

אוניברסיטת בר-אילן



לשכת רב הקמפוס

הפקולטה למדעי היהדות

דף שבו עי

פרשת וישב, תשס"ג
מספר 472

מאת המרכז ללימודי יסוד ביהדות
ע"ש הלנה ופאול שולמן

קונפליקטים בפרשת יוסף ואחיו

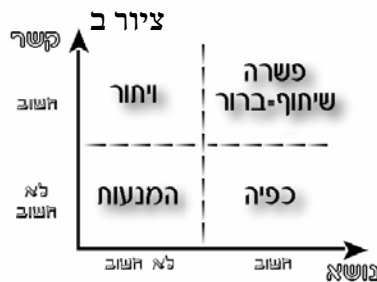
קונפליקט הוא מצב של חוסר הסכמה, התנגדות, או מאבק בין יחידים או קבוצות. דברי ימי הקונפליקט עתיקים כימי אנוש. בספר בראשית מהווים הקונפליקטים הבין-אישיים מוטיב מרכזי, החל מרצח הבל על-ידי קין וכלה בקונפליקט הסבוך כל-כך בין יוסף ואחיו, שספק אם נפתר עד סופו. עניינו של מאמר זה הוא להציג את אחד המודלים המובילים בתחום ניהול קונפליקטים¹ שלו שימושים מעשיים גם בייעוץ ארגוני, ולבחון דרך מודל זה את דרכי ניהול הקונפליקטים בפרשת יוסף ואחיו. בחינת דרכי הפעולה של הגורמים המעורבים בקונפליקטים בעזרת כלים מתחום מדעי ההתנהגות, תוכל להאיר מזווית שונה את הדילמות שהם ניצבו בפניהן ותסייע לנו להעריך ולהבין את הסיבות שהביאו אותם לפעול כפי שפעלו.

אפשר לתאר שתי דרכי תגובה במצב של קונפליקט:

א. **אסרטיביות – תקיפות:** האדם מנסה לדאוג לאינטרסים שלו עצמו.

ב. **קואופרטיביות – שיתוף פעולה:** האדם מנסה להתחשב באינטרסים של הצד השני.

בעזרת דרכי תגובה אלה ניתן לתאר חמש גישות אסטרטגיות לניהול קונפליקטים כמתואר בצירור א.



1. תחרות

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

2. ויתור

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

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

3. 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. ניתן לנקוט גישה של הימנעות גם בדרך דיפלומטית, כמו למשל לדחות את הטיפול בבעיה למועד אחר במטרה להרגיע, להפחית מתחים ולאפשר דיון ענייני.

4. פשרה

פשרה היא גישה אמצעית שיש בה גם אסרטיביות וגם קואופרטיביות; כל אחד מהצדדים מצליח לספק חלק מהאינטרסים 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.

5. שיתוף פעולה או בירור יסודי

טכניקה זו היא המורכבת 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. התהליך 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.

החוקר SAVAGE² שכלל את המודל והצביע על שני גורמים המשפיעים על בחירת הטכניקה המופעלת בפתרון הקונפליקט: חשיבות הקשר בין המעורבים בקונפליקט וחשיבות הנושא השנוי במחלוקת. גישת SAVAGE מסוכמת בצירוב דלעיל.

כאשר גם הקשר וגם הנושא אינם חשובים, ההימנעות היא גישה פרקטית ויעילה. כאשר הקשר חשוב והנושא אינו חשוב, או הרבה פחות חשוב, הרי שעל מנת לשמור על איכות הקשר יופעל ויתור. כאשר הנושא חשוב והקשר אינו חשוב – הסגנון התחרותי הוא שישלוט, ואילו כאשר הקשר והנושא שניהם חשובים ולא ניתן להעדיף אחד מהם, הקונפליקט יפתר בצורה המספקת ביותר בדרך של שיתוף-בירור, או בדרך של פשרה.

קונפליקטים מורכבים:

ישנם קונפליקטים מתמשכים שבהם ייתכנו התפתחויות שונות כאשר האסטרטגיה שהצדדים נוקטים בה משתנה עם התפתחותו של הקונפליקט.

יוסף ואחיו

הסיפור הגדול של יוסף ואחיו משתרע על פני ארבע הפרשיות האחרונות בספר בראשית והוא עשיר בקונפליקטים, מקצתם מורכבים ומקצתם שזורים זה בזה. להלן ייסקרו קונפליקטים אלה לאור המודל שהוצג לעיל:

א. התחלת המאבק על המנהיגות

בתחילת פרשת וישב מסופר על הקונפליקט בין יוסף לאָחיו, כשהנושא הוא מי מבני יעקב יהיה המנהיג. אחי יוסף מפעילים כאן גישה תחרותית מובהקת וכמעט כל דרך של הפעלת כוח נראית לגיטימית בעיניהם. נושא המנהיגות נתפס כאן על ידי אחי יוסף כנושא חשוב ביותר, ואילו הקשר עם יוסף נמצא במקום משני, שכן רוב האחים³ היו מוכנים להרגו. חלק זה של הקונפליקט מסתיים בניצחון האחים.⁴

ב. יוסף ואחיו במפגש ראשון במצרים

שלב נוסף בקונפליקט שבין יוסף ואָחיו מתרחש כאשר יוסף הוא השליט במצרים, והאחים יורדים למצרים לשבור אוכל. יוסף נוקט בסגנון תחרותי: "ויתנכר אליהם וידבר אתם קשות... ויאמר אליהם מרגלים אתם" (מב ז ט), ואילו הם מנסים להימנע מכניסה לקונפליקט: "לא אדני, ועבדיך באו לשבר אוכל" (מב י). בשלב זה יוסף המנצח קובע את "חוקי המשחק"; הוא אוסר במשמרת את שמעון ומתנה את שחרורו בהורדת בנימין למצרים. גם השבת הכסף לאמתחות האחים בפעם הראשונה (מב, כז) היא פעולה בעלת אופי תחרותי שנועדה להעצים את הקונפליקט.

ג. הורדת בנימין אל יוסף - יעקב ראובן ויהודה

האחים מבקשים מיעקב לתת להם את בנימין להורידו למצרים אל "האיש אדני הארץ" (מב, ל). בין יעקב וראובן מתפתח קונפליקט. יעקב נוקט בגישה תחרותית, מפעיל סמכות וכוח, מסרב, ובכך מסתיים פרק מב. כאשר אוזלת אספקת המזון (פרק מג) פונה יעקב אל האחים ומבקש "שבו שברו לנו מעט אוכל" (מג, ב). כאן נכנס לתמונה יהודה

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

³ במאמר "מתי אמר ראובן לאחיו אל תחטאו בילד והם לא שמעו לו" שפרסם הרב א. סמט (<http://www.vbm->

[torah.org/hparsha-5/10miketz.htm](http://www.vbm-torah.org/hparsha-5/10miketz.htm)) מסביר המחבר כי ראובן הציע לאחים שתי הצעות: הראשונה - "וישמע ראובן ויצילהו מידם ויאמר לא נכנו נפש" (לו, כא). לאחר שהצעה זו נדחתה על-ידי אחיו, הציע ראובן הצעה אחרת: "ויאמר אליהם ראובן אל תשפכו דם, השליכו אותו אל הבור וגו'" (לו, כב). לפי פירוש זה הרי שלפנינו קונפליקט נוסף בין ראובן ואחיו. בקונפליקט זה האחים מתנגדים להצעתו הראשונית של ראובן ולא מאפשרים לו להציל את יוסף. ראובן מציע פשרה שהאחים ישליכו את יוסף לבור, והוא, ראובן, בכל מקרה לא יחא שותף עמם במעשה זה. פשרה זו מתקבלת על-ידי האחים.

⁴ סיפור יהודה ותמר (בר' לח) הנו חלק אינטגרלי מסיפור יוסף ואחיו, ולא כאן המקום להאריך בעניין זה. בתחילת הסיפור הפעיל יהודה גישה של תחרות ושימוש בכוח, אך סופו של הקונפליקט בויתור מצידו. גם בסיפור יוסף ואשת פוטיפר (בר' לט) מופעלת גישה של תחרות. בשלב האחרון של המאבק נקט יוסף בגישה של הימנעות, וקונפליקט זה לא הוכרע.

ומתחיל בתהליך של בירור יסודי עם יעקב על מהות הוויכוח בין הצדדים, שבסופו נמצא הפתרון העונה לדרישות שני הצדדים; יעקב מקבל את בקשת יהודה להוריד את בנימין למצרים ויהודה מצדו נותן ערבויות שיניחו את דעתו של יעקב ויאפשרו לו להיענות לבקשה.

ברור כי הקשר בין יעקב ליהודה הוא חשוב, גם הנושא חשוב לא פחות. אין כאן גם מקום לפשרה, ולכן הבחירה המתבקשת, גם על פי מודל savage, היא בדרך של שיתוף פעולה.

ד. מפגש נוסף עם יוסף

האחים יורדים למצרים עם בנימין ונלקחים אל בית יוסף. הם חוששים כי הסיבה לכך היא הכסף שמצאו באמתחתיהם בפעם הקודמת, אך יוסף אינו מעוניין להיכנס לקונפליקט בנושא הכסף. דוברו נוקט בהימנעות ואומר: "שלום לכם אל תיראו א-להיכם וא-להי אביכם נתן לכם מטמון באמתחתיכם" (מג, כג). עם זה ממשיך יוסף בפעולות תחרותיות - השבת הכסף לאמתחות האחים והכנסת הגביע לאמתחת בנימין (תחילת פרק מד) - פעולות שנועדו להעצים ולהביא לשיא את הקונפליקט העיקרי.

ה. נאום יהודה והתגלות יוסף

כשהאחים נלקחים שוב לבית יוסף לאחר שנמצא הגביע באמתחת בנימין נוקט יהודה בויתור מוחלט: "מה נאמר לאדני, מה נדבר, ומה נצטדק, הא-להים מצא עון עבדיך, הננו עבדים לאדני גם אנחנו גם אשר נמצא הגביע בידו" (מד, טז).

תגובת יוסף המעוניין רק בבנימין כעבד מחוללת מפנה בקונפליקט. רק בשלב זה חש יהודה כי לקונפליקט עם "אדוני הארץ" יש כנראה רובר סמוי, שהוא, יהודה, ויתר האחים אינם מודעים לו עדיין. 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: "ועתה ישב נא עבדך תחת הנער עבד לאדני והנער יצל עם אחיו" (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.

ו. יוסף ואחיו לאחר מות יעקב

אחרי מות יעקב חוששים אחי יוסף מנקמתו (ג, טו), ולכן הם באים אל יוסף עם סיפור שאינו אמתי שיעקב ציווה אותם לפני מותו לומר ליוסף שלא יפגע בהם. יוסף עצמו נמנע מלהיכנס לקונפליקט עם אחיו: "ויאמר אליהם יוסף אל תיראו כי התחת א-להים אנכי... וינחם אותם וידבר על לבם" (ג, 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 בויתור (שמשמעותו "לא אנהג בכם ביד קשה כפי שמגיע לכם") משום שרצונו לשמור על כבודם של אחיו ולתת להם הרגשה כי אין בלבו מאומה עליהם. וכבר עמדו רוב המפרשים על כך שדבריו של יוסף הם דברי ניחומים ופיוסים.⁵

לסיכום:

המודל שהוצג בראשית המאמר מראה כי קיימות חמש גישות אסטרטגיות לטיפול במצבי קונפליקט: תחרות, ויתור, הימנעות, פשרה ושיתוף פעולה. בסיפור יוסף ואחיו מופעלות כל 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 והמניעים שהניעו כל אחת מן הדמויות לפעול כפי שפעלה.

אריה ארזי

ראש מנהל הסטודנטים