

מומחי-קונפליקטים-כמנהיגים: בחינה מחודשת של תפקידו של מומחה הקונפליקטים מנקודת מבט של מנהיגות¹

ד"ר רן קוטנר²

מטרתו של מאמר זה היא לחקור את ההפריה ההדדית בין התחומים הצומחים של יישוב סכסוכים בדרכים אלטרנטיביות (ADR) ומנהיגות. החלק הראשון בוחן את קווי הדמיון בתמות ובמאפיינים של שתי הדיציפלינות המושפעות מרוח הזמן (zeitgeist). החלק השני טוען כי קווי ההקבלה בין הדיציפלינות מאתגרים וקוראים להמשך חקירה של תפקידו של מומחה-הקונפליקטים. החלק השלישי מציע עיון בכישורים המודגשים בחקר המנהיגות ובהכשרות מנהיגות אשר לרוב אינם זוכים להדגשה במסגרת הכשרות בתחום יישוב הסכסוכים, תוך עיון בשאלה כיצד יכולים מומחי-קונפליקטים לשפר את הפרקטיקה שלהם על ידי שילובם של תמות, כישורים ודפוסי-מחשבה מעולם המנהיגות הרלוונטיים לעבודתם.³

טבע הבעיה שבפניה אנו עומדים מונח ביסודו בזהות העצמית שלנו עצמנו - כיצד אנו רואים את עצמנו כתחום ומה יש לנו להציע לאנשים. אנו קורבנות לנקודת המבט הצרה שלנו אודות עצמנו ואודות מה שאנו מביאים לקונפליקט.

(מאייר, 2004, עמוד 29)

מבוא

במקביל לצמיחתו של תחום יישוב הסכסוכים בדרכים אלטרנטיביות (ADR, Alternative Dispute Resolution) בעשורים האחרונים, ניתן למצוא מאגר הולך וגדל של עבודה מחקרית בנושא המנהיגות כמערך של כישורים ותכונות אותם ניתן ללמד, כמו גם מספר הולך וגדל של מכונים ותכניות בנושא מנהיגות המוקמים במסגרות אקדמיות וחץ-אקדמיות. זו אינה נקודת הדמיון היחידה לתחום יישוב הסכסוכים בדרכים אלטרנטיביות. אחת מהנחות היסוד של מאמר זה היא כי רוח התקופה אשר עודדה את פיתוחם המתמשך של הספרות והפרקטיקות בתחום ה-ADR היא אותה רוח תקופה העומדת מאחורי המוטיבציות להשקעה המרובה בתחום המנהיגות.

במאמר זה בחרתי להשתמש במונח 'מומחה קונפליקטים' כתרגום מילולי למונח Conflict Specialist ההולך ותופס מקום מרכזי בספרות יישוב הסכסוכים בארה"ב וכולל את מגוון

¹ מאמר זה הנו תרגום של המאמר Conflict Specialists as Leaders: Revisiting the Role of the Conflict Specialist from a Leadership Perspective, אשר התפרסם ב- Conflict Resolution Quarterly 29(2): 103-126 (2011).

² רן קוטנר הוא מרצה בכיר במכון וורנר למשא-ומתן ויישוב סכסוכים שבבית הספר למשפטים של אוניברסיטת קרייטון (אומהה, נבראסקה). את תואר הדוקטור שלו הוא השלים בתכנית לניהול קונפליקטים ולמשא ומתן באוניברסיטת בר אילן. הוא בעל תואר שני בפילוסופיה של החינוך ותואר ראשון בפילוסופיה מאוניברסיטת תל אביב. טרם הגעתו לאוניברסיטת קרייטון, רן שימש כחוקר אורח וכחבר בתכנית למשא ומתן של בית הספר למשפטים של אוניברסיטת הארוורד, במשך שלוש שנים. כתובת האימייל שלו הנה rankuttner@creighton.edu.

³ ברצוני להודות לכריסטיין באסק מאלוי, רוני רייטר-פלמון, ברנרד מאייר, נועם אבנר, גיואן גולדסמית, קנת' קלוק ופול קירגיס עבור המשוב שלהם על טיוטות מודקמות של המאמר; לפלמה סטרנד, אשר עיצבה איתי יחד את קורס המנהיגות הראשון; והסטודנטים בקורסי מנהיגות, על כך שהעשירו את הדיון בנושאים המוצגים במאמר זה.

ההתערבויות של איש המקצוע בוגר התכניות ליישוב סכסוכים, בכללם גישור. אשתמש ב'מומחה-קונפליקטים' בלשון זכר אם כי הדברים נכונים לגברים ונשים כאחד.

אקדמאים ואנשי מקצוע בשני התחומים חקרו בשנים האחרונות את נקודות ההשקה בין יישוב סכסוכים ומנהיגות וזיהו מה יכולים מנהיגים להרוויח משיפור כישורי ניהול הקונפליקטים וכישורי המשא-ומתן שלהם. עם זאת, פחות תשומת לב ניתנה לבחינת השאלה מה יכולים מומחי-קונפליקטים להרוויח עצמם מחשיפה לתאוריית וליישומים מתחום המנהיגות.

שאלה זו העסיקה אותי מאז הצטרפתי לסגל מכון וורנר למשא ומתן ויישוב סכסוכים שבאוניברסיטת קרייטון (נבראסקה, ארה"ב), המציע תכנית לימודים לתואר שני במשא-ומתן ויישוב סכסוכים. בדרישות התכנית מצאתי שתי עובדות מעניינות: ראשית, כי קורס בנושא מנהיגות היווה דרישת חובה במסגרת התכנית, ושנית, כי הקורס בנושא מנהיגות מוצע לסטודנטים ליישוב סכסוכים במסגרת ביה"ס למנהל-עסקים של האוניברסיטה. בשעה שהעובדה הראשונה סקרנה אותי ברמה העקרונית וגרמה לי לשאול את עצמי מדוע חייב קורס במנהיגות להיות חלק מקורסי הליבה הדרושים במסגרת תכנית ליישוב סכסוכים, השנייה העמידה בפני את האתגר לעצב קורס מנהיגות אשר יותאם באופן ספציפי יותר לסטודנטים בתחום יישוב הסכסוכים. אתגר זה, והרצון לחקור את מאפייניה הייחודיים של מנהיגות היכולים לסייע למומחה-הקונפליקטים למלא את תפקידו ואף להשפיע על הגדרת תפקידו, מונחים ביסוד מאמר זה.

ישנן מספר תשובות כלליות אפשריות לשאלה מה יכול מומחה-קונפליקטים להרוויח מהחשיפה הן לתיאוריה והן לפרקטיקה בנושא מנהיגות. ראשית, יש בכך כדי לסייע למומחה-הקונפליקטים להבין טוב יותר את המנהיגים איתם הוא עובד בהכשרות, כמאמן או כצד שלישי בהליך יישוב סכסוך, ובכך לשפר את עבודתו איתם מתוקף היותו מודע למורכבויות השונות המאפיינות את מעמדם ותפקידיהם. שנית, יש בכך כדי לעזור לו לסייע לכפיפים בארגונים לשפר את כישורי ניהול הקונפליקטים והמשא ומתן שלהם כאשר הם באים במגע עם ממונים עליהם בארגון. שלישית, יש בכך לסייע לו להשתפר כמאמן בנושא פיתוח מנהיגות, בעת עבודה עם כפיפים אשר אינם מצויים בעמדות מנהיגות רשמיות. רביעית, ואולי הדבר המאתגר ביותר, יש בכך לסייע לו לפתח את כישורי המנהיגות שלו עצמו ולהמשיך ולטפח תפיסה של עבודתו - אם כמכשיר, כמאמן, או כצד שלישי ניטרלי - בהתאם.

התשובות הראשונה והשנייה טומנות בחובן חזון מוגדר וברור אודות היכן מסתיים ניהול הקונפליקטים והיכן מתחילה המנהיגות, הואיל ומומחי-קונפליקטים נשארים בבטחה במסגרת הגבולות המוגדרים והתחומים של זהותם כאנשי מקצוע המסייעים לאחרים בתפקידיהם. התשובות השלישית והרביעית מאתגרות את הגבולות האלה ומזמינות את מומחה-הקונפליקטים להרהר בנושא כישורי המנהיגות של אלה המפתחים כישורי ניהול קונפליקטים. הרהור שיטתי בנושא זה מוביל לשאלה באילו דרכים תורמת רכישתם של כישורי ניהול קונפליקטים לפיתוחו של אדם כמנהיג? בעוד שהתשובה השלישית מתמקדת באנשים אחרים שעמם עובד מומחה-הקונפליקטים, התשובה הרביעית מזמינה את מומחה-הקונפליקטים להרהר בהגדרת התפקיד

שלו עצמו. במילים אחרות, התובנה על כך כי הכשרה בניהול קונפליקטים משפרת את כישורי המנהיגות של אדם מובילה לתובנות חדשות אודות זהותו המקצועית של מומחה-הקונפליקטים.

החלק הראשון במאמר זה מתאר את רוח התקופה והלך המחשבה התומכים במהלך העשורים האחרונים בעלייתם הן של תחום יישוב הסכסוכים בדרכים אלטרנטיביות והן של תחום המנהיגות כשתי דיסציפלינות חדשות ויזהה קווי דמיון בתמות ובתכונות המודגשות בשני התחומים. החלק השני בוחן כיצד קווי דמיון אלה עשויים להשפיע על תפיסותינו את הגדרת התפקיד של מה שאני מכנה "מומחה-קונפליקטים-כמנהיג". החלק השלישי מציג מאפיינים ותכונות של מנהיגות המצויים בספרות המנהיגות ואשר לעת עתה אינם זוכים להדגשה בחקר יישוב הסכסוכים. חלק זה מציע כי מאפיינים ותכונות אלה יכולים להיות שימושיים עבור מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג וצריכים להיות משולבים בהכשרות בנושאי יישוב סכסוכים בכדי לקדם התפתחות מקצועית בהתאם.

תחומים מקבילים, תמות דומות

כאשר אני מדגיש תמות מסוימות בספרות בנושא מנהיגות, אינני יכול, מצד אחד, להתעלם מן העובדה כי הבלטת תמות אלה נעשית באופן סלקטיבי, תוך שאני מרכיב את המשקפיים העבות של מומחה-הקונפליקטים דרכן אני קורא את הספרות הזו; מצד שני, מתוך קריאה בספרות זו נדמה כי אינני כופה את הפרספקטיבה שלי כמומחה קונפליקטים על הספרות בנושא מנהיגות, הואיל והתמות והכישורים המודגשים בספרות המנהיגות בעשורים האחרונים מוכיחים בבירור קווי דמיון רבים לאלה המודגשים בתחום יישוב הסכסוכים העוסקת בתפקידו של מומחה-הקונפליקטים. אם נזכור כי רוח הזמן משפיעה הן על התפתחות תחום יישוב הסכסוכים בדרכים אלטרנטיביות והן על התפתחות הבנת מושג המנהיגות בעשורים האחרונים, הרי אין זה מפתיע. שרטוט קווים מקבילים אלה יכול אף לסייע למומחה-הקונפליקטים בבואו לשפר את מיומנויות התקשורת של אחרים, הואיל ונדרשת עבודה נוספת בסיוע למנהיגים ולכפופים בכדי לטפח רעיון דמוקרטי של מנהיגות העומד במידה רבה יותר בקו אחד עם רוח הזמן, ובסיוע בסגירת הפער בין נושאים המצויים בתיאוריית המנהיגות העכשווית ובמנהיגות בפועל כפי שבאות לידי ביטוי בעולם האמיתי, שבו לעתים נדירות מתקיימת נגיעה בנושאים האלה. להלן שבע תמות וכישורים בעלי קווי דמיון משמעותיים המובלטים בשני התחומים.

ראשית, הן ספרות יישוב הסכסוכים והן ספרות המנהיגות בעשורים האחרונים עוסקות בנושא ההתרחקות ממבנים היררכיים. בדיוק כפי שהגישור מבטא שאיפה להתרחק מהמערכת המשפטית ההיררכית אל צד שלישי שאינו במעמד גבוה יותר מהצדדים בשום דרך שהיא (פולר 1971; פולברג וטיילור, 1984; קוטנר, 2009), כך נושא מרכזי שחוצה תיאוריות מנהיגות רבות (לדוגמה, גרינליף, 1977; בלוק, 1993; כריסליף, 1994; חפץ, 1994; לינינגר, 2006) נועד להרחיק מנהיגים מהלך מחשבה שבו הם רואים עצמם כממוקמים גבוה יותר בשרשרת ההיררכית. ברנארד באס כותב:

לפני ארבעים שנה בארצות הברית, הורים האמינו שחשוב ביותר ללמד את ילדיהם לכבד סמכות, לכבד את הכנסייה, לכבד את הממשלה ולהימנע מפקפוק בסמכות. כיום הורים מאמינים כי חשוב ביותר ללמד את ילדיהם לקבל אחראיות על פעולותיהם

שלהם, להיות נכונים ובטוחים בעצמם בקבלת אתגרים, ולפקפק במקור הסמכות כאשר הדבר חיוני. העובד הארגוני הצייתן והקונפורמיסטי של שנות החמישים היה מסור לחלוטין לחברה שהעסיקה אותו, ולא פקפק בסמכות. בשנות ה-90, מידה רבה של ספקנות וציניות החליפה את נורמות שנות ה-50, שעניינן קבלת מוסכמות ללא פקפוק. [1999, עמוד 18]

השינויים שבאס מתאר הובילו לשינוי רעיוני ולתובנות חדשות אודות מנהיגות. "לאורך זמן", כותבים במשותף חוקר יישוב הסכסוכים קנת' קלוק וחוקרת המנהיגות ג'ואן גולדסמית', "ישנה תבנית אבולוציונית ברורה של תנועה מעקרונות מבוססי-ניהול ועקרונות סמכותניים לעבר ערכים מבוססי מנהיגות וערכים דמוקרטיים" (קלוק וגולדסמית', 1997, עמוד 161). ברמה החברתית, קובע דיוויד כריסליפ (1994) תוך שהוא מתייחס להבנה ההולכת וגדלה של חשיבות החברה האזרחית, "שינוי מתרחש במקומות רבים ובסוגיות רבות. אזרחים לא מכפיפים עצמם עוד למנהיגים נבחרים או מומחים. במקום זאת הם סמוכים על עצמם, מאמינים ביכולתם לעבוד יחדיו ובתחושת המחויבות העמוקה שלהם איש כלפי רעהו וכלפי קהילותיהם" (עמוד 4). בהתחשב בעובדה כי "צורות מסורתיות של מנהיגות אזרחית ופוליטית נכשלו בהתמודדות" עם בעיות ציבוריות או עם חששות משותפים (עמ' 5), מנהיגים נדרשים לאתגר לאמץ תפיסת מנהיגות וכישורי מנהיגות שונים מהמסגרת היותר רווחת, סמכותנית והיררכית. וויליאם יורי, במבוא לספרו של מרק גרזון, "להנהיג דרך קונפליקט", כותב: "לפני דור או שניים, יהיה זה הוגן לומר, רוב ההחלטות התקבלו באופן היררכי. האנשים שבקצה הפירמידה נתנו את ההוראות והאנשים שבתחתית הפירמידה פשוט צייתו להן. דבר זה משתנה. כיום, מנהיגים יותר ויותר אינם יכולים פשוט לתת הוראות ולצפות לכך שהן תבוצענה" (גרזון, 2006, עמוד xi). זהו גם דגש יסודי בספרות יישוב הסכסוכים.

שנית, הן ממגשרים והן ממנהיגים קיימת הציפייה להניע את אלה שעמם הם עובדים לקחת תפקיד מרכזי יותר מהתפקיד שאותו נטלו באופן מסורתי, אם כצדדים בתהליכי פתרון קונפליקטים או ככפיפים של מנהיגים. בשתי הדיסציפלינות, נושא מרכזי הנו תפיסת המנהיג ומומחה-הקונפליקטים כתומכים, כיוצרי התנאים המאפשרים לאחרים לשגשג. מנהיג מוכשר להעצים את האנשים עמם הוא עובד לקחת תפקיד דומיננטי יותר בתהליכי קבלת ההחלטות, בדיוק כפי שמגשר מוכשר לסייע בהתמרת הציפייה של הצדדים לקבל את פסיקתו של צד שלישי.

בבקרו רעיונות מסורתיים וקונבנציונליים יותר של מנהיגות, בלוק קובע כי:

... הכוח הטמון במושג המנהיגות הנו בכך שהוא מרמז על יוזמה ועל אחריות... הוא נושא עמו, עם זאת, גם מטען המכיל בתוכו התנהגויות שעניינן שליטה והכוונה וידיעת מה הטוב ביותר עבור אחרים. הפעולה של הובלת שינוי תרבותי או ארגוני על ידי קביעת העתיד הרצוי, הגדרת המסלול להגעה לשם, וידיעה מה טוב ביותר עבור אחרים, מצויים באי-הלימה עם חלוקה רחבה של בעלות ואחריות בתוך ארגון. הצבת בעלות ותחושת אחריות קרוב לליבת העבודה היא השינוי המהותי שאותו אנו מחפשים. [1993, עמוד

[13]

בלוק רואה את המנהיג כעומד-לרשות (Steward) המוותר על שליטה, מבזר סמכויות ומסמך בעלי עניין בכל הרמות ליטול בעלות על ההצלחה הארגונית, ובכך יוצר להט לכל רוחבו של הארגון. רעיון נוסף בעל השפעה בספרות הנוכחית בנושא מנהיגות הוא "מנהיגות משרתת" (Servant Leadership), מונח אשר נטבע על ידי רוברט גרינליף (1977) ולפיו המנהיג-משרת הוא

קודם כל משרת השם כערך הגבוה ביותר את סדרי העדיפויות של אחרים ואת הצמיחה האישית שלהם.

הן בספרות המנהיגות והן בספרות יישוב הסכסוכים, מיומנות עליה מושם דגש היא העצמת אחרים ליטול את האחריות והבעלות על מצבם ולסייע להם בצמיחתם האישית. הן המנהיג והן מומחה-הקונפליקטים, לפי המודגש כאן, מציעים שינוי רדיקלי מהתפיסה השכיחה של המנהיג או מיישב הסכסוכים, תוך ביקורת על מודלים מוקדמים יותר אשר הציגו את המנהיג ואת מיישב הסכסוכים כפותר הבעיות במושב הנהג תוך הכוונת אחרים לכיוון המטרות והתוצאות שלדידו תואמים למצב. סגה כותב:

ראייננו המסורתית את מנהיגנו - כאנשים מיוחדים הקובעים את הכיוון, מקבלים את ההחלטות העיקריות, וממריצים את גדודי צבאותיהם - מושרשת עמוקות בראיית עולם אינדוידואליסטית ובלתי-סימטרית. במיוחד במערב, מנהיגים הם גיבורים - גברים גדולים מהחיים (ולעתים נשים) התופסים מקום בחזית בעתות משבר. כל עוד ידם של מיתוסים כאלה על העליונה, הם מתחזקים אירועים קצרי-טווח וגיבורים כריזמטיים, ולא כוחות מערכתיים ולמידה קולקטיבית. [עמוד 8, 1990]

ההבנה דהיום אודות תפקידיהם ממקמת הן את המנהיג והן את מומחה-הקונפליקטים בעמדה יותר צנועה וממוקדת-באחר, תוך נטילת תפקיד תומך המעודד למידה קולקטיבית באופן הדומה לתפקידו של מומחה-הקונפליקטים.

שלישית, נושא חשוב נוסף אותו הספרות הנוכחית בנושא מנהיגות מדגישה ואשר עומד גם בבסיס ספרות יישוב הסכסוכים העוסקת בקונפליקטים רבי-משתתפים וקונפליקטים פנים-ארגוניים היא ההבחנה כי העולם, וסביבת העבודה כחלק ממנו, בנוי רשתות רשתות שבהן בני אדם מקיימים הלכה למעשה תלות-הדדית ומבינים שכדי להשלים את רוב המשימות יש צורך בשיתוף הפעולה של אחרים. ברוב המקרים הדבר מערב בני אדם שאינם כפופים ישירות לאותו מנהל. ארגונים וחברות משטחים עצמם בהדרגה מצורות ניהול של פירמידות לכדי רשתות, והצורות בהן מתקבלות החלטות נמצאות בתהליך שינוי ממצב אנכי למצב אופקי. הדבר מצריך מבני אדם לתאם את פעולותיהם בין מחלקות בארגונים שלהם, ובין מדינות בעולם שעבר גלובליזציה. "המכונית שבה אתה נוהג", כותב יורי, "סמל העידן התעשייתי, יתכן שעוצבה באיטליה, הונדסה ביפן, הורכבה בארצות הברית, עם חלקים ממקסיקו, גרמניה וסין... " (גרזון, 2006, עמוד x). סוג כזה של תיאום הוא בגדר דגש מרכזי בספרות יישוב הסכסוכים, והכישורים הנדרשים לצורך ניהולו של המבנה המורכב שתואר זוכים להרחבה הן בחקר יישוב הסכסוכים והן בחקר המנהיגות.

רביעית, שני התחומים מדגישים לפיכך את חשיבות הצורך במיומנויות תקשורת משופרות: במעבר מזוית ראיה היררכית, חשוב שהמנהיג יימנע מכפיית עצמו ודעתו הנתפסת ויקיים במקום זאת תקשורת פתוחה. מנהיג טוב הוא אדם בעל הקשבה טובה, מישהו המזהה את הצרכים והאינטרסים של אחרים ופתוח ללמידה חדשה ולעידוד אחרים להשמיע את דבריהם. ספרות המנהיגות מדגישה, תוך יישומן של שיטות קבלת החלטות מורכבות יותר, את חשיבותם של כישורי התקשורת בעבור המנהיגים:

ארגונים, קהילות, ואזורים סביב הגלובוס מחפשים דרכים חדשות ויעילות יותר ליצירתו של שינוי חיוני ולהזנתו. בכל זירה, ישנו דחף חזק להתגבר על צווארי בקבוק

ולאפשר לאינטרסים רחבים יותר של הארגון או הקהילה לשרור על פני האינטרסים הקרתניים השולטים כיום במאמצים לחדש ולשנות. האמצעים שונים באורח מהותי מאלה אשר מיושמים הלכה למעשה; יותר משהן נשענות על סגוריה, היררכיה, הדרה וכוח גס לצורך השגתן של מטרות צרות הן נשענות על אמון, הכלה וחבירה בונה לצורך השגתה של מטרה משותפת רחבה יותר. [כריסליפ, 1994, עמוד 14]

ספרות המנהיגות כוללת דגש חזק על פתרון-בעיות, משא ומתן, דיאלוג, בניית מערכת יחסים, טיפוח עבודת צוות ובניית-הסכמות. כל אלה הנם דגשים מרכזיים בתחום יישוב הסכסוכים.

חמישית, תמה מרכזית נוספת הן בתחום חקר יישוב הסכסוכים בדרכים אלטרנטיביות והן בתחום חקר המנהיגות היא החשיבות הטמונה בדחייתה של השיפוטיות והמסוגלות לחיות עם חוסר ודאות, כלומר, לא להחזיק בכל התשובות ולאפשר לידע חדש העשוי להשפיע על התוצאות העשויות להתקבל מהאינטראקציה. בלוק, בקוראו להתרחקות מהרעיון המסורתי של מנהיגות בשם זה של היותו של מנהיג בעצם עומד-לרשות (Steward), מדגיש את קבלתה של אי-הודאות כאמצעי לביזורו של כוח, להעצמת אחרים, ולבניית צוותים ואמון לצורך פיתוחו של ידע חדש ושיתוף בסמכויות במקום. חפץ, בספר שכותרתו "מנהיגות ללא תשובות קלות", טוען כי "כאשר מופר האיזון שלהן, מערכות חיות מזמנות מערך של תגובות מאחות" (1994, עמוד 28). כדי שמערכות חברתיות תלמדנה, הוא טוען, יתכן ודפוסים ישנים יהיו תחת איום ואמונות רווחות יפוקפקו כאשר אלה הופכים לבלתי-יעילים. בשעה שהנטייה היא להתנגד לשינוי ולהיאחז בדפוסים ואמונות ישנים, המנהיג, הוא טוען, אינו חושש מהשהיית התשובות הקלות ומהצורך במה שחפץ מגדיר כשינוי מסתגל (adaptive change), הדורש את אפשרותם והכלתם של פרקי זמן של חוסר יציבות. שוב, תמות אלה והכישורים ליישומן הנם מרכזיים לעבודתו של מומחה-הקונפליקטים.

שישית, נושא אחר שחוזר ונשנה הן בחקר יישוב הסכסוכים והן בחקר המנהיגות הוא תפקיד הקונפליקט בהובלתו של שינוי. כבוד לקונפליקט ומינופו לצורך שינוי הוא נושא רווח בחקר העכשווי בתחום המנהיגות (אנג'ליקה, 1988; בלקארד וגיבסון, 2002; רנדה ופלנגן, 2007; גלר וקוטל, 2008; רולריסר, 2008; באס ובאס, 2009). אחרים מציעים ניתוחים של דפוסים קונפליקט במגוון סביבות ספציפיות, בכדי לסייע למנהיגים להבין טוב יותר את דינמיקות הקונפליקטים שאותן הם חייבים לנהל (סווארה, 1990; היגרסון וגויס, 2007). חפץ (1994) טוען כי ללא מסגרות ייחוס קונפליקטואליות, מערכת חברתית בוחנת בקפידה רק דפוסים מוגבלים של הסביבה הבעייתית שלה. היא פועלת כשהיא נתונה לחסדי 'הנקודות המתות' (blind spots) שלה, הואיל והיא אינה יכולה להתכונן למה שהיא לא רואה. הוא מדגיש את החשיבות הטמונה בכך שמנהיגים יציפו קונפליקטים ויסייעו לאחרים להתמקם בליבת הקונפליקט, בכדי לסייע לארגון להשיג את השאיפות שאותן ניכס לעצמו וקדם את השינוי (חפץ, גרשו ולינסקי, 2009, עמוד 150). גרזון מדגיש כי "הנהגה דרך קונפליקט כרוכה בהתמודדות כנה ויצירתית עם הבדלים, הבנת המורכבות וטווח היריעה המלאים שלהם, ואיפשוור למעורבים בדבר לנוע מעבר לתגובות העוצמתיות והבראשיתיות שתוצאתן היא מנטליות של 'אנחנו נגד הם'. הדבר דורש יכולות שמנהיגים רבים מעולם לא פיתחו, ומוציא מן הכוח אל הפועל הן כישורים אישיים והן כישורים מקצועיים ההופכים קונפליקטים רציניים והזדמנויות מתגמלות לשיתוף פעולה וחדשנות" (2006, עמוד 4). הצפתם של הבדלים נראית כפעולת מנהיגות שמטרתה להניע את הארגון קדימה. זהו נושא חוזר

ונשנה גם ככל הנוגע למנהיגות אזרחית; ברייסון וקרוסבי (2006), לדוגמה, מדגישים את החשיבות הטמונה בכך שמנהיגים משתמשים בקונפליקטים במכוון על מנת לעצב סביבה פוליטית הממקסמת דיסוננסים קונסטרוקטיביים, ובכך מאפשרים קבלת החלטות מיועדת יותר.

שביעית, ניתן למצוא הן בחקר המנהיגות והן בחקר יישוב הסכסוכים בדרכים אלטרנטיביות הדגשה הולכת וגוברת של תפיסה התייחסותית (relational). שינוי גדול בפילוסופיה המערבית בעשורים האחרונים הנו התזוזה מהשקפת עולם אינדיווידואליסטית של העצמי לעבר הבנה התייחסותית בנוגע לטבע האנושי. הבנה התייחסותית של העצמיות מעמידה בסימן שאלה את היסודות המשתיתים סוכנות סובייקטיבית כבסיס עבור הזהות המובחנת שלנו. במקום, מודגש התהליך האינטראקטיבי של התייחסות לעולם כגורם הבולט בתהליך ההבנייה המתמשכת של המוסריות, היושרה והחזון של אדם. העצמי לכן נתפס כתוצר של האינטראקציות המשתנות תמידית יותר מאשר כמערך של תפיסות וערכים שאדם כופה על העולם. בספרות יישוב הסכסוכים גישה התייחסותית מתמקדת בדינמיקה של האינטראקציה יותר מבאינטרסים של הצדדים הנפרדים (בוש ופולגר, 1994), באופן בו הפרספקטיבות של הצדדים מובנות (constructed) באופן חברתי (ווינסלייד ומונק, 2000), או באופן בו התפיסות של הצדדים אודות העצמי עולות מתוך האינטראקציות (קוטנר, 2010). מנקודת מבט התייחסותית, מנהיגות אינה קבוצת מאפיינים המובנים באדם, אלא תהליך שבו מנהיגות מובנת במשותף ועולה מתוך האינטראקציה שבה בני אדם לוקחים חלק (אול-בין, 2006). שינוי נתפס כתוצר של הבניה תלויה-הדדית יותר משהיא נכפית מבחוץ. ליכטנשטיין ועמיתיו כותבים:

אנו מציעים כי מנהיגות (בניגוד למנהיגים) יכולים להיראות כתהליך דינאמי מורכב העולה מתוך המרחבים האינטראקטיביים בין אנשים ורעיונות. כלומר, מנהיגות היא דינמיקה המתעלה על יכולותיהם של יחידים לבדם; זהו תוצר של אינטראקציה ויחסי גומלין המושלים בשינויים בתפיסה ובשינויים בהבנה. [עמוד 2, 2006]

בגישה הזו למנהיגות, פעולות תלויות-הדדית בין יחידים הן מוקד תשומת הלב יותר מפעולותיו של יחיד המסומן כמנהיג.

קנת' קלוק וג'ואן גולדסמית' (2003) כותבים: "מנהיגות אינה דבר, מנהיגות היא גישה המצויה במערכות יחסים עקביות ושיש בהן מחויבות" (עמוד 268). שינוי מוקד תשומת הלב מיחיד לאינטראקציה, הדינמיקות הבינאישיות והחברתית, קובעת אתגרים חדשים אשר נחקרים הן בחקר המנהיגות והן בחקר יישוב הסכסוכים.

מומחי-קונפליקטים-כמנהיגים

כפי שהוצג בסעיף הקודם, ניתן לשרטט קווים מקבילים רבים בין תיאוריית המנהיגות לבין הנושאים בהם דוגלת ותומכת ספרות יישוב הסכסוכים בדרכים אלטרנטיביות. כתיבה נרחבת הוקדשה לאורך העשורים האחרונים להעלאת המודעות ולפיתוחם של כישורי ניהול קונפליקטים, בכדי לסייע למנהלים ולמנהיגים להיות יעילים יותר. בחיים הארגוניים, "המנהל הטיפוסי יכול לבלות 25% מזמנו בהתעסקות עם קונפליקטים" (באס ובאס, 2009, עמוד 319). כמעט בכל ספר אודות ניהול ומנהיגות ניתן למצוא פרקים בנושא שיתוף פעולה, עבודת צוות, תקשורת, פתרון בעיות ובניית מערכת יחסים.

האתגר הטמון בשיפור כישורי המנהיגות של מנהיג דרך הפרקטיקות של יישוב סכסוכים נחקר באופן נרחב, תוך הבאת תמות וכישורים מתחום המשא ומתן (ברט ואחרים, 1985; לקס וסבניוס, 1986), הגישור (גרזון, 2006) והסיוע לקבוצות קונפליקט (ריס, 2001; האקט, 2002; שוורץ, 2002; ווילקינסון, 2002). מה שפחות ניתן למצוא בספרות הוא ההשפעה שיש לנושאים המשיקים לתחומי המנהיגות ויישוב הסכסוכים בפיתוח כישורו של מומחה הקונפליקטים כמנהיג. חלק זה מציע רפלקסיה על המסגרת הרעיונית של מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג, זהות מקצועית הלוקחת בחשבון את קווי הדמיון הרבים שבין שני התחומים.

ברנד מאייר, בספרו *Beyond Neutrality*, טוען שעלינו להרחיב את הראייה שלנו בנוגע לתפקידים שאנו יכולים לבצע כמומחי-קונפליקטים, על מנת להיות רלוונטיים יותר. מאייר טוען שמומחי-הקונפליקטים הופכים לבלתי רלוונטיים בסוגיות חברתיות חשובות, מפני שהם תופסים את תפקידיהם בצורה צרה מדי (2004).

מאייר מזהה עצמו הן כמומחה קונפליקטים והן כפעיל חברתי ורואה את מטרתו הבסיסית ב"קידומו של 'שלום עמוק' ו'דמוקרטיה עמוקה' בקהילותינו ובעולמנו" (2004, עמוד xiii). הוא טוען כי תפיסת מומחי-הקונפליקטים כניטרליים מגבילה את יכולתנו להיות משפיעים במצבים שבהם קונפליקט, מתח, אי-הסכמה וטינה קוראים להתערבותו של המומחה. "אנשים בקונפליקט", הוא קובע "בדרך כלל רוצים או צריכים משהו אחר מעבר להתערבותם של צדדים שלישיים ניטרליים. כאשר מה שהם זקוקים לו הנו קול, הוכחה בצדקתם או צדק פרוצדוראלי, לדוגמה, צד שלישי ניטרלי מציע מעט מאוד" (2004, עמוד 30). אני מציע כי תפיסת מומחה-הקונפליקטים כמנהיג על בסיס הקווים המוצעים בסעיף הקודם, תוך אימוץ תמות וכישורים נוספים מחקר המנהיגות כמתואר בסעיף הבא, יכול לסייע בהרחבת חזונו בנוגע לתפקידים שאותם אנו יכולים לבצע ושבהם אנו יכולים לסייע למומחה-הקונפליקטים להיות רלוונטי יותר כלפי החברה באופן כללי וכלפי לקוחותיהם בפרט, בכל רמות ההתערבות - בישיבות גישור, באימון, ובהתערבויות ארגוניות וחברתיות.

במאמר הבוחן את חשיבותם של הכישורים והטכניקות של פתרון קונפליקטים כאשר מנהלים את מערכות היחסים המורכבות והתלות ההדדית החיונית לצורך פרויקטים גדולים של בנייה, לי אנדרסון ג'וניור, ובריאן פולקינגהורן טוענים כי "ישנם כמה רעיונות יחודיים המבוטאים בתוך תובנות המנהיגות, הניתנים להפרדה מן העקרונות הבאים מתוך ספרות יישוב הסכסוכים ושמהם יכולים ספרות יישוב הסכסוכים ותחום פתרון הקונפליקטים ללמוד רבות" (אנדרסון ופולקינגהורן, 2008, עמוד 194). הם מונים עשרה קווי דמיון בין פעולותיהם של המנהיגים ונושאי פתרון הקונפליקטים שמהם ניתן ללמוד לקחים חדשים עבור תחום יישוב הסכסוכים:

← בססו את אמון הציבור ושמרו עליו.

← מנעו התנהגויות בלתי-מועילות.

← שמרו על ההנהלה הבכירה כשהיא מעודכנת.

← קבלו החלטות בכדי להגביר את התחרות במכרז.

← התיידדו עם בעלי עניין חשובים.

- ← המנהל אינו יודע הכול.
- ← זהו מוקדם גורמים המהווים מוקד משיכה.
- ← צאו אל מחוץ לקופסה.
- ← תהיינה בעיות טכניות.
- ← אנו כולנו מצליחים יחדיו.

עם זאת, הם מוסיפים, רבות מתובנות המנהיגות הייחודיות סובבות באופן ספציפי סביב ידע ומניפולציה של סוגיות תוכן, והדבר מונע ממומחי-הקונפליקטים ליישם את הרעיונות הייחודיים האלה בעבודתם, שכן בשונה ממנהיגים, מומחי-קונפליקטים אינם פועלים כצדדים ראשוניים מבפנים, אלא במקום זאת ממוקדים-באחר. בעקבות מאייר, אנדרסון ופולקינגהורן מבקרים אף הם את ההתמקדות של ספרות יישוב הסכסוכים "בדברים כגון ניטרליות והיות חסר פניות, הכללים שאנו זיהינו כאפקטיביים ואשר, מבלי לעבור בחינה ביקורתית מחדש מדי תקופה מניעות את כל עקרונות הפעולה שלנו" (2008, עמוד 195).

אף ללא מומחיות בתוכן ומבלי להיות צד מעורב, מומחה-הקונפליקטים יכול לאתגר את תפקידו על ידי שימוש רב יותר בתובנות וכישורים מן התיאוריה והפרקטיקה של המנהיגות. מודעות לקווי הדמיון הרבים בין התובנות העקרוניות והתמות בתחומי המנהיגות ויישוב הסכסוכים קוראת לרפלקסיה על זהותנו העצמית המקצועית. אם אנו מכירים בעובדה שההבנה הקונספטואלית של המנהיגות, אף אם היא עדיין לא התגשמה במלואה בפרקטיקה, זזה בעשורים האחרונים ממצב של מקור-סמכות למצב של עמידה-לרשות (stewardship), שירות, כינוס ויצירת תנאים לצמיחה אישית, ואם אנו לא נסוגים ממצב בו אנו מונעים אידיאולוגית ומלמדים סגוריה - אפילו בלהט, היכן שצריך - על הערכים והאמונות שלנו בנוגע לניהול בונה של קונפליקטים, יהא זה אפשרי עבור מומחי-הקונפליקטים לקחת תפקידי מנהיגות פעילים יותר. נטילת תפקידי מנהיגות יאפשרו למומחי-קונפליקטים לשרת ברמות החברתיות והבין-אישיות בצורה אפקטיבית יותר במגוון הסיטואציות שבהן הם נשכרים לסייע, כמו גם במצבים שבהם הם לוקחים יוזמה כאשר הם אינם נשכרים או ממלאים תפקיד מנהיגות רשמי.

מאייר מרחיב בספרו על מצבי קונפליקט שבהם מומחה-הקונפליקטים נדרש למלא תפקיד פעיל יותר: מצבים שבהם יש להתייחס למצבים בהם חוסר איזון בכוח זקוק להתיחסות ולא להנצחה, מצבים שבהם אנשים משתמשים במנגנוני בניית קונצנזוס כמס שפתיים ושלהם יש צורך להתנגד, מצבים בהם חוש צדק וערכים אחרים דורשים מאיתנו להשמיע את דעותינו, מצבים שבהם יש צורך לתת ביטוי לנורמות החברתיות שמתוכן אנו פועלים, ומצבים שבהם אנשים חוששים משינויים וצריכים תמיכה פעילה יותר מאיתנו. בכל המצבים האלה ואחרים, מומחה-הקונפליקטים יכול להפוך לטוב יותר בעבודתו אם הוא תופס את זהותו המקצועית במונחים של מנהיגות ורוכש בהתאם את הכישורים האלה.

ככל שתחום יישוב הסכסוכים בדרכים אלטרנטיביות ממשיך לפתח יסודות תאורטיים לעבודתנו כמומחי-קונפליקטים, תפיסתנו אודות שירות ואודות היות המקצוע מבוסס-לקוחות יכולה לכלול יותר שיקולים באשר לצרכי הלקוחות מאשר לרשימותיהם מאיתנו. ידיעה רווחת היא העובדה שמטפל טוב, לדוגמה, אינו בהכרח מספק ללקוח את מה שהוא מצהיר שהוא צריך, אלא יודע

כיצד לפרש את הדרישות המוצהרות האלה לכדי דיאגנוזה המובילה לפרוגנוזה ברמה עמוקה יותר המנחה את ההתערבות. מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג חייב ללמוד להתנגד לפעמים למלא את התפקיד שאותו הלקוח שלו מבקש שהוא ימלא כאשר הוא מוצא שמה שנחוץ על מנת שהמצב ינוע לעבר כיוונים בונים יותר שונה ממה שהוא התבקש לעשות. מנהיג טוב, כך שמבטאת האמירה הנושנה, נותן לאנשים את מה שהם צריכים ולא בהכרח מה שהם רוצים. פול צ'אפל כותב, "מיתוס אחר הוא שעניינה של מנהיגות הוא בריצוי אנשים, אך מנהיגות למעשה טמונה בעשייתם של הדברים הנכונים... מנהיג אינו יכול להיות נאהב במאה אחוז מהזמן מכיוון שמנהיגות דורשת מאיתנו לעשות מה שנכון, דבר העלול להוביל לפעולות בלתי פופולריות" (צ'אפל, עמוד 9).

בעולם מלא בקונפליקטים, פרגמנטציה וניכור אנושי, אנו יכולים להעזר במיומנותו של מומחה-הקונפליקטים כדי לשרת באופן פרואקטיבי ולכונן את התנאים לשינוי. סוג כזה של מנהיגות הנו ייחודי בחזון ובמיומנויות המאפשרות לפתח הבנות משותפות, לבנות תמיכה לצורך פתרון בעיות בשיתוף פעולה, ופיתוח מחויבות לפעולה משותפת. מנהיגות כזו מציפה באופן אקטיבי אל מעל לפני השטח דיאלוגים בלתי בונים ומתייחסת לשורשי חוסר הפרודוקטיביות, אפילו לפני שאלה מאותרים על ידי אלה שפחות מצוידים בכלים לזהות את חוסר הפרודוקטיביות או מודעים לסיבות. למנהיגות כזו יש את החזון ואת האמצעים לכונן את התנאים באופן פרואקטיבי וליצירת מרחבים לדיאלוג שבהם אנשים יכולים לנהל יחד את הסוגיות הקשורות ברווחתם האישית וברוחת הכלל בסביבותיהם הקרובות, אפילו אם פירוש הדבר להתמודד עם ההתנגדויות והפחד שלהם משינוי. בה בעת, מנהיגות כזו יכולה לתת לאנשים קול, לסייע להם להשאר בקונפליקטים שלהם כאשר יש צורך בכך, ולהכיל את המתחים והמורכבויות על חשבון אימוץ פרספקטיבה חד-ממדית של או-או כאשר שיתוף פעולה איננו אופציה עדיין. סוג כזה של מנהיגות יכול לתמוך בנקיטת פעולה - בחדר הגישור, בהכשרות, בארגונים ובחברה - ויכולה לחתור לשינוי, אפילו כאשר הדבר אינו נראה כמסלול הפעולה הטבעי או המתגמל ביותר בעיצומו של קונפליקט בנקודת זמן מסוימת.

בתרבות שבה הטון השולט הוא בדרך כלל טון של הימנעות מקונפליקט או הימנעות מהמורכבויות הכרוכות בו, ושבה הדרה וניכור הן הנורמה בדרך כלל, צדדים לסכסוך אינם מוצאים לעיתים קרובות את הרצון להשתתף בלב שלם במה שעלול להיות תהליך מתסכל ומתיש. מחזה נפוץ הוא גלות במהלך קונפליקט נטייה חזקה לצפות ממקורות סמכות וממנהיגים חזקים לפתור בעיות, לקבל החלטות וליצור מדיניות. עם זאת, סוג המנהיגות שעליו מלמדים סגוריה בעשורים האחרונים קורא להחלתו של תפקיד המעצים את הצדדים המעורבים לקחת בעלות ולשחק תפקיד חשוב בעיצוב סביבתם. הבנה של המתחים והפרדוקסים הקיימים בעת לקיחת תפקידי מנהיגות יכולים לסייע למומחה-הקונפליקטים לקחת תפקיד פעיל ביצירת התנאים לשינוי, ובה בעת לעודד אחרים לשגשג ולהשתתף באופן פעיל בתהליך. המוקד אינו בשינוי זהותו והכשרתו של מומחה-הקונפליקטים - הן הכשרתו המקצועית והן זו של לקוחותינו - לעבר מסגרת קונספטואלית של מנהיגות, אלא בסיוע למומחה-הקונפליקטים ולאלה שאותם הוא מכשיר לפתח הלך מחשבה ומערך כישורים הנותנים ביטוי למנהיגות כחלק מזהותם המקצועית.

כישורים נוספים של מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג

התמות המוצגות בסעיף זה מציעות מאפיינים אשר נלקחו מחקר המנהיגות ואשר יכולים לשפר את הלך המחשבה והכישורים של מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג, אשר לא מודגשים כיום בספרות יישוב הסכסוכים בדרכים אלטרנטיביות. השאלה העומדת בבסיס סעיף זה היא כיצד תאוריות ופרקטיקות של מנהיגות יכולות להוסיף למערך הכישורים של מומחה-הקונפליקטים. סעיף זה יבחן כיצד דגשים אלה יכולים לסייע בהתמודדות ובהרחבת הגבולות הקונוונציונאליים של זהותנו המקצועית כמומחי-קונפליקטים.

ראשית, חפץ, במסגרת שלו של מנהיגות מסתגלת (adaptive leadership), מדגיש כי חיוניותו של המנהיג תלויה ביכולתו להוביל לשינוי על ידי סיוע לאלה שהוא מוביל לזהות את אתגר ההסתגלות שעמו הם מתמודדים ולהסתגל למציאות החדשה והמשתנה שלהם (חפץ, 1994). הוא מסביר כי אתגרי ההסתגלות - בשונה מבעיות טכניות, שאותן ניתן לפתור על ידי יישומה של מומחיות קיימת וסמכותית ודרך המבנים והפרוצדורות הקיימים של ארגון - אינם יכולים להיפתר על ידי שימוש באמצעים ישנים אשר הספיקו להתמודדות עם בעיות ההסתגלות שעלו בעבר. במקום זאת, נדרשת יצירתה של מסוגלות חדשה שתוביל לשגשוג מחדש. "האתגרים ההסתגלתיים של אתמול", כך כותבים חפץ, גראשו ולנסקי, "הן הבעיות הטכניות של היום" (2009, עמוד 49). חפץ מגדיר בעיות כפער בין המציאות לבין הערכים בהם אנו מחזיקים, ומסביר כי אנו מבחינים בבעיות כאשר הנסיבות אינן תואמות לדרך בה אנו חושבים שהדברים צריכים להיות. על מנת להתקדם, יש צורך בתהליך למידה המזמן לנו את הבהרתם והערכתם מחדש של ערכים. תהליך למידה שכזה מוביל בני אדם לעבר שינוי סדרי העדיפויות שלהם, אמונותיהם, מנהגייהם, נאמנויותיהם וערכיהם (חפץ, 1994, עמוד 31). עם זאת, במקרים רבים, אנשים מעדיפים לא להעמיד את ערכיהם ואת המודלים המנטליים שלהם בסימן שאלה, ומעדיפים לשמר את הסטטוס קוו ולעסוק בבעיה כאילו היא רק בעיה טכנית שאותה ניתן לפתור באמצעות הידע המקצועי הקיים. חפץ מתאר מערכות חיות ומערכות חברתיות ככאלה אשר יש להן דחף טבעי לשחזר את שיווי המשקל והיציבות כאשר הן מאוימות, ובכך מונעות את האתגר ההסתגלתי; אנשים, בהתאם לכך, נוטים במצבים של קונפליקט להשתמש בפתרונות אשר עבדו בעבר אך אינם עוד בהכרח רלוונטיים למקרה שעל סדר היום. בספריו ובהוראתו הוא מלמד את הפרקטיקה של מנהיגות מסתגלת: כיצד לאבחן כי המערכת שבסיכון (שבמקרה שלנו יכול להיות מצב הקונפליקט), כיצד לאבחן את המערכת (לעקוב אחר האלגנטיות והעקשנות של הסטטוס-קוו, להציף אל מעל לפני השטח נורמות תרבותיות, להכיר בפרשנויות ובהתנהגויות המשמשות ברירת מחדל), לאבחן את האתגר המסתגל (לקבוע את האלמנטים הטכניים וההסתגלתיים, להקשיב למוסיקה שמאחורי המילים, לעקוב אחר ארכיטיפ האתגר ההסתגלתי הרלוונטי), לאבחן את הנוף הפוליטי, ולהבליט איכויות של דינמיקות ההסתגלותיות (הפיכת ההצבעה על הפילים שבחדר לנורמה, טיפוח אחריות משותפת למען עתיד הארגון, עידוד שיפוט עצמאי וסובלנות כלפי דו-משמעויות ואי-בהירות, פיתוח כושר מנהיגות, מיסוד הליכי רפלקסיה ולמידה מתמשכת, תוך שאילת שאלות עומק קשות, תמיכה בנטילת סיכונים ובניסוי ותהייה וניסוי, וטיפוח רצון לפעולה). דגשים אלה רלוונטיים לעבודתו של מומחה-הקונפליקטים ומאירים מערך כישורים מתחום המנהיגות, אשר אם יודגשו יכולים לסייע לאיש המקצוע המסייע ללקוחותיו לעמוד

ברבדים העמוקים של האתגרים עמם הם מתמודדים ולעבור שינוי הסתגלותי. בשעה שהוא מתערב ברמה הארגונית והקהילתית, לדוגמה, מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג המטפח את כישורי המנהיגות ההסתגלותית יכול למצוא עצמו דוחף בהתמדה אנשים בכל הרמות לבחון מחדש היבטים המצויים מעבר לביטויים הסימפטומטיים של הקונפליקטים או של קשיי התקשורת שלהם, אפילו אם הלקוחות שלו מבקשים בשלב מוקדם להמשיך ולהיאחז בהנחותיהם. בכך יכול מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג לעודד אנשים לנוע החוצה מאזור הנוחות (comfort zone) שלהם. דיאגנוזה והתעקשות על עבודה ברבדים עמוקים המדכאים הסתגלותיות יכולים להוביל לשינוי תרבותי היכן שצריך, אפילו אם המטרות המוצהרות של הלקוחות אינם מדגישים שינוי שכזה.

שנית, כפי שצוין קודם לכן, מודלים רבים של מנהיגות מזהים את הפוטנציאל למנהיגות במגוון עמדות. בעקבות ההבנה שאין לזהות מנהיגות עם אנשים בעמדות סמכות, סגנה מזהה שלושה סוגים של מנהיגים בהם אנו נתקלים בשעה שאנו לומדים ארגונים: מנהיגים ביצועיים, מנהיגים ביניים, ומנהיגים נטוורקינג פנימיים בעלי רשת מפותחת של קשרים בארגון. בבואו לתאר את אנשי הנטוורקינג הפנימיים, הוא כותב:

תפקיד המנהיגות נטול ההערכה ביותר הוא זה של אנשי נטוורקינג פנימיים, או מה שאנו מכנים בדרך כלל בנאיי קהילה פנימיים. אנשי נטוורקינג פנימיים הם אפקטיביים מאותן הסיבות שבעטיין מאמצי ההנהלה הבכירה להתחיל בשינוי יכולים להניב תוצאה בלתי-רצויה. . . . קשה מאוד לזהות את העובדים הפנימיים מפני שהם יכולים להיות אנשים מעמדות ארגוניות רבות ושונות. [עמוד 7, 1990]

הדבר יכול להיות לשימוש למומחי-קונפליקטים, ולאפשר להם הזדמנויות חדשות לצורך זיהוי ופיתוח של מנהיגות אנשי נטוורקינג פנימיים ברמות ארגוניות וחברתיות, כמו גם לבחינת תפקידינו שלנו כמומחי-קונפליקטים בסביבות האלה. חשוב לזהות את ההזדמנויות לפיתוח של מנהיגות שלא בהכרח בעמדות של סמכות אלא לכל רוחב הארגון. מעבר לכך, בעקבות התובנה ההתייחסותית שמנהיגות לא בהכרח חייבת להיות מזוהה עם אדם אלא עם המרחב ההתייחסותי שבו אנשים באים במגע ומבנים במשותף תובנות מנהיגותיות, מומחה-הקונפליקטים מאתגר לזהות ולעודד מאפייני מנהיגות ללא קשר למעמדם של המתקשרים ולא להתמקד רק באיכויות המנהיגות של בני אדם ספציפיים, לרוב בעמדות סמכות.

שלישית, בתיאוריה ובהכשרות בנושא מנהיגות מודגשת חשיבות פיתוחם של תכונות אישיותיות רלוונטיות בכדי לסייע לאדם להפוך למנהיג טוב. מסגרות מנהיגות שונות מדגישות תכונות שונות, ויוצרות רשימה ארוכה של מאפיינים אישיותיים: הסתגלות, כוונן, אסרטיביות, איזון ושליטה רגשית, יוזמה, חוסר קבלת מוסכמות, מקוריות, יצירתיות, התנהלות אתית, ביטחון עצמי, תושייה ויכולת התמודדות עם מתחים (בס ובס, 2009, עמוד 107).

בעקבות הרפלקסיה המוצעת בסעיף הקודם, אני מאמין כי רוב התכונות המצוינות כאן רלוונטיות עבור מומחה-הקונפליקטים. יתכן שראוי לבחון את ההתאמה בין תכונות אופי שונות ומומחי-קונפליקטים מוצלחים, ולסייע בחיזוק תכונות האופי היכולות לשפר את ביצועיו של מומחה-הקונפליקטים כחלק מתהליך הכשרתו. מומחה-קונפליקטים-כמנהיג העושה רפלקסיה על תכונות האופי שלו לעתים קרובות ועל האופן בו הן באות לידי ביטוי בהתערבויותיו יהיה מסוגל לעשות שימוש בתכונות הלקוחות ממנהיגות באופן תדיר יותר ולהיות רלוונטי יותר עבור

לקוחותיו. לדוגמה, על ידי אי קבלת מוסכמות או בזכות תכונת המקוריות, מומחה-קונפליקטים-ממנהיג יכול לחשוב מחוץ לקופסה בהקשר לתפקיד המוגדר שלו עצמו ולסייע ללקוחותיו לחרוג מעבר לדפוסי התקשורת מבוססים אך בלתי מועילים.

רביעית, ג'פרי לוק, בספרו "מנהיגות מזרזת" (Catalytic Leadership), מציע מסגרת עבור מנהיגים המנהלים סוגיות ציבוריות תוך שיתוף פעולה. לוק מדגיש את חשיבותה של יושרה בכדי להיות "מנהיג מזרז" טוב. הוא מגדיר אדם בעל יושרה כ"מישהו הפועל בהתאם לעקרונותיו ומחויבותיו כאשר הוא עומד למול מגוון סוגי לחץ או פיתוי לעשות אחרת" (1998, עמוד 229). יושרה באה לידי ביטוי, הוא מסביר, על ידי מערך מאורגן היטב ומשולב של מחויבויות ואמונות שהופנמו ומנחים את פעולותיו האתיות ואת ההוגנות של אדם. יושרה דורשת "מצפן פנימי", קובע לוק, מערך של ציוויים ומחויבויות פנימיים וכח פנימי להמשיך לחפש אחר ולהישאר מחויב לדברים כמו עקרונות, גורמים, רעיונות ואנשים. "תהיינה אשר תהיינה המחויבויות, מנהיג מזרז הוא אדם שאכפת לו מאד" מהבעיה שלמולה הוא עומד, ומוצא כי "אדישות לא עולה בקנה עם להיות בעל מחויבויות חזקות" (לוק, עמוד 231).

מצפון חזק הנו אלמנט אחר שאותו מדגיש לוק כחלק מיושרתו של אדם; הוא טוען כי "אנשים עם יושרה מרגישים חוזק מצפוני המציג מערך קשיח, אם כי לא בהכרח נוקשה, של עקרונות מוסריים שהופנמו והמנחים את התנהגותם ופעולתם" (לוק, עמוד 232). במסגרת המכונה "מנהיגות טרנספורמטיבית", אופיו המוסרי של המנהיג ודאגתו לעצמו ולאחרים מודגשים לצד הערכים האתיים הקופלים בחזונו, במבעיו ובתכניתו (בס ושטיידלמאייר, 1999). אלמנטים אלה אינם מודגשים מספיק בחקר תחום יישוב הסכסוכים ובהכשרות בנושא זה. נדמה כי הנחת היסוד היא כי או שלאדם יש יושרה איתנה שאותה הוא מביא אל הפרקטיקה שלו כמומחה קונפליקטים, או שלא. לא נעשה עד כה מאמץ מכוון להדגיש את חשיבותה ולסייע לעוסקים בפרקטיקה בתחום לטפח יושרה איתנה ומצפון חזק. במסגרת המכונה "מנהיגות אותנטית", טוען ביל ג'ורג' (2007) כי היבט חיוני של מנהיגים אפקטיביים הוא האותנטיות, אותה הוא מגדיר כהיות מקורי ונאמן למערכת האמונות, הערכים והעקרונות המרכיבים את המצפן הפנימי של אדם. מצפן זה מנחה אותו לאורך חייו באופן כללי ואת אופן המנהיגות שלו בפרט. ג'ורג' מדגיש את חשיבות פיתוח העקביות בין סיפור חייו של אדם ובין מנהיגותו, ובכך לסייע לו ליישר קו עם מי שהוא. "כאשר אתה מכיר את עצמך, "הוא כותב, "אתה יכול למצוא את הלהט המניע אותך ואת המטרה של המנהיגות שלך" (ג'ורג', עמוד 68). הוא מדגיש את חשיבותה של עבודה על פיתוח מודעות עצמית ואת חשיבות הבנתם של, והיות ממורכז עם, ערכים ועקרונות המנחים את מנהיגותו של אדם. אלה מצויים בבסיס עקרונות המנהיגות של אדם ויכולים לאפשר לו לקבוע גבולות אתיים וסטנדרטים להתנהגות אתית.

התיאוריה והעקרונות המנחים את ההכשרות בתחום יישוב הסכסוכים בדרכים אלטרנטיביות שמים דגש מינורי, אם בכלל, על אמנותיו, ערכיו ועקרונותיו של אדם באופן שמודגש על ידי ג'ורג'. גבולות אתיים בבכשרות בתחום יישוב הסכסוכים פירושים בדרך כלל דגש על היעדים של התערבותו של אדם, תוך קביעת גבולות למה שעל איש המקצוע לאפשר לעצמו לקבל כאשר פעולותיהם של הצדדים חורגים מעבר לקודים אתיים מסוימים. יכול להיות כי חקירה רחבה יותר של נבכי המצפן הפנימי של מומחה-הקונפליקטים תאפשר לו לקבוע את הגבולות האתיים שלו

באופן שישחרר אותו לתת ביטוי למערך מסויים של ערכים או סטנדרטים, תוך נטילת תפקיד פעיל יותר באימון אחרים לתת ביטוי לקולם שלהם ולפלט דרכם דרך מצבי קונפליקט.

חמישית, מסגרות מנהיגות שונות מדגישות את החשיבות שביצירת מוטיבציה אצל אחרים כחלק מתפקידו של המנהיג. מסגרת ה"מנהיגות הטרנספורמטיבית" מציעה את הסברה שמנהיגים טרנספורמטיביים - בשונה ממנהיגים הפועלים באופן עסקי (transactional) והמתרכזים במילוי צרכים מסוימים של כפייהם - אף מעוררים צרכים רדומים. המנהיג, על פי המסגרת הזו, מתמקד במיצוי צרכי המימוש העצמי של כפיפו ואף עושה מאמץ נוסף לחולל רמות גבוהות יותר של מוטיבציה לצד רמות גבוהות יותר של העצמה ומוסריות (דביר ואחרים, 2002). מסגרת המנהיגות הטרנספורמטיבית מתארת מוטיבציה כמוטיבציה השראתית, שבהתאם לה מנהיגים מספקים לכפייהם אתגרים ומשמעויות לצורך עיסוק במטרות והתחייבויות משותפות תוך התמקדות בטוב ביותר הטמון באנשיו - במובן של הרמוניה, צדקה ומידות טובות (בס ושטיידלמאייר, 1999, עמוד 188).

על פי מסגרת ה"מנהיגות משתפת פעולה" (Collaborative Leadership), מה שמייחד מנהיגים משתפי פעולה הוא שהם משרים מחויבות ופעולה, "הם משמשים כזרז, מכנסים, ממריצים ומקלים על אחרים לגבש חזון ולפתור בעיות. הם יוצרים בריתות, שותפויות ופורומים חדשים" (כריסליפ, 1994, עמוד 144). כריסליפ מוסיף:

. . . הם נשענים על פרקטיקות מנהיגות שונות. הם מובילים בטריטוריה בלתי-מוכרת שבה קיימים מעט יחסי עבודה מבוססים. הם נתקלים לעתים תדירות בציניות ובחוסר אונים, הן מאלה הרואים בכל פעילות הקשורה במנהיגות בזבוז זמן והן מאלה שרגילים למנהיגות מסורתית: "זה תמיד היה כך; כך זה תמיד יהיה; ואינכם יכולים לעשות דבר בנדון". ובניגוד למה שנראה, מנהיגים משתפים הם מנהיגים המוכוונים לפעולה. אך הפעולה כרוכה בשכנועם של אנשים שניתן לעשות משהו, מבלי לומר להם מה לעשות ומבלי לעשות את העבודה עבורם. [138, עמוד 1994]

הדגש על מחויבות ומוטיבציה מאתגר את תפקידו של מומחה-הקונפליקטים כצד שלישי נייטרלי. נדרשת שימת דגש בהכשרות בתחום יישוב הסכסוכים על מתן השראה למחויבות ולפעולה, למתן מוטיבציה לאנשים "לעשות יותר ממה שהם כיוונו בתחילה ולעתים תכופות אפילו יותר ממה שהם חשבו שאפשרי" (בס וריגיו, 2006, עמוד 4). השימוש בהדגשים ובמיומנויות מחקר המנהיגות הרלוונטיות יוכל להיעשות מבלי ליפול לתוך דפוסי מנהיגות מסורתיים יותר שרוח הזמן קוראת לשנות את צורתם. הדבר יכול לסייע למומחה-הקונפליקטים לעורר את המוטיבציה של המשתתפים להיכנס לתוך תהליך בונה של ניהול קונפליקטים, כמו גם לתת להם מוטיבציה לאורך התהליך.

שישית, דגש אחר הנוגע לעניין זה בחקר המנהיגות, היכול להרחיב את תפקידו של מומחה-הקונפליקטים ולעשותו רלוונטי יותר, הוא התממה של נטילת הסיכונים. כפי שקוזס ופוזנר (1995) כותבים, "כל אימת שמנהיגים מתנסים בדרכים חדשניות בעשיית דברים, הם חושפים עצמם ואחרים לסיכונים. עם זאת, אם אנו רוצים להוביל מאמצים לצורך שיפור מצב הדברים, אנו נדרשים להיות נכונים לקחת סיכונים; אנו נדרשים, בפרפרזה לאלינור רוזוולט, לעשות דברים שאנו חושבים שאיננו יכולים לעשות" (עמוד 66). המחברים מדגישים את החשיבות הטמונה באתגור התהליכים כאשר נחוץ לעשות כן ובהתעמתות עם הסדר הקיים. הם אף מדגישים את

החשיבות הטמונה בנטילת יוזמה כאשר יש רפיון, בחיים עם אי-ודאות, בלמידה משגיאות, בלמידה לקבל את הכישלונות הבלתי-נמנעים בתהליכי חדשנות, בהתנסות ובלמידה לחיות עם המתח המלווה כל תהליך של חדשנות (ולגשת למתח באופן חיובי), ולסייע לאחרים להתמודד עם התוצאות הבלתי-נמנעות הכרוכות בנטילת סיכונים ובינוי. דגש אחר שהם מזכירים הוא היענות לאתגר הטמון ביריבות כאשר יש צורך בה, והמיומנות של התעמתות בונה. זה עשוי להישמע כעניין הנוגד את האינטואיציה המכוונת לפעול להשגת שיתוף פעולה אותו מעודד מומחה-הקונפליקטים. עם זאת, "אם אנו רוצים לנהל עם אדם שיחה כנה בנוגע לבעיה", כותבים קלוק וגולסמית' (2003),

. . . אנו צריכים להתעמת עמה. אם אנו רוצים להמריץ שינוי אישי, ארגוני, חברתי או פוליטי, אנו צריכים ליצור רמה מינימלית של היעדר נימוס, היעדר אדיבות ואי-נעימות... איש אינו לומד להתעמת עם אחרים אלא אם כן הם רוצים לעשות מאמץ ולהתמודד עם התוצאות. אם לא מנסים, אנו מאפשרים להתנהגות בלתי-נאותה להשפיע באופן שלילי על כל אדם בו מגעת התנהגות זו. [עמוד 196]

זהו מאפיין חשוב של מנהיגות שאותו צריכים לרכוש מומחי-קונפליקטים-כמנהיגים ולאמן אחרים לטפחו, שכן "ציפיותינו בנוגע לאישור לבוא במגע תוך התנהלויות תקשורתיות כנות ולהיכנס לעימותים תומכים נוצרים ע"י מנהיגנו. כאשר המועסקים רואים מנהיג הנסוג מהתמודדות עם התנהגויות שליליות, המורל והמוטיבציה צונחים באופן תלול" (קלוק וגולסמית', 2003, עמוד 196; לצורך דיון רלוונטי בתחום יישוב הסכסוכים, ר' קלוק, 2001 ומאייר, 2009).

קוזס ופוזנר ממשיכים ומציעים דגשים לסייע לאדם להפוך למנהיג טוב יותר על ידי רכישת המיומנויות הרלוונטיות שיאפשרו לו ליטול סיכונים: נטילת יוזמה, רכישת משמעת, הכרה בפחדים, מחויבות לאתגרים, למידה מהתנסות, איפשור לאחרים להתנסות באופן בטוח, מניעת ביקורתיות מופרזת בה מועלית כמות יתרה של טענות נגד, עבודה עם רעיונות הנשמעים מוזר בתחילה, תחקור כל כישלון וכל הצלחה, ועוד.

טרי פירס (2003) מדגיש את חשיבות מציאת קולו של אדם והאומץ לנקוט עמדה כשהדבר נחוץ. הוא דן בחשיבות לדעת כיצד לתקשר לאנשים דברים שאינם נעימים לאוזניהם, על ידי למידה כיצד למצוא את האיזון בין האומץ להניע אחרים לפעולה עם מחויבות לבין החלת משמעת-עצמית, ועל ידי מציאת הבהירות וההיגיון במה שאדם מעביר באומץ לב לאחרים במקום להישען על דחף רגשי רגעי.

הדגש על נטילת סיכונים ועל העיסוק בתוצאות הנובעות מכך אינו עומד לבדו; הוא הולך יד ביד עם מוטיבציה, עם מחויבות חזקה וחיבור לערכיו של אדם, ועם ההבנה מה פירושו של שינוי הסתגלותי. עם אמונה חזקה בערכיו של אדם כמומחה קונפליקטים, ומתוך הכרת האפשרויות להביא לשינוי ולסייע לאחרים לנהל את הקונפליקטים הבין-אישיים שלהם בצורה בונה, מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג יכול ליצור מחויבות לאתגרים בהם הוא נתקל בעבודתו כמומחה קונפליקטים, תוך נטילת סיכונים והגברת מידת הרלוונטיות שלו ללקוחותיו ולחברה. כאשר הוא עושה זאת, מומחה-הקונפליקטים צריך להיות מודע לסיכון הטמון בפיתוח דפוסי מנהיגות מהאסכולה הישנה, אשר הן תחום המנהיגות והן תחום פתרון הקונפליקטים שואפים לשנותם והמצויים במתח עם הלך המחשבה והמיומנויות המתוארים כאן.

סיכום

במאמר זה ביקשתי לאתגר את תפקידו של מומחה-הקונפליקטים, תוך שימוש בתובנות מתחום חקר המנהיגות ותוך שהצעתי את הסברה כי על תחום ה-ADR להכין את מומחי-הקונפליקטים לשלב איכויות מנהיגות בעבודתם ולעשות בהן שימוש אפילו כשהם לא מצויים בעמדות מנהיגות רשמיות. אנשים מסוימים עשויים לראות במסגורו של מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג הרחבה בלתי-הולמת של תפקיד מומחה-הקונפליקטים, תוך נטילת תפקידיהם של משתתפים אחרים בקונפליקט ותוך קביעה מי מהם יהיו אלה אשר יובילו אותו אל היעד שהם רואים לנכון להובילו. עם זאת, אם נבין את תפיסות המנהיגות המשתנות בעשורים האחרונים, תפקיד המנהיגות של מומחה-הקונפליקטים יכול להתפס לא רק כלגיטימי אלא ככזה אשר הוא נקרא למלאו.

כפי שצוין, אין לראות במנהיגות דבר אשר מובנה באינדיבידואל, אלא יש לראות בה תהליך שבו אנשים יוצרים יחדיו תנאים טובים יותר עבור מצבם המשותף. קרייג פירס וגיי קונגר, בספרם אודות "מנהיגות משותפת" (Shared Leadership), נותנים ביטוי לתובנה ההתייחסותית אשר יתכן ומייצגת את הכיוון שאליו צועדת התיאוריה בתחום המנהיגות. הם טוענים כי מנהיגות היא תהליך של

. . . השפעה דינאמית ואינטראקטיבית בקרב אינדיבידואלים בקבוצות שעבורן המטרה היא להוביל/להנהיג אחד את השני לעבר השגתן של מטרות קבוצתיות או ארגוניות. . . . ההבדל העיקרי בין מנהיגות משותפת ומודלים מסורתיים של מנהיגות הוא שתהליך ההשפעה כולל יותר מאשר השפעה אנכית של מנהיג ממונה ונבחר על כפיפיו. במקום זאת, מנהיגות נחלקת באופן רחב על פני קבוצת אינדיבידואלים במקום להיות מרוכזת בידיו של אינדיבידואל יחיד המשמש בתפקיד של ממונה. [2003, עמוד 1]

אם זהו המקרה, ובשים לב לעובדה כי התמקדותו של מומחה-הקונפליקטים הנה בדינמיקה של התהליך האינטראקטיבי והבין-אישי, אזי למומחה-הקונפליקטים-כמנהיג יש תפקיד מרכזי ביצירתה של דינמיקת מנהיגות ובהיות חלק מהדינמיקה הזו. ההימנעות מהאחריות הכרוכה בכך וההסתגרות חזרה בעמדה ניטרלית מפחיתה את ההזדמנויות המקופלות בתפקידו של מומחה-הקונפליקטים להפוך באומץ לב לרלוונטי יותר בפעולות ההתערבותיות שלו.

מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג מאתגר באופן פעיל בני אדם לחתור לעבר שינוי הסתגלותי, בוחן הזדמנויות לקידום מנהיגות היכן שאין לבני אדם תפקידי סמכות רשמיים, מטפח בעצמו ומעודד אצל אחרים תכונות אופי רלוונטיות למנהיגות, מדגיש ערכים פנימיים ואת החשיבות הטמונה במצפן-פנימי, באותנטיות ובמחויבות, הנו בעצמו בעל מוטיבציה ומחולל מוטיבציה בקרב אחרים, ונוטל סיכונים. פיטר אדלר (2008) מסביר כי "צריך אנשים וסוגיות המעוררים את הדיון ומאתגרים את הסטטוס קוו. אך יש צורך גם בחצי האחר: אנשים היכולים לבנות גשרים, להגיע לידי הסכמים, ולבצע עסקאות ממולחות המקדמות את האינטרסים והצרכים ההדדיים של הכלל" (עמוד 2). מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג יכול להיות שניהם, תוך שהוא מפנים ועושה שימוש באיכויות של שני סוגי בני האדם שאדלר מתייחס אליהם. עליו לעשות רפלקסיה על תפקידו, אולי באופן דומה לאופן בו פול לדראך תופס את תפקידו כשליחות:

אף על פי שיישוב קונפליקטים ובניית-שלום התפתחו בזכות עצמם כמקצועות ואף על פי שאני רואה את עצמי לדידי כאיש מקצוע העובד בתחומים האלה, תמיד הבנתי את נקודת המוצא שלי ואת עבודתי ברמה של שליחות. מעבר למקצוע, העניין שלי הנו

למצוא ולעקוב אחר קול קורא, קול עמוק. במובן האמיתי ביותר של המילה, שליחות היא מה שבוחש בנפש פנימה, קורא החוצה על מנת להשמע, קורא החוצה על מנת שילכו אחריו. שליחות אינה מה שאני עושה; היא מוצאת את שורשיה במי שאני ובתחושות התכלית המלווה אותי בדרכי על פני האדמה. [עמוד 1, 2005]

אף על פי שסוג השליחות לה נותן ביטוי לדראך עשויה להישמע כקריאה פנימית שיש, או אין, לאדם, אין לראות בדגשי המנהיגות שתוארו במאמר זה ככאלה אשר "מובאים מן הבית" על יד מומחה-הקונפליקטים, אלא כאתגרים ודגשים נלמדים וניתנים לטיפוח. נושא נוסף המשותף לתחום ה-ADR ולתחום המנהיגות הוא ההתקשות העקבית לאורך העשורים האחרונים על כך שניהול משא ומתן ומנהיגות ניתנים ללמידה. חלק חשוב מהמסר שאותו ביקש תחום ה-ADR להעביר בעשורים האחרונים הוא כי התפיסה שאדם נולד עם המיומנויות המולדות ועם התכונות של אשף/גאון משאים-ומתנים היא תפיסה שגויה. במקום זאת, מיומנויות משא-ומתן ניתנות לטיפוח על ידי למידה והתנסות בהכשרות ובפרקטיקה של משא ומתן וניהול קונפליקטים. כך נכון הדבר גם לגבי מנהיגות. המחקר האקדמי וההתפתחויות הפדגוגיות בשני התחומים בעשורים האחרונים מוכיחים כי אדם יכול לרכוש את המיומנויות לסייע לעצמו להיעשות טוב יותר בנושא ונותן או כמנהיג.

כך גם נכונים הדברים עבור המסגרת המוצעת של מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג: יהיו כאלה אשר יטענו שאו שיש למומחה-הקונפליקטים מודעות חזקה, חוש צדק, רגישות חברתית, כוח מניע, כריזמה וכו' (כאשר במקרה זה הוא עשוי ליטול תפקידים יותר אקטיביים ויותר מוכוונים מנהיגות כמומחה קונפליקטים), או לאו. אני מציע שנעשה שימוש בכל הניסיון שלנו מכלי ראשון כסטודנטים לפתרון קונפליקטים ולמשא ומתן, ומניסיונו כמדריכים וכגורמים מקדמים אשר היו עדים לאופן בו אחרים מטפחים כישורי משא ומתן ופתרון קונפליקטים שהם מעולם לא חשבו עליהם, בכדי להימנע מהגעה למסקנה כי הלך המחשבה והמיומנויות של מומחה-הקונפליקטים-כמנהיג אינם גורמים נלמדים או נרכשים. עלינו לפתח את מידת הפתיחות ללמד, ללמוד ולטפח בעצמנו, כמו גם אצל אחרים, את המיומנויות החיוניות של מומחה-קונפליקטים-כמנהיג, בכדי להיות לרלוונטיים יותר ולהוביל לשינוי תוך שימוש במה שיש לתחום יישוב הסכסוכים בדרכים אלטרנטיביות להציע.

ביבליוגרפיה

Adler, P. *Eye of the Storm Leadership: 150 Ideas, Stories, Quotes and Exercises on the Art and Politics of Managing Human Conflict*. Eugene, OR: Resourceful Internet Solutions Inc., 2008.

Angelica, M. P. *Resolving Conflict in Nonprofit Organizations: The Leader's Guide to Finding Constructive Solutions*. Saint Paul, MN: Wilder Publication, 1999.

Bass, B. "Two Decades of Research and Development of Transformational Leadership." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8(1), 9-32.

Bass, B., and Bass, R. *The Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press, 2009.

- Bass, B., and Riggio, R. *Transformational Leadership*. New York: Lawrence Elbaum Associates, 2006.
- Bass, B., and Steidelmeier, P. "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior." *Leadership Quarterly*, 1999 10(2), 181-217.
- Blackard, K., and Gibson, J. W. *Capitalizing On Conflict: Strategies and Practices for Turning Conflict to Synergy in Organizations: A Manager's Handbook*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2002.
- Block, P. *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1993.
- Bowles, H. R. "What Could a Leader Learn from a Mediator?: Dispute Resolution Strategies for Organizational Leadership." In M. Moffitt and R. Bordone (eds.), *The Handbook of Dispute Resolution*. Cambridge, MA: The Program on Negotiation at Harvard Law School, 2005.
- Brett, J., Greenhalgh, L., Kolb, D., Lewicki, R. and Sheppard, B. *The Manager as Negotiator and Dispute Resolver*. Washington, DC: National Institute for Dispute Resolution, 1985.
- Bryson, J., and Crosby, B. "Leadership for the Common Good." In S. Schuman (ed.), *Creating a Culture of Collaboration*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Bush, R. A. B., and Folger, J. P. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.
- CDR Associates. *Conflict Resolution for Managers and Leaders Training Manual: The CDR Associates Training Package*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.
- Chappell, P. "Peace Leadership Program" booklet, Nuclear Age Peace Foundation, http://www.wagingpeace.org/menu/programs/peace-leaders/plp_booklet.pdf.
- Chrislip, D. *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.
- Cloke, K. *Mediating Dangerously*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.
- Cloke, K., and Goldsmith, J. *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
- Cloke, K., and Goldsmith, J. *The Art of Waking People Up: Cultivating Awareness and Authenticity at Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., and Shamir, B. "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment." *The Academy of Management Journal*, 2002, 45(4), 735-744.
- Folberg, J., and Taylor, A. *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflict Without Litigation*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1984.
- Fuller, L. "Mediation- Its Forms and Functions." *Southern California Law Review*, 1971, 44(2), 305-339.

Geller, I. and Cottrell, D. *The Manager's Conflict Resolution Handbook: A Practical Guide for Creating Positive Change*. Dallas, TX: Cornerstone Leadership Institute, 2008.

George, B. *True North*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

Gerzon, M. *Leading Through Conflict*. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2006.

Greenleaf, R. K. *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press, 1977.

Hackett, D.W. *Facilitation Skills for Team Leaders: Leading Organized Teams to Greater Productivity*. Crisp Fifty-Minute Series, 2002.

Heifetz, R. *Leading Without Easy Answers*. Cambridge, MA: The Belknap Press at Harvard University Press, 1994.

Heifetz, R., Grashow, A., and Linsky, M. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2009.

Higgerson, M. L., and Joyce, T. A.. *Effective Leadership Communication: A Guide for Department Chairs and Deans for Managing Difficult Situations and People*. Bolton, MA: Anker Publishing, 2007.

Kohlrieser, G. *Hostage at the Table: How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others, and Raise Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2008.

Kouzes, J., and Posner, B. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.

Kuttner, R. "Human, Not Too Human: Why is Mediation a Profound Alternative to the Legal Proceedings." *Studies in Law, Politics and Society*, 2009, 50, 139-167.

Kuttner, R. "From Adversity to Relationality: A Relational View of Integrative Negotiation and Mediation." *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 2010, 25(4), 931-974.

Lax, D., and Sebenius, J. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York: The Free Press, 1986.

Lederach, J. P. *The Moral Imagination: The Art and Soul of Building Peace*. New York: Oxford, 2005.

Leighninger, M. *The Next Form of Democracy: How Expert Rule Is Giving Way to Shared Governance and Why Politics Will Never Be the Same*. Nashville, Tennessee: Vanderbilt University Press, 2006.

Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., and Schreiber, C. "Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems." *Emergence: Complexity and Organization*, 2006, 8(4), 2-12.

Luke, J. *Catalytic Leadership: Strategies for an Interconnected World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

- Mayer, B. *Beyond Neutrality*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.
- Mayer, B. *Staying with Conflict: A Strategic Approach to Ongoing Disputes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.
- Pearce, C. and Conger, J. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- Pearce, T. *Leading Out Loud*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.
- Polkinghorn, B., and Anderson, L., Jr. "Managing Conflict in Construction Megaprojects: Leadership and Third-Party Principles." *Conflict Resolution Quarterly*, 2008, 26(2), 167-198.
- Rees, F. *How to Lead Work Teams: Facilitation Skills*. (2nd ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.
- Runde, C., and Flanagan, T. *Becoming a Conflict Competent Leader: How You and Your Organization Can Manage Conflict Effectively*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.
- Schwartz, R.M., *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.
- Senge, P. "The Leader's New Work: Building Learning Organizations." *Sloan Management Review* 7-23 ,(1)32 ,1990 ,Review
- Senge, P. "Leading Learning Organizations: The Bold, the Powerful, and the Invisible." In F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard (Eds), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey Bass, 1996.
- Svara, J. *Official Leadership in the City: Patterns of Conflict and Cooperation*. New York: Oxford University Press, 1990.
- Uhl-Bien, M. "Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing." *The Leadership Quarterly*, 2006, 17 (6), 654–676.
- Wilkinson, M. *The Secrets of Facilitation: The S.M.A.R.T. Guide to Getting Results with Groups*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.
- Winslade, J., and Monk, G. *Narrative Mediation*. Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass, 2000.