|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **הפרגמטי** | **הטרנספורמטיבי** | **הנרטיבי** |
| **הנחת היסוד** | גישור מבוסס אינטרסים, הפרדת הבעיה מהאנשים. בני אדם נועדו לחיות יחד ולשתף פעולה. הסכסוך הוא בעיה טכנית שיש לפתור על בסיס אינטרסים | הקונפליקט נתפס כהזדמנות לשינוי תודעתי והתפתחות מוסרית. תהליך הגישור מתמקד בהעצמה והכרה הדדית בין הצדדים | הגישה הפוסט-מודרנית טוענת שאין אמת מוחלטת, והמציאות היא תוצאה של נרטיבים סובייקטיביים. הסכסוך הוא תוצר של הדרך בה הצדדים מספרים את הסיפור שלהם |
| **תפיסת הסכסוך** | הסכסוך הוא תוצאה של עמדות מנוגדות המונעות מאינטרסים עמוקים יותר. ניתן לזהות את האינטרסים ולמצוא פתרון מוסכם המבוסס על קריטריונים אובייקטיביים | הסכסוך נובע מהיחסים בין הצדדים, שמעוצבים על ידי תחושות של חוסר אונים וניכור. הסכסוך פוגע בהערכתם העצמית של הצדדים וביכולתם לראות את הצד השני | הסכסוך אינו נובע רק מעובדות אלא מהאופן שבו הצדדים מבינים ומבנים אותו. השינוי בסיפור ובפרשנות מוביל לשינוי בגישה וביחסים. |
| **שיטות עבודה** | שימוש בארבעה עקרונות: הפרדת הבעיה מהאנשים, התמקדות באינטרסים ולא בעמדות, יצירת אופציות מרובות לרווח הדדי, וקביעת קריטריונים אובייקטיביים | הדגש הוא על העצמה (empowerment) והכרה (recognition). הצדדים לומדים להבין את עצמם ואת האחר מתוך שינוי בתודעה וביחס לזולת | מעורבות – יצירת קשר אישי ואמון, פירוק הסיפור – בחינת הנחות היסוד והאמונות שמעצבות את הסכסוך, בנייה מחדש – יצירת נרטיב אלטרנטיבי חיובי |
| **מטרות עיקריות** | יצירת פתרונות מעשיים וישימים לסכסוך, תוך מציאת פתרון שמיטיב עם שני הצדדים ונחשב לעדיף על האלטרנטיבות האחרות. | שיקום מערכת היחסים, בניית אמון מחודש והובלת הצדדים לתהליך פנימי של צמיחה. השגת הסכם היא מטרה משנית | שינוי האופן שבו הצדדים מבינים את הקונפליקט ויצירת סיפור חדש שמאפשר יחסים טובים יותר ופתרון עמוק של הסכסוך |
| **תפקיד המגשר** | המגשר פועל להנחות את הצדדים בתהליך, לייצר אווירה מאפשרת ולסייע בגיבוש פתרון מוסכם תוך התערבות פעילה במידת הצורך | המגשר נמנע מהתערבות פעילה ומסייע לצדדים להגיע להעצמה ולפתרון בכוחות עצמם תוך שימת דגש על ההקשבה, השתקפות ושתיקה | המגשר מסייע לצדדים להבין את עצמם ואת הסיפור שלהם, מערער על הנחות יסוד ומעודד אותם לעצב מחדש את סיפורם בצורה חיובית |
| **יתרונות** | ממוקד פתרון, חוסך זמן, מבוסס על רציונליות ויעילות, מתאים למצבי משא ומתן רבים | מביא לשיפור מערכות יחסים בטווח הארוך, תהליך עמוק יותר שמוביל לשינוי תודעתי משמעותי. | מאפשר פתרון עמוק, ריפוי רגשי ותובנות משמעותיות על הסכסוך, מתאים למצבים רגישים ואישיים. |
| **חסרונות** | עשוי להזניח היבטים רגשיים ותרבותיים, לעיתים יוצר פתרונות פרקטיים אך לא מספק מענה עמוק למערכות היחסים. | דורש זמן ממושך, לא תמיד מביא להסכם קונקרטי, מתאים פחות למצבים בהם נדרשת הכרעה מיידית. | דורש זמן ומיומנות, פחות מתאים למצבים בהם יש צורך בהכרעה ברורה ומהירה |
| **לאיזה תחום מתאים?** | גישור עסקי, משפטי, סכסוכי עבודה, סכסוכי חוזים ועסקאות | גישור זוגי, קהילתי, בין-תרבותי, סכסוכים משפחתיים וחברתיים עמוקים. | גישור תרבותי, משפחתי, טיפולי, סכסוכים בעלי הקשרים רגשיים עמוקים. |

1. **מהי תרומתו של וילפרדו פארטו להיווצרות תנועת ה ADR ?**

וילפרדו פארטו, כלכלן וסוציולוג, הגדיר את מושג ״אופטימום פארטו״ – מצב שבו מושגות התוצאות הטובות ביותר עבור כל הצדדים. מחקריו השפיעו משמעותית על תורת המשחקים ועל חקר דרכי קבלת ההחלטות. פארטו הבהיר שניתן למדוד ולהציע חלופות לתוצאות יעילות יותר, שאינן תמיד אינטואיטיביות. תובנה זו מהווה בסיס מרכזי לתנועת ה-ADR השואפת למציאת פתרונות שייטיבו עם כלל הצדדים בסכסוך.

1. **מהי תנועת 'ההליך המשפטי', ומה השפעתה על תנועת ה ADR?**

תנועת ה-ADR צמחה מתוך תנועה קיימת של אלטרנטיבות, לאחר שהייתה בשלות להקמת התנועה. הטענה המרכזית היא שלא מדובר רק באוסף פתרונות אלטרנטיביים למשפט, אלא בתפיסה חברתית ושינוי עמוק בערכי היסוד. בהקשר הזה חשוב לראות שכמו שחלו שינויים בעוד תחומים, כך גם בתחום המשפט. אחד מהם הוא ההליך המשפטי, כאשר המערכת המשפטית לא קיימת משל עצמה.

התפיסה בריאליזם המשפטי היא שהכללים המשפטיים כשלעצמם אינם מסוגלים להביא לתוצאות טובות אלא בשילוב עם המציאות הריאלית. החוק הוא אינסטרומנטלי בלבד, בא לשרת מטרות וצריך להתייחס לתלכליתם של החוקים. השאלה המרכזית של אנשי הריאליזם המשפטי תהיה מה התוצאה שרוצים להשיג - ומה יעזור להשיג אותה. כלומר, המבחן לא יהיה האם החוק יהיה ניתן לאכיפה או לא, אלא האם הוא משיג את המטרה.

אסכולת ההליך המשפטי, שהופיעה בשנות החמישים של המאה ה-20, באוניברסיטת הרווארד על ידי הנרי הארט ותלמידו/עמיתו אלברט זאקס. טענתה היא שעיקר המשפט אינו החוק אלא ההליך, מהליכים נוספים בחברה. אבל - אין מדובר בהליכים האלטרנטיביים של ה-ADR. ההבנה שעיקר המשפט איננו החוק אלא ההליך, כבר פותחת פתח תודעתי לעוד דברים מסוימים.

הטענה המרכזית היא אופטימית, אמריקאית, בניגוד לתפיסה המרקסיסטית שאומרת שבני אדם נלחמים ביניהם על המשאבים המוגבלים, התפיסה האמריקאית היא אמונה בשיתוף פעולה והמסקנה הבאה היא שמערכת המשפט היא אחת מתוך כמה מערכות של שוק חופשי, המתנהל ביעילות, מפני שהמשפט צומח ׳מלמטה׳. כלומר, מהמציאות שמכתיבה את המשפט.

קיימת פירמידה של יישוב סכסוכים ורק חלק קטן אמור להגיע לבית המשפט: השכבה הראשונה היא ׳הסדרה פרטית׳ שנעשית על ידי השוק והיא השכבה היסודית של המשפט. השכבה השניה היא המקרים שבהם הופרדו ההסדרים, אך לא ננקטו פרוצדורות פורמליות לטיפול בכך, מתנהל מו״מ ישיר. השכבה השלישית, פניה לצד שלישי כמו בורר או מגשר. השכבה הרביעית, סכסוכים שמגיעים לבתי המשפט (גם כשיש סכסוכים בחברה לא כולם מגיעים לבית המשפט).

הטענה היא שאף פעם, שום חוק, לא יצליח לפתור את הבעיות ולכן המשמעות היא שהחוק הוא אמצעי / תגובה לפתרון הבעיה. זה משנה את הפוקוס. בתי המשפט הם לא אלוהים, אלא מערכת שמגיבה לבעיות. ההליך השיפוטי הוא ׳איזון אינטרסים׳. הרציונליות של השופטים איננה פורמלית, אלא מבטאת רגישות גבוהה לקונטקסט.

1. **העיקרון השני של פישר ויורי הוא 'התמקד באינטרסים – ולא בעמדות'. הסבר מהו העיקרון, על מה הוא מבוסס, והדגם את התובנות המעשיות הנגזרות ממנו. (לפחות שתיים)**

ההנחה היסודית היא, שבני האדם נועדו לחיות יחד ולפעול בשיתוף פעולה. הסכסוך נוצר על פני השטח בלבד, חייבת להיות דרך ליישוב האינטרסים או הצרכים שאינם בהכרח עומדים בסתירה זה מול זה. פתרון חכם מגשר בין האינטרסים, לא בין העמדות. האינטרסים הם שמגדירים את הבעיה, ולא – כפי שנראה מבחוץ – העמדות השונות. ישנם כמה סוגי אינטרסים: מהותיים, אופי ההליך, יחסים, עקרונות. מאחורי העמדות המנוגדות אפשר למצוא לא רק אינטרסים מנוגדים אלא גם אינטרסים משותפים.

את האינטרסים נוכל לזהות אם נשאל: 'מדוע' הוא דורש את מה שהוא דורש. וגם 'מדוע לא' יסכים לקבל את הדעה הנגדית. בדרך כלל קיימים כמה אינטרסים בבסיס העמדה ולא אינטרס אחד ויחיד. פעמים רבות, האינטרסים 'יושבים' על הצרכים האנושיים הבסיסיים: ביטחון, רווחה כלכלית, שייכות, הכרה וכבוד, שליטה ועצמאות. יש נטייה להתעלם מהם ולדבר תמיד על אינטרסים מדידים, בדרך כלל – כסף.

דגשים לשיחה על האינטרסים

* כשמנהלים גישור, לא בטוח שהצדדים ירצו לשים את האינטרסים - אך מול המגשר כן. לכן, צריך תאר את האינטרסים במדויק. אין טעם להסתיר אותם. וכחלק מזאת, להכיר באינטרסים של הצד השני כחלק מהבעיה.
* יש להציג את האינטרסים לפני הצגת העמדות. אם נתחיל מהעמדות, הצד השני יתקשה להקשיב כי התנגדותו כבר נקבעה בליבו.
* לחשוב קדימה, לא על העבר. דיון על העבר רק מקבע את העמדות המנוגדות ולא מאפשר תנועה קדימה. אופייני לוויכוחים בין בני זוג.
* היה קשוח ביחס לאינטרס האמתי שלך, זה עשוי לעורר כבוד וגם הכרה בצרכים האמתיים, אבל באותה מידה אתה יכול לפרגן לאינטרס של הצד השני, ובכלל – לאדם השני.

1. **הסבר מהי 'העצמה' ומהי 'הכרה'. מנה לפחות 3 סעיפי משנה לכל אחת מהן.**

׳העצמה׳ היא תהליך המסייע לאדם להיות עוצמתי יותר. תהליך המאפשר לכל צד להאמין בעצמו וביכולתו, להעלות את הדימוי העצמי שלו ואת הביטחון העצמי שלו, ומתוך כך גם לשדרג את שיקול הדעת ויכולת השיפוט.

קיימים כמה סוגים של העצמה:

* יעדים: כאשר האדם מבהיר לעצמו טוב יותר מהם היעדים האמתיים שלו, מדוע הם נכונים ומה הוא מוכן לעשות עבורם.
* אפשרויות הפתרון: כאשר הוא מצליח לראות מרחב של אפשרויות, מעבר למה שנראה לו תחילה.
* מיומנויות: כאשר האדם לומד לתקשר טוב יותר, להקשיב טוב יותר, ולנתח נכון יותר ויעיל יותר את הבעיה שלפניו.

׳הכרה׳ היא היכולת להכיר את הצד השני, להבין מאיפה הוא בא ואיך הוא חושב. התהליך מסייע לכל צד להכיר בצד האחר, להבין את נקודת המבט שלו ולחוש את מצוקותיו.

 קיימים כמה סוגים של הכרה:

* המודעות להכרה: כאשר האדם מבין שיש לו יכולת להכיר את הצד השני, מבלי להחליש את עמדתו שלו.
* הרצון להכרה: כאשר יש רצון משמעותי להכיר את הצד השני.
* הכרה במחשבה: כאשר האדם מסוגל להבין את הצד השני, לחשוב מנקודת המבט שלו, ולראות ממנה את האירועים.

***שני הפרויקטים של הגישור: הגישור בין הגמוניה להעצמה / רונית זמיר***

המאמר פותח בהתייחסות ליחסי אהבה-שנאה בין הגישור למשפט. מתאר את הביקורת על המערכת המשפטית, אך מזכיר גם שרב הגישורים מגיעים מתוך מערכת המשפט ויש ביניהם יחסי תלות עמוקים. עורכי הדין הם שומרי השערים של המשפט והם מחליטים לאיזה מסלול יופנו הסכסוכים שבטיפולם. כתוצאה מכך הגישור יושב בצילו של בית המשפט ועשוי להיות מושפע ממנו רעיונית. יש הטוענים כי שילוב הגישור בתוך המערכת המשפטית פוגע בו הועיל והתרבות המשפטית מנוגדת מהותית לתרבות הגישור. אחרים טוענים שהגישור פוגע דווקא בחלשים כיון שמונע מהם לקבל מבית המשפט זכויות וגם מונע קביעות תקדימיות. המאמר בא לבחון את יחסי הגומלין בין הגישור למשפט דרך שני הפרויקטים המרכזיים של הגישור: הרפורמה בבתי המשפט ופרויקט ההעצמה הקהילתית.

**גישור כרפורמה משפטית**

גישור נתפס בעשורים האחרונים ככלי לשיפור מערכת המשפט ולייעול הטיפול בסכסוכים משפטיים. במסגרת זו:

* **שימוש בגישור להורדת עומס מבתי המשפט:** במדינות רבות ובעיקר בארה״ב, אומץ הגישור כחלק ממדיניות משפטית המעודדת פתרונות אלטרנטיביים. מודל ׳בית משפט רב-מבואות׳ אשר פותח על ידי פרנק סנדר, מספק דוגמה לכך—הוא מציע להפנות תיקים לאפיקי פתרון מתאימים (גישור, בוררות, מו"מ וכו׳).
* **משפטנים וגישור**: המערכת המשפטית ראתה בגישור אמצעי שימושי, אך בכך השתלטה עליו והכפיפה אותו לכללים שלה. בכך, נטען כי הגישור במערכת המשפט הפך למעין **הליך חצי-שיפוטי**, המכוון לפתרון מהיר ופרקטי, אך לא בהכרח משנה באופן מהותי את יחסי הכוח בין הצדדים.
* **ביקורת על המיסוד של הגישור**: המאמר מציין שהשתלבות הגישור בבתי המשפט הביאה לעיתים לאובדן המאפיינים הייחודיים של הגישור, כמו ההתמקדות בהעצמת הצדדים ובקידום דיאלוג פתוח. הוא הפך למסלול בירוקרטי נוסף, שנעשה פעמים רבות מתוך חובה ולא מתוך בחירה אמיתית.

**גישור כהעצמה קהילתית**

הפרויקט השני רואה בגישור כלי לשינוי חברתי וצדק קהילתי, ולא רק מנגנון פרקטי לפתרון סכסוכים. גישה זו מתמקדת בגישור כדרך לתת קול לאוכלוסיות מוחלשות, לשנות דפוסי יחסי כוח ולהציע חלופה אמיתית למערכת המשפט הפורמלית.

* **גישור כאמצעי להעצמת קהילות**: הגישור אינו מתמקד רק בפתרון הסכסוך, אלא גם בתהליך בניית יחסים טובים יותר בין הצדדים, שיפור הקשרים החברתיים ומניעת קונפליקטים עתידיים.
* **התמודדות עם אי-שוויון חברתי**: אחד ההיבטים החשובים בגישור הקהילתי הוא היכולת שלו לפעול במסגרות קהילתיות, כמו בתי ספר, שכונות וקבוצות מיעוטים, ולשמש כדרך ליצירת דיאלוג ושיפור נגישות לצדק חברתי.
* **פלורליזם משפטי**: רעיון נוסף שמקודם בפרויקט זה הוא יצירת חלופות משפטיות שייתנו מענה ייחודי לצרכים של קהילות שונות. למשל, ביישוב סכסוכים בחברות מסורתיות או בקרב אוכלוסיות עם תרבות ייחודית, גישור יכול להיות אפקטיבי יותר מאשר מערכת המשפט הפורמלית.

**המתח בין שני הפרויקטים**

* **גישור ממוסד מול גישור קהילתי:** בעוד שהפרויקט הראשון מחבר את הגישור למערכת המשפט ונותן לו מימד פורמלי יותר, הפרויקט השני מבקש לשחררו מהמשפט ולהשתמש בו כדרך להעצמת קהילות ולתיקון חברתי.
* **סכנת אובדן הזהות של הגישור:** יש חשש שהכנסת הגישור לתוך מערכת המשפט הופכת אותו לכלי טכני ונטול משמעות עמוקה. כאשר גישור הופך להליך פורמלי, הוא מאבד את האלמנטים של הקשבה, הכלה, והבנה מעמיקה של הצרכים האמיתיים של הצדדים.
* **איזון בין שתי הגישות**: המאמר לא דוחה לחלוטין את הרעיון של שילוב הגישור במערכת המשפט, אך מזהיר מפני מצב שבו הגישור יאבד את האוטונומיה שלו ויהפוך לכלי טכני בלבד, תוך ויתור על הפוטנציאל החברתי והקהילתי שבו.

***הכבוד האבוד של הכבוד / ד״ר מיכאל רוטנברג***

המאמ**ר** עוסק בשינויי התפיסה של מושג הכבוד בהיסטוריה ובעיקר בהקשרים של סכסוכים וניהולם. המאמר בוחן כיצד הכבוד היה גורם מרכזי בהתפתחות עימותים בעבר ומדוע מעמדו נשחק בתרבות המערבית המודרנית. כמו כן, הוא מציע בחינה מחודשת של ערך הכבוד תוך שילובו בתהליכי יישוב סכסוכים.

בעבר, הכבוד היה ערך מכונן ומוחשי שהתבסס על היררכיה חברתית, נאמנות, ואומץ לב. הוא היה קשור באופן הדוק לתרבות של דו-קרבות, מלחמות ואפילו חוקים בלתי כתובים שנועדו להגן על שם טוב. מי שפגע בכבודו של אחר היה חייב לשלם על כך, לעיתים במחיר כבד.

במהלך הזמן, ובעיקר עם התפתחותן של מדינות דמוקרטיות וחברות ליברליות, הכבוד עבר שינוי:

* **כבוד כמנוע לסכסוכים**: בעבר, סכסוכים רבים נבעו ישירות מפגיעה בכבוד (למשל, עלבונות אישיים או פגיעות במשפחה ובשבט).
* **שחיקת החשיבות של הכבוד**: במאות האחרונות, ובעיקר לאחר מלחמות העולם, חל שינוי בערך המוסרי של הכבוד. מדינות חדלו לראות בו סיבה מוצדקת לסכסוכים, והוא נדחק לשולי השיח הציבורי.
* **המעבר לכבוד אוניברסלי**: במקום כבוד אישי, שהוגדר לפי מעמד ומורשת, עלתה חשיבותו של כבוד האדם הבסיסי – כבוד המוענק לכל אדם באשר הוא, ללא קשר לייחוסו או הישגיו.

**הכבוד בחברה ובמשפט המודרני**

המעבר מהכבוד ההיררכי לכבוד הסגולי בא לידי ביטוי במיוחד במערכת המשפט ובמודלים של יישוב סכסוכים. כיום, רבים רואים בכבוד מונח מופשט ולאו דווקא עיקרון מעשי לפתרון מחלוקות. הכותב מצביע על כך שהמערכת המשפטית אמנם מכירה בכבוד האדם, אך היא לעיתים מתעלמת מההשלכות החברתיות והרגשיות של מושג הכבוד הישן, מה שמקשה על פתרון סכסוכים בצורה מקיפה.

המאמר מדגיש כי במודלים של גישור ופתרון סכסוכים קיימת נטייה להמעיט בערכו של הכבוד:

* בגישות כמו **המודל הפרגמטי**, ההנחה היא שכבוד הוא גורם משני, וכי יש להתמקד באינטרסים האמיתיים של הצדדים.
* ישנו ניסיון להימנע ממתן משקל לכבוד בניהול משא ומתן, מתוך תפיסה שזהו ערך סובייקטיבי ולא רלוונטי לפתרונות מעשיים.
* עם זאת, התעלמות מהכבוד משאירה את אחד המניעים המרכזיים לסכסוכים **מחוץ לתהליך היישוב**, מה שעלול להוביל לפתרונות שטחיים או לא יציבים.

**הכבוד ככלי לפתרון סכסוכים**

למרות המגמות שתוארו, הכותב מציע לשלב מחדש את הכבוד באופן חכם בתהליכי יישוב סכסוכים. בניגוד לתפיסה הרואה בכבוד רק כמכשול או כמקור לסכסוך, ניתן להשתמש בו דווקא ככלי מועיל להגעה להסכמות:

* הכרה בכבודו של הצד השני יכולה לשמש מנוף לפשרה והסכמה.
* מערכת המשפט והגישור צריכות להתייחס לכבוד בצורה מורכבת ולא רק כבעיה שיש להתגבר עליה.
* תהליך יישוב סכסוכים שמכבד את צרכיהם הרגשיים והחברתיים של הצדדים יהיה עמיד יותר לאורך זמן.

המאמר מציין כי בעולם שבו כבוד אישי וקבוצתי עדיין משחק תפקיד (גם אם לא בצורה המסורתית), התעלמות ממנו משמעה **התעלמות מהמציאות האנושית**. לכן, במקום לנסות לעקוף את הכבוד, יש למצוא דרכים ליישב סכסוכים תוך התייחסות אליו כאל חלק אינטגרלי מהתהליך.

**סיכום ומסקנות**

המאמר מציג את ההתפתחות ההיסטורית של מושג הכבוד וכיצד הוא עבר מהפך: ממושג היררכי שהניע סכסוכים, לערך שוויוני המוטמע בזכויות האדם. עם זאת, הוא מציין כי הכבוד לא נעלם, אלא השתנה והותאם לעידן המודרני.

1. הכבוד ממשיך לשחק תפקיד מרכזי בחברה, גם אם בצורה שונה מבעבר.
2. יש לשלב את הכבוד בתהליכי יישוב סכסוכים, ולא להתעלם ממנו.
3. התייחסות חכמה לכבוד יכולה לסייע בהשגת פתרונות יציבים וצודקים יותר.
4. מערכת המשפט צריכה להכיר בכך שכבוד אינו רק עיקרון מופשט, אלא כוח מניע אמיתי שיכול להוביל לפתרונות או לעימותים.

באופן כללי, הכותב מבקש להחזיר את הכבוד למקומו הראוי – לא ככלי לניהול מלחמות, אלא כאמצעי להבנה, פיוס ויישוב מחלוקות בדרכים שיבטיחו שלום חברתי וצדק.