

גשר מזרח

מילת הבאז החדשה של הניהול היא גישור. לא עוד הנחתת הוראות, שיטת הפרד ומשול או פיתרון כוחני של קונפליקטים. בגישה החדשה מעדיפים לגבש צוותי גישור, שישלחו למוקדי סכסוך בארגון, ותוך כדי פיתרון הבעיה - יעצימו את התקשורת ואיכות הארגון

זנהב דברת

קירוב 80 מנהלים וראשי ועדים בתשלובת החלב של תנובה השתתפו מתחילת השנה בארבעה קורסי גישור, שערכה החברה. כל קורס נמשך שלושה חודשים ונועד להקנות כלים ומיומנויות גישור לטיפול בקונפליקטים בארגון.

לדעת רולי גירון, ראש אגף משאבי אנוש בתשלובת החלב של תנובה, הגישור אמור להיות "עמוד התווך בתרבות ארגונית של שיתוף פעולה, שקיפות והירבחות". לשם כך יישלחו בימים הקרובים תשעה מאנשי תנובה, שעברו את הקורס, להקים צוותי גישור בהשתתפות אנשי משאבי אנוש ונציגי הוועדים. הצוותים הללו יישלחו למוקדי קונפליקט ויסייעו בפיתרון מצביים של עימות בדרך של גישור. אמר גירון, השואף לראות את הגישור כ"מצב תודעה והלך רוח, השרדה על העשייה ועל העושים במלאכה בכל מקום ותפקיד".

גירון משוכנע, שבאמצעות גישור יצליח כל אחד מהצדדים להבין את מניעי הצד השני "והאנרגיה תופנה לפיתרון יעיל ומעשי ולא להתנצחות ומאבקים". נראה, שגם ראשי ועדי העובדים חושבים כך.

ניסים ביטון, יו"ר ועד העובדים במחלבת ירושלים, אומר כי משתתפי הקורס למדו, ש"הפיתרון הנכון ביותר לקונפליקט נמצא בעצם אצל שני הצדדים. כאשר מגיעים לפיתרון, הוא לא נכפה על אף אחד אלא נובע משיתוף פעולה. אני למדתי, שהכלי החשוב ביותר למגשר הוא הקשבה. אם עד היום פתרתי בעיות בין עובדים יותר כבר, רר, אני מאמין שמעכשיו אאמץ גישה של מגשר, המקסימי לצדדים, משקף מה שהוא שומע מבלי לנקוט עמדה, מזהה את נקודות המחלוקת ומסגן את השאלות התיארוך בעיקר. זה נכון גם כשאני אהיה צד לקונפליקט מול ההנהלה. גם אז אשמח לקבל עזרה של מגשר".

בזבוז זמן על סכסוכים

תנובה איננה החברה העסקית היחידה, שהחליטה להשקיע את שיתת הגישור, כדי להתגבר על חילוקי דעות בין ההנהלה והעובדים. בארץ עדיין שות ואת אינטל, יבמ, אמרוקס ואחרות, ומחקרים שנערכו בארה"ב העלו, כי 42% מזמנם של מנהלים מוקדש לפיתרון סכסוכים בתוך הארגון ועם גורמים חיצוניים כגון רשויות, ספקים ולקוחות. גם זמנם של עובדים מבוזבז עקב קונפליקטים ואי הבנות, וארגון ממוצע מפסיד תפרי קול של 60 ימי עבודה מכל עובד עקב קונפליקטים ואי הבנות.

בנוסף, לעלויות ההכנסות הכרוכות בניהול משפטים והסכומים שנאלצו ארגונים לשלם עקב תביעות על הטרדה מינית או אפליה של עובדים, האמירו. חברות עסקיות מהפשות דרכים להעלות את שברי עות דיועום של העובדים ולשפר את האווירה הכללית בארגון. היום מבינים בארגונים, שאם מנהלים את הקונפליקטים בצורה נכונה, הם עשויים להביא לסופו של דבר לשיפור מערכת היחסים בארגון, ובשורה התחתונה גם לשיפור התוצאות העסקיות.

מסיבה זו תופס הגישור הפנים ארגוני תאוצה. בארה"ב ובשאר מלחברות המגמה של התייחסות לנושא מגיעה מערכתית, ולא הסתפי קות בפיתרון הסכסוך בלבד. בין השאר כוללת הגישה המערכתית פי תוח אמצעים לשיפור התקשורת בארגון, מדיניות דלת פתחה של

מנהלים, בניית פורומים מושתפים להנהלה ולעובדים ועוד. על פי הערכה, פועלים בארץ 40 מרכזי גישור, חלקם מאושרים ע"י המערכת המשפטית, ומעטים מהם מתמחים בתחום העסקי, ובהם גור מא, גבים ועוד. עם זאת, טוענים גורמים בענף, כי התחום פרוץ. ערב עיון שיקיים מחר (ב') המרכז הישראלי לניהול (המ"ל) בשיתוף "אי" גוד מנהלי משאבי אנוש" הפועל ליד המ"ל בראשותו של קובי ציטר, יציג מודלים יישומיים של גישור פנים-ארגוני באינטל, באמרוקס ובתנובה ואת הכלים העומדים לרשות ארגונים בתחום ניהול קונפליקטים פנימיים בארגון.

חלק מתרבות הארגון

לדברי עמרי גפן, מנכ"ל מרכז גבים לגישור, מתחילה להיות תווך מהאסכולה השמרנית, הגורסת שגישור הוא כלי לפיתרון בעיות, אל האסכולה החדשה, "לפיה הקונפליקט הוא גם הזרמנות ואם מאמצים גישה זו, כלי הגישור הופך להיות רחב יותר ומשלב בתרבות הארגונית. אם באסכולה השמרנית מתנהלות פגישות פר-

עמרי גפן: "מתחילים מקורס גישור בסיסי, ויוצרים קבוצה בתמהיל מאוזן בין מנהלים וראשי העובדים. כך נוצרת תשתית לדיאלוג עתידי. יישום חדש הוא סופרוויז'ן למנהלים, המעדיפים יעוץ מאחורי הקלעים, מבלי שאנחנו מעורבים ישירות. יישום אחר הוא בניית הסכמות"



מקצועי ומצד שני מחוקת את המקום שלו מול הצדדים. יישום אחר הוא בניית הסכמות, כפי שעשינו באמרוקס". לדברי נגה כהן, מנהלת תחום גישור ארגוני בגבים ומי שהנחתה את הפעילות באמרוקס, "התגלעו מחלוקות טבעיות ולגיטימיות בין שתי מחלקות, שהייבות לשתף פעולה על מנת שהתוצר הסופי יהיה לשבי-עונת רצון הלקוח. במקרה זה בחרו באמרוקס שלא להתעלם מהבעיה ולא לתת לזמן לעשות את שלו, אלא לשפר את מערכת ההבנות ומערכת היחסים בין שתי המחלקות. נכנסנו לתהליך בניית ההסכמות, כינו סגנו העובדים למפגשים מסודרים בהנחייתנו, וזאת כמטרה לבנות הסכם, המפרט את אופן ההתנהלות המשותפת שלהם בעתיד".

בשלב הראשון ניתנה לכל עובד האפשרות להביע את דעתו ולדבר על מה שמפריע לו. בהמשך יצרה הקבוצה רשימה משותפת של נושאים, שעליהם רוצים להסכים, כדי לאפשר שיתוף פעולה. "הם ניהלו את המ"ל באמצעות כלים שהנחלנו להם במהלך הפגישות", מדגישה כהן. "בין הכלים הללו - מודלים להקשבה, הצגת עמדות, הגדרה מחדש של הבעיה ודרכים לפיתרון. בהתחלה היו סגורות וחשודות, אבל התוצר הסופי היה מסמך של מספר עמודים, שפירט את הקונצנזוס לגבי כל נושא. שני המנהלים של המחלקות בחרו במודע ליצור כמעט לחלוטין מהתהליך. נכון להיום, יש שיפור משמעותי במערכות היחסים בין האנשים, ואל המנהלים הרבה פחות קונפליקטים. היום מדברים שם יותר ברמת הצרכים ולא ברמת העמדות", אומרת כהן.

לפי צרכי הארגון

באינטל, לעומת זאת, התנהל פרויקט ממוקד, שנועד לפתור קצר בין שני מנהלי מחלקות שעמרו להתאחד. "היה ברור שצריך שיתוף פעולה, כדי שהאיחוד יתבצע עם מינימום קונפליקטים", מספרת כהן. "במקרה זה נערכו הפגישות שלנו עם מי שעמדה לגשר בין המחלקות, וזאת - על פי בקשתה. נתנו לה כלים לניתוח הקונפליקט וכלים לניהול המפגשים עם המנהלים. בדרך זו היא ניהלה את המפגשים איתם, כך שהם הגיעו להבנות ולמדו להכיר זה בסגנון הניהולי של זה, כדי להגיע לסגנון ניהול משותף, שיאפשר לעובדים להתמזג אחרי האיחוד הצפוי. בנוסף, הם הגיעו להסכם התחייבויות כתוב".

לדברי גפן, אין נתונים מדויקים לגבי מספר החברות המשתמשות בגישור פנים ארגוני, אך אלו שעושות זאת מאופיינות בנוכחותן של "מנהל דומיננטי, המעוניין לפתח את התרבות הארגונית לכיוון אחר". גפן מציין, כי בין הגופים שהחלו ליישם את נושא הגישור הפנים ארגוני ניתן למנות את צה"ל, הסוכנות, המשטרה (שיטור קהילתי), מר"ב בית משרדי הממשלה וגם חברות עסקיות גדולות. גפן מעריך, כי כתוצאה מהפגנת גישת הגישור, משתנים תהליכי קבלת ההחלטות ויש יותר מודעות ושיפור באקלים הארגוני, בהתנהלות מנהלים ובשימור לקוחות. לדברי גירון מתנובה, "השבתה שזה לוח מנהלים ובשימור לקוחות כלי אופרטיבי. אנחנו פועלים כלי טוב ליצירת שפה שונה ולא דווקא כלי אופרטיבי. אנחנו פועלים במציאות ארגונית סבוכה, והמנגנונים הללו מסגנים את חילוקי הדעות לכיוונים טובים יותר. ובהמשך - גם דרג ההנהלה הבכירה תעבור את הקורסים, ובהמשך - כהונה היא, שכל ההנהלה הבכירה תעבור כיונה להגיע השנה אל כלל העובדים. צריך לזכור, שכל קורס עולה כ-20 אלף שקל".

טיות עם כל צד, הרי שבגישה החדשה מנסים להימנע מפיתרון מהיר ומעדיפים להעצים את הדיאלוג והאינטראקציה. אנחנו מנסים להימנע משיטת הפרד ומשול, שהפכה להיות מאוד פופולרית כי היא נוחה למגשר לא מיומן".

לדברי גפן, הקונפליקטים העיקריים בין מנהלים לעובדים נובעים ע"מ כשליטה וסמכויות, כמו גם כממשקים בין מחלקות ויחידות, שגבול מטענים אישיים היסטוריים קשה ליישם בהם תהליכי שינוי ושיתוף עובדים.

איך מקדמים גישור שמטרתו דיאלוג?
גפן: "מתחילים מקורס גישור בסיסי, ויוצרים קבוצה בתמהיל מאוזן בין מנהלים וראשי העובדים. כצעד ראשון עובדים חוקים. כך נוצרת תשתית לדיאלוג עתידי. יישום חדש הוא סופרוויז'ן למנהלים, המעדיפים יעוץ מאחורי הקלעים, מבלי שאנחנו מעורבים ישירות בין הצדדים. דוגמה לכך היא אינטל. הדרך הזו משפרת את יכולת המנהל לנהל באופן