

סטטוס הירחון לחשיבה ניהולית

גיליון 167 מאי 2005 המחיר 62 שקל כולל מע"מ



סקים ומדיה

ך משתמשים בתקשורת;
נד שומרים על המותג;
ה מיוחד בתערוכות
ה חדש על העמודים והקירות;
מה תחום התרבות הוא הכוח העולה
Networking הוא הדבר הבא

תמונות מחיי נישואין (עתירי אינטרסים)

היחסים והאנרגיות בין השותפים בפירמה (המהווים מעין הורים לאנשי הארגון כולו) קריטיים להצלחת הארגון, ליחסי העבודה בו, לפיתוחו ולעתידו. איך בונים שותפות בריאה

עופר ערד

מהשותפים ישלוט ביחסים כלפי העובדים ובין העובדים, כלפי הספקים, ובתרבות האמיתית (השונה לעתים קרובות מהמוצהרת), של הארגון. שותפים, בין אם הם מייסדים ומשקיעים, יו"ר ומנכ"ל או כל תצורה אחרת, מהווים את הזרע והביצית שיוצרים עולם חדש. לשותפים אלה יש אחריות על איכות חייהם של אותם אנשים אשר הם סוחפים אל הישות אותה הקימו/בראו. איכות חיים זו יסודה במערכת היחסים אותה בוחרים השותפים לפתח כחלק אינטגרלי, ולא פחות חשוב, מיעדי מכירות או אסטרטגיה שיווקית. מעבר לאחריות החברתית שיש לשותפים בישות שהקימו ואשר הם מנהיגים, תפיסה זו מקדמת באופן משמעותי גם את יעדי המכירות והאסטרטגיה השיווקית או התפעולית של הארגון. שותפים מחויבים, אם הם בוחרים לראות עצמם כאנשים כוגרים היוצרים חיים, חייבים להקדיש זמן, מתוך מודעות, לשם בניית שותפות חזקה המבוססת על מערכת יחסים מכבדת ומתקשרת, מזרימה אנרגיה ויוצרת רטט של יצירה ואחווה

ש ותפים בארגון מהווים את היסודות הבסיסיים של הארגון שהם כונים. הם מהווים את דמות האב ודמות האם, את אבני היסוד מהן נובעים הרברים. הבחירה של השותפים זה בזה אינה חשובה כמו מה שיוצר החיבור ביניהם. האם זה חיבור מוריס אנרגיה לארגון או חיבור זולל אנרגיה מהארגון? האם הם כמו הורים שהיחסים ביניהם נמצאים במוקד והם אינם מאפשרים לדברים אחרים לצמוח סביבם? או שהם כמו הורים שהיחסים שלהם זורמים, אפילו כשקיים קונפליקט, ובכך הם מאפשרים לחיים אחרים לצמוח לצדם? השותפים מהווים את ה-epicenter, מוקד הליבה של הארגון. הרטט היוצא מהם הוא הרטט בו הארגון שרוי. רטט של מתח, עוינות, תקשורת לקיחה, חוסר פרגון וכדומה בין השותפים יהיה גם הרטט הדומיננטי אשר ישלוט בארגון. לחילופין, רטט של כבוד הדדי, תקשורת פתוחה, פתרון בעיות מקדמות מטרות ארגוניות ואישיות כאחד, פרגון ועוד. רטט זה או אחר היוצא



לשותפות שנכנית נכון וטוב מהתחלה – על ידי זיהוי השונות, הרצונות, הצרכים והשאיפות של כל אחד – יש סיכויים גבוהים לבנות עסק מצליח ורווחי

מערכת יחסים בין שותפים המזרימה אנרגיה של יצירה ומעבירה רטט המאפשר לכל האנשים הסובבים את גרעין הליבה איכות חיים המוציאה מהם את המיטב.

4 שלבי המודל:

שלב I: מורכב מזיהוי הייחודיות האישיותית, הרצונות, הצרכים, היכולות והשאיפות של כל צד בשותפות.

שלב II: שם דגש על הצורך לפתח שפה, הקשבה ותרבות.

שלב III: בונה את האמון באמצעות הכבוד לשונות, לצרכים, ליכולות ולשאיפות.

שלב IV: מחדרים וסוגרים את המטרות, חלוקת התפקידים, אופן קבלת ההחלטות, והדרכים להטמיען.

מודל ה-mPARTENRSHIPS מבוסס על כלים מוכחים, כמו MBTI ודמיין מודרך, סימולציות ומשתקי תפקידים.

פיתוח שותפים ושותפויות נתון החזר על ההשקעה (ROI) באופן פשוט ביותר:

- תפוקה גבוהה יותר של השותפים עצמם (מיקוד בניהול, במטרות, השגת ופיתוח משאבים וכיוצא בזה).
- תפוקה גבוהה יותר של מנהלים בארגון (או צורך לקחת צד, מיקוד בניהול המטרות והיעדים, מיקוד בספקים ובלקוחות, ניהול כלפי מטה ולצדדים ועוד).
- תפוקה גבוהה יותר של עובדים (אשר אינם חוששים, או לוקחים צד ומנהלים באופן ממוקד על ידי המנהלים שלהם). =

מהיר על מנת לא לפגוע במרכיבים אחרים במערכת התלויים בו. מה שמקולקל כבר הרבה זמן נדרש לטיפול יסודי לפני שהוא מפסיק לפעול גם כן.

שותפות, כמו באנלוגיה שלמעלה, אשר נבנית נכון וטוב מהתחלה, על ידי זיהוי השונות, הרצונות, הצרכים, השאיפות וכיוצא בזה, סיבוייה לבנות עסק מצליח ורווחי טובים בהרבה. שותפות אשר קיימים בה סדקים, נדרשת לטיפול מהיר לפני שהיא מתחילה לזחם את הסביבה הקרובה והרחוקה.

שותפות שיש בה סדקים פעורים, והקולקל כבר מזהם, והרטט הוא שלילי ופוגע באופן ברור בעסקים – יש לברר אם קיים בכלל רצון להמשך השותפות ולייצור מחויבות הדדית בכדי לבנות שותפות חדשה על חורבות השותפות הישנה. במידה שאין מחויבות או רצון או יכולת לבנות קיימת האפשרות לבחור בין פירוק מכובר, המאפשר המשך יחסים, או פירוק כוחני באמצעות גורמי משפט חיצוניים.

מחירה של שותפות לקייה

שותפות לקייה פוגעת נשלושה מישורים:

- עסקי – אי קבלת החלטות, אי יישום החלטות, חוסר בהירות כלפי מטה.
- אישי נפשי – עיסוק יתר ביחסים, זמן מוקדש לדברים לא פרודוקטיביים.
- ארגוני – רמת יעילות נמוכה, דמוקרטיזציה בקרב עובדים ומנהלים.

מודל ה-mPARTENRSHIPS נועד לבנות

בתוך העולם אותו הקימו. אין ספק כי בחירה זו היא בחירה מקרמת עסקים והצלחה.

העולם הזה, אותו הקימו או מקיימים, יכול להכיל 10 אנשים או 1,000 אנשים, הרטט יעבור גם דרך הרבה שכבות ניהול.

למרות שתחילת מערכת יחסים של שותפות מלווה כמעט תמיד באופטימיות וברוח טובה, במהלך הזמן רוח זו צריכה לעמוד במבחן המציאות, השגרה, הרצונות הצרכים, והשאיפות של כל חלק בשותפות. אלה, בדרך כלל, שונים ומנוגדים למרות שלכאורה ישנן מטרות משותפות.

אך המטרות המשותפות אינן המטרות היחידות העומדות על הפרק. לכל אדם שונות אישיותית המבוססת על העדפות, נטיות ואפיונים מולדים. כמו כן, ישנן מטרות, צרכים, שאיפות, רצונות אישיים. אלה חייבים להיות ברורים ל/לה כמו גם לשותף/שותפים. למרות שלכאורה אנו כן למטרה פשוטה והיא לעשות עסקים, להצליח ולהרוויח, תחת לפני השטח יש לכל שותף אג'נדה משלו, בדרך כלל אג'נדה הקשורה לצרכי אגו בצורה כזו או אחרת.

כאן נולדים מאבקי הכוחות, כאן מתחילה הביקורת והכעס המלווה, האכזבה, הפגיעות, והפעל היוצא של התרחקות, תקשורת לקייה, וקונפליקטים אשר אינם משרתים את צמיחת הארגון ומטרותיו. שותפות לקייה פוגעת בהצלחה. כמו בכל דבר שאנו מכירים, מה שנבנה טוב, לא רק נראה טוב כאשר הוא חדש, לא מתקלקל כמעט ורק זקוק לכווננו. מה שכן מתקלקל נדרש לתיקון

הכתוב עוסק בייעוץ ארגוני ובאימון אישי למנהלים ולבעלי עסקים