

## גישור – היין והיאנג ומה שבינם

התחלת ניתוח הגישור כמערכת בעזרת מודל הטאי צ'י

טאו הוא אחד

אחד הוליד שניים  
שניים יצרו שלושה  
שלושה הניבו את כל הדברים  
כל הדברים יוצאים מהיין  
ומתקדמים אל היאנג  
ההרמוניה שבין הניגודים היא נשמת החיים



לאו טו, טאו טה צ'ינג

סמל היין והיאנג ☯ (סמל הטאי צ'י, Taiji Tu, להבדיל מטאי צ'י צ'ואן שהינה אמנות לחימה) משמש בפילוסופיה הסינית כמודל לתאור ולהסבר של תופעות בעולם – מערכות והתהליכים הקורים בהם (למעשה תאור והסבר על מערכות, מרכיבין והתהליכים הקורים בהן).

הסמל מורכב מהיין, היאנג, הזרימה שבניהם והחיבור שלהם.

יין – החלק השחור. הוא הצד המוצל של ההר. חשוק, קר, רטוב, נסתר, קולט, איטי...

יאנג – החלק הלבן. הוא הצד המואר של ההר. חם, יבש, הכל גלוי, משדר, מהיר...

אין יין טהור או יאנג טהור, בתוך היין יש גרעין יאנגי ובתוך יאנג יש גרעין ייני. גם גרעיני היין והיאנג שבתוך ההפכים אינן טהורים אלא מורכבים גם הם מיין ויאנג, וכך הלאה.

היין והיאנג, בסמל, מתוארים כשני חלקים שווים של עיגול המתחלפים ביניהם והמכילים כל אחד את גרעינו של השני, כך שבכל נקודה על המעגל החיצוני יש תמהיל שונה של ההפכים. עיקרון זה בא לתאר את כל התופעות ההופכיות שאדם חווה – בריאות וחולי, עושר ועוני, כוח וכניעות, ולהסביר אותן כמצב זמני בו אחד ההפכים דומיננטי יותר.

לטבע המעגלי/מחזורי של שינויי היין והיאנג יכולות להיות מספר משמעויות: האחת – התופעות משתנות במחזוריות. השנייה – בכל תופעה יש את זרע השינוי, ומכאן שיש את הזרע למצב ההפוך: בחולי יש את זרע הבריאות, ובבריאות את זרע החולי, בעושר יש את זרע העוני, במשבר את זרע ההצלחה וכך הלאה. והמשמעות הנגזרת מהשתיים הקודמות היא שלמרות שברגע נתון לא ניתן לראות את שינוי או היפוך המצב, כיוון שכל עקרון (יין או יאנג) יוצר את השני, כל עוד קיימת זרימה – אף תופעה אינה שוללת לחלוטין את המצב ההפוך.

## זרימה, הרמונית

הטאו יצר שני מרכיבים למערכת אפשרית. הגורם השלישי, המחבר את חלקי המערכת ומאפשר לה להיות מערכת, הוא הזרימה בין החלקים, בין היין ליאנג. ככל שהזרימה הרמונית יותר (זורמת ללא הפרעה, באופן יעיל ומועיל) כך המערכת מתפקדת טוב יותר, ביחס לעצמה.

על מנת שמערכת תפעל האופן הרמוני, היא צריכה להיות מערכת המכילה בתוכה ניגודים וזרימה בין ניגודים אלו (זרימה שמהווה את ההשלמה בין הניגודים). מערכת שכזו היא סכום שגדול מסך מרכיביו.

בטבע הזרימה בין הניגודים היא הכח המועיל: מעגל חשמלי ללא הזרימה בין הקוטביות החיובית לבין לשלילית אינו מועיל, המים היורדים ממקום גבוה למקום נמוך הם הכח שאותו ניתן לנצל לעבודה, היחסים שבין זכר לנקבה הם היוצרים את החיים.

תקיעת הזרימה הפנימית בחלק מהמערכת (תת מערכת) יכולה לשבש את האיזון בין החלקים השונים ולהשפיע על מערכת האם, למעשה ליצור מערכת חדשה לגמרי בעלת מערכת חוקים שונה. למשל, סכר הנבנה על נהר גורם להצפה של כל האזור בו נאגרים המים והרס החיים כפי שהיו לפני היות הסכר.

למימוש הפוטנציאל הכח או התועלת של המערכת הזרימה בין חלקי המערכת (הניגודים) חייבת להיות הרמונית – כלומר ללא הפרעות ותוך שילוב הצרכים של שני הצדדים.

## מרכיבי מערכת והיחס ביניהם

את הכיעור מודדים לפי היופי  
את הטוב על פי הרע  
את הקל על פי הקושי  
:  
על כן  
יש ואין מולידים זה את זה  
כבד וקל משלימים זה את זה  
ארוך וקצר מתארים זה את זה  
גבוה ונמוך נוטים זה אל זה  
לפנים ואחור נשענים זה על זה

לאו טו, טאו טה צ'ינג

כאמור, מערכת נוצרת מיחס בין כל שני מרכיבים, או יותר.

מרכיבי המערכת יכולים להיות בעלי מטרה משותפת, כמו למשל צוות של עובדים או מספר צוותים המרכיבים ארגון, או מים זורמים וטורבינה שיחד יוצרים כח. אך מערכת יכולה גם להיות שני הפכים המתארים זה את זה (ללא עבודה או תועלת טכנית) כמו תאור אסטטי, השוואת גובה או השוואת ערכית. מרכיבי מערכת מגדירים אחד את השני, משתמשים אחד בשני ומשלימים אחד את השני. עדי אשר – מאמן, מגשר, מנתח מערכות מידע ותהליכים עסקיים מדריך טאי צ'י צ'ואן ורואה חשבון.

[adi@unravel.co.il](mailto:adi@unravel.co.il)

054-8100801

### גישור – היין והיאנג ומה שבינם

---

הקטע שלעיל, מהטאו טה צ'ינג, מכיל תאורים של שני סוגים של יחסים בין הפכים: האחד יחסיות ערכית והשני יחסיות טכנית, למעשה בין שני סוגי מערכות – טכנית וערכית.

היחסיות הטכנית היא זו היוצרת את הקוטביות, ובעצם מגדירה את המערכת ומאפשרת את הזרימה בתוך המערכת, בין החלקים. היחסיות היא זו המאפשרת את השימוש במערכת. למשל, מערכת להפקת כח בעזרת המים – לא תהיה שימושית ללא הפרשי הגבהים.

יחסיות ערכית היא מדידה של חוויות סובייקטיביות כמו יופי וכיעור, טוב ורע, קל וקושי, חוכמה וטיפשות. היא מערכת של מדידה שנובעת מהמאגר הפנימי האישי של כל אחד ואחד מאיתנו. מאגר זה נבנה במהלך חיינו והוא מורכב בעיקר מערכים שונים שהוטמעו בנו מהמערכות השונות שמשפיעות על חיינו: משפחה, מערכת החינוך, צבא, מקומות עבודה ושאר קהילות – כל מערכת לפי צרכיה (ולא צרכי הפרט!).

אחת המשמעותיות של הפסקה הקודמת היא השאלה איך משפיעים הערכים השונים (הצרכים של הקבוצה) על הצרכים של היחיד?

שאלה מעניינת אחרת היא איך יכול אדם שמושפע ממספר מערכות למדוד (או לשפוט) אחר שמושפע ממערכות אחרות?

#### מה הקשר לגישור?

המשמעות של עקרונות אלו לגישור רבה היא:

בגישור ניתן לראות את המערכת הטכנית וגם את המערכת הערכית. בתחילת הגישור קצת קשה להפריד בין המערכות השונות משום שצרכים שונים נובעים מראיה שונה של המציאות. אחת המטרות בגישור, אולי אחת מהחשובות, היא לתת למגושר כלים להפריד בין שתי המערכות. המערכת הטכנית בגישור מכילה את הצרכים השונים של הצדדים שאינם ערכיים (כמו משאבים שונים).

המערכת הערכית בגישור מורכבת ברובה משיפוטיות של צד על ידי הצד השני, אבל גם משיפוטיות שנובעת במגשרים עצמם ויחסם אל הצדדים.

יש יתרון עצום בניגודים הללו בין הצדדים, הם אלה שיוצרים את הפוטנציאל לזרימה (על השאלה איך ממשים פוטנציאל זה נענה בהמשך).

"אם הוא לא מתנצל, אני לא מוריד אפילו שקל מהמחיר!" משפט מסוג זה יכול להשמע במשא ומתן. משפט מסוג זה נשמע לעיתים בתחילת הליך הגישור, כחלק מעמדת הפתיחה. מגשר אמור להפריד את העמדה למרכיביה (נושאים): מערכת יחסים וכסף. המערכת הערכית היא מערכת היחסים, והמערכת הטכנית היא נושא הכסף.

## גישור – היין והיאנג ומה שבינם

דוגמא מורכבת יותר: גישור בין בעלי מניות בחברה. אחד מבעלי המניות הוא היזם והמניע של הרעיון, ומנהל החברה. שניים אחרים שותפים פיננסיים. עילת הגישור היא אי הסכמות על חלוקת הרווחים: היזם, למרות שהשקיע פחות מהאחרים, באופן משמעותי, רוצה נתח גדול יותר מהרווחים. בעלי המניות האחרים מוכנים לחלוק ברווחים לפי יחס שווה של שליש לכל אחד.

לצדדים יש נקודות מבט שונות על התקדמות החברה מנקודת היזם ועד למועד הגישור. הדעות חלוקות גם על הערכת תפקודו של היזם / מנהל.

הגישור החל להתקדם רק אחרי שבפגישה המשותפת השניה (אחרי הפגישות הנפרדות) החלה לצוץ ה"מערכת הערכית". הדעות על האישיות של הצדדים נתגלו, השיפוטיות הונחה על שולחן הגישור. לאחר שנשמעו דברים שיפוטניים משני הצדדים, שטופלו ללא שיפוטיות על ידי המגשרים, יכולים היו הצדדים להתחיל להתייחס למערכת הערכית באופן שונה. כעת ניתן היה להתקדם לטיפול במערכת הטכנית.

הדיון ה"טכני", על גובה התקבול, הורחב חיש מהר לדיון על הסדרת מערכת היחסים בין בעלי המניות, יחסים בינם לבין החברה, הגדרת תפקידים והתקבול הכספי כתוצאה של הנושאים הקודמים.

הדעות השונות, הצרכים השונים והמטען ה"טכני" (הידע) של כל אחד מהמשתתפים בגישור זרמו בחופשיות, החסימות הוסרו בדיון הערכי, ההפריה ההדדית הניבה הסכם מוצלח.

## אין

דבר חשוב נוסף נדרש במערכת הוא ה"אין", המקום לזרימה. מערכת ללא ריק, ללא מרווחים, ללא מקום לחיים ולזרימה היא מערכת שאינה פעלת במיטבה. ידע יכול להגיע לאדם רק אם לאותו אדם יש מקום לידע נוסף, יש "אין ידע". מערכת יחסים יכולה לקרות רק אם לפחות לאדם אחד יש מקום להכיל אדם נוסף:

שלושים חישורים מתאחדים  
במבורו של גלגל  
מלבד החישורים  
הריק  
הוא רובו של הגלגל

כד חרם  
עיקר שימושו הוא בחללו

על כן  
האין יש לו תפקיד  
הריק בעל צורה

בית  
הוא ריבועים של אויר  
דלת בין שני חדרים  
רק מחברת את האויר  
חלון מחבר חלל מרובע  
עם הריק הגדול  
שבחוץ

לאו טו, טאו טה צ'ינג

הריק, המרווח, הזמן שבין הפעולות הוא, למעשה, המגדיר את אופי הפעילות שיכול חומר לבצע.  
כד ללא חלל יכול לשמש כמשקולת, גלגל ללא אפשרות חיבור לא תורם הרבה לתנועת העגלה,  
הקלדה ללא רווח בין המילים קשה לקריאה, צלילים ללא מרווחים וללא שינויים לא יצרו מוסיקה.  
הבנת חשיבות ה"אין", כמחולל "יש" נותנת לנו כלי רב עוצמה לניהול הגישור, אותו ניתן לנצל ללא  
מאמץ.

איך מחוללים "אין"?

🕒 **שאלות פתוחות** – שאלות שגורמות למגושר לחשוב ולא מביאות את השקפת  
המגשר.

🕒 **כוחו של אי הידיעה** – ה"אין" של המגשר. ככל שהמגשר יודע פחות על נושא  
הגישור כך הוא יכול לשאול יותר שאלות ולבקש יותר הסברים. למעשה, המגשר  
מייצר מקום למגושר.

🕒 **שתיקה** – בשיחות למיניהן שתיקה של צד גורמת לצד השני לדבר. חשיבותו של  
המגשר כמנחה היא בשאלות שהוא מעלה ולא בתשובות שהוא עונה, שתיקה  
מעודדת את האחר להשיב (גם לשאלותיו שלו).

🕒 **מסגרת ללא תוכן** – קביעת מסגרת, או אמת מידה, לפתרון ומתן מקום  
ליצירתיות ולבחירה של המגושר.

מגשר שישכיל ליצור מספיק "אין" יעניק למגושריו את הזכות לבחור.

## הדינמיקה של השינוי

...לידה, ינקות, ילדות, נערוּת, בגרות, לידה, ינקות, נערוּת, זיקנה, מוות, בגרות...

...מנוחה, עירות, איום, מתח, עבודה, מנוחה, עירות, מתח, מתח חזק יותר, מתח, מתח חלש,

מתח...

...צורך, עמדה, החלפת מידע, פיצוץ, שינוי עמדה, ביטול, שינוי צורך, שינוי עמדה, מוקשה, מקבל,

מוותר, חותך...

עדי אשר – מאמן, מגשר, מנתח מערכות מידע ותהליכים עסקיים מדריך טאי צ'י צ'ואן ורואה חשבון.

[adi@unravel.co.il](mailto:adi@unravel.co.il)

054-8100801

מחזוריות מורכבת מסדרה של שינויים, לפעמים עדינים וכמעט בלתי מורגשים ולפעמים קיצוניים. כל שינוי יכול להתפס, על ידי היחיד, כמציאות שלמה או כחלק ממנה, תלוי בנקודת המבט (נקודת מבט תהליכית ורחבה מול נקודת מבט מיקרוסקופית). בכל מקרה שינוי הוא רק עוד צעד בדרך.

הגדרה אפשרית לשינוי היא: שינוי הוא סטיה ממה שהיה קיים לפני רגע, ואיננו עוד. **הזרימה עצמה היא השינוי, או השינוי עצמו הוא הזרימה**. "אדם אינו יכול להכנס לאותו נהר פעמיים" היא אמרת זן ידועה (אפילו שהיה זה [הרקליטוס](#) שאמר זאת עדיין זו אמרת זן). ואי אפשר בלי קלישאה: שינוי הוא הדבר היחיד הקבוע.

השינוי המובהק ביותר קורה בעת שהיין מגיע לשיאו והופך ליאנג, או כשהיאנג הופך בתורו ליין. הלילה שהופך ליום שהופך ללילה. אך בעצם בכל רגע נתון, בכל מערכת בטבע (לרבות גוף האדם) משתנה לו תמהיל היין והיאנג, ובכך משתנה המערכת.

גוף האדם משתנה ללא הרף, לא רק בשלבי החיים מהלידה ועד למוות אלא גם במהלך היום, לפי תפיסת הרפואה הסינית בכל שעות היום יש תמהיל שונה של יין ויאנג בין האיברים הפנימיים. בכל עונת שנה הגוף מתפקד באופן שונה מהאחרות.

מעבר לשינויים הפנימיים, חווה האדם שינויים חיצוניים: לילה ויום, עונות שנה, שינויים חברתיים ועוד. להלן דוגמא:

לחזוואי זקן, שעבד שנים רבות, ברח הסוס.  
שכניו ששמעו את הבשורה, באו לבקר: "איזה מזל רע" אמרו בסימפטיה. "יכול להיות" ענה החזוואי. בבוקר שלמחרת, חזר הסוס ועמו עוד שלושה סוסי פרא. "כמה נפלא" אמרו השכנים, "יכול להיות" ענה החזוואי.  
ביום שאחרי, בן החזוואי ניסה לרכב על אחד מסוסי הפרא, נפל, ושבר את רגלו.  
שוב באו השכנים, הפעם להביע את השתתפותם בצער, "יכול להיות" ענה החזוואי שוב.  
למחרת, באו אנשי צבא לכפר, לגייס את צעירי הכפר לצבא. כשראו את רגלו השבורה, של בן החזוואי, פסחו עליו.  
השכנים באו לחזוואי לומר לו עד כמה הם שמחים לראות איך התגלגלו העניינים לטובה.  
"יכול להיות" אמר החזוואי.

סיפור זן, עממי

היכולת לחיות שינויי קשורה ביכולת הפרשנות או אי הפרשנות האישית של כל אחד מאיתנו. כל אדם מפרש שינוי בצורה אחרת, התלויה בסט הפילטרים שנרכשו במהלך החיים, הנחות הבסיס שלו, הפחדים והמאווים. בספור שלעיל אפשר לראות איך ניתן לא לפרש שינוי, פשוט לחיות אותו, גם כשהוא נוגע בדברים חשובים ביותר (משפחה ופרנסה). זו אינה פטאליות אלא הבנה עמוקה שיש דברים שמעבר ליכולת להתמודד ולכן כל שיותר הוא לקבל אותם.

משפחתו של החוואי, כמערכת, חווה שינויים חיצוניים שנבעים משינוי המשאבים העומדים לרשותם, נסיון לנצל משאבים אלו ושינויים חברתיים. תגובת המשפחה כמערכת (מבוססת על ידי מנהל המערכת, האב) היא קבלת השינוי ללא כל הנחה ופרוש. יתכנו גם תגובות נכונות אחרות.

אז למה לא? למה לא לקבל את השינוי בברכה?

הפחד.

הפחד משינוי.

הפחד משינוי ההגדרה העצמית.

הגדרה עצמית מורכבת ממרכיבים מספר לעניין מאמר זה יספיק אם נדון בסט ההרגלים כמרכיב אחד ומשוב מהסביבה החיצונית כמרכיב אחר.

אך לפני שנדון, קצת יותר לעומק, בשינויים, בואו נדון קצת על מתי ואיך מקבלים שינוי.

## תזמון

בטאי צ'י צ'ואן אנו לומדים להקשיב לשינויים פנימיים וחיצוניים ולהגיב בהתאם. תגובה שכזו לא חייבת להיות בזמן השינוי או אחריו אלא יכולה להקדים. למשל תגובה לתקיפה יכולה להיות פעולה מונעת, שתקדים את התקיפה ותמנע אותה. ככל שהמתאמן מתקדם יותר כך יכולתו לזהות את השינוי מוקדם יותר (להבין כל סיטואציה מוקדם יותר) עולה ובהתאם יכולתו להגיב באופן נכון יותר. הקשבה לשינוי פנימי היא למשל שתיית מים (לפני ההתיבשות), הפסקה להתרעננות בנהיגה (לפני התאונה).

נכנה זאת הקשבה לשינוי ולא הקשבה לצורך משום שתגובה צריכה להיות ברגע שמגיע הצורך, ללא שנייה עיכוב, ועדיף שנייה לפני. ולכן אם נתחיל להגיב רק ברגע בו התעורר הצורך – נגיב מאוחר מדי.

לא כל השינויים הם שינויים דרסטיים, יש גם שינויים קטנים יותר, עדינים יותר, שינויים שהם שלבים בדרך, שמובילים לשינויים הגדולים. עצם ההגעה עצמה לגישור היא טיפול בצורך שכבר נמצא "על השולחן". הצלחת הטיפול (הגישור) יכולה, בקלות רבה יותר, להיות בשלבים מוקדמים יותר, השלבים בהם נבנית אי-ההסכמה. בואו נבחן לרגע את דרך היבנות הצורך לגישור.

דוגמא בארגון, אי הסכמה שסובבת פרויקט מסוים: נחיצותו, תרומתו ודרך הביצוע. לעיתים לא נדירות נוטים המנהלים האחראיים להתעלם מאי ההסכמות. באומרם "נמשיך, יעלה הפרויקט לאויר ואז הוא ישתכנע...". הם מניחים, שאפשר יהיה לשכנע או לכפות את הפרויקט על המתנגדים. הפרויקט נגמר. ומה עכשיו? עת הסכסוך הגיעה! עכשיו יש בעיה לפתור ואין זמן, אין זמן כי צריך להטמיע את הפרויקט בכל הארגון.

## גישור – היין והיאנג ומה שבינם

רופא סיני טוב הוא רופא ללא חולים. הטיפול הטוב ביותר בכל מחלה הוא המניעה. בספר ברפואה הסיני "ספר הרפואה הפנימית של הקיסר הצהוב" כתוב:

"מתן תרופות למחלות שכבר התפתחו ודיכוי של מרד שכבר פריץ דומה להתנהגותם של אותם אנשים שמתחילים לחפור באר אחרי שחש צימאון, ולא אותם אנשים שמתחילים ליצוק כלי נשק אחרי שנכנסו לקרב האם אין זה מאוחר מדי לפעולות אלו?"

☺ פרפרזה – אם יחיה אדם בריא כפי שחי אדם המחלים ממחלה – לא יהיה האדם חולה. אסוציאציה על פרפרזה, מנהל טוב הוא ממנהל ללא עובדים מסוכסכים. הוא מגשר שמונע סכסוכים כבר בשלב אי ההסכמה.

☹ אם יתנהג אדם לא מסוכסך כפי שחי אדם שרוצה להשלים עם יריביו – לא יהיה האדם מסוכסך. עקרונות הגישור, בעיקר הקשבה, אמפטיה וחשיפת הצרכים של האחר, משמשים ככלי למניעת סכסוכים.

אם נמשיך את הדוגמא שלעיל, על הפרויקט בארגון: שיחה של מנהל הפרויקט, או יו"ר ועדת ההיגוי, עם אותו מנהל "סרבן", הקשבה אמיתית (מתוך ה"אין"), ויצירת דיאלוג שמטרתו הבנה עמוקה של האינטרסים מאחורי העמדה של "לא רוצה פרויקט", או "הפרויקט לא מתאים". יכולים להביא למספר תוצאות, שכולן טובות יותר מהסכסוך שיפרוץ עקב התעלמות מדעותיו וצרכיו של המנהל ה"סרבן". תוצאה אחת אפשרית, למשל, היא שהמנהל צודק והפרויקט באמת לא מתאים או לא נחוץ כעת. תוצאה אחרת יכולה להיות שינוי בתכולת הפרויקט, כך שיענה גם על צרכי המנהל, וכך הלאה.

איך יודעים מהו התזמון הנכון?

מקשיבים!

## קבלת שינוי

הסיפור על החוואי מראה לנו שתי דרכים לתפוס שינוי: האחת דרך מתן הפרוש האישי, הפחדים והמאווים. השנייה היא פשוט לזרום עם השינוי, ללא מתן פרושים (מיותרים).



אמן טאי צ'י צ'ואן לומד להקשיב לשינויים אצלו ואצל יריביו, התזוזה (הגנתית או התקפית) תהיה תוך כדי זיהוי השינוי – היריב זז, או היריב חשב לזוז. על מנת לזוז באופן יעיל תנועות הטאי צ'י עוברות, ללא הרף, מיין ליאנג (דבר שמתבטא בהזזת משקל, צורת כפות הידיים, נשימה ועוד). את השינוי רצוי יחוש האמן בעזרת תת המודע, ללא פרשנות שכלית היוצרת אי הבנות ועיקובים בתגובה. התגובה שתגיע באופן "אוטומטי" תיצור שינוי חיצוני כלשהו, במילים אחרות: כל תזוזה חיצונית תגרום לתזוזה פנימית וזו תגרום לתזוזה חיצונית.

תנועת האמן צריכה להיות מיידית ונכונה, להגיע לתגובה שכזו יש צורך בהקשבה, פתיחות, יצירתיות ובעיקר לא להניח הנחות או לפרש מה היריב עושה – פשוט להגיב. התגובה לשינוי חיצוני היא הצטרפות לשינוי ומתוך כך שליטה עליו, כלומר תזוזה שתואמת את התקפת היריב, ועל ידי כך הכנעה ללא שימוש בכוח.

בעיני רוב האנשים שינוי הוא דבר נורא מאיים, הסיבה היא נקודת המבט המצומצמת דרכה נבחן השינוי. למשל: שאלתו הראשונה של אדם שפטר היא "ממה אתפרנס מחר בבוקר?", שאלה חשובה אך ממש לא היחידה שחשובה. כיוון שבכל תופעה יש את זרע התופעה ההפוכה, צריך לחפש את הזרע הזה ודרכו להפוך את הארוע למנוף לצמיחה. הפסקת עבודה היא הזדמנות ענקית לתיקוני כיוון אישיים ומקצועיים, דרושה רק מידת פתיחות מסוימת וחיפוש זרע ההיפוך. עוד למשל: קונפליקט בין אדם לחברו, ללא ספק נקודת שפל. נקודת השפל הזו יכולה להיות נקודת סיום מערכת היחסים או נקודת הזנק למערכת יחסים טובה יותר. גם במקצוע הגישור משתמשים בגישה זו, קונפליקט כהזדמנות לשינוי חיובי של כל המערכות והמערכות המשיקות, השם הוא: גישור טרנספורמטיבי.

גישה אינה דוגלת בחוסר רגש, חוסר אכפתיות או פטאליזם, אלא בראייה מפוכחת של המציאות, פתיחות מרבית והקשבה עם כל החושים לצורך מציאת ההזדמנויות שבשינוי.

אימוץ השינוי צריך להיות ללא הנחות בסיס, ללא פרשנות. אם יש כאלו צריך לדעת ולהבין שכל פרשנות שכזו היא בהכרח חלקית ומגיעה מתוך נקודת מבטו הצרה של המתבונן. שבר ברגל הוא קטסטרופה, אבל הוא ברכה אם הוא מציל מגורל אחר, אכזר פי כמה. פיטורין הם בעיה, אבל אפשרויות הצמיחה לאחריהם הן רבות ומגוונות. כלומר כל מצב גם אם נתפס כשלילי טומן בחובו את זרע הצמיחה וההתפתחות.

אחת מהנחות הבסיס הרווחות היא שההיפך משינוי הוא השארת המצב הקיים על כנו. התנגדות לשינוי יוצאת, פעמים רבות, מתוך הנחה זו. העובדות הלא משמחות הן כי השארת מצב קיים אינו ההיפך משינוי, וגם אינו מונע שינוי. ההיפך משינוי הוא שינוי אחר. ההיפך משינוי יזום בעל פוטנציאל חיובי לאדם הוא שינוי לא יזום או לא מתוכנן, שהפוטנציאל שלו לאדם אינו ידוע.

למשל מגושר שאינו רוצה להגיע להסכם בגישור ומונע מתוך ההנחה כי בית המשפט ישאיר את המצב על כנו, יכול להיות מופתע למדי בהגיעו לבית המשפט. כלומר, השינוי במצבו של המגושר עבר מידיו של המגושר (יכולתו להשפיע על הסכם הגישור) לידי שופט, שלמגושר קשה יותר להשפיע על שיקול דעתו.

או, לחילופין, אי נוחות שהולכת ונבנית עד להתפרצות. התיחסות שמגיעה בנקודת השינוי ה"גדול" תהיה מאוחרת מידי. מנהל שהתעלם משינויים ותהליכים קטנים שעוברים על עובדיו מתוך ההנחה "זה יעבור", יהיה לו קשה עד מאוד לטפל באותם שינויים שעברו לסדר גודל אחר, ואולי עברו אל מעבר לשליטתו.

אין דין טיפול בפיצוץ כדין מתן מענה לאחד הטריגרים שהביאו אליו.

## שינוי של הרגל

הרגל הוא הדרך בה אנו מבצעים פעולה השגורה בידינו, מבלי משים. דרך שלאחר מכן הופכת לאידיאולוגיה, לתורה צרופה. הרגל הוא מודל של תגובה לפעולה, מודל שצורב במערכת ההפעלה שלנו.

משוב מהסביבה הוא המחולל הגדול של סט היכולות והתגובות של האדם:

"התנהגות לגבי הסביבה הסוציאלית היא כמו הסתגלות לעולם הפיזי-כימיקאלי.  
למן הרגע הראשון של קיומנו, מעצבים ומתקנים אותנו למען נהיה מסוגלים במסגרת  
סוציאלית נתונה. כל הגדולה האנושית הסבל והמצוקה הם פרי הסתגלות זאת  
... לעיתים לא נדירות אנו מוצאים את עצמנו מקריבים את זהותנו האורגנית כדי  
לשמור על הדמות הסוציאלית שעיצבנו לעצמנו.  
...  
אדם אינו יכול לחיות בתנאים שלגביהם לא עיצב את אמצעי התגובה הנדרשים  
ואשר ל כן חסרים לו האמצעים הדרושים כדי להשפיע עליהם"

משה פלדנקרייז, העוצמה האישית

למה בכלל לשנות הרגלים?

שאלה טובה, אפילו פתוחה ובלי שיפוטיות.

ניתן לדמות את מערך ההרגלים שלנו למעטפת מפלסטיק שקוף בעל יכולת מתיחה מוגבלת אך מספיקה בשביל לא להעיק על טווח השגור של התנועה. בשביל לפתח יכולות אחרות או טווח גדול יותר יש צורך לפרוץ את המעטפת, את הגבול. תהליך שינוי ההרגלים הוא תהליך פריצת המעטפת.

השלב הראשון בשינוי הרגל, הוא מודעות. לעיתים מגיעה המודעות כמציאות הטופחת על הפנים (או סתם אלפס ביד מיומנת). על זה אמר לאו צ'ה (חכם טאואיסטי) בספרו "טאו טה-צ'ינג":

"היודע אחרים – פיקה,

היודע עצמו – נאור."

התבוננות היא הכלי הראשון במעלה למודעות עצמית. להבנת ההרגלים ומוגבלותם, בין אדם לעצמו.

אך הרגלים משתנים להם גם ללא התבוננות ומודעות. את הגורמים לשינוי ניתן לחלק לשלושה סוגים עקריים: הסוג הראשון הם גורמים הנובעים משינויים חיצוניים (כמו שינויים בחברה, מצב משפחתי ועוד), הסוג השני הם גורמים פנימיים לא מתוכננים (כמו בריאות, יכולת פיזית, גיל ועוד), והסוג השלישי, הנדיר יותר, הוא הבשלה רצויה של תהליכים פנימיים (כמו תובנות, יכולת שכלית ועוד).

גם הגורמים לשינוי מהסוג השלישי (הבשלת תהליכים פנימיים), הגם שטובים הם, לכאורה, עדיין יוצרים שינוי שאינו מתוכנן.

שינוי שאינו מתוכנן הוא מעין סופת טורנדו ששואבת ומשליחה, יודעים את הכיוון ממנו נכנסים ועד רגע לאחר היציאה אין מושג מהו הכיוון, וגם הגובה ומהירות היציאה נעלמים.

מכאן בעצם מגיע הפחד, מסופת הטורנדו.

אם זאת צריך לזכור שאין אפשרות לברוח משינוי.

אין אפשרות להמנע מקלישאה כמו "שינוי הוא המצב הקבוע היחיד". הסבר: דעה רווחת היא שהמצב ההפוך לשינוי הוא קיבעון. ובכן, לא! ההיפך משינוי הוא שינוי אחר, פחות מתוכנן ונשלט.

מכאן שצריך למצוא את הדרך לשינוי כך שהשינוי יהיה מבחירה, מתוכנן ובשליטה, עד כמה שניתן, של האדם שהשינוי חל עליו.

בתחום אמנויות הלחימה כמספר המורים כך מספר הגישות השונות ללימוד וכך גם הצבת המטרות ודרכי המדידה.

המרכיב הראשון במעלה בלימוד אמנות לחימה הוא התנועה. לימוד התנועה הוא, למעשה, תהליך מובהק של שינוי. הדרך בה אדם נע היא חלק מההגדרה העצמית שלו ולכן שינוי של תנועות הוא שינוי של הגדרה עצמית, של איך האדם תופס את עצמו, של תדמית. דרכים מספר יש למורה לנהל את תהליך שינוי הרגלי התנועה:

☉ סימון מודל תנועה אידאלי והובלה אליו. ללא פשרות.

☉ לימוד עקרונות בלבד.

☉ לימוד מספר מודלים אפשריים וכמה פחות אפשריים, ומתן זכות בחירה לתלמיד או לגופו (באופן לא מודע).

מורה טוב בוחר את הדרך הנכונה והמתאימה לתלמיד עצמו.

כיוון שבגישור עסקינן:

## גישור – היין והיאנג ומה שבינם

מגושרים מגיעים לגישור בגלל שימוש במערך של הרגלים ומודלים של תגובות לארועים, שימוש שגרם להם לאי יכולת לנהל את הקונפליקט בעצמם.

יש מספר דרכים בהם יכול להוביל המגשר לשינוי. מגושר יכול לחוות מספר שינויים בגישור: אחד מהשינויים הוא ההגעה להסכם על סיום הסכסוך, שינוי אחר יכול להיות בעצם קבלה והכרה בצרכים של הצד השני (גם אם אין הסכמה). שני השינויים הם שינויים שקורים במישור של הליך הגישור ותוצאתו. אך יש גם שינויים שיכול ויקרו למגושר עצמו, אפילו במגושר עצמו, אלו הם שינויים שחלים במערך המודלים וההרגלים של המגושר. שינוי שכאלו יכולים להיות עמוקים ומשמעותיים.

למשל: ההכרה שצריך להפרד בשביל הבריאות הנפשית והיכולת להיות אדם שלם שאינו תלוי באחר. או ההכרה שהמודל של תגובה אלימה על פגיעה ב"כבוד" הוא רק אחד מהאפשריים ויש טובים ממנו.

תפקידו של המגשר, מהו?

לאנשים שונים, בקונפליקטים שונים, יש צרכים שונים. חלקם מבקשים לסיים את המטרד במהירות האפשרית ורק "לסגור על הכסף", עניין של ניהול נכון יותר של משא ומתן. אחרים צריכים ליסד את הבסיס להדברות ומשם ימשיכו לבד. יש שצריכים מנוע אקטיבי יותר שיעביר אותם את כברת הדרך הנדרשת. ויש אף כאלו שצריכים עזרה בבניה מחדשת של מערך המודלים או ההרגלים שהובילו לגישור (דרך בית משפט או בלעדיו).

מגשר, ממש כמו מורה לאמנות לחימה, צריך להתחבר לקצב ולצרכים של המגושר ודרכם לבנות את מודל השינוי, להלן כמה אפשרויות:

🕒 **המטרה הסופית כשינוי** – סימון מטרה סופית והובלה אליה למשל, גובה סכום הפיצויים.

🕒 **שינוי הפלטפורמה** – מתן כלים למגושרים לקביעת עקרונות ואמות מידה לפתרון הקונפליקט הנוכחי. כמו למשל חלוקת האחריות (באחוזים) בין הצדדים, או מרכיבים אפשריים לנוסחא לפתרון.

🕒 **השינוי כמטרה** – מתן כלים ועזרה למגושרים בהגעה לתובנות חדשות בקשר למערך ההרגלים שהובילו עד הלום וכיצד ניתן לשנותו (גישור טרנספורמטיבי).

המגשר עצמו צריך להיות בעל יכולת השתנות גבוהה. אחד מהגורמים להצלחת תהליך הגישור הוא ההרמוניה בין המגשרים ובין המגשרים ומגושרים. הרמוניה שכזו היא באחריות המגשרים ותלויה ביכולת שלהם להתאים עצמם למגושרים ולדינמיקה שבחדר, במילים אחרות – להשתנות.

גוף האדם מגיב אוטומטית לשינויים חיצוניים, מטרת התגובות היא חזרה לזרימה פנימית הרמונית והרמוניה עם הסביבה החיצונית. אדם שגופו לא ישתנה בהתאם למצב ולא יגיב היטב למצב חרום, יתקשה מאוד להגיב אחריו. גם למצבים שאינם מצבי חרום תגובה לא נאותה (שינוי לא מתאים) לא תמיד מטיבה עם המגיב.

## סיכום ביניים

כי דבר אינו סופי.

הבנת מודל היין והיאנג, כיצד הוא מתאר מערכות, מרכיבי המערכת והקשר בין המרכיבים מאפשר לנו להרחיב את נקודת המבט על ההתנהלות האישית שלנו ומקומנו במערכות השונות, לרבות הגישור.

הרחבת נקודת המבט הינה מנוף להבנה כי ביכולתנו לשנות ולהשתנות, במיוחד במצב הנראה כמצב ביש. יצירת "אין" כמחולל "יש", הבנה כי בכל תופעה טמון זרע ההיפוך שלה והידיעה כי שינוי יהיה בכל מקרה ולכן מנתבים אותו הם כלים בסיסיים בגישור.

המגשר כמוביל תהליך שינוי זקוק לאופטימיות. הטאואיזם מספק תבנית חשיבה חדשה (או ישנה, תלוי בנקודת המבט, בכל מקרה – היא מרעננת) המתאימה להתנהלות בתנאי שינוי ואי וודאות, ומכאן הינו מקור לאופטימיות.

סיפורן על שינוי, שאולי לא קשור אבל נחמד:

היו היה סתת אבן שלא היה מרוצה ממעמדו בחיים.  
יום אחד, הוא עבר ליד ביתו של סוחר. מבעד לשער הפתוח הבחין הסתת ברכוש משובח ואורחים חשובים. "כמה רב עוצמה הסוחר הזה חייב להיות!" חשב הסתת. אכול קינאה הוא השתוקק להיות כמו הסוחר.  
להפתעתו הרבה, לפתע הפך לסוחר, נהנה מחיי מותרות ועוצמה מעבר למה שדמיין לעצמו, אבל מושא לקנאה ותעוב מאלו הפחות עשירים ממנו.  
לא עבר זמן רב ופקיד רם מעלה עבר בדרך, נישא באפריון, משרתיו עימו ובלוויית חיילים שמכים בגונג. כולם, עשיר כעני, כרעו בדרך בפני התחלוקה. "כמה רב עוצמה הפקיד הזה!", חשב, "אני משתוקק להיות פקיד רם מעלה!".  
ואכן, הפך הוא לפקיד רם מעלה, נישא לכל מקום באפריון מהודר ורקום, מטיל אימה ושנוא על האנשים בכל מקום. היה זה יום קיץ לוהט, הפקיד הזיע והרגיש מאוד לא נח באפריון הדביק. הוא הסתכל לשמש, זורחת בגאווה בשמיים. "מה רבת עוצמה היא השמש!", חשב, "אני משתוקק להיות השמש!".  
והוא הפך לשמש, זורח על כולם באכזריות, חורף שדות ומקולל על ידי התוואים והעובדים. פתאום, ענן שהור גדול חצץ בינו לבין הארץ, מונע מבעדו לזרוח על כל מה שלמטה. "כמה רב עוצמה הוא ענן הסופה הזה!", חשב, "אני משתוקק להיות הענן!".  
והוא נהיה לענן, מציף שדות וכפרים, כולם צווחים לעברו. אבל תוך רגע קט הוא הרגיש כח חזק דוחף אותו, זו הייתה הרוח. "מה רבת עוצמה היא הרוח!", חשב, "אני משתוקק להיות הרוח!".

עדי אשר – מאמן, מגשר, מנתח מערכות מידע ותהליכים עסקיים מדריך טאי צ'י צ'ואן ורואה חשבון.

[adi@unravel.co.il](mailto:adi@unravel.co.il)

054-8100801

והוא הפך לרוח, נושב ונושף, מעיף רעפים מגגות הבתים, עוקר עצים, מטיל פחד ואימה בליבות כולם. לאחר זמן מה, הוא נתקל במשהו שהוא לא יכול היה להזיזו, לא חשוב כמה חזק נשב כנגדו – זה היה הר ענק, נישא. "כמה רב עוצמה הר זה!", חשב, "אני משתוקק להיות ההר!"

עמד ההר, חזק ורב עוצמה יותר מכל דבר אחר על פני האדמה אבל בעודו עומד, הוא חש שהוא משתנה, מתפורר ושמע קולו של פטיש המכה באזמל אל תוך האבן. "מה יכול להיות רב עוצמה יותר ממני ההר", חשב. השפיל מבטו, ושם רחוק למטה ראה את דמותו של סתת האבן.

סיפור ז', עממי

תודה לכם הקוראים על ההתמדה, הסבלנות והזמן שהקדשתם לקריאת  
המאמר, מקווה אני שהצלחתי להעביר את רעיונותי.

עדי אשר