

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

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

אובדן הסמכות הניהולית
כפי שקל לראות מהמקרה של שני הסמנכ"לים,
גישור ארגוני, בניגוד לגישור קלאסי, אין
שוויון עקרונות בין הצדדים - בייחוד 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 בדמה העקרונות,
ושגם הכפיף ירגיש בטוח מספיק כדי לבטא
את דרכיו שלו.

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

"ההעצמה חשובה לאדם הבוגר בעיניו הפוסט-
מודרני, שלרוב לא מוכן לקבל הכתובים. הוא
כבר לא מוכן להיות חלק מקו ייצור, והוא
רוצה להשפיע על סביבתו", מסביר גפן. "כפי
שמדברים בעיניו זה על אובדן הסמכות
ההיררכית, 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 מכחד מגישור?

כל זה נשמע טוב ויפה. אם כך, מה יוצר את
כל הארגונים מלהשתמש בגישור?
"מנהלים רבים חוששים להכניס גורם חיצוני
לארגון ומאמינים שיכול לפתור את כל
הבעיות בכוחות עצמם", אומר גפן. "הם לא
מבינים שגם מנהלים בעלי אינטואיציה טובה
יכולים להיער בכלים מקצועיים.
"לרבים אין אמון בגישור", מסיף גפן. "אלפים
מסימים קורסי גישור ויוצאים לשטח חסרי
ניסיון. אנשים שנתקלו במגשרים חסרי ניסיון
ולא מקצועיים משליכים מנך 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". ■



עמי גפן

**"... בגישור ארגוני, בניגוד לגישור קלאסי,
אין שוויון עקרונות בין הצדדים - בייחוד
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 דרכו שלו..."**

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

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

שלנו ואינם נלמדים בשום מקום. כלי
תקשורת חשוב ובסוסי כמו אמפתיה הוא כלי
שעושה קסמים, ואנשים לא יודעים להשתמש
בו. מרגע שהמנהל רוכש אותו, הרכטואר 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

מקדימים תרופה לקונפליקט
לפי גפן, מרגע שבכנסת הישיפה הגישורית
לארגון, נוצר בו מתפך 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,
ולחברות בארגון אקלים של הכרה הדדית, של
דיאלוג. באקלים כזה אין סיבה שיייווצרו
בהמשך קונפליקטים.

גפן מספר על מפגל שנה לגישור כדי ליישב
קונפליקט בין אחת המנהלות למנכ"ל
ולסמנכ"לית משאבי אנוש. על פניו, אף
שהקונפליקט פרץ לאחר שינוי ארגוני בארגון,

**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 שיייווצרו קונפליקטים**

הקונפליקט הוא התוצאה

שני סמנכ"לים בארגון אחד עבדו זה לצד
זה 20 שנה, והיו בסכסוך קשה. שניהם
צמחו בארגון משנות התשעים לחייהם
והמסעונים ההיסטוריים העיבו על מערכת
היחסים ביניהם, השפיעו על כל ישיבת הנהלה
ותקעו תהליכים חשובים בארגון.

לאחר שנים, כשמנהל שלישי בקיש לגשר בין
השניים, היה נראה כאילו הם היכו כל השנים
להזדמנות לבר ביניהם את הדברים. התברר
שאחד הנושאים שעליהם נאבקו היה
המכניקה. בעקבות תהליך הגישור החליטו
בניהם שאם אחד מהם ייבחר למנכ"ל הוא
לא ידח את השני, וכך באמת היה. לאחר זמן
קצר פרע המנכ"ל מתפקידו, אחד מהשניים
מונה לתפקיד הנכסף ולא פיסר את המנהל
האחר. ואכן, האווירה בארגון השתפרה
כלאים.

"הגישור הוא לא רק טכניקה לפתרון בעיה או
קונפליקט. הגישור הוא תפיסת עולם, דרך
חיים", אומר עמי גפן, מנכ"ל "מרכז גבס
לגישור" המתמחה בגישור ארגוני. גפן מוביל
גישה לגישור המכונה הגישה
הטרנספורמטיבית. לפי גישה זו, מרגע
שיהפפה הגישורית נכנסת לארגון, היא יוצרת
בו מהפכה במובן אדרי של תחומים - בישיבת
הצוות, בקשרי הקוחות, במערכת היחסים
בין המנהל לכפיף ובין ועד העובדים לנהלה.
גשת הגישור הטרנספורמטיבי אינה שואפת

לפתרון סכסוך מידי, אלא להעצמה של
הצדדים ולהכרה הדדית.

התוצאה היא רק ההתחלה
אבי גישור (כן, כן, זו לא שגיאה...) מנהל מרכז
השירות הפיננסי בחטיבת הקורות של
"פרטנר", עבר עם יתר המנהלים בחטיבה
הכשרה לגישור שכללה קורס בסיסי ותרגול
מעשי ממועד. בעקבות ההכשרה, הוא מספר,
חל אצלו ואצל שאר המנהלים שינוי בגישה:
"זה איפשר לנו להשתמש בארגון היותר
חזקות שיש בו ובאנשים שלנו. התחזקו
יכולות שלנו להניע אנשים". במהלך ההכשרה
הבין גישור שתוצאה היא רק התחילתו של
תהליך. זו הייתה גישה חדשה למנהלים, שהיו
קודם לכן ממוקדים מאוד בתוצאה ומכוונים
למטרה. "אנחנו, המנהלים הדעתניים,
המשופשים, השחצנים והאסטרטגים, 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 השירה 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".

