

קורס בחירה - עקרונות בניהול מו"מ -

שיעור 1

הגדרות מו"מ:

פרקינסון היה יועץ בניהול וכתב ספר בו ריכז סדרת חוקים הקשורים לניהול.

החוק השני שלו: הזמן שמקדישה ועדה לדייוניה הוא קצר יותר ככל שאנשים מתמצאים פחות בנושא הנדון.

1. הגדרת מו"מ של רוג'ר פישר (הגדרה רחבה מאוד): מו"מ = כל ניסיון לשכנע. ניסיון יכול להיות במילים, במעשים, שפת גוף ושתיקה. ספר של פישר ויורי "סיכום חיובי" – עמ' 1 עד 94, זה האורים והתומים שלנו.

2. הגדרתם: מו"מ = תהליך של יצירת תקשורת דו-סיטרית כדי להשיג החלטה משותפת.

3. אמירה גלין הגדירה מו"מ כך: מו"מ = דרך אחת לפתרון קונפליקט או ניגוד אינטרסים.

דרך אחת היא משפט (מלחמה), דרך שניה היא מו"מ. יש דרכים נוספות גישור, פשרה ועוד.

סגנונות מו"מ:

1. מו"מ על עמדות: כל צד פותח את המשא ומתן בעמדה קיצונית ונצמד אליה בעקשנות על מנת להשיג

תוצאה הקרובה לרצונו. לעיתים עסקה לא תצא לפועל בשל סוג כזה של מו"מ כי האגו כבר נכנס לתמונה

ואין רצון לוותר. קשה לרדת מהעץ עליו טיפסנו. לכן אם מתקדמים, זה בצעדים מאוד קטנים, לא בטוח

שנגיע למספר ששנינו בעצם מסכימים עליו. מאידך, הצד השני יכול להיעלב מההצעה הנגדית ועלבון זה

יכול לפוצץ את המו"מ. זה לא מו"מ יעיל לא ביחס לסגנון עצמו ולא ביחס לסגנונות אחרים.

פישר ויורי מדברים על 3 רכיבים שנמצאים במו"מ טוב:

1 - הסכם נבון. 2 - הסכם יעיל. 3 - שמערכת היחסים בין הצדדים לא תיעכר (אם תשתפר – עוד יותר

טוב). מערכת יחסים חשובה גם כדי להבטיח את קיום ההסכם.

מו"מ של עמדות אינו עונה על רכיב היעילות. בגלל שמדובר בעמדות זה גם מעכיר את מערכת היחסים.

מאוחר יותר נראה מדוע זה גם לא הסכם נבון. מכאן שמו"מ על עמדות אינו מו"מ טוב. זה תופס צורה

של קרב ואין אמות מידה אובייקטיביות. בגלל כל החסרונות הללו – מנסים אנשים לעבור לסגנון

הקיצוני האחר שהוא סגנון מס' 2.

2. מו"מ וותרני: רואים בצד השני ידיד ולא אויב. זה לא עימות ולכן אני מוותר. מו"מ כזה יוצר גם הוא

בעיות. בעיה אחת היא שאם רק צד אחד מוותר – הצד השני, הכריש, יבלע אותו, ואם שניהם וותרניים

– הסכם נבון הם לא השיגו.

3. מו"מ על עקרונות או מו"מ על אינטרסים (או מו"מ של פישר ויורי)

זה המודל המומלץ. סגנון 3 נשען על 4 עקרונות:

1 - אנשים – הפרד את האנשים מהבעיה.

2 - אינטרסים – התמקד באינטרסים ולא בעמדות.

3 - אופציות – המצא אופציות לרווח הדדי.

4 - קריטריונים – בסס את ההסכם על אמות מידה אובייקטיביות. א.א.א.ק.

א - אנשים – אנשים בקונפליקט לפעמים כבר לא מבחינים בין הבעיה לבין האדם שמולם. לאנשים יש

תפיסות ורגשות המסתבכים עם הבעיה האובייקטיבית וזה מרחיק אותנו מהפתרון.

ב - אינטרסים – אנשים לעיתים אומרים עמדה ולא אומרים את האינטרס האמיתי שמאחורי העמדה.

2 אחיות רבו על תפוז והחליטו לחצות אותו לשניים. לבסוף הסתבר שאחת רצתה את הקליפה והשנייה

את התפוז. לו דיברו על האינטרס האמיתי במקום להתחפר בעמדתן – הן היו מגיעות להסכם הנכון.

אומרים פישר ויורי שחשוב להתמקד באינטרסים ולא בעמדות.

ג - אופציות – אנשים מגיעים לשולחן הדיונים עם פתרון אחד וזה חלק מקיבעון או מאגו. אם יש מספר

אופציות – זה יכול לעזור לפתרון.

ד - קריטריונים – אם לא מתבססים על אמת מידה אובייקטיבית, אלא על רצון שרירותי – זו טעות.

תמיד בצד השני של המו"מ נמצאים בני אדם. זה אומר שצריך לקחת בחשבון **שיש להם רגשות ותפיסות, שאינן עולות בהכרח בקנה אחד עם אלה שלך.** זה יכול להיות גם יתרון.

המטרה היא לקחת את המינוס של הצד שממולך ולהפוך אותו לפלוס. מטרה עוד יותר גבוהה היא להפוך את הפלוס שלו – לפלוס שלך.

לעיתים תפיסות שונות עלולות להביא לכעס, עוינות, תסכול ועוד. יש נטייה להתייחס למו"מ באופן אישי ואז יש תגובות קשות. זה מהווה איום על האגו, וזה עוד לפני שהתחלנו לדבר על דעות קדומות. סיפור על דעה קדומה: יהודי חיפש פרנסה. הוא ראה מודעה שמחפשים אריה לקרקס. הוא מקבל את העבודה ומתחפש לאריה. באחת ההופעות מגיח אריה ממולו והיהודי צועק "שמע ישראל" והוא שומע את האריה השני אומר: "השם אלוקינו השם אחד".

דורון מנשה אומר במאמרו: **זחילתם המעשית של בני האדם רוויה בהטיות חשיבתיות בקיצורי דרך מנטאליים ובסטריאוטיפיים של מין, מוצא, גזע, מעמד – המשמשים כדי להעריך את התנהגות הזולת.**

פרופ' מאוטנר אומר במאמרו: **אדם הסובר שהוא חופשי מדעות קדומות, סבור שהוא אובייקטיבי, מתכחש לכך שהוא תוצר הנסיבות ההיסטוריות – שבו הוא עצמו בלא מודע בדעות קדומות.**

כששני צדדים שבויים בסטריאוטיפים שלהם – המו"מ מצטמצם לאימות רשמים שליליים, להשגת נקודות, למציאת אשמים וכו'. זה מביא אותנו להיתקע ברכיב האנשים, ברכיב הראשון מתוך ארבעת הרכיבים של המודל הזה. איך זה יכול להועיל לנו?

רגשות הם דבר חיובי כי אנשים יכולים להרגיש מחויבות פסיכולוגית למו"מ. עם בני אדם אפשר גם לפתח יחסים (בניגוד למחשבים). זאת ועוד, בגלל שמולי עומד בן אנוש – יש את התשוקה הבסיסית להרגשה טובה ולחשיבות של מה חושבים עלי אחרים. מנצלים את כל אלה לטובת העניין, לטובת שנינו.

אנשים הולכים לעבוד כדי להתפרנס, אך אם הם מושפלים ולא מוערכים – הם יעזבו את העבודה.

רכיב זה של אנשים נכון גם לגבי עצמי, גם אני צריך להפריד רגשות מהבעיה. **אסור לזהות את הצד השני עם הבעיה. הרעיון הוא לנתק את הבעיה מהאדם שממולי.**

האגו שלנו: אפילו במעגל בני הזוג, מעגל הנישואין – אנחנו אגואיסטיים. כי אנחנו חיפשנו מישהו שיענה על הצרכים האגואיסטיים שלנו. אנו בוחרים את בן הזוג לטובתנו האישית, אנו בוחרים עבודה לא כדי למקסם את רווחי המעביד וכו' וכו'. מסקנה: אם האגו עומד בבסיס כל בחירה שלנו – אומרים פישר ויורי שהאגו הזה נוטה למעורבות בבעיות מהותיות. **האגו הזה תוקע אותנו ברכיב האנשים ולא מקדם אותנו הלאה.**

זו גם הסיבה למה אנו פוסלים מו"מ על עמדות – המודל הראשון.

פישר ויורי אומרים: **"הבסיס לכל סכסוך הוא התפיסות השונות של הצדדים על המצב".** התפיסות ולא המציאות.

הם אומרים: **יסוד הסכסוך אינו נעוץ במציאות האובייקטיבית, אלא בראשיהם של בני האדם.** האמת היא רק עוד טיעון אחד, אולי טיעון טוב, אולי גרוע. **לכן צריך לטפל בתפיסות ולא במציאות האובייקטיבית.**

פריד מדבר על הכרה ותת הכרה, מודע ותת מודע. יש חדר קטן ומואר שהוא ההכרה. ממנו יוצא מסדרון ארוך ואפל שהוא תת הכרה. במסדרון הזה גלומים כל הילדות, המשברים, הזיכרונות, החוויות, הריגושים ועוד. **בין תת הכרה להכרה יש את סף ההכרה. זהו שומר סף המפריד בין החדר למסדרון, אך מדי פעם הוא נרדם בשמירה.** בפועל אנו עושים בחירות שהן תוצאות של התת מודע. זו ברגל אחת פסיכולוגית המעמקים של פריד.

במאמרו פרופ' מאוטנר, מספר על גדמר שהוא מלומד שחי במאה ה-20. מאוטנר כותב על התיזה של גדמר: תהליך הפקת משמעות שבן אנוש מבצע בכל רגע. נניח ששניים מביטים על אותה תמונה, הם יספרו דברים

שונים על אותו אובייקט. כל אדם מכניס למה שהוא רואה את כל התפיסות שלו. גדמר אומר בתיזה שלו שכל אדם הוא פרשן המפרש את המציאות שלו. אבל לא רק הפרשנים משפיעים על נשוא הפרשנות, אלא שנשוא הפרשנות משפיע על הפרשנים. אומר גדמר שאנחנו מפרשים באמצעות מה שיש לנו בתת ההכרה. הוא קורא לזה אופקים של תודעה.

איך זה קשור למו"מ? גם במו"מ יש פרשנים ונשואי פרשנות.

הפרשנים = הצדדים למו"מ. נשואי הפרשנות = גם הצדדים, גם הבעיה, גם התפיסות, כל הגורמים המעורבים במו"מ. אנשים במו"מ נוטים לפרש את הקונפליקט בצורה שונה זה מזה. בעיית האנשים (הרכיב הראשון) מתפצלת ל-2: לתפיסות ולרגשות.

אומרים פישר ויורי:

1. אל תלמד מהפחדים שלך לגבי כוונות הצד השני. תבסס הסכם שיסגור את הפרצות מהם אתה חושש. קל לפרש בצורה הגרועה ביותר צעדים של הצד השני.

2. אל תאשים את הצד השני בבעיה. אל תתקוף כי זה לא יעיל. גם אם הצד השני אחראי למצב ואתה מחליט לתקוף – אתה רק תגרום לאי שיתוף פעולה מצידו. במקום לתקוף, כדאי לציין עובדות.

3. לא להעזיז לראות את הפחדים והבעיות של הצד השני כלא חשובות. זה יביא להתנגדות של הצד השני ולא יקדם אותנו.

4. פתרון נוסף ומרכזי: הקשבה אקטיבית:

1. הבעייתיות והכשלים: הקשבה היא כלי נשק לתוצאה טובה (לא למלחמה), מעין פצצת אטום לשלום. מו"מ ותקשורת (= הקשבה) – הם 2 נושאים שלא למדנו בביה"ס – ומדובר בדברים חשובים.

אם מדובר במחלה חברתית, מעין אלימות מילולית - מהן בעצם הסיבות שלה?

1. בטחון שהבנו. אבל לא ניתן להבין את האחר לגמרי אם לא ממש מקשיבים לו, בוודאי אם לא מקשיבים עד הסוף.

2. נטייה לשפיטה מהירה ולביקורת – בעת ההקשבה יש אנשים שכבר נוטים לשפוט ולבקר את הדובר, ואז כבר אין הקשבה. וזאת בעיקר אם תופסים את הדובר כאויב העם.

3. תכנון תשובה – בעת השפיטה והביקורת - אנחנו כבר מתכננים תשובה. המוח שלנו הוא מחשב משוכלל. הוא לא יכול לעשות 2 דברים ביחד בצורה ממוקדת. אם אנחנו מתכננים תשובה – אין סיכוי שאנו בהקשבה. למשל: ילד בא ומספר מה מציק לו והאימא שלו במקום להקשיב לו, חושבת כבר על הפתרון – זה מאוד מתסכל את הילד, שזקוק אולי דווקא להקשבה.

4. פחד – יש פחד להשתכנע ולכן אין רצון להקשיב. המחשבה של הפחד היא טעות כי אין מניעה להקשיב עד הסוף ואח"כ לחזור על כל הטענות של הצד השני – ולאמור לו: הבנתי אך אני לא מסכים.

2. מהותה של הקשבה אקטיבית: קארל רוג'רס היה פסיכולוג שהיום השיטות שלו מובילות. מייסד את שיטת הטיפול הפסיכותראפית. אין היום מוסד חינוכי שלא משתמש בכליו. פרויד שקדם לו, אבי הפסיכולוגיה המודרנית, אבי שיטת הפסיכואנליזה, התעמק בניתוח הנפש, ושיטותיו כמעט ואינן שימושיות היום. לעומת זאת, השיטה של קארל רוג'רס היא השיטה המובילה היום. הקשבה אקטיבית היא מעין משב, חזרה על הדברים. במה שהזנת אותי – אני מזין אותך בחזרה. זה כלי שמיש מאוד בכל המקצועות הקשורים לנפש. גם לאנשי תקשורת, אנשי מכירות, מגשרים – זה כלי שמיש ביותר.

3. התועלות שבהקשבה אקטיבית: למה חשובה החזרה על הדברים, למה חשוב המשוב? יש השפעה של החזרה ושל המשוב. נניח שיש מעבדה כזו של רוג'רס ויש שם סדנא של 6 ימים, בה המנחה כמעט ולא אומר

דברים משל עצמו, רק חוזר על דברי האחרים. מה אומרים המשתתפים בסיום הסדנא? אומר אחד: לא ידעתי שאפשר לרכוש כל כך הרבה ידע וכלים בשבוע אחד. השני אומר: כאן גיליתי את סוד האהבה. השלישי אומר: כאן גיליתי מהי דמוקרטיה. הרביעי אומר שכאן הוא הבין את משמעות בריאת העולם ב-6 ימים. כל אלה הן חוות דעת של אנשים בריאים שהסדנא עשתה להם טוב. אבל המנחה רק חזר על מה שהמשתתפים אמרו – אז מה קרה שם שעשה למשתתפים כל כך טוב?
אומרים פישר ויורי שכל ריב בעולם הוא אף פעם לא על מה שעליו רבים באמת. כלומר יש לטפל בשורש הבעיה ולא בסימפטומים. **יש שורש אחד משותף לכל הסכסוכים בעולם – חוסר תקשורת.**
מסתבר שהקשבה תורמת למספר תועלות:

1. אימות המסר שהושמע.
2. **הנתינה החכמה ביותר** - במו"מ אומרים פישר ויורי הקשבה אקטיבית זו הנתינה החכמה ביותר. **אני נתתי רק זמן – והצד השני קיבל המון.**
3. דווקא כדי לשפר את השרידות שלי – אני צריך להקשיב. צריך לשים לב: את מי אוהבים בחברה? דווקא את השתקנים.
4. ההקשבה משפרת לא רק את מה שאני יודע, אלא שהיא גם משכנעת. כלומר היא פותחת פתח לשכנוע. **החזרה על דברי הצד ממולי – פותחת לו פתח להשתכנע בדעתי שלי.** רוג'רס מדבר על ההשפעה המשכנעת של ההכרה: בעצם ההכרה ברגשות, בדעות, בפחדים של האחר – יש פתח לשחרור ואתה פחות מתגונן ויכול להשתכנע מדעתי.
5. כוח אטומי לשלום – **אדם שמרגיש שהבינו אותו והקשיבו לו מתנהג לגמרי אחרת.** כעסים ומריבות באים על פתרונם. התיאוריה ההוליסטית אומרת שהשלם הוא יותר מסך חלקיו. אדם שלא הקשיבו לו או הבינו אותו – מרגיש שנפשו חולה.

קוריוז

המרצה מקריאה את משפט שלמה מהתנ"ך. ברצף הסיפורי לא זוכרים שהמלך בעצם חוזר על דברי כל אחת מהנשים. למה הוא עושה את זה? כדי שהנשים יאשרו שזה מה שאמרו. ממשפט זה למדו חז"ל שכל דיין שבאים אליו – חייב כדי לוודא שהבין (גם אם הוא החכם באדם) – לחזור על דברי הצדדים. סיכום השיטה של רוג'רס (הקשבה אקטיבית) מקוריוז זה: "ויאמר המלך זאת אומרת זה בני החי ובנד המת וזאת אומרת לא כי בנד המת ובני החי" (מלכים א, פרק ג', פסוק כ"ג).

רכיב ראשון - האנשים - המשך

הקשבה אקטיבית היא מיומנות שצריך לרכוש. זו שיטת ה"טייפ-רקורדר" - חוזרים על הדברים של האחר עד שהוא יאשר שלזה הוא התכוון. לא אומרים זאת באינטונציה מסוימת או בצורת שאלה, רק חוזרים על הדברים.

סיכום רכיב האנשים: הבעייתיות היא תפיסות ורגשות. כדי לפרק בעייתיות זו של רכיב האנשים ניתן לעשות מספר דברים:

- יש בעיקר להקשיב אקטיבית.
 - דרך נוספת היא לא ללמוד מהפחדים שלך ולהשליך על האחר.
 - דרך אחרת היא לא להעזי לראות את הדברים שלא חשובים לך, כאילו הם גם לא חשובים לצד השני.
- צריך לכבד את הפחדים של האחר.** רק אחרי שמקשיבים לפחדים וחוזרים עליהם – ניתן אולי להוכיח אחרת.

חשובה ההקשבה האקטיבית. חשוב להביע את הרגשות שלך, בעיקר אם נפגעת. **חשוב לשקף רגשות בעזרת מילים.** חשוב לשקף את רגשות האחר ולהביע את רגשותיך שלך. אף פעם לא לתקוף אישית. חשוב שתדבר

על עצמך ולא על האחר. אמור "אני מרגיש שאני מקופח" ולא: "אתה גזעני". שיפוטיות לא תביא אותנו לשום מקום, היא רק תביא להתנגדות, בוודאי לא לשכנוע. חשוב לדבר בצורה תכליתית וקצרה. ההתמודדות עם רכיב האנשים היא כזו:

- חשוב להפוך את הצד השני לשותף שלך. לא מדובר ב-2 יריבים, כי אז כל מהלך הוא תקיפה. אפשר לעשות זאת במלל: כולנו אנשים ועלינו לקדם את האינטרסים של 2 הצדדים, כולנו יחד בסירה אחת. אפשר גם במעשים: למשל להוציא חוזה ולעייין בו ביחד. אומרים שאחרי המעשים – הולכים הלבבות.
- להפריד את האנשים מהבעיה. כל אחד מהשותפים יכול לעזור ולהוביל את הסירה אל חוף מבטחים. להתייצב מול הבעיה ולא מול הצד השני. את הבעיה תתקוף במלוא הלהט ולא את הצד השני.

רכיב שני - אינטרסים

הרכיבים הם נדבך על גבי נדבך, אבל לא פעם יש צורך לחזור אחורנית לרכיב הקודם, כי ההקשבה מחייבת אותנו לכך. יש להתמקד באינטרסים ולא בעמדות. אם נחזור לסיפור האחיות שרבו על התפוז, לו היו מדברות על האינטרסים ולא על העמדות – הן היו מגיעות לפתרון היעיל (אחת רצתה את המיץ והשנייה את הקליפה לריבה). צריך לשאול למה ולמה ואז אפשר לסדר לפי העדיפויות, מה האינטרס הכי חשוב לי. אינטרסים = המנועים השקטים העומדים מאחורי העמדות. אינטרסים יכולים להיות מטרות, שאיפות, תקוות, מאוויים ועוד ועוד. גם אינטרסים לא מוחשיים – הם אינטרסים.

למה חשוב במו"מ לא להינעל בעמדות ולברר את האינטרסים?

- יעילות, יש חסכון בזמן לעבר התוצאה הרצויה.
- מתפתחת מערכת יחסים טובה.
- זה פתח לשינוי עמדות. אחרי שבררתי למה ולמה זו עמדתו – יש סיכוי גדול שאוכל לשנות אותה.
- מסתבר שלא פעם יש אינטרסים משותפים.
- מי אמר שאינטרסים שונים זה רע? אם 2 הצדדים רוצים את אותו אינטרס – יש סיכוי סביר שהם יריבו עליו. אבל אם האינטרסים שונים – הסיכוי שיריבו הוא קטן כי הם רוצים דברים שונים (ראה נספח 3). אנו מדברים על אינטרסים שונים משלימים (הקליפה לריבה והתפוז למיץ). אם מדובר באינטרסים זהים (שתיהן רוצות את המיץ) – יש בעיה.

מו"מ, כפי שהוא התפתח ע"י פישר, הוא ניסיון לפתור את הקונפליקט בדרכי שלום. תמיד תישאר הדרך המלחמתית. יש סיכוי טוב יותר לפתור בעיות בין שונים, לעומת פתרון בעיות בין דומים. אם תצליח לכאורה לשנות את הצד השני – זו לא הצלחה כי זה ניצחון נקודתי ולא ארוך טווח. לשבור את הצד השני הוא לרעת הצד שלכאורה שבר אותו והנזק פה הוא לטווח ארוך. המטרה היא לא לשבור את הצד השני. פישר ויורי מציעים בכל הקשור לאינטרסים:

- 1) להתרכז בבירור האינטרסים שלך ושל האחר. חייבים לברר את האינטרסים של האחר.
- 2) לזכור תמיד שהאינטרסים החשובים באמת הם דווקא האינטרסים הלא מוחשיים (בטחון, אהבה, יציבות וכו').
- 3) פתרון טוב יתקבל אם נדע את האינטרסים האמיתיים.

המודל של פישר ויורי למו"מ – 4 עקרונות:

1. אנשים (רגשות) (אגו) ותפיסות) – הפרד את האנשים מהבעיה.

2. אינטרסים – התמקד באינטרסים ולא בעמדות.
3. אופציות – המצא אופציות לרווח החדדי.
4. קריטריונים – בסס את ההסכם על אמות מידה אובייקטיביות.

דוגמא: נניח שאדם לחוץ בזמן, הוא חייב לאמור זאת, כי אז יהיה קשה לו לטעון שהצד השני מושך זמן. אולי לא לפרט עד כמה גדול הלחץ, אבל כן לפרוס את מגבלת הזמן עצמה. חשוב להסביר ולשתף את הצד השני ברגשות שלי. הנוקשות חשובה ביחס לבעיה ולא ביחס לאנשים. יש לדבר בקשיחות על האינטרסים שלי ולא לוותר. יחד עם זאת, יש לגלות אהדה וסובלנות לאינטרסים של הצד השני.

דוגמא: משאיות דוהרות בכבישים ומסכנות אותנו ואת ילדינו, והאינטרס שלי הוא הקמת גדר בטיחותית מפרידה. עלי לעמוד בתקיפות על אינטרס זה שלי: "אני בטוח שגם לך יש ילדים", "אני בטוח שאינך סבור שערכם של חיי הילד שלי נמוכים מערך הקמת גדר כזו", "אם היית במקומי ודאי גם אתה היית דואג" – כל הביטויים האלה אין להם קשר למה אני באמת חושב על הצד השני.

אפשרויות לסיים: "תסכים אתי ש...", "תקן אותי אם אני טועה...". פעמים רבות יוצרים דיסוננס קוגניטיבי. **בדיסוננס הקוגניטיבי יש סתירות ואנשים לא אוהבים מצב של סתירות ולכן יש רצון ליישב אותן. כאשר אני פורס את רשימת הטיעונים שלי יוצר דיסוננס קוגניטיבי, אני תוקף את הבעיה: "ילדים נפגעים אם אין גדר הפרדה". מצד שני אני גם מגלה אהדה לצד השני. הצד השני רוצה ליישב את הדיסוננס הקוגניטיבי ולכן יתגייס יחד אתי כדי לפתור את הבעיה.**

רכיב 3 – האופציות

צריך להגיע עם מספר פתרונות ולא רק עם אחד. אם נחזור לדוגמת האחיות והתפוז, הפתרון היחיד שמצאו היה לחצות את התפוז לשניים. אם היו חושבות על אופציות נוספות – הן היו עשויות להגיע לפתרון יעיל יותר. אם חושבים על אופציות נוספות, ניתן להשתמש בכלי הנקרא "סיעור מוחין". **מראש יש לנפץ את המיתוס שיש רק פתרון אחד. פעמים רבות העובדה שאנו לא יצירתיים או מרובעים – זה ביטוי לחשיבה משפטית של win-lose.** אבל במציאות, אנו נוכחים לדעת שיש פתרונות אופטימאליים רבים. למשל פתרון של שיתוף פעולה, כמו סחר באינטרסים, מיזוג אינטרסים וכו'.

אנשים באים בד"כ כשבידם פתרון אחד והם נעולים עליו. פישר ויורי מונים 4 סיבות מדוע זה קורה:

1. חריצת משפט בטרם עת.
2. כשל בהגדרות.
3. הנחה בדבר גודלה הקבוע של העוגה.
4. המחשבה של לפתור את הקונפליקט – זו המחשבה של הצד הנעול.

1. חוש הביקורת שלנו בד"כ טוב, אך לעיתים הוא יכול להיות מסוכן. חלילה לא להקרין חולשה והיסוס. חוש הביקורת תופר לא פעם הרבה אידיאולוגיות ויש להיזהר מכך.
2. למה לי להתפרס, הכי קל לי להצטמצם לנקודה אחת, לפתרון אחד. זו טעות. כדאי להתארגן לקראת דיון חופשי, כך מגדילים את הסיכוי להגיע לפתרון יעיל יותר. ניתן להגדיר שעכשיו אנחנו רק מגששים.

אופציות לרווח החדדי

מסתבר שרוב אנשים מגיעים מקובעים עם המחשבה שיש רק פתרון אחד טוב. קשה לאנשים להסכים שיש מצבים של רווח החדדי. זה תוצר של חברה כוחנית. שנית, זה גם תוצר של חוסר חשיבה יצירתית. קשה לאנשים להתחבר למצב של win-win, קשה להם לקבל שהמצב שטוב להם, גם טוב לאחר.

כוחניות היא חלק מהטבע האנושי ולכן המודל הזה טוב למדינות כוחניות ולא כוחניים, לאנשים כוחניים ולא כוחניים. יורי ופישר אומרים שכדאי להמציא הרבה אופציות. הנטייה הטבעית היא דווקא לצמצם אותן גם מעצלות מסוימת, יותר נוח לא להתאמץ.

יורי ופישר מונים 4 קטגוריות מרכזיות המונעות בעדנו מלחשוב על אופציות רבות:

1. **חריצת משפט בטרם עת** – לאנשים יש חוש ביקורת מפותח המסתער על כל אופציה נוספת שמתגלה. אפשר לזרוק על הנייר או על הלוח את כל האופציות – לעשות סיעור מוחות שהוא מאוד יעיל.
2. **כשל בהגדרות** – אנשים לא רואים בהמצאה של האופציות חלק מתהליך של מו"מ. **אם מגיעים לפתרון אחד – למה להמציא כמה ולפסול אותם? זה מעייף ומיותר, אבל זו טעות**. זה לא יסבך ולא יאריך את התהליך. אולי יש פתרון נפלא שלא חשבתי עליו? אולי זה יאיר צדדים נוספים שלא חשבתי עליהם?
3. **גודלה הקבוע של העוגה** – זוהי הנחה הניתנת לסתירה. אפשר אולי לאפות עוגה נוספת או לסחור באופציות (קצפת מול בצק כמו בדוגמת האחיות והתפוז). אם ננעל רק על העוגה הקיימת – בסוף נפסיד, כי פח האשפה רק ירוויח בסוף המאבק.
4. **אנשים חושבים שמי שצריך להוציא אותם מהבעיה – זה הצד השני שגרם לה**. גם להציע פתרונות – זה כאילו הם בוגדים בעצמם.

אנשים שחושבים שמצב בו הרוויחו כל אשר רצו הוא מצב טוב – טועים. במרוצת הזמן יתברר להם שזה לא כך. קונה שמרגיש שהמוכר רימה אותו - לא יחזור יותר לחנות שלו. חשוב לתת לצד השני, לא על חשבון האינטרסים שלך. קשה לאנשים לתת פתרונות כי אם הם יתנו, יקשה עליהם לשרוד (או לא להרגיש "פרייר"). מי בעצם חופשי – זה שנותן או זה שמקבל? דווקא זה שנותן כי הוא מחליט מה לתת, כמה, איך ומתי. מי שמקבל – די כבול בתנאים של הנותן. כדאי שנחליף את החשיבה "מגיע ליי" בחשיבה אחרת של "מגיע לי הסכם טוב". לכן, בגלל שנולדנו כך וגם חונכנו כך, להתרכז רק בעצמנו – כדאי לחשוב על האינטרסים של האחר ועל אופציות שמכסות גם את האינטרסים שלו. יש לחשוב על הרבה אופציות, גם כאלה שלא נראות מעשיות. הספר של יורי ופישר עוזרים בנקודה זו ונותנים דוגמאות רבות. יש למצוא דרכים שיקלו על הצד השני לקבל את הפתרונות. למשל אם אנחנו קובעים מחיר גבוה ממה שרוצים – עלולים להפסיד לגמרי כי הצד השני יכול לנטוש או להיעלב. בכל מקרה נפסיד.

רכיב רביעי - קריטריונים

יש לבסס את הפתרון על אמות מידה אובייקטיביות. אין במו"מ כניעה, לא לרצון השרירותי של הצד השני, לא לחץ ולא לסחר סוסים. אם, למשל, מבקשים ממך להתפשר על בניה מסוימת שלא עומדת בסטנדרטים האובייקטיביים – אסור לוותר. דוגמאות לאמות מידה אובייקטיביות: מחיר שוק, תקדים משפטי, חוקים, מכון התקנים, חו"ד של מומחה, מסורת ותרבות.

דוגמא: הדדיות (למשל תורנות – הפעם אתה ובפעם הבאה אני) – היא אופציה שכדאי לבסס אותה על אמת מידה אובייקטיבית כמו אדם שלישי שקובע בשבילנו. לא ברור מאליו לכל אדם שאדם שלישי יודע טוב יותר ממנו מה טוב לו. זה דורש מאמץ מסוים, זה לא בא בקלות ובטבעיות.

סיכום של רכיב 4 במודל:

1. כל נושא שעומד במו"מ ואנו חלוקים עליו – יש להגדיר כחיפוש משותף של קריטריונים אובייקטיביים עליהם נבסס את הפתרון. אפשר גם להפוך את זה למשימה משותפת, כל אחד יעשה מאמץ מצידו.
2. חשוב לשאול מה התיאוריה של הצד השני, איך הוא הגיע למחיר שהוא דורש. אם הוא אומר שזה המחיר של הדירות באזור - כדאי למצוא תשובה כמו: "אבל זה בקומה ה-5 וזה מוריד את ערך הדירה". אם רואים שהוא לא מציאותי – להציע לו אמת מידה אובייקטיבית כמו למשל שמאי.

3. **לא להיכנע ללחץ** – אם אומרים לך לוותר על משהו עקרוני תמורת משהו אחר, יש להיזהר כי יש פה לחץ שהתחפש לשוחד. **לא מדובר בסחר אינטרסים שהוא לגיטימי – אלא לחץ שלא קשור לאינטרסים** (לדוגמא: "נוותר על חלק מיסודות הבניין ובתמורה אחיך יהיה האדריכל של הבניין").

סיכום המודל: אם לא נתייחס לאדם שמשתמש בטקטיקות מלוכלכות (נושא עליו נדבר בשיעור הבא), עלינו להבין שמו"מ אינו מלחמה, לא נלחמים על **הרכיב הראשון – איעק**. יש לעשות שימוש נכון ברכיב האנשים – להראות אמפטיה, הקשבה אקטיבית. כשמנתחים אירוע – ליישם את המושגים האלה עליו (ולא להגיד למשל שכדאי להתחנף). **איפה כן נלחמים? על רכיב 2 – האינטרסים, ועל רכיב 4 – אמות מידה אובייקטיביות.**

יש מודל אופטימלי מ"מ" (שנבנה במוסד של רוג'ר פישר בהווארד) הכולל 6 מרכיבים:

1. **ההסכם צריך להיות בר אכיפה.** יש לבדוק שההסכם ישים מבחינה מציאותית.
2. **ההסכם צריך להיות עדיף על האלטרנטיבה העדיפה ביותר שיש לכל צד ללא ההסכם.** = בטנה.
3. **שאר המרכיבים הם ה-4 של המודל של יורי ופישר: אנשים, אינטרסים, אופציות וקריטריונים.**

טקטיקות מלוכלכות

נניח שהגעת לראיון לקראת התמחות ואתה יודע שאתה בצד החלש מבחינת ביקוש והיצע. עברת את הראיון בשלום ולאחר שבוע מזמינים אותך לחתום על החוזה. **בשלב החתימה אומרים לך שהעבודה כוללת ימי שישי ופעם בשבועיים – יש להגיע במוצ"ש. זה לא נאמר לך קודם, אלא רק לאחר שהגעת – מה תעשה? יש כמה אפשרויות:**

1. להיכנע.
2. לבקש פסק זמן.
3. זו הזדמנות לבקש משהו בתמורה.
4. לפרוש.
5. להגיב בתוקפנות.
6. להתמודד עם טקטיקה מלוכלכת – על זה נלמד.

BATNA = Best Alternative To a Negotiated Agreement - לפי ה"בטנה" נחליט באיזו אפשרות לבחור.

עלינו לשים לב שמדובר כנראה בטקטיקה מלוכלכת. **אם אכן כך - ואנו נכנעים לה כי אין לנו אלטרנטיבה אחרת – אנחנו מסתכנים.** מה הסיכון? הצד השני קלט שיש מולו צד חלש, "פרייר". **כניעה לטריקים מלוכלכים – עלולה להנציח מצב.** יש להבין שכניעה כזו תתקבל לא טוב והצד החזק ינצל כל מצב בעתיד כדי להכניע את המתמחה. יש אנשים שיפרשו מהמשחק, יש אחרים שלא ירצו לטלטל את הסירה יותר מדי כי זה כבר סוף המו"מ. טקטיקות מלוכלכות = רמאויות, ניסיון לערער בטחון של הצד השני, טקטיקות של לחץ.

מדובר בטקטיקות לא אתיות, לא מוסריות או לא לגיטימיות **בגלל שהן לוקות בחוסר הדדיות.** הן נועדו רק כדי שצד אחד יוותר – מבלי שגם הצד האחר ישא בחלק מהתוצאות. **הן נועדו לשמש צד אחד וזה בניגוד למודל של יורי ופישר המדבר על לשרת את האינטרסים של שני הצדדים.** גם להגיב בקיצוניות לכיוון השני כדי להשיג יותר כמו "ואני לתומי חשבתי שהשכר שהצעתם הוא שכר הבסיס ללא כל השעות שהוספתם עכשיו" – גם אינו נכון כי זה יכול לשבור את הכלים.

מה הדרך הטובה לנהוג אם נוקטים כלפיך בטקטיקות מלוכלכות?

אנחנו חוזרים למודל של פישר ויורי – הצד שנוקט בטקטיקות כאלה מנסה לנהל את המו"מ בצורה מסוימת.

אנחנו צריכים לנתב את דרך המו"מ בצורה אחרת. כלומר אנחנו נכוון למודל אחר, לא כוחני.

איך נעביר את זה למודל של יורי ופישר? **יש לנו עכשיו עבודה כפולה:**

1. לעבוד על המסגרת – איך יתנהל המו"מ.

2. לעבוד על המו"מ לגופו של עניין – לפי המודל של יורי ופישר.

איך מתמודדים עם טקטיקה מלוכלכת:

א. **זוהי את הטקטיקה - פישר ויורי אומרים שברגע שמפעילים עליך טקטיקה מלוכלכת – עליך קודם כל לזהות אותה.**

ב. **הצג את הטקטיקה בגלוי – קרא לה בשמה.**

ג. **נהל מו"מ על איך ייראה המו"מ.**

כללי

עצם הזיהוי יכול לפתור חלק מכריע של הבעיה. נניח שהצד השני נוקט בזה כי הוא רוצה לערער את ביטחונך. **ברגע שזיהית זאת – הוא לא ישיג את המטרה.** אבל הרבה פעמים כדאי לאחר הזיהוי לעבור לשלב ב' ולשים את הדברים על השולחן. לא לאמור להם: "אני חושב שאתם נוקטים בשיטה של השוטר הרע והשוטר הטוב". אפשר לאמור: "נראה לי שיש ביניכם חילוקי דעות אולי כדאי שתיקחו פסק זמן כדי לחשוב? **ברגע שמציגים את זה גלוי – זה פתח לשלב ג': "אני מציע לעשות זאת אחרת". אם מושיבים אותך בכוונה מול השמש, או לא נותנים לך לצאת לשירותים וכדומה – אפשר להפעיל את המודל של פישר ויורי.** לא לאמור להם (רכיב האנשים) **שהם הושיבו אותך בכוונה מול השמש, אלא לשאול האם יש כוונה מיוחדת לזה שהושיבו אותך מול השמש.** או למשל: "השמש חודרת לעיני, האם יש אפשרות לשנות מקום או שעה?". **להתמקד באינטרסים ולא לתקוף את האנשים:** "זה לא טוב לאינטרס של שנינו כי אם אני מסונוור – אני לא מצליח להתרכז והמו"מ לא יעלה יפה".

א. זוהי את הטקטיקה: קטגוריות של טקטיקות מלוכלכות:

1. הונאה בכוונה- תחילה אם אין לך סיבה להאמין בעיניים עצומות - אז אל תאמין. לא לאמור לו:

"אתה מרמה ואני לא מאמין לך" - רכיב האנשים, אלא תציע ללכת לאדם אובייקטיבי ותילחם על האינטרסים שלך. דוגמא אחרת היא שאנשים מציגים מצג שהם יכולים להחליט, כאשר מעורב בהחלטה עוד מישהו ולאחר כל המו"מ הם אומרים שצריך, למשל, רק לשאול את האישה וזהו. לכן **מראש צריך להגיד, וזה לגיטימי הגיוני:** "האם אני יכול להבין שאתה הסמכות הקובעת או שיש עוד מישהו שקשור להחלטה?". **אם לא השכלת לעשות זאת – אז לשלף את הרכיב הרביעי – אמת מידה אובייקטיבית.** דוגמא נוספת: כוונות מפוקפקות – אם יש לך ספק לגבי כוונותי האמיתיות של הצד השני, יש לדרוש ממנו שיירשום את הדברים המסוכמים בחוזה (ערבות, תנאי מפסיק וכו').

2. לוחמה פסיכולוגית- יכול הצד השני ליצור **תנאים פיזיים מאוד לא נוחים** (אין שירותים, שמש

מסנוורת, אין חדר התייעצות וכו'). זה מכוון לגרום לך לרצות לגמור מהר את המו"מ. בגלל חוסר הנוחות – תרצה לסיים מהר ובעצם לוותר. איפה הכי טוב להיפגש? הכי טוב במקום ניטרלי. אבל טוב גם אצל הצד השני כי אז אתה יכול לפרוש מתי שאתה רוצה. דוגמא אחרת: **תקיפות אישיות.** יכולים להגיד לך איך שאתה נכנס שאתה נראה מאוד עייף או לאישה שהיא מאוד השמינה. משתמשים ברכיב האנשים לא נכון, אבל אפשר להשתמש ברכיב הזה בצורה טובה כמו למשל לתת מחמאות. עוד דוגמא: **ערעור ביטחונך העצמי.** זה יכול להיעשות ע"י

זה שיתנו לך לחכות זמן רב מחוץ למשרד או אם אתה כבר נכנס – יש כל הזמן שיחות נכנסות שמפריעות. **בתגובה, לא לתקוף אלא** לאמור שאתה מתרשם שהוא מאוד עסוק ואולי כדאי לקבוע מועד חדש – **תוקפים את הבעיה ולא את האנשים**. דוגמא נוספת: **שיטת הבחור הטוב והבחור הרע**. איך תוקפים את זה? כשהבחור הטוב נכנס לתמונה, להגיד שמסכימים למה שהבחור הרע אמר ובלבד שתשכנע אותי שמה שהוא מציע – זה הגיוני. דוגמא נוספת: **איומים**. הורים משתמשים באיומים כלפי ילדיהם במסגרת איבוד הסמכות ההורית וזה קורה גם במצבים אחרים. **איומים גם מאבדים מערכם אם כל הזמן מאיימים וזה גם מעורר התנגדות שמביאה לאיומים בחזרה – כל זה מרחיק אותנו מהסכם והבנה**. נושא ונותן טוב לא נזקק לאיומים. אפשר להציג זאת בצורה של **אזהרה**: אם לא נשיג הסכם – התקשורת תתעקש לפרסם את הסיטואציה המשפילה. לא אני אגרום לזה – אלא מישהו אחר. זה לא באשמתי. **כלומר להציג אזהרות ולא איומים**. אם צד אחד מאיים – הפוליטיקאים יאמרו שהצד השני מפחד ולכן נוקט בטקטיקה כזו. הכוח של האיום הוא מעצם התגובה שלך. **אם לא תגיב – אתה מפחית מערכו של האיום** ומהשפעתו. **נושא ונותן טוב משאיר את האגו בבית. להתעלם או להציע משהו כמו: "אני נושא ונותן בצורה שונה, אני לא נכנע לתכתיבים". ולעבור ישר לאופציות אחרות וקריטריונים אובייקטיביים.**

3. **לחץ עמדותי**: לי עמדה ואני לא מוכן להיכנס למו"מ בלעדיה. מדובר בעמדה קבועה מראש שלא ניתנת לשינוי. איך תוקפים את זה? **תוקפים את עצם אי נכונותו להיכנס למו"מ, אך לא אישית**. למשל: "האם אתה חושש לדבר איתי כי אז תאבד את אמון הממונים שלך?" - **לאתר מדוע הוא תקוע בעמדות. לנסות לאתר את האינטרסים שלו. לחפש אופציות לפתרון ואמות מידה אובייקטיביות.**

נקודה חשובה במו"מ היא המגדר – מתברר שלנשים ולגברים יש התייחסויות שונות ולכן יש לשים לב לנקודה זו.

כשלים במו"מ ודרכי התמודדות עמם

2 שאלות חשובות: (1) מדוע צדדים למו"מ נכשלים פעמים כה רבות, על אף קיומו של פתרון הגיוני לסכסוך שביניהם, אשר עדיף עבורם על פני סכסוך כוחני? (2) ומדוע אם כבר מושג פתרון, הוא לרוב איננו הפתרון האופטימאלי ביותר עבור הסכסוך שביניהם או שמחירו כבד יותר מהנדרש?

זה תקציר של המרצה המבוסס על ספר שנקרא Barriers to Conflict Resolution של K.J. Arrow et.

מאמרים רבים פותחים בשאלה הראשונה. אפשר לשאול **איך יכול הצד השני לדעת שיש פתרון הגיוני? תשובה אחת היא שאנשים כל כך נמצאים בתוך הסכסוך – שהם לא יכולים לראות מעבר לכך.** Game Theory – תורת המשחקים בודקת כשלים אסטרטגיים וטקטיים שצדדים נופלים בהם.

התשובה לשאלה הראשונה היא שיש **כשלים** ולכן הצדדים נכשלים, נמנה את הקטגוריות של הכשלים:

1. **כשלים בינאישיים** – דיברנו על זה בהרחבה ברכיב האנשים של המודל של יורי ופישר.

2. **כשלים טקטיים ואסטרטגיים.**

3. **כשלים קוגניטיביים** (הטיות אישיות – bias).

כשלים טקטיים ואסטרטגיים: בעקרון מדברים על הכשלים שנובעים ממאמץ הצדדים למכסם את הרווח שלהם, במחיר העלות הנמוכה ביותר. **כשלים אלה נובעים מרציונאליות יתר**. מדוע זה בכל זאת כשלי? כי יותר מדי רציונאליות במו"מ עלולה לפגוע. קוראים לזה **דילמת הנושא ונותן**. לצדדים למו"מ יש 2 מטרות: **שהעוגה תהיה יותר גדולה ושהחלק שלי בעוגה יהיה יותר גדול**, אבל מראש עסוקים יותר במטרה השנייה ולא בהגדלת העוגה. **דילמת האסיר**: 2 חשודים נתפסו ואין עליהם ראיות אלא אם יזמרו אחד על השני. ברור שאם שניהם ישתקו – שניהם יצאו לחופשי. אומר השוטר לכל אחד מהחשודים שאם יזמר – יפחיתו לו

מהעונש. מתברר שבפועל הם מזמרים ומפלילים את עצמם. **מה הכשל? שחסר להם הקשר שבניהם** – אם היו מתאמים שלא מדברים היו מגיעים לתוצאה הטובה לשניהם. **זה מה שקורה במו"מ, כל צד מעלים מהשני מידע שעשוי להביא אותם לפתרון הטוב ביותר.** זה קורה כי עסוקים בחלק היותר גדול שיקבלו מהעוגה ולא בשה"כ גודל העוגה. **לא מצפים ממך לתת את כל האינפורמציה לצד השני, אלא לפחות לחשוף את האינטרסים המהותיים שלך.** חשוב גם מעבר לאינטרסים, להציג מה אתה יכול ועל מה אתה לא מוכן לוותר. **כלומר אי חשיפה של אינפורמציה עלולה להביא לעיכובים, לאי יעילות ולקיבעון – כל אלה מרחיקים אותנו מהפתרון.**

כשלים קוגניטיביים (פסיכולוגיים): בניגוד לשני סוגי הכשלים הקודמים שנובעים מרציונאליות יתר, **פה מדובר על פחות מדי רציונאליות ויותר רגשנות.** אנחנו כל כך מוטים – שאנחנו לא מרגישים את ההטיה הזו. אנחנו מדברים על הטיית בכל הקשור לאיך **מפרשים אינפורמציה, מעריכים סיכונים, מסדרים עדיפויות ומתנסים ברגשות של הפסד ורווח.**

דוגמאות:

1. **אובססיית הצדק הפנימי** - צדדים עלולים פעמים רבות לדחות הצעה טובה לפתרון ומעדיפים להישאר בבעייתיות, לא כי אין להם רווח מההצעה – אלא מכיוון שהיא לא מספקת את הציפיות שלהם. **הם בטוחים שהפתרון הוא טוב אבל לא מספיק טוב כי מגיע להם יותר, לפחות לפי הצדק שלהם.** אפילו אם יש צדק בדברים – יש להבין שלכל אחד יש את כללי הצדק שלהם וקשה למצוא פתרון שיענה על כללי הצדק של כולם. האובססיה הזו מתרחשת בעיקר בסכסוכים ארוכים.

2. **הטיית תפיסתיות ופרשניות** – מדובר באלה שאומרים: אל תבלבל אותי עם העובדות. **מדובר בפרשנות אישית ויחידה.** הדוגמא הראשונה של אובססיית הצדק הפנימי היא דוגמא פרטית של הטיית תפיסתיות ופרשניות. **אנשים כאלה נוטים לראות ברצוי את המצוי וזו כמונן טעות.** מתברר שאפילו שופטים נופלים בפח הזה. הניחו ששופטים הם מעל לזה – הרעיון הוא שהם מסתמכים על ראיות. אבל מסתבר שאפילו בחלק הזה, העובדתי, יש מרחב רב של סטיות. מסתבר שהניסיון של השופטים אינו מביא לתוצאה המקווה, הם מתנהגים למרות ניסיונם המקצועי, כמו רוב האנשים. **מה שמעניין בכל הטיית, ובעיקר בזאת, שאנשים לא מרגישים שהם מוטים ובטוחים שהצד השני הוא שמוטה.** הטיית כאלה יכולות לחלוש גם על פתרונות.

3. **הפחתה תגובתית – עוד סוג של הטייה.** נניח שיש מו"מ ואתה אומר לקונה שהמחיר של המכוננית לפי השמאי יצחק לוי הוא כך וכך ובגלל שהמכוננית מאוד שמורה אתה מבקש יותר. הצד השני מוציא מיד מזומן ומשלם לך – איך תרגיש? הרוב אמרו שהם מרגישים רע כי הם סבורים שבטח יכלו לקבל יותר. רק צדיקים כנראה יסתפקו במחיר שהוא מעבר למה שציפו באמת. הפחתה תגובתית = נושאים ונותנים נוטים להמעיט בהצעה שנותן הצד השני, מה שלא יקרה אם הם עצמם היו מציעים את אותה הצעה בדיוק. מה הרציונל של הפחתה תגובתית? מה המכניזם? א - אם הוא הציע הצעה והוא היריב שלי – מן הסתם הוא מציע משהו שטוב לו ולא טוב לי. **ההנחה הבסיסית היא שלעוגה יש גודל קבוע ולא ניתן להגדיל אותה. כלומר אין מצב ששנינו נרוויח ולכן אני אדחה את הפתרון.** ב - אנשים נוטים יותר להעריך את הדשא של השכן. **כל מה שקשה להשגה – מוערך יותר בהשוואה למה שמשיגים בקלות.** יש פה משהו בעייתי, כי כאשר נמצאים עם מישהו בסכסוך והצד השני יראה תמיד בהצעות שלך משהו שלילי (אפילו אם ההצעה מצוינת) – הרי שאין מוצא ויש לפנות לגורם שלישי. **בגלל שמדובר בהטייה טבעית לפיה רואים בצד השני יריב – כדאי כמעט תמיד להציע גורם שלישי שיכריע.**

4. **רתיעה מהפסד** – נניח שיש פתרון שבגללו אני גם נותנת וגם מקבלת, אבל הרווח שלי עולה על ההפסד. מתברר שאם הפער אינו גדול במיוחד או במקרה שהרווח וההפסד שווים – הצד המוצע

יעדיף להישאר בנקודת המוצא. במציאות מתברר שרק אם הרווח גדול פי שניים – תתקבל ההצעה. כלומר, **כאב הויתור עולה על שמחת הרווח**. נותנים להפסד משקל רב יותר מהרווח, מעצימים את ההפסד. דבר זה מסביר למה אנשים מעדיפים ללכת לבימ"ש ולא להגיע לפשרה. הם מעדיפים סיכון להפסד גדול מאשר הפסד קטן אבל ודאי.

"אסטרטגיית הפחתת עלות"

ניסוי כיתתי: הכיתה חולקה ל-3 קבוצות: קבוצה אחת – מוכרים, קבוצה 2 – בוחרים, קבוצה 3 – קונים. קבוצת המוכרים – מקבלים חפץ, ספל דקורטיבי, יש אפשרות להחליף אותו תמורת סכום מסוים. קבוצת הבוחרים – יכולים לבחור בספל כמו קבוצת המוכרים, או לקבל סכום כסף שווה ערך לספל. קבוצת הקונים – יש להם אפשרות לרכוש את הספל של המוכרים ונבדוק מה המחיר שנראה להם הוגן. מתברר ש: המוכרים – הציעו את המחיר הגבוה ביותר – 7.12 \$, הבוחרים – הציעו לקבל 3.12 \$, הקונים – הציעו 2.88 \$.

אצל המוכרים הספל נחשב כויתור, כשימכרו אותו – הם יוותרו עליו. הבוחרים מעריכים פחות את הספל משום שאנשים שונאים להפסיד. הקונים הציעו את המחיר הכי נמוך, וזה מסביר מדוע עסקאות רבות לא עולות יפה כי יש פער אדיר בין הצעת המוכר להצעת הקונה.

הנפקות האופרטיבית לענייננו – המחברים מדברים על "אסטרטגיית הפחתת עלות", אם אנחנו רוצים שמישהו יגיע איתנו לסיכום חיובי במו"מ – כדאי לחסוך לו הפסדים. לאנשים יותר כואב להתמודד עם הפסד מאשר ליהנות מרווח. רוב האנשים יעדיפו חסכון בעלויות, למשל לקנות פריט אחד מוזל, מאשר שהפריט השני יהיה חינם.

אופטימיזם מופרז. ניסוי שערכו טברסקי ושות', הם חילקו קבוצת אנשים ל-4:

1. קבוצה א' – קיבלה נתוני רקע לתיק משפטי מסוים.
2. קבוצה ב' – קיבלה נתוני רקע + טיעוני התובע לתיק.
3. קבוצה ג' – קיבלה נתוני רקע + טיעוני הנתבע לתיק.
4. קבוצה ד' – קיבלה את כל הנתונים.

בחנו את היכולת של כל קבוצה לנבא כמה יצביעו עבור הנתבע:

- קבוצות א' וד' – דייקו הכי הרבה.
- קבוצות ב' וג' – גילו את הסטייה הגבוהה ביותר:
 - קבוצה ב' – הסטייה הגדולה ביותר לטובת התובע.
 - קבוצה ג' – הסטייה הגדולה ביותר לטובת הנתבע.

אחוזי הדיוק לגבי תוצאות האמת:

- קבוצות א' וד' – העריכו את התוצאה שהגיעו אליה הערכה נמוכה יחסית.
- קבוצות ב' וג' – העריכו את התוצאה שהגיעו אליה כקרובה לאמת באחוזים גבוהים ביותר, וזה נקרא אופטימיזם מופרז.

אופטימיזם מופרז = נטייה לפתח בטחון בלתי מוצדק באשר להתרחשויות העתיד או באשר לאטרנטיבות אחרות העומדות לרשותך. לאנשים יש נטייה לפתח בטחון מופרז בנתונים שלהם תוך הפחתת המשקל של האינפורמציה שאינה בידיהם (של הצד השני). לכן ההליך השיפוטי קורץ להם יותר – הם בטוחים שהשופט יראה את התיק וישפוט מיד לטובתם. מדובר בא- סימטריה ברורה בין ידע נגיש לידע בלתי נגיש. בהטיה נופלים למשל עובדים הבוחרים בשביתה במקום במו"מ, זו בחירה בקו כוחני. יש גם מנהיגי מדינות הנוקטים בכוחניות.

המחברים קוראים לזה פרספקטיבה פנימית – Inside Perspective. אנשים נוטים להתעלם מרמזים שמעידים שלא יצליחו. אנשים שבויים בפרספקטיבה הפנימית כשהם לא רואים את האינפורמציה החיצונית שיכולה לעזור להם. מאידך, מחקרים מראים שחולי סרטן המאופיינים באופטימיזם מופרז – סיכויי החלמתם גדולים יותר. גם אתלטים שמאופיינים באופטימיזם מופרז – יש להם יתרונות על אלו שאין להם אופטימיזם מופרז, משום שזה נותן להם כוח סיבולת ועמידה גבוהה יותר. פעמים רבות אופטימיזם מופרז הוא טוב כמצג לצד השני, אפילו כמצג שווא. אם אדם מראה שהוא מאוהב ברכב שלו ונאלץ למכור אותו – הפרזנטציה על שווי הרכב שהוא כמו פנינה תהיה מאוד מרשימה.

הדיסוננס הקוגניטיבי

אדם מקבל החלטה ומרגיש לא נוח איתה, ואז כדי להרגיש נוח הוא משכנע את עצמו שהוא הגיע להחלטה טובה. ההחלטה השנייה, השכנוע, אינם רציונאליים. דיסוננס = חוסר התאמה, סתירה. דיסוננס קוגניטיבי – צדדים במו"מ, כאשר הוא לא עולה יפה, כדי להקטין את החרטה הרגשית הם עושים אוטוסוגסטיה – משכנעים את עצמם שתוצאות הצד השני גרועות או שהצד השני נאלח או שאני נמצא בקונפליקט מטעמים נעלים וכו'. הדיסוננס יכול לצוף כמכשול בהשגת הסכם במו"מ, גם כשיש פתרון – אנשים נוטים לדחות אותו. אנשים נוטים לעסוק בהצדקה או רציונליזציה של כישלונות העבר. הם מקטינים את החרטה הרגשית בכך שהצד השני אשם או שהגורמים שלהם אידיאולוגיים ונעלים.

העדפת הוודאי

כמעט לכל הסכם, יש 2 קטגוריות של תוצאות:

1. התוצאות הוודאיות – חילופי ויתורים ודאיים.

2. התוצאות הלא ודאיות – יותר מסתבר שהן יקרו אם יהיה הסכם מאשר אם לא יהיה הסכם.

דוגמא: סיטונאי קנה ממני סחורה. התוצאה הוודאית: הוא שילם לי עבור הסחורה. התוצאה הלא ודאית (אם כי הרצויה): הוא יהפוך ללקוח קבוע שלי. איפה הכשל? אנשים נוטים לייחס משקל גבוה יותר לוודאי מאשר ללא ודאי. הם מעדיפים תוצאות ודאיות מאשר לא ודאיות.

כלכלן בשם פרנץ נובל הדגים לקהל כלכלנים שגם הם נופלים בהחלטותיהם:

הוא שאל אותם איפה הפער גדול יותר בין 1 ל-0.99 או בין 0.1 ל-0.11? התשובות היו שהפער גדול יותר בין 0.99 ל-1, כאשר הפערים בשני המקרים – זהים. מסתבר שאנשים נוטים שלא לקחת סיכונים בכלל.

קטגוריות של כשלים במו"מ

א. כשלים אישיים ובינאישיים.

ב. כשלים טקטיים ואסטרטגיים.

ג. כשלים קוגניטיביים.

ד. כשלים מבניים.

בפעם שעברה דיברנו על כשלים ועצרנו בכשלים מבניים.

כשלים מבניים במו"מ: מהם כשלים מבניים? כל מה שאינו שייך ל-3 הקטגוריות האחרות – הוא כשל מבני. נניח שמישהו אומר שעשה מו"מ לפי הכללים אבל הגיע פרוטקציונר ברגע האחרון והוא שזכה, או שמדובר בנסיבות אחרות או בבעיות ביורוקרטיות – אז הכשל הוא מבני. מדובר בגורמים יותר רחבים מאלו שדיברנו עד עכשיו: גורמים ביורוקרטיים, פוליטיים, מוסדיים ועוד (זו לא רשימה סגורה). זה כשל שאינו קשור בכך ולכן כשלון המו"מ במקרה זה – לא היה בשליטתך. בעיית השולח – שלוח היא דוגמא לכשל מבני. יש לעיתים ניגודי אינטרסים בין השולח לשלוח. אם יודעים על כך בסוף (אני סוגר איתך על מחיר הדירה, אבל אני רק צריך עוד לשאול את אשתך) – זו טקטיקה מלוכלכת. כלומר שאלה על שולח-שלוח יכולה להיות קשורה לכמה נושאים: נושא אחד הוא טקטיקה מלוכלכת, נושא אחר הוא כשל מבני.

דוגמאות לכשל מבני:

1. חברה גדולה שולחת נציג למו"מ. אני נמצאת מול הנציג ומנסה לשווק לו משהו. הפריט שאני משווקת לו מיותר את התפקיד שלו בחברה. זה **ניגוד אינטרסים מובהק בין השולח לשלוח**.
 2. עוד דוגמא לשולח-שלוח: בין עובד למעביד, גם יכולים להיות ניגודי אינטרסים.
 3. בין עו"ד ללקוח – יכולים להיות ניגודי אינטרסים. יתכן שעו"ד חושב שלהגיע לבימ"ש – זה יותר טוב לעו"ד עצמו כי הוא ירוויח יותר.
 4. **לפעמים לא מדובר בניגוד אינטרסים בין שולח לשלוח, אלא לפרשנות**. אני השולח, הגדרתי מה אני רוצה, אבל השלוח חושב שהוא יודע יותר טוב ממני מה טוב. **לאחר שהשלוח יסגור את העסקה לפי הבנתו – יבוא השולח ויפוצץ את כל המו"מ**.
 5. לעיתים חשוב לשלוח המוניטין שלו – אפילו על חשבון השולח שלו, ולכן יעשה עסקה שלא תהיה לטובת שולחו. זה מתקשר גם לניגוד אינטרסים.
- השלוח מביא לשולחן המו"מ את כל הכשלים הטקטיים, האסטרטגיים, האישיים, הבינאישיים והקוגניטיביים – **ובגלל שמדובר בכשלים של השלוח ולא של השולח – אלו הם כשלים מבניים**.

דרכי התמודדות עם כשלים במו"מ

יש פתרון אחד שעוזר לכל סוגי הכשלים: לקחת צד שלישי שאינו מעורב. מדובר בצד ניטראלי, יכול שיהיה מגשר, יכול שיהיה יועץ. התערבות של צד שלישי ניטראלי – בהחלט יכולה לעזור.

א. קטגוריה ראשונה – כשלים אישיים ובינאישיים – דיברנו עליה ברכיב הראשון של המודל של יורי ופישר.

ב. קטגוריה שניה – כשלים טקטיים ואסטרטגיים – הזכרנו 2 כשלים:

1. הסתרת אינפורמציה ודיס-אינפורמציה.
 2. **טקטיקות של חוסר ותרנות**, של קשיחות.
- עם הכשל הראשון מתמודדים ע"י מתן האינפורמציה לצד השלישי ולא לצד שמולי.
- עם הכשל השני מתמודדים ע"י כך שהצד השלישי יוריד אותו מהקשיחות, הוא פחות מאיים.**

ג. קטגוריה שלישית – כשלים קוגניטיביים – הזכרנו 2 כשלים:

1. אובססיית הצדק הפנימי.
2. הטיית פרשנות.
3. הפחתת תגובתיות.
4. רתיעה מהפסד.
5. אופטימיזם מופרז.
6. דיסוננס קוגניטיבי.
7. העדפת הוודאי.

1. עם הכשל הראשון – **אובססיית הצדק הפנימי** – מתמודדים כך: כאשר הצד השלישי נכנס לתמונה הוא יותר רציונלי מאשר הצדדים המעורבים. איך בהוספת הרציונאליות הוא מאיין את כל האיומים? אובססיית הצדק היא למשל: אני ויתרתי בעבר, אתה תמיד לא ויתרת – הויכוח הוא על העבר. מתערב הצד השלישי ואומר: אל תתקבע בעבר, בוא נסתכל על העתיד. בא נשקיף על הבעיה ועל האינטרסים שרוצים לקדם עם מבט קדימה. **אובססיה זו היא כשרואים את הכל מנקודת המבט שלי, אבל אם הצד השלישי מבקש – זה יכול לגרום לי לצאת מהנעליים שלי ולראות דברים מהנעליים של הצד השני**.

2. עם הכשל השני – **הטיית פרשנות** – מתמודדים בדיוק כמו עם הכשל הראשון.

3. **הפחתה תגובתית** – יש לכך 2 פתרונות: **פתרון אחד** הוא שהמוכר שמציע מחיר גבוה מהמקובל מצדיק את עצמו מול הקונה. הוא למשל אומר שנכון שהמחיר המקובל הוא כזה וכזה, אבל בגלל שיש לו תואר ראשון והמון ניסיון הדרכתי – המחיר שהוא מבקש אינו מוגזם. אנחנו מסבירים לעצמנו את המחיר הגבוה שקבענו כדי להרגיש טוב יותר עם עצמנו. **זה שמציע (המוכר), חייב להבהיר לצד השני (הקונה) שאולי חושב שדפקו אותנו את הסיבות למחיר הגבוה. פתרון שני הוא פרי אמפטינג – מרוקנים מראש את ההפחתה התגובתית.** הדוגמא הכי טובה היא תסמונת החותנת הנתקעת: את כלה צעירה ואחרי יום עמוס עייפה, הבית נראה זוועה ואת מחליטה לפנות כמה דקות לעצמך. פתאום הטלפון מצלצל והחותנת על קו. הם במקרה באזור וחושבים לקפוץ. לפני שאת מספיקה להגיב – היא סוגרת את השיחה, או אם לא נעים לך - את מזמינה אותם. תוך זמן קצר באופן יחסי – את מסדרת את כל הבית בכעס אדיר, ואז היא באה ואומרת: בטח מה זה נתקעת לך פה...ואת אומרת: לא, מה פתאום. **ברגע שהיא אמרה את זה - היא עשתה פרי אמפטינג. זה עושה משהו ובד"כ יגרום לצד הכועס להיות פחות כועס וללכת יותר לקראת הצד השני.** לענייננו – איך עושים זאת? נניח שהמוכר הציע מחיר גבוה יותר מהמחירון, והקונה מסכים ואומר לו: אתה בטח חושב שאני הולך להתווכח איתך, אבל לא, אני מסכים כי אני מחפש בדיוק אוטו כזה כבר הרבה זמן וזה בדיוק הצבע שאני מחפש. בכך הוא מבטל למוכר – את החששות שיש לו וההרגשה הרעה שאולי יכול היה לעשות עסקה יותר טובה. **אם צד ג' יאמר את ההסכמה במקום הקונה – זה ממש מאיין את הכשל, איך? כי אם הצד השלישי, הניטרלי, אומר את המחיר הגבוה, במקום המוכר, יש סיכוי יותר טוב שלמוכר תהיה שלווה נפש.**

4. **רתיעה מהפסד** – הצד השלישי יכול לעשות מסגור חדש - reframe. **בד"כ אנחנו מעצימים את ההפסדים ואת החסרונות ולא מתייחסים לרווחים שיש. הצד השלישי צריך לאזן ביניהם בצורה ראויה.** הוא יכול להדגיש יותר את היתרונות, ולהמעיט בחסרונות. הוא מראה את התמונה בצורה יותר אובייקטיבית - עושה לתמונה מסגרת חדשה.

5. **אופטימיזם מופרז** – **הצד השלישי יכול להוריד צד אחד מהעץ, מה שהצד השני לא יכול.** צד אחד בטוח בכוח המופרז שיש לאופציה בה נוקטים (אני אלך למשפט ושם השופט יראה שאני צודק). אבל צד שלישי יכול לשלוף תקדימים, או סעיף בחוק שיפילו לו את כל האופטימיזם המופרז. מצד שני, אופטימיזם מופרז הוא גם יתרון (כפי שהסברנו על חולים וספורטאים) – ואז הצד השלישי יכול לעודד את זה, ואם זה לא קיים – לגרום לו להיווצר אצל הצדדים. **צד ג' יכול להגביר את יכולת האופטימיזם של הצדדים להגיע לפתרון במו"מ.**

מו"מ ועו"ד

פרופ' דרק-בוק נשיא אוניברסיטת הרווארד לשעבר: "הכל חייבים להסכים כי בתי הספר למשפטים מכינים את תלמידיהם יותר לקונפליקט מאשר לאמנות העדינה של פיוס וישוב חילוקי דעות. הדגשה זו אינה משרתת את המקצוע. בעולם המעשה עו"ד מקדישים יותר זמן לניהול מו"מ בענייני סכסוכים, מאשר לעיון בספריות או לדיונים בבתי המשפט, והמחקרים מראים שבמאמצי המו"מ שהם משיגים יותר עבור לקוחותיהם". **נדבר על 2 מישורים: המצוי והרצוי.**

המצוי: עו"ד נמצא במו"מ בכל הליך שהוא עושה: מול הלקוח, מול הצד השני, מול ביהמ"ש. אבל תלוי באיזה מו"מ מדובר – כי ההתנהלות בביהמ"ש בשיטה האדברסרית היא לוחמנית. סי' 20 לחוק לשכת עו"ד מדבר על איחוד פעולות המקצוע - אחד הסעיפים הוא עשיית חוזה ומו"מ. כלומר מו"מ הוא אחד מתפקידיו של עו"ד.

הרצוי: האם זה טוב ורצוי שעו"ד יעסוק כל כך הרבה במו"מ?

א. רצוי גם רצוי: ראשית זה טוב כי בתוצאה הסופית זה לטובת הלקוח – כך לדברי פרופ' דרקבוק. Nolan Haley אומרת שעו"ד מוסיפים למו"מ המון, כי הם יודעים את החוק. **הסכם יכול להיות פסול או לא חוקי**

או נוגד את תקנת הציבור - ועו"ד מן הסתם לא יעשה חוזה כזה. עו"ד יכול להאיר את עיני הצדדים. אם אני הצד החלש שלא יודע את החוק והצד השני רוצה לסדר אותי - כאן תפקידו של עו"ד מאוד משמעותי. לעיתים, היא אומרת, החוק עצמו מגן על החלש וידיעת החוק כבר תאזן בין הצדדים. חוק הוא גם אמת מידה סטנדרטית. אבל גם אם אני מחליט שאני רוצה אמת מידה אחרת שאינה חוק - כדאי לדעת את החוק כדי לדעת על מה מוותרים מראש. מכל אלה היא מסיקה שעו"ד חשובים למו"מ, בעיקר למו"מ גישורי. הם **מגנים על הגינות ההליך, על הצד החלש, מאזנים בין כוחות הצדדים.**

ב. לא רצוי בכלל: עו"ד עלולים לקלקל מו"מ. המו"מ של עו"ד אינו המו"מ לפי המודל של יורי ופישר. אם המודל מדבר על: אנשים, אינטרסים, אופציות וקריטריונים - הרי שעו"ד רוצה לנצח ולכן אינטרסים לא מעניינים אותו. לא כדאי לו להפריד בין אנשים לבעיות - זה יביא לפתרון שיפגע בכיס שלו. עו"ד לא חושב על מצב של win-win, אלא רק על מצב של win. אם אפשר היה להגיע למצב אופטימאלי ללא עו"ד - היה נפלא כי זה מוריד עלויות. זו סיבה אחת מדוע זה לא רצוי. אומרת מיקה, עו"ד אמריקאית, שאם הולכים אל עו"ד ממוצע שלא עבר קורס גישור או קורס מו"מ ושיש לו יותר ניסיון בשיטות לוחמניות - הרי שהוא חושב שתפקידו הם: לנתח את המקרה, לבקר - "להכניס להם", לחרוץ משפט - אם הלקוח שלו הוא הקורבן - אעשה הכול, להפחית במידת אחריותו של הלקוח שלו ולעזור ללקוח שלו לזכות על חשבון היריב שממילא אינו ראוי לדבר.

לסיכום: עו"ד ממוצע תופס את 2 הצדדים כיריבים, אחד מנצח ואחד מפסיד. אין פה win-win אלא רק win-lose - מה שאני הפסדתי - אתה הרווחת, ולהיפך. מיקה אומרת עוד שרגילים לחשיבה שיש צד שלישי מתערב (השופט) והוא מפעיל אמת מידה אובייקטיבית שהיא החוק. 2 הנחות אלה (שמדובר במלחמה ותמיד סכסוך ייפתר ע"י צד ג') - סותרות את כל הרכיבים של המודל של יורי ופישר:

- אנשים - האנשים אשמים בבעיה.
- אינטרסים - מדוע שנחשוב על האינטרסים של האחר? זו מעילה באמון הלקוח שלי.
- אופציות (רווח הדדי) - עו"ד יש להם חשיבה מאוד מקובעת, אם יש סכסוך הם לא חושבים על איך אפשר לפתור את זה אחרת, אלא איזה תקדים יש במקרה דומה. מתבססים על העבר ולא על משהו חדשני. החשיבה המקובעת - מדכאת כל אופציה יצירתית.
- קריטריונים - עו"ד מסתמך על החוק, אבל מה אם הצדדים רוצים אמת מידה אחרת?

אם עו"ד יפנים את המודל, זה יהיה לטובת הצדדים, אבל אולי זה לרעת עו"ד והם כורתים את הענף שעליו הם יושבים? אומרת המרצה שאולי הם מקבלים תיק שמן אחד (ע"י משפט), ומפסידים בינתיים כמה תיקים קטנים (ע"י גישור ומו"מ). לדברי פרופ' דרקבוק בתי הספר למשפטים אשמים בתוצאה העגומה הזו של גישת עורכי הדין. זהו כשל של המערכת ובעצם אי אפשר לצפות מהחינוך של בתי הספר למשפטים לתוצאה אחרת. לא תמיד מערכת העובדות - מכוונת לעילות. לפעמים יש אינטרסים לא מוחשיים שהם המניעים האמיתיים שבגללם לוקחים עו"ד לטפל בבעיה. אבל בגלל שאין שום זכות למי שמרגיש "פראייר" - התיק לא ידון על הבעיה האמיתית שלי, הבעיה לא מטופלת ואני נשאר עם התסכולים. כי אני לא מדבר על זכויות, שזה השיח בביהמ"ש, אני מדבר על משהו אחר שיותר מתאים לו המודל של מו"מ. פעמים רבות עו"ד נלחם על משהו אחר לגמרי ממה שהלקוח שלו באמת רוצה. כעו"ד האמונים על השיטה האדברסרית אנו אמונים על win-lose ולא על win-win וזה נוגד לחלוטין את המודל של יורי ופישר. פרופ' דרקבוק אומר שאם לא ישכילו עו"ד בדור הבא להפנים זאת - זה לרעת המקצוע.

מו"מ ומגדר

מתוך המאמר של טל, גת ומלאך (כולן נשים): "חשוב למגשר ולבני הזוג להיות מודעים להבדלים הקיימים בין המינים, להכיר בלגיטימיות שלהם ובכך שהם מעידים על שונות ולא על איכות ירודה של בן הזוג השני.

העובדה שהאישה משתמשת בנימוקים רגשיים אינה מעידה על טיפשות וחוסר הבנה, כשם שהשימוש של הגבר בטיעונים לוגיים אינו מעיד על חוסר אכפתיות ואכזריות". המחקר שלהן מצביע על פערים בכל הקשור לאופן ניהול המו"מ בין נשים וגברים - יש מספר היבטים:

ההבדלים בסוג הטענות:

- 1) הגברים נוטים יותר להסתמך על עקרונות מוסריים של חוק וכללים נהוגים. נשים מסתמכות יותר על מוסר של אכפתיות ומחויבות בינאישית.
- 2) גברים נוטים יותר להשתמש בטיעוני צדק אובייקטיביים, נשים נוטות יותר להשתמש בטיעוני צדק סובייקטיביים (יותר רגשות).
- 3) גברים משתמשים בטיעונים רגשיים – כדי להגיע לתוצאות מעשיות, ואילו נשים מתייחסות לטיעונים רגשיים – גם בהזדמנויות אחרות.
- 4) גברים מתייחסים לילדים באופן כללי, ואילו אישה מתייחסת לכל ילד באופן ספציפי.

ההבדלים בסגנון הויכוח:

- 1) גברים נוקטים יותר בטקטיקות ישירות ונשים יותר בטקטיקות עקיפות.
- 2) גברים נמנעים לעיתים מלהשיב לטענות נשים, יש להם יותר נטייה לשלוט בשיחה.
- 3) סגנון הגברים יותר לוגי ומאופק, יותר עסקי. סגנון הנשים הוא יותר רגשי.
- 4) יחס הנשים לויכוח הוא טעון רגשית.
- 5) יש פערי התבטאות במהלך הויכוח, גברים יותר נוהגים באיפוק רגשי.

הן מלקטות שורה של מחקרים כדי לנסות ולברר למה זה קורה לנו. הן מתעלמות מהעובדה שנולדנו שונים מבחינת מבנה המוח, ויש להן הסברים אחרים אותם הן תומכות בתיאוריות שונות (אחרת כל הטיעון של פמניזם ושיוויון נופל כי מדובר לא בקבוצות שוות, אלא בקבוצות שונות):

קרול גיליגאן – מייסדת זרם הפמיניזם התרבותי. בניגוד לקודמיה, חוקרים גברים, שהאמינו שההתפתחות המוסרית הנשית נמוכה יותר משל הגבר, היא גילתה שהתפתחות המוסר אצל נשים שונה משל גברים, אך לא פחותה משלהם. מדובר בשוני ולא באיכות אחרת. היא מדברת על *ethic of justice* – של הגברים לעומת *ethic of care* – של הנשים. גברים מתייחסים לחוקים של המדינה, של העבודה, של הסביבה – מדובר בפרטים שמתחברים לחוקים. לעומת זאת המוסר הנשי – מתייחס למוסר של תחושת אחריות, דאגה, אכפתיות ומחויבות אישית והעולם בנוי מקשרים חברתיים וממחויבויות אישיות. אצל הגברים הדגש הוא על החוק, ואצל הנשים הדגש הוא על הפן האנושי. מבחינתן לא מדובר במכלול חוקים, אלא על קשרים חברתיים ועל מחויבויות. גיליגאן מצטטת בספרה פסיכואנליטיקניות המדברות על "האני" הנשי = "אני בקשר" – אני אשת מהנדס, לעומת "האני" הגברי שהוא עצמאי ונבדל. גברים נוטים להציג ולהגדיר עצמם בפעולות ובהישגים וזה בא לידי ביטוי גם במו"מ. נשים נוטות לראות במו"מ המשך טבעי למערכת היחסים, ואילו גברים נוטים לראות את המו"מ כחלק נפרד, חלק עסקי, ולא תלוי בהקשרים אחרים.

רוזלין ברנט – בהתייחסה ל-*ethic of justice* ול-*ethic of care* אומרת שמדובר במציאות שונה. החברה מחנכת אותנו שהתפקיד המקצועי הוא של הגבר, ותפקיד האמהות הוא של האישה. אמהות היא התפקיד המרכזי של הנשים. הטענה היא שתפקידים אלה מתאימים להגדרת המינים. זה מסביר את "האני בקשר" של האישה ו"האני בתפקיד" או "האני במקצוע" של הגבר במו"מ. כל אחד מכניס מושגים מהעולם שלו למו"מ.

וונטרטן וגובן – כתבו מאמר על התייחסות נשים וגברים לגישור. הם מדברים על הפערים בין המינים בהתייחסות למו"מ וקונפליקט. נשים נוטות יותר להצגה טנטטיבית ופחות נחרצת בטיעוניהן. נשים נוטות

יותר לפסיביות ולפחות יוזמה. גברים נוטים יותר חותרים למטרות אינסטרומנטליות ונשים נוטות יותר לכיוונים רגשיים.

דוגמא ממבחן:

יש סיטואציה של מו"מ בתוכה שתולים מספר "עיוזים", אחת מהן: האישה רצתה מאוד כד מסוים ושבור בחלוקת הרכוש כי זה מזכיר לה משהו מהעבר. צריך היה לנתח זאת לפי פערי מגדר ולהגיד שנשים יותר מתייחסות לקטע הרגשי. מסתבר שגם אם מכריעים בסכסוך של אחרים, גברים לוקחים את הסכסוך ומפשטים את עקרונות הצדק והלוגיקה החלים על הסוגיה, לעומת זאת נשים מפעילות את אמות הצדק על האנשים המסוימים – ועושות מעין צדק יחסי.

הערה מן ההלכה – מה עדיף ביותר: מל"ך = מת, אח"כ לב ובסוף כליות, למ"ך = לב, אח"כ מח ובסוף כליות, והכי גרוע כל"מ = כליות, אח"כ לב ובסוף מח.

פרופ' בריאן - היא דנה בהבדלים בין נשים לגברים במספר היבטים:

1. **סטאטוס** – כאשר בני זוג נמצאים על סף פירוד, הגבר הוא בסטאטוס יותר גבוה (הכנסה, השכלה, מעמד מקצועי). איך זה מתקשר למו"מ? **בעלי סטאטוס יותר גבוה הם פחות נוחים כמוקד שכנוע, ולכן נשים יותר צייתניות ונוחות.**

2. **הערכה עצמית – אנשים בעלי הערכה עצמית גבוהה מנהלים טוב יותר מו"מ.** לנשים במערכת יחסים מתפרקת – יש הערכה עצמית נמוכה ומכאן גם שהן פחות טובות במו"מ.

3. **דיכאון - נשים סובלות יותר מדיכאון – הפערים בולטים יותר בזוגות נשואים מאשר בזוגות על סף גירושין.** לדיכאון יש השפעה הרסנית על מו"מ.

4. **ציפיות – אנשים שמנהלים מו"מ מתוך ציפיות גבוהות יותר – ישיגו יותר. נשים מצפות פחות ולכן גם ישיגו פחות במו"מ.**

5. **קונפליקט ותחרותיות – שהם מרכיבים מובנים במו"מ - אינם נוחים לנשים.** מרכיבים אלה נוחים יותר לגברים שחשיבתם עסקית.

היא גם מציינת את הורנר שמצאה בשנות ה-70 המוקדמות שנשים היו אסורות בהתנהגות בעלת אוריינטציה הישגית. נשים חששו שהבעה גלויה של חריפות, הישגיות, תחרותיות – יגרמו לנידון מהחברה. לכן תכונות כאלה דוכאו ע"י הנשים עצמן בגלל המסר החברתי שקלטו מהסביבה. הן דיכאו זאת עוד יותר כאשר היה מדובר בסיטואציות בהן הן היו מעורבות עם גברים (כמו גירושין). אבל מסתבר שהגישה הזו לא נכונה רק לשנות ה-70, רוב הנשים חושבות שאלימות הולכת עם הצלחה תחרותית, וגברים חשים מאוימים מדומיננטיות נשית בסיטואציה תחרותית – ולכן נשים נוטות לדכא תכונות כאלה אם יש להן אותן.

לגבי הבחינה, היום נתרגל את המודל של יורי ופישר, שהוא חלק נכבד מהבחינה. חומר אחר שיהיה בבחינה: מה שנתבקשנו לקרוא וחומר ההרצאות (מו"מ ועו"ד, מו"מ ומגדר וכו'). בבחינה יש לכתוב עד מחברת אחת, עד 6 עמודים. בבחינה יהיה סיפור מעשה על מו"מ אותו נתבקש לנתח לפי מה שלמדנו בקורס. **להלן מספר עצות לאופן בו צריך לענות:**

א. מתוך הסיפור עלינו לדוג את ה"עיוזים"/הנושאים הרלוונטיים למשל:

- הוא נתן מחמאה ועבד על רכיב האנשים.

- הדוגמא של הכד השבור מהשבוע שעבר.

- הוא התנצל – בכך הוא עבד על הרכיב הראשון של המודל (ולא להגיד למשל שזו התחנפות).

בכל ניתוח – להתייחס למודל של יורי ופישר או לנושאים אחרים שעלו בקורס (עו"ד, מגדר וכו').

- ב. לא להרחיב יותר מדי על החומר התיאורטי, אלא להישאר צמודים לאירוע.
- ג. לקרוא את המבחן פעמיים ולסמן את העיזים בתוך הטקסט.
- ד. אם יש נקודה שכבר כתבנו עליה, נגיד רכיב הקריטריונים האובייקטיביים – להפנות למקום שכבר הרחבנו על זה.
- ה. המבחן מחולק לקטעים של המו"מ, ויש לנתח כל קטע בנפרד: קטע א' – לנתח ורק אח"כ לעבור לניתוח קטע ב'.

לגבי הציון יש הקלות: נניח שיש 20 נקודות שצריך לעלות עליהן במבחן וכל נקודה שווה בעצם 5 נקודות – אזי על כל נקודה שלא עלינו עליה – תהיה הפחתה של פחות מ-5 נקודות.

שיעור 14 – פתרון מבחן (מצ"ב מבחן לדוגמא)

לפני הכול – לקרוא את כל המבחן פעמיים, למרקר ולרשום הערות. בכל קטע יש להתייחס לרכיב הדומיננטי. לגבי שאר הרכיבים, אם הם מופיעים – רק להזכיר אותם ולהרחיב עליהם בקטע הרלוונטי. במהלך כל הפתרון חייב להיות לנו ברקע:

1. המודל של פישר ויורי: אנשים, אינטרסים, אופציות, קריטריונים.
2. טקטיקות "מלוכלכות".
3. כשלים במו"מ (טקטיים, קוגניטיביים וכו').
4. מו"מ ועו"ד.
5. מו"מ ומגדר.

קטע א': רכיב האנשים – אין הפרדה בין האנשים לבעיה, תוקפים את האדם ממול במקום את הבעיה ("אין לי שום כוונה לגור עם רמאים"), התבצרות בעמדות ואובססיית הצדק הטבעי – אני טרחתי ורצתי וכו' ואתה עוד מתלונן.

קטע ב': הקשבה אקטיבית, יוסי מחמיא לו – חלק מרכיב האנשים, שבחים גורמים לאדם להיות ראוי להם ולכן הוא מתרכך.

קטע ג': התנצלות – ויתור זול במו"מ, יוסי מכניס את הצד השני לנעליים שלו ומכריח אותו להבין את האינטרסים שלו, "אני מרגיש מרומה" – שומר על הכבוד של הצד השני ולא אומר לו שהוא רמאי. רמי חושף את האינטרס שלו שהוא מעבר לעמדה.

קטע ד': טיפול באינטרסים, יוסי בונה מהאינטרסים של רמי את הפתרון המתאים. יש פה אינטרסים משותפים, לטובת 2 הצדדים – win-win situation.

קטע ה': רתיעה מהפסד, לחסוך משנינו זמן וכסף. יוסי שומר על איפוק – אם היה מתפרץ – כל המו"מ היה מתפוצץ, רכיב האגו שברכיב האנשים הוא מכשול במו"מ. 3 השורות האחרונות: הדיסוננס הקוגניטיבי – מצד אחד אני מעריך אותך ומצד שני יש פה תקיפה. עובר לפתרון.

קטע ו': יש אופציות לפתרון. "הוגנות" – דיברנו על הגיון והגינות. השהיה – "נפגש בעוד יומיים". מה נותן פסק הזמן? ראשית, זה מקרר את הצדדים שחייבים להתאפק, ואז חוזרים למו"מ עם יותר כוחות ופחות מקובעים. שנית, זה נותן זמן להשיג מידע נוסף.

קטע ז': כל השיעור על מו"מ ועו"ד – לא ממש רלוונטי (אם כי כדאי לציין שעו"ד יכול להועיל במו"מ כמו גם להפריע). אבל עו"ד הוא קריטריון אובייקטיבי, הוא מוסיף לי מידע. זהו שימוש בצד שלישי. שאלתו החשדנית של יוסי – זו הפחתה תגובתית. רמי כבר עונה לו במישור האינטרסים ולא העמדות. אחד הטיפולים לטפל באובססיית הצדק הפנימי – היא הסבר לכך ואז הצד השני לא חושד.

קטע ח': "הצלחנו להגיע" – רכיב האנשים. מערכת היחסים הסתיימה כמו שצריך, יש פה השקעה לעתיד.