



# 10 טעויות בניהול חברות קטנות ובינוניות

## המונעות מהן לצמוח

### וטיפים כיצד להימנע מהן

ד"ר רמי בן ישי – ראש מרכז סינרגיה

## חלק שני

בחלק הראשון של המאמר – התייחסתי ל-5 טעויות אופייניות לעסקים ולחברות קטנות ובינוניות. להלן בחלק זה – 5 טעויות נוספות.

### טעות מס' 6: התמקדות יתר בדחוף ובשוטף

כל משרד או חברה צריכים להתעדכן, להתחדש, ולהגיב לשינויים בסביבה, לפתח שוקים, תחומים ומוצרים חדשים. – חשוב לייצר מנגנונים שיבטיחו זאת. לדוגמה, ישיבות תקופתיות (לפחות 3-4 פעמים בשנה) לצורך סקירת עדכונים (מכנסים, כתבי עת, פגישות אסטרטגיות, השתלמויות), שליחת עובדים לימי עיון וכנסים, צוותי שיפור ועוד.

### טעות מס' 7: נטיה לעבוד עם הדומים לנו (סינרגיה נוצרת רק בין שונים)

למנהלים יש נטיה להעדיף לעבוד עם אנשים הדומים להם בתכונות אופי, ברקע, בתחביבים וכו'. דמיון יתר יוצר "אזורי עיוורון" המקשים על תפקוד החברה. דווקא שונות מאפשרת ניהול מאוזן של החברה תוך שימוש בעוצמות של כל מנהל וכל עובד. באופן זה כל מנהל לוקח על עצמו, על פי נטיות ליבו וכישוריו, גם חלק מעבודת המטה של העסק (כגון פיתוח עסקי, ניהול צוות העובדים, שירות לקוחות וכו'). בתחומים בהם אף אחד מהמנהלים אינו רוצה לעסוק, ניתן להיעזר במנהלת משרד או ביעוץ חיצוני.

### טעות מס' 8: השקעה מועטה בבחינת ההתאמה בין המנהלים והעובדים לבין התרבות הניהולית/ ארגונית.

טעות נוספת שמחמירה את הטעות הקודמת. במקרים בהם מכניסים מנהל חדש יש לתת את הדעת להשתלבות שלו, לעודד אותו לתרום ולהביא לידי ביטוי את הגוונים הייחודיים לו.

לדוגמה עבדתי עם ארגון בו הצטרפה מנהלת למשרד שכל המנהלים בו גברים. מצב זה חייב התאמה של דפוסי התנהלות, תרבות הניהול ועוד. המנהלים צריכים לקחת בחשבון גם את האינטראקציה האיכותית



ביניהם. החל מנושאים "פעוטים" – כגון שעות ישיבות הצוות (באם השותפה החדשה היא אם לדוגמה) ועד לנושאים משמעותיים יותר, כגון חלוקה מחדש של התפקידים הן המקצועיים והן הארגוניים/ניהוליים.

## טעות מס' 9: התעלמות מהשינויים שהכנסת מנהל/עובד חדש מכניסה לדינמיקה בחברה

הכנסת מנהל/עובד חדש מחייבים תהליך איזון מחדש של ההנהלה/הצוות. כלומר הגדרה מחדש של חלוקת התפקידים, מערכות התקשורת והתאום הפורמלי והבלתי פורמלי וכו'. נתקלתי בלא מעט מקרים, בהם כאשר לא בוצע איזון כזה נאלצו להיפרד מחבר הנהלה או עובד מוצלח מאוד, עקב שונות, שניהולה הנכון יכול היה לשדרג מהותית את ביצועי החברה.

## טעות מס' 10: הזנחת כלים מתחום ניהול המשאב האנושי

מערכות תגמול (בעיקר בונוסים), הערכת עובדים, משוב, הדרכה ופיתוח מנהלים - קריטיים לשימור העובדים ולפיתוח החברה. יש לוודא שכלים אלו עונים על מגוון הצרכים של החברה והעובד. חשוב להעצים את חברי הארגון, לאפשר להם להתפתח מבחינה מקצועית, לענות על מגוון צרכים (מקצועיים ואישיים) שיגדילו את שביעות הרצון והמחוייבות לחברה. לדוגמה – הנהגת בונוסים אישיים עלולה לגרום לתחרות אישית שהיא חשובה בפני עצמה, אך לא מעודדת ראית עבודת הצוות והמשרד כולו. איני מציע להפסיק בונוסים אישיים, אך יש לעודד כלים המתגמלים על מאמצים צוותיים, הצלחות ברמה הצוות (וכלל החברה), תרומה לצוות וכו'. כך, לדוגמה, בסוכנות ביטוח לה אני מייעץ כיום, נוצרו שתי "מחנות" האופייניים לסוכנויות ביטוח. אנשי המכירות – המביאים "פרנסה" ואנשי המשרד המשלימים את העבודה מול חברת הביטוח. מערכת הבונוסים הביאה לשכר גבוה מאוד לקבוצה הראשונה, למרות שחלק משמעותי מתחזוקת הלקוח בוצעה ע"י הקבוצה השניה. כחלק מיצירת הסינרגיה בין שתי הקבוצות – הוחלט על שינוי הדרגתי במערכת התגמול.

### בספרי החדש "סינרגיה ארגונית – איך תפיק יותר מהמשאבים הקיימים"

אני מציג כלים יישומיים וטיפים לשיפור הסינרגיה הארגונית.

סינרגיה אינה שאיפה מסתורית ובלתי ניתנת להשגה - בכל ארגון או חברה קיימת סינרגיה (היכולת לברוא מציאות חדשה שהיא יותר מסך כל המשאבים), צריך לעודד אותה.

סינרגיה נוצרת רק בין שונים ורק במצב של גבולות גמישים ותקשורת איכותית. עודדו אותה ותצמיחו את החברה שלכם לגבהים חדשים.





בשני חלקי מאמר זה רכזתי את הטעויות השכיחות ביותר, המקשות על מימוש הסינרגיה והבטחת הצמיחה. זאת מתוך רצון להביאן למודעות בעלי המשרדים, תוך כדי מתן כיווני פתרון שיסייעו למנהלים לקחת את החברה קדימה. כל שנותר לך הוא להתקשר לקבוע שיחה אישית בלתי מחייבת לבחון במה אני יכול לסייע לך.

## פרטי קשר | מרכז סינרגיה

ד"ר רמי בן ישי - יועץ ארגוני בכיר - ראש מרכז סינרגיה | [ben-yshai.com](http://ben-yshai.com)  
לינקדין | [rami@ben-yshai.com](mailto:rami@ben-yshai.com) | 052-3313314

סשה זרצקי - יועץ ארגוני מנהל תיקי לקוחות  
לינקדין | [sasha.zaretski@hotmail.com](mailto:sasha.zaretski@hotmail.com) | 055-2284808

רונית דרן - יועצת ארגונית, ראש תחום מערכות חינוך  
[ronit.deren@gmail.com](mailto:ronit.deren@gmail.com) | 050-6282918