

הערכת צוותי יזמים

תמי דביר

ייעוץ אסטרטגי - ניהול אנשים

24 אפריל, 2025



אג'נדה

במהלך הרצאה זו נסקור את הנושאים הבאים הקשורים להערכת צוותי יזמים:



מטרות בבדיקת הצוות היזמי



יכולות הנדרשות להצלחה



ראיון נרטיבי-ביוגרפי



רבדים סמויים וגלויים בצוות



תבניות בסיסיות מנחות



דינמיקה והיררכיה בצוות



קבלת החלטות ודפוסי תקשורת



קונפליקטים בין יזמים



סוגי יזמים- אור צהוב אדום



הטיות שכיחות בהערכת צוותים



כלים לבדיקה

מטרות בבדיקת הצוות היזמי



יכולת הובלה עתידית

עד לאיזה שלב עיסקי הצוות הנוכחי יכול להוביל את החברה.



אתגרים צפויים

זיהוי מוקדם של אתגרים ברמה האישית והקבוצתית.



התאמה למשקיע

בחינת מידת ההתאמה לעבודה משותפת ארוכת טווח עם המשקיעים.



עוגנים משמעותיים

איתור הדמויות המרכזיות שיציבו את החברה בתקופות מאתגרות.



יצירת רושם חיובי ומקצועי

בניית תדמית אמינה ומקצועית כמשקיע בעיני צוותי היזמים.

יכולות הנדרשות להצלחה

חשיבה אסטרטגית



יכולת לראות את התמונה הרחבה ולהגדיר מטרות ארוכות טווח.

גמישות וחוסן



התמודדות עם שינויים והתאוששות מכישלונות. אופטימיות בצד עיגון מסויים למציאות.

מנהיגות



יכולת להניע אנשים. סגנונות הפעלת אנשים ותקשורת אפקטיביים גם אם לא חביבים עליך כמשקיע/ה.

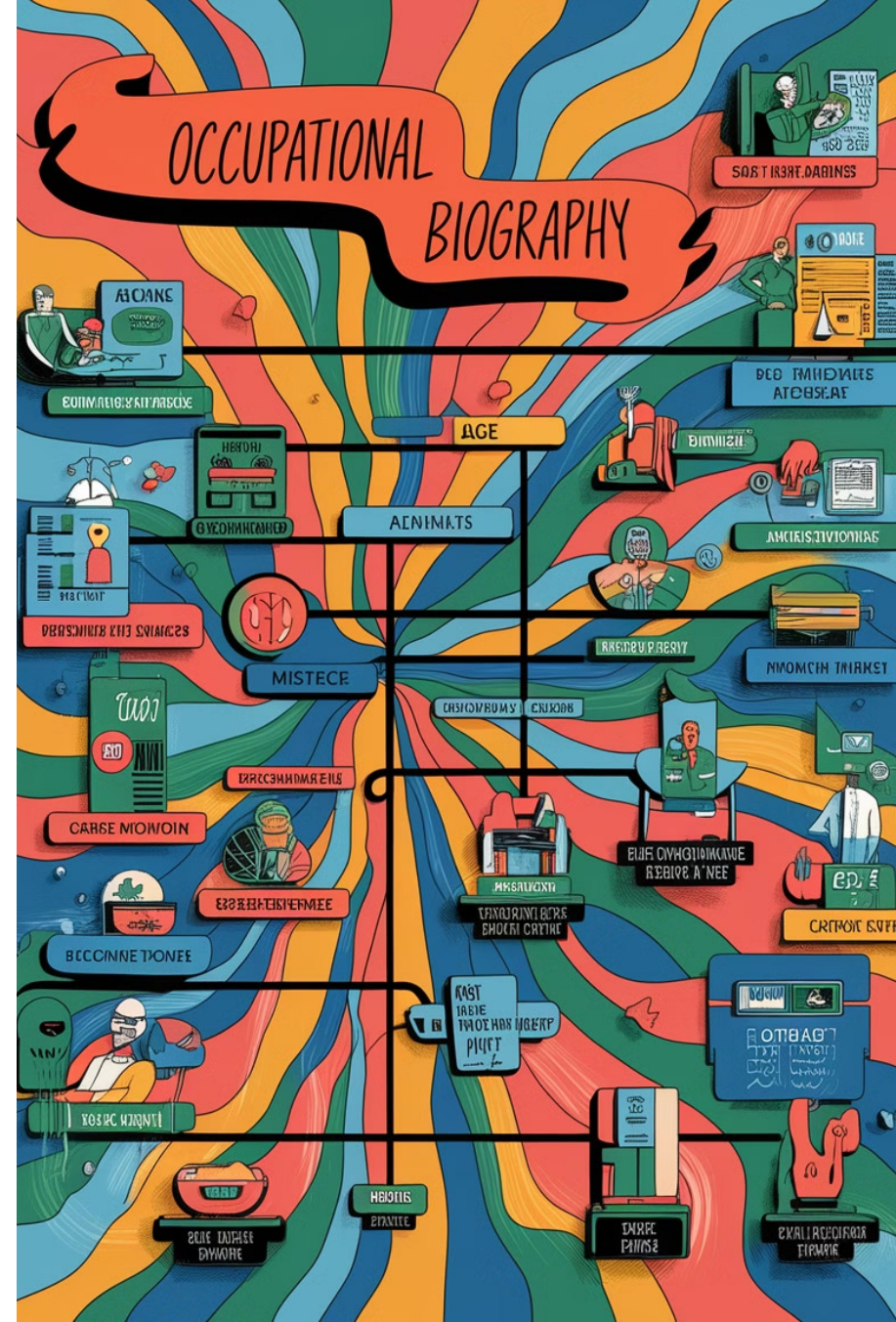
ראיון נרטיבי-ביוגרפי

ביוגרפיות אישיות מקצועיות

הראיון הוא לא ראיון פסיכולוגי.

נרטיב היזם/ית לגבי מפת הדרכים שהובילה אותו/אותה עד היום.

המטרה היא קבלת מידע לגבי התנהגויות, מחשבות ורגשות בהתייחסות למצבים שונים.



רבדים סמויים וגלויים בצוות

חבד גלוי

החזון המשותף והמטרות המוצהרות



חבד ביניים

דינמיקה בין-אישית והיררכיה בלתי פורמלית



חבד סמוי

מניעים אישיים, פחדים וציפיות לא מדוברות



הבנת הקשרים הסמויים בין חברי הצוות מספקת תובנות עמוקות יותר.

תבניות בסיסיות מנחות

שירות צבאי

התנסויות בצבא, סוגי
יחידות ותפישות
פיקודיות ותפעוליות
שונות. משמעות ניהול
ועבודת צוות כהחתמה
"imprinting"
ראשונית בגיל נוח
להשפעה (שוני ודמיון
בין יחידות שונות).

השפעות משפחתיות

ביוגרפיה משפחתית
תעסוקתית, דפוסי
תקשורת אירגוניים
ראשונים.

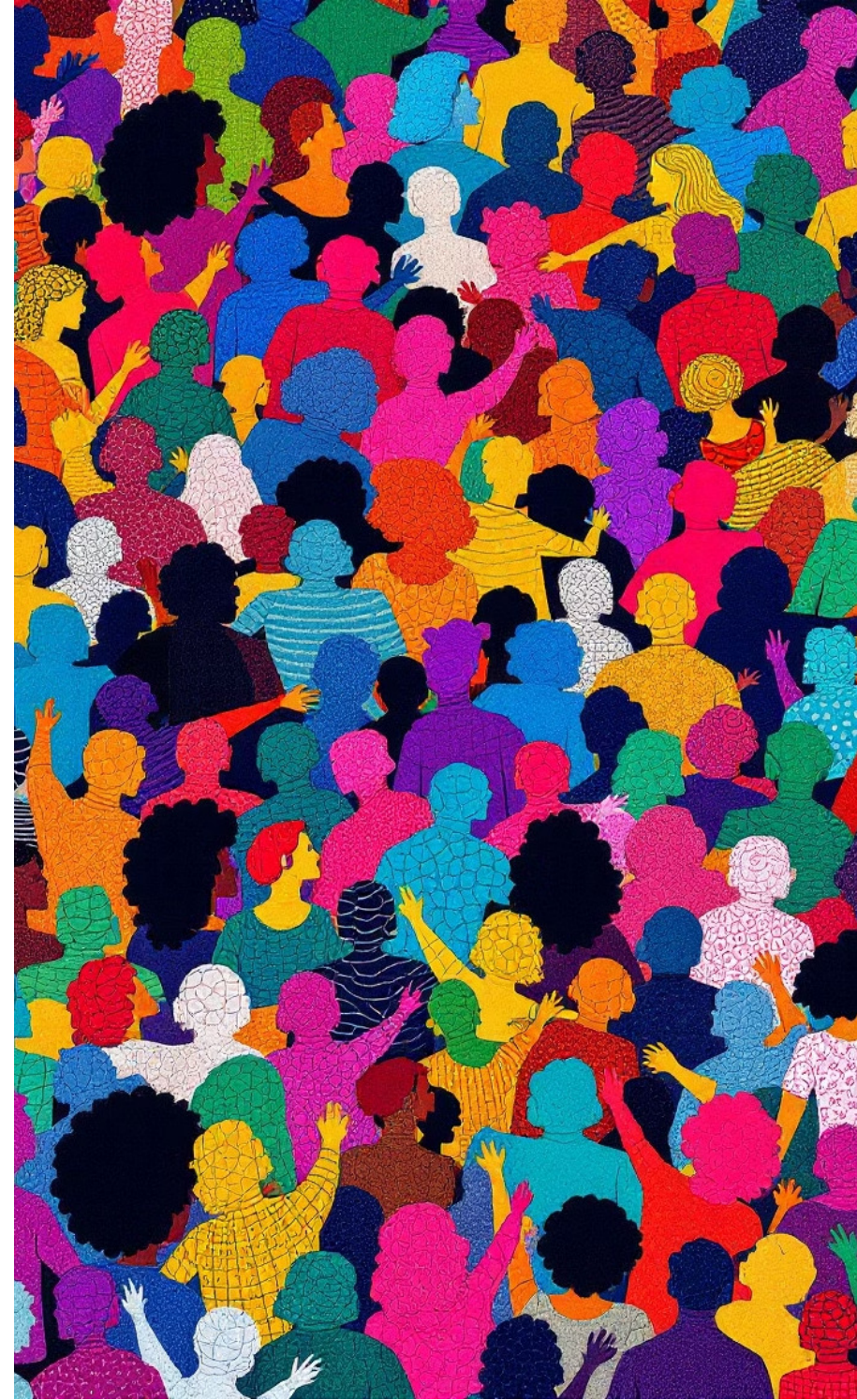
ביוגרפיה תעסוקתית

היסטוריית הקריירה*
וההשפעה שלה על
סגנון הניהול וקבלת
ההחלטות, לרבות
הצלחות וכישלונות
בולטים.

*כולל תיכון ושירות צבאי/
לאומי, כשמדובר ביזמים
צעירים מאד.

דפוסי תגובה חוזרים

תגובות אופייניות במצבי לחץ, הצלחה או כישלון, החושפות מנגנוני התמודדות
קבועים ודרכי התמודדות עם אתגרים.
השלמת משימות וקבלת החלטות



דינמיקה והיררכיה בצוות

מערכות יחסים בלתי פורמליות

דינמיקה בין שלושה או יותר יזמים

אתגרים עם חברי ילדות

גורמי התייעצות והשפעה מעבר למבנה הארגוני.

ש. עם מי אתה מתייעץ בתוך החברה בהחלטות חשובות?

ש. עם מי אתה מתייעץ באופן קבוע מחוץ לחברה ?

היררכיה מוצהרת

חלוקת תפקידים רשמית והגדרות סמכות.

ש. איך ומתי התקבלה ההחלטה לגבי תפקידים, אחריות וסמכות?

ש. האם היו שינויים בהגדרות התפקידים מאז ההקמה?

ניהול קונפליקטים

כיצד הצוות מתמודד עם חילוקי דעות ואתגרים.

ש. על מה לא הסכמתם עד היום? איך קיבלתם החלטה?

ש. האם מישהו עזב עד היום את הצוות (כולל יועצים) מאיזו סיבה?

ש. איך אתם מתמודדים כשיש חילוקי דעות משמעותיים?

הדינמיקה הבלתי פורמלית בצוות חושפת לעתים קרובות את מנגנוני ההובלה האמיתיים במיזם.

קבלת החלטות ודפוסי תקשורת

פתיחות לביקורת

מידת הנכונות לקבל משוב וביקורת בונה מבפנים ומבחוץ.

ש. מתי לאחרונה שיניתם דעה ? מה גרם לשינוי?

ש. במה נכשל/ת עד היום?

תהליכי קבלת החלטות

כיצד הצוות מקבל החלטות אסטרטגיות וטקטיות.

ש. מי מקבל את ההחלטות הסופיות במיזם? באילו תחומים?

שקיפות מידע

זרימת מידע חופשית או מוגבלת בין חברי הצוות.

זרימת מידע למשקיעים ולבורד

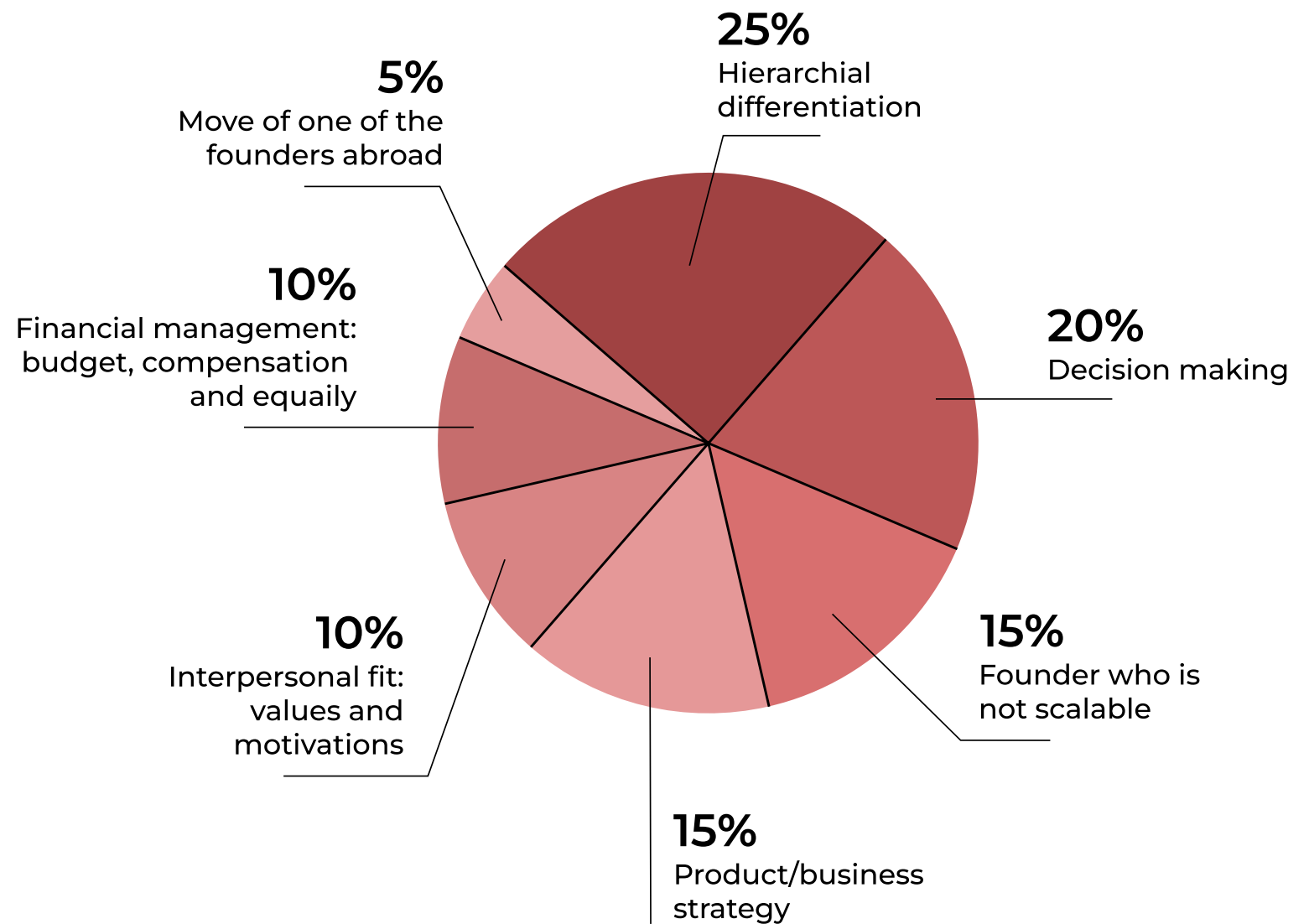
ש. האם כולם נגישים לכל המידע? מה ואת מי לא משתפים?

תדירות ואיכות התקשורת

תבניות תקשורת קבועות ואפקטיביות בין חברי הצוות.

ש. כיצד אתם מתקשרים ביניכם? באיזו תדירות ?

קונפליקטים בין יזמים*



**Unspoken, yet lethal: dysfunctional Co-founders relationships.*

Yael Daniely 2023



סוגי יזמים - אור צהוב אדום

הנרקיסיסט/ית

המתמקד/ת בעצמו/ה, רואה את המיזם כהארכה של האגו שלו/ה, מתקשה לקבל ביקורת ולשתף בקבלת החלטות.

הרעיל/ה

יוצר/ת סביבת עבודה שלילית, מפיץ/ה ביקורתיות ופסימיות, פוגע/ת באנשים ומייצר/ת מתח מתמיד.

מספר/ת הסיפורים הכריזמטי/ת

מצטיין/ת במשיכת משקיעים והשראה, אך לעיתים מגזים/ה בתחזיות, מתקשה לעמוד ביעדים שהציב/ה ונוטה להסתיר קשיים אמיתיים.

הטיות שכיחות בהערכת צוותים

הטיית "הצוות החזק"

הערכת יתר של צוות בעל רקע מרשים או ניסיון בחברות מובילות, מבלי לבדוק התאמה ספציפית למיזם הנוכחי.

הטיית "היזם המנוסה"

הנחה שגויה שיזמים עם ניסיון קודם יצליחו בהכרח גם במיזם הנוכחי, ללא קשר לתחום או לשינויים בשוק.

הטיית "הדימיון המדומיין"

נטייה לראות דמיון בין המשקיע ליזמים ולייחס להם תכונות חיוביות שאינן בהכרח קיימות.



הטיית נפוצות בהערכת צוותים

הטיית ה"אני מעזור להם"

אמונה מוגזמת ביכולת המשקיע לתקן חולשות בצוות באמצעות ליווי וייעוץ.

הטיית "היזם הCoachable" מול "סוס הדוהר"

חשש מיזמים דעתניים והעדפת יתר ליזמים "נוחים". מאידך זיהוי שגוי של חוסר שקיפות ותקשורת לקויה כעצמאות.



כלים לבדיקה

ניתוח דינמיקת תקשורת

התבוננות בדפוסי התקשורת בין חברי הצוות במהלך מצגת.

ראיונות אישיים נפרדים

שיחה אישית עם כל יזם/ית לחשיפת תכונות אישיות ייחודיות.

שיחות עם ממליצים

ממליצים אומרים לרוב את האמת. צריך להקשיב לה.

דיון אסטרטגי

בחינת תגובות היזמים (למשקיעים ואחד לשני) במהלך דיון אסטרטגי מעמיק לאחר המצגת.

ראיון הוא רק חלק מתהליך בדיקת היזמים, ולראיונות יש לא מעט הטיות.

תודה רבה

תמי דביר

tami@dvirconsulting.com

<https://www.linkedin.com/in/tamidvir/>