



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

ניהול קונפליקטים

תזכורת – המודל הזיקתי



המודל הזיקתי

הכרה במשבר

- הכרה אובייקטיבית במשבר

התעלמות, טשטוש, חיפוי, הכחשה דיכוי האזהרות.

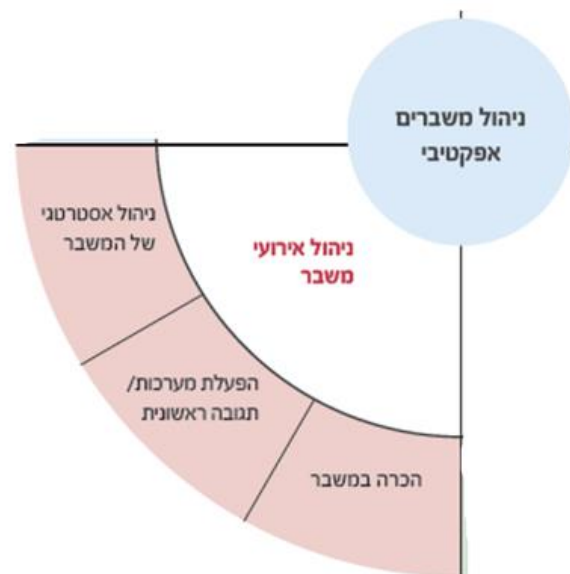
תגובה ראשונית

ניהול אסטרטגי

- כולל בחירת אסטרטגיה לביצוע, הפחתת

נזק, שיתוף בעל עניין

- ניהול התגובה



כאשר משבר יתקיים הוא ילווה בשלל בעיות הסחה.

כמנהל המשימה שלך היא לזהות את המשבר האמיתי.

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

הגדרה של קונפליקט

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.

קריאה לקראת דיון

שאלון הערכה עצמית – ניהול קונפליקטים

Johnson, Craig E (2019). *Organizational Ethics, A practical Approach*. fourth edition, p.161.

Sage.

אנא, השיבו על השאלות בתשומת לב ובאופן מדויק כמיטב יכולתכם.
ציינו את מידת הסכמתכם ביחס לכל אחד מההיגדים, על פי הרצף 1 – מאוד לא
מסכים; 5 – מאוד מסכים.

כמנהל אני –

מיפוי עצמי

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.

דיון בתוצאות השאלון

סגנונות ניהול קונפליקט



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.



סגנונות ניהול קונפליקט

1

אנחנו חוקרים את הפרקטיקה שלנו ושל אחרים כדי ללמוד על הפרקטיקה - ולא כדי לבקר או לשפוט.

3

אנחנו מניחים שהאנשים המופיעים בייצוג הם אנשים חכמים הפועלים בהגיון, ואשר כוונותיהם טובות. אם לא הבנו מיד את ההגיון במעשיהם, עלינו להתאמץ יותר.

5

אם אנשים המופיעים בייצוג נוכחים במפגש, איננו אומרים דבר שעשוי לפגוע בהם; אם הם אינם נוכחים, איננו אומרים דבר שלא היינו אומרים אילו היו נוכחים.

2

אנחנו עוסקים בפרקטיקות מקצועיות ולא באנשים המוצגים בייצוג.

4

אנו מבינים שהאירועים שאנחנו מתבוננים בהם או משוחחים עליהם הם חלק מהקשר רחב יותר, שכרגע אינו זמין עבורנו במלואו.

6

כל הנאמר בינינו בקשר לייצוג נשאר במפגש הלמידה.

אירוע משבר קונפליקטואלי

נחזור לסרטון מהמפגש הראשון, ונעשה סימולציה על תפקודה של המנהלת

בשיחה הקונפליקטואלית מול האמא

[193871769/https://vimeo.com](https://vimeo.com/193871769)



אירוע משבר עם ועד הורים – סימולציה

מטרת השיחה: המנהלת נפגשת עם האמא לשיחה על האירוע

שקרה עם המורה

1 הקבוצה יושבת בצורה של אקווריום, המשתתפים בסימולציה יושבים במרכז האקווריום

2 תפקידך כצופה הוא לעקוב אחר מהלך המפגש, לשים לב לתוכן הנאמר במפגש, לאופן בו מתנהל התהליך, לאחר מכן ננתח את הסימולציות במליאה – המשתתפים בסימולציה

יתייחסו רק בסיום הדיון במליאה.

מודל לניהול שיחה עם קונפליקט להשגת שיתוף פעולה

שאלות	רכיב
	Goal מטרות
	Reality מציאות
	Options אפשרויות
	Wrap Up החלטה

מודל
GROW

מודל לניהול שיחה עם קונפליקט להשגת שיתוף פעולה

שאלות	רכיב
<p>מה מטרת השיחה? הביעו בגלוי מה כל צד עשוי להרוויח מעבודה בשיתוף פעולה, נחשוב יחד על Win-Win ולא על Win-Lose</p>	<p>Goal מטרות</p>
<p>על מה לא מסכימים? על מה כן מסכימים? מה הפחדים של כל צד?</p>	<p>Reality מציאות</p>
<p>אילו הצעות יסייעו להשגת המטרות של שני הצדדים? חשבו מה המכנה המשותף לשני הצדדים? מה האינטרסים המשותפים?</p>	<p>Options אפשרויות</p>
<p>מה נחליט? תכננו יחד תכנית פעולה ליישום ההחלטה</p>	<p>Wrap Up החלטה</p>

מודל
GROW

מודל לניהול שיחה עם קונפליקט להשגת שיתוף פעולה

הפעולות	רכיב
הקשבה פעילה לצד השני נסה להבין את נקודת מבטו של האחר ואפשר לצד השני לפרוק את ה"מטענים"	Listen הקשבה
מצא נקודות הסכמה והתנהג באמפתיה. גם כשלא מסכימים, נסה לזהות 2% של אמת בדבריו של האחר (לא להתגונן)	Agree הסכמה
למצוא פתרון לבעיה בדרך של Win-Win זה עשוי לקחת זמן, כמה סבבים של הצעות לפעולה חשוב להתייחס לאינטרסים של כל אחד	Solve Together פתרון משותף
הכרה בחוזקות של השני שבין היתר הובילה לסיום מיטבי של השיחה. הוקרה על שיתוף הפעולה	Thank פרידה נעימה

מודל
L.A.S.T

המנהיג הפצוע

ריצ'רד אקרמן, פט מסלין-אוסטרובסקי

כתיבה אישית

מי הוא בשבילכם מנהיג פצוע?

המנהיג הפצוע

ריצ'רד אקרמן, פט מסלין-אוסטרובסקי

קריאה – סימון – דיון

<https://www.menti.com/eowsong4yf>

המנהיג הפצוע

ריצ'רד אקרמן, פט מסלין-אוסטרובסקי

ישיבה בזוגות

שיתוף בפציעה שלי כאיש חינוך בזמן הניהול או
טרום-ניהול
הצבעה על 'יסודות המנהיגות שלי' שלמדתי
כתוצאה מהפציעה

המנהיג הפצוע

ריצ'רד אקרמן, פט מסלין-אוסטרובסקי

שיתוף במליאה

שיתוף על 'יסודות המנהיגות שלי'