

## מקונפליקט ל"נונפליקט" – גישה הוליסטית ואפקטיבית לניהול קונפליקטים מאת: ד"ר אמיר כפיר

עבור כתב העת של איפ"א

עולמנו הוא עולם של קונפליקטים. אנו חיים בחברה, בתרבות, שבה קונפליקט נתפס בעיקרו כדבר שלילי. למעשה, עצם העובדה שמתקיימת בינינו מחלוקת, נתפסת על ידנו, לרוב, כסימן לבעייה כלשהי במערכות היחסים שלנו. אך השקפה זו מחטיאה את טבעו של הקונפליקט, כמצב התובע מאיתנו – ובו זמנית מהווה עבורנו הזדמנות - לפתח ולקדם את מערכות היחסים שלנו עם זולתנו ולצמוח כאינדיבידואלים.

קונפליקט הינו, בפשטות, מצב שבו קיימים לפחות שני אינטרסים, רצונות, רעיונות או סגנונות סותרים הבאים במגע זה עם זה. האופן בו אנו מתמודדים עם קונפליקטים יכול להיות קונסטרוקטיבי או דיסטרוקטיבי. למרבה הצער, רבים מאיתנו - החל מהפוליטיקאים המנהלים את חיינו (שרובם מורגלים בניהול מלחמות ולא בקידום שלום), וכלה באזרח הפשוט - אינם רוכשים את הכלים שבכוחם לסייע בעשיית "שלום יומיומי".

כיועץ ארגוני וכמנחה בכיר בארגון YPO (Young Presidents' Organization), פיתחתי תהליך פשוט בן שלושה שלבים להתמודדות עם קונפליקטים באופן קונסטרוקטיבי ואותנטי. ביחד עם שותפי, סטיבן הכט הקמנו את עמותת "Million Peacemakers", שנועד להפיץ את השימוש בכלי זה לארגונים, קהילות ומשפחות. לאחרונה פירסמנו את הספר "נונפליקט" שהינו, למעשה, מדריך לניהול קונפליקטים בחיי היומיום. הספר מתאר את הרקע והרציונאל העומדים בבסיס שלושת שלבי "דרך הנונפליקט" ומסביר כיצד ניתן ליישם באופן אקפטיבי.

מרכיב "הקסם" העיקרי בגישתנו הוא אמפטיה. כבני אדם, כולנו כמהים לקשר אנושי; כיצורים חברתיים במהותנו אנו זקוקים לו על מנת לשרוד. לצד זאת, במגענו עם הזולת, תמיד נחוה רמה כזו או אחרת של אי הסכמה. החידוש בגישת ה"נונפליקט" הוא בעצם ההתייחסות לקונפליקטים בחיינו כאל הזדמנות לצמיחה ולהתפתחות; ככאלה, יש להתייחס אליהם כאל "ברכה במסווה".

הייתי עד באופן אישי לעוצמה הרבה של "דרך הנונפליקט" בהתמודדות אפקטיבית עם קונפליקטים. הנחלתה למשתתפים ויישומה במפגשים קבוצתיים מובנים ומתמשכים, מאפשר להם לעסוק בנושאים שנויים במחלוקת מבלי שהשיח יגיע לכדי פיצוץ; אלה העושים שימוש בדרך זו לומדים עם הזמן לנהל ביניהם תקשורת המאופיינת ברמות גבוהות של הרמוניה ואמפטיה.

במסגרת עבודתי, אני מוצא עצמי פעמים רבות כמתווך בין אנשים בני לאומים שונים, אשר מצויים במצב כזה או אחר של מלחמה או מתיחות פוליטית. אחד המפגשים העוצמתיים והזכורים לי ביותר מסוג זה התקיים ב"כנס שלום" אותו הנחיתי, ושבנו השתתפו בני כמה לאומים - ישראלים, פלשתינאים ואמריקאים – כולם אנשי עסקים מובילים ובעלי השפעה.

בתחילת אותו מפגש, שיחתנו אודות הקונפליקט הישראלי- ערבי, נשמעה כמו רצף של האשמות הדדיות. כולנו התקשינו להבין באופן אמיתי ועמוק איך זה מרגיש באמת "לחיות בצד האחר". כל אחד מהצדדים חש שהצד השני "לא באמת רואה אותו". באותו שלב בדיאלוג היה חסר לכולנו מימד מכריע – המימד הרגשי. המשתתפים ניתחו את המצב באופן רציונאלי אך, להבנתי, לא הביאו את עצמם לחדר באופן אותנטי ומלא, במובן זה שניתוחם את המצב לא כלל את השפעתו (של אותו מצב) על זהותם העצמית כבני אדם.

כמנחה המפגש, הבנתי כי עלינו לעשות משהו אחר אך לא הייתי בטוח מהו. כשכבר הייתי על סף ייאוש, עלה בראשי רעיון שיוכל, כך קיוויתי, לקחת את הקבוצה למקום שיש בו רמות גבוהות יותר של אמפטיה והבנה הדדיות. ביקשתי מהמשתתפים להתחלק לחמש תת קבוצות: ערבים, אמריקאים ישראלים, פלשתינאים, וקבוצת "שאר העולם".

הרעיון היה לתת למשתתפים להיכנס לנעליהם של חברי הקבוצות האחרות, כדי לסייע להם להבין בצורה עמוקה יותר איך זה מרגיש להשתייך לקבוצה אחרת, זו שאינה קבוצתם המקורית. מה שקרה בעקבות המהלך הזה הפתיע את כולנו.

לראשונה מאת תחילת המפגש, נדמה היה כי כולנו מפנימים את המימד האנושי שמאחורי הקונפליקט. כל אחד מאיתנו הרגיש בצורה ברורה יותר את הכאב של ה"אחר". גילינו יחד כי האנשים היושבים בחדר יכולים באמת להבין האחד את השני, לא רק ברמה הרציונאלית, אלא גם, וחשוב מכך - ברמה הרגשית.

הודות לשינוי שחל באופי השיח בינינו, חדלנו מלהיות אך ורק "רעיונות סותרים" המתחרים ביניהם מי צודק ומי אמור "לוותר" ולסגת. כעת היינו שווים, מאוחדים יותר, והרגשנו כי ביכולתנו לפרוץ הרבה **מה"גבולות" שעד כה "הגדירו" אותנו** – וזאת כיוון שהבנו והרגשנו כי יש בינינו הרבה מן המשותף. וכל צד מרגיש שהצד האחר מבין אותו לחלוטין

כיום כבר ברור כי המצב הכואב והמצער במזה"ת (שאנו אנו תופסים כ"מציאות") לא ייפתר בעוד ועוד מלחמות ומוות. אנו מנסים זאת כבר יותר מ 60 שנה – וזה לא עובד. התקווה מצויה בחמלה ובאמפטיה; רק אלה יאפשרו לבני שני העמים להכיר ולקבל האחד את השני כבני אנוש, תוך מתן לגיטימיות לנקודת המבט ה"אחרת".

לתפיסתי, גישה זו היא בעלת פוטנציאל רב לייצר אפקט משמעותי בישראל, במזה"ת, ואף מעבר לכך. אפשר כי כל מה שנדרש על מנת לקדמה באיזורנו, הוא פשוט לתרגל אותה. אם כך הדבר, סטיבן ואני שמחים כי באפשרותנו להציעה, בתקווה כי תסייע במשהו לקידום השלום המיוחל.

אך אם די בכך, אזי עד שנזכה, בשני הצדדים, למנהיגים בעלי התבונה ויכולת ההשפעה הדרושות - דוגמת נלסון מנדלה, יצחק רבין או אנואר סאדאת – נדמה כי אנו זקוקים למנהיגים מעולם העסקים; כאלה אשר יובילו, או לכל הפחות יהיו מעורבים בתהליך השלום, על מנת שזה יחדל מלהיות חזון בלתי מציאותי.

## יישום "דרך הנונפליקט" – תיאור שלבי השיח:

### שלב 1 : הבן את עצמך ואת השותף שלך

- שתף עם שותפך את נקודת מבטך על הקונפליקט שאתם חווים, תוך התייחסות לשאלה - מהי המחלוקת מבחינתי וכיצד היא גורמת לי להרגיש? מה חשוב לי בהקשר לקונפליקט זה?
- השותף שלך משקף לך את מהות דבריך כפי שהוא תפס אותם ושואל: "האם הבנתי אותך כראוי? האם יש דבר מה נוסף?"
- אתה והשותף שלך מחליפים תפקידים וחוזרים על התרגיל

### שלב 2 : הבנה של המציאות המשותפת שלנו

השותף שלך ואתה דנים ועונים יחד על השאלות הבאות:

- מהו הקונפליקט הבסיסי האמיתי שלנו?
- מה עובד טוב עבורנו? (תוך נסיון להגדיר - מה עובד עבור מערכת היחסים שלנו ומה אני מעריך אצל האדם האחר. התייחסו לעובדות ולרגשות)
- מה התרחיש הגרוע ביותר מבחינתנו? (דמיינו עובדות ורגשות שלדעתכם יתלוו לתרחיש זה)

### שלב 3 : יצירה משותפת

השותף שלך ואתה דנים ועונים יחד על השאלות הבאות:

- מה התרחיש הטוב ביותר מבחינתנו? (מהי המציאות האופטימלית מבחינתנו, אך כזו הניתנת למימוש. דמיינו עובדות ורגשות)
- מהם המכשולים העומדים בדרכנו לשם השגת התרחיש הטוב ביותר שלנו?
- מה אנחנו יכולים לעשות כדי להתגבר על המכשולים הניתנים לשליטה? מי יעשה מה, מתי?

בהצלחה,

**ערך ותירגם מאנגלית: אילן סימן-טוב**