

## ניהול קונפליקטים

ניהול קונפליקטים הינה מיומנות מהותית שיש להקנות ללקוח בתהליך ה-coaching. מטבע הדברים, קונפליקט גורם לאינטראקציה בין פרטים להיות פחות יעילה. אין ספק, איפוא, שניהול נכון של מצבי הקונפליקט, כמיומנות של מנהל, היא בסיס הכרחי לשמירה על שיתוף פעולה בין המנהל לאנשים איתם הוא בא באינטראקציה, ותנאי לעבודת צוות אפקטיבית גם במסגרת הייעוץ-בין הקואוצ'ר ללקוח. ניהול נכון של קונפליקט יכול לשרת את מטרות הצדדים האמורים, ולהוביל להתפתחות ולשינוי, להבנה ולקידום. לשם כך, יש תחילה לאפיין את דפוס ניהול הקונפליקטים של המנהל, ולבדוק מאוחר יותר מה חלקו במצב הקיים. האם הסגנון שנמצא דומיננטי בשאלון באמת תואם את ההווה היומיומית שלו ואת התנהלותו במצבי קונפליקטים? לאחר מכן ניתן לשאול איזה סגנון היית רוצה לסגל לעצמו.

## שאלון לזיהוי סגנון קונפליקטים

חשוב על מצבים בהם רצונותיך שונים מאלו של אדם אחר. כיצד אתה פועל במצבים כאלו? לפניך 30 זוגות משפטים המבטאים התנהגויות שונות במצבים כאלו. מבין כל שני משפטים, עליך לבחור באחד מהם, אשר מאפיין יותר את התנהגותך. הקף בעיגול את האות המציינת משפט זה (א' או ב').

אתה עשוי למצוא זוגות משפטים אשר בהם שני המשפטים מתארים תגובות האופייניות לך באותה מידה, או שניהם אינם מתארים תגובות האופייניות לך באותה מידה. במקרים כאלו, עליך לבחור במשפט המתאר את ההתנהגות הקרובה ביותר להתנהגותך, ולו במעט.

פעל מהר ככל שאפשר.

1. א. לפעמים אני מניח לאחרים לקחת אחריות לפתרון הבעיה.
- ב. במקום לדון על הדברים בהם איננו מסכימים, אני מנסה להדגיש את הדברים בהם אנחנו כן מסכימים.
2. א. אני מנסה למצוא פתרון של פשרה
- ב. אני משתדל לטפל בכל האינטרסים- גם שלי וגם של הזולת.
3. א. אני בדרך כלל תקיף בניסיון להשיג את מטרותיי.
- ב. אני משתדל לרכך את ההתרגשות של האדם השני ולשמור על מערכת היחסים שלנו.
4. א. אני מנסה למצוא פתרון של פשרה.
- ב. לפעמים אני מוותר על הרצונות שלי למען הרצונות של האחר.
5. א. אני מחפש את עזרתו של אדם אחר כדי להגיע לפתרון.
- ב. אני מנסה לעשות מה שאפשר כדי להימנע ממתחים מיותרים.
6. א. אני מנסה להימנע מיצירת אי נעימות לעצמי.

- ב. אני משתדל שהעמדה שלי תנצח.
7. א. אני מנסה לדחות את העניין עד שאספיק לחשוב עליו.  
ב. אני מוותר על מספר נקודות בתמורה לאחרות.
8. א. אני בדרך כלל תקיף בניסיון להשיג את מטרותיי.  
ב. אני משתדל להביא את כל הנושאים לדיון מייד ופתוח.
9. א. אני מרגיש שלא תמיד כדאי להיות מודאג בקשר לחילוקי דעות.  
ב. אני עושה מאמץ מסוים להשיג את שלי.
10. א. אני תקיף בניסיון להשיג את מטרותיי.  
ב. אני מסנה למצוא פתרון של פשרה.
11. א. אני משתדל להביא את כל הנושאים לדיון פתוח ומידי.  
ב. אני משתדל למתן את ההתרגשות של האדם השני ולשמור על מערכת היחסים שלנו.
12. א. אני נמנע מלנקוט עמדה אשר תביא לחילוקי דעות.  
ב. אני אניח לזולת להחזיק בחלק מהעמדות שלו, אם הוא יניח לי להחזיק החלק מהעמדות שלי.
13. א. אני מציע לצד השני שנגיע לעמק השווה.  
ב. אני עומד על כך שאוכל להבהיר את העמדה שלי.
14. א. אני מציג לשני את הרעיונות שלי ומבקש לשמוע ממנו את שלו.  
ב. אני מנסה להראות לו את ההגיון והתועלת שבעמדה שלי.
15. א. אני משתדל למתן את ההתרגשות של האדם השני ולשמור על מערכת היחסים שלנו.  
ב. אני מנסה לעשות מה שאפשר כדי להימנע ממתחים.
16. א. אני משתדל לא לפגוע ברגשות האחר.  
ב. אני מנסה לשכנע את האדם האחר ביתרונות של עמדתי.
17. א. אני בדרך כלל תקיף בניסיון להשיג את מטרותיי.  
ב. אני מנסה לעשות מה שאפשר כדי להימנע ממתחים מיותרים.
18. א. אם זה יספק את האדם האחר אני עשוי להניח לו להמשיך לדגול בדעתו.  
ב. אני אניח לו להחזיק בחלק מהעמדות שלו, אם הוא יניח לי להחזיק החלק מהעמדות שלי.
19. א. אני משתדל להביא את כל הנושאים הפתוחים לדיון מידי ופתוח.  
ב. אני מנסה לדחות את העניין, עד שאספיק לחשוב עליו.
20. א. אני משתדל לעבוד באופן מידי על חילוקי הדעות שבינינו.  
ב. אני מנסה למצוא צירוף הוגן של רווחים ומחירים לכל אחד מאתנו.
21. א. בעת משא ומתן, אני משתדל להתחשב ברצונותיו של הצד השני.  
ב. אני תמיד דוחף לדיון ישיר בבעיה.
22. א. אני מנסה להגיע לעמק השווה.  
ב. אני עומד על זכותי להשיג את רצונותיי.
23. א. לעיתים קרובות אני דואג למלא את הרצונות של שנינו.

- ב. לפעמים אני מניח לאחרים לקחת אחריות לפתרון הבעיה.
24. א. אם עמדתו של האדם השני נראית לו מאוד חשובה, אנסה למלא את רצונו.  
ב. אני מנסה להביא אותו לפתרון של פשרה.
25. א. אני מנסה להראות לצד השני את ההגיון והתועלת שבעמדה שלי.  
ב. בעת משא ומתן אני משתדל להתחשב ברצונותיו של הצד השני.
26. א. אני מציע שנגיע לעמק השווה.  
ב. כמעט תמיד אני דואג למלא את רצון שנינו.
27. א. אני נמנע לעיתים מלנקוט בעמדה שתביא לחילוקי דעות.  
ב. אם זה יספק את האדם האחר, אני עשוי להניח לו להמשיך לדגול בדעתו.
28. א. אני בדרך כלל תקיף בניסיון להשיג את מטרותיי.  
ב. אני בדרך כלל מחפש את סיועו של אדם אחר בחיפוש למציאת פתרון.
29. א. אני מציע שנגיע לעמק השווה.  
ב. אני מרגיש שלא תמיד צריך להיות מודאג בגלל חילוקי דעות.
30. א. אני מנסה לא לפגוע ברגשות של האדם השני.  
ב. אני תמיד משתף את האדם השני בבעיה, כך שנוכל לפתור אותה ביחד.

ציינון התשובות לשאלון

הקיפו בעיגול את האת שבה בחרתם ביחס לכל שאלה ולאחר מכן חברו את מספר העיגולים בכל טור.

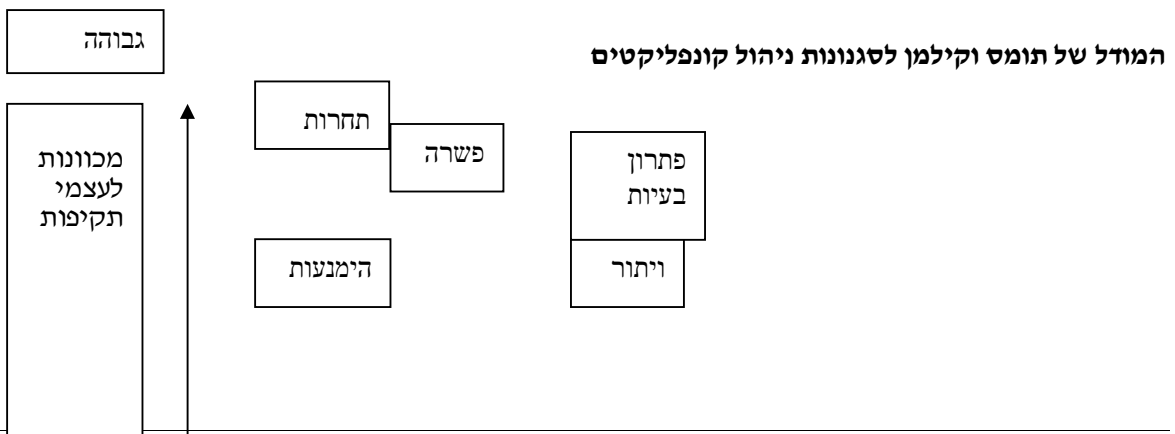
מס שאלה	תחרות	פתרון- בעיות	פשרה	הימנעות	ויתור
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

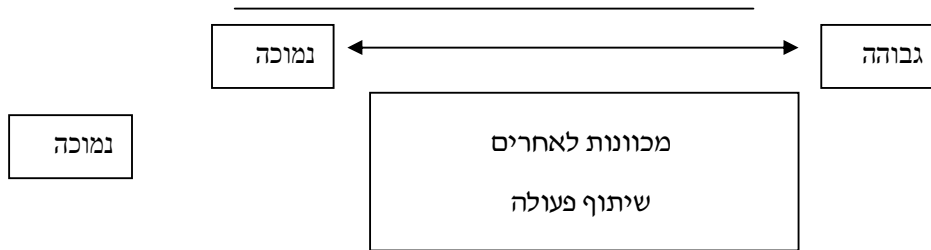
<u>סה"כ 30</u>						סיכום הטורים
----------------	--	--	--	--	--	-----------------



ניתוח התשובות לשאלון מצבי קונפליקט

מס'	תחרות	שת"פ וסיוע	פשרה	הימנעות	ויתור
1				א	ב
2		ב	א		
3	א				ב
4			א		ב
5		א		ב	
6	ב			א	
7			ב	א	
8	א	ב			
9	ב			א	
10	א		ב		
11		א			ב
12			ב	א	
13	ב		א		
14	ב	א			
15				ב	א
16	ב				א
17	א			ב	
18			ב		א
19		א		ב	
20		א	ב		
21		ב			א
22	ב		א		
23		א		ב	
24			ב		א
25	א				ב
26		ב	א		
27				א	ב
28	א	ב			
29			א	ב	
30		ב			א





המודל מתייחס לסגנונות אישיים לניהול קונפליקטים כאשר הסגנונות נמדדים על פני שני מדדים:

1. מכוונות לעצמי/תקיפות: עד כמה האדם מסתכל על עצמו בעת הקונפליקט ועד כמה הוא תקיף.
2. מכוונות לאחרים /שיתוף פעולה: עד כמה האדם מסתכל וחושב על הצד האחר בעת הקונפליקט ועד כמה הוא נוטה לשתף פעולה עמו.

קיימים חמישה סגנונות-

### **1. תחרות**

היא תקיפה ולא קואופרטיבית. האדם המתאפיין בסגנון זה דואג לאינטרסים של עצמו על חשבון אלו של מישהו אחר. הוא דבק בתקיפות בעמדותיו, לוחץ שעמדותיו תתקבלנה ומתאמץ להוכיח את ההיגיון והיתרונות שבהן.

### **2. ויתור**

הוא קואופרטיבי ולא תקיף ומהווה את ההיפך מתחרות. האדם המתאפיין בסגנון זה מוותר על האינטרסים שלו על מנת לספק את אלו של מישהו אחר. הוא מנסה להדגיש נושאים יש בהם הסכמה, משתדל לא לפגוע ברגשות הצד השני ומוכן ללכת לקראתו.

### **3. פשרה**

היא מצב ביניים, הן בממד של תקיפות והן בממד של קואופרטיביות. אדם המתאפיין בסגנון זה מוכן לויתור אישי בתמורה לויתור מצדו של הזולת. הוא מנסה למוצא פתרון שיתקבל על ידי שני הצדדים, ויספק באופן חלקי את האינטרסים של שניהם.

### **4. הימנעות**

היא לא תקיפה ולא קואופרטיבית. האדם המתאפיין בסגנון זה משתדל להימנע ממתחים מיותרים ואינו מגלה דאגה מיידית לאינטרסים שלו או של האחר. הוא עשוי להתחמק מנושא הקונפליקט באופן דיפלומטי, לדחותו לזמן "מתאים יותר", להניח לאחרים לפותרו, או לסגת ממנו לגמרי.

### **5. פתרון בעיות**

הוא גם תקיף וגם קואופרטיבי, כלומר ההיפך מהימנעות. האדם המתאפיין בסגנון זה משתדל להעלות באופן גלוי נושאים ובעיות, לקיים דיון ישיר וללבו ולחבוץ את עמדות הצד השני. הוא מנסה לעבוד בסניגריה יחד עם הצד השני על פתרון, שיענה על האינטרסים של שני הצדדים.

הערה: להבהיר כי אין סגנון טוב יותר ממשנהו אלא תלוי בסיטואציה. כלומר יש מקרים מסוימים בעבודה המחייבים סגנון התנהגות כזה או אחר. לכל אחד מאיתנו יש את היכולת להשתמש בכל אחד מהסגנונות, אולם בדר"כ אנו מאמצים לעצמנו את הסגנונות הנוחים לנו, איתם אנו "מסתדרים" טוב יותר. עם זאת, בסיטואציות שונות יש סגנונות מתאימים יותר ופחות

#### 4. התאמה בין סגנון ניהול הקונפליקט לסיטואציה

• דיון: לחשוב על סיטואציות בעבודה המתאימות לתחרות, לויתור, לפשרה, הימנעות, פתרון בעיות? למה? מתי כדאי להשתמש בכל סגנון לדעתכם? מתי התנהגתם בצורה מסוימת והרגשתם כי זה היה אפקטיבי? מתי נכון להשתמש בכל סגנון?

#### תחרות

1. כאשר חיונית פעולה מהירה והחלטית
2. כאשר מדובר בנושאים חשובים בהם יש לנקוט בדרך פעולה לא פופולארית, כגון אכיפת משמעת וקיצוץ עלויות.
3. בנושאים בעלי חשיבות רבה לך, או לרווחת הארגון, כאשר אתה יודע שהצדק איתך.
4. כאשר אתה נדרש להגן על עצמך מפני אנשים שנוטים לנצל לרעה התנהגות לא תחרותית.

#### ויתור

1. כשאתה נוכח לדעת שאתה טועה, או אינך מומחה בתחום הנדון. הוויתור מאפשר לשמוע דיעה אחרת, ללמוד מאחרים והראות שאתה מתנהג בצורה שקולה.
2. כאשר הנושא הרבה יותר חשוב לזולת מאשר לך. הוויתור מאפשר לספק צרכים של אחרים ולהפגין מחווה של רצון טוב, על מנת לסייע בבניית מערכת יחסים קואופרטיבית.
3. על מנת לזכות באשראי חברתי, שאותו תוכל לנצל בנושאים אחרים, בעלי חשיבות גדולה יותר עבורך.
4. כאשר תחרות מתמשכת עלולה רק להזיק למטרותיך, למשל כשאתה מפסיד.
5. כאשר יש חשיבות מיוחדת לשמירת ההרמוניה ולמניעת וויכוחים.
6. כאשר הלמידה חשובה, והצד האחר חייב ללמוד מטעויותיו. למשל: כדי לסייע בפיתוח הניהולי של הכפופים, על ידי מתן אפשרות להתנסות.

#### פשרה

1. כאשר המטרות חשובות, אבל לא עד כדי כך שכדאי להשקיע מאמץ רב בפתרון בעיות או לנהוג בתקיפות.
2. כאשר שני מתחרים בעלי כוח שווה מגלים מחויבות עמוקה למטרות שאינן מתיישבות זו עם זו.
3. כאשר מבקשים להשיג רגיעה זמנית בטיפול בעניין מורכב.
4. כאשר מעוניינים להגיע לפתרון מהיר בלחץ זמן.
5. כגיבוי ופתרון אלטרנטיבי, כאשר סגנונות השיתוף פעולה או התחרות נכשלים.

#### הימנעות

1. כאשר הקונפליקט הוא על עניין פעוט או כאשר יש לחץ לפתור נושאים אחרים, חשובים יותר.
2. כאשר אינך רואה סיכוי להשיג את האינטרסים שלך. למשל שיש לך מעט כוח, או שקשה לך מאוד לשנות את דבר.

3. כאשר הנזק הפוטנציאלי הכרוך בטיפול בקונפליקט עולה על התועלת שבפתרונו.
4. כאשר אתה מעוניין להרגיע אנשים ולהפחית מתחים לרמה שתאפשר פרספקטיבה מתאימה ודיון פרודוקטיבי.
5. כאשר איסוף אינפורמציה מועיל יותר מאשר החלטה מיידית.
6. כאשר אחרים מסוגלים לפתור את הקונפליקט בצורה אפקטיבית יותר.
7. כאשר הנושא שעורר את הקונפליקט הוא סימפטום של בעיה בסיסית יותר.

**פתרון בעיות**

1. על מנת למצוא פתרון אינטגרטיבי, כאשר האינטרסים של שני הצדדים יותר מידי חשובים מכדי שיהיה אפשר לוותר או להתפשר עליהם.
2. כאשר המטרה שלך היא ללמוד, כלומר לבחון את הנחותיך ולהבין את השקפת הזולת.
3. על מנת לשלב תובנות ורעיונות של אנשים בעלי גישות וזוויות ראייה שונות.
4. כדי להשיג מחויבות של הצדדים, על ידי יצירת שילוב שיש עליו קונצנזוס.
5. כדי לטפל ברגשות שעשויים להזיק ולהפריע.

**תיאור גרפי של פרופיל הציונים**

בטור שמתחת לכל אופן התמודדות מופיע טווח הציונים האפשרי מ-0 (לשימוש נדיר) עד 12 (לשימוש תכוף). כל ציון אפשרי מוצג בהשוואה לציונים של קבוצת מנהלים שמילאו שאלון זה. הקווים האופקיים מבטאים אחוזונים-אחוז האנשים שקיבלו ציון מסוים או נמוך ממנו. לדוגמא, אם קיבלת ציון מעל קו ה-80% בתחרותיות, פירוש הדבר שהנך גבוה מ-80% של האנשים שמילאו שאלון זה, או בין 20% הגבוהים בתחרותיות. הקוין העבים (באחוזון ה-25 וה-75) מפרידים את 50% הציונים האמצעיים בכל אופן התמודדות מ-25% הגבוהים ומ-25% הנמוכים. באופן כללי, ניתן לומר שאם ציונך נמצא אי שם בתוך 50% הבינוניים בסגנון מסוים, הינך קרוב לממצוע במידת שימושך באופן התמודדות זה. אם ציונך נמצא מחוץ לטווח זה, הנך משתמש באופן התמודדות זה קצת יותר או קצת פחות מרוב האנשים שמילאו את השאלון. יש לזכור שציונים קיצוניים אינם בהכרח גרועים. ייתכן שהמצבים בהם הנך מצוי דורשים שמוש גבוה או נמוך באופן התמודדות נתון.

אחוזונים	תחרות	פתרון-בעיות	פשרה	הימנעות	ויתור
100%	12		12	12	12
	11	12		11	11
	10	11	11	10	10
	9		10	9	9
	8			8	
90%					

