

ד"ר שי בן יוסף  
נייד 054-2112383

[Shayby1@gmail.co](mailto:Shayby1@gmail.co) [www.shayby.co.il](http://www.shayby.co.il)

האוניברסיטה העברית  
בי"ס לעבודה סוציאלית  
תכנית שוורץ לניהול מלכ"רים

# מפגש 11

## מתחים וסכסוכים בהקשר קהילתי

- על מה נאבקים?
- 5 גישות לסכסוכים
- מנהיגות לדיאלוג
- מדרג הדיאלוג
- עצות מעשיות



# סיפורי קונפליקטים בקהילה כפרית

- יובל - כוחם של דפוסים
- עין הרים – הקשבה בציבור
- כפר בנגב – אחות והנחות – מפגש בגובה העיניים
- כפר בהר – אלימות או אילמות?
- כפר בבקעה – גם תושבים שותפים
- תל חרושת – המפעל והקיבוץ השיתופי מי עובד אצל מי?

# \* ריאליזם נאיבי (Naïve realism)

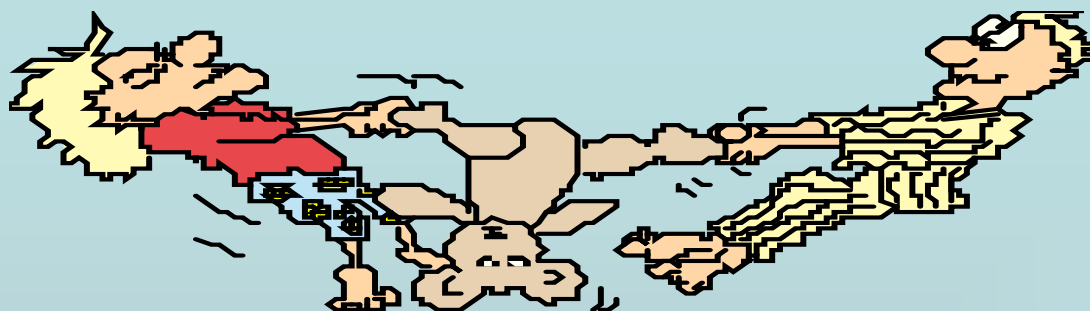
- הגישה שלי אובייקטיבית ורציונלית
- אם תקשיב תבין
- אם לא הבנת תפיסת המציאות שלך מעוותת

\* אמונה כי החושים והשכל הישר הם תמונת המציאות האמיתית. בניגוד לריאליזם מדעי המבוסס על התבוננות שיטתית.

# קהילה

היא לא מה שקורה לאנשים

היא מה שקורה ביניהם!



**מחלוקת, מאבק, ויכוח וקיטוב  
הן חלק מאבני הבניין  
של התפתחות חברתית בריאה**

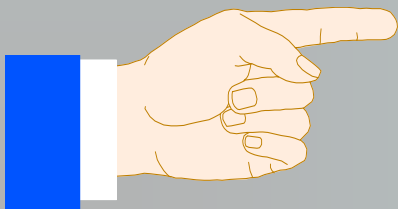


# על מה אנחנו נאבקים?

על פי – Boltanski & Thevenot 1999. " The Sociology of Critical Capacity" At: *European Journal of Social Theory*, Vol. 2, No. 3, : 359-377

1. על **כח** - שליטה
2. על **ערכים** - צדק
3. על **אינטרסים** - תועלת
4. על **זהות / יחסים** – תקשורת
5. **מנגנוני הגנה פסיכולוגיים** – תת מודע

6. מאבק כדפוס מתפתח **במערכת מורכבת**



# 1. נאבקים על על **כח** - שליטה

- הקונפליקט הוא מאבק על סמכות ושליטה.

לעיתים מדובר בביטוי למאבק בין קבוצות על הגמוניה חברתית.

מקורות סוציולוגיים – מרקסיזם ותיאוריות ביקורתיות.

התמודדות תקוף או המנע.

## 2. נאבקים על על ערכים - צדק

- בעלי העניין אוחזים בעולמות ערכיים שונים. מיחסים משמעות שונה למצב כך לדוגמא: הלכה דתית מול חוק מדינה, עמדות ערכיות שונות. מקורות סוציולוגיים – גישה ובריאנית ותיאוריות של רב-תרבותיות. התמודדות – מקונפליקט בין ערכים מנוגדים לאיזון בין ערכים משותפים.



### 3. נאבקים על על אינטרסים - תועלת

- אינטרסים וצרכים – המאבק הוא על השימוש במשאבים מוגבלים ( גישור קלאסי).
- מקורות סוציולוגיים – גישה מבנית תפקודית – פארסונס.

**התמודדות – מבט אחר על חלוקת המשאבים (משל התפוז) הגדלת המשאבים, שינוי תפיסת המשאבים, פשרה, הכרעה בכח.**

פרטים נוספים: כץ, ד, מ. (2008) חייבים, רוצים, יכולים – מקרים אמיתיים של משא ומתן. תל- אביב. משכל.

## 4. נאבקים על זהות / יחסים - תקשורת

- **יחסים וזהות – גישה טראנספורמטיבית לפיה הקונפליקט הוא על מערכות יחסים, רגשות וזהות מקורות סוציולוגיים – גישת האינטראקציוניזם הסימבולי – מיד, בלומר, גופמן.**
- **התמודדות יציאה מספירלה שלילית לספירלה חיובית . העצמת שני הצדדים, שיפור המערכת, תהליך – מידרג הדיאלוג, תקשורת מקרבת.**

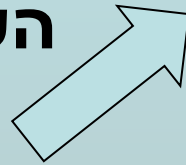
Bush, Robert, E. Folger (2005 ) *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco, Jossey – Bass.

# דינמיקה של קונפליקטים עפ"י Bush & Folger

## דינמיקה חיובית

1. אני - מסוגל להתמודד
2. האחר - שונות במערכת
3. הענות, הכרה.
4. אנושיות
5. סכסוך כהפריה

העצמה



## דינמיקה שלילית

1. אני מוחלש
2. האחר מנוכר
3. התכנסות עצמית
4. דמוניזציה
5. סכסוך כהפרעה



גישה מערכתית



# 5. מנגנוני הגנה פסיכולוגיים

## מעמיקים את הקונפליקט

- אידיאליזציה והפחתת ערך
- פיצול והשלכה
- הזדהות השלכתית
- אינטלקטואליזציה ורציונליזציה
- סטריאוטיפים והכללות
- הכחשה
- הרחקה / 'שעיר לעזאזל'
- הזדהות עם התוקפן

התמודדות:  
למידה מהתנסות – 'כאן ועכשיו'

# מנגנונים קבוצתיים להתמודדות עם החרדה מפני ה'שונה' - עפ"י ביון

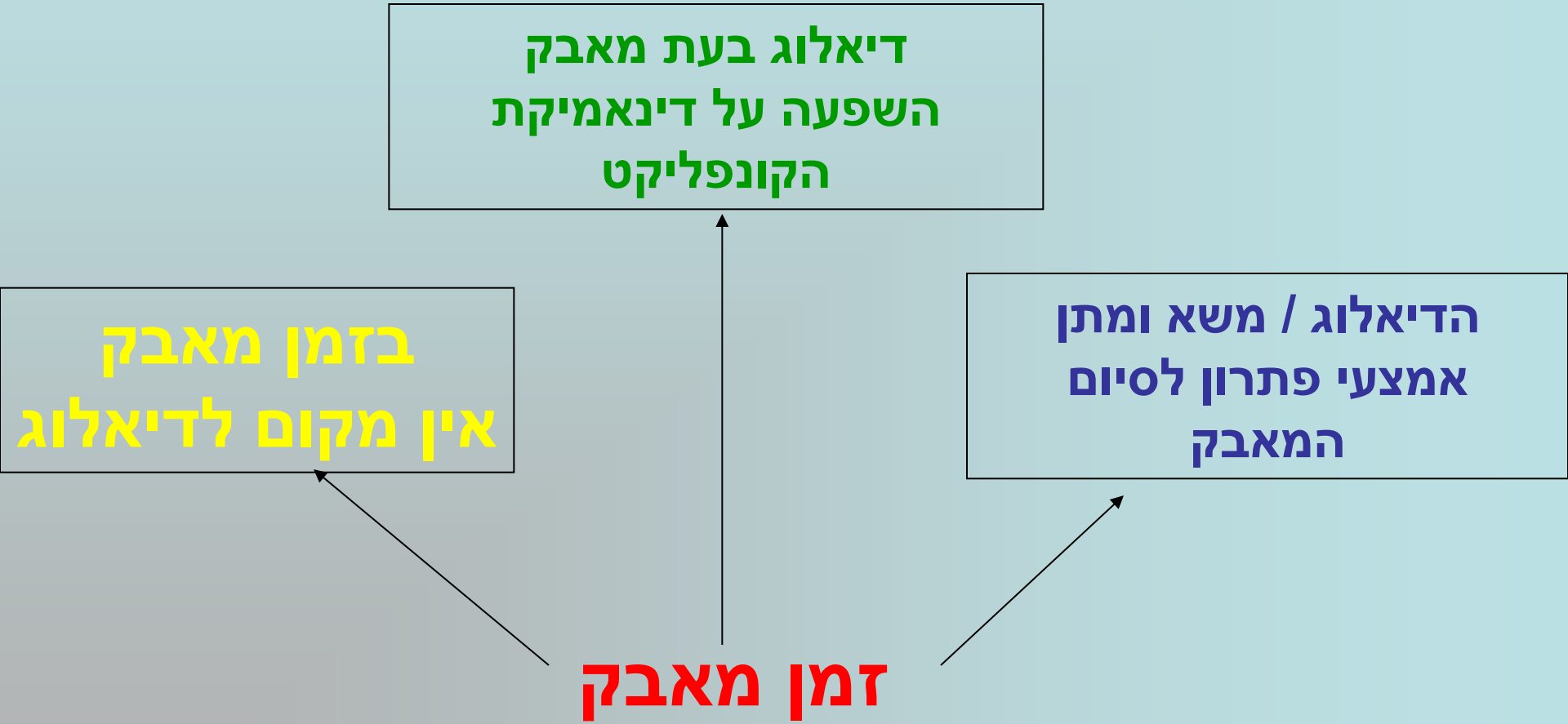
- תלות
- Fight – Flight , תקיפה - בריחה
- זוגיות
- Me-ness
- We-ness

## 6. מאבק כדפוס מתפתח במערכת מורכבת

- קונפליקט כתוצר של מתח מובנה בין חלקי המערכת
  - מאבק כתוצר של קירבה, אינטראקציה ותלות ההדדית
  - כתופעה המתהווה באופן לא לינארי – ממש לא משנה 'מי התחיל'.
  - שלב הסתגלותי – תהליך דינאמי של 'סוכנים מסתגלים' – מה שלא הורג מחשל
  - קונפליקט כ'דפוס' סיפור ידוע מראש – חלק ממבנה חברתי.
- מקורות סוציולוגיים – גישת הקונפליקט –דרנדורף, גישת המורכבות בר-ים, סטייסי  
Bar- yam, Yaneer. 2004. *Making things work*. MA: NECSI Knowledge press.
- - התמודדות - צדק מאחה. מושך משותף. פיתוח דפוס שיח. שינוי מבני. העלאה / הורדה של דרג הטיפול.



# דיאלוג בעת מאבק



# מנהיגות לדיאלוג

- המנהיגות כמתווה כיוון בהתנהלות במצבי מחלוקת – דוגמא אישית
- נכונות להיות ולפעול בשלושה מעגלים:
  - אישיו ובין אישיו, קבוצתי, מערכתי
- תהליך 'נושם' – שמירת היכולת של הקהילה הרחבה להתקדם בתהליך יחד עם המנהיגות
- קבוצת תמיכה.
- התקדמות ספיראלית.







המנהיג כבוגד



אמון במנהיגות

## סולם הדיאלוג

- 7. מנהיגות לדיאלוג בעת קונפליקט.
- 6. הסכמה חברתית על ניהול היחסים – איך לא להסכים.
- 5. מרחבי הדיאלוג – הכרה עצמית, הבנת המורכבות והרב מימדיות של הסכסוך, תסכול.
- 4. נכונות לדיאלוג – פתיחות, הבהרת רגשות, אינדוידואציה, הכרה אמפאיתית, כבוד הדדי.
- 3. ביקורתיות, שיפוטיות, קיטוב עמדות.
- 2. סקרנות, חרדה, חוסר אמון.
- 1. נכונות למפגש.



# עצות להתמודדות עם קונפליקטים בקהילה

- הכל אנשים – לייצור קשר אנושי
- להפתיע - לנתק את ה'טייס האוטומטי'
- רב ממדיות – ערכים ונורמות, יחסים, תהליך ספירלי, סביבה תומכת
- לייצור מנהיגות סביב 'מושך' משותף, 'מגרש משותף'
- להזהר מ'בועה' 1. תהליך נושם
- 2. עם הדפוסים הקהילתיים
- רציפות

# המלצות כלליות

- השענות על 'שלושת רגלי הקונפליקט' – הנושא, היחסים, המבנה.
- שימוש בפרקטיקות 'שוברות מבנה' – מרחב פתוח, חקר מוקיר, תרחישים ...
- ניתוח המאבק מפרספקטיבות שונות ובחירת הקונטקסט לניהולו.
- הקונפליקט קורה במערכת ולא בין מערכות – הקונפליקט כהזדמנות לחיבור .
- הקונפליקט כהזדמנות ללמידה, בירור וצמיחה – גישה חיובית למתח הכרוך במאבק
- הקונפליקט כתופעה חדשה / ישנה – הקונפליקט כהזדמנות לבדוק את מועילות הדפוסים הקיימים.

תודה

Thanks



Shay Ben Yosef Ph.D. ד"ר שי בן יוסף  
Navigating Complexity ניווט במורכבות

[www.shayby.co.il](http://www.shayby.co.il)

[Shayby1@gmail.com](mailto:Shayby1@gmail.com) 054-2112383

# הטייס האוטומטי

- התשובות ידועות (אני יודע גם מה הוא יגיד)  
– הסטיקר / מפגש אישי משמעותי
- לא ניתן לעובדות לבלבל אותנו  
- לגעת בחומר, מסעות חקר
- כולם אומרים (Common Knowledge), רציה חברתית  
– שיח 'פנימי' על מה 'מותר' לדבר
- עולם מסודר פחד משינוי  
– לעבור משיח של תקוות ופתרונות לשיח של שאלות, אפשרויות, סימולציה של מורכבויות
- אם אתה חושב שאתה לא כזה, לך יש דעות מגובשות, על סמך עובדות וכו' – אתה צריך מראה.

# מקורות להתנעת קונפליקט בקהילה

על פי Padilla & Brusset 2008

- **ענייני זהות – שינויים המאיימים על אורח החיים והמעמד של קבוצות. שינויים דמוגרפיים,**
- **חברתיים, כלכליים ודתיים .**
- **משאבים – משאבים מוגבלים של שטח, תקציב, דיור ועוד.**
- **קונפליקט תלוי מקרה/הקשר – נושאים מעוררים קונפליקט הצפים בעקבות אירוע שקרה בקהילה.**