



על קונפליקטים ותרכובת ADM

אודת: עמרי גפן

קונפליקטים בארגון – המציאות הבלתי נסבלת של הקווים
כמה פעמים ביום מוצא את עצמו מנהל בארגון בקונפליקט עם עובדים, לקוחות, ספקים ואחרים? כמה פעמים ביום מוצא את עצמו מנהל מעורב כעד שלישי באירועים קונפליקטואליים בין כפופים לו בארגון? לכמה שעות עבודה מעטברים כל אותם אירועים?

המשפטית, בכל קונפליקט קיים הפוטנציאל להעדרת האווירה בארגון. לפגיעה בתפקוד הגורמים המעורבים בו, לקיול מערכת יחסים ולבזבוז משאבים. קונפליקטים רבים, מטו-פלים בצורה בלתי מקצועית ובלתי הולמת, מסתיימים בתוצאות הפוגעות בכל הצדדים או ממשכלים להתייחס במסווה של קונפליקט פנימי תוך גרימת תסכול רב לכל הצדדים.

אלטרנטיבה – ADR ונגזרת

בשני העשורים האחרונים התפתחה בעולם המערבי תנועת ה-ADR (Alternative Dispute Resolution), תנועה זו משקפת את הלימפס אחר

גם כאשר אדם נמצא לכוד על אי בודד. ארגון המאופיין כנטול קונפליקטים, עלול לעורר חשדנות בעיני יוצאים ומתחילים מנוסים. העוד קונפליקטים הינו מצב בלתי נורמלי והוא יכול להיות תוצר של העדר חיים וצמיחה, או השקעת אנרגיות לטובת חסימת ביטויים לקונפליקטים המלווה במחירים כבדים לפגיעמה.

מנתלים זוטרים בארגונים נדרשים להתמודד עם קונפליקטים רבים בהם – מה הבן – אישית. מנתלים במידים יותר נדרשים לטפל בקונפליקטים בין אישיים, פנים – ארגוניים, ובין ארגוניים. בכל אחד מהעורצים הללו עלולה להיווצר הסלמה תורמת לנו – קיים כבדים עד כדי צורך בתערובתם של גורמים חיצוניים כולל המערכת

מחקרים מראים כי בממוצע כ- 20% מימנם של מנהלי ארגונים מנסים להתמודדות עם מחלוקות מיס-וגים שונים, נסיון מראה כי ישנם ימים בהם מדובר ברעיים ספורים בלבד, אולם רובנו מילדים היטב גם את הימים בהם אנו מרגישים ככבאי בודד העומד עם מסך בשרד קוצים בוער.

במים בוערים שכאלה, מתדפקים על דלתות קונפליקטים בה אחר זה, האחד יודע מורכב ומטרוד מהשני, וכל אחד מהם תובע מאתנו את מלוא תשומת הלב והזמן, למרבה הצער, בחלק מהמקרים אחרנו מצלחים

לחל את הקונפליקטים, אך, על פי רב הקונפליקטים הם אלו שמתחללים אותנו.

האגדה מספרת אודות יהודי שסיי רחו נטרפה בלב ים ורק לאחר שיגים רבות נמצא על ידי זקן על אי בודד ובו שני בתי כנסת. לאחר ששמע את סיפור חיו המתלא, בקיש הקברניט לפעול לעזר מה נזקק אדם אחד לשני בתי כנסת? ועל כך ענה לו היהודי: "בה הקרוב אני מתפלל ובהוא – לעולם לא תחדוד כף הגלי י". לעני-יינו, קונפליקטים קיימים בכל מקום.

מתמחה בנישור

עמרי גפן, מנהל "מרכז גנים לנישור" המתמחה בנישור במערכות קהילתיות ארגוני-עסקי, מנהל "מרכז גנים לנישור" ומלשיר במסגרות אלו ונאוניברסיטה העברית ותעסוקות.

מהווה מקור ליצירתיות והדשנות שהיו חיוניות לרשת יתרונות תחרותיים בעולם העסקים המ-דתי.

טיפול מקצועי בקונפליקטים חוסך משאבים, מונע הסלמה בלתי מבוקרת, ומצמצם את הסתרות בין הגורמים השונים לטובת שיתוף פעולה וקידום ענייני הארגון.

ארגון המפגים תרבות ADM ופועל למימוש דעיונות אלו, מתחילתן לפי פנים והן כלפי חוץ, ומתחלקת לפי ספקי, לקוחותיו ומחזורי, הפמת תרבות ADM הנה צעד משמעותי לקראת מימוש הפוטנציאל האדיר הטמון בנקודת המפגש שבין ארגון באשר הוא, לבין תפישת העולם המגולמת בכללים של ה-ADR והגישה.

ספרות מקצועית בנישור - רשימת מקורות מובלת

- *Bush, Robert A. and Folger, Joseph. The Promise of Mediation.* Jossey - Bass Publishers, 1994.
- *Carpenter Susan L. & Kennedy, William. Managing Public Disputes.* Jossey - Bass Publishers, 1988.
- *Fisher, Roger & Scott Brown, Getting Together.* 1988.
- *Folger Joseph, Tricia Jones. New Directions in Mediation.* Sage, 1994.
- *Kolb, Deborah & Associates. When Talk Works.* Jossey - Bass publishers, 1994.
- *Liebmann, Maritan, Community & Neighbour Mediation.* Govenidish Publishing Limited, 1998.
- *Moore, Christopher. The Mediation Process.* Jossey - Bass publishers, 1986.

לצמחה אישית וארגונית. יתרונות רבים נוספים טמונים בפירות תרבות (Alternative Dispute Management) ADM.

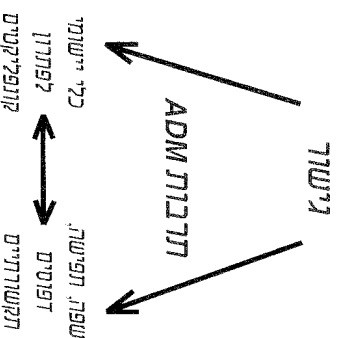
פיתוח תרבות ADM בארגון משמעותה פיתוח תפישת עולם העומדת בבסיס הגישה ה-ADM, כחלק אינטגרלי מן התרבות הארג-ונית מדובר במכלול של דפוסי חק-שורת, מודעות וכלים לקיום משא ומתן אינטגרטיבי, שינוי נקודת התי-תייחסות הבסיסית לגבי משא ומתן וקונפליקטים, רכישת כלים מקצוע-עיים לניהול ויישום סכסוכים, ופיתוח מנגנונים משוייכים פנימיים בכל ארגון. הכוונה הנה להקנות כלים אלו למנהלים המהווים את המוקד העי-קרי אלו מתקדמים הקונפליקטים, ואת המומים המשפיע ביותר על הח-בות הארגונית בכללה.

הרציונל להפגמת תרבות ADM בארגון מלשחת על החוגות הבאות:

- לקונפליקטים תפקיד משמעי-וטי בחיינו והם מגלמים חוזמי-נות לצמיחה אישית וארגונית.
- בני אדם והיחסים ביניהם הינם נכסים מרכזיים עבור הארגון והם ראויים להגנה ולטיפוח.
- בסיסואציות בהן עתיד חייה-סים חשוב לכל הצדדים המעי-וורבים בקונפליקט, יישום תפי-שת העולם של Win - Win מוביל לפתרון ולתוצאות הטו-בים ביותר.
- לדרך בה מטופלים קונפלי-קטים השפעה מכרעת על איכות החיים בארגון, חרבה מעבר לתוצאות הטיפול בבניה נקוד-תיות.
- תרבות ארגונית ואקלים של כבוד הדדי, סבלנות וסובלנות מוזי-קים את ביטחון הפרט בארגון, מעודדים את תחושת השייכות ומגבירים את המוטיבציה בקרב העובדים.
- התייחסות גמישה לקונפליקט

בישראל בקצב מואץ במסגרת מעיר-כות שונות: ההתפתחות המרכזית מתרחשת בסביבתה של המערכת המשפטית הסובלת מעומס רב. ועקב כך מקיימים וחוסר שביעות רצון יוצר כל הצדדים המעורבים, ראשי מערכת המשפט מעודדים את פיתוח הגישה, כחלופה המתקיימת לצד ההליך המ-שפטי הרגיל, המתפתחות מרחקות מתרחשות גם כמרחב החברתי, בעיקר בבתי ספר ובקהילות, וזאת בשל המצוקה והצורך באלטרנטיבה בעלת עצמה אשר תבולד לפחות חלק מן הדפוסיים והבסיסיים האלימים המתחזקים מיום ליום. בתחום הארג-וני - הן העסקי והן המשלכתי - נמצא הגישה וכן בתחילת דרכו.

הגישה משמס כל יישומי העת לפתרון קונפליקטים, ובאותה העת הוא מהווה גם דרך חיים, המשתתפת על שפת, דפוסי תקשורת ותפישות עולם:



ככלי יישומי פרקטי הגישה משרת את הזקוקים לו ביום יום: בתחרות קונפליקט בו נזקקים בצדדים להחל-כות גורם שלישי, עומד לרשות מנשר המסייע ליישב את הקונפליקט. לתהליך הגישה השפעה עצומה על הארגון בכלל ועל הנוטלים בו חלק בפרט. סכסוכים פנים ארגוניים, אשר מסלוימים עד דמה הפוגעות בתפקוד הארגון ומופנים לגישור, מסתיימים בשיפור קיצוני של מערכות היחסים, בחסכו של משאבים יקרים ובהגברת תפקוד אולם זהו רק פאן אחד מן המכלול המגולם בגישה, והתייחסות אליו בלבד פירושה התעלמות מהפ-נוציאל האדיר הטמון בגישור ככלי

אלטרנטיביות לדרגים המקובלות ליישוב סכסוכים - דרוכים המשפטיים והדרגים האל-ימות המשפיות אתגשתה ה- Win - Lose. אסכולת ה-ADR, ובמרכזה הגישה, עוסקת בחלופות של משא ומתן ישיר והתערבות צד שלישי, בהתבסס על התפישת של Win - Win. ועל ההבנה כי קונפליקטים מהווים הזדמנות לשינוי וצמיחה.

הגישה (Mediation) מהווה את "ראש החץ" של תנועת ה-ADR - מדרב בתהליך אשר במסגרתו נעזרים הצדדים המתעמתים בגורם שלישי. תפקידו של הגורם השלישי ליצור עבור הצדדים תנאים המאפשרים הדברות ולספק פורום ניטרלי בו הם יכולים להביע את עמדותיהם, להגדיר את צורכיהם האמיתיים, ולגבש פתרונות אלוותיים. בתוקף תפקידו כצד שלישי מקפיד המנשר על דיסקרטיות וניטראליות, ואינו מכתב פתרונות מבוטחה מסיימת תפקידו של המנשר דומה לתפקידו של "מז-ליל" הוא מיישם על הלישות מירבית להתלותו של תהליך טבעי, אך הוא אינו "היולדת" (הצדדים), והוא אינו "החיתוך" (הסכם, התוצאה). המנשר אינו לוקח מידו הצדדים את האחריות על הקונפליקט שלהם ועל עתידם. הוא שותף איתך בתהליך של יישום הסכום, אולם תוצאות החת-ליל תלויות במידת רבה מאד בצדדים עצמם.

במובנו הפרטי, פחות הגישה תהליך הדרגתי המבוסס על שלבים, שמותרו פתרון בעיה מסוימת. במובנו העמוק יותר, מהווה הגישה תהליך טרנספורמטיבי, המלם פוט-ניציאל שנוי ברמה האישית באמ-צעות ההעצמה (Empowerment) המקינית למעורבים בגישת, ופטי-ניציאל לשינוי ברמה הבין - אישית המושג על ידי דיאלוג אמיתי וזכרה הדדית (Recognition) בין הצדדים.

גישור ארגוני - יישום ופיתוח תרבות ADM

בשנים האחרונות התפתח הגישור