

ניהול משלב

שניים מעקרונות היסוד המאפיינים את ניהול הקונפליקט המשלב, עוסקים בסוגיות הצדק והצרכים.

העיקרון הראשון קובע שאין דנים בשאלת הצדק. הצדק נדון בהליך השיפוטי, והפתרון נדון בהליך הגישורי. יש לכך שני היבטים. בהיבט הראשון, ההנחה היא שהצדק והאמת מתחלקים בין הצדדים, כמאמר התלמודי המפורסם - "אלו ואלו דברי א-לוהים חיים". בהיבט השני, העיקרון קובע שכדי להגיע לפתרון משלב, שבו כול הצדדים יצאו נשכרים ומרוצים, חשוב להתמקד בשאלת הפתרון. שאלת הצדק אינה בהכרח משרתת את הפתרון. העיקרון השני, שהוא "הלב" של עולם הגישור - מעבר מעמדות לצרכים. מטפורת "התפוז" הנודעת, ממחישה לנו כיצד המעבר מעמדות לצרכים מאפשרת ביתר קלות להגיע לפתרון המשלב. כששניים מסוכסכים ביניהם על בעלות "התפוז", שאלת הצורך פותרת את הסכסוך. לאחד יש צורך בקליפה, ולשני יש צורך במיץ. הדרך הבסיסית להבנת הצורך, היא השאלה הפשוטה – "למה את רוצה את "התפוז"?".

שני עקרונות הניהול המשלב, כאמור לעיל, באים לידי ביטוי בסוגיית הירושה של בנות צלופחד בפרשיות פנחס ומסעי. בסוגיה זו שני צדדים למחלוקת. מצד אחד בנות צלופחד טוענות שהן זכאיות לרשת את אביהן שמת, מאחר ואין להן אח (במדבר פרק כז): "וּתְקַרְבְּנָה בָנוֹת צֶלְפָּחַד... וַתַּעֲמִדְנָה לְפָנַי מִשֶּׁה וְלִפְנֵי אֶלְעָזָר הַכֹּהֵן וְלִפְנֵי הַנְּשִׂאִים וְכָל הָעֵדָה פָּתַח אֶהְל מוֹעֵד לֵאמֹר: אֲבִינוּ מֵת בְּמִדְבָּר... וּבָנִים לֹא הָיוּ לוֹ: לָמָּה יִגְרַע שֵׁם אֲבִינוּ מִתּוֹךְ מִשְׁפַּחְתּוֹ כִּי אֵין לוֹ בֵּן תָּנָה לָנוּ אַחְזָה בְּתוֹךְ אַחֵי אֲבִינוּ?". טענה ברורה ומוצדקת לכאורה. מאידך, מאוחר יותר בפרשת מסעי (במדבר ל"ו), בני שבט יוסף מתנגדים נחרצות לירושת הבנות. הקרקע לטענתם, חלק מבעלות השבט. ברגע שהבנות יורשות את אביהן ומתחתנות עם בעלים משבט אחר, הקרקע עוברת לשבט אחר. נקודת המחלוקת לכאורה ברורה. במבט ראשון מדובר בשאלה ממונית פשוטה. ברם, מניתוח המקרה נראה כי מדובר בסוגיה מורכבת והדרך לפתרון מבוסס על הניהול המשלב. נזכיר את שני העקרונות של המודל – מיקוד בפתרון ולא בצדק, ומיקוד בצרכים.

את העיקרון הראשון ניתן לזהות בברור. כנגד טענת בנות צלפחד, עונה משה: "כִּן בָּנוֹת צֶלְפָּחַד דְּבָרְת...". מאידך, גם כנגד טענת בני יוסף, עונה משה במטבע לשון דומה (במדבר פרק לו): "...כִּן מִטָּה בְּנֵי יוֹסֵף דְּבָרִים". נראה שיצאנו מעט מבלבלים. הייתכן שגם בנות צלפחד צודקות וגם בני יוסף צודקים? מסתבר שזה בדיוק העיקרון הראשון שעומד בבסיסו של הניהול המשלב. כולם צודקים. אין הבחנה דיכוטומית בין מי שצודק ומי שאינו צודק. התחושה הסובייקטיבית של כול צד שהוא צודק, מאפשרת את ריכוך המתח ואת יצירתה של אווירה מפויסת.

גם עיקרון הצרכים מצוי במחלוקת. עומק טענתן של הבנות "לָמָּה יִגְרַע שֵׁם אֲבִינוּ", מוסבר היטב על ידי רש"י: "אנו במקום בן עומדות, ואם אין הנקבות חשובות זרע, תתיבם אמנו ליבם". לבנות צלפחד טענה קשה ומרגשת. אם אין אנו יורשות את אבינו, או אז איננו כלל חשובות. המשמעות לכך היא שלאבינו כלל אין זרע (ולכן אמנו זקוקה לייבום). נשים לב לעובדה, שרש"י עושה טרנספורמציה מעמדות לצרכים. מעמדה כלכלית (בעלות לקרקע), הוא משקף את הצורך הפנימי של הבנות - צורך מגדרי להכרה, למעמד, לכבוד, לזהות. גם בטענת בני יוסף, ניתן לזהות צורך פנימי. נשים לב לדברי בני יוסף (במדבר לו): "וְהָיוּ לְאָחֵד מִבְּנֵי שְׁבֻטֵי בְנֵי יִשְׂרָאֵל לְנָשִׁים וְנִגְרָעָה נַחְלָתָן מִנַּחְלַת אֲבֹתֵינוּ וְנוֹסַף עַל נַחְלַת הַמִּטָּה אֲשֶׁר תִּהְיֶינָה לָהֶם וּמִגְרָל נַחְלָתָנוּ יִגְרָע". מדובר בצורך מעמדי. הצורך שלהם מתמקד בשימור מעמד השבט בתוך עם ישראל. קרקע זה כוח ועוצמה, וכול פחיתות בעוצמה פוגעת במעמד הבין שבטי.

לאחר מיפוי הצרכים של הצדדים, קל יותר להגיע לפתרון יצירתי שעונה לכול הצדדים. בנות צלפחד יוכלו לרשת את אביהן, ומאידך הן תוכלנה להינשא לבני שבטם בלבד. מדובר בפתרון שעונה באופן מיטבי ואופטימאלי לצרכי שני הצדדים, בלי להכריע בשאלה מי צודק יותר. מוסר השכל חשוב ומשמעותי נגזר מסוגיית בנות צלפחד. החכמה הגדולה היא לא רק ללמוד כי אם בעיקר ליישם בכול מסגרת (בית, חינוך, עבודה, קהילה, שכנות וכו').