

לפתור קונפליקטים בצורה שיטתית – הלכה ומעשה/ניר בן לביא וגדעון הכהן שפירא

יישום החשיבה ההמצאתית בהליך הגישור

פורסם ב"סטטוס – המגזין לחשיבה ניהולית", אוגוסט 2005

מבוא

עיסוקם של הכותבים, האחד בתחום החשיבה ההמצאתית והאחר בתחום הגישור, הביאם לזיהוי החוסר במענה מובנה, במסגרת הליך הגישור, לייצור חלופות פתרון למצבי קונפליקט. מחסור זה פוגע לכאורה בהליך שנראה כי חשיבותו היום אף גבוהה מבעבר וזאת לאור ההקצנה הרווחת במקומותינו ופושה בחברה הישראלית. חשיבותו של הליך הגישור בוטאה ע"י כבוד נשיא בית המשפט העליון, הפרופסור אהרון ברק אשר אמר כי "תמיכתי בגישור מבוססת בעיקרה על הצורך החברתי. אני רואה בגישור מכשיר לשינוי תרבות הכרעת הסכסוכים בישראל. תחת לוחמניות תבוא הבנה, סובלנות וניסיון להבין זה את זה, ולמצוא פתרון שיעלה עם עיקרי האינטרסים של כל צד. על כן יש לעודד גישור בלי כל קשר לסכסוכים התלויים בבתי המשפט. יש לעודד גישור בבתי הספר, בקהילה ובמוסדות השונים". "... יש לעשות הכול להצלחת מפעל הגישור. אם נצליח עתה - יחדור הליך הגישור לתודעתנו ויהפוך לחלק בלתי נפרד מהאופן בו אנו פותרים סכסוכים. אם לא נצליח עתה - תהא זו בכייה לדורות."

דברים אלה עומדים בבסיסו של מחקר שהוביל לפיתוח שיטה חדשנית וישימה לפיתוח פתרונות לקונפליקטים חברתיים, בין-קבוצתיים ובין-אישיים. שיטה זו מתוארת בספר "חשיבה המצאתית בהליכי גישור" שראה אור ביולי 2005.

"לכל קונפליקט יש מרכיבי בסיס מסוימים המאפשרים לנו לבנות "מפת דרכים" המאפשרת לצד לקונפליקט, לצד שלישי המבצע התערבות ואפילו לסטודנט... למצוא את דרכם בנבכי הקונפליקט המסוים" (Wehr)

עוצמות הליך הגישור

כל אחד מאיתנו נכנס מפעם לפעם למצב של עימות עם מנהלים, ספקים ועמיתים במקום העבודה, עם ילדים ובני זוג בסביבה הביתית ועם אנשים אחרים עימם אנחנו עובדים, סוחרים, לומדים ומקיימים קשר מסוגים שונים. קונפליקטים אלה נוצרים עקב אינטרסים מנוגדים, שלנו מול של אלה עימם אנחנו נמצאים בקשר. במקרים רבים, מקצינים הקונפליקטים ומגיעים ל"דרך ללא מוצא" שממנה אין הצדדים לקונפליקט יכולים להיחלץ בכוחות עצמם ולהגיע לפתרון מוסכם. לא מעט עימותים מגיעים לבתי המשפט, אך ישנם כאלה המטופלים בהליכי גישור. הליך הגישור, ADR (Alternative Dispute Resolution) בלעז, הינו הליך המותיר את הכוח לפתרון הקונפליקט בידי האנשים המעורבים בו. במסגרת ההליך מסתייעים הצדדים במגשר, המתפקד כגורם ניטראלי ופועל בשלבים מוגדרים האמורים לסייע למציאת פתרון מספק ומוסכם לסכסוך קיים. הניסיון הבין לאומי בשימוש ב-ADR הוכיח כי פתרון זה הוא הטוב ביותר מבין החלופות השונות ליישוב סכסוכים במגזר העסקי, בתחום המשפחה ובתחומים נוספים בהיותו החסכוני ביותר בזמן ובכסף וכן המועיל ביותר באיכות הפתרונות הנוצרים. כלי ה-ADR מאפשר ליצור הבנות חדשות צדדים הנמצאים בעימות בדרכים ידידותיות, מתוך כבוד הדדי ובתוך המסגרת הקיימת. סקירת הספרות העוסקת בתחום הגישור מעלה ממצאים מעניינים שמתוכם בחרנו להביא שתי דוגמאות מייצגות:

- במחקר ענק שבוצע ע"י הקונגרס האמריקאי, נמצא כי 75%-90% ממקרי הגישור המבוצעים באופן מבוקר נגמרים בהסכם, כי 94% מתוך כ-1700 סכסוכי עבודה שטופלו ברשות הדואר האמריקאית ע"י גישור בשנים 1988-1996 הסתיימו בהסדר וכן כי 90% מתוך כ-2000 סכסוכי עבודה שטופלו בגישור בחיל האוויר האמריקאי בשנים 1995-1996 הסתיימו גם הם בהסדר.
- מחקר בן 5 שנים שבחן למעלה מ-400 הליכי גישור מצא כי השימוש בהליכי גישור חוסך זמן וכסף. מחקר זה הראה כי הליכי הגישור שבוצעו במסגרת המחקר היו קצרים ב- 28% לעומת ההליכים השיפוטיים שנבדקו והציגו חיסכון ממוצע של כ-\$36,000 למקרה.

צוואר הבקבוק בהליך הגישור.

הספרות הקיימת בתחום הגישור אינה נותנת מענה לשאלה כיצד מייצרים חלופות ודרכים נוספות לפתרון קונפליקטים. יורי ופישר, אבות הגישור והמשא ומתן המודרני, כתבו כי "המצאת רעיונות חדשים דורשת ממך לחשוב על דברים שלא חשבת עליהם עד כה, קל לאמור קשה לעשות. אין המלצות ו/או דרכים מעשיות בפועל. לדבריהם, "לכן יש לשקול ולארגן פעילות סיעור מוחות... ..המיועדת לייצר רעיונות... (ה)צומחים זה מתוך זה כמו זיקוקין-דינור המתפצלים זה מתוך זה". כותבים אחרים הזכירו טכניקות יצירתיות שונות ובהן סיעור מוחות, שימוש במשחק ופנטזיה. האם יש מקום להשערה כי שיטת סיעור המוחות היא השיטה המומלצת בהיעדר שיטה מוכרת חלופית לייצור רעיונות?

התפיסה הרווחת לגבי סיעור מוחות, שהיא "קרוב לוודאי השיטה הפופולארית והנפוצה ביותר לשיפור היצירתיות" (ע"ע Horowitz) עומדת בסתירה מפתיעה למחקרים שבחנו את מידת האפקטיביות של טכניקת סיעור המוחות ומצאו כי העבודה הקבוצתית במסגרת סיעור המוחות **אינה** מגדילה את מספר הרעיונות ו/או את מידת המקוריות של הרעיונות. זאת ועוד: ממצאים מחקריים הראו כי נבדקים שעבדו לבד יצרו כמעט פי שנים יותר רעיונות מאשר נבדקים שעבדו בקבוצה וכן כי "איכות הרעיונות עצמם ואף מקוריותם... ..היו נמוכים מהרעיונות שהציעו אלו שחשבו לבדם וללא השפעות של קבוצה". מחקרים נוספים שבוצעו עם השנים זיהו בעיות נוספות ובהן ההתמקדות בכמות הרעיונות (שרבים מהם מתבררים בהמשך כלא-ישימים) במקום באיכותם וכן המחסור בקריטריונים ברורים לרעיונות חדשים (ע"ע Goldenberg et Al.). הספרות המחקרית מראה לכאורה כי החווייתיות המוגברת של שיטת סיעור המוחות תרמה להיווצרותו של מיתוס אפקטיביות מופלאה. שאינו עומד במבחן המציאות.

כלי ה-IDR™

כלי ה-IDR™ מציג לראשונה שיטה לטיפול במורכבות הגורם האנושי ובמורכבות הגבוהה, אף יותר, המאפיינת קונפליקטים בין אישיים וזאת בעזרת כלים ועקרונות מתמטיים המשמשים דרך קבע בתחום החשיבה ההמצאתית. שיטה זו נותנת מענה במקומות שבהן גישות אחרות, בין אם סיעור מוחות ובין אם גישות העושות שימוש במרכיבים, פרמטרים ומשתנים טכנולוגיים באופיים לא השכילו לעשות זאת.

המונח IDR™ משלב בין המונח האנגלי (Alternative Dispute Resolution, ADR) ובין המילה Inventive, "המצאתי" בעברית. IDR – קיצור המלים Inventive Dispute Resolution – מכילא בין שני המושגים ומכוון לכך שכלי ה-IDR מספק דרך שיטתית לפיתוח פתרונות המצאתיים לפתרון קונפליקטים.

המענה המוצג במאמר אותר לאחר חיפוש ארוך, ניסויים (וטעויות...) אשר הובילו אותנו לזיהוי המקבילה למרכיבים ולמשתנים טכנולוגיים - מערך המניעים האנושיים בעומד בבסיס ההתנהגות של כל אחד מאיתנו. ההצלחה באפיון של מערך מניעים מוגדר ובאפיון תהליך שיטתי בן ששה שלבים הביאה אותנו ל"ניסוי כלים" ראשון בתחילת שנת 2003; מאז ועד לחודש אפריל 2005 נוסה התהליך בכ-150 הליכי גישור וב-12 סדנאות שעסקו בחשיבה המצאתית יישומית.

כלי העבודה המתואר נוקט הלכה זהה לגבי כל שלושת מושגים הרווחים בספרות העוסקת בגישור – אינטרסים, צרכים ומניעים - ומתייחס לכולם כאל "מניעים". לגישתנו, אם ההגדרה המילונאית ל"מניע" היא "רגש, תאוה, צורך פסיכולוגי או דחף דומה המביא לפעולה" וכן "אפיון פסיכולוגי המגרה את האורגניזם לפעולה לקראת מטרה רצויה; הסיבה לפעולה, הנותנת תכלית וכיוון להתנהגות", הרי שההגדרה המנחה אותנו למושג "מניע" היא כדלקמן:

"צורך של הפרט הנובע מפער בין המצב הקיים למצב הרצוי לפרט, בתחומים שונים. פער זה יכול להתקיים ב**תחומים מוחשיים** (לדוגמא, מחזור בכסף, בית קטן מדי, מכונית לא-מהודרת וכיו"ב), ב**תחומים לא-מוחשיים** (הרגשת הפרט כי אינו מקבל הכרה מספקת על מאמציו, הרגשת חוסר-בטחון, הרשת תלות או היעדר חופש וכדומה). עצם קיומו של הפער עלול, במקרים מסוימים, לגרום לפרט לבצע פעולות שונות בכדי לצמצם את הפער ואף להעלימו לחלוטין.

הטיפול במניעים העומדים בבסיס ההתנהגות והעמדות של הצדדים לקונפליקט בעזרת הכלים המתמטיים הפשוטים הלקוחים משיטות העבודה של החשיבה ההמצאתית יוצר מגוון אופציות/פתרונות איכותי הנגזר מצרכי הצדדים מחד גיסא ומן האפשרויות ליישום הפתרונות במסגרת המגבלות שהציבו הצדדים מאידך גיסא.

ייצור פתרונות בעזרת כלים מתמטיים סדורים.

תופעה חוזרת ונשנית אותה זיהינו בהליכי הגישור שבהם נעשה השימוש בכלי המתואר הייתה שבבסיס העמדות של צדדים לקונפליקט עמד יותר ממניע אחד. זיהוי כלל המניעים אצל כל אחד מהצדדים לקונפליקט, העלאת כלל המניעים על מטריצה ובחינת טיב הקשר בכל מפגש בין מניע-ומניע של הצדדים לקונפליקט מראה כי במקרים רבים אין כל זיקה בין המניעים.

כך לדוגמא, קונפליקט שהתגלע בין אב לבתו התיכוניםטית- אפרים ויעל – נוצר עקב רצונה של הבת לבלות עם בן-הזוג החדש שלה, רצון שהתנגש עם רצון אביה כי תישאר בבית ותלמד בערב שלפני מבחן חשוב האמור להתקיים למחרת. לכאורה, הקונפליקט מציג התנגשות בין עמדת "אני יוצאת לבלות" של הבת ובין עמדת "את לא יוצאת בשום אופן" של האב. בקונפליקט שבין יעל ואביה הביאו השלבים הראשונים בתהליך העבודה לזיהוי שלושה מניעים העומדים בבסיס העמדה של יעל בצד שלושה מניעים העומדים בבסיס העמדה של אביה. לאחר רישום המניעים במטריצה, נבחן הקשר בין מניעי הצדדים ובכל תא מתאי המטריצה נעשה שימוש בסימנים המציגים אחד משלושה מצבים אפשריים: א. קיימת

שורשי כלי אילוץ הקשר נעוצים בעולם המתמטיקה והמחשבים המשתמש במושג Attribute dependency השימוש במונח נעשה לראשונה ע"י חוקרים בתחום מערכות המידע אשר הראו כיצד ניתן לבטא בצורה גראפית יחסי תלות בין תכונות ומשתנים. מונח זה אומץ בהמשך לתיאור העיקרון אשר עמד בבסיס פיתוחם של מוצרים רבים כפי שנמצא במחקרי Goldenberg et Al. כלי אילוץ הקשר מתמקד במצבים שבהם, לכאורה, לא מתקיים קשר בין מניעי הצדדים.

הלימה בין המניעים הנפגשים בתא הנבדק (מצב זה יסומן בסימן "+"); ב. לא נמצא קשר בין המניעים הנפגשים בתא הנבדק (מצב זה יסומן במספר "0"); ג. קיים ניגוד בין המניעים הנפגשים בתא הנבדק (מצב זה יסומן בסימן "-"). ההצגה הגראפית של מרכיבי הקונפליקט – מניעי הצדדים – והקשרים בין מרכיבים אלה מאפשרת להפעיל את כלי ה-IDR™ השונים ובהם את כלי "אילוץ הקשר", המאפשר לזהות מצבים – או פתרונות – המבטאים זיקה (שלא הייתה קיימת קודם) בין מניעי שני הצדדים. כלי אילוץ הקשר מאלץ את המשתמש בשיטה לפעול "בניגוד להגיון", לכאורה, ומתמקד, בצמתים שבהם רשמנו "0". בכל צומת כזו יש לשאול את השאלה "איזה מצב – שלא התקיים עד עכשיו - יבטא קשר בין מניעי יעל ואביה". בין הפתרונות האפשריים למצב הקונפליקט בין יעל ואביה עלו מספר פתרונות מפתיעים, וישומיים. הקורא מוזמן לנסות בזמנו הפנוי לאחר העיון בהארות הבאות:

- השימוש בפעולות חשבונאיות, שרירותיות לכאורה,

מאלץ את הצדדים לקונפליקט "לצאת מהקופסא" ולבחון פתרונות שחלקם הגדול לא היה עולה בצורה אינטואיטיבית. באותו אופן, ההתייחסות השיטתית לכלל הצירופים הנוצר מהצלבת המניעים של יעל עם מניעי אביה מאפשרת להתמקד בייצור דרכים חדשות לפתרון הקונפליקט ולהפיק רשימה של פתרונות המבוססים על העדפות הצדדים ונטיות ליבם.

- מאחר ומדובר בשיטה, הרי שהמשתמש בא עומד בפני מצב "אין ברירה" ומייצר בעל כורחו פתרונות חדשים (...). חלק מהפתרונות החדשים ייפסל בהמשך אולם הפתרונות הנותרים יהיו איכותיים, ישימים, ויהיה בהם כדי לחדש באופן מגוון יותר מכל שיטה רנדומאלית קיימת. ניסיונו מצביע על כך שהגישה השיטתית המוצגת בקצרה במאמר תרמה רבות לעיצוב פתרונות מוסכמים בסכסוכים עסקיים, סכסוכים בתחום המעמד האישי וסכסוכים אחרים.

סיכום

Wehr כתב כי ההצלחה בניסוח מצב הקונפליקט על בסיסי צרכי הצדדים תלויה בזיהוי צרכים אלה מלכתחילה – דבר הדורש "ניתוח זהיר של הקונפליקט וזיהוי הסיבות שבגללן אנשים נוקטים בעמדותיהם (כך במקור). כלי העבודה המתואר במאמר פועל ברוח זו ומאפשר לעוסקים ביישוב קונפליקטים, בגישור ובהליכים דומים להתמודד באופן שיטתי עם הקונפליקט העומד בפניהם. העבודה, המתמטית באופייה, מובילה את המשתמש לזהות את מגוון המכנים המשותפים העומדים בבסיס התנהגותם של בני אדם – מערך המניעים האנושיים – ולהשתמש בכלי החשיבה ההמצאתית לפיתוח פתרונות איכותיים.

לשאלות ומידע נוסף כתוב אל office@inovent.biz

כותבי המאמר:

גדעון שפירא הכהן, עו"ד – מגשר, מנכ"ל נעם מרכז לגישור - gideon@inovent.biz

ניר בן לביא, מנכ"ל אינובנט יישומים בע"מ - nir@inovent.biz

ביבליוגרפיה

1. Alternative Dispute Resolution: Employers' experiences with ADR in the workplace, Report to the Chairman, subcommittee on Civil Service, Committee on Government Reform and Oversight, House of Representatives, August 1997, GAO/GGD-97-157.
2. Bazerman, M., Neale, M., (1992), Negotiating Rationally, New York: The Free Press (a division of Macmillan), 89-101.
3. Burton, J. (1998) "Conflict Resolution: The Human Dimension" in The International Journal of Peace Studies, Vol. 3, No. 1
4. Deutsch, M., Coleman. P., (2000), The Handbook of Conflict Resolution – Theory and Practice, San Francisco, CA, US: Jossey-Bass/Pfeiffer, 355-365.
5. Diehl M., Stroebe W. (1991) Productivity Loss in Idea-Generation Groups: Tracking Down the Blocking Effects. Journal of Personality and Social Psychology, 61: 392-403
6. Fisher R. and Keashly, L. (1991). The Potential Complementarities of Mediation and Consultation within a Contingency Model of Third Party Intervention, Journal of Peace Research 28: 29-42
7. Fisher, R., Ury, W., (1983) Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, New York: Penguin Books.
8. Goldenberg, J., Mazursky, D., & Solomon, S. 1999, "Toward Identifying the Inventive templates of New Products: A Channeled Ideation Approach". Journal of Marketing Research, 36, 200-210.
9. Goldenberg, Jacob , Donald R. Lehmann, and David Mazursky (2001), "The Primacy of the Idea Itself as a Predictor of New Product Success." Management Science 47 (January), 69–84.
10. _____, David Mazursky, and Sorin Solomon (1999a), "Toward Identifying the Inventive Templates of New Products: A Channeled Ideation Approach." Journal of Marketing Research 36 (May), 200–10.
11. _____, _____, and _____ (1999b), "Templates of Original Innovation: Projecting Original Incremental Innovations from Intrinsic Information." Technology Forecasting and Social Change 61, 1–12.
12. Horowitz, R. (1999), CREATIVE PROBLEM SOLVING IN ENGINEERING DESIGN, Tel Aviv: TEL-AVIV UNIVERSITY.
13. Kelly, J. (1990). "Is Mediation Less Expensive? Comparison of Mediated and Adversarial Divorce Costs", Mediation Quarterly, 8(1), 15-26, and also Kelly, J. (1994), "Divorce Mediation in California", in Report for the Fund for Research on Dispute Resolution
14. Wehr, P. (1979) "Conflict Mapping" in the International Online Training Program on Intractable Conflict, Conflict Research Consortium, University of Colorado, USA.
15. Snapp, K., "Five Years of Random Testing Shows Early ADR Successful", in Snapp, K., "Five Years of Random Testing Shows Early ADR Successful", in Dispute Resolution Magazine, Summer 1997.

16. סטי, ר. (2001), דרך גישור להסכם, ת"א: דרכים, עורך דין רונן סטי, 262-280.

17. אלרון, א., גולדנברג, י. (1999) "סיעור מוחות – ברקים ורעמים ואו סערה בכוס מים", אקזקיוטיב. 20