

הגישה השיתופית בהליך הגישבור

מאת עו"ד, ד"ר ישראל שמעוני

ניהול סכסוך ויישובו בגישה שיתופית מתאפיינים באוריינטציה קישורית של יחסים (Relational). אוריינטציה זו מבוססת על התפישה שלפיה מערכות יחסים וקשרים בין-אישיים משפיעים על ההתנהגות האנושית. גישה זו רואה ביחסים בין בני אדם דרכי ביטוי ודרכי התנהגות המכתיבות התנהלות מתוך רגש של אכפתיות ודאגה לאחר. תפישת עולם זו משקפת תחושה של אחריות הדדית והיא נשענת על תקשורת בין-אישית חיובית ומכבדת.

הגישה המשלבת, להבדיל מהגישה האדוורסרית (שתידון להלן), תופשת את מהות הסכסוך ואת פתרונו 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 במחלוקת באופן מעמיק יותר ויפתח פתח ליישוב יעיל ואיכותי של הסכסוך.

השיח השיתופי תר אחר פתרון לסכסוך אשר יענה על מרב האינטרסים והצרכים של הצדדים במציאות נתונה. פתרון זה נושא רווח הדדי לצדדים, ועל כן אין בו מנצח ומפסיד. הגישה השיתופית מדגישה את רווחתם הפסיכולוגית של הצדדים לסכסוך ושל המעגל הקרוב של המושפעים ממנו. היא מציעה כללי התנהגות שאינם מאבקים של האחד באחר, כי אם גיוס הצדדים להתייחסות משותפת לטיפול בבעיה או במחלוקת שהתגלו. היא מבקשת למנוע את הסלמת המחלוקת ולהמעיט בפגיעה ברגשותיהם ובתחושותיהם של הצדדים לסכסוך.

ההתבוננות הרב ממדית בסכסוך מעודדת את השתתפותם של אנשי מקצוע רב תחומיים בהליכים שונים לניהול סכסוכים וליישובם. אנשי מקצוע אלו מסייעים בהענקת ידע ותובנות מתחומי עיסוק ומחקר מגוונים לטיפול בסכסוך ולגיבוש פתרון, לרבות מדעי הפסיכולוגיה, הסוציולוגיה והכלכלה.

אינטרסים יכול שיהיו מוחשיים, כגון אינטרס לקבל תשלום בעד שירות או שכר עבודה, ויכול שיהיו בלתי מוחשיים, דוגמת האינטרס לקבל הערכה או התנצלות. אינטרסים יכול שיהיו כרוכים בתהליך, בדרך בירור המחלוקת, אך גם בתוצאה של יישוב הסכסוך. גישה זו מאפשרת חשיבה יצירתית על מגוון אפשרויות לפתרון. גילוי אפשרויות נוספות לרווחים לטובתם של הצדדים, תיעשה באמצעות ראייה רחבה של המצב הכוללת התחשבות באינטרסים שאינם מוחשיים, באופן שלא יהא בו "צד מנצח" או "צד מפסיד". הפתרון המוסכם המושג בסופו של התהליך הוא יציב, צופה פני עתיד ומותיר פתח לשיתוף פעולה עתידי בין הצדדים.

השיטה האדוורסרית הלוחמנית בבתי המשפט לעומת הגישה השיתופית

עורך הדין בשיטת המשפט האדוורסרית מכונה "עורך הדין הגלדיאטור", ביטוי המדמה את עורך הדין ללוחם הפועל בזירה תחרותית והנאבק להכנעת יריבו. ייצוג הלקוח המתבקש מגישה זו הוא "ייצוג נלהב": Zealous Advocacy.

המילה "אדוורסרי" בשפה העברית מקורה במילה Adversary שפירושה "יריב". בשיטת המשפט האדוורסרית יש לשופט תפקיד שאינו פעיל. הוא אינו נוטל חלק באיסוף ראיות ובחקירתן, להבדיל משיטת המשפט האינקוויזיטורית, שמקורה במשפט הקונטיננטלי. מובן, אם כן, השוני המהותי שבין הגישה השיתופית לבין הגישה האדוורסרית.

מודל הייצוג האדוורסרי מניח כי על עורך הדין לפעול ללא חת למען האינטרס של הלקוח, בלא להתחשב באינטרסים אחרים, אלא אם כן מדובר באינטרס שקיבל ביטוי בכלל משפטי.

השאיפה להפיק את המירב מההליך למען הלקוח הניחה שמדובר ב"משחק סכום אפס", והתבססה על התפישה שיש מקור מוגבל, עוגה אחת מוגדרת לחלוקה, ועל כן מה שצד אחד מקבל בהליך גורע בהכרח מחלקו של הצד האחר.

הכשרת עורכי דין במשפט לניהול משא ומתן שיתופי (גישבור)

בארה"ב ובקנדה מוצעים לעורכי דין קורסים קצרים במשפט שיתופי. בדרך כלל, הכשרה בגישור היא תנאי מוקדם להשתתפות בקורס במשפט שיתופי. הדרישות משתנות מאזור לאזור, אך, מכל מקום, נדרשת הכשרה מיוחדת לפני שעורך דין רשאי להציע את שירותיו במשפט שיתופי.

הנושאים הנלמדים כוללים הכרת הכלים המיושמים בהליך הגישור, קריטריונים למיון לקוחות לצורך התאמה להליך, ניהול משא ומתן המבוסס על אינטרסים וכללי התנהגות הולמים. עורכי דין נקראים לשנות את תפישת עולמם ואת תפקידם כעורכי דין: עליהם לשנות את דרכי עבודתם מול עורך הדין שכנגד ואת דרכי עבודתם מול לקוחותיהם שלהם. הם הופכים להיות מדריכים במשא ומתן ו- conflict managers ונדרשים, בד בבד, למלא את חובותיהם כבאי כוח מייצגים, ולא כגורם נייטרלי.

דיון במסגרת משא ומתן שיתופי

המשא ומתן בין הצדדים נפתח בשיחה שבה כל אחד מן הצדדים מציג את עמדתו ואת השקפותיו בסכסוך.

צד, העורך רשימת נושאים מסודרת עוד בשלב ההכנה והמעדכן אותה במהלך המשא ומתן, מחזק את הבסיס להצגת עמדתו. ניסוח מסודר אף מסייע לנושא ונותן הישגי, להתנתק או לרסן את הצורך לשקול מהו הנושא הבא לשיחה. כך יוכל להתמקד בהעברת מסריו בעוצמה במקום התבצרות ואיבוד המיקוד בשיחה.

הגדרת נושאי המשא ומתן – כל צד לעצמו ולעיתים, בשיתוף עם הצדדים האחרים למשא ומתן – יוצרת הסכמה בין הצדדים המסייעת לקידומו המוצלח של הדיון. לעומת זאת, נושאי המשא ומתן מחברים את הצדדים למצע משותף להידברות.

משא ומתן, בהיותו הליך דינמי, מתאפיין במתח בין ציפיות הצדדים לבין הגשמתן. מתח זה משתנה בהתאם לאישיות הנושאים ונותנים, לנקודות הפתיחה שלהם, לפערים ביניהם, ועוד. משא ומתן, לקראת כריתת הסכם בין הצדדים לשיתוף פעולה, מתנהל על רקע של שאיפות וצרכים משותפים. מנגד, משא ומתן לפתרון עימות או סכסוך סובל מהעצמת המתחים בין הצדדים. לעיתים, נאמרות במהלכו מילים קשות, מוחלפות אמירות עוקצניות וניכרת שפת גוף מתוחה. כל אלה מלבים את הסכסוך ומעבירים אותו לפסים של מאבק.