



לוחמים גרמנים במלחמת העולם הראשונה, 1918 |
 בלחימה עלול היסוס לעלות ביוקר, ומכיוון שכך, עיקר
 חינוך המפקדים הופנה במשך שנים רבות לרגעים
 הקצרים והגורליים האלה

ניהול שיתופי פעולה, משא ומתן וקונפליקטים הוא חלק בלתי נפרד מתפקידו של מנהל בכל ארגון היררכי. אם התהליכים האלה אינם מנוהלים נכון, עלולים נזקיהם להיות כבדים. מפקדים רבים נוהגים להתעלם מקונפליקטים פנימיים או לפתור אותם בהליך של בוררות. ההתעלמות היא האסטרטגיה ההרסנית ביותר, אך גם הבוררות מזיקה לארגון בטווח הארוך. הפתרון הרצוי הוא שימוש בכלים שיתופיים: דיאלוג, גישבור (שילוב של גישור ושל בוררות) ומשא ומתן פנים-ארגוני

נועם נחמני

מגשר ויועץ ארגוני. בעבר מפקד טייסת



עמרי גפן

המייסד והיו"ר של קבוצת גבים. מומחה לניהול שיתופי פעולה, משא ומתן וקונפליקטים



העוצמה שברכות

ניהול אפקטיבי באמצעות דיאלוג

הכפיפים מתקשים להבין את הסגנונות השונים ולהסתגל אליהם, ולעיתים פוגע הבלבול הזה בתפקודם בעת קרב. לכן רווחת התפיסה שעדיף להשריש סגנון אחד שיכוון לשעת המבחן ולא להסתכן בהפעלת סגנונות משולבים. אין להקל במורכבותה של הסוגיה הזאת, אך יש כיום צורך לבחון לעומק את ההנחה שדווקא מפקד שיידע להפעיל סגנונות פיקוד וניהול שונים ומגוונים בהתאם למשימות העומדות בפניו יוביל את לוחמיו לקרב בצורה הרבה יותר מוצלחת. הבסיס לאמון ולאחוות הלוחמים נבנה זמן רב לפני הציאה לקרב. הוא דורש השקעה רבה והפעלת סגנון פיקודי-ניהולי משולב שבו העוצמה היא דווקא בדיאלוג ולא בפקודות.

הכשרת המפקדים בצה"ל כוללת שלושה מרכיבים מרכזיים המסייעים להם לפתח מודעות לקיומם של כלים לניהול ממשקים אפקטיביים ולהשתמש בהם כהלכה:

- 1. ניהול משא ומתן פנים ארגוני.** שימוש בכלי המשא ומתן מאפשר אקלים ארגוני יותר שיתופי, משפר תהליכי עבודה, מחזק תהליכים להנעת הכפיפים ומונע ריבוי קונפליקטים. המאפיינים והכלים של התפיסה הזאת כוללים מיומנויות תקשורת שונות, תפיסה תהליכית בפתרון בעיות בין-אישיות, מעבר מעמדות לצרכים, יצירת דיאלוג אפקטיבי ועוד. פירוט על כך מובא בהמשך המאמר.
 - 2. מודל לניתוח מקצועי של קונפליקטים.** שימוש במרכיבי המודל הזה מאפשר זיהוי, ניתוח וניהול יותר מקצועי של קונפליקטים יום-יומיים במקום העבודה ומקנה למפקדים "אומץ ניהולי" בטיפול במרחב הבין-אישי. השימוש במודל מאפשר נגישות ומקנה תחושה של נוחות יחסית בטיפול באחד מן הנושאים הפחות נעימים בחיינו בכלל ובחיים הארגוניים בפרט - קונפליקטים.
 - 3. כלים לניהול הקונפליקט בתפיסה משתפת ומעצימה.** לצורך זה פותח בגבים כלי המוגדר "גישבור" שהוא למעשה שילוב של תפיסת הגישור יחד עם תפיסת הבוררות. המפקד מאפשר, בתהליך מובנה, הזדמנות לדיאלוג, להעצמה ולטרנספורמציה בעבור הכפיפים, ויחד עם זאת נשאר אחראי לתוצאות הסופיות. אין מדובר בגישור הקלסי, אלא בתהליך המותאם למערכות היררכיות ומשימתיות.
 - 4. שיחות משוב והערכה על בסיס המודל הזה.** מדובר בנושא שיידון במאמר נפרד.
- היישום של הכלים האלה נלמד בתהליכי ההכשרה. לאחר מכן, תוך כדי העבודה בפועל, מקבלים המפקדים ייעוץ ואימון אישי בטכניקה הנקראת **IMC - Interface Management Coaching**. קיימים כלים נוספים, משלימים, כגון משוב והערכה במודל ה-**Feed Forward**, מודל שב"ע (שיח בונה ערך) ועוד שלא יתוארו במאמר הזה, אך הם חלק ממכלול הכלים הרלוונטיים בארגון. בשלב הזה אתרכזו בסוגיות של ניהול משא ומתן וקונפליקטים פנים-ארגוניים - בעיקר בממשק שבין המנהל לכפיפים.

"רק כשאתה יכול להיות גמיש ורך במידה יוצאת דופן, אתה יכול להיות נוקשה וחזק במידה יוצאת דופן"

אמרת זו

מבוא

בארגונים המאופיינים בהיררכיה מובהקת - כגון ארגונים צבאיים - מסתמנת בשנים האחרונות מגמה חזקה של הטמעת תהליכים המבוססים על דיאלוג והעדפתם על פני שליטה והנעה המבוססות על סמכות ועל היררכיה. במסגרת העבודה המשותפת של קבוצת גבים ושל פו"ם נבנה מודל הכשרה שבמסגרתו נחשפים המפקדים לתורת הממשקים ורוכשים כלי עבודה מעשיים לניהול ולהנעה המבוססים על דיאלוג לחיזוק האפקטיביות של ממשקי העבודה. המאמר הזה מעלה תובנות ומציג אתגרים בהטמעת הכלים המוגדרים "שיתופיים" בתרבות ארגונית נוקשה יחסית והיררכית בהגדרתה.

שילוב כלים שיתופיים בתמהיל התפקיד הפיקודי מייצר מורכבות ייחודית. לכאורה קיימת סתירה בין פיקוד לניהול משתף. המילה "מפקד", הלקוחה מהשורש פקד (ציווה, נתן פקודה), רומזת על המקור לסגנון הפיקוד הרווח בצבא ובארגונים דומים. ואכן מפקד נדרש להוביל כוחות בקרב. במרחב הזה מובן שנדרשת צורת הפקודה והציווי. אין מקום לשיתופיות ולדיאלוג בקבלת ההחלטות. בלחימה עלול היסוס לעלות ביוקר, ומכיוון שכך, עיקר חינוך המפקדים הופנה במשך שנים רבות לרגעים הקצרים והגורליים האלה. המשמעות היישומית היא הנעת הפקודים באמצעות פקודות וציפייה למילוי ולביצוען ללא עוררין.

אולם את מרבית השנים וההתנסויות אין המפקדים מעבירים בלחימה. עיקר זמנם מוקדש לפעילות שניתן להגדירה "שגרה": אימונים, אחזקת קו, הדרכה, עבודת מטה ועוד. מדובר במערכות יחסים ארוכות טווח המאופיינות בתלות הדדית ברמה גבוהה. במקומות האלה נדרש המפקד להפעיל דפוסי פיקוד וניהול הדורשים גמישות מחשבתית וניהולית, ולו בשל ריבוי האינטראקציות ואתגרי הסמכות בעידן הפוסט מודרני. היכולת של המפקדים לעשות שימוש מושכל בכלים המבוססים על דיאלוג ועל שיתוף פעולה היא בסיס חיוני להנעת כפיפים, לעבודת צוות, למימוש יעדים ולהובלת תהליכים.

הצורך לשלב ולשנות סגנונות יוצר בלבול וחשש מהתמודדות עם השינויים האלה. לכאורה קיים חשש שהפעלת סגנון פיקודי מסוים בעיתות שגרה תפגע ביכולת לממש סגנון אחר בעת חירום. הבלבול הזה יחד עם ציפיות שאולי משודרות מהמערכת עצמה גורמים למפקדים רבים לבחור בסגנון המשקף יותר סמכות ושליטה. בפועל נדרש המפקד הצבאי לנוע בין סגנונות שונים - לעיתים באופן מהיר ואף מיידי. רבים אף מתקשים ללמוד את הסגנונות השונים, אך הקושי העיקרי הוא עצם המעבר מסגנון לסגנון. יתר על כן, גם

הקונפליקט בארגון הצבאי

ככלל, מנהלים באשר הם מבכרים להימנע מטיפול בקונפליקטים במערכות שלהם. הסיבות לכך רבות, והצבא אינו שונה משמעותית מארגונים אחרים בהיבט זה. הסכנה המרכזית שבמערכת הצבאית בולטת יותר מאשר במערכות אחרות היא האשליה שניתן לנהל ולפתור את הקונפליקט באמצעות הפעלת סמכות. לעיתים קרובות יושקט הקונפליקט בדרך הזאת, אולם ימשיך לרחוש מתחת לפני השטח, ונזקיו אף יגברו בהשוואה לקונפליקט הגלוי.

לעומת זאת בצבא קיימים כלים המוטמעים כנורמות ומהם ניתן לגזור מרכיבים חשובים שסייעו בזיהוי ובניתוח של קונפליקטים. אחד הכלים העיקריים הנהוגים בצבא לזיהוי בעיות ולפתרון הוא כלי התחקיר. כלי משלים נוסף הוא הפקת לקחים ויישומם. חיל האוויר ויחידות מיוחדות הובילו את השיטות האלה, ובעקבותיהם הוטמעו הכלים והפכו לדפוסי עבודה קבועים במערכת הצבאית כולה. הגישות האלה מאפשרות לבחון מבצעית וארגונית את כל הסוגיות הטעונות חשיבה והתייחסות לאחר מבצע, תרגיל, משימה או פרויקט. אולם בפועל הן כמעט שאינן מיושמות בשגרה ובתפקוד השוטף. בשגרה מיושמים כלי המשוב וההערכה, אולם גם אלה אינם מעודדים בהכרח הצפת קונפליקטים והתמודדות עימם. התפיסה המקובלת היא שהכלים האלה אינם מאוד אפקטיביים, ולרוב אף אינם מוטמעים במסגרת ההתנהלות היום-יומית.

המאפיינים האלה ואחרים מייצרים את הדפוס השכיח שלפיו מפקדים רבים מבכרים להימנע מטיפול בקונפליקטים ומניהולם במערכות שלהם. "אין לנו זמן לקשקושים" יאמרו המפקדים... הם גם יעידו על כך שעדיף שלא להציף את הקונפליקט אל פני השטח ומניחים כי ייעלם מאליו (הנחה שגויה לחלוטין). מעבר לכך לצורך ניהול הקונפליקט נדרשים כלים מקצועיים, משאבים מוחשיים ורגשיים, מודעות ואף "אומץ ניהולי". בסיומו של עניין, השאלה היא איזו עדיפות ייתן המפקד לניהול של קונפליקט ביחס למשימות אחרות, וכאלה יש לו תמיד בשפע.

האומנם רשאים המפקדים להרשות לעצמם ולארגון שלא לנהל את הקונפליקטים ביחידותיהם? מספיק למנות באופן ראשוני ואקראי את עלויות הקונפליקט הלא פתור לארגון כדי להסכים על התשובה המתבקשת. הן כוללות ירידה בתפוקה ובביצועים בשל מורל נמוך, זמן הרכילות בשבילים, היעדרויות, מחלות, חוסר תשומת לב, אלימות, פגיעה ברכוש, אווירה מתוחה, פגיעה במערכות יחסים ולעיתים אף תלונות ותביעות. מחקרים מראים כי יותר מ-60% מבעיות הביצוע בארגון הם תולדה של קונפליקטים לא פתורים בין עובדים לגורמים פנימיים. ההערכה היא שכל עובד שני שעוזב ארגון עושה זאת בעקבות קונפליקטים לא פתורים, ויש מחקרים המצביעים על כך שמפקדים ומנהלים מקדישים יותר מ-30% מזמנם לעיסוק בקונפליקטים. בארה"ב מקובלת באחרונה יותר ויותר ההבנה שהפרמטר הבודד המשפיע ביותר על חיסכון בעלויות בארגון הוא טיפול נכון בקונפליקטים. העלויות של הקונפליקטים הן גבוהות מאוד בכל ארגון. אולם במערכת הצבאית הסכנות בקיומם של קונפליקטים בלתי מנוהלים אינן רק בעלות הגבוהה ובהיבטים האחרים שהוזכרו: בצבא ישנה סכנה שהקונפליקטים הבלתי מנוהלים יביאו לפגיעה ישירה במשימות.

לכן השאלה אינה אם מנהל מחויב לטפל בקונפליקטים במערכת שבאחריותו, אלא איך הוא מטפל בהם. הנחת העבודה של המומחים בתחום הזה היא שבחיי של כל קונפליקט יש רגע שבו הוא מספיק גדול כדי שנראה אותו, אך הוא עדיין מספיק קטן כדי שנוכל לטפל בו. את הרגע הזה אסור לנו לפספס. לניהול מוקדם ככל האפשר של קונפליקט יש חשיבות מכרעת.

בארגונים רבים קיימים מנגנונים שונים ליישוב סכסוכים, ובעשור האחרון אף מסתמנת מגמה מובהקת של הקמת מנגנוני גישור בארגונים גדולים בארה"ב ובישראל כגון חיל האוויר ורשות הדואר האמריקנית. אולם

בחיינו של כל קונפליקט יש רגע שבו הוא מספיק גדול כדי שנראה אותו, אך הוא עדיין מספיק קטן כדי שנוכל לטפל בו



הקונפליקטים המטופלים באמצעות מנגנונים ואמצעים פורמליים שונים נמצאים לרוב בשלב של אסקלציה, לעיתים קרובות ללא שליטה של הצדדים בכל ההתרחשויות והמשמעויות של הקונפליקט, וכאשר המחירים של הטיפול בקונפליקט גבוהים יחסית. לכן האתגר הוא בניהולו וביישובו של הסכסוך בשלבי המוקדמים ביותר, כאשר המהלכים ניתנים לשליטה ולרוב נמצאים ברמת מורכבות פשוטה יחסית בהשוואה לשלבים המתקדמים יותר. הטיפול בסכסוך בשלבי המוקדמים הוא תפקידו של המפקד בשטח.

התערבות אפקטיבית של המפקד בניהול הקונפליקט והיכולת שלו למנוע התפרצות של קונפליקטים פוטנציאליים הן אחד היעדים המרכזיים של ההכשרות שניתנות בשנים האחרונות בפר"ם ובמערכות רבות נוספות. אחת הבעיות המרכזיות היא שמפקדים אינם רואים בניהול הקונפליקט והמרחב הבין-אישי חלק מרכזי מתפקידם, והדברים האלה מוזנחים לעיתים קרובות. במקום לעסוק בהם עוסקים המפקדים במשימות ובתוצרים שלאורם הם נבחרים. לרוב חסרה המודעות למשמעויות קצרות הטווח וארוכות הטווח של היעדר טיפול בקונפליקט, ולמפקדים חסרים הכלים לניהול אפקטיבי של התהליכים האלה.

הגישה המסורתית של מרבית המנהלים היא לטפל בקונפליקטים בשיטה המקבילה לבוררות. הקונפליקט מונח על שולחנם, הם אוספים את המידע הרלוונטי ומכריעים בסוגיה בהתאם לשיקול דעתם. הדגש בהכרעה הוא על פתרונות שיתנו מענה לעמדות הצדדים ולא על דיאלוג בין הצדדים המעורבים המבוסס על צורכיהם. לשם קיום הדיאלוג נדרשים כלים ומשאבים. הטיפול המסורתי מאפשר לעיתים קרובות לסיים את הסכסוך באופן נקודתי ומקומי, אולם מאחר שמדובר במרחב שבו למערכות היחסים בין הצדדים יש חשיבות מכרעת, הרי הימנעות מטיפול בהיבט הזה מנציחה סכסוכים גלויים או סמויים, גורמת לחוסר שביעות רצון של לפחות אחד הצדדים המעורבים מן הפתרון שניתן, מעודדת אקלים ארגוני כוחני ויוצרת מצב שבו המנהל פועל כמו גננת: העובדים מגיעים אליו בכל מקרה של סכסוך, והוא נאלץ לבזבז על כך זמן יקר. יתר על כן, הפתרונות שהוא מכתוב הם לרוב קצרי טווח, שכן הבוררות שהוא מפעיל אינה מעודדת הידברות והעצמה.

דיאלוג פנים-ארגוני

בשנות ה-70 הציג רוג'ר פיישר, מחבר הספר *Getting to Yes*, גישה חדשה למשא ומתן באמצעות התמקדות באינטרסים ובצרכים של הצדדים ובאמצעות עידוד הגישה שלפיה יש להפריד את האנשים מהבעיה. פיישר הציג להפריד את ההיבט הרגשי מההיבט הרציונלי בתהליכים של פתרון בעיות ולהשתמש בהיגיון כדי לייצר אופציות לפתרון. הנחת המוצא שלו הייתה שניתן להפריד את הממד הרגשי כדי לייצר פתרון מוסכם בתהליכי משא ומתן וקונפליקטים. ב-2005 פירסם פיישר יחד עם פסיכולוג בשם דניאל שפירו ספר חדש בשם *Beyond Reason, Using Emotions as You Negotiate*, אשר ממליץ להקדיש תשומת לב רבה להיבטים הרגשיים וההתנהגותיים במשא ומתן. הספר הזה מייצג מגמה חדשה יחסית בעולם האקדמי, שבמסגרתה יש יותר ויותר עיסוק בממד הרגשי בתהליכים של עבודת צוות, של פתרון בעיות, של משא ומתן ושל ניהול קונפליקטים.



הטמעת השיח השיתופי בתוך מערכות ארגוניות אינה באה לערער או לשנות את מאפייני ההיררכיה של הארגון

בפרקטיקה של חיי היום יום הארגוניים אנו מוצאים יותר ויותר הזדהות עם האמירה הנשמעת בסרט "הסנדק" "Everything is Personal...". ועדיין מפקדים רבים מקרבנו מבכרים להתבונן בתהליכי עבודה ובהנעת צוותים מזווית הראייה של ניהול המשימה ופחות מזווית הראייה של ניהול המרחב האישי והבין-אישי. ישנם בינינו מי שחוששים מעיסוק במרחב הזה הנתפס לעיתים "פסיכולוגיסטי" מדי. אחרים חסרים את הכלים המתאימים. אנו מזהים שציפיות הארגון מאיתנו קשורות לניהול המשימה ולתפוקה המוגדרת ולא תמיד מזהים את הקשר הישיר בין היעדים הארגוניים לבין ניהול נכון של מערכות היחסים והממשקים בתוך הארגון. לכאורה קיים מתח מהותי בין הרעיון של משא ומתן אינטגרטיבי לבין ההיררכיה הארגונית. המשא ומתן האינטגרטיבי שואף למצב של win-win ומבוסס על דיאלוג שיתופי ועל שוויון בערך. הארגון ההיררכי פועל במתכונת מאוד ברורה של מעמדות ושל סמכויות ומבוסס על מונולוג מ"למעלה כלפי מטה".

ההיררכיה היא אחד המאפיינים המרכזיים של הארגון. הטמעת השיח השיתופי בתוך מערכות ארגוניות אינה באה לערער או לשנות את המאפייני הזה. האיזון בין הצדדים הנדרש כדי לקיים דיאלוג פתוח ואינטגרטיבי אינו מתבטא בהכרח בשוויון בכוחם של הצדדים אלא במהות אחרת, שאותה

ניתן להגדיר "שוויון בערך". במילים אחרות: בעוד שסמכותו של הבכיר אינה מעורערת ולו לרגע, עדיין מתאפשר בתוך התהליך מצב שבו לכל אחד מהצדדים יש הזדמנות שווה לבטא את תפיסותיו, את מחשבותיו, את צרכיו ואת רגשותיו.

הקושי טמון הן בתרבויות ארגוניות שאינן נותנות לגיטימציה לשיח רגשי ומעודדות שימוש בסכמות והן במנהלים שמתאפיינים בסגנון סמכותי ובמנהלים שהם יותר ממוקדי תוצאה ופחות ממוקדי יחסים. ייתכן שמנהלים כאלה יראו בתהליך הדיאלוג איום מסוים על מעמדם ועל כלי הניהול שלהם אל מול הכפיפים. לכאורה מוותר הבכיר על עוצמתו המוכרת במסגרת הארגון. קיים סיכון ממשי ומוחשי שהוא ייפגע או ייחלש בתהליך ובעקבותיו. בתרבויות ארגוניות שמתגמלות על התנהלות סמכותית ואף כוחנית יימנע הבכיר מלהיכנס לתהליך של דיאלוג מהסוג הזה עקב הצורך להציג כלפי חוץ תדמית של כוח ועקב החשש מאובדן הערכה ועוצמה. בפועל ההערכה שרוחש הכפיף כלפי הבכיר רק מתחזקת בתהליך. עצם המעבר ממצב של קשיים בתקשורת לדיאלוג ומהתנהלות שהיא לעיתים בעלת מאפיינים פורמליסטיים למפגש מאוד אנושי ולעיתים אף רגשי - המעבר הזה הוא חלק נכבד מיצירת השינוי בהתייחסות של הכפיף כלפי הבכיר.

על הקושי לשנות את התפיסה בארגון כמו צה"ל ניתן להתגבר באמצעות הכשרת המפקדים ובאמצעות שינוי הדרגתי וארוך טווח של התרבות הארגונית. כל זאת, כמובן, תוך שמירה על גבולות ועל כללים ברורים של התנהלות הארגון ועל מתן לגיטימציה מלאה להיררכיה ולשימוש בסמכות כאשר אלה נדרשים. זהו יתרונו של ניהול הקונפליקט בשיטת הגישבור: הוא מדרבן שיח שיתופי בין הכפיפים, אך נשמרת במסגרתו האפשרות של הכרעה ניהולית. דברים שאמר מפקד פו"ם ברק, אל"ם פינקי זוארץ, מתמקדים



דיקמן
dikerman@012.net.il





תרח"ט נח"ל בבקעה, 1987 | "פיקוד קשור בראש ובראשונה לעבודה עם בני אדם"

החדשות הטובות הן שעקרון ההדדיות יכול לשמש אותנו במשא ומתן כדי לעודד את הצד האחר להתנהג באופן חיובי כלפינו. באמצעות עשיית מחווה באופן יזום כבר עם פתיחת המשא ומתן ניתן להביא את הצד שמולנו לנקוט צעד דומה. בסופו של דבר תושג תוצאה שתהיה מועילה לכולם. ההדדיות נוצרת באמצעות נתינה אישית ומשמעותית לאחר. במיוחד אם הנתינה נעשית באופן בלתי צפוי יש בה כדי ליצור מחויבות אצל האחר לתת בחזרה. האתגר של המנהלים ושל המפקדים הוא לעשות שימוש בעקרון ההדדיות ללא ויתור וללא פגיעה ביעדים ובמשימות ותוך שמירה על המסגרת ועל החוקים של הארגון.

אכפתיות והתחשבות

כדי להיות אפקטיביים בתהליכי המשא ומתן אין בהכרח לעשות ויתור מוחשי, למשל בתחום הנכסים החומריים. לעיתים קרובות די במחווה סמלית

הדדיות היא הגלעין של כל משא ומתן ושל כל אינטראקציה בין-אישית



בנקודה הזאת: "מדובר בתפיסת עולם ובכלים לחיים בכלל. קצינים, כמו כל אחד אחר, צריכים ללמוד להתמודד עם קונפליקטים, כי כאשר אתה מפקד, אתה נתקל בהם כל הזמן... ופיקוד קשור בראש ובראשונה לעבודה עם בני אדם".

הדיאלוג השיתופי בכל ארגון, ובכלל זה בארגון הצבאי, מבוסס על כמה עקרונות המעצימים את השפעתם של המנהל ושל המפקד במשא ומתן הפנים-ארגוני:

הדדיות

בכל תרבות בכל מקום בעולם לומד כל דור חדש באופן ישיר או עקיף שאם נותנים משהו לאחר או מתנהגים כלפיו באופן חיובי, אפשר לצפות שהוא יפגין התנהגות חיובית דומה. את העיקרון הזה ניתן לנסח גם על דרך השלילה: "מה ששנוא עליך אל תעשה לחברך". השאלה היא מי אחראי על הצעד הראשון בדינמיקה הזאת.

הדדיות היא הגלעין של כל מו"ם ושל כל אינטראקציה בין-אישית. המוח האנושי פועל לאורך דורות בתבנית של חישוב החילופין. זהו חלק ממנגנון ההישרדות שלנו. אם ניתן יחס רע, התגובה כלפינו תהיה דומה: "עין תחת עין".

אדם שחש כי מכירים בצרכים וברגשות שלו ומתחשבים בהם יגביר באופן משמעותי את שיתוף הפעולה שלו בתהליכי העבודה ובמשא ומתן בהשוואה למצב שבו הוא חש שמתעלמים ממנו ומצרכיו



- פנייה ידידותית, אמירת תודה, מתן שבח, מתן כבוד, חיוך, הבעת אמפתיה, הפגנת אכפתיות וכו' - כדי להביא לתגובה זהה של הצד האחר. בעולם הגישור המקצועי מובן כיום שההכרה בצורך של האחר היא המרכיב החשוב ביותר בניהול אפקטיבי ושיתופי של קונפליקטים. כיום ניתנת תשומת לב רבה לתפקיד ההתנצלות בפתרון קונפליקט. התנצלות היא מרכיב בלתי חומרי רב עוצמה שמשמש תשורה או ויתור. למשל בבתי חולים בארה"ב, שבהם אומנו הצוותים הרפואיים לומר דברי התנצלות, ירד שיעור התביעות על רשלנות רפואית בכ-50%. מובן שההתנצלות חייבת להיות כנה ואמיתית כדי להיות אפקטיבית. התנצלות שנאמרת רק מן השפה ולחוץ אינה משיגה בדרך כלל את מטרתה.

מערכת יחסים חיובית

במחקר שהשווה בין שתי קבוצות של נושאים ונותנים התברר לחוקרים כי אלה שהתחילו את המשא ומתן בתכל"ס ובגישה של strictly business הגיעו ב-30% מהמקרים למבוי סתום. לעומת זאת הנושאים ונותנים שהשקיעו זמן בהכרת הצד האחר ובבירור גישות וערכים משותפים הגיעו למבוי סתום רק ב-6% מהמקרים. אנו נוטים לומר "כן" למי שאנחנו קשורים איתו במערכת יחסים חיובית. מחקרים מדעיים מאשרים שאנשים סומכים יותר על מי שיש להם קשר עימם ובמיוחד אם יש בקשר הזה אלמנט של חיבה. מובן שקל לנו יותר לפתח רגשות חיוביים כלפי מי שיש להם רקע וערכים הדומים לאלה שלנו.

יש להניח שגם מנהלים ומפקדים יכולים להפיק הרבה יותר מהכפופים להם אם הם מיטיבים להכיר אותם, את הרקע שלהם, את צורכיהם, את העדפותיהם ואת התנגדותיהם.

סמכות על בסיס אמון

אנשים נוטים לסמוך על בעלי ידע ועל מי שמיטיבים לקבל החלטות ולהגיב. הסמכות - הן הפיקודית והן המקצועית - מבוססת אפוא על היכולות ועל הידע, אך גם על הדוגמה האישית - בוודאי בפיקוד. צניעות ומוכנות לשמוע אחרים וללמוד מהם מחזקות עוד יותר את האמון בבעל הסמכות.

עקביות

כאשר נוצרת מחויבות שלנו לבן אדם אחר, מתחזקת גם המחויבות של האחר כלפינו. המחויבות מתחזקת כאשר היא ניתנת באופן פומבי. לא בכדי מעודדת החברה טקס נישואין פומבי. ההנחה היא שהתחייבות שניתנת מול קהל גדול תהיה תקפה יותר מאשר ללא טקס כזה. גם כאשר ניתנת התחייבות המעוגנת ביעדים מוגדרים ובלוח זמנים גדל הסיכוי שנעמוד בה בהשוואה להתחייבות כללית נטולת עוגנים.

צרכים ורגשות

אדם שחש כי מכירים בצרכים וברגשות שלו ומתחשבים בהם יגביר באופן משמעותי את שיתוף הפעולה שלו בתהליכי העבודה ובמשא ומתן בהשוואה למצב שבו הוא חש שמתעלמים ממנו ומצרכיו. בסיטואציות שונות עולים צרכים שונים, אולם קיימים חמישה צרכים בסיסיים שאליהם יש לשים לב בעת שמנהלים אנשים או מפקדים עליהם:

- **הערכה.** תעריך אחרים באמצעות הבנת זווית הראייה שלהם. תמצא ערך במה שהם חושבים ומרגישים.
- **קשר.** בנה קשרים טובים המבוססים על אמון ועל ביטחון. זה יפחית תחושות ניכור ובדידות ויחזק את מערכת היחסים.

- **אוטונומיה.** הכר בכך שכל אדם שואף לבחור. קבל ואל תשפט את הבחירות של האנשים.
- **מעמד.** הכר במעמד הייחודי של כל אחד ואל תתחרה בו.
- **תפקיד משמעותי.** אפשר לאדם לממש את עצמו. תפקיד בלתי משמעותי עלול ליצור אצלו תסכול, כעס והתנגדות. זהו חלק מהזהות העצמית שלו.

תפיסה תהליכית

התפיסה השכיחה בקרב מנהלים היא מעבר ישיר מבעיות לחלופות ולפתרונות. יצירת דיאלוג, הבנת הצרכים ופיתוח חלופות איכותיות בתהליכים של פתרון בעיות בממשקים מחייבים תהליך אחר. הכוונה היא לתהליך שדורש התפנות ותשומת לב וכן יצירת האקלים הנכון. הטמעת חשיבה תהליכית בהקשר של ניהול סוגיות בין-אישיות היא חלק מרכזי מכל תהליך הכשרה בתחום הזה וכלל אינה מובנת מאליה למנהלים - בעיקר בארגונים ממוקדי משימה.

סיכום

הניסיון הרב שהצטבר בשנים האחרונות בתהליכי ההכשרה בארגונים צבאיים וצבאיים למחצה מלמד כי לאחר חציית "רף הציניות" הראשוני מתחברים מפקדים ומנהלים רבים לכלים הרכים המוצעים להם במסגרת ההכשרות על ניהול משא ומתן וקונפליקטים בארגון. יתרה מכך, הם משתוקקים לכלים חלופיים, השונים מהכלים המקובלים בחברה ובארגונים רבים, כדי שיוכלו לעצב סגנון ניהול משלהם שישמש מענה לאתגרים שהתקופה מציבה כיום בפני כל בעל סמכות בארגון. לנקודה הזאת התייחס תא"ל (מיל') אמיר השכל, לשעבר ראש להק כוח אדם בחיל האוויר: "אני חושב שסגנון הפיקוד שרלוונטי לימים אלה הוא לא זה שהיה רלוונטי לפני 40-50 שנה. היום הפיקוד הוא משתף. זה כבר לא פיקוד של הנחתת פקודות. שירתתי שנים רבות, ואני מכיר את הקונפליקטים בין הזרועות ובין קצינים בעלי תחומי אחריות דומים. הגישור הוא כלי חשוב בארגון הכלים של המפקד כדי לשפר את האפקטיביות בארגון".

האתגר בתחום ההדרכה הוא להוכיח שאלה אינם כלים נאיביים שנחמד יהיה לצרף אותם לסל הכלים הניהולי, אלא שמדובר בכלים אפקטיביים, בעלי עוצמה והשפעה בניהול אנשים יותר ממרבית הכלים המוכרים וכי מדובר ביכולת חיונית בתחום הניהול. במילים אחרות: מדובר בכלים שהם לא בבחינת nice to have אלא כלים שהם בבחינת must have. זהו גם מעבר לשיח יותר רגשי בעל איכות יותר נשית. האתגר בתחום ההדרכה הוא גם לסייע למפקדים לזהות את המקומות שבהם רלוונטי להשתמש בכלים האלה וללמד אותם לעשות שימוש מושכל בכל הכלים העומדים לרשותם באופן שאינו פוגע במסגרת ובמשימה.

