

התמודדות עם קונפליקטים¹

שותפות אמיתית מכילה קונפליקטים. עצם קיומו של קונפליקט בתוך השותפות לא מהווה בעיה – אלא, אופן ההתמודדות של השותפות איתו הוא שעלול ליצור בעיות. עימות שאינו מנוהל נכון הוא בעל פוטנציאלי הרסני לשותפות: יש לו את היכולת לדכא את המוטיבציה, לערער את האמון, ובמקרים קיצוניים הוא עלול לגרום לזעזועים עמוקים בשותפות.

אבל, קונפליקט הוא לא בהכרח דבר רע. קונפליקטים נוצרים כשלאחד או יותר מהשותפים עולה הצורך בשינוי הדרך. הנחת המוצא: מאחורי התנגדות או הסתייגות קיים שיקול דעת שרצוי להקשיב לו. לכן, זו גם הזדמנות לפריצות דרך ולכוונון השותפות מחדש. ניהול נכון של ההתנגדות הוא בעל פוטנציאל למקד ולדייק את פעילות השותפות, ולייצר בקרב השותפים תחושת הנעה מחודשת. האופן בו תתמודדו עם האתגרים האלו הוא המפתח לשאלה איזה סוג משבר תחווה השותפות – משבר שמהווה הזדמנות, או משבר שמהווה איום.

שלבים בניהול משברים

1. אל תתנו למתיחות לבעבע מתחת לפני השטח - עודדו שיחה כנה

- עימותים לא מדוברים הופכים לסמויים ועלולים ליצור תחושה של היעדר שקיפות ו"סתימת פיות". בנוסף, יש בהם סכנה שסבלנות שפוקעת תוביל לרגעי "פיצוץ". התנגדות שמתנהלת כ"פיצוץ" ולא כקונפליקט מנוהל עלולה לגרום נזק משמעותי לשותפות – היא מביאה לאמירות קשות, להחלטות גחמניות, ולעתים קשה להחזיר אחריה את הגלגל לאחור.
- הבינו מה המסגרת הנכונה לשיח על הנושא. האם מדובר בנושא שמערב את כל השותפים? מטעמי שקיפות, ברירת המחדל היא לנהל את השיח בצורה גלויה שמערבת את כל השותפים. אבל, במידה וההתנגדויות נוגעות לחוסר הסכמה בין שותפים ספציפיים, או שהיא נובעת ממניעים רגישים, פוליטיים או שבריריים, יכול להיות שנכון יהיה לקיים שיחה אינטימית בין שותפים ספציפיים.
- בקשו לנהל שיחה מוסדרת בנושא – דיונים הנוגעים לקונפליקטים הם דיונים רגישים, ואין לקיים אותם בהפתעה! עימותים מפתיעים יכולים להכניס את השותפים למגננה ולהסלים את הדיון. תנו לכל השותפים המעורבים התראה מספקת, כדי שיוכלו להגיע לשיחה מוכנים.

2. הקפידו על דיאלוג מכבד וסימטרי ככל הניתן

- הגיעו לשיחה בראש פתוח, הצטיידו בסובלנות והקפידו על כללי שיח מכבדים: הימנעו מהטלת אשמה, תנו לצד השני להשלים את טענותיו והקשיבו להן, והשתמשו בניסוחים מכבדים (להלן הצעות בטבלה).
- מצד שני, קחו אחריות על נושאים שנפלים תחת המחויבות שלכם. במידה ואתם חושבים שפעלתם כשורה, היו שקופים והסבירו את החלטותיכם ואת האילוצים או המניעים שהביאו אתכם לקבל אותם. הסבירו כיצד תפעלו בעתיד אחרת כדי להימנע מהסלמה דומה.
- על מנהל השותפות, או מוביל השיח, מוטלת האחריות להקפיד על מסגרת מכבדת לניהול דיאלוג: להקפיד כי כל הצדדים נשמעים; להציב גבולות ברורים לשיחה; לוודא שהשיח מתמקד בנושא ואינו מוסט לנושאים לא ענייניים (כגון נושאים שחורגים מגבולות השותפות, פנייה לפסים אישיים וכדומה).

¹ ג'וינט אלכא, השיטה לבניית וניהול שותפויות

אל תאמרי/י	אמורי/י
לא הבנת אותי	כנראה לא הסברתי את עצמי
אתה טועה	אני מבין שאתה רואה את הדברים אחרת
אתה לא יכול	מה שאתה יכול לעשות הוא
תקשיבי/ לי	חשוב לי להסביר
	אני רוצה לבדוק אם הבנתי, אתה אומר ש.....

3. הגיעו להבנה משותפת של נסיבות המשבר

- פעמים רבות, משברים נוצרים מתוך פערים בידע: שותפים שאינם מיוודעים למכלול הנסיבות, שותפים שמרגישים שאינם נכללים בתהליך קבלת ההחלטות או שותפים שאינם מבינים את אילוצי הצד השני – בבסיס כל אלה, למעשה, נמצא פער בידע בין השותפים השונים.
- לכן, הצעד הראשון בשיחה המשותפת הוא יצירת תמונת המציאות המשותפת שהובילה למשבר – הבנת מכלול הנסיבות, האינטרסים וההחלטות שהובילו לנקודה בה השותפות נמצאת. ודאו שכל הצדדים המשותפים מבינים מה כל צד ראה לנגד עיניו וצרו ביחד הגדרה משותפת של הפערים הקיימים.
- שימו לב שאינכם מכניסים הנחות יסוד או תפיסות ארגוניות שלכם אלא נשענים על עובדות ככל הניתן, ושקפו לצד השני כשנדרש. הבהירות בנושא תייצר שיחה ממוקדת ואובייקטיבית יותר.
- שימו לב! המטרה בתהליך היא לא להגיע ל"חקר האמת". חיפוש אמת אובייקטיבית אחת הוא מיותר בקונפליקטים, ומסית את הדיון מהעיקר: חוסר ההסכמה בין הצדדים והשאלה האם יש דרך לגשר עליו. המטרה בתהליך היא להגיע להגדרה ברורה ומזוקקת של הבעיה שלפניכם ושל חוסר ההסכמה.

4. זהו יחד פתרונות אפשריים

- משהגדרתם את חוסר ההסכמה במדויק, תוכלו להבין גם מה שורש הבעיה שמסתתרת מאחוריה ולגבש צעדים שיסייעו לכם להתגבר על הקונפליקט.
- נצלו את המשבר ללמידה משותפת. לצד פתרון המקרה הספציפי, חשבו כיצד ניתן ללמוד מהמשבר הנוכחי ולמנוע מקרים דומים בעתיד? זה הזמן לבחון מחדש אם נדרשים אילו שהם דיוקים בתוכנית העבודה ובמנגנוני העבודה של השותפות.
- במקרים קיצוניים, יכולים להיוותר פערים שאינם ניתנים לגישור. במקרים כאלה נכון יהיה חשוב האם השותפות יכולה להמשיך להתקיים למרות הפערים. פירוק שותפות הוא צעד קיצוני שאין להקל בו ראש, אך שותפות שבבסיסה חוסר הסכמה מהותי היא שותפות שלא תוכל להגשים את מטרותיה.