

והיום אף הפרק:

כללי הזהב לגישור מוצלח

המשל

מעשה במלך גדול ונדיב, שהיה לו משרת נאמן. המשרת הנאמן שרת את המלך עד יומו האחרון, ולפני מותו הבטיח לו המלך, כי ידאג לבתו הצעירה.

חלפו מספר שנים, המלך השגיח אחר הבת, שעבדה לפרנסת הבית הדל כעובדת ניקיון. לאחר שבגרה והפכה לפרח, התאהב בה המלך וביקש לשאתה. הואיל ואין זה ראוי, כי המלך יפנה ישירות למשרתת, הוא פנה לשדכן וביקש ממנו, כי ידבר על לב הנערה, כי תתכונן נפשית להינשא למלך. אמנם בתחילה הנערה התעלמה מדברי השדכן, אולם בראותה מדי פעם ממתנות יקרות מפז, בגדים ותכשיטים, החלה להאמין ולהתענג על החלום.

לא יצאו מספר חודשים וכל כותרות הצהובונים מלאו בכותרות סנסציוניות: "המלך מאוהב!"; צלמי פפרצי דאגו להזרים לעיתונות תמונות של הזוג המאוהב נוסע במכונית המפוארת עם הגג הפתוח, והממלכה צהלה ושמחה.

מועד החתונה הגיע. מי לא הזמן לחתונה; זיקוקים פילחו את לב השמים; תזמורת נגנה לחנים משובבי אוזן, היין נשפך כמים והשולחנות מלאו כל טוב. השדכן הרגיש כבעל השמחה. לפתע קרא המלך בדחיפות לשדכן. השדכן הגיע במהירות למלך, ומצאו רותח מזעם – "זה עתה נישאנו, וכבר עתה היא בוגדת בי! הייתכן?" – "לפני דקות אחדות יצאתי למרפסת, וראיתי אותה נושקת בלהט לחברה משכבר הימים". בעידנא דריתחא המלך אומר לשדכן: "אני מבטל את החתונה. אני אזרוק את הבוגדנית. עזור לי, ואשא את בתך".

השדכן, אשר מצד אחד עברה במוחו המחשבה להסכים, ובכך לדאוג לבתו, התעשת ומיד פתח במסע גישור. בראש הדברים הוא שואל את המלך:

[1] "מה קרה?" אז מה היא עשתה? נישקה את החבר? בחבר העלוב הזה אתה מקנא? וכי האם לא

שילוב של כישרון וטכניקה נרכשת

על פני הדברים, תפקידו של מגשר מורכב וקשה משל שופט או בורר. ומדוע – מרגע שבית המשפט קנה לו סמכות, או מרגע שבורר קנה סמכות, הצדדים מחוייבים לסמכותו, והמחוקק מקנה לו כלים לאכיפת סמכותו זו ולנהל ההליך עד למתן החלטה. בעל תפקיד שיפוטי אינו צריך לרצות את הצדדים, ירצו, יכעסו; ואם יחציפו פניהם, ניתן להרחיקם מאולם הדיונים. אדרבה, דווקא הצדדים הם הצריכים לעשות הכל על מנת למצוא חן בעיני השופט.

לעומת זאת, הליך הגישור וולונטרי. הצלחתו של המגשר תלויה ברצונם הטוב של הצדדים. תפקידו של המגשר להרגיע את הצדדים, לאפשר להם לשחרר לחצים, אולם תמיד "להחזיק אותם בתמונה". כל מעידה עלולה להיות פאטאלית – הצדדים יעזבו את ההליך ויחזרו לבית-המשפט. אכן, המגשר מחוייב בכל רגע להוכיח את עצמו. לבסוף, להבדיל מערכאה שיפוטית, הצדדים אמורים להיות מרוצים מהתוצאה, או לפחות להשלים עמה, אחרת הגישור לא יצליח.

מאידך, למגשר יש מספר יתרונות יחודיים: [1] אופי ההליך וההתחייבות לשמור בסוד את הליך הגישור מאפשר לצדדים להרגיש חופשיים יותר, וחופשיות זאת מאפשרת למגשר לקחת אותם קדימה לפשרה, מבלי שיתחייבו לכך. [2] הצדדים נותנים למגשר, מבלי מודע, סמכות וכוח להביא אותם לפשרה. [3] המגשר רשאי להיפגש עם שני הצדדים בנפרד – ולמדר את המידע שיעביר לצד השני – מה שאסור בתכלית האיסור לשופט או לבורר.

ללא כל ספק, גישור מצריך מיומנות מולדת – ללא לכל אחד יש הטמפרמנט המתאים, האישייות והיכולת לגשר בין אנשים. אולם קיימת גם טכניקה נרכשת – בעלון זה נתייחס למספר כללים כאלה. נתחיל במשל, ונסיים בנמשל ובמוסר ההשכל.

הכרה בכוחו של המגשר

למרות שמגשר, לכאורה, נעדר סמכויות, חשוב לדעת – מה שלעיתים איננו יודעים – כי למגשר יש כוח שאינו כתוב בחוק, אלא ניתן לו מכוח ההליך – הצדדים נותנים לו את הכוח לשכנע אותנו להתפשר. אנו מפקידים בידי כוח רב עוצמה – שאם המגשר יודע להשתמש בו, ברוב המקרים די בו ובטכניקה האמורה, כדי להצליח בגישור. ועוד – אם נתנו למגשר את הכוח לגשר בינינו, יש בכך לומר, כי אנו רוצים להתפשר, לפחות בתת-מודע. מינוי המגשר משמעו הכרה בתת-מודע, כי אנו מסכימים לפתוח בהליך, שבסופו נאלץ לוותר על עמדות הפתיחה, ואנו עושים זאת בהסכמה מוחלטת.

עיקרון זה, והכרת הכוח שיש למגשר, חשובים מאין כמוהם. טלו דוגמה נוספת – לקוחה מודדת מספר שמלות בחנות בגדים. לאחר מכן היא מתייעצת עם המוכרת – "מה את אומרת?" דעו לכן, כי בכרנתן כוח למוכרת, לעודד אותנו לבצע את המכירה. עצם ההתייעצות עם המוכרת משמעה, כי אנו מבקשים אישור נוסף, אנו מבקשים שדווקא היא (למרות שהיא אינטרסנטית), תדחף אותנו לרכוש את המוצר. יש בכך מעין שקר עצמי, אולם הוא קיים. ההתייעצות עם המוכרת משמעה שאנו בוטחים בה, במידה או אחרת, כי היא לא תשקר לנו, ואולי קצת תחניף לנו, אולם תיעץ לנו עצה טובה. עתה הכל תלוי בה. אותו עיקרון קיים גם בגישור.

נחזור לסיפור של העגל – כזכור, הקב"ה מבטיח לאברהם (בברית בין הבתרים) כי עם ישראל, בניו, יהיו בגלות, והוא יגאל אותם ויכניס אותם לארץ ישראל. מעמד מתן התורה בהר סיני נחשב כמעמד החתונה של עם ישראל עם הקב"ה, וחטא העגל מתואר בכתובים, כ"כלה שזינתה תחת חופתה"¹. לאחר חטא העגל, הקב"ה פונה למשה ואומר לו:

"ועתה הניחה לי, ויחר-אפי בהם ואכלם, ואעשה אותך לגוי גדול:

הדגש הוא על המלים "הניחה לי" – תן לי רשות. אומרים על כך המפרשים – הקב"ה רמז למשה, כי אולי אינו באמת רוצה "לחסל" את עם ישראל, אלא הוא הזמין את משה שילמד סגוריה עליהם:²

1 ראו ילקוט שמעוני שיר השירים פרק א, ד"ה תורי זהב: "אמר עולא: עלובה כלה שזנתה בתוך חופתה שנאמר: "עד שהמלך במסיבו, נרדי נתן ריחו".

2 שמות לב, י.

3 מדרש רבה שמות יט, מב

נישקו אותה מאות אנשים הערב? דווקא בחבר כזה אתה מקנא? אנה ממך, אל תעשה עניין".

[2] אדוני המלך, אל תשכח שאתה אוהב אותה והתחתנת אתה. כל כך מהר אתה יכול לזרוק אותה?

[3] "הטיעון הכלכלי" – השקעת בה ובחתונה כל כך הרבה – תן לזה עוד צ'אנס, אם היא תתחרט.

[4] מה יאמרו כולם – איזו בושה תהיה לך?

[5] המלך – אתה רחום וחנון, אהוב על כל הממלכה – לא מתאים לך לכעוס; חשוב על כך פעם נוספת.

[6] פרט לך, אנה זכור מה שהבטחת לאביה – מה יגידו, שאתה לא מסוגל לקיים הבטחות?

לאחר שהמלך נרגע ואמר לו – "טוב; אם היא באמת מתחרטת, אני מוותר על הרעיון לבטל את החתונה". מיד רץ השדכן לכלה, תופס אותה בשעת מעשה, ובו במקום "החטיף" לה שתי סטירות "הגונות" תוך שצעק עליה: "איך אתה לא מתביישת – ראי מאיפה המלך לקח אותך, וכך את גומלת לו?". תפס את הבחור ואמר לו – "כדאי לך "להתעופף" מכאן ולא להראות את פניך לעולם, אם חיך חשובים לך".

לאחר שהחבר נעלם הכלה ההמומה התעשתה, הביעה חרטה עצומה והבינה את טעותה. הכלה התחננה, כי השדכן ישוב ויבקש עליה רחמים, והלה השיב לה – "אינני יודע אם המלך יהיה מסוגל לסלוח לך" (למרות שהמלך כבר סלח), וכך השדכן חזר למלך ועתה אמר לו – "ראה, הכלה חטאה והיא מצטערת. עכשיו צריך לתת לה הזדמנות נוספת, ועליך לסלוח לה. אם אינך סולח לה, הוצא אותי מהעסק!". אמנם המלך קצת הביע כעס, אולם לאחר לחץ נוסף הצליח השדכן למחוק את ארשת פניו הכועסות של המלך.

הגישור הצליח, ללא נפגעים.

עתה נעבור לנמשל ונלמד את עקרונות הזהב לגישור מושלם.

הנמשל

הסיפור הנחמד שסיפרנו לעיל אינו "סתם" אגדה; הוא הסיפור הידוע כסיפור "חטא העגל", והגישור המוצלח שערך משה רבנו בין הקב"ה לבין עם ישראל.

להלן ננתח את "הסיפור האמיתי", תוך הצגת העקרונות הרלבנטיים.

"ויתבאר הענין, בהשכיל על דבר, והוא כי דבר ידוע הוא, כי שורש האף יהיה מהעלבון הנרגש בלב, כפי המעליבין והעלבון, ואחר שיגיע ההרגש לבחינת המרגיש, יסובב העיצבון והיגון, ותהיה תרופתו באחת משתי דרכים: האחת, בנקום נקם מהסובב, השניה, בדברי ריצו, לשיעור המספיק להרגש הקפדת העלבון".

במקרה שלנו, הואיל ואם מבקשים אנו להגיע לגישור מוצלח, אזי דרך הנקמה נשללת מעיקרה, ונותרת אך דרך הריצו, שמשמעה – להבהיר לצד הנפגע, כי הפגיעה (בממון ובאגו) אינה כה גדולה. לצורך כך נתחיל בשאלה הקלה והפשוטה: "למה?" – למה אתה כועס? מה קרה?!? מה כבר עשו לך?! – לעתים די בפניה כזאת (במיוחד כאשר הויכוח בתחילתו) כדי לסיימו בעודו באיבו⁴, מכל מקום, חשוב מאוד להתאים אותה למקרה ולנסיבותיו. כך, לדוגמה (על דרך ההקצנה), קשה לראות כיצד ניתן להשתמש במקרה זה, אם מדובר במקרה אונס. במקרים אחרים נוכל לומר: "תראה, אין ספק שנגרמה אי נעימות; עם זאת, אתה קצת מגזים בטענותיך" וכן על זו הדרך.

במסגרת זאת גם שואל משה את הקב"ה: וכי אתה מקנא בעגל?!? וכי מה יש לך לקנא בעגל זהב? כיצד אתה מקנא בדבר שאין בו ממש, וכי הוא מתחרה בך? וכי הוא יכול להוות לך תחליף? משל למה הדבר דומה? למלך שתפס את אשתו נושקת לסריס. שאלו הסניגור: וכי בסריס, שאינה מסוגלת להעמיד ממנו ילדים, אתה מקנא?⁵

שלב שני: הטיעונים

לאחר שהוצאנו קצת אוויר, יש להתחיל בטיעונים שונים לתמיכה בפשרה – נלך לפי הסדר של משה.

הטיעון האמוציונלי

הטיעון הראשון – שלא תמיד רלבנטי, הוא הטיעון האמוציונלי – "איזו שטות אתה הולך לעשות, לגרש את האשה? הרי אתה אוהב אותה?!? רק בשביל כבוד אתה מוכן להפסיד אותה?!?" טיעון זה מתמצה במלה "בעמך" – מדובר בעם שלך.

4 הערת "סתם" (שמא – הערה נוסטלגית?): זוכרים את אלי גורנשטיין מהסרט "הלהקה" בסצינת הלבן? זוכרים את זאב רווח בסרט "חגיגה בסנוקר" בסצינת "הוא לא בישל?". זוכרים את הילד ה"חכמולוג" בכיתה, לאחר שהמורה היה מורה לו לצאת החוצה: "אבל מה עשיתי?"
5 מדרש רבה במדבר פרשה ב; וראו רש"י לב, יא ד"ה למה.

"... 'והנה עם קשה עורף הוא ועתה הניחה לי ויחר אפי בהם ואכלם' – וכי משה היה תופש בהקב"ה, שהוא אומר הניחה לי? אלא למה הדבר דומה – למלך שכעס על בנו, והכניסו לקיטון ומתחיל לבקש להכותו, והיה המלך מצעק מן הקיטון: 'הניחה לי שאכנו', והיה פדגוג עומד בחוץ. אמר הפדגוג: 'המלך ובנו לפנים בקיטון. למה הוא אומר הניחה לי? אלא מפני שהמלך מבקש שאלך ואפייסנו על בנו, לכך הוא מצעק הניחה לי'. כך אמר הקב"ה למשה: 'ועתה הניחה לי אמר משה: 'מפני שהקב"ה רוצה שאפייס על ישראל, לפיכך הוא אומר 'ועתה הניחה לי'. מיד התחיל לבקש עליהם רחמים – ויחל משה".

משה מבין את הרמז – דהיינו מבין כי הקב"ה הסמיך אותו כמגשר (שאם לא כן, מדוע לא כילה את עם ישראל מיד, מדוע ביקש "הניחה לי"?), ומיד מתחיל למלא את תפקידו (שם, פסוקים י"א-י"ד):

ויחל משה את-פני ה' א-להיו ויאמר: למה ה' יחרה אפך בעמך, אשר הוצאת מארץ מצרים בכח גדול וביד חזקה: למה יאמרו מצרים לאמר – ברעה הוציאם, להרוג אותם בהרים, ולכלתם מעל פני האדמה? – שוב מחרון אפך, והנחם על-הרעה לעמך: זכור לאברהם, ליצחק ולישראל עבדיך, אשר נשבעת להם בך, ותדבר אליהם – ארבה את-זרעכם ככוכבי השמים, וכל-הארץ הזאת, אשר אמרתי אתן לזרעכם, ונחלו לעלם: וינחם ה' על הרעה, אשר דבר לעשות לעמו:

שלב ראשון: "הוצאת אויר" מהנפגע

השלב הראשון הוא "להוציא אוויר" מהצד הנפגע. הצד הנפגע סבור, כי נגרם לו עוול עצום. בדרך כלל, הוא "נפח" את העוול למימדים עצומים. תפקידו של המגשר הוא להנמיך את הרגשת הקיפוח מהצד הנפגע, וליצור מאידך מודעות והכרה אצל הצד השני שהוא לא נהג בסדר, וליצור נכונות לשלם על העוולה, וכך הצדדים ייפגשו איפשהו באמצע. זאת ועוד. פעמים רבות החלק העיקרי ב"עוול" שנגרם לנפגע הוא "עוגמת הנפש" ולא הנזק הכספי. לכן צריך גם להראות לנפגע, שהוא לא צריך כל כך להיפגע...

פירוש אור החיים שם, מסביר זאת באופן יפהפה:

מי שהולך להתדיינות צריך לדעת, כי התדיינות עולה הרבה כסף, ויש לו מה להפסיד. במשל שלנו, המלך השקיע הרבה באותה בחורה, וגירושה משמע גם הפסד ההשקעה. צריך להתחשב גם בנקודה זו. וכך אומר משה – "אשר הוצאת מארץ מצרים בכוח גדול וביד חזקה" – השקעת בהם – תוריד הכל לטימיון?

הבנת המניע של הצד השני

אחת הנקודות החשובות היא הבנת המניעים של הצד השני. אם הנפגע יבין, כי לא היתה כוונה לפגוע בו באופן אישי, אלא הפעולה נבעה ממניעים אחרים, שאולי לא היתה לפוגע שליטה עליהם, הדבר יסייע להפחתת כעסו של הנפגע. כך גם כאן – אומר משה לקב"ה – מאיפה הוצאת את עם ישראל? **ממצרים** – ארץ מלאה עבודה זרה. הם הורגלו לעבודה זרה. הם לא עשו את העגל מתוך רצון לפגוע בך – הם פשוט לא מכירים עדיין משהו אחר. באמת לא צריך להיפגע מכך⁶...

הסיכון שבהתדיינות – אלמנט הבושה

פרט לסיכון הכלכלי, צריך לדעת המתדיין, כי הוא עלול להפסיד במשפט, ואז הבושה שלו תהיה גדולה פי כמה. לעתים עדיף לספוג את ה"בושה הקטנה" ולא להגיע ל"בושה הגדולה". על כן, מוטב לפתור את הבעיה של העגל בינינו, ולא לעשות מעשה שיוודע לכולם – ואז מה יגידו מצרים? האם לא תהיה פגיעה כתוצאה מכך?

"לא מתאים לך לכעוס" – חשוב בהיגיון

לאחר שפירטנו מספר שיקולים כבדי משקל, צריך לפנות שוב לנפגע, שודאי עוד לא נרגע לחלוטין, אולם הכעס שלו החל להיסדק, ואז לומר לו – "ראה, אתה אדם הגיוני ושקול – לא מתאים לך לפעול מתוך כעס. שתה מים, חשוב על כך כשאתה רגוע ושקול, ואז תראה שהמצב לא כל כך נורא." הניסיון מלמד, כי כשאנשים נרגעים, ומתרחקים (כרונולוגית) מהמצב הטראומטי, הכעס שלהם וגם תאוות הנקם יורדת. וכך משה אומר: "שוב מחרון אפך, והינחם על הרעה לעמך" – אם תשוב מחרון אפך, אז תינחם על הרעה שאתה מבקש לעשות לעמך (ושוב – מדובר בעמך). זוכרים את המלך אחשוורוש? הוא כעס על אשתו, ושתי, שלא הגיעה למשתה, ובעודו שתוי ציווה להורגה. למחרת הוא הצטער על המעשה, אולם היה כבר מאוחר מדי...

הטיעון "לא מתאים לך" עולה בקנה אחד עם מתן שבח אמיתי לנפגע כחלק מהליך הגישור: "זרש ר' שמלאי: לעולם יסדר אדם שבחו של הקב"ה ואח"כ יתפלל"⁷

האם האלטרנטיבה רלבנטית?

טיעון נוסף של משה היה – אתה חושב שאם תשמיד את העם הזה, ותבנה ממני עם חדש, העם החדש יהיה טוב יותר? משה משווה זאת לשולחן – אם שולחן עם שלוש רגליים (אברהם יצחק ויעקב) אינו יכול לעמוד, כיצד יעמוד שולחן עם רגל אחת (משה בלבד)?⁸ אכן, בחינת האלטרנטיבות חשובה גם היא.

טיעון אחרון – מוצא של כבוד

גם כאשר הנפגע כבר מבין שהוא צריך לוותר על עמדותיו הראשוניות, לא תמיד הוא יסכים לעשות כן, אם הוא ירגיש, כי הוויתור משמעו פגיעה נוספת בכבודו. בשפת העם אנו קוראים לזה: "לתת לנפגע סולם על מנת שיוכל לרדת מהעץ". הסולם יכול להיות צידוק לוותר על התביעה או חלקה, או במישור של הסעד, לדוגמה: התנצלות הודדית, או תרומה לגוף שלישי, וכיו"ב.

במקרה שלנו מבקש משה – גם אם לא מגיע לעם ישראל באמת שתסלח לו, אז אנא עשה בשביל ההורים, אברהם יצחק ויעקב. כמה פעמים כבר אמרנו: "תאמין לי, שאם לא - (השלימו בעצמכם את הנימוק התורן) - , הייתי הולך אתך עד הסוף!"?

לחילופין – טיעון אמוציונלי מסכם

ניתן לראות את הטיעון האמור של ההורים כטיעון אמוציונלי מסכם, באופן הבא: "ראה, יתכן ואתה צודק בחלק מהדברים, אולם אתה אדם ישר והבטחת, ולכן עליך לקיים את הבטחותיך."

הטיעון המשפטי

טיעון אחד לא הזכרנו מפורשות, ויש להזכירו. טיעון זה הוא הטיעון המשפטי. למגשר, שהינו גם משפטן בהכשרתו, יש היכולת, ולכן גם ההכרח, להכיר את נקודות התורפה של הצדדים, וללחוץ כל צד בנקודות התורפה שלו. הטיעון המשפטי הוא כלי רב עוצמה, בהנחה שהוא אמיתי, כמובן. אין מקום להעלות טיעונים משפטיים לא הגיוניים, רק על מנת לרפות את ידי הצד הנפגע, שכן אז המגשר יאבד את אמינותו בעיני הצדדים.

7 מסכת ברכות דף לב עמוד ב'
8 מסכת ברכות דף לב עמוד א'

6 ילקוט שמעוני במדבר כג. רש"י לב לא ד"ה אלהי זרבו.

”ויהי ממחרת ויאמר משה אל-העם - **אתם חטאתם חטאה גדולה** ועתה אעלה אל ה', **אולי** אכפרה בעד חטאתכם:

למרות ש"הסליחה היתה כבר בכיסו", למרות זאת הוא מחוייב להמשיך ולשחק את המשחק. עיקרון זה חשוב גם בגישור - גם אם נאמר, כי הנפגע מוכן להתפשר ב-100, והפוגע מציע 100, אסור לתת לפוגע להבין, כי הנפגע מוכן לסכום זה, אחרת הפוגע ירגיש כי הוא שילם יותר מדי...

שלב רביעי: ה"סגירה"

הקטע החשוב הוא "סגירת העסקה". לעתים המגשר צריך ללחוץ, ולא לאפשר לצדדים "לשחק" אתו, שכן פעמים רבות, גם עובר לסגירת העסקה הצדדים עדיין מחמיצים פנים. כך, לאחר שיחות עם הצדדים מספר פעמים, צריך לדעת מתי מגיע רגע הסגירה - רגע הסגירה הוא הרגע המכריע, שלפי שיקול דעתו של המגשר, הוא הרגע בו צריך להפעיל את מלוא הלחץ, אחרת הוא עלול לאבד את המומנטום שיצר.

בשלב זה המגשר צריך לזכור את העיקרון הראשון - הצדדים נתנו לו את הכוח לגשר ביניהם. זה הכוח של המגשר, וכאמור כוח זה רב. הוא הצליח לגשר על הפערים, אמנם נותר פער, שכל אחד מנסה ל"משוך" קצת לטובתו, אולם קיימת השלמה עם פשרה, לפיה כל אחד צריך לוותר. עתה, הצדדים תלויים במגשר, והאיום הגדול ביותר שלו - הוא שהמגשר אינו מוכן להמשיך את המשחק - עכשיו צריך לסיים; אם לא - "אני בחוץ". בשלב זה הכדור בידי הצדדים, ואין יותר מקום למשחק. למרות כל זאת, צריך לדעת מתי "לזרוק את הפצצה", שכן אם הדבר נעשה מוקדם מדי, לפני שהצדדים בשלים לכך, קיים סיכון שהכל ייהרס.

במסגרת זאת ניתן עתה לפרוט על נימי האגו של הצדדים - לנפגע ניתן לומר: "ראה, באמת נגרם לך עוול, אולם צריך לגמור דברים ולהמשיך הלאה" - משפט שניתן לומר לו **עתה**, כשהוא "מבושל" לגמור, ולא בהתחלת הדרך.

במקרה שלנו, משה יודע שה' ניחם על הרעה, עתה הוא צריך לעלות ולסגור את הגישור, כאשר מבחינתו הצלחת ההליך תהיה קבלת הלוחות מחדש והמשכת התהליך, של ליווי העם והכניסה לארץ ישראל, כאילו לא קרה מאומה. ראו **שם**, פסוקים לא-לב, כיצד משה מיישם את העיקרון:

הטיעון המשפטי בא לידי ביטוי, לא רק בפני עצמו, אלא גם בטיעונים האחרים - בטיעון הכלכלי, בטיעון של הסיכון (בושה במקרה של הפסד בהליך) ועוד.

במקרה שלנו, למשה לא היה טיעון משפטי ראוי לשמו, שכן המעשה נעשה, והגנה אין. על כן הוא דילג על הטיעון המשפטי הטהור והעלה טיעונים רבים אחרים, על מנת להראות כי קיים טיעון (בהזדמנות אחרת נראה כיצד עשה זאת אברהם בטיעון מבריק במקרה של אנשי סדום - כיצד מעלים היפותיזה וממנה מפתחים טיעון שלם - פשוט מדהים). לכאורה, כל הטיעונים שהעלינו הם "טיעונים לעונש" או טיעונים הקשורים בנפגע, ולא בעילה שלו, אולם ודאי גם הם רלבנטיים, ואין לזלזל בהם, במיוחד כשאינן טיעונים טובים יותר.

הטיעונים אמורים להימשך, עד שהצד הנפגע מראה כי הוא נכון להתפשר בדרך זו או אחרת, ויורד מהדרישות הבסיסיות שלו. עתה, לאחר סדרת טיעונים זאת ולאחר שהכתוב מודיענו, כי הקב"ה ניחם (שינה את דעתו) על הרעה, ואינו מבקש להשמיד את עם ישראל, הגישור לא הסתיים, אלא עליו למחר לעם ולהמשיך את ההליך.

שלב שלישי: יצירת מודעות אצל הפוגע

משה ממחר לרדת אל העם, ועתה הוא צריך ליצור אצלם מודעות לכך שעשו מעשה אסור, שכן אחת הבעיות בגישור הוא שהפוגע מתכחש לאחריותו, ואף מוצא לעצמו צידוקים שונים. בתחילה, הוא יטען שלא עשה מאומה. לאחר מכן יטען, כי העובדות הנטענות על ידי הנפגע אינן נכונות, והוא יתן גרסה שונה לחלוטין. תפקידו של המגשר להביא להסכמה על גרסה עובדתית ולאחר מכן להגיע להסדר. במסגרת זאת על המגשר "לשבור" את ההתגוננות הטבעית שתתעורר אצל הפוגע במהלך הגישור.

משה יורד מההר ורואה את העם שמח, רוקד ומשתחוה לעגל, וכלל אינו מודע לחומרת מעשיו. הוא משבר את הלוחות, להם העם חיכה, ומיד הוא מפסיק את החגיגה, מתיך את העגל ונוהג עם העם בחומרה. הוא מסרב לשוחח עם העם ונותן להם "להתבשל", להתחרט ולהבין את חומרת מעשיהם.

רק למחרת הוא מדבר לעם, ולמרות שכפי שראינו הקב"ה כבר ניחם על הרעה, הוא מבהיר לעם כי הכל עדיין פתוח וכי קיים כעס רב וכלל לא בטוח שהם זכאים למחילה על מעשיהם (**שם**, ל):

וישב משה אל ה' ויאמר – 'אנא, חטא העם הזה חטאה גדולה, ויעשו להם אלהי זהב: ועתה, אם תשא חטאתם, ואם אין, מחני נא מספרך אשר כתבת:"

משה חוזר, מכיר באחריות העם, עתה הוא כבר לא אומר "למה", אלא יכול להיות "נדיב" יותר, מבחינה זו, ולהודות בחטא; אולם מאידך הוא תקיף – אם אתה לא מוכן לסלוח סופית ולהמשיך קדימה, "תוציא אותי מהעסק" – מחני נא מספרך, אני מפסיק את הגישור, ותסתדר אתה לבד עם העם (ומן הסתם הוא זקוק למשה, אחרת לא היה מכניס אותו מלכתחילה לגשר בסכסוך: זוכרים את "הניחה ל"?).

למרות כל זאת, עדיין הקב"ה "קשה" ואינו מוכן לעבור לסדר היום כל כך מהר – והוא מכניס "עז" – הוא אומר – מעכשיו לא אני אלוה אתכם לארץ ישראל, אלא מלאך ילך אתכם. ראו כיצד הקב"ה "עוקף" את התקיפות של משה ו"מכניס את העז" (שם, לג-לד):

"ויאמר ה' אל משה – 'מי אשר חטא לי, אמחנו מספר: ועתה לך נחה את העם, אל אשר דברתי לך, הנה מלאכי ילך לפניך..."

למרות זאת, משה יודע, כי "סגירה" כזאת אינה סגירה", ולכן הוא ממשיך ולוחץ, הקב"ה אינו מוותר, ואז משה מפיל את הפצצה הסופית, לאחר שהכתוב מפרט כי עם ישראל מתחרט ומשפר את דרכיו (פרק לג פסוקים יב-יז):

"ויאמר משה אל ה' – 'ראה, אתה אמר אלי העל את העם הזה, ואתה לא הודעתני, את אשר תשלח עמי...: ... ויאמר (ה') – 'פני ילכו והניחותי לך': ויאמר אליו (משה) – 'אם אין פניך הולכים, אל תעלנו מזה': ... ויאמר ה' אל משה 'גם את הדבר הזה אשר דברת אעשה..."

משה מבקש שהקב"ה ילווה את עם ישראל, והקב"ה "עושה שריר". ואז משה אומר לו – "אם אתה לא הולך עימנו, אל תעלנו מכאן – חבל לנו על הזמן" (אותו משה שקודם ביקש להציל את עם ישראל, עתה לכאורה מבקש ההפך – כפי שאמרנו, הכל תלוי בעיתו). ואז הקב"ה "נכנע". **סגירה מושלמת.**

ומדבר אליו קשות, כאילו מדובר באדם במעמדו? התשובה היא, כי לא זו בלבד שהקב"ה לא כעס עליו, אלא שהיה מעוניין, כי משה ידבר אליו כך. הדבר רק מראה את מסירותו של משה, כיצד הקריב את נפשו עבור עם ישראל, התנפלו על הקב"ה ולא עזבו עד להשגת המטרה, גם אם הדבר יעלה לו בחייו. מאידך, לקב"ה יש "אינטרס" כי כך ינהג משה, מכיוון שהקב"ה הוא שופט כל הארץ⁹, וכשופט אסור לו לתפוס צד או להכיר פנים¹⁰; במשפט המתנהל בבית הדין של מעלה יש גם קטיגור, שמלכתחילה התנגד למסירת התורה לבני אנוש, ועתה מעלה טיעונים משפטיים נכונים ודורש את מיצוי הדין – וכנגדו יש צורך בסניגור, הוא משה. אכן, אחד מסוגי התפילה הוא "פגיעה"¹¹, דיבור קשה כביכול כלפי הקב"ה, שאינו נובע מחוצפה, אלא מאהבה דווקא. מערכת פילוסופית זאת מרתקת ודורשת עיון נוסף. כאן רק פתחנו את הצוהר.

סיכום

נחזור בקצרה על העקרונות שמנינו:

[1] המגשר צריך להכיר בכוח שהצדדים מעניקים לו.

[2] עליו "להוריד את האוויר" מהנפגע-התובע, ולבודד את הכעס של התובע, מהנזק האמיתי שנגרם לו. לאחר מכן עליו להעלות בפני הנפגע טיעונים רציונליים מחד, אולם גם אמוציונליים מאידך, כפי שראינו לעיל.

[3] לאחר שהמגשר מרגיש כי "נשבר הקרח", ניתן לעבור לצד השני, והנקודה הראשונה החשובה היא לשבור אצלו את ההתנגדות הבסיסית וחומת הצידוקים שהוא בנה לעצמו. תוך כדי כך המגשר מפעיל את הטעונוים האמורים, בפן ההפוך, כלפי הפוגע, עד שהוא מרגיש כי יש נכונות לשלם.

[4] לאחר מכן מגיע שלב הסגירה, בו המגשר רשאי "לאיים" כי הוא יהיה מוכן לעזור לצדדים עד לשלב מסוים ולא מעבר לכך, ובכך זורק את הכדור אל הצדדים, ומביא לסגירה סופית אופטימלית.

עלון זה לא נועד רק למגשרים, אלא גם לציבור המשתתפים בהליך הגישור, על מנת שיהיו מודעים לטכניקה זאת ולנצל אותה לטובתם.

9 ואתנפל – השונו דברים פרק ט, פסוקים יח, כה, חזקוני (שמות לב יא) מבהיר כי תפילה זו, שביארנו כאן, היא ה"התנפלות".
10 השופט כל הארץ לא יעשה משפט? בראשית יח כ"ה.
11 לא ישא פנים ולא יקח שוחד – דברים י, י"ז.
12 ראו: בראשית כח י"א; ירמיהו ז, ט"ז.

הערת ביניים

יתכן וחלק מכם, שיקראו את הפרשנות האמורה לעיל (המבוססת על פרשנים שונים, ואינה ממני) ירימו גבה וישאלו, כיצד משה מתנהג כך עם הקב"ה