

# סדנה בכלים גישוריים לניהול משברים/קונפליקטים

# סבב היכרות

שם ←

←  
מה זה קונפליקט בשבילי?

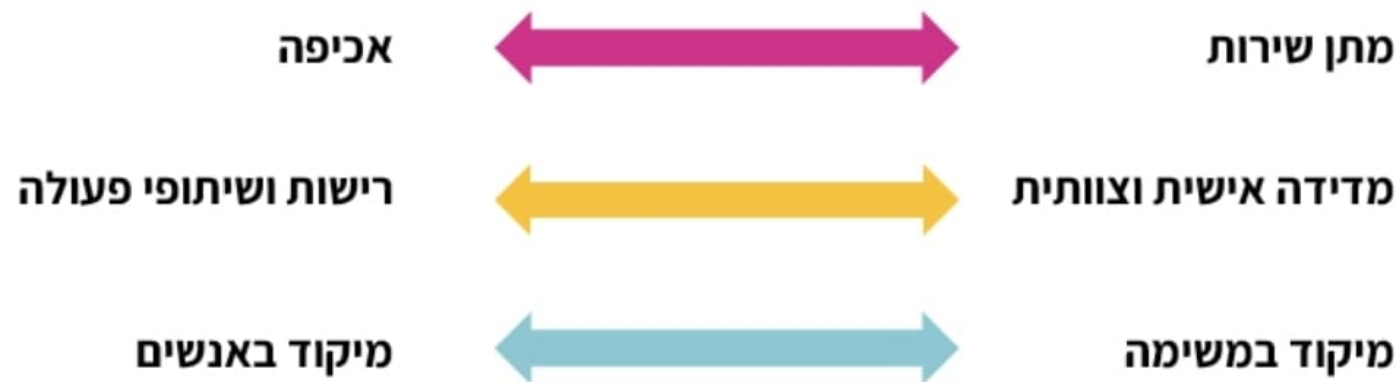
# קונפליקט - הגדרה

קונפליקט הוא מצב שבו האדם  
תופס את האחר כמאיים לפגוע  
בו או במטרותיו

קונפליקט מתקיים במציאות  
שבה אנשים או קבוצות תופסות  
את צרכיהם, ערכיהם או  
שאיפותיהם כעומדים בסתירה  
עם אלו של האחר.

קונפליקט - הוא מצב של יריבות,  
חוסר הסכמה או חוסר התאמה  
בין שני צדדים או יותר.

## ניהול פרדוקסים



# תרגיל

מי רוצה \$100 ?



# סגנונות של ניהול הקונפליקט – איזה סגנון אני?

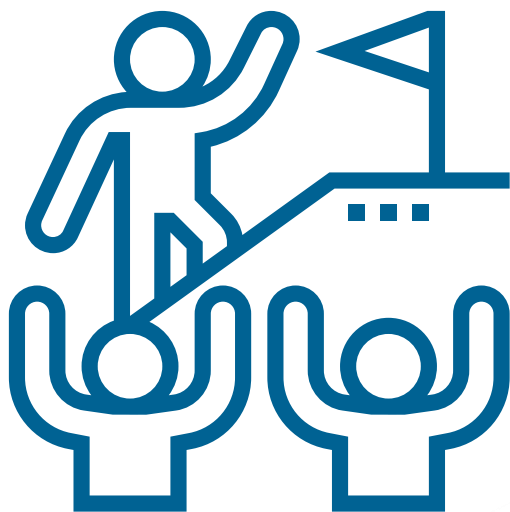


עפ"י המודל האינטרס הכפול קיימים חמישה סגנונות שונים של ניהול קונפליקטים הניתנים לתיאור ע"י שני פרמטרים:

**מידת העניין שיש לי בהשגת האינטרסים שלי לעומת האחר מידת העניין שיש לי בהשגת האינטרסים של האחר.**

# סגנונות של ניהול הקונפליקט

## תחרות



- כאשר אנחנו מנתחים את הסיטואציה בה זה אני או האחר
- ניצחון או הפסד / הכול או כלום / "סכום אפס"
- סגנון זה יכול לקדם את האינטרסים שלנו על חשבון האחר
- אבל יכול לפגוע ביחסים אל מול האחר ובכך לפגוע באינטרסים שלנו בטווח הארוך.

# סגנונות של ניהול הקונפליקט

## פשרה



- סגנון זה הוא מצב ביניים – המצריך וויתורים הדדיים
- אף אחד לא מנצח אבל גם אף אחד לא מפסיד
- לעיתים הפשרה נתפסת כפתרון ההוגן לשני הצדדים
- או הקל יותר- במטרה להימנע מקונפליקט
- אך לעיתים יכול לגרום לתסכול מאחר ואף צד לא באמת מרגיש שקיבל את מבוקשו ומשאיר אותנו לא מסופקים.

# סגנונות של ניהול הקונפליקט

## ויתור



- בסגנון זה אני נותן דגש על קידום האינטרסים של האחר על חשבון האינטרסים שלי.
- כשאנחנו מבינים שבסיטואציה הנוכחית יש חשיבות לשביעות רצונו של האחר
- או כשאנחנו חוששים לפגוע ביחסים מול האחר
- או מתוך תקווה שבפעם הבאה האחר יבוא לקראתנו
- לעתים סגנון זה מתפרש כחולשה – עלול לפגוע במטרות וביחסים לטווח הארוך

# סגנונות של ניהול הקונפליקט

## הימנעות



- בסגנון זה אנחנו נמנעים מהקונפליקט ונוטים להפחית בחשיבותו להשגת המטרות שלי או של האחר
- מחכים שהזמן יעשה את שלו והקונפליקט ייפתר מעצמו
- גישת ההימנעות במקרים מהותיים עלולה רק לדחות את ההתמודדות לשלב מאוחר יותר ואז זה עלול להיות נפיץ יותר או מאוחר מדי

# סגנונות של ניהול הקונפליקט

## שיתוף פעולה WIN-WIN



- סגנון זה מתקיים כאשר האינטרסים של כל הצדדים חשובים לנו באותה המידה
- כולם מנצחים - WIN-WIN
- כאשר אנחנו דואגים לאינטרסים של כל הצדדים אנחנו גם משיגים את המטרות אבל גם דואגים לשמר את היחסים לאורך זמן
- סגנון זה דורש תקשורת טובה להבנת הצרכים השונים ויצירתיות במציאת פתרונות אפשריים.

# הפסקה

# ניהול קונפליקט/משבר

מי מנהל את הקונפליקט?  
מהי התוצאה הרצויה?

ארגון = יחסים =  
אנשים = תקשורת

נטרול המרכיב הריגשי =  
כלי אבחון

# מודל א.פ.ר.ת - הפסיכולוג אלפרד אדלר

מודל התנהגותי המתאר את התהליך המתרחש בתוך האדם מרגע חשיפתו לאירוע ועד לתגובתו

המודל מורכב מארבע שלבים:

א

אירוע - (טריגר)

כל גירוי המעורר את אחד החושים: ראייה, שמיעה, מישוש, ריח, טעם. מקור האירוע יכול להיות חיצוני או פנימי

פ

פרשנות

תרגום האירוע אליו נחשף האדם במושגים שיעזרו לו להבין את החוויה. מדובר בתהליך קוגניטיבי וסובייקטיבי

ר

רגש

התחושה המתפתחת בתוך האדם בעקבות האירוע שחוה המתכתבת עם הפרשנות שפיתח. התהליך הריגשי הוא פנימי וסובייקטיבי

ת

תגובה

תגובתו של האדם לאירוע שחוה והיא תיקבע ע"י מרכיבים קוגניטיביים, סובייקטיביים ופנימיים

**יש לזכור -** כאשר האירוע (הטריגר) מובן מוסבר וברור ביכולתו של האדם לפרקו לגורמים להבין ולבחון ורק אז להגיב באופן שיקדם את התוצאה הרצויה עבורו.

# בין תפקיד המנהל לתפקיד המגשר?



# ארגז כלים לתפקיד המפקד



# קונפליקט - הגדרה

קונפליקט הוא מצב  
שבו האדם תופס את  
האחר כמאיים לפגוע  
בו או במטרותיו



קונפליקט הוא מצב  
של יריבות, חוסר  
הסכמה או חוסר  
התאמה בין שני  
צדדים או יותר.

# מבנה לניהול קונפליקט/משבר

**N**

**Neutral-**  
השלב הניטרלי-  
הבנת הסיפור

**E**

**Emotional-**  
השלב האמוציונלי-  
בירור הצרכים

**R**

**Rational-**  
השלב הרציונלי-  
גיבוש הפתרון

# כלים גישוריים - לשלב הניטרלי

Neutral-

השלב הניטרלי - הבנת הסיפור

הכלים...

# ניטרליות

הגדרה

" היעדר נטייה לכיוון, דעה, או אינטרס  
כלשהם. ניטרליות היא הנטייה שלא  
לבחור בצד כלשהו בסכסוך "

ניטרליות מסייעת להקל על דיאלוג, ללא כל הטיה, תוך השמת דגש על  
התהליך ולא על התוצאה ללא שיפוטיות, ביקורתיות או אשמה.

# הקשבה פעילה

הגדרה

" הקשבה פעילה היא טכניקת תקשורת הדורשת  
מהמקשיב להתרכז להבין לזכור ואז להגיב "

שימוש נכון בהקשבה פעילה מאפשר לאנשים להיפתח,  
מונע אי הבנות, ממתן קונפליקט ובונה אימון

# דגשים להקשבה פעילה

1. הקשיבו לדובר ללא שיפוטיות ביקורתיות או הנחות מוקדמות.
2. נסו להתבונן על הסיטואציה גם מנקודת מבטו של האחר.
3. השתדלו לא להגיב באופן אוטומטי ולהיות נוכח בהקשבה.
4. הקשבה טובה מסתיימת במשפט – "אני מבינה אותך/דבריך/טיעוניך.
5. נסו לשקף בסוף דבריו את הנאמר ולוודא שהבנת נכון.



# שיקוף

הגדרה

" השיקוף הוא חזרה על עיקרי הדברים שנאמרים ע"י האדם שאנו מקשיבים לו, בצורה שמשקפת לו כיצד הבנו את דבריו "

השיקוף מסייע לוודא הבנה נכונה ומעבר נכון של המידע הרלוונטי שאותו הדובר מבקש להדגיש

# מבנה לניהול קונפליקט/משבר

**Emotional-**  
השלב האמוציונלי – ברור הצרכים

הכלים...

# כלים גישוריים - לשלב האמוציונלי

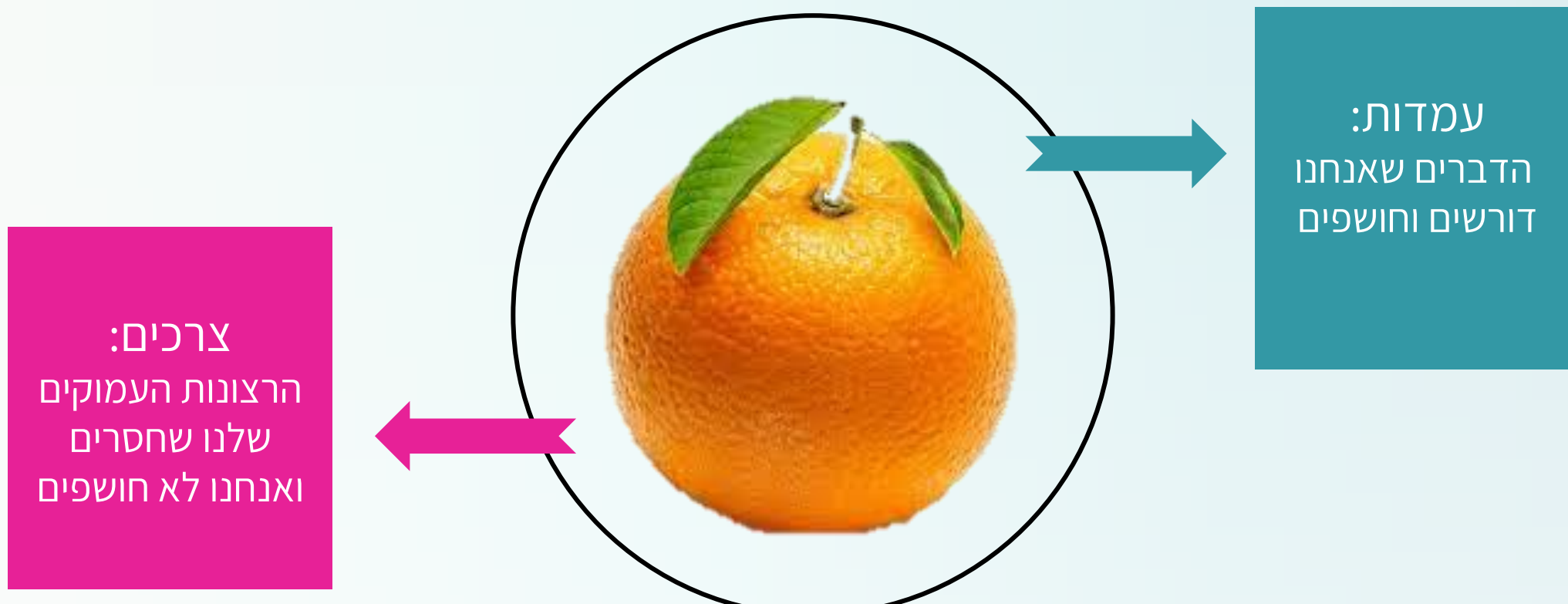
אמפתיה היא תהליך פסיכולוגי, רגשי-שכלי, שבו אדם מצליח להבין ולהרגיש את מצבו של האחר "נכנס לנעליו"

התרגום הוא מהמילה הגרמנית שמשמעותה "להרגיש לתוך"

כשל אמפתי - **Empathic Failure** הוא מונח שטבע הפסיכיאטר היינץ קוהוט המתרחש במצבים בהם הסביבה אינה מביעה כלפי האחר אמפתיה מתאימה ואינה מספקת את צרכיו הרגשיים באופן הולם.



# צרכים מול עמדות



\* "שיח עמדות" - פחות אפקטיבי במבחן התוצאה מאחר ולרוב יוביל להשלטת העמדה של צד אחד על האחר או לפשרה בין שתי עמדות

# בירור צרכים

שאלות טובות לברור צרכים:

מה זה אומר מבחינתך?

מה חשוב לך?

מה אתה מרגיש כש...?

מה מדאיג אותך?

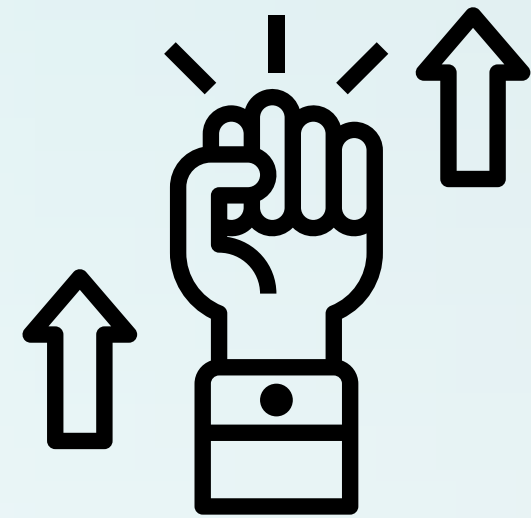
מה היה עוזר לך?

מה היית רוצה שיקרה?

# העצמה

העצמה היא "אמנות של הרחבת היכולת והכישרון של אנשים ע"י זה שמעניקים להם תחושה של ערך עצמי ופוטנציאל (Harvey & dortl' 1994)

העצמה היא תהליך שינוי המתרחש ברמה האישית והקהילתית ובאמצעותו אנשים, כפרטים וכקבוצות בקהילה, מתמודדים על זכותם להחליט, לפעול ולשלוט בנושאים הנוגעים לחייהם ולסביבתם.  
(המרכז הישראלי להעצמת האזרח, דף הבית)



# מבנה לניהול קונפליקט/משבר

**Rational-**  
השלב הרציונלי- גיבוש הפתרון

הכלים...

# כלים גישוריים לשלב הרציונלי

הצבת מסגרת התבוננות חלופית על המציאות -  
המסגרת החדשה מגישה את עיקרי התוכן שנאמר  
באופן מרוכך יותר המאפר למקם מידע ישן  
בהקשר חדש

## מטרות:

מעבר משיח מאשים לשיח שיתופי  
מעבר משיח עמדות לשיח צרכים  
מיתון מסרים ומניעת הסלמה  
מיקוד הנושאים הרלוונטיים ליישוב

מסגור מחדש -  
**reframing**

# כלים גישוריים לשלב הרציונלי

## הגדרת הסיפור המשותף -

מטרתו לאחד את שני הסיפורים המרכזיים –  
הדגשת העובדות המוסכמות, ציון הפערים או  
חילוקי דעות הקיימים וחיפוש אחר המכנה  
המשותף או האפשרות לשיתוף פעולה  
בסיטואציה הקיימת.

מסגור מחדש –  
הסיפור המשותף

# העלאת אלטרנטיבות לפתרון



בשלב זה המטרה להעלות אופציות  
לפתרונות על בסיס הצרכים שעלו  
ולבחון אותם עם הצדדים.

יש לחתור להגיע ל – **win-win**  
ולזכור שתמיד יש יותר מפתרון אחד

# חשיבה מחוץ לקופסה

חשיבה – מקורית- יצירתית- לא שגרתית  
המאפשרת לאתגר את הנורמות וממה שמקובל,  
ממה "שנכון לעשות" או "כדאי לעשות"



# מבנה וכלים לניהול קונפליקט/משבר

**N**

**Neutral-**  
השלב הניטרלי-  
הבנת הסיפור

כלים: ניטרליות,  
הקשבה פעילה, שיקוף

**E**

**Emotional-**  
השלב האמוציונלי-  
בירור הצרכים

כלים: אמפתיה, העצמה,  
בירור צרכים

**R**

**Rational-**  
השלב הרציונלי-  
גיבוש הפתרון

כלים: מסגור מחדש, הגדרת  
הסיפור המשותף, חשיבה יצירתית,  
העלאת אופציות לפתרון