

ניהול שותפויות מורכבות - מבוא



לילך דורה

ייעוץ ארגוני אסטרטגי וניהול מקצועי

מאפיינים:

- בעלי עניין מגוונים
- ריבוי שותפים
- ריבוי אינטרסים
- מגזרים שונים: ממשלתי- ציבורי, עסקי ו/ חברתי.
- תרבויות עבודה שונות.
- הנחות עבודה שונות.
- ריבוי רבדים: בכירים, זוטרים, דרג מקצועי ודרג פוליטי
- בגרות ובשלות ניהולית שונה.



מרכיבי הפערים בין שותפים שונים

השותפות צריכה להתקיים ולהצליח תוך התמודדות עם ריבוי הפערים ומעט תקשורת על הפערים

הנטייה האנושית בפערים היא שיפוטיות, הטחת האשמות, תחושת עליונות או קורבנות.

צרכים גלויים

צרכים סמויים

פערי ידע

פערים טכנולוגיים

פערים תרבותיים

פערי תקשורת

פער בתפיסת המציאות



דוגמאות למרכיבי הפערים בין שותפים שונים

פערים	חברתי	עסקי	ציבורי
צרכים גלויים	הובלת אג'נדה חברתית	קידום אינטרס העסק ורווחיו	הובלת מדיניות רגולציה
צרכים סמויים	קשרי עבודה בעלי תועלת כלכלית	מיצוב	"לגזור את הסרט" קצב פוליטי
תקשורת	שפה תהליכית חברתית	שפה תוצאתית משימתית	שפה תהליכית ובירוקרטית
ידע ותפיסת המציאות	בקיאות בשטח, חיבור לשטח, רצון לעבוד עם השטח	כגוף מוביל כמביא ממון או שותף אסטרטגי	לעיתים כגוף מוביל. לעיתים כממלכה שנאלצת להיות מובלת ולא מוכנה



עקרונות עבודה:

1. הגלויים והסמויים של כל שותף.
2. לגיטימיות מלאה לצרכים ולמאפיינים של כל שותף (קבלה של השונות).
3. משנה זהירות מנטייה לבולענות/ שתלטנות על שותפים לבין הימנעות או קורבנות של שותפים.
4. מקום ברור ומוסכם לכל שותף – כל שותף צריך לתת מעצמו לשותפות ולהנות או "לקצור פירות" מהשותפות
5. קווים אדומים וסטנדרטים ברורים של שיטות העבודה השיח הפגישות הפרוטוקולים תהליכי קבלת החלטות וכו
6. ביסוס חווית הוגנות – שקיפות מלאה של תהליכים. ריבוי שיחות טלפוניות לברור מקדים, להתייעצות וכו
7. זיקוק מקומות לפעילות עצמאית שאינה רלוונטית לשותפות ופעילות משותפת
8. זיהוי הצלחות של השותפות וסימון שלהן.
9. ניהול רגישויות – יד על הדופק לאיתור פערים בתפיסות, בתחושות ובחוויה כדי להתמודד עם ה"שריפה" בעודה קטנה.
10. אוריינטציה של מוכנות לשינוי לויתור ולהתגייסות למען השותפות ברובד האמיתי ולא המדומה.
11. התנהלות תהליכית – בנייה של השותפות בצעדים. צפייה ריאלית לקצב התוצאות של השותפות.



מנגנוני פעולה:

- ועדות היגוי
- ועדות משנה
- צוותי אד הוק
- מערכת מידע משותפת / בסיס נתונים
- סיכומי פגישות, מסמכי עמדה וכיו"ב.
- מפגשי למידה, ימי עיון, כנסים וכו'



ניהול מפגש בין שנויות



בהירות של המטרה המשותפת של השותפות מעבר לרמת הסיסמא/ הצהרה

בהירות התפקיד של כל שותף בשותפות- תיאום ציפיות, מה נותן ומה מקבל, מה כוללת המחויבות לשותפות, מה בפנים ומה לא.

הכרה והבנה של השונות – זיהוי פערים ללא התנשאות, התקרבות או ניצולם. לגיטימיות לצרכים ולאינטרסים של כל שותף בשותפות. משנה זהירות מבולענות/ שתלטנות

אחריות על הערך שכל שותף מקבל מהשותפות – ניהול התהליך כך שהוא מבטיח שכל שותף יקבל ערך משמעותי מהשותפות ויחווה יתרון בהיותו שותף בשותפות למרות הקשיים.

זיקוק ודיוק הקווים האדומים והסטנדרטים של העבודה – סיכומי פגישות עם AI עמידה בזמנים.... עד רמת הלוגו בדף...



ניהול מפגש בין שנויות



ביסוס קבוע ומתמשך של חווית הוגנות – שקיפות מלאה .
לקיחת אחריות על טעויות בדרך וחיפוש משותף של פתרונות ממשיים

ניהול רגישויות – יד על הדופק, לחפש אי נוחות ולטפל בה בעודה קטנה..

סימון הצלחות – ביסוס ובניית חווית הצלחה של השותפות

אוריינטציה של מוכנות לשינוי לויתור ולהתגייסות למען השותפות ברובד האמיתי ולא
המדומה

התנהלות תהליכית – בנייה של השותפות בצעדים. צפייה ריאלית לקצב התוצאות של
השותפות. הצטרפות שותפים הדרגתית



ניהול מפגש בין שנויות



תקשורת גם על ה" מה" וגם על ה"איך"

חיבור ממוקם של תכלית משותפת – טובת ה"לקוח קצה", מה יקדם את המטרה?

מנהיגות ולא אילוצים – לא לתת לאילוצים לשחק את המשחק אלא להנהיג אותו

מנהיגות ולא אילוצים – לא לתת לאילוצים לשחק את המשחק אלא להנהיג אותו



התמודדות עם משברים



- שמירה על חשיבות המשבר – לא להמעיט ערך ולא לזלזל במצב.
- ניהול שיחות רציפות – לנהל תקשורת אפקטיבית כולל לקיחת אחריות על טעויות, בהירות של המצב הנוכחי.
- הצבת יעדי ביניים על מנת לייצר תחושת הצלחה והישג
- לא להתנגד להתנגדות – התנגדות היא איתות לכך שיש קושי בשיתוף פעולה. לתת להתנגדות לגיטימציה
- אמונות מגשימות את עצמן – נטיעת אמונות ביכולת להתמודד עם המצב.
- שינוי פנימי של כל שותף – היכולת של כל שותף לחפש על מה הוא לוקח אחריות ועל מה הוא מתחייב להמשך לשנות בדרכי פעולה שלו.



תאצב רבה!



ייעוץ ארגוני אפיתח ניבול מקצועי