

התנגדויות¹ בגישור

1. התנגדות מהי

אחד הנושאים המרכזיים בהם עוסק המגשר במהלך הגישור הינו טיפול בהתנגדויות המגושרים. כל אימת שיש פער בין היכולת של האדם, האמיתית או הנתפסת על ידו, לבין דרישות המציאות-תתרחש התנגדות. התנגדות היא מצב בו מפעיל האדם מערך של הגנה כדי להגן על עצמו מפני איום². ההתנגדות תבוא לידי ביטוי בהערכה שיש איום, ברגש של חרדה מפניו, בחוויה פיזית של איום וסכנה ובהתנהגות שנועדה להדוף את הסכנה. ההתנגדות מבטאת אי הסכמה, אי שביעות רצון או חוסר נכונות של צד לגישור, המופנים כלפי הצד השני, כנגד ההצעות המועלות בחדר הגישור, כנגד התהליך או כנגד המגשר.

ההתנגדות היא מבורכת במובן הזה שעדיין אין יאוש אלא יש מאבק ויש החצנה שלו. המאבק של המגשר מהווה ביטוי לרצונותיו ולאמונתו שעדיין ניתן להשיג את מבוקשו בגישור. לפיכך, ביטויי ההתנגדות הם גם טבעיים וגם מבורכים. על כל פנים, הם עדיפים על פני יאוש ואדישות. יתרה מכך, עוצמת וסוג ההתנגדות יכולים להוות סמן למגשר כיצד לנווט את ספינת הגישור. לעתים, עוצמת ההתנגדות מתגברת כאשר מגיעים לדברים החשובים באמת, כאשר נחשף היבט אנושי או משמעותי יותר או לפני שבירה וגם כמבוא למחוות פיוס. כל זה מהווה מידע חשוב בניהול הגישור.

2. ביטויי ההתנגדות בגישור

התנגדויות המגושר לצד השני ולנושאי הדיון, יכולים לבוא לידי ביטוי, בין היתר, בהטחת האשמות ועלבונות כלפי הצד השני, בהתעלמות ממנו או בשתיקה, בהפרעות והערות ציניות, בהשתלטות על השיחה, בנסיגה ממיו"מ משתף שכבר החל - לעימות, בהעלאת נושאים חדשים, בחוסר יכולת לעבור משיחה על אירועי העבר לשיחה על אינטרסים, בהימנעות מחשיפת מידע, בהימנעות מלעסוק בפתרונות, בהתעקשות על הוספת/תיקון, מחיקת סעיפים שונים בהסכם, בקושי לבחור בין חלופות, בפתיחת נושאים שכבר הוסכמו בין הצדדים ועוד.

¹ מתוך הספר מעשה הגישור בהוצאת מסדה, מאת עו"ד יונתן נפתלי. מהדורה עדכנית 2013. הביטוי התנגדות הוא שיפוטי ומצביע על ה"מתנגד" כעל גורם שאינו בסדר. יתכן שעדיף היה להשתמש במונח קשיים או מכשולים אך אז היתה מטשטשת העובדה שמדובר בקשיים אותם חווה צד. לכן בחרתי להשאיר את השימוש במונח התנגדות.

² פרקים נבחרים בפסיכותרפיה, ראו הערת שוליים 104, עמוד 639

התנגדות יכולה להתבטא בטקטיקות של הסחת דעת שמטרתן להתרחק מהכאב, מהקושי או מהצורך לקבל החלטות, כגון שיחה על נושאים נעימים בלבד, התמקדות בפרטים שוליים, בריחה לעיון במסמכים או טענות משפטיות ועוד.

התנגדות להליך, תתבטא גם בתופעות כגון איחורים, ביטול או דחיית פגישות, הטלת מגבלות זמן ומקום קשות, כגון הודעה בתחילת הפגישה: "אני חייב לסיים תוך 20 דקות", התנגדות לקיום פגישות נפרדות/משותפות, לנוכחות גורם נוסף מטעם הצד השני, לחוות דעת מומחה, לאיום בהפסקת ההליך, לנקיטת סחבת בהחזרת טיוטות ההסכם, ל"אי זמינות" בין פגישה לפגישה, להיתלות בגורם אחר המונע הסכם כגון: "עורך הדין שלי אינו מסכים", "אישתי לא מוכנה לשמוע על כך", לנקיטת הליכים חד צדדיים כגון פתיחת תיק בערכאה משפטית, נקיטה בהליכים כגון עיקולים, משיכת כספים מחשבונות משותפים ועוד.

יתכן שההתנגדות תתבטא בתגובות הנראות לא מתאימות ולא פרופורציוניות למציאות אובייקטיבית מסוימת, כמו למשל פרץ של הערות ציניות, כשכבר נראה שהצדדים מבינים ומקבלים האחד את השני או ביטויי יאוש, למרות שנראה שהצדדים מתקדמים יפה בגיבוש פתרונות. בקצרה, אי הלימה בין התנהגות מגושר לבין ההתרחשות בחדר הגישור- היא לעתים רמז להתנגדות חבויה למתרחש בגישור.

מבחינת התנגדות למגשר, יתכנו מאבקי כוח ושליטה, ניסיון לבנות קואליציות עם המגשר השני, אם זהו גישור בCO, התפרצויות, הבעת זלזול וספק בכישורי המגשר, הטלת ספק בנייטרליות, העדר הקשבה, התעלמות ועוד.

ההתנגדות תבוא לידי ביטוי באופן מילולי ו/או בשפת הגוף. מוצע לא להעריך כל קושי או תגובה של אי הסכמה כביטוי להתנגדות. צריך צירוף של כמה אמירות/התנהגויות וכן הישנות של ביטויי התנגדות כדי לומר שהמגושר אכן נמצא במצב של התנגדות.

3. שלבי ההתמודדות עם התנגדות

1. זיהוי- זהה סימפטומים שונים המעידים על מצב של התנגדות מצד המגושר.

2. התרחקות- התרחקות משמעה, לזכור שההתנגדות אינה מופנית כנגדך אישיותך- המגשר, גם אם היא מוטחת לכיוונך. כדי להתרחק הימנע מתגובת מגננה/מתקפה ומכניסה לעימות עם המגושר. וותר על ניסיון לחנך, להטיף או לאלץ את המתנגד. התרחקות משמעה שאתה נישאר מאוזן, רגוע ונייטרלי.

3. הכלה- הכלה משמעה, שאתה מספיק ריק ובעל עוצמה, כך שההתנגדות לא תערער אותך ולא תנהל אותך אלא תהיה עוד רכיב בהתרחשות עליו אתה מתבונן בסקרנות.

4. עיבוד- עיבוד משמעו שאתה חושב :

- למה מתרחשת כרגע התנגדות, - מה המקור שלה, פנימי למגושר, או תלוי הליך/פעילות שלך והאם היא רציונאלית או רגשית או שילוב.
 - מה הרווחים מההתנגדות עבור המגושר- כגון, הוא מעורב ונוכח, הוא אכפתי, הוא לוקח אחריות, הוא מרגיש מספיק נוח כדי לבטא תחושות וחששות אותנטיים. הוא מסמן על ידי ההתנגדות שהתקרבו לדברים החשובים, שהוא זקוק לך כמגשר, הוא גורם לצד השני לראות אותו ולהעריך אותו אחרת.
 - מה נזקי ההתנגדות, עבור המגושר המתנגד, המגושר השני, היכולת שלך להמשיך לנהל את הגישור. כגון, ההתנגדות גורמת למגושר שלא לראות את המציאות, הוא מטפס על סולמות שיתקשה לרדת מהם, הוא מפחיד/משתק/מתסכל את הצד השני. הוא יוצר כאוס המשתק אותך כמגשר.
5. **החלטה האם וכיצד לפעול**- שקול את התועלות והנזקים מההתנגדות, חשוב האם לחקור באופן סקרני את ההתנגדות בגלוי, על ידי שאלות עליה, על ידי ניסוח גורמים אפשריים להיווצרותה או להתעלם ממנה כעת. לעתים עדיף לא להפנות את תשומת הלב להתנגדות באופן גלוי אלא פשוט לנקוט בפעולות, כמתואר להלן ולראות האם ההתנגדות פוחתת או נעלמת.
6. **פעולה/התעלמות**- בהתאם להחלטות האמורות, ותוך שיקול מתמיד של אפקט הפעולות וגורמים נוספים בחדר, כגון זמן, יכולות/צרכי הצד השני ועוד.

4. הסיבות להתנגדויות מצד המגושר ואופן ההתמודדות עימן

הסיבות להיווצרות התנגדויות בגישור ניתנות למיון לפי גורמים רגשיים או רציונאליים ולפי גורמים תלויי מגושר או תלויי תהליך ומגשר. המיון ישפיע מצידו על ההתמודדות עם ההתנגדות. אחד הגורמים המרכזיים להתנגדות בגישור נובע מהחשש מפני שינוי. החשש משינוי מושפע גם מגורמים רגשיים וגם מגורמים רציונאליים והינו גם תלוי תהליך וגם תלוי מגושר. לכן וגם לאור מרכזיות השינוי הטמון בגישור, אעסוק בהרחבה בחשש משינוי כמקור להתנגדות.

גורמי ההתנגדות לשינוי

גורמים רגשיים	גורמים תלויי מגושר	גורמים תלויי הליך ומגשר
	קונפליקט פנימי	אי בחירה אמיתית בהליך
	חוסר יכולת להתמודד עם כאב	אי היכרות עם ההליך
	הכחשת הקונפליקט	חשש מתוצאות ההליך
	חוסר וודאות ושליטה	חשש מכפיית הסכמה
	מלכודת רגשית	חשש מהצפוי בהליך עצמו
	התנגדות כתוצאה מפגיעה בצרכים	התנגדות למגשר ולעשייתו
	ההתנגדות מפני שינוי	פגיעה בצרכים מהתהליך
	גורם חיצוני כמקור להתנגדות	ההתנגדות מפני שינוי
		התנגדות כתוצאה מהקצאת משאבים

גורמים רציונאליים	התנגדות	כתוצאה	מהקצאת	תפיסת הליך חלופי כבעל יתרונות
	משאבים			עיתוי/פורום בלתי הולמים
	התנגדות מפני שינוי			טקטיקה במשא ומתן
	גורם חיצוני כמקור להתנגדות			

גורמים תלויי מגושר

1. קונפליקט פנימי

התנגשות בין ערכים, צרכים ורצונות מנוגדים של המגושר, למשל הרצון לרצות ולפייס והרצון לנקום, המתבטאים בהתנגדות לגורם המציף את ההתנגשות הפנימית.

התמודדות המגשר³

-סמן את הקולות השונים או הלבטים.
-תן לגיטימציה לקונפליקט הפנימי
-שאל: "מה יעזור לך להחליט בין הקולות השונים או איך מיישבים ביניהם?"
-שחק עבור המגושר את אחד הקולות ושאל: "מה אתה עונה לו?"
-הצע היפותזות שיעזרו להתמודד, כמו: "נניח שאתה נמצא בעוד שנתיים איך אז... או נניח שיש לך גם..."

2. חוסר יכולת להתמודד עם כאב

לעיתים קרובות חווה המגושר כאב כתוצאה מפגיעה ואבדן. הצורך להמשיך לתפקד, להיות חזק, להילחם בצד השני או הקושי להתמודד עם הכאב, גורמים להכחשת כאב ותסכול ומייצרים התנגדות לגישור, כאשר התהליך עלול לחבר את המגושר עם הכאב והפגיעה.

התמודדות המגשר

-היעזר בפגישה נפרדת או בטכניקת קיר הזכוכית
-השתמש במפגש בלתי פורמלי, מחוץ לחדר או בשיחת טלפון
-היה איתו בכאב ושתוק
-הסר את כובע המגשר ונהל שיחה מתוך דמויות אחרות שלך - הורה, חבר/ה, גבר/אשה, הורה, בת-זוג, מישהי שאכפת לה
-חקור באופן סקרני את מקור הכאב
-תן לגיטימציה לכאב
-בדוק איזה השלכות יש לכאב על הגישור
-בדוק איך הכאב צריך להשפיע על הצד השני, על תוצאות הגישור
-הימנע מלחץ, שכנוע, בקשה לסליחה
-תן למגושר לעשות את הבחירות שלו

³ ההצעות להתמודדות המגשר אינן לפי סדר חשיבות ולא תמיד מתאים להשתמש בכולן או במקצתן

-סמן רווחים והפסדים מביטויי הכאב

-צור הפרדה בין הכאב שנמצא וישאר ובין השאלה מה עושים מחר בבוקר

-שאל: "מה נחוץ לך ממני כדי להתגבר?"

-שאל: "מה נחוץ לך מהצד השני כדי להתגבר?"

3. הכחשת הקונפליקט

לעתים ההתנגדות נובעת מהכחשה שיש קונפליקט. הדבר אופייני במיוחד אצל בני זוג, במקומות עבודה, בגישור קהילתי כגון בקיבוץ או במושב. עצם השיחה על הסכסוך מעוררת התנגדות כי קל יותר להניח שיש הרמוניה והכל בסדר. התנגדות זו מאפיינת גם לאומים בהם עצם היות קונפליקט זו בושה או כאשר המגשר הוא בן תרבות שונה ויש רצון לא לחשוף בפניו את עומקו של הקונפליקט.

התמודדות המגשר

-תאר במילים שלך, ללא שיפוט, את הסימפטומים להתנגדות

- שאל מהיכן נובעת ההתנגדות

-בקש רשות להציע את התובנות שלך לקונפליקט ולהתנגדות, אם לדעתך נוצרו מספיק אמון

ואינטימיות לכך ואם המגושר מספיק פתוח ואף סוגסטיבי לכך.

- השתמש בפרובוקציה כמו: "אז בעצם נראה שהכל בסדר. מדוע אני נחוץ כאן?"

4. גורם חיצוני כמקור להתנגדות

אפשרות נוספת הינה שמקור ההתנגדות הינו גורם אשר המגושר תלוי בו כגון עו"ד, ועדה, הנהלה, בן/בת זוג, שותף וכדומה.

התמודדות המגשר

-מפה את כל הגורמים בעלי ההשפעה

- הזמן את הגורמים החיצוניים לגישור, בהסכמת הצד השני

- נהל איתם שיחת טלפון

-הכן ואמן את הצד לקראת שיחה עם הגורם החיצוני, על ידי משחק תפקיד. תוכל להיות הגורם

החיצוני או המגושר עצמו

-סייע למגושר לבחור עד כמה הוא מקבל את החלטותיו בעצמו ועד כמה על בסיס מעורבות

הגורמים החיצוניים.

5. מלכודת רגשית בגישור

לעתים קרובות המגושר מצוי במלכודת רגשית הנובעת ממאזן בלתי רציונלי, שבו הוא תופס את הפסדיו מתוצאות הגישור הצפויות כגבוהים מרווחיו. מצב זה נגרם עקב המשקל הגדול הניתן לחוויות הכואבות בהווה- התסכול והכעס, לעומת התחושות שאולי תהיינה בעתיד אך הן בלתי נגישות. גם כאשר על פי כל ניתוח של אדם סביר, שאינו מעורב ישירות בגישור, יהיה הרווח הצפוי

בעקבותיו גבוה מן ההפסד, המגושר לכוד ברגשות ההווה, דבר המונע התקדמות והערה רציונאלית של פירות הגישור ומייצר התנגדות.

התמודדות המגשר

כיצד גורמים למגושרים לחשוב חשיבה רציונלית יותר ולשקול שיקול אובייקטיבי יותר את מאזן הרווח וההפסד?

- שאל מה המגושר צריך כדי להיות פנוי לבדיקה רציונאלית של רווחים והפסדים
- תן שם לרגשות המפעילים אותו
- בקש רשות לקיים עם המגושר בוחן מציאות⁴
- קח את המגושר למסע בעתיד, תוך היעזרות בבניית תסריטים ובהמחשות ודימויים
- היעזר בהיפותזות שיאפשרו למגושר להיות ער לאפשרויות ומידע נוסף
- הבא למודעות המגושר את תופעת המלכודת הרגשית
- סייע בקבלת מידע על העתיד הצפוי ובהמחשתו

זה יכול להישמע כך: "חשוב לבחון את הרווחים וההפסדים הצפויים מהפתרון שנמצא כרגע על השולחן. אני רואה שאתה נסער ומאד כועס עליו." שתיקה ואפשרות לשיחה על כך... "היית מוכן לבדוק איתי את הרווחים וההפסדים הצפויים לעסק שלך מקבלת/דחיית הפתרון? בוא נניח שהתביעה הזו מאחוריך ואין צורך לנהל תיק בבית המשפט..." או: "...בוא נניח שקיבלת גט ואתם חיים כל אחד בבית נפרד והשגת את השקט הזה שאת מדברת עליו, תתארי לי איך זה נראה?"

גשר בין סרגלי אמדן שונים של הצדדים - לעתים קרובות כל צד מודד את השינוי במונחים שונים. אחד מודד את השינוי בכסף שיהיה לו באופן מוחלט, אחר בכסף שיהיה לו יחסית לצד השני או יחסית למצב הקודם. אחד מודד פתרון באחוזים והשני במונחים מוחלטים /קונקרטיים. אחד מודד שינוי במונחים של מידת השקט שיזכה לו ואחר במונחים של מידת אי התלות שיזכה לה. חשוב "לתרגם" את השינוי הטמון בפתרון שמציע צד- עבור הצד השני- לסרגלי החישוב המתאימים לו, כדי שהשינוי יהיה מוחשי, מובן ומדיד עבורו וליצור, עד כמה שניתן, סרגלים משותפים. לעתים קרובות נכון לסמן לצדדים שכל אחד מהם מודד אחרת ולהזמין צד "לתרגם" את הצעתו לסרגל של הצד השני.

6. התנגדות כתוצאה מהצורך להקצות משאבים

האנרגיה והמשאבים העומדים לרשות המגושר מוגבלים והוא נדרש ליצור סדר עדיפויות כלשהו. לעתים קרובות אני שומע מגושר שאומר: "זה אולי פתרון טוב אבל אין לי כוח לבצע אותו, אני פשוט מותש מכל מה שעברתי" או "לא יהיו לארגון משאבים לכך". ההתנגדות נובעת לעתים מסדרי עדיפות בהשקעת המשאבים או מרצון לשמר אנרגיה. האדם אינו מוכן לוותר על השקעת אנרגיה או כסף במטלה חשובה וחיונית יותר בעיניו, ולהמירה בהשקעה בתהליך הגישור או

⁴ ראו- בוחן מציאות בחלק ד' אסטרטגיות, פרק 12, מהלכים בגישור, עמוד 192

ביישום פתרונות. המגושר אינו מוכן להתעסק בפתרון עתה, כי פירושו של דבר יהיה לוותר על תחום עיסוק אחר, המוערך כחשוב יותר.

התמודדות המגשר

- בדוק עם המגושר איזה משאבים עומדים לרשותו- כולל משאבים רגשיים, גורמים תומכים ומשאבים מוחשיים
- מפה את המשאבים שלרשות המגושר- לפי מידת זמינותם
- בדוק מה סדרי העדיפות של המגושר בהקצאת המשאבים- יחסית לצרכים למשל- "בהנחה שיש לך חצי יום פנוי בשבוע- האם נכון להשקיע אותו בבילוי עם הילדים או בעבודה נוספת כדי להגדיל את המשאבים הכלכליים שלך? האם נכון כעת להשקיע באמצעי תחבורה טובים יותר או בהרחבת אגף או בעורך דין שינהל משפט?"
- בדוק כמה משאבים ידרוש פתרון הסכסוך בגישור וכמה בניהול/פתרון הקונפליקט באופן אחר
- בדוק איזה משאבים יתפנו ויתווספו עם פתרון הסכסוך, בכל חלופה תהליכית רלוונטית
- בדוק אלו פעולות יבצע המגושר עם המשאבים שיתפנו, אם וכאשר יתפנו
- בדוק עם כל מגושר מה היתרונות/חסרונות היחסיים שלו במשאבים- בהשוואה למגושר השני למשל: כמה ואיזה כח אדם מקצועי יש לקבלן שקבלן המשנה יכול להשתמש בו. איזה קשרים יש לספק שהלקוח יכול להינות מהם, מה יש ללקוח שהספק יכול להינות ממנו וכדומה.
- בדוק איזה משאבים היה המגושר מעוניין לקבל/לתת לצד השני
- בדוק איזה משאבים היה המגושר מוכן לרכוש מהצד השני ולמכור לו
- בדוק כיצד המגושר יכול לחסוך במשאבים או הצע לו לבחון חסכון במשאבים עם גורם שהוא סומך עליו. זה רלוונטי במיוחד כאשר ברור שהפתרון יחייב חלוקה במשאבים- כמו למשל אצל בני זוג לעת פרידה כאשר ברור שאותם משאבים ישמשו לצרכים רבים יותר עקב הפרידה וכך גם בגישור בין שותפים.

7. תגובה לחוסר וודאות וחוסר שליטה

אחד ממקורות ההתנגדות המרכזיים הוא החוויה ולעתים המציאות של העדר וודאות ומכאן שליטה מופחתת או העדרה, בתהליך ובתוצאותיו. מצב של שליטה הוא מצב נעים בדרך כלל, מסייע להסתגלות ותורם לתחושת יציבות, בטחון והרמוניה. האמונה ביכולת השליטה חשובה לעתים מן השליטה בפועל⁵. בתחומים רבים יש לנו תחושת שליטה, אף כי לא בדקנו אם שליטה שכזו אכן יכולה להתממש. האמונה בכוחי להשפיע על הנעשה, לנהל את חיי מהווה מקור לבטחון, גם אם אובייקטיבית אני הרבה יותר תלוי בסביבה ממה שנדמה לי. האמונה שלי כמגשר ביכולתי לנהל את ההליך ולהשפיע על אנשים, משפרת בפועל את יכולתי, ללא קשר לנתוני הגישור האובייקטיביים. להבחנה זו בין שליטה ממשית לתפיסת שליטה- משמעות רבה בעבודת המגשר, מאחר והמגשר כמי שמנהל את התהליך, יכול לספק לצדדים באופן מאוזן אך לא בהכרח סימטרי, שליטה על התהליך כמנוף להסרת ההתנגדות.

⁵ פוקס, שאול. הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי, ירושלים, גרפית, 2001

חוויית הקונפליקט ובוודאי ההימצאות בסיטואציית גישור שבה המגושר נאלץ לשבת עם היריב ללא שליטה בהליך, מזמנת כמעט בהכרח חוויה של חוסר שליטה במידה כזו או אחרת.

התמודדות המגשר

אתה כמגשר יכול לספק שליטה וגם חוויה של שליטה למגושרים במגוון היבטים ומצבים:

- אפשר **שליטה במחשבות וברגשות** של המגושר – המגושר שלך יחוה שליטה במחשבתו וברגשותיו על ידי מספר פעולות כמו:
כבד את גבולות המגושר ואפשר לו להכתיב את מידת שיתופך. הימנע מללחוץ לאינטימיות ואמון בך.
מצד שני סייע למגושר להתבונן ברגשות מבחוץ ולארגן את המחשבות, על ידי חקירה סקרנית, ומתן שם למחשבות וכן על ידי סיכומי ביניים שיסייעו לו לארגן מידע ותובנות.
- **סייע לשליטה בידע, במידע, במומחיות ובמיומנויות** של המגושר – לכל מגושר ידע, מומחיות ומיומנויות חיים בתחומים שונים. מתן ביטוי לידע, מומחיות או מיומנות יקנו למגושר שליטה ויפחיתו התנגדות. תהליך זה קורה גם כאשר אין קשר ישיר בין המיומנות המופעלת לבין תכני הסכסוך.
מובן שכאשר יושב בחדר מגושר עורך דין וניתנת לו אפשרות לבטא את הידע והמומחיות שלו בתחום הסכסוך יש לכך אפקט משמעותי במיוחד אך אתה כמגשר יכול לרתום גם מיומנויות וידע נוספים של המגושרים. זכור שכמעט תמיד יש למגושר ידע רב יותר על המגושר השני ועל תחום הסכסוך ולפחות בכך הוא יכול להיות מומחה.
זה יכול להישמע כך: "אתה מכיר הרבה יותר טוב ממני את חיים, איך לדעתך הוא רואה את הדברים... או... יקבל את הפתרון?"
וגם: "מתוך ההיכרות שלך את התחום איך בדיוק עובדים כאן קשרי לקוח ספק?"
וגם: "מניסיון החיים שלך..."
מהלך נוסף אותו יכול לבצע המגשר כדי להגביר את שליטת המגושרים הוא להקנות ידע למגושרים- ברור שידע על התהליך ומה צפוי לקרות בחדר הגשור אך גם ידע מניסיון החיים שלו.
תמיד נכון לעודד את הצדדים לאסוף מידע נוסף הקשור לסכסוך:
 - עודד אותם להתייעץ עם כל גורם
 - סייע להם להחליף מידע ביניהם
 - עזור להם באיסוף מידע באופן כרונולוגי ובארגונו
 - הכן להם תרשימי זרימה לארגון המידע
 - סייע להם לרכוש ידע נוסף שיהיה חיוני בהמשך דרכם.

היו לי מספר גישורים בין בני זוג בהם עודדתי צד לרכוש ידע בתחום של ניהול משק הבית או גידול

ילדים, וגישורים עיסקיים בהם עודדתי איש שיווק לרכוש ידע בנושאי הפיתוח ולהיפך, כדי להגדיל

את השליטה שלהם, לסייע בקבלת החלטות ולהפחית התנגדויות וחששות.

- אפשר **שליטה בזמן ובקצב** – תן צפי שלך לגבי משך הזמן של כל מפגש, פגישה נפרדת ותהליכים נוספים. דבר עם הצדדים על מימד הזמן, על קצב הגישור הנכון להם, על הבדלי הקצב שלהם, על תהליכי הסתגלות ואף על תהליכי פרידה ואבל.

- וודא **שליטה במשאבים מוחשיים** כמו כסף, אדמה, מים, תוכנות, ציוד, כח אדם, רכוש, מאגר לקוחות, מוניטין, מבנים, וכן משאבים כמו גורמי תמיכה. למרבית האנשים צורך במשאבים רבים יותר דווקא בעת קונפליקט ומצבי משבר וחוסר בטחון. במצבי קונפליקט חלק גדול מהמתח נוצר מתוך חששות הצדדים לפגיעה בשליטה על משאבים, מצד היריב. ("המפתחות למחסן כל הזמן אצלו והוא לא נותן לי להיכנס" "הוא כל הזמן נותן מטלות למזכירה המשותפת שלנו ולא נותן לי זמן לעבוד איתה").

-ברר ווודא איזה שליטה יש לכל מגושר באיזה משאבים. לעתים קרובות כל צד מפתח בראש תסריט אימים בלתי מציאותי לגבי תכניות הצד השני שמטרתם לגזול את משאביו, הדבר נכון במיוחד אצל בני זוג, אצל שותפים עיסקיים וגם ביחסי לקוח-ספק. לעתים קרובות אני שומע במהלך בדיקת משאבים משפטים כמו: "פעם ראשונה אני שומע שהוא מסכים שהוא חייב לשלם לי" או "סוף סוף הוא אומר שגם לי מגיע חצי מהמשק" או "אז אתה מסכים שיש לי חלק בזכויות על התכנה?" -שאל על המשאבים העומדים לרשות כל צד, צור מודעות מלאה לכל המשאבים התומכים -בדוק האם ועל איזה משאבים יש מחלוקת -חפש דרך להגדיל את כמות המשאבים העומדת לרשות הגישור, כולל הגדלת מאגר התומכים בכל צד

- אפשר ככל הניתן **שליטה באנשים** – האפשרות להשפיע על שאר המגושרים, לנהל אותם, להניעם לפעולה וגם היכולת לחזות את התנהגותם של מגושרים אחרים הם מקור רב לחוויית שליטה ולעתים לשליטה אמיתית. עצם השיחה עם מגושר, בפגישה נפרדת בה הוא מוזמן לחזות את תגובות הצד השני ומהלכיו, מספקת לו שליטה. קיום דיאלוג בין הצדדים וסימון נקודות בהם צד קיבל את דבריו, צרכי, בקשות -הצד השני, מספקים חוויה טובה של שליטה והשפעה. -סמן את ההשפעה שיש לכל צד על הצד השני.

גורמים תלויי תהליך ומגשר

8. אי בחירה אמיתית בגישור ו/או העדפת דרכים חלופיות לפתרון הסכסוך

צד חש שלא באמת בחר בהליך והוא נגרר לתוכו על ידי עורך דינו, בית המשפט, לחץ של הצד השני או המגשר עצמו או שהוא מרגיש שבעצם אינו בשל לגישור. הדבר אופייני למשל אצל בני זוג. עצם הפגישה אצל מגשר מסמנת שהסתיים פרק בחיים וזה מעורר התנגדות. יתכן גם שצד סבור כי לא ניתן לוותר על ההליך המשפטי או על עימות ישיר או שניתן לפתור את העניין בכוחות עצמו או כי טמונים יתרונות שאין סיבה לוותר עליהם בהליך אחר.

התמודדות מגשר

-וודא שהמגושר מודע לכך שהוא יכול לסיים את הגישור בכל עת
-שאל מדוע לא לסיים את הגישור כעת
-הצע למגושר להתייעץ על עצם המשך ההליך עם גורמים תומכי החלטה
-בדוק עם המגושר את יתרונות ואת חסרונות הגישור בכלל ובהשוואה לחלופות תהליכיות אחרות
-בדוק למה זקוק המגושר כדי לבחור בהליך
-אפשר למגושר להשפיע על עיצוב, הפורום, העתוי, הקצב, התוכן, המיקום של הגישור
-בדוק תנאים שבהתקיימם יבחר המגושר בגישור
-הימנע מלהפעיל לחץ על המגושר לקיים הליך גישור. תן לגיטימציה מלאה לכל בחירה שלו
-זכור שבחירה בגישור אינה אקט חד פעמי אלא מעשה החוזר מעת לעת במהלך הגישור

9. חשש מתוצאות ההליך

יתכן שהמגושר חושש מתוצאות ההליך מסיבות שונות, אוביקטיביות או סוביקטיביות, כגון חשש מביקורת, מקושי כלכלי, או פשוט מאי וודאות. מרכיב חשוב בחשש מתוצאות ההליך הוא החשש מאובדן. חשש מפני אובדן עצמה או עניין או קשר עם אדם אחר. חלק מרכזי בחשש מתוצאות ההליך קשור בחשש מהפסד. המגושר עורך לעצמו, חישוב של הרווחים וההפסדים מההליך, חלקם כלכליים וחלקם נפשיים ורגשיים והוא זקוק לתחושה שהרוויח. במילים אחרות ניתן לעתים קרובות לשמוע בגישור בישראל את המלים: "אני לא מוכן להיות פרייאר", ובקיצור אינטרס ה-**פ.ל.ל.** שמשמעו- במאזן של רווח והפסד אני רוצה להרוויח.

התמודדות המגשר

- תן לגיטימציה לחששות
-תן לגיטימציה לל.ל.פ.
-נתח עם המגושר את כל התוצאות האפשריות
-עבוד עם המגושר על התסריט הגרוע ביותר ועל הטוב ביותר
-נסה להפוך את הדילמות לקולות שיש למגושר עצמו ובדוק איתו מה נחוץ לו כדי לבחור בחירות הטובות עבורו

10. העדר היכרות עם הגישור

העדר היכרות עם ההליך וחשש מהצפוי בו, פחד של המגושר שאינו מסוגל לעמוד בהליך, מבחינת יכולתו להתבטא, שליטתו במידע, מבחינה כספית או הנחה שעצם נוכחותו בגישור מחייבת אותו להתפשר וכדומה.

- הכר למגושר את ההליך- בשיחות מקדימות, בפגישה נפרדת, בשיחות בלתי פורמליות
- ספר למגושר סיפורי גישור אחרים
- ספר על ההתנסות האישית שלך בגישור ובמצבי קונפליקט
- שתף את המגושר במקרים מרגשים, קשים, בטעויות שלך בהצלחות שלך
- הפוך את הגישור להזדמנות, לחוויה, מקום בו מותר הכל, גם לטעות וגם לבכות וגם לצעוק וגם לשנוא וגם לאהוב ולבטא חמלה וגם לבחור בחירות ולקבל החלטות.

11. חשש מכפיית הסכמה

- צד חושש לעיתים שתיכפה עליו הסכמה שאינו מוכן לה. התנגדות זו יכולה להגרם כתוצאה מחרדה מכוחו העודף של הצד השני, בין אם זו מוצדקת או הינה פרי תחושה סוביקטיבית של המגושר, או מעצם הצורך לשהות במחיצה אחת עם היריב או מחשש מלחץ מצד המגושר.
- הדגש את מרכיב הבחירה
- עבוד על פערי כוחות⁶
- זמן צמתי בחירה במהלכים שונים בתהליך
- הסבר מה אתה הולך לעשות, מתי ומדוע
- בקש רשות לכמה שיותר מהלכים ופעולות שלך כמגשר

12. עיתוי/פורום בלתי הולמים

- יתכן שצד חש שעיתוי הגישור אינו מתאים. התהליך מתרחש מוקדם מידי כי חסר עדיין ידע או כי לא התגבש עדיין הנזק או שהגישור הוא כבר מאוחר מידי, כבר אין מנוס ממלחמת חורמה או הושקע יותר מידי כסף בעורכי דין ובהליך המשפטי. או שכבר יש ייאוש. יתכן גם שההתנגדות נובעת מהפורום. המגושר מתנגד להרכב האנשים שיושב מולו. מי שנוכח לא רצוי ומי שנעדר חסר לו, כדי שיחוש שההליך אפקטיבי או שמכבדים אותו.
- לעתים קרובות, עבודה על הפורום מעצימה את הצדדים ומהווה הזדמנות להשגת הצלחה של הגישור.

פורום

- עצב עם המגושרים את הפורום הנכון
- בדוק את האינטרסים בשיתוף/אי שיתוף צדדים, וגורמים נוספים
- הצע סוגי שותפות שונים של גורמים שונים. למשל נוכחות אילמת (אדם שבפגישה המשותפת רק מאזין ויכול במהלך פגישה נפרדת או בין פגישה לפגישה לסייע לצד), נוכחות מייעצת, נוכחות של מקבלי החלטות, נוכחות של מספקי מידע (זה שהיה שותף לאירועים ויכול לספר סיפור נוסף על

⁶ ראו התמודדות עם פערי כוחות, בחלקד- בניית דיאלוג בגישור, פרק 4 כלים לבניית דיאלוג, עמוד 247

הסכסוך), נוכחות מגשר טיבעי. ניתן גם ליצור נוכחות חלקית על ידי שיחת טלפון, שיחת וועידה, מכתב שיישלח לגישור ויוקרא בחדר ועוד

עיתוי

- עבוד עם כל צד על השאלה מדוע גישור דווקא כעת?
- בדוק רווח והפסד מדחייה- מסיבות רגשיות, איסוף מידע, התגבשות נזק, השלמה או ציפיה לתהליכים חיצוניים לצדדים, היכולים להשפיע, כמו החלטת מינהל מקרקעי ישראל שתתיר פיצול נחלה חקלאית ותרחיב את מגוון הפתרונות האפשריים וכו'.
- בדוק אפשרות להקדים את הגישור או לדחותו
- בדוק בכלל ובין מפגש למפגש, כמה זמן נחוץ עד המפגש הבא ומה זמן המפגש האופטימאלי
- אפשר עבודה בשעות האופטימליות עבור כל הצדדים מבחינת פניות, אפשרות לתקשר עם גורמים חיצוניים
- בדוק אפשרות להקדים את תחילת הגישור

13. התנגדות למגשר

ההתנגדות יכולה לנבוע גם מהערכה שהמגשר אינו מתאים בכישוריו, בניסיונו או שהוא מהווה איום על המגושר או שהוא חשוד באי נייטרליות או דווקא דומה מידי למגושר ולכן אינו מוערך מספיק.

התמודדות המגשר

- הצע בעדינות, אולי בפגישה פרטית, את האפשרות שאתה מהווה חלק מהבעיה או מהנצחתה-שאל את המגושר באופן ישיר, פשוט וקצר: "מה נחוץ לך ממני?"
- הצע היפותיזה: "בהנחה שאתה יכול לקבל כל מגשר שתמצא איך היית מעצב את המגשר האידיאלי עבור עצמך?
- דווח באופן ענייני ולא מתגונן על האפשרות שאתה מחולל התנגדות כי....
- צטט משפט שאמרת או מהלך שעשית שעורר התנגדות וברר מדוע
- הזכר את האפשרות להחלפת מגשר
- עמוד על היתרונות והחסרונות הגלומים בהיותך עו"ד, גבר/אשה, ערבי/יהודי, צעיר/מבוגר וכו'
- הצע לצרף מגושר נוסף
- אם זיהת טעות או פגיעה שגרמת- קח אחריות, הודה בכך, התנצל במידת הצורך
- העבר מינון גבוה יותר של שליטה למגושר
- אם אינך מאתר את מקור ההתנגדות שאתה גורם לה, נסה פעולות שיעזרו לברר זאת. למשל להערכתך אתה אקטיבי מידי- נסה פסיביות, אם אתה מעמיס על המגושר יותר מידי אחריות, קח אחריות לידך, אם הוא מסמן לך שאתה מאריך בדברים, קצר את דיבורך וכו'
- התייעץ עם מגשר עמית בדבר האפשרויות השונות להתנגדות שאתה מעורר
- בדוק במקרים המתאימים עם הצדדים עצמם מה מעורר התנגדות

14. פגיעה בצרכי המגושר מההליך

ההתנגדות לקורה בגישור, נובעת לעיתים קרובות מכך שצורך של המגושר נפגע. אני מציע לכם להיות קשובים לכל אורך הגישור למה שהמגושרים צריכים מכם, כמגשרים, ללא קשר לתכני הסכסוך. כאשר יש התנגדויות שאין להם הסבר הקשור לתכני הגישור, נכון יהיה לבחון איזה צורך נפגע כעת.

-שאלת מפתח בעניין זה הינה: "מה נחוץ לך כעת, ממני/מהצד השני/מהגישור"

-בדוק בזהירות ממה יש כעת פגיעה

-ברר מה השתנה בין החצי שעה הקודמת לבין מה שקורה כעת. לעתים השינוי אינו קשור למהלך הגישור אלא לחווייה, מחשבה, שינוי פיזי אצל המגושר, במנותק מהסיטואציה הגישורית.

-הימנע מחקירת יתר של פגיעה ומחדירה לאינטימיות

-הימנע מלהפוך את הגישור לטיפול

-אזן בין התמודדות עם פגיעה שארעה לבין צרכי הצד השני

-בדוק אפשרות לכך שאם צד אחד פגע בשני הוא יקח על כך אחריות, אחרי שהבין וקיבל שפגע. אל תלחץ להתנצלות או מחילה אך אם זה קורה, תמוך בכך והחמא על כך. זו דרך מעולה לייצר דיאוג, ולעתים אף להשיג תובנות וריפוי מתוך ההתרחשות בגישור עצמו.

-זכור- חוויה מתקנת בגישור יכולה להקרין על תפיסת העבר ועל מה שייעשה בהווה

15. טקטיקה במו"מ

מובן כי מגושר יכול לייצר התנגדות מלאכותית כטקטיקה במו"מ תחרותי מול הצד השני, מתוך הנחה שההתנגדות תשפר את סיכוייו למקסם את רווחיו.

התמודדות המגשר

טקטיקה נובעת מבחירה שכלית ולא מהתנהלות רגשית/נפשית. לפיכך, ההתמודדות עימה צריכה גם היא להיות שכלית.

-חשוף את הטקטיקה בפגישה נפרדת

-בדוק יתרונות וחסרונות של הטקטיקה (ראו גם בפרק טיפול בהפרעות בחלק זה)

-במידת הצורך הודע שטקטיקה מסויימת אינה קבילה בגישור

זה יכול להישמע כך: "כשאתה אומר שאתה תחליט מה יהיה הפתרון, מה אתה מרוויח מכך? מה

אתה עלול להפסיד?" או: "הרעיון בגישור הוא שתגיעו לפתרון ביחד, להודיע לצד שאתה זה

שמחליט אינו מקובל"

16. ההתנגדות מפני שינוי

1. מהו שינוי?

- ישנם כמה קריטריונים, אשר רק כשכולם מתקיימים אפשר לכנות תהליך מסוים כשינוי⁷:
1. המצב החדש אינו תולדה טבעית והדרגתית של חלוף הזמן.
 2. מצב זה או מצב דומה לו לא היה שכיח ושיגרתי בעבר הקרוב. מן הבחינה הפסיכולוגית זו חוויה חדשה וראשונית.
 3. ההבדל בין מה שהתרחש עד מועד השינוי ובין מה שמתרחש עם השינוי הוא ניכר, משמעותי ונקלט באמצעות חושיו של האדם.
 4. המצב החדש רלוונטי לחייו של הפרט ובעל השפעה ישירה או אפשרית עליהם והאדם יכול להגדירו כחשוב, כבעל משמעות.

2. שלושת רבדי השינויים⁸:

1. **תמורות חיצוניות שמחייבות את הפרט לשינויים פנימיים** - כגון שינוי השותף לעבודה, שינוי מצב כלכלי עקב משבר כללי בחברה, שינוי עקב חקיקה או החלטה של גוף שיפוטי המשנה את מצב המגושר ועוד.
2. **תמורות אישיות**
אלו הם שינויים המתחוללים אצל האדם עצמו. שינויים בתפיסותיו, ברגשותיו ובהתנהגותו. בשינויים מסוג זה נכלל גם החינוך בבית הספר או הצבא, השפעת ההורים, בני זוג ושותפים לעבודה. הפרט לומד במסגרות אלו מיומנויות חדשות; הוא מתחנך לחשוב אחרת, להאמין במה שלא האמין קודם או להעמיק את אמונתו במה שהאמין. בגישור, יתכן שמדובר בשינוי בתפיסת העצמי- פתאום מתברר למגושר שהוא מסוגל להילחם על דעתו והא מעריך את עצמו יותר או שהוא מבין פתאום עד כמה הוא תלוי בצד השני. השינוי יכל להיות ביחס כלפי הצד השני או כלפי מציאות מסוימת. הצד השני הופך משטן לאדם, מסחטן למישהו בעל צורך לגיטימי או מנדיב לאכזר. יתכן שהתפיסה של המציאות תשתנה- מעולם ברור, ודאי ומאורגן לעולם כאוטי או מעולם מתעלם וקר למקום שבו יש עוד אנשים ויש בו הרבה הזדמנויות ותקווה.
3. **מעברים – תמורות בסביבה הקרובה למגושר**
שינויים אישיים שלעתים קרובות נכפים על המגושר, כמו שינוי במקום העבודה או בסטטוס בעבודה, שינוי ברמת החיים עקב גירושין או פיטורין שינוי במקום המגורים או בסטטוס המגורים- משותף מלא ובן זוג לשותף כלכלי בלבד במשק, שינוי הסטטוס המשפחתי – נישואין, הורות, גירושין, פרידה, מוות של קרוב, עזיבת הילדים את הבית וכדומה.

⁷ הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי, ראו הערה 113, עמוד 28

⁸ שם עמוד 34

כל סוגי התמורות מאלצים את המגושר להתמודד עם השינוי. בעקבות ההסתגלות, מתחוללת תמורה קבועה באורח החיים של הפרט: בראש ובראשונה בהתנהגותו אך גם בתפיסותיו, ברגשותיו, בעמדותיו, בערכיו ובאמונותיו.

בהליך הגישור מתחוללים שינויים מכל הסוגים. המגושר צפוי ולעתים מצופה ממנו במהלך הגישור, לעבור שינוי פנימי מסוים בתפיסתו את התחום הכספי, הרגשי, הסביבתי. כמו כן בהליך הגישור ישנם היבטים חינוכיים- הדורשים מהמגושר שינויי גישה כלפי יריבו, התנהגות אחרת כגון הקשבה, התנהגות לפי כללי המשחק של הגישור ועוד. ולבסוף תוצאות הגישור מזמנות לעתים מעברים או שהסיכסוך נובע כתוצאה ממעבר ומהווה מסלול להסתגלות עם מציאות חדשה. מובן כי כאשר השינוי המתבקש הוא רב יותר ובכמה רבדים, ההתנגדות לו תהיה עזה יותר.

3. סוגי שינוי- קוגניטיבי, רגשי, התנהגותי⁹

השינויים הפנימיים יכולים להתחולל באחד או יותר ממרכיבי ההווה: המרכיב הקוגניטיבי, המרכיב הרגשי והמרכיב ההתנהגותי.

המרכיב הקוגניטיבי מתייחס לתפיסות, לאמונות, לדעות, לתהליכי חשיבה, לשיפטים ולהערכות (של שווי, של יופי, של כדאיות, וכו'). כשהמגושר משנה את דעתו על המגושר השני ומעריך כעת יותר את כישוריו, הוא עובר תהליך של שינוי תפיסתי.

המרכיב הרגשי הוא מארג הרגשות, התחושות ומצבי הרוח שהאדם חווה. אלו יכולים להיות מכוונים כלפי עצמו, כלפי בני אדם אחרים או כלפי אובייקטים כמו מוצרים או רעיונות. ובגישור- מעבר ממצב רוח של כעס למצב רוח של השלמה וקבלה, היפוך מרגש שלילי כלפי אחר לרגש חיובי, וכן הערכה שלילית כלפי פתרון המוצע על ידי הצד השני לגישור ההופך להערכה חיובית.

המרכיב ההתנהגותי הוא הגלוי ביותר. מדובר בתגובות מילוליות ובלתי מילוליות כגון תנועות ידיים והבעות פנים אך גם בקבלת החלטות. קבלת החלטה, למשל, לשלם, להתפשר, לחזור לבית המשפט, לבצע מטלה בדרך אחרת, לשתף במידע, לרסן או לבטא תוקפנות וכדומה.

מכיוון שקיימת נטייה לקואורדינציה ולעקביות בין שלושת מרכיביהם של השינויים הפנימיים, סביר להניח ששינוי במרכיב אחד יוביל לשינויים במרכיבים האחרים. שינוי רגשי יביא לשינוי תפיסתי וגם להיפך, ואלו יעוררו שינוי התנהגותי. יתכן גם ששינוי בדפוס ההתנהגות יגרום לשינוי בחוויה ובתפיסה. למשל, נניח שהמגשר הצליח לגרום לצד להקשיב או לנשום 10 נשימות לפני שהוא מגיב (התנהגות) וכתוצאה מכך המגושר חווה רוגע רב יותר ותחושה של הרמוניה רבה יותר עם הסביבה.

⁹ שם עמוד 38

מכאן מתבהרת אפשרותו של המגשר לשנות את מהלך הגישור דרך כל אחד מהמישורים הללו, דווקא מתוך עירות להתנגדות.

4. היבטים שונים להסברת השינוי **ההיבט הרציונלי**

שינוי נוצר, בהיבט הרציונאלי, בעיקר באמצעות העברת ועיבוד מידע וקבלת החלטות על בסיס שיקולי רווח והפסד. ביסוד תפיסה זו עומדת ההנחה שבני האדם הם יצורים רציונליים, המונעים על ידי אינטרסים אישיים. קבלת מידע חדש וניתוחו, יחד עם שימוש בידע קיים יגרמו לתובנות שכדאי לקבל או ליזום שינוי.

- **תפקיד המגשר לפי התפיסה הרציונאלי** כדי לאפשר שינוי הוא לגרום להעברת מידע בין הצדדים, לבניית מאגר מידע משותף, ולהכרה רציונלית של כל צד באינטרסים המשותפים והמיוחדים לכל צד, תוך היותו של המגשר סוכן של המציאות. על המגשר להעלות טיעונים רציונאליים שיחזקו מגמה של שינוי או לפחות לסייע לכל צד בבחינת המציאות ובחשיבה על רווח/הפסד וסיכון מול סיכוי.

ההיבט הפסיכולוגי- חברתי

הפסיכולוג קורט לוין¹⁰ ניסח עקרונות פסיכולוגיים להיווצרות ושימור שינוי אצל האדם, והם: הפשרה, שינוי והקפאה מחדש. מצב של הפשרה מתרחש כאשר קיים חוסר איזון, ערעור יסודות או מתח. זה השלב שיש בו מודעות ונכונות לטלטל את המערכת ולשנותה. בגישור, נקודות מפנה מתרחשות לעתים קרובות לאחר שיא הקונפליקט, כאשר כעס ותגובות זעם השתחררו והיכולת המנטלית שפחתה שוב גוברת. במצב כזה, יש לעתים קרובות צירוף של חולשה ונכונות לערער על ההנחות הקיימות. ערעור כזה מתרחש בין היתר כשהמגשר מודע לסתירות בין הידע והאמונות שלו לבין מידע חדש שהוא פתוח כעת לקבל. בגישור, תיתכן סתירה בין ידע עובדתי לגבי התרחשות הדברים, כפי שהמגשר שומע מהמגושר השני, לראשונה או שמתגלה סתירה בין הדימוי שהמגושר בנה לעצמו על המגושר השני- לבין ההתנהגות בפועל של אותו מגושר או שפשוט יש עוד סיפור אפשרי להסבר המציאות, מלבד זה שבו הוא החזיק עד עתה.

לעתים קרובות אחרי שיא של מתח, התפרצויות והטחת האשמות, אני רואה בחדר הגישור, מעין אתנחתא ונכונות לראות אחרת את הצד השני ולקבל וללמוד משהו חדש. השינוי ימשך ויגרוך אחריו גל של שינויים עד שיווצרו הומאוסטזיס או איזון חדשים, בין הקולות השונים של המגושר עצמו ובין לבין המגושר השני. זהו שלב ההקפאה, שבו משתלבים התפיסה, הרגש וההתנהגות החדשים במערך הקיים של האדם. שלב זה דורש מהמגשר תמיכה וחיזוק, היכולים להבטיח שהשינוי יהיה יציב וקבוע.

¹⁰ שם עמוד 51

- תפקיד המגשר לפי מודל זה הוא לגרום להפשרה, בין היתר לאפשר ואף לעודד תהליך של הגברת המתח, התפרצויות ופריקת רגשות, לגרום לשינוי ולוודא שיווצר איזון חדש, מוסכם ויציב בין הצדדים. משנוצר איזון חדש העונה על אינטרסי הצדדים תפקיד המגשר לתמוך בו ולסייע לצדדים להביעו ולייצבו בהסכם. תפיסה זו תואמת מאוד לאסכולת הגישור הנרטיבי.

ההיבט ההתנהגותי

ההיבט ההתנהגותי מתמקד בהתנהגות עצמה של הצדדים ולא ברכיבים הקוגניטיביים או הרגשיים, מתוך תפיסה שמה שלא מדיד וניתן לצפייה לא רלוונטי. התנהגות משתנה, על פי תפיסה זו, אם מוצמדים למרכיביה החדשים תגמולים, חיזוקים או תמיכות במינון ובזמן הנכון. שינוי לא יתרחש, לא ייקלט ולא יתמיד, אם לא יהיו די תיגמול וחיזוק או שאלו לא יהיו קשורים לשינוי. על פי תפיסה זו, שינוי יתרחש על ידי סוגים שונים של חיזוקים חיוביים שיעודדו שינוי וחיזוקים שליליים שיכחידו התנגדות או תפיסות שלא מקדמות שינוי.

- לפי מודל זה על המגשר לוודא שיווצרו במהלך הגישור תגמולים מספיקים, ראשית להתנהגות הדרושה בגישור, כגון הקשבה, שיתוף פעולה, מתן אמון ולאחר מכן מספיק תגמולים וחיזוקים להסכמה לשנות את התפיסה והתחושה כלפי הצד השני ו/או כלפי התרחשויות עבר ואפשרויות העתיד. המגשר מתפקד, בהיבט זה, כמין מנטור או מחנך המסייע למגושרים, ביחד ולחוד לבצע קישורים בין גירוי לתגובה- בין מחשבה /אמירה/ מעשה- לבין התוצאה שלהם. התגמולים או החיזוקים השליליים שמספק המגשר ניתנים הן במישור התהליך והן במישור התוכן. המגשר לפי תפיסה זו בודק עם כל מגושר איזה תגמולים או חיזוקים הוא יכול לקבל מהצד השני כך שיסכים לשינוי. למעשה המגשר מתפקד כמי שמאגם חיזוקים ותגמולים עבור הצדדים ודואג לספקים ישירות או מגורמים אחרים, הצדדים עצמם וגורמים תומכים שונים.

במישור התהליך- המגשר מחמיא למשל על הקשבה ועבודה רציונאלית או חשיפת רגש והתקדמות ושולל התנהגות משתלחת או שאינה מקדמת את הדיאוג בין הצדדים.

במישור התוכן- המגשר יחזק עבודה על אינטרסים משותפים ויעודד פתרונות הנותנים מענה למקסימום אינטרסים.

בפרקטיקה, המגשר צריך לסייע למגושרים להתמודד עם השינויים הצפויים והנדרשים הן במישור ההתנהגות, הן בהיבט הרציונאלי והן בפן החברתי-פסיכולוגי. בדרך של ניסוי וטעייה, תדע כמגשר מה עובד טוב יותר עבור מגושר ספציפי ועבור שני הצדדים יחדיו. ויתכן כמובן שעם כל מגושר נדרשת עבודה קצת שונה כדי לסייע בהתגברות על ההתנגדות לשינוי.

5. מהי התנגדות לשינוי?

התנגדות היא כאמור צורה של הגנה שמפעיל האדם כדי להגן על עצמו מפני איום¹¹. התנגדות לשינוי היא הגנה מפני השינוי הצפוי, בפועל או בתפיסת המגושר, הן במישור תהליך הגישור והן בשל תוצאותיו.

התנגדות לשינוי מאפשרת שימור יציבות, הבטחת הבטחון והימנעות מזעזוע, מפגיעה ומכאב הטמונים באי וודאות. בכל שינוי טמונים סיכויים והזדמנויות. קבלת השינוי מבטאת הסכמה ליטול סיכון ולהינות מחידוש וצמיחה. שינוי מביא להתנתקות מן המצב הקיים, על הסיפוק שבהיכרות ובשליטה בו.

6. חשש משינוי

התנגדות יכולה להיגרם מתוך חשש של צד מהשינוי הנדרש בעמדותיו ובתפיסתו את הצד השני ואולי גם את עצמו, שינוי הנדרש עקב מידע חדש, הערכה אחרת המתגבשת אצל המגושר, ראיית המציאות באופן אחר, הפרידה האפשרית מהסכסוך שהזין את המגושר זמן רב ולעתים עצם ההימצאות בנוכחות היריב. השינוי מזמן וויתור על דפוסי חשיבה והתנהגות מוכרים ונוחים, דבר הגורם לחרדה. השינוי מחייב מאמץ להסתגל לדפוס חדש ו/או למצב חדש וגורר חוויה של פחות או העדר שליטה.

החשש משינוי מוזן על ידי העדפת המוכר על פני הבלתי מוכר, על ידי העדפת המקובל או הנהוג, בקבוצת התייחסות הרלוונטית למגושר ועל ידי היצמדות לערכים, אמונות ותפיסות המחזקות את ערך המאבק או הנצחון או הנקם. גורם נוסף המחזק את החשש משינוי הוא חוסר אמון עצמי. המגושר חושש שלא יוכל לעמוד נפשית בשינוי כגון פרידה, מקום מגורים אחר, חיים בריחוק מילדיו או שינוי תפקיד.

ניתן למנות מספר גורמים המייצרים התנגדות לשינוי. שינוי ייתקל בהתנגדות אם פרטיו אינם ברורים דיים למי שעתיד להיות מושפע ממנו; אם הוא נעשה בכפייה או נחוה ככזה; אם הוא מוצג כצורך של הצד השני בלבד או של המגשר או של ארגון; ואם הוא פוגע בערכים ובצרכים של המתנגד.

הקושי בשינוי קשור לצורך של בני האדם ביציבות, לפחד מהלא נודע, לחשש לאבד שליטה, ולרתיעה מהפסדים שעלול השינוי לגרום.

¹¹ פרקים נבחרים בפסיכיאטריה, ראו הערת שוליים 104 לעיל, עמוד 639

7. התמודדות המגשר עם ההתנגדות לשינוי

1. זיהוי

כמו בהתמודדות עם כל התנגדות, גם כשהרקע להתנגדות נראה כחשש משינוי, עליך לזהות את מקור החשש משינוי. איך? בעיקר ע"י שאלת שאלות סקרניות, הנחת היפותזות וניסוח מחדש

2. אימון לשינוי

- צור התנסות ברכיבים מהשינוי או בשינוי "בקטן". חוויות אלו יכולות לסייע מאד בהפגת ההתנגדות. המגושר יחוה את עצמו כמסוגל ויראה את היתרונות הטמונים בשינוי. המחשה וחוויה טובים בהרבה ממלל.

ההתנסות בחלק מהשינוי יכולה להיות בדרך של משימות אותן ימלא המגושר בין פגישה לפגישה, הרלוונטיות להתנהלות החדשה הצפויה. למשל, בן זוג החווה חרדה מהצורך לנהל את עניניו הכלכליים לבד, לאחר הפרידה. בקש ממנו לנהל רישום של ההוצאות וההכנסות שלו במשך חודש.

או בן זוג החושש ממספר נמוך/גבוה מידי של מפגשים עם ילדיו, אחר עזיבת הבית. עודד והצע ניסוי של שבועיים לבדיקת אפקט השינוי על כל הנוגעים בדבר.

3. מימוש ופיתוח מיומנות

הסתגלות לשינוי מחייבת סוגים שונים של מיומנות כמו גמישות, יכולת הקשבה, יכולת להיות בדיאלוג עם גורמים הרלוונטיים להצלחת השינוי ועוד.

-סייע לצדדים בשיפור המיומנויות שלהם לנהל משא ומתן ולקיים ביניהם דיאלוג, במיוחד כשהדבר רלוונטי להפנמת והטמעת השינוי הצפוי. למשל כאשר בן זוג חרד מאובדן השליטה וניתוק מהנעשה עם ילדיו, מיומנות גבוהה יותר בדיאלוג עם בת הזוג תפחית את החרדה מפני השינוי. ועל כך אפשר להתאמן במהלך הגישור עצמו.

-למד את המגושרים שלך- לנסח מחדש, לשאול שאלות, לבטא אמפטיה, להעביר מסרים באופן מדויק וברור ולוותר על ציניות ואלימות מילולית.

-אמן את הצדדים, במידת הצורך, להיות אסרטיביים ולבטא כעס או רגשות אחרים. זה יחזק את בטחונם שאם השינוי יהיה כרוך בקשיים הם יוכלו להתמודד עם כך טוב יותר.

- צור שגרת גישור קבועה מבחינת מקום, שעת התחלה, משך מפגש, נוהלי שיחה, תפקידים קטנים בתוך המפגש כמו אחריות לכיבוד, להדפסת חומרים כתובים וכדומה.

חוויה טובה יותר של היכרות עם הגישור ושגרתו מאפשרת, באופן רגוע ושקול יותר, להבין ולעצב את תהליכי השינוי שמזמן הגישור.

4. מעורבות ושליטה בעיצוב השינוי

- ככל שתיצור שליטה רבה יותר של כל צד בעיצוב הפתרון, כך יהיה השינוי קל יותר עבור המגושרים, כיוון שהוא יתאים יותר לצרכים וליכולות וכיוון שיעשה מבחירה. לפיכך, עליך ליזום מעורבות רבה ככל האפשר של הצדדים- גם בכל היבטי הפתרון וגם באשר לאופן יישומו, תנאיו, קצב הביצוע ושלבו.

- התייעץ עם הצדדים וגם דווח להם על תהליכי השינוי המתרחשים בגישור עצמו
- הכן עם הצדדים רשימת שינויים שונים אפשריים
- הכן עם הצדדים רשימת דרכים שונות להשגת אותו שינוי
- הכן עם הצדדים רשימת צרכים שהשינוי יתן להם מענה
- הכן עם הצדדים רשימת צרכים שהשינוי ייפגע מהם
- הכן את רשימת היכולות הנדרשות לביצועו של השינוי
- הכן את רשימת המגבלות והקשיים הצפויים בדרך ליישום השינוי
- תן מספיק זמן לחשיבה, היוועצות, התלבטות
- פרק את השינוי לשלבים כך שיהיה נגיש יותר ונוח יותר לעיבוד והפנמה
- בדוק עם הצדדים ביחד ולחוד מה נחוץ כדי לעבור משלב לשלב.

מ"מגיע לי" לשלבי שינוי - עקרת הבית הופכת ליזמית

בגישור בין בני זוג, השכילו הצדדים לוותר על דיון- מהו מוניטין הבעל וכמה מהמוניטין מגיע לאשה ולבדוק מה נחוץ לה כדי לבנות קרירה עצמאית. הצדדים הגיעו למסקנה כי השינוי מעקרת בית לאשת קרירה מחייב שלבים ותכנון יחדיו את אופן המעבר משלב לשלב, בהיבט של קבלתייעוץ, סיוע כלכלי מהבעל, השגת לקוחות למיזם שלה ועוד.

5. עודד תהליכי סיום והשלמה

שינוי מחייב פניות רגשית ונפשית. לשם כך יש צורך לאפשר, במהלך הגישור, תהליכים של השלמה עם אובדן, עם פרידה, עם ויתור. יש לעודד פרידה ממצב קודם, כדי לאפשר קבלת מצב חדש באופן שלם, נקי, ללא אשמה וללא כעס. גישור מחייב לעתים קרובות תהליך הדומה להתאבלות, הכולל הכחשה, כעס, התמקחות עם המציאות, דיכאון, השלמה, קבלה והתארגנות מחודשת. לעתים, דווקא בשלבים האחרונים של התאבלות יש רצון לחזור למוכר ולהרגל ונוצרת תחושת חוסר אוניס מכך שהדבר אינו ניתן. לך המגשר תפקיד מרכזי בסיוע לתהליכי השלמה וסיום.

- פתח מודעות אצל המגושר לקושי הצפוי
- סייע בבניית מוכנות לפרידה מהמצב הקודם.
- סייע, גם כשזה נראה אכזרי להבנה- שהאובדן והפרידה הם עובדה מוגמרת
- סייע בהשגת אמונה בכך שהשינוי הוא חיוני
- הבע אמון ביכולת המגושר להצליח לבצע את השינוי
- סייע בזיהוי השינוי כיוצר הקלה
- אפשר ועודד "פינת הנצחה" למה שהיה. **זה יכול להישמע כך:** "אתם נפרדים כעת. עדיין יהיה מאד בריא לשמר את מה שהיה טוב ביניכם, לבנות לו מן פינת הנצחה, שישאר כזכרון טוב ויהפוך לחלק ממה שאתם. אם תצליחו לחיות טוב עם העבר המשותף, יהיה לכם קל יותר לחוות ואולי גם להינות מהשינוי שצופנים ההווה והעתיד"
- שאל על המחיר הרגשי ששולם עד כה
- בדוק מה צריך המגושר כדי להיות שמח בשינוי

-בדוק מה צריך המגושר כדי לחוש שלם עם השינוי
- אם יש לבטים סייע לברר אותם

6. פירוק ההתנגדות לגורמים

לעתים המגושר מביע התנגדות לשינוי אך לתחושתו המדובר בהתנגדות שמקורה שונה או שנראה שישנם מספר גורמים להתנגדות.

-הצע היפותזה שבהתקיימה השינוי יהיה קביל.

זה יכול להישמע כך: "בוא נניח שהפתרון יתרחש רק לאחר ש...או רק אם תקבל גם... מה אז?"

-בדוק משקל יחסי שונה של מקורות שונים להתנגדות. למשל: "אני מבין שהפתרון המסתמן מטריד אותך גם בגלל עיתוי ביצועו, גם בגלל עלותו וגם בגלל שאתה לא חושב שזה הוגן, מה בעיקר מפריע לך?"

- הזמן עבודה בכל פעם על מקור אחד להתנגדות, בהנחה ששאר הגורמים טופלו.

7. שימוש בדמיון ובהמחשה

מטבע הדברים קל יותר למגושר לחוות את ההווה מאשר לחזות את העתיד. ההסכמה לשינוי תהיה קלה יותר אם ניתן יהיה להפוך אותה לגישה ככל האפשר. הסכמה לשינוי מותנית ביכולת לתפוס אותו.

-הצע למגושר לכתוב על השינוי המוצע

- השתמש בדמיון מודרך כדי לחוות איך מרגיש היום שאחרי השינוי
- הזמן את המגושר להמחיש את חויית השינוי הצפוי, לתארו באמצעות דימויים כמו איזה חיה הכי דומה לשינוי או לראות בו ילד שצריך לגדל. ככל שתעיז יותר - לאפשר משחק עם השינוי, כך קל יהיה יותר לעבד אותו ולהסתגל אליו או לעצבו אחרת או להדפו מתוך בחירה שליומה ורציונאלית.

- ברר את הצורך של המגושר ואת הסיפוק האפשרי מחידוש, מרענון, מאתגר ומחויייה של הלא מוכר. תופתע לעתים לראות שגישה זו פותחת שדה חשיבה שלם שעד כה המגושר לא היה ער אליו.

8. התאמת השינוי לערכי המגושר

-בדוק עם המגושר איזה מערכיו תומכים בשינוי ועם איזה מהם השינוי מתנגש¹²

9. שינוי- גמיש, מובנה, בעל שלבים, הפיך, מותנה

ההתמודדות הטובה עם החשש משינוי קשורה גם לעיצוב הפתרונות עצמם, כך שיאפשרו התאמת הפתרונות לנסיבות משתנות. אפשרות כזו מקלה על התנגדות לאי ודאות כיוון שהיא

¹² ראו עבודה עם ערכים בחלק ג- אסטרטגיות בגישור, פרק 5 אסטרטגיות לבניית אופציות כל אחד זוכה עמוד

מאפשרת התמודדות עתידית טובה יותר עימו. לצורך כך חשוב לאפשר, היכן שרק אפשר, פתרונות גמישים, הפיכים, בעלי שלבים וכן מותנים בתנאים שכל הצדדים צריכים לעמוד בהם. אתה כמגשר צריך לסייע לצדדים לרקום אריג של פתרון שיהיה מספיק יציב וחזק כך שלא יקרע או יישחק אך גם שיהיה מספיק גמיש כדי שיהיה אפקטיבי ויעמוד בשינויים עתידיים.

אישתו לתמיד

בגישור בין בני זוג, רות נמצאת בדיכאון, יש לה חשש שלא תוכל לפרנס את עצמה ולתחוששה עומר- הבעל אחראי למצבה. בנוסף, להבנתה, בזכותה הבעל הצליח בתפקידו, היא סגרה בגללו עסק מצליח שהיום כבר לא תוכל להקים מחדש. עומר מצפה שתעמוד על רגליה אך מוכן להמשיך ולפרנס את כל המשפחה לתקופת הסתגלות מוגדרת, מתוך הכרה מסויימת באחריות ומתוך דאגה לאם ילדיו. רות אינה מוכנה לשום שינוי- במצב הכלכלי ובעצם בתלותה במי שהיא רואה מתעלל ואכזר. ציפייתה היא שעומר יפרנס אותה עד סוף חייה.

פעולות שונות שנעשו עם בני הזוג כדי לעצב את השינוי

-שימוש בהנחות: "בהנחה שעוד שנה את זוכה במיליון דולר, מה אז? בהנחה שיש לך עסק משגשג, מה אז? בהנחה שעמר חולה/מפוטר, אינו יכול לעבוד, מה אז? בהנחה שרות נכנסת לדכאון עמוק, מה אז?

ההנחות הללו הובילו למסקנה שגם אם נגדיר שינוי, נצטרך מנגנון מדורג וכן מנגנון לביצוע שינויים. היתה הבנה שהשינוי, בתנאים מסוימים –הפוך.

-פירוק לגורמים- סוג המימון. הופרד המימון של הילדים מהמימון של רות. הוסכם שעומר יממן את כל צרכי הילדים, מה שלוה בהקלה גדולה וצמצם את מימדי השינוי הנדרש מרות. פירוק לתקופות- עכשיו- מימון מלא. עצמאות כלכלית של אחרון הילדים -הפחתה בעלות מימון, נקודת זמן בין עכשיו לבין בגרות הילדים. פירוק לסוגי מימון- דיור, אחר, קבוע/משתנה -משחקי תפקיד- עשיתי שימוש במשחקי תפקיד. פניתי אל עמר בתור רות- עם כל העוצמה והכאב, לשביעות רצונה של רות אך היא גם ראתה את המצב האבסורדי של היעדר שינוי אצל רות- הדורשת שותפות נצח במי שאינה רוצה להיות עימו.

-תהליכי השלמה היתה עבודה עם רות על ההשלמה עם המצב החדש, עם סוג הקשר השונה, הצפוי עם עמר. היתה יצירת מודעות אצל שני הצדדים לתהליכי התאבלות. -שימוש בדימיון ובהמחשה- נעשתה עבודה על ההקלה הצפויה, מרגע שהפרידה תתממש.

10. שימוש בפרדוקס

לעתים קרובות תנועה עם כיוון ההתנגדות ואף הגברת התנועה, תשחרר את ההתנגדות. זהו עקרון בסיס בגידו ובתורות לחימה מזרחיות נוספות. עקרון זה יפה גם לטיפול פרדוקסאלי בגישור. כשלא ברור מה מקור ההתנגדות והיא ממשיכה לנהל את המגושר- אפשר להשתמש בפרדוקס.

זה יכול להישמע כך- מגשר: "אתה אומר שבבית המשפט תקבל יותר, אז אולי בעצם נכון לנהל את הסכסוך הזה בבית המשפט?". או: "אני באמת יכול לראות את התועלת בבית המשפט במקרה שלך..." ושתיקה. המגושר מצפה למאמץ להשאיר אותו בגישור ומגביר את התנגדותו יותר ויותר. פתיחת הדלת ותנועה איתו, גורמת לו להישאר. או אמירה למגושרים- "אני באמת חושב שהמקרה שלכם קשה ביותר. איני בטוח שניתן לפתור אותו."

זהירות- צריך להיזהר שפרדוקסים לא יגרמו לחוויה שהמגשר מזלזל או טומן מלכודות לצדדים. אבל אם יש מספיק אמון במגשר ומובן שכל מהלכיו הם לטובת התקדמות ההליך- פרדוקסים יכולים לסייע בהתגברות על התנגדות.

5. ההתנגדות ככלי לניהול ההליך

ההתנגדויות אותן מזהה המגשר יכולות להוות עבורו תמרורים אשר יורו לו כיצד לנהל את הגישור, הן בהיבט התוכן והן מבחינת התהליך. וכפי שאומרים ואצלאוויק, ויקלנד ופיש בספרם¹³ ההתנגדות לשינוי יכולה לשמש אמצעי חשוב לשינוי. כך למשל, מגושר אשר נצמד שוב ושוב לסיפור אירוע מהעבר- אות הוא למגשר כי למגושר יש התנגדות מפני דיון בהווה, באינטרסים ובפטרונות. המגשר יכול להחליט לטפל בהתנגדות כמתואר לעיל או לנסות ולהתעלם ממנה ולנקוט במהלך אשר יעקוף את ההתנגדות. במקרים מסוימים אף יאלץ המגשר להתעמת עם התגובות הנובעות מההתנגדות, מבלי שיהיה בידו לטפל בה, למשל ע"י הצבת גבולות לצד שהתנגדותו באה לידי ביטוי במניפולציות, ע"י קביעת כללי משחק חדשים וכדומה. יתכן שההתנגדות היא סימן למגשר כי נקט בטקטיקה לא נכונה, הפעיל יותר מידי לחץ על צד או עלה על נקודה רגישה ולכן עליו לשנות את אופן התערבותו. לבסוף הייתי רוצה שתקבלו את ההתנגדויות הלכות שלכם באהבה. זיכרו ההתנגדות אינה נגדכם היא ביטוי אותנטי לקשיים שהגישור מזמן עבור הצדדים.

¹³ שינוי- עקרונות של יצירת בעיות ופתירתן, ראו הערת שוליים 58