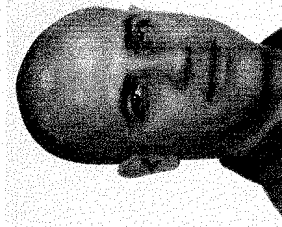


# "גישור זה יותר מגישור"

**"ניכודה של הכפייה לא חירות היא, אלא התקשורת. כפייה היא מציאות שלילית, והתקשרות היא המציאות החיובית".** מרטין בובר

עמרי נפן



עמרי נפן

## המעבר לפוסט-מודרניזם

בראיה היסטורית, אנו נמצאים בשלב מה או אחר של מעבר בין התקופה המודרנית כ"מודרנית" לתקופה המודרנית כ"פוסט-מודרנית" (ויש הטוענים שאנו כבר במעבר הבא). הגישור, כפי שאנו מכירים אותו כיום, הינו תוצר של המוסט-מודרניזם. אנו, כפרטים בחברה דמוקרטית, לא מוכנים עוד להותיר את גורלנו באופן מוחלט בידי המערכת המשפטית, ומבקשים להנכיר את השליטה בחיינו בכלל ובקונפליקטים שלנו בפרט. האדם הרצונאלי מעדיף תהליך, שבמסגרתו תהיה התייחסות יותר אישית ואנושית כלפיו, ללא הניכור המאפיין את היחס של המוסדות הממלכתיים, ויהיה גם מנגנון שיאפשר לו להיות שותף פעיל בקבלת החלטות הנוגעות בו ובעתידו. יש בכך דמיון רב להתפתחות המואצת של הרפואה המשלמה - מתוך הרצון שיראו אותי כישות הוליסטית בעלת צרכים לגיטימיים, ולא רק כסימפטום או כתק שהמערכת שואפת לפנותו מורו מכל האפשר. המשותף לשני התהליכים הוא שהציבור זיהה כי גופים ממלכתיים ומקצועיים לא תמיד עונים על צרכיו. אנשים רוצים שיתייחסו אליהם כאל בני אדם, ובמקום זאת הם הופכים למספרים, תיקים, כרטיזות. הפתרון נוצר בחיפוש אחר משתו אחר - אנושי ובסיסי יותר. מהבחינה הזאת, הן הרפואה האלטרנטיבית והן הגישור הם ריאקציות פוסט-מודרניות.

## הדבר הקבוע ביותר הקיים כיום הוא השינוי

תהליך דומה התקיים גם בארגונים. על אף המבנה ההיררכי, לחלוף אל תוך הארגון התפיסות החברתיות של שוויון בערך. היחס כלפי הפרט השתנה, והוא זכה לאורך השנים ליותר אוטונומיה ושליטה. בארגונים התחזקה ההבנה כי הדבר הקבוע ביותר הקיים כיום הוא השינוי, ובעקבותיה נוצרה מנמה המבוססת על ההנחה כי שיתוף פעולה מלא של מנהלים ועובדים ביצירת ובתכנון השינוי הוא גורם מנכא הצלחה להטמעה של השינוי. גם בראיית צורכי הארגון הפוסט-מודרני, הפועל לעתים קרובות במצבים של עמימות, נוצר צורך להעצם עובדים ומנהלים ולאפשר להם מרחב של יצירתיות, גמישות והשפעה.

בנוסף לשינוי בהתייחסות אל הפרט, אנו מוצאים שינוי בתפיסה של המשקיים בין הפרטים ואף בין תתי-ארגונים בתוך הארגון. אם בעבר היה יתרון לאינדיבידואליזם התחרותי, הרי שכיום יש יתרון משמעותי לאדם בעל יכולת גבוהות של שיתוף פעולה והאיה אינטגרטיבית. יש צורך ביותר מיומנויות של תקשורת ואינטראקציה בין-אישית על מנת לפתור בעיות מורכבות. בעידן המאוּפֵּן בהתמחויות, כוודאי בארגונים העוסקים בתהליכים מורכבים, ואשר יש בהם ידע רב ומומחויות גדולה אצל גורמים שונים, קיימת



המונח "גישור" נשחק ונחבט מכל עבר בשנים האחרונות בישראל. גופים שונים פעלו בשדרטנות וגרמו לאכזבות בקרב מגושרים, המערכת המשפטית צמצמה את השימוש הנהנה



בכלי זה, ונחלשה אף הבהירה המדולה לקורטי הגישור. עם זאת, במרחב העסקי ניתן להצביע על מגמה המוכה. מנהלים רבים רואים בגישור כלי שמועמד העצמה וצמיחה אישית וארגונית, וארגונים רבים משקיעים משאבים בלימוד ובהטמעה של הגישור, על מכלול מרכיביו. במאמר זה אנסה לעמוד על טיבה של מגמה זו, ואף להסביר מדוע מדובר במגמה שצפויה להתחזק בעתיד.

**בתקופה  
המאופיינת בכך  
שאנשים  
עצמאיים  
ואינטליגנטיים לא  
מוכנים עוד לקבל  
מרות מוחלטת,  
חובה עלינו  
כמנהלים למצוא  
דרכי תקשורת  
והנעה  
מתחכמות יותר**

באחת החברות הגדולות בישראל.  
הכוונה כאן לתרבות הארגונית  
במכלול הרחב ביותר שלה. האופן שבו  
מתנהל השיח הפנים והחוץ  
ארגוני, הקודים והדפוסים  
הדומיננטיים, האקלים ועוד, מושפעים  
מאוד מהשפה ומתפיסת העולם  
הסמליות בנישור.

**2. פתרון תהליכי:**  
הגישור מהווה מסגרת הכוללת  
מגוון של כלים, הנותנים מענה למכלול  
של צרכים ומצבים ארגוניים שונים.  
במובן זה, מדובר בפתרונות  
אפקטיביים אשר נשענים לרוב על  
תפיסה תהליכית ודאלוגית. תפיסת  
הגישור ככלי בלעדי המספק מענה  
לקונפליקטים, מהווה טעות אשר  
מגבילה את היכולת למצוא את הפוטנציאל הטמון בו. ההבנה ש"גישור זה  
יותר מגישור", מסייעת לאותו מנגד הרבה יותר רחב של דרכי מענה  
לקונפליקטים בארגון. להלן תיאור תמציתי של כלים "שומיים" של ה-ADR,  
חלקם מוכרים בישראל ואחרים פחות:

■ **CMC - Conflict Management Coaching** - כלים לניהול מצבי מחת  
וחולקי דעות, שהינם נמצאים ושרתים בארגונים, יותר ממצבים בהם  
דרשת מעורבות של צד שלישי.

■ **Facilitation** - תפיסת עולם המכוונת לניהול תהליכי שינוי בארגון, תוך  
הדגשת ההיחשבות לזויה, ישירה ובונה להתנגדויות השונות שהשינוי מעורר.

■ **Consensus Building** - בניית הסכמות בין גופים שונים בארגון ובין  
ארגונים שונים, במיוחד בהקשר של תהליכי שינוי ומהלכים אסטרטגיים  
(כתהליך מונע), ובסכסוכים המערבים גורמים רבים (multi-party conflicts).  
■ **"יעוץ לתהליכי מו"מ"** - כלים לניהול תהליך אינטגרטיבי של מו"מ, בשונה  
מהליכי מו"מ שכיחים.

■ **יעוץ ארגוני** - כאשר מדובר בסוגיות מכונות כאשר המבנה יוצר את  
הקונפליקט והפרטים הם רק "עלוחים" של המבנה. היעוץ הארגוני אינו  
שכיח בהסדרה המקובלת של ה-ADR, אולם לעתים הוא המענה האפקטיבי  
ביותר לקונפליקט המבני.

■ **Conciliation** - סיוע לקיום דיאלוג ע"י צד שלישי, שלרוב יש לו ידע ומומחיות  
בתחום שעליו דנים. יותר "יעוצי ותיוכי מגישור".

■ **Arbitration** - בוררות שבה הצד העליון מקבל החלטות. מבוסס על  
עובדות, וכחות על צרכים.

■ **Coping skills** - לרוב, מתאים בארגון בו מתקיימים קונפליקטים  
מערכתיים. בחלק מהמצבים לא ניתן לעשות שינוי מהותי במערכת (למשל,  
בארגון עם ועד עובדים מאוד חזק), אלא לספק לאנשים את הכלים להתמודד  
עם המצב.

■ **Mediation** - גישור ממוקד בקונפליקט ספציפי. הגישור הרלבנטי לארגונים  
מוגדר כגישור טרנספורמטיבי. גישור מסוג זה איפשר לצדדים להפנים את  
האיכויות הגישוריות, וכך לצור תהליך של למידה ומניעה בעתיד. אף על פי  
שגישור מייצר שוויון לכאורה בין הצדדים המעורבים, במשך השנים  
האחרונות נעשה שימוש רב בתהליך גם בין בעלי סמכויות שונות בארגון,  
כולל בין מנהל לעובד.

■ **ADR System** - הטמעת מערכת של ניהול קונפליקטים לתוך ארגונים.

תלות גבוהה בין הגורמים האלה, וגם בין גורמים מקצועיים אלה למנהלים  
בארגון - אפיון שמחייב עבודת צוות ושיתוף פעולה.

## המעבר מהנהיגה טכנית לנהיגה מערכתית

גם בהיבטים ניהוליים ניכרים שינויים רבים. אם בעבר הייתה למנהל  
סמכות בלתי מעורערת כלפי הכפופים לו, הרי שכיום יש צורך ביותר  
משענות אשיותיות ובלתי פורמליות, ליימוש הסמכות. כפי שקרה במרחב  
המשפחתי שם נכנעה הסמכות ("אבן הסמכות ההורית"), הרי שמדובר  
בתהליך בלתי הפיך במרחבים רבים נוספים של החברה. ללא קשר לאופיים  
ולסגנון ניהולם, מנהלים דרשיים כיום ובעתיד יידרשו אף יותר, לעבור  
מנהיגות סמכותית למנהיגות משתפת, המושתתת יותר על ביזור, העצמת  
כפופים, והבנת הצרכים הייחודיים של כל פרט, במטרה להפיק ממנו  
ובעזרתו את היכולות הייחודיות שלו וכך לשפר את ייצועי הארגון.

אם עד לאחריה נטו ארגונים רבים להתמודד עם מחלוקות פנים ארגוניות  
שינוי מעגלי נוסף קשור לתחרות הקשה שיש כיום בשוק בתחומים שונים.  
בעזרת פתרון הפשרה והסתפקו בו, הרי שהתחרות הקשה מחייבת אותם  
להצליח יותר. זה מדרבן אותם שלא להתפשר על הפשרה, אלא להגיע בפועל  
לפתרונות של win-win. הערך המוסף של פתרון אופטימלי על פני פתרון של  
פשרה יכול לעתים לעשות את כל ההבדל. ארגונים אלו דרשיים להטמיע את  
התפיסות ולהקנות את הכלים למנהלים ולעובדים, ולא רק לשאוף לכך.

בסיכומי של יום ובראיה קדימה,  
עולה בבירור הצורך באלטרנטיבה  
לפוסים שהתקיימו בארגון המודרני  
ושחלקם היום אף דומיננטיים כיום.  
האתגר שעדיין עומד בפני מרבית  
הארגונים הינו שינוי עמוק  
ומוהותי במישור של המשק  
הבין-אישני בתוך הארגון ולפני  
סביבתו. המרחב המוגדר כ-ADR -  
Alternative Dispute Resolution -  
מציע אלטרנטיבה בעלת עוצמה, הכוללת  
מכלול של תפיסות, מיומנויות וכלים  
אפקטיביים המאפשרים השמעה על  
תרבות ארגונית ותהליכים שונים.

## הפריצה במרחב הארגוני

מה קרה במרחב הארגוני, שלא  
קרה במרחב המשפטי? אנשי  
המשפט תופסים את הגישור כסכנקה לפתרון קונפליקטים, כתהליך שאמור  
להביא לתוצאה אחת - סיום הסכסוך. זהו פחות או יותר הפרסטר הבלעדי  
שדרכו המערכת המשפטית בוחנת את הכלי הזה, ובמכתן זה הוא כמעט  
ונכשל, לפחות בישראל. ניתן לטעון כי הוא "הוכשל", אולם זה נושא למאמר  
כפני עצמו. לעומת זאת, למדו מנהלים, מנהלי מש"א ואחרים בארגונים, כי  
"יחכן שמצוי כאן משהו הרבה יותר רחב מאשר סכנקה לפתרון קונפליקט.  
על בסיס ניתוח חלק ממאפייני הארגון הפוסט-מודרני, והאתגרים הניצבים  
מול מנהליו בהיבט של המשמשים הפנים ארגוניים, ניתן לתאר ראייה זו  
כשלושה מישורים מקבילים:

### 1. מצב תודעתי:

עובד בחברה יפעל מתוך מצב תודעתי זה: "כך התבטא לאחריה מנהל בכיר  
"הגישור אינו כלי או מיומנות. הגישור הוא מצב תודעתי, ואני מעוניין שכל

מודל זה מקובל בארה"ב, וישם עד כה בישראל בשני ארגונים מרכזיים. בכל קונפליקט יקושי, בכל ארגון ובכל נקודת זמן, נמצא כי יש צורך להתייחס את המשנה הנכון ביותר, ולא להגדיר מראש כי "זה התהליך הנכון עבורכם..." יהיו אך מצבים שבהם מזהה כי הליך משפטי מהווה פתרון מועדף, ובאחרים אך נמליץ שלא להתערב כלל ולאפשר את המשך קיום הקונפליקט.

3. מיומנות ניהולית: משפט שאמר לנו מנהל בכיר בארגון ביטחוני הישראלי מטבעו בסיום תהליך הכשרה, שווה יותר מאלף הסברים: "ידהמתי לגלות את

האפשרויות להוביל תהליך בלי שלוש בן". זו אמירה מאוד חזקה ועמוקה בהיבט ניהולי, מאחר שמנהל זה (ורבים אחרים) זיהה בנישור מכלול של מיומנויות וכלים אפקטיביים אשר מאפשרים לו הובלה בדרך יותר "יפה" ושיטתית.

מיומנויות אלו באות לידי ביטוי במגוון רחב של סיטואציות ארגוניות, כגון: תהליכי קבלת החלטות, ניהול שיחות קשות, משווא לכפייים, מו"מ עם קולגות, טיפול במשברים אישיים וארגוניים, הנעת תהליכי שינוי והטמעה, פיתוח צוות, וכמובן, ניהול קונפליקטים.

נשאלת השאלה, האם המנהל יכול לשמש כמנטור? אין ספק כי אין למנהל את היכולת להיות המגשר הקלאסי, המועל על בסיס עקרונות של ניטרליות ואשר מאפשר לצדדים בחירה מלאה

**המנהל יכול לנהל קונפליקטים ותהליכי קבלת החלטות שיתופיים, שבמסגרתם הוא עושה שימוש בדיאלוג כמרכיב מרכזי. הוא יכול לכוון להעצמת הכפייים, לאפשר הכרה הדדית ודיאלוג ביניהם כחלופה להכרעה שלו**


לגבי תוצאות התהליך. הוא נדרש לקבל החלטות, ויש לו אחריות מלאה לגבי תוצאות התהליכים במרחב אותו הוא מנהל. לכן אנו מציעים את המונח "גיטור", המשלב את הגישור והבוררות. המנהל יכול לנהל קונפליקטים ותהליכי קבלת החלטות שיתופיים, שבמסגרתם הוא עושה שימוש בדיאלוג כמרכיב מרכזי. הוא יכול לכוון להעצמת הכפייים, לאפשר הכרה הדדית ודיאלוג ביניהם כחלופה להכרעה שלו.

אולם הוא נדרש לבחור מתי גישה זו רלבנטית ומתי לא, להתערב בתכנים ובתוצאות במידת הצורך, ולעתים אף לקחת את ההכרעה חזרה לידיו.

למנהלים רבים - בעיקר בישראל - יש עדיין קושי להטמיע מיומנויות אלו. מנהלים חוששים שבדרך זו הם נתפסים כחלשים. אחרים מעדיפים פשוט "לעקוף" את הקונפליקטים, בהנחה (המוטעית) שכך הם יעלמו. אחרים טוענים שלא על כך הם נמדדים. ולרבים יש קושי עם החשיבה התהליכית. ההרגל השכיח הינו מעבר ישיר מהבעיה לבחינת חלופות, ולאחר מכן בחירת החלופה המתאימה ביותר. לצורך תהליך, הכולל תקשבה, שיוקף וכו', אינו המהלך הטבעי של רבים מאיתנו.

ניתן להגדיר את המעבר לחשיבה תהליכית ודיאלוגית כאחד מן האתגרים הניהוליים המרכזיים של מנהלים בעידן היפוסט-מודרני. בתקופה המאופיינת, בין היתר, בכך שאנשים עצמאיים ואינטליגנטיים לא מוכנים עוד לקבל מרות מוחלטת, חובה עלינו כמנהלים למצוא דרכי תקשורת

והנעה מתוחכמות יותר. בדרך הזו, המבוססת יותר על "השפה הגישורית" מאשר על התהליך המוכר כגישור, יש ביטוי של כבוד ושוויון בערך כלפי כל אדם, העוצמה שלו ויכולתו להשפיע על מציאות חייו ועל הארגון, תוך חיזוק תחושת ערך עצמי ושייכות לארגון.

שלושת הרבדים הללו - המצב התודעתי, הפתרונות השונים אשר מושגתים על תהליכים שיתופיים, ומיומנות ניהולית דיאלוגית - מגדירים באופן חדש ואחר את הגישור, בשונה מן ההגדרה המקובלת כיום בתודעה הציבורית בישראל. ישום והטמעה של כל חובד בנפרד, ובדאי של שלושם כמכלול, מהווים אתגר מרכזי לארגונים כיום ובעתיד. 

\* עמרי גפן - המייסד והמנכ"ל של מרכז גפן לגישור, מוכר מאוד המנשרים הוותיקים והמנסים בישראל, ומומחה בעבודה עם מנהלים וישומים ארגוניים. מרצה בקורסי ניהול ומו"מ, מנהל אקדמי של קורס גישור לדייקטורים ונושאי משרה, בבית הספר למנהלים של המ"ל.

