



זום-אין:

# כשהטכנולוגיה מחליפה את האנושיות

שנתיים אחרי פרוץ הקורונה, האם המגשרים מעדיפים שיישוב סכסוכים ייעשה באמצעות שימוש בטכנולוגיה? מחקר חדש מציג תפישות של מגשרים בדבר יתרונות וחסרונות של עריכת גישור מקוון

ד"ר קרני פרלמן ועו"ד איתי קריידן

קצרות יותר וממוקדות. כל הללו ניתנים לאפיון כיתרונות הנוגעים לייעילות. נושא מענין במיוחד שעלה מן הראיונות נוגע לשיקולים בהיבט האיכות הטמונה בהליך. מרואיינים רבים דיברו על הנושא של רגשות והתנהגויות הצדדים באופן הניתן לבחינה כהיבט של הרווחה הפסיכולוגית (ה-wellbeing) של הצדדים בניהול ההליך בזום. הם ציינו כי לדעתם ניהול המפגש ממקום שהוא בו המגשרים חשו בנחה, בסביבתם הביתית, תרם להרגשת נינוחות מצידם של המגשרים. הדבר בא לידי ביטוי גם במישור היחסים הבין-אישיים בין המגשרים. כמה מגשרים, בעיקר אלו העוסקים בניהול סכסוכי משפחה, ציינו כי חשו שרמת הלעומתיות והמתח שקיים בין הצדדים בפגישות הפרונטליות ירדה בפגישות המקוונות.

## אין תחליף לתקשורת בין-אישית

המגשרים, לעומת זאת, חוו חוסר נוחות ולעיתים תסכול בכל הנוגע להבניית יחסים בין-אישיים עם המגשרים. נקודה זו זכתה להתייחסות מרחיבה בדבריהם ועלתה כחסרון בולט לגישתם בניהול

ותפישתם את ניהול הליך הגישור באמצעות הזום. נסקור במאמר זה כמה מהתובנות שעלו מהמחקרים באופן כללי. ניתן להצביע על כמה יתרונות חשובים לעריכת הליך הגישור בזום. מגשרים רבים עמדו על התועלת הטמונה בנושא נגישות ההליך במובן היכולת לנהל הליך שבו משתתפים בעלי דין ובאי כוחם הנמצאים בו-זמנית במקומות שונים ברחבי הארץ. בנוסף לכך, המגשרים סיפרו כי מגשרים רבים ציינו בפניהם את נושאי הזמן והעלויות הכרוכים כיום בהגעה לשיבת גישור פרונטלית הביעו שביעות רצון מהחיסכון במשאבי זמן וכסף הנובעים מעריכת הישיבה בצורה מקוונת. יתרון נוסף עליו עמדו המרואיינים נגע למשך ניהול הסכסוך. כמה מהמגשרים ציינו כי בהשוואה לדרך ניהול הליך הגישור באופן פרונטלי, הפגישות שנוהלו באמצעות הזום היו

גפת הקורונה הביאה, בין השאר, להאצה בשימוש בפלטפורמות טכנולוגיות שונות לניהול ויישוב סכסוכים. בהקשר זה, חשוב להפריד בין שני סוגים של ניהול הליכים. האחד, הליכים ליישוב סכסוכים המתנהלים על ידי בני אנוש באמצעות שימוש בטכנולוגיה. השני, הליכים ליישוב סכסוכים המתנהלים על ידי בינה מלאכותית (AI), כגון באמצעות אלגוריתם<sup>1</sup>. מאמר זה יעסוק בסוג הראשון הנזכר ויתמקד בהליכי גישור שנערכו בישראל באמצעות הזום במהלך השנתיים האחרונות, מאז פרוץ הקורונה. המרכז למשפט שיתופי וטיפולי במכללה למינהל סייע לעריכת כמה מחקרים שעסקו בנושא. האמור כאן מבוסס, בין היתר, על ראיונות שערך סטודנט עמית המרכז בשנת תשפ"א, מאור קאסטו, עם שלושים מגשרים בדבר חוויותיהם

הרכיב החמקמק לעיתים בהסבר על מהו "אנושי", נתפש בעיני מנהלי הליכים כגורם מרכזי לעיצוב התהליך הרצוי בעיניהם. הוא המאפשר אינטראקציה, השפעה הדדית ושיתוף פעולה. הוא נבנה מחבעים שאינם בהכרח מילוליים כגון מבט



המגשרים סיפרו כי מגושרים רבים ציינו את נושאי הזמן והעלויות הכרוכים בהגעה לשיבת גישור פרונטלית והביעו שביעות רצון מהחיסכון במשאבי זמן וכסף הנובעים מעריכת הישיבה בצורה מקוונת. יתרון נוסף עליו עמדו המרואיינים נגע למחך ניהול הסכסוך

## המגשרים חוו חוסר נוחות ולעיתים תסכול בכל הנוגע להבניית יחסים בין-אישיים עם המגושרים. נקודה זו עלתה כחיסרון בולט לגישתם בניהול הליכי גישור שלא במפגש פיזי. הם הרגישו תחושת ריחוק מהמגושרים ושהמרחק הקשה על הבניית יחסי אמון בין המגושרים לבינם. כך ציין אחד המרואיינים: "כשהם יושבים מולי הם ישר מרגישים בטוחים, אבל כשאתה רואה את המגשר בזום ולא מכיר אותו זה לא יעשה לך כלום". מגשרת אחרת הוסיפה ותיארה: "אני יותר אוהבת את האינטראקציות שיש במפגש הפרונטלי, אני חושבת שכשנפגשים באופן פרונטלי, למגשר יש יותר השפעה על הצדדים".

מגשרים רבים סברו גם שהיעדר המפגש הפיזי הקשה על הקשר בין המגושרים לבין עצמם: "יש משהו עקרוני בלשבת ולבכות יחד. המגע, החיבוק גם להם יש משמעות בהליך. המחשב לא מאפשר זאת. ההליך שונה".

חסרונות נוספים שעליהם עמדו המגשרים היו חוסר היכולת של המגשר לשלוט במרחב בו מתנהל ההליך העלול להביא, בין היתר, להפרת סודיות וחיסיון ההליך. נושא נוסף שעלה בראיונות הן הפרעות טכניות וסביבתיות שונות המתרחשות במרחב הגישור, המשבשות את רצף התהליך. הפרעות אלו עשויות להיות תקלות טכניות שונות (ניתוקים, שיבושים בשמיעה) וכן גורמים להסחת דעת כגון טלוויזיה פתוחה, הללו, לדברי המגשרים, גורמים לבעיה בקשב ובריכוז הנדרשים מהמשתתפים בהליך. באופן כללי ניתן לומר כי המגשרים הביעו רצון לחזור לקיים גישורים באופן פרונטלי. הם ציינו כי האופציה לקיים ההליך באופן מקוון נשארת פתוחה, אולם ככל שהדבר תלוי בהם זו אפשרות שישתמשו בה רק אם תהייה נסיבות המצדיקות זאת, כגון הנחיות הקשורות במגפת הקורונה.

כלומר, בפרספקטיבה רחבה, זו המודעת ומכירה בכמה יתרונות חשובים לניהול הליך הגישור בזום, בחירת המגשרים היא בעריכת התהליך שלא במרחב המקוון. יתרונות ההליך מקושרים לנושאים של יעילות. מבחינת איכות ההליך, המגשרים סוברים שעדיף לנהל את התהליך באופן פרונטלי. התקשורת הבין-אישית מהווה לדידם גורם מכריע בגיבוש עמדה זו. לגישתם, תקשורת בין-אישית איכותית ויעילה יותר נעשית במפגש פרונטלי.

המפגש הטיפולי כבר הציע גישה, לפיה, באופן התואם למחקריו של פרופ' טום טיילר (Tom R. Tyler), הגינות הליכית בעיני המתדיינים נבנית על סמך תקשורת בין-אישית אמפתית ומכבדת, ולא על סמך תוצאת ההליך בלבד.<sup>2</sup> מסקנה ראשונית מהמחקר מעלה שחשיבות התקשורת הבין-אישית בתפישתם של המגשרים רלוונטית לא רק להבניית תפישת ההגינות של ההליך, אלא יודת לשרש תפישת איכות ההליך ויעילותו.

### האותנטיות של המפגש הפרונטלי

הרכיב החמקמק לעיתים בהסבר על מהו "אנושי", נתפש בעיני מנהלי ההליכים כגורם מרכזי לעיצוב התהליך הרצוי בעיניהם. הוא המאפשר אינטראקציה, השפעה הדדית ושיתוף פעולה. הוא נבנה ממבעים שאינם בהכרח מילוליים כגון מבט, כפי שציין אחד המרואיינים: "לי היה קשה שבזום אנשים לא היו מסתכלים אחד לשני בעיניים". או תחושה, כפי שסיפר מגשר אחר: "האינטראקציה

האישית היא חשובה מאוד... בזום הצדדים פחות חשים אותך ומרגישים אותך. בניגוד למצב שבו הם מולך ואז הם מגיבים לך אחרת". הרכיב הזה נתפש כגורם רלוונטי גם להנעת ההתנהלות האנושית. כפי שציינה מרואיינת: "יש משהו מיוחד באותנטיות שיש במפגש פרונטלי שגורם לצדדים להיפתח ולשתף בקלות רבה יותר". מסקנה זו היא בעלת השלכה רחבה. בנוסף להצעות מעשיות להתנהלות שהיא יכולה להעלות בפני בני אנוש המנהלים הליכי יישוב סכסוכים, היא עשויה לתרום לעיצוב הליכי ניהול ויישוב סכסוכים גם מהסוג השני, זה המתנהל באמצעות בינה מלאכותית. נדמה כי שביעות רצון מניהול הליך מסוים והגברת השימוש בפלטפורמה הטכנולוגית מחייבות חשיבה מקדמית ושילוב של רכיבים המדמים אינטראקציה בין-אישית חובבית. מעניין יהיה לגלות האם חקר "הגורם האנושי" והאינטראקציה הנטענת בעטיו יסייעו להבהיר האם אכן ובמה מותר האדם על המכונה.

עו"ד איתי קריידן, מנהל המרכז למשפט שיתופי וטיפול, ביה"ס למשפטים המכללה למינהל. בין היתר, איתי הוא עורך דין המתמחה במשא ומתן, בייצוג לקוחות בהליכי רגולציה, בנושאים הקשורים למשפט מינהלי וחוקתי, בהליכי רילוקיישן ובענייני אשרות וניוד מומחים.



עו"ד איתי קריידן

ד"ר קרני פרלמן, מרצה וראשת המרכז למשפט שיתופי וטיפול בביה"ס למשפטים במכללה למינהל. מרצה באוניברסיטת תל-אביב בתואר השני לניהול סכסוכים וגיבור, ובפקולטה למשפטים.



ד"ר קרני פרלמן

1 רגן למשל, מערכת מקוונת ליישוב סכסוכים בקנדה, <https://civilresolution.bc.ca>, ורשומה ב-Harvard International Review הנוסקת במסגרת שפותחה באסטרטגיה, <https://hir.harvard.edu/your-honor-ai>.

<sup>2</sup> לעניין זה ראו קרני פרלמן ויישוב סכסוכים - משפט שיתופי וטיפול (בורסי, 2015) בעמודים 205 - 278, 207 - 281. David B. Wexler, Adding Color to the White Paper: Time for a Robust Reciprocal Relationship Between Procedural Justice and Therapeutic Jurisprudence, 44 Court Rev. 78 (2008)