

לשנות אנשים לא רק מצבים : השקפה טרנספורמטיבית על קונפליקטים וגישור

(עמ' 81-112) The Promise of Mediation: Bush R.A. Folger J.P

כדי לבנות גישה שונה לפרקטיקת הגישור, עלינו להתחיל בהדגשת הבסיס עליו מבוססת הפרקטיקה ולבחון מחדש את ההשקפות שלנו על מה זה קונפליקט ? ומה התגובה האידיאלית שצריכה להיות לקונפליקט ?

תחילה יש לבחון את הנחת היסוד שקונפליקטים צריכים להבחן כבעיה. הנחת יסוד שונה תציע שמחלוקות יכולות להבחן כלל לא כבעיה אלא כהזדמנויות להתקדמות מוסרית ולטרנספורמציה. השקפה שונה זו, היא אורינטציה טרנספורמטיבית לקונפליקט.

על פי מגמה זו, קונפליקט הוא קודם כל הוא מאורע פוטנציאלי להתקדמות בשני ממדים קריטיים הקשורים זה לזה, של מוסריות אנושית. המימד הראשון נוגע בחיזוק העצמי והמימד השני נוגע בחשיבה מעבר לעצמי בהתקשרות עם האחרים. בעיקר אחרים שמצבם "שונה" ממצבנו.

חשיבה מוסרית, בקרב אחרים, כפי שדיברה עליה קרול גילגן (1982, 1988) מציעה, שהתפתחות מוסרית קשורה לאינטגרציה העצמית של האינדוידואל ולדאגתו לאחרים. ההשקפה הטרנספורמטיבית רואה בקונפליקט הזדמנות לפתח ותרגל את ההתפתחות המוסרית של האדם ועל ידי כך לקדמו הלאה. קונפליקט מעמיד כל צד בפני אתגר, קושי או מצוקה שאפשר להאבק בה. אתגר זה, מאפשר לצדדים להבהיר לעצמם את הצרכים והערכים שלהם מה גורם או לא גורם להם לשביעות רצון. הקונפליקט נותן להם הזדמנות לגלות ולחזק את המשאבים שלהם הקשורים לדאגה חלופית לאחר ולענייני יחסים בין אישיים. בקיצור, קונפליקטים מאפשרים לאנשים הזדמנות לפתח ולתרגל גם החלטיות אישית וגם בטחון עצמי. יותר מכך, מצב של קונפליקט מעמיד כל צד בפני מקרים שונים בהם אחרים מחזיקים בדעות מנוגדות כך מתאפשר לכל צד להיות חשוף לפרספקטיבות השונות בהם מחזיקים אחרים. הקונפליקט נותן לאינדוידואל הזדמנות לחשוב ולבטא רמה מסויימת של הבנה ודאגה לאחר למרות מגוון הדעות ואי ההסכמות. אם כן, קונפליקט מאפשר לאנשים הזדמנות לפתח ולתרגל כבוד והתחשבות באחרים.

לסיכום, קונפליקטים מכילים הזדמנויות חשובות לתרגול שני הממדים של התפתחות מוסרית, ואולי אפילו ברמה גבוהה יותר מאשר חוויות אנושיות אחרות. זו אולי הסיבה, שאצל הסינים, בעלי המסורת של שימוש בכתב סימנים, משתמשים בסימנים זהים לתאור משבר והזדמנות.

במגמה הטרנספורמטיבית התגובה האידיאלית לקונפליקט היא לא "לפתור את הבעיה" במקום זאת, היא לעזור לשנות את ההתערבות של האינדוידואלים בשני הממדים של ההתפתחות המוסרית. להגיב לקונפליקט באופן פרודוקטיבי אומר להפיק תועלת מההזדמנויות שהוא מציג, לשנות ולקדם את המשתתפים בו כבני אדם. כלומר, לעודד ולעזור לצדדים להשתמש בקונפליקט כדי להבין ולהכיר ביכולת שלהם לחיזוק העצמי ולהכרה באחרים. להוציא החוצה את טוב הלב הפנימי שנמצא בצדדים בהיותם בני אדם. אם הדבר יעשה, אז התגובה לקונפליקט עצמו עוזרת בשינוי אינדוידואלים מפחדניים מגנניים או מרוכזים בעצמם לבעלי בטחון אחריות ודאגה לאחר. זו כמובן, הגרסה של "סיפור הטרנספורמציה" של תנועת הגישור.

יעדי טרנספורמציה הגישור

העצמה והכרה

להצלחה מובן שונה בפתרון בעיה באמצעות הגישה הטרנספורמטיבית. הצלחה מושגת כאשר מתקבל הסכם המקובל על דעת הצדדים ונחתם לשביעות רצונם. ברמה הפשוטה ביותר, בגישור, פתרון בעיות מתקבל על ידי שיפור מצבם של הצדדים בהשוואה לזה שהיה קודם. ברמה גבוהה יותר, תהליך הגישור נחשב להצלחה עם שני הצדדים חוו התפתחות מוסרית בשני הממדים : בחיזוק העצמי וביחסים עם האחרים. יעדים אלו הם העצמה וההכרה. בגישת הטרנספורמציה, העצמה והכרה הם שני הגורמים הכי חשובים שהגישור יכול להפיק, והשגתם הנו יעד חשוב מאד. אבל, שני המונחים האלו זקוקים להגדרה זהירה, קונספטואלית ופרקטית. באופן כללי, העצמה מושגת כאשר הצדדים שבמחלוקת חשים התחזקות מודעת של הערך העצמי שלהם והיכולת שלהם להתמודד עם אי אלו קשיים העומדים בפניהם, ללא קשר לאילוצים חיצוניים. הכרה מושגת, כאשר מושגת רמה כלשהי של העצמה. כאשר צדדים במחלוקת חווים נכונות נרחבת להבין ולהיות אחראים למצבו של הצד האחר. חשוב לראות שהעצמה והכרה אינם רק מונחים אבסטרקטיים וקונספטואליים אלא גם אפקטיביים ומעשיים, שיכולים להיות מזוהים ברור כאשר הם מתרחשים בתוך ומעבר להליך הגישור.

העצמה (Empowerment)

מעורבות בקונפליקט משפיעה על כולנו באופן דומה. צדדים במחלוקת הם בדרך כלל לא מיושבים בדעתם, מבולבלים, מפוחדים, לא מאורגנים ולא בטוחים מה לעשות. כתוצאה מכך הם חשים פגיעים ולא בשליטה. מנקודה זו, צדדים חשים העצמה בגישור כאשר הם מתבטאים באופן רגוע יותר, ברור יותר, בטוח יותר, הם מאורגנים יותר ופסקנים יותר, ולכן הם בונים וזוכים לתחושת חוזק ושליטה במצבם. קל לזהות יעדים אלו בתהליך הגישור כאשר הם מושגים. להלן כמה התרחשויות הקורות במהלך הגישור היוצרות העצמה אצל הצדדים :

- צד חש העצמה כאשר הוא מגיע להבנה ברורה בנוגע לחשיבות מטרותיו.
- צד חש העצמה כאשר ברור לו מה האופציות האחרות העומדות בפניו, כך יש לו שליטה רבה יותר על המצב.
- צד חש העצמה כאשר הוא מפתח מיומנויות של הקשבה, ארגון, הצגת טיעונים, סיעור מוחין והערכת חלופות. כל המיומנויות הללו מתפתחות במהלך הגישור.
- צד חש העצמה כאשר הוא מתוודה מחדש למשאבים שבידיו, שהינם יקרים לצד האחר. הוא מבין שארגון מחדש של משאבים אלו יכולים לקדם אותו ולהביא לפתרון.
- צד חש העצמה כאשר הוא משקף, שוקל היטב ועושה החלטות מודעות בנוגע לדרך בה הוא רוצה לפעול. כולל החלטות על איך הוא יפעל בהליך דיון גישורי, החלטות על מה ואיך לישב את העניין ובאילו עוד צעדים ינקוט. הוא מעריך את החוזק או החולשה של הטיעונים שלו ושל הצד האחר ואת היתרונות והחסרונות של פתרונות אפשריים, ועושה החלטות על בסיס החלטות אלו.

כאשר מתרחשים דברים דוגמת אלו בגישור הצד חווה תחושה גדולה יותר של ערך עצמי, בטחון, החלטיות, נחישות ועצמאיות. למרות התנאים החיצוניים השונים ששוררים, הצד חש שליטה גדולה יותר על המצב וכתוצאה מכך חיזוק של העצמי. כאשר המגשר עוזר להביא לדברים מעין אלו בגישור,

המטרה של העצמה הושגה ברמה מסויימת. לאחר הסבר משמעות זו של העצמה, צריך להיות ברור שהעצמה היא עצמאית ונפרדת מסוג מסויים של תוצאה בהליך הגישור. גם אם הושג הסכם שהמגשר מוצא כ"צודק ואופטימלי" וגם אם הוא לא צודק, אפילו טיפשי, או אף לא הושג כלל הסכם, המטרה של העצמה התבצעה. הצדדים הרוויחו חיזוק של העצמי מההליך של מודעות ונחישות עצמית שהתרחשו בהליך הגישור. אם המגשר חושב ש"אולי הבאת הצדדים לתוצאה טובה המוצעת על ידו תיצור העצמה", חשוב שהמגשר יזכור שההגדרה של העצמה גורסת שגם "תוצאה עלובה" המיוצרת ע"י הצדדים עצמם עדיפה על "תוצאה טובה" המוצעת ע"י המגשר. מיכוון שהצדדים עברו חיזוק של העצמי ע"י הבחירה המודעת שעשו. גם אם המגשרים יציעו פתרון טוב לצדדים, פתרון טוב יצור אצל הצדדים סיפוק אבל לא העצמה. סיפוק בלבד לא מביא לחיזוק של העצמי, אלא אם כן הוא, מלווה בהעצמה. פתרון הבעיה בשביל הצדדים הוא לא גישור טרנספורמטיבי, בגלל שהוא נכשל בהעצמת הצדדים ואולי אף מפחית אותה.

כאמור, העצמה משפיעה לא רק על תהליך הגישור עצמו אלא גם מעבר לו. הצדדים, בעקבות הליך הגישור, יכולים כעת, גם בתהליכים אחרים, לזהות באופן ברור יותר את המטרות והרצונות שלהם, להיות מודעים לאינטרסים שלהם, לאופציות האפשריות, לבחירת האופן בו ישיגו את המטרות שלהם ולזיהוי המשאבים הקיימים בידיהם. השימוש בכישורים ובמיומנויות לפתרון קונפליקטים, יאפשר לצד להחליט באופן מכוון ומודע בין האפשרויות שזיהה.

במחקר שנעשה בקרב תלמידים בתוכנית ליישוב סכסוכים בגישה הטרנספורמטיבית התוצאות מראות על כך שהמשתתפים הראו עליה בבטחון ובמודעות העצמית וכן ההחלטיות בבית הספר, בבית ובקבוצות השווים. העצמה כמטרה והאפקט של הגישור, יכולה להתפשט מעבר למקרה המידי, לפעילות המתמשכת של המשתתפים.

הכרה (Recognition)

בקונפליקטים ובמחלוקות המשתתפים בדרך כלל חשים מאוימים, מותקפים והופכים לקורבנות בעקבות התנהגותו ודרישותיו של הצד האחר. כתוצאה מכך, הם מרוכזים בהגנה עצמית, הם מתגוננים, חשדניים ועוינים לצד האחר וכמעט לא מסוגלים לחשוב על דבר מעבר לצרכים האישיים שלהם. מנקודת התחלה זו, של התעמקות בעצמי, הצדדים משיגים הכרה בהליך הגישור כאשר הם באופן וולנטרי בוחרים להיות יותר פתוחים, קשובים, סמפטיים ואחראים למצבו של הצד האחר. ולכן מרחיבים את הפרספקטיבה שלהם כדי להכיל בה הערכה למצבם של האחרים. להלן תאור של מקרים ספציפיים היוצרים הכרה בתוך הליך הגישור :

- צד מעניק הכרה בגישור כאשר הוא שוקל לקבל ולהכיר בדרך כלשהי את מצבו של האחר, לא רק האסטרטגיה שתעזור לו, אלא מתוך הערכה אמיתית למצבו הקשה של האחר.
- צד מעניק הכרה בגישור כאשר הוא מבין שמעבר ליכולת להכיר באחר הוא גם רוצה לעשות זאת. הוא מגלה שהוא מעוניין למקד את תשומת לבו בחוויותיו של האחר ולמצוא דרך להכיר בחוויות אלו על ידי התנהגותו בהליך.
- צד מעניק הכרה בגישור כאשר הוא באמת מרשה לעצמו לחשוב על הצד האחר והתנהגותו באופן שונה, יותר חיובי וסימפטי מקודם. הוא ביודעין מוותר על נקודת השקפתו ומנסה לראות את הדברים מנקודת מבטו של האחר. באותם רגעים "נופל לו האסימון" או

"נדלקת לו נורה" והוא מבין שהוא לא צריך לראות את הצד האחר באופן כה שלילי. הוא מעניק הכרה בעצם החשיבה שלו על הצד האחר.

- צד מעניק הכרה בגישור כאשר הוא מחליט לתקשר עם הצד האחר. הוא מודה בפני המגשר באופן אישי, או אפילו ישירות לצד האחר, שכעת הוא רואה את שקרה באופן שונה ואת הצד האחר באור חיובי יותר. הוא מנסח הצהרה של הבנה מחדש והתנצלות כלפי האחר על כך שחשב עליו באופן שלילי ביותר.
- צד מעניק הכרה בגישור כאשר הוא מוכן לפעול ולמצוא הסדר, שיספק ויהיה מקובל ומתאים לשני הצדדים.
- כאשר דברים אלו קורים בגישור הצד מבין את היכולת שלו להכיר, להתחשב ולהתמקד באחר. הוא חושב ובוחר לא להתמקד רק בצרכים שלו אלא גם בשל האחר. כתוצאה מכך, הוא דואג ומתיחס לאנושיותו של האחר. כאשר המגשר עוזר לצדדים להגיע לדברים מעין אלו בהליך הגישור, המטרה של הכרה הושגה ברמה מסויימת.
- הכרה, כמטרה של הגישור הטרנספורמטיבי, היא החוויה של מעבר מהתמקדות בעצמי להענקת הכרה לאחר. הכרה יכולה להינתן ברמות שונות. כמובן, שהצעת הסדר המספק את הצד האחר היא הביטוי החזק ביותר להענקת הכרה באחר, אך גם עצם החשיבה על הצד האחר מעידה על רמה מסויימת של הכרה המתרחשת בהליך הגישור. במידה וההכרה לא תוביל להסכם המקובל על הצדדים "האור" של ההכרה יכול להכבות, התהליך יחזור לאחור והצדדים יחזרו לעמדותיהם השליליות האחד על האחר. על כן, חשוב להבין שהכרה איננה כלל הכרה אם איננה ניתנת על ידי צד אחר לאחר ברצון ובאופן חופשי. רק החלטה של הצד עצמו לשים את האחר במרכז תיצור התפתחות מוסרית על ידי מתן ההכרה. לכן, אסור למגשר לאלץ או ללחוץ את הצדדים להעניק מידה רבה של הכרה משום שאז היא עלולה להעלים. המפתח למגשר הוא להבין, שהמטרה מושגת רק על ידי כך שהצדדים עצמם יחליטו מה היא רמת ההכרה שהם מוכנים להעניק לאחר.

עניין נוסף, שמסביר את היחס בין שתי המטרות של הגישור הטרנספורמטיבי, הוא שהכרה חייבת להיות מבוססת על העצמה. צד חייב להרגיש ולחוות חופש מוחלט בבחירת החלטות בכוונים שונים, רק אחר כך, יכול הצד להחליט האם להעניק או לא הכרה לצד האחר. ללא תחושה זו, סביר להניח שלא תתרחש הכרה כלל או שהיא לא תהייה בעלת משמעות אמיתית.

בדומה להעצמה, גם הכרה יכולה להשפיע על תהליכים אחרים, מעבר להליך הגישור עצמו. צד שעבר גישור טרנספורמטיבי, יקח גם לסיטואציות אחרות בחייו את היכולת והרצון להתייחס לאחר באופן פחות מתגונן, יותר מכבד, יותר אמפטי, פחות שיפוטי, לתת לאחר להנות מהספק, למצוא אלמנטים של חוויה ודאגה משותפת ולהיות יותר סבלני כלפי אחרים.

הגדרה מחדש של "הצלחה"

למרות, שחוקרים רבים זיהו את העצמה ואת ההכרה כשתי המטרות העיקריות בגישור, אנו מציעים הגדרה יותר מוצקה של הצלחה בהליך הגישור הטרנספורמטיבי. גישור נחשב להצלחה :

1. אם המשתתפים נהיו מודעים להזדמנויות שעמדו בפניהם במהלך הגישור, גם של העצמה וגם של הכרה.

2. אם עזרו למשתתפים להבהיר את המטרות, את האופציות ואת המשאבים העומדים בפניהם ואז באופן מודע מכוון וחופשי הם בחרו.
3. אם עזרו למשתתפים להחליט להעניק הכרה ברצון לצד האחר.
4. אם מטרות אלו יושגו אז גם המטרות הכלליות שהוזכרו קודם יהיו אפשריות. הליך גישור מוצלח יוציא החוצה את החוזק הפנימי וטוב הלב של הצדדים כבני אדם.

מספר הבחנות חשובות

מטרות כלליות כמו מציאת פתרון טוב והבטחת תהליך צודק מוכרות וברורות למשתתפים בתהליך. העצמה והכרה הינם מונחים פחות מוכרים ועל כן יש לוודא שלא חל בלבול בניסיון לפענח מונחים אלו. העצמה היא מונח משתמשים בו כדי לתאר דברים שונים בעלי משמעות שונה. כאשר אנו משתמשים המונח העצמה, אין הכוונה לאיזון כוחות, או לחלוקה מחדש של הכח בתוך תהליך הגישור עצמו, כדי להגן על צד חלש יותר. למעשה, העצמה תמיד מתורגלת עם שני הצדדים. כמובן, שהעצמה של שני הצדדים עלולה לשנות את מאזן הכוחות, אם צד אחד מתחיל את התהליך עם בטחון עצמי גבוהה יותר ויכולת החלטיות גבוהה יותר. מצב כזה, של שינוי מאזן כוחות, הוא תוצאת לוואי של התהליך ולא המטרה עצמה. בנוסף, העצמה איננה שליטה או השפעה על תהליך הגישור, כך שהתוצאה המופקת תגרום להעברת כח מהצד החזק לצד החלש מחוץ לתהליך. יתכן ומספר מגשרים רואים בהשגת תוצאה מעין זו כחלק מתפקידם בתהליך, אנו לא מאמצים גישה זאת ואין זו המשמעות של העצמה. לבסוף, בהעצמה אין הכוונה להוסיף לכוחו של אחד הצדדים על ידי תמיכה או יעוץ של המגשר. אנו מודעים לכך, שההבחנה בין העצמה ומתן עצות, או העצמה ותמיכה, לעיתים הינה קשה באופן מעשי. המטרה של העצמה לא דורשת או מתבססת על כך שהמגשר נוקט העמדה, מביע שיפוטיות או מנחה, כל אלו הינם אספקטים המצופים מיועץ ותומך. למעשה, העצמה בגישה הטרנספורמטיבית, דורשת המנעות מהתנהגויות אלו.

הכרה, שלא כמו העצמה, אינו מונח הנעשה בו שימוש נרחב, כך שבילבול בשל תרגום מילולי שגוי סביר פחות שיקרה. למרות זאת, מספר רעיונות משותפים לדיון בגישור ולפתרון מחלוקות עשויים להתבלבל עם המונח הכרה במובן הטרנספורמטיבי. כפי שדנו על כך קודם, ההכרה משמעותה לתת הכרה לאחר ולא לקבל אותה מהאחר. מעבר לכך מספר הבחנות נוספות חשובות אף הן. קודם כל, במונח ההכרה אין הכוונה לפיוס. עניין זה צריך להיות ברור מתוך הדוגמאות שניתנו קודם, הצדדים לא חייבים להיות מפויסים לגמרי, או שהיחסים שלהם יתוקנו לגמרי, או שעליהם לקבל באופן מלא את האחר כדי שההכרה תתקיים. כמובן, שלעיתים הכרה יכולה להגיע רחוק ואף להביא לפיוס. הכרה היא מטרה יותר צנועה, אך יעילה בטווח רחב יותר של מצבים ולכן למטרה זו יש ערך חשוב ואמיתי.

העצמה והכרה, כמטרות של הגישור הטרנספורמטיבי, צריכות להיות נפרדות מהמטרות של סוגים שונים של תרפיה. מטפלים שונים העוסקים בפתרון בעיות רגשיות של מטופליהם, אינם חושבים שהמטופל שלהם צריך להעניק הכרה כל שהיא לחבריו או למשפחתו אלא אם כן, זה עוזר למצבו הרגשי של המטופל עצמו. אולם, סוגי טיפול אחרים מתמקדים בהליך בו המטופל לומד איך להתמודד עם בעיותיו בעבר או בהווה. הליך מעין זה, יוצר חיזוק של האינדוידואל ולכן דומה למטרת העצמה של הליך הגישור. אם כן, המונח בו משתמשים בספרות הטיפולית הינו בעל משמעות דומה למונח העצמה בו משתמשים בגישור. ההבחנה, הנערכת כאן, היא שבגישור הטרנספורמטיבי העצמה היא איננה המטרה

הבלעדית והיא תמיד קשורה ומלווה בהכרה. בגישות טיפוליות העצמה היא לעיתים מטרה בפני עצמה כחלק מתהליך ההסתגלות והעצמאות של המטופל.

בנוסף, בטיפול זוגי או משפחתי מתרחש לעיתים, לא רק תהליך של העצמה אלא גם תהליך של הכרה של האחד בשני. המטרות, בהליך מעין זה, זהות לאלו של הגישור הטרנספורמטיבי. קשר זה שבין גישור וצורות שונות של הליכים טיפוליים לא צריך להוות בעיה. להפך, דיון מעין זה, מעלה את המחשבה שהמטרות: העצמה והכרה, אכן נחשבות כיום לחשובות בתחומים שונים מחוץ לגישור והתחום הטיפולי הוא רק דוגמא לאחד מהם. גם בתחומים כמו: חינוך, פוליטיקה, ניהול, בריאות ומדעי החברה בולטת כיום חשיבותן של מטרות אלו.

ידיעה זו, מחזקת את ההצעה שלנו שמטרות אלו, של העצמה והכרה, ראויות לתשומת לב רבה בהליך הגישור, שמציע הזדמנות עשירה להשיגן.

התהליך של העצמה והכרה: סקירה כללית של גישור טרנספורמטיבי

1. הפרקטיקה של גישור טרנספורמטיבי יכולה להתאפיין באמצעות הפניה לשלושה דפוסים כלליים של התנהגות מגשרת, כל אחת מנוגדת לאחד הדפוסים של גישור פרגמטי:

א. התרכזות בהצגת הקונפליקט ע"י הצדדים המשתתפים בגישור

המגשרים מתמקדים בבחינת צעדי הצדדים שלפניהם (הצהרות, שאלות, נרטיבים) בחיפוש אחר כמה שיותר הזדמנויות טרנספורמטיביות - להעצמה ולהכרה. הצדדים האישיים של הצדדים נראים משמעותיים כשלעצמם כי הם ממקומות בהם יכולים המגשרים לאתר הזדמנויות של העצמה והכרה. התמקדות זו מנוגדת למבט הגלובלי של הגישה הפרגמטית, שבה מגשרים מנסים להגיע להערכה כללית על פרשנות בעיית הצדדים, והתרומה של הצדדים במונחים של תשומות למאמץ זה של הערכת הבעיה.

ב. ביצוע צעדים מכוונים על מנת לעודד את הצדדים לנהל דיון ולבחור בין ברירות

מתוך שמירה על מרכזיות ה"העצמה", המגשרים מעודדים את הצדדים להגדיר את הבעיות ולמצוא פתרונות לעצמם, מתוך מודעות לאופציות, המטרות והמשאבים שלהם, ומבלי להגדיר ולהציע את הנושאים או תנאים להסכם, או בכלל לדחוף להשגת הסכם. זאת, בניגוד לגישור הפרגמטי, שם המגשרים מכוונים ומשפיעים על קבלת ההחלטות ע"י הצדדים.

ג. הזמנת הצדדים, וסיוע להם, לשקול את נק' המבט של השני

מתוך שמירה על מרכזיות ה"הכרה", המגשרים מפרשים מחדש ומתרגמים את הצהרות הצדדים כדי לעזור לעשות כל צד יותר נתפס ע"י הצד השני. הם מבקשים מהצדדים לשקול את המשמעות של ניסוח מחדש זה בהצביעם על הזדמנויות להכרה, מבלי להכריחם. הגישור נעשה עם פחות אוריינטציה לעתיד מהגישור הפרגמטי, כי אירועי העבר יכולים להיות חשובים באותה מידה כמו הברירות העתידיות בהציעם הזדמנויות להכרה. כתוצאה, תנאי ההסכם יכולים לכלול קשת רחבה יותר של מעלות מאלה שבהסכמי הגישור הפרגמטי, כמו הצהרות על אי הבנות שהוסרו או מבט חיובי יותר על הצד השני שהתפתח.

2. האוריינטציה הטרנספורמטיבית - הסתכלות על קונפליקט כשדה מלא הזדמנויות להכרה ולהעצמה, והתמקדות בסיוע לצדדים להפיק כמה שיותר יתרונות מהזדמנויות אלה.

בפרקטיקה, יש תלות הדדית וקשר סימביוטי בין העצמה ובין הכרה. ככל שצד יותר מועצם (בעזרת המגשר) הוא יותר מסוגל ורוצה להעניק הכרה לצד השני ולהיפך - כשצד מקבל הכרה ע"י הצד השני (בסיוע המגשר) זה מעצים אותו. מגשר רגיש יכול להפיק מזה יתרונות כדי לבנות בגישור מומנטום שממקסם הישגים של שני יעדים אלה.

3. דרך אחת לסכם ולהמחיש את ההבדלים בין הגישור הטרנספורמטיבי ובין הגישור הפרגמטי הוא לדמיין את הציפיות הכלליות איתן בא המגשר לגישור.

"מפת" הגישור של המגשר הפרגמטי - התחלה \leftarrow קבלת אינפורמציה \leftarrow ארגון האינפורמציה והגדרת הנושאים \leftarrow חיפוש אופציות להסכמה \leftarrow הפעלת שכנוע ע"י המגשר להתקדמות \leftarrow הסכם או מבוי סתום.

"מפת" הגישור של המגשר הטרנספורמטיבי - המגשר בא מוכן לאינטראקציה טעונה בין הצדדים בציפייה להזדמנויות רבות להעצמה של הצדדים והכרה, שיופיעו החל מראשית הגישור. במהלך הגישור מצפה המגשר לתנועת מטוטלת שתתרחש בין העצמה והכרה. המגשר גם מודע לכך שהצדדים עלולים שלא לענות לאפשרויות של העצמה ובמיוחד של הכרה. ולבסוף, המגשר מצפה שבנק' כלשהי בגישור, האפשרויות של העצמה והכרה יגיעו לידי מיצוי והגישור יסתיים. לעתים יושג הסכם ולעתים לא - לפי החלטת הצדדים. אך כך או אחרת הצדדים השתנו וגדלו בכמה מעלות.

פתרון הבעיה של "פתרון בעיות" (= הגישה הפרגמטית)

לאימוץ הגישה הטרנספורמטיבית מס' יתרונות. אחד מהם נוגע לבעיה שבהתערבות המגשר. המגשר, בהתערבו בסכסוך, בהכרח נושא את האינטרס שלו איתו. כאשר המטרה של הגישור היא במציאת פתרון טוב לסכסוך לשביעות רצון הצדדים, האינטרס הזה גורם למגשר להשפיע על הגדרת הבעיות והפתרונות ועל התוצאה של הגישור (השגת הסכם שתנאיו הוגנים לדעת המגשר).

מהזווית של הגישה הפרגמטית בעיה זו נראית בלתי פתורה. ואולם, שינוי כיוון ואימוץ הגישה הטרנספורמטיבית פותר את הבעיה. הפתרון אינו בשלילת נכונות המגשר להשפיע (דבר לא ריאלי) אלא באמצעות שינוי טבעה של ההשפעה. הנטייה להתערב מנותבת באופן שהיא נהיית בלתי מזיקה, מאחר והאינטרס של המגשר אינו בהשגת תוצאה אלא בשמירה על כך שהצדדים יהיו אלה שיגיעו בעצמם לתוצאה.

הגישה הטרנספורמטיבית מציעה קונספציה חדשה ל"נייטרליות" - מחוייבות להשתמש בהשפעה רק למטרה של שמירה על כך שהחלטה הבלעדית על התוצאה תהיה בידי הצדדים. התערבות המגשר לא מכוונת להשפיע על התוצאה, אלא לכוון את הקונפליקט.

אנו סבורים שזו קונספציה מועילה וריאלית של "נייטרליות המגשר". הגישה הטרנספורמטיבית פותרת את הבעיה של התערבות המגשר (השפעתו הבלתי נמנעת) ומעניקה משמעות לנייטרליות המגשר. בנוסף, כאשר נגיע להסכם, גישה זו תגרום לכך שההסכם ישרת את האינטרסים של הצדדים יותר מאת אלו של המגשר.

כשמגיעים להסכם ע"י גישור טרנספ', סיכוי טוב יותר ששני הצדדים יהיו מרוצים מההסכם, ולא אף אחד מהם או רק אחד מהם.

ההשפעות האחרונות הן מה שגישת "פתרון הבעיות" נוטה ליצור, למרות מטרתה המוצהרת של שביעות רצון הצדדים - מכיוון שהאינטרס של המגשר נכנס ומעוות את הדיון.

תחת הגישה הטרנספ', יש פחות סיכוי שהצדדים יגיעו להסכמים שאינם משביעים את רצונם. במילים אחרות, גישור טרנספ' פותר את הבעיה של "הסכמי אשליה" (שאף אחד לא מרוצה מהם) והסכמים לא הוגנים (שמשביעים רצון צד אחד על חשבון האחר), כי גישה זו מעצימה את שני הצדדים להחליט עבור עצמם.

יחד עם זאת, למרות שהגישה הטרנספ' מכירה בחשיבות הסכמים (פשרות), אין דרך אפקטיבית לגשת אליהם ישירות מבלי לקחת סיכון שיעשה יותר נזק מתועלת.

כאמור, גישה שמחפשת ישירות פשרות מביאה מגשרים להיות יותר מדי ישירים, ובכך מפחיתים את ערך הפשרה - הסיפוק.

הגישה הטרנספ' מונעת פשרות לא הוגנות, אך היא גם מקלה על פשרות מאוזנות = בכל מקרה שהאפשרות לפשרה הוגנת קיימת, הכרה והעצמה יביאו אותה. כשלא מושג הסכם - זה מכיוון שבאמת שום הסכם לא מקובל על שני הצדדים. במקרה זה, הם לא מעוניינים בשום הסכם.

לסיכום, אימוץ הגישה הטרנספ' תעזור לפתור את הבעיה של פתרון בעיות:

1 - ע"י הצעת פתרון לבעיה של השפעת המגשר

2 - בהצעת קונספציה חדשה של נייטרליות

3 - במניעת הסכמים לא צודקים ואשליות, והבאה להסכמים מאוזנים.

אך יתרונה **החזק ביותר** של הגישה הטרנספ' זוהי **האפשרות להעצמה**, וזה הכי חשוב. גישור בשיטת "פתרון הבעיות", עפ"י מחקרים, נדיר ביותר שישגי הכרה והעצמה. לכן שיטת הגישור הטרנספ' מציעה גישה נושאת פירות.

אלמנטים שונים או גישות שונות?

לאנשים הנמשכים לגישה הטרנספ' המוצגת פה, לפעמים התגובה הטבעית היא לחפש דרכים לחיבור שתי הגישות, למשל ע"י הוספה לגישת פתרון הבעיות דגש על הכרה והעצמה. יתכן שיראה לכם שאין ניגוד אינהרנטי בין שתי הגישות.

לעומת גישה זאת, יש סיבות טובות לומר שחשיבה זו מוטעית, ולומר שהגישות שונות זו מזו, במיוחד ברמת הפרקטיקה.

ראשית, הגישה הפרגמטית היא ישירה, מתמקדת באיתור ופתרון בעיות, בלי יותר מדי חשיבות להכרה והעצמה. זה מביא מגשרים בפרקטיקה להיות ישירים ולהתמקד בפתרון הבעיה. קשה להכניס לתוך זה פרקטיקה טרנספ' שהיא בעצם עם השקפה ומטרה שונה לגמרי.

המגשרים המעטים שנמנעים מהגישה הפרגמטית, הם בעצם מגשרים בגישה הטרנספ', ואין לומר שהם מחברים בין שתי הגישות.

שילוב של שתי הגישות יוצר קושי תאורטי ופרקטי ענק!

מהדיון לעיל בעניין שלוש הגורמים העיקריים בכל גישה, ברור ששתי הגישות אינן מתיישבות זו עם זו. זה בלתי אפשרי לגשר על פי שתי הגישות יחדיו.

באנאלוגיה ניתן לומר כי מעבר מגישה טרנספ' לפרקטית זה כמו מעבר מקבוצה שמחליטה החלטות אל הכרעת רוב. ואז אם קבוצה מחוייבת להכרעה פה אחד, אז אי אפשר להתעלם מקול המיעוט = זה לא מתיישב אחד עם השני. גם אם החלטות הרוב טובות, הקבוצה יודעת שהיא מאבדת את היתרונות של קונצנזוס.

בדומה - כשעוברים מטרנספ' לפרגמטי, מפספסים את היתרונות של גישור טרנספ'. אין אפשרות לחיבור / אינטגרציה בין שתי הגישות.

בשביל ליישם את הגישה הטרנספ' צריך לקחת אותה כמכלול, ולא לזנוח אותה כשנהיה קשה. והמשמעות: להכיר במרכזיות/ חשיבות של הכרה והעצמה כגישה פרקטית בפני עצמה.

ישנה אפשרות לראות את שתי הגישות כך שהגישה הפרגמטית מייצגת תנועה לעבר גישה אחרת - טרנספ' (כשלבים שונים של תהליך אחד).

למרות שזהו מהלך לעבר הגישה הטרנספ', זהו רק מהלך חלקי. זהו מעבר מ win - lose ל win - win, שזהו שינוי גדול. אך עדיין הגישה הפרגמטית נשארה גישה הרואה קונפליקט כנוגע לזכיה או הפסד יותר מאשר גדילה.

מאמר זה הוא צעד ראשון בהכנסת גישור שונה לפרקטיקה.