

כריסטופר מור אסטרטגיות לטיפול במצבים מיוחדים

כללי:

- הפרק דן בהתערבויות של המגשר בתגובה לבעיות ייחודיות או בלתי-רגילות המוצבות על-ידי הצדדים או למצבים שאינם קיימים בכל גישור.

אסטרטגיות עיקריות:

- אפשר לסווג את האסטרטגיות והפעילויות הנפוצות לטיפול במצבים מיוחדים אלה לחמש קטגוריות:
 1. טכניקת ההתוועדות הנפרדת (caucus).
 2. טכניקות העושות שימוש בעצמה ובהשפעה של המגשר.
 3. טכניקות לניהול יחסי העצמה בין הצדדים.
 4. טכניקות המשמשות בצוותי משא ומתן רבי משתתפים.
 5. טכניקות המשמשות בצוותים כאשר מעורבים בסכסוך מעגלים רחבים יותר של מיפי כוח.
- הסקירה שלהלן תעסוק בשלושת האסטרטגיות הראשונות (שתי האסטרטגיות האחרונות רלוונטיות פחות לעניינינו).

טכניקת ההתוועדות הנפרדת (caucus):

- [התוועדות - פגישה מכוונת לשם שיחה או הרצאה - מילון ההווה]
- בהתוועדות נפרדת, הצדדים מופרדים פיזית זה מזה, והתקשורת ביניהם מוגבלת במתכוון.

גורמים העשויים לחייב התוועדות נפרדת:

1. כוחות חיצוניים - לחצים פוליטיים, כלכליים, חברתיים ותרבותיים.
2. כוחות פנימיים:
 - א. בעיות המתייחסות ליחסים בין הצדדים או בתוך צוות משא ומתן.
 - (1) ונטילציה של רגשות עזים ללא הסלמת חילוקי הדעות בין הצדדים.
 - (2) הבהרת תפיסות או הנחות.
 - (3) שינוי התנהגות לא-פרודוקטיבית או התנהגות שלילית החוזרת על עצמה.
 - (4) החלשת תקשורת לא-מסייעת והגבלתה.
 - ב. בעיות המתייחסות לתהליך המשא ומתן.
 - (1) בירור והערכה של הליכי המשא ומתן.
 - (2) עיצוב הליכים חדשים.
 - (3) הפסקת הזרימה של הליכים שליליים.
 - ג. בעיות המתייחסות לסוגיות מהותיות הנתונות לדיון.
 - (1) הגדרת אינטרסים.
 - (2) הבהרת עמדות.
 - (3) זיהוי של הצעות חדשות.
 - (4) שקילת הצעה של צד אחר.
3. סיבות נוספות לקיום התוועדות נפרדת:
 - (1) הצעת פסק זמן במצבי משבר.
 - (2) מיקוד מחדש את המוטיבציה של הצדדים בחשיבות יישוב הסכסוך.

- 3) עריכת מבחני מציאות באשר להצעותיו של צד.
- 4) עידוד צדדים בקשר להגשמת האינטרסים שלהם.
- 5) פעולה כלוח תהודה לאחד הצדדים.
- 6) חשיפת מידע חשאי שלא היה מתגלה בפגישה המשותפת.
- 7) פיקוח על התקשורת בין הצדדים להבטחת התמקדות במהות ומניעת תקשורת רגשית המתבטאת בתקשורת מילולית או בלתי-מילולית.
- 8) הכשרת צד לא מנוסה ברזי ההליכים של המשא ומתן והדינמיקות שלו.
- 9) מניעת ויתורים טרם זמנם או התחייבות מוקדמת מדי.
- 10) פיתוח מסמך משותף במצב של ריבוי משתתפים, סוגיות מורכבות או רגשות עזים.
- 11) פיתוח חלופות ליישוב הסכסוך באמצעות סיעור מוחות.
- 12) קביעה האם הושג טווח מיקוח מתקבל על הדעת.
- 13) תכנון הצעות שיובאו אחר כך למפגש המשותף.
- 14) בדיקת הקבילות של ההצעות של אחד הצדדים על-ידי הצגתן כדעה של המגשר.
- 15) פנייה לעקרונות משותפים או למטרות כוללות.
- 16) הבעת תפיסת המצב של המגשר ואולי גם הצעת חלופות ליישוב הסכסוך.

עיתוי:

- אפשר לקיים התוועדות נפרדת כמעט בכל עת במשא ומתן.
- תכליות טיפוסיות לפי שלבים:
 1. בשלב מוקדם: ונטילציה של רגשות, תכנון הליכי משא ומתן, זיהוי סוגיות.
 2. בשלב אמצעי: מניעת התחייבות טרם זמנה לעמדה, זיהוי אינטרסים, יצירת חלופות, בדיקת טווח המיקוח.
 3. בשלב הסופי: מוצא ממבואות סתומים, פיתוח או הערכה של הצעות, פיתוח נוסחה ליישוב הסכסוך, הבטחת יישוב פסיכולוגי של הסכסוך.
- יש להימנע מקביעת התוועדות משותפת מוקדם מדי (כאשר הצדדים יכולים עדיין לעבוד באופן פרודוקטיבי בפגישה המשותפת), או מאוחר מדי (אחרי שהתעוררו חילופי דברים או פעילויות לא-פרודוקטיביים שהקשיחו את העמדות).

מיקום:

- אפשרות להפריד ממשית בין הצדדים - חדרים נפרדים.

מטלות הכרוכות בניהול התוועדות נפרדת:

1. יידוע הצדדים על הטכניקה.
 - א. הזכרת האפשרות להתוועדות נפרדת בהצהרת הפתיחה.
 - ב. הבהרה שגם הצדדים וגם המגשר יכולים ליזום התוועדות כזאת.
2. התגברות על התנגדות של הצדדים להתוועדות נפרדת.
 - א. חששות באשר לחשאיות.
 - ב. חשש מקואליציה בין המגשר לבין הצד השני.
 - ג. בעיות עם מיפי כוח העשויות להתעורר מפגישות פרטיות.
3. מעבר להתוועדות נפרדת:
 - א. הבטחת מעבר חלק ושמירת הזרימה של המשא ומתן.
4. החלטה איזה צד יופיע ראשון:
 - א. בשלבים המוקדמים: פגישה ראשונה עם יוזם המחלוקת או הצד שביקש להתוודע בנפרד.

- ב. בשלבים מאוחרים : התוועדות עם הצד הנראה פחות גמיש.
- 5. החלטה על נושאי ההתוועדות הנפרדת.
- 6. סיוע לחזרה לפגישה משותפת :
 - א. הסבר התכלית והתוצאות של ההתוועדות הנפרדת.
 - ב. קביעה איזה צד ידבר ראשון אחרי ההתוועדות הנפרדת.
 - ג. החלטה כיצד יועלו הצעות לאחר ההתוועדות הנפרדת.

משך הזמן של ההתוועדות הנפרדת:

- אין הסכמה באשר למשך הזמן הרצוי של ההתוועדות הנפרדת.
- מקובל כי בהתוועדות שנועדה להיערך יותר משעה, מוכרזת הפסקה רשמית ומשחררים את הצד שלא נפגשים עמו.
- בכל מקרה, יש להיוועד עם שני הצדדים באופן שוויוני.

חשאיות:

- אם לא צוין אחרת, ההתוועדות הנפרדת נתפסת כחשאית.
- המגשר ישיג את רשות הצדדים לחשוף מידע שנמסר בהתוועדות הנפרדת, תוך הסבר כיצד הוא יישמש ומהן התועלות העשויות לצמוח מחשיפתו.
- המגשר יברר עם הצדדים האם יש מידע שהם מעוניינים שלא לחשוף בפני הצד השני.
- המגשר יכול להעלות רעיון של אחד הצדדים ולטעון שהוא רעיון שלו.

תפקידים ייחודיים של המגשר בהתוועדות נפרדת:

- ביטוי בולט יותר של יחסי קרבה ותמיכה (תוך שמירה על ניטרליות).
- ביטוי בולט יותר של נוקשות.
- נקיטת מבחני מציאות, בחינת חלופות היפותטיות ובדיקת שיפוטיהם של הצדדים.

התוועדות נפרדת ומניפולציה:

- התוועדות נפרדת מספקת למגשר הזדמנות למניפולציה של הצדדים לקראת הסכם, מכיוון שהם נעדרים את היתרון של תקשורת פנים-אל-פנים המאפשרת את בדיקת הדיוק של חילופי המידע.
- היכולת לפקח, לחולל מניפולציה, להסתיר או להדגיש מידע, או להציג מידע חדש לחלוטין נותנת למגשר מידה יוצאת דופן של השפעה על הצדדים.
- בעיה נוספת היא המתח בין לחץ לחשיפה לבין עצירת מידע.
- יש לשבור את החשאיות במקרים כמו חוסר גילוי פיננסי נאות, התעללות בילדים [חסרי ישע] וסכנה פיזית קרובה.

עצמה והשפעה של המגשרים

- אידאלית, יש ליישב כל סכסוך על-ידי דיאלוג רציונלי ורצון טוב.
- עם זאת, חוסר אמון והיעדר איזון בעצמה מונעים זאת בשיעור ניכר של סכסוכים.
- מגשרים חייבים לדעת כיצד לנהל את אמצעי השפעה והעצמה שהצדדים מפעילים וכיצד להפעיל לחץ בעצמם.
- עצמה והשפעה הם היכולת של אדם או קבוצה להפעיל אמצעים שונים של לחץ ושכנוע כדי לשנות את התוצאות של מצב.
- למרות שהמגשר הוא ניטרלי ביחס לצדדים וחוסר פניות כלפי הנושא, הוא מעורב ישירות

- בהשפעה על הצדדים לקראת הסכם.
- מגשרים משתמשים בדרך כלל ב-12 צורות של השפעה כדי לכוון את הצדדים לקראת הסכם :
1. **ניהול תהליך המשא ומתן:**
 - רצף המשא ומתן, צעדי פתרון הבעיות וניהול פריטי סדר היום.
 2. **תקשורת בין הצדדים ובתוך כל צד:**
 - השפעה על התנהגות התקשורת - הקשבה פעילה, הגדרה מחודשת.
 - השפעה על מבנה התקשורת - דרישה שהצדדים ידברו ישירות זה עם זה, ידברו ישירות עם המגשר או ינהלו התוועדות נפרדת עמו.
 3. **מצע פיזי:**
 - שינוי המצע הפיזי (סידורי ישיבה, צורת השולחן, גודל החדר, זמינות מקום להתוועדות נפרדת, העתקת הצדדים מזירת הסכסוך).
 4. **עיתוי**
 5. **חילופי מידע בין הצדדים:**
 - ניהול קבלת ומסירת המידע בין הצדדים וביניהם לבין המגשר.
 6. **שותפים של הצדדים:**
 - אנשים מסוימים הם בעלי השפעה על הצדדים.
 - שותפים כוללים חברים, עמיתים, בני משפחה, חברים אחרים בקבוצה במחלוקת ומיפי כוח.
 - על המגשרים להעריך מתי יש לכלול שותפים אלה ומתי יש להוציאם מן המשא ומתן כדי לקדם את יישוב הסכסוך.
 7. **מומחים:**
 - לעתים קרובות מגשרים יכולים להשפיע על הצדדים להגיע להסדר באמצעות מומחים.
 8. **סמכות:**
 - מגשרים עשויים להפעיל סמכות [עצמה לגיטימית] הנובעת מזיקתם לסוכנות לגישור או לעתים מזיקתם לגוף ממשלתי.
 9. **הרגלים של הצדדים:**
 - מגשרים פונים לעתים קרובות להרגלים אישיים כדי ליישב את הסכסוך.
 - הסכם לשמר כמה יסודות של המצב הקיים הוא לעתים מזומנות ההחלטה הראשונה שהצדדים עשויים להגיע אליה.
 10. **ספקות של הצדדים:**
 - מגשרים משתמשים בספקות של הצדדים כדי להשפיע עליהם לקראת הסדר.
 - על-ידי העלאת שאלות על תוצאות אפשריות שאינן נושאות חן בעיני צד כלשהו, המגשר עשוי ליצור ספק במוחם של הצדדים באשר למעשיות של עמדותיהם, ובכך למתן את העמדות ולהטות את הצדדים לקראת אפשרויות של הסכמה הדדית.
 - שאלות לדוגמה:
 - האם אתה סבור שתוכל לזכות בבית המשפט?
 - עד כמה אתה בטוח בעמדתך? תשעים אחוז? שבעים וחמישה אחוז? חמישים אחוז?
 - איזה סיכון אתה מוכן לקחת?
 - מה יקרה אם תפסיד?
 - איך ייראו חיך אז?
 - מה תהיה ההשפעה של זכייתך בבית המשפט על היחסים המתמשכים עם הצד השני?
 - האם תוכלו אי-פעם לעבוד יחד שוב?
 - מי עוד עשוי להיות מושפע?

- מה הם יחשבו על עמדתך?
- האם תהיה גאה להכריז בפומבי על עמדה זאת?
- האם אחרים שאתה מכבד חשים שזה סביר?
- אם הייתה בנעליו של הצד השני וההצעה הייתה מופנית אליך, האם הייתה מקבל אותה?
- האם אתה יכול לקבל זאת לטווח הארוך?

11. תגמולים או טובות הנאה:

- הצעת תגמולים בלתי-ישירים על-ידי המגשר:
- ידידות
- הערכה
- עניין ברווחתם של הצדדים
- תגובות מילוליות חיוביות

12. השפעה כפייתית:

- טכניקות כפייה בלתי-ישירות:
- גילויי חוסר סבלנות או חוסר נחת באמצעות תקשורת מילולית ובלתי-מילולית.
- איום לעזוב את המשא ומתן, או עזיבה הלכה למעשה (יעיל רק כאשר הצדדים רואים במגשר נכס, וכאשר הם מאמינים ברצינות האיום).

איזון העצמה בין הצדדים

שתי הצורות של יחסי העצמה:

1. יחסי עצמה סימטריים
2. יחסי עצמה א-סימטריים

יחסי עצמה סימטריים:

- ביחסי עצמה סימטריים הצדדים מתנהגים ביתר שיתוף פעולה, מתפקדים ביתר יעילות, ועוסקים פחות בהתנהגות נצלנית או מניפולטיבית.
- מחלוקות שבהן לצדדים יש עצמה שווה פחות או יותר הן הנוחות ביותר לגישור.

בסיסי עצמה שונים:

- כאשר לצדדים יש בסיסי השפעה שונים, מתעוררת בעיה של הערכת העצמה.
- הפעולה של בחינת הכוח והרצון של יריב ללכת לבית המשפט עשויה להיות צעד חשוב בפיתוח תפיסה מדויקת של עצמתו של הצד האחר.
- במצבים כאלה, המגשר צריך לנסות לסייע לצדדים להעריך את עצמתם ההדדית מבלי לעודד אותם לפנות לכפייה, לשנות את התנאים כך שעצמה לא תהייה רלוונטית או להעתיק את המוקד מיחסי עצמה לאינטרסים.

יחסי עצמה א-סימטריים:

- בעיות טיפוסיות:
- 1. בעיות תפיסתיות - מצבים שבהם הצד החזק מאמין שלצד החלש יש עצמה שווה לזו שלו, או מצבים שבהם לצד החלש יש דעה מוגזמת בקשר לעצמתו.
- 2. יחסים א-סימטריים קיצוניים - מצבים שבהם צד הוא בעמדה חלשה בהרבה, ושני הצדדים יודעים זאת.
- המגשרים עובדים עם הצדדים כדי למזער את ההשפעה השלילית של עצמה בלתי שווה.

- המגשרים עשויים להחליט לטפל בצד חלש המרמה באשר לעצמתו, ולידע אותו לגבי העלויות האפשריות של תרמית זאת (אם וכאשר היא תיחשף).
- המגשרים עשויים להחליט לטשטש את העצמה או ההשפעה של שני הצדדים.
- המגשרים עשויים לנסות לאזן את יחסי העצמה על-ידי העצמת הצד החלש - באמצעות הצעת מידע, עצה או יחס אוהד - או על-ידי הפחתת העצמה של הצד החזק.
- צעדי העצמה יכולים לכלול:
 - סיוע לצד החלש להשיג נתונים, לארגן אותם ולנתח אותם וכן לזהות ולגייס את אמצעי ההשפעה שלו.
 - סיוע ויידוע של הצד החלש בתכנון אסטרטגיה יעילה של משא ומתן.
 - סיוע לצד החלש בפיתוח משאבים פיננסיים כך שיוכל להמשיך להשתתף במשא ומתן.
 - הפניית הצד החלש לעורך דין או למשאב אנושי אחר.
 - עידוד הצד החלש לעשות ויתורים ראליסטיים.