

שיעור 1:

נדון:

1. הקדמה (הצגת הבעייתיות).
2. מו"מ – הגדרות וסגנונות.
3. כשלים במו"מ (וצרכי התמודדות עמם).
4. מו"מ ועו"ד.
5. מו"מ ומגדר.
6. מו"מ – מישורי תחולה שונים.

הספרים:

-פישר ויורי (עמודים 94-1) = סיכום חיובי- "לשאת ולתת מבלי התחייבות".
-טל, גת, ומלאך- מומ" ומגדר (מצוי באתר).

הקדמה- הצגת הבעייתיות:

כאשר נדבר על מו"מ נדבר על דברים חשובים בחיים אך באופן מעשי נותנים להם מינימום חשיבות. משא ונתן הוא כל ניסיון לשכנע.

פרקינסון היה יועץ לניהול אמריקאי שכתב ספר תורת הניהול ונותן סדרה של חוקים שמצא בהם נכונים לבי ארגונים שונים. אחד החוקים שמביא שם הוא "חוק פרקינסון". אחד החוקים שבספר אומר ש"הזמן שמקדישה וועדה לדיוניה הוא קצר יותר ככל שאנשיה מבינים פחות בנושא הנדון". אדם בארה"ב מהוועדה אמר שהסעיף הראשון הינו הקמת כור אטומי ואנשים לא הבינו כלום בנושא הנדון ולכן תוך 3 דקות סיימו את הדיון בנושא. סעיף 2 לדיוני הוועדה היה מתקן לחניית אופניים של עובדי המפעל, בנושא זה הם יותר מתמצאים ודעותיהם שונות ולכן ישבו על כך שעתיים שעלות הפרויקט פחותה.

אנו בחיינו כל הזמן מנסים לנהל מו"מ ולשכנע, עם הילדים, עם חברים, עו"ד. ניהול משא ומתן נמצא בחיים כל הזמן רק שלא למדנו לעשות זאת.

מאמר של **יורם אלרואי**, "יישוב סכסוכים אפשר גם אחרת": "לעיתים קרובות המכשול העומד בפני מו"מ יעיל הוא היעדר ידע, למרות רצונם של הצדדים כוונה טובה אף אם היא מלווה בכוונת הצורך בעיצוב פתרון משלב אינה תחליף לידיע, אהבת המוזיקה אף אם היא אינה משולבת עם כישרון אינה הופכת אדם לכנר אלא לניסיון בלבד.. עצם השימוש בכישורים אינו אומר שאלו הכישורים הנכונים, אם בסיס הידע בכישורים אימון בהם יביא לכך שאדם יבצע את הדברים ביעילות המרבית.

לעיתים במו"מ קשה להתחמק מהחלק הרגשי.

מו"מ- הגדרות:

עפ"י הספר של פישר ויורי, משא ומתן זה תהליך של תקשורת זו סיטרית כדי להשיג החלטה משותפת.

במאמר של אמירה גליב נאמר שמו"מ זה דרך אחת לפתרון קונפליקט או ניגוד אינטרסים- תמיד יש צדדים וביניהם קונפליקט כאשר הדרך ליישב אותו או את האינטרסים המנוגדים זה מו"מ.

ישנן דרכים רבות אלטרנטיביות ליישוב סכסוכים כאשר אחד מהם הוא מו"מ. כעו"ד מעבר לכך שמו"מ זה כלי חשוב לשכנע שופט או את הצד השני (פשרה).

סגנונות של מו"מ:

הצגה כיתתית נספח 1- בין לקוח לבעל חנות

פישר ויורי בספרם כותבים מהו מו"מ טוב. מו"מ טוב מרכיב שלושה רכיבים :

1. הסכם טוב.
2. יעילות.
3. מערכת היחסים שבין הצדדים.

מו"מ שבסופו של יום מביא להסכם טוב, הוא גם יעיל (ולא מבזבז זמן או כסף- שלא חשובה רק התוצאה אלא גם הדרך אל התוצאה), כמו כן חשובה מערכת היחסים שבין הצדדים.

ננתח את סגנונות המו"מ :

מו"מ על עמדות: (מופיע בנספח 1)

במו"מ על עמדות אדם מתחיל בעמדה קיצונית. חלק מהמשחק והשיטה- הסגנון מציגים עמדות קיצוניות ואז לא ניתן להגיע להסכם, לכן לאט לאט נסוגים- מתקדמים לצד השני.

המו"מ עושה אופי של מלחמה, תמרונים, עלויות, סיכון שבסוף לא נגיע לתוצאה- מוותר על דברים קטנים כדי להגיע לתוצאה במו"מ.

ככל שאדם נצמד לעמדה ואז משנה אותה זה יוצא ששיקרת, לכן עמדה לעיתים מזוהה עם האגו.

אם כך, מו"מ על עמדות נהיה מאבק רצונות ולובש צורה של קרב- כל אחד מנסה להביע את רצונו ולכפות אותה על אחר- משנה מערכת יחסים קיימת בין הצדדים והסיכוי להגיע להסכם טוב הוא קטן.

כאשר מדובר במו"מ של עמדות הוא לא יעיל (מבחינת זמן וכסף), ומערכת היחסים שבין הצדדים היא פעמים רבות לא משתפרת ואף נערכת.

דוגמא לחוסר יעילות שתי האחריות על התפוז שאחת רצתה את הקליפה ואחת רצתה את התפוז עצמו אך לא הגדירו מה רוצות לפני- הן לא דיברו על אינטרסים אלא דיברו על עמדות.

צריך להגיד את האינטרסים שמאחורי העמדה. מו"מ על עמדות זה ההפך מאינטרסים. אחד הכשלים הבסיסיים במו"מ זה שאנשים מציגים עמדה ולא אומרים מה עומד מאחורי זה- לא מסבירים למה ומה עומד מאחורי אם עושים זאת זה יגדיל את הסיכוי למערכת יחסים טובה ולמו"מ.

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

כאשר מדברים לא בעמדות אלא באינטרסים יש יותר סיכוי לעשות שילוב בין האינטרסים כי חשפנו אותם ויש סיכוי להגיע לפתרון אינטגרטיבי- עושה שילוב בין היתרון של שני הצדדים ולכן יש סיכוי להגיע להסכם טוב. ההסכם נותן את מקסימום של התוצאה מההסכם.

הסגנון שהוצג בנספח 1 הינו פסול! התוצאה היא פיצוי מכני בין שתי העמדות. מו"מ לא עומד בשלוש התנאים של מו"מ טוב.

מו"מ וותרני:

זהו מו"מ עדין ששם על נס קודם את מערכת היחסים שבין הצדדים, רואה בצד השני כידיד ולא כיריב. קודם נותן אמון בצד השני גם אם לא בדקתי שיש מקום. מנסים להימנע מעימות ככל שניתן, מציעים הצעות של ויותר בתקווה שהצד השני יקבל ונגיע להסכם.

הבעייתיות במו"מ זה הוא שלעיתים לא יהיה מו"מ והמחיר הוא כבד מידי. אם הצד השני הוא זאב או שאתה זה שהופך אותו לזאב בהתנהגות שלך, הצד הקשה יעלה על הרך. בעייתיות הנוספת קשורה להסכם טוב- אפילו ששני הצדדים עושה מו"מ וותרני- כל אחד מוותר על האינטרס שלו.

ברגע שלא מדברים על אינטרסים אלא על עמדות זה גם חוסר תקשורת כי רוצים להגיע להסכם שמבוסס על אינטרסים של הצדדים- ואז לא נגיע אליו. לכן גם מהבחינה הזו מו"מ וותרני הוא מו"מ בסגנון גרוע.

נספח 2- סגנונות משא ומתן: סיכום מו"מ על עמדות (נוקשה) מול מו"מ וותרני (רך):

משא ומתן על עמדות (נוקשה)	משא ומתן וותרני (רך)	משא ומתן פישורי – גישורי (מבוסס על ארבעה רכיבי – יסוד):
התאמץ לנצח במאבק בין רצונות, הפעל לחץ.	התאמץ להימנע ממאבק בין רצונות, היכנע ללחץ.	1 הפרד את האנשים מהבעיה. היה רך ביחס לאנשים, נוקשה ביחס לבעיה. שא ותן מבלי להסתמך על אמון.
המשתתפים הם יריבים. היעד הוא הניצחון. תבע ויתורים כתנאי לקיומה של מערכת היחסים.	המשתתפים הם ידידים. היעד הוא הסכם. וותר כדי לטפח במערכת היחסים.	2 התמקד באינטרסים ולא בעמדות. חקור את האינטרסים. אל תקבע לך קו סיום.
היה נוקשה ביחס לבעיה ולאנשים.	היה רך ביחס לאנשים ולבעיה.	3 המצא אופציות לרווח הדדי. פתח מיגון של אופציות לבחירה; החלט אחר כך.
אל תיתן אמון בזולת, התחפר בעמדותיך.	תן אמון בזולת. שנה את עמדותיך בנקל.	4 תבע בתוקף קריטריונים אובייקטיביים. התאמץ להשיג תוצאה מיוסדת על שיקולים שאינם תלויים ברצונות אינדיווידואליים. נמק בהיגיון והיה פתוח לנימוקים הגיוניים; היכנע לעיקרון, לא לחץ!
נפנף באיומים. הטעה בכל הנוגע לקו-הסיום.	נפנף בהצעות. גלה את קו הסיום שלך.	
תבע רווחים חד-צדדים כמחיר להסכם.	הסכם לווייתורים חד צדדים כדי להשיג הסכם.	
חפש את הפתרון האחד: זה שאתה תסכים לו. תבע בתוקף שעמדתך תתקבל	חפש את הפתרון האחד: זה שהם יסכימו לו. תבע בתוקף השגת הסכם.	

שני סוגי המו"מ (עמדות וותרני) לא מקיימים את ההגדרה של פישור ויורי למו"מ טוב.

המו"מ הטוב הינו מודל של פישור יורי (לא וותרני ולא עמדות) בו ארבע עקרונות: משא ומתן פישורי-גישורי.

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

שיעור 2:

ד"ר מנשה, "שק"ד עובדתי, חופש ההוכחה ותזות בדבר מקצועיות השפיטה", הפרקליט מג (התשנ"ז) 83.

מ' מאוטנר, "גדמר והמשפט, עיוני משפט כג (2) (2000), 367

משא ומתן זה כל ניסיון לשכנע, משא ומתן טוב זה משא ומתן שמוביל בסוף להסכם טוב מקדם את היעילות ולא מעכיר את מערכת היחסים (שלושת הפרמטרים).

פסלנו את המו"מ הראשון, שתילת עיזים זה חלק מההתנהלות של משא ומתן על עובדות- שותלים במו"מ דברים שאתה לא באמת רוצה אלא רק בכדי שתוכל להתמקח עליהם. נקודת המפגש היא פעמים רבות רק פיצוי מכני של הפער בין העמדות. זה לא באמת הסכם טוב שלוקח בחשבון את האינטרסים. גם היעילות לא מתקיימת במשא ומתן על עמדות, זה לא יעיל וזה מקלקל את מערכת היחסים. במו"מ על עמדות ברגע שנתפסים על עמדה בלי להסביר את האינטרסים והלמה ומה שעומד מאחורי זה, עלול לעורר אנטגוניזם. כשאומרים עמדות האגו מסתבך ואז קשה לרדת מהמילה והעמדה שלך.

פסלנו גם את הסגנון השני על מו"מ, מו"מ וותרני. אם לא תחשוף מהתחלה את כל הקלפים עד הסוף. לא מו"מ טוב כי יכול להיות שהצד השני שקרן כאשר אתה ותרן איתו. גם אם לא ושיכס ותרניים זה עדיין בעייתי כאשר לא דנים באינטרסים.

העמודה השלישית בטבלה :

המודל של פישר ויורי (מו"מ על עקרונות/מו"מ גישורי):

1. **אנשים** - הפרד את האנשים מהבעיה, היה רך ביחס לאנשים ונוקשה ביחס לבעיה. שא ותן מבלי להסתמך על אמון.
2. **אינטרסים** - התמקד באינטרסים ולא בעמדות.
3. **אופציות** - המצא אופציות לרווח הדדי.
4. **קריטריונים**. תבע בתוקף שהתוצאה הסופית תתבסס על אמות מידה אובייקטיביות.

נקרא מו"מ גישורי, הוא המודל העומד בבסיס הגישור. המגשר מסייע לצדדים להגיע להסכם באמצעות מו"מ כזה ולא מו"מ ותרני או כוחני על עמדות.

אנשים:

יתכן שיש למישהו תפיסות שונות משלך וצריך לקחת זאת בחשבון. ברגע שנוקטים עמדות יש סיכון לרגשות ואגו שיכול להסתבך.

בכדי להשיג את התוצאה הטובה ביותר והסכם טוב ולנהל מו"מ טוב, אסור לעולם לתקוף את הצד השני!! יש לתקוף רק את הבעיה- "הפרד את האנשים מהבעיה". ברגע שתתקוף מישהו הוא יתבצר בעמדתו.

במקום לראות בצד השני כאויב יש לראות בו שותף אתך לדרך שקוראים לה משא ומתן כאשר אתם ביחד תוקפים את הבעיה שצריכה להיפתר בדמות הסכם טוב.

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

אינטרסים:

עמדות זה פסול ולכן עדיף להגיד את הלמה ולמה עומדים מאחורי העמדות. היעד של המשא ומתן זה הסכם אינטגרטיבי שיענה על מירב האינטרסים שלי ושל הצד השני.

אופציות:

אופציות זה אופציות לפתרון. יש לשים דגש על שתי מילים: "המצא", "הדדי". כאשר יושב מולי אדם שאני צריכה לשכנע אותו, הצד השני הוא הגורם למתח ובמצב זה הראש לעיתים ננעל וחושב על פתרון אחד לסכסוך שלא בהכרח טוב- עם הפתרון שחשבתי אני בא למשא ומתן וזה לא טוב!! **צריך להמציא אופציות**, לחשוב על כל מיני פתרונות לבעיות – **אופציות לרווח הדדי**, הרעיונות לפתרון שעליהם יהיה מבוסס ההסכם הטוב בסוף ייקחו בחשבון רווח הדדי, כלומר לא רק את האינטרסים שלי אלא גם את האינטרסים של הצד השני.

קריטריונים (סטנדרט):

במשא ומתן כביכול הכי קל להתעקש על משהו, הדבר לא יעיל ולא חכם, פוגע במערכת היחסים (לא מו"מ טוב). ברגע שיש **אמות מידה אובייקטיביות** ששני הצדדים מוכנים ומסכימים שזה נכון להתכופף אליה ולא לרצון של אחד מאתנו, יש סיכוי שהמו"מ יתקדם לכיוון הסכם. אמת מידה אובייקטיבית יכולה להיות "מחיר שוק", להשוות למצב הקיים, יכול להיות בהשוואה ל"מחיר מחירון", נוהג, תרבות, מנהג, מומחה. שאמת המידה האובייקטיבית תהיה הבסיס.

האם המודל של פישר ויורי מקדם את הקריטריונים של מו"מ טוב? ברגע שעומדים על הקריטריונים במודל של פישר ויורי זה מקדם הסכם טוב ויעיל ואף משפר את מערכת היחסים. המודל עוזר לנו להשתמש גם באמות מידה אובייקטיביות, חשוב ומשפר את מערכת היחסים, מפרידים את האנשים מהבעיה ולא מבזבזים אנרגיות וזה מקדם יעילות. דנים באינטרסים ואורגים מהם את האינטרסים, פתרון אינטגרטיבי שמשרת את הצדדים ומביא להסכם טוב ולא רואים בצד השני יריב אלא שותף.

1. אנשים

רגשות:

לעולם במו"מ בצד אנשים נמצאים אנשים. זה אומר שיש להם רגשות, עלולים להיפגע, יש להם תפיסות עולם שעלולות להיות שונות משלך, הדברים יכולים לעמוד בעוכריך. קל לאיים על האגו שלהם. מתקשים להפריד בין התפיסות שלהם לבין המציאות האובייקטיבית. הרבה פעמים מפרשים את דברך לא כמו שהתכוונת בכלל, פעמים רבות גם אתה בעצמך לא מבין את הדברים. לעיתים אחד הצדדים בא עם דעה קדומה שיכולה לחזק תפיסה ולחולל מעגל קסמים שמביא לתגובות נגד ולא נותן לחתום על מו"מ בדרך להסכם טוב.

סטראוטיפ = מספרים על אדם שחיפש פרנסה, עבר ליד קרקס וראה מודעה שמחפשים אריה. ניגש ואמר שמוכן להיות אריה עושה תנועות וקולות מגיע להופעה נכנס לזירה עושה הכל ואז הוא רואה שנכנס אריה אמיתי ואז הוא אומר "שמע ישראל" והצד שני פתאום אמר "ה' אלוקינו ה' אחד". כשאתה יודע שאתה רק נראה כמו אריה ואתה לא באמת כזה, בפנים אתה כבשה קטנה, או אדם. זה הסטראוטיפ.

דורון מנשה אומר, "זחילתם המעשית של בני אדם רוויה בהטיות חשיבתיות בקיצורי דרך מנטאליים בסטראוטיפים של מין מוצא גז מעמד המשמשים כדי להעריך את התנהגות הזולת וכדי לארגן ולבנות את העולם החברתי.. אדם הסובר כי הוא חופשי מדעות קדומות סומך על האובייקטיביות של הדעות שלו, מסתמך על תוצר של נסיבות היסטוריות- שבוי הוא עצמו בלא מודע בדעות קדומות". **מי שחושב שאין לו דעה קדומה זה בעצמו דעה קדומה- אין אדם שאין לו דעה קדומה.**

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

קשור למו"מ כאשר שני הצדדים במו"מ שבויים בסטריאוטיפים שלהם ולא נפתחים לגלות את האמת על הצד השני, על מו"מ, על המטרות שלו והאינטרסים שלו. היעד של המו"מ נחרץ ומצטמצם להשגת נקודות, לאימות של רשמים שליליים וגם במציאת אשמים. על הדרך זונחים את הדיון באינטרסים, אופציות, קריטריונים, אנשים.

כאשר מדברים על אנשים שנופלים ברגשות תפיסות ואינטרסים יש למעשה לימון! רק שאפשר להפוך אותו ללימונדה. הפרמטר האנושי במו"מ יכול להיות לעזר, ניתן להיעזר ברגש של הצד השני, אם יש מולי אדם אני יכולה להגיע אתו למערכת יחסים טובה (מה שאי אפשר עם רובוט למשל). אם יודעת לטפל ברגשות יתכן ואוכל לרתום את זה למערכת היחסים. שתבוסס על אמון, הבנה, הערכה. **בבני אדם יש את הרצון הבסיסי שיחשבו עלי טוב. בגלל שאנשים עם רגשות, אם לא תצליח לטפל נכון וברגישות בבעיית האנשים אתה בבעיה ויכול להרוס את כל מערכת היחסים - ואת המשא ומתן בלי סיכוי לשפר ולשקם אותו.**

תומס הובס אומר שהאדם הוא בריאה לוחמת מעצם טבעה, אדם לאדם זאב, מלחמתו של אדם למען עצמו כחיה שרוצה בטובתה בלבד. הרעיון שהוא מדבר על דבר בסיסי ותכונה שנמצאת בטבע האנושי – רוב בני האדם בטבע שלהם לא ינקטו אצבע בלי לחשוב אם יוצא להם מזה משהו טוב. אדם קודם כל חושב על עצמו.

אם תתאר מציאות סתם, זה יכול להיתפס כביקורת כלפי הצד השני (מספיק כמו: המטבח לא מסודר, חשבון הבנק שלנו במינוס). לכן זה צריך להיות מוצג בצורה אובייקטיבית אמנם, אבל לא בתקיפה. צריך לנהל מו"מ אבל לא על עמדות.

תפיסות:

יסוד הסכסוך אינו נועץ במציאות האובייקטיבית אלא בראש של בני האדם האמת היא רק עוד טיעון אחד לצורך הטיפול בחילוקי דעות. חילוקי דעות עצמם קיימים משום שהם קיימים בחשיבה של אנשים, הם פחדים אמיתיים ויש לטפל בהם, התקוות אפילו שהן לא מציאותיות הן עלולות לחולל מלחמה. עובדות אפילו אם הן מבוססות, אולי לא יסייעו בכלל לפתור את הבעיה. הבעיה של המו"מ נעוצה בסופו של דבר במציאות כפי שכל צד רואה אותה – אנשים נוטים לראות מה שהם רוצים לראות, להתמקד בעובדות שבעד התפיסות הקודמות שלהן, לבחור בחירה סלקטיבית רק את המציאות של התפיסה שיש להם בראש.

לפי **המודל של פרויד** מוכר על הכרה ותת הכרה. ההכרה היא חדר קטן ומואר אבל יוצר ממנה מסדרון ארוך חשוך ואפל וזה תת ההכרה - כל הדברים שעברת כל החיים. הכל נצטרף ואין שכחה בפני המוח האנושי. סך ההכרה הוא מעין שומר שדואג שחומרים מתוך תת ההכרה לא יחדרו לתוך ההכרה. כל הבחירות שאנחנו עושים נובעים מהכרה ומתת הכרה.

אחד מגדולי הפסיכולוגים **פריד** התזה שלו עולה בקנה אחד עם התזה של **מאונטנר** שמנתח מאמר של גדמר, אותו **גדמר** היה פילוסוף שאמר: "כל יצירה של משמעות היא נעשית בדרך של הבנת דבר חדש באמצעות דבר אחר שכבר מצוי בתודעה". כל אדם קולט אחרת דבר אחר ומפרש בדרך אחרת - אפילו שהמציאות תבחר באותו רגע נתון ושלא משתנה.

גדמר אומר שהפרשן (אנחנו) משפיע על מושא הפרשנות לא פחות משמושא הפרשנות משפיע עליך, שתצטרך להעיד על זה בבית משפט או שתצטרך להעיד על זה. **כל אחד קולט משהו אחר ואנחנו אף פעם לא אובייקטיבים והפרשנות שלנו משפיעה.** התשובה שזה שונה זה התת הכרה - **אופקים של הכרה/של תודעה** (כמו שמגדיר גדמר).

מחקרים מגלים **וודון מנשה** בתזות בדבר מציאות שפיטה אומרים שכל אחד שמקבל החלטות, מקבל אותם על סמך הפרשנות שלו את המציאות. יכולנו לחשוב שהוא אובייקטיבי, **ג'רום פראן** אומר שהמקצועיות של השפיטה במובן הזה שזה אובייקטיבי ונקי מדעות קדומות זו חשיבה שגויה.

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

איך זה קשור למו"מ?? מי הוא הפרשן במו"מ ומהו מושא הפרשנות. אדם הוא פרשן והצד השני הוא הפרשן. מושא הפרשנות זה הסיטואציה. במו"מ צריך לזכור לא ליפול לפירוש חשדני. לא באוטומט ללמוד מהפחדים שלך על כוונות של הצד השני. אל תאשים את הצד השני בבעיה שלך- הפרד את האנשים מהבעיה. קל לפרש בצורה הכי גרועה כל מה שהצד השני אומר או עושה וזו בעיה. צריך לתאר את העובדות- את הבעיה ולא לתקוף את הצד השני.

כאשר הצד השני מציג בעיות, תפיסות, פחדים שלדעתך זה שטויות אל תעז לתקוף את זה. המציאות האובייקטיבית היא רק עוד טיעון- שלא בהכרח משכנע. מתייחסים לכך בזה שמשקפים את זה- פורטים את זה וחושבים כיצד אפשר לעזור לצד השני לטפל בזה- לטפל בפחדים שלו ולא לזלזל. לבטא את הרגשות של הצד השני, לחזור עליהם ולא לפחד.

אם נפגעת במו"מ ואני חושבת שהפעילו שיקולים מפלים, במקום להגיד לצד השני שהוא גזען אני אגיד לו : אני חושבת שאתה טועה. אל תגיד אתה רמאי , תגיד שנפלה טעות ואולי לא היית מודע. דבר על עצמך ואל תגלה באריכות את הכוונות וציונים של הצד השני.

דבר בצורה תכליתית וקצר ככל האפשר. אנחנו שותפים במו"מ ולא אויבים.

צריך **במלל** להכניס את כולם כשותפים לבעיה- למשל "כולנו שותפים". אפשר גם **במעשים**- להתייחס למו"מ כתהליך משותף. ברגע שפועל בצורה מסוימת כאת במסוימים זה יגדיל את הסיכוי שההתייחסות מו"מ תהיה כשני שותפים לבעיה ולא כריב.

הנטייה של שני צדדים במו"מ לראות בשני כריב, אך מה שיותר נכון ויותר מקדם ומגדיל את הסיכוי להסכם טוב הוא לראות בשני כשותף. צריך לתקוף את הבעיה אך לא את הצד השני.

שיעור 3:

כיצד מתנהלים בצורה טובה עם רכיב האנשים?

הקשבה אקטיבית:

א. מבוא והצגת הנושא:

תקשורת זה הקשה ודיבור.

התפרצות בתוך דיונים זה הפך לנורמה וזה מגיע גם לחיינו האישיים. **נתן מילר** אמר שזה תרגיל תחרותי שבה הראשון שמנסה לנשום נקרא מאזין. נראה כאילו כדי לשרוד צריך גם להתפרץ אך זו לא הגישה הנכונה.

ב. כשלים בדרך:

ישנה בעיה של חוסר הקשבה (כמובן שיש את אלו שכן מקשיבים). מדוע אין הקשבה?

- אנחנו בטוחים שכבר הבנו : (כיוון שגם לי פעם קרתה אותה סיטואציה)- כל אדם קולט את המציאות בהשלכת החשיבה , כמו שגדמר במאמרו מכנה אותם. אז זאת טעות, כי הסיטואציה לא תהיה בדיוק אותו הדבר באותה תדירות וכמות. לא אוכל להבין את השני באמת כי לא אוכל לדעת את הסיבות והרגשות גם אם יתאר לי אותם (כמו מישהו עצוב שאני יודע שהוא עצוב כי גם אני הייתי פעם עצוב, לא יכול לדעת את הרמה של עצבותו ואת התדירות). זה שטחי לחשוב שכבר הבנו.
- אנו נוטים לשפיטה מהירה של הדובר ולביקורת : בסיטואציות עתירות מעורבות רגשית (כמו מו"מ לפעמים או בריב) לא מקשיבים, אי אפשר להתקדם, התקשורת פגועה.
- תכנון תשובה : המוח האנושי הוא עשיר מאד, אך עם זאת הוא לא מסוגל לעשות שתי פעולות בפוקוס. אם המוח מתכנן תשובה בזמן שהשני מדבר הסיכוי הוא יקשיב קטן

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

באותן עוצמות שבהן מתכנן תשובה. אדם כשעונה ישר או מתפרץ מבטל את הרגשות של השני והתשובה מונוטונית ולא מתאימה כי בכלל לא הקשיבו לנאמר.

- פחד: פחד מלהשתכנע. החשש שמתוך הקשבה עצמית אולי אשתכנע ואפקפק בצדקתי ואקבל את הצד השני, להבין שטעיתי- קשור גם לאגו. צריך להקשיב לשני במאה אחוז, אפשר לא להסכים להתווכח ולהתעמת אך לא צריך לפחד מלהקשיב לו. אדרבא, אחרי שהקשבתי לו עד הסוף אוכל לדעת מה האינטרסים שלו, מה מניע אותו ואז או להיענות לאינטרסים שלו או לשלול אותם. אבל להקשיב זה הדבר הבסיסי.

ג. מהותה של הקשבה אקטיבית:

קארל רוג'רס וסקינר המציאו שיטות פסיכולוגיות ורוב הפסיכולוגיה על פיו למרות שיש גם את פרויד. הוא מייסד שיטת הטיפול הפסיכותרפית. תוצאות התורה של פרויד- פסיכואנליזה, יש בה ספקות רבים. קארל רוג'רס הגיע למסקנה שהאדם המודרני של ימינו גם לא הכי טוב. האדם המודרני של ימינו מנצל פחות מ 5 אחוזים מהפוטנציאל שלו. לפי **פוייד** עושים פסיכואנליזה- ניתוח של הנפש, לוקח הרבה שנים לחקור ולרפא. לפי קארל רוג'רס זה פסיכותרפיה, חוזר אחרי הלקוח ומציג את הבעיה של הלקוח. גילו שטיפול זה מגיע לשורש הבעיה, לא עובד רק על החיצוני.

הקשבה אקטיבית זה פידבק, משוב, איזון חוזר. מזין בחזרה במה שאתה הזנת אותו. המקור הוא מתיאוריה בפיזיקה. כלי שמיש כ 50 שנה ונמצא בכל דבר. חזרה על הדברים לספק אישור למספר שהמסר שלו התקבל ומוכן. לעיתים עושה את זה שהמסר יכול להישמע גם לצד השני.

ד. התועלת שבהקשבה אקטיבית:

- קארל רוג'רס – מעבדה ליחסי אנוש זה בית החרושת שלו. מעלה מקרה שהמעבדה זו קבוצה של סדנה בה מוזמן להשתתף כל מי שרוצה לשפר תקשורת או ללמוד יחסי אנוש ולהוציא את הפוטנציאל שבו מהכוח אל הפועל. כל אחד שמגיע למעבדה מקבל חדר במלון ולא יכול להכניס פלאפון, המנחה מגיע ושותק. ואז כל אחד אומר משפט והשני אומר משפט ועונה לו. ביום האחרון עושים פגישת סיכום, כל אחד מפיק מזה משהו אחר, אחד גילה את סוד האהבה, אחד גילה את סוד הדמוקרטיה- הגיעו למסקנה שהשיטה עובדת ואפשר גם בלי להתעצבן, התקשורת התפתחה. במעבדה ליחסי אנוש למדים שכל ריב בעולם זה אף פעם לא על מה שרבים. אם כן, התועלות של הקשבה אקטיבית:
- אימות להבנה נכונה של המסר שהושמע.
- במו"מ הקשבה אקטיבית היא נתינה חכמה (הווייתור הזול ביותר), מצד אחד לא נתתי כלום כי לא ויתרתי על האינטרס שלי מצד שני הצד השני קיבל המון – את האפשרות לשחרר קיטור, הכרה בלגיטימיות של הרגשות שלו, אמפתיה, פותח פתח להפיג אצלו את המתח הקיים, צורך אנושי בסיסי של כל אדם שיקשיבו לו ויבינו אותו.
- אחרי שהצד השני קיבל ממש, כל הדינמיקה הופכת להיות של נתינה. הקשבה אקטיבית משפרת את השרידות של אדם. מי שאוהבים בחברה זה בד"כ את זה שמקשיב ואיש שיחה.
- קארל רוג'רס גילה ודיבר על "האקנולג- מאן": ההשפעה המשכנעת של ההכרה. פיתח תזה על פיה בהקשבה לשני נוצרת אווירה שמעודדת שינוי אפילו בלי מסר פוזיטיבי לשינוי (בזה שמקשיב לו מעודד אצלו את היכולת לשנות את חשיבתו ואת מה שהוא אומר אפילו בלי שדחפת לו אקטיבית מילים). הקשבה משפרת לא רק את מה שהמקשיב שומע אלא גם את מה שהדובר אומר. יש מסר פוזיטיבי- שאומרים באופן ישיר.

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

יש מסר תוך כדי דיון- אומר ומקשיב וחוזר על הדברים- קארל גילה שהסיכוי לשנות את מה שהדובר אומר ושהשני ישתכנע במו"מ, אתה תורם לשינוי בדברים שלו במסר שלו ובחשיבה שלו. **הסיכוי לשנות את התפיסות שהצד השני חושב על המצב זה לא ע"י מסר פוזיטיבי! אלא, קודם צריך להקשיב ולחזור על הדברים = אקנולג'-מאן.**

- הקשבה אקטיבית היא כוח אטומי לצורכי שלום- אדם שמקשיבים לו וחוזרים על הדברים שלו עד שבאמת נוכח שהבינו אותו זה אדם אחר, אדם כזה מתפתח, צומח, מבריא, סכסוכים נפתרים.
התיאוריה של המדע מדברת על כך שהשלם הוא הרבה יותר מסך כל החלקים שלו. טובים השניים מן האחד.
הכוח של תקשורת זה הכוח של חיבור אמיתי בין בני אדם. חיבור בין עולמות פנימיים, לא חיבור חיצוני.
אם לא מקשיבים אחד לשני אז הנפש חולה.

ה. שיעורי בית:

כשמגיעים הביתה לחפש מישהו, שמספר משהו, ולחזור על מה שהוא אמר (לא להוסיף תכנים או דברים).

ו. קינוח:

גם במשפט שלמה, שלמה המלך חוזר על הדברים שאמרו הנשים. "ויאמר המלך: זאת אומרת זה בני המת וזה בנד המת."

שיעור 4:

2. אינטרסים:

יש להתמקד באינטרסים ולא בעמדות.

מהן הסיבות?

- הסיבה הראשונה הינה כי כך הנך מגדיל את הסיכוי להגיע לפתרון חכם. הסכם אינטגרטיבי- שמשלב את האינטרסים של שני הצדדים, ולא תוצאה או הסכם שהפתרון או הפיצוי המכאני בין שתי העמדות. כולם יכולים להרוויח.
- אם האינטרסים הם המניעים שמפעילים את האדם והם עומדים מאחורי הרבה עמדות אז הברור של האינטרסים חשוב כי זה הדבר המרכזי, הוא לב העניין. יש פתח לשינוי עמדות.
- כאשר מגלים את האינטרסים מגלים אינטרסים משותפים. הדבר יכול גם להביא למערכת יחסים טובה. יש יותר אינטרסים משותפים מאשר אינטרסים מנוגדים.
- לא בטוח שאינטרסים שונים זה רע. לעיתים אינטרסים שונים יכולים להשלים אחד את השני (כמו הדוגמא עם התפוז והקליפה). אם האינטרסים יהיו זהים לא נוכל לעשות משא ומתן. אינטרסים שונים זה טוב- זה הבסיס לעסקה (בהשקפות, בערך לזמן, ברצונות). *נספח 3* אחד מעוניין בהווה המידי ואחד חושב על הטווח הרחוק יותר וזה הבסיס לשלב באינטרסים ולהגיע להסכם אינטגרטיבי.
כאשר הצד השני שונה ממך זה טוב וכך אתה מגדיל את הפוטנציאל שלכם להגיע להסכם. (מו"מ זה לנסות ליישב את הסכסוך בדרכי שלום, לא לשבור את הצד השני. לפי המודל, המטרה היא לא לעשות שינוי בצד השני, אלא לנסות לעשות שינוי בי).

הצד האחד מעוניין יותר ב:	הצד השני מעוניין יותר ב:
• צורה	• מהות
• שיקולים כלכליים	• שיקולים פוליטיים
• שיקולים פנימיים	• שיקולים חיצוניים
• שיקולי סמליים	• שיקולים מעשיים
• העתיד המיידי	• העתיד הרחוק יותר
• תוצאות אד הוק	• מערכת היחסים
• חומרה (hardware)	• אידיאולוגיה
• התקדמות	• שמרנות
• יוקרה, מוניטין	• הפרשה הזאת
• תקדים	• תוצאות
• נקודות פוליטיות	• רווחה קבוצתית

כיצד לפעול!

- א. יש להתרכז בבירור האינטרסים, אינטרסים שלך.
- ב. יש להתרכז לא רק באינטרסים שלך אלא גם באינטרסים של הצד השני.
- ג. להקשיב למה שאומר השני בתשומת לב, לאינטרסים שלו. גם אם צריך הקשבה אקטיבית (לסכם או לכתוב את מה שהוא אומר).
- ד. להכיר באינטרסים של הצד השני כחלק מהבעיה שצריכה פתרון.
- ה. לזכור שאינטרסים שחוזרים תמיד בכל מו"מ והאינטרסים החזקים בכל משא ומתן זה צרכים אנושיים בסיסיים- דברים שלא ניתן לפרוט אותם תמיד לכסף והם בלתי מוחשיים. למשל הצורך בתחושת ביטחון, רווחה כלכלית, רווחה והערכה, שליטה של אדם בחייו, הכבוד הפגוע של הצד השני. לפעמים האינטרסים זה קנאה, רצון לשלוט, הצורך בתחושת ביטחון.
- ו. ניסיון אמיתי ליישב סכסוך חייב להתמקד באינטרסים האמיתיים. איתור אמיתי של הבעיה.
- ז. אסור תמיד להסס לדבר בגלוי על האינטרסים שלך
- ח. להציג קודם אינטרסים ואח"כ מסקנות.
- ט. חשוב להראות שהקשבת והבנת אבל הכי חשוב להציג את האינטרסים של השני כחלק מהבעיה המרכזית.
- י. לבדוק אם יש אינטרס משותף ולנסות לפתור אותו כך.
- יא. יש להסביר את האינטרסים ורק אז לנסות להילחם עליהם.
- יב. חשוב להקרין לצד השני שאני תוקף את הבעיה ולא אותו!
- יג. דיסונס קוגניטיבי- זה תיאור של סתירה תת הכרתית בין מצבים או מילים שנגרמת לצד השני. כדי ליישב את הסתירה שאנשים ירצו לבטל סתירות ולכן יצטרפו אלי לחפש פתרון, אבל לא אם תקפתי אותו. לכן חשובה לחימה קשוחה על האינטרסים המהותיים שמגבירה את הלחץ לפתרון יעיל ומצד שני אהדה לצד השני- שילוב של אהדה ותקיפה מגדיל את הסיכוי להסכם.

שיעור 5:

3. אופציות:

אופציות- המצא אופציות לרווח הדדי.

במו"מ, אחד הנכסים המועילים ביותר היא יצירתיות מחשבתית, לא להיות מקובע. מגיעים למו"מ עם פתרון אחד ויחיד שחושבים עליו קודם ואז כל האנרגיות במו"מ מופנות לכיוון הפתרון הזה ואז אני מנסה לשנות את הצד השני ומתעקש על שלי וזה לא טוב וטעות.

בשטח יכולים להיות הרבה פתרונות הגיוניים:

- הגדלת העוגה או ייצור עוד עוגה.
- חלוקת העוגה לפי רצונות הצדדים או הצורך.
- אחד יקבל את העוגה וייתן לשני משהו אחר- סחר חלופי באינטרסים.

צריך להבין מה האינטרס של הצד השני בכדי להבין מה האופציות שאפשר להציע לפתרון.

פישר ויורי אומרים שהסיבות שמגיעים למו"מ עם פתרון אחד ונעולים עליו הם:

1. **חריצת משפט בטרם עת**- חוש ביקורת זה אחד הדברים הכי מזיקים במו"מ במיוחד בשלב האופציות. עורב מעבר לדלת בכדי להסתער על כל פתרון אפשרי. יש פחד שאם אציע משהו הצד השני יחשוב שזה נקודת תורפה שאני וודאי נותנת לו והוא יוכל רק לבקש יותר (נקודת הפתיחה).
2. **מדברים על כשל בהגדרות**- החשיבה היא מו"מ שחלק מהתהליך שלו מצריך כמה שיותר לצמצם את הפער שבין העמדות. ז"א להתקרב יותר וכמה שפחות לפתוח את הדברים. אם אציע טווח של אופציות או אעודד אותו לחשוב עליהן אנחנו לא מתקרבים למטרה אלא מרחיבים עוד אפשרויות כאשר המטרה אמורה להיות להגיע לפתרון שטוב לשנינו, מתרחקים מההצטמצמות.
- אחד הפתרונות לבעיות זה לזרוק את כל הבעיות ולשים בצד את הביקורת. החשיבה היא שמו"מ יורחב וזו בעיה וצריך רק לצמצם.
3. **ההנחה של עוגת המשאבים המוגבלת**- חשיבה שיכול להיות במקומות אחרים זה אחרת אבל במו"מ שלי יש עוגת משאבים אחת והיא מוגבלת. החשיבה היא עפ"י תורת המשחקים "משחק סכום אפס"- הסכום שלהם, הזכייה והפסד בסופו של דבר זה אפס, על חשבוננו, וכל מה שאצליח לחסוך ולא לשלם זה על חשבונך.
- מתחרים על אותה עוגת משאבים והיא מוגבלת. והפתרונות היעילים יותר הם אלו שהצגנו קודם.
4. **חשיבה על עצמי**- אני חושב על הבעיות שלי ואנסה לפתור רק על שלי ולא אחשוב על אופציות מרחב לצד השני, לא אחשוב על האינטרסים של הצד השני. המחשבה לפתור על בעיות של הצד השני- לענות על האינטרסים של הצד השני שיהיו מגולמים בתוך האופציות זה בעיה של הצד השני ולא שלי! לא אחשוב גם על פתרון בעיות שלי וגם על שלו, רק על שלי. החשיבה שיש לי מספיק בעיות משלי ושזה בעצם בגידה בעצמי במסגרת האופציות לפתור גם את בעיות של הצד השני היא שגויה ומקלקלת לעצמי כי כמעט תמיד שביעות הרצון שלי מהמו"מ תלויה בשביעות הרצון של הצד השני.

פישר ויורי אומרים שנושא ונותן שמרוכז רק בעצמו צריך לחשוב על האינטרסים של הצד השני, להרחיב את האופציות שיש על השולחן, להיות מוכנים ולעודד את הצד השני לספר לי על האופציות שחשב עליהם שיכולות לענות על הצרכים של שנינו. המטרה היא לא לשבור את הצד השני. חשוב לא לבוא מרוכז בעצמי כי אז אפתח רק פתרונות קיצוניים, לחשוב על אינטרסים הדדניים, להקל על הצד השני לקבל החלטה- רוצה שיבחר באופציה שטובה גם לי אז אחשוב על

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

אופציה שטובה לשנינו. צריך לעשות חשיבה יצירתית ולהציע פתרון שלצד השני יהיה כדאי לקבל אותו ולהקל עליו לקבל את האופציה הזאת (יכול להצליח אם נחשוב ביחד על פתרון). פישר ויורי אומרים "תן לו חבל באמצעותו יוכל לרדת מהעץ".

לסיכום האופציות: המצאה יצירתית עשויה לפתוח דלתות, לספק את שתי הצדדים ולכן חשוב לא לבקר אלא לשים אופציות קודם במסגרתם, לחשוב על אינטרסים משותפים והכי חשוב לאפשר לצד השני החלטה קלה. חשוב לדון במקרים כאלה על אינטרסים משותפים שמגדילים את הסיכוי להגיע לאופציות כאשר יש אירוע כזה.

5. קריטריונים:

קריטריונים = תבע בתוקף שהתוצאה של המו"מ תתבסס על אמות מידה אובייקטיביות.

יש להכריע מחלוקות על סמך אמות מידה אובייקטיביות. (למשל אם מדובר בבניין מה התקן הנדרש או מה הסכנה).

לא נכנע לשוחד של הצד השני, לא להסכים ולעמוד בתוקף על קריטריונים אובייקטיביים של אמות מידה נדרשות. לא להסכים שהתוצאה תקבע בשרירות או בשרירות לב שאחד התכופף לרצון של השני.

דוגמאות לאמות מידה אובייקטיביות: **תקנים, מחיר שוק, עלויות, תקדים של ביהמ"ש, מוסריות, חו"ד מקצועית, צד שלישי, הדדיות.**

שימוש באמת מידה אובייקטיבית חוסך אנרגיות ועצבים ויותר משריין את מערכת היחסים במקום לקלקל אותה, עוזר כשיש אינטרסים מנוגדים.

כאשר שניים רוצים את אותו הדבר יש למצוא פתרון. **אפילו תורנות, הגרלה.**

פתרון של אמת מידה אובייקטיבית של חלוקה במשהו בשביל להגיע לפתרון או חלוקת תפקיד יכול לעזור למערכת היחסים ולא לפעול בכוחניות לא טובה.

לא להיכנע לאיום!

לסיכום:

אדם הולך לפי המודל הזה ומצליח לשכנע את הצד השני לעמוד לפיו, הרבה פעמים הליכה לקראת השני שרואה שאני לוקחת בחשבון את האינטרסים שלו וזה נותן לו רצון ומוטיבציה לבוא לקראתי.

אם הולך לפי המודל שמבוסס על הגינות (בגלל 2+4) הוגנות (1+3) ופתיחות לשמוע את הצד השני (3) יש לשילוב הזה כוח משכנע ולגיטימיות. מגדיל את הסיכוי לשיתוף פעולה עם הצד השני.

לעומת זאת סירוב להיכנס אבל בלי נימוקים שמקובלים על הדעת היא עמדה שקשה להגן עליה. לעומת סירוב להיכנע (כמו 2) אבל שמשולב עם נימוקים הגיוניים ופתיחות לשמוע את הצד השני יותר קל להגן.

טקטיקות וטריקים "מלוכלכים":

מו"מ על עקרונות הוא דבר טוב אך יש מקרים בהם הצד השני לא עושה מו"מ מסוג כזה אלא על עמדות שזה לא טוב. לפעמים אפילו הוא מעלה את הדרישות בשנייה האחרונה שחשבנו שכבר סיימנו והגענו להסכם.

פישר ויורי מעלים מונח: **Batna**= best alternative to negotiative agreement

אם במהלך המו"מ גיליתי שיש אלטרנטיבות טובות מחוץ לשולחן הדיונים אז אני יכול ללכת אליהם.

ראש ממשלת בריטניה קיבל את הדרישה הנוספת של היטלר על צ'כיה, לאחר שחשב שההסכם בכיס שלו ר' בריטניה הוסיף עוד דרישה, אך לא היה נעים "לטלטל א הסירה" ו"בלע את הצפרדע". המלחמה נמנעה באותה שנה אך פרצה בשנה הבאה.

כאשר מגיעים לאנשים בטקטיקה מלוכלכת יש כמה אפשרויות:

1. לבלוע את הטקטיקה המלוכלכת ולקבל אותה.
2. לקום וללכת.
3. לנקום- משיבים מידה כנגד מידה, הוא מרמה אותי בזה אני ארמה אותו במשהו אחר.

אם אני רוצה להגדיר לעצמי מה נכון ומה לא נכון מבין האפשרויות (וכל שלושת האפשרויות לא טובות. הראשונה כי אני צריך להראות שלא היו דברים שהצד השני לא ירמה אותי כי אז זה נותן לו לגיטימציה לעשות שוב, גם לקום ללכת זה לא טוב כי זה אינטרס שלך, והאפשרות השלישית של לנקום יכולה לבוא לרעתך בהמשך וזה גם לא נעים).

טקטיקה מלוכלכת = כלי או שימוש במשהו שלא הגון ולא הוגן שנועד להשיג יתרון רק עבור צד אחד בלבד, יתרון חד צדדי לשימוש של צד אחד (לא עומד בקריטריון ההדדיות) והצד השני אמור או לא לשים לב אליו או לשים לב ולהיכנע ו"לבלוע אותו".

שיעור 6:

טריק מלוכלך או טקטיקה מלוכלכת מוגדרים כדברים הקשורים לחוסר הדדיות, אם במו"מ מישוהו אומר משהו שנועד לשימוש האישי בלבד והצד השני או מתעלם בידועין או כביכול לא "עולה על זה" וזה לא נעים או לא אתי או לא חוקי. (זה נוגד את 4- הגדרות אובייקטיביות).

מה עושים אם עשו עליך טקטיקה מלוכלכת? לבלוע את הצפרדע ולהסכים? לקום וללכת?

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

על האפשרות הראשונה פישור ויורי לא ממליצים על האופציה של לבלוע את הצפרדע, כי אז הצד ש"זרק עליך עז" יחשוב שהוא יוכל להמשיך עם הטקטיקות המלוכלכות מולך. לא לחשוב שלא יוסיפו לך בהמשך.

אפשרות שנייה שרוב האנשים עושים זה להילחם, מידה כנגד מידה. הוא עושה לי טקטיקה מלוכלכת אז גם אני אעשה לו חזרה. לא טוב כי זה מקלקל את המערכת יחסים, יודעים איפה זה מתחיל ולא יודעים איפה זה נגמר. מעבר לכך, אדם לא מכיר את הצד השני ולא יודע איך יגיב אם תחזיר לו בטקטיקה מלוכלכת ויתכן ותגובתו תשבור הכל-יש סיכוי לפיצוץ המו"מ. הרעיון הוא שלא כדאי ולא צריך ויש דרך שלישית.

הדרך השלישית היא של פישור ויורי שאומרים שאפשר לנהוג אחרת :

- ❖ **זהה את הטקטיקה** - תנסה להבין מה ה"עז" שהצד השני מביא עליך.
- ❖ **הצג אותה במפורש** - לא כולם מסכימים על זה שצריך להציג שעלית על הטקטיקה.
לא להגיד לצד השני שהוא רשע ושרימה- זה נוגד את הרכיב הראשון של המודל של פישור ויורי "אנשים".
אתה כן צריך להציג שאתה לא זוכר שהיה דבר כזה, כשאתה מציג בצורה מפורשת זה כבר עוזר.
ברגע שעושים לך את זה אתה מציג מפורשות ואומר למשל "יכול להיות שאני טועה אך נדמה לי ש...".
[לפעמים אחרי הפעולה השנייה של הצגה במפורש כבר אין צורך לשלב הבא].
- ❖ **שא ותן עליה** - צריך לשאת ולתת כמו שלמדנו על ארבעת הקריטריונים של המודל וזה על הטקטיקה.
למדנו מה הוא משא ומתן על כל דבר (למשל דירה, סטאז'...) שעושים עפ"י ארבעת הקריטריונים אך לפעמים הצד השני עושה עלי מו"מ מלוכלך ואני צריכה לנהל מו"מ על המסגרת של המו"מ, של איך ננהל את המו"מ- צריך לחשוב או שתהיה מלוכלך או לפי המודל (במובן שלא בפני הצד השני) חושב< אז איך צריך לעשות מו"מ- קודם על המסגרת של איך יתנהל המו"מ ואחרי שנסיים עוברים למו"מ על העניין לגופו עפ"י הקריטריונים (או שנחליט שאנחנו "מלוכלכים" ונעשה כמו הצד השני).
שא ותן עליה עפ"י המודל :
- ✓ **אנשים** : תוקף את הבעיה ולא את האנשים : קודם להפריד את האנשים מהבעיה, לא לתקוף את הצד השני על הטקטיקה המלוכלכת (כי לא בטוח שבאמת התכוון לעשות בצורה מלוכלכת, חוץ מזה שזה גם לא יעיל ישאיר בו משקע וקנאה) לתקוף את הבעיה. הבעיה היא הטקטיקה ואז להציג את זה, להגיד מה האינטרסים, לתת אופציות ולעבור על קריטריונים (ממש עפ"י המודל של פישור ויורי).
- ✓ **אינטרסים** : מציגים את האינטרסים שיש לי, או ששואלים במעשה "המלוכלך" של הצד השני האם יש בפעולה אינטרס שבגללו עושה זאת.
- ✓ **אופציות** : המצא אופציה לרווח הדדי- לפעמים לא צריך שלב זה, אבל במידה ומגיעים אליו צריך להציע אופציות חלופיות למסגרת- לטקטיקה המלוכלכת. להציע פתרונות ואופציות חלופיות לטקטיקה המלוכלכת.
- ✓ **קריטריונים** : אפשר לשאול מה עומד מאחורי הדבר, תבדוק מה התיאוריה שעומדת ביסוד הדרישה של "הטקטיקה". אם אין לו תיאוריה מאחורי הדבר המלוכלך שעושה הוא חייב "לרדת מהעץ" ולהפסיק עם הטקטיקה המלוכלכת.

לעיתים כשאני רואה שניסיתי לעשות את כל האופציות מתוך שלוש וכלום לא עבד אני צריך לפרוש וללכת לאלטרנטיבה השלישית של BATNA. אתה לא מוכן להמשיך בצורה שתטיב פירות טובות לשנינו ולכן אני תמיד אהיה מוכן לחדש את המו"מ אם תרצה ליצור אתו קשר ובינתיים אפנה לאופציות האחרות שיש לי.

❖ זהה את הטקטיקה:

ישנן שלוש קטגוריות מרכזיות לטקטיקה מלוכלכת:

- הונאה/רמאות:
 - **עובדות כוזבות** - שמספרים לך שקרים. פישר ויורי אומר לא לתת אמון בחיים אם אין לך סיבה לתת אמון (אם אתה בא לקנות רכב ואומרים לך שלא נסע אל תאמין ישר) אבל אל תגיד שאתה לא מאמין כי זה סותר רכיב אנשים. הרעיון לפתרון הוא להכניס דבר אובייקטיבי לפיו אפשר לבדוק את הדבר (כמו ללכת לבדיקה). אם יגיד לך מה אתה לא מאמין תנסה ללכת מסביב, להגיד שככה זה היום וקשה לדעת או שאשתך לא מסכימה ועוד. לכן אימות של קביעות עובדתיות זה פתרון שעוזר להפחית את התמריץ להונאה.
 - **סמכות דו משמעית**: הצד השני נותן לך את ההרגשה שיש לו סמכות לנהל את המו"מ וגם להגיע לתוצאה (לוויתורים מצדו, או הסכמות הדדיות) ואחרי שוויתרת הרבה והיית בטוח שלו יש סמכות לוותר ואז פתאום הוא מוציא לך עז, כמו למשל אומר אבל הכל כפוף ל... ז"א יגרום לך להשקיע ואז יסתור אם גילית בדקה ה 90 אין שום בעיה, תקבע דד-ליין שאם למישהו יש שינויים שיגיד.
 - **כוונות מפוקפקות** - לא מאמין שהצד השני ייתן את כל מה שאומר שהוא ייתן. וליתר ביטחון כדאי להכניס לחוזה מרכיבים של ציות - למשל ערבונו, בטחונות (לפי המודל של פישר ויורי).
- פסיכולוגי (לוחמה פסיכולוגית):
 - הרעיון הוא שהטקטיות מיועדות לעורר בקורבן הרגשה לא נוחה ולא נעימה. הרעיון שבמו"מ להרגיש לא נוח ולא נעים לה לא טוב כי אתה לא במיטבך, לא מנהל את המו"מ כמו שצריך רק רוצה לסיים אם זה גם אם זה כרוך בלוותר ולא תעשה את הניתוח שצריך.
 - יכול להיות נסיבות פיזיות שיכולות להיות להיות חלק מלוחמה פסיכולוגית. כששואלים איפה כדאי לעשות את הפגישה של המו"מ זה לא נכון שיותר טוב לעשות במגרש הביתי שלך!!! עדיף במגרש שלו מצד אחד כי אתה יכול לקום וללכת, אצלך הוא יכול להיתקע. לסיכום יש לקחת את הדברים הללו בחשבון.
 - **תקיפות אישיות** - לומר דבר רע על איך שהשני נראה, ויכול להיות גם לכיוון השני של מחמאה וזה יכול להביך (גם עלבון וגם מחמאה).
 - אם מציגים לצד השני זה כבר חצי שלב ואם לא אז עוברים לשלב הבא של לשאת ולתת.
 - **בחור טוב ובחור רע (שוטר טוב ושוטר רע)** - השוטר הרע נכנס לחדר אחרי שתפסו את החשוב ומתנהג באיומים ואגרסיביות ואחרי שלא מצליח להוציא כלום מהחשוד יוצא מהחדר ואז נכנס השוטר הטוב ומתחיל לדבר על השוטר הרע, נהיה נחמד ואומר שהיה רוצה להרגיע את החבר אבל בשביל זה תצטרך לעזור קצת. מה עושים במצב כזה? אומרים לצד הרך בדיוק מה שאמרנו לצד הקשוח ומתחילים לומר לפי המודל.
 - **איומים** - נושא ונותן טוב לא נדרש לאיומים. ניתן לבצע רק אזהרות. אזהרות להבדיל מאיום זה תוצאות לא רצויות לצד השני שהתרחשו לא באופן הדדי, הן עלולות להתחולל אך לא בטוח שיהיו וכך צריך להראות את המציאות לצד השני שייתכן שיקרו.

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

צריך לנסות להתעלם, לשנות נושא, הסחי דעת. כי הכוח של האיום זה שמישהו שומע אותו ומפחד אך אם לא שמע או מתעלם או לא רואה בכך דיבור מוסמך והופך אותו לקטן זה משפיע. אפשר גם להפוך איום לפתרון פוליטי. הכי טוב לענות לאיום כשאני דבק במטרה שלי ולא נענה לאיומים אך לא להפעיל כוח.

שיעור 7:

○ לחץ עמדת:

הרעיון הוא שמי שמפעיל טקטיקות של לחץ עמדתי מבקש לעצב את הסיטואציה של המו"מ בצורה שרק צד אחד יוכל לוותר באמת. מי הוא הצד האחד? אתה, הקורבן. היודע מביא את עצמו למצב שהוא לא יכול לוותר.

- **סירוב לשאת ולתת** - הצד השני לא מוכן לדבר אתך או שיש לו תנאים מקדמיים למו"מ. (כמו.. נתראה בבית משפט). פישר ויורי מציעים את שלושת השלבים של מה לעשות כשרואים טקטיקה מלוכלכת. הדבר הראשון לזהות, השלב השני הוא להציג במפורש, והשלב השלישי הוא לדבר על זה (לשאת ולתת על זה) – השלב השלישי הוא לפי המודל של פישר ויורי (4 דברים כמובן- אנשים, אינטרסים, אופציות וקריטריונים) < להבין למה לא רוצים לדבר אתך ולא לתקוף אותם ולהציע להם אופציות אחרות, ועקרונות לברר מראש כיצד אפשר להפעיל את רכיב ההדדיות.

- **תנאי מקדמי.**

- **דרישות קיצוניות** – אם דורש למשל יותר מידי כסף, לנסות לפעול עפ"י ארבעת השלבים של פישר ויורי.

- **הסלמה של התביעות** - טקטיקה מלוכלכת מסוג של לחץ עמדתי.

- **הינעלות** - למשל שתי משאיות דוהרות אחת לקראת השנייה ושתייהן עמוסות ויכולות לזוז הצידה אך אף אחת לא זזה. הטקטיקה היא שהן במרחק של ראייה אחת מהשני אז אחד מהם לוקח את ההגה וזורק אותו מהחלון ואז השני אין לו ברירה וחייב למנוע את ההתנגשות בכך שהוא זה שיוותר ויזוז.

פישר ויורי אומרים שהכוח של הטקטיקה הזאת של הינעלות היא שיש תקשורת. אם אין תקשורת אין לבטוח בטקטיקה הזאת. פישר ויורי מציעים לשבש את התקשורת - הופכים את מה שהצד השני אומר לבדיחה או הופכים את מה שאמר לדברים בלי סמכות.

- **שותף קשוח** - הצד השני אומר שהשני צודק אך אשתו למשל לא מסכימה. (לא מדובר בשוטר טוב שוטר רע ששניהם מולי עושים את הטקטיקה אלא שאחד הצדדים מדבר על מישהו שלא נמצא בכלל..)

במקרה כזה צריך לזהות את הטקטיקה ולעיתים פתאום לבקש לדבר עם השותף הקשוח כדי לשכנע אותו.

- **קבל או דחה** - זה בעצם מראה שאין משא ומתן. אם רוצה אז כן ואם לא אז לא.

לסיכום טקטיקות מלוכלכות - אל תהיה קורבן, תזהה כיצד להתמודד עם עושים לך זאת.

קל להגן על עמדה הוגנת והגיונית שהיא גם פתוחה לשמוע טיעונים הגיוניים והוגנים.

כשלים במו"מ:

"מדוע צדדים למו"מ נכשלים פעמים כה רבות, על אף קיומו של פתרון הגיוני לסכסוך שביניהם, אשר עדיף עבורם על פני סכסוך כוחני? ומדוע משכבר מושג פתרון, הוא לרוב איננו הפתרון האופטימאלי...?" [כשלים בדרך למו"מ].

נשארים במלחמה ובחוסר פתרון ולא מצליחים להגיע באמצעות המו"מ מהנקודה לפתרון. אם רואים שכבר הגיעו אפילו לפתרון הוא לא הפתרון האופטימאלי והטוב.

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

יש כשלים במו"מ, פסיכולוגים אומרים ונדון בהם עפ"י קטגוריות של כשלים.

מדוע שמושג פתרון הוא לא האופטימאלי? לא תמיד קל לבדוק מה הפתרון האופטימאלי, מי יכול להחליט מהו?

כשצדדים צריכים לקבל החלטות אין להם את כל האינפורמציה שיש בידי הצד השני. הם צריכים לקבל החלטות וזה נקרא תורת המשחקים- שיוצעים את הקלפים שלך ולא של הצד השני ויש מודלים שאפשר להציג כדי לדעת איך להגיע לתוצאה האופטימאלית. יש תיאוריות שיכולות למדוד תוצאה אופטימאלית.

הכשלים המונעים מאתנו להגיע לתוצאה האופטימאלית או לא מגיעים לשום תוצאה:

1. כשלים אישיים ובינאישיים-
(כמו אגו) דיברנו ברכיב האנשים.

2. כשלים טקטיים ואסטרטגים-
הסתרת אינפורמציה ודיסאינפורמציה
הכשלים נובעים מרציונאליות יתר.
כאשר הצדדים במו"מ מפעילים רציונאליות יתר- מפעילים יותר מידי שיקול דעת, יותר מידי חישובי סיכון ואינטרסים.
הרעיון הוא שבמו"מ יש שני מתחים שבאים לידי ביטוי (רצונות נוגדים אצל כל נושא ונותן), כל אחד מהם רוצה להגדיל את החלק שלו בעוגה, מצד שני לכל נושא ונותן יש את הרצון להגדיל את העוגה הכללית כי אז הביס שלי בעוגה עצמה יהיה יותר גדול כי הוא ממכלול גדול יותר- שני מנועים ורצונות. הבעיה היא שלעיתים הדברים סותרים ונוגדים אחד את השני ופעמים רבות מתוך מלחמה שלי שמטרתה להגדיל את החלק שלי בעוגה אני מקטינה את העוגה עצמה.
דוגמא- "דילמת האסיר"- תפסו שני חשודים ועכשיו מפרידים אותם וכל אחד עומד בנפרד בחקירה, ויודע שתפסו את השני. קודם מפרידים ביניהם כדי שלא תהיה תקשורת , אין עליהם ראיות חוץ מאם הם יגידו בעצמם. אומרים לאחד שאם יודה הוא יקבל רק 50% מהעונש וככה אומרים לשניהם. שניהם יודעים שהכי טוב לשניהם לשתוק אבל יש סיכון שהשני ידבר ואז אני אפסיד. זה כשל ובד"כ מגיעים לתוצאה ששניהם מספרים. במו"מ בא לידי ביטוי בהסתרת אינפורמציה. במו"מ אינפורמציה זה כוח כי יש דברים שהצד השני לא צריך לדעת.

3. כשלים קוגניטיביים-
הרעיון הוא לא יותר מידי רציונאליות כמו בקטגוריה השנייה אלא מדברים על כשלים שנובעים מתהליכים קוגניטיביים ואמוציונאליים שעוברים על בני אדם באשר הם בני אדם. למשל הטעויות, אנו לוקים בהטעויות שגורמות לנו לפרש אינפורמציה בצורה לא נכונה וסובייקטיבית, להעריך סיכונים בצורה לא נכונה, להעמיד סדרי עדיפויות לא נכון ומתנסים בכל מיני רגשות של רווח והפסד ואלו משפיעים עלינו בכל מה שקשור ברווח והפסד.
הכשלים הקוגניטיביים- נובעים מתהליכים קוגניטיביים, אמוציות. הטעויות ודברים שעוברים על בני אדם כאשר צריכים לקבל החלטות, במיוחד על אנשים שמקבלים החלטות במו"מ.

- **אובססיית (תחושת) הצדק הפנימי-** הרעיון הוא שפעמים רבות צדדים במו"מ נוטים לדחות הצעה שהיא גם לשיטתם טובה ומעניקה להם רווח וודאי לעומת המצב הקיים שלהם, אבל יש להם הרגשה פנימית שההצעה לא מספיק הוגנת כי היא מפרה את תפיסת הצדק הפנימי שלהם. הפתרונות הפרופורציונאליים הם לאור תחושת הצדק הפנימי

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

- שלהם (למשל מי התחיל בוויכוח, מי הציע יותר) דברים שגורמים לתפיסת צדק פנימי המעוותת את הפתרון האובייקטיבי שהייתי יכול להגיע אליו אם הייתי עושה הסכם.
- **הטעיות של פרשנות/פערי פרשנות** - פעמים רבים אנשים מפרשים את הסיטואציה או את ההצעות של הצד השני, את הוויתורים שעשיתי והשני לא. הפרשנות סובייקטיבית ומשפיעה על כל החלטות שמקבלים ומשפיעה לא טוב ועלולה להיות כשל. כי הם לא רואים שזו פרשנות סובייקטיבית שלהם אלא חושבים שזה נכון מה שהם חושבים - נוטים לא לראות במה שקשור לכשלים האלה.
- **הפחתה תגובתית** - אם יציעו לך משהו ותגיב ישר ותסכים אז הצד השני ירגיש שפספס כי יכול היה להרוויח יותר. זה כשל. הפחתה תגובתית היא שצדדים נוטים להמעיט או להעריך פחות הצעה או ויתור שהצד השני עושה אם הם הוצעו ע"י הצד השני. במקום לשפוט את ההצעה לגופה שופטים אותה על סמך מי שהציע אותה.
- התופעה הזאת מתרחשת כי (המכניזם בבסיס התופעה) היא שמה שבא בקלות יש נטייה פחות להעריך אותו. סיבה שנייה היא שברגע שהצד השני הציע את זה אז מן הסתם זה טוב לו ואם זה טוב לו באוטומט (וזה טעות!!) זה רע לי. המחשבה שאם זה טוב לו זה בטוח רע לי היא טעות! המחברים מציעים תפריט ויתורים מקדימים - אחרי שבאנו דנו נפגשנו עכשיו עושים שיעורי בית וכל אחד כותב מה הוא היה רוצה לקבל מהצד השני ובפגישה הבאה נחליף ואז אני אענה לו על מה מהדרישות אני מוכן לענות - זו דרך להתמודד עם כשל.

שיעור 8:

- **רתיעה מהפסד** - יש פעמים רבות רתיעה מהפסד ובשביל לוותר על חפץ זה בכסף יותר כי קשה לוותר. החפץ בשביל קבוצה מסוימת הוא רווח. מנקודת המוצא להסכם יש באמצע גם ויתורים. ההטעיה של רתיעה מהפסד, הכשל הקוגניטיבי אומר שאנשים יתנו משקל רב יותר לויתורים וההפסדים במו"מ והסיכונים יותר מאשר לרווחים. בגלל שמעריכים לא רק שהרווחים יותר יעלו על הוויתורים כדי להגיע להסכם אלא צריך שיהיה גדול יותר משמעותית. חשיבה לא רציונאלית. אנשים מפחדים להפסיד קצת ולכן לוקחים סיכון גדול יותר. לא ישנו את דעתם אם ההפסד קטן וייקחו סיכון להפסד גדול יותר. הפסד הוויתור עולה על הרווח.
- **אופטימיזם מופרז** - הכוונה לנטייה של אנשים פעמים רבות לפתח ביטחון בלתי מוצדק אובייקטיבית - שנובע מאופטימיות מופרזת. במו"מ אופטימיים ביחס לויתורים של הצד השני או לרצון שלו לעשות איתי הסכם. לפעמים האופטימיות המפורזת נוגעת לאופציה הכוחנית (כמו בית משפט). צדדים במו"מ שנותנים ערך גבוה לעיתים זה נובע מאופטימיות יתר. המקור שבבסיס ההטיה הוא א-סימטריה. בין הידע שיש לי לידע שאין לי. האופטימיזם המופרז נובע מידע נגיש לבין הידע שיש לצד השני. חילקו קבוצה לארבע: אחת של נתוני רקע לתיק, אחת טענות התובעת, לשלישי טענות הנתבעת, לקבוצה האחרונה הכל (שלושת הראשונות קיבלו אחד ממה שיש לקבוצה הבאה בנוסף), ביקשו מהם לכמת כמה מושבעים יצביעו בעד הנתבע ומי שהכי טעה זה הקבוצה שקיבלה רק נתונים של צד אחד. המחברים אומרים שהנטייה לפתח פרספקטיבה פנימית (לא לראות מה היה קודם אלא רק את הנתונים שיש לי ולהיות בטוח שבזכות זה אנצח) זה ביטוי להטיה של הכשל של אופטימיזם מופרז. אופטימיזם מופרז לעיתים יתרון כי הוא מביא הטעיה לצד השני ומוליך אותו שולל כתוצאה מפרזנטציה שנובעת מאופטימיות מופרזת. הרעיון כי זה עלול לעשות פרזנטציה לצד השני, יכול להיות טוב גם בסיטואציות שצריך כושר עמידה, כוח סבל, התמדה.
- כיצד ניתן לנצל את הכשל של האופטימיזם המופרז כדי לעזור במו"מ? לפתח את האופטימיזם להשיג משהו, וזה יענה על האינטרסים, להגדיל את האופטימיסטיות אצלו להתקדם לעבר הסכם. עושים את ההטיה הזאת ביחס להסכם ולתוצרים שלו ומגדילים את הסיכוי שבאמת יאמין בצורה אופטימית שיכול להגיע לתוצאה האופטימית שלו.

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

- **הדיסוננס הקוגניטיבי** - [דיסוננס-סתירה]. דיסוננס קוגניטיבי אומר שבגלל שאנשים לא אוהבים סתירות הם פועלים כדי ליישב אותם. במו"מ פעמים רבות שנמצאים בקונפליקט מתמשך (מו"מ מתמשך) אנשים נוטים להקטין את החרטה הרגשית. כשאדם נמצא במו"מ ממושך במקום לוותר יישאר שוב פעם- משתמשים בהצדקה כדי להצדיק או להסביר לעצמם למה הם עדיין כאן. לעיתים כבר מסתמנת הצעה לפתרון ועומדים לחתום אבל אז פתאום עולה זה שכאילו יכולנו להשיג פתרון כזה כבר מזמן אז עכשיו אני לא יקבל אותו כי יהיה יותר טוב- מבחינה רציונאלית. הרעיון שזה גם לעיתים גורם לדיסוננס שעולה מהעבר- קל ומפתה להישאר במסלול הכוחני ושתהיה נטייה לאוטוסוגסטיה (שכנוע עצמי).

- **העדפת הוודאי** - התוצרים של המו"מ מתחלקים לשניים. אם נגיע בסוף להסכם אז יצאו גם תוצרים וודאיים של המו"מ. הבעיה היא שיש הרבה פעמים השלכות שאינן וודאיות- למשל אם נגיע להסכם יש סיכוי שהוא יתקשר איתי בעתיד בהסכם אחר, או שיכתוב עלי כתבה ועוד, תוצרים לא וודאיים כי זה לא כתוב בחוזה, נתון לרצון הטוב של הצד השני. הכשל הוא שהרבה פעמים התוצאות מהסוג השני חשובות להן (אלו שלא בחוזה) הרבה פעמים הם לא מספיק נותנים לתוצרים האלה משקל.

4. כשלים מבניים:

לא כשלים בינאישיים ואישיים, לא כשלים טקטיים ואסטרטגים מחישובי סיכון, לא כשלים קוגניטיביים שנוגעים להטיות וקיצורי דרך מנטאליים וקיצורי דרך רגשיים. זה כל מה שנשאר.

הכוונה לגורמים רחבים יותר, גדולים מהצדדים, לא קשורים אליהם. לעיתים המו"מ נשאר תקוע בגלל גורמים ארגונים, מוסדיים, מבניים, פוליטיים, בירוקרטיים- משפיעים על קבלת החלטות של צדדים.

למשל שיקולים פוליטיים שמשפיעים על אנשים פוליטיים להבטחות או להסכמים. יש פעמים רבות פער בין מי שמנהל את המו"מ בפועל לבין מי ששלח אותו שהוא הצד למו"מ.

(למשל עו"ד ולקוח. הצד במו"מ הוא הלקוח אבל מי שמנהל זה עו"ד).

דבר זה נקרא **שולח-שלוח** = הצד האמיתי למו"מ והשולח שלו.

עלולים להיווצר ניגודי אינטרסים בין שולח לשלוח ב:

- **היבט כספי** - לעיתים עו"ד מקבל אחוזים בתוצאה ורוצה כמה שיותר שירוויחו. יכול להיות גם מהסיבה שעו"ד מקבל פר שעה. ללקוח חשוב הזמן ולסיים את התהליך וגם עלויות לנהל קונפליקט ארוך לעומת זאת עו"ד מקבל שכר פר שעה, יש מחקרים שמראים שזאת הסיבה שהסדרי פשרה מגיעים בשלב מאוחר בתיק למרות שהיה ניתן להגיע אליהם קודם בתוך מו"מ בין עורכי הדין.

- **כבוד ואגו** - יש לעו"ד כבוד לעצמו ולא יהיה מוכן להגיע להסכם ישר, יש לו מוניטין שלא מתפשר עד גבול מסוים. יכול להיות בגלל אידיאולוגיות-אקסיומות שבמקרה של משהו מסוים צריך להתנהג אליו בצורה מסוימת, למרות שללקוח לא אכפת והוא רק רוצה לסיים אך שבוי בידיו של עו"ד- זה ניגוד אינטרסים בין השולח לשלוח.

כל הכשלים שדיברנו מכל הסוגים כאשר זה נמצא אצל השלוח ולא אצל הצד למו"מ הם נקראים כשלים מבניים. מהסוג שעכשיו מדברים עליהם. כשכל הכשלים שדיברנו עליהם הם נחלתו של השלוח זה כשלים מבניים. (שלוח יכול להיות הרבה סוגים לא רק עו"ד ולקוח, יכול להיות נכדה וסבתא, מטווח ולקוח ועוד).

[צריך במבחן לציין את סוגי הכשלים אפילו אם מעורבב לציין את כולם].

דרכי התמודדות עם הכשלים:

- למסגר מחדש, לרוקן את הרגשות השליליים של מישהו בכך שמציגים את הדברים קודם (כמו חמה שנתקעת ביום חמישי ובאה ואומרת כשמגיעה אוי אני בטח מה זה תקועה לך עכשיו ואת עונה לה מה פתאום)
- מחברים אומרים שהרבה פעמים אפשר לדבר על זה וכבני אדם כולנו נופלים בכשלים וצריך הגיד מראש או בתוך חשיבה במו"מ ולומר זה יגדיל את הסיכוי למו"מ ושיתוף פעולה בין הצדדים והתמודדות עם כשלים.
- בכשל של האופטימיזם- לטעת בצד השני אופטימיות בקשר למה שרוצה להפסיד.
- בכשל של רתיעה מהפסד- פעמים רבות אנשים יעדיפו לא לוותר על משהו קטן במו"מ יפוצצו את המו"מ ויגיעו לבית משפט ששם יפסידו הרבה יותר אם לא תצליח- ייקחו סיכון גדול על פני ויתור קטן כי שונים לוותר. הפתרון שצד שלישי שמגשר או אתה אם אין ינווט את הכשל לטובת ההסכם או לטובת המו"מ, בצורה שיראה לו כמה הוא מפסיד אם יישאר בעמדת המוצא ובלא להתקדם על ההסכם ולתקוע את המו"מ.

"אם לבית משפט שנינו נפסיד או שנינו מסתכנים בלהפסיד זמן כסף ועוד". ניתוח: מראה שיתוף אינטרסים משותפים בכך שאומר "שנינו", בנוסף גם רתיעה מהפסד שמנצל את הכשל שלו שלא אוהב להפסיד ומראה לו שהוא לא אוהב להפסיד. ניתן גם לנתח כניצול נכון של הכשל של רתיעה מהפסד לטובת חתירה להסכם. מכניסים את הכשל הזה למקום של מחוץ לשולחן הדיונים של בית משפט ומראים לו ששם הוא יפסיד.

שיעור 9:

מו"מ ועורכי דין:

חוק לשכת עו"ד אומר שפעולות מסוימות אסור לעשות אותן אלא עו"ד (למשל עריכת מסמכים בלי אופי משפטי לרבות ייצוג אדם אחר במו"מ משפטי לקראת עריכת מסמך שכזה). לפעמים במקרים מסוימים מו"מ לקראת מסמך משפטי אסור למישהו שלא עו"ד. לכן במו"מ פעמים רבות צריך עו"ד. עד עכשיו דיברנו על המצב המצוי שעו"ד ומו"מ הולך ביחד.

אך האם עושים את המו"מ של פישר ויורי? כי אם לא הם לא מועילים למו"מ.

מה המצב הרצוי ומה המצב המצוי? מה עו"ד תורמים למו"מ?

בעד עו"ד במו"מ:

- א. **הפן המשפטי**- כאשר כורתים חוזה רוצים שהחוזה יהיה חוקי. כאשר בחוזה עצמו או לקראת כריתתו (במו"מ) מוותרים על כל מיני דברים אני רוצה לדעת על מה אני מוותר- רוצה לדעת שגם אם לא אלך לפי החוק רוצה לדעת על מה אני מוותרת, רוצה לדעת מה ה"בטנא" שלי, אם אין לי ידע משפטי לא אדע מה בית משפט פסק במקרה קודם שהיה כמו שלי.
- יש לבדוק איזה אמות מידה אובייקטיבים יש לצד השני למול מה שאני מבקש (4 במודל של פישר ויורי).
- במו"מ אומרים שצריך לוותר אבל רוצים לדעת שזהו ויתור מושכל, רוצה לדעת על מה אני מוותר, אם החוק נותן לי את זה, רוצה לדעת מה הפן המשפטי נותן לי. לצורך הסכמה מדעת חייבת לדעת גם את הבטנא וגם על מה אני מוותר.
- כותבים אומרים שמו"מ פישורי-גישורי הוא ממש סכנה אם לא יודעים על מה מוותרים ולכן מי שחשוב זה עורך הדין.

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

ב. **איזון בין הצדדים**: יש טענה שלעיתים במו"מ בלי עורכי דין שברגע שיש פערי כוחות בין הצדדים אז הצד החזק יבלע את הצד החלש אך ברגע שיש עורכי דין בתמונה הם יאזנו את זה. אם אין עורכי דין אז הצדדים יעשו טקטיקות מלוכלכות יותר וזה ישפיע בתת הכרה על המגשר, אם יש עורך דין זה משנה קצת את התמונה ומאז בין הצדדים

נגד עו"ד במו"מ:

א. **הריגת היצירתיות**- זו אחת הביקורות נגד עו"ד במו"מ, באים מתוך חשיבה מאד מקובעת, להבדיל משיח של אינטרסים (רכיב 2 במודל של פישר ויורי). אם אין יצירתיות או חשיבה יצירתית ומקובעת זה הורג את אופציית 3 במודל. וגם הורג את 2 במודל של אינטרסים- כי כל הזמן אתה צמוד לחוק כי עורך הדין מצמיד אותך לשם.

ב. **כשל מבני מסוג של שולח-שלוח/ניגוד אינטרסים**: עו"ד בא עם אינטרסים משל עצמו וחושב על האינטרס שלו ועל מה שמסביב ולא רק על של הלוקוח.

ג. **פגיעה ברכיב האנשים- יורם אלרועי** במאמרו מכנה "המפה הפילוסופית של עורכי הדין" אומר שכמו שכל שטח אפשר לתאר אותו במספר מפות שונות (מפה על סוגי אדמות, מפה של שטחי ישראל, מפה גיאוגרפית), הטענה שלו היא שהמפה הפילוסופית של המשפטן (עורך דין וגם סטודנט) היא מאד מסוימת ולא יצירתית. היא קשורה לזכויות/חוקים אך בהרבה מובנים שונה מאד מהמודל של פישר ויורי ושונה מרכיב האנשים. הכוונה שעורכי דין במו"מ בגלל החשיבה היריבותית היא של אקלים תחרותי ויריבותי (דואג לאינטרסים של הצד שלי והצד השני נתפס כיריב), להבדיל מרכיב האנשים במודל של פישר ויורי של שני האנשים שטבעו והם שותפים אחד לשני וזקוקים אחד לשני כדי לצאת מהמים בשלום.

המפה הפילוסופית של המשפטן (נכתב ע"י מיקה במאמרה)- "תפקידי כעו"ד היה כאלה:

- נתחי (כעו"ד לא באובייקטיביות),
- בקרי האשימי או מצאי פגמים (הכניסי אליהם).
- חרצי משפט (אם הלקוחות הקורבנות זה לא בהכרח אשמת הצד השני.
- מנעי תקשורת (אל תקלקל את התיק שלי בדיבורים)
- הפחיתי במידת אחריותו של לקוחך לבעיה.
- עזרי ללקוחך לזכות על חשבון היריב שממילא אינו ראוי לשום דבר.

לסיכום- המפה הפילוסופית של המשפטן מדברת על אקלים יריבותי –אדברסרי. הצדדים נחשבים כיריבים שבמאבק, המשחק הוא סכום אפס- עוגת משאבים מוגבל כאשר הפתרון האידיאלי הוא בית משפט – צד שלישי אובייקטיבי. החשיבה של שיח של זכויות ולא אינטרסים וההפך משלום וישוב סכסוך דרך בית משפט זו חשיבה שמסלימה את הסכסוך ומאבדים יתרונות ללקוח שלנו.

רופסור דראק בוק- האשים את בתי הספר למשפטים, "מי אחראי לחשיבה האדברסרית של הצדדים בדרך אל הפתרון באמצעות בית משפט? בתי הספר למשפטים מחנכים את התלמידים להתכונן לקרב המשפטי הם מלמדים דיון אזרחי, דיני ראיות שמוקדשים למאבק בבית המשפט אבל הם מתעלמים לחלוטין מדרכים אחרות ליישוב סכסוכים. המתקדמים שבהם אף מתגאים בקורסים לטקטיקה משפטית ולדרכי ניהול משפט. תכנית הלימודים בנויה על ניתוח של פסקי דין של בתי משפט שהם תוצאה של מאבק חזיתי ואינם עוסקים כלל בדברים שיקלו על הצדדים ליישב את הסכסוך ללא הזדקקות לבית משפט. אומר שהכול חייבים להסכים בתי הספר מכינים את התלמידים לקונפליקט יותר מלאומנות של פיוס ויישוב חילוקי דעות וזה אינו משרת את המקצוע. למעשה עו"ד מקדישים יותר זמן לניהול מו"מ מאשר עיון בספריות.

לסיכום-

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

- כעורכי דין בעצם, בכלל החינוך המשפטי, עו"ד שמנהלים מו"מ עלולים לנהל מו"מ שונה מהמודל של פישר ויורי. אמונים כעורכי דין על השיטה האדברסרית- בבית משפט שנוטה לראות בצד השני יריב. הצד השני הוא בעיה- בדיוק הפוך **מרכיב האנשים** שצריך להפריד את האנשים מהבעיה. לכן קשה לנו כשמנהלים משא ומתן להפריד את האנשים מהבעיה.
 - כעורכי דין הוטמעו בנו לימוד וניסיון משפטיים שמדגישים את השיח של זכויות, את הקרב למען הניצחון ולכן קשה לנו לראות את האינטרסים. יותר מזה קשה לראות את האינטרסים של הצד שני – שלפי המודל **ברכיב האינטרסים** משתלם לי להיענות לאינטרסים של הצד השני.
 - כעורכי דין אנחנו מתרכזים בניתוח העבר לעומת זאת בגישור **צופים פני עתיד**- שיח של אינטרסים זה מה אתה רוצה, מה חשוב לך להשיג ומה האינטרסים שלך.
 - כעורכי דין קשה לנו עם הכשל ונוטים ליפול עם הכשל של הסתרת אינפורמציה ודיסאינפורמציה, במו"מ אם אתה רוצה שהבעיה שלך ייפתר או שהאינטרס שלך יבוא לידי ביטוי בהסכם שבסוף אז למה שתסתיר אותו – **לא להסתיר אינפורמציה** כמה שאפשר.
 - כעורכי דין אנחנו מאמינים בניהול מלחמות התשה, איך להציג סעדים זמנים, שאלונים לצד השני, להטריד אותו כמה שיותר. והשאלה אם זה טובת הלקוח שלך גם. מרוכזים בד"כ רק בלקוח שלי כי הוא משלם לי ויש לי חוב נאמנות כלפיו (סעיף 54 לחוק לשכת עו"ד). המודל של עו"ד **נוגד את האופציות**, מעבר לחסר ביצירתיות, חושבים פחות על אמות מידת אובייקטיביות חוץ מהחוק. אבל יש פעמים רבות אמות מידה אובייקטיביות שהן לא רק החוק, ברגע שעו"ד נכנסים לתמונה בטוח שזה ילך לכיוונים כאלה.
 - **הקשבה אקטיבית לצד השני**- כמעט ואין הקשבה אקטיבית, אין ללקוח במה ליצירתיות ולא להביע את עצמו.
- הרעיון הוא שאין מקום כל-כך לצדדים (בעלים האמתיים של הסכסוך). ברגע שעו"ד נכנסים לתמונה ופונים להליך אדברסרי בבית משפט.
- האם זה בצדק או לא והאם יש אפשרות אחרת? לא בצדק ויש אפשרות אחרת שהיא מודל חדש שהגיע עד כדי חקיקה פדראלית הנקרא **"משפט שיתופי"**: עורכי הדין הללו מדברים על משפט שיתופי כ"חזקה הביתה", מה שעושים קרוב למודל של פישר ויורי. (הסיפור של המחיצה של גן עדן וגיהנום שנפלה ולגן עדן לא היה עורך דין)
- בשנת 1990 עו"ד סטיוארט עשה מהפכה והחליט, הרגיש שעורכי הדין לא רק שעדים להקצנתו של הסכסוך ההסלמה ולמחיר הכבד שהלקוח צריך לשלם. הרגיש שלעורך הדין יש אחריות מסוימת ושהם שותפים לזה. את העלייה של המודל של משפט שיתופי אפשר לזקוף לטובת עורכי הדין שהרימו אותו, דווקא מתוך זה שאתה עורך דין. התחילו להקים קבוצות של עורכי דין שעוסקים רק במשפט שיתופי. התכנסו בקבוצות בשטח והגיעו כמעט לכל מדינה בארה"ב.
- המודל של המשפט שיתופי זה דרך אלטרנטיבית לישוב סכסוכים (כמו שמשא ומתן זה דרך ליישוב סכסוכים במקום לפנות לבית משפט).
- כל צד שיש לו סכסוך מגיע עם עורך דין, שני הצדדים עם עורכי דין עושים פגישה שמטרתה להגיע להסכם. מטרת הפגישות להגיע להסכם. הם חותמים הסכם ארבעת הצדדים- שכל מה שהם מנסים לעשות זה פגישות שבמהלכם מנהלים משא ומתן גישורי-פישורי. יודעים שהאופי של המשא ומתן לא כוחני ולא טקטיקות מלוכלכות, יש להן חובת נאמנות כלפי הצד שלהם אבל גם כלפי התהליך וגם כלפי הצד השני. מנהלים משא ומתן כמו של פישר ויורי. הצדדים עצמם שותפים פעילים ומובילים משא ומתן ראוי (לא רק פן המשפטי אבל גם הוא נמצא).

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

העניין היפה הוא שהצדדים מתחייבים שהם לא פונים ולא מאיימים לפנות לבית משפט, עורכי הדין חותמים על תניית הפרישה בסעיף שבמקרה שאחד הצדדים פונה לבית משפט הצד השני מיד פורש מהתיק ויהיה אסור לו לייצג- יש אינטרס לעורך הדין ללכת לפי המודל של פישר ויורי.

המהפכה התחילה מעורכי הדין אך עברה גם לחקיקה קודיפיקטיבית (טקסט חוקקה קודם).

האם המודל של ארבעת הצדדים של משפט שיתופי הוא באמת תקין עפ"י כללי האתיקה? האם המודל הזה לא סותר? מי אמר שטובת הלקוח זה לא להתנהל בבית משפט? האם יש ניגוד אינטרסים? האם צריך להעלות כל טיעון משפטי? הנקודה המרכזית הינה מהי טובת הלקוח? עורכי דין של משפט שיתופי מגדירים אחרת את טובת הלקוח. טובת הלקוח עפ"י הספר של השופט קלים טובת הלקוח זה לא רק לקבל את הכי שאפשר מבחינת פיצויי כספי אלא מפעילה על עורך הדין חובה לפעול לטובת הלקוח, לתת לו את הייעוץ שיביא לו את מירב התועלת.

בספר של האו"ם על משפט שיתופי אומר שטובת הלקוח או דרישת הייצוג העז מעולם לא כיוונה לרדיפה פזיזה ולא אחראית על כל יעד של הלקוח ולזכות בפרוסת העוגה הגדולה ביותר מבלי להביא בחשבון את המחיר המתבקש. התומכים במשפט שיתופי למעשה טוענים שכעורכי דין שיתופיים חותרים לטובת הלקוח אך מגדירים קצת אחרת את טובת הלקוח ואת האינטרסים שצריכים לעמוד בראש מעיניהם של לקוחות. ז"א לא דווקא סכום הכי גבוה אלא לעיתים ובת הלקוח כוללת את מערכת היחסים הכוללת, את הטווח הארוך ולא רק את הטווח הקצר, לעיתים כוללת את טובת המשפחה כולה, כוללת את הרצון לא לרדת למכנה המשותף הנמוך ביותר ולשחק אתו כי זה יכול לחזור אליך.

לסיכום- עורכי הדין שהלכו לכיוון המשפט השיתופי מכנים את זה כהמרה דתית. מתארים זאת כאילו גילו את עצמם, מומחים לניהול משא ומתן מודרך, הם לא מובלים אלא מובילים את הלקוח. הלקוח יפעל מהחלק יותר גבוה שלו ולא כמו לקוח עצל. יש תפקיד לעורכי הדין של חינוך- לחנך את הצדדים ולהוביל אותם שיהיו מכוונים לכוונות הראשוניות האמיתיות שלהם. לא רק מו"מ משסף אלא מו"מ משתף. כעורכי דין אנחנו לא צלף בכיר.

פרופסור דרעק אומר שחווה כי בדוק הבא ההזדמנויות הגדולות של החברה ימצאו את עצמן בניצול הנטיות האנושיות לטובת פשרה מאשר לנטיות הטבעיות לתחרות ויריבות. **אם עורכי הדין לא יהיו מנהיגים בגיוס של שיתוף פעולה ובמנגנונים שיעזרו לפרוח לא יפעלו במרכזם במנגנונים שיפרחו.** אם יש רק פתח או דרך ליישוב סכסוכים בדרכי שלום יש לחשוב ולשקול וליישם זאת.

מו"מ ומגדר:

האם יש הבדל בניהול המשא ומתן בין הנשים לגברים?

[לקרוא את המאמר של טל גת ומלאך על הבדלים בין המינים]

עשו מחקר על 30 זוגות מתגרשים (בטווחי גילאים שונים, מקצועות ומגורים ועוד). , נמצא שיש פערים בין המינים בכל מה שקשור למו"מ.

במאמר של אמירה גלין מדברת על כך שיש הבדלים בין המינים במו"מ.

יש הבדל בין המינים ב:

- סוג הטענות- גברים נוטים להזכיר עקרונות מוסריים, חוקים, אמות מידה אובייקטיביות (קריטריון 4 במודל של פישר ויורי). לעומת זאת נשים נוטות להתבסס על טיעונים של אכפתיות, מוסר, מחויבות בין אישית, מערכות יחסים ושיתופיות. בד"כ נשים מעלות ראשונות את נושאי הילדים במו"מ על גירושים

כל הזכויות שמורות – השימוש באחריות המשתמש/ת בלבד

שם הקורס: עקרונות ניהול מו"מ מרצה: ד"ר דפנה לביא מסכמת: נופר לביא

- נשים נשאלות יותר על טיעוני צדק סובייקטיביים שנשאלים על מערכת היחסים הספציפית (כמו איך אתה מסוגל...), לעומת זאת גברים נשענים על טיעוני צדק אובייקטיביים (לפי החוק).
- נשים נוטות להשתמש יותר בטיעונים רגשיים, גברים נוטים להשתמש יותר בהכללות.
- גברים בסגנון הויכוח דומיננטיים, ישירים, נמנעים מלהשיב, ונשים יותר טנטטיביות (מסיימות בשאלות).
- גברים מביאים טיעונים מעולם העסקים ומה מקובל. נשים פחות מתרכזות במטרות אינסטרומנטליות, סגנון יותר רגשי ולא ישיר- עקיף.

לסיכום- קארול השייכת לפמיניזם התרבותי מדברת על אתיקה של אחריות ומחויבות, של תפיסת צדק ושיתופיות של מערכות יחסים, יותר רואות את ה"אני" בתוך הקשר. לעומת זאת ה"אני" הגברי הוא יותר "אני" נבדל ועצמאי. לגברים יש אתיקה של צדק פעולות והישגים ונשים של אחריות ומחויבות. בגלל האתיקה של האחריות נשים נוטות לראות את העולם כמורכב ממערכות יחסים. לעומת זאת גברים רואים את העולם כפרטים נבדלים נפרדים שמה שמחבר ביניהם זה מערכות של חוקים.

אחד ההסברים של חלק מהזרמים בפמיניזם בהבדלים בין המינים במו"מ הוא שמבחינה חברתית אנו חונכנו בצורה שונה. החברה מעבירה מסר, מגדירה תפקיד שונה חברתית לגבר ואישה. *אוריית קמיר* אומרת שעקב חינוך שונה והקצאת תפקידים שונים מפתחים רגישויות שונות. *לדעת המרצה* – התיאוריה שגויה ולא נכון לומר שבגלל שהחברה מחנכת יש הבדל, אלא יש הבדלים מולדים. מחקרים גילו שאחרי שניים נשים מבחירה לא בחרו בתפקידים ובפיתוח למרות שהסירו מהן את העול.

שיעור 10:

פתרון מבחן לדוגמא.