

# יזע-טק

מגזין הקרן לידע וטכנולוגיה, גיליון מס' 7, אפריל 2004

תל אביב  
שולס P.P.  
9 5 3 0

## הקונפליקט הוא הזדמנות: גישור בארגון כדרך חיים

ככה בונים חברה: סיפורה של סנמינה-sci ישראל

למי משווקים את מותג החברה? קודם כל לעובדים!

פינה חדשה: הזדמנויות עסקיות

להזדהות: ת.ד. 50275 תל אביב 61500



הקרן לידע וטכנולוגיה  
לתעשיות המתכת, החשמל והאלקטרוניקה

תהליך גישור בארגון הוא לא רק טכניקה לפתרון בעיה או קונפליקט, אלא הוא דרך חיים. הא נועד גם ליצור דיאלוג בין הצדדים, וליצור בארגון אקלים של הכרה הדדית. באקלים כזה, אין סיבה שייווצרו קונפליקטים

מקדימים תרופה לקונפליקט לפי גפן, מרגע שנכנסת הישפה הגישורית לארגון, נוצר בו מהפך בתחומים שלא דווקא קשורים לנושא הקונפליקט שבגללו הוזמן המגשר מלכתחילה. מסיבה זו, הוא טוען, אין שום סיבה להמתין לקונפליקט כדי לעבור הכשרה בגישור, אלא יש לבצע טיפול מונע, ולהשרות בארגון אקלים של הכרה הדדית, של דיאלוג. באקלים כזה אין סיבה שייווצרו בהמשך קונפליקטים. גפן מספר על מפעל שפנה לגישור כדי ליישב קונפליקט בין אחת המנהלות למנכ"ל ולסמנכ"לית משאבי אנוש. על פניו, אף שהקונפליקט פרץ לאחר שינוי ארגוני בארגון,

# הקונפליקט הוא הזדמנות



**ש**ני סמנכ"לים בארגון אחד עבדו זה לצד זה 20 שנה, והיו בסכסוך קשה. שניהם צמחו בארגון משנות העשרים לחייהם והמטענים ההיסטוריים העיבו על מערכת היחסים ביניהם, השפיעו על כל ישיבת הנהלה ותקעו תהליכים חשובים בארגון. לאחר שנים, כשמנהל שלישי ביקש לגשר בין השניים, היה נראה כאילו הם חיכו כל השנים להזדמנות לברר ביניהם את הדברים. התברר שאחד הנושאים שעליהם נאבקו היה המנכ"ליות. בעקבות תהליך הגישור החליטו ביניהם שאם אחד מהם ייבחר למנכ"ל הוא לא ידח את השני, וכך באמת היה. לאחר זמן קצר פרש המנכ"ל מתפקידו, אחד מהשניים מונה לתפקיד הנכסף ולא פיטר את המנהל האחר. ואכן, האווירה בארגון השתפרה פלאים.

לפתרון סכסוך מייד, אלא להעצמה של הצדדים ולהכרה הדדית.

## התוצאה היא רק ההתחלה

אבי גישורי (כן כן, זו לא שגיאה...), מנהל מרכז השירות הפיננסי בחטיבת הקרוחות של "פרטנר", עבר עם יתר המנהלים בחטיבה הכשרה לגישור שכללה קורס בסיסי ותרגול מעשי ממושך. בעקבות ההכשרה, הוא מספר, חל אצלו ואצל שאר המנהלים שינוי בגישה: "זה איפשר לנו להשתמש באנרגיות היותר חזקות שיש בנו ובאנשים שלנו. התחזקנו ביכולת שלנו להניע אנשים". במהלך ההכשרה הבין גישורי שתוצאה היא רק תחילתו של תהליך. זו הייתה גישה חדשה למנהלים, שהיו קודם לכן ממוקדים מאוד בתוצאה ומכוונים למטרה. "אנחנו, המנהלים הדעתנים, המשופשים, השחצנים והאסרטיביים, למדנו שאנחנו צריכים לשנות את הגישה".

גפן מספר שהנטייה הטבעית של מנהלים היא לדלג על שלבי הביניים של התהליך "כי אין זמן ולא נמדדים על זה". לדבריו, רבים לא מבינים את ההשפעה הישירה של התהליך על התוצאה. "מה שחשוב היום זה לא רק לפתור את הבעיות שצצות בדרך, אלא ליצור דיאלוג בין הצדדים, מתוך הנחה שהם ימשיכו לעבוד יחד גם בעתיד", אומר גפן. "קונפליקט הוא למעשה הזדמנות ללמידה, לצמיחה, לשינוי".

הוא לא היה קשור לשינוי, כי אם לתנאי העבודה של המנהלת. בתהליך הגישור התברר שהמנהלת לא מבינה את תהליך השינוי הארגוני. השינוי נתפס אצלה כעובדה מוגמרת, מבלי שהתאפשר לה להשתתף בתהליך קבלת החלטות. איש בארגון לא העריך לפני כן שהיה קשר בין התמרמרותה של המנהלת



תהליך הגישור גובה זמן ומשאבים בטווח הקצר, תרומתו לטווח הארוך משמעותית הרבה יותר.

### אובדן הסמכות הניהולית

כפי שקל לראות מהמקרה של שני הסמנכ"לים, בגישור ארגוני, בניגוד לגישור קלאסי, אין שוויון עקרוני בין הצדדים - ביחוד כשקיימת היררכיה, וצד אחד יכול להביא לפיטוריו של האחר. בגלל מורכבות הגישור הארגוני, למגשר יש אחריות לשמור על שני הצדדים, כך שסמכות הבכיר לא תיפגע ברמה העקרונית, ושגם הכפיף ירגיש בטוח מספיק כדי לבטא את צרכיו שלו.

לפי הגישה הטרנספורמטיבית, בתהליך הגישור יש **העצמה** של שני הצדדים. המגשר יוצר בעבור שני הצדדים אקלים בטוח שיאפשר לשניהם לבוא לידי ביטוי ולסייע להם להבין שהאחריות והבחירה נמצאות בידיהם. "גישור הוא דבר מאוד אופטימי", אומר גישורי מ"פרטנר". "הוא גורם לצדדים להבין שהשאלה, האם העולם שלהם ישתנה או יישאר אותו דבר, תלויה בהם".

"ההעצמה חשובה לאדם הבוגר בעידן הפוסט-מודרני, שלרוב לא מוכן לקבל תכתיבים. הוא כבר לא מוכן להיות חלק מקו ייצור, והוא רוצה להשפיע על סביבתו", מסביר גפן. "כפי שמדברים בעידן זה על אובדן הסמכות ההורית, מדברים גם על אובדן הסמכות הניהולית. מקורות העוצמה הניהוליים חייבים להתבסס היום על משאבים אחרים - על יכולת לנהל דיאלוג, על הבנה ועל הכרה הדדית".

### מי מפחד מגישור?

כל זה נשמע טוב ויפה. אם כך, מה עוצר את כל הארגונים מלהשתמש בגישור?  
 "מנהלים רבים חוששים להכניס גורם חיצוני לארגון ומאמינים שיוכלו לפתור את כל הבעיות בכוחות עצמם", אומר גפן. "הם לא מבינים שגם מנהלים בעלי אינטואיציה טובה יכולים להיעזר בכלים מקצועיים.

"לרבים אין אמון בגישור", מוסיף גפן. "אלפים מסיימים קורסי גישור ויוצאים לשטח חסרי ניסיון. אנשים שנתקלו במגשרים חסרי ניסיון ולא מקצועיים משליכים מכך על התחום כולו. "מנהלים רבים בוחרים פשוט להתעלם מהבעיה. זו בחירה מסוכנת, כיוון שאם מתעלמים מקונפליקט הוא נוטה לפרוץ אחר כך בצורה חריפה יותר, בזמן לא מתאים וכשהוא כבר בלתי הפיך". ■

**"... כלי תקשורת חשוב וכסיסי כמו אמפתיה הוא כלי שעושה קסמים, ואנשים לא יודעים להשתמש בו. מרגע שהמנהל רוכש אותו, הרפרטואר שלו מורחב וההישגים שלו גדלים בצורה לא רגילה..."**

לתהליך השינוי. "בתהליך הגישור שיתפו את המנהלת בשיקולים שהנחו את השינוי, תיאמו ציפיות בינה למנהלים האחרים ולמפעל, והגדירו מחדש את תפקידה".

קונפליקטים במקומות עבודה גוררים בזבוז שעות עבודה, קבלת החלטות לא איכותיות, תחלופת עובדים, ירידה במוטיבציה ובתפוקה, אווירה לא נעימה, הוצאות משפטיות וצרות נוספות. "אם אנשי הארגון הזה היו לומדים את עקרונות הגישור לפני שנכנסו לתהליך השינוי, הדברים היו נראים אחרת", טוען גפן. "בתהליך המונע מקנים למנהלים ולבעלי תפקידים אחרים כלים ומיומנויות גישור שיאפשרו משא ומתן שיתופי. "הדברים האלה אינם טריוויאליים. הם לא חלק מהתרבות



עמרי גפן

**"... בגישור ארגוני, בניגוד לגישור קלאסי, אין שוויון עקרוני בין הצדדים - ביחוד כשקיימת היררכיה, וצד אחד יכול להביא לפיטוריו של האחר. למגשר יש אחריות לשמור על שני הצדדים, כך שסמכות הבכיר לא תיפגע, ושגם הכפיף ירגיש בטוח מספיק כדי לבטא את צרכיו שלו..."**

שלנו ואינם נלמדים בשום מקום. כלי תקשורת חשוב ובסיסי כמו אמפתיה הוא כלי שעושה קסמים, ואנשים לא יודעים להשתמש בו. מרגע שהמנהל רוכש אותו, הרפרטואר שלו מורחב וההישגים שלו גדלים בצורה לא רגילה. "כשארגון הולך לקראת מהלך אסטרטגי, כדאי לשלב בו תהליך של גישור מונע ולא להתמקד רק בתהליכים המבניים והטכניים. גם אם