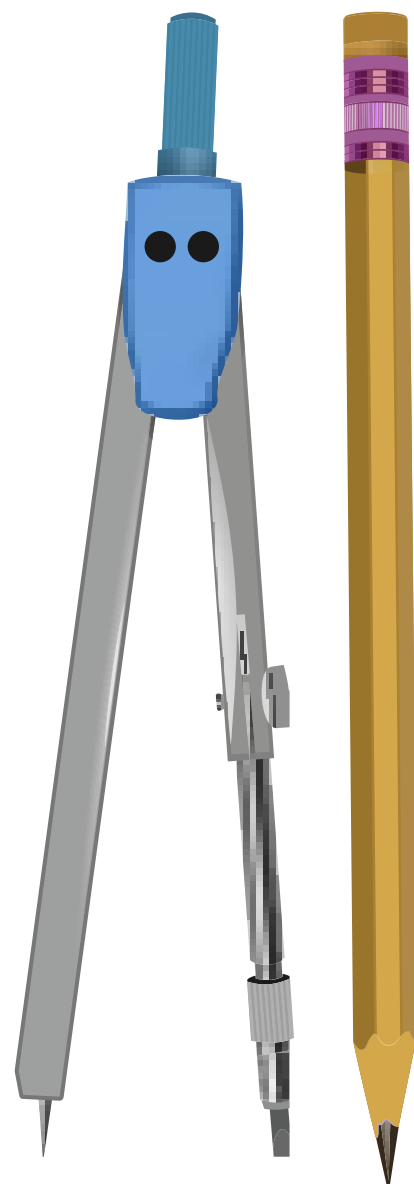


קורה במשפחות הכי טובות

בגישורים רב-דוריים ישנם פערים ייחודיים לעומת סכסוכים אחרים. הם נוגעים למארג יחסים רב ממדי, רב משתתפים וארוך שנים, אשר חולש על תחומי חיים רבים. המאפיינים הייחודיים הללו הם הסיבה לכך שגישור הוא הכלי המתאים ביותר לניהול קונפליקטים אלו. הצצה לחדר הגישור הרב-דורי

עו"ד, מגשרת וכוררת נורית הינריך-אשר





בסכסוכים רב-דוריים לא רק גודל המעגלים משתנה מגישור לגישור, אלא גם ההחלטה כמה מעגלים "לפתוח" על דף השרטוטים. מכאן נובע אחד המאפיינים הבולטים של הגישור הרב-דורי והוא החשיבות של הגדרת הנושאים שיובאו לשולחן. לעיתים קרובות נזהה פערים בין בני המשפחה - חלקם רוצים לצמצם מעגלים וחלקם להרחיבם

צילום: istockphoto

חשוב לציין, מאמר זה מבוסס על תובנות אישיות-מקצועיות שלי, שנרקמו לאורך השנים, ולא על מחקר אמפירי (למעט מספר אזכורים שיופיעו בהערות השוליים). הייתי שמחה שלצד ההתרשמות הבלתי אמצעית שלנו המגשרים, היה נעשה מחקר מעמיק וכולל בתחום על מנת שאנחנו כמגשרים נוכל לתת מענה מדויק ומיטבי.¹

מהם גישורים רב-דוריים

מבחינתי, ולצורכי מאמר זה, גישורים רב-דוריים הם גישורים בסכסוכים שמעורבים בהם בני משפחה שונים, ואני כוללת בכך לא רק מעגל משפחתי קרוב,

מענה ייחודי. במרוצת השנים, עת הפכתי למגשרת ובוררת, הסתכלתי על אותם סכסוכים הפכה לניטרלית יותר, והמאפיינים הייחודיים של תיקים אלו נתגלו לפניי ביתר שאת. אם נדייק, ניתן לאפיין את אותם אלמנטים ייחודיים במילה אחת - "פערים". אמנם, בכל קונפליקט יש פערים מסוגים שונים, אבל בגישור רב-דורי הבחנתי בפערים אשר שונים בטיבם, בגודלם ובעוצמתם מגישורים אחרים. לאחר שאציג במאמר זה את האלמנטים הייחודיים של הקונפליקטים הרב-דוריים, אוכל לבסס גם את האמירה שגישור הוא הכלי המתאים ביותר לניהול קונפליקטים אלו.

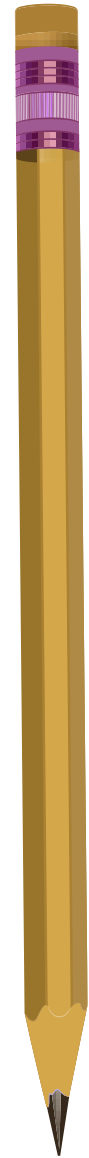
כסוכים משפחתיים רב דוריים נוגעים למארג יחסים רב מימדי, רב משתתפים וארוך שנים, אשר חולש על תחומי חיים רבים. בהתאם, גם גישורים רב דוריים הינם בעלי מאפיינים ייחודיים המצריכים מענה שונה מאתנו המגשרים. מאמר זה הינו הצצה לחדר הגישור הרב דורי - תוך הבנה שגישור הוא הכלי המתאים ביותר לניהולם של סכסוכים אלו.. כבר בימי כעורכת דין מייצגת בהליכים משפטיים כלכליים-מסחריים הבחנתי בייחודיות של התיקים שהגיעו לשולחני והיו מעורבים בהם בני משפחה בהרכבים שונים. תיקים מרתקים אלו הביאו אותי להבנה שהם דורשים

¹ לצערי, הספרות והמחקר האקדמי, בארץ ובעולם, בנושא השימוש בכלי של גישור בסכסוכים רב דוריים מועט מאוד. חומרים אקדמיים שבהם נתקלתי בנושא נגעו לתוכניות גישור ספציפיות או סביב נושאים משיקים, כגון גישור בגיל השלישי (את חלקם אזכיר בהערות הבאות).



אלא גם בני משפחה רחוקה יותר ומחותנים. ניתן לומר שסכסוכים משפחתיים רב-דוריים הם כל סכסוך בין בני משפחה למעט סכסוכים זוגיים על רקע פרידה. הדוגמאות לסכסוכים משפחתיים רב-דוריים רבות, ובהן למשל: סכסוכי ירושה בין אחים ו/או בין אחים לבין בן הזוג של הוריהם; סכסוכים בקשר לעסק משפחתי; סכסוכים הנוגעים לעסקאות (לרוב גדל"ן) שנעשו בתוך המשפחה; סכסוכים הנוגעים לטיפול בבן משפחה, לרבות מחלוקת לגבי מינוי אפוטרופוס; סכסוכים הנוגעים לשימוש שנעשה בנכסיו של בן משפחה שמתקשה בקבלת החלטות באופן עצמאי, ועוד.

מאפייניהם הבולטים ביותר של סכסוכים משפחתיים רב-דוריים הם העובדה שהם נוגעים למארג יחסים רב ממדי, רב משתתפים וארוך שנים, אשר חולש על תחומי חיים רבים. באופן טבעי, סכסוכים משפחתיים רב-דוריים מאופיינים פעמים רבות במעורבות של בן או בני משפחה בגילים מתקדמים², ולכן ישנה נטייה לקשר סכסוכים אלו לנושאים הקשורים לגיל



"בין-דוריים" ובפועל להבנתי אין הבדל בינם לבין סכסוכים "רב-דוריים".

הממד הגאומטרי של גישורים רב-דוריים

פער בולט המאפיין גישורים רב-דוריים הוא הפער בין הסוגיה המשפטית הספציפית, עילת התביעה נשוא הסכסוך שמגיע לפתחנו כמגשרים, לבין מקור אותו הסכסוך. מהסתכלות במבט-על על סכסוכים משפטיים בכלל, ניתן לראות ש"לב הסכסוך" נמצא פעמים רבות בנקודה אחרת מזו ששורטטה בכתבי הטענות. לפעמים אותה "נקודה אחרת" נמצאת בנקודת זמן אחרת מבחינת מועד קרות האירוע שיצר את המשבר. לפעמים אותה "נקודה אחרת" נמצאת עובדתית באירוע משיק אליו שלגביו היה קושי לגבש עילת תביעה משפטית. משכך, הדיון בסוגיה המשפטית לא ייתן בהכרח ביטוי לבעיה האמיתית. דמיינו מחוגה פשוטה המציינת מעגל. "לב הסכסוך" נמצא בחוד של המחוגה, ואנו כמגשרים צריכים לשרטט, ביחד עם הצדדים, את המעגל הרלבנטי, באמצעות העיפרון המולבש במחוגה, במטרה לסייע לצדדים להגיע להבנת מקורותיו של הסכסוך ולהביא לפתרונם. מקורותיו של הסכסוך נמצאים

לרוב אנו שואפים בגישור להביט קדימה ולא לחפור בעבר, הקרוב או הרחוק. אנו גם נוהגים לומר שזהו אחד ההבדלים המשמעותיים בין הכרעה שיפוטית הבוחנת את פני-העבר לבין הגישור שפניו צופים פני-עתיד. עם זאת, בגישורים רב-דוריים לא ניתן שלא להביט אל העבר כדי לאתר את מקורו של הסכסוך

בנקודות שונות ברחבי אותו מעגל ששורטט. גודל המעגל שנדרש לשרטט אינו אחיד ומשתנה מגישור לגישור. לענייננו, בהסתכלות במבט-על על סכסוכים רב-דוריים אני מוצאת שלעיתים "לב הסכסוך" נמצא במעגל אחר לגמרי מזה שהתחלנו לשרטט. משמע, שאם נדמיין שוב את אותה מחוגה, אז לשם איתור מקורותיו של הסכסוך בסכסוכים רב-דוריים, יש צורך לעיתים בהרמת פרק כף היד והזנת החוד של המחוגה ("לב הסכסוך") למיקום אחר לגמרי בדף השרטוטים, לשם שרטוט מעגלים נוספים.

השלישי והרביעי, אף שאין תמיד חפיפה בין הנושאים³ בעיניי, על אף השם שניתן לסכסוכים אלו, סכסוכים רב-דוריים יכולים להיות גם בין בני אותו דור (כלומר, בין אחים, בני דודים, גיסים, מחותנים וכדומה), וזאת בשל ההשפעה שיש לסכסוכים אלו על המארג המשפחתי כולו ובשל הרב ממדיות של סכסוכים אלו. יש אף המכנים סכסוכים אלו סכסוכים

לעיתים המעגלים האלו יהיו משיקים בצורה כזו או אחרת ולעיתים לא. לעיתים, כל בן משפחה ימקם את החוד של המחוגה במיקום אחר ולכן גם יהיה לו מעגל נפרד משלו, ואנו כמגשרים נידרש לסייע להם להביא את המעגלים לחפיפה חלקית לפחות.

בהתאם, בסכסוכים רב-דוריים לא רק גודל המעגלים משתנה מגישור לגישור, אלא גם ההחלטה כמה מעגלים "לפתוח" על דף השרטוטים. מכאן נובע אחד המאפיינים הבולטים של הגישור הרב-דורי והוא החשיבות של הגדרת הנושאים שיובאו לשולחן. לעיתים קרובות נזהה פערים בין בני המשפחה - חלקם רוצים לצמצם מעגלים וחלקם להרחיבם. לעיתים על-מנת להגיע להסכמה בעניין זה, נדרשות מספר שיחות או ישיבות מקדימות. שרטוט המעגלים הללו הוא מה שהופך, בעיניי, את מלאכתנו כמגשרים למגוונת, מרתקת וגם מורכבת. פתיחת מעגל ללא הסכמת אחד הצדדים יכולה להביא לאובדן אמון מוחלט של אותו צד בגישור, ואי-פתיחת מעגל הכרחי יכולה לגרום לכך שהגישור יתקע בשלב כלשהו, כיוון שלא נעשתה עבודה מעמיקה מספיק מול הצדדים.

לדוגמה, בסכסוכים רב-דוריים הסוגיה המשפטית שמגיעה לפתחנו כמגשרים יכולה להיות התנגדות של אחד הילדים (למשל, בן הזקונים) לצו קיום צוואה של ההורה. בחינה מעמיקה עם הצדדים, תביא להבנה כי מקור הסכסוך הוא מאבקי השליטה בין בני המשפחה בניהול העסק המשפחתי. במקרה זה, יכול להיות שלהוצאה לפועל של הצוואה יש השפעה מועטה מאוד על ניהול העסק המשפחתי. עם זאת, אותו צד מתנגד בחר, משיקוליו, להניח את החוד של המחוגה ("לב הסכסוך") על גבי העילות המשפטיות שנוגעות לתוקפה של הצוואה. ברור שהבן שמרגיש פגוע ירצה בנסיבות אלו לפתוח כמה שיותר מעגלים כיוון ש"לב הסכסוך" כלל לא נמצא בביטול הצוואה, ויתר בני המשפחה לאו דווקא יסכימו לכך.

בעיניי, בכך בא לידי ביטוי שוני נוסף בין גישורים רב-דוריים לגישורים אחרים: לרוב אנו שואפים בגישור להביט קדימה ולא לחפור בעבר, הקרוב או הרחוק. אנו גם נוהגים לומר שזהו אחד ההבדלים המשמעותיים בין הכרעה שיפוטית הבוחנת את פני-העבר לבין הגישור שפניו צופים פני-עתיד. עם זאת, בגישורים רב-דוריים לא ניתן שלא להביט אל העבר כדי לאתר את מקורו של הסכסוך.

ההחלטה על הנושאים שיובאו לשולחן משפיעה גם על ההחלטה מי מבני המשפחה רלבנטי לגישור. גם ההפך הוא נכון -

² ראה למשל - דרון, ישראל ודפנה הלפרין 2010. "אפשר גם אחרת: גישור כחלופה ליישור סכסוכים ב"קנה". מחקרי משפט כו: 463-490.
³ מעורבות בגישור של בן משפחה בגילאים מתקדמים, בוודאי אם ישנה שאלה בדבר כשרותו, דורשת התייחסות ושימת לב מיוחדת מצדו של המגשר במספר היבטים. מבלי לטעות מנושא מאמר זה, אציין רק כי במקרים בהם קיימת שאלה בדבר כשרותו של צד לגישור יש לבדוק תחילה, בהתאם להוראות הדיון בעניין זה. בנוסף, אני בודקה שתפקידנו כמגשרים הוא לוודא שזכויותיו של אותו צד שכשרותו מוטלת בספק נשמרות, שהוא לא נתון להשפעה בקבלת החלטות וכיוצא בזה.



ההחלטה מי מבני המשפחה ישתתף משפיעה על הנושאים שיידונו. בגישורים אחרים, לרוב, משתתפים רק הצדדים הרשמיים לגישור. בגישור הרב-דורי מקובל שמשתתפים צדדים נוספים, שאינם צדדים רשמיים לגישור. בנוסף, בגישורים אחרים, אף אם משתתפים גורמים נוספים - וכמגשרים אבחנו מעודדים זאת פעמים רבות - הם לא יוסיפו מעגלים משל עצמם על שולחן השרטוטים. בגישור הרב-דורי לא רק שמקובל שמשתתפים צדדים נוספים, שאינם צדדים רשמיים לגישור הם עשויים לפתוח מעגלים נוספים. גם כאן, נמצא הבדלי תפיסה של בני המשפחה - חלקם יחפצו "לפתוח" את הגישור להשתתפות של בני משפחה נוספים וחלקם יחפצו בגישור מצומצם במשתתפים. המענה לכך יכול להיות באמצעות ניהול נכון של הישיבות ופיצולן. גם בהקשר זה נדרש המגשר לערוך מלאכת מחשבת באשר לאופן שבו יתנהל הגישור, למשל לתת את הדעת מי מבני המשפחה נפגש עם מי במהלך ניהול הגישור, ובאיזה שלב.

כתוצאה מהפער האמור בין הסוגיה המשפטית בגינה הצדדים פנו או הופנו לגישור לבין המקור האמיתי של הסכסוך, אני מתרשמת שבגישורים רב-דוריים הצדדים מתקשים יותר להשלים עם המציאות המשפטית שמשתקפת לפנייהם. למשל, אף אם הסיכוי של אותו בן לבטל את צוואתו של אביו אינו גדול, הוא יתקשה מאוד להכיר בכך, מתוך תחושת פגיעות. משפט שגור בעניין הוא "לא הגיוני שבית משפט לא יראה שיש כאן חוסר הגינות". אני מתרשמת כי הדבר מייצר פעמים רבות קושי של הצדדים לגישור הרב-דורי לבחון את האלטרנטיבות שעומדות לפנייהם והם עשויים "להרים ידיים" מהגישור שלא מהטעמים הנכונים. במקרה זה נדרשת עבודה מאומצת של המגשר הרב-דורי בהפעלת הכלי של בוחר-מציאות - על המגשר להזכיר להם שהנקודה

בהסתכלות במבט-על על סכסוכים רב-דוריים אני מוצאת שלעיתים "לב הסכסוך" נמצא במעגל אחר לגמרי מזה שהתחלנו לשרטט. לעיתים המעגלים האלו יהיו משיקים ולעיתים לא. לעיתים, כל בן משפחה ימקם את החוד של המחוגה במיקום אחר ולכן גם יהיה לו מעגל נפרד משלו, ואנו כמגשרים נידרש לסייע להביא את המעגלים לחפיפה חלקית לפחות

כלפי השני. בפועל שני הצדדים נשארים עם "בטן מלאה" וסביר להניח שאפילו הצד שידו יצאה על העליונה בהליך המשפטי כועס על בן משפחתו שגרר אותו להליך משפטי מיותר לטעמו. כיוון שמדובר בבני משפחה הדבר מייצר בוודאי השפעות רוחב ארוכות ומזיקות. במחקר שנעשה בנושא עלה שכלל שההשפעה על העתיד רחבה יותר (אותה מכנים החוקרים "shadow of the future") כך הליך הגישור הפך עבור הצדדים לרלבנטי יותר.⁵

למרות יתרונותיו הברורים של הגישור, אני סבורה שעדיין קיים תת-שימוש בגישור בסכסוכים רב-דוריים בישראל, בעיקר לעומת סכסוכים משפחתיים אחרים. תקוותי היא שגיליון זה הוא סנונית ראשונה המבשרת על מגמת שינוי.

בהם הניחו את החוד של המחוגה אינה דווקא הנקודה "הנכונה" ויש להסתכל על כל הנקודות שנוצרו בעקבות שרטוט כלל המעגלים.

על יתרונותיו של גישור בסכסוכים רב-דוריים

ניתן לראות כיצד האלמנטים הייחודיים של קונפליקטים רב-דוריים מובילים לכך שהגישור הוא הכלי המתאים ביותר לניהול קונפליקטים אלו. הכרעה בינארית בהליך משפטי תביא לסופיות המחלוקת הספציפית המופיעה בכתבי הטענות, אבל תשאיר את הצדדים כנראה ללא פתרון אמיתי למחלוקת המשפטית. בפועל, בנייה הליך משפטי, גם הצד שידו על העליונה בהליך המשפטי וגם הצד שידו על התחתונה, יפסידו הזדמנות ללבן את המחלוקת האמיתית ולנהל הליך בו הם משרטטים את כל המעגלים שתיארת לעיל.

בנוסף, בהליך משפטי בית המשפט נדרש להכריע בסוגיה ספציפית שהוצגה לפניו בהתאם להוראות הדין, וזאת מבלי להתייחס ליכולת של בני המשפחה "להיות" עם ההחלטות שלו, ועל כן לרוב הליכים משפטיים בין בני משפחה משאירים אותם עם רגשות קשים אחד

עו"ד נורית היינריך-אשר



מגשרת ובוררת העוסקת במניעה ובפתרון של קונפליקטים וסכסוכים מסחריים-עסקיים. לעו"ד היינריך-אשר התמחות ספציפית בסכסוכים משפחתיים על רקע נכסי המשפחה, עסקים משפחתיים, ירושה ועוד. עו"ד רבות בייצוג של יחידים ושל תאגידים בהליכים משפטיים מורכבים במסגרת מחלקת הליטיגציה של משרד עורכי הדין "גולדפרב-זליגמן", וכיום היא נמנית על צוות המגשרים והבוררים של "אביב - הבית לגישורים ובורריות".

⁴ בעניין זה מצביע מחקרה של הקה, העוסק במאפייניהם ותוצאותיהם של סכסוכי ירושות הנידונים בבתי המשפט בישראל, שהגם שבמרבית המקרים הצדדים התפשרו בסוף, הם לא התפייסו והקשר המשפחתי נותק.

ראו: הקה, דפנה, 2015. "מאפייניהם של סכסוכי ירושות בישראל - ממצאי מחקר אמפירי". הון משפחתי 33: 79-100.

⁵ מתוך מחקם של Parson&Cox בו הם עושים שימוש במונח ה-BATNA ("Best Alternative to a Negotiate Agreement") של Fiscer&Ury על-מנת להדגים כי בני משפחה יעדיפו הליך של גישור.

ראו: Parsons, Ruth J and Enid O. Cox. 1989. "Family Mediation in Elder Caregiving Decisions: An Empowerment Intervention." Social work Vol 34(2):122-126