



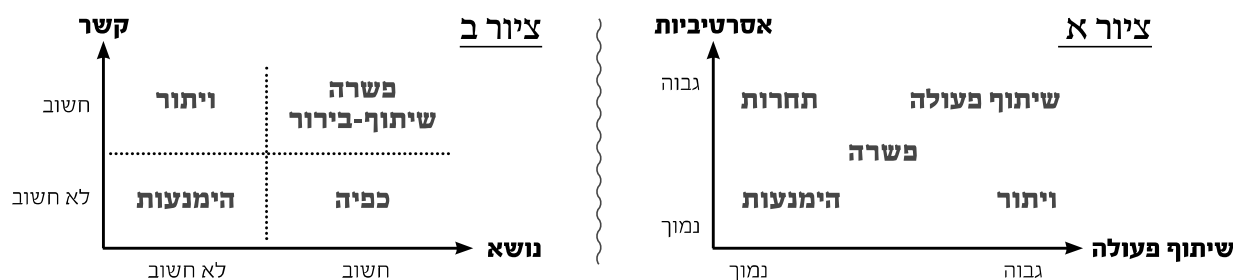
פרשת מקץ

קונפליקטים ויישובם: יוסף והאחים

קונפליקט הוא מצב של חוסר הסכמה, התנגדות, או מאבק בין יחידים או קבוצות. דברי ימי הקונפליקט עתיקים כימי אנוש. על כן לא מפתיע שבספר בראשית מהווים הקונפליקטים הבין-אישיים מוטיב מרכזי, החל ברצח הבל על ידי קין וכלה בקונפליקט הסבוך כל כך בין יוסף ואחיו, שספק אם נפתר עד סופו. בהקשר לכך ברצוני להציג את אחד המודלים המובילים בתחום ניהול קונפליקטים,¹ שלו שימושים מעשיים גם בתחום הייעוץ הארגוני, ולבחון דרך מודל זה את דרכי ניהול הקונפליקטים בסיפור המאורעות של יוסף ואחיו. נראה, שבחינת דרכי הפעולה של הגורמים המעורבים בקונפליקטים בעזרת כלים מתחום מדעי ההתנהגות, תוכל להאיר לנו באור חדש את הדילמות שהמעורבים בקונפליקט ניצבו בפניהן, ובכך תסייע לנו להעריך ולהבין את הסיבות שהביאו אותם לפעול כפי שהם פעלו בסיפורים שאותם אנו קוראים בתורה.

תקיפות או שיתוף פעולה

אפשר לתאר שתי דרכי תגובה במצב של קונפליקט: א. אסרטיביות - תקיפות: כאן האדם מנסה לדאוג לאינטרסים שלו עצמו. ב. קואופרטיביות - שיתוף פעולה: כאן האדם מנסה להתחשב באינטרסים של הצד השני. בעזרת דרכי תגובה אלה נוכל לתאר חמש גישות אסטרטגיות לניהול קונפליקטים כמתואר בציור א.



תחרות - במצב של תחרות האדם נוהג באסרטיביות. הוא מנסה לקדם את האינטרסים שלו ולהשיג את מטרותיו על חשבון הצד האחר, בלי להתחשב בו אפילו במידה מינימלית. משמעות מעשית של תחרות היא ניסיון לנצח במאבק, להגן על עמדה שנראית מוצדקת, לעמוד על זכויות וכדומה. גישה זו מתאימה במספר תרחישים: כאשר מדובר באינטרס חשוב מאוד וסיכויי הניצחון טובים; במקרה חירום כאשר נדרשת פעולה מהירה וחד-משמעית; כאשר יש צורך לאכוף חוקים ונהלים כדי להשיג משמעת.

¹ Thomas, (1976). Conflict and Conflict Management. In D.M. Dunnette ed. Handbook of Industrial and OrganizationL Psychology. (Chigaco. Rand McNally)

ויתור - ויתור הוא היפוכה של התחרות. האדם מוותר על האינטרסים שלו ואינו פועל באסרטיביות, וזאת כדי להשביע את רצונו של האחר. ויתור יכול להופיע ככניעה לעמדת האחר, כציות להוראות ללא הזדהות עם תוכנו, או כמחווה הנעשית מעמדת כוח. הויתור הוא שימושי כאשר האדם נוכח לדעת כי טעה והוא נסוג מעמדתו; כאשר חשוב ביותר למוותר להגיע להרמוניה ולמנוע תחרות או ויכוח; כאשר הויתור מעניק למוותר אשראי שייניב שיתוף פעולה.

הימנעות - הנמנע אינו מטפל בקונפליקט וממילא אינו מקדם את האינטרסים שלו או של זולתו. הימנעות יכולה להיות נסיגה מוחלטת מהמצב, למשל כאשר האדם חסר את הכוח הדרוש ואין לו סיכוי לקדם את עמדותיו. אפשר לנקוט גישה של הימנעות גם בדרך דיפלומטית, כמו למשל לדחות את הטיפול בבעיה למועד אחר במטרה להרגיע, להפחית מתחים ולאפשר דיון ענייני.

פשרה - פשרה היא גישה אמצעית שיש בה גם אסרטיביות וגם קואופרטיביות: כל אחד מהצדדים מצליח לספק חלק מהאינטרסים שלו בעוד הוא מאפשר גם לצד השני לספק חלק מהצרכים שלו. השימוש בטכניקת הפשרה נפוץ כאשר האינטרס השנוי במחלוקת קל ונוח לחלוקה; כאשר כוחם של שני הצדדים שווה והם מחויבים למטרות סותרות; או כאשר יש צורך להגיע לפתרון מהיר בזמן קצר.

שיתוף פעולה או ברור יסודי - טכניקה זו היא המורכבת והקשה ביותר ליישום מכל אלה שהוזכרו לעיל. כאן מנסים שני הצדדים למצוא פתרון שיספק במלואו את האינטרסים שלהם. בשיתוף הפעולה מגיעים לידי ביטוי מקסימלי גם האסרטיביות וגם הקואופרטיביות, והתהליך הזה מצריך אמון הדדי והפגנת כנות של כל צד כלפי הצד האחר: הוא דורש דיון יסודי בנושא השנוי במחלוקת, זיהוי ברור של האינטרסים (הסמויים לעתים) מחוללי המחלוקת, ומציאת אלטרנטיבות העונות על דרישות שני הצדדים. טכניקה זו שימושית כאשר המטרה היא למצוא פתרון שיספק את שני הצדדים, כאשר האינטרסים של שניהם חשובים ואין שום אפשרות לוותר עליהם. גישה זו של שיתוף פעולה רווחת כאשר הקונפליקט הגלוי הוא ביטוי לבעיה עמוקה יותר הדורשת פתרון, והבעיה חשובה מספיק כדי להצדיק את המאמץ הנדרש למציאת פתרון.

הקשר והנושא

חוקר בשם SAVAGE² שיכלל את המודל האמור, והצביע על שני גורמים שמשפיעים על בחירת הטכניקה המופעלת בפתרון הקונפליקט: א - הקשר בין המעורבים בקונפליקט. ב - חשיבות הנושא השנוי במחלוקת. גישת SAVGE מסוכמת בציר ב לעיל.

² Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically: By: Savage, Grant T; Blair, Jogn D; Sorenson, Ritch L., Academy of Management Exccutive, Feb89, Vo1 3 Issue 1, p37, 12p

כאשר גם הקשר וגם הנושא אינם חשובים, ההימנעות היא גישה פרקטית ויעילה. כאשר הקשר חשוב והנושא אינו חשוב, או הרבה חשוב פחות, הרי שכדי לשמור על איכות הקשר יתקיים ויתור. כאשר הנושא חשוב והקשר אינו חשוב - הסגנון התחרותי הוא שישלוט. ואילו כאשר הקשר והנושא שניהם חשובים ואי אפשר להעדיף אחד מהם, הקונפליקט ייפתר בצורה המספקת ביותר בדרך של שיתוף-בירור או בדרך של פשרה. כמובן, ישנם קונפליקטים מורכבים ומתמשכים, שבהם ייתכנו התפתחויות שונות כאשר האסטרטגיה שהצדדים ינקטו תשתנה עם התפתחותו של הקונפליקט.

יוסף ואחיו

הסיפור הגדול של יוסף ואחיו משתרע על פני ארבע הפרשיות האחרונות בספר בראשית. סיפור זה עשיר בקונפליקטים שחלקם מורכבים ביותר. להלן יסקרו קונפליקטים אלה לאור המודלים שהוצגו לעיל:

התחלת המאבק על המנהיגות - בתחילת פרשת וישב מסופר על הקונפליקט בין יוסף לאחיו, כשהנושא הוא מי מבני יעקב יהיה המנהיג. אחי יוסף מפעילים כאן גישה תחרותית מובהקת, עד שכמעט כל דרך של הפעלת כוח על יוסף נראית לגיטימית בעיניהם, מה שלבסוף הוביל לזריקת יוסף לבור ומכירתו לישמעאלים. זאת משום שנושא המנהיגות נתפס על ידי אחי יוסף כנושא חשוב ביותר, ואילו הקשר עם יוסף נמצא, עבורם לפחות, במקום משני. חלק זה של הקונפליקט הסתיים בניצחון האחים על ידי שסילקו את יוסף עצמו מהזירה.

יוסף ואחיו במפגש ראשון במצרים - שלב נוסף בקונפליקט שבין יוסף ואחיו מתרחש בפרשתנו, אומנם בלי שהאחים יודעים זאת, כאשר יוסף הוא השליט במצרים והאחים יורדים למצרים לשבור שם אוכל. יוסף נוקט מולם בסגנון תחרותי: "וַיֹּאמֶר אֲלֵהֶם מִרְגְּלִים אַתֶּם לְרֹאוֹת אֶת עֲרֹת הָאָרֶץ בְּאֶתֶם" (מב, ט), ואילו הם מנסים להימנע מכניסה לקונפליקט: "וַיֹּאמְרוּ אֵלָיו לֹא אֲדֹנֵי וְעַבְדֶּיךָ בָּאוּ לְשָׂבֵר אֶכֶל" (מב, י). בשלב זה יוסף המנצח קובע את: "חוקי המשחק". הוא אוסר במשמרת את שמעון ומתנה את שחרורו בהורדת בנימין למצרים.

יעקב, ראובן ויהודה - בשובם אל ביתם, האחים מבקשים מיעקב לתת להם את בנימין כדי להורידו למצרים אל יוסף: "הֲאִישׁ אֲדֹנֵי הָאָרֶץ" (מב, ל). בין יעקב וראובן מתפתח קונפליקט. יעקב נוקט בגישה תחרותית כלפי בניו, מפעיל סמכות וכוח ומסרב, ובכך מסתיים פרק מב. כאשר אוזלת אספקת המזון (פרק מג) פונה יעקב אל האחים ומבקש "שבו שברו לנו מעט אכל" (מג, ב). כאן נכנס לתמונה יהודה ומתחיל בתהליך של בירור יסודי עם יעקב על מהות הוויכוח בין הצדדים, שבסופו נמצא הפתרון העונה לדרישות של הצדדים: יעקב מקבל את בקשת יהודה להוריד את בנימין למצרים ויהודה מצדו נותן ערבויות שיניחו את דעתו של יעקב ויאפשרו לו להיענות. מה שעומד ברקע ההתנהלות השונה, הוא שברור ליעקב וליהודה שהקשר ביניהם חשוב, וגם הנושא שהם מתווכחים עליו, לקיחת בנימין למצרים, חשוב לא פחות. כמו כן, בשל מצב הקיצון של הרעב ושל העובדה שזאת הייתה ההוראה של שליט מצרים, אין כאן מקום לפשרה. לכן הבחירה המתבקשת היא בדרך של שיתוף פעולה.

יוסף והאחים במגש חוזר - האחים יורדים למצרים עם בנימין ונלקחים אל בית יוסף. הם חוששים כי הסיבה לכך היא הכסף שמצאו באמתחותיהם בפעם הקודמת, אך יוסף אינו מעוניין להיכנס לקונפליקט בנושא הכסף. דוברו נוקט בהימנעות ואומר: "וַיֹּאמֶר שְׁלוֹם לָכֶם אֶל תִּירָאוּ אֶל-לֵהִיכֶם וְאֵלֵהִי אֲבִיכֶם נָתַן לָכֶם מִטָּמוֹן בְּאַמְתַּחְתֵּיכֶם" (מג, כג). עם זה ממשיך יוסף בפעולות כהשבת הכסף לאמתחות האחים והכנסת הגביע לאמתחת בנימין (תחילת פרק מד) - פעולות שנועדו להעצים את הקונפליקט ולהביאו לשיא.

נאום יהודה והתוודעות יוסף - כשהאחים נלקחים שוב לבית יוסף לאחר שנמצא הגביע באמתחת בנימין, נוקט יהודה בווייתור מוחלט: "וַיֹּאמֶר יְהוּדָה מֶה נֹאמֶר לְאֹדְנִי מֶה נִדְבָר וּמֶה נִצְטָדֵק הָאֵל-לֵהִים מִצָּא אֶת עֹן עֲבָדֶיךָ הִנֵּנוּ עֲבָדִים לְאֹדְנִי גַם אֲנַחְנוּ גַם אֲשֶׁר נִמְצָא הִגִּבִּיעַ בְּיָדִי" (מד, טז). אולם תגובת יוסף, שהיה מעוניין רק בבנימין כעבד, מחוללת מפנה בקונפליקט. רק בשלב זה חש יהודה כי לקונפליקט עם "אדוני הארץ" יש כנראה רובד סמוי, שהוא, יהודה, אינו מודע לו עדיין. לכן, בנאומו הדרמטי בתחילת פרשת ויגש, נוקט יהודה בגישה של בירור יסודי המנסה לזהות את האינטרסים הסמויים שביסוד הקונפליקט. בסיום נאומו מציע יהודה את הפתרון שלו לקונפליקט: "וְעַתָּה יֵשֶׁב נָא עֲבָדְךָ תַּחַת הַנֶּעֶר עֲבָד לְאֹדְנִי וְהַנֶּעֶר יַעַל עִם אָחִיו" (מד, לג). יהודה מקווה כי הפתרון המוצע יספק את רצונו של השליט המצרי. ואכן, דבריו של יהודה מביאים את יוסף להתוודע אל אחיו ובתוך כך לחשוף את שורשיו של הקונפליקט אשר מבחינתו של יוסף מגיע כאן לסיומו.

יוסף ואחיו לאחר מות יעקב - אחרי מות יעקב חוששים אחי יוסף מנקמתו (נ, טו), ולכן הם באים אל יוסף עם סיפור שאינו אמיתי, שבו יעקב ציווה אותם לפני מותו לומר ליוסף שלא יפגע בהם. יוסף עצמו נמנע מלהיכנס לקונפליקט עם אחיו: "וַיֹּאמֶר אֲלֵהֶם יוֹסֵף אֶל תִּירָאוּ אֶל הַתַּחַת אֱלֹהִים אָנִי. וְאַתֶּם חֲשַׁבְתֶּם עָלַי רָעָה אֱלֹהִים חֲשָׁבָה לְטֹבָה לְמַעַן עֲשֶׂה כִּי־זֶה לָהֶחֱיָת עִם רַב. וְעַתָּה אֶל תִּירָאוּ אֲנִכִּי אֲכַלְכֶּל אֶתְכֶם וְאֶת טַפְכֶּם וַיִּנַּחֵם אוֹתָם וַיִּדְבֹּר עַל לָבָם" (נ, יט-כא). יוסף שהיו לו בוודאי סיבות רבות לכעוס על אחיו אינו מוכן בכלל להיכנס לקונפליקט ובוחר בנסיגה מוחלטת מהמצב.

לעניות דעתי, יוסף הצדיק בוחר כאן בדרך של הימנעות ולא בווייתור שמשמעה "לא אנהג בכם ביד קשה כפי שמגיע לכם", משום שרצונו לשמור על כבודם של אחיו ולתת להם הרגשה כי אין בליבו מאומה עליהם. וכבר עמדו רוב המפרשים על כך שדבריו של יוסף הם דברי ניחומים ופיוסים.

לסיכום: המודל שהוצג בראשית הדברים מראה כי קיימות חמש אסטרטגיות לטיפול במצבי קונפליקט: תחרות, ויתור, הימנעות, פשרה ושיתוף פעולה. בסיפור יוסף ואחיו מופעלות ארבע מתוך הגישות הללו. המודל מסייע לנו לזהות את הקונפליקט, מרכיביו והתפתחותו, להבין מה הן דרכי הפעולה האפשריות והבלתי אפשריות בכל מקרה ומקרה, ומתוך כך להבין את הסיבות ואת המניעים שהניעו כל אחת מן הדמויות לפעול כפי שפעלה.



מאמר זה נכתב על ידי אריה ארזי-חוקר נושאי המנהיגות וניהול בתורה ובתנ"ך.
והוא אחד מ-54 מאמרים בספר שזכיתי לכתוב : פניו אליך – פנים חדשות בפרשיות השבוע

למידע על הספר פניו אליך [לחצו כאן](#)

למאמרים נוספים בקרו באתר שלי <https://www.aryearzi.com>

לתגובות arye.arzi@gmail.com