

בעקבות הדוח המשפטי כפי שהתפרסם בגליון מספר 37 של "הקיבוץ" ("שנת המשפט" מאת יעקב דרומי), והתפרס על פני שני עמודים גדושים, שוב ניתנה לנו ההזדמנות להיווכח עד כמה מורכבת צורת החיים שלנו, על כל הביטה וצדדיה. בכלל, סכסוכים הם תעשייה ההולכת וגדלה מיום ליום. פחות ופחות אנשים מוכנים לקבל החלטות הנובעות מתכתיב של מישהו אחר (פישר ויורי, 1983). במקרים של סכסוכים בקיבוץ, המציאות מעט שונה. ניתן לאבחן את הקיבוץ כסוג של "ארגון טוטאלי" (גופמן, 1961). גופמן מתאר ארגון שבו נשברים המחסומים המפרידים בדרך כלל בין שלוש ספירות של החיים: מגורים, פעולות חופשיות ועבודה. מציאות ארגונית זו יוצרת רשת של קשרים מורכבים המהווים כר פורה למצבים קונפליקטואלים. מהצד השני מציאות זו יכולה לספק בסיס רחב להדברות ולמציאת פתרונות כוללים שיתנו מענה לאינטרסים השונים הקיימים בחברה. אכן, בתחילת דרכה יצרה החברה הקיבוצית מנגנונים של הדברות במטרה לפתור מחלוקות שהתגלעו בחברה פנימה כפי שבאו לידי ביטוי בצורה קיצונית בקבוצת ביתניה, והועלה במחזה "ליל העשרים". למרות שהדבר שאפיין את הקיבוצים בתחילת דרכם היה בראש ובראשונה המרד – המרד במשפחה המסורתית, המרד בדת, במסורת, המרד בגורמים הרשמיים, בבירוקרטיה, ובכל מה שסימל מסורת וקביעות (צור 1997), הם אימצו דווקא את המנגנונים לפתרון סכסוכים כפי שהיה מקובל בקהילות היהודיות המסורתיות בגולה ולא בכדי: אפיוני הקהילות היהודיות בגולה הזכירו במובנים רבים את מאפייני הקהילה הקיבוצית כפי שעוצבה בארץ. הרציונאל במנגנונים אלו היה "סגירת הדברים בבית" על ידי הדברות, ובשלב הבא מעורבות של "זקני העדה" ואם הם לא היו פותרים את העניין, היו פונים לעזרת ברי סמכה מקהילות שכנות, או ל"ארגון גג" כמו, לדוגמה "ועד ארבע ארצות". עם העמקת תהליכי השינוי בקיבוצים, מנגנונים קיימים מאבדים מכוחם והיו שנעלמו לגמרי: "עולם ישן עדי יסוד נחריבה"... (האינטרנציונאל), בעוד מנגנונים חלופיים לא תופסים את מקומם. זאת ועוד, הרצון "ליישר קו" עם צורות חיים אחרות, ולנהוג כמקובל ב"עולם הגדול" לא פסח על מנגנונים שהיו קרן אור בחיינו, דוגמה ומופת לחברות אחרות. בכללם ניתן למצוא את המנגנונים לפתרון סכסוכים.

המערכת המשפטית צמחה עם הקמתה ומיסודה של המדינה המודרנית (קימרלינג, 1985). במדינה המודרנית, חלה התחזקות במגמות החברתיות והכלכליות כפי שדבר זה בא לידי ביטוי במגמת העיור, החילון, המוביליות החברתית וכ"ו. עם היווצרותם של חברות גדולות ומורכבות התחזק הצורך בחוקים ותקנות כתובים, פורמאליים, חוץ דתיים, ובפיקוח המושתת על סמכות בירוקראטית, על מנת לישמור על המבנים החברתיים שנוצרו. לשם כך מוסדו מערכות של חוקים, וקמו גופים ורשויות שתפקידן היה ליצור את אותם חוקים, לבצע אותם, ולאכוף אותם. לעומת זאת, בעולם הפוסט מודרני נהוג לראות גם בארגונים בעלי אפיונים עסקיים בעליל את האנשים המרכיבים אותם מבחינת שותפים בארגון לכל דבר ועניין (דרוקר, 1999). על אחת כמה וכמה הדבר נכון לגבי קהילות חברתיות. בתפיסה המודרנית הגבול בין "עסק כלכלי" לקהילה אנושית הולך ומיטשטש, הולך ונעלם. ניתן למצוא את הדבר ב"תפיסה היפנית" שבה מקום העבודה מהווה למעשה את המסגרת החברתית.

נוצר מצב שבעוד "הקיבוץ החדש" נמצא במרוץ להדביק את העולם המודרני מבחינות רבות, ובעיקר מבחינת הניהול החברתי, כאשר ניהול הסכסוכים מהווה חלק מכך, חלות תמורות בעולם המודרני לכיוון חיי הקהילה האינטימית. כחלק ממגמה זו אנו עדים לפיתוח והעצמה של גישות המכונות A.D.R. (Alternative Dispute Resolution) לפתרון סכסוכים וקונפליקטים, אשר מוצגים כאלטרנטיבה למערכת המשפטית. כחלק משיטות אלו, ואחת הטכניקות הידועות והמפורסמות הוא הליך הגישור. שיטות אלו מזכירות בתחומים רבים את שהיה מקובל בקרב הקהילות היהודיות ואף מושרש מזה דורות במסורת היהודית: "בקש שלום ורדפהו" (תהילים ל"ד 15) "וליעצי שלום שמחה" (משלי י"ב 20).

יתרונות תהליך הגישור רבות ומגוונות, ומקומו כההליך לפתרון סכסוכים דווקא בארגונים טוטאליים מוכר וידוע משום יכולתו להציע פתרון כולל ומקיף, ומשום האפיונים הבלתי אמצעיים שלו. בניגוד להליך של דיון משפטי, המאופיין באינטראקציה אדוורסרית במתבצעת על ידי נציגים (באי כוח, עו"ד) בכוונה לקבוע "מי צודק" בין צדדים, הליך הגישור מתאפיין במגע ישיר בין הצדדים, ומאפשר להביא לזירת הדיון כל נושא שהוא, גם אם אין הוא נראה קשור לנושא שבגינו הגיעו הצדדים לדיון. הליך הגישור אינו מטיל על צד שלישי (שופט או בורר) את האחריות לפתרון, אלא מאפשר לצדדים עצמם לייצר לעצמם את הפיתרון הרצוי.

נכון הוא, שברוב המקרים אין פיתרון זה מספק את הצורך שמישהו יבוא ויגיד לצד זה או אחר "אתה צודק", אבל צריך לזכור שכאשר פונים לבית משפט אין וודאות בפסיקתו, ויתכן שלמרות שבריא הוא שצד מסויים "צודק" בית המשפט יפסוק אחרת, לא פעם עקב נימוק פרוצדוראלי כזה או אחר.

זאת ועוד, אם נאמץ את האמרה הידועה ש"על הכביש אל תהיה צודק, תהיה חכם", כך גם בפתרון מחלוקות בין צדדים: אל תחפש את הצדק, נהג בחוכמה למציאת פתרון הולם וראוי לבעיה. נקודה אחת נוספת משמעותית בנושא זה, ושהיא מקבלת משנה תוקף כאשר מדובר על חברי קיבוץ וקיבוצים, היא עלות התהליך. תהליך משפטי, מעבר להתמשכותו זמן רב, העלויות הכספיות שהוא נושא עימו גדולות לעין שיעור מעלויות הליך הגישור.

למגשר, למעשה, לא אמורה להיות נגיעה לתוכן הנושא שבדיון אלא רק לעצם התהליך. יש הלוקחים אמירה זו למקום שאומר שמגשר הוא בעל מקצוע בגישור ללא חשיבות באיזה נושא או עניין עוסק הגישור (כאשר כבר היום יוצא מכלל זה המגשרים בענייני משפחה). אך מצד שני יש לזכור את תפקיד המגשר בהבניית התהליך עצמו. ישנם דיונים רבים בקשר שבין טיב תהליך הגישור ובין ההקשר התרבותי (Brett et al., 1998) כאשר יש לקחת בחשבון ארבע משתנים תרבותיים עיקריים: אינדיבידואליזם, מבנה היררכי ומבנה הכוחות, דרך העברת המסרים, והיכולות הפוליכרוניסטיות. על המגשר, כאחד מהמשפיעים על עצם התהליך (אם לא המשפיע ביותר) לבוא מתוך אותה תרבות ארגונית שמסביבתה צמח הקונפליקט. דבר זה ביכולתו להקל על ניהול הגישור.

יש המעדיפים מגשר שהינו עו"ד במקצועו. גישה זו נובעת מההקשר הקוגניטיבי שאנשים עושים בין הליך הגישור שהסכם בסופו, לבין המערכת המשפטית. אכן, לעיתים יש יתרון למגשר בעל ידע משפטי, אך ברוב המקרים יש לזכור שעולמו של העו"ד הוא רובו ככולו עולם בעל מערכת חוקים ונורמות התדיינויות המושתתים על עולם של חוקים, של שפיטה, ומעטים הם עו"ד היכולים לעשות את השינוי התפיסתי וההתנהגותי הדרוש בבואם לשבת על כסא המגשר. פעמים רבות

כדאי להיעזר במגשר שאינו משפטן, ורק עם סיום התהליך, במידה ויידרש חוות דעת מקצועית בנושא של הסכמים ודיני חוזים ניתן לפנות לעו"ד לעזרה בתחום זה. זאת ועוד, כללי האתיקה של עמותת מגשרי ישראל קובעת ש: "המגשר ימנע ממתן חוות דעת מקצועית למשתתפים או מי מהם בכל נושא אשר התעורר במהלך הגישור אף אם הוא בתחום התמחותו".

לסיכום – הנהירה של חברי הקיבוץ ושל הקיבוצים, אחר מציאת פתרונות לסכסוכים שונים בין כתלי בית המשפט, היא גישה ותפיסה אנכרוניסטית המוזנת מ"רוחות השינוי" הנושבות בחצרנו. טוב נעשה אם גם בנושא עדין זה ננהג במידת הצניעות והזהירות, ואל נמהר אחר בוחק "מגדל השן" שהולך ומתעמעם לנגד עינינו, ונדע לשמור ולשמר את היכולות שלנו בתחום של פתרון סכסוכים.

יחד עם זאת, בהחלט יש מקרים מסוימים שאין להם תשובה במסגרות אלטרנטיביות לבתי המשפט, ויש להיעזר במסגרת זאת לפתרון קונפליקטים, אך עלינו לזכור שלנו, בחברה הקיבוצית, בסיס טוב לקיום תהליכים אחרים, ושעדיין יש לנו יתרון יחסי בהפעלת טכניקות אלו.

#### מקורות

גופמן, ארווינג. 1961. *על מאפייני המוסדות הטוטליים*. תל אביב: רסלינג.

דרוקר, פיטר. 1999. *אתגרי הניהול במאה ה-21: החשיבה הניהולית של העתיד*. תל אביב: מטר הוצאה לאור בע"מ.

כללי האתיקה של עמותת מגשרי ישראל.

פישר, רוג'ר וויליאם יורי. 1983. *סיכום חיובי: לשאת-ולתת על הסכם מבלי לוותר*. תל אביב: כיוונים.

צור, מוקי. 1997. "אנשי העלייה השנייה, טיפוסים העולים ודיוקנם החברתי – תרבותי". בתוך *מרדכי נאור (עורך). העלייה השנייה: מחקרים*. ירושלים: יד יצחק בן צבי. 282-293.

קימרלינג, ברוך. 1985. *בין מדינה לחברה: סוציולוגיה של הפוליטיקה*. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.

Brett, Jeanne, Adair et al. 1998. "Culture and Joint Gains in Negotiation". *Negotiation Journal*. Vol 14. No. 1. pp. 61-86.