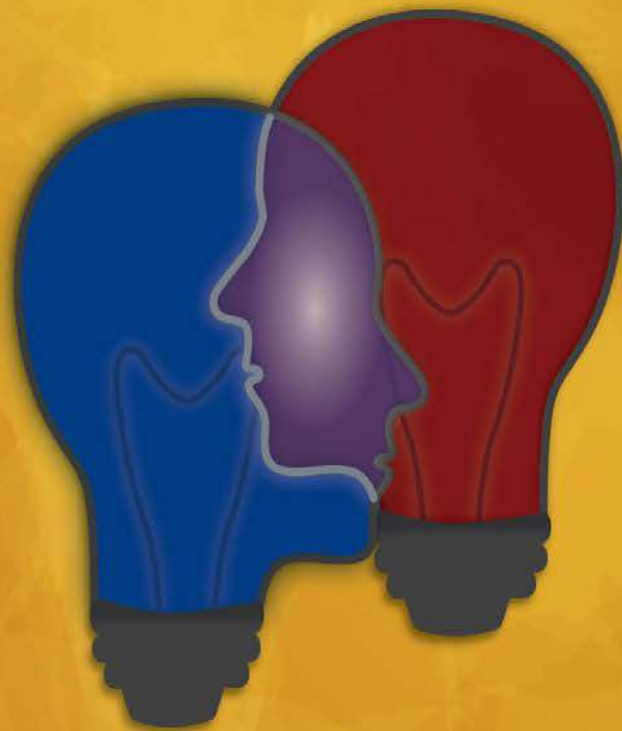


ד"ר רמי בן-ישי

סינרגיה ארגונית

איך תפיק יותר מהמשאבים הקיימים



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

"רמי ליווה אותנו והעניק לנו ייעוץ שוטף בתהליך המיזוג שיצר את משרד רואי החשבון זיו, שיפר ושות'.

בזכותו, שיתוף הפעולה בין שני המשרדים ושתי התרבויות הארגוניות השתפר והרווחים בהתאם.

הצלחתו הייתה גדולה הואיל והסינרגיה שנוצרה גרמה לתוצאה שסינרגיה טובה אמורה לתת - גודל השלם היה גדול משמעותית מסך חלקיו.

אפשר לומר שהספר (אשר לא היה בנמצא במועד המיזוג) מציג בצורה מוחשית את התפיסה, את הכלים ואת תהליכי העבודה הדרושים להצלחת מיזוג.

קריאת הספר מספר שנים לאחר השלמת העבודה עם רמי מאפשרת לי לעשות הערכה של ההישגים שלנו בשנים שעברו מאז המיזוג ולראות מה עוד עלינו לעשות".

"להערכתי הספר יכול לסייע מאוד למי שעבר או שוקל לעבור מיזוג".

רו"ח יורם שיפר - שותף מנהל זיו, שיפר ושות' - רואי חשבון

"יישום עקרונות הסינרגיה שמלמד רמי חסך לי זמן ניהול רב, קידם את החברה וסייע להתפתחות ולעצמאות האישית והמקצועית של אנשי הצוות שלי.

ד"ר רמי בן ישי, מעבר להיותו מרצה מרתק ויועץ ארגוני בכיר ועתיד ניסיון, מעביר את תכניו בצורה ברורה, אישית ופרקטית. ממליץ בחום."

ד"ר עו"ד יניב זייד - "דוקטור שכנוע".

הקדמה – סינרגיה ארגונית ממעוף הציפור.....

למי מיועד הספר ואיך תפיק את המיטב ממנו?

מהי סינרגיה ארגונית?.....

פרדוקס הסינרגיה – אם כל כך נכון לעבוד בסינרגיה, למה כל כך קשה ליישם אותה?

כיצד הגעתי לעסוק ביצירת סינרגיה ולמה נכתב ספר זה?.....

פרק 1 איך להשיג יותר ביחד – צלילה לתפיסת הסינרגיה.....

מושגי יסוד בתפיסת הסינרגיה: שונות, גבולות ותקשורת.....

שונות.....

גבולות.....

תקשורת.....

פרק 2 העמקה בתפיסת הסינרגיה – "מודל 7' – שבעת הדפוסים של יחסי הגומלין"

והשאלון הממפה אותם.....

דפוסים איכותיים.....

תלות הדדית.....

השקה.....

סינרגיה.....

דפוסים ניטרליים.....

היררכי.....

נתק.....

דפוסים הרסניים.....

טשטוש.....

פלישה.....

כיצד הגבולות ודפוס התקשורת השונים יוצרים את דפוס יחסי הגומלין?.....

ההיבטים השונים של הסינרגיה.....

ההיבט האסטרטגי.....

ההיבט המבני.....

ההיבט התהליכי.....

ההיבט האנושי.....

ההיבט הטכנולוגי.....

ההיבט המשפטי.....

ההיבט הכלכלי.....

דגשים חשובים ליצירת סינרגיה.....

1. בכל מצב נתון מתקיימים כל הדפוסים.....

2. עוצמת הדפוס היא סובייקטיבית.....

3. מחיר הסינרגיה.....

4. מתי נכון להשתמש בסינרגיה?.....

שאלון למילוי עצמי - מודל 7F - שבעת הדפוסים של יחסי הגומלין.....

פרק 3 איך להצליח בהטמעת תהליך הסינרגיה?

הרכיבים להטמעה מוצלחת של תהליך סינרגיה בארגון.....

1. הגדרת מטרה הקשורה לחזון הארגון.....

2. יצירת מחויבות.....

3. הגדרת גבולות והסכמה עליהם.....

4. הכרה בחשיבות השונות ומתן כבוד לשונה.....

5. סינרגיה אינה בהכרח "כימיה".....

6. צמצום הביטויים לחוסר שוויון בהיררכיה.....

7. ניתן להיות שונה אך שווה ערך.....

8. הדרכה, פיתוח צוות ומיומנויות ניהול.....

9. תגמול על פי גישת הסינרגיה.....
- תרגיל – זיהוי הרכיבים אצלך בארגון.....
- תהליך העבודה בשישה שלבים – כיצד לתכנן, לבצע ולשמר תהליך של שיפור יחסי גומלין בארגון.....
1. אבחון ראשוני ותכנון.....
 2. שלב אבחון מעמיק.....
 3. שלב ביצוע השינוי.....
 4. שלב הטמעת השינוי.....
 5. הערכה ובקרה על השינוי.....
 6. חזרה על התהליך על פי הצורך – עד להשגת המצב הרצוי.....

פרק 4 סינרגיה או בזבוז אנרגיה: כללים וטיפים לשיפור יחסי הגומלין.....

- סינרגיה היא שפה, למדו אותה! כיצד לחשוב, לדבר ולהתנהג סינרגיה.....
- לשלב את מושגי הסינרגיה בשפת הארגון, לשנות את השפה ואת התרבות הארגונית.....
- לשתף את העובדים במתרחש.....
- כיצד לנהל שונות בצורה נכונה?.....
- לכבד, אין משמעותו להסכים.....
- ליצור דיון על שונות בארגון.....
- למדו לחיות עם השונות, התייחסו אליה כאתגר ולא כאיום.....
- כיצד לנהל גבולות בצורה נכונה?.....
- שימוש נכון בתיאורי תפקיד.....
- ליצור "בועת סינרגיה".....
- השתמש בהגיון בריא כדי להבדיל בין גבולות גמישים לגבולות מטושטשים.....
- להבהיר את הגבולות.....
- להגמיש את הגבולות.....
- לשאוף לשביעות רצון של כלל העובדים בארגון.....
- סיכום: להקשיב לעובדים.....
- כיצד לנהל תקשורת בצורה נכונה? טכניקות לשיפור התקשורת בארגון.....

.....חלון ג'והארי

.....מעגל הקשבה

.....כיצד לנהל נכון את יחסי הגומלין?

.....לצמצם את מופע הדפוסים ההרסניים בארגון

.....לצמצם את מופע הדפוסים הניטרליים בארגון

.....לחזק את הדפוסים האיכותיים בארגון

.....סיכום – מה הצעד הבא?

נספח מס. 1: כיצד המושגים אחידות וייחודיות משלימים את מושג השונות ומעודדים יצירת סינרגיה?

תרשימים: להוסיף תרשימים והעמודים שלהם

תרשים מס. 1 - "מודל 7F - שבעת הדפוסים של יחסי הגומלין"

תרשים 2 – יצירת דפוס יחסי הגומלין מסוגי הגבולות והתקשורת

תרשים 3 א' : חלון ג'והארי

תרשים 3 ב' : חלון ג'והארי – אחרי הרחבת התחום הגלוי

הקדמה – סינרגיה ארגונית ממעוף הציפור

קורא יקר,

ספר זה נכתב על מנת לסייע לך לפתח ולשמר את הארגון שלך כארגון מוביל, וכארגון שבו מתקיימים יחסי גומלין איכותיים בכלל וסינרגיה בפרט. באמצעות סינרגיה ארגונית ניתן לשפר את תפוקות הארגון, להפיק את המיטב מתהליך מיזוג או רכישה, להטמיע טכנולוגיות חדשות וחדשניות ולפתח מגוון מוצרים ושירותים בקלות יחסית. במקביל, שביעות הרצון והמוטיבציה של העובדים עולות והקשר של העובדים והמנהלים למקום העבודה מתחזק.

סינרגיה נוצרת בין שונים, אך שונות בינאישית מרתיעה אותנו. אנו מעדיפים לעבוד עם הדומים לנו, וזו אחת הסיבות בגינן קשה לנו לייצר סינרגיה.

ספר זה מתאר תפיסה ייחודית, שיש לה: שפה ועולם מושגים ייחודיים משלה שמגדירים אותה; מודל המגדיר את שבעת הדפוסים של יחסי הגומלין; וכלי עבודה המאפשרים לאבחן ולשפר את החיבור בין הכוחות והמשאבים השונים בארגון. תמצא בו הסברים, תרשימים, דוגמאות, שאלון מיפוי דפוסי יחסי הגומלין ודפים לתרגול. תקוותי היא שכל אלה יסיעו לך ללמוד את השיטה ולתרגל אותה במציאות הייחודית של הארגון שלך, ולרכוש מיומנות שתאפשר לך להימנע מדפוסי יחסי גומלין שליליים בארגון ולחזק את יחסי הגומלין החיוביים, ובראשם את דפוס הסינרגיה.

למי מיועד הספר ואיך תפיק את המיטב ממנו?

הספר הזה נכתב עבורך:

- ✓ הבעלים, חבר הדירקטוריון, השותף או המנהל בארגונים קטנים כגדולים, בכל סקטור ובכל מגזר, המבקש לשפר את התפוקות של הארגון, באמצעות שיפור יחסי הגומלין ויצירת סינרגיה בין חברי הארגון בכלל וחברי ההנהלה בפרט.
- ✓ מנהל צוות המשימה, צוות האיכות או צוות השיפור בארגון, המבקש לשפר את לכידות הצוות.
- ✓ איש משאבי האנוש, הפיתוח הארגוני וההדרכה המעוניין להיחשף לשיטות חדשות בעלות ערך מוסף מוכח לארגון.
- ✓ המרצה, היועץ או הסטודנט לפיתוח ארגוני המעוניין ברכישת מודל וכלי עבודה נוספים המותאמים לעבודת ייעוץ לארגונים במאה ה-21.

מה תפיק מהטמעת גישת הסינרגיה בארגון שלך?

גישת הסינרגיה פותחה במטרה לסייע למנהלים לשפר את יחסי הגומלין בארגון שלהם וכתוצאה מכך להביא לשיפור בתפוקות הארגון. השיטה מתמקדת בשיפור יחסי הגומלין בין העובדים, הצוותים, המנהלים, היחידות והתרבויות השונות בארגון ומטפלת בשלוש רמות בארגון: בפרט, ביחידה הארגונית ובארגון כולו.

העבודה בגישת הסינרגיה תאפשר לך: לצמצם דפוסים של יחסי גומלין הרסניים ולחזק דפוסים מועילים; להימנע מקונפליקטים; להפחית בזבוז אנרגיה; לשמר לקוחות ועובדים; להשלים במהירות את פיתוחם של מוצרים חדשים; ובעיקר - לשפר את תפוקות הארגון, הן במדדי המורל ושביעות הרצון של העובדים והן במדדי "השורה התחתונה", כלומר ברווחים.

עם זאת, אימוץ תפיסת הסינרגיה מחייב שינוי, וככל תהליך שינוי עלול להיתפס עלידי חלק מעובדי הארגון כמנוגד לאינטרס האישי שלהם. לכן נדרשים חזון לבריאות מציאות חדשה וכן מחויבות מצדך לצורך ביצוע הטמעה מוצלחת.

איך תפיק את המיטב מהספר?

הספר נועד לתת לך רקע על שיטת הסינרגיה ויתרונותיה, אך גם ללוות אותך בביצוע שינויים קונקרטיים מהותיים אצלך בארגון. לכן, בשלב ראשון, מומלץ לקרוא קריאה ראשונית את הספר כולו, ולסמן הערות במקומות אליהם תרצה לחזור.

הספר נבנה במתכונת המדמה, ככל הניתן, תהליך שינוי בארגון:

הפרק הראשון מתאר את עקרונות התפיסה.

הפרק השני מעמיק בהבנת רכיבי התפיסה, מציג את "מודל 7F – שבעת הדפוסים של יחסי הגומלין" ואת שאלון האבחון, שאלון הממפה את יחסי גומלין בעבודה ומאפשר להבין אילו דפוסים עליך לחזק ואילו דפוסים עליך לצמצם במציאות הארגונית שלך.

הפרק השלישי עוסק בעקרונות להצלחה בהטמעת הסינרגיה ותיאור מפורט של תהליך העבודה ליישום השינוי הנדרש.

בפרק הרביעי תמצא סקירה של כללים, עצות ושפע דוגמאות שיסייעו לך להוביל שינויים, לתחזק את המבנה הארגוני, לשפר תהליכי עבודה ולהניע את העובדים שלך לרמה הגבוהה ביותר.

לאורך הספר כולו משולבים דפי תרגול שבהם תוכל לכתוב את הערותיך, בהתאם למציאות איתה אתה מתמודד בארגון. אני מעודד אותך לרשום כמה שיותר הערות ורעיונות שעולים בך במהלך הקריאה, מתוך ידיעה שתהליך זה יסייע לך להפוך את הספר לכלי עבודה שימושי ומועיל.

עם זאת, לא די לקרוא את הספר. ההצלחה שלך תלויה ביכולתך ליישם את התהליך בהתאם לנסיבות ולסביבה הארגונית שלך. לשם כך אני ממליץ לך ללמוד היטב את המודל ואת התהליכים המתוארים בספר ולהתאים אותם למציאות הארגונית שלך, לבדוק מה עובד עבורך, להכשיר את העובדים ואת המנהלים בארגון להשתמש בתפיסה ובתהליכים המוצגים, ובעיקר - להתמיד בעשייה, ללמוד מטעויות, לתקן ולשפר.

מהי סינרגיה ארגונית?

סינרגיה מוגדרת כשיתוף פעולה אפקטיבי, פעולה משותפת של שני גורמים או יותר שתוצאותיה גבוהות או טובות יותר מן התוצאות שהיו משיגים אותם גורמים אילו פעלו בנפרד. על פי הגדרה עממית יותר - סינרגיה היא פעולת חיבור מופלאה, כאשר $3=1+1$ או במילים פשוטות, השלם הגדול מסך חלקיו.

ספר זה עוסק בסינרגיה ייחודית - סינרגיה ארגונית. אני מוצא שההגדרה הבאה מיטיבה להסביר את מהותה: **סינרגיה ארגונית היא דפוס של יחסי גומלין, בתוך הארגון או בין מספר ארגונים שונים, המאפשר בריאת מציאות חדשה על ידי מספר שותפים, כאשר כל אחד מהשותפים¹ לא יכול או לא משתלם לו, משיקולים כלכליים ואחרים, לברוא אותה לבד בעצמו.**

על שבעת דפוסי יחסי הגומלין השונים האפשריים נרחיב בפרק מס. 2 של הספר.

לדוגמה - תהליך מיזוג בין שתי סוכנויות ביטוח. לפני המיזוג כל סוכנות התמחתה במוצרים ושירותים שונים, הייחודיים לפלח השוק אליו פנתה. בעקבות המיזוג נוצרה סוכנות ביטוח אחת שהיא One Stop Shop ללקוחות פרטיים וללקוחות עסקיים. המציאות החדשה אפשרה ללקוחות למצוא מענה למגוון צרכים בתחום הביטוח, הכול תחת קורת גג אחת. עבור הארגון החדש, המציאות החדשה אפשרה גישה למאגר לקוחות גדול יותר, ועליה בהכנסות וברווחים, הרבה מעבר ליכולות של שתי סוכנויות הביטוח בנפרד.

דוגמה אחרת היא הסינרגיה הטבעית עליה מבוסס קיומנו האנושי, המתרחשת כאשר גבר ואישה מתאחדים במטרה להקים משפחה ולהביא ילדים לעולם. דוגמה זו ממחישה את הצורך של הצדדים השונים (גבר ואישה) ליצור את המציאות החדשה (ילדים ומשפחה), אך גם את האתגר הכרוך בדיאלוג אינטנסיבי המערב שתי "שפות" שונות.

אחד התחומים שבהם משמעות הסינרגיה הארגונית באה לידי ביטוי באופן ברור הוא תחום שירות הלקוחות. לא מעט ארגונים חוקקים על דגלם את הסיסמה "הלקוח תמיד צודק", אך לא מצליחים ליישם אותה בשטח. במקרים רבים אם מתעוררת בעיה או מוגשת תלונה, אכן מתבצעת חקירה במטרה לבדוק מי "צודק", אבל האמת היא שאין זה משנה מי צודק, הלקוח עדיין יחוה פלישה בעקבות החקירה וחווית השירות שלו לא תהיה טובה (דפוס הפלישה הוא אחד מדפוסי יחסי הגומלין עליהם נרחיב בהמשך הספר). חווית שירות לקוחות איכותית צריכה להתבסס על יצירת סינרגיה עם הלקוח, או במילים אחרות "מוטב להיות חכם ולא צודק", כדי לקדם חווית לקוח טובה.

¹ הכוונה במילה שותפים – הינה לכל סוג של שותפות לעבודה, ולא דווקא שותפים בבעלות על הארגון.

~ סיפור מהשטח ~

לפני מספר שנים טסתי בחברת התעופה היפאנית Jal. הטיסה הייתה ארוכה ואני העברתי את זמני בקריאת כתבי העת שנמצאו במטוס. באחד מהם פורסם מאמר מעניין במיוחד על ניהול ביפן. המאמר ריתק אותי, ורציתי להמשיך לקרוא ולחקור אותו גם לאחר הטיסה. קראתי לדיילת וביקשתי את רשותה לקחת את כתב העת, והיא ענתה לי שלא נהוג להוציא את כתבי העת מהמטוס. סיפרתי לה שאני עוסק בתחום והמאמר מאוד מעניין אותי, כמו כן הפניתי את תשומת לבה לכך שכתב העת כבר בן חודש ימים ומן הסתם בקרוב יפורסם כתב עת עדכני יותר. הדיילת הוציאה את כתב העת מהמתקן, נתנה לי אותו ובקידה אמרה With compliments from Japan Airlines (בברכה מחברת התעופה היפנית).

התנהלות זו הוכיחה לי כיצד חברת התעופה מנחה בחוכמה את עובדיה לקבל החלטות ולהגמיש את הגבולות (החוקים) מתוך מטרה לתת שירות מעולה. ולכן הדיילת, הנמצאת בדרג זוטרי יחסית, מצאה לנכון ליצור סינרגיה עם הלקוח (במקרה זה עבדכם הנאמן) ולתת לי חוויית שירות טובה.

סינרגיה מאפשרת יציאה מדפוס חשיבה של "או-או" (אנחנו או הם) המאפיין את התרבות המערבית, ומעבר לדפוס חשיבה של "גם וגם", המאפיין תרבויות שונות במזרח. סינרגיה היא אומנות המיזוג בין הפכים, בין הצורך לשמר ובין הצורך לשנות. בהיותה מבוססת על גישה של "הגדלת העוגה" או כמו שאני אוהב לקרוא לזה – "אפיית עוגות נוספות", היא אינה מניחה שרווח של האחד הוא בהכרח הפסד של האחר.

במושגי תורת המשחקים סינרגיה היא דוגמה למשחק שאינו "משחק סכום אפס" (מצב שבו הרווח של צד אחד מאוזן על ידי הפסדו של הצד האחר, כך שסכום הרווח וההפסד של כל הצדדים הוא אפס) אלא ההפך, חשיבה סינרגטית מאפשרת לארגון לבצע ברזומנית תהליכים שלכאורה סותרים זה את זה כגון: ריכוז-ביזור; בידול-כילול; שיפור איכות-הורדת מחירים ועוד. נרחיב על כך בפרק מס. 4 – בסעיף 'כלים ותהליכים לחיזוק תהליך יצירת הסינרגיה'.

אומנות המיזוג בין הפכים מאפשרת היצמדות לערכי הליבה של הארגון והצבת יעדים נועזים יותר כגון שימור ושינוי, או כפי שגיימס קולינס הגדיר זאת, זו "חשיבה מהמעלה השנייה" המייצרת את גלגל התנופה – מטוב למצוין.²

² קולינס, גיימס, (2001) גלגל התנופה – מטוב למצוין, פקר, תל-אביב.

יישום גישת הסינרגיה אפשרית בשני ממדים, ממד הכלה ואפשרות או ממד כפייה ואילוץ. בממד הראשון סינרגיה ארגונית מתבצעת באמצעות הכלת השונה תוך תרגול גבולות עבודה גמישים (פתיחות, קשב, אמפטיה או ויתור על אגו³). לדוגמה – הנהלה המחליטה לשפר את הסינרגיה בין חבריה, יכולה לעשות זאת בתהליך של הכרת העולם התפקודי והאישי של כל חבר הנהלה, דרך פעילות פנאי משותפת וכו'.

בממד השני סינרגיה ארגונית מעודדת חתירה לשיתוף פעולה סינרגטי מתוך אמונה, ובמקרים פחות מוצלחים תחת איום, כי עדיף לשותף פעולה עם אדם או עם תהליך מסוים, גם אם הוא שונה ממני ואני מתקשה להכיל אותו (אין לי כימיה איתו, אני חושש מהתהליך וכו').

הדוגמה השגרתית לממד זה היא מיזוג או רכישה. עובדים רבים ימצאו את עצמם בסיטואציה שבה הם נאלצים לעבוד בשיתוף פעולה ולברוא מציאות חדשה, אף אם אינם מכילים את השונה ומתייחסים אליו כאיום. כלומר אני משותף איתך פעולה על מנת לברוא מציאות חדשה, אף על פי שאין כימיה ביננו, אולי אני אפילו מאוים ממך, ואני מתקשה להכיל את התנהגותך. אולם אני עושה זאת כיוון שאני מאמין שפעילות זו תביא לי תועלת.

בתהליך הטמעת גישת הסינרגיה המתואר בספר זה התייחסתי בעיקר לממד הראשון, הכלת השונה תוך תרגול גבולות עבודה גמישים, משום שזהו הממד הנכון לפעילות סינרגטית אמתית. עם זאת ניתן להשתמש בממד השני לפחות לזמן קצר, עד ליצירת שינוי בתרבות הארגונית והניהולית של הארגון והפיכתו לארגון מכיל, לומד ומאפשר.

בשנים האחרונות התפתח המושג של ארגונים כאורדיים (Chaordic Organizations) המתאר ארגונים שבהם מתקיימים זה בצד זה סדר וכאוס, למרות הקוטביות ביניהם. בדיוק כפי שמצבי קוטביות מתקיימים יחדיו באיזון בטבע (יום–לילה, קר–חם, טורף–נטרף), כך גם ארגונים הנמצאים בלב של מעבר ממלחמת הכול בכל למציאות של שיתוף בין ארגונים (גם אם מדובר במתחרים) ושיתוף עם הסביבה (כולל האקולוגית), מצליחים לשמור על שיווי המשקל שלהם.

גישות רוחניות שונות, מכל קשת הדתות, מלמדות על כוח אחד שהוא אחדות הניגודים, ישות אלוהית העומדת מעל הטבע. ובכן גישת הסינרגיה מאפשרת את אחדות הניגודים ברמת הארגון למרות הקושי ביישומה, הנובע מהטבע האנושי לעודד תחרות ולפעול מתוך שיקולים פוליטיים או מתוך שיקולי אגו.

תפיסת הסינרגיה התפתחה במקביל לגישות פוסט־מודרניות אחרות ובהן – מנהיגות משתפת וחוכמת ההמונים, המדגישות את ההנחה שהקבוצה תמיד תהיה חכמה יותר מכל הפרטים המרכיבים אותה. בכך מתמקדות גישות אלה בשיפור יחסי הגומלין בין הרכיבים, ולא דווקא בשיפור הרכיבים עצמם.

³ לאורך הספר אנו עושים שימוש במושג אגו, ונראה שנוכח להסביר את השימוש שנעשה בו. על פי זיגמונד פרויד האגו הוא המבנה המהווה את עיקר המודע של האדם (ויקיפדיה). בספר זה נשתמש במושג אגו במשמעותו בסלנג – אדם המרוכז רק בעצמו ובטובתו, אגוצנטרי (ויקימילון), ועוד אחדד לגבי השימוש בספר זה – פעולה מתוך האגו היא פעולה מתוך רצון להאדיר את כוחי הפוליטי בארגון, לעתים רבות על חשבון הזולת.

פרדוקס הסינרגיה – אם כל כך נכון לעבוד בסינרגיה, למה כל כך

קשה ליישם אותה?

יצירה סינרגטית, כפי שהגדרנו אותה, היא בריאה חדשה. יצירה של משהו שלא היה קודם לכן. במקרים רבים, יש לנו נטייה לשמר את הסדר הקיים ולהקשיח את הגבולות אם משהו מאיים עליהם, במיוחד אם מדובר במשהו שלא נמצא בשליטתנו המלאה, או מצב שנכפה עלינו, כגון פיטורי עובדים, מיזוג וכו').

כלומר, אם באופן מפתיע אני מקבל הודעה שהארגון נקנה על ידי ארגון אחר או שעומד להיות מיזוג, ואני כעת צריך לעבוד בצורה סינרגטית עם אנשים שאני לא מכיר, אולי אף אאלץ לעבוד עם מתחרים לשעבר, אני ארגיש מאוד מאוים. לא משנה באיזה תפקיד אני מחזיק, בכיר או זוטא.

ברמה האישית עולות בי שאלות כמו: האם אמשיך לעבוד בארגון לאחר השלמת התהליך? האם אשאר באותו מעמד? ואם כן, אולי אהיה כפוף מעכשיו למישהו אחר, חדש? יכול להיות שלפני המיזוג הייתי כפוף ישירות למנכ"ל ומעתה והלאה אהיה כפוף לסמנכ"ל וכדומה.

העובדים בארגון יודעים שהשאלות הללו נשארות פתוחות, גם אם הן נענות באופן מסוים בתחילת התהליך, שהרי אין לדעת מה יוליד יום כאשר מבצעים שינוי כה מהותי.

כל שינוי שמתרחש בארגון מאיים על הסדר הקיים, אפילו אם מדובר על מינוי זמני לתפקיד ראש צוות.

התנהלות סינרגטית מחייבת, במקרים רבים, יציאה מאזור הנוחות, ולכן היא מעוררת התנגדויות רבות.⁴ במציאות כזו, הנטייה הטבעית שלנו היא להקשיח את הגבולות, להתבצר בעמדה שלנו ולהעדיף אינטרסים אישיים על פני אינטרסים של היחידה או של הארגון השלם. כאן נכנסים גם מאפיינים אישיותיים, למשל אנשים שמרנים, חרדתיים או כאלה המונעים מתוך שיקולי אגו – ייטו פחות לשתף פעולה ויתקשו להגמיש את הגבולות או ליצור תקשורת איכותית הנדרשת לצורך יצירת סינרגיה (נרחיב על כך בפרק מס. 2).

אם כן יצירה סינרגטית מחייבת אותנו להגמיש את הגבולות, לפרוץ את המבנה הארגוני ולהשתמש בכל המשאבים האפשריים. הפתרון לבעיה ולאתגר טמון ביצירת חזון מלהיב עבור כל החברים בארגון. על המנהיג, גם אם הוא נושא תפקיד זוטא יחסית, להראות לאנשיו שהמצב החדש לא מאיים על האינטרסים שלהם, אלא דווקא שומר ומגן עליהם.

לדוגמה, אם ארגון מסוים נמצא על סף קריסה והוא נרכש על ידי ארגון אחר, הרי תהליך הרכישה מבטיח לעובדים כי מקום העבודה שלהם נשמר. חלקם אולי יזכו לקידום או לתפקיד חדש. אם העובדים יאמינו שאפשרות כזו קיימת עבורם, הם יהיו מוכנים לשים את האינטרסים שלהם בצד ולבחון את המצב מנקודת מבט שונה. הם יהיו מוכנים לקבל את המחיר של שלב המעבר מתוך הבנה שהוא מגלם בתוכו אפשרויות לעתיד טוב יותר.

זה מצב שלא קל להשיגו. גם אם חזון ומנהיגות קיימים, הם אינם מספיקים. על הארגון להפגין אורך רוח ומוכנות להשקיע אנרגיה רבה בטיפול בקונפליקטים שבוודאי יעלו, ובשיווק בלתי פוסק של השינוי, והדגשת

⁴ לקורא המבקש להעמיק בנושא שינוי והתנגדות לו, מומלץ לפנות לספרו של פוקס, ש., (1998), הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי, הוצאת אוניברסיטת בר-אילן, רמת גן.

התועלות שהוא טומן בחובו. אין הכוונה לתאר את המצב בצבעים ורודים, אלא להתייחס למצב לאשורו ועם זאת להדגיש את היתרונות שהוא עשוי להביא.

אחת הדרכים להתגבר על הקושי ביצירת סינרגיה ברמת הפרט, היא לנסות וליהנות מהדרך עצמה. התפוקות והמטרות חשובות מאוד, אך אם נחוות את הדרך כמהנה, יהיה לנו קל יותר להגיע אל המטרות הללו.⁵

פרדוקס הסינרגיה הוא אחת הסיבות לכך, שנכון לערב יועץ מקצועי שיעזור למנהיג לשווק ולבצע את השינוי. מניסיוני, במקרים שבהם הצלחתי לייצר סינרגיה עם המנכ"ל או עם המנהל הבכיר שעבדתי איתו, ההצלחה הזו הקרינה הלאה, השפיעה על שאר העובדים בארגון ואפשרה לנו להטמיע את התהליך טוב יותר.

כיצד הגעתי לעסוק ביצירת סינרגיה ולמה נכתב ספר זה?

רגע לפני שאתה קופץ למים אני רוצה לספר לך את הסיפור האישי שלי, מאז שהתחלתי לעסוק בתחום יחסי הגומלין ועד שקיבלתי את ההחלטה לכתוב ספר זה.

בשנת 1982 יצאתי לחופשה משירותי כאיש קבע, במטרה לכתוב את עבודת הדוקטורט שלי, שעסקה בניהול יחידות ביצוע עצמאיות בארגונים, נושא שהיה אז חדשני למדי. באותה תקופה לא ידעתי שעבודת הדוקטורט הזו תתווה את דרכי המקצועית כיועץ ארגוני ותפתח בפניי דלת להתמחות בתחום יחסי הגומלין.

במסגרת אותה עבודה ביצעתי מחקר שדה מקיף בשלושה ארגונים שונים מאוד זה מזה, שחלקו מכנה משותף אחד בלבד: כל אחד מהארגונים עמד בפני הטמעת שינוי כלל ארגוני המערב יחידות ביצוע עצמאיות בארגון. הארגונים היו: קונצרן עסקי – שעבר לנהל את מפעליו כמרכזי רווח אוטונומיים; צה"ל – שבו נבדקו יחסי הגומלין ודפוסי הניהול בין אגף כוח אדם לבין החילות השונים עקב הכנסת שינויים במערך התגמול של הנגדים; ורשת עמל - שם נבדקו יחסי הגומלין בין בתי הספר להנהלת הרשת, בתקופה שבה הואצלו סמכויות למנהלי בתי הספר השונים.

על אף השוני הגדול בין הארגונים ואולי דווקא בזכותו, למדתי על חשיבותם של יחסי הגומלין בכל ארגון, בעיקר בין המטה לבין השטח, וגם על הקושי לקיים מערכת יחסים איכותית, אם לא לומר סינרגטית בארגון.

בשנת 1996, התחלתי לעבוד כיועץ אסטרטגי של ארגון נשות הדסה בישראל. באותה תקופה אפשר היה לזהות בארגון הדסה שתי קבוצות משתי תרבויות שונות. קבוצה אחת של נשים דוברות אנגלית, מתנדבות שעלו מארצות הברית וביקשו להמשיך ולהתנדב בארגון, בעיקר בתחום גיוס הכספים. והקבוצה השנייה כללה נשים דוברות עברית, מתנדבות ישראליות, שביקשו לתרום לקהילה, להתנדב ולהיות מעורבות במתרחש בשטח. אחד הקשיים שחוותה הנהלת הארגון באותה תקופה היה יצירת חיבור בין שתי הקבוצות והתרבויות השונות. היה ברור שהארגון חייב "זריקת סינרגיה", חיבור שיעזור להם לפתור את הקונפליקט הבין-תרבותי ויאפשר עשייה

⁵ להרחבה על "חוות המסע המהנה" בהצבת מטרות ראו בספרו של טל בן שחר (2015), באושר ובאושר, כיצד לחיות חיי סיפוק ושמחה, פסיכולוגיה חיובית בחיי היומיום, מטר, תל-אביב. בן שחר גם מתייחס למושג "אזור ההעזה" – שביל הזהב בין אזורי הנוחות והחרדה. שביל זהב זה מאפשר לנו לוותר לעצמנו ולהרגיש בטוחים יותר לוותר על אזור הנוחות, בידעה שאפשר לחזור אחורה כאשר אנחנו מרגישים חרדה.

ואומנם במטרה להביא את הארגון למצב סינרגטי ביצענו תהליך אינטנסיבי בשלוש רמות: ברמת המתנדבות בקבוצה – העברנו סדנאות בכל אזור גיאוגרפי, לשתי התרבויות; ברמת ראשי הקבוצות וההנהלה – העברנו קורס **נאמנות סינרגיה**, קורס שעסק בהפצה ושימור תורת הסינרגיה בארגון; וברמת ההנהלה הארצית – פעלנו לשיפור תהליכי העבודה וחיוזוק דפוסי הסינרגיה שנוצרו. תהליך ייעוצי זה היווה את הבסיס לפיתוח מודל "שבעת יחסי הגומלין" העומד בליבה של גישת הסינרגיה, ויוצג בפרק מס. 2.

מאז עסקתי בגישת הסינרגיה בשני ערוצים מקבילים שנשענו זה על זה – ביצוע עשרות פרויקטים בהיקפים שונים ובמגזרים מגוונים, ופיתוח תפיסת הסינרגיה וכלי העבודה התומכים בהטמעתה. חוויתי אישית את המעבר מתרבות ניהולית ארגונית שבה הדגש הושם על התמחות היחיד (טאלנטים) כגורם להצלחה, לתרבות ארגונית ניהולית המאופיינת בשיתוף פעולה סינרגטי ובבריאת מציאות שמובילה פעם אחר פעם להישגים חדשים.

בעשרים השנים האחרונות עבדתי עם מאות סטודנטים ועם עשרות מנהלים, ארגונים ופרויקטים ופעמים רבות מדי שמעתי משפטים המעידים על חוסר סינרגיה, כגון:

"מקום העבודה יכול היה להיות כייפי אילמלא משה היה..." (בכל ארגון יש "משה", אתה מוזמן להחליף את השם... בשמו של "משה" שלכם).

"אני מרגיש שכיר בארגון שלי. זה ודאי לא מוסיף למוטיבציה שלי" (מדברי שותף בארגון בתחום הפיננסי).

"אני לא יודע היכן עובר הגבול בין התפקיד שלי לתפקידו של משה" (אולי אתה מעדיף חדווה?).

"כמה שלא מסבירים לו – הוא לא עושה את העבודה כמו שצריך. אני חייב לעשות את העבודה במקומי" (מדברי סמנכ"ל בקונצרן תעשייתי שפלש לתפקיד אחד מנהלי המפעלים).

"אני משאיר לו הודעות – והמנוול לא חוזר אלי" (תסכים שזה קורה בכל ארגון).

"הטיפול בלקוח נופל בין הכסאות" (מדברי אנשי מכירות במפעל תעשייתי שנרכש על ידי מפעל אחר, ומיזוג שתי מערכות המכירות לא צלח).

"עובדי המכירות לא מבינים את האילוצים שלנו" (מדברי מנהל ייצור בחברה בתחום המיקרוגל).

"אנשי המיחשוב ממציאים תוכנות שרק גורמות ליותר לחץ" (מדברי לקוחות ועובדים במספר ארגונים שחווי פלישה וחוסר סינרגיה בין מערכות המידע לבינם).

אתה מוזמן להוסיף כאן את המשפטים שאתה שמעת ושומע מהעובדים שלך, מהמנהלים ומהחברים בארגון. מה היית מספר לי אילו הייתי מבקש לראיין אותך? כתוב מה שאתה מוצא לנכון ברגע זה, תוכל כמובן לחזור על התרגיל גם בשלב יותר מאוחר.

בסוף הספר אשמך אותך לחזור ולקרוא משפטים אלה.

לעומת זאת, בסיום תהליך עבודתי בארגונים או בסיום סדנאות שהעברתי שמעתי משפטים אחרים. אצטט משפט אחד אופייני ששמעתי מפי יורם שיפר, מנכ"ל משותף ב"זיו שיפר ושות' - משרד רואי חשבון שליוויתי בעקבות תהליך מיזוג:

"העבודה אתך סייעה לנו להבין מהם דפוסי הפעולה ההרסניים שבהם פעלנו ולכוון את הכוחות של כלל השותפים והעובדים במשרד ליצירת סינרגיה ארגונית. בזכותך, שיתוף הפעולה בין שני המשרדים ושתי התרבויות הארגוניות השתפר והרווחים בהתאם".

עם הזמן הבנתי שלימוד דפוסי יחסי הגומלין בארגון באמת עוזר לשפר אותם, ולכן החלטתי לשתף כמה שיותר מנהלים ויועצים בידע שצברתי. החלטה זו התחזקה בשנת 2011. בשנה זו עברתי ניתוח שיגרתי שהסתבך ועד סוף 2013 ביליתי בבתי חולים, בניתוחים ואשפוזים חוזרים ונשנים, ולא פעם הגעתי למצב של סכנת חיים.

זה היה המסע שלי ובו קיבלתי מספר החלטות מהותיות בנוגע לחיי. ראשית, קיבלתי את ההחלטה החשובה מכל שאינני מוכן להיכנע למחלה. ולא רק זאת, אלא שאני אתגבר ואברא את עצמי מחדש כך שאוכל לתרום לקהילה באופן הטוב ביותר, מכישוריי ומיכולותיי.

ואחת הדרכים שלי לעשות זאת היא באמצעות כתיבת הספר הזה.

מאחל לך קריאה מהנה ובריאת מציאות חדשה בארגון שלך.

פרק 1

איך להשיג יותר ביחד – צלילה לתפיסת הסינרגיה

קריאת פרק זה תאפשר לך להכיר את הרקע לתפיסת הסינרגיה, וזאת באמצעות הבנת ההקשר ההיסטורי שהביא להתפתחותה והמושגים הבסיסיים שמרכיבים אותה: שונות, גבולות ותקשורת.

בסוף הפרק תמצא עמודים ריקים שבהם תוכל לרשום את סיכום הערותיך בהתייחס למציאות הארגונית שבה אתה פועל. רישום זה יעזור לך להפוך את הידע הניתן לך לרלוונטי עבורך.

המאה ה-20 הייתה תקופה של תהפוכות חברתיות וכלכליות אשר באופן טבעי השפיעו על המבנה הארגוני של חברות ועסקים. ראשית המאה התאפיינה בהתפתחותם של הארגונים המודרניים, הארגונים התעשייתיים, אך גם ארגוני הממשל, אשר היו מבוססים על התמחות ועל תהליכי עבודה מאוד ברורים (הניהול המדעי).

עיקרו של הארגון היה פס הייצור שבו עבדו הפועלים ועליהם הופקד מנהל עבודה, לרוב איש מקצוע שהיה קצת יותר מנוסה מהם. לא היה מטה מקצועי גדול, המנכ"ל היה בדרך כלל גם הבעלים ומתחתיו או לצדו כמעט ולא היו מחלקות נוספות כפי שאנו מכירים היום, לא מחלקת מחקר ופיתוח, לא מחלקת הדרכה ובוודאי שלא מחלקת משאבי אנוש. התהליכים היו מובנים וברורים והעסקת מומחים נעשתה רק כפתרון לבעיה או לאתגר נקודתי ספציפי בארגון.

צ'רלי צ'פלין, היטיב לתאר בסרטו "זמנים מודרניים" עד כמה שלטו הניכור והמכניות בכל מפעל או ארגון בראשית המאה ה-20. במרוצת השנים, ככל שמגמת הפוסט־מודרניזם הלכה והתפשטה, הארגונים נעשו יותר ויותר מקצועיים. ארגונים רבים חקקו על דגלם את חשיבות איכות העבודה, עבודת הצוות ושיתוף העובדים. לקראת סוף המאה ה-20 אנו כבר יותר ויותר נתקלים בארגונים ובמפעלים כפי שאנחנו מכירים אותם היום. ההנחות המודרניות המקובעות והתבניות נזנחו והתפיסות הפוסט־מודרניות אומצו במקומן.

מרבית הארגונים המצליחים ביותר במאה ה-21, בכל תחומי התעשייה, הייצור והשירותים, הם ארגונים פוסט־מודרניים אשר מקדישים משאבים רבים לצורך פיתוח המבנה הארגוני, ההון האנושי וגם - ביצירת סינרגיה בין החברים והיחידות בארגון. מנגד, ארגונים שלא השכילו להטמיע את השינויים או להתאים את התהליכים הארגוניים שלהם לשינויים החברתיים והכלכליים שחלו בעולם, מתקשים לעמוד בתחרות העסקית או לתת מענה לצרכנים.

אחד המאפיינים החשובים של הארגונים הפוסט־מודרניים הוא המעבר מעבודת מומחים לעבודת צוות. התרגלנו להאמין שהפתרונות יגיעו מאנשים מבריקים. כיום מתגלה, שדווקא היכולת לעבוד ביחד היא הבסיס להצלחה של ארגונים במגזר העסקי והציבורי כאחד.⁶ אפשר לראות ביטוי מובהק לכך בשינוי בדרישות הסף בגיוס

⁶ להרחבה ראה –

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *science*, 330(6004), 686-688.

עובדים, בכירים או זוטרים. בעבר בעלי התפקידים הבכירים בארגון היו חייבים להיות מומחים בתחומם. לדוגמה, מנהל משאבי אנוש היה חייב להיות מומחה בעל ידע מקצועי בתחום משאבי האנוש, ותפקידו היה להביא לידיעת ההנהלה את כל המידע המקצועי העדכני ביותר בנוגע להקמתה ותפעולה של מערכת משאבי האנוש בארגון.

באותו האופן גם סמנכ"ל התפעול חייב היה להיות בעל ידע מקצועי בתחום הנדסת תעשייה וניהול או הנדסת מכונות, והוא נדרש מתוקף תפקידו להכיר את התחום הזה על בוריו, לספק לארגון את הידע הספציפי הזה ולהציג אותו במהלך הישיבות. הארגונים נבנו על פי מחלקות מתמחות, ותהליכי העבודה כמעט ולא חצו מחלקות אלה.

במאה ה-21 נמצא פחות ופחות מבנה ארגוני תחום ומבודל. ארגונים רבים מאמצים מבנה ארגוני המבוסס על עבודת צוות בכל רמות הארגון, החל מצוותי עבודה, ישיבות ההנהלה ועד צוותי שיפור מיוחדים שחברים בהם בעלי תפקידים ממחלקות שונות. צוותי השיפור פועלים יחדיו במטרה לשפר את איכות הארגון, להטמיע מתודולוגיות שונות כגון מתודולוגיית "ניהול רזה", TQM (Total Quality Management) ועוד.

גם חברי ההנהלה עצמם נדרשים להיות בקיאים בעולם הידע של חברי הנהלה אחרים, לפחות ברמה בסיסית, על מנת שתהיה להם אפשרות לקיים איתם דיאלוג ולפתור בעיות באופן סינרגטי. כלומר ארגונים פוסט־מודרניים ישאפו באופן תדיר ליצור כילול (אינטגרציה) בארגון ושיתופי פעולה בין כל המחלקות והיחידות, כאשר עבודת המטה אינה מתבצעת רק דרך ישיבות ההנהלה אלא היא נעשית בכל רמות הארגון ובתיאום בין הדרגים השונים.

כל האמור לעיל רלוונטי גם לחברות קטנות, חברות של מומחים - עורכי דין, רואי חשבון, מהנדסים, סוכנויות ביטוח, חברות הזנק, משרדי תיירות, תעשייה זעירה ועוד. בחברות אלו יש צורך ביצירת סינרגיה בין השותפים בעיקר לאור גל המיזוגים והרכישות המאפיין את תחילת המאה הנוכחית שבה אנו חיים וכן בשל היעדר מטה.

אין לי ספק, לנוכח הנעשה בשטח, כי הארגונים במאה ה-21 נדרשים להיות הרבה יותר סינרגטיים מהארגונים במאה ה-20 ונראה שמגמה זו תימשך גם בעתיד.

מושגי יסוד בתפיסת הסינרגיה: שונות, גבולות ותקשורת

יחסי גומלין בכלל ויחסי גומלין סינרגטיים בפרט, מבוססים על שלושה מושגי יסוד חשובים: שונות, גבולות ותקשורת: **שונות מהווה את הבסיס ההכרחי ליצירת סינרגיה, ואילו גבולות ותקשורת הם שני הצירים המשמשים להגדרת דפוסי יחסי גומלין בכלל ודפוס הסינרגיה בפרט** (על הדפוסים השונים – ראה פרק מס. 2).

שונות

שונות היא הבסיס ההכרחי ליצירת סינרגיה משום שלא ניתן לייצר סינרגיה בין רכיבים זהים. כפי שצינתי במבוא, הסינרגיה הבסיסית ביותר, היא הסינרגיה שנוצרת בין שני בני זוג שמחליטים להקים משפחה ולהביא אל העולם ילדים. ידוע שזה תהליך מורכב אשר מביא לידי ביטוי את השונות המגדרית הבסיסית. שונות זו מהווה בסיס להקמת משפחה אך גם מקשה על יצירת הסינרגיה והמציאות החדשה. אדגים בסיפור אישי המחבר בין שונות מגדרית לשונות תרבותית:

~ סיפור מהחיים ~

כשהייתי חייל בשירות סדיר השתתפתי במלחמת יום הכיפורים, מלחמה לא פשוטה לכל הדעות, בעיקר עבור כל מי שלקח בה חלק. כשהסתיימה המלחמה ולאחר השירות הצבאי, עלה בי צורך לשנות אווירה ונסעתי לאוסטריה, שם למדתי במשך תקופה קצרה את אומנות הציור. במהלך הלימודים הכרתי בחורה צעירה שלימים הפכה לבת-זוגי. זו הייתה מערכת יחסים מאוד רומנטית ויפה, התאהבות של גבר ואישה צעירים באביב החיים.

מן הסתם היינו ערים לשונות בינינו, אני הייתי יהודי ישראלי והיא הייתה אוסטרית נוצרייה. בתמימות האמנו שאהבה מנצחת הכול, או בשפת הסינרגיה שבה אני משתמש היום – היה לנו חזון, חשבנו שנצליח לייצר סינרגיה, לברוא מציאות חדשה. עם זאת כשניסינו לפעול במציאות בארץ נערמו לפתחינו קשיים לא מבוטלים - קורס גיור, עבודה, התאקלמות תרבותית. באיזשהו שלב הרמנו ידיים, נכנענו, הבנו שהשונות ניצחה ותהליך הסינרגיה נכשל. איני יודע עד כמה ניסיון אישי זה גרם לי להתעניין בשונות, אך הוא בוודאי המחיש לי עד כמה לא קל ליצר חיבורים בין-תרבותיים.

אני מניח שחלק גדול מהקוראים מכיר סיפורים דומים בגרסאות כאלו ואחרות. באופן טבעי יש לנו סקרנות להכיר תרבויות ומקומות חדשים. אנחנו אוהבים לנסוע לחו"ל, לבקר במדינות אחרות, אך חלקנו משתדלים גם בחו"ל "לחיות כמו בארץ". למשל, אנו נהנים לשוחח במלון עם תיירים ישראלים, לצפות בערוצי טלוויזיה בעברית (אם אפשר) ולאכול מאכלים מוכרים (ראו לדוגמה עד כמה סניפי רשתות המזון המהיר מלאות בתיירים בכל מקום בעולם).

מטבענו אנו נוטים למדוד ולהשוות היכן אנו נמצאים ביחס לאחרים, עד כמה אנחנו שונים מהסובבים אותנו או דומים להם. יש לנו צורך להבחין בשוני בין האנשים, למיין ולסדר אותם, להציב אותם על סקאלה או למקם אותם במבנה ההיררכי שיצרנו, וכל זאת מתוך צורך בסיסי הישרדותי להגן על עצמנו, שהרי אם מישוהו שונה ממני, הוא לא שייך לקבוצה או לשבט שלי, הוא מאיים עלי ולכן אני צריך להגן על עצמי. אך ככל שניתן לסקרנות להוביל אותנו, נלמד להכיל, לכבד ואף ליהנות מהשונה. נוכל לסגל גבולות גמישים יותר שהם, כפי שנלמד בספר זה, תנאי הכרחי ליצירת סינרגיה.

יתכן שהחווייה האישית שלי, הניסיון לחבר בין שונים, גרמה לי באופן תת הכרתי לעסוק בסינרגיה. הבנתי שחזון מלהיב, כוונות טובות והצהרות מלאות ביטחון, שזה הדבר הנכון לעשות, אינן מספיקות. הבנתי שכל האמירות היפות של מנהלי ארגונים וחברות שמעוניינים לייצר סינרגיה, שרוצים לרכוש חברות, שרוצים לעשות שינויים משמעותיים, אינן מספיקות ליצירת סינרגיה טובה. זאת משום שהם, המנהלים, לא ערים למאפייני השונות שמבדילים בין אנשים, בין יחידות פנים ארגוניות ובין ארגונים.

מנהלים רבים רואים בעובדים חלק ממצבת הנכסים של הארגון, כפי שאמר לי פעם אחד הלקוחות שלי "תפסיק עם הפסיכולוגיה שלך, עובדים באים בשביל לעבוד ואל תספר לי על הצרכים השונים שלהם...". לשמחתי

הגישה המיושנת הזו הולכת ונעלמת, ובוודאי שלא נמצא אותה בארגונים הפוסט־מודרניים שמבקשים להתקדם, להתפתח ולהצליח, או בארגונים שמבקשים ליצור סינרגיה.

חשוב לי להדגיש ששונות בתפיסת הסינרגיה אינה מתייחסת לחוסר שוויון, אלא לחוסר אחידות או נבדלות. אם נבחן לדוגמה את השונות בין גבר לאישה נמצא שבארגון היא באה לידי ביטוי בסגנון הניהולי, באופן שבו גברים ונשים המחזיקים בתפקידי ניהול, פועלים. ארגונים רבים מכירים בשונות הזו ומכבדים אותה. כך לדוגמה, הבנק של סקוטלנד מקפיד לשריין באופן קבוע מספר מקומות לנשים בדירקטוריון, לא בעקבות רגולציה, אלא מתוך תובנה ששונות זו משפרת את תהליכי קבלת ההחלטות של מועצת המנהלים כולה (סינרגיה).

זאת אומרת שבמועצת המנהלים, למרות השוני בסגנון הניהולי, תרומתם של אותם מנהלים, בין אם מדובר בגבר או באישה שמחזיקים באותו תפקיד, היא תרומה שווה, אם כי שונה. שניהם מספקים ערך רב לארגון ובהתאמה השכר שלהם יכול וצריך להיות שווה. הדוגמה הזאת היא אולי באנלית ופשוטה, אבל היא מדגישה עד כמה שונות איננה עילה לחוסר שוויון.

שונות באה לידי ביטוי במאפיינים שונים המבדילים בין אנשים, בין אם מדובר על שונות המבוססת על הבדלי ידע, תפקיד ומקצוע, בין אם מדובר על שונות תרבותית וחברתית ובין אם מדובר על שונות מולדת כגון מין, גיל או מוצא. אגב, בחלק ניכר ממדינות העולם קיימת חקיקה האוסרת אפליה על רקע שונות זו.

מושג השונות בתפיסת הסינרגיה נתמך על ידי שני תתי מושגים נוספים: **מושג האחידות ומושג הייחודיות** אשר משלימים את יישום מושג השונות בארגון, וארגונים אשר מאפשרים למושגים אלה לבוא לידי ביטוי מקדמים את תפיסת הסינרגיה בארגון שלהם. באופן כללי מושג האחידות יבוא לידי ביטוי בהגדרת מטרה וחזון משותפים ומושג הייחודיות יבוא לידי ביטוי במתן לגיטימציה ועידוד מחלקות ויחידות שונות בארגון לפתח תת־תרבות ארגונית משלהם, מהלך שמתאים לארגונים מורכבים. דיון נרחב יותר במושגים אלו תמצא בנספח מס. 1 בסוף הספר.

גבולות

על פי תפיסת הסינרגיה גבולות הם האמצעי שבו אנחנו משתמשים, כדי להביא לידי ביטוי מוחשי את השונות בין העובדים או היחידות בארגון. הגבולות נועדו להגן על העובדים מתוך תפיסה שככל שאנחנו יותר שונים, כך אנחנו חשופים יותר לפגיעה וזקוקים יותר להגנה. המילים גבול ומגבלה חולקות את אותו שורש דקדוקי ויש להן קשר נוסף מבחינת משמעותן: הקשחת הגבולות מגינה עלי, אך גם יוצרת מגבלות בקשר שלי עם האחר.

על פי גישת הסינרגיה לא תמיד צריך "לפרוץ את הגבולות", מה שעלול להביא לתפיסת פלישה אצל הזולת, אלא אפשר להגמיש אותם, ולאפשר אינטראקציה דווקא מתוך הגבולות (שונות) המוכרים והמכובדים.

אזור הגבול הוא גם האזור הטבעי ליחסי הגומלין. לדוגמה, כאשר מדובר על גבולות בין מדינות, ככל שהאזרחים (ויהיה מי שיטען – ראשי המדינה) מרגישים שונים מהאזרחים במדינה השכנה, הם ירגישו צורך להתגונן על ידי הקשחת הגבולות. אנחנו בישראל מכירים את המציאות הזאת טוב מאוד. רבים מאתנו מרגישים שעלינו להקשיח את הגבולות, לכן גובר בנו הרצון להציב גבולות חזקים ונוקשים יותר, ראו לדוגמה את גדרות המערכת, ואת גדר ההפרדה שבנינו מסביב לשטחי מדינת ישראל.

במציאות הארגונית גבולות ושונות יכולים לבוא לידי ביטוי במטרות הארגון, במטרות כל מחלקה או יחידה ובמטרות האישיות של העובדים. לדוגמה, המטרה החשובה ביותר של מנהל הייצור תהייה לייצר סדרות גדולות של מוצרים, על מנת לצמצם את הזמן "המת" הנדרש להתאמת המיכון ותהליכי הייצור. מטרת מנהל המכירות תהיה להתאים ככל האפשר את המוצר לצרכי הלקוחות השונים (מה שיחייב סדרות קטנות) ומטרת הארגון כולו היא לייצר רווחים.

גבולות ושונות יכולים לבוא לידי ביטוי בתחומים נוספים ובהם:

רמת ההתמחות והניסיון של העובדים בארגון - שונות במקצוע, התמחות, באיזה סוג של ארגונים או באילו סביבות ארגוניות הם עבדו וכו'.

מידת האחריות והסמכות - איזו אחריות מוטלת על העובד ומהן הסמכויות שלו.

מבנה ההיררכיה הארגונית - סימני הסטטוס שהארגון מפעיל כדי לבטא את הגבולות בתוך הארגון. ככל שאנחנו רוצים לחזק את הסינרגיה בארגון אנחנו צריכים לוותר על סממני הסטטוס הנהוגים בו. הצבא לדוגמה הוא ארגון ששם דגש רב על סימני היררכיה וסטטוס כגון דרגות, שימוש בחדרי אוכל שונים, רכבים שונים לקצינים ועוד. כל אלו הם ביטויים היררכיים שמקשים על הטמעת שפת הסינרגיה.

התרבות הארגונית - גבולות ושונות יכולים לבוא לידי ביטוי בתרבות הארגונית. לכל ארגון הפועל במציאות הגלובלית יש תרבות ארגונית גלובלית, אך גם לוקאלית, הנובעת מעצם פעולתו במדינה, חברה או שוק ספציפיים. גם בתוך הארגון עצמו יכולות להתקיים זו לצד זו תרבויות שונות. כך למשל, תרבות עובדי המטה שונה מתרבות עובדי השטח, תרבות היחידה למחקר ופיתוח שונה מתרבות מחלקת המכירות ותרבות מחלקת הייצור שונה מתרבות מחלקת השיווק.

לכאורה, כארגון, אנחנו רוצים שתהיה לכל יחידה תרבות שונה, אנחנו רוצים שאנשי המחקר והפיתוח יהיו מאוד גמישים ויצירתיים, לכן אנחנו פחות נוקשים איתם בנושא של עמידה בלוחות זמנים או עמידה במסגרת התקציבים. לעומת זאת, ביחידת הייצור תכונת הדייקנות והעמידה בלוחות הזמנים היא הרבה יותר חשובה.

פעמים רבות, על מנת לאפשר את יצירת הסינרגיה, יהיה עלינו למצוא את שביל הזהב בין הצורך להגן על השונים בארגון, לבין הצורך להגמיש את הגבולות ביניהם.

גבולות פיזיים וטריטוריאליים – גבולות פיזיים יכולים לבוא לידי ביטוי בארגונים בינלאומיים, אשר פועלים בכמה מדינות או אפילו בארגון שפועל בגבולות מדינה אחת אבל יש לו סניפים רבים, כגון בנק, חברה ביטוח או קונצרן גדול שיש לו מספר מפעלים באזורים גאוגרפיים שונים.

~ אירוע מהשטח ~

לפני מספר שנים לימדתי באוניברסיטת Assumption בתאילנד. אחת מקבוצות הסטודנטים שלימדתי ביצעה את פרויקט הגמר בחברת טלוויזיה בכבלים תאילנדית. החברה הזו גדלה ובניין המטה הקודם כבר לא התאים לצרכיה. כפתרון לבעיה נשכרו משרדים בבניין משרדים אחר אשר היה מרוחק פיזית ממרכז הפעילות של החברה.

ההפרדה בין המחלקות השונות היוותה גבול פיזי, והדבר גרם לקושי בעבודת המטה, לעומת המצב הקודם שבו כל הפעולות התבצעו במבנה פיזי אחד.

מרבית הארגונים לא נותנים על כך את הדעת, אלא לאחר מעשה, ואז הם נדרשים לבנות מנגנונים ומערכות טכנולוגיות שיאפשרו להם להגמיש את הגבולות ולהתגבר על המחסומים.

הביטוי המשפיע ביותר על הגבולות והשונות בארגון הוא האגו. ככל שהעובדים בארגון יפעלו ממקום של אגו, המקשיח את הגבולות ביני לבין זולתי, כך יהיה קשה יותר לייצר סינרגיה בארגון. יש קשר ספיראלי בין הגמשת הגבולות לבין פעילות מתוך מניע קבוצתי או שיתופי. ככל שהעובד ירגיש בטוח בגבולות שלו, וככל שתתקיים תקשורת איכותית יותר, כך הוא ירגיש יותר בטוח לפעול כחבר צוות ולוותר על פעילות מתוך האגו.

~ אירוע מהשטח ~

לא מזמן שוחחתי עם מנהלת יחידת מחשוב בארגון גדול והיא סיפרה לי על הקשיים והבעיות בעבודה עם הכפופים לה (מנהלי פרויקטים). לטענתה סוגיות אגו מאפיינות בעיקר עובדים גברים. בין אם הם מנהלים בכירים ובין אם הם עובדים מקצועיים כגון תכנתנים או מנהלי פרויקטים, הם מתקשים "לוותר על האגו" וזה עלול להקשות על תהליכי יצירת הסינרגיה בארגון ולהכשיל כל ניסיון לקיים דיאלוג סינרגטי. אותה מנהלת הציגה שני ביטויים עיקריים לכך – התייחסות מנהלי הפרויקטים (כולם גברים) אליה כמנהלת אישה, והעבודה של אותם מנהלי הפרויקטים מול לקוחות פנים של הפרויקט, אותם הם משרתים.

תפיסת האגו של כל אדם, דימויו העצמי ומעמדו בחברה או בארגון מושתתים על תכונות אישיות, צרכים, רצונות, פחדים ושאיפות – כל אלה עלולים לגרום להקשחת הגבולות בינו לבין אחרים ולהכשיל כל ניסיון ליצירה סינרגטית משותפת.

עם זאת התנגדות לשיתוף פעולה אינה נובעת רק מאגו, אלא גם מחוסר ביטחון, נוקשות, רמת מופנמות, קושי לעשות שינוי ולצאת מאזור הנוחות, ומאפייני אישיות נוספים. כל אלה כמובן שונים מאדם לאדם.⁷



לאחר שסקרנו את הביטויים האפשריים של שונות וגבולות חשוב לסווג ולציין מהם סוגי הגבולות שתפיסת הסינרגיה מתייחסת אליהם, לצלול לעומק שפת הסינרגיה ולהבין טוב יותר את מרכיביה. בשפת הסינרגיה אנחנו עוסקים בשלושה סוגים של גבולות: גבולות נוקשים, גבולות גמישים וגבולות מטושטשים.

⁷ להרחבה על התנגדות לשינוי ראה ספרו של שאול פוקס (1998), הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי, הוצאת אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן.

גבולות נוקשים

גבולות נוקשים הם גבולות שקשה לעבור או לחצות אותם. פעמים רבות הם מוצבים בגלל תחושת איום או פחד, כל מקרה וסיבותיו הייחודיות לו. אך בכל מקרה, מי שמציב את הגבולות הללו מפעיל מאמצים כדי להקשות על חצייתם.

לדוגמה, בתקופת המלחמה הקרה בין מדינות מזרח אירופה למדינות המערב, הגבולות היו מאוד נוקשים. כל מי שהתגורר בברלין, בירת גרמניה, יכול היה לראות באופן ברור היכן עובר הגבול הפיזי, בדמות החומה שחצתה את העיר, אולם גם ללא החומה היה מאוד קשה לעבוד מצד אחד אל צדה השני.

גבולות גמישים

גבולות גמישים, כשם כן הם, הם גבולות שהצדדים משני עברי הגבול עושים מאמץ לשמור אותם קלים למעבר. אם בתקופת המלחמה הקרה הגבולות באירופה היו נוקשים, הרי בימינו הגבולות הם גבולות גמישים (בעיקר כאשר שתי המדינות שייכות לאיחוד האירופאי).

האיחוד האירופאי, הוקם במטרה ליצור יצירה סינרגטית חדשה, חזקה יותר מסך כל המרכיבים שלה, כזו שתוכל להתמודד טוב יותר מול שאר המדינות בכפר הגלובלי שבו אנו חיים. כדי ליצור את הסינרגיה היה צורך להגמיש את הגבולות בין המדינות השונות, הן מבחינה פיזית והן מבחינה כלכלית. מבחינה פיזית מעברי הגבול בין מדינה למדינה הוגמשו ובוטל השימוש בדרכונים. מבחינה כלכלית הונפק מטבע משותף, האירו, שקביל ושימש כמעט בכל המדינות. השנים האחרונות מעידות כי השונות בין המדינות החברות באיחוד (לדוגמה השונות בין יוון או ספרד לבין גרמניה) מקשה על יצירת הסינרגיה, והקולות המדברים על פירוק האיחוד מתרבים.

גבולות מטושטשים

גבולות מטושטשים הם גבולות שחלקים מהם חסרים. לדוגמה, כאשר אין חלוקת תפקידים ברורה ומובחנת בין העובדים בארגון, הגבולות מטושטשים ולא ניתן לייצר סינרגיה ביניהם.

פעמים רבות הטשטוש נוצר מאי הסכמה ולאזן דווקא מרצון להקל או להקשות על הגבולות. כך לדוגמה הגבול בין מדינת ישראל לרשות הפלסטינאית, הוא מצד אחד בעל ממד מאוד נוקשה בדמות גדר ההפרדה, ומצד שני יש בו גם הרבה מדדים גמישים, כמו היתרי מעבר לסחורות ולפועלים. אולם אם נבדוק נגלה שאין הסכמה בין הצדדים בנוגע לשאלה האם בכלל צריך להיות ביניהם גבול (חלוקה לשתי מדינות), ואם כן, איפה הוא צריך לעבור. יתרה מכך, גם בקרב האזרחים והמנהיגים בכל צד אין הסכמה כיצד צריכים להתנהל הדברים.

~ אירוע מהשטח ~

לפני מספר שנים ייעצתי למפעל שמייצר חומרי גלם בתחום המוצרים הסניטריים. במהלך תקופה זו, נחשף המפעל בפעם הראשונה לשווקים חדשים במדינות מזרח אירופה, מדינות שלא היו להן קודם לכן יחסים כלכליים עם מדינת ישראל.

מספר אנשי השיווק והמכירות במפעל היה כמספר השווקים הפעילים: איש שיווק לשוק האמריקאי, איש שיווק לשוק האירופאי ואיש שיווק למזרח הרחוק. ההבחנה ביניהם הייתה ברורה (על פי אזור גיאוגרפי), אך התרבות הארגונית ומערכת יחסי הגומלין, אפשרה גמישות ומתן פתרונות יצירתיים.

רצה הגורל ובזמן שנפתחו השווקים במדינות מזרח אירופה, נערכה תערוכה גדולה בגרמניה והיה צורך לקבל החלטה מי מאנשי השיווק והמכירות יקבל עליו את תפקיד השיווק למדינות מזרח אירופה. במקרה דנן, הפתרון הנקודתי, בטווח המידי, היה לבחור לתפקיד את אחד מאנשי השיווק והמכירות שדיבר את השפה הרוסית. אולם טווח הארוך היה עליהם למצוא פתרון יותר ממוסד.

במקרה זה דווקא הקשר הטוב בין אנשי המכירות אפשר את הגמשת הגבולות ומציאת פתרון יצירתי. לו הם היו פועלים ממקום של אגו ותחרות (כפי שקיים לעיתים בין מנהלי מכירות), סביר להניח שהפתרון הזה היה נכשל.

מדוע מתקיימים גבולות מטושטשים?

מהן הסיבות בגינן נוצר טשטוש בגבולות בארגון? יכולות להיות לכך מספר תשובות. התשובה הטריטוריאלית היא שחלק ממאפייני הגבולות (כגון הגדרות התפקיד, הסמכות והאחריות) חסרים או שהם לא ברורים. סיבה אחרת היא שיש כל הזמן שינויים, דבר שמקשה עלינו לשמור על גבולות יציבים.

נהוג לומר כי הדבר היחיד הקבוע בארגונים היום הוא השינוי. ארגונים רבים מתמודדים עם שינויים חדשות לבקרים, נראה כי הכול קורה יותר מדי מהר: שווקים חדשים נפתחים, מוצרים חדשים מוצעים לשוק וארגונים רבים מבצעים רכישות ומיזוגים שמובילים לשינויים מאוד משמעותיים. השינויים התכופים בגבולות יוצרים טשטוש ואי בהירות ולצערנו גם מעוררים קונפליקטים, במקרה שאין הסכמה בין הצדדים.

יכול להיות שאותו עובד שחווה שינוי מבין שאין לו ברירה והוא מוכן לקבל את הגבולות החדשים שהוצבו לו, אבל עדיין הוא נותר עם תחושת חוסר ביטחון. הוא לא בטוח מהן מטרות הארגון, הוא לא בטוח איזה יעדים הארגון מבקש כעת להשיג והתחושה הזו עלולה לגרום לדפוסים של טשטוש או פלישה עליהם נדבר בפרק הבא.

לדוגמה מיזוג בין שתי חברות תרופות, הביא לכך שכל אנשי המכירות צריכים היו למכור תרופות שהם לא הכירו. מנהלי הארגון היו צריכים לקחת בחשבון שתהליך הלמידה הוא תהליך ארוך, אשר במקרים רבים נמשך זמן רב יותר מהזמן שהוקצה להטמעתו. מצב כזה עלול לגרום לבעיות מול לקוחות, ולתחושת טשטוש ואף פלישה אצל אנשי המכירות.

כיצד נבחין בין גבולות גמישים לגבולות מטושטשים?

אחד המאפיינים הבולטים של ארגונים כיום הוא גמישות בגבולות בכלל ובהגדרות תפקיד, אחריות וסמכויות בפרט. לעיתים מנהלים קוראים למצב כזה בשם "טשטוש בגבולות", אולם על פי גישת הסינרגיה אין לבלבל בין גבולות מטושטשים, שבהם חלק מהגדרת הגבול לא קיימת, לבין גבולות גמישים, שבהם הגדרת הגבול ברורה, אך הצדדים מרגישים נוח לעזור ולסייע זה לזה. זאת אומרת שגמישות יכולה לבוא לידי ביטוי בחלוקת העבודה לאחר

שהוגדרו גבולות ברורים. אדגיש כי על פי גישת הסינרגיה יתקיימו תמיד כל סוגי הגבולות, והשאלה לפתחנו היא באיזה תמהיל.

כאן אולי נכון להזכיר כי הגדרת מידת הגמישות והטשטוש בגבול היא סובייקטיבית - וכל עובד יחוש את עוצמת הטשטוש במידה שונה. אחת ממטרות ארגון השואף לסינרגיה היא לצמצם את תחושת הטשטוש בקרב העובדים ולהבהיר את הגבולות. עוד ארחיב על כך בפרק מס. 4, אך בשלב זה אנסה להבהיר את בעיות הנושא בעזרת הדוגמאות הבאות.

חדווה היא מזכירה במשרד עורכי דין המונה שלושה שותפים ועוד שני סטאג'רים. כשהחלה את עבודתה במשרד לא היה ברור לה איזה שירותים היא נותנת ולמי. לדוגמה, האם עליה לצלם חומרים עבור הסטאג'רים או רק עבור עורכי הדין? הדבר גרם לכך שעל שולחנה נערכו תיקים רבים לצילום. כשהעלתה את הנושא בפני אחד השותפים היא נענתה במשפטים כגון "אם יש לך זמן תעזרי" או "לא צריך לעשות מזה עניין" או "חשוב להיות גמישים"... וכיוצא באלה תשובות שלא באמת הבהירו את הציפיות ממנה.

מצב כזה של גבולות מטושטשים הוביל לתחושת פלישה אצל חדווה ולקונפליקטים בינה לבין הסטאג'רים. בתהליך בירור הגבולות הוגדר שהיא אינה חייבת לצלם חומר עבור הסטאג'רים, אך במקרים דחופים, ואם היא פנויה, נכון שתעשה זאת. כיום, כאשר אחד הסטאג'רים מבקש עזרה בצילום חומר או בארגון תיק דחוף ללקוח, שיקול הדעת האם להיענות לבקשתו, הוא של חדווה בלבד, אשר שמחה לעזור ברוב המקרים.

לכאורה מדובר היה בשינוי קל אך אם תשאלו את חדווה תגלו, שזה היה שינוי מהותי עבורה. מעתה ניתנה לה הלגיטימציה להפעיל שיקול דעת בהחלטה עבור מי לצלם ומתי, משום שברור היה לה כעת שעליה להשלים קודם כל את המטלות שכן מופיעות בהגדרת התפקיד שלה. דוגמה זו ממחישה כיצד גבולות מטושטשים עלולים ליצור קונפליקטים בארגון, בעוד שגבולות ברורים מונעים אותם.

דוגמה נוספת בהקשר זה אפשר למצוא בחברות בראשית דרכן או בחברות משפחתיות קטנות, המאופיינות, לעתים קרובות, בגבולות גמישים ולא דווקא בגבולות מטושטשים. יש בהן אווירה משפחתית בסגנון "כולם עושים הכול", וכל עוד העובדים מגדירים את הגבולות ביניהם כגמישים, אין בכך בעיה. אולם ברגע שהעובדים יחוו שהגבולות מטושטשים מדי ומובילים לקונפליקטים, אז יש צורך להבהיר את הגבולות. וזהו תהליך טבעי שקורה לעתים קרובות מעצמו עם צמיחת החברה.

הגדרת הגבולות אינה חייבת לכלול את סך כל המטלות שכל עובד אמור לבצע. לזאת באמת קשה להגיע במציאות המשתנה תדיר, בעיקר בארגונים בצמיחה, אולם חשוב לשתף את העובד בהגדרת הגבולות, ולאפשר לו שיקול דעת. כך הוא לא ירגיש מאוים ולא יחווה טשטוש.

ולסיום דוגמה אישית ללמידה מתוך כישלונות - במהלך עבודתי כיועץ ליווי תהליך של מיזוג בין שני מפעלים תעשייתיים. בתחילת העבודה התברר כי יש צורך בבחינת תהליכי הייצור, והזמנתי לצורך כך קולגה, מהנדס תעשייה וניהול. אני חשבתי שגבולות הגזרה ביננו היו ברורים, גם לנו וגם להנהלה, לכן הרגשתי בנוח להעלות בפני הלקוח חילוקי דעות שהתעוררו בינינו (במקרה זה - ישיבת הנהלה לצורך דיון בממצאים).

אני ראיתי בכך גבולות גמישים, אך מנכ"ל המפעל אמר בישיבה "אתה מר סינרגיה, ואין סינרגיה בינך לבין היועץ השני". ואכן הוא צדק. לא לקחתי בחשבון את התפיסה של המנהלים במפעל, אשר חוו את הדינמיקה ביננו

כטשטוש, ולא כשתי דרכים שיש לשלב ביניהן. דוגמה זו ממחישה עד כמה האבחנה בין גבולות גמישים לבין גבולות מטושטשים היא סובייקטיבית.

והדוגמה האחרונה היא מעולם החי, סימביוזה בין בעלי חיים. דג נקאי למשל, הוא דג שמנקה שאריות מזון מלועם של דגים אחרים, כולל דגי טרף. אין מדובר כאן על טשטוש בגבולות. לכל דג גבולות ברורים, והוא אינו "מוותר" על אף מאפיין שלו. עם זאת יש כאן שיתוף באינטרסים המאפשר את הגמשת הגבולות ביניהם ולכן הדג הטורף נותן לנקאי להיכנס לטריטוריה שלו ולא טורף אותו.

סימביוזה, שותפות לצורך תועלת הדדית, היא סוג של סינרגיה הממחישה שאין צורך בכימיה אישית בשביל לייצר סינרגיה. לעתים מספיקה נכונות לוותר על האגו על מנת להשיג מטרה שכל אחד מהצדדים אינו יכול להשיג לבד. עם זאת בארגוני עבודה, נכון יהיה להשקיע גם בכימיה בינאישית שתאפשר **תקשורת מתיכה** (הסבר על המושג נמצא בהמשך) וכן הגמשת גבולות.

מצבי פורענות העלולים להקשיח את הגבולות

לאחר שהבהרנו את סוגי הגבולות, יוצגו להלן מצבי פורענות שעלולים להקשיח את הגבולות בתוך ארגונים ולהפוך אותם מגבולות גמישים לגבולות נוקשים, את חלקם כבר הזכרנו כשדנו באופן שבו גבולות נוצרים.

הזכרנו קודם את האגו ואת התכונות האישיות שמשפיעות עלינו כגון פחדים, רצונות ושאיופות אישיות, כגורמים שעלולים להקשיח גבולות ולייצר "נחלות" אישיות בתוך הארגון. להלן אתייחס למצבים נוספים שעלולים להפוך גבולות גמישים או מטושטשים לגבולות נוקשים:

- הסכמים קיבוציים שמקשים על הארגון לנייד עובדים, לעשות שינויים בהגדרות תפקיד או לפתוח מחדש את הסכמי הפנסיה שלהם בהכרח מקשיחים את הגבולות.
- הדגשת יתר של תחרות אישית בארגון. לדוגמה מבנה שכר המעודד תחרות אישית – כפי שמקובל לרוב בקרב אנשי מכירות ומנהלי תיקי לקוח.
- הבדלים ביחס בין קבוצות עובדים שונים, אפליית עובדים (לדוגמה, מה שבארץ נקרא דור א' ו-דור ב', או עובדי קבלן מול עובדי הארגון).
- שימוש במבנה היררכי נוקשה לדירוג תפקידים וסמכויות.
- שימוש בדרגות ובסממנים חיצוניים.
- חוסר שיתוף פעולה מצד אנשי מפתח בארגון.

כל אלה יכולים לגרום להקשחת הגבולות בין העובדים בארגון ובין המחלקות השונות.

תקשורת

הציר השני עליו מבוססת יצירת הסינרגיה בארגון הוא ציר התקשורת, המאפשר לארגון לקיים יחסי גומלין בין הצדדים השונים ומסייע לכולם (אינטגרציה).

דפוסי התקשורת על פי תפיסת הסינרגיה

תחום התקשורת הוא תחום יחסית מוכר, הן למנהלים והן ליועצים ארגוניים, ולכן ארחיב עליו פחות. עם זאת בכל תהליך עבודה על יחסי הגומלין בארגון אנחנו מתייחסים לשלושה דפוסים של תקשורת הקיימים בין הצדדים השונים או בין העובדים:

תקשורת חד־סטרי

תקשורת חד־סטרי היא תקשורת שמבוצעת על ידי צד אחד בלבד מבלי להתחשב בדעתו או ברצונו של הצד האחר וללא תיאום עמו. התקשורת החד צדדית יכולה לבוא לידי ביטוי ביחסי גומלין בין מדינות. לדוגמה, כאשר מדינת ישראל הקימה את גדר ההפרדה היא עשתה זאת בצורה חד־צדדית, היא לא ביקשה רשות, התייחסות או שיתוף פעולה מן הצד השני בנוגע להקמת הגדר. יתרה מכך, לצורך בניית הגדר הופקעו באופן חד צדדי קרקעות מן הצד השני מה שגרם להפגנות ולגילויי אלימות.

איני מנסה להיכנס להיבטים פוליטיים, ביטחוניים או אחרים, אשר יכולים בהחלט להצדיק כזה צעד. אני משתמש בדוגמה טעונה זו, שכן היא מדגימה היטב, ללא קשר לתפיסה הפוליטית שלכם, כי תקשורת חד־צדדית לא תורמת לאיכות התקשורת בין הצדדים בכלל ובוודאי שלא מאפשרת יצירה סינרגטית בארגון.

במציאות ארגונית נהלים, תקנות ותהליכים קבועים הם ביטויים לתקשורת חד־סטרי.

תקשורת דו־סטרי (הדדית)

תקשורת דו־סטרי היא תקשורת שנעשית במקביל בין שני הצדדים, ולעתים היא נקראת תקשורת הדדית. תקשורת דו־סטרי מתקיימת לדוגמה בין מדינות בשיחות לקראת הסכמי שלום או בזמן חתימה על הסכמים.

היום, רוב התקשורת בארגונים מתבצעת בתקשורת דו־סטרי, העובד פונה לממונה עליו או לכפוף שלו, ומצפה שהם יחזרו אליו ויענו לו, וכך בעצם נוצרת החלפה דו־סטרי של מידע בין שני הצדדים לצורך השלמת משימה כלשהי.

תקשורת דו־סטרי ישירה (פנים מול פנים) מאפשרת קבלת מידע נוסף מניתוח התקשורת הלא מילולית (שפת הגוף) ולכן היא איכותית יותר לעומת התקשורת בדואר אלקטרוני או במכתבים ואפילו יותר מתקשורת טלפונית המאפשרת מידה מסוימת של תקשורת לא מילולית (גוון הקול).

תקשורת מתיכה

תקשורת מתיכה היא סוג התקשורת היחיד המאפשר את יצירת דפוס הסינרגיה והטמעת השפה הסינרגטית בארגון (נושא זה יחודד בפרק הבא). תקשורת מתיכה מאפיינת מצב שבו שני צדדים שונים או יותר, מתקשרים אחד עם השני ברמה כה גבוהה, עד שבסופו של דבר הם יוצרים מציאות חדשה (כפי שהיתוך שני חומרים יוצר חומר שלישי).

דוגמה לתקשורת מתיכה אפשר למצוא בארגונים המתאחדים במטרה ליצור מציאות חדשה עוצמתית יותר מהארגונים שהרכיבו אותם, כגון מדינת ארצות־הברית, האיחוד האירופאי והאוו"ם. בארגונים עסקיים נמצא לזה

ביטוי ברכישות ובמיזוגים מוצלחים, או בארגונים שהקימו חברת-בת משותפת על מנת לקדם פרויקט ייחודי ביחד.

כחלק מהממד "הרך" יותר של יחסי הגומלין, תקשורת מתיכה מחייבת יכולת גבוהה מאוד של הקשבה, אמפתיה וקבלת השונה או האחר. אפשר לפתח תקשורת מתיכה באמצעות טכניקות שונות כגון תקשורת לא אלימה, תקשורת אמפתית ותקשורת מקרבת. עם זאת יצירת ותחזוקת רמה גבוהה של תקשורת מתיכה, מחייבות התייחסות להיבטים משפטיים ואתיים, ולתהליכי עבודה המהווים תנאים הכרחיים לקיומה.

האיחוד האירופאי לדוגמה, הקים את הפרלמנט האירופאי, כגוף שמאפשר למדינות השונות להביא את עצמן לידי ביטוי, ומהווה במה מוקד מפגש לדיאלוג בין קבוצות אתניות שונות. כך הוא מקדם את יצירת התקשורת המתיכה.

אחד מלקוחותיי סיפר לי כיצד הוא ושותפיו נוהגים לנסוע אחת לשנה לחופשת סקי ביחד. כלומר הם יצרו חלון זמן לעשייה משותפת, לא פורמאלית, מחוץ למסגרת העבודה – תנאים מצוינים ליצירת תקשורת מתיכה, במידה שאיכות התקשורת שתיווצר בחלון הזמן הזה תהיה טובה.

בפרק 4 (עמ') אביא הרחבה על שיפור התקשורת ואפרט שתי טכניקות לעשות זאת.

נקודה חשובה לסיכום: חשוב לי להדגיש שתהליך יצירת הסינרגיה חייב להיעשות בסדר מסוים. ראשית עלינו לצמצם גבולות מטושטשים וביטויים לגבולות נוקשים ורק אז לעבוד על התקשורת. פעמים רבות ארגונים שמבקשים לטפל בבעיות דפוסי עבודה ויחסי גומלין משקיעים בשיפור התקשורת בין העובדים, בפיתוח הצוות, בתהליכים בוני אמון כמו פעילויות שטח חווייתיות (outdoor-training), כאשר כל התהליכים האלה מקדימים את זמנם, אם לא הוגדרו קודם לכן הגבולות. סדר הפעולות הנכון יהיה לבדוק קודם כל מהן הגדרות התפקידים השונים בארגון, להגיע להסכמה ביניהם ולתאם ציפיות - אז תהליך שיפור התקשורת יהיה הרבה יותר אפקטיבי (Effective) ויעיל (Efficient).



סיכום ונקודות אישיות שלך

בפרק זה הכרנו את המושגים העיקריים של תפיסת הסינרגיה. אני מציע שבשורות להלן תרשום לעצמך דגשים שעלו במהלך הקריאה, ובעיקר מה רלוונטי לארגון או ליחידה שלך ומה אתה רוצה לשנות. שים לב, אם אתה נמצא בשלבי תכנון או יישום של שינוי ארגוני, מומלץ שתתייחס למצב הישן ולא למצב החדש שאתה מבקש ליצור, ובשלים מאוחרים יותר (בפרקים הבאים) למצב החדש. תפיסת הסינרגיה – מה לדעתך הכי רלוונטי במציאות של הארגון שלך?

שונות – מהם ביטויי השונות המשפיעים ביותר אצלך בארגון?

גבולות – מהם ביטויי הגבולות הרלוונטיים ביותר אצלך בארגון?

גבולות נוקשים

גבולות גמישים

גבולות מטושטשים

תקשורת – כיצד היית מתאר את אופי התקשורת אצלך בארגון? האם יש מקום לשיפור? רשום את הביטויים השונים של תקשורת בארגון שלך

תקשורת חד-סטריית

תקשורת דו-סטריית

תקשורת מתיכה

- Ⓢ העובדים והמנהלים לא מסתדרים ביניהם?
- Ⓢ לקוחות ופרויקטים נופלים בין הכיסאות?
- Ⓢ מעוניינים להגדיל את הכנסות החברה בעצמכם?
- Ⓢ עומדים בפני מיזוג, רכישה או שינוי, ורוצים לצלוח אותו בשלום?
- Ⓢ מרגישים שיכולתם להשיג יותר על ידי שיפור שיתופי הפעולה?



אם כן, הספר הזה נועד עבורכם

בשפה מקצועית וברורה, מגלה לכם ד"ר רמי בן-ישי את סודות הסינרגיה הארגונית - הכלים ותהליכי העבודה שיאפשרו לכם:

- Ⓢ להפוך את החברה שלכם לחברה מובילה
- Ⓢ לחזק את הקשר בין העובדים והמנהלים בארגון
- Ⓢ "לתווך" נכון בין השינויים הטכנולוגיים למבנה הארגוני ולעובדים
- Ⓢ לשפר את חוויית השירות ללקוחות
- Ⓢ לשפר את שביעות הרצון ושימור העובדים, הלקוחות, המנהלים ובעלי המניות.

ד"ר רמי בן-ישי הוא יועץ ארגוני בכיר עם ניסיון של למעלה מ-20 שנים, בניהול, בייעוץ, בהוראה ובתכניות פיתוח מנהלים בחברות ובמוסדות אקדמיים, בישראל ובחו"ל.

רמי עזר עד כה לעשרות ארגונים ופרויקטים לצלוח תהליכי שינוי; לייצר סינרגיה במיזוגים ורכישות; לשפר יחסי גומלין קו-משה, בין מחלקות פיתוח - ייצור - שיווק - מכירות - גביה; לשפר את חוויית השירות ללקוח.

ספר חובה לכל מנהל, יזם, בעל עסק ויועץ לארגונים, שרוצה להרוויח ולנצח במציאות העכשווית.



מידע נוסף www.ben-yshai.com | rami@ben-yshai.com



1 3610001003 5
דאנאקוד 1361-1003

מחיר: 88 ש"ח | מהדורה שניה פברואר 2016