



## צמיחה עסקית באמצעות שיפור יחסי הגומלין ויצירת סינרגיה ארגונית

מאת ד"ר רמי בן ישי – ראש מרכז סינרגיה

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 אלמלא 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 במקומו"**  
(מדברי סמנכ"ל בקונצרן תעשייתי שפלש לתפקיד אחד ממנהלי המפעלים)

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

**"הטיפול בלקוח נופל בין הכיסאות"**  
(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 המיקרו-גל)

**"אנשי המחשוב ממציאים תוכנות שרק גורמות ליותר לחץ"**  
(מדברי לקוחות ועובדים במספר ארגונים שחוו פלישה וחוסר סינרגיה בין מערכות המידע לבינם)



## מהי סינרגיה אירגונית?

סינרגיה ארגונית משמעה בריאת מציאות חדשה של יחסי גומלין בארגון על ידי שני צדדים שונים או יותר, שכל אחד מהם לא יכול לברוא אותה לבד. סינרגיה ארגונית נוצרת בין שונים, ולכן על מנת להשיג אותה נדרשת תרבות ארגונית המוקירה את השונות (בין חברי הנהלה, בין שותפים, בין מנהלים לכל גובה המדרג האירגוני ובין עובדים) והופכת אותה לבסיס לסינרגיה.

לאחר שהגדרנו מהי סינרגיה ארגונית, נבין את המתח בין תהליכי שינוי לבין יכולת הארגון לפעול בצורה סינרגטית. מתח זה אני מכנה בשם "פרדוקס הסינרגיה".

## 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. לדוגמה מיזוג, הכנסת טכנולוגיה חדשה, שינוי מבנה ארגוני, שינוי באיוש בעלי תפקיד בכירים וכו'.

אך 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.<sup>1</sup> במציאות כזו, הנטייה הטבעית שלנו היא להקשיח את הגבולות, להתבצר בעמדה שלנו ולהעדיף אינטרסים אישיים על פני אינטרסים של היחידה או של הארגון השלם. במיוחד אם מדובר במשהו שלא נמצא בשליטתנו המלאה, או מצב שנכפה עלינו, כגון פיטורי עובדים, מיזוג וכו'.

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.

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.

מאידך 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 זוטרי 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. בנוסף לחזון ולשיתוף העובדים, על הארגון להפגין אורך רוח ומוכנות להשקיע אנרגיה רבה בטיפול בקונפליקטים שבוודאי יעלו, ובשיווק בלתי פוסק של השינוי, והדגשת התועלות שהוא טומן בחובו.

<sup>1</sup> לקורא המבקש להעמיק בנושא שינוי והתנגדות לו, מומלץ לפנות לספרו של פוקס, ש., (1998), הפסיכולוגיה של



זהו מצב שלא קל להשיגו. בנוסף לחזון ולשיתוף העובדים, על הארגון להפגין אורך רוח ומוכנות להשקיע אנרגיה רבה בטיפול בקונפליקטים שבוודאי יעלו, ובשיווק בלתי פוסק של השינוי, והדגשת התועלות שהוא טומן בחובו. אין הכוונה לתאר את המצב בצבעים ורודים, אלא להתייחס למצב לאשורו ועם זאת להדגיש את היתרונות שהוא עשוי להביא.

## אירוע מהשטח

ליוויתי מפעל שרכש את המתחרה שלו. השונות בין המפעלים הייתה בולטת, וזימנה פוטנציאל לסינרגיה: המפעל הרוכש, היה הגדול יותר, וייצר סדרות ייצור יחסית גדולות. המפעל הנרכש היה מפעל שהתמקד בייצור על פי הזמנה של יחידה אחת או כמות קטנה של יחידות. סינרגיה ביניהם הבטיחה one stop shop ללקוחות. המיזוג לוהה בקשיים רבים, אחד מהם: החיבור בין אנשי המכירות. עיקר תוצרתם של שני המפעלים הייתה ונשארה לייצוא. החיבור חייב למידה של סל המוצרים המשלים. לכאורה תהליך פשוט למדי, הבעיה שהתעוררה נבעה מאופי ותגמול אנשי המכירות. בעוד במפעל הקטן הסתמך על אנשי מכירות עצמאיים (שחיו בשווקי היעד ונתנו שירותי מכירה על עמלות) במפעל הרוכש אנשי המכירות היו שכירים (גרו בארץ, ותוגמלו במשכורת ובנוסים). המיזוג לוהה גם בשינוי של תנאי הבונוס לאנשי המכירות בארץ. התהליך ייצר חוסר בהירות (טשטוש במושגי תפיסת הסינרגיה), ופלישה (שינוי כפוי של מערכת התגמול), אשר במקרים רבים הביאה לתגמול נמוך יותר. ואומנם בשאלוני מיפוי הצביעו הצוותים משני המפעלים על רמה גבוהה של טשטוש ופלישה ורמה נמוכה מאוד של סינרגיה. מצב זה מנע מהמפעל הממוזג לממש את הסינרגיה במערך המכירות וחייב שינוי, אשר בוצע הפעם בשיתוף אנשי המכירות משני הארגונים (בתחילה לחוד, ובשלב מאוחר יותר ביחד), וביצירה והטמעה של מערכת תגמול מתאימה לצרכים החדשים ולא פוגעת באנשי המכירות (הרחבת פוטנציאל המכירות הכללי – אפשר זאת).

אחרי שהגדרנו מהי סינרגיה ארגונית, ואת הפרדוקס המקשה על יישומה נעבור נתבונן בה מזווית רחבה יותר, הזווית של דפוסי יחסי הגומלין – סינרגיה הינה דפוס אחד מתוך שבעה דפוסים אפשריים. ארחיב עליהם:

## דפוס יחסי הגומלין

יחסי גומלין בכלל ויחסי סינרגטיים בפרט, מבוססים על שני צירים: **גבולות - תקשורת**:

## גבולות

האמצעי שבו אנחנו משתמשים, כדי להביא לידי ביטוי מוחשי את השונות בין העובדים או היחידות בארגון. הגבולות מאפשרים התמחות והם נועדו להגן על העובדים מתוך תפיסה שכל שאנחנו יותר שונים, כך אנחנו חשופים יותר לפגיעה וזקוקים יותר להגנה.



## אירוע מהשטח

לא מזמן שוחחתי עם מנהלת יחידת מחשוב בארגון גדול והיא סיפרה לי על הקשיים והבעיות בעבודה עם הכפופים שלה (מנהלי פרויקטים). לטענתה סוגיות אלו מאפיינות בעיקר עובדים גברים. בין אם הם מנהלים בכירים ובין אם הם עובדים מקצועיים כגון תכנתנים או מנהלי פרויקטים, הם מתקשים "לזוטר על האגו" וזה עלול להקשות על תהליכי יצירת הסינרגיה בארגון ולהכשיל כל ניסיון לקיים דיאלוג סינרגטי.

נוקשים

גמישים

מטושטשים

תקשורת

מתיכה

הדדית

חד צדדית

דפוסים של יחסי גומלין

קיימים 7 דפוסים של יחסי גומלין המתוארים בתרשים להלן.

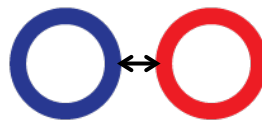
סינרגיה



השקה

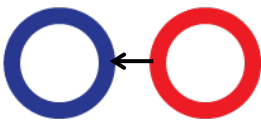


דו סיטרי



דפוסים  
איכותיים  
יש לחזק

חד סיטרי



נתק



דפוסים  
ניטרליים  
תלויי מצב

פלישה



טשטוש



דפוסים  
הרסניים  
יש לצמצם



## דפוסים של יחסי גומלין

### דפוסים איכותיים

- 1) **תלות הדדית** - תלות הדדית לצורך ביצוע העבודה ביחד.
- 2) **השקה** - קשר איכותי מאד, השלמת העבודה בשיתוף פעולה / עבודת צוות.
- 3) **סינרגיה** – קשר איכותי מאד שיש בו משום יצירה חדשה.

### דפוסים ניטרליים

- 4) **נתק** - תחומים שאין קשר בין בעלי התפקיד, למרות שצריך להיות.
- 5) **הירארכי** – מתן הוראות בכתב או בע"פ, ללא קבלת משוב עליה (נהלי עבודה, פקודות, הנחיות וכד').

### דפוסים הרסניים

- 6) **טשטוש** – חלוקת תפקידים לא ברורה. דברים נופלים בין הכיסאות או כפילויות בתהליכי עבודה.
- 7) **פלישה** – למרות שחלוקת התפקידים ברורה, יש פלישה (של אחד הצדדים) לתפקידו של האחר.

## תהליך העבודה

תהליך העבודה מורכב משלושה שלבים מרכזיים:

- שלב א':** זיהוי ומיפוי תמהיל דפוסי יחסי הגומלין הקיים בארגון באמצעות שאלון מובנה (שאלון 7F).
- שלב ב':** הגדרת הסינרגיה הנדרשת לבריאת "המציאות החדשה" של יחסי הגומלין (לדוגמא: שירות מהיר ואיכותי למנהלים עסקיים תוך שמירה על תקציב ולוחות זמנים).
- שלב ג':** ביצוע תהליכי שינוי והטמעת השינוי. במהלך שלב זה נפעל ל...
  - צמצום של ביטויי הדפוסים ההרסניים (טשטוש, פלישה ונתק)
  - הגדרת גבולות ברורה ומוסכמת, הכרה בחשיבות השונות, הדרכה ופיתוח צוות והמיומנויות ניהול בהנהלה של הארגון.
  - שיפור הסינרגיה בארגון מביא להטמעה חלקה יותר של תהליך השינוי ומצמצמת התנגדויות.
  - הטמעת חשיבה סינרגטית בארגון מביאה לשיפור תפוקות, חסכון, יעילות ומשפיע על השורה התחתונה -רווחים.

## תפוקות התהליך

- שיפור הסינרגיה בארגון מביא לשיפור תפוקות, חסכון, יעילות ומשפיע על השורה התחתונה - שיפור רווחים. זאת כתוצאה, בין השאר, של הנושאים הבאים:
- חידוד התמחות, אחריות, סמכות, עוצמות ותפקיד של חברי הארגון.
  - צמצום מצבי נתק, פלישה וטשטוש בין חברי ויחידות הארגון.
  - שימוש בשפה ארגונית אחת ושיפור התרבות הניהולית.
  - הפניית אנרגיה מקונפליקטים לצמיחה ארגונית שתבטא בעליות רווחים.



## לסיכום

תפיסת הסינרגיה מתחברת לאסטרטגיה וליעדי הארגון ומקילה על השגתם, התפיסה מגובה במתודולוגיה סדורה הכוללת, תהליך ושאלון מובנים מחד, אך גמישים על מנת להתאים למאפייני הארגון מאידך. בחוברת ביקשתי להציג את תפיסת הסינרגיה לשיפור יחסי הגומלין בארגון. היקף החוברת לא איפשר להציגם בהרחבה.

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...**

**מרכז סינרגיה | [www.ben-yshai.com](http://www.ben-yshai.com)**

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

• ששה זרצקי - יועץ ארגוני ומנהל תיקי לקוחות  
055-2284808 / [sasha.zaretski@hotmail.com](mailto:sasha.zaretski@hotmail.com) | לינקדין

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