

מנ"צ  
osps/oz



מנהל לוגיסטיקה ושיווק שהסתכסכו על דרך הנפקת החומנות. המשווק אומר שהוא רוצה שהחומנה תצא תוך 48 שעות, ואילו איש הלוגיסטיקה דורש שהחומנה תגיע לפי פרמטרים מסויימים. האינטרס של שניהם הוא. משותף - טיבת החברה. אולם, מנהל השיווק שם בעדיפות ראשונה את הלוגיסטיקה ומנהל הלוגיסטיקה את הדיקט בחומנה. לאדם ממוצע הפתרון נראה ברור, אבל למרות זאת שני הצדדים מתקשים לדאות שלמעשה אין ביניהם כל סתירה.

### מרכבי האגו והכבוד

הבעיה היא שיש בקונפליקט מסוג זה ובכלל באינטרסים רבים, מרכיב גדול של אגו וכבוד. זה מביא לכך שלמעשה נוצרים סכסוכים על כלום.  
- אך מנהל מזהה שיש לו בניה המזיזת הבעיות?

יודעי הבעיה בחברה נעשה על פי אופייה. האם היא שמרנית או פתוחה קונפליקט יכול להיות חודמות לפתירת בעיות מציקות. אבל אנחנו יודעים שרוב המנהלים מפתחים מקונפליקטים ומנסים לפתור אתם במהירות או להתעלם מיקומם. "אנשים מדברים ומרכלים וזה מגיע בסופו של דבר למנהל כרכילות או שיתרחש פיצוץ מסויים שירדליק את הסכסוך, ורק אז הדבר יובא לטיפול

בנהגה. במקרה הזה המנהל יקרא לשני הצדדים, יבדוק ויחליט לבסוף מי צודק. האפשרות השניה היא להתחיל בנישור, שזאת עבודה ארוכה יותר.  
- אך פתחילים בתהליך הנישור?

"גישור הוא תהליך מונחה עם שלבים ברורים, ראשית, מדברים עם הצדדים לגבי הגדרת תפקיד המגשר, מסבירים את התהליך ומבקשים לקבל את מחויבותם אליו. אחד כך יוצאים חוזה בין הצדדים לגבי אופיו של התהליך וקובעים מטרת של זמן.  
"בשלב הראשון חשוב להגדיר מהם נושאי הסכסוך. או אפשר לגלות מה נמצא בשרש הויכוח. למשל: נהגלי עבודה, לוחות זמנים, יחסים בין אישיים, חסי כבוד וכו'. מקשיבים לטיעוני הצדדים ונותנים להם להביין שיש מישור שמתווכים אליהם.

### מפרקים את נושאי הסכסוך

"התהליך מתפתח כאשר מפרקים את נושאי הסכסוך ונותנים מהם האינטרסים של כל אחד מהצדדים. לאחד מכן ממפים את האינטרסים. קובעים את סדרי העדיפות וגם מגדירים אותם על פרמטרים שונים. בסופו של שלב זה מתברר לצדדים, שחלק מהצדדים הם משותפים, חלק סותרים וחלק אינם סותרים. כשמוזנים את הדברים המשותפים יוצרים למעשה אקלים חדש לסכסוך בעצם העובדה שנוכחים גם ברבים המשותפים.  
"בדומה, שני הצדדים מעלים במשותף הלוחות לפיתוח ומסכימים, שוב, במשותף על הפתרון הטוב ביותר עבורם. ברקע נמצא כל הזמן המגשר שהוא מסייע אקטיבי לפיתוח התהליך".

דיק רוסלוי הוא בעל תואר שני במנהל עסקים. בעבר ניהל רוסלוי את המפעל המשפחתי לסקסטיל. לפני זמן חלשים שהוא מיצה את עצמו כמנהל החברה, החליט להקדיש חלק מזמנו לחוסם הנישור אליו הוא נחשף במסגרת לימודיו למינהל עסקים באוניברסיטת קולומביה בניו יורק. כיום הוא מרכז אקדמי של קורסים לגישור מטעם לה"ר ובמסגרת בית הספר למינהל עסקים באוניברסיטת תל אביב.  
"אני הגעתי לזה, כשהבחנתי בעבודתי כמנהל במפעל, כמה זמן מקיים מנהל לפתרון קונפליקטים בין עובדים לבין עצמם, בין המנהלים לספקים ובין המנהלים לקוחות. מנני לפחות, זה גול זמן רב. אני יודע שיש מנהלים שמתעלמים מקונפליקטים ומקורים שהם יפתרו מעצמם.  
"היום - אומר זוריק רוסלוי - ברור לי שלתעלמות מקונפליקטים או פתירתם בדרך של הנהגה יש נזקים רבים, מחוץ כבר, בצורת תחלופת עובדים כבירים, משיבציה נמוכה, קבלת החלטות באיכות ירודה, עיבת עובדים ולנסוף זה משפיע גם על המאזן. לכל מינהל ברור, שקונפליקט המוטמע בתוך הארגון פוגע למעשה במסדותיו".

- אתה רואה את הנישור ככלי ניהולי לכל דבר או כאמצעי אך הדיק לפתרון בעיות מזהמנות? רוסלוי: "גישור הוא כלי ניהולי. צריך ללמוד אותו. אני הגעתי לה בעקבות אירוע שהתרחש בחברה שלי. שני עובדים בכירים הסתכסכו ביניהם, ובאותו זמן התעלמתי מכן. רק לאחר מכן שמתי לב כי אחד מהעובדים עזב את החברה בגלל הקונפליקט הזה, ולאחר מכן גם העובר השני עזב. או הבנתי שיש לטפל בקונפליקטים וצריך לטפל בהם בצורה מקצועית.

צריך שמישהו בתוך הארגון יעסק בה בצורה מקצועית. את הנושא הזה לא לומדים בלימודי מינהל עסקים, צריך ללמוד אותו בנפרד. ממילא מנהלים מגיעים להכרה שיש צורך במיומנויות מיוחדות בתחום זה רק לאחר שהם מתבשלים זמן מה בניהול".

- מי משתתף בקורס שאדם מעביר? בקורס שאנחנו מעבירים משתתפים אנשים שונים באופיים הגיהולי. הם באים מחברות המתעסקות בתחומים שונים. גם אנשים קשוחים ולוחמניים באופיים לומדים בקורס שיש יותר מדרך אחד לפתור קונפליקטים בין עובדים.

"מגיעים לקורס תלמידים בגיל 30 פלוס. מנהלים של חברות קטנות, מנהלי משאבי אנוש בחברות גדולות, יועצים משפטיים, מנהלי כספים ומנהלי מערכות מידע. גם נשים וגם גברים".  
- במשך צריך להיות אפסתי וגם בעל יכולת ספונדולוגיות? "זה נכון. במסגרת הקורס התלמידים רוכשים מיומנויות. יש סט של כלים חשובים שנלמדים במסגרת בקורס. כמו: יכולת הקשבה, מודלים לויזיה צרכים ואינטרסים, יצירת פתרונות WIN-WIN, ומיומנות של התגברות על מכשולים תוך כדי ניהול".

### לוחות על הכח

בסופו של דבר מגשר-מנהל צריך לוחות על הכח שבאופן פוטנציאלי מסור בידיי להחליט. והוא זקוק למנה גרדשה של אמפתיה וליכולת לשקף את האחרים בקבלת החלטות".  
- מה לומדים בקורס? "ככלל, אנחנו נמצאים בתוך עולם תוכן הקרוי ADR (ודכים לרופיות ליישוב סכסוכים). לומדים בקורס שסכסוכים ניתנים ליישוב ביותר מדרך אחת. בשלב הלימוד הראשון אנחנו מראים לתלמידים שאפשר להשתדל מרפוס דומיננט של קבלת החלטות, שעיקר הוא: בוא נקרא לעורך הדין, רפוס התנגדות אנטיכי למדי".

"אנחנו מצביעים על יותר מרפוס התנגדות אחד אפשרי, כמו למשל, שימוש בכורך שעבורנו צריכה להיות מקובלת על שני הצדדים. אנחנו גם מראים לתלמידים שיש גם גישה שלישית, גישור, האומרת שיש לתת לצדדים המעורבים בקונפליקט לפתור את הבעיות בעצמם.

"עיקר הוועיון של הנישור הוא פתרון הבעיה בעזרת דמות המנסה לעזור לצדדים לנהל מ"מ באמצעות צד שלישי. המגשר מנסה להגיע להסכמה שתהיה מקובלת על שני הצדדים ותנוסה על ידם. בנפרדות מרוב על צדק, מי צודק יותר ומי פחות. בנישור ההתמדרות עם הסיכסוך היא מנקודת המבט של הצדדים השונים. מבחינתנו העיקר הוא שהצדדים המעורבים יוכלו לדאות גם את נקודת המבט של הצד השני. רק כך אפשר יהיה לגשר בין האינטרסים המנוגדים".  
- אתה יכול לתת דוגמה?