

התפיסה המשלבת, תפקיד ה"משלב" והשימוש ב"ארגז הכלים", גור מלמד

כמי שמאמינים ברעיון הגישור כהליך ליישוב סכסוכים, עלינו לחפש את הדרך להעלות את הרעיונות העומדים בבסיס הגישור לרמה מתקדמת המדברת על התהליך עצמו, מעבר להכרה בכלי הגישור לצורך עיסוק בנושא מסויים. מתוך תפיסה זו עלינו לפתח "תפיסת על" המשלבת מספר דרכים ליישוב סכסוכים. בספרו של פאול ואצלאוויק (1979) על שינויים הוא מדבר על שינוי ממעלה ראשונה וממעלה שניה, ומשווה את הרעיון אותו הוא מציג למשוואות מתמטיות. הרעיון מדבר על התהליך, או אם תרצו, על הפעולות המשפיעות על המספרים. יש פעולות הגורמות למספרים להשתנות בעצמם (חיבור וחיסור, כפל וחילוק), ויש פעולות המשפיעות על הפעולה עצמה (חזקות ושורשים). משם עולה השאלה באיזה סוג פעולה אנו בוחרים? בפעולה שמשפיעה על המקור, או פעולה המשפיעה על הפעולה עצמה? באיזה רמה של שינוי, באיזו רמה של תהליך ליישוב סכסוכים אנו בוחרים?

בבסיס רעיון הגישור עומד האצלת האחריות למציאת הפתרון לסכסוך בידי הצדדים עצמם, כאשר המגשר אחראי על התהליך עצמו.

בדומה לתפיסת תהליך השינוי, כפי שעולה בספרו של ואצלאוויק, יש מקום לאמץ הליך משלב בתחום של ישוב הסכסוכים.

בבסיס הרעיון קיימת ההכרה שיש מספר דרכים, שיטות וטכניקות ליישוב סכסוכים, ועל הצדדים עצמם לבחור בדרך המתאימה להם ולמקרה המסויים העומד בפניהם. זאת ועוד, על המנגנון המוצע לאפשר לשנות את השיטה במשך התהליך.

ישנם דרכים רבות ליישב סכסוך, החל מהדברות ומשא ומתן בין הצדדים (Negotiation), דרך שיטות הנקראות בשם הכללי A.D.R. שגישור⁽¹⁾ (Mediation) הוא רק אחת מהשיטות בתחום זה, עובר בתחומי ביניים של פישור (Conciliation) ובוררות (Arbitration), ועד הליך משפטי (Judgment) על גווניו השונים, ולא ארחיק לכת לדרכים קיצוניות המכונות "עזרה עצמית" (Self Aiding) או בלשון העם "לקחת את החוק לידיים".

⁽¹⁾ יש לזכור שגם בתחום הגישור יש אסכולות שונות, בניהם ניתן לציין את "גישת פתרון הבעיות" (Problem Solving), את הגישה הטראנספורמטיבית (Bush, 2004) והגישור המתערב.

ראשית יש להבהיר שהכוונה ברעיון זה אינו מה שכונה בזמנו על ידי פרופסור פרנק סנדר (1999) "בית משפט רב המבואות" (Multi Door Court Room). הכוונה היא להעזר באחת מהתפיסות הלקוחות מתחום הגישור, האפשר (Facilitate), ולספק לצדדים בסיס ידע וכלים על מנת לבחור בעצמם את הדרך המתאימה להם ביותר.

בבסיס רעיון זה עומדות מספר הנחות:

1. מדובר על פעולה שאיננה חד פעמית במשך התהליך, ובטח שאינה מתבצעת רק בתחילתו. החלפת הכלי בו עושים שימוש יכול להשתנות מספר פעמים בשלבים שונים של התהליך.
2. גם אם לאחד מהצדדים או לשניהם ניסיון קודם ביישוב סכסוכים, ניסיון זה מוגבל לתחום הידע והחוויית הפרטיות של כל אחד, ולא ניתן להקיש מכך בהכרח למקרה שעל סדר היום.
3. לצדדים יש את הזכות והיכולת להחליט אודות הדרך לישוב הסכסוך המתאימה להם בכל שלב משלבי התהליך.
4. ישנם שלבים שונים במהלך הסכסוך שלכל אחד מהם יתכן וקיים כלי שונה המתאים להתמודד איתו.
5. האדם השלישי, "המשלב", אמור לספק את הידע ואת אפשרויות השילוב שבין השיטות, על מנת לעזור לצדדים להחליט מה מתאים להם ביותר בכל שלב.

נשאלת השאלה האם רעיון זה ישים, והאם הוא בר ביצוע לאור ההבדלים המהותיים שבין הדרכים לפתרון הסכסוך. קיימת אפשרות לסתירה פנימית בין התהליכים השונים. לדוגמא: תהליך של גישור המחייב גילוי ופתיחות מרבית עומד בסתירה לתהליך של משפט המבוסס על בניית נרטיב חד צדדי ומוטה לטובת צד אחד.

ואכן, לדוגמא, בתהליך הגישור ניתנה הדעת על המכשול המסויים הזה ונקבע שהצדדים הבוחרים בהליך של גישור, מסכימים לשמור על סודיות וחסינות של דברים שעלו במסגרת התהליך. יחד עם זאת, יתכן שמי שער למגבלה זו, יודע לא רק כיצד להתגבר עליה אלא כיצד ניתן להשתמש בה לטובת אחד הצדדים במקרה שהסכסוך מופנה להתברר בבית המשפט.

ככלל, כל תקנה או חוק הבא לפתור בעייה בתחום כל שהוא על ידי קביעת מגבלה, יכול לגרום לתגובה נגדית מצד התחום אותו הוא מגביל, או כפי שטען פוקו (1996), היכן שיש כוח תהייה התנגדות. עוד טוען פוקו שכוח אינו דבר המופעל אלא משהוא שקיים, ולכן אם לא תהיה לכוח קיימות, אף לא במישור ההצהרתי המגונן, לא יהיה כל מניע ליצור התנגדות שכזו.

על כן בבסיס הרעיון של הגישה המשלבת והשימוש בארגז הכלים, עומד מתן לגיטימציה ומקום לתפישות השונות ביישוב סכסוכים, קבלה ואימוץ של הגישות השונות ולא רתיעה ודחייה שלהן. הרעיון הוא לקחת את הטוב מכל העולמות ולשלב בניהם על מנת לאפשר תשובה מיטבית ליישוב הסכסוך.

מי אמור להיות אותו אדם "משלב", מאיזה רקע הוא אמור להגיע, מה תהה הכשרתו ומה תפקידו? ראשית, מכיוון שמדובר על יישום של טכניקות מתחום הגישור, על אותו אדם הרוצה להיות משלב לבוא מתחום הגישור. קיימת דילמה שעוסקים בה רבות בתחום הגישור אודות ההכשרה הדרושה למגשר. פעמים רבות קיימת הדילמה האם נכון שעורכי דין בהכשרתם ובעיסוקם העיקרי ישמשו גם כמגשרים. על כך ניתן לשאול האם לאדם השפעה על המקצוע, או אולי המקצוע הוא שמעצב את האדם. נראה על פניו שיש מערכת יחסים סימביוטית בין האדם למקצוע. לחלק ניכר מהמקצועות יש דימוי מסויים בציבור, דימוי המהווה גורם של השפעה על האדם בבואו לבחור את תחום העיסוק המתאים לו. אין בכוונתי להכנס במסגרת מאמר זה לדיון הרחב והמורכב בסוגיית התאמת האדם והמקצוע. ניתן רק לציין שברגע שאדם בוחר במקצוע מסויים, התנהלותו תושפע על פי רוב משני היבטים:

1. דיסוננס קוגניטיבי שכתוצאה מקיומו נדרש האדם להגן על בחירתו באותו מסלול מקצועי שבחר.

2. התפיסה הבסיסית המועברת דרך האווירה בחוג חברתי המקצועי הקרוב, החל בשלב הלימוד ועד

לשלב ההתפתחות המקצועית.

לדוגמא: אדם הבוחר להתמקצע בתחום הגישור, ככול שהוא ישקיע בלימוד, בתרגול, ובהתמקצעות בתחום, וככל שישגל לעצמו תפיסת עולם התואמת את האפיונים הגישוריים, כך יקשה עליו לשנות את מערכת האמונות והנורמות לגבי פתרון סכסוכים בדרך של הדברות והבנה. על המשלב להיות בעל רקע, ניסיון וידע רחב בתחום של ניהול ויישוב סכסוכים ומשא ומתן. יש להתייחס לתפקיד זה כאל מקצוע, בדומה למקצועות הנרכשים במסגרות אקדמאיות מתקדמות כגון: עורכי דין, רואי חשבון, פסיכולוגים, עובדים סוציאליים ועוד.

לא מן הנמנע שהמשלב בעצמו ינהל את התהליך שהצדדים בוחרים לבצע בניהם. יש לכך מספר יתרונות כמו: חיסכון במשאבים של זמן (הכרות עם הצדדים והנושא), של כסף (זמן = כסף), ומשאבים נפשיים (אין צורך לבנות אמון באדם חדש נוסף). להצעה זו יש גם מספר חסרונות, בעיקר כאשר מדובר על מעבר לתהליך בו נדרש אותו האדם להחליט לגבי הנושא שעל הפרק, כמו בהליך שיפוטי.

ניצני התפיסה המשלבת נודעים בשם Med-Arb או Arb-Med, שבאים להציע שילוב של גישור ובוררות באותו תהליך, וכבר קיימים מספר מאמרים בנושא זה, ואפילו התחלה של ניסיון מעשי במקומות שונים בעולם. המטרה של מאמר זה להרחיב ולהעמיק את תחומי התפיסה המשלבת בתחום של יישוב סכסוכים.

אדם או ארגון הנקלע למצב קונפליקטואלי עומד בפני הדילמה למי עליו לפנות, עם מי כדאי להתייעץ בעניינו כיצד עליו לנהוג ומה עליו לעשות. הדרכים העומדות בפניו הינם רבות ומגוונות, וכפי שראינו פה, יתכן לאבחן את תהליך יישוב הסכסוך לתחומים ולשלבים שונים כאשר לכל שלב יתכן ומתאים כלי מעט שונה. ההחלטה, בסופו של דבר, צריכה להיות של אותו האדם. לאור העולה ממאמר זה הייתי מציע הקמת צוות חשיבה הכולל משלב ומשפטן, שביחד עם אותו אדם ילווה וינהל את תהליך הסכסוך בדרך ליישובו. צריך להבין שאין "דרך נכונה" לניהול סכסוך, אך יכולה להיות דרך מתאימה יותר ודרך מתאימה פחות, ולצורך בחירת הדרך המתאימה כדאי להעזר באנשי מקצוע מתחום ניהול הסכסוכים, אותם משלבים שעליהם מדובר במאמר זה שבחלק מהמקרים ביחד עם משפטן יוכלו לתת כיסוי מלא לטיפול באותו העניין.

לסיכום: בבסיס רעיון השילוב עומדת האפשרות לעשות שימוש בטכניקות ובכלים שונים ליישוב סכסוכים, כאשר מדובר במיוחד על טכניקות או אסכולות שונות מתחום ניהול המשא ומתן ומתחום הגישור, אך גם שימוש בגישור ובבוררות נכלל בתוך אותו ארגז הכלים. מעט "על יד" נמצאים ההליכים השיפוטיים הקלאסיים שבמקרים מסויים נמצאים כמתאימים לנושא שבתחום יישוב הסכסוך ונכון יהיה לבחור בהם.

ביבליוגרפיה

ואצלאוויק, פאול, ג'ון ויקלנד וריצ'רד פיש. 1979. שינוי: עקרונות של יצירת בעיות ופתירתן. תל אביב: ספריית הפועלים

פוקו, מישל. 1996. הרצון לדעת: תולדות המיניות, כרך א'. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

Bush, Robert A. Baruch and Joseph P. Folger. 2004. *Designing mediation: approaches to training and practice within a transformative framework*. Institute for the study of conflict transformation

Stephen Goldberg, Frank Sander and Nancy Rogers. 1999. *Dispute Resolution – Negotiation, Mediation and Other Processes*. New York, NY: Aspen Law & Business.