



07-09-2014

סיכום תהליך שיפור רמת אמון בינינו

שלום למכותבים, המסמך הזה נכתב על ידנו ומסכם תהליך שעברנו לשיפור רמת האמון בינינו ושיפור תהליכי העבודה כתוצאה מכך,

התהליך התחיל ב 22.6.14 ביוזמה של איתן שושן, והסתיים ב 9.8.15. במהלך התהליך קיימנו כ 12 פגישות משולשות עם איתן, ועוד מספר פגישות אישיות אתו לליבון וחשיבה.

תוצאות:

נתחיל מהסוף: לפני התהליך לא דברנו כלל זו עם זו, אפילו לא ברכת בוקר טוב. לא דברנו כלל על פרויקטים משותפים שלנו ורמת האמון בינינו הייתה מאוד נמוכה.

היום אנחנו מדברות גם במסגרת ישיבות ייעודיות וגם מחוץ להן, מסוגלות לנהל שיחה מקצועית, להתלבט ולהתייעץ, ויש לנו מספר פרויקטים קטנים משותפים:

1. תיאור פרויקט 1
2. תיאור פרויקט 2
3. תיאור פרויקט 3

איך הגענו לתוצאה?

1. המפגשים היו בנויים בעיקר על עקרונות הגישור הניהולי, וכללו את השלבים הבאים:
 - 1.1. הגדרת מסגרת התהליך והמוטיבציות העיקריות של כל צד בקונפליקט
 - 1.2. ביצוע צעדים קטנים (צעדי תינוק) לביסוס אמון שיאפשר המשך עבודה:
 - 1.2.1. זיהוי הדברים הטובים שהיו בקשר שלפני הקונפליקט
 - 1.2.2. זיהוי והצפה של נקודות חוזק שכל צד מזהה בצד השני
 - 1.2.3. זיהוי משותף של הנזקים של הקונפליקט לתחושות, תפקוד תוצאות של הצדדים
 - 1.2.4. זיהוי משותף של ההבדלים האישיותיים שיש בין הצדדים ואיך אלו משפיעים על הדינאמיקה
 - 1.2.5. הכרה של כל צד בכאבים שיש לצד השני שברובם לא נובעים ישירות מהצדדים אלא מנסיבות וגורמים שלישיים.
 - 1.2.6. מעבר מחוסר תקשורת מלא לתקשורת חלקית – בדיונים ייעודיים ובמסדרון
 - 1.3. ניתוח הקונפליקט – מענה לשאלה – איך הגענו למצב הזה?
 - 1.4. שלב זיהוי צרכים והגדרה מחודשת של הקונפליקט:
 - 1.4.1. עשינו ניתוח WATNA / BATNA אישי של כל אחת בגישור
 - 1.4.2. עברנו על ההיסטוריה של כל אחת מאתנו כפי שהיא חוותה אותה ולמדנו על הדברים הטובים והכואבים. גילינו שאף אחת לא ידעה מספיק מה עובר על השנייה ואילו כאבים היא חווה מהמערכת וזה עזר לנו לקבל אחת את השנייה יותר

- 1.4.3. נתחנו לעומק את ההתפתחות של הקונפליקט על שלביו וזיהינו בתוך האירועים את הצרכים שלנו אחת מהשניה
- 1.4.4. הבנו שלא עבדנו מספיק על החברות האישיות והמקצועית שלנו וכאשר היא עמדה למבחן היא לא שרדה
- 1.5. שלב הדיאלוג ומענה על צרכים:
- 1.5.1. כל אחת בחרה נושא שחשובים למפעל ושהצוות השני יכול לקדם. הוכחנו לעצמנו שאנחנו יכולות לעזור אחת לשנייה וכך לעזור גם ל SCD

סיכום תכנים:

הכלים העיקריים שלמדנו ועבדנו אתם היו:

1. בתחום האמון:

- 1.1. חשיבות האמון לניהול כל מערכת יחסים בעבודה
- 1.2. המס שאנחנו משלמות על אמון נמוך – דברים לוקחים יותר זמן, תחושה לא טובה, יותר בודקים את הצד השני וחושדים בו וכדומה
- 1.3. הפקדות וצעדי תינוק ככלי לבניית אמון מחדש

2. בתחום הגישור:

2.1. עמדות מול צרכים:

עסקנו הרבה בהבדל בדיאלוג של עמדות (= הבעת העמדה שלי / דעה שלי) ובין דיאלוג של צרכים (= הבעת הצורך שעומד מאחורי העמדה).

2.1.1. בדיאלוג של עמדות:

- אני אומר אמירות סגורות לא תמיד עם פרשנות שתסביר לצד השני מה אני רוצה
- אני יותר שיפוטי ומזמין יותר שיפוטיות מהצד השני
- אני מבזבז הרבה זמן ואנרגיה בדחיפת (pull) הדעה / שאיפה שלי מבלי לגייס את הצד השני אלי
- אני לא מתקדמת לפתרון הקונפליקט

2.1.2. בדיאלוג של צרכים:

- אני דולה מידע מהצד השני בעזרת שאלות פתוחות (pull) ושיקוף חזרה אליו של עיקר ההבנה שלי את צרכיו
- אני מגייסת את הצד השני להבנה ומבין אותו יותר
- אני יכולה לקבל תמונה ברורה של מה שצריך לקרות כדי שנגיע להסכמה
- אני מקדמת את פתרון הקונפליקט

2.1.3. ראינו מספר פעמים בתהליך שניתוח פשוט של צרכים במקום שיחה של עמדות, חוסך הרבה זמן יקר, מפשט את הדברים ומקדם פתרון.

2.2. ניתוח WATNA / BATNA:

בכל כניסה למו"מ או ניהול של קונפליקט צריך לחשב לעצמי את ה

- Worst Alternative To Negotiated Agreement – כלומר, מה התוצאות הגרועות ביותר מבחינתי בתהליך
- Best Alternative To Negotiated Agreement – כלומר, מה התוצאות הטובות ביותר מבחינתי בתהליך

- הניתוח הזה מאפשר לי להבין את המחירים וההישגים בתהליך ולחשוב איך אני מתנהלת בו בהתאם

2.3. Pull מול Push:

2.3.1. Push – דחיפה של מידע, אמירה, מכירה, שכנוע וכדומה. למדנו שרצוי שיופיע רק כאשר אנחנו מבינות מספיק טוב את הצרכים של הצד השני

2.3.2. Pull – עסקנו בהבדל בין שאלות סגורות ופתוחות, למדנו איך לשאול שאלות פתוחות שמזמינות דיאלוג ולא סוגרות אותו

2.4. האפשרות השלישית:

2.4.1. במצבים של חוסר הסכמה בין שני צדדים, כמעט תמיד יש אפשרות שאף אחד מהצדדים לא חשב עליה. זאת משום, שרוב הזמן הצדדים עסוקים בהתבצרות בעמדות שלהם.

2.4.2. האפשרות השלישית מתחילה כאשר אחד מהצדדים שואל "האם את מוכנה ללכת לפתרון טוב לשתינו שעוד לא חשבנו עליו?"

2.4.3. אחר כך, צריך למפות מה יהיה פתרון טוב (כזה שיתן מענה טוב על הצרכים כמובן), ורק אז לצאת לדרך ולנסות למצוא אותו

סיכום אישי שלנו:

גם אנחנו ברמה האישית וגם SCD והצוותים שלנו ברמה המקצועית וברמת שיתוף הפעולה בין הקבוצות שלמו מחיר על אובדן האמון ביננו. אנחנו שמחות על היוזמה של איתן ועל תהליך הגישור שהביא למצב שאנחנו יכולות לדבר ולעבוד יחד לטובת החברה.

אנחנו ממליצות לחברה לזהות מוקדם יותר התפתחות של קונפליקטים כאלו שקשורים לחוסר אמון ולטפל בהם בזמן לפני שהם מתדרדרים ועושים נזק.

על החתום - מנהלת 1, מנהלת 2