

1. תיאור המו"מ (או הקונפליקט)

הקונפליקט אשר יותח בעבודה זו הינו מקרה אשר אירע בחברה לניהול מבנים והתקיים בין מנהל המפקחים העונה לשם עדי ובין אחד המפקחים הכפופים לו בשם יוגב.

יוגב, מפקח בעל וותק של 6 שנים בחברה, איש מקצוע מוערך שיצר לחברה ערך חיובי רב לאורך השנים הן בהיבט של שירות לקוחות טוב וחיזוק המוניטין והן בהיבטי עלויות של חיסכון, החדרת תהליכי התייעלות וביצוע עבודות בצורה מקצועית שתרמה לשני הנדבכים.

עדי, מנהל המפקחים הוא הבן של בעל החברה, ראוי לציין שכל הדרג הניהולי הוא בני אותה משפחה. עדי מנהל כשישה מפקחים ועובד בחברה מעל 15 שנים.

עדי מעריך את יוגב מאוד, מוקיר אותו על פועלו ועל המסירות לתפקיד ולחברה בכלל.

לשניים קשרי עבודה טובים אשר גולשים לעתים לשיחות חבריות באופן טבעי.

הקונפליקט עצמו החל במקרה בו נפצע יוגב ושבר את שתי ידיו במשחק כדורגל, מחוץ לשעות העבודה. יוגב ציפה כי עדי יגלה בו עניין ואף יגיע לבקרו אולם קיבל מזה רק פניה אחת שמטרתה הייתה להבין ממתי עד מתי חופשת המחלה של יוגב ותאום שעה בה יאסף רכב החברה כדי שיוכלו להשתמש בו בתקופה בה ייעדר יוגב מעבודתו.

חבריו לעבודה של יוגב הגיעו לבקרו וכל הסובבים דאגו לו אך עדי לא הגיע ולא יצר קשר במשך כל חופשת המחלה שארכה כחודש וחצי.

בתום חופשת המחלה שב יוגב לעבודתו והגיש לעדי מכתב התפטרות בצירוף חודש הודעה מראש. עדי היה מופתע ושאל מדוע ויוגב ציין כי הוא מרגיש שקוף ולא מוערך. השיחה גלשה מהר מאוד לטונים גבוהים מציגו של יוגב במהלכם עדי ציין שהוא מעריך את יוגב מאוד והביע את הפתעתו הרבה לנוכח האשמתו בחוסר הערכה. יוגב ציין כי הוא היה בבית עם שתי ידיים שבורות ולא קיבל שום דאגה או התעניינות ובכלל שהוא לא מקבל שכר שמצדיק את כל מה שהוא עושה למען החברה ומרגיש חוסר הוגנות כלפיו ואף השתמש במילה ניצול. שיחה זו הסתיימה בדם רע ויוגב החל למלא את חודש ההודעה מראש שנתן לעדי.

כעבור מספר ימים עדי ביקש מיוגב להגיע למשרדו לפגישה ובה שאל את יוגב על תחושותיו וביקש ליישב את ההדורים. הוא אמר ליוגב כמה חשוב הוא לחברה וכמה מוערך הוא והסביר את העובדה שלא יצר קשר כחוסר רצון לחדור לפרטיות של יוגב ולאפשר לו להחלים משקט ובמנותק מהעבודה. יוגב לא היה מרוצה מתירוץ זה והדגיש כי ההערכה התבטאה רק במילים מבחינתו. הוא דרש העלאה מיידית במשכורתו ואמר שהוא חושב שמגיע לו שכר גבוה בעשרים אחוז לפחות (וידע שגם על 10% הוא ישאר בעבודתו) וזאת כחלק מדרישתו להערכה והכרה בפועלו הרב לחברה. עדי אמר שהוא מוכן לבדוק את האפשרות להעלאה עבורו בלי קשר אבל חשוב לו שיוגב יידע שהוא מוערך ושאיכפת לעדי ממנו. יוגב הסכים לקבל זאת אך דרש תשובה בנוגע להעלאה כתנאי לביטול הודעת התפטרות.

עדי בדיק זאת עם בני משפחתו והציע ליוגב העלאה של 10% (כאשר הורו לו לא לחרוג מ 15%). יוגב סרב ואמר שהמינימום שהוא יוכל לקבל זה 15% העלאה. עדי הסכים ויוגב ביטל את הודעת התפטרותו.

2. ניתוח, בכלים תיאורטיים

א. מאפייני המו"מ

נראה כי יוגב הגיע למשא ומתן עם מטרה חומרית ומטרה מנטלית. הוא רצה לקבל הכרה והערכה וכן להשיג העלאה במשכורתו. עדי מצידו הגיע למשא ומתן עם נכונות לבדוק אפשרות להעלאה אך עם כוונה ליישר את ההדורים ולהבהיר ליוגב כמה מוערך הוא.

ניכר כי מקרה הפציעה היה הקטליזטור להתפרצות תחושותיו של עדי שייטכן וצבר תחושת חוסר הוגנות עוד טרם לכך וביטא אותה גם דרך ההתפטרות והדרישה להעלאת משכורתו.

במקרה דנן, שני הצדדים רוצים להגיע להסכמות שכן יוגב רוצה הכרה והערכה וכן העלאה במשכורתו ועדי רוצה שיוגב יהיה מרוצה מה שיקנה לו שקט תעשייתי ואף הוא לא יאבד את יוגב, שהוא מפקח מוערך ורצוי בחברה מאוד.

חשוב לציין שישנם פערי כוחות באופן טבעי כיוון שעדי הוא הבוס, אולם בשל שהחברה זקוקה מאוד ליוגב ולא רוצה לאבדו הכוחות נראים במו"מ המתואר כמאוזנים. יחד עם זאת, לעדי לבדו אין אפשרות להחליט על העלאת השכר ולכן המו"מ הוא מתמשך ומתקיים בשלבים לאחר התייעצות וקבלת אישור משאר המנהלים בני אותה המשפחה.

יוגב ניהל את הקונפליקט בסגנון של **תחרות**, הוא היה דומיננטי ועשה מעשה עצמתי בעת שמסר את מכתב ההתפטרות, כך הוא התריס בגין תחושת חוסר ההוגנות שצבר הן ממקרה הפציעה והן מהשכר שלא סיפק אותו). יוגב דימה **משחק סכום אפס**, מבחינתו זה או הכל או כלום, או שמעלים לו את השכר ומביעים הערכה כלפיו או שהוא עוזב את מקום עבודתו. עדי מצידו בחר בטקטיקה של **ריצוי**, הוא אמר ליוגב דברים שירגיעו אותו והדגיש את הרצון שלו לתת ליוגב הערכה וכבוד ואף מיד הסכים לגשת ולבדוק את האפשרות להעלאת שכרו של זה אולם הוא שב עם תשובה שלא מהווה ויתור מלא אלא הצעת פשרה. הוא ניסה להציע ליוגב העלאה חלקית בשכר שאינה בגובה אותו הוא דרש.

יוגב ניהל משא ומתן ונקב בגובה העלאה נמוך יותר מהמקור אך גבוה מזה שהציע עדי ועדי הסכים **לפשרה**, השניים הגיעו לעמק השווה כך שכל צד עשה את הויתור שלו ומצאו פתרון של **LOSE NO / WIN NO**.

תחילה יוגב הביע **עמדה** בצורה נחרצת, הוא אמר שהוא חש לא מוערך ושגם לא משלמים לו מספיק.