



# מערכת פנים ארגונית ליישוב סכסוכים

אלי,

תן לי את היכולת לראות דברים טובים  
במקומות שלא צפיתי לראותם

# קונפליקטים בארגון

- קונפליקטים הם חלק מהחיים במקום בו אנשים עם תפיסות עולם ואינטרסים שונים חיים זה לצד זה.
- באופן דומה, קונפליקטים הם חלק טבעי ובלתי נמנע מהתנהלותו של כל ארגון, משגשג ככל שיהיה.
- בעוד שבעבר ההנחה הרווחת הייתה כי קונפליקט מזיק לארגון ויש לנסות למנוע אותו, הרי שלאחרונה רווחת התפיסה, כי הקונפליקט הוא חלק בלתי נפרד מקיומו והתנהלותו של כל ארגון ויש לראות בו מאיץ לצמיחה והתפתחות ארגונית.
- מחקרים מראים כי כאשר מטפלים נכון בקונפליקט הוא יכול לשמש כוח חיובי ובונה, המעודד מעורבות, יצירתיות, שיתוף פעולה וחתירה לשיפור.

# עלות הקונפליקט לארגון

- קונפליקט שאינו מטופל במקום עבודה גובה מחיר גבוה-הן מהארגון והן מהצדדים המעורבים בה,הן באופן ישיר והן באופן עקיף,הן ברמה החומרית והן ברמה הרגשית.
- ארגון המחשיב עצמו רציני ויעיל,חייב להיות מודע ולהעריך,עד כמה שניתן,מהם המשאבים הנגזלים ממנו בשל טיפול לא יעיל בסכסוכים.ללא בדיקה זו,הארגון יקשה להבין את גובה המחיר שהוא משלם עבור טיפול לקוי בקונפליקטים ולכן לא יוכל להתייעל ולצמצם עלויות אלה בעתיד.

# העלויות השכיחות של קונפליקטים במקומות עבודה

- בזבוז זמן/שעות עבודה – בעת סכסוך, הצדדים משקיעים זמן יקר בויכוחים בניהם, בשיחות מסדרון על הסכסוך.
- קבלת החלטות לא איכותיות – סכסוך בין עובדים אשר אמורים לקבל החלטה כל שהיא עלול לגרום לקבלת החלטה על בסיס מידע חסר, מסולף, או שאינו מעודכן. קשה לקבל החלטות בצוות ולנטרל את העוינות כאשר החברים בצוות נמצאים במחלוקת גם אם טובת הארגון היא שהחלטה תתקבל בצוות.

# העלויות השכיחות - המשך

- **תחלופת עובדים** – מקום העבודה משקיע משאבים רבים בהכשרתו של עובד. מראיונות שקוימו עם עובדים שעזבו את מקום העבודה עולה, כי בלפחות ב-50% מהמקרים בהם העובדים עזבו מרצונם, הסיבה המרכזית הייתה אי טיפול או טיפול לקוי בסכסוך בו הם היו מעורבים.
- **שינויים לא רצויים בתהליכי עבודה** – קורה לא פעם שמנהלים משנים את תהליכים העבודה בפרוייקט בו מעורבים עובדים מסוכסכים. במקרים אלה, תהליך העבודה המקורי נבנה לצורך השגת המטרה בדרך המיטבית ביותר לארגון, אולם בשל הסכסוך המקשה על הוצאת תהליך העבודה לפועל כמתוכנן, נעשים בו שינויים המבקשים לעקוף את הסכסוך אך פוגעים באפקטיביות העבודה.

# העלויות לארגון - המשך

- מחקרים מצביעים על יחס ישר בין עוצמת הקונפליקט בארגון לבין חבלה, גרימת נזק וגניבה. במקרים רבים, נזקים אלה נסתרים מעיני ההנהלה ולעיתים הם מוצגים כתאונות עבודה או כטעות תמימה ולכן קשה להעריכם.
- **ירידה במוטיבציה** – אך טבעי הוא שהמוטיבציה של העובד המצוי בסכסוך במקום העבודה תרד באופן משמעותי.

# העלויות לארגון - המשך

- היעדרויות ממקום העבודה – היעדרויות ממקום העבודה נובעות במקרים רבים מהלחץ בו נתון עובד המצוי במחלוקת. עובד כזה עלול לצאת לחופשה או לחופשת מחלה כשבועים העייפות מהסכסוך היא שהולידה את הצורך לחופש ממקום העבודה.
- ירידה בתפוקה – כתוצאה מבזבוז שעות עבודה, ירידה במוטיבציה והיעדרויות מהעבודה יורדת באופן טבעי תפוקתם של העובד המסוכסך ושל עובדים נוספים המושפעים מהמחלוקת.

# העלויות לארגון - המשך

- **אווירה לא נעימה** – מעגלי ההשפעה של הסכסוך במקום העבודה הם רחבים. מעבר לצדדים המעורבים באופן ישיר, גם סביבת העבודה בה מתרחש הסכסוך סובלת ממתחים ומאווירה לא נעימה.
- **פגיעה בבריאות** – עובד המצוי לאורך זמן בסכסוך קשה עלול לשלם על כך בבריאותו, במיוחד כאשר הסכסוך מלווה בהתנהגות בריונית ואלימה כלפיו.
- **הוצאות משפטיות** – בסכסוכים בעלי צביון פורמלי, בהן מוגשת תביעה על ידי אחד הצדדים, יש לצרף לעלויות המתוארות גם הוצאות משפטיות, החל משעות עבודה של המחלקה המשפטית או עורכי הדין, ועד להוצאות כרוכות בניהול ההליך בבית המשפט.



# התפיסה המערכתית לניהול קונפליקטים במקום העבודה

- לכאורה, נראה טבעי שלכל ארגון תהיה מערכת שיטתית לזיהוי וטיפול בקשיים ובקונפליקטים המתרחשים בו, ואולם, רק בשנים האחרונות, הולכת וגוברת ההכרה, כי ניהול קונפליקטים בארגון ראוי שיהיה מערכתי, שיטתי, ומובנה לא פחות מניהול המידע, משאבי האנוש והכספים בו.
- בנוסף ארגונים החלו להכיר בכך, שהטיפול מערכתי ויעיל בקונפליקטים בעל השפעה רבה על תפקודן של מערכות אחרות בארגון ועל הצלחת הארגון ככלל.

# תפיסה מערכתית

- ניהול שיטתי של הקונפליקטים המתמקד בתמונה הגדולה, לעומת טיפול מקומי בכל מחלוקת בנפרד, מאפשר לארגון לחשוף את הבעיות והדאגות המרכזיות שלו ושל עובדיו ולטפל בהן באופן יצירתי ויעיל. ניהול כזה מאפשר לארגון לצמוח ולהתפתח על ידי התייחסות לקונפליקטים המתעוררים בו כהזדמנות לשינויים חיוביים.
- בניית מערכת לניהול קונפליקטים במקום העבודה היא הביטוי המעשי לאימוץ התפיסה לניהול שיטתי של קונפליקטים בארגון. כל ארגון בוחר את הדרך המתאימה לו ליישום התפיסה ומשלב את השיטות הטובות ביותר עבורו לפתרון קונפליקטים.

# דרכי הפעולה

- מיפוי הארגון והמחלוקות-הגדרת מסגרת העבודה.
- סבב ציפיות לגבי התהליך – הגדרת יעדים ומסגרות.
- ביטוי השקפות וצרכים – מתן במה לביטוי הצרכים.
- בניית אג'נדה מוסכמת.
- דיאלוג ומשא ומתן אינטגרטיבי.
- גיבוש וניסוח הסכמות.
- סיכום דרכי הפעולה.

# הקמת המערכת

- הקמת צוות עבודה
- עיקרון שיתוף הצוות
- איסוף צרכים ואבחון הארגון
- תכנון ובניית המערכת
- קוד אתי
- הטמעת המערכת
- יישום
- הערכה ובקרה

# הרציונאל

- רבות נאמר ונכתב על אודות חשיבות שיתוף מנהלים ועובדים בתהליכי קבלת החלטות בעבודה. השיתוף משפיע על תחושת השייכות והמוטיבציה של מנהלים ועובדים כאחד, והוא נותן משמעות אחרת לעבודתם ולמקומם בארגון.
- התהליך הרלוונטי לטיפול במצבי מחלוקת דוגמת חילוקי הדעות שבין ההנהלה וועד עובדים, בין ההנהלה לאגף זה או אחר בארגון, בין יחידות מטה ליחידות קו, בין אגפים שונים בתוך הארגון, בין ממונים לעובדיהם ובין עובד לעובד.



התהליך מתבסס על מתן כבוד לאדם, לגיטימיות לצרכיו ולתפיסת עולמו האישית והמקצועית, ואמונה שאנשים יכולים להידבר בניהם וליצור הבנות, גם אם יש צורך בגורם חיצוני וניטרלי.

כפי שיוצג במודל הבא, השלב הראשון מוגדר כהכנה במטרה להיערך להמשך התהליך. להלן האופן שבו יעבוד המודל.

# המודל

יעל סנה-כהן רחוב כחל זנב 5 להבים  
נייד: 0505311971

# הקמת צוות עבודה

- הקמת מערכת פנים ארגונית ליישוב קונפליקטים מתחילה בהקמת צוות עבודה שיוביל את הקמת המערכת וילווה אותה בכל שלביה.
- הצוות מורכב מעובדים ממחלקות שונות בליווי מגשר/ת מוסמך/ת
- הצוות מדווח באופן שוטף על התקדמותו לאיש האחראי מטעם הארגון על הובלת ההליך.
- כל חברי הצוות חייבים לעבור קורס גישור והם נמצאים מהדרג התיכון כך שאינם נתפסים כמאיימים וכבעלי כוח וסמכות בארגון.



# עקרון השיתוף

● עקרון מרכזי שינחה את הצוות לאורך כל השלבים, הוא עקרון השיתוף. שיתוף הוא מרכיב קריטי להצלחת כל תהליך של שינוי ארגוני, ובכלל זה הקמת מערכת פנים ארגונית ליישוב סכסוכים.

● התפיסה היא, שהמערכת מוקמת עם העובדים ולא בשבילם.

# השלבים להקמת המערכת

● איסוף הצרכים ואבחון הארגון.

קיימת חשיבות רבה להכיר את תמונת המצב הקיימת בארגון בכל הנוגע לטיפול בקונפליקטים ולמפות את צרכי הארגון. האבחון נערך על ידי שאלונים וראיונות אישיים בעל פה. הנושאים העיקריים: קבלת החלטות בארגון, היררכיה, שיתוף העובדים בקבלת ההחלטות. מיפוי סוגי הסכסוכים, הגורמים להיווצרותם, תדירותם, דרך הטיפול פוזיטיבי מול נורמטיבי, ההשלכות שיש לסכסוכים על הארגון.

# תכנון ובניית המערכת

- בשלב הזה הצוות יעסוק בהקמת המערכת בהתבסס על הצרכים והאינטרסים של הארגון כפי שעלו ממצאי שלב איסוף הצרכים ואבחון הארגון.
- בשלב התכנון יערכו דיונים, התלבטויות וקבלת החלטות בנושאים שונים. לדוגמא:
  - דרך ההפניה של מחלוקת לגישור.
  - מקומה של מחלקת משאבי אנוש במערכת ליישוב סכסוכים.
  - יידוע הממונה על קיומו של תהליך גישור בין עובדיו.
  - זהות המגשרים ודרך בחירתם.

# קוד אתי

- קוד אתי מסדיר סוגיות אתיות אשר עשויות לעלות בשלב יישום המערכת ומציב אמות מידה על פיהן המגשרים יידרשו לפעול באותן סוגיות.
- הקוד האתי הוא למעשה התחייבות של הצוות בפני הלקוחות הפוטנציאליים של הגישור. החשיבות של התחייבות זו, מעבר לכך שהיא מתווה מסגרת אתית לפעילותם של המגשרים, היא ביצירת אמון בקרב העובדים במערכת – כמערכת רצינית ומקצועית ובצוות מגשרים-כצוות מקצועי ומיומן.
- בקוד האתי מוסדרים נושאים כגון: דרך מינויים של מגשרים, הכשרתם המקצועית, מחויבותם ללמידה ולהתמקצעות מתמשכת, הערכה תקופתית של המגשרים, חובות הם כמו: נייטרליות, סודיות, היעדר ניגוד עניינים, היעדר קשר מקצועי או אישי, עצמאותם והיעדר תלות בצדדים לתהליך, הפסקת הגישור ועוד.

# הטמעת המערכת

- הטמעת המערכת היא למעשה תהליך מתמשך של יצירת מודעות לכך שישנן כיום דרכים נוספות לטיפול במחלוקות- מודעות אשר תוביל לעשיית שימוש בדרכים אלו.
- כחלק מהטמעת הרעיון של יישוב סכסוכים בהסכמה, יוצע למנהלים להשתתף בקורס גישור להיכרות עם מיומנויות גישור ומו"מ ככלי ניהולי בעבודתם השוטפת.

# הטמעת המערכת-המשך

- מפגש עם המנהלים להצגת המודל הראשוני והקוד האתי של המגשרים. המנהלים ידרשו להגיב על המודל.
- מפגשי הטמעה עם העובדים – הצוות נפגש לראשונה עם השטח ועם לקוחותיו העתידיים.
- המפגשים יערכו בדרך של דיון מונחה ולא הרצאה. נציג הצוות יבקש לשמוע מהעובדים אילו סוגי קונפליקטים הם מכירים במקום עבודתם, מה המחירים שמשלמים העובדים והארגון, מה דעתם על נושא הגישור.
- הכוונה היא ליצור דיאלוג שיאפשר לעובדים להיחשף למערכת, להבין כיצד לעשות בה שימוש, ולהרגיש נוח בלהביע התנגדויות אמיתיות.

# הטמעת המערכת - המשך

- דרך נוספת, ולא פחות משמעותית, להטמעת המערכת בארגון היא העבודה היומיומית, השוטפת. השאיפה היא לחשוב גישור בכל מצב קונפליקטואלי או טרום קונפליקטואלי, ולהציע לנסות וליישב את הקונפליקט בדרך של הידברות והסכמה.
- שיתוף אנשי מפתח ושגרירים – השאיפה היא להגיע למצב בו עובדים בתפקידי מפתח, אשר נחשפים למחלוקות מעצם תפקידם, יהיו בעלי מודעות גבוהה ואמון רב בתהליך הגישור וביעילותו.
- חשוב לעגן נוהלי עבודה שוטפים בין אנשי המפתח לצוות, כמו מפגשים קבועים אחת לחודש/חודשיים במטרה להתעדכן ולעדכן.

# שמירה על קשר שוטף עם המנהלים

- המנהלים הם הגורם השכיח ביותר אליו פונים העובדים בעת מחלוקת. הן משום עובדה זו והן משום שלמנהלים בארגון כוח והשפעה רבים, העבודה מול המנהלים חייבת להתקיים באופן תדיר ועקבי.
- הרעיון הוא להתחיל מהגרעין שמוכן ובשל לקבל את התהליך ובשלב הבא להגיע אל הגרעין הקשה, החשדן והציני.



# שלב היישום

- הצוות מתוודע למציאות בשטח-מה עובד טוב ומה טעון שיפור.
- חפיפה בין הטמעה ליישום-אולי שכלול ההטמעה.
- פניות לצוות.-הצוות מתחיל להתנסות בהליכי גישור.
- זיהוי טיפול אישי – יעוץ אישי-כאשר אין הסכמה לגישור מצד שני בעלי הקונפליקט.
- כאשר הממונה פונה לצוות בעניין מחלוקת שהוא מעוניין לפתור.

# הערכה ובקרה

- תהליך הערכה והבקרה יבוצע על ידי מגשרים מוסמכים מטעם משרד המשפטים ומאוחר יותר תוגדר פונקציה שתהיה זמינה לעובדים ומנותקת מצוות המגשרים.
- לצורך הערכה ובקרה יועבר שאלון לצדדים, כשבועיים לפחות לאחר הגישור. זהות המרואיינים תשמר בסודיות מלאה וממצאי הערכה ימסרו לראש צוות המגשרים.

# הפרמטרים להערכה ובקרה

- פניה או הפניה לגישור
- תפקוד המגשרים ומקצועיותם
- שביעות רצון מההסכם והשפעת התהליך על האווירה והיחסים.
- שביעות רצון כללית מתהליך הגישור.

# המטרות

- תהליך הגישור ישפר במידה רבה את יחסי העבודה בין הצדדים לרבות מערכות יחסי העבודה במעגלים הרחבים יותר.....
- מסייעים לתקשורת ישירה ותקינה.
- מגביר את המוטיבציה אצל העובדים וכתוצאה מכך קיימת התייעלות בעבודה הגורמת לתקשורת פנים וחוץ ארגונית טובה יותר.

# ולסיום –אם לא נעיז לנסות

- אם לא נעיז לנסות, לעולם לא נמצא את הקשת בענן.
- אם לא ניקח סיכונים, לעולם לא נגיע אל הקשת.
- אם לא נחפש לעולם לא נמצא.
- אם לא נתאמץ להתגבר על הספקות והפחדים שבנו,
- לעולם לא נדע כמה נפלא לחיות משוחררים מהם.
- אם לא נצעד מעבר לקשיים, לא נגדל ונתחזק.
- אם לא נשמור על חלומותינו נאבד אותם לנצח.

# א.. ב.. ל

- אם נעיז לנסות ולהתנסות,
- אם נבחן ונחפש,
- אם נגלה ונחלום,
- אם נתפתח ונגדל,
- ונעבור כל יום עם ההבנה שאנחנו יכולים לקחת
- רק במידה שבה אנחנו יכולים לתת,
- ואנחנו יכולים לקבל מהחיים רק מתוך המגוון שאותו אנחנו חיים.

## כי אז....

- נוכל באמת להרקייע שחקים
  - נוכל לגדול ולהמריא
  - נוכל לפרוץ את כל המחסומים
  - לגעת באנשים ללא מעצורים.
  - ולהביא לתוצאות בכל המישורים.
- תודה ולהתראות



# בהצלחה

נערך על ידי: יעל סנה

יעל סנה-כהן רחוב כחל זנב 5 להבים  
נייד: 0505311971