

## גישור טרנספורמטיבי – הפן העיוני והמעשי, הצעה לאימוצו של מודל חדש – מוכר אל השיח הקיים בארץ

מאת

דפנה לביא\*

במארכ 2008 נכנס לתוקפו תיקון לתקנות סדר הדין האזרחי, המאמץ את המלצות דו"ח ועדת רובינשטיין מיולי 2006.<sup>1</sup> התקנות החדשות מחייבות בעלי דין שסכום תביעתם או שוויה עולה על 50,000 ש"ח<sup>2</sup> לקיים ישיבת מהו"ת (מידע, היכרות ותיאום), שבה תבחן, יחד עם מגשר, מידת התאמתו של הליך הגישור לטיפול בסכסוך. זאת – **בטרם יורשו הצדדים לברר את תביעתם בין כותלי בית המשפט** (בהליך הדיוני הרגיל). דו"ח ועדת רובינשטיין, אשר מכוחו אומצו, כאמור, התקנות החדשות, מפרט ברמת פירוט גבוהה את הרציונלים שבבסיס הנושא, בצד התהליכים הנדרשים לקיומו, ולמעשה מהווה מעין כר לחשיבה מחודשת בדבר אופן אימוצו של הליך הגישור אל המשפט הישראלי. עם זאת ולמרבה הצער, מתייחסים הדו"ח והתקנות החדשות שבעקבותיו אך למודל אחד של גישור – **הגישור ההסכמי**. נעדרת מן הדו"ח (ולפיכך גם מן התקנות החדשות שאומצו) התייחסות למודל **הגישור הטרנספורמטיבי**, אשר פרץ לו דרך בשנים האחרונות והיה לאחד מעמודי התווך המשפיעים של שיח הגישור בארה"ב ובעולם, בפרקטיקה ובאקדמיה גם יחד. מטרות מאמר זה הן שתיים: עריכת היכרות עם מודל הגישור הטרנספורמטיבי (הפן התיאורטי והפן היישומי), בצד הצעה לאימוצו של מודל חדש-מוכר אל מטרות החקיקה הישראלית והכול במטרה לקדם את הטמעתו במשפט ובחברה הישראלית כאחד.

א. מבוא

\* ד"ר, מרצה למשפטים במכללת "שערי משפט". תודתי הרבה למערכת כתב העת שערי משפט על הערותיה המועילות.

1 משרד המשפטים דו"ח הוועדה לבחינת דרכים להגברת השימוש בגישור כבתי המשפט (2006), ברשות השופטת מיכל רובינשטיין (להלן: דו"ח ועדת רובינשטיין).

2 למעט החריגים שנקבעו בדו"ח ועדת רובינשטיין, עיין שם.

- ב. הפן היישומי של תופעת הגישור הטרנספורמטיבי**
1. גישור טרנספורמטיבי בשירות הדואר של ארה"ב (USPS)
  2. דיאגנוזה של כאב
- ג. הפן העיוני של תופעת הגישור הטרנספורמטיבי**
1. תורת הקונפליקט
  2. טרנספורמציה כמזור להוויית הכאב
    - א. טרנספורמציה של הצדדים לקונפליקט
    - ב. טרנספורמציה של קונפליקט
  3. סיכום ביניים: אז מי אתה הגישור הטרנספורמטיבי?
- ד. מגשר טרנספורמטיבי**
1. קונספציה של תפקיד
  2. היבטים יישומים בראי המגשר
  3. מגשר טרנספורמטיבי ומגשר הסכמי – היבטים אנלוגיים
  4. קטליזטורים להעצמה
  5. קטליזטורים להכרה
- ה. לקראת מודל טרנספורמטיבי בישראל**
1. הזיקה בין המודל לסביבתו התרבותית
  2. מדיבורים למעשים
    - א. הגדרת יעדים ומטרות
    - ב. סוגיית רצוניות ההליך
    - ג. מנגנונים להשמת המודל הטרנספורמטיבי
    - ד. מנגנונים של הערכה ובקרה
    - ה. סיכום ומסקנה
- ו. גישור טרנספורמטיבי – מבט ביקורתי**
- ז. אחרית דבר**

## א. מבוא

מודל הגישור הטרנספורמטיבי, מבית מדרשם של בוש ופולגר,<sup>3</sup> אשר אומץ בעשור האחרון על ידי מוסדות וארגונים שונים בארה"ב, היה למוקד השיח והכתיבה האקדמיים בעולם והוביל לשינוי מהפכני בדפוסי חשיבה כלפי הקונפליקט והאדם שמאחוריו.<sup>4</sup> על מודל זה נאמר לא אחת בשיח הטקסטואלי בעולם כי הוא הוא אשר

3 וראו ROBERT A. BARUCH BUSH & JOSEPH P. FOLGER, THE PROMISE OF MEDIATION (2005) (להלן: בוש ופולגר).

4 וראו למשל – Dorothy J. Della Noce, *Special Series: Assuring Mediator Quality: From Practice to Theory to Practice: A Brief Retrospective on the Transformative Mediation Model*, 19 OHIO ST. J. ON DISP. RESOL. 925 (2004) (להלן: Della J. Della).

מוביל אל התוצאה האמיתית.<sup>5</sup>

את מודל הגיבור הטרנספורמטיבי ניתן להגדיר, בתמצית, כהליך אשר כשמו כן הוא, שם את הדגש על הטרנספורמציה של הצדדים ושל הסכסוך. להבדיל מהשגת הסכם, שהיא מטרתו העיקרית של 'הגיבור ההסכמי' (הידוע גם בשמותיו – 'הגיבור הקלאסי/הסטנדרטי/הפרגמטי'),<sup>6</sup> מטרתו העיקרית של המודל הטרנספורמטיבי היא השתנות או צמיחה מוסרית המורכבת מהעצמה והכרה<sup>7</sup> שאותה אמורים צדדים לחוות במהלך הגיבור.<sup>8</sup> בארץ, ההתייחסות למודל הטרנספורמטיבי היא מועטה, שלא לומר – מתעלמת, וחבל שכן. בסעיף 79 לחוק בתי המשפט [נוסח משולב], התשמ"ד-1984, ובתקנות הגיבור הנלוות,<sup>9</sup> מתייחס המחוקק הישראלי (גם אם אינו אומר כן במפורש) אך ורק למודל הגיבור האחד: 'הגיבור ההסכמי'.<sup>10</sup> אמנם, המודל הטרנספורמטיבי טרם התפרסם בעולם עת נחקקו תקנות אלה, שכן הוא מזוהה יותר מכל עם ספרם של בוש

(Noce); וכן ראו גם – Drew Peterson, *Transformative Mediation*, 22 AK BAR RAG 6 (1998) (להלן: Drew Peterson).

5 Ann Begler, *The Transformative Mediation Model*, 3 LAW. J. 6 (2001).

6 בוש ופולגר, לעיל ה"ש 3. למעשה מקובל לחלק את הליך הגיבור לארבעה סוגים עיקריים: הגיבור המעריך, הגיבור המאפשר, הגיבור הטרנספורמטיבי והגיבור הנרטיבי. אלא שחלוקה כוללנית יותר מקטלגת לשתי קבוצות עיקריות: מחד גיסא, הזרם של "פתרון בעיות", ומאידך גיסא, גישות המבוססות על הפישה ביקורתית. עם הזרם של "פתרון בעיות" נמנים הגיבור המעריך והמאפשר, שכן שתי הגישות יוצאות מנקודת מבט הרואה בסכסוך בעיה שיש לפתור. הגישות הביקורתיות (הגיבור הטרנספורמטיבי והנרטיבי) צמחו כתגובה למודלים אלה של פתרון בעיות ומציעות חלופה המתבססת על נקודת מוצא אידיאולוגית שונה: הגיבור הטרנספורמטיבי יוצא מתפישה מבוססת-קשר (relational approach) והמודל הנרטיבי מתפישה פוסט-מודרנית. אסכולות אלה מדגישות את חשיבות השינויים הפנימיים המתרחשים בתפישת הצדדים המשתתפים בגיבור על פני עצם ההגעה להסכם. לפיכך, על אף שקיימות נקודות השקה בין המודלים דוגמת נקודות דמיון בין המודל הטרנספורמטיבי לבין המודל המאפשר/מפשט, עדיין רב השונה על הדומה לאור הקטגוריוזיה הדואלית המבחינה, כאמור, בין מודלים החותרים להסכם לאלה אשר הסכם אינו מטרתם העיקרית.

7 למשמעותם המדויקת של המונחים ראו להלן ה"ש 26, 27 וטקסט סמוך.

8 בוש ופולגר, לעיל ה"ש 3, בס' 73, 81.

9 ס"ח 198; ראו תקנות בתי המשפט (גיבור), התשנ"ג-1993, ק"ת 1042.

10 כבר בסעיפי ההגדרות של תקנות בתי המשפט (גיבור), ניתן למצוא את ההסכם כיעד העיקרי של הליך הגיבור המעוגן בהן: "מגשר" מוגדר – "מי שתפקידו לסייע בידי בעלי הדין, להגיע להסדר גיבור מתוך ניהול משא ומתן חופשי, מבלי שיש בידו סמכות להכריע בו", ואילו "הסדר גיבור" מוגדר – "הסכם בין בעלי הדין על יישוב סכסוך שביניהם, שהושג בסיומו של הליך גיבור". זאת ועוד בס' 12 לתוספת לתקנות ("ההסכם המצוי בין בעלי דין ומגשר") נקבע כי: "המגשר רשאי להציע לבעלי הדין פתרונות לסכסוך ולהביא בפניהם הצעות להסדר גיבור". הצעת פתרונות לסכסוך חורגת מגבולות תפקידו המגשר הטרנספורמטיבי.

ופולגר "ההבטחה שבגישור", אשר פורסם רק כשנה לאחר שנחקקו תקנות אלה.<sup>11</sup> אולם, משפורסם והכה גלים בספרות העולם ובחיי המעשה נדמה כי לא ניתן עוד להתעלם ממנו, ולפיכך על החקיקה הקיימת להשתנות בהתאם.

מאמר זה דן בפן היישומי בצד הפן התיאורטי של המודל הטרנספורמטיבי. במאמר שבעה פרקים נוסף לפרק המבוא. הפרק השני דן בהיבט המעשי של מודל הגישור הטרנספורמטיבי ובניסיון היישומי שלו בארה"ב. הפרק השלישי דן בפן התיאורטי של הסוגיה, ברציונלים שבבסיס מודל זה, בהשתלבות תובנות מדיסציפלינות שונות (כגון: הפסיכולוגיה, התקשורת ואחרות) עם מודל זה וביעדים שהוא מבטיח להשיג. הפרק הרביעי חוזר אל הפרקטיקה הגישורית, תוך שהוא מנסה לפרוט לפרוט את תפקיד המגשר במודל הטרנספורמטיבי בצד מיומנויות הנדרשות לו ותוך הבחנה דיכוטומית בינו לבין המגשר ההסכמי. הפרק החמישי מנסה לבחון את מידת התאמתו של המודל הטרנספורמטיבי אל החברה והמשפט הישראליים, ומציע בסיס רעיוני ראשוני לאימוצו של מודל זה אל תוך המשפט והחברה הישראליים. הפרק השישי מציג את הזווית הביקורתית על המודל ואילו הפרק השביעי הינו פרק סיכום.

וידוגש, אין מטרתו של חיבור זה לטעון לעליונותו של מודל כזה או אחר של הליך הגישור. גישה שכזו – תפישה אוניברסלית לגישור, הדוגלת בעליונות המוחלטת של מודל אחד בכל ההקשרים, אמנם קיימת בספרות המלומדים,<sup>12</sup> אלא שחיבור זה אינו נשען עליה והוא מוכן לצאת מנקודת מבט של תפישת עולם גישורית מגוונת המניחה כי אסכולות שונות של גישור עשויות להתאים לסוגי סכסוכים שונים, בהתאם להקשר ולמאפייני הצדדים. עם זאת, על מנת שניתן יהיה לבחור ולזווג נכון בין מקרה נדון למודל הגישורי הראוי לו, יש להכיר תחילה היטב את האופציות השונות. ולכך מנסה חיבור זה לתרום בעיקר לכל הקשור באופציה הטרנספורמטיבית.

לגישור טרנספורמטיבי יש אמירה. אמירה סדורה, קוהרנטית ובעלת פוטנציאל מהותי לשינוי. נראה לי כי תהיה זו טעות להתעלם ממנה. הגיעה העת לבחינה מעמיקה של הרציונלים שבבסיס מוסד זה על תכליותיו. בחינה כזו עשויה להגדיל את הסיכוי להשגת התוצאות הראויות המתבקשות ממוסד הגישור, הן ברמת הפרט והן ברמת הכלל.

11 התקנות כאמור נחקקו ב-1993 ואילו הספר במהדורתו הראשונה הופיע רק ב-1994.

12 בוש ופולגר, לעיל ה"ש 3, למשל, דוגלים בתפישה זו. ראה גם:

Robert A. Baruch Bush, *Mediation and Adjudication, Dispute Resolution and Ideology: An Imaginary Conversation*, 3 J. CONTEMP. LEGAL ISSUES 1 (1989-90) (להלן: *Mediation and Adjudication*).

## ב. הפן היישומי של תופעת הגישור הטרנספורמטיבי

### 1. גישור טרנספורמטיבי בשירות הדואר של ארה"ב (USPS)

בטרם נבחן את טיבו ואת מהותו של הגישור הטרנספורמטיבי, נעיף מבט קצר אל הפרקטיקה. האמנם מודל הגישור הטרנספורמטיבי, הינו מודל יעיל ואפקטיבי? שירות הדואר של ארה"ב (ה-United State Postal Service) השיב בחיוב על השאלה הנ"ל. **המעביד השני בגודלו בארה"ב** ואחד המעסיקים האזרחיים הגדולים בעולם (מונה כ-850,000 עובדים) עושה שימוש במודל הטרנספורמטיבי בכל הקשור לתלונות עובדי שירות הדואר (EEO)<sup>13</sup> במסגרת תוכנית בשם "REDRESS" (Resolve Employment Disputes Reach Equitable Solutions Swiftly). ב-1994 החל שירות הדואר בהבאת הגישור אל העובדים, לאחר שכמות תלונות העובדים לשנה התעצמה והפכה ברובה לכמות מאסיבית של תלונות רשמיות (אשר עברו את שלב הייעוץ הבלתי רשמי), המחייבות הליך ארוך ויקר של חקירה ושימוע. ה-REDRESS התחילה כתוכנית הרצה אזורית בפלורידה בלבד. בהמשך, החל שירות הדואר להתייחס ל-REDRESS לא רק כהזדמנות לטפל בסכסוכים בעבודה, אלא גם כהזדמנות לשפר תקשורת בין מפקחים לעובדים. גישור אמור היה לבנות מיומנות להתמודדות עם קונפליקט ועל ידי כך לשפר את תרבות הארגון ואת האקלים במקום העבודה. על סמך תוצאות תוכנית ה-REDRESS, הוחלט בסתיו 1997 ליישם את התוכנית על בסיס כלל לאומי. הפריסה הכלל לאומית של התוכנית התבססה על מודל הגישור הטרנספורמטיבי, כמוצע בספרם של בוש ופולג'ר.<sup>14</sup> שירות הדואר איתר מגשרים חיצוניים מנוסים וסיפק להם הכשרה חינוך במודל ה-REDRESS ובפרקטיקת הגישור הטרנספורמטיבי, בתמורה להסכמתם לגשר במקרה אחד ללא תמורה (פרו בונו). נוסף לכך, מינתה הסוכנות סוללה של מפקחים, מומחי ADR,<sup>15</sup> על מנת שיעקבו בשטח מקרוב על יישומה של התוכנית על ידי המגשרים שהוכשרו.

אשר לתוצאות התוכנית, מדו"ח שפרסם שירות הדואר עולה כי רק בשנת 1999 לבדה יושבו כ-9000 תיקים, בקירוב, באמצעות הגישור הטרנספורמטיבי וכי 81%

13 Tina Nabatchi & Lisa Bingham, – וראו – Equal Employment Opportunity (EEO) *Transformative Mediation in the USPS REDRESS (TM) Program: Observations of ADR Specialists*, 18 HOFSTRA LAB. & EMP. L. J. 399 (2001) (להלן: Tina Nabatchi & Lisa Bingham).

14 בוש ופולג'ר, לעיל ה"ש 3.

15 Alternative Dispute Resolution (דרכים חלופיות ליישוב סכסוכים), אשר תורגם בארץ ל-"מיס"ב" (=מנגנונים ליישוב סכסוכים בהסכמה).

מהם נסגרו סופית (!).<sup>16</sup> עוד עולה כי באותה השנה אף ניכרה מגמת ירידה של כ-16% בתיקי תלונות עובדים. שירות הדואר מייחס ירידה זו לשימוש במודל הגישור הטרנספורמטיבי. כמות הגישורים (הטרנספורמטיביים), שנערכו מאז הפריסה הכללית לאומית של התוכנית, הופכת את ה-REDRESS לתוכנית הגישור לעובדים הגדולה בעולם. מחקרים שונים מראים כי קיים מתאם ברור בין יישום התוכנית לבין ירידה בתלונות הרשמיות שהוגשו על ידי עובדים בשירות הדואר.<sup>17</sup>

בבוחרה במודל הטרנספורמטיבי, הבינה המחלקה המשפטית של שירות הדואר כי הגישור ההסכמי, זה המציב את ההסכם כיעד העיקרי שלו, היה, אולי, "סוגר עניין" בזריזות, אך מותיר את הצדדים בלב אינטרקציה הרסנית ומנכרת, בשום אל מקום העבודה. החשש היה מפירון ירוד בעבודה, מכוח עמידה חלש ולבסוף גם – מהמשך הסכסוך.

השימוש בגישור טרנספורמטיבי יצר את הסיכוי לחידושה של מערכת היחסים הקונסטרוקטיבית, כדי שהצדדים יוכלו לא רק ליישב סוגיות ספציפיות, אלא אף להחזיר לעצמם את היכולת לעבוד ביחד, באופן האפקטיבי ביותר. מנהלים ועובדים יכלו להשאיר מאחור את הביטחון העצמי המעורער ואת העוינות ההדדית, אשר נבעו מהעימות ולהתקדם יחדיו באופן יעיל.<sup>18</sup>

## 2. דיאגנוזה של כאב

הליך הגישור, כמו כל הליך אחר ליישוב סכסוכים, אמור לטפל באנשים המצויים בעימות. טיפול יעיל בבעיה אינו מתאפשר ללא ירידה לשורשיה. מתוך הבנה זו העמיקו Bush & Pope בחקר סוגיית: "שורש הכאב בקונפליקט". ממעקב בן שנים, של המחברים כמגשרים, אחר מאות מקרים של צדדים מתגשרים המצויים בסכסוך, עולה כי תשובה אחת אחידה חוזרת בשיטתיות כתגובה לשאלה מהו הקושי או הכאב הגדול בעצם ההימצאות בסכסוך. ויודגש, על אף שמדובר באנשים שונים ובסוגי סכסוכים שונים (כגון: עסקי, משפחתי, קהילתי או כל סוג אחר), אותה התשובה חוזרת, כאמור, בעקביות.<sup>19</sup> מתברר, כי כאשר צדדים לסכסוך מתבקשים ל"שים את האצבע" על שורש

16 Kim Bobrowsky, *Transformative Mediation: More Than a Matter of Style*, 3 Law. 16 (2001) J. 7.

17 Tina Nabatchi & Lisa Bingham, לעיל ה"ש 13, בעמ' 404.

18 Robert A. Baruch Bush, *Handling Workplace Conflict: Why Transformative Mediation?*, 18 HOFSTRA LAB. & EMP. L. J. 367 (2001) (להלן: *Workplace Conflict*).

19 למעשה, צרור השאלות הספציפיות שהצדדים המתגשרים נשאלו היה: מהו הדבר אשר משפיע עליך ביותר בנוגע לעימות שבו את/ה מעורב/ת? מהו החלק הקשה ביותר בקונפליקט? מהו הרושם, תוצר הקונפליקט, המשפיע עליך ביותר?

הכאב שבעימות הם אינם מתארים תסכול מאי השגת זכות, תוכנית או אינטרס כזה או אחר. צדדים מדברים על כך שהסכסוך דוחף (כמעט "מכריח") אותם לנהוג באופנים שאינם רגילים בהם ואינם מעוניינים לנהוג בהם כלפי עצמם וכלפי זולתם.

על אף כי נוסחם של הדברים משתנה מאדם לאדם, (יש מי שיתאר את אותו "יחס שלילי עצמי" כ"תסכול עצמי", "חוסר אונים", "פקפוק עצמי", "חוסר שליטה עצמית", "זעם שמשלט עלי", "חוסר ביטחון", "התמלאות בארס", "הרע שבי שולט", וכו'). הרי שהרעיון הכללי של "יחס עצמי שלילי" חוזר בכל התשובות כולן. כך הדבר בכל הנוגע ל"יחס שלילי כלפי הזולת" (שבסכסוך): תחושת עוינות כלפי השני, אובדן אמון, דמוניזציה של השני, וכו', הם כולם ביטויים שונים לאותו הדבר.

הנשאלים כולם מציינים (במילים שונות, כמובן) כי הסכסוך כאילו מפקיע מהם את השליטה הפנימית הרגילה שלהם, ביחסם, כאמור, כלפי הצד השני לסכסוך מאחר ובד בבד הם מציינים כמעט תמיד את שאיפתם "לסתימת הגולל על הסכסוך" ול"המשך זרימה קדימה" בשגרת החיים, אותה הפקעת שליטה, העומדת בדרכם להתקדמות (או לפחות לאי נסיגה) היא בעיניהם שורשו האמיתי של כאב הסכסוך.

## ג. הפן העיוני של תופעת הגישור הטרנספורמטיבי

### 1. תורת הקונפליקט

למעשה מהווה הקונפליקט מעין משבר באינטרקציה האנושית שבין הצדדים לו, אשר הם עצמם, כאמור, מוצאים כמערכת התקדמות. זוויית הסתכלות זו על הקונפליקט, נתמכת לא רק בניסיונם המעשי של המלומדים, אלא נשענת גם על תיאוריות המנתחות את תהליך הקונפליקט על גורויותיו. מחקרים מתחומי: תקשורת, פסיכולוגיה התפתחותית ופסיכולוגיה חברתית תומכים אף הם בזוויית הסתכלות זו בדבר משמעותו של קונפליקט בעיני צדדים לו.<sup>20</sup> מתברר, שסכסוך כתופעה חברתית, אינו רק (ואף לא בעיקר) עיסוק בזכויות, באינטרסים או במאבקי כוח, על אף שמגולמים בו כל הללו. סכסוך הוא גם, או ליתר – דיוק בעיקר, עיסוק באנשים וביחסים ביניהם, כבני אנוש.

Robert A. Baruch Bush & Sally Ganong Pope, *Changing the Quality of Conflict Interaction: The Principles and Practice of Transformative Mediation*, 3 PEPP. DISP. RESOL. L.J. 67 (2002) (להלן: Bush & Pope).

20 Bush & Pope, לעיל ה"ש 19, בעמ' 72. להרחבה ראו – ARON T. BECK, PRISONERS OF HATE 3 (1999); JEFFREY Z. RUBIN, ET AL., SOCIAL CONFLICT: ESCALATION, STALEMATE AND SETTLEMENT 74 (1994).

התיאוריות מאשרות את אשר צדדים לקונפליקט מבטאים בשטח: העניין אשר משפיע ומפריע יותר מכל בקונפליקט, הוא, כאמור, אותו משבר באינטרקציה האנושית.<sup>21</sup> מכאן צמחה התיאוריה שמאחורי הגישור הטרנספורמטיבי. נקודת המוצא של תיאוריה זו היא שהקונפליקט (על גרורותיו) משפיע הן על החוויה הפרטית של צד לקונפליקט (בינו לבין עצמו) והן על חוויית הקשר שלו עם זולתו (קרי: עם הצד השני לעימות). ראש לכל, מעצים הקונפליקט בכל אחד מהצדדים לו את תחושת אין האונים וחוסר היכולת. עבור כל אחד מהצדדים לו, מביא עימו הקונפליקט תחושת חולשה עצמית וחוסר בחיוניות אופיינית, בהשוואה למצבם פרה-הקונפליקט. צדדים לקונפליקט חוזרים ומדברים על תחושת: אבדן שליטה על המצב, בלבול, ספקות, חוסר ודאות וחוסר החלטיות. חולשה כללית זו היא תגובה אנושית טבעית לקונפליקט. כמעט אין בן אנוש המחוסן מפניה, וזאת ללא קשר לעמדת הכוח ולנתוני הפתיחה שלו בסכסוך. נוסף לכך, ובאותה נשימה, מעצים הקונפליקט גם את ההשתקעות וה"השתבללות" של כל צד כלפי עצמו: בהשוואה למצב פרה-הקונפליקט. כל צד מתכנס אל תוכו, מתמקד בעצמו בלבד, הופך למתגונן ולחשדני יותר, עויין, מסתגר ואטום לעמדות הצד האחר. ובתמצית – גם אם מאן דהוא חזק באופיו, הקונפליקט שואב אותו אל תוך מערבולת של חולשה. גם אם מאן דהוא מטיבו מתחשב בזולת, הקונפליקט שואב אותו אל עבר השתקעות עצמית והעמדה עצמית במרכז. הדבר אינו מצביע בהכרח על כשל בסיסי במין האנושי. אלא זהו כוחו של הקונפליקט – להשפיע לשלילה הן על החוויה האישית של אדם עם עצמו והן על חוויית הקשר שלו עם זולתו. והדברים נכונים (גם אם ברמות שונות) בכל מצב ובכל הקשר שבהם מתרחש סכסוך אנושי.

למעשה, מצוי כאן רובד פנימי עמוק יותר. קיימת כאן הפריה הדדית. **ההיחלשות הפנימית** (אותה תחושה של חוסר אונים, אבדן שליטה, בלבול, פקפוק עצמי, וכיו"ב) **וההתנכרות החיצונית** (החשדנות, המגננה, העוינות, האטימות, ההשתקעות העצמית, הדמוניזציה והניכור כלפי הצד השני) אינן עומדות כל אחת לעצמה, אלא הן מפרות זו את זו, ובמילים אחרות: הן תוצר ויוצר זו של זו, במעין מעגל קסמים שלילי הנוצר על ידי "האינטרקציה השלילית של הקונפליקט":<sup>22</sup>

Sally Ganong Pope & Robert A. Baruch Bush, *Understanding Conflict and Human Capacity: the Role of Premises in Mediation Training*, in DESIGNING MEDIATION: APPROACHES TO TRAINING AND PRACTICE WITHIN A TRANSFORMATIVE FRAMEWORK Susan – וכן ראה גם – 61, 63-64 (Joseph P. Folger & Robert A. Baruch Bush eds., 2001) Beal & Judith A. Saul, *Examining Assumptions: Training Mediators for Transformative Practice*, 9 IN DESIGNING MEDIATION: APPROACHES TO TRAINING AND PRACTICE WITHIN A TRANSFORMATIVE FRAMEWORK, 11-12 (Joseph P. Folger & Robert A. Baruch Bush eds., 2001)

Bush & Pope, לעיל ה"ש 19, בעמ' 74-75.



ככל שצד חש עצמו חלש ומוחלש יותר, כך הוא הופך לעוין ולאטום יותר כלפי זולתו. וככל שהוא חש בליבו עוינות ואטימות כך הוא נוטה לגלות זאת כלפי חוץ בהתנהגותו (כלפי הזולת). ככל שהוא מגלה עוינות ואטימות רבות יותר (כלפי זולתו), כך נוהג הזולת כלפיו. כתוצאה מכך מתגברת (אצל הראשון) תחושת העוינות והאטימות כלפי זולתו, וחוזר חלילה.<sup>23</sup> למעשה, חוויית הקונפליקט אשר חווים צדדים שונים לקונפליקט מייצרת את אשר ניתן להגדיר כ: "מעגל הרסני". מעגל אכזרי זה של היחלשות עצמית והתנכרות כלפי האחר הינו מה שמקובל לכנות "הסלמת הסכסוך". תיאוריית הטרנספורמציה מגדירה תהליך זה במילים: "תיאוריית ההתנוונות".<sup>24</sup> לפני שפורץ הקונפליקט, ויהא תוכנו אשר יהא, קשורים הצדדים, ככל צדדים לאינטרקציה אנושית, באמות מידה מינימליות של הגינות בסיסית (ויש שהם קשורים אף בעבותות של חיבה ואחוה). אלא שאז פורץ הסכסוך ועימו אותו מעגל אכזרי, כמתואר לעיל, של היחלשות עצמית והתנכרות. או-אז מה שהחל כמערכת יחסים אנושית הוגנת מתדרדר לאינטרקציה שלילית, הרסנית, מנכרת ודמונטיבית עבור כל אחד מהצדדים לעימות. למעשה; האינטרקציה הבינאישית אינה מסתיימת משנוצר הקונפליקט, אלא היא פשוט מתדרדרת עד לנקודה של התנכרות והרס הדדיים במעין ספירלה הולכת וגדלה. זהו תהליך ההסלמה של הסכסוך. כשתהליך זה עובר על מדינות, המצב עלול להתדרדר עד למלחמה. כשזה קורה בתוך המשפחה, הבית עלול להפוך לשדה קרב.

## 2. טרנספורמציה כמזור להוויית הכאב

כעת, משהעלתה האבחנה מהו כאב הקונפליקט האמיתי, מכאן ברורה יותר הדרך אל הפתרון. אם הקושי הגדול ביותר בעבור צדדים, כמתואר לעיל, הוא הספירלה השלילית, קרי: האינטרקציה הבינאישית המתדרדרת, אותו מעגל הרסני, המפרה את עצמו, של היחלשות פנימית ושל התנכרות חיצונית, הרי שבאותו מקום טמון גם הפתרון לבעיה. המזור לכאב הקונפליקט חייב להכיל פריצה של אותו מעגל הרסני מפרה. בלא פריצה של מעגל זה, לא יוכלו הצדדים לנוע אל מעבר לאינטרקציה השלילית המעכבת (על השלכותיה השליליות). לפיכך, מה שהצדדים מבקשים יותר מכל (ויותר מכך – מה שהם זקוקים לו יותר מכל) הינו מעבר למציאת פתרון לנושא בלתי פתור זה או אחר במחלוקת שביניהם. הצדדים רוצים בסיוע וזקוקים לסיוע בהחדרת שינוי של 180 מעלות של אותה ספירלה שלילית יורדת ובהזרמה מואצת של איכויות אנושיות אל תוך היחסים שביניהם.

כפי שכבר צוין לעיל, אנשים שונים שחווים קונפליקט שבים ומסבירים כי הם תרים לא רק אחר הסכם אלא אחר חותם. חותם אשר יחתום הרמטית את חוויית הקונפליקט המרירה שאותה הם חוו (וחווים) ויאפשר להם להמשיך הלאה בחייהם, להתקדם.

23 חז"ל הטיבו לתאר זאת במילים: "כמים הפנים לפנים, כן לב האדם לאדם" (משלי כו 19).

24 Bush & Pope, לעיל ה"ש 19, בעמ' 74.

ואולם, אם אותו מעגל הרסני שיוצר הקונפליקט אינו נפרץ, אם הצדדים אינם מתמלאים מחדש בעוצמה פנימית (כתשובה להיחלשות הפנימית) וברמות כאלה או אחרות של הבנה, הכרה, היענות כלפי האחר (כתשובה להתנכרות החיצונית), יהא זה בלתי אפשרי להמשיך בחייהם ולחיות בשלום עם עצמם ועם זולתם. בלא שינוי מהותי באינטרקציה שבין הצדדים, הם נותרים מוגבלים (!), וזאת גם אם יושג, בסופו של יום, פתרון או הסכם בנוגע לעניין שבמחלוקת. ביטחונם של הצדדים בכישוריהם להתמודד עם קונפליקטים כחלק מאתגרי החיים – ייוותר רדום. יכולתם לתת אמון בסיסי בזולתם (במסגרת של אינטרקציה בינאישית כזו או אחרת) – תיוותר כבויה. הסיבה לכך היא הניסיון המריר והבלתי מטופל שלהם עם הקונפליקט. התוצאה עלולה להיות נזק קבוע למסוגלותם של הצדדים להתנהל התנהלות בריאה ובונה בשאר מעגלי האינטרקציות החברתיות שלהם – בתחום הקהילה, העבודה או המשפחה. "להמשיך קדימה בחייהם" חייב, אם כן, לכלול פריצת האינטרקציה השלילית של הקונפליקט.

יצוין כי גם כאן, תיאוריות המתייחסות אל תהליך הקונפליקט על גרורותיו, בצד מחקרים שונים מתחום התקשורת והפסיכולוגיה, תומכים בזווית הסתכלות זו על המזור לקונפליקט ועל התהליכים אשר צדדים לקונפליקט מוצאים כמסייעים כתגובת מזור.<sup>25</sup>

ניתן לסכם ולומר, כי קונפליקט מהווה משבר באינטרקציה האנושית, אשר צדדים מוצאים כמעכב ולפיכך פתרון למשבר מעכב זה הוא המזור שצדדים אמורים לקבל בהליך הגישור.

#### א. טרנספורמציה של הצדדים לקונפליקט

כיצד ניתן לספק לצדדים מזור אמיתי לכאב הקונפליקט? ובמילים אחרות: כיצד ניתן לפרוץ את מעגל ההרס ולהפוך את האינטרקציה השלילית לחיובית ואת הספירלה היורדת לעולה? תשובת הגישור הטרנספורמטיבי היא: באמצעות טרנספורמציה של הצדדים לקונפליקט.

הגישור הטרנספורמטיבי הינו הליך אשר משנה את איכות האינטרקציה של הקונפליקט. במודל של הגישור הטרנספורמטיבי, הצדדים, באמצעות המגשר, עוברים טרנספורמציה, שבמהלכה הם: מקבלים בחזרה את מיומנויות התקשורת הבריאות שלהם, משנים את מעגל הסכסוך השלילי לחיובי, מייסדים מחדש אינטרקציה פורה ובונה ומתקדמים אל עבר מערך חיובי ואיתן.

25 S. McCorkle & J. Mills, *Rowboat in a Hurricane: Metaphors of Interpersonal Conflict*, 5 COMM. REP. 57 (1992); ALLAN E. LIND & TOM R. TYLER, *THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF PROCEDURAL JUSTICE* (1988); Robert A. Baruch Bush, *What Do We Need a Mediator For?: Mediation's "Value-Added" for Negotiators*, 12 OHIO ST. J. ON DISP. RESOL. 1, 18-21 (1996)

מתיאורם של אנשים שונים ורבים, אשר חוו הליך של גישור טרנספורמטיבי, עולה כי בתוך הוויית הסכסוך המתמשכת סייע להם ההליך לבצע טרנספורמציה עצמית. כלומר, הוא תרם להשתנות האופן שבו הם חוו את הקונפליקט ולהשתנות האופן שבו הם חשו ופעלו כלפי עצמם וכלפי זולתם. במילים אחרות, הגישור תמך בהם בתהליך של שינוי באיכות האינטרקציה שלהם בקונפליקט.

מובן כי גם כאן אנשים שונים מתבטאים בנוסח שונה בתארם אותה חוויה כאמור. ביטויים דוגמת: "קיבלתי את עצמי, את החלק הטוב שבי בחזרה", "השתחררתי", "הצלחתי להיות בהירה ומובנת יותר לעצמי ולסביבתי", "הצלחתי להתבטא ביתר בהירות", "שוב שלטתי בעצמי", "נרגעתי", "הפכתי לפחות מתוסכלת", "הייתי בטוחה יותר", "התחזקתי" ו"צמחתי", הם אחדים מן הביטויים שבהם בחרו צדדים שעברו גישור טרנספורמטיבי לבטא את השתחררותם מההיחלשות העצמית שאליה נקלעו במהלך הקונפליקט.<sup>26</sup> ואילו ביטויים דוגמת: "הצלחתי להשקיף על כל המצב באופן שונה", "יכולתי להקשיב לצד השני באופן שונה", "יכולתי לחזור ולראות את הצד השני שלא דרך ענן של כעס ועוינות", "הצלחתי לראות את הצד השני כמו שהוא באמת", "יכולנו לשוב ולדבר זה עם זה", "יכולנו לשוב ולדבר על חילוקי הדעות שלנו והפעם באופן בונה ולא הורס", "ידעתי שעל אף חילוקי הדעות שבינינו נוכל לשתף פעולה", נבחרו על ידי צדדים על מנת לתאר את הטרנספורמציה שעברו ואשר שחררה אותם מצבת הדמוניזציה והעוינות כלפי הצד השני.

השאלה המתבקשת היא, מתוך אלו משאבים נוצרת טרנספורמציה זו וכיצד היא פועלת? מתברר שהמשאב המכריע בטרנספורמציה הוא **הצדדים עצמם**. האנושיות הבסיסית של הצדדים – הכוח, ההגינות והחמלה המהותית בקרב בני האדם. כאמור לעיל, התיאוריה הטרנספורמטיבית של הקונפליקט טוענת להסלמת הקונפליקט ככל שהאינטראקציה מתנוונת, וזאת – בשל נטייתנו כבני אנוש לחוות היחלשות פנימית והסתגרות מתנכרת לנוכח אתגר פתאומי. אך עוד גורסת התיאוריה כי בבני אדם מצויות גם יכולות טבועות להיעצמות ולהיענות, וכן מסוגלות טבעית להתאוששות מוסרית המאפשרת ליכולות אלה להתגבר על הנטיות להיחלשות פנימית ולהסתגרות.

במונח "העצמה" ("empowerment"), הכוונה להחזרה במתגשר את האמונה בעצמו וביכולתו, את בטחונו העצמי, את דימויו העצמי, את שיקול הדעת שלו ואת כושר השיפוט העצמי. הצמיחה או ה-"הישתנות" ברובד זה, קשורה לכך שצד מגלה את יכולתו ואת כוחו העצמי להתמודדות עם קשיים מסוגים שונים, עם סכסוכים וקונפליקטים, על-ידי מיזוג של מודעות, שיקול עצמי, בחירות ומעשים.<sup>27</sup> במונח "הכרה" ("recognition") הכוונה להטמעה במתגשר את יכולת ההכרה בצד האחר,

26 Bush & Pope, לעיל ה"ש 19, בעמ' 78-79.

27 וכפי שמגדירים המחברים, וראו בוש ופולג'ר, לעיל ה"ש 3, בעמ' 85:

"Empowerment means the restoration to individuals of a sense of their own value and strength and their own capacity to handle life's problems"

באשר למצבו, לנסיבות שהוא נמצא בהן, בקשיים שעמם הוא מתמודד, ופיתוחה של אמפטיה לכל אלה.<sup>28</sup> ה"הכרה" מחזקת באדם את היכולת "לצאת מתוך עצמו" (על אף היותו מצוי בקשיים משלו), להתרכז במודע גם במצבו של האחר (ודווקא כזה השונה ממנו, בהיותו מהצד האחר של המתרס!), להתחבר ברמה כזו או אחרת אל קשייו ומצבו של האחר ולגלות סוג של אכפתיות ודאגה כנה. בוש ופולגר מציינים חמישה סוגים של "העצמה" שאותה עשויים צדדים לחוות במהלך הליך הגישור: העצמה באשר ליעדים, העצמה באשר לאופציות לפתרון, העצמה באשר למיומנויות, העצמה באשר לאמצעים שברשותם והעצמה באשר לקבלת החלטות.<sup>29</sup>

הגורם השני בתהליך הטרנספורמציה שהמחברים מצביעים עליו כעל חלק מהתהליך הוא, כאמור, ההכרה (recognition). בליבו של קונפליקט נוטים צדדים יריבים לחוש לעתים מאוימים, מותקפים ולמקם עצמם בעמדת הקרבן, והכול – בשל התנהגותו של הצד השני או טענותיו נגדם. כתוצאה מכך, הם מתמקדים ב"הגנה עצמית", הם הופכים לחשדניים, ל"הגנתיים" ולעוינים כלפי הצד השני. כל זה מוביל לכך שכמעט שאין הם מסוגלים להביט אל מעבר לצרכיהם האישיים. ההכרה מושגת בכך שהצדדים בוחרים – במודע ובלא לחץ חיצוני – להיפתח יותר, להיות קשובים ואמפטיים יותר כלפי הצד השני ואף לגלות מידה מסוימת של אחריות כלפי הנסיבות שבהן נמצא הצד האחר.

גם כאן, מצביעים המחברים<sup>30</sup> על חמישה דפוסיים של "הכרה": המודעות להכרה, הרצון להכרה, הכרה במחשבה, הכרה בדיבור והכרה במעשה. מלומדים מתחום התיאוריה והפרקטיקה הגישורית גם יחד<sup>31</sup> מציינים, כי מניסיונם הרב, וכפי שראו אצל מאות הצדדים בכל ההקשרים השונים שבהם טיפלו, קיימת אמנם אצל צדדים לקונפליקט אותה נטייה להיקלע אל תוך מערבולת שלילית של חולשה והתרכזות עצמית. קרי, אל אותו מעגל קסמים שלילי והרסני. אך, באותה מידה, אנשים גם נחלצים ממנו. קונפליקט אינו דבר קבוע. הוא תופעה דינמית ומתפתחת, שבה יכולים צדדים לנוע ולהשתנות בדרכים יוצאות דופן, והם עושים כך אף בלא נוכחותו של צד שלישי. הם עוברים מחולשה להעצמה, הם נעשים רגועים יותר, ברורים יותר, בטוחים בעצמם, רהוטים והחלטיים יותר, ועל ידי כך יוצרים או רוכשים בחזרה את תחושת הכוח והשליטה על מצבם, אשר אבדה להם במהלך הסכסוך. צדדים עוברים (מרצונם) מהתרכזות עצמית להכרה ולהיענות. הם נעשים קשובים ופתוחים יותר,

28 וכפי שמגדירים המחברים וראו בוש ופולגר, לעיל ה"ש 3, בעמ' 89:

"Recognition means the evocation in individuals of acknowledgment and empathy for the situation and problems of others"

29 בוש ופולגר, לעיל ה"ש 3, בעמ' 85.

30 בוש ופולגר, לעיל ה"ש 3, בעמ' 89.

31 Bush & Pope, לעיל ה"ש 19.

בוטחים יותר, נענים יותר לצד השני, ועל ידי כך מרחיבים את הפרספקטיבה שלהם על מנת לכלול בה גם את הערכת מצבו של האחר.<sup>32</sup> יתר על כך, ההפריה ההדדית קיימת גם כאן: ככל שצד מתחזק, כך הוא נפתח יותר (אל השני). ככל שצד נפתח יותר, כך השני נפתח אליו, ואז חש הראשון מחוזק יותר. וכך, ככל שצד נפתח יותר, הוא חש מחוזק בינו לבינו, פשוט מפני שהוא יותר פתוח. כלומר, פתיחות לא זו בלבד שהיא דורשת מנותנה – אדרבא, היא גם מעניקה לו. היא יוצרת בו תחושה של עוצמה פנימית, של רוחב לב. כלומר, בהחלט קיימת כאן "מעגליות" בין היעצמות להיענות כשהללו מתחילות להתגלות. אין זה מעגל קסמים על-טבעי. זהו מעגל מוסרי וטבעי עד מאוד בתוך אותה טרנספורמציה של קונפליקט.

### **ב. טרנספורמציה של קונפליקט**

מהי "טרנספורמציה של קונפליקט"? ככל שהצדדים מבצעים מעברים מהיחלשות וניכור אל עבר העצמה והכרה (בהתאמה), וככל שמעברים אלה מתחזקים (כאופן הדרגתי) במעגל המוסרי (והטבעי!) המתואר לעיל, האינטראקציה כולה מתחילה להשתנות ולהתחדש. היא הופכת משלילית, הרסנית, מנכרת ודמונטיבית לחיובית, בונה, מקשרת ומאנישה. וזאת, על אף שהעימות והמחלוקת עומדים בעינם. אין כאן סתירה. התיאוריה הטרנספורמטיבית גורסת, כי כאשר צדדים מתחילים להפעיל את יכולותיהם הטבועות לעוצמה ולהיענות, יכולות אלה עשויות לגרום לצדדים להתגבר על נטיותיהם האנושיות להיחלשות פנימית ולהסתגרות. או-אז יכולה האינטראקציה האנושית להפיה חיים ולהשפיע על מעגל הסכסוך כך שיהפוך משלילי, מהרסני ובמגמת ירידה, לחיובי, לבונה ובמגמת עלייה.<sup>33</sup>

המפתחות לטרנספורמציה זו של האינטראקציה בקונפליקט הם המעברים אל העצמה ואל הכרה שביצעו הצדדים. אין זה חשוב כמה הם קטנים ולכאורה בלתי ניכרים, ככל שהמעברים ממשכיכים ומצטברים, הם מסוגלים להוביל לשינוי איכותה של האינטראקציה ולמהפך בספירלת הסכסוך כולה. אין חולק כי קשה לחולל מעברים אלה. במיוחד בעבור צדדים שהובסו על ידי תחושת ההיחלשות וההתרכזות העצמית המלווה כל קונפליקט בשיאו. אמנם קשה, אך לא בלתי-אפשרי. הגישור הטרנספורמטיבי תומך בצדדים בתהליך מייגע זה, וזהו הערך המוסף שהוא מביא עמו אל שולחן הדיונים.

32 Tina Nabatchi & Lisa Bingham, לעיל ה"ש 13, בעמ' 402.

33 Bush & Pope, לעיל ה"ש 19, בעמ' 82.

### 3. סיכום ביניים: אז מי אתה "הגישור הטרנספורמטיבי"?

כתב שופט בית-משפט העליון האמריקני וורן ברגר:

התפיסה, לפיה האדם הפשוט מעוניין בשופטים עם גלימות, עורכי דין מעונבים ואולמות בתי-משפט כתפאורה לפתרון מחלוקותיו – היא שגויה. כשישנן בעיות, כשכואב – אנשים מעוניינים בהקלה, במזור למכאובם. והם מעוניינים בכך במהירות המקסימאלית ובעלות המינימאלית.<sup>34</sup> (התרגום של המחברת).

נדמה כי בציטוט שהובא טמון בסיס התשובה לשאלה שנשאלה לעיל, במבוא לחיבור זה: מדוע דווקא גישור טרנספורמטיבי. והתשובה היא, שעם הסכם או בלעדיו, יותר מכל, מחפשים צדדים לסכסוך מזור למכאובם.

כאב הקונפליקט האמיתי, אינו התסכול מאי השגת אינטרס או זכות. כפי שהראינו לעיל, בהישענה על מחקרי מלומדים בצד ניסיון מן הפרקטיקה הגישורית, מנבאת תיאוריית הטרנספורמציה כי צדדים, המגיעים אל גישור, מחפשים דבר מה נוסף שהוא מעבר לחיסכון בזמן ובכסף ואף מעבר להשגת הסכם או פתרון לנושא ספציפי כלשהו. הם מחפשים את המזור האמיתי. וזה האחרון לא ייתכן בלא טיפול בכאב האמיתי – האינטרקציה השלילית של הסכסוך.

הגישור הטרנספורמטיבי מסייע לצדדים לצאת מתוך ההיחלשות הפנימית וההתנכרות החיצונית אל עבר העצמה והכרה.

הוא תומך במעגל המוסרי של העצמה אישית והכרה בין אישית, העוצר הסלמה ומסיר את מרידות הקונפליקט, כך שהיחסים בין הצדדים אינם מתאפיינים עוד על ידי דה-הומניזציה או דמוניזציה של הצד השני. הגישור הטרנספורמטיבי יכול לשנות את הכיוון של האינטרקציה בקונפליקט מניכור של צד, הן מעצמו והן מהאחר, לכיוון של קשר מחודש לשני אלה.

בניגוד להגדרות המקובלות לגישור ההסכמי-המסורתי בארץ ובעולם, הממוקדות ב"פתרון הבעיות"<sup>35</sup> באמצעות היעד העיקרי של השגת הסכם, הרי שבגישור הטרנספורמטיבי היעד העיקרי הוא: הטרנספורמציה. המעבר אל עבר ההעצמה וההכרה. תפקיד המגשר הטרנספורמטיבי מתמקד בסיוע לצדדים לאתר הזדמנויות להעצמה ולהכרה ולנצלן. בכך יש כדי לשנות את האינטרקציה של העימות מהרסנית

P. M. LISNEK, A LAWYERS GUIDE TO EFFECTIVE NEGOTIATION AND MEDIATION 105 34  
(1993).

35 לפי מודל זה, הקונפליקט מייצג בעיה בסיפוק הצרכים והאינטרסים המנוגדים של הצדדים. היעד של המגשר הוא להפיק הסכם שפותר בעיות מוחשיות בתנאים מציאותיים והוגנים הדדית. פרקטיקה טובה מבוססת על זהות הסוגיה, הצפת האופציות לפתרון ושכנוע אפקטיבי "לסגור עניין". ראו: Bush, *Handling Workplace Conflict*, לעיל ה"ש 18. ראו בוש ופולג'ר, לעיל ה"ש 3, בעמ' 45.

לבונה, בעוד הצדדים בוחנים סוגיות ספציפיות שבמחלוקת. בגישור הטרנספורמטיבי, ההצלחה אינה נמדדת על פי ההסכם הסופי, אלא על פי המעברים אל ההעצמה וההכרה ועל פי איכות האינטרקציה המשתנה.

וידוגש, המודל הטרנספורמטיבי אינו מתעלם מנפקותם של יישוב סוגיות ספציפיות והשגת הסכם. אולם, הוא מניח כי דווקא דרך החתירה לאותה טרנספורמציה של הצדדים, הם יבצעו בעצמם שינויים חיוביים ביחסיהם וימצאו לעצמם תנאי יישוב חיוביים, ככל שאלה האחרונים אכן קיימים. אדרבא, הסכם אמיתי עשוי להיות מושג רק לאחר טרנספורמציה של צדדים. ומקום שבו לא יושג, סימן כי מלכתחילה לא היה שם מעולם סיכוי להשיגו.

דווקא הגישור הטרנספורמטיבי, באי חתירתו הישירה אל הסכם ובהתמקדותו בהעצמת הצדדים ובחזיון יכולת הבחירה שלהם, עשוי להשיג הסכם-אמת יציב. קרי, הסכם, אשר אינו בא בקבוצת "הסכמי אשליה" ('illusory settlements') – הסכמים שבהם אף לא אחד מן הצדדים שבע רצון באמת, או בקבוצת "הסכמים פוגעי צדק" ('unjust settlements') –<sup>36</sup> הסכמים שבהם רק אחד הצדדים הוא שבע רצון באמת.

יתר על כן, בניגוד לגישור ההסכמי-המסורתי, גורס הגישור הטרנספורמטיבי כי השגת הסכם בסיומו של ההליך, היא תוצאה משנית בלבד! דרך יכולתו להפיק העצמה והכרה מהצדדים, עשוי הגישור הטרנספורמטיבי לסייע להם ללמוד כיצד להתייחס באופן בריא יותר אל סכסוך עתידי. האחריות האישית, שאותה לומדים הצדדים ליטול, והבגרות החברתית הדרושה לפתרונם של סכסוכים, שאותה הם רוכשים במהלך הגישור, מחזקות את יכולתם להתמודד עם נסיבות של מחלוקת עתידיות מסוגים שונים ומגוונים, אף מעבר לסכסוך הספציפי.

ממחקרים שונים עולה כי צדדים שעברו הליך גישור, שבו האמין המגשר בפיתוח הצדדים כמטרה העיקרית של ההליך ופעל לפיה, אמנם חיזקו הצדדים את ביטחונם העצמי כתוצאה מההליך ופיתחו עירנות ומיומנות רבה יותר בשלל פעילויותיהם החברתיות (בבית, בבית הספר וכד'). לדעת מלומדים שונים,<sup>37</sup> אותה "טרנספורמציה" שעברו הצדדים במהלך הליך הגישור, המעבר מתחושה של מאוימים, מפחדים, מתגוננים ומרוכזים בעצמם אל תחושת ביטחון, יכולת לחוש אמפטיה והתחשבות באחר ולתקשר עמו, כל אלה נשארים עמם גם לאחר שמסתיים הסכסוך המסוים שבעטיו הגיעו אל הליך הגישור. רכישת כישורים כמו: כושר ביטוי עצמי, הגדרה ברורה של יעדים ומטרות, שיפור הביטחון העצמי, האמונה כי צרכיך חשובים וראויים להתייחסות, פיתוח שיקול הדעת וכושר קבלת החלטות, פיתוח המודעות לברירות ולאטרנטיבות שונות להשגת יעדים, היכולת לאתר אמצעים נגישים, היכולת לקבל החלטות מודעות ושיקולות בתוך נסיבות של קונפליקט, כל אלה הם התרומה הרחבה של הליך הגישור לצדדים, המתפרשת גם אל שאר תחומי החיים ואל שאר מערכות

36 בוש ופולגר, לעיל ה"ש 3.

37 שם.

היחסים הבינאישיות שלהם. הגישור מסייע לצדדים לעבור את הקונפליקט ו"להתקדם בחיים" (תרתי משמע), כשהם חמושים בתודעה של כשירות עצמית, בצד אמון ביכולתם להתחבר לאחרים. באמתחתם של הצדדים מצויה המודעות העצמית ליכולתם להתמודד עם מחלוקותיהם העתידיות ועם קונפליקטים חברתיים בכלל. המודל הטרנספורמטיבי מניח שזו התועלת החשובה ביותר שגישור עשוי להציע לצדדים במחלוקות מכל הסוגים. כוחו כאמצעי לשינוי גלום ביכולתו לאפשר לאנשים שליטה על יישוב הסכסוכים שלהם. הוא יכול לעזור להם לנהל כל מחלוקת (גם עתידית) בדרך שונה, אפקטיבית ובריאה.

ניתן לסכם ולומר: ההשקפה הטרנספורמטיבית הדנה במהות הגישור ובתורמתו לצדדים, כפי שהודגם לעיל, מבוססת הן על תיאוריה והן על הפרקטיקה. אשר לתיאוריה, תובנות מעולמן של: הפסיכולוגיה, התקשורת ודיסיפלינות אחרות, מספקות את ההסבר בדבר חשיבותה של הטרנספורמציה בקונפליקט, ובדבר הדרך להתהוותה דרך הגישור. ואילו באשר לפרקטיקה: כפי שמציינים Bush & Pope:

למדנו מהצדדים שאתם עבדנו ואת עניינם חקרנו במשך השנים, שהבטחה תיאורטית זו, שהגישור עשוי להציע, היא אמיתית. היא אינה מקסם שווא ואינה נאיבית; ואם היא אמנם נאיבית, האמון הנאיבי בעוצמה ובהגינות האנושית נושא בתוכו את האמת העמוקה ביותר.<sup>38</sup> (התרגום של המחברת).

#### ד. מגשר טרנספורמטיבי

##### 1. קונספציה של תפקיד

המסקנה, כאמור, מן התיאוריה הטרנספורמטיבית שנמנתה לעיל היא כי במטרה לספק את המזור האמיתי לכאב הקונפליקט, אין הצד השלישי, המתערב, יכול להסתפק בגישה של חתירה להסכם או לסיפוקם של צרכים ואינטרסים שונים של הצדדים. מתברר כי התמודדות אמיתית עם כאב הקונפליקט חייבת לרכז את מרב המאמצים ואת כל כיווני החשיבה והעשייה אל עבר משבר האינטרקציה האנושית עצמו. תפקיד המגשר הטרנספורמטיבי ממוקד, אם כן, בתמיכה בצדדים במעברים מהיחלשות להעצמה ומהתנכרות להכרה, באמצעות הבלטת ההזדמנויות לכך ועידוד הצדדים בבחירתם בכך. למסקנה זו היבטים יישומיים החולשים על תפקידו של המגשר. כפי שעולה מן הפסקה הבאה, קיימים סוגים שונים של "מיומנויות-תמיכה", אשר מסייעות לצדדים לבצע את המעברים אל עבר העצמה והכרה ולהתקשרות מחודשת עם היכולות

38 Bush & Pope, לעיל ה"ש 19, בעמ' 85.



הטבועות בהם להעצמה ולהיענות, בזמן ובדרך שהם בוחרים. ויודגש, המגשר הטרנספורמטיבי אינו עושה את העבודה במקום הצדדים. אדרבא, הוא מקפיד, נזהר ונשמר להשאיר את מרחב הבימה לצדדים. תפקידו הוא אך לתמוך בעבודתם העצמית, ליצור מרחב פעולה להמשך עבודה זו, ובעיקר – לא להפריע לצדדים בדרכם שלהם. מגשר טרנספורמטיבי יאפשר לצדדים למצוא את דרכם בעצמם דרך הקונפליקט ויסמוך על כישוריהם לעשות כן. ומה שחשוב אף יותר, הוא יתמוך בצדדים בשעה שהם מגלים את עצמם ואת הצד השני, תוך שהם חושפים את הכוח והחמלה (העוצמה וההיענות) הטמונים בהם ובזולתם.

## 2. היבטים יישומיים בראי המגשר

עבודתו של המגשר הטרנספורמטיבי מתמקדת בעיקרה בתמיכה במעברים של הצדדים מחולשה להעצמה ומהתרכזות עצמית להיענות ולהכרה, תוך כדי שהאחרונים דנים ומלבנים ביניהם את הסוגיות שבמחלוקת.

לצורך כך זקוק המגשר הטרנספורמטיבי למספר מיומנויות-תמיכה:<sup>39</sup> **שליטה**

### בשפת ההעצמה וההכרה.

המגשר חייב להיות מסוגל לזהות ביטויים של חולשה והתרכזות עצמית (על מנת שיוכל לסייע בהמשך לצדדים להופכם להעצמה ולהכרה). לצורך כך אמור המגשר הטרנספורמטיבי למקד את תשומת ליבו למימד הטרנספורמציה של הצדדים, ללא קשר למהות, לתוכן או למורכבות הסוגיות הנדונות. הוא אמור להיות קשוב עד דק לסוג האינטראקציה בין הצדדים ולסימנים של חולשה והתרכזות עצמית של הפרט. כשחולשה והתרכזות עצמית מתגלות, תופש המגשר מצבים אלה כהזדמנויות להעצמה ולהכרה. המגשר מקשיב בתשומת לב רבה לאיתותים הדיבוריים באינטראקציות הישירות בין הצדדים, כולל אמירות ופעולות (כגון: שפת גוף) שונות של הצדדים. למעשה, המגשר נשאר "בתוך הרגע" של השיחה בין הצדדים כשהוא מקשיב לחילופי המילים שבין הצדדים בדרך חדשה לגמרי, ברמה חדשה ובשפה חדשה – שפת הטרנספורמציה בקונפליקט.

בלקסיקון ההעצמה וההכרה, שעל המגשר להיות בקיא בו, ייתכנו ביטויים דוגמת: "מה עלי לעשות?" או-"אני באמת מבולבל". הללו מבטאים, כל אחד בדרכו, היחלשות. הראשון מעיד על כך שהצד תופש את המגשר כמקבל ההחלטות וחש עצמו תלוי וחלש, ואילו השני מבטא חוסר בהירות, אי-ודאות וחולשה. גם ביטוי כמו: "נמאס לי מזה" מבטא רגשות עזים, חוסר אונים או תסכול. זהו ביטוי של היחלשות. ביטויים מסוג של: "מה אפשר לצפות מאדם כזה?" מצביעים על תפישה שלילית את הצד השני ומבטאים, למעשה, התרכזות עצמית (או התנכרות). "אני לא כזה" או "אינך מבין מה עבר עלי", מבטאים בקשות להבנה המרמזות על חסך בהכרה (כלפי המדבר).

מגשר המקשיב באוזן טרנספורמטיבית אינו מתעלם מאמירות מסוג זה ואינו שולל אותן או מנסה לאיין אותן. אדרבא, הוא ישמע אותן והן ייקלטו אצלו כהזדמנויות למעברים באינטראקציה של הקונפליקט. בשפה חדשה זו, כל ביטוי המבטא את המסר "אני מרגיש חלש" (בכל אופן שהוא), מהווה הזדמנות למעבר אל העצמה, קרי – אל כיוון של הוספת כוח. ואילו כל ביטוי המשדר מסר של הינעלות בפרספקטיבה עצמית בצד הנתקת מהצד האחר (בכל וריאציה שלא תהיה), מהווה הזדמנות לתזוזה אל עבר הכרה, קרי – לכיוון של עלייה בהיענות. מצויד בשפת הטרנספורמציה בקונפליקט עשוי המגשר לעבור ולעשות שימוש במיומנות הבאה –

### תגובות תומכות

מגשר טרנספורמטיבי אמור לספק תגובות תומכות, אשר תסייענה לצדדים לבצע את המעברים אל עבר העצמה והכרה, וזאת – בלא לדחוף או לכוון את הצדדים ואף בלא שיהיה לו סדר יום (אג'נדה), אפריורי, בעבורם. המגשר אמור להכיר בתוכנה שצעדים קטנים קובעים, ולפעול על פיה בכך שהוא מבחין בשינויים ולו קטנים בקרב הצדדים ומכיר בערכם. הכוונה לתמורות, ואף קלות, המצביעות על תזוזה (או על התחלת תזוזה) בהעצמה ובהכרה המלמדות על כך שכוח והיענות מתחילים להתגלות.

הקשבה פעילה עשויה להיות תגובה תומכת. הקשבה פעילה לשיחה המתפתחת, יחד עם צפייה בשפת הגוף של הצדדים, היא מיומנות יסודית ונמצאת בשימוש רציף במהלך הגישור. הבדלי גוון בשפת הצדדים הם מדדים חיוניים של תזוזה ומעברים (אל עבר העצמה והכרה), כששפת הגוף חשובה לא פחות מהמילים הנאמרות. הקשבה פעילה נעשית ללא מטרה אחרת פרט למטרה של – להיות נוכח לחלוטין בעבור האדם המדבר. השימוש בהקשבה פעילה מאפשר שימוש בתגובות תומכות נוספות: שיקוף, סיכום, "צ'ק אין", שאלות ושתיקה.

בביטוי "שיקוף" הכוונה היא לכך שהמגשר חוזר על אמירה שאמר צד (פעמים בלא נוכחותו של הצד השני). הוא חוזר בפשטות על אשר שמע מהצד ומשתמש במילים דומות לשפתו של הצד עצמו, אפילו (או בעיקר) כשהשפה היא חזקה, קולנית, שלילית או ניכרת במיוחד. המגשר הטרנספורמטיבי אינו מרכך את שפתו של הצד המשמיע ואינו מסיר את ה"עוקץ" ממנה. המגשר, לשם דוגמה, אינו הופך כעס לבקשה לשינוי, כי אם מאשר ונותן לו בימה על ידי השמעת מה שמע.

על ידי השימוש בשפה דומה או זהה, ללא ריכוך או עיוות, מותיר המגשר מקום לצד המשמיע לבחור להרחיב בדבר האמירה הכועסת או השלילית, להסביר אותה או לחשוב עליה מחדש ולשנות אותה כדי להפחית עוינות או הגזמה.

כל אלה יכולים לקרות וקורים. הצדדים מתקדמים, הם אינם נשארים נטועים על מקומם. הערך המוסף של השיקוף הוא בהענקת תמיכה לצד לשקול ביתר בהירות עניין הקשור במחלוקת, אשר נראה לו לא ברור או מסובך, וכן לעזור לו בהבנת עצמו ובהבהרת עצמו לשומעים. השיקוף עוזר לצד "להקשיב לעצמו", ועל ידי כך להשיג

בהירות וביטחון בדבריו. הוא גם עשוי להעניק לצד השני הזדמנות לשמוע את כל אשר הוא לא שמע, לא רצה לשמוע או לא הבין כשנאמר לראשונה (בסכסוך ובלא נוכחות המגשר). האפקט הכוללני של השיקוף הוא, למעשה, "הגברת" השיחה בעבור שני הצדדים. או-אז, כאמור, הדברים הנאמרים מושמעים היטב והצדדים עשויים להבין את עצמם ואת זולתם טוב יותר.

סיכום משמש אף הוא כתגובה תומכת, אשר ננקטת על ידי המגשר, לרוב לאחר שהצדדים דיברו ישירות זה אל זה במשך פרק זמן ממושך. כאשר הצדדים מדברים זה אל זה במשך פרק זמן ממושך, השתתפות המגשר הטרנספורמטיבי בשיחה היא מזערית. כל העת הוא אינו פוסק מהתמקדות אינטנסיבית בהקשבה. במצבים כאלה, משתמש המגשר פחות בשיקוף ויותר בסיכום. בכצעו סיכום, נכנס המגשר לשיחה כשהוא חוזר על עיקרי הדברים שנאמרו עד אותה העת.

ההבדל בין שיקוף לבין סיכום מתמקד בכך, שבשיקוף פונה המגשר ישירות אל אחד הצדדים, מתמקד אך ורק בו, בעוד הצד השני מורשה "להאזין" ממרחק בטוח. בסיכום, המגשר מדבר אל שני הצדדים, וכולל נתחים גדולים יותר של השיחה והאינטרקציות שבין הצדדים. השימוש בסיכום הוא לרוב בתום פרקי זמן ממושכים של שיחה בין הצדדים, כאשר הצדדים מגיעים להפסקה טבעית. כך גם במצבים שבהם אין הצדדים יודעים לאן לפנות ברגע מסוים, או אומרים "נתקענו"; אנו זקוקים כאן למעט הכוונה. מאחר שנינושאים רבים במהלך השיחה, מעניק הסיכום לצדדים סקירה של הנושאים המדוברים ושל הנאמר על ידי כל צד. הוא מסייע לצדדים לזכור את תוכני שיחתם ולקבל החלטות מושכלות יותר באשר להמשכה העתידית. כמו בשיקוף כך גם בסיכום, המגשר הטרנספורמטיבי אינו בורר בין האמירות. הוא אינו מתעלם מסוגיות, גם לא מאלה שהן בלתי מוחשיות. הסיכום אינו מונולוג חינוכי של המגשר ואין לו "סדר יום" או כיוון מסוים. הוא מהווה כלי חזק לתמיכה בהעצמה ובהכרה, כשהוא מבליט את חילוקי הדעות בין הצדדים ואת הבחירות העומדות לפניהם.

ה"צ'ק-אין" מהווה תוספת חשובה ויעילה לתגובות התומכות האחרות, ולעתים קרובות הוא מוצמד להשתתפות ולסיכום. ה"צ'ק-אין" עשוי לסיים סיכום, כאשר המגשר שואל את הצדדים "לאן ברצונכם להמשיך מכאן?" לעתים קרובות, משתמשים בו כ"התערבות הליכית" (process intervention) כשנדמה שהצדדים הגיעו לנקודת בחירה בגישור והוא מעניק להם הזדמנות להגיע להחלטה ברורה. במצב של הסתעפות דרכים, עשוי ה"צ'ק-אין" להיות לעזר כשהמגשר מצביע על ההסתעפות ושואל את הצדדים לאיזה כיוון ככוונתם להמשיך.<sup>40</sup>

שאלות הן כלי חשוב במהלך השימוש בצ'ק-אין, ונוסף לכך הן מהוות כשלעצמן סוג של תגובה תומכת. המגשר הטרנספורמטיבי מקפיד על שאלות, אשר אינן מובילות

40 Bush & Pope, לעיל ה"ש 19, נותנים את הדוגמה הבאה: כשצדדים החלו לדבר בנושא מסוים ובטרם סיימוהו עברו לכמה נושאים נוספים, עשוי המגשר לסכם את השיחה ולשאל את הצדדים אם היו רוצים להמשיך לדבר על הנושאים שכבר הועלו, או שמא לעבור לעניינים נוספים.

או מכוונות לכיוון מסוים. בגישור טרנספורמטיבי, משתמש המגשר בשאלות במטרה לפתוח דלתות או להזמין שיחה מוגברת. האמירה: "היש לך מה להוסיף בעניין זה?" היא דוגמה לשאלה כזו. המגשר הטרנספורמטיבי נזהר שלא להתמקם, באמצעות השאלות, כמי שמנהל את השיחה כשתפקידם של הצדדים הוא להגיב אליו (באמצעות תשובה לשאלותיו). אדרבא, מטרת השאלות היא לאפשר לצדדים לנהל את השיחה בעצמם, ועל הנושאים החשובים להם. עוד נזהר המגשר הטרנספורמטיבי מלהשתמש בשאלות למטרותיו שלו, כגון: לאיסוף מידע או להבנת דבריהם של הצדדים. ההנחה היא שהצדדים הם בעלי כל המידע שהם זקוקים לו, ואם אמנם זקוקים הם ליותר, הם יגלו זאת בעצמם במשך הזמן. כמו כן, מציג המגשר הטרנספורמטיבי את השאלות כך שהצדדים יוכלו להימנע מלענות עליהן אם אך יחפצו בכך. המסר, הן במילים והן ב"סגנון" הגישור, אמור להיות: ההליך הוא של הצדדים ולא של המגשר.

שתיקה אף היא תגובה תומכת במעברים אל עבר העצמה והכרה. לעתים, שתיקה היא תגובה טבעית של הצדדים לשיחה אינטנסיבית. כאשר המגשר מאפשר זמן שתיקה, הוא משתמש בתגובה תומכת. כשנאמר או כשהתרחש דבר בעל עוצמה במהלך האינטראקציה שבין הצדדים, עשויה שתיקה ארוכה להועיל לצדדים בהחלטתם כיצד היו חפצים להגיב. המגשר נזהר מלהפר את השתיקה בין על ידי דיבור ובין על ידי שפת גוף<sup>41</sup>. מאחר שניתן להשתמש בשתיקה ובמסרים בלתי מילוליים, הן בדרכים מכוונות (הפסולות לגישור הגישור הטרנספורמטיבי) והן כתגובות תומכות, על המגשר לשקול אותם באותה מידה שהוא שוקל כל תקשורת מילולית.

### הימנעות מתגובות מנחות

המגשר הטרנספורמטיבי אינו הבימאי של השיחה. לעולם הוא לא יאמר לצדדים כיצד לדבר זה עם זה ולא יכוון את מהלך הדיון או את תוכנו באופן כלשהו. המגשר הטרנספורמטיבי מעמיד את עצמו כ"שותף לשיחה" המשקף והתומך, ללא קשר עם הנושאים שהצדדים בוחרים לדון בהם. באמצעות התגובות המנחות של: שיקוף, סיכום, צ'ק-אין, שאלות ושתיקה, "עוקב" המגשר אחרי השיחה, או "מלווה" את הצדדים. הוא אינו מגיע חמוש מראש בסדר פעולה של צעדים לביצוע בהליך. הצדדים קובעים גם זאת. הם מתחילים במקום שבו הם בוחרים להתחיל, ובמהלך השיחה, מדברים על כל דבר החשוב בעיניהם. המגשר אינו שולל שום נושא מטעמים של "לא מתאים" או "לא מועיל". המגשר אינו קובע למען הצדדים כיצד תנוהל השיחה ומהו היעד להמשכה או לסיומה.

המגשר הטרנספורמטיבי תומך, אך לעולם אינו "נדרחף", בכל אשר קשור לקבלת ההחלטות של הצדדים. הוא מסייע לצדדים בקבלת החלטותיהם בכך שהוא עוזר להם

41 דוגמאות אחדות: קשר עין, מבט פנים או תנועות מהווים גם הם חלק מכלי התקשורת של מגשר. אפילו מבט שנותן המגשר בצד השני, כאשר נדמה שהראשון סיים לדבר, עלול לשדר, אף ללא כוונה, כי המגשר מבקש מהצד השני לדבר. דבר זה עלול להלחיץ צד אשר אינו מבקש להגיב.

לזהות נקודות בחירה לאורך השיחה, ובכך שהוא מרסן את עצמו מלהחליט בעבורם באשר להליך עצמו ובאשר לתוצאותיו המהותיות. הוא מכבד את הצדדים ואת בחירותיהם. הוא סומך עליהם ובוטח בהם: בוטח שהם שיודעים טוב מכולם את שטוב בעבורם. לעולם לא ינסה להחליף את שיפוטם בשיפוטו-שלו, לא ינסה להוליכם לכיוון ההסדר הטוב ביותר בעבורם, לדעתו. הוא לא יביע את דעתו האישית על המקרה או על חוזקו של טיעון מסוים שהושמע מפי אחד הצדדים או על סיכויי להתקבל בבית המשפט. מגשר טרנספורמטיבי לא יחליט במקום הצדדים מה הוגן ומה אינו הוגן בעבורם. הוא מכבד את הצדדים ובוטח בהם בכל הקשור לקבלת החלטותיהם בעצמם. ככלל, המגשר אינו מנסה להוביל את הצדדים לעשיית דברים – בין אם זה: לדבר זה לזה, להפסיק לריב (למען הקשר ביניהם), או אף להימנע מהבחירה לפנות לערכאות שיפוטיות.

בעוד הוא עסוק בהקשבה, בצפייה ובהפקת תגובות תומכות, מודע המגשר הטרנספורמטיבי, כל העת, לדחפים להנחיה הקיימים בו (כבכל בן אנוש) ומרסן אותם. דחפים להנחיה מתעוררים, פעמים רבות, כאשר יש למגשר השקפה משלו בשאלה מהו הדבר שהצדדים צריכים להשיג (כגון: הפחתת הקונפליקט או מניעתו של חוסר הגינות). דחפים כאלה עלולים, ללא ספק, להפריע ליכולתו של המגשר לעקוב מבחון אחרי הצדדים. הניסיון להחזיק את הצדדים "על המסלול" או "להתקדם עם הדיון" או כל הפרעה למחזוריים הטבעיים של השיחה בין הצדדים, היא היכנעות לדחף ההנחיה. קטיעת ויכוח אודות אירועים בעבר על ידי הפיכת הפוקוס לעתיד, או על ידי הצגת שאלה על נושא אחר, אף היא דוגמה לדחף ההנחיה. קטיעה כזו מחליפה את השיפוט של הצדדים בזה של המגשר בכל הקשור למוקד הנכון של השיחה. מגשר, העוצר את הכיוון שאליו מתפתחת השיחה, במחשבה שזוהו "ויכוח ישן", או "מעכב" או סתם "לא רלוונטי", מפגין חוסר כבוד לצדדים. הוא מוכיח שאינו עוקב אחר דיבוריהם ואינו מסייע בידם לדון במה שהם רוצים באמת<sup>42</sup> (אם רק אחד הצדדים מעוניין בכיוון שיחה מסוים והשני מסרב, דווקא עניין זה אמור להפוך לנושא לדיון ולגישור). סוגים נוספים

42 אחת הדוגמאות שמביאים Bush & Pope היא אמירה של אחד הצדדים: "אני פשוט לא יודע מה לעשות. אני פוחד להיות לבד." תגובה כמעט אוטומטית (מצד מגשר) תהיה להסביר שרוב האנשים חשים כך כשהם עוברים מצב קשה, ואז להמשיך עם ה"עניינים הרציניים" של הגישור. תגובה זו ממעיטה, למעשה, בחשיבות הרגשתו של הצד המבולבל, בכך שהיא הופכת אותה לנומטיבית, למקובלת, לחסרת ייחודיות ולמעשה – לחסרת בסיס. זוהי תגובה מנחה, שכן המגשר שולט בתוכנה של השיחה בכך שהוא מאפיין את ההרגשה ועובר הלאה. תגובה תומכת "המקשיבה" באמת להזדמנות להעצמה שהופיעה, תהיה פשוט לשקף את האמירה ולהשאיר זמן לצד שדיבר להגיב לפי בחירתו. אותו צד ראוי להחליט לעבור לעניין אחר או לומר: "כנראה, זה נורמלי", או לבקש זמן רב יותר להתמודדות עם ההלם, או להרחיב את הדיבור על הרגשתו, או להרחיב את הדיבור על התנהגותו של הצד השני. כל התגובות האפשריות האלה תהיינה מעצימות בעבור צד החש חלש ומבולבל ברגע נתון. ראו: Bush & Pope, לעיל ה"ש 19, בעמ' 93-94.

של דחפים להנחיה הם: ניסיון (מצד מגשר) לציין את המכנה המשותף של הצדדים, כגון: "לשניכם אכפת מהילד" או "לשניכם חששות לגבי יכולת קיומו של העסק". Bush & Pope מציינים כי ניסיון כזה עושה מעט, אם בכלל, לקירוב בין הצדדים וייתכן שהוא מטשטש את חילוקי הדעות האמיתיים והחשובים ביניהם. אין להמעיט בערכם של חילוקי הדעות באמצעות ניסיון למצוא את המכנה המשותף ולהדגישו. חיפוש אחר ה"בעיות הבסיסיות והאמיתיות" תוך ביטול האחרות (בשל קטנות חשיבותן, לדעת המגשר) מוביל, מכוון-מנחה ואינו מכבד את האוטונומיה של הצדדים. לעומת זאת, הליכה בעקבות הצדדים ומעקב אחר שיחתם, יבליטו את מלוא הסוגיות שהם מבקשים להעלות לדיון. הצעת חלופות ספציפיות לפשרה, או העלאת הצעות לשיפור ההסכם של הצדדים, מהוות אף הן תגובות מנחות. כך גם ניסיון להכריח צד לענות על שאלה או ניסיון מצד מגשר לדבר בשם הצדדים כאשר הוא אינו מניח להם לדבר ביניהם בפתחות. ולמעשה, כאשר המגשר נוטל מידי הצדדים את ההזדמנות להחליט למען עצמם בנוגע לכל עניין הקשור בגישור, הוא מכוון את מהלך הפגישה. גם מתן חוות דעת על סמך ניסיון קודם בגישור בסוגיה דומה, מהווה תגובה מנחה. כל לחץ, חיטוט, הצגת שאלות, או הכוונה לעשייה או ליתר עשייה, יגרמו לאבדן, כמעט ודאי, של ההזדמנויות להעצמה ולהכרה.<sup>43</sup> ככלל, על המגשר להיזהר משימוש רב מדי במילה "אני".

ניתן לסכם, כי מיומנותיו של מגשר טרנספורמטיבי, אשר נדונו בסעיף זה, מתארות את ה"איך" של הגישור הטרנספורמטיבי. הן מדגימות כיצד מוציאים את התיאוריה הטרנספורמטיבית מן הכוח אל הפועל. אלה הן מיומנויות היסוד הנדרשות לניהול גישור מסוג זה. כל מגשר ואישיותו, כל מגשר וסגנון דיבורו, ואלה ישפיעו כמובן על אופן השימוש בתגובות שנמנו לעיל. אך עצם השימוש בתגובות אלה, ואולי עוד יותר מכך – העקביות בשימוש בתגובות הנ"ל, יזהה את המגשר הטרנספורמטיבי ויבדיל אותו.

וידגש, המגשר אינו משתמש בכישורים חדשים או בטכניקות מיוחדות בגישור בגירושין, בהשוואה לגישור בסכסוכי עבודה או לגישור עסקי. אופן הטיפול אינו משתנה בהתאם לתחום הטיפול ואף אינו תלוי בעוצמת חריפותו של הסכסוך. בכל הלו וללא הבדל, ממשיך המגשר לעבוד כמגשר טרנספורמטיבי, באמצעות התגובות הבסיסיות שהוזכרו כאן. כל החלטות המגשר ופעולותיו מונחות על ידי התיאוריה הטרנספורמטיבית שנדונה קודם, ומבוססות עליה.

43 Bush & Pope מציינים כי אפילו השערותיו של המגשר בדבר מה חשוב לאחד הצדדים, או מה יהווה הסדר מקובל, גורע מהריכוז האינטנסיבי הדרוש לו על מנת להתמקד במתרחש לעיניו. שכן, השערת השערות מחייבת את המגשר לפתח קו של שאלות כדי לעקוב אחריו ולבחון את מידת הנכונות והדיוק של השערותיו. התוצאה היא העיסוק בסדר היום של המגשר ולא בזה של הצדדים, ואיבוד המיקוד על שינויים ושינועים באינטרקציה של הקונפליקט.

זאת ועוד, המגשר הטרנספורמטיבי נדרש להשתמש בקביעות בכל אותן מיומנויות שדנו בהן, ולהתגבר כל העת על הפיתוי להחליף אותן בתגובות אחרות שאינן תואמות לתיאורה הטרנספורמטיבית. המגשר אינו אמור "לנסות" צעדים טרנספורמטיביים ואחר כך לנטוש אותם כשנראה ש"העניינים מסתבכים". העקביות וההיצמדות אל הגישה הטרנספורמטיבית דורשות אומץ – אומץ שנולד מאמונה. האומץ הוא להמשיך בעקביות ולפעול על פי התיאוריה הטרנספורמטיבית והמיומנויות הנגזרות ממנה גם במצבים של חילוקי דעות קשים, עימותים חריפים, בלבול או ניכור קשה מצד הצדדים. האמונה היא המקור לאומץ והיא למעשה, האמונה במוכחותה של התיאוריה הטרנספורמטיבית ובצדדים עצמם. במסוגלותם של האחרונים לקבל את ההחלטות הטובות ביותר למען עצמם ולבצע מעברים אל עבר העצמה והכרה.

קל לתאר מיומנויות שהמגשר הטרנספורמטיבי נדרש להן (כמובא לעיל: הקשבה, שיקוף, סיכום, צ'ק-אין, שימוש בשאלות במטרה לפתוח דלתות, שתיקות וכיו"ב). קל אמנם לתאר – אך קשה ליישם ולבצע. פשוט יותר, בעבור המגשר, להיכנע לדחפים להנחיה, אשר ינווטו אותו להובלת השיחה ולהנחייתה (וכפועל יוצא – של תוצאתה). על אף הקושי הרב הטמון ב"להישאר עוקב", משקיף ותומך מן הצד, במהלך מחזורי השיחות, בשעה שהצדדים מפתחים היעצמות והכרה. זוהי העבודה האמיתית של המגשר הטרנספורמטיבי וזוהי התרומה האמיתית שצדדים לקונפליקט מעריכים יותר מכל.

### 3. מגשר טרנספורמטיבי ומגשר הסכמי – היבטים אנלוגיים

אור נוסף על המגשר הטרנספורמטיבי עשוי לשפוך מקבילו המגשר ההסכמי. להבדיל מן המגשר הטרנספורמטיבי, מונע המגשר ההסכמי על ידי הרצון להשיג הסדר. לשם השגת מטרה זו, הוא מוכן ומסוגל להפעלת השפעה גדולה ואקטיבית על ההליך ועל תוצאותיו. למעשה, למרות שבתיאוריה, מושארות ההחלטות בידי הצדדים, הרי שבשטח יש למגשר ההסכמי תפקיד חשוב בפיתוח ההסכם ובעיצוב תנאיו. בתמצית ניתן לומר כי המגשר ההסכמי שולט בפגישות ומכוון את הצדדים אל עבר הסכם (המקובל עליהם).<sup>44</sup> המגשר הטרנספורמטיבי, לעומת זאת, מתמקד באופן אינטנסיבי באינטרקציה שבין הצדדים. הוא ממוקד במתרחש מול עיניו, קרי – בהווה, ואינו מרכז את מחשבתו באיך יושג הסדר בהמשך, קרי – בעתיד. המגשר הטרנספורמטיבי מהווה נוכחות מקשיבה ו"מיקרו-ממוקדת" ב"כאן ועכשיו". הוא מאמין בצדדים ובתובנה כי יש להם כל אשר דרוש כדי להתמודד עם הסוגיות שלהם. המגשר הטרנספורמטיבי מכיר בכך שקונפליקט הוא צילום-בזק של מערכת יחסים ארוכת טווח וכי שינוי נמדד

44 Tina Nabatchi & Lisa Bingham, לעיל ה"ש 13, בעמ' 400.

ומתרחש בכל רגע נתון. הוא מסייע לצדדים לייצר את חוקי היסוד שלהם באשר לניהול ההליך והוא תופש את הקונפליקט כהזדמנות לצמיחה.<sup>45</sup>

ניתן לאתר שלוש תבניות (או אסטרטגיות פעולה) של מגשרים הסכמיים:<sup>46</sup>

- תבנית (א):** המגשרים בוחנים את הסכסוך במבט מאקרו-קוסמי ומנסים לאבחן מראש את טיבו תוך הדבקות תוויות לאופיו, לאור קטגוריות של סכסוכי העבר.
- תבנית (ב):** המגשרים נוטים להשפיע על ההליך ועל דרך התנהלותו בדרכים מכוונות-מנחות (directive-ways) שונות.
- תבנית (ג):** במהלך הגישור נוטים המגשרים להסיט הצידה נושאים שלא ניתן לפותרם, על-פי גישה החותרת לסיום הסכסוך ולהשגת הסכם.

אשר לתבנית (א) לעיל, הכוונה לכך כי מגשרים הסכמיים נוטים להחליט מה הבעיה ולתייג אותה בדרך שניתן להכירה ולנהלה. מגשרים הסכמיים נוטים לעשות דיאגנוזה של הבעיה הדורשת פתרון, ולאחר מכן ספציפית של נושאים מאלה המוצגים לפנייהם שביורם עשוי לקדם את פתרון הבעיה. הם אינם נוטים להתמקד בהערות אישיות של כל צד או לנוע עקב בצד אגודל בכל הנוגע לאינטרקציה הבין-אישית המתקמת בין הצדדים אל מול עיניהם. במקום כל אלה, הם נוטים להדגיש אינטרסים וצרכים ובכך לזהות ולעצב "בעיה" הדורשת פתרון.<sup>47</sup>

אשר לתבנית (ב) לעיל, מגשרים הסכמיים חשים כי יש להם מנדט להשפיע אקטיבית על ההליך ולקדמו אל עבר הסכם. הם נוטים לנקוט את מהלך הגישור בקשת של אסטרטגיות או – אם תמצי לומר – בשורה של צעדים המכוונים לעצב את הוויכוח, לבנות מסגרת להצעות שונות לפתרון ולהשפיע על התוצאה, והכול – במטרה להשיג הסכם. מגשרים אלה נוטים להגדיר מחדש נושאי מחלוקת, לנסח מחדש מצוקות שהצדדים העלו ולהשתמש בשאלות מכוונות-מנחות, והכול – במטרה לעצב תניות בהסכם המיוחל או להצדיק התנגדויות שלהם לפתרונות שהצדדים בוחרים. הם עשויים: להתמקד בפתרון אפשרי אחד תוך כדי התעלמות מפתרונות אחרים, לראות את

Gary Paquin. & Linda Harvey, *Therapeutic Jurisprudence, Transformative Mediation and Narrative Mediation: A Natural Connection*, 3 FLA. COASTAL L. J. 167, 182-183 (2002) (להלן: Gary Paquin. & Linda Harvey).

46 בוש ופולגר, לעיל ה"ש 3, בעמ' 64-65.

47 הם נוטים, כמו צייר, לצעוד מעת לעת לאחור על מנת לתת מבט בוחן על התמונה בכללותה. הכוונה למבט כולל על הבעיה כפי שהיא מתבהרת ככל שעובר הזמן מתוך הצהרותיהם של הצדדים. יתר על כן, בעשותם כן, נוטים המגשרים לאבחן את המקרה הנתון ולקטלג אותו לאחת מקטגוריות מקרי העבר שבהם טיפלו.



עצמם כ"נציגי המציאות" בעבור הצדדים ובשל כך להציע להם הצעות לפתרון (או לפסול פתרונות שהצדדים מציעים),<sup>48</sup> לעשות שימוש בניסיונם מעבר לרקעם המקצועי או האקדמי (כגון: ידע במשפטים),<sup>49</sup> ולצמצם תקשורת ישירה בין הצדדים. Peter Carnevale<sup>50</sup> מונה 36 שיטות בהן יכול מגשר לנקוט על מנת להניע את הצדדים אל עבר הסכם. תוצאת הגישור נגזרת, למעשה, מהאסטרטגיות ששימשו את המגשר לקדם את הצדדים לכיוון של הסכם.<sup>51</sup>

אשר לתבנית (ג) לעיל, מגשרים הסכמיים נוקטים התעלמות מנושאים שאינם מבטאים בעיה מוחשית.<sup>52</sup> כמו, למשל, הצורך בתחושת ביטחון, הצורך בהכרה ובתחושת חשיבות, כבוד עצמי פגוע, וכד'. הם ממקדים את הצדדים (מונעים התפרשות נרחבת), מחפשים את "השורה התחתונה", מצמצמים ותוחמים את נושאי דיון, חומקים מחילוקי דעות קשים וחותרים כל העת אל עבר פתרון מוסכם הודיתי. חשיבת "השורה התחתונה" ("bottom line thinking") היא המנחה מגשרים הפועלים לפי דגם זה, מכוון שהיא מתמקדת בפתרון אפקטיבי. ההתמקדות היא בתחומים שבהם יש קונצנזוס, וההימנעות היא מתחומים שנויים במחלוקת. לפי דגם זה, "אינטרקציה חופשית" או דיון על רגשות נתפשים כמסוכנים מכוון שהם עלולים להסיט בקלות את הצדדים מן המסלול של חתירה עיקשת אל הסכם עד להשגתו.

48 מגשרים הסכמיים פועלים פעמים רבות על פי הדגם של "גישור מעריך". בדגם זה, המגשר עשוי להביע דעה לגבי הסכסוך, לעמדותיהם של הצדדים, להסכם המתגבש או לכל עניין מקצועי או ערכי או אחר, להעריך את סיכוייו של כל צד אם הקונפליקט יגיע אל בין כותלי בית המשפט, לעצב ולהציג פתרונות מ שלו. וראו Randolph Lowry, *To Evaluate or not- That is not the Question!*, 38 FAM. & CONCILIATION CTS. REV. 48 (2000). וכן ראו דפנה לביא **המגשר – התפקיד והמפתח להצלחת הגישור** 164, 46 (2006) (להלן: דפנה לביא **המגשר**).

49 דפנה לביא **המגשר**, שם, בעמ' 189.

50 P.J. CARNEVALE, R.G. LIM & M.E. MCLAUGHLIN, *Contingent Mediator Behavior and Its Effectiveness*, in *MEDIATION RESEARCH: THE PROCESS AND EFFECTIVENESS OF THIRD-PARTY INTERVENTION* 213, 216-217 (Kenneth Kressel & Dean C. Pruitt eds., 1989).

51 Tina Nabatchi & Lisa Bingham, לעיל ה"ש 13, בעמ' 400-401. הטקסונומיה של טקטיקות בגישור של קנת קרסל מדברת על טקטיקות רפלקסיביות (אלה הסוללות את הדרך ומכוונות את המגשר), טקטיקות מהותיות (אלה הדנות בסוגיות בסכסוך, כגון הצעת הסדר) וטקטיקות הקשירות (אלה העוזרות לצדדים למצוא פתרונות) כדרכים שבהן מגשרים שולטים בתהליך.

52 Susan. S. Silbey & Sally E. Merry, *Mediator Settlement Strategies*, 8 LAW AND POLICY 7 (1986).

אשר למגשרים טרנספורמטיביים, גם כאן ניתן לאתר שלש תבניות או אסטרטגיות פעולה:<sup>53</sup>

**תבנית (א):** המגשרים נוקטים ראיית מיקרו-מפוקסת (microfocusing) על הסכסוך (המוצג על-ידי הצדדים).

**תבנית (ב):** המגשרים מעודדים הפעלת שיקול דעת וקבלת החלטות מצד הצדדים.

**תבנית (ג):** המגשרים מעודדים את הרחבתה של נקודת המבט של הצדדים.

אשר לתבנית (א) לעיל, המגשרים נוקטים טקטיקה של בחינה מיקרוסקופית של מצב הדברים הספציפי המובא על-ידי הצדדים (מצגיהם, שאלותיהם, הצהרותיהם, וכו') במטרה לאתר בדבריהם ובהתנהגותם האינדיווידואלית מוקדי צמיחה נפשית והזדמנויות לטרנספורמציה ערכית שלהם. הם נעים עקב בצד אגודל בכל הנוגע לאינטרקציה הבין-אישית המתקמת בין הצדדים אל מול עיניהם.

אשר לתבנית (ב), מגשרים טרנספורמטיביים נוקטים טקטיקה של עידוד החשיבה, שיקול הדעת והעצמה של הצדדים עצמם, בחינת האופציות העומדות לרשותם, מטרותיהם, רצונותיהם ומשאביהם. מגשרים טרנספורמטיביים נמנעים מניסוח הבעיות במקום הצדדים, מעיצוב של אופציות לפתרון בעבורם, וכמובן – מהכוונה אקטיבית אל עבר הסכם.<sup>54</sup>

אשר לתבנית (ג) לעיל, מגשרים טרנספורמטיביים "פותחים" את נושאי הדיון, מאפשרים אינטרקציות שהן פחות מובנות מראש ומעודדים את הצדדים לבטא ביתר שאת את רגשותיהם. הם אינם פוחדים לבקר גם בתחומים מאוד רגשיים בתוך מערכת היחסים, בעוד שהם מחפשים הזדמנויות להגברת העצמה והכרה. מאחר שהזדמנויות להעצמה ולהכרה מתעוררות גם ברגעים של עומס רגשי או אינטנסיביות-יתר באינטראקציה, הרי שמגשרים טרנספורמטיביים אינם יכולים להרשות לעצמם להתעלם

53 בוש ופולגר, לעיל ה"ש 3, בעמ' 100-101.

54 שם, בעמ' 101. מגשר טרנספורמטיבי נוקט פעמים רבות דגם של "גישור מאפשר". בדגם זה, המגשר שומר בקפדנות על נייטרליות ונמנע מלהביע דעה בכל הנוגע לסכסוך, לעמדות הצדדים, לתוצאה, או לכל גורם מהותי או עניין מקצועי או אחר. תפקידו מתמצה בסיוע לצדדים לפשט את עמדות המשא-ומתן שלהם, בשיפור ההבנה והתקשורת שביניהם, במטרה להקל עליהם את תהליך גיבוש תובנותיהם באשר לדרכי פעולה וקבלת החלטותיהם לעתיד. המגשר "המאפשר" נוקט טקטיקות המסייעות לצדדים לפתח ולהרחיב את רעיונותיהם, הוא מסייע בהעברת רעיונותיהם של הצדדים מהאחד אל האחר, הוא עוזר להם בהערכת רעיונותיהם ובהבנת האינטרסים הבלתי-מוחשיים שלהם. וראו – Leonard L. Riskin, *Understanding Mediators' Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed*, 1 HARV. NEGOT. L. REV. 7, 26-27 (1996) (להלן: Leonard L. Riskin). ראו גם – Joseph B. Stulberg, *Faciliative versus Evaluative Mediation Orientation: Piercing the "Grid"*, 24 FLA. ST. U. L. REV. 985 (1997).

מציוני דרך שכאלה או לשלול אותם. למשל: כשהצדדים מעירים הערות הרומזות כיצד הם רואים את עצמם בסכסוך, או כשנאמרים דברים בעלי תכנים רגשיים מאוד, או כשמציגים את הפן הגרוע ביותר של השני. בחינת ההתקשרויות האלה עם הצדדים מבהירה מה באמת חשוב בסכסוך ומהן נקודות העוגן אצל הצדדים, שמהן הם יוכלו לפתח את ההכרה וההעצמה.<sup>55</sup>

בוש ופולג'ר טוענים כי בגישור ההסכמי לא ניתן יהיה שלא "לפספס" את ההזדמנויות להעצמה ולהכרה. שכן הגישור ההסכמי-המסורתי תופס את הקונפליקט כבעיה של חוסר שביעות רצון (של הצדדים). חוסר שביעות הרצון של הצדדים נגרם בשל אי התאמות (אמיתיות או לכאוריות) בצרכים או באינטרסים של הצדדים. לפיכך, היעד של הגישור חייב להיות פתרון או הסכם שיענה על מרב האינטרסים והצרכים של הצדדים ועל-ידי כך יביא לשביעות רצונם ההדדית. בגישור כזה, מטבע הדברים וכחלק מתפישת תפקידו, ייטה המגשר להתעלם מהאינטרקציה הבין-אישית של הצדדים לטובת האצת הצדדים אל עבר פתרון שהוא טוב או הגון בעיניו.<sup>56</sup>

#### 4. קטליזטורים להעצמה

למעשה, העצמה מושגת כאשר צדדים מסוכסכים חווים מודעות מחוזקת הן של ערכם העצמי והן של יכולתם להתמודד עם קשיים שונים העומדים מולם, וזאת – ללא קשר לאילוצים חיצוניים.

להלן "עשרת הדיברות" החרוטים על לבו של מגשר טרנספורמטיבי.<sup>57</sup> מגשר שפועל לפיהם מוציא מן הכוח אל הפועל את הכוח הגלום בהם להוות קטליזטורים להעצמה:

1. **אמירת הפתיחה אומרת הכול.** על המגשר לתאר בעבור הצדדים את תפקידו ואת מטרתו במונחים המבוססים על "העצמה" ו"הכרה".
2. **כסופו של דבר, הבחירה שייכת לצדדים.** המגשר ישאיר לצדדים את האחריות לתוצאות.
3. **הצדדים יודעים הכי טוב.** המגשר יסרב ביודעין להיות שיפוטי בנוגע לנקודות מבטם של הצדדים ובנוגע להחלטותיהם.
4. **לצדדים יש את כל שנחוץ.** המגשר יאמין בצדדים וינקוט עמדה אופטימית בכל הקשור ליכולתם ולמניעיהם.

55 Gary Paquin & Linda Harvey, לעיל ה"ש 45, בעמ' 182-183.

56 Patricia L. Franz, *Habits of a Highly Effective Transformative Mediation Program*, 13 OHIO ST. J. ON DISP. RESOL. 1039, 1043 (1998) (להלן: Patricia L. Franz).

57 Tina Nabatchi & Lisa Bingham, לעיל ה"ש 13, בעמ' 408-409.

5. **ישנן עובדות ברגשות.** המגשר יאפשר הבעות רגשיות של הצדדים, יאזין להם בתשומת לב ולא ישלול או יבטל או יאיין אותן.
6. **בהירות עולה מתוהו ובוהו.** המגשר לא יאיין את אי הוודאות של הצדדים אלא יותיר מקום לה ולבריקתה לעומק.
7. **"האקשן" נמצא כאן בחדר.** המגשר יתמקד ב"כאן ועכשיו" של האינטרקציה בסכסוך.
8. **לדיון על העבר יש ערך בהווה.** המגשר יאפשר את אמירות הצדדים בנוגע לאירועי העבר ולא ישלול אותן כמעכבות או כבלתי רלוונטיות.
9. **סכסוך עלול להיות עניין ארוך טווח.** המגשר יתפוש את ההתערבות בהליך כנקודה אחת על פני רצף גדול יותר של דינמיקה ואינטרקציה מתמשכות בין צדדים לקונפליקט.
10. **צעדים קטנים נחשבים.** המגשר יכיר בהצלחה כשהעצמה והכרה מתרחשות לנגד עיניו (אפילו במידות קטנות).

ניתן לציין דוגמאות אחדות הממחישות יישום נכון ושאינו נכון של "עשרת הדיברות" שלעיל, ובכללן אמירות או מעשים מקדמי העצמה או מעכביה, בהתאמה:

מגשר המציין כבר במפגש הראשון כי הגישור שייך לצדדים וכי כל החלטה, הסכם, הישענות על אמת מידה כזו או אחרת תיקבע על ידיהם, מיישם היטב את דיבר מס' 1 ("אמירת הפתיחה אומרת הכול"): ולפיכך מבטא אמירה מקדמת העצמה. דוגמה נוספת היא: מגשר המציג את מטרת ההליך ויעדיו, תוך הדגשה כי אין מדובר בהליך משפטי וכי המגשר אינו שופט, והסיבה לנוכחותו שם אינה על מנת להחליט מה לעשות או מה לא לעשות.

דוגמה למגשר המיישם את דיבר מס' 2 ("הבחירה שייכת לצדדים"): מגשר אשר עוזר לצדדים להרגיש רגועים בכל הקשור לתקשורת שביניהם, ואו-או יושב "בחיבוק ידיים" ומאפשר להם לנהל ביניהם שיחה בלא עזרה מצדו. למעשה, גם כל החלטה שהמגשר משאיר בידי הצדדים מיועדת להגברת תחושת העצמה שלהם ומהווה יישום נכון של דיבר מס' 2. לעומת זאת, התנהגות מעכבת או שוללת העצמה, המנוגדת לדיבר מס' 2, מוצאת ביטוי במגשר אשר נוטל מן הצדדים את האחריות לתוצאות. כך לדוגמה נוהג מגשר, המתקבע על הסכם או מתמקד בו, עד כדי שהוא שוכח את צורכיהם של הצדדים. כך גם כאשר המגשר אינו מאפשר לרעיונות לזרום מאת הצדדים, אלא הוא זה שמייבא אותם. כך גם כשהמגשר מביא את ערכיו ואת שיפוטו ומניחם כבסיס או כרקע לחווה. דוגמה לכך עשויה להיות כאשר המגשר מציע לצדדים לשקול תנאי נוסף (דוגמת מה יעשו אם מצבו של אחד הצדדים ישתנה), לאחר שהצדדים כבר גיבשו תניות-הסכם המקובלות על שניהם והם אינם מעוניינים בתוספות. אמירה מעכבת העצמה, הנוגדת את דיבר מס' 2, עשויה להיות כזו אשר אומרת לצד כי הוא חייב לעשות מעשה כזה או אחר. כך גם כשהמגשר אומר לצדדים (או למי מהם) כי הם חייבים להיות אדיבים ונחמדים זה אל זה, להקשיב זה לזה או לדבר זה עם זה.

באשר לדיבר מס' 3 ("הצדדים יודעים הכי טוב"), דוגמה למגשר המעכב העצמה הינה מגשר אשר יוצר את הרושם כי הוא שיפוטי כלפי השקפות הצדדים, עמדותיהם או בחירותיהם (לדוגמה, כאשר המגשר פונה בשאלה לאחד הצדדים כיצד לדעתו תיראה עמדתו בעיני השופט). כך גם כאשר המגשר אינו נמנע מלבטא דעות אישיות. וכך הדבר כאשר המגשר מנסח מחדש או משקף את עמדתו של צד אחד בלבד ובכך יוצר את הרושם כי הוא נענה יותר לצד זה. מעשה כזה עלול לעכב העצמה.

דוגמה להתנהגות המעכבת או השוללת העצמה בהיותה נוגדת את דיבר מס' 7 ("ה'אקשן' נמצא כאן בחדר") היא מגשר אשר מפריע את "זרימת השיחה". כך לדוגמה ניסיון מצדו של מגשר לכונן את הצדדים לכיוון אחד בעוד שהם מנסים לשוחח על חילוקי הדעות שביניהם. דוגמה נוספת היא הצגת שאלות (מצד המגשר) המרחיקות את הצדדים מהנושאים שבהם דנו או משפטים מצד מגשר דוגמת: "שמור מחשבה זו לעצמך עד שנסיים לדון בסוגיה הנוכחית". כל אלה מעכבים העצמה. כך גם התערבות בלתי נשלטת מצד מגשר בשיחתם של הצדדים, המתקדמים בכוחות עצמם אל עבר העצמה והכרה, כשהמגשר מתערב רק בשל הצורך האנושי "לעשות משהו" או "לסייע". גם שימוש-יתר בפגישות של המגשר עם כל צד בנפרד (ה-caucusing) עלול להיות מנוגד לדיבר מס' 7 ולעכב העצמה בהוציאו את ה"אקשן" מן החדר בשל העברת הדיון למקום אחר. וכן הדבר כאשר המגשר אינו מזהה אמירות מסוימות, כהזדמנות להעצמה ולהכרה (כשהן אכן כאלה), יש בזה משום עיכוב בהעצמה.

## 5. קטליזטורים להכרה

משמעותה של ההכרה היא הבאת הצדדים לראיית נקודת מבטו של הצד השני ולהבנתה, ולמעשה – להבנה כיצד הצד השני מגדיר את הבעיה ומדוע הוא מבקש את הפתרון שאותו הוא מבקש. הכרה מושגת, לרוב, רק לאחר שצדדים לסכסוך רוכשים מידה מסוימת של העצמה, שאז הם חווים נכונות מורחבת להכרה במצבו של הצד השני ובתכונותיו האנושיות. מגשר אשר פועל לפי "עשרת הדיברות" שנמנו לעיל, מוציא מן הכוח אל הפועל את הפוטנציאל הגלום בהם להוות קטליזטורים להכרה.

התנהגות מקדמת הכרה העולה בקנה אחד עם דיבר מס' 2 ("הבחירה שייכת לצדדים") עשויה להיות הצגה של שאלות מבהירות מצד המגשר. כך גם עידוד הצדדים לשקול את השאלות ואת התוצאות שבאות בעקבותיה של אמירה. אחת הדוגמאות היא ניסוח מחדש על ידי המגשר (reframing). ניסוח מחדש כזה עשוי להעניק תוקף והכרה לשני הצדדים. אמירות שנוסחו מחדש עשויות להיות לעזר לצדדים בכל הקשור לראייה מחדש, ובאור חיובי יותר, של התנהגות הצד השני. כאשר אחד הצדדים אינו מביין את העניין שאותו מנסה הצד השני להעביר, עשוי המגשר להתערב על ידי ניסוח מחדש של הדברים שלא הובנו, או על ידי סיכום שלהם, ולעתים רק על ידי חזרה עליהם כשבסיומם מפנה המגשר לצד שדבריו לא הובנו את השאלה: "האם זה מה שאמרת כעת?" או "האם הבינתי נכון? זה מה שאמרת בעצם?" לעתים קרובות, תוצר של מהלך כזה הוא

הכרה מיידית מצד הצד השני. גם כשמגשר חוזר על מחמאה או על מחמאה מובלעת שציינן צד כלפי הצד השני, עשוי הדבר להעניק הכרה לצד המוחמא.

הכרה ברגשות ואי דיכוי הבעת רגשות שהובעו על ידי צד מהצדדים מהווים אף הם התנהגות מקדמת הכרה ברוח דיבר מס' 5 ("ישנן עובדות ברגשות"). הכוונה לאמירות מצד מגשר המבטאות הערכה שעה שנאמרות לצד אמירות טעונות רגשית. כך גם שאלות בנוסח: "איך אתה חושב אותו מעשה גרם לו/לה להרגיש? מה היית עושה במצב דומה?". כך גם ניסוח מחדש של הערותיו של צד, במיוחד כאלה החושפות רגש עמוק של המדבר. כן הדבר כאשר המגשר מאפשר לצדדים לספר את סיפורם ואו-אז, דרך "שחרור הקיטור" ומתן הפורקן לאשר "רובץ על הלב", נעשים הצדדים נינוחים יותר, וכך מקודמת ההכרה.

מנגד, אמירות שונות מצד מגשר עלולות לעכב הכרה. אי שימוש בסיכומים ובהערות מבהירות מצד המגשר עלול לעכב הכרה. כך גם כשהמגשר אינו משכיל "להאט את הרגע" כשמושמעת הערה בעלת סיכוי לקידום הכרה.

דוגמה נוספת להתנהגות מעכבת הכרה היא התנהגות הנוגדת את דיבר מס' 7 ("ה'אקשן' נמצא כאן בחדר"). כאשר המגשר אינו מתמקד ב"כאן ועכשיו", באינטרקציה המתקמת אל נגד עיניו. דוגמאות לכך עשויות להיות, מגשר המכוון את השיחה לנושא אחר, או מכוון שאלות לנציגים שאינם מעורבים, בעוד שני הצדדים משוחחים ביניהם. גם קטיעת השיחה כאשר המגשר אינו מביין אותה או את המונחים בה, עלולה לעכב הכרה. גם שימוש מוגבר בפגישות הנפרדות (caucusing) עלול לעכב הכרה.

התנהגות נוספת מעכבת הכרה עלולה להיות כזו שאינה עולה בקנה אחד עם דיבר מס' 3 ("הצדדים יודעים הכי טוב"). אחת הדוגמאות הבולטות לכך היא מתן תשומת לב רבה יותר לצד האחד יחסית לצד השני. לדוגמה: מיסגור (reframing) מצד מגשר של רוב התבטאויותיו של אחד הצדדים, ומנגד המעטה במיסגור התבטאויותיו של הצד השני.

בכל הנוגע לדיבר מס' 5 ("ישנן עובדות ברגשות"), התנהגות מצד מגשר הנוגדת לדיבר זה עשויה להיות ניסיון לנטרל רגשות סוערים, כגון רגשות כעס. כאשר מגשר אינו מאפשר הבעה חופשית של רגשות, לדוגמה על ידי ניתוב השיחה אל השאלה כיצד יחסי הגומלין בין הצדדים עשויים להיות רגועים יותר בעתיד או על ידי אי מתן זמן תגובה על רגשות סוערים שהובעו על ידי אחד הצדדים, הוא מעכב או שולל את ההכרה. מגשר מעכב הכרה כאשר הוא יוצר את הרושם כי דמעות וגילויי רגשות מפריעים לו (לדוגמה, מגשר השולח צד להירגע מחוץ לחדר כאשר הוא מבחין בדמעותיו).

גם התנהגות מצד מגשר השוללת את דיבר מס' 6 ("בהירות עולה מתוהו ובוהו") עלולה לעכב הכרה. מגשר אשר אינו מאפשר לצדדים לברר עד לעומק את אי הבהירות שלהם, חוטא לדיבר זה. כך היא לדוגמה האמירה הבאה מצד מגשר: "כבר עברנו על נקודה זו ואיני רואה כרגע כל הסכמה מצדכם. בואו נעבור לנושא אחר", או

"זה אינו נושא השיחה כרגע. הנושא הנדון כרגע הוא...", או "אתם דורכים במקום. האם יש עניין נוסף?". מגשר כזה אינו מאפשר לצדדים "לגשש דרך מסך אי הבהירות שלהם" ובכך הוא מפריע לרכיב ההכרה.

## ה. לקראת מודל טרנספורמטיבי בישראל

### 1. הזיקה בין המודל לסביבתו התרבותית

החברה הישראלית הנה רב תרבותית ומפולגת, המצויה בלב אזור רווי סכסוכים. ככזו קיים בה צורך ממשי להבנה טובה יותר של הדינמיקה של הסכסוך ואופיו, להכרת הדרכים לניהולו ויישובו ולחקר יחסי הגומלין בין הסכסוך לבין המשתנים התרבותיים, החברתיים והסביבתיים שבקרבם הוא מתקיים.<sup>58</sup>

מן הציטוט שלעיל ומתוך הדברים שהובאו עד כה בדבר מהותו של הגישור הטרנספורמטיבי, ניתן להסיק כי מודל זה (הטרנספורמטיבי) עשוי להלום את החברה הישראלית. **האמנם?**

כפי שהראינו לעיל, הנחת היסוד של הגישור טרנספורמטיבי היא שקונפליקט הוא כלי לצמיחה, לטרנספורמציה מוסרית, אישית ובין-אישית, פרטית וכלל חברתית. הטרנספורמציה המוסרית הזו היא, למעשה, מעבר מאוריינטציה אינדיווידואליסטית אל עבר דאגה מאוזנת של היחיד לעצמו ולאחרים. היא מערבת צמיחה בשני מימדים. במימד הראשון, היחיד מכיר ביכולתו הטבעה להתמודד עם קשיים (על ידי: הפעלת שיקול דעת, בחירות ומעשים) ומחזק יכולת זו; ואילו במימד השני, היחיד מכיר בנכונותו וביכולתו להתייחס לאחרים, להתעניין בהם ולהתחשב באלה המצויים (או המצויים לכאורה) בצדו השני של המתרס. המימד הראשון מכונה, כאמור, "העצמה". המימד השני מכונה "הכרה".

בוש ופולג'ר טוענים כי עבודתם היא חלק ממגמה רחבה יותר המתרחקת מהשקפת העולם ה"אינדיווידואליסטית" השלטת במערב, אשר ערכיה העליונים הם אוטונומיה אינדיווידואלית וסיפוק אישי, והמתקדמת לכיוון של "השקפת עולם התייחסותי" (relational worldview), המעמידה כערך עליון את השילוב של האוטונומיה האינדיווידואלית מחד גיסא, וההתייחסות לאחרים מאידך גיסא.<sup>59</sup> ובמילים אחרות, בוש ופולג'ר תומכים בצורך ב"השקפת עולם התייחסותי", אשר תחליף את ההשקפה האינדיווידואליסטית העכשווית, הרווחת בחברה המערבית. לפי

58 מיכל בקנשטיין "הגישור הטרנספורמטיבי – דגש על ניהול ההליך ולא על פיתרון הסיכסוך" **נקודת גישור** 6 (לשכת עורכי הדין בישראל, 2002).

59 Patricia L. Franz, לעיל ה"ש 56.

עמדה זו, **הגישור ההסכמי** מבוסס על מודל הרואה בני אדם כמספקי-צרכים **אינדיווידואליים**. אם סיפוק אינדיווידואלי נתפש כ"טוב העליון", אזי תכונות, כגון הכרה עצמית, מודעות עצמית ואסרטיביות, הן בעלות חשיבות רבה. השקפה תרבותית זו מושווית לזו של תרבויות שאינן מערביות והן בעלות השקפת עולם אורגנית. בהשקפת העולם האורגנית, החזרת ההרמוניה לקהילה המלוכדת היא הערך החשוב ביותר. צרכיו של הפרט משועבדים לצרכים הקולקטיביים לרווחת המשפחה, השבט, או החברה. לפי השקפת עולם זו, תכונות, כגון: היכולת לחוש קשר ליישות קולקטיבית גדולה יותר ולהקרב עצמית – מוערכות.

בוש ופולג'ר מציעים חלופה שלישית לשתי ההשקפות הנ"ל. חלופה זו היא, כאמור, ההשקפה ההתייחסותית המוקירה והמעריכה התנהגות אנושית, המשלבת חוסן עצמי עם חמלה כלפי אחרים. הם מבחינים בערך של טרנספורמציה המובילה להתנהגות אנושית, הנובעת מעמדה של: "חוסן חומל" (compassionate strength). השקפת עולם ההתייחסותית, כפי שהם מתארים אותה, היא מסגרת קונספטואלית לפירוש הטבע האנושי והחברה, המכירה במציאות הכפולה של בני אנוש כיחידים וכחברים בקבוצה חברתית גדולה יותר. הערך העליון של תנועה זו הוא "השגת התנהגות אנושית המשלבת התחזקות עצמית וחמלה כלפי אחרים."<sup>60</sup> לפי השקפת העולם ההתייחסותית, החברה אינה כוח שפועל נגד אינטרסים אינדיווידואליים, אלא מדיום ליחסי אנוש. מוסדות חברתיים, ובתוכם תוכניות גישור, חייבים להתקדם אל מעבר לתפקיד המינימליסטי המותר להם מכוחה של השקפת העולם האינדיווידואליסטית. עליהם לטפח יחסי אנוש ולשחק תפקיד תמיכתי וחינוכי שלא זו בלבד שהוא מגן עלינו מפני הגרוע ביותר שבתוכנו, אלא הוא עוזר לנו למצוא את המיטב שבנו וליישמו!

גישור טרנספורמטיבי לפי השקפה זו הוא, אם כן, כלי עזר לצדדים לפעולה מעמדה של חוסן חומל דרך העצמה והכרה. אם פעולה או פעילות כזו מתרחשת בגישור, סימן שחלה צמיחה מוסרית, אף בלא השגת הסכם בסיומו. הם מניחים שאם חלה התקדמות בהשגת פעולה או פעילות כזו, הצדדים ימצאו עצמם (בהווה ובעתיד) בעמדה טובה יותר ליישוב סכסוכים באופן יעיל.<sup>61</sup> השקפת העולם ההתייחסותית מופיעה בתחומי התעניינות רבים, כולל פסיכולוגיה, סוציולוגיה, פילוסופיה ותיאוריה ביקורתית-פמיניסטית.<sup>62</sup> מרבית מהוגי הדעות בדיספלינות הנ"ל מבהירים שרעיונותיהם נועדו לבטא השקפת עולם המנוגדת להשקפה האינדיווידואליסטית. העובדה שישודות מהשקפת עולם זו באים לידי ביטוי באופן דומה על פני מגוון תחומים כזה, מצביעה על התחלה של מעבר פארדיגמתי, מההשקפה האינדיווידואליסטית להשקפה ההתייחסותית. ואמנם, בוש ופולג'ר תופשים מגמה זו כהתגלות של מעבר מהשקפת

60 שם, בעמ' 1046.

61 Gary Paquin &amp; Linda Harvey, לעיל ה"ש 45, בעמ' 182.

62 Patricia L. Franz, לעיל ה"ש 56, בעמ' 1046.



העולם האינדיווידואליסטית הנוכחית אל עבר התפשטותה של אוריינטציה התייחסותית.<sup>63</sup> מודל הגישור הטרנספורמטיבי נובע, אם כן, מהנחת היסוד של מציאות חברתית, הנמצאת בתלות הדדית, כזו הדורשת הן כוח אינדיווידואלי והן כישורים התייחסותיים.

אחת הביקורות הכואבות המושמעת לא אחת על החברה הישראלית (הן כעומדת בפני עצמה והן כחלק מהחברה המערבית) היא הביקורת בדבר דלדול הערכים. או במילים בוטות – "חברה המתפשטת מערכיה". יש מי שרואה זאת ביחס החברתי לקשישים ולחלשים, להורים ולמורים. אחר יצביע על רמת האלימות הגואה, על "איכות" הפשיעה הגוברת, ועל כמותה. והשלישי יטען בפשטות למגמה של עליית אינדיווידואליזם, אינטרסנטיות או חוסר אכפתיות חברתית על חשבון מה שהיה פעם: הדאגה לכלל, המוטיבציה להקריב ותחושת ההדדיות הכוללת.<sup>64</sup>

נדמה לי כי הליך של יישוב סכסוכים, המתיימר לשפר יחסי אנוש, להצמיח את הפן האנושי שבכל יחיד, לשפר דפוסי חשיבה בתקשורת בין-אישית ולהזרים אל כלל החברה איכויות ערכיות-התייחסותיות על חשבון (או תוך המעטת) האינדיווידואליזם-האינטרסנטי עשוי להנפיק ערך מוסף רב לכל חברה, ובפרט לחברה שכזו. זאת ועוד, מאחר שהרעיון זכה ללגיטימיות בין קובעי מדיניות בעולם הרחב, נראה לי כי אין לשלול אותו טרם שמעיינים בו היטב. וכפי שמצינת מנקל-מדו בסקירתה את עבודתם של בוש ופולג'ר:

63 שם, בעמ' 1045-1046.

64 היטיב לתאר זאת ד"ר שיין במאמרו חיים שיין "אהרן ברק – אבי המהפיכה החוקתית-חילונית" **שערי משפט** ג(2) 215, 233 (2003): "העמדת זכויות הפרט כתשתית החיים במסגרת הדמוקרטית אינה פשוטה כל ועיקר. העיסוק המופלג בזכויות הפרט משכיח לעתים את **חובות** הפרט לחברה. חוששני שהעמדת הזכויות במרכז גוררת תפיסת עולם הגורסת כי מול האחירות והכוח שקיבל השלטון עומדת זכותו של האזרח לתקבולים ולטובת הנאה, מטפחת חוסר אכפתיות ואדישות חברתית. מדינה הנתפסת רק כנותנת שירותים תמצא אזרחים שנכונותם לתרום ולהשפיע מסתלקת. התוצאה היא אינדיבידואליזם אטומיסטי, מונאדות אטומות העסוקות בעצמן." (ההדגשה של המחברת)

ובהמשך הוא כותב: "ישראל מוכרת מטוסים להודו, פרחים להולנד, תרופות לאנגליה ותוכנות מחשב לארה"ב. דא עקא, מד"י הולכת ושוקעת לתוך מאפליה של ריקבון, בינוניות ושטחיות, השחתת מידות, דלדול של הרוח והערכים, פערים חברתיים מתרחבים וחוסר אמון של האזרחים במוסדות השלטוניים והנהגתם. התוצאה היא תחושת התפרקות, התגמדות, התכנסות פנימה איש לענייניו, ובעיקר אובדן הלכידות ופרימת המרקם החברתי. התוצאה היא חברה מקוטבת ושסועה שבתאי חייה מנגנון הרס עצמי פושה כמארה" (שם, בעמ' 237).

נראה כי בשלה העת והגיע הזמן לקונספציות ותובנות חדשות בכל הקשור לתפקידו של הגישור בחברה שלנו.<sup>65</sup>

## 2. מדיבורים למעשים

לאור המגמות של תחיית ההתעניינות בפוטנציאל הטרנספורמטיבי של הגישור, בצד ההתעניינות בקרב מעצבי מדיניות חברתית, מנהיגים מעולם העסקים והפוליטיקה בשיטות הקשורות ב"ניהול בונה-יחסים",<sup>66</sup> ולאור השיח הפעיל בתחום הגישור בנוגע ליעדים הראויים כהליך ליישוב סכסוכים – קל לדמיין חסות ציבורית לסגנון גישור שהוא מכוון-תהליך באופן גלוי, דוגמת הגישור הטרנספורמטיבי, ואולי אף בדרך של תוכנית לגישור טרנספורמטיבי מטעם בית המשפט והמחוקק.

### א. הגדרת יעדים ומטרות

יעדים ברורים הם המפתח להצלחה בכל משימה. מאחר שכל דבר נוצר פעמיים – תחילה באופן מופשט (למשל בכוח הדמיון) ורק לאחר מכן באופן פסי או מעשי, פעילות מוצלחת חייבת להתחיל בתמונה ברורה בדבר התוצאה המבוקשת. זאת ועוד, הגדרה וניסוח של יעדים ברורים א-פריורי, מעודדים התנהגות תואמת-יעדים ועשויים להרתיע קבלה עתידית של החלטות, המושכת לכיוון ההפוך מהשגת היעדים. החקיקה בארץ מעגנת כיום למעשה את הגישור ההסכמי, אף אם אינה קוראת לילד בשמו. סעיפי חוק בתי המשפט והתקנות העוסקות בגישור מרמזים כי החקיקה בארץ בנושא גישור יונקת מרציונל היעילות ומאמצת את הגישור כאמצעי לחיסול תביעות ולפתרון בעיית העומס על בתי המשפט. כך, לדוגמה, קובע סעיף 4(ב) לתקנות בתי המשפט (מחלקה לניתוב תיקים בבתי המשפט ובבתי הדין לעבודה), התשס"ב-2002, כי שופט המוקד (השופט הממונה על ניתוב התיקים) "יהיה אחראי לניהול המנ"ת... לרבות... העברת תובענות לטיפול באמצעים חלופיים ליישוב סכסוכים... והכל במטרה לסייע לייעל את הטיפול בתובענות בשלב שמיעת הראיות". בדומה, הקריטריון שעל פיו יחליטו אנשי המחלקה לניתוב תיקים אם להפנות תיקים למגשרים מסוימים הוא

65 Carrie Menkel-Meadow, *The Many Ways of Mediation: The Transformation of Traditions, Ideologies, Paradigms, and Practices*, 11 NEGOTIATION J. 217, 241 (1995).

66 Patricia L. Franz, לעיל ה"ש 56. המחברת דנה בספרו רב המכר של היועץ הארגוני Stephen Covey "שבעת המנהגים של אנשים אפקטיביים במיוחד", אשר נמצא לו קהל רב בין מנהיגים מעולם הפוליטיקה ומעולם העסקים, המשקף את המשך המגמה של מעבר מאינדיבידואליזם אל עבר תפיסת עולם התייחסותית. קובי מתאר "מנהגים" או מיומנויות המיועדים הן להגברת הביטחון העצמי והן ליצירת מערכות יחסים חזקות ורציניות יותר עם אחרים.

הצלחת המגשר ביישוב סכסוכים קודמים.<sup>67</sup> משמעו של קריטריון זה, שנקבע בהנחיות הפנימיות של המחלקה לניתוב תיקים, הוא כי היכולת להביא את הצדדים להסכם הוא המדר העיקרי להצלחה. מדר זה עשוי לדחוף מגשרים לנקוט טקטיקות המזוהות עם המודל ההסכמי, בהנחה שלשימוש בכלים אסרטיביים יש סיכוי טוב יותר להוביל להסכם. זאת ועוד, כבר בסעיפי ההגדרות של תקנות בתי המשפט (גישור), התשנ"ג-1993, ניתן למצוא את ההסכם כיעד העיקרי של הליך הגישור המעוגן בהן: "מגשר" מוגדר – "מי שתפקידו לסייע בידי בעלי הדין, להגיע להסדר גישור מתוך ניהול משא ומתן חופשי, מבלי שיש בידו סמכות להכריע בו", ואילו "הסדר גישור" מוגדר – "הסכם בין בעלי הדין על יישוב סכסוך שביניהם, שהושג בסיומו של הליך גישור". זאת ועוד, בסעיף 12 לתוספת לתקנות ("ההסכם המצוי בין בעלי דין ומגשר") נקבע כי: "המגשר רשאי להציע לבעלי הדין פתרונות לסכסוך ולהביא בפניהם הצעות להסדר גישור". הצעת פתרונות לסכסוך היא ודאי אינה מנת חלקו של המגשר הטרנספורמטיבי!

זאת ועוד, למרות חשיבות הדבר,<sup>68</sup> עד כה טרם נחקקו בארץ כללי אתיקה ברורים, המתווים ותוחמים את גבולות פעולתו של מגשר (הסכמי או טרנספורמטיבי). מה שמותר את הגבולות רחבים מאוד ונתונים לפרשנותו של כל מגשר מאן דהוא. גם בכך קיימת אמירה (עקיפה אמנם) מצד המחוקק נגד הגישור הטרנספורמטיבי (או למצער – התעלמות ממנו). על מנת לתמוך בתוכניות לגישור טרנספורמטיבי ולהטמיע מודל זה בחברה הישראלית, יש לעגן את יעדיו ואת מטרותיו הייחודיות (כפי שנמנו לעיל) בחקיקה מפורשת. ניתן לעגן בסעיפי המטרות של אותה החקיקה (אשר יפרטו את מטרותיו של המודל), בסעיפי ההגדרות שלה (אלה שעוסקים במהות הגישור ובתפקיד המגשר), בהקדמה לתקנוני גישור שונים, בחוברות הדרכה למגשרים ובחומרי לימוד ציבוריים. דוגמה לנוסח כזה של סעיף מטרות עשוי להיות: "קונפליקט מהווה הזדמנות לצמיחה אישית ולהבנה טובה יותר של אחרים. מטרתו של המודל המוצג בחוק זה היא לתמוך באלה הנמצאים בקונפליקט על ידי קידום העצמה – תחושה מוגברת של ערך עצמי ושל היכולת לניהול קונפליקט ולהתמודדות עמו, והכרה – נכונות ויכולת לייצר מודעות ואמפתיה למצבו ולעמדתו של הצד האחר בסכסוך". בכל סעיפי המטרות הללו חייבים יעדי הגישור ומטרותיו להיות טרנספורמטיביים באופן ברור. הצהרת היעדים חייבת להתמקד ביעד הכפול של העצמה, מחד גיסא – אותה תחושה מחוזקת של ערך עצמי ויכולת להתמודד עם אי אלו קשיים בהווה ובעתיד, והכרה מאידך גיסא – אותה הפגנת יכולת ונכונות מוגברת להכיר במצב ובעמדתו של הצד השני. כן חייב המסר להיות ברור בכל בנוגע לתפקידו של המגשר הטרנספורמטיבי ובכל הנוגע לשחרורו מכל פעילות מכוונת-מנחה.

67 ניתן למצוא את הקריטריונים של המנהל לניתוב תיקים בתוכנית מנ"ת ארצית (13.4.2003) [elyon1.court.gov.il/heb/laws/manat.pdf](http://elyon1.court.gov.il/heb/laws/manat.pdf).

68 ראו דפנה לביא "אלימות וגישור – האמנם אוקסימורון?" **משפחה במשפט** א 117 (2007).

דוגמה למסר כזה הוא סעיף המצהיר כי: "הכוח והאחריות ליישוב הסכסוך מצויים אצל הצדדים עצמם. המגשר יסייע בתהליך של חשיבה יצירתית בנוגע לסכסוך. יעזור בקידום של תהליכי העצמה והכרה, ויתמוך בצדדים בתהליך קבלת ההחלטות שלהם בדבר הסכמים/הסכמות או צעדים עתידיים, שייבחרו על ידם, במטרה ליישב את הסכסוך בדרך המשביעה את רצון שניהם".

חשוב במיוחד, כי בכל אותם מקומות שבהם באים לביטוי יעדיו ומטרותיו של המודל הטרנספורמטיבי, כאמור, לא ייעשה תיאור "אפקטיביות" ההליך במונחים של שיעורי יישוב, חיסכון בעלויות לבתי משפט, ירידה בעיכובים בבתי משפט וחסכון כספי לצדדים. כל אלה משקפים זיקה ברורה אל מודל הגישור ההסכמי, יעדיו ומטרותיו. כשמציגים את כל אלה כמטרה מאחורי יצירת תוכנית גישור, הן הופכות, דה פקטו, ליעדי התוכנית בעבור המגשרים ובעבור הצדדים המעורבים בסכסוך כאחד. אם קונפליקט נתפש כבעיה בסיפוק צרכים או אינטרסים בלבד (כפי שהוא אמנם נתפש במודל ההסכמי), כי אז התגובה המתאימה היא ניסיון לפתור את הסכסוך במהירות האפשרית, תוך חיסכון מרבי במשאבים (הן אלה של תקציב הציבורי והן אלה של התקציב הפרטי) ותוך שימוש בטכניקות מנחות מצדו של המגשר. אך, כפי שכבר הוסבר לעיל, תגובה זו ויעדים אלה הם הרסניים בהקשר של תוכנית גישור טרנספורמטיבי, ולפיכך אינם אמורים להופיע בין סעיפי מטרותיו של מודל זה. ויודגש, יש להימנע מלכלול באותם סעיפי מטרות את יעדיו של גישור הסכמי בצד אלה של הגישור הטרנספורמטיבי! כמוסבר לעיל, שילוב כזה תוצאתו היא אחת – נטישת המודל הטרנספורמטיבי והליכה בכיוון אחד בלבד – בכיוונו של המודל ההסכמי.

### **ב. סוגיית רצוניות ההליך**

אחרי שהוגדרו ונוסחו יעדיה של תוכנית הגישור הטרנספורמטיבי, על המתכננים להכריע בעניין חובת ההשתתפות בגישור מסוג כזה. כלומר, להכריע בשאלה אם ההשתתפות בתוכנית גישור טרנספורמטיבי בחסות בית המשפט אמורה להיות חובה או רשות.

בכל הקשור לגישור ההסכמי, השאלה בדבר חובת ההשתתפות בגישור הפכה בעולם לאחת הסוגיות "הלוהטות" השנויות במחלוקת בשיח המלומדים. במונח "השתתפות חובה" הכוונה היא אך ורק לרמת חיוב מינימלית. קרי, החיוב הוא אך להשתתפות בפגישת גישור יחידה שבמהלכה יתוודעו הצדדים לאופציית הגישור ויבחנו את מידת התאמתו אל הסכסוך שלפניהם, בטרם תהא הרשות בידם למצות את ההליך השיפוטי.<sup>69</sup> בתמצית נציין רק כי התומכים בגישור-חובה עושים זאת בעיקר

STEPHEN B. GOLDBERG, FRANK E.A. SANDER, NANCY H. ROGERS & SARAH RUDOLPH 69  
COLE, DISPUTE RESOLUTION: NEGOTIATION, MEDIATION, AND OTHER PROCESSES  
.388-394 (2003)

בשל סיבות של יעילות. לגישור-חובה סיכוי טוב יותר לטפל בכמות גדולה של תיקים ובכך להקל מהעומס שבבתי המשפט ולהצדיק את העלויות של תוכנית גישור. לעומתם, רבים מבין אלה השוללים השתתפות חובה בתוכניות גישור נשענים על סיבות פילוסופיות, הטוענות לסתירה מהותית בין הרציונל שבבסיס ליבו של הגישור – כיבוד האוטונומיה של הצדדים (ובכללה, רצונם החופשי) – לבין הדגם של השתתפות חובה. למעשה, המתנגדים לגישור חובה רואים בעצם המונח "גישור חובה" אוקסימורון, שכן מדובר בהליך המבוסס כולו על הסכמה ורצוניהם.<sup>70</sup> בארץ נדונה הסוגיה בהרחבה בדו"ח ועדת רובינשטיין, שם הוצע, כאמור לעיל, לאמץ חובת השתתפות בפגישת "מהו"ת" (מידע, היכרות ותיאום). במסגרתה תבחן, יחד עם מגשר, מידת התאמתו של הליך הגישור לטיפול בסכסוך, וזאת – בטרם יורשו הצדדים לברר את תביעתם בין כותלי בית המשפט. מדובר, אם כן, בגרסה מרוככת המחייבת את הצדדים להשתתף בפגישת יידוע אודות ההליך, שבסיומה הם חופשיים לשוב למסלול השיפוטי ללא סנקציות.

בכל הקשור למודל הטרנספורמטיבי, אשר מגדיר את יעדיו כטרנספורמציה של הצדדים, הישגים במונחים, להבדיל מיעדים של סגירת תיקים, נדמה, במבט ראשון, כי על ההשתתפות בגישור הטרנספורמטיבי להיות על בסיס וולונטרי לחלוטין. אם הצדדים אמורים להשתתף במודל הנוקט גישה משחררת זו, אסור שיחושו ולו בעקיפין שנכפו עליהם הסדר או אף עצם השתתפות בגישור. אולם מבט שני יגלה כי חיוב השתתפות שכזה עשוי, נוסף ליידוע הצדדים בדבר אופציית הגישור הטרנספורמטיבי, להוות כשלעצמו חוויה בעלת סיכוי להעצמה ולתמיכה בצדדים בהפעילם את שיקול דעתם בשאלת הדרכים העומדות לרשותם להתמודדות עם הסכסוך ודרכי יישוב אופציונליות עבורו.

זאת ועוד, שימת דגש על כך שהשליטה היא בידי הצדדים אינה מנמיכה את המסקנה האוטומטית שקיים קונפליקט יסודי בין גישור טרנספורמטיבי לבין הדגם של השתתפות חובה בו. כפי שכבר צוין לעיל, מודל הגישור הטרנספורמטיבי יונק מהשקפת עולם התייחסותית, הגורסת שמוסדות חברתיים אינם אמורים לתפקד רק כ"שופטים" בין אנשים השואפים להשיג יעדים אינדיווידואליים, אלא עליהם ל"שחק תפקיד" פעיל, חינוכי ותומך יותר, על מנת לסייע לבני אדם לצמוח מבחינה אישית ובין-אישית. בעקבות ההשקפה התייחסותית או ה"קומוניטרית" כלפי תפקידם של מוסדות חברתיים, על מתכנני תוכניות של גישור טרנספורמטיבי לשקול שימוש ברמה מסוימת של השתתפות חובה לשם תמיכה בגורם החינוכי החיוני שבו. השתתפות חובה בגישור עשויה לספק הזדמנויות להעברת המסר בדבר המודל הטרנספורמטיבי, על התועלות והערך המוסף שבו, הן בעבור עורכי הדין והן בעבור הצדדים לסכסוך. ייתכן

70 Lela Love, *Top Ten Reasons Why Mediators Should Not Evaluate*, 24 FLA. ST. U. L. Trina Grillo, *The Mediation Alternative: Process Dangers for Women*, 100 YALE L.J. 1545, 1578-1579, 1581-1584 (1991); ראו גם: REV. 937 (1997)

כי בלא הדגם של גישור חובה, לא היו בוחרים האחרונים על דעת עצמם להשתתף במודל מסוג זה.

נוסף לכך, אין לשכוח כי גישור חובה משדר מסר איתן לציבור הרחב (הן מצד המחוקק והן מצד מערכת בתי המשפט) בדבר החשיבות והתועלת החברתית של יישוב סכסוכים בדרך מצמיחה.

### ג. מנגנונים להשמת המודל הטרונספורמטיבי

תוכניות גישור שונות בעולם מסתמכות לרוב על בתי המשפט או על עורכי דין המעורבים בהתדיינות, כי הם יהיו הצינור המחבר בין הצדדים לסכסוך לבין אופציית הגישור.<sup>71</sup> הם יהיו אלה אשר יביאו לידיעת הצדדים את מלוא המידע בדבר הגישור כאופציה ריאלית ליישוב הסכסוך שלפניהם.

בכל הנוגע לעורכי הדין, יש מקום לביקורת חריפה על גישה כזו בשל הנאיביות שבבסיסה.

כבר נכתב בעבר על "המפה הפילוסופית של המשפטן"<sup>72</sup>, השונה בתכלית השוני מזו של המגשר, ובוודאי מזו של המגשר הטרונספורמטיבי. הנחות היסוד של עורך הדין המצוי, המתייחס אל הקונפליקט ואל הצדדים שלפניו הן שתיים: האחת, הצדדים לסכסוך הם יריבים המצויים במאבק וזכייתו של האחד פירושה הפסדו של האחר והשנייה, הפתרון העדיף לסכסוך ימצא על ידי כך שצד שלישי (השופט) יפעיל על המצב הוראת דין בעלת תחולה כללית (נורמה משפטית מחייבת).

אך טבעי כי המודל הטרונספורמטיבי – אשר מעמיד בלא פשרות את הצדדים במרכז הבימה, שם את הדגש על הפן התרפויטי של ההליך ומאמץ דפוסי חשיבה הזרים כל כך לחינוך ולפרקטיקה המשפטיים – יעורר אנטגוניזם בקרב ציבור עורכי הדין. מתברר כי גורם דומיננטי לפופולריות של "המפה הפילוסופית של עורך הדין"

71 NANCY H. ROGERS & CRAIG A. MCEWEN, MEDIATION: LAW, POLICY & PRACTICE § 6, 60 (1994). (להלן: NANCY H. ROGERS & CRAIG A. MCEWEN).

72 וראו יורם אלרואי "יישוב סכסוכים – אפשר גם אחרת" המשפט א 311, 317 (התשנ"ג) (להלן: יורם אלרואי).

נדמה לי כי הפיסקה הבאה מתארת, בתמצית, מפה פילוסופית זו:

"תפקידי כעורך דין היו בתמצית, אלה:

נתח (כעורך דין, לא באובייקטיביות).

בקר, האשם ומצא פגמים ("הכנס" להם, העבר את האחריות אליהם).

חרוץ משפט (אם לקוחותיי הם הקורבנות, כי אז בהכרח זו אשמת הצד האחר).

מנע תקשורת (אל תקלקל את התיק שלי בדיבוריך).

הפחת במידת אחריותו של לקוחך לבעיה (ילל, ילל, ילל).

עזור ללקוחך לזכות על חשבון היריב (שממילא אינו ראוי לשום דבר)

(מתוך יורם אלרואי "יישוב סכסוכים – אפשר גם אחרת" המשפט א 311, 318 (התשנ"ג)).

שהזכרה לעיל הוא החינוך המשפטי.<sup>73</sup> כמעט כל הקורסים למשפטים מוצגים מנקודת מבטה של השיטה האדוורסרית. יש אמנם, פה ושם, התייחסות אל עורך הדין כמתכנן עסקאות, כמשפיע על מדיניות וכמשרת הציבור. אך אחוז מכריע מהמתרחש בבתי הספר למשפט מבוסס על המודל של עורך דין הפועל בתוך (או על רקע) דיון משפטי בסכסוך, אשר מיועד לפתרון בידי צד שלישי בדרך של הפעלת כללים משפטיים. בתי הספר למשפטים מחנכים את התלמידים להתכונן לקרב משפטי. הם מלמדים דיון אזרחי ודיני ראיות, אשר מוקדשים במלואם למאבק בבית המשפט, ומתעלמים לחלוטין מדרכים אחרות ליישוב סכסוכים. המתקדמים שבהם אף מתגאים בקורסים לטקטיקה משפטית ולדרכי ניהול משפט. תוכנית הלימודים כולה בנויה על ניתוח פסקי דין של בתי המשפט לערעורים, שהם תוצאה של מאבק חזיתי, ואינם עוסקים כמעט בכלל בדרכים שייקלו על הצדדים ליישב את סכסוכיהם ללא היוזקות לבתי המשפט.<sup>74</sup>

ואכן, כפי שעולה מדו"ח ועדת רובינשטיין, המתנגדים העיקריים להליך הגישור מצויים לרוב בקרב ציבור עורכי הדין. דו"ח הוועדה, אשר עוסק כאמור במודל הגישור **ההסכמי**, טוען כי הטיעונים הנשמעים לא אחת מפי עורכי הדין ונציגיהם נגד שימוש בהליך הגישור, מבטאים יותר מכול היעדר ידע בדבר מהותו של הליך הגישור, בדבר סיכוייו לסייע ביישוב הסכסוך, בצד מנטליות מקובעת של התדיינות מסורתית. הסיכוי כי עורכי דין אלה יעלו לפני לקוחותיהם את האפשרות לפנות לגישור, הוא נמוך. ואם בהקשר של גישור הסכמי מובאים הדברים שלעיל, הרי שמדרך קל וחומר הם קיימים בכל הנוגע לגישור הטרנספורמטיבי!<sup>75</sup>

לפיכך, תוכנית ראויה לאימוצו של המודל הטרנספורמטיבי אינה יכולה שלא להביא בחשבון סמינרים והשתלמויות לעורכי דין ולמשפטים בנושא מודל זה. הדיוק והלהט שבהם יותאם הגישור הטרנספורמטיבי למועמדים פוטנציאליים תלויים, בראש ובראשונה, בידע של עורכי הדין הקשורים למקרה. מכיוון שגישור טרנספורמטיבי שונה בתכלית מן הגישור ההסכמי, אין די בקורסים להכשרה ובהשתלמויות שעברו ועוברים רבים מעורכי הדין ועובדי בתי המשפט בנושא הכרת המודל הכללי של הגישור. מכיוון שצדדים לסכסוך עשויים להתייעץ עם עורכי דינם בכל הנוגע לאופציית הגישור הטרנספורמטיבי וכן לבקש את נוכחותם של אלה האחרונים בפגישות של הליך זה, קיימת חשיבות לאין ערוך למודעותם של עורכי הדין ושל ציבור המשפטים בארץ לרציונלים שמאחורי הגישה הטרנספורמטיבית ולתועלות הפוטנציאליות הגלומות בה.

73 שם, בעמ' 320.

74 כבר עמד על כך פרופ' דרק בוק (נשיא אוניברסיטת הרווארד לשעבר, ופרופ' למשפטים): **"הכל חייבים להסכים כי בתי הספר למשפטים מכינים את תלמידיהם יותר לקונפליקט מאשר לאמנות העדינה של פיוס וישוב חילוקי דעות. הדגשה זו אינה משרתת את המקצוע..."**. יורם אלרואי, לעיל ה"ש 72, בעמ' 320-321.

75 אשר להשתתפותם של עורכי הדין בהליך הטרנספורמטיבי כבאי כוחם של הצדדים, הרי שלמותם לציין כי על השתתפות זו להיות מזערית באופן שלא תיטול מן הצדדים את הבימה לצמיחה, שהיא היסוד האקוטי בעבור צדדים בהליך מסוג זה.

להשלמת התמונה, יש להעביר ולהבהיר את "המסר הטרונספורמטיבי" עוד קודם לכן – כבר בבתי הספר למשפטים, בדמותם של קורסים מגוונים ואף קורסי חובה (!) העוסקים במודל זה על היבטיו השונים, התיאורטיים והיישומיים כאחד.

ניתן וראוי לנווט את עורכי הדין, את עובדי בתי המשפט ושאר ציבור המשפטנים לשמש כפלטפורמה לקידום המודל הטרונספורמטיבי, וזאת במקום שיהיו גורם מעכב לתופעה. מעבר לתועלת החברתית לכלל, עשוי הדבר להועיל גם לציבור עורכי הדין בפרט (בניגוד אולי לחשיבה המקובלת בקרב ציבור זה). הדימוי הלוחמני ואף הדורסני, לעתים, שנוצר בציבור הרחב סביב המקצוע אינו מוסיף (בלשון המעטה...) למקצוע, אך הוא עשוי להשתנות. חשוב לחנך את דור המשפטנים כך שיידע לא רק לנהל קרב תוך כדי הפעלת נורמות משפטיות, אלא גם לתרום ליישוב סכסוכים תוך הפחתת ההיזקקות לבתי המשפט. וכפי שמציין פרופ' בוק –

אני חוזה כי בדור הבא ההזדמנויות הגדולות של החברה ימצאו את מקומן יותר בניצול הנטיות האנושיות לקראת שיתוף פעולה ופשרה מאשר בנטיות הטבעיות שלנו לתחרות וליריבות. אם עוה"ד לא יהיו מנהיגים בגיוס של שיתוף פעולה ובעיצוב מנגנונים שיאפשרו לו לפרוח, הם לא ימצאו במרכזם של הניסויים החברתיים והיצירתיים ביותר של זמננו.<sup>76</sup>

#### ד. מנגנונים של הערכה ובקרה

תקנות הגישור בכמה מדינות בארה"ב מחייבות הערכה של תוכניות גישור<sup>77</sup>. הכוונה להערכה תקופתית בדבר האפקטיביות הכללית של התוכנית. הערכת תוכניות גישור חיונית כדי שהאחראים על התוכניות וקובעי המדיניות יבינו (ויפנימו) את ההשפעה של תוכניות גישור על מערכת בתי המשפט ועל הצדדים המעורבים. הערכה כזו נעשית, לרוב, על ידי מעריכים עצמאים חיצוניים (בלתי תלויים), המשתמשים, במקרה האידיאלי, בעיצוב מחקר ניסויי. בקרת התוכנית, לעומת זאת, היא התהליך השוטף של איסוף נתונים, המאפשר לאחראים על התוכנית לפקח על איכות התוכנית ולהעניק במקביל הדרכה למגשרים. עיצוב המערכות להערכת תוכניות ובקרתן עשוי להיות הזדמנות נוספת לתמיכה באופייה הטרונספורמטיבי של תוכנית גישור, ובמסגרתה – במגשרים הנותנים שירותים טרונספורמטיביים, להבדיל משירותים מכוונים-מנחים. באותה מידה עלול עיצוב פגום של מערכות הערכה לחבל באופייה הטרונספורמטיבי של תוכנית הגישור. אם תוגדר ההצלחה בתוכנית הגישור במונחים של יעילות – עלייה בשיעורי יישוב, ירידה בעלויות והפחתת העומס על בתי המשפט – כי

76 יורם אלרואי, לעיל ה"ש 72, בעמ' 321.

77 NANCY H. ROGERS & CRAIG A. MCEWEN, לעיל ה"ש 71, בעמ' 6, 14.



אז מדובר במדדי הערכה התואמים גישור הסכמי. בקרת תוכניות הגישור, אשר אוספת בעיקר נתונים הקשורים לזמן ולעלויות, כגון שיעורי יישוב הסכסוך, כמות הזמן שמגשר הקדיש לכל מקרה והעלויות (הן לבית המשפט והן לצדדים עבור כל סכסוך, כשחלק גדול של נתונים אלה נרשם על ידי המגשרים עצמם, בדפי הסיכום שמשמשים להם לתעד ולסגור כל תיק) חוטאת למודל הגישור הטרנספורמטיבי ועלולה לטרפדו. אמנם, אין להתעלם מהעובדה שנתונים בדבר יעילות עשויים לשמש כלי נשק חזק במאבק להמשך מימון תוכניות לגישור. אולם, איסוף נתונים מעין זה שולח מסר ברור למגשרים שהצלחתם נמדדת במונחים של הפקת הסכמים במהירות. מדידת הצלחה באופן כזה מהווה תמריץ חזק למגשרים לעשות שימוש בסגנון גישור מכוון-מנחה במאמץ להעלות את שיעורי ההסכמים המושגים. לפיכך, על ההערכות התקופתיות ועל מערכות הבקרה השוטפות לתוכנית גישור טרנספורמטיבי למדוד הצלחה במונחים של יעדים טרנספורמטיביים במטרה לתמוך במאמצם של מגשרים טרנספורמטיביים להישאר ממוקדים באוטונומיה של הצדדים ולהימנע מסגנון מכוון-מנחה. אמנם, יש מקום להמשיך ולאסוף נתונים בדבר עלויות התוכנית כדי לתמוך בהחלטות שקולות בדבר מדיניות, המבוססות על ניתוח עלות-תועלת. אולם, הקריטריונים להצלחה בצד התועלת של הניתוח חייבים להתרחב אל מעבר לתועלת המצומצמת של עלייה בשיעורי יישוב הסכסוך. יש לעצב את כלי ההערכה ואת מערכות הבקרה למדידת הצלחה במונחים של העצמה והכרה של הצדדים.

לדוגמה, במקום שהמגשרים יתעדו רק את כמות הזמן שהם מקדישים לכל מקרה וידווחו אם הצדדים יישבו את הסכסוך (קרי, הגיעו להסכם בטרם הופסק הליך הגישור), על מערכות הבקרה לעקוב אחר הצדד הבא בתהליך ההתדיינות עבור כל המשתתפים. ייתכן שאותם צדדים, אשר לא הגיעו אמנם להסכם, יפיקו תרומה אחרת מן ההליך. בהחלט ייתכן שעבור האחרונים, התועלת של הגישור טרנספורמטיבי אינה מצויה ביישוב מידי, כי אם לדוגמה בהגברת רמת האמון ביניהם אשר תאפשר להם הפקת תועלת מאופציות אחרות ליישוב סכסוכים, חוץ ממשפט. הגברת אמון כזו היא רק אחת מן התועלות החשובות, שעשויים צדדים להפיק מההליך הטרנספורמטיבי, גם אם לא הסתיים בהסכם. ברי כי לא ניתן יהיה לבדוק היפותזה זו, אלא אם כן השאלה המנחה את איסוף הנתונים תהא מורחבת אל מעבר לשאלה אם התרחש יישוב סכסוך במהלך הגישור.

מערכות של הערכת תוכנית הגישור ובקרתה חייבות להתמקד באיסוף נתונים ישיר מהצדדים, באשר להתרשמותם מהליך הגישור עצמו ולרמת שביעות הרצון שלהם מן התוצאה. מילוי שאלונים על ידי הצדדים לפני הגישור ולאחריו הוא קריטי במטרה לאתר נתונים הנוגעים למידה שבה חוו הצדדים העצמה והכרה. ניתן לעצב את השאלות כדי להפיק מידע המצביע על ביטחון הצדדים ביכולתם להבין את עמדתו של הצד השני. השוואה בין תגובות לפני הגישור ואחריו עשויה להצביע על תזוזות בתחומים של העצמה והכרה. יש לשאול את הצדדים אודות התרשמותם מהמגשר ומן התוצאה של הגישור. יש לעצב את השאלות הללו על מנת להפיק מידע בדבר המידה שבה

חשו הצדדים בתמיכה מצד המגשר במעבריהם אל עבר העצמה והכרה ובדבר המידה שבה הם חשים את התוצאה כנגזרת של קבלת ההחלטות שלהם (להבדיל מכניעה כפויה למגשר או לצד השני). השאלות הללו חיוניות, הן למדידת התקדמות התוכנית בהגשמת היעדים המוצהרים (של העצמה והכרה), והן לצורך הדגשה בעבור המגשרים שבתוכנית שהצלתם נמדדת במונחים של שביעות רצונם של הצדדים ואיכויות התוצאה במונחים של העצמה והכרה (להבדיל ממונחים של כמות ההסכמים המושגת בסופו של כל הליך).

לאחר איסוף הנתונים וניתוחם, יש להשתמש בהם כמשוב לשיפור תוכנית הגישור. ניתן, לדוגמה, לחזק את המסר שהצלחת הגישור קשורה בהעצמה ובהכרה של הצדדים על ידי תגמול המגשרים לפי פרמטרים אלה. עבור מגשרים בפרקטיקה הפרטית, ניתן לתרגם זאת לבונוסים המבוססים על שביעות רצון הצדדים ולא על שיעורי יישוב. עבור מגשרים, אשר מופנים אליהם תיקים מטעם בית המשפט, ניתן לתרגם זאת לעלייה בהפניית תיקים אל אלה הזוכים לציונים גבוהים במדידת שביעות הרצון של הצדדים. קשירת תגמול או הפניות למגשרים בעלי נתונים על תרומה להעצמה ולהכרה של הצדדים, מביאה את תוכנית הגישור הטרנספורמטיבי לשלמות המעגל, בכך שהיא קושרת את התגמול ישירות להשגת יעדי התוכנית. בדרך זו, ניתן לבנות מסגרת מוסדית מקיפה התומכת בשירותי גישור טרנספורמטיבי.

#### ה. סיכום ומסקנה

סקרנו עד כה בקצרה אחדות מן ההחלטות שעל מתכנני תוכניות גישור טרנספורמטיבי להביא בחשבון, בכל הקשור לקביעת המדיניות הקשורה באימוץ מודל זה בדרך ממוסדת. החלטות אחרות שלא נדונו כאן כוללות, בין השאר: הכרעה בדבר המקרים המתאימים להידון בגישור מסוג זה, סוגיית המימון, סוגיית גיוס כוח האדם והכשרת המגשרים הטרנספורמטיביים.

כמו ההחלטות והסוגיות שנדונו, כך גם אלה שנמנו אך לא נדונו ואחרות, חייבות להתקבל על סמך הכרה והבנה מלאה בדבר יעדיו של הגישור הטרנספורמטיבי, כפי שנמנו בהרחבה בחיבור זה, בצד התהליכים והדינמיקה המוסדית שעשויים לתמוך או לחבל, חלילה, במוסד זה ובעבודתם של שלוחיו – המגשרים הטרנספורמטיביים. כל אלה צריכים לבוא בחשבון ולהנחות את המדיניות הנוגעת לקבלת החלטות בקרב מקבליהן. ניתן לומר כי התיאוריה שבבסיס המודל הטרנספורמטיבי אשר הובאה בראשיתו של חיבור זה, אמורה לעמוד בשירותו של המודל המוצע לאימוצו של הגישור הטרנספורמטיבי, כפי שהובא באחריתו של חיבור זה.

#### 1. גישור טרנספורמטיבי – מבט ביקורתי

אחת הביקורות שנשמעת על הגישור הטרנספורמטיבי טוענת לכך שמודל זה מפשט יתר

על המידה את תופעת הגישור וחוטא, למעשה, למורכבות של ההתנסות הגישורית, אשר אינה דיכוטומית כפי שמתארים אותה יוצריו (וממשיכיו) של מודל זה.<sup>78</sup> הטענה היא כי קיימים מודלים אחרים,<sup>79</sup> לבד מן ההסכמי והטרנספורמטיבי, השייכים כולם לפאזל השלם הקרוי: "תופעת הגישור". יתרה מזו, הטענה היא כי מודלים אחרים הם חיוניים מאחר שהם מציגים תפישה מורכבת וריאלית יותר של הצדדים לסכסוך הנושאים ונותנים ביניהם. ציינו לעיל כי החשיבה בבסיס המודל הטרנספורמטיבי קשורה לעלייתה של תפישת עולם קישורית (relational worldview) המדגישה יחסים ואמפתיה, המפתחת נושא ונותן רגיש היודע להכיר בערך עצמו ולגלות אמפטיה בעולם שכולו יחסים כניגוד וכאנטיזה לתפישת עולם ליברלית, העומדת בבסיס המודל ההסכמי, כזו הממקמת אינטרסים והשואפת לקידום אישי. הביקורת על המודל הטרנספורמטיבי טוענת כי שתי דמויות אלה של הנושא ונותן – האינדיווידואליסטית (של הגישור ההסכמי) מחד גיסא, והמקושרת (של הגישור הטרנספורמטיבי) מאידך גיסא, הן קיצוניות מדי. צמיחתו של המודל הטרנספורמטיבי תואמת, אמנם, את האקלים התרבותי של הזמן שבו נבט (סביב פרסום ספרם של בוש ופולגר) אך היא מציגה את הקוטב השני לאינדיווידואליזם הקלאסי שבבסיס המודל ההסכמי, ובכך נשארת מאחור ואינה מתקדמת אל עבר תפישה מורכבת יותר של הנושא ונותן המשקפת התפתחויות מאוחרות יותר בשיח החברתי-תרבותי של התקופה.<sup>80</sup>

ביקורת אחרת נוגעת להתנגדותו של מודל זה להדגשת היעילות ולחשיבה הפרגמטית. הטענה היא כי מבט מקרוב על תהליכי היישום של המודל הטרנספורמטיבי מצביע על כך כי, למרות הצהרותיו, גם במודל זה יש הדגשה על רכיב היעילות בהליך הגישור (אם כי הדגשה מחודשת מהנהוג עד כה) כאשר, למעשה, הטרנספורמציה היא רק שלב או כלי לשיפור איכות הטיפול בסכסוך, ובסופו של דבר – לשיפור תוצאותיו. וכפי שמציינת ספרות המלומדים, הפרויקט היישומי של המודל הטרנספורמטיבי ברשות הדואר בארה"ב מוכיח כי התוצאות הן בהחלט ניכרות ונחשבות במודל זה, ולמעשה – מדובר בדרך נוספת לשפרן.<sup>81</sup>

הטענה היא כי אותו פרגמטיזם "המקדש" את התוצאה, המצוי – לטענת תומכי המודל הטרנספורמטיבי – בגישור ההסכמי מצוי-אף-מצוי גם במודל הטרנספורמטיבי. זה האחרון משתלב בחשיבה הפרגמטית, במובן זה שאף הוא מעניק כלים לביצוע תהליך בדרך להשגת תוצאה אשר אינה סוף פסוק, אם כי היא בעלת חשיבות להערכת התהליך הכולל ולשיפורו.<sup>82</sup>

78 מיכל אלברשטיין **תורת הגישור** 281-282 (2008) (להלן: אלברשטיין).

79 ראו לדוגמה המודל הפרשני שמציגה אלברשטיין, שם.

80 שם, בעמ' 286.

81 שם, בעמ' 284.

82 שם.

ביקורת אחרת על המודל הטרנספורמטיבי מגיעה מן הזווית של הפסיכולוגיה ההתפתחותית. הטענה היא כי הליך הגישור עשוי לספק התמרה מוגבלת בלבד. במאמרו "כמה טרנספורמטיבי הגישור הטרנספורמטיבי?" מציג ג'פרי סיאול סימן שאלה גדול סביב השאלה עד כמה משרת הגישור הטרנספורמטיבי את המטרות המוצהרות של צמיחה אנושית-מוסרית בקרב הצדדים לסכסוך.<sup>83</sup> אין להתעלם, כמובן, מביקורת זו (על רבדיה השונים). אלא שניתן לקחתה בחשבון אך בכל הנוגע לאופן אימוצו (או מידת הטמעתו) של מודל הגישור הטרנספורמטיבי,<sup>84</sup> להבדיל משלילה אבסולוטית של אימוצו, לאורה.

## ז. אחרית דבר

שני אנשים יצאו לדיג. האחד דייג ותיק ומנוסה, השני חדש בתחביב. בכל פעם שהדייג הוותיק תפס דג גדול, הוא הכניס אותו בזהירות לצידינית עם קרח, כדי שלא יתקלקל. בכל פעם שהדייג הטריון תפס דג גדול, הוא התבונן בו בשאט נפש והשליך אותו ללא מחשבה חזרה למים. הדייג הוותיק הסתכל בסקרנות על האיש שלצדו, וראה כיצד הוא חוזר על המעשה שוב ושוב לאורך היום כולו. עשרות דגים שמנים וגדולים עלו בחכתו, והוא אינו מעריך את מזלו הטוב וזורק אותם למים בזה אחר זה. שעות חלפו, ולבסוף, כשכאב לו ממש לצפות בזבזו המשווע של דגים גדולים וטובים, הוא חש שאינו מסוגל עוד לעמוד מן הצד בשוויון נפש. "מדוע?" שאל הדייג הוותיק את הדייג הטריון, "הסבר לי בבקשה מדוע אתה זורק את הדגים המשובחים למים?" תשובת הדייג החדש הייתה מפתיעה עוד יותר ממעשיו: "אין לי ברירה. אני משליך את הדגים הגדולים כי יש לי בבית רק מחבת קטנה".

יש פעמים שצדדים לסכסוך (ואף מגשרים) משליכים הלאה מהם הזדמנויות, נקודות עוגן או צמיחה בסכסוך, והכול בגלל שהמחבת שלהם קטנה מדי או שכך לפחות הם מאמינים. לפעמים שווה לעצור ולבחון מזווית אחרת את התמונה הכוללת, ותמיד רצוי לחשוב שנייה לפני שזורקים את הדג אל המים, או בכל אופן – לקנות מחבת גדולה יותר.

רשימה זו עסקה במודל הגישור הטרנספורמטיבי. צידוקו התיאורטי והיישומי, ההבחנה בינו לבין הגישור ההסכמי, הערך המוסף הפוטנציאלי שלו (עבור החברה המערבית בכלל, והישראלית בפרט), ואולי החשוב מכל – הזווית האחרת שהוא מציע

83 ראו

Jeffery Seul, *How Transformative is Transformative Mediation? A Constructive Developmental Assessment*, 15 OHIO ST. J. ON DISP. RESOL. 135 (1999)

84 למשל בכל הנוגע לשאלת אימוצו של המודל הטרנספורמטיבי כ"גישור חובה". ראו לעיל בחלק ה.2.ב. "סוגיית רצוניות ההליך".

להסתכל על ההליך ולהתמודד עימו. הנחת היסוד של הגישור הטרנספורמטיבי היא שסכסוך מכיל פוטנציאל ייחודי להשתנות ולצמיחה: לטרנספורמציה. אף אדם אינו מבקש לעצמו סכסוכים או עימותים, אולם החיים מזמנים לו מהם, אם ירצה ואם לאו. ההנחה היא כי את נסיבות חייך לא תמיד תוכל לבחור, אך לעולם תוכל לבחור כיצד להתייחס אליהן. המודל הטרנספורמטיבי מאמין בבני האדם, בפוטנציאל הגלום בהם וביכולתם האנושית להשתנות ו"להגדלת המחבת". אנשים רבים מדווחים על צמיחה דווקא ממשבר. **היחס אל הנסיבות** – ובכלל זה אל נסיבות קשות כשל סכסוך – הוא בהחלט עניין לבחירה אישית. **הסכסוך אינו חייב להיתפש כמכשול דווקא. הוא עשוי להתגלות ואף מתגלה בפועל כהזדמנות לצמיחה.** את המסר הזה נושא עימו ומשמיע בכל פה הגישור הטרנספורמטיבי. לו אך נאזין.