

## ניהול קונפליקטים קריאה לקראת דיון

בארגונים ומקומות העבודה קיים לחץ גובר ליזמות, הובלת שינויים וחדשנות. הלחץ במקומות העבודה מעלה את הסיכויים להיווצרותם של קונפליקטים. העולם הגלובלי מייצר אינטראקציות בין אנשים מרקע שונה וממילא יוביל גם לקונפליקטים.

חברות פותחות סניפים במקומות גיאוגרפיים שונים ברחבי העולם, התקשורת ביניהם מתקיימת באמצעות האינטרנט ולא במפגשים פנים אל פנים. המשמעות היא שקיימת סבירות גבוהה לבעיות בתקשורת הבין-אישית. כאשר צוות נדרש לבצע משימה או פרויקט, חובה עליו לדעת כיצד לנהל את הקונפליקטים הנלווים בהכרח לעבודה המשותפת.

ג'ויס הוקר וויליאם ויילמוט (Joyce Hocker & William Wilmot) מומחים לניהול קונפליקטים, הגדירו כך "קונפליקט": "מאבק או מתח גלוי בין לפחות שני צדדים הקשורים זה לזה אך מטרתיהם שונות. המשאבים מוגבלים ומשום כך כל פעולה של צד אחד היא בהכרח התערבות המונעת את השגת המטרות של הצד השני".

הקונפליקט מתחיל כאשר בהתנהגות גלויה הצדדים מבטאים את המחשבות או הרגשות שלהם כלפי הצד השני. הקונפליקט נוצר משום שהם במידה כזו או אחרת תלויים אחד בשני. כל פעולה של צד אחד תשפיע על הצד השני. הוקר ווילמוט סבורים שניתן לתמצת שני גורמים מרכזיים להיווצרות קונפליקטים:

1. מטרות שונות.

2. משאבים מצומצמים.

פעולת ההתערבות היא ה'במה' עליה מתרחש הקונפליקט. קונפליקט יתפתח רק כאשר צד אחד יבחין שהצד השני מתערב ופוגע במאמצים שלו להשיג את מטרותיו ולקבל את המשאבים להם הוא זקוק.

רבים מפחדים או נמנעים מקונפליקטים מפאת ניסיון העבר. מעורבות בקונפליקטים גבתה מאתנו מחירים רגשיים, והותירה אותנו מוכים וחבולים. מאמצים להימנע לחלוטין מקונפליקטים אינם יעילים כי הם בלתי נמנעים. השקעה מרובה בהימנעות מקונפליקטים פירושה שאנו חסרי כלים ומיומנות להתמודד עם קונפליקטים. מאידך, ניהול נכון של קונפליקטים עשוי לפתח את המיומנות האישית ולשפר יחסים בין אישיים. ניהול קונפליקטים גם מעניק תחושה של הצלחה. לעיתים קרובות, קונפליקט סביב רעיון או מוצר יוביל לשדרוג האיכות שלהם.

ישנם כמה סגנונות אישיים או גישות לניהול קונפליקט. כל גישה ממוקמת שונה במטריצה הכוללת את שני הצירים הבאים: (1) דאגה לצרכים והאינטרסים האישיים; (2) דאגה לצרכים והאינטרסים של האחר.

חוקרים מונים חמש גישות שונות:

**הנמנע**



רמה נמוכה של דאגה הן לאינטרסים האישיים והן לאינטרסים של האחר. הנמנעים מנוטים את השיחה באופן שהם יוכלו לדחוק את הקונפליקט, הם ישנו את נושא השיחה ובלבד לשמור מרחק מהתפרצויות של אי-הסכמות על מטרות או משאבים.

**המרצה**



מביע דאגה נמוכה לאינטרסים האישיים, ורמה גבוהה של דאגה לאינטרסים של האחר. המרצים ישתדלו לסייע לאחרים להשיג את מטרותיהם גם על חשבון המטרות האישיים שלהם.

**המתפשר**



דאגה בינונית הן למטרות האישיות והן למטרות של האחר. המתפשרים שואפים שכולם יתפשרו על המטרות שלהם ובלבד שנגיע להסכמה.

**משתף-פעולה**



רמה גבוהה של דאגה הן לאינטרסים האישיים והן לאינטרסים של האחר. משתפי הפעולה מקשיבים הקשבה פעילה לאחר, ממוקדים בנושא ובתהליך, וחותרים להגיע לפתרון שיהיה לשביעות רצון של שני הצדדים.

**המתחרה**



דואג בעיקר לאינטרסים והמטרות שלו, ומעט אם בכלל, למטרות של האחר. המתחים הם אגרסיביים, והם ממוקדים במטרה להשיג את מטרותיהם, לרוב על חשבון האינטרסים של האחר.

Johnson Craig E. (2019). Organizational Ethics: A Practical Approach Fourth Edition, SAGE Publications. P. 154, 160.



מחקרים מראים שהצדדים בניהול הקונפליקט לא עושים שימוש בסגנון אחד בלבד, אלא הם משלבים בין שני סגנונות. תוצאות המחקר מלמדות ששילוב של 'שיתוף פעולה' ו'פשרה' מצליחים לנהל קונפליקטים בהצלחה רבה יותר מאשר שילוב של 'תחרות' ו'הימנעות'.

גרטון ואלסטון מציעים לכך הסבר: המוכנות לפשרה מעניקה תחושת ביטחון לצוותים ומדרבנת אותם ליטול סיכונים ולהציע כיוונים של שיתופי פעולה. השילוב בסגנון בין 'מתחרה' ו'נמנע' נובע מכך שהמתחרה עושה זאת כאשר ברור לו שהוא ינצח, ונמנע מקונפליקט כאשר יש לו ספק.

למרות שהכי נכון להתאים את הגישה והסגנון לסיטואציה, ישנן הוכחות לכך שאנשים פועלים ומונעים לפי הנטיות האישיות שלהם ולא בהתאם לסיטואציה. מנהל שמודע לכך שהסגנון האישי שלו איננו 'משתף פעולה', כדאי שישים לידו מישהו שיתמוך בו במקרים המחייבים זאת.

Garston, R, Alston J. (2009), School Leadership & Administration, Chapter 5, p. 136.

לאחר קריאת הרקע התיאורטי, השיבו על השאלון.

