

# הגישה השיתופית גישור במשפחה

מאת ד"ר ישראל שמעוני עו"ד, בורר ומגשר

הגישה השיתופית לניהול סכסוכים ויישובם, המכונה גם הגישה הנון-אדברסרית או הגישה המשלבת, תופסת את מהות הסכסוך ופתרונו באופן אחר. לפי גישה זו, לכל סכסוך יש כמה רבדים הראויים לבחינה ולהתייחסות. ברובד העליון, הגלוי, מצויות עמדותיהם של הצדדים. ברובד העמוק יותר, המצריך חשיפה, נטועים האינטרסים של הצדדים, הצרכים שלהם, רגשותיהם ורצונותיהם. לפי הגישה השיתופית, שיח אשר יעסוק בכל רבדי הסכסוך, יאפשר לדון מחלוקת באופן מעמיק יותר ויפתח פתח ליישוב הסכסוך באופן איכותי ויעיל. שיח זה יכולה להלן "שיח של צרכים ואינטרסים".

אינטרסים יכולים להיות מוחשיים, כגון אינטרס לקבל תשלום בעד שירות או לקבל שכר עבודה, ויכולים להיות בלתי מוחשיים, כדוגמת האינטרס לקבל הערכה או התנצלות. אינטרסים יכולים להיות כרוכים בתהליך, בדרך בירור המחלוקת, אך גם בתוצאה של יישוב הסכסוך.

לפי הגישה השיתופית, בחינת רובד הצרכים והאינטרסים נחוצה באופן תדיר, שכן עמדות הצדדים בסכסוך אמנם מנוגדות וסותרות זו את זו, אולם הצרכים והאינטרסים שלהם עשויים להיות דומים, משלימים זה את זה ואף משותפים.

מכאן שעמדותיהם של הורים בסכסוך גירושין, כפי שבן באות לידי ביטוי, בכתבי טענותיהם המוגשים מטעמם בהליך שפיטה קלאסי, עשויות להיות מנוגדות בשאלות הקשורות בחלוקת הרכוש, משמורת הילדים ועוד. אולם, בחינה מעמיקה של רובד הצרכים והאינטרסים, עשויה להעלות כי ההורים חולקים אינטרסים משותפים כגון טובת הילדים והרצון לאפשר טיפול משותף עתידי בעניינים הקשורים בילדיהם.

דוגמה אחרת, מתחום המשפט המסחרי, היא מחלוקת בשאלת הפרת חוזה נטענת וגובה הפיצויים המתבקשים בגין הפרה נטענת זו. בחינת רובד הצרכים והאינטרסים יכולה לגלות זהויות שונות בין הצדדים, החל מרצונם העסקי לשמר את יחסי ההתקשרות שביניהם, שהניבו עד כה רווח הדדי, וכלה בהגנה על המוניטין המקצועי והמידע העסקי.

הגישה השיתופית לניהול סכסוכים ויישובם, מדגישה את היחסים הבין-אישיים, ניהול סכסוך בגישה שיתופית מתאפיין באוריינטציה קישורית של יחסים (Relational). אוריינטציה זו מבוססת על גישה אשר לפיה מערכות יחסים וקשרים בין-אישיים משפיעים על ההתנהגות האנושית. גישה זו רואה ביחסים בין בני אדם גורם מרכזי בעיצוב תודעה אנושית, דרכי ביטוי ודרכי התנהגות. גיליגן (Gilligan) מתארת בספרה "בקול שונה", אוריינטציה קישורית של יחסים הנעשית מתוך "אתיקה של דאגה" שמשמעה התנהלות מתוך רגש של אכפתיות ודאגה לאחר. תפיסת עולם זו משקפת תחושת אחריות הדדית ונשענת על תקשורת בין-אישית חיובית ומכבדת.

החשיבה השיתופית אינה משלימה עם ההנחה כי בבסיס המחלוקת יש משאב מוגבל, אלא בוחנת את האפשרות להגדיל את המשאבים העומדים לחלוקה ואת הרווחים הצפויים לצדדים מתוך ראייה רחבה של ממדי הסכסוך ושל המעגל האנושי של השותפים לו. השיח השיתופי מחפש מקורות אפשריים ל"הגדלת העוגה" העומדת לחלוקה. אפשר להביא להגדלת העוגה מתוך התבוננות רחבה במקורות העומדים לחלוקה (מקורות כספיים, כוח אדם, זכויות, נכסים) ושילוב גורמים הקשורים בסכסוך והעשויים להגדיל את המשאבים העומדים לחלוקה (כגון סיוע מהוריהם של בני הזוג, הסבא וסבתא, בהדרי ראייה של ילדים בהליך גירושין או בהסדרים כספיים בין בני הזוג). חשיבה יצירתית על מגוון אפשרויות לפתרון (למשל, כריתת חוזה חדש בין הצדדים שעל פי תנאיו ישולם הסכום הנתבע מתוך רווח הצפוי לצד החייב בהמשך ההתקשרות). גילוי אפשרויות נוספות לרווחים לטובתם

של הצדדים, תיעשה באמצעות ראייה רחבה של המצב, הכוללת התחשבות באינטרסים לא מוחשיים, לרבות רווחתו הפסיכולוגית של צד לסכסוך (הכרה בפגיעה, הפחתת לחץ רגשי ועוד).

השיח השיתופי תר אחר פתרון לסכסוך אשר יענה על מירב האינטרסים והצרכים של הצדדים במציאות נתונה. פתרון זה נושא רווח הדדי לצדדים ועל כן אין בו "צד מנצח" או "צד מפסיד".

הפתרון בהליך השיתופי מותאם לצרכים ולאינטרסים של הצדדים למחלוקת ואינו מוגבל לפתרון הקבוע בדיון. הליך השפיטה הקלאסי, לדוגמה, כהליך מייצג לביורור סכסוכים בגישה אדברסרית, אכן מוגבל למתן סעדים הקבועים בדיון, ואילו הפתרון בהליך גישור, למשל, שהוא הליך לביורור סכסוכים בגישה שיתופית, עשוי להיות יצירתי ורחב יותר. פתרון בהליך שיתופי עשוי לכלול מגוון של אפשרויות ובהן הבעת התנצלות, קבלת מכתב הערכה, החזרה לעבודה, הקמת מיזם חדש משותף, הענקת תרומה לצד שלישי מוסכם, המרת תשלום בעבודה, תיקון ליקויים ושדרוג העבודה או הממכר. כל אלה יכולים להיווסף על תשלום כספים או לבוא במקומם.

פתרון מוסכם המושג במחלוקת בין צדדים נחשב לפתרון יציב היות שהוא מכובד על ידי הצדדים, הוא צופה פני עתיד ומאפשר תקשורת טובה ושיתוף פעולה עתידי לפי הצורך.

לייצוג מיטבי של לקוח בגישה שיתופית פותח מודל של עורך דין הנוקט גישה שיתופית בעיות:

Problem – Solving Advocacy. על פי מודל זה, הטיפול בסוגיה המשפטית נעשה בהנחה שצרכי הלקוח ורצונותיו, לא בהכרח סותרים את צרכיו ורצונותיו של הצד אחר ובהנחה שניתן למלאם דווקא בדרך של חיפוש משותף אחר צרכים ואינטרסים משלימים ואחר מקורות "להגדלת העוגה". מודל ייצוג זה מעצים גם את מקומו של הלקוח בטיפול בעניינו ומרחיב את מעורבות הלקוח בניהול ההליך המשפטי ובאיתור פתרון למחלוקת או לסוגיה המשפטית.

הגישה השיתופית מדגישה את התקשורת הבין-אישית ואת רווחתם הפסיכולוגית של הצדדים לסכסוך ושל המעגל הקרוב של המושפעים ממנו. היא מציעה כללי התנהגות שאינם מאבק של האחד באחר, כי אם גיוס הצדדים להתייחסות משותפת לטיפול בבעיה או במחלוקת שהתגלו. היא מבקשת למנוע את הסלמת ולהמעיט בפגיעה ברגשותיהם ובתחושותיהם של הצדדים לסכסוך. ההתבוננות הרב-ממדית בסכסוך מעודדת את השתתפותם של אנשי מקצוע רב-תחומיים בהליכים שונים לניהול סכסוכים ויישובם. אנשי מקצוע אלו מסייעים בהענקת ידע ותובנות מתחומי עיסוק ומחקר מגוונים לטיפול בסכסוך ולגיבוש פתרון, לרבות מדעי הפסיכולוגיה, הסוציולוגיה והכלכלה.

הגישה השיתופית משלבת בין התייחסות להיבט האינדיבידואלי (צרכים ואינטרסים של כל צד, התאמת פתרון ההולם צדדים אלו ועוד) לבין היבט בין-אישי של התייחסות לאחר, למערכות יחסים ולקהילה. היא שואפת שהפרוצדורה תהיה לא רק יעילה אלא גם בעלת ערך חינוכי חיובי של התייחסות לאחר והתחשבות בו.

עם מעלותיה הנטענות של גישה שיתופית לניהול סכסוכים ויישובם נמנים אפוא הדגשת אוטונומיית הפרט ועידוד יכולתו להיות אחראי לסכסוך, כמו גם חיזוק "תרבות של חיים משותפים" ומימוש ערכים של סולידריות חברתית המחזקים חברה דמוקרטית. גישה זו תורמת לרווחתו הפסיכולוגית של הפרט ובד בבד מסייעת לקדם שיח מוסרי של פיתוח נורמות חברתיות וקשרים אנושיים.