

סינרגיה ארגונית – להפוך אסטרטגיה לתוצאות



איך תחבר/י את העובדים לאסטרטגיה
ותביא/י לצמיחה עסקית

סיפור מברשת השיניים



נעים להכיר - אני והחזון שלי



ד"ר רמי בן-ישי
סינרגיה ארגונית
איך תפיק יותר מהמשאבים הקיימים



כלים מוכחים וחדשניים לשיפור התפוקות
ולהגדלת ההכנסות על ידי שילוב הכוחות בארגון

סינרגיה ארגונית
חוברת תרגול - קורס אינטרנטי
ד"ר רמי בן-ישי



מרכז
סינרגיה
שילוב הכוחות לאסטרטגיית עסקית

Dr. Rami Ben-Yshai

**KURUMLARDA
SiNERJi**
El Kitabı



En yüksek seviyede çalışan bağlılığına erişmek,
verimlilik ve karlılık için ilişkilerdeki
temasların yeniden düzenlenmesi

Dr. Rami Ben-Yshai

**ORGANIZATIONAL
SYNERGY**
A practical guide



Recalibrate Interactions To
Achieve Peak Engagement,
Productivity & Profit

מרכז
סינרגיה
שילוב הכוחות לצמיחה עסקית

חלק מהלקוחות שלי



במה נתמקד היום

**אסטרטגיה ארגונית וסינרגיה ארגונית
דפוסי יחסי גומלין + תרגול שאלונים
הרחבה והעמקה - רכישת כלים ומיומנויות לעבודה
הטמעה עצמית בארגון
עוד כלים יישומיים**

חלק 1:

אסטרטגיה ארגונית וסינרגיה ארגונית

ממ"א חיבור הפרט לאסטרטגיה הארגונית

הקשבה וכבוד לשונה
למידת עוצמות (שונות); הבהרה והגמשת גבולות;
שיפור תקשורת ואמון
התמרת פחד ורגשות שליליים לסקרנות

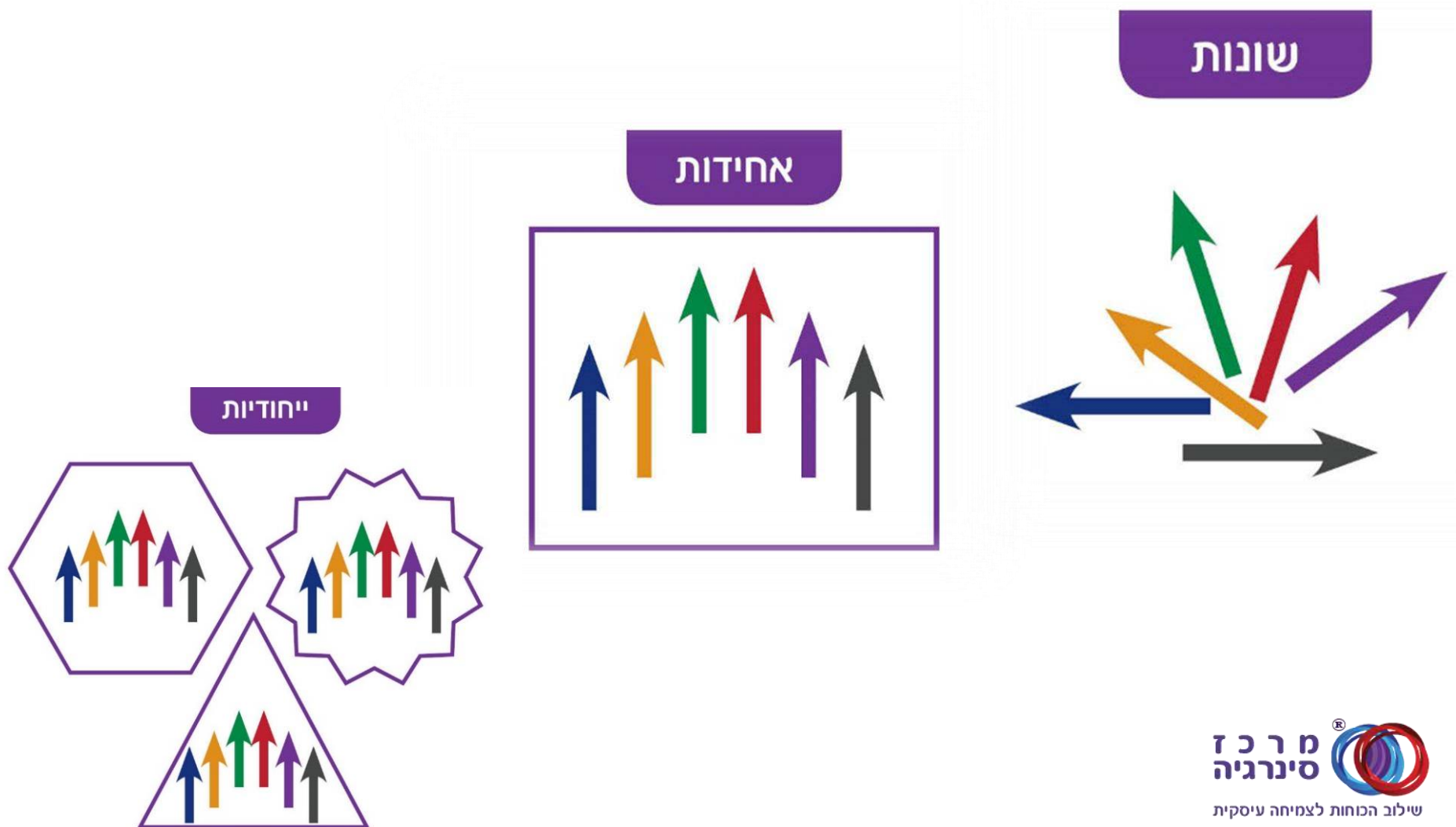


שיפור יחסי גומלין
סינרגיה בין עוצמות של שונים
פרדיגמת שפע



יבטיח מנהל ממ"א רלוונטי ותורם לביזנס ושיפור התפוקות

אסטרטגיה – שונות אחדות ייחודיות שונות



האם מצפים ממך לדחוף את הבטרייה לעובד שימשיך לרוץ להשגת אסטרטגית הארגון



סינרגיה ארגונית

היכולת של ארגונים ליצור
מציאות חדשה
שיחיד או מחלקה לא יכולים
לייצר לבד



סינרגיה ארגונית

דפוס של יחסי גומלין

**המאפשר הפקת המיטב מהצוות
בזכות השונות בין חבריו**



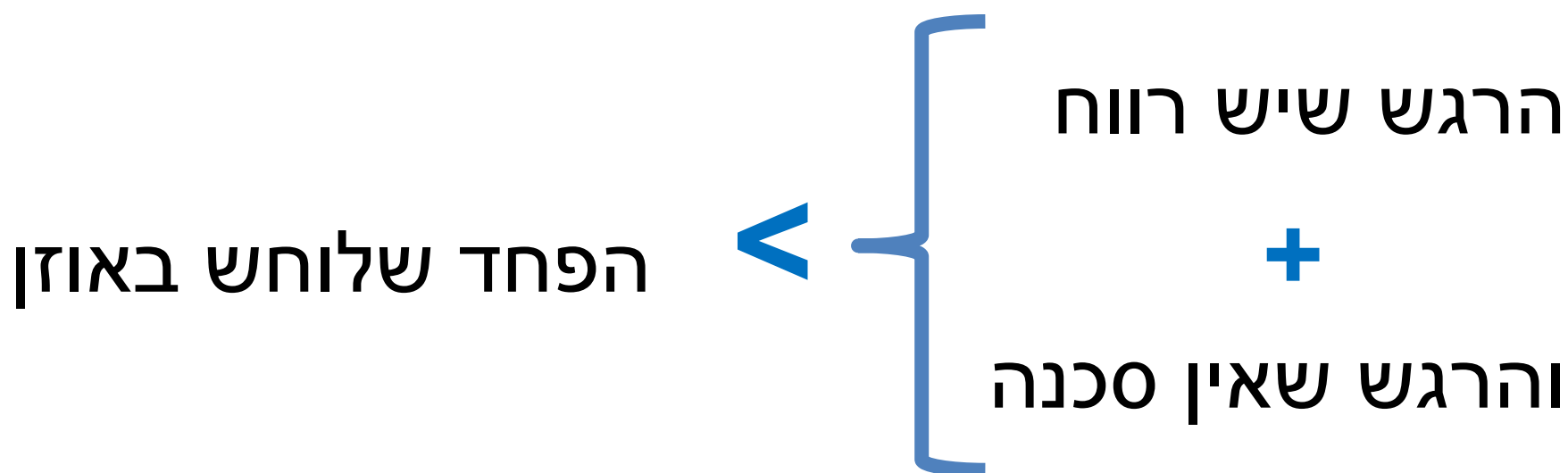
כל כך נכון לעבוד בסינרגיה למה זה לא קורה



פרדוקס הסינרגיה

- יצירת מציאות חדשה והחיבור לשונים מאיימת על הסדר הקיים ועל העובד אישית
- הנטייה הטבעית - הקשחת הגבולות, ויצירת תקשורת פוליטית
- הצורך הארגוני - הגמשת גבולות ותקשורת איכותית ושקופה
- וזה תפקידנו כמנהלי משאבי אנוש (מג'נגלים: בטחון לעובד – הגמשת גבולות – שיפור תקשורת).
- וכאן תפיסת הסינרגיה עוזרת לנו.

תפקיד המנהיגות:



אז למה לטרוח ? רמת הפרט

סינרגיה עם עצמי. היכולת לקבל:

את עצמי

מגוון תפקידים

זמנים קשים

ספקות

יקירים



אז למה לטרוח - רמת הצוות והארגון?

1. "להנות מהדרך"

2. צמצום קונפליקטים

3. הפניית אנרגיה לצמיחה ושיתוף פעולה

4. משפיעה על השורה התחתונה

**אנחנו אנשים שונים ומגוונים,
הפועלים בקבוצות שונות ומגוונות
וכשנבין את זה,
נוכל לנצל את העובדה שכולנו כאן יחד.**

הסופרת האפרו אמריקאית ז'קלין וודסון

שונות

**עד כמה אני ער לשונות במאפיינים, בערכים ובמטרות
של האנשים שעובדים איתי?**

**כמה שונות נכון לי לסבול –
בלי לראות בזה פלישה?**



שונות – על פי תפיסת הסינרגיה

- לכבד, אין משמעותו להסכים
- ניתן להיות שונה אך שווה ערך

סיפור הכדורסל בישיבות מטה



חשיבות יחסי הגומלין



היבטים ליחסי גומלין

ליחסי גומלין לפחות 6 היבטים:



אנושי
אסטרטגי
תרבותי
משפטי
מבני
תהליכי

יש לטפל בכל אחד מההיבטים ובהלימה בין כולם.

הרכב יחסי הגומלין

גבולות

ותקשורת



גבולות



סוגי הגבולות - נוקשים



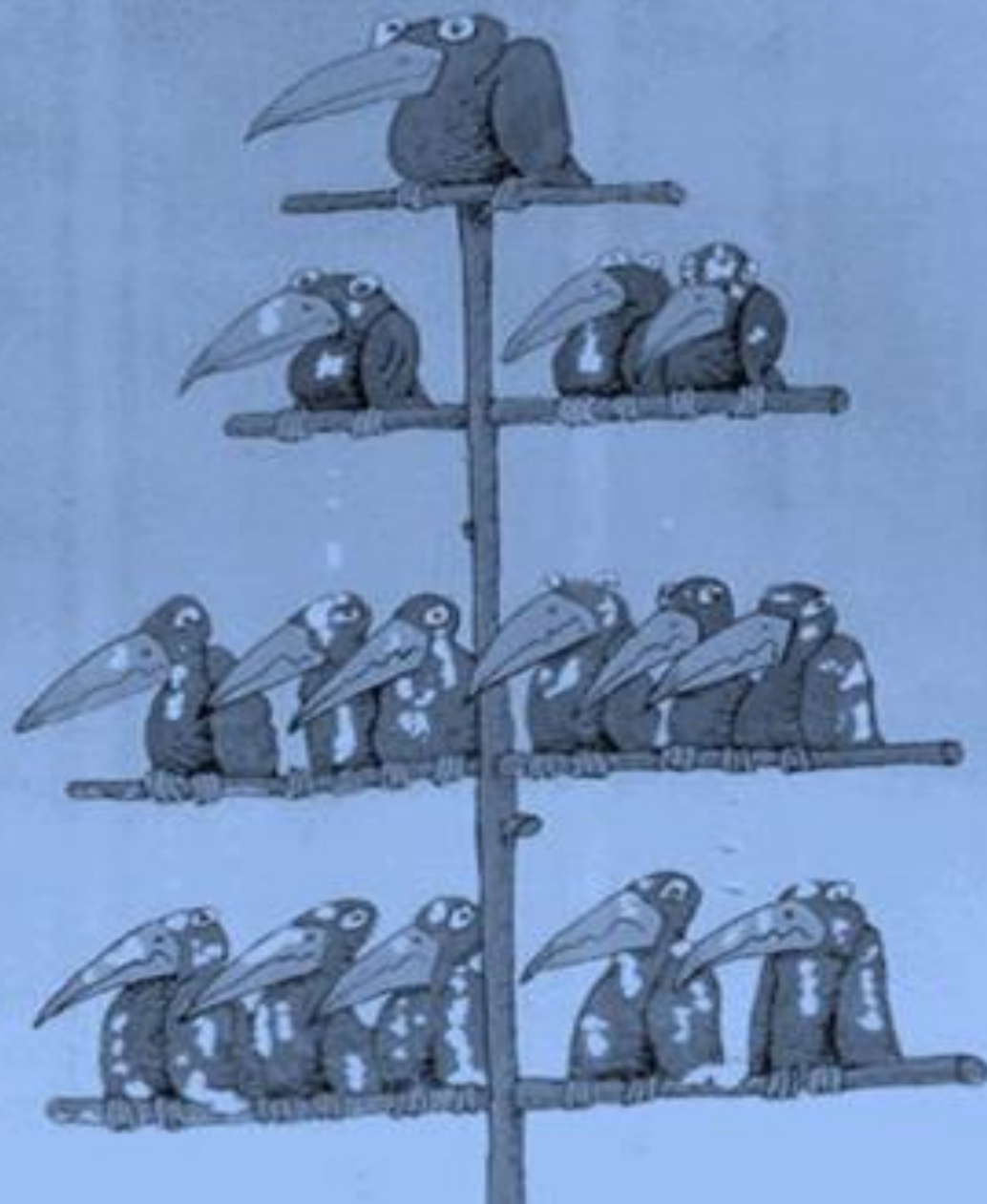
סוגי הגבולות - גמישים



סוגי הגבולות מטושטשים



סוגי תקשורת חד סטרית



סוגי תקשורת - דו סטרית



סוגי תקשורת מתיכה



5 היסודות של תקשורת אפקטיבית



הקשבה פעילה

דיבור ומשוב אסרטיביים

דימוי עצמי

הבעה והתמודדות עם רגשות

פתיחות

הפסקה



חלק 2:

למידה ותרגול שאלון 7 דפוס י יחסי הגומלין

סינרגיה

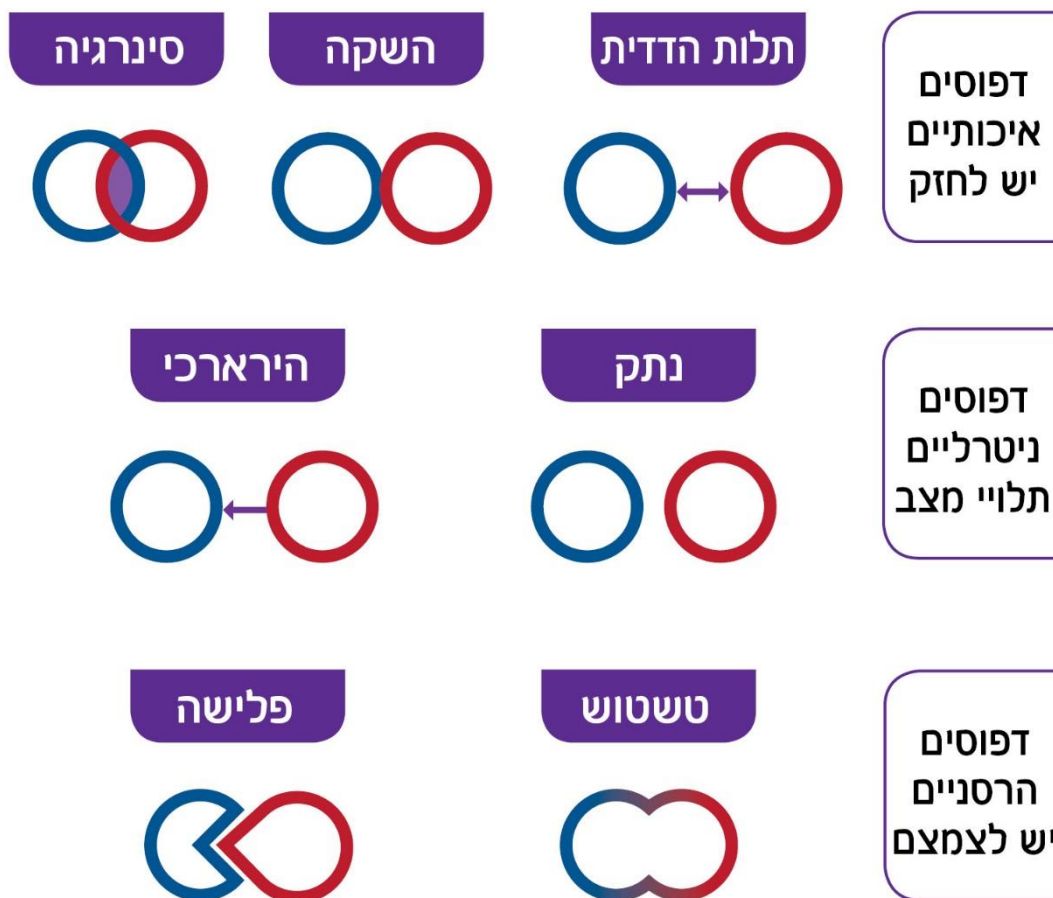


כולם מדברים על זה!
אך איך מיצרים

סינרגיה ארגונית?

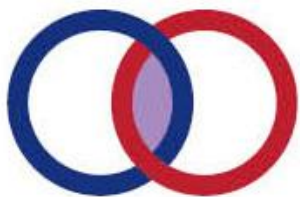


מודל 7F - שבעת הדפוסים של יחסי הגומלין

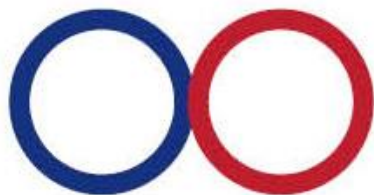


דפוסים איכותיים - יש לחזק

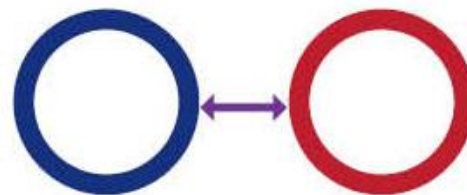
סינרגיה



השקה



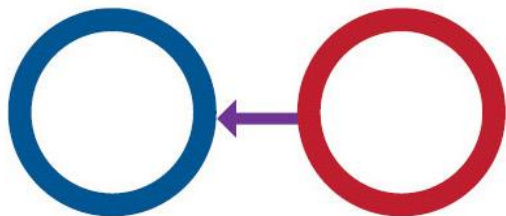
תלות הדדית



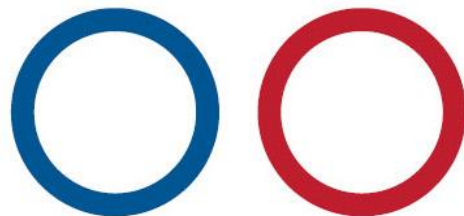
דפוסים
איכותיים
ש לחזק

דפוסים ניטרליים

הירארכי



נתק



דפוסים
ניטרליים
תלויי מצב

דפוסים הרסניים - (יש לצמצם)

פלישה



טשטוש



דפוסים
הרסניים
יש לצמצם

שאלון ממפה



ועכשיו לתמהיל האחוזים

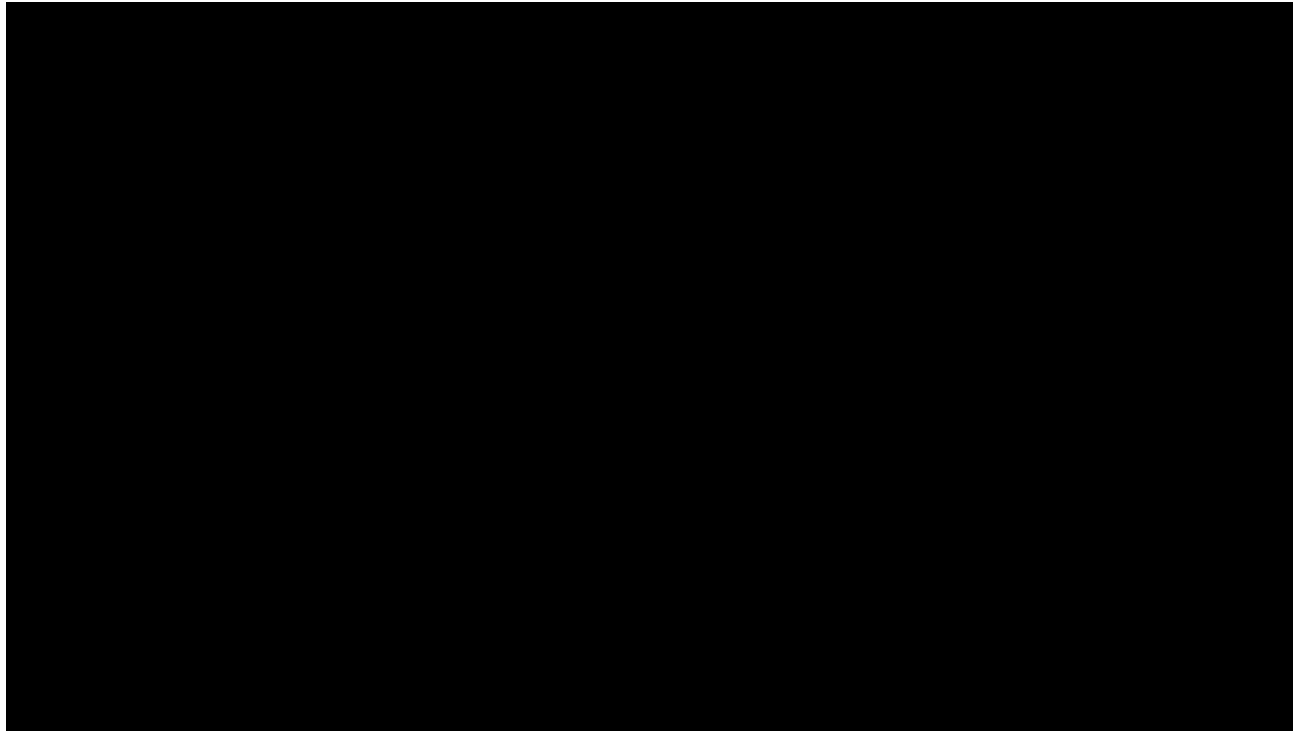


הפסקה



חלק 3: העמקה – סינרגיה, טשטוש, פלישה

סרט סינרגיה או בזבוז אנרגיה



בכל מצב נתון מתקיימים - כל הדפוסים



יש לנהל את התמהיל

דפוס הוא סובייקטיבי



הרחבה על דפוס הסינרגיה

- מחייב שונות ושונים וכבוד להם
- מדגיש את האחדות, האחידות והמיוחדות – היכולת להתעלות מעל האגו
- נוצר משקיפות, הוגנות, אוטנטיות וגורם להם.
- קשה להשגה



מחיר הסינרגיה – מה רלוונטי לנו?



איך להצליח ב"סינרגיה" - היבטים של גבול/שונות

- הכרה וכבוד לשונה ולתרומתו
- גבולות גמישים, מוגדרים היטב, מוסכמים, נוחים
- צמצום ביטויים לחוסר שוויון
- הירארכיה לא ליניארית
- איזון שונות (מאפיינים) – אחדות (אסטרטגיה, ערכים, חזון)
- סינרגיה אינה כימיה
- סינרגיה בכפיה

איך להצליח ב"סינרגיה" – היבטים של חיבור/תקשורת

- מחויבות
- שיפור התקשורת וחיבורים
- תמהיל הדפוסים ("הגוונים של האפור")
- הדרכה, פיתוח צוות, כישורים ניהוליים
- מערכת התגמול
- הערכת ביצוע



מדוע יש טשטוש או פלישה?

מה רלוונטי אצלי?

- חוסר ביטחון/ אי הסכמה בגבולות
- חוסר שביעות רצון מהגדרת הגבולות
- פחדים
- תפיסה שהשני אינו מצליח בתפקידו –
נבואה שמגשימה את עצמה

טשטוש ופלישה הולכים ביחד ומעצימים זה את זה



אני מאפסנת את האוטנטיות שלי כשאני נכנסת למשרד



שאלון ממפה – הפעם מנקודת המבט של האדם שבחרנו.



הפסקת צהרים



חלק 4:

הטמעה עצמית

תרגיל בקבוצות של 6

- תפקידים: צופה ורשם

- התרגיל: דיון בקבוצה:

1. מה אני יכול להטמיע בכוחות עצמי בארגון שלי.

2. מה השאלות/ מבקש להרחיב

- לאחר 15 דקות – משוב מהתצפיתן

- לאחר 20 דקות – רשם מציג 2 נקודות במליאה מכל שאלה

איך ניתן לעבוד איתי?

- סדנאות ליחידת מ"א.
- נאמני סינרגיה
- חניכה של מנהלת/ מחלקת מ"א.
- ספר
- קורס אינטרנטי
- הרצאות היכרות – ממוקדות/ העשרה
- סדנאות ממוקדות פתרון בעיה
- פיתוח מנהלים והנהלה
- תהליכי ייעוץ ממוקדי נושא

משוב של ממ"א אורגל

“הסיוע של רמי ... יצר עליית מדרגה בארגון...
היכולת שלו לפתור נתקים בתקשורת... ולהמליץ
על פתרונות ייחודיים... שיחררו צווארי בקבוק
משמעותיים... ויצרו יכולת לחולל שינויים נדרשים
להמשך צמיחת הארגון.

התהליך עם רמי היה קצר, ממוקד והביא לתועלות
משמעותיות ביותר בהתייחס לעלויות בזמן
ובכסף”.

משוב של מנכ"ל בריתגוז



מרכז סינרגיה

שילוב הכוחות לצמיחה עסקית

חלק 5:

עוד כלים יישומיים – מענה לשאלות/ בקשות

דפוס יחסי הגומלין

מתיכה	דו-סיטרית	חד-סיטרית	גבולות / תקשורת
השקה	תלות הדדית	הירארכי/פלישה	נוקשים
סינרגיה	השקה	טשטוש	גמישים
טשטוש	טשטוש	טשטוש	מטושטשים

דפוס יחסי הגומלין

מתיכה	דו-סיטרית	חד-סיטרית	גבולות / תקשורת
השקה	תלות הדדית	הירארכי/פלישה	נוקשים
סינרגיה	השקה	טשטוש	גמישים
טשטוש	טשטוש	טשטוש	מטושטשים

דפוס יחסי הגומלין

מתיכה	דו-סיטרית	חד-סיטרית	גבולות / תקשורת
השקה	תלות הדדית	הירארכי/פלישה	נוקשים
סינרגיה	השקה	טשטוש	גמישים
טשטוש	טשטוש	טשטוש	מטושטשים

דפוס יחסי הגומלין

מתיכה	דו-סיטרית	חד-סיטרית	גבולות / תקשורת
השקה	תלות הדדית	הירארכי/פלישה	נוקשים
סינרגיה	השקה	טשטוש	גמישים
טשטוש	טשטוש	טשטוש	מטושטשים

דפוס יחסי הגומלין

מתיכה	דו-סיטרית	חד-סיטרית	גבולות / תקשורת
השקה	תלות הדדית	הירארכי/פלישה	נוקשים
סינרגיה	השקה	טשטוש	גמישים
טשטוש	טשטוש	טשטוש	מטושטשים

דפוס יחסי הגומלין

מתיכה	דו-סיטרית	חד-סיטרית	גבולות / תקשורת
השקה	תלות הדדית	הירארכי/פלישה	נוקשים
סינרגיה	השקה	טשטוש	גמישים
טשטוש	טשטוש	טשטוש	מטושטשים

הפתרון - חזרה

- **חזון + מנהיג מלהיבים**
- **מחלקת מ"א/ יועץ - כמיקרוקוסמוס**
- **שיתוף - רוח אישי לכל שותף**
- **התייחסות לכל ההיבטים של יצירת הסינרגיה**
- **אורך נשימה**
- **הקפדה על תהליך העבודה שגישת הסינרגיה מציעה**

עוד טכניקות לשיפור - גבולות

תיאורי תפקיד.

"בועת סינרגיה"

שביעות רצון של כלל העובדים

להכיר כל אחד מהעובדים שלך

עוד טכניקות לשיפור - תקשורת

- הקשבה פעילה
- כלים מוכרים לשיפור תקשורת
- שיתוף עובדים

הקשבה פעילה: ההבדל בין **להקשיב**



לבין לחכות שיגיע תורך **לענות**

אויבי הסינרגיה

1. אגו

2. תודעה של מאבק ומחסור (win lose)

3. פחד חוסר בטחון ואי נוחות

4. גבולות מטושטשים

5. תגמול על תחרותיות

6. לחץ/ מחסור בזמן

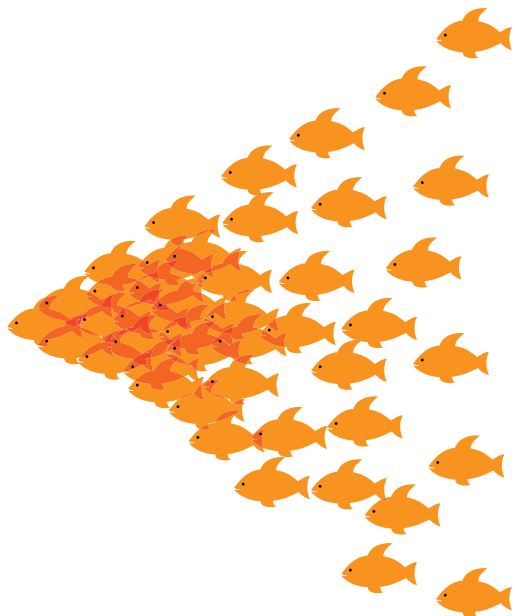
7. תרבות פוליטית, כוחנית, חוסר שקיפות

8. דגש יתר על המשימה



טיפים ליצירת סינרגיה

- **שילוב הסינרגיה**
 - בחזון
 - בערכים, באסטרטגיה, בתוכניות עבודה,
- **שקיפות, הוגנות, הגינות**
- **לצמצם דפוסים הרסניים וניטרליים**
- **להיות אוטנטי, וחומל.**
- **מנהיגות משתפת**



מנגנונים יוצרי סינרגיה

- אינטראקציות לא פורמליות בארגון
- אינטראקציות פורמליות - היכרות עם יחידות שונות בארגון
- מנגנון ליישוב מחלוקות – גישור טרנספורמטיבי
- ימי סיעור מוחות
- תהליכי תחקור ו- best practice
- פעילות מחברות: happy hour, מידע אישי על עובדים באתר/ דיוור.

ועל השאר בשיחה האישית על פי הצרכים שלכם.

ועוד טיפים לייצר סינרגיה

- איזון בין פונקציות מקשיחות גבולות לבין פונקציות שמגמישות

פונקציות מקשיחות: בקרה, ביקורת, ייעוץ משפטי, נהלים ותהליכים

מובנים, תאום באמצעות תקינה

פונקציות מגמישות: מרכזי מצוינות, ממוני איכות, פיתוח ארגוני,

משאבי אנוש (בעיקר פיתוח מנהלים, הדרכה ורווחה), מחקר ופיתוח,

שירות וקשרי לקוחות, שירות, שיווק, אסטרטגיה, ומנגנוני תיאום ישיר.

מסקנות לתפקוד ממ"א

1. **שונות** במאפיינים ובעוצמות מול **אחידות** בערכים, בחזון, באסטרטגיה.
2. מחפשים עובדים שדומים לכם - תתחילו לחפש את השונים (**גבולות**)
3. משקיעים הרבה באיתור ומיון – תתחילו להשקיע בחיבור הכוכבים (**תקשורת**)

שאלות והארות



אז על מה דיברנו?

- אסטרטגיה מול הפרט והשונות ביצירת סינרגיה
- הכרות עם שפת הסינרגיה
- התנסות במיפוי של תמהיל יחסי הגומלין
- גזירת תובנות להעצמה אישית, ולהמשך עבודה עצמאית
- קבלת החלטות על יישום בארגון לשם:
 - (א) העלאת מחוברות
 - (ב) צמצום דפוסים הרסניים, פחדים ואגו
 - (ג) העלאת השקיפות והאמון
 - (ד) העלאת שביעות הרצון והתפוקות כאחד



תודה ולהתראות