

סיטטוס הרוחן לחשיבה ניהולית

גיליון 120 יוני 2001 המחיר 62 שקל כולל מע"מ

10 שנים לסתטום

בכה אנחנו נראים

רוביק רוזנטל, העורך הראשון של סיטטום

מציר 25 טיכומי מנהליים עמ' 6



הגילון המאה ועשרים. נו, איז מה?

הירדן אל ארץ כנען. השפעתו של קסם המספרים הביאה גם את רבנו משה בן נחמן (הרמ"ב) לקבוע, כי 120 היה מספרם של אנשי "הכנסת הגדולה". את המוסד הזה, שאנו יודעים כיצד נבחר ומהו סמכותיו המדוייקות, כוננו עוזרא ונחמייה במאה החמישית לפנה"ס. ותנה, בכלל עצמת סמכותו של מלומד שחי 17 מאות שנים אחורי שבת ציון נקבע,

כי 120 יהיה מספר חכרי בית המוחוקים היישרליאן. מוחר, לא? לא תמיד ממשים המספר הזה וחווקתו העשرونיות בהקשרים מבורכים. כך, למשל, הרג פקח בן רמליהו, מלך ארם, לא פחות מ-120 אלף איש מחייב צבאו שלacho מלך יהודה. זו היתה נקמת הקב"ה במלך, שהתאפשר לעבודת אלילים. 120 אלף חללו? המספר מופרך לחולוין,

מן שפוק אם כל אוכלוסייתו

של ממלכת יהודה מנתה אז

יותר מכמה מאות-אלפים.

שלמה המלך חיבב את

המספר העגול הזה, המתחלק

היטב. הוא הקريب 120 אלף בני

צאן לכבוד חנוכת המקדש

ושילם 120 כיכרות זהב לחירות

מלך צור, תמורה קורות האזרחים

שקנה ממנו. כנראה, שלמה לא

ידע להתמקח ולכון חירם לא

נוןק לתכיס השיווק היהודי:

"119.99" ככרות זהב בלבד!>.

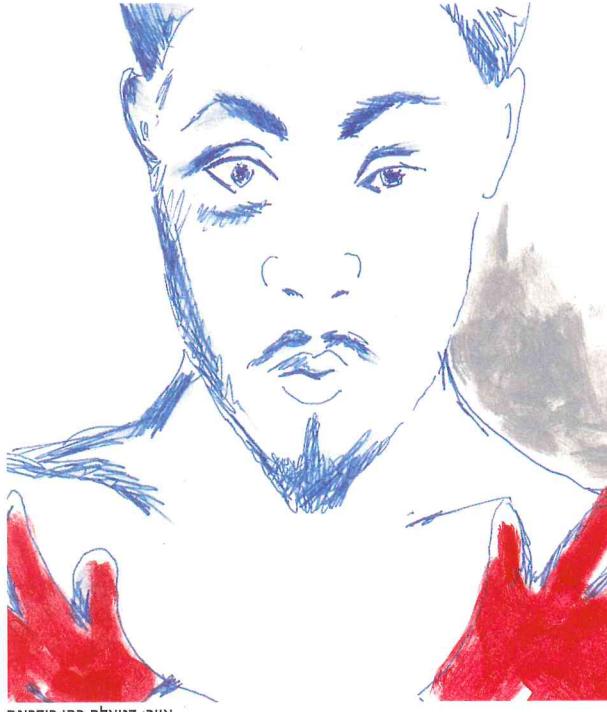
כיוון שאחיזתו של המספר 120

הייא כה איתנה, לא ייפלא כי

סופרים אימצו אותו. ויליאם

שקספיר כתב 120 סונטות ואני

מניח שהיא יכולה להויסף עוד



אור: דניאל כהן רודיגס

כמה, אלא שידע כי 120 הוא מספר שיתפרק במוחם של של חובבי שירותו

לזרדי דורות. גם המרקיין דה-סאד כתב את "120" הימים של סודום" ולא

הספיק להשלים את כל 120 פרקי, לפני שנכלא במצר הבטיליה.

לו הוקדמה הופעת גילינו הראשון של "סטטוס" בשנה וחצי, יוכלים

היינו לציין את זאת הגילון ה-120- יחיד עם שילוחה של המאה ה-20

לגמראות. או-או, אני מבטיחכם, היינו מפרחים זיקוקין דיבור וצובעים

את שמי תל-אביב. אבל כיוון שלא כך קרה, יהיה הסקרה החטופה הזאת

ושתי הכתבות הבאות כל הציגה שנערכו לכבוד גילוננו ה-120.

קריאה מהנה.

פניכם הגילון ה-120 של "סטטוס". כבר לפני חודשים אחדים הזכרנו אנשי המערכת, איש לעמיתה, כי "מתקרב ה-120 וצריך לעשות משהו", אבל אני, בקרבי, לא הצלחתי להלהיב את הגן ההופך מספר תפל למארע מרטיט. המהיד להזה נבע ממוס מולד, הגורם לכך שאין לי חולצות שבת בארון. אדם בתליagi אגסי ולגביוIDI, הגילון ה-120 אינו אלא זה שקדמו לו 119 גליונות. לעומת זאת, הרהרתי מעט בקסם המספרים, המפרנס את התרבות מיימי קדם ואשר הפיקחן החלוני לא מנשה להפיגו. אדרבא, הנומרוולוגים, להטוטני המספרים, משגגים ביוםינו ממש כפי שפרחו מאזו ומתמיד.

"120" שיך למשפחה של מספרים מאגיים, אשר בהיפגשנו עימם אנו חשים, כי המאורע איננו אקדמי וסתמי, אלא בעל משמעות נסתרת. למשפחת המספרים מהלכי הקסם שייכים גם 3, 7, 12, 50, 100 וחלק ממכפלותיהם. לא בכל המקרים אפשר להסביר מדוע זכו המספרים הללו למעמדם המינויים. לעיתים טبع, כגון עשר אצבעות ידינו, שמספרן מסביר את נצחונה של שיטת החישוב העשונית על פני כל שאר השיטות. ככל הידוע לי, המספר 120 אינו מככב בעולם העובדות הפיסיקיות ולא מצאתי הסברים משכנעים למעמדו המרומם. ניתן כי השתרש בהכרתנו כמספר חשוב, מפני שהוא מכפלתם של שני מספרים, המשמשים כיחידות יסוד בשתי שיטות מתמטיות שונות - העשונית והתריסרית.

כלומר, לא הפיסיקה אלא הנומרוולוגיה גרמה לכך, שה-120 הוא מספר שנות החיים שהועיד אלוהים לאדם. בעיטה של אותה החלטה אלוהית, שפורסמה בספר "בראשית", אנחנו נוהגים לברך את החביבים עליינו, שישלימו את קצצת השנים הזאת במלאה ומקבלים את התשובה השגרתית: "לא, תודה". מי וכה (או כולל) ב-120 שנות חיים? משה רבנו, למשל. ספק אם אהב את זקנותו המופלגת, אבל אלוהים כפה עליו למצות את מכתש שנותיו, כדי שיספיק למלא את ייעודו. והוא חי בדיווק עד 120 והסתלק על פסגת הר נבו, רגע לפני שבני ישראל צלו את

יען עלן

מערכת המערכת: פרופ' ניב אחיםוב,
ד"ר ופי אלדור, אהרון אלפרן, עמוס
אפשטיין, פרופ' ישראל ברוביץ', דן ביבון,
יעקב בן-דוד, ד"ר מינה וטטמן, צבי ססה,
עדד פלדמן, פרופ' זאב נימן, סבר
פלצקר, פרופ' דב פקלמן, ד"ר עדנה פשר,
אפרים רינר, ד"ר יהודית ריכטר, חזי שלח,
ד"ר עמנואל שרון

עורך ראשי: ירון לובדן
עורך: רן ציון
עורכי לשונות: מרים אלגאי

חברי מערכת: ד"ר מירן אפשטיין
רפינו ניב אפלר, ד"ר ליאור שוחט
וכחת מערכת: יקי קרייספין
בשותוף הפיקולטה לניהול,
אוניברסיטת תל אביב
מנכ"ל: שושי שעשה-מלכה
עיזוב ועריכה וופית:
סטודיו רות קנטור
גופיקה: אורנה נוי למיר, אמירה ברוקם
הפקה: ברוס בוגפולסקי
לחותה והפקה: דפס קל
כינמה: כריכית אהרון

אוור וצלום: עמוס אלנובו, אילית גזית,
גרישה בלגור, רות גויל, ענבל הופמן, טלי^ט
מנשס, ירמי פינקום, מיריה פרידמן, נעה
קאסוטו, דניאללה כהן רודרגז, גל גותם, תמר
מצפי, אליך סידור, איתן שוקר

מחירות: דינה מזאג
מחלקת מודעות: ציונה הלפרט
מנהל מחלקה שיווק ומוניטין:
יהודית אבירם
טלקומיניג ומוניטין: חיים אבירם,
ערן אופיר
מנהל מחלקה נסיטם: ינון הכהן
מחלקה נסיטם: בעז גולדמן

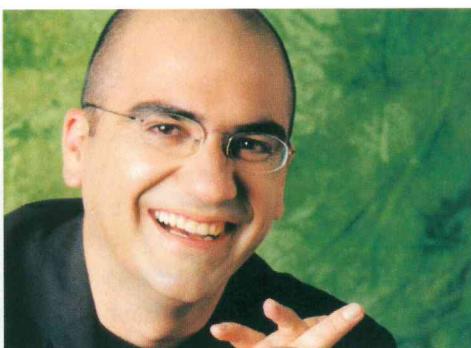
מערכת, מנחים ומודעות:
סטטוס, ייל-מור 6
טל איב 67018
טלפון: 03-6243330 (רב קוו)
fax: 03-6243331
דואר אלקטרוני: editor@status.co.il
סטטוס באינטראנס:
<http://www.status.co.il>

מו"ל: אחudit בע"מ
מנכ"ל אחudit: ד"ר עדנה פשר

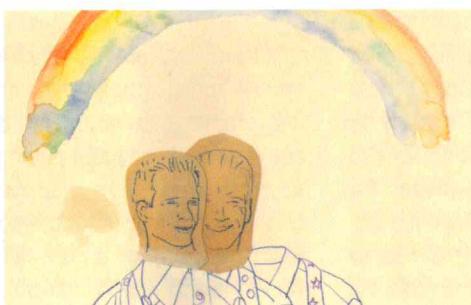
מחיר מנוי שנתי: 618 ש"ח + מע"מ
גילוון בודד: 62 ש"ח (כולל מע"מ)
מחלקה מנויות: 03-5181341

כל הזכויות שמורות. אין להעתיק, לסתור,
לשכפל או לצלם את תוכן הרוחן, אסור
בתחלת האיסור להשתמש בקבותה,
במאמרם, בטבלאות או בכל מידע המופיע
ביהרין, פרסום או לכל שימוש
מסחרי אחר.

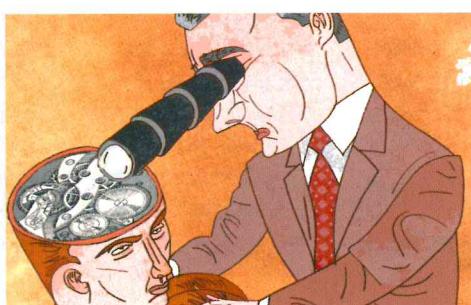
המודעות על אחריות המפרסם בלבד
ISBN-965-340-006-1



דורון ליבשטיין, מנכ"ל NSM-ישראל. עמ' 24



גוף ונפש בעבודה. עמ' 50



צירותיות בניהול. עמ' 68

<p>1 עשור לסטטוס 25 טיפוסי מנהלים רוביק רוזנטל</p> <p>2 עשור לסטטוס עד 120 שנה, לפחות ד"ר עדנה פשר</p> <p>3 איברטנס השנה הראשונה הייתה טובת אורן אלוני</p> <p>4 שיטות מחקר שיקולים אמפיריים כבסיס לקבלת החלטות בארגונים פרופ' אורי אלמן וד"ר רינה דורון</p> <p>5 מנהל השנה תחרות המנהלים המצטיינים של "סטטוס"</p>	6 12 24 30 34
<p>6 ראיון יוסי רוזן, החברה לישראל: "לא בטוח שבתheid יהיה צריך בكونצראן" יושע שטאובר</p> <p>7 גוף ונפש בעבודהZen ואמנות הניהול אלין לוטנברג</p> <p>8 יצירתיות בניהול סטיבן קובי במטריצה אורית וולף-הדר</p> <p>9 תעשייה ושיווק שלושה ספרורים אופטימיים על יצוא עמירם בוקשפן</p> <p>10 אמונות ועקרונות מעגל הקשר החיווי בין עובדים, הנהלה וקהילה פרלה אנגלמן-ככנייק</p> <p>11 כבס סטטוס II ERP - כמנוף להקטנת עלויות יעל אופיר</p>	42 50 68 72 74 76

מִדְרַשׁ

<p>1 סטטוס קוו ירון לובדן</p> <p>2 מוטו ניהולי אביבה רוזן-גנוט</p> <p>3 דזות ניהולית יהושע שטאובר</p> <p>4 בריאות חולה ד"ר מירן אפשטיין</p> <p>5 קוראים עולם</p> <p>6 מהשוו נחווי "חשב"</p> <p>7 להיות 10 ד"ר עדנה פשר</p> <p>8 מישומים את החוק עו"ד רחל פשר-איינאר</p> <p>9 קרייאת בכורה ד"ר ליאור שוחט</p> <p>10 חיים אחרי העבודה</p> <p>11 תכנון חדשני</p>	3 16 20 36 38 58 61 62 64 80 82
---	--

איור השער: ענבל הופמן

עד 120 שנה, לפחות

ל-120 מיליון כבר הגענו

ד"ר עדנה פשר

ות עגולות. זה מתעצב טוב גראפית". פתאום יצא מפי "סטטוס". חשבתי על המשמע עות הכהולה - הסטטוס של הענין והסתטוס של האדם. באotta ההשניה התחלתי לחתורת: אולי זה יוצר התנגדות אצל הקוראים? האם כתוב-עת, שעוסק בחשיבה ניהולית, יכול להשרות לעצמו קרייזה למנחים מփשי הסט-טוס? אלא שידידינו הפרטומי אים כל כך התאהבו בשם, שישיכנו אותנו ללב אתו קידמה, וכך היה.

כל כך הרבה קרה בעשר שנות קיומו של "סטטוס". ייצאו לדרכם עם גילון עסק בניתוח מתדרלי הנהול של "החדר האוטומ" במלחתמת המפרץ. אחר כך חלמנו על שלום ולאחר מכן איבדנו את "המנכ"ל של המדינה" ברצח פוליטי, שעדין לא התחשנו ממנה. בהמשך, פרחו הסטארט-אפים, שרבים מהם קיימים כתעת. אבל "סטטוס" עוד כאן, כל חודש, במלוא היגיונו. בכל חודש, חdroות המפגש איתו היא כמו עם תינוק שזה עתה נולד. או תודה לכל העושים במלאתם בעבר, בהווה ובעתיד - עובדים ושותפים. ותודה מיוודרת לכם, המנוים, המפרסמים והקוראים. אלמלא אתם, לא היינו מגיעים עד היום.

מול טוב, "סטטוס", ועד 120 שנה, לפחות.
ל-120 מיליון כבר הגענו.



אביב 1991: אופציה של צחיחה

שער הגילון הראשון של "סטטוס", מאי 1991. מחדלי הנהול של "החדר האוטומ"

לעוזר למנחים לחשוב. ניהול הוא שילוב של חשיבה ועשיה. לעתים קרובות, העשייה כל כך לוחצת, שאין זמן לחשיבה. שיחה עם יועץ צים היא הזדמנות לחשוב על הנהול. גם קרייזה בכח-עת למנחים היא הזדמנות כזו.

והנה גם סיפורו לידתו של שם העיתון. שיתפנו חברים מיעולם הפרסום בת恬בותם לגבי השם. אספנו מאות שמות. עבר אחד אמר מישחו מהפרסומים: "צריך שם קצר עם אותיות

"סטטוס" חוגג את יומם הולדתו העשيري והעווי. רק ביקש מני לספר איך נולד העיתון. ובכן, זה לא היה "פנצ'ר". הוא נולד בכוונה ובתקופה וגדל והתפתח באהבה רבתה. משרד ייעצים לויהול, בוטיק אסטרטגי, עומד מאחוריו; לא ענקי תקשורת ולא אילוי הון. ובכל זאת, במחן החום עמד טוב יותר מאחרים, שנולדו וגוועו במהלך העשור האחרון. יש מקום לנאותה, יש מקום לתודה לכל מי שעשה במלאתה, וכדי להזכיר, שיום הולדת עשרי לירחון מנהלים מדינת ישראל אינו דבר של מה בכר.

ידידים מעולם התקשרו אליוatoi, לפני עשר שנים, מה כוח המנייע אותו. באotta נשימה גם הודיעו לנו, שלא נשרוד איפלו שנה; ודאי לא נהפוך למילינרים (או, בזידן שלפני הסטארט-אפים, לא דיברו עдин על מיליארדים...). אכן, לא התעוררנו מ"סטטוס". אכן השקנו בו זמן, אנרגיה, מחשבה וכסף רבים. אבל הוכחנו, שייעצים לנו יודעים גם לנחל בעצמם ושם עוסקים בייעוץ מותך בחירה ולא מותך חולשה (כפי שמסופר בבדיחות רבות).

שכננו שלמנים בישראל מגיע כתב-עת איקוטי, גם במונען וגם בזרחה, שيعסוק בחשייה בה ניהולית. וזה המוצע שלנו גם כיעוצים:

• • • •
הគותבת היא המיסדת והמנכ'יל של חבורת ד"ר עדנה פשר ושות' – ייעצים לניהול – שיזמה, הקימה ושותפה ב"סטטוס"

טיפוסי

25

לרגל מלאות 10 שנים לייסוד הירחון "סטטוס", ביקשתי מהעורך הראשון שלו, רוביק רוזנטל (1991-1992), לכתוב מאמר חגייג על ניהול. רוזנטל, היודיע בשונו העוקצנית, הוציא מתחת ידיו פסיפס דיווקנות מקיף (אך לא מושלם) של טיפוסי מנהלים בהם נתקל במשר החיים. הקוואים ודאי יצליחו לזהות מבין השורות אנשיםبشر ודם, העוניים לקריטריונים שטיבע רוזנטל, או לפחות כאלה שההגדרות קרובות אליהם מאוד.

רן זיו

רוביק רוזנטל

המשותפת لأنניים שונים בכל מקום ובכל זמן. אם השורד רعب, הוא יכול כל דבר שימצא בדרךו. השורד חסר שיפוט מוסרי וחסר עכבות. הוא אינו שואל שאלות קשות, אינו יוזם לעורו, אך מגיב לסייעות. הוא יודע להתחנן כושא מסיע לו, אך גם להתחאורה. בעורת התאכזרות ישיג עוד ומן וasket. אופק הזמן של השורד הוא מחר בבורק ומניסנוו למחר, שאין כל ערובה שומר תורה המשש. חולשתו של השורד היא בכך שהיא מגלה את תוכנתו ומשתמשת בה, וכך הוא עלול לאבד כוח בלי להריגיש, עד שלא ישרוד יותר. כשהחשוך רגוע הוא עשוי להיות מנהל מעולת. כשהחשוך בתזותית, אין לו סיכוי.

משפט מפתח: אני חשוב על זה. שפת גוף: כאילו לא בחדר, אבל רואה כל זכוכית על הקיר.

הדמוקרט

המנהל הנאור. עובד על פי טבעו הדמוקרטי, משתייך לאנשים בתכנון ובכיצוע, ומתכוון לה. מערכת הפעולות וההתיעצויות שלו מדויקת. הוא מזמין לישיבות כל מי שקשרו לכל נושא,

לאיפינוגים מיוחדים נוספים, שלא נכנסתי אליהם כאן.

המלך

מנהל שפננים את הסמכות שניתנה לו ומורע לה במידה מוגזמת. הוא באמת סבר, שהכוח השני כמנהלו הופך אותו למלך. הוא מתנהג בהדרת כבוד וכבוד מלוכה, מדבר מעט, בדרך כלל לא בלשון פקודות, ויוצר אויריה, שבו אין להעלות על הדעת להתווכת אותו או לא לבצע היטב את הגהוותיו. בדרך כלל, יבנה סביבו "אזור" קטן ויעצב טקסים קבושים. למי שהוא תפוץ בקרו יעניק כבוד פומבי, מי שהוא מזוהה כאיבר יסבול ממנו השפלות וונונשים. אם גם יעשה משהו, נוסף על העיסוק שלו בבניית המונרכיה, יש סיכויшибיא תוצאות.

משפט מפתח: נדמה לי שהדברים ברורים. שפת גוף: זקופה, מבט משוטט בסיבוב, כמו מגדרו.

השורד

מנהל שההישרדות היא אצלו דרך חיים,

נהלים שונים זה מזה. על פי נסיוני, יש רק דבר אחד שמחבר ביניהם באמת: העבודה שיש להם כוח, הטמון בהגדרת התקף. ככל יתר העניינים אין ביןיהם כל דמיון, ודומה שםום בית ספר, מודלים וייעזרים לא ייערו להם.

המנהל מביא אל מושרצו את עצמו, את האופי והמוזג שאטו נולד והתפתח, את מה שלמדו אותו החיים ואת "פקטור לי אייקוקה": מול. יש מנהלים רשעים וטוב להם, יש מנהלים חביבים וקואופרטיביים שעפים בתום רבעון לא מוצלח, יש פילימים בחנות חרסינה ויש שעולים בכרים ענקיים. בכללם יש "כפיפים" וכולם "כפופים" למשחו ורשת הcpfיפיות הוו מגדרה אותם יותר מכל מודל שבעלום.

כדי לנסתות להבין את עולם הביהול, אנסה לתאר כמה מנהלים אמיתיים שבhem נתקלתי בימי חילדי (בלי שמות) עם כמה מהם אני עובד, כמה מהם חברים שלי, כמה מהם מנהלים את המדינה וכמה הলכו לעולמים בטטר עת, ולנו-סוטה לומר עליהם כמה דברים בענייני ניהול, מה שקורין "קטגוריות אמפיריות". הערה: התיאור מכון לגברים-מנהיגים ונשים-מנהיגות כאחד, אך דמות "האשה המנהלת" זוקה

מחלים



ענבל הופמן

יטאטא רחובות או ייצא לפנסיה, הנהיל פותח בפניו מרחבי תכונות חדשים. הוא עוסק מן הבוקר ועד הערב במניות, בהעברת תפקידים וכיבודים מעובד לעובד, מהסמכ'ל למשנה ובחורה. העיסוק זהה מעניק לו תחושת כוח משכרת ובלתי פסקת ומאפשר לו להרגיש שהוא עסוק מאוד, למורת של מניפולציות אין שום השפעה על תוצאותיו וישומו.

משפט מפתח: תעשה טוב טוב את החשבון שלך.

שפט גוף: יושב בחצי סיבוב, מבט אלכסוני.

רוכב האופניים

מנגל מן הטיפוס הציוני-סמכותי, שmagיע לעמדות ניהול לעתים מזומנות. כשהוא מתכוון פף כלפי מעלה הוא ממושמע וחנן, כשהוא דורך כלפי מטה הוא עלול להיות טני, את התסכול מהשלשות הבוסים שלו הוא שואב כמקור אנרגיה להתעללות בכופים לו. לרוכב האופניים כושר הרישודות גבוה. הבוסים משוכנעים שיש להם אוצר בדמות מצע משימות מושלים וציתני, הכהפifs פוחדים לומר מלה. שני הצדדים שונים אותו או בזים לו, אבל זה ממש לא够ת לו.

משפט מפתח: אתה על הכוונת שלי.
שפט גוף: נדבק לקירות.

בה, בהיפוך לנבל, הוא אונגר את כוחו באמצעות פיתויים הבתוות. אם אתה אותו, תוכל תמיד לצפות לחיכון נספה. אם איןך אותו, הוא לא יניח לך עד שתתחבר אליו.

המפתח הוא אדם חדש. עובדים מתחכמים עשויים להשתמש בחיפוש האהבה שלו לצרכיהם בקהל. המפתחים שביבים שアイים עומדים בצדדים ואורבים לו אנשיים, המפרשים את האנורות שלו חולשת.

משפט מפתח: בוא נברר את זה.
שפט גוף: מوطה קדימה בתנאות הקשבה.

הנבל

מנהל המביא אל מלאכת הנהיל את הרוע הטביעי שלו. ההפקיד מעניק לו לגיטימציה, כוח וcdr פעה נרחב. הרוע אינו נשף ממנה, אלא מגיח ברוגעים הבלתי צפויים ובדרכם מתחכם. הערכה ארסית שלו בישיבת הנהלה דוחקת אותו לפינה, החלטה משנית לכארה כמושך. אם תבוא אליו בהצעת יוזמה, תגלה כמוון. אם תבוא אליו עם מדריך בארגון - לרעה, להמרת שהוא שלך בארגון. הוא בונה את כוחו על המתחרה שלך בארגון. הניסיון שצברו הכהפifs שלו: אם חטא, תשתקוק - מהר מישחו אחר יחותך חוק יותר.

משפט מפתח: אני מאמין שהלא יקרה לך שוב.
שפט גוף: ראש גוטה הצדקה, מבט מוחוד.

התכמן

מנהל מאוס, שהביא אותו את התכונות מהבתה; ככלומר, הוא יתנהג בתכונות גם אם משתמש בכוח שבירדו כדי ל凱זר דרכים לאה-

המפתח

מנהל הוקוק לאהבה ולקבלה והכוכח אינו מספק אותו אם אין אהבים אותו. לכן הוא משתמש בכוח שבירדו כדי ל凱zer דרכים לאה-



האגף החקלאי רוכב האורוות

מחליף עניבת כל يوم, מעסיק בתדיירות גבואה את מעצב השיער שלו, מפלרטט עם המוציאות, נושא במחולקת עסקים, מגיע לאירועים חברתיים מתוקשרים כמו פעים שבזע ומשבץ בסדר היום שלו סעודות עובדה קירות בכל הזדמנויות. הדרך המועדפת עליו להתמודד עם קשיי החיים והשוק היא הפעלה של סלבריטי, כגון שר או בנקאי, או נסעה לחו"ל. בדרך כלל הוא חביב ומפור מחמות, אבל כשהוא נדרש לסתור בעיה של ממש, בישיבות עובדה, או בדירה אפורה על מסמכים, הופך לעצבני ולעיתים אף למתוועב.

משפט מפתח: תשיגי לי את עימרת.
שפט גוף: צעדי ריקוד, חיווך קבוע.

איש השיווק

מנהל אטרקטיבי, אך בעייתי. איש שיווק אינו מנצח, אלא מבנה אישיות והשקפת עולם, צורה של דיאלוג מתמיד עם הסביבה, שבאה אתה מנסה כל הזמן למכור משהו, לשכנע את הצד השני שהמושג שלך מושלם ולהיעלום כשהתברר שהוא פגומה. כשאיש השיווק מעביר את דפוס התרבות הווה לניחול, הוא מגלה כי אחרי שהתרברר שההנאה הווה לא נינהול, והוא פועל מילויים. משפט מפתח: אין להיעלים, וכך הוא מנסה להוכיח, שההנאה הווה לא נינהול, והוא מושבח יותר מה מוצר.

יתגלה הבלוף, הוא פשוט ייוגן.

משפט מפתח: שמע לי, לך על זה.

קורט של רגשי אחמה על הכוח שזכה בו. משקיע הרבה ביפוי הפורמליווי בישיבות או במפגשים בארכו עניינים

ומסתדל להימנע ככל האפשר ממכתבים רשמיים. הסתבקויות הטבעית שלו פונה גם כלפי מעלה, שם הוא צפוי לטיכון: או שהbosom שלו יאהבו את זה, או שיראו בזו חוסר מקצוע-עירות. לפעמים הסתבקויות מהפה על הויסטר אוניות או כישלון. בתנאים אופטימליים, השחקן יכול להיות מנהל מצחיה ואהוב. משפט מפתח: תתקשר מהילאים.

שפט גוף: צ'פחות.

המורד

מנהל מוזר אך אטרקטיבי, המגיע לתפקיד תוך גילוי התנגדות פנימית לסטטוס כתשאי. הוא מתמנה בדרך כלל ביכולות כישוריים מכך עיים או יצירתיות, או מפני שדווקא המרדנות שלו מושכת את המנגנים, אבל הוא מתחילה מיד להסתבך. כמרדן במוסכמתו הוא עשוי לסרב לכפות מרוח על הכספיים לו, ובה-בשעה ליזרו מערכת יחסים מסוימת עם אלה שמיינו אותו. אם ימשיך במרדף - יעוף; אם יפניהם כמה מכללי המשחק, הוא עשוי להפוך למנגלה מעוללה.

משפט מפתח: לא.

שפט גוף: ראש קידימה, מבט משפט.

נער השעשועים

מנהל האוהב את החיים הטובים ומשתדל שהניהול יהיה חגיגה מתמשכת. לבוש היפן,

הבירוקרט

מנהל הרואה רק מספרים, והרבה, כל היום, המספרים הם כלי הנהול שלו ולכל אחד צריין לראות אנשים. הדבר השנווא עליו יותר מכל הוא שיחה עם עובד או עם יועץ, ולכל יעשה הכל לדוחות פגישת שנקבעה לו. אהוב לנסה מכתבים כלפי מעלה, מטה ולצדדים. בענייני סמכות הוא פורמליסט ולכל אחד מנסה להפעיל כוח, אלא מצבה שהמערכת סביבו תפניות כמותו את סדר הסמכויות וההייררכיה בארגון. כיוון שאף פעם אינו יוצא החוצה, הוא עלול להיות מופתע מכך שזוג האויר התחלף בלי שיספרו לו.

משפט מפתח: עבריך לך מוכך בעניין.
שפט גוף: מכוז בקורסת.

הלייצן

מנהל שהוא טיפוס-משנה של הסתbak, אם הסתbak הוא צבר המפגין ביחסו עצמי, הליצן עשוי להיות עלולה חדש או מנהל חסר ביחסו, המכה על פחדיו בבדיחות. הוא לא צדיק להפנים את עקרון ההומו בניהול, יש לו הומור טבעי, אבל הוא עלול להשתמש בו יתר על המידה. ככל שמלנס הבדיחות שלו יעללה, כן יעלה גם מפלט הבדיחות שמספרים עליו.

משפט מפתח: צרפתאי, אנגלי ויהודי.
שפט גוף: דילוגים בזיגוג.

הסתבך

מנהל ישראלי ייחודי, ספונטני וידידותי, עם



הeneral הקטן

מנהל הנפוץ מאוד בארץנו. גם בית הגידול שלו היה הצבא, אבל הוא ניהל מערכות קטנות יחסית: גדור קרבני, או בסיס אפסנאות גדול. כמנתול הוא מביא את הרע מכל העולמות: טווח הראייה שלו מזומצם והוא סבור, כמו הeneral הגדול, שהעולם מתנהל בדרך של פקודות ומילוי פקודות. סכנת היכישלון אורבת לו, אבל עדין יש סיכון, שהוא שלו לא תפה לימיידים מפלצתיים והוא מצליח ללמוד בזמן ולהחלף דיסקט.

משפט מפתח: תהייצב אצלי מיד, תור שתי דקוט.

שפט גוף: מתוך וקופצני.

הפרופסור

מנהל מלא כרימון, אך ילדותי-משהו. הגיע לניהול מן האקדמיה ונרגש מאוד מכך שסוף סוף נוהנים לו לבצע דברים, שהוא מדבר עלי-הם בתיאורה. מהר מאוד הוא מגלה, שהקשר בין התיאוריה לבין מה שהוא צריך לעשות מפוטל ומוסבר, ולפעמים אפילו מקרי להלטי. אם הוא חכם, הוא אמר לו לשכוח את התיאוריות ולהבין את סוד הנהיל בועלם האמתי. יחוור לחיו המתוקים והמנתקים באקדמיה. בת הסביבה ומותחיל לספר את הימים שבהם

ICHOOOR לחיו המתוקים והמנתקים באקדמיה.

הסטארט-אפיקט

מנהל צער ונמרץ בשנות העשרים המוקדמות שלו, מודל חדשני של טיפוס הנביא. מקדים את כל זמנו להלום חייו, שיוציאו אותו עשיר ומאושר. הנהול כפוף כלום למשמעות החלטותיו ולכך הוא נוטה להעתלם מעבויות קטנות ומתמקד בניהול "על פי מצב רוח": כמשמעות הרוח "בשמי" המשקיעים מוריימים חזן, הוא מרחק, חביך לעובדיו ומלא צ'ופרים; כמשמעות הרוח בהתרסקות, הוא עצבני והעובדים שאთמול הרגג אותם הופכים לאויבים. כשהסתארט-אפקט נסגר, הוא מתחילה להבין שבעצם אף פעם לא ניהל אותו באמת.

משפט מפתח: פרתרת את הבאג של אתמול?

שפט גוף: נוטה קדרימה בתנועת ריצה.

הeneral הגדול

מנהל רב-השפעה וביעתי ביותר. בית הגיא دول שלו הוא הצבא. הוא היה הכל, אפילו רטמבל. ככל מה שהוא יודע בא שם. כשהוא מגיע לניהול במערכות האורתית, הוא מפעיל מיד סדרה של תוכניות גדולות ומרשימות ומשיט אותה על פקודייו (סליהו), העבדים הכספיים וכו'. רק לאחר זמן, שכבר מאוחר מדי, הוא מתבקש לישים במפעל שלו נקרא מיה, הוא מרגע זה הוא נקלע למכלוך טרגי: אם הנהל, מרגע זה הוא נקלע למכלוך טרגי: אם הוא חושב על החzon כל רגע וכל שעיה, הוא הופך למורייר, עצבני ומתוסכל. אם הוא נרתם למשזה היומיומי של ביצוע הרעיון, הוא עלול לגלוות מהר מאוד ששכח מה הגיע לשם בכלל.

משפט מפתח: נשלב ידיים.

שפט גוף: ידיים משולבות.

שפט גוף: גינוגים של אינטימיות, מיישר מבט בן השית.

האריה

מנהל מפחיד-משהו, אך אפקטיבי. בדרך כלל אינו ישב משרד. המשרד נועד רק להזמין אליו "כפיפים", כאשר עצם ההונאה למשרדי היא אמצעי הרתעה: אף אחד לא רוצה לтикלו אצנו בין ארבעה קירות, בלבד. רוב הזמן הוא מסתובב בזירת הנהול שלו, במסדרונות ובאוולמות הייצור, תמיד נראת ותמיד נשמע. הוא לא צועק, הקול הרם מאוד הוא הקול הטבעי שלו. כשהואatak, הוא הפטוון שלו; כשהוא נגדך, בשrok בין שניינו.

משפט מפתח: תוכיא לך את זה מהראש.

שפט גוף: צעדים גדולים, ידיים מתונפות.

הנבי

מנהל עם חזון, שהגיע לניהול כי החzon שלו מצא חן בעניינים אחרים. את החzon, כולם, הריעו וו שגהה כשהיה בצבא, או שניסח איש אקדמי מתחילה בדרגה וטרחה, או שניסח איש אקדמי מיה, הוא מתבקש לישים במפעל שלו נקרא לנגה. מרגע זה הוא נקלע למכלוך טרגי: אם הוא חושב על החzon כל רגע וכל שעיה, הוא הופך למורייר, עצבני ומתוסכל. אם הוא נרתם למשזה היומיומי של ביצוע הרעיון, הוא עלול לגלוות מהר מאוד ששכח מה הגיע לשם בכלל.

משפט מפתח: זה לא היה הרעיון.

שפט גוף: עיניים בתקרה, ידיים מתונפות על השולחן.



הדין איש השום הורוקהויליק

להבין איך קרה שהארגון שלו פתאום בצרות, למה הурсט שלו צמה למים מטחרים, למה אשתו עבזה אותו ולמה הוא מתעורר בלילות שטוח ועשה קרה אחורי חלום בלהות. משפט מפתח: אני אחזר אליך מהמכונית. שפט גוף: עומד להירדם.

המייסד

מנהל מיטולוגי. הקים את הארגון, הביא אותו לשיא, חי את המשברים שלו ומודקן אותו. הארגון זה הוא והסימבויו הוא מענייקה לו ולסמכותו כמנהל כוח רב. אם עליה על נסחה טובה, שעודפת, יהיה אדם מאושר, הארגון יזכה רק לטוב והוא יהיה חלק מההণיאון הלאומי. אם הנוסחה נכשלה, יהיו יסתימנו במפה-נפש. המנהל המייסד מוקף בגיןם, הבטחים שהוא יוכל לקדם את הארגון טוב ממנה ולחתעדכו, אבל בדרך כלל אף אחד מהם לא יאמר לו מלה, אף פעם.

משפט מפתח: כבר ניסינו את זה. שפט גוף: צעידה איטית, מבט מעל בראשים.

היורש

מנהל שמחפש את עצמו. על פי עקרון "ההתול במגפיים", היורש הוא בדרך כלל הבן מהחכבר-נישא, עושה כמה פעולות בעית ובעונה אחת, מדבר בשני טלפונים בו-זמנית, אוכל במסעדה, נמנע מננות צהרים, שותה 20 כוסות קפה ביום, דוחס עשרות פגישות ויישי בות, והדבר היחיד שמחפיח אותו באמת הוא שעיה פניה, שבה יצטרך להזכיר. אין לו זמן

משפט מפתח: יש היבטים שונים לסוגית. שפט גוף: עומד לסתת לאחר כל רגע.

עורך-הדין

מנהל מעצפן. הגיע לניהול אחריו לימודי משפטים וניסיין בתחום ומשוכנע שיש לו 100 אחוז כישורים לתפקיד. תוך זמן לא רב הוא מגלה, שניסוחים מוצלחים, הoirות מופלגת, ידע משפטי ושפה נקייה אינם מזינים שום דבר לשום מקום. הפormalים הטבעי שלו עלול להתגלות כבלם לצמיחה הארגון. היכישורים שלו כעורך דין יכולים לעוזר לו לשכנע לקוח שמדובר אכן גם כשהוא טועה למגדר, לרוץ פתרונות מודומים לביעיות אמיתית, ובמקרה הרע והאפנייני - ליצור בעיות לא קיימות. אם ישכח כל מה שלמה, יש לו סיכוי.

משפט מפתח: צריך לפרק כאן כמה מוקשים. שפט גוף: זקוף, מרוכז בעצמו, עומד לשאת נאות.

ההורוקהויליק

מנהל מרשים. עובד מהבוקר עד הלילה, מביא עבודה הביתה,עובד בשבות, במטושים, במלונות, במכוניות, רץ מקום למקום עם מהחכבר-נישא, עושה כמה פעולות בעית ובעונה אחת, מדבר בשני טלפונים בו-זמנית, אוכל במסדר, נמנע מננות צהרים, שותה 20 כוסות קפה ביום, דוחס עשרות פגישות ויישי בות, והדבר היחיד שמחפיח אותו באמת הוא שעיה פניה, שבה יצטרך להזכיר. אין לו זמן

לימ את הסמכות והנוסחה מהאב בלי החזון שלו, וכלל היותר, מاضרים למפעל לשוד. במרקם מיוחדים, הבן רוצה להוכיח כי יצליח יותר מאביו ומקפיץ את המפעל מדרגה - או מרסק אותו.

משפט מפתח: אני צריך להתייעץ. שפט גוף: תנועות אדוניות, מבט מתנצל.

המנהל

המנהל המושלם. סמכותי, אבל לא מלוכטי, רואה בעת ובעונה אחת את הפרטים הקטנים ואת התמונה הכלולית. משפט את עבדיו, אבל לא בכל מחיר. אביה, אבל לא אינטימי. מוביל בדרך הנקונה ויודע לשנות אותה, כשנתנהו ממשתנית. מישחו מכיר כה? שיקום.

משפט מפתח: אנחנו נשעה את זה.

שפט גוף: ישיבה נינוחה, מבט תודר.

קוראים המעווניינים להציג טיפוסים נספסים, מזומנים לשלוח את הצעותיהם למערכת: "סט טוס", יליין-מור, 6, ת"א 67018, או בדואר האלקטרוני: editor@status.co.il

חושבים על אירוז עם תוכן ?

הלקוחות או העובדים צפפים לחידושים ?
במאמס לכם ממסעות על חמורים בNEG
או הופעות בדרנים ?



אנחנו נבנה יחד עמכם מפגשים
עם תכנים לא שגרתיים, מעשירים
ומרתקים בהנחתית **ירון לונדון**
ובהשתתפות טובי המרצים.
ನಷ್ಟು ಮುಬೈ ?
מסקרן ?



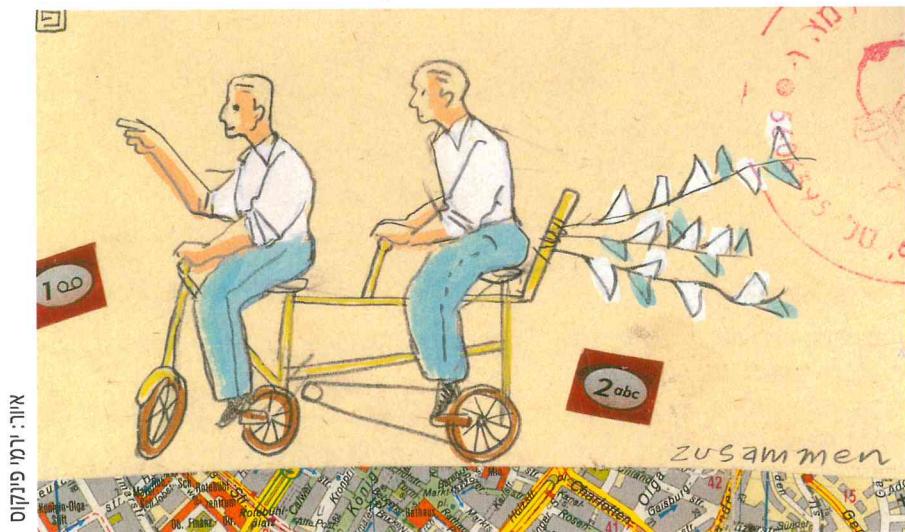
פָּנָן אֶלְיָהו !

03-5181341

Internet site: <http://status.co.il>, E-mail: sales@status.co.il

בשותופי פעולה

ד"ר עדנה פשר



איו: ימי פנקליך

1 עד 1998 ארגונים רכימ כחزو לצמוח באמצעות מיזוגים ורכישות. בשלוש השנים האחרונות מסתממת נטיה ברורה להערכה של שיתופי פעולה.

2 בכתב העת "פורבס" מצטטם את מנכ"ל קוקה קולה: "השאלה המרכזית היא האם אנחנו יכולים לצמוח מהר יותר, חכם יותר וזול יותר. אם לא -علמו למצוא שותפים".

3 שיתופי פעולה הם ביטוי לבניה, שהמכנים הארגוניים המסורתיים ההיררכיים אינם גמישים מספיק כדי להכין צמיחה בעולם גלובלי.

4 כדי למצות את יתרונות האינטרנט יש להשליל את הגבלות הארגוניים המסורתיים.

5 קוקה קולה משתפת פעולה עם פרוקטר וגמבל. שתי חברות מוצלחות מקימות מיזם משותף.

6 אריקסון השבדית משתפת פעולה עם סוני היפנית במיזם משותף לייצור ושיווק של ציוד סלולרי.

7 לשיתופי הפעולה פנים רכבות: אוטוסורסינג, שיתוף במידע, התחרבות לكونסורציום באינטרנט, שיווק משותף.

8 בחברת אל ליל מקיים הדרכה משותפת למנהליהם שלהם ולשותפים.

9 חברות ציבוריות בונות את המודל העסקי שלהם סכיב שיתוף פעולה עם חברות ותיקות ומכווצות.

10 בעבר, كنت יכולת חסרה; היום, אתה מוחפש שותפים בעלי יכולת משלימה.

עו"ד - פטרון או יוועץ?

העדיפה בעיניו, תוך שהוא מבHIR כי זו הדרך היחידה להצלחה, לדעתו. יתרונו הבולט של הפטרון מתבטא באמצעות המקרים שמרשו אותו מוסוגל לקבל החלטות, אם בשל אופיו הבסיסי או בשל נסיבות קשות שנקלע אליו (בתחום האזרחי וכמוון בתחום הפלילי), אך ההחלטה היבotta להתקבל. או-או, הפטרון הוא לא פחות מאשר המלך הגדל. הפטרון הוא שידיגע אותו, תחילה למענו ויטפל בו - באמצעות הממצאים שלקוח אינו מסוגל להחליט, אך גם העדר החלטה אינו אופצייתו.

אולם, בדרך פעולה זו יתבצעו שלוש בעיות: ראשית, הלוקה הבלתי-החליטי, בדרכו של כל, לא ימשיך לעברו עם הפטרון עלול שלא לראות את כל מגוון האפשרויות ובכיעבד, לבוא על כך בטענות לעורר הדין; שנית, ההתמורות בפטרון היחיד שבחור עלולה למנוע מהפטרון סייר מוחין עם הלקוח. סייר שכזה הוא בדרך כלל פורה, לאחר שהליך בסוגיה אורחת-מסחרית, למשל, יוכל לספר על התנתנות השוק, על מתחריו ועל התוצאות האפשריות של כל פעולה שתינקט. לא פעם, בתוצאה מסieur המוחין, עשוות להפתחה בפניו עורך הדין אפשרויות ו/או דרכי פעולה חדשות, שואלי לא היה יכול לחשב עליין בעצמו; שלישית, הפטרון עלול לפספס את בירור השאלה והתשובה, שכן כמעט החשובות ביותר בכל הילך הティיפול במושג: מה אתה רוצה מני וכי צאתה רוזה שאזoor לך?

הפטרון עשוי לפרש בפניו מרשו את האופציות השונות לפעולה, אך במקרים לא מעטים יציג לו ורק את הדרך העדיפה בעיניו, תוך שהוא מבHIR כי זו הדרך היחידה להצלחה, לדעתו

גם היועץ יכול להיות אדם דומיננטי מאוד, אך גם אסרטיבי, ומעמה זה מתקיים שמרשו יבחר את דרך הפעולה, בסופה של דבר - לאחר שתפקידו ייעוץ בלבד. מבחינתו, הלוקה צריך לענות על השאלות

עורך דין עשוי להיות במצב של לולינות מתמדת, בשעה שהוא מנסה לתמן בין צרכיו האמיתיים של הלוקה ובין רצונו שימושו יקבל החלטות במקומו. יש שייעטו על עצם את גלימתו "פטרון" ויש שידבקו בעמדת ה"יוועץ".

תפקידי של עורך דין הוא לספק ללקוחותיו היועץ משפטית, שיאפשר להם לקבל החלטות ולבצע פעולות - באופן אופטימלי, מבחינתם. במקרה ניכר מהקרים נדרש היועץ רחב, כיוון שהליך מצפה לשימוש לא רק את תיאור המצב המשפטית, אלא גם את השלבותיו על הסביבה העסקי או האישית שלו ושל הסובבים אותו. כיוון שכז, עורך דין להציג את מגוון האפשרויות העומדות בפניו הלקוח לביצוע פעולות משפטיות ו/או אחרות (או לאי-ביצוען), אף להמליץ על כיוון הפעולה הרצוי.

איזוהי הדרך לפעולה

מצבו של עורך דין כיוועץ קל, יחסית, אם לאפשרות פעולה מסוימת יש יתרון בולט על פני האחרות, או כאשר, לדעתו, אין יותר אפשרות את הפעולה. וזה תחיה הדרך שאויה יבחר הלוקה, בסבירות גבוהה, אם היועץ הצליח להבהיר לו את מכלול היתרונות והיסוכנים הכרוכים בה, לעומת זאת, אם יש מספר דרכי פעולה סבירות, שלכל אחת מהן יתרונות וחסרונות, מצבו של עורך דין הופך למורכב יותר.

כשמדובר בлокה בעל יכולת גבואה בקבלת החלטות, אפשר לפרש בפניו את קשת האפשרויות ולתת לו "להתבשל עם עצמו". לכשישיל, קיבל החלטה, לקוח פחות החלטי ונוהג לשפתח את יועציו בלבטו - בונגע לכל אחת מבחירה. כאן באה ידי ביוטי יכולת הלולינו של היועץ. תפקידי של עורך דין הוא לעוזר ללקוח לשרטט את התרחישים האפשריים, הנגורים מכל פעולה שיחלית בסופו של דבר לפעול, במרקחה שהחלה על קוו מסוימים, מה טוב; אם לא, והוא עדין אינו מסוגל לקבל החלטה, מוצא עצמו היועץ המשפטי בצומת: האם לעתות על עצמו את תפקיד הפטרון ולהחליט במקום הלקוח, או שמא להמשיך לתפקיד כיוועץ?

הפטרון

הניסיין מלמד, כי עורכי דין טובים נחלקים לשני סוגים מובהקים: אלה הפעילים כפטרונים ואלה הפעילים כיוועצים. ה"פטרון" הוא מי שכחו ותנהגו (המילולית והלא-מילולית) מסדרות סמכויות וחוויות, וכهماש ישיר - פטרונו. הפטרון עשוי לפרש בפניו מרשו את האופציות השונות, אך במקרים לא מעטים יציג לו רק את הדרך

ושותף אמיתי לתיק שבתיופולו, בגיןוד ללקוחו של הפטرون, שעלול להיות פסיבי (ולא פעם גם תובעוני מאו"ה). חסרונו של היועץ נועז בכך, שלויתים הוא אינו מספק ללקוח את השירות הדרוש לו (במיוחד היועץ העקשן, שאינו מוכן להפוך לפטרון גם כשהדבר נדרש ממנו). ל��וח במצבה (מלכ"ט טביה) או ל��וח שבטיסים אופיו לוקח בחומר יכולת לקבל החלטות, עשויים שלא למצוא ביועץ את המענה שכח דרוש להם מעורך דינם.

הפעם, השעטנד מומלץ

המצב האידיאלי הוא שעתנו של שני הטיפוסים, ה"פטרון" וה"יועץ". יש עורכי דין, שנעים מתפקיד לתפקיד, מפטרון ליועץ, אם בשל ל��וח מסווג זה או אחר ואם בשל נסיבות חיצניות אחרות - כמוות, למשל, אדם כזה ינווע בנסיבות על הצד שמחבר בין שני הטיפוסים, תוך שהוא נזהר שלא להגיע לאחד מהकצוות. הוא ינסה לאחר אצל הלוקוח את הצליכים והרצונות האmortיטים (שאינם גלוים לעין אלא חכויים מתחת לכל מיני הzechrotot) ולפיהם לספק לו את הייעוץ הטוב ביותר: לעתים כיועץ ולבסוף כפטרון.

בדיקה עצמית

מומלץ לכל קורא לבחון את עצמו כלוקוח ולשאול: "אייה סוג של עורך דין או יועץ משפטית מתאם לי - הפטרון או היועץ?" באוטו הקשר, מומלץ לקורא לבחון אילו מערוכות יחסים נוצרו ביניו ויוצאו בתחוםים אחרים. למשל, הרופא שלו, רואה החשבון שלו ואמ' האינטלקטור והחשמלאי, תשובה על כך עשויה להעניק הארה בנוגע לתפקיד היומיומי של הלוקוח ובנוגע למקסימום השירותים שמספקים היועצים.

העקריות: מה הוא רוצה לבדוק? אייה מחר (ולא רק כלכלי) הוא מוכן לשלם עבור רצונו? ואילו סיכונים הוא מוכן לחתן? היועץ נאלץ לא פעם לעמוד איתן מול ל��וחות, הדורשים דוקא גישה פטראונית. במקרים כאלה, לאחר שפרש את רוחב ירידת האפשרויות, הוא עשוי להסכים לקבל החלטה, ובכך שלקוח ברור, כי התוצאות לעולם אין ידועות באופן מוחלט מראש.

גם "היועץ" יוכל להיות אדם דומיננטי מאוד,

אך גם אסרטיבי, וממדעה זו מתקUSH שמרשו יבחר את דרכו הפעולה, בפועל של דבר - לאחר שתפקידו ליעץ בלבד

היועץ יכול אף להיות עורך דין לא דומיננטי באופיו ו/או בהתנהגותו, אולם הוא יהיה כזה שיכלתו המשפטית ואף ניסינו והתיגון המסהורי שלו יקרים מפג. למרות זאת (ואולי עקב לכך), יעדיף שלא לחתן על עצמו את האחריות שבבחירה ויתעקש שתישעה על-ידי מרשו, אך הפעם, פשוט מהוסר יכולת לקבל בעצם החלטה.

יתרונו של היועץ ברור, بحيותו מענה לחסכנות הפטרון. הוא מערב את הלוקוח בבחירה, משתק אותו ובדרכו זו לומד ממנו הרבה - בין היתר, על צרכיו ורצונותיו. היועץ, בגיןוד לפטרון, "יזכר" לעצמו ל��וח אחראי

לא תמיד צריך הסכם סודיות

סעיפים 19 ו-21 בכללי האתיקה המקצועית של לשכת עורכי הדין עוסקים בחובה לשמור את המידע שהעביר לkekoh בסודיות:

סעיף 19 -

"עורך דין ישמר בסוד כל דבר שיובא לידיתו בידי לkekoh או מטעמו, תוך כדי מילוי תפקידיו, זולת אם הסכימים הלוקוח במפורש אחרת; והוא זו אינה חלה על גילוי בהליך משפטי, חקירה או חיפוש שאיןו על-פי סעיף 90 לחוק".

סעיף 21 -

"לא ישתמש עורך דין בידיעה שהגיעה אליו מעת מילוי תפקידו, ואשר עורך דין לא יכול היה לקבלה בדרך אחרת, במאמן סביר".

מכאן, אין צורך (או ממשמעות) בהחתמת עורך דין על הסכם סודיות, בתנאי שההעברה המידע אליו נעשתה בעת שבעל עורך דין עם הלוקוח המתיעץ, ולא כאדם פרטי - למשל, במסגרת מומ"ל לעסקה שתיחתם ביניהם מוסר המידע.