מועילים בכלל ודפוס הסינרגיה בפרט.
- שינויים אלה יביאו לשינוי הכיוון המבוקש, אך גם יאפשרו בעתיד לחברה, לבצע שינויים מהירים בתגובה לאילוצי השוק, מבלי צורך להיעזר ביועצים.



דוגמה למבנה מרתון (מבנה סופי ייקבע עם הנהלת החברה)

לפני המרתון - שיחת היכרות עם המנכ"ל/הנהלה. תאום ציפיות וניסוח מטרות ויעדי שיפור ספציפיים במרתון.

מפגש ראשון – מיפוי אסטרטגי – מבט החוצה – 4 שעות

מפגש שני – תהליכים תומכים – מבט פנימה – 4 שעות

▶ סיעור מוחות בקבוצות על הגדרת הבעיות, וחלופות אפשריות לפתרון.

▶ העלאת הצעות להמשך עבודה.

▶ עבודה אישית שלנו – לסיכום הממצאים והכנת מצגת ותוכנית עבודה

מפגש שלישי - תוכנית השיפור – 3 שעות

▶ סיכום וניתוח משמעויות תהליך הלמידה ברמה האישית והצוותית.

▶ פיתוח תוכנית להמשך עבודה. כולל הגדרת גזרות אחריות. אבני דרך, ומשאבים לביצוע התהליך (יתחיל במפגש

וימשיך לאחריו).

מפגש רביעי – מפגש סיכום יציאה להטמעת השינוי – 3 שעות

▶ הצגת תוכנית השיפור

▶ כיוול תוכנית להמשך עבודה. כולל הגדרת גזרות אחריות. אבני דרך, ומשאבים לביצוע התהליך.



קורונה - איומים והזדמנויות -
הצורך בשינוי כיוון, לשיפור הרווחיות
מרתון - קבלת החלטות מהירה ואפקטיבית בתנאי אי וודאות
תוך שימוש בשפת הסינרגיה, תחקור וסיעור מוחות

לשיחת ייעוץ ולבדיקת התאמה לתהליך התקשרו אלינו:

ד"ר רמי בן-ישי 052-3313314 rami@ben-yshai.com
יאיר צדיק 050-5424239 yair.zadik@gmail.com

* המצגת מתייחסת לעידן הקורונה – אך נכונה לכל צומת שינוי מהותי בארגון



Synergy Center
for better Collaborations

תודה על תשומת הלב