

# עקרונות בניהול מו"מ – תאוריה ופרקטיקה

מרצה דפנה לביא

## סילבוס קורס

הקדמה/ הצגת הבעייתיות

סגנונות במו"מ

טקטיקות "מלוכלכות" במו"מ

כשלים במו"מ (ודרכי הטיפול בהם)

מו"מ ועו"ד

מו"מ ומגדר

מישורי תחולים שונים למו"מ

## כמה הערות

בשבת בביה"כ הרב נתן דבר תורה "העולם הזה והעולם הבא". לאחר 120 החיים יעברו מול עיניך ועל זה תישפט. אחד המאזינים: עולם הזה ועולם הבא זה נחמד אבל מה שחשו זה יש טניס? הרב אומר שיבוא עוד שבוע. לאחר שבוע אומר הרב יש לי חלק טוב או חלק רע מה אתה רוצה קודם? טוב אומר לו הרב יש טניס החלק הרע שנקבע לך משחק למחר.

שהמבחן לא ייפול עלינו ברעם ביום בהיר.

רצינות ועמידה בזמנים: קובי התגייס לצנחנים אומר המפקד פעם ראשונה זה לחוץ תקפצו המשאית תחכה למטה ותיקח אתכם לבסיס וזהו. קובי שואל מה אם המצנח לא יפתח אומר לו המפקד פתח את הרזרבי. קופץ קובי ושני המצנחים לא נפתחו חושב קובי לעצמו שקרנים בטח גם המשאית לא מחכה למטה.

עמידה בזמנים זה עמידה בזמנים ולהגיע בזמן

## הקדמה / הצגת הבעייתיות

### חוק פרקינסון

פרקינסון היה יועץ לניהול אמריקאי שכתב ספר ובו רשימת חוקים רלוונטיים לתחום הניהול, בבואנו לדבר על עקרונות ניהול משא ומתן אחד מהחוקים רלוונטי גם אלינו:

### "הזמן שמקדישה הוועדה לדינויה הוא קצר יותר ככל שאנשיה מבינים פחות בנושא הנדון"

פרקינסון אף הביא את הדוגמא הבאה: וועדת הנהלה ממשלתית ישבה לדון ועל סדר יומה מספר סעיפים, הסעיף הראשון על סדר יומה היה אישור פרויקט של הקמת כור אטומי בעלות של מאות מיליוני דולר, אף אחד מחברי הנהלה לא מבין בתחום ועל כן אושר לאחר 3 דקות של דיון.

הסעיף הבא על סדר יומה של הוועדה היה הקמת מתקן לאופניים באותו כור אטומי בעלות 2000 דולר, משום שהרבה יותר חברי הנהלה הבינו במתקן חנייה לאופניים הפרויקט אושר לאחר שעתיים דיונים

סעיף הבא על סדר יומה של הוועדה היה קביעת תקציב התה לשיבות הוועדה, בסעיף זה נערכו דיונים במשך שלוש שעות ולאחר מכן והוחלט לדחות את המשך דיון לשבוע הבא.

על אף שדוגמאות אלו מעלות גיחוך הרי שדוג' אלו מדברות אלינו שכן אם נסתכל על עצמינו כיוצאים מהתיכון (שמטרתו להכין אותנו לחיים) האם מישהו למד את אופן ניהול מו"מ? על אף שהינו חלק אינטגרלי בחיים בין אם אנו מנסים לחנך ילדים או להתקבל לעבודה, התשובה היא כמעט ולא וגם אם כן לא יותר משעה...

### הגדרות ובעיות שונות ל"משא ומתן"

#### רוג'ר ויורי

רוג'ר ויורי הגדירו מהו משא ומתן: כל ניסיון לשכנע.

אין ספק שאנו פוצחים במשא ומתן בכל אספקטי החיים ובוודאי ובוודאי בתחום עריכת הדין.

יורם אלרואי (מאמרו מופיע בסיליבוס) אומר: המכשול העיקרי במו"מ הוא העדר ידע, אהבת המוזיקה אינה הופכת אדם למוזיקאי. יש צורך בכישורים הנרכשים דרך לימוד ויציקת יסודות. אף בניסיון בלבד אין די. **אם בסיס הידע של הכישורים אינו נכון אימון של שנים יגרום לכך שאדם יבצע את הדברים הלא נכונים ביעילות המרבית.**

דוגמא נפוצה מחיי היום-יום: אישה וילד עברו ליד קיוסק, הילד שמאוד רצה במבה החליט לפתוח במשא ומתן ועל כן הילד פנה לאמא שלו ואמר בנחרצות "צה במבה" (ניסיון לשכנע) האמא כמובן מסרבת ואומרת "לא, לא..." ומוסיפה, בטון לחוץ שהילד על אף גילו קולט, אם לא במודע אז בוודאי בתת מודע, "הבטחת שלא תבקש" הילד ממתין שהאמא תסיים וצועק "אני רעב" האמא שוב בטעות מקרינה את נקודות החולשה ואומרת לו "אתה צועק ברחוב" הילד בלי צל של דמעה בעין "אני אבכה" מאיים ומיד עובר לעשייה ובוכה. האמא בנקודה זו מפסידה במו"מ ונכנעת לדרישת הצד השני והילד המאושר זכה במבה.

#### עמירה גלין

עמירה גלין מגדירה משא ומתן: "דרך אחת לפתרון קונפליקט או ניגוד אינטרסים"

דרכים נוספות לפתירת קונפליקטים שהם לא משא ומתן, פתיחת הליך שיפוטי, מלחמה, גישור, פישור, בוררות, ייעוץ.

פישור ויורי מגדירים משא ומתן גם: תהליך של יצירת תקשורת דו-סותרית כדי להשיג החלטה משותפת.

חשוב לזכור שמה שתמיד מרחף מעלינו והוא נקודת המוצא שלנו: אני רוצה במשא ומתן ולכן אני פותח בו אין לי באטנה אחרת (BATNA - ...)

## סגנונות במשא ומתן

### פישור ויורי: מלמ טוב

- ✓ הסכם נבון.
- ✓ יעילות.
- ✓ שיפור מערכת היחסים.

אם הגעת להסכם לא נבון או שהגעת להסכם נבון אבל בזבזת יותר אנרגיה, עצבים ומשאבים ממה שהיית יכול או הסכם נבון ויעיל אבל הצד השני יוצא וידיו על ראשו וישנה פגיעה במערכת היחסים הרי שבכל מקרה המו"מ שהתקיים לא יחשב מו"מ טוב.

### משא ומתן על עמדות

הצעה קיצונית המלווה בחוסר הסבר להצעה תמיד תתרחש שבירת האמון משום שהצד השני שהצליח "להוריד" אותך פעם אחת ימשיך לנסות לעשות זאת שוב כך שלמעשה פגעת ביעילות.

אין לשכוח את האגו, לעולם אנו עוסקים בבני אדם ועל כן ברגע שאדם מציג עמדה (בניגוד לאינטרס) הרי שהאגו של המציג "יתחבר" להצעה ועל כן יקשה עליו להמשיך להתקדם. ולכן זה מקטין את הסיכוי להגעה להסכם לא כל שכן הסכם נבון וגם אין הרבה סיכוי לשיפור במערכת היחסים.

הצעה שאין בצידה הסבר תגרום לאדם לחוש שעליו להתכופף דבר המקשה על היעילות ומקטין את הסיכוי לקבלת הסכם. כמו כן גם אם נגיע לפתרון המכני (חצי חצי) בגלל חוסר התקשורת הצדדים לא ישיגו את האינטרסים שלהם. דוגמא טובה לכך היא הסיפור על שני האחיות שלהן תפוז אחד. האחת חשקה נפשה במיץ תפוזים בעוד אחותה התאוותה בכל מאודה בריבה. עמדה כל אחת מהאחיות והודיעה על רצונה "אני רוצה תפוז" וכמו אחיות טוהות ולמנוע ויכוחים פנו לפתרון המכני וחצו את התפוז לחצי. בסופו של דבר האחיות שרצתה לעשות מיץ תפוזים זרקתה את הפרי עצמו וקליפתו ואילו השנייה שרצתה לעשות ריבה סחטה התפוז וזרקתה המיץ. בסופו של דבר אם נבדוק את הפח נראה שקיבלנו הסכם לא יעיל שכן בפח כעת מיץ של חצי תפוז וקליפות ופרי של חצי תפוז.

חיסרון נוסף הוא שמשא ומתן כזה יכול להפוך למפגש ומלחמה בין רצונות, מה שיגרום לצדדים להתחפר בעמדותיהם, יקשה על האפשרות להסכם נבון ויקטין משמעותית את היעילות.

### משא ומתן ותרני

גם למשא ומתן וותרני (דף נספח) יש חסרונות כגון הצד השני יבלע את הוותרן, ההסכם שיושג לא יהיה יעיל.

### משא ומתן פישורי- גישורי

משא ומתן פישורי-גישורי (ידוע גם כמשא ומתן על אינטרסים) הוא הטוב ביותר שכן גדל הסיכוי להשגת הסכם יעיל, ההסברים וההצגה הברורה תגביר את הסיכוי לשיפור מערכת היחסים ולכל הפחות לא תפגע בה. וכמובן זה יעיל יותר שכן איננו מתחפרים בעמדות ולכן לא צריכים להשקיע את האנרגיה בהתחפרות או ביציאה משם ולא יהיה מצב של שבירת אמון.

כמו כן דיון באינטרסים (למה ולמה?) פותח את האפשרות לשינוי אינטרסים ושינוי אינטרסים מגביר את הסיכוי שהצדדים יבואו אחד לקראת השני.

### המודל של פישר של יורי

מו"מ על אינטרסים (המודל של פישר ויורי) (נספח 2)

- אנשים
- אינטרסים
- אופציות
- קריטריונים- אמות מידה אובייקטיביות (מו"מ טוב לא מכפיף אחד לעמדה השרירותי של השני אלא ניגש לקריטריון אובייקטיבי לדוגמא במקום הוויכוח בין מחיר א' או מחיר ב' -> נפנה אל קריטריון מחיר בשוק.

טיפול נכון באנשים- לא מחבל במערכת יחסים, טיפול באינטרסים מוביל להסכם נכון והכל ביחד משפיע על היעילות.

### אנשים- הפרד בין האנשים לבעיה

תמיד יש לזכור שבבסיסו אנו מתעסקים עם בני-אדם, לא משנה את מי הוא מיצג. אנשים, ואתה, מושפעים מהשקפתם, רגשותיהם וכו'. בני אדם נוטים לראות את העולם עפ"י השקפת עולמם הפרטית וסטריאוטיפים וקשה להם מאוד להפריד בין הרגשות למשא ומתן.

ניתן לומר שאנשים הם סך הרגשות שלהם, הסטראוטיפים שלהם ותפיסות שלהם.

### סטראוטיפים

יהודי עני חיפש עבודה לאחר שיטוטים רבים הא הגיע לפתחו של אוהל קרקס והתעניין אם יש עבודה, אמרו לו שאין עבודה לבן אדם אבל לא מזמן מת להם האריה הזקן והם מחפשים לו מחליף ואם הוא יכנס לעור של אריה, שהיה ברשותם, ויוכל להתחזות כאריה ייתנו לו את העבודה, לפחות עד ששיגו אריה חדש. היהודי שחשב שכל עבודה עדיפה משום עבודה, והשכר שהוצע לו היה גבוה, הסכים. לאחר מבחן במה קצר הסכים מנהל הקרקס לשכור אותו. בערב ההופעה נכנס היהודי המחופש לזירת הקרקס ושיחק את תפקידו בצורה מושלמת, ואולם שכחו להגיד לו כי לחלקו השני של המופע מכניסים את האריה השני איתו לזירה ואכן לזירה נכנס אריה אימתני בשאגות מזרות אימים, היהודי המסכן שפחד אוחז בו קרא שמע ישראל בקול נפחד, ולפתע האריה ענה לו "ברוך שם כבוד מלכותו לעולם ועד".

מוסר ההשכל של הסיפור הוא כי תמיד יש לזכור שגם אם הצד שעומד מולך נראה כאריה זה לא אומר שהוא אכן כך, חשוב לא לתת לרושם הראשוני ולדעות שלנו להשליך על המשא ומתן. דרון מנשה במאמרו כותב: שכילתם המעשית של בני אדם רוויה בהטיות חישוביות וקיצורי דרך מנטליים וסטריאוטיפים... המשמשים אותו כדי להכיר את הזולת ולבנות מחדש את תפיסת העולם החברתית שלו". מוסיף מאוטר במאמרו: "אדם הסובר כי הוא חופשי מדעות קדומות, אדם הסומך על האובייקטיביות של הפרוצדורה המחשבתית שלו נופל בעצמו לדעות קדומות"

האמת הפשוטה היא שאין בנמצא מציאות של חופש מדעות קדומות.

למרות החסרונות הרבים יש גם יתרונות לכך שהאדם שעומד מולך מושפע מרגשות וכו' מכיוון שיש לו את הצורך הבסיסי לצאת בסדר עם הצד השני ואיך "חושבים" עליו אחרים. ואולם יש לדעת כיצד לטפל באתגר האנשים על מנת לא לקלקל את המשא ומתן בשלב מוקדם.

## רגשות (אגו)

במעגלים הכי אינטימיים של אהבה ונתינה האדם חושב על עצמו לפני שהוא חושב על האחר, גם בעבודה או בחרים את העבודה הכי טובה לנו ולא את העבודה שהיא "תמקסם" את רווחיו של האחר, וכן הלאה... אדם מטבעו חושב קודם על עצמו לפני צרכיו של האחר.

ועל כן חשוב מאוד להתרחק ממשא ומתן של עמדות, שכן לעמדות יש נטייה להתחבר לאגו של האדם כך שהאדם, ככל שינסה לשכנע את הצד השני בקבלת עמדותיו, ישתכנע בעצמו והעמדה אותה הוא מציג תזוהה בעיניו עם האגו שלו עד כדי כך שכאשר ואם נאלץ אותו להתקפל ממנה הוא יראה בכך פגיעה באגו שלו דבר שיגרום לכך שמערכת היחסים עם האדם תיפגע ובכך תצא מהמודל של פישר ויורי למשא ומתן נכון. או כפי שאמרו זאת פישר ויורי: "האגו נוטה למעורבות בדעות מהותיות...".

במילים אחרות אנשים נוטים להתמודד עם בעיה או להציג את הבעיה הנקודתית ובאופן טבעי הדבר גורם לכך שאדם בדרך כלל ישמע תקיפה, כדוגמת האם שנכנסת הביתה ומתלוננת "מדוע הברז אינו סגור" הילדים באופן טבעי יפרשו את דבריה, אף אם לא התכוונה לכך כהאשמה ומיד ייסוגו למגננה, מה שיפגע קשות בערוץ התקשורת.

## תפיסות

אומרים פישר ויורי: "יסוד הסכסוך אינו נעוץ במציאות האובייקטיביות אלא בראשיהם של בני האדם" וכן "האמת היא רק עוד טיעון אחד, אולי טיעון טוב, אולי טיעון גרוע, לצורך טיפול בחילוקי דעות".

כמו כן אומרים פישר ויורי ש"פחדים, אפילו ללא ביסוס הם פחדים אמיתיים, ועל כן יש להתחשב בהם" הפחדים של האדם השני, לא ראלים ככל שיהיו בעינינו הם אמיתיים מאוד לצד השני ועל כן שומה עלינו, בבואנו לנהל משא ומתן פורה, להתייחס אליהם במלא הרצינות.

**מה הם תפיסות בעצם?** כל משפט שאדם מוציא מהפה טבועים בו חלקים מאישיותו וכן חלקים מתת-המודע לו האדם אינו מודע. אומר פרויד ש"ההכרה היא חדר מואר שגבולותיו ידועים ותת ההכרה הוא מסדרון אפל וחשוך שגבולותיו אינם ידועים וביניהם נמצא סף ההכרה שתפקידו למנוע מדברים לעבור מתת ההכרה אל ההכרה. ואולם השומר הזה נרדם לעיתים על תפקידו ועל כן לכל החלטה שלך יהיה גם לתת ההכרה השפעה". בתת ההכרה נמצא סך כל הדברים שהאדם ראה, חש, שמע, חווה או עבר בחייו. אין שכחה מפני המוח האנושי איננו שוכחים דבר או פשוט שמים אותו בתת המודע

אומר דורון מנשה כי ממחקרים עולה כי האדם אינו מחליט בהתאם לאינפורמציה הקיימת במצב הדברים בעולם אלא בהתייחס אל תמונת עולם מוגדרת פנימית וסובייקטיבית. כלומר העובדות זה נחמד אך לעיתים לא אלו משפיעים על האדם. **הבה ניקח דוגמא:** שני אנשים מביטים באותה תמונה מופשטת במוזיאון אם תשאל אותם מה הם ראו, כל אדם יספר דברים אחרים שהם ראו. אם נעלה מדרגה ונשלח את שני בני האדם הללו להביט במוזיאון בתמונה לא מופשטת עדיין, אם ישאלו, יספרו דברים שונים שראו ואפילו אם נעלה עוד מדרגה ונבקש מהם שיצאו לרחוב ויביטו סביב באותו זמן בוודאי שאם ישאלו מה ראו יתאר כל אחד מהם דבר שונה בתכלית. זאת משום שהאדם אינו אובייקט אלא סובייקט. אכן כך אומר גדמר המובא במאמרו של מאוטנר שבכל רגע נתון מחיינו כל אחד מאיתנו יראה משהו אחר או כפי שאמר זאת פליפר: "כשעץ נופל ביער יהיו שלושה סיפורים שלי, שלך ושל העץ" (כיפה אדומה הסיפור האמיתי).

האדם אינו מראה הוא פרשן ויותר מכך אומר גדמר שהתוכן של התפיסות היא שונה מאדם לאדם אך הדרך בה תפסנו את המציאות היא זהה, על ידי השלכה של אפיקי התודעה על המציאות. במשא ומתן הפרשן ומושא הפרשנות הם שני הצדדים כאחד ועל כן חשוב לא להיעלב מפרשנות שגויה או לפרש דברים. גם שופטים אינם יכולים להתנער לחלוטין מהפקקים בבוקר או מהדעות הקדומות, המשפט לא רק מושפע מהחוק או העובדות אלא משיקולים סוציולוגים ופסיכולוגים. בניגוד לתפיסות המקובלות בעבר חוש המומחיות של המשפטן אינו יכול להפריד את המוץ מן התבן בצורה מושלמת.

לדוגמה היה מחקר בארה"ב שגילה ששינה נטייה של שופטים להאמין פחות לאנשים בעלי זקן. המשפט מושפע מאוד מן התחושה שהיא סך הרגשות והחויות של השופט.

כפי שאמרנו הפרשן משפיע על מושא הפרשנות כפי שמושא הפרשנות משפיע על הפרשן ובמשא ומתן יש לנו שנים מכל דבר ועל כן בהגיעך למשא ומתן:

- אל תלמד מפחדריך על כוונות הצד השני
- אל תאשים את הצד השני בבעיותיך (דוגמת הגנרטור של פישר ויורי)
- הפוך את הצד השני כשותף לבעיותיך.
- אל תביט על בעיותיו או פחדיו של הצד השני כלא חשובות או ראליות.
- לעולם אל תתקוף את הצד השני, דבר על עצמך ולא על הצד השני
- חשוב לתת אפשרות לצד השני להתבטא באופן מלא ולמר כל מה שעל ליבו (שחרור פסיכולוגי, שחרור קיטור).
- דבר במשא ומתן בצורה תכליתית וקצרה. **נדגים עקרון זה בסיפור:** מרצה אחד היה צריך לתת הרצאה באזור כפרי המרצה מגיע והאולם ריק לבד מאדם אחד, יצא לבחוץ ובדק את לוחות המודעות וראה בחוץ שיש פרסום וכו' שואל המרצה את המאזין "מכיוון שרק אתה הגעת האם עדיין ברצונך שאעביר את ההרצאה?" אומר לו החקלאי "אני לא מבין בהרצאות אני מבין בפרות אבל מה אני אגיד לך אם אבוא בוקר אחד לרפת שלי ואגלה שכל כל הפרות ברחו חוץ מאחת האם לא אתן לה ארוחת בוקר?" שומע זו המרצה ומעביר לו את כל ההרצאה לאחר ההרצאה שואל המרצה את המאזין מה דעתו אומר החקלאי "כמו שאמרתי לך אני לא מבין בהרצאות אלא בפרות אבל מה אני אומר לך האם בגלל שכל הפרות ברחו חוץ מאחת אני אתן לה את ארוחת הבוקר של כולם?"

**לסיכום**, לעולם נפריד את האנשים מהבעיה ולא נתקוף אותם את האנרגיות נשמור לאינטרסים. תמיד כדאי בדברריך להכליל את הצד השני בשותפריך, במעשים נתייחס אל המשא ומתן כהליך משותף, שב ליד ולא ממול על מנת לתת תחושה לצד השני שאתם באותו צד. הדבר דומה לשני אנשים שספינתם טבעה בלב ים ושניהם במצוקה ולשניהם מעט מזון ומעט מים במקום שכל אחד יראה בשני כמכשול בדרך לאוכל אלא כשותף בדרך להצלה.

### הקשבה אקטיבית (Active listening)

#### מבוא והצגת הבעיות

אמצעי התקשורת הם הכלי המרכזי על שיעורים בדינמיקה של דו שיח בתקשורת הבין אישית. הדוגמה הנפוצה ביותר שאנו וילדים לומדים ממנה הם שיחות בטלוויזיה, בסרטים, תוכניות של ראיונות ופוליטיקה, שידורי הכנסת וכו' שם תרבות השיחה היא התרבות האמריקאית שמתוארת בדבריו של נתן מילר: "תרבות השיחה האמריקאית היא מאוד תחרותית שם הראשון שעוצר לנשום נקרא מאזין".

#### כשלים בדרך

מדוע קשה לנו להקשיב עד הסוף?

- כבר הבנו.
- נטייה לשפיטה ולביקורת.
- תכנון תשובה.
- פחד מלהשתכנע.

#### כבר הבנו

אדם, על אף הדעה הרווחת, לעולם לא יכול להבין את האדם האחר. עפ"י גדימר הדבר נובע כי אנו נוטים להשליך את אפיקי התודעה של האדם על העולם שמולו. אבל משום שאין שני בני אדם שעברו בדיוק אותו דבר עד למצב בו הם זהים שבלונית, לא ניתן להניח שאפיקי התודעה שלנו דומים.

נטייה לשפיטה וביקורת

לבני האדם ישנה נטייה טבעת לשפיטה וביקורת. בסיטואציה של סכסוך או משא ומתן עמדתו או תחרותו, או במילים אחרות סיטואציות עמוסות מעורבות רגשית הסיכויים להקשבה אקטיבית נמוכים.

תכנון תשובה

המוח האנושי הוא המחשב המשוכלל בעולם, בעל תאי הזיכרון הרבים ביותר מכל מחשב בעולם. אך אף על כל שכלולו הוא אינו יכול לעשות שני דברים במקביל, כאשר אדם עסוק בלתיכנון תשובה הוא מפחית מיכולתו להקשיב באופן פעיל. (אי דטריד למפלט לא בלע)

פחד מלהשתכנע

עם כל הפלורליזם שיש לנו והכבוד כביכול לדעות של אחרים עדיין קיים אצלנו רציונל פחד משינוי דעתנו, רציונל זה הוא אחד הנפוצים והמקשים ביותר.

מהות

תורות הפסיכולוגים של קארל רוג'רס היא השיטה השלטת בפסיכולוגיה, רוב המוסדות האקדמיים לפסיכולוגיה נטשו זה מכבר את הכלים שסיפק פרויד ומלמד את הכלים של סקינר וקארל רוג'רס, ולהם מיליונים של תלמידים בכל העולם, שמה של תורתו היא "הפסיכותרפיה".

אם נניח שאנו מדברים עם רוג'רס ונגיד לו: "הבטן כמו מערבל בטון, הצוואר חנוק כאילו יש שם פקק, הידיים התמיד רועדות וכשאתה מתקרר לאנשים אתה מזיע, והכי גרוע זה הלילה שהמחשבות מתפתלות כמו נחשים". קארל רוג'רס היה שב וחוזר על כל הדברים שאמר הפצינט וחוזר על שאלותיו ועל אי ההבנה שהציג הפצינט. כאשר יוצא הפצינט הוא הולך בעצבים ומרגישים שעובדים עליו אך לפתע הוא שם לב שהוא מחייך וכשהוא הלך לישון, הוא פעם ראשונה הצליח. וכך חוזר המעשה שוב ושוב. הפסיכולוגים באותה תקופה בטוחים שאותו פסיכולוג צעיר שמכריז שהוא מצליח לטפל באנשים תוך חודשים ספורים הוא רמאי ומטפל רק בסיפטומים ולא בשורש הבעיה, אך שנים עוברות ואנשים רואים שאכן הדרך שלו עוברת.

הקשבה אקטיבית היא למעשה אחד הדרכים היעילות ביותר לתת לאדם פידבק של איזון חוזר. כלי זה הוא כלי עבודה שמיש מאוד

התועלת שבהקשבה אקטיבית

קארל ג'ונס עבד רבות גם עם אנשים שלכאורה הם בריאים. מעבדה ליחסי אנוש היא המצאה שבוססה על הכלי של הקשבה אקטיבית של קארל רוג'רס. מעבדה ליחסי אנוש היא מעבדה שנועדה לשפר את יחסי אנוש ונועדה להוציא את הפוטנציאל שלך מהכוח אל הפועל. אבל רק 15 אנשים מתקבלים, התנאים הם תנאי פנימייה ואסור להכניס פלאפון. אנשים מגיעים למלון ויורדים לחדר שנועד להם ובחדר מעגל של כסאות ותו לא. המרצה נכנס לחדר מתיישב ושותק, עד שאחד האנשים אומר משהו והמנחה חוזר אחריו כאמור, כך האדם הבא ממשיך והמרצה חוזר אחריו וכך הלאה. ביום האחרון ישנה שיחת סיכום והדברים שנשמעים הם מדהימים ומהללים את כל המעבדה, שיטותיה, הצוות שלה וכו'.

אחד הבוגרים של המעבדה עוזב את המעבדה וחושב לעצמו: "אני אומנם בסדר ולא רב יותר מידי אבל יש לי זוג חברים שכל הזמן רבים, אולי אני יעזור להם בעזרת הכלים הללו?" האדם קובע איתם פגישה ועוד כאשר הבוגר עולה במדרגות וכבר שומע את הצעקות, אוזר כוח וממשיך לטפס וכאשר הוא דופק הוא שומע דממה וכאשר הדלת נפתחת הוא רואה הכל חיוכים ואור ואהבה. האדם נכנס ואומר "תראו שמעתי שהיה קצת ריב, ואני יכול לעזור אם תרצו", הם מסכימים. אומר האדם "הדבר הראשון שלמדנו זה: כל ריב בעולם זה אף פעם לא על הדבר שרבים למעשה. הדבר דומה לעץ חולה שאדם מנסה לטפל רק ברקב שהוא רואה ולא בבעיה שנמצאת בשורש. כך גם וויכוחים אנושיים. הדבר השני שלמדנו: ישנו שורש אחד משותף לכל הוויכוחים בעולם הוא חוסר הקשבה אשר מוביל לחוסר הבנה." הזוג מתנגד. האדם אומר "בואו נבדוק אם הבנתם או לא" הזוג מסכים, וכן מסכים שהשני הוא זה שבאמת יודע מה הוא אמר. הבעל מנסה לחזור על דברי האישה וכמובן נכשל. הבוגר

אומר "בואו ננסה שוב הפעם תקשיב ואני אבחן אותך אם אתה יכול לחזור" הבעל מנסה ואישה אומרת "הוא כמעט הצליח". אומר הבוגר "כמעט הצלחה בתקשורת אינו הצלחה המסר צריך לעבור בשלמותו". האישה חוזרת על דבריה שוב והפעם הבעל חוזר בהצלחה. לאישה הייתה הרגשה מדהימה כמובן. כל התהליך חוזר עם הבעל עד שגם האישה מבינה כהלכה.

מרגע זה איננו מתעסקים כבר עם שני אנשים שרבים אלא עם שני אנשים המנסים לפתור בעיה משותפת.

לסיכום, התועלת הראשונה בהקשבה האקטיבית היא אימות המסר שנשמע. התועלת השנייה מהקשבה אקטיבית היא שבמשא ומתן זוהי הנתינה החכמה והיעילה ביותר שכן היא זולה, ומספקת לצד השני המון, את הצורך הבסיסי של הצד השני להיות נשמע ושיבינו אותו. זהו שחרור קיטור יעיל המשחרר מתחים רבים איתם מגיעים למשא ומתן. התועלת השלישית כאשר אדם באמת מקבל הקשה והבנה היא משפרת את השרידות שלך, גם אם אינך יכול להשמיע כרגע הרי שבסופו של דבר אדם שיודע להאזין אהוב יותר. תועלת רביעית היא שהקשבה אקטיבית משפרת את מה שהמקשיב שומע ואת מה שהדובר אומר. קארל רוג'רס מדבר על "ההשפעה המשכנעת של ההקשבה" בעזרת ההקשבה אנו יוצרים אווירה המעודדת שינוי. תועלת חמישית היא שהקשבה אקטיבית היא כוח אטומי לשלום, אדם היודע שהקשיבו לו הוא אדם אחר, המתפתח ומשתנה ומתקדם. אומר שלמה המלך "טובים השניים מן האחד" - השלם הוא טוב מסך כל חלקיו.

לקינוח, הבה ניזכר במשפט שלמה שם לפני שנותן שלמה המלך את פתרון החרב הוא משקף ואומר זאת אומרת כך וכך וזאת אומרת כך וכך. אומרים חז"ל בשביל משפט זה בא הסיפור כולו ומשם נלמד הוראה לדיינים לדורות, לפני מתן פסק הדין חובה על הדיין לחזור על הסיפור שהושמע לו.

#### אינטרסים- התמקד באינטרסים ולא בעמדות

האינטרסים בתמצית זה הלמה? (הסיבות) והלמה? (בשביל מה). המנוע האמיתי העומד מאחורי סירוב הוא בד"כ פחד, אך הוא אינו המשפיע היחיד אלא שלל הרגשות. אם כן אינטרסים זה חשוב משום:

- המנוע האמיתי שמאחורי העמדות
- פתח להסכם שבסוף

ידעת האינטרסים גם חשוב כפתח לשינוי העמדות. פישר ויורי טוען כי פעמים רבות לשני הצדדים אינטרסים משותפים, לדוגמה של בעל דירה ושוכר, שניהם מעוניינים ביציבות, שניהם מעוניינים בדירה שמורה, מערכת יחסי טובה וכו'. גם כאשר מגלים אינטרסים שונים זה לא בהכרח רע, פישר ויורי טוענים שאינטרסים שונים מגדילים את הסיכויים להשגת משא ומתן יעיל. הכל עניין של עניין יחסי כלומר, הבדלים בהשקפה מגבירים את הסיכוי להסדר. אם אתה ומוכר הדירה מסכימים שניכם שמחיר הדירה יעלה המוכר לא ימכור לך במחיר נמוך. דברים הקשורים לאינטרסים של הצד השני ואני איני מוכן לתת אותם ("בליטות") הרי שיש להיזהר בגישה אליהם כי ניסיון לשבור אותם ראש בראש ינפץ את הסיכוי למשא ומתן כי אין לך סיכוי לשנות את הצד השני אלא רק את עצמך. גם כאשר האדם מציג לך עמדה עליך לחפש את האינטרס, לדוגמא:

- תחושת בטיחות
- הכרה והערכה
- כבוד
- תחושת החמצה והשפלה
- שייכות
- וכו'

יש לאזן בין להסביר את האינטרסים שלך לבין להיכנס לפרטי פרטים, ההסבר שחלון הזמן הוא קריטי מספיק בהחלט ואין צורך להסביר מדוע.



חשוב לא לתקוף את הצד השני, חשוב לא לוותר על לחימה קשוחה של האינטרסים שלך שזהו הרכיב השני לאינטרסים וגילוי אהדה לצד השני כל אלו הם רכיבים חשובים לרכיב האינטרסים.

### **אופציות- המצא אופציות לרווח הדדי**

בשנות ה-60 עת התחולל המרוץ לחלל, נאס"א התמודדה עם בעיה כבדת משקל. הסתבר שהעטים הרגילים לא כותבים בתנאי החלל ללא המשיכה של כוח הכבידה (zero gravity). משימת פיתוח נמסרה לצוות המהנדסים, ולמעשה נפתח מרכז לספקים שונים לפתח עט חלל. הבריק כלל את הנקודות הבאות: העט צריך לכתוב בואקום, העט צריך לכתוב באזור ללא כוח כבידה, העט צריך לכתוב בטמפרטורות קיצוניות. חברת Fisher שהתמודדה על המכרז, השקיעה מיליון דולר מהון עצמי בכדי לפתח את העט המנצח. ועמדה בהצלחה במשימה. עם סיומה של המלחמה הקרה, ערכו האמריקאים ביקורי ידידות לאסטרונוטים רוסים במרכז נאס"א. והציגו בגאווה את עט החלל. הם סיפרו על גילוי הצורך. הם סיפרו על המתמודדים השונים שניסו לפתח פתרון, ועל התוצאה המנצחת- עט החלל של פישר. הרוסים עמדו נדהמים. הם הושלך סביב. ולבסוף מנהל המשלחת הרוסית הודה כי גם הם נתקלו בבעיה זו בשנות ה-60. ומאז הם מציידים את האסטרונוטים ב... עפרונות.

מוסר ההשכל מהסיפור הוא שיש להיזהר מקיבעון מחשבתי שיכול לעלות זמן וממון רב, יש להציע אופציות רבות שיענו על האינטרסים של שני הצדדים. יש להיזהר מלהגיע למשא ומתן עם פתרון אחד או שנים ולחשוב שהמטרה זה לשכנע את הצד השני בכוננות.

אומרים פישר ויורי "נושא ונותן: קצר רואי, מרוכז בעצמו נוטה לפתח עמדות קיצוניות, מרוכז בפיתרון אחד והוא בעצמו ישלם את המחיר על זה". ועל כן הם אומרים שיש להפריד בין השלב של יצירת האופציות לבין פסילת רעיונות, חשוב לא לחפש פתרון אחד ויחיד וחשוב שהאופציות יהיו עם רווחים הדדים ולבסוף יש לחשוב על דרכים שיקלו על הצד השני לקבל אותם. כמו כן יש לדרג את האופציות לפי רמת המשיכה שלהם. פישר ויורי מסבירים מדוע זה חשוב לחשוב על דרכים שיקלו על הצד השני לקבל את האופציות זה משום שכאשר אדם מציג עמדה הוא אוטומטי הוא "מטפס על עץ" ויש לעזור לו לרדת ממנו. נתינת טווח למשא ומתן זה למעשה הצד ההפוך לכך וזהו טעות במילים שלהם: "כאשר אתה רוצה שהסוס יקפוץ מעל הגדר אל תגביה את הגדר".

### **קריטריונים**

נאמר שהתקשרת עם קבלן בחוזה לבניית בית. בחוזה נאמר שיש צורך ביסודות בטון אך לא קבעתם את העומק. הוא חושב שהיסודות מספיקים הם בעומק 50 ס"מ ואתה מאמין שמטר וחצי הם מה שצריך. כדי להימנע מבעיות ו"סחר של סוסים" אנו נדרוש קריטריונים אובייקטיביים ואמות מידות הנהוגות ברחוב. ועל כן במקרה זה אנו נבקש לדעת "מה הקריטריון הממשלתי, האזורי, הסיכוי לרעידות אדמה ועוד...".

### **הסכם יעיל**

#### **האלטרנטיבה הטובה ביותר מחוץ לשולחן הדיונים.**

תמיד יש לבדוק את כל האלטרנטיבות שכן תמיד יש לבדוק כאשר אתה בשולחן הדיונים מה היא האלטרנטיבה הטובה ביותר מחוץ לשולחן הדיונים ואם האלטרנטיבה הזאת טובה יותר מההסכם המסתמן בשולחן הדיונים יש לעזוב את שולחן הדיונים ולתפוס את האלטרנטיבה הזאת באנגלית (BATNA).

כאמור הסכם יעיל הוא כאשר הוא האלטרנטיבה הטובה ביותר, יעיל ביותר בחיסכון במשאבים, הסכם שהוא תוצר של אופציות רבות. הסכם מוצלח זה הסכם שהצדדים משוכנעים שהוא הוגן ועונה על קריטריונים אובייקטיביים מקובלים. הסכם מוצלח הוא הסכם שמביא לשיפור במערכת היחסים או לכל הפחות לא מרע אותם.

## טקטיקות מלוכלכות

אדם מגיע לראיון עבודה ושניה לפני שהוא חותם המראיין מפטיר לו "עובדים כאן במוצאי-שבת" ויוצא.

טקטיקה זו נקראת "הסלמת תנאים ברגע האחרון" והיא טקטיקה בקטגוריה של "לחץ". הדרך להתמודד עם טקטיקות מלוכלכות הוא לשאת ולתת על הטקטיקה המלוכלכת.

## הגדרה

מניפולציה לא נעימה, לא חוקית, לא אתית וכו' כלומר טקטיקה מלוכלכת היא דרך להשגת רווחיות חד-צדדית, דרך שאינה עומדת במבחן הלגיטימיות ומבחן ההדדיות.

## התמודדות

כאשר ידוע לנו שיש מולנו טקטיקה מלוכלכת כיצד ננהג? פישר ויורי מחלקים את התגובות השכיחות לשניים, אלו שלא יטלטלו את הסירה (ולא משנה מה הסיבה והשכנועים העצמאים) צ'מברלין היה אדם כזה ויותר לטקטיקה המלוכלכת של היטלר ושנה לאחר מכן היטלר הפר את ההסכם וכעבור שנה פרצה מלחמת העולם. התגובה השנייה השכיחה היא "להשיב מידה כנגד מידה" לדוגמה אם הציעו לך מחיר נמוך להחריד אז תציע מחיר גבוה להחריד.

כדי להתמודד יש דבר ראשון לזהות, דבר שני להציגה בפני הצד השני והצעד השלישי זה לשאת ולתת על הטקטיקה המלוכלכת. כמובן שהמשא ומתן הזה גם הוא ייעזר במודל של פישר ויורי. לכן אנו מפעילים את המודל פעמים, פעם אחת על "הנוהל של המשא ומתן" ופעם שניה "על התוכן של המשא ומתן".

## שוטר טוב, שוטר רע

טקטיקה מלוכלכת נוספת היא טקטיקת "הבחור הטוב- הבחור הרע" טקטיקה הזאת לקוחה מסרטי משטרה. במשא ומתן זה עובד בצורה הבאה: אדם נכנס לחנות כדי לקנות ספרים והמוכר הראשון מתעקש על מחיר גבוה בעוד השני מגיע ואומר לו "אל תגזים אבל אולי תשלם 3800". דרך הצגה זה לומר לאנשים: "אני רואה יש בניכם חילוקי דעות אולי נעשה פסק זמן כדי שתסדירו בניכם?" דרך משא ומתן לדוגמה זה להכריז: "4000? אפילו 10,000 אני מוכן לשלם, שכנעו אותי שהספרים שווים זאת".

## הכנסה למצב של חוסר נוחות

טקטיקה נוספת היא לגרום לאדם לחוש בחוסר נוחות כדי לגרום לו להסכים ולסיים את המשא ומתן במהירות, לדוגמה מושיבים את האדם למול השמש. במקום לתקוף את האנשים נתקוף את השיטה "כשאני יושב כאן השמש מולי וזה גורם לי לכאב ראש האם נוכל להחליף שעה או אולי להחליף מקום?" בצורה כזו אנו מיישמים את השלב השלישי של פישר ויורי (אופציות) בלי לתקוף את האנשים. או אם נצטרך נוכל להפעיל את השלב הרביעי "האם בפעם הבאה נתחלף במקום?" שזהו עיקרון ההדדיות.

## קטגוריות מרכזיות

### • הונאה

- אמירת עובדות תוך אמתלה של "מה אתה לא סומך עלי?" כדי להתמודד עם טקטיקות מסוג זה יש לזכור תמיד שאין לתת אמון בצד השני ויש לבדוק הכל, ניתן לעקוף את ההרעה במערכת היחסים בהסבר שזה לא משהו אישי.
- חתימה על הסכם ולאחר מכן מתברר כי לעומד מולך אין סמכות. זוהי טקטיקה שבאה להגיד "לי אין סמכות ולכן גם אין לי סמכות לוותר ולכן רק אתה תוותר". כדי להתמודד עם טקטיקה זו חשוב תמיד לשאול מראש האם העומד מולך הוא מוסמך לקבל החלטות. אף אם לא שאלת ניתן להתמודד עם "הפצצה" כשהיא נוחתת וזאת על ידי קביעת דד-ליין למתן תשובה ואם לא אז הרי ההסכמה בטלה ומבוטלת.

- פסיכולוגי
  - איומים- זוהי אחת הטקטיקות המסוכנות במשא ומתן שכן היא מחבלת קשות במערכת היחסים. עם זאת זה הדבר הקל לעשות. ניתן להפוך איומים ליתרון בידיעה שאיום מגיע ממקום של חולשה, האדם מאיים כי הוא נזקק לאיום, ונזקק זה מקום של חולשה. חלק מהאפשרות להתמודד עם האיום זה שיבוש תקשורת (לא קולט, להתייחס כבדיחה). לכאורה יש סתירה בין התעלמות להצגה במפורש.
- לחץ עמדותי
  - תנאים מקדימים להתיישבות למשא ומתן או דרישות קיצוניות. הסלמה פתאומית רגע לפני החתימה היא גם טקטיקה מלוכלכת של קטגוריות לחץ עמדותי.

### לא הייתי בשיעור הושלם מהסיכום של עדי זאבי

## טקטיקות וטריקים במו"מ

### טקטיקות של לחץ עמדותי

לסרב לשאת ולתת, הפתרון לשאול למה או לשלוח אנשים שלישיים. לא לתקוף את האנשים אלא לחשוב על פתרונות חלופיים.

### דרישות קיצוניות

כל 1 מהצדדים מציע הצעה קיצונית, זה לא טוב ולחשוב על פתרון הגיוני ורלבנטי. אם הצד ה-2 מציע הצעה קיצונית, צריך פשוט לשאול מה הצידוק ההגיוני לעמדה? לא בעצבים ולדחוק לפינה עד שיתבלבלו ויבינו שטעו.

### הסלמה של תביעות

עומדים לחתום על הסכם, ברגע האחרון מוסיפים עוד טענות, דרישות וכו' כדי להלחץ. צריך להבין שזו טקטיקה מלוכלכת ולפנות להגיון של האנשים ולהסביר שזה לא מתאים. לא לתקוף את האנשים אלא לבדוק כמה הם רציניים. להציע לצאת להפסקה ולהיפגש כעבור כמה זמן.

### טקטיקה של הינעלות

חיזוק עמדת המיקוח עי החלשת השליטה על הסיטואציה. כלומר: 2 משאיות עמוסות דינמיט, 1 מול ה-2, בכביש צר. בשלב מסוים 1 הנהגים לא רוצה לזוז הצידה. הוא זורק את האחריות מהחלון ומחייב את הנהג ה-2 לעצור. במומ, יור הועד המנהל במומ מול יור ועד העובדים. יור הועד התחייב לעובדים שיוסיף להם למשכורת ובמומ הוא אומר שהתחייב לעובדים ועכשיו הוא חייב לקיים את ההבטחה שלו. במקרה כזה יור הועד המנהל יכול להציג את הדרישות שלו. הוא יכול גם להשתמש בהומור. הומור תמיד מאפשר לשבור את הקרח

### שותף קשוח

פתאום נולד שותף קשוח שצריך לקבל אישור ממישהו שלא היה ידוע עליו מההתחלה.

### קבל או דחה

תמיד כדאי להיות מודעים לטקטיקות מלוכלכות. לא להיות קרוב. אפשר להיות קשוח בהגינות והוגנות, עדיף. הרבה יותר להיות קשוח ולהגן על עמדה כזאת של הגינות והוגנות מאשר על טקטיקה מלוכלכת שיכולה להתפוצץ בפרצוף.

## כשלים במו"מ

Arrow et. Al "Barriers to conflict resolution" (Cambridge, 1999)

"מציע צדדים למום (כשלים) פעמים כה רבות, על אף קיומו של פתרון הגיוני לסכסוך שביניהם, אשר עדיף עבורם עפ סכסוך כוחני? מדוע משכבר מושג פתרון, הוא לרוב אינו הפתרון האופטימלי ביותר עבור הסכסוך שביניהם?"

מודלים מתמטיים לכל מיני משחקים, אפשר לדעת בסיטואציה מסויימת שלא מגיעים לפתרון שרוצים. צריך להיות מודע לכשלים, אך יש אפשרות להקטין אותם

1. כשלים אישיים ובינאישיים: אגו
2. כשלים טקטיים ואסטרטגיים: לצדדים במום יש מטרות:
  - א. להגדיל את הרווח
  - ב. להגדיל את עוגת המשאבים הכללית: כדי שירוויחו יותר
  - ג. לרוב 2 המטרות מתנגשות, הצדדים חושבים על עצמם אך לא משקיעים מחשבה באיך להגדיל את המשאבים לטובת כולם. 2 חשודים נתפסו והפרידו ביניהם. החוקר מדבר עם 1 מהם ומבקש ממנו להודות ולכן יקבל... כי הודה. אם לא ה2 יחקר ויודה וירוויח יותר. התוצאה הכי גרועה כש2 ידברו 1 על ה2. יש כאן רציונליות יתר. הרבה פעמים צדדים נכשלים במום בגלל חישוביות יתר (הפעלה של השכל יותר מדי).
- i. הסתרת אינפורמציה ודיס אינפורמציה: חשוב לומר מה האינטרסים כדי שהפתרון יקח בחשבון את כל האינטרסים של הצדדים. חשוב להציג את האינטרסים ואנשים לא עושים זאת ולכן הם נופלים בפת. לא צריך להיות פתוח לגמרי אבל חשוב לבטא את האינטרסים החשובים. זה סוג של כשל יותר מדי חשיבה
3. כשלים קוגניטיביים: יותר מדי רגש ואמוציות ופחות מדי חשיבה. התהליכים האלה לא נובעים מחישוביות יתר, אלא מפעילים את הרגש, זכרון סלקטיבי, סדרי עדיפויות שגויים, לא מחושבים. זה משפיע על האופן שהם מנהלים את המומו, הם נתקלים בדרך  
א. אובססיית הצדק הפנימי: ברגע שמקבלים יתרון מסויים על מקרה כלשהו על אף הישארות בעמדת המוצא, אנשים אומרים לא ומעדיפים להשאר במצב הראשוני ולא לקבל יתרון כי הם מעדיפים לקבל יותר. באה הרבה לידי ביטוי במצב של יריבות מתמשכת ויש חומר לפרשנויות.
  - i. הטיות פרשנות: פערי זכרון ופרשנות לגבי ההצעות לפתרונות. הרבה פעמים אנשים לא מקבלים את ההצעות כי הן לדעתם לא מבטאות את מה שהם מבקשים ורוצים לעצמם.
  - ii. הרבה פעמים צד מרגיש שהוא יותר יותר ולכן צריך לקבל יותר, למרות שהוא מקבל הרבה אבל ה2 מבקש את אותם דברים. אנשים נוטים בעוורון ליפול ולחשוב שה2 עיוור ולחשוב שכל הצעה לויותר מגדילה את הוויתור שלהם ואת ההפסד שלהם.
  - iii. הפחתה תגובתית: במומו אנשים נוטים להמעיט בחשיבות של ויתור או הצעה אם הוויתור או ההצעה הזו הוצעו ע"י הצד השני או השלישי שלא הם. הם שוקלים את ההצעה בהתייחס למי שהציע. אנשים נוטים ליפול משום:
- הרבה פעמים שוקלים כל הצעה עפ"י זה שהצד ה2 מציע דברים שיהיו טובים לו ולכן ההצעה היא שלילית, עוגת המשאבים מוגבלת וכל 1 רוצה חלק גדול ולכן כל הצעה של היריב היא טובה רק לו והוא רוצה יותר.
- כל מיני הצעות תאורטיות שעוד לא הגיעו לשולחן הדיונים או ש1 הצדדים חשב עליו, זה נראה אטרקטיבי יותר ולכן יש נטייה להפחית הערך של משהו ממשי.

- רתיעה מהפסד: חשיבה לא רציונלית, אנשים מפחדים להפסיד קצת ולכן לוקחים סיכון גדול יותר. אנשים לא ישנו את דעתם אם ההפסד קטן ויקחו סיכון להפסד גדול יותר. כשרוצים למכור משהו, כדאי מאוד לקחת בחשבון שהצד ה-2 יפסיד משהו ולגרור לו לחסוך. הוא יעריך את זה עוד יותר
- אופטימיזם מופרז: אנשים רבים נופלים, מנהיגי מדינות שיוצאים למלחמה, מנהיגי עובדים שפוצצו את המומ ויצאו לשביתה. אסימטריה בין ידע נגיש ללא נגיש. אנשים הרבה מדי אופטימיים באשר לאופציה המיליטנטית. אופטימיות יתר ביחס לאופציה הכוחנית ולכן עוצרים את האפשרות ליישב את הסכסוך בשלום. משום שיש אסימטריה בין הידע שיש להם לבין מה שידוע לצד ה-2. אנשים מנסים לחזות מראש מה יחליט הש. זה לא מונע מהאנשים להסכים להתפשר וללכת על האופציה המיליטנטית שיכולים להפסיד הרבה יותר

4. פרספקטיבה פנימית: במקום להסתכל רחב ומה היה במקרים דומים בעבר, איך השופט פסק במקרים דומים בעבר, בלי לקחת בחשבון מה עשוי הצד ה-2 לומר

### המשך כשלים במו"מ (מכאן סיכום שלי)

5. אופטימיזם מופרז: הצדדים מפריזים ביחס ליכולת האפשרות המיליטנטית שעומדת מולם או ביחס להישארות במשא ומתן. לכשל זה יש יתרון נלווה משום שההצגה של הביטחון המופרז, מהווה סוג של מלחמה פסיכולוגית עם הצד השני ויכול להתריע את הצד השני בשל הפרזנטציה מלאת הביטחון.
6. העדפת הוודאי: מהמשא ומתן יכולים לצאת שני דברים, תוצרים ישירים וודאים שהם התוצרים שהאדם מקבל מיד או שיש להם ערבויות, פקדונות וכו'. אנשים רבים לוקחים אותם בחשבון כאשר הם מתקדמים עם המשא ומתן. ואולם הכשל הוא שאנשים רבים לא לוקחים בחשבון מספיק את התוצרים הלא-וודאים (מוניטין טוב, השלכות אפשריות וכו').
7. ניגודי אינטרסים: זהו כשל מבני, לעיתים העו"ד מקבל כסף לפי שעה ויש לו אינטרס להאריך את המשא ומתן. דוגמא נוספת, תפיסה שונה. ניגודי אינטרסים זה עניין חמור שבעיתו ניתן לעו"ד לפרוש מייצוג!

### התמודדות עם כשלים

#### הכנסת גורם ניטרלי

צד שלישי ניטרלי יכול להיות פתרון לכשלים רבים. בקטגוריה של כשלים טקטיים אסטרטגים, אחת הדוגמאות היא הסתרת מידע ואינטרסים צד שלישי פותר זאת בכך שצד שלישי מודע למידע גם אם אסור לו לספר את המידע ואז יוכל למצוא פיתרון יעיל ונכון גם בלי שהצד השני יהיה מודע לכל המידע. כשל נוסף זה אובססיה הצדק הפנימי, צד שלישי ניטרלי יוכל לפתוח את עיניו כאשר הצד השני פתוח יותר לקבלת המידע ממנו. יש לשים לב ששימוש באמת מידה אוביקטיבית (האלמנט הרביעי של מודל פישר ויורי) יכול גם לפתור את הבעיה. בכשל של רתיעה מהפסד צד שלישי יכול לתת לך תבונה על ההפסדים שיקרו בגלל השארות במקום (מסגור מחדש).

#### משא ומתן ועו"ד

עורך דין מפורסם חזר לביתו בסביון, בלימוזינה הגדולה והמפוארת. בצד הדרך ראה שני אנשים אוכלים עשב. הוא הורה לנהג לעצור לידם ויצא לדבר איתם. "למה אתם אוכלים עשב?" שאל. "אין לנו כסף לאוכל" - אמר אחד מהם, "לכן אנחנו אוכלים עשב".

"בסדר, בואו אלי הביתה ואני אתן לכם לאכול" אמר העורך דין, "תודה, אבל יש לי אישה ושני ילדים, הם שם מתחת לעץ ההוא" אמר העני. "שיבואו גם הם" אמר העו"ד, וכשהוא פונה של העני השני אמר לו "גם אתה יכול לבוא". האיש בקול מבוויש: "יש לי אישה ושישה ילדים, הם גם שם..." שיבואו גם הם" אמר העורך דין. נכנסו כולם למכונית המפוארת. בדרך, הסתכל אחד העניים בעו"ד ובקול רך אמר: "אדוני אתה איש עם לב טוב, אני מודה לך שלקחת את כולנו". ענה העו"ד "אל תתבייש, אני שמח מאוד לעשות זאת. אתם תיהנו מאוד לאכול אצלי, הדשא אצלי בגובה 20 סנטימטר..."

האם עו"ד ומשא ומתן הולך יד ביד?

#### בעד

- ידע מקצועי משפטי
- צמצום פערי כוחות
- דרך להסדרת המחלוקת

#### נגד

- אינטרסים של העו"ד יכולים שיהיו מנוגדים
- הסלמת הסכסוך
- צמצום קשת האופציות
- שיח של זכויות
- עו"ד רגילים לשיחה של Win-Lose ופעמים רבות יובילו את השיחה לפורמט זה, דבר שיקשה מאוד על משא ומתן אפקטיבי, כפי שלמדנו.

#### מו"מ ומגדר

#### לקרוא: הבדלי מינים בניהול מו"מ בתהליך גישור לגירושין.

מחקרים וסטטיסטיקות מוכיחים כי נשים נוטות להשתמש בטיעונים רגשיים בעוד גברים נוטים להשתמש בטיעונים לוגיים. מחקרים אמפיריים שנערכו בישראל ניתחו את ההבדלים אותם נפרט כאן

#### סוג הטענות

גברים נוטים להסתמך על טענות של חוקים וכללים מקובלים בעוד נשים נוטות להסתמך על אכפתיות, מחויבות בין אישית וכו'. דוגמא לטיעון גברי הוא: "נמכור את הבית ונתחלק חצי-חצי" בעוד האישה תטען "השתגעת איך אפשר למכור את הבית כשהבי"ס של הילדים באיזור". כמו כן, גברים נוטים להשתמש בטיעוני צדק אביקטיביים כגון החוק ואילו הנשים נוטות להשתמש בטיעוני צדק סובייקטיביים כגון סוג מערכת היחסים.

מחקרים בקרב ילדים הוכיחו כי הנטיות הללו עקביות.

סוג הטיעונים של הנשים נקרא: Ethic of care ואילו של הגבר Ethic of justice. גברים נוטים ליישם חוקים בהקשרים אחרים, כגון במקרה של גירושין נכנסים לטיעונים עסקיים. נשים מתקשות להתנתק ממערכת היחסים והטיעונים הנסמכים על כך ומכניסות טענות רגשיים לכל נושא.

#### סוג הוויכוח

סגנון הוויכוח הגברי נוטה להיות לוגי ומאופק, ישיר, דומיננטי, קוטע יותר, לא עונה על שאלות שלא מחשבים להם חשיבות, גברים נוטים לשמור על איפוק רגשי וביחוד במצבי קונפליקט. סגנון הוויכוח הנשי נוטה להיות עשיר יותר בהבעות פנים, טעון רגשי ומביעות בקלות יותר רגשות עלבון ופגיעה.