TEL AVIV UNIVERSITY אוניברסיטת תל-אביב

הפקולטה למדעי החברה על שם גרשון ה. גורדון

בית הספר למדע המדינה, ממשל ויחסים בינלאומיים

אוניברסיטת תל-אביב

המשך הסכסוך באמצעים אחרים: מניעים אסטרטגיים, התנהגות שחקנים ותהליכי מו"מ כוזבים

הצעת מחקר דוקטורט

מוגש לידי: פרופ' עזר גת,

פרופ' יונתן ריינהולד (אונ' בר-אילן), פרופ' אלברטו ספקורווסקי, ד"ר אור הוניג

מגיש: אריאל רייכרד

תאריך: מרץ 2017

תוכן עניינים

תקציר.. 2

הקדמה 3

תיאור המחקר.. 7

תרומת המחקר 8

סקירת ספרות 9

1: סיווג התנהגויות מיקוח/מו"מ 9

2: הגישות הקיימות לחקר מצבי מיקוח/משא ומתן 11

2.1: כיצד מתייחסת כל גישה ביחס לאסטרטגיות מו"מ של הצדדים ולהתנהגותם? 12

3. מניעים זדוניים, מו"מ לרווחים אחרים ובחירות אסטרטגיות במשא-ומתן 15

המודל התיאורטי המוצע – הגדרת משאים-ומתנים כוזבים 18

מערך המחקר המוצע.. 21

תרומת המחקר... 24

סיכום... 25

המשך הסכסוך באמצעים אחרים: מניעים אסטרטגיים, התנהגות שחקנים ו "תהליכי מו"מ כוזבים"

Continuing the Conflict by Other Means: Strategic Motives, Actors Behavior and "Fake" Negotiations

תקציר

מה קובע התנהגות שחקנים במשא ומתן? מדוע שחקנים מסוימים מאמצים גישה פשרנית כלפי הצד השני גם במצבי מיקוח קשים בעוד אחרים נוקטים מההתחלה גישה כוחנית, בלתי מתפשרת וקשוחה גם כשזו בבירור אינה עוזרת להם למקסם את רווחיהם ואף מסכנת את המשך תהליך המו"מ כולו? מחקר זה בוחן שאלה זו, ואת הדינמיקות המתפתחות בתהליכי משא ומתן (בעיקר תהליכי שלום) באופן כללי, על ידי אימוץ נקודת מוצא ייחודית לפיה שחקנים לעיתים בוחרים להיכנס למשא-ומתן עם יריבים פוליטיים לא מתוך כוונה כנה להגיע להסכם אלא מתוך ניסיון מודע להשיג "רווחים אחרים" שאינם תלויים בהגעה לפשרה. בהינתן נקודת מוצא זו, המחקר שואל שתי שאלות: (1) אילו אסטרטגיות שחקן נתון אמור לאמץ מבחינה אופטימאלית על מנת להשיג יעדים שונים אלו? ו (2) במידה שהאסטרטגיה האופטימאלית לא אומצה, מה מנע משחקנים מסוימים לפעול על מנת למקסם את רווחיהם? מתן תשובות לשאלות אלו יאפשר לנו לזהות גורמים חשובים המשפיעים *בפועל* על התנהגות שחקנים במשאים-ומתנים בינ"ל, ויפתח פתח למחקר עתידי של הגורמים השונים שמשפיעים על הדינמיקות המתפתחות בין שחקנים במצבי מיקוח. עבודה זו עושה שימוש במתודולוגיה כפולה הכוללת בשלב ראשון פיתוח מודל תיאורטי של אסטרטגיות של משאים ומתנים "כוזבים" בהקשר של תהליכי שלום ובשלב השני, מחקר אמפירי-איכותני הבוחן עד כמה שחקנים סטו במציאות מהציפיות של המודלים התיאורטיים שפותחו.

הקדמה

מהו תהליך של משא ומתן? האם זהו תהליך שבו שני שחקנים חותרים בצורה רציונאלית להשיג את יעדיהם ולמקסם את רווחיהם, או האם זהו תהליך שנשלט על ידי פחדים, תפיסות מוטעות, בלבול, וחוסר יכולת/נכונות לוותר על נכסים הנדמים כחשובים מדי? משאלה זו נגזרת סוגיה מרכזית אחרת: מה קובע התנהגות שחקנים במשא ומתן? האם שחקנים הנמצאים במו"מ מאמצים תמיד את צורת ההתנהגות "האופטימאלית" מבחינתם, כלומר זו שבכוחה למקסם את "רווחיהם" ואת הסיכוי לממש את יעדיהם הבסיסיים? ואם לא, מדוע לא? לבסוף, יש לשאול מה קובע את סיכויי ההצלחה של משאים ומתנים – האם אלו גורמים מבניים נתונים כגון מניעי הצדדים ויעדיהם בעת הכניסה למו"מ (בתוספת חשדנות, אי אמון, עומק הפערים בין עמדות הצדדים) או האם עיצוב "אופטימאלי" של תהליך המו"מ מסוגל להתגבר על מכשולים נתונים אלו בדרך להגעה להסכם.

שאלות אלו אינן משניות: בבסיסן, הן נוגעות לא רק לאפיון של תהליכי משא ומתן כתהליך של אינטראקציה אנושית בסיסית אלא משליכה באופן ישיר על ההסברים שניתנו לסיבות מדוע אינטראקציות אלו מסתיימות פעמים רבות בכישלון ובהחרפת סכסוכים קיימים. ואכן, חוקרים רבים בספרות המשא ומתן ויישוב הסכסוכים כבר עמדו על החשיבות של "הגישה" או האסטרטגיה בה נוקטים צדדים מסוכסכים מסביב לשולחן הדיונים כקובעים את תוצאות המשא ומתן.

בקצרה, חוקרים הבחינו בין גישה תחרותית-חלוקתית, הרואה במו"מ "משחק סכום אפס" שבו כל רווח של צד אחד הוא בהכרח הפסד לצד השני ושבו כל צד מנסה למקסם את רווחיו, ובין גישה שיתופית ואינטגרטיבית יותר, הרואה במו"מ הזדמנות "לפתור בעיות" וליצור רווח משותף לכל הצדדים (באילוסטרציה, ההבדל בין גישות אלו ניתן לתמצות בהבדל בין "לחלק את העוגה" לבין להגדיל אותה לטובת כלל המעורבים). חלוקה זו היא חשובה מכיון שהקונצנזוס המקובל הוא שהגישה הראשונה מפחיתה בצורה דרמטית את הסיכוי להגיע להסכם בעוד הגישה השנייה מגדילה את הסיכויים הן להגיע להסכמות והן מגבירות את הסיכוי של עמידה בהסכם שנחתם. ואכן נקיטה בגישה חלוקתית הרואה במו"מ תחרות "סכום-אפס" (רווח שלי הוא הפסד שלך) מקושרת על ידי חוקרים רבים עם כישלון מהיר של משאים ומתנים ואף עם הסלמת הסכסוך כולו.[1] הסיבה לכך היא כמובן שכל גישה כזו קשורה לשימוש בטקטיקות מסוימות. לדוגמא, גישה תחרותית של "חלוקת העוגה" מתאפיינת בדרך כלל בהעלאת דרישות קיצוניות באופן מכוון, בהסתרת מידע מהיריב, אי מוכנות לפשרה, סירוב להיות הראשון להעלות הצעה (או להציע מחיר), סירוב לדון בהצעות קונסטרוקטיביות, פיתוח אלטרנטיבות השגת רווחים מחוץ למו"מ

[1] Harris Peter and Ben Reilly, *Democracy and Deep-rooted Conflict* (Stockholm: International IDEA, 1998), pp. 95-99; Oliver Ramsbotham, Tom Woodhouse and Hugh Miall, *Contemporary Conflict Resolution*, 3rd Edition (Cambridge, UK: Polity, 2011), pp. 187-188.

ובאופן כללי אימוץ התנהגות אגרסיבית ומאיימת. גישה אינטגרטיבית לעומת זאת מאופיינת בשיתוף במידע, הקשבה לצד השני, פיתוח הצעות מפורטות והצגתם לצד השני וכדומה.[2]

התנהגויות מנוגדות אלו קשורות בבסיסן לגישות המנוגדות לחקר משאים ומתנים ויישוב סכסוכים המאפיינות את ספרות המשא ומתן ויישוב הסכסוכים: מחד, נמצאת הגישה הכלכלית-רציונאלית הרואה במשא ומתן "משחק" הדדי המאופיין בניסיון הדדי למקסם רווחים אישיים, כשמנגד עומדת הגישה הפסיכולוגית-אישיותית-סוציולוגית, הרואה במשא ומתן אינטראקציה חברתית הנשלטת על ידי מערכות יחסים, נורמות חברתיות, תכונות אופי של האישים המעורבים וגורמים פסיכולוגיים שונים.

לנוכח קיומם של שתי גישות מנוגדות אלו, ולמרות המחקר הרב שנעשה בנושא של יישוב סכסוכים ומשא ומתן, עדיין חסרה לנו הבנה מלאה של התנאים תחתם ניתן להגיד ששחקנים פעלו בצורה רציונאלית מלאה, או הסיבות בגינם נמנע מהם לפעול בצורה אופטימאלית על מנת להשיג את יעדיהם המקוריים. יתרה מזו, איננו יודעים מספיק לא רק על הגורמים שקובעים התנהגות נושאים ונותנים לאחר שהדיונים כבר החלו, אלא כיצד (והאם) שחקנים שונים קובעים מראש את האסטרטגיות בהם הם ינקטו במשא ומתן לפני תחילתו? לכאורה, עלינו להניח ששחקנים מתכוננים מראש למשאים ומתנים, ומתנהגים במשא ומתן על פי איזושהי תכנית סדורה ומוסכמת מראש שנועדה לאפשר להם להשיג את יעדיהם העיקריים ולמקסם את רווחיהם. אך עד כמה דבר זה באמת קורה בפועל?

יתרה מזו, במידה ואכן הייתה קיימת אסטרטגיה אופטימאלית לשחקן מסוים, יש לשאול באיזו מידה השחקן עצמו אכן פעל לפיה? מה יכול למנוע מאחד הצדדים להתנהג בצורה המצופה ממנו לאור היעדים אותם הוא שאף להשיג? בניסוח אחר, מדוע שחקנים נוקטים לעיתים בהתנהגות שבבירור אינה תורמת להשיג את יעדיהם? ואכן, פעמים רבות אנו רואים שחקנים הנמצאים בתוך תהליך של משא ומתן נוקטים בהתנהגות שעל פניה כלל אינה הגיונית ושבירור מסכנת אינטרסים חשובים שלהם, כולל במצבים שבהם התנהגות אחרת (למשל, הפגנת נכונות רבה יותר לפשרה) הייתה בבירור יכולה לקדם את היעדים שלהם בצורה טובה יותר. לדוגמא, חברי ארגון ה- ETA הסכימו להגיע לשיחות שלום עם ממשלת ספרד באלג'יר למרות שהם לא האמינו בסיכויים שממשלת ספרד תסכים לתביעותיהם. ואכן, במהלך השיחות הרשמיות (שנערכו בתחילת 1989) הנציגים הספרדיים סירבו בעקביות לדבר על אפשרות מתן אוטונומיה כלשהי לבאסקים. הם התעקשו לדבר רק על נושא של שחרור אסירים ואפילו אז סירבו להוציא הודעה משותפת בה יוכרזו הנושאים עליהם הוסכם לדון. עדויות מראות שממשלת ספרד אף פעם לא התכוונה ברצינות לשאת ולתת עם נציגי הבאסקים על פתרון לסכסוך.[3] למרות כל זאת נציגי ETA נשארו בתהליך, ובעצמם הפגינו גישה

---

[2] Morton Deutsch, "Cooperation and Competition," in Morton Deutsch, Peter Coleman and Eric Marcus (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution*, 2nd Edition (San-Francisco: Jossey-Bass, 2006), pp. 26-28.

[3] Mitchell Reiss, *Negotiating with Evil* (New York: Open Road, 2010), pp. 94-95; Jonathan Powell, *Terrorists at the Table* (UK: St. Martin's Press, 2015).

בלתי-מתפשרת, עד שהתהליך הופסק והם גורשו מבסיסם הבטוח באלג'יריה בעקבות הסכם מוקדם בין הממשלה המקומית וממשלת ספרד.[4]

גם נציגי סרביה במשא ומתן שהתנהל בעיירה Rambouillet שבצרפת ב- 1999 הפגינו התנהגות שעל פניה נראית בלתי-הגיונית: למרות הצהרות פומביות מצד נציגים אמריקאיים (שהיו אמורים להשתתף כמתווכים בשיחות לצד האיחוד האירופי) לפיהם אין בכוונתם לחתום על הסכם כלשהו עם מילוסביץ וכל מטרתם להשיג תמיכה אירופית בקמפיין הצבאי המתוכנן שלהם נגד מילוסביץ, הנציגים הסרבים בשיחות לא ניסו כלל לגייס את האירופים לצידם על ידי הפגנת רצון טוב ונכונות לפשרה כלשהי. למעשה הם פעלו בדיוק ההיפך: הם לא הגישו שום הצעות לפתרון המשבר, הפגינו גישה פסיבית, סירבו להעיר הערות על הצעות שהועלו בפניהם בטענה שהם אינם מוסמכים לדון בנושא, ולבסוף דחו באופן מוחלט ומבלי לתת הערות טיוטת החלטה סופית אותה ניסחו האמריקאים (שבאותה הזדמנות איימו שאם ההצעה לא תתקבל הם יחלו בהפצצות על סרביה). למעשה, גם אחרי שדיפלומטים אמריקאים האיצו במילוסביץ להעניק הרשאה לנציגיו לדון בנושאים שונים הוא סירב ובכל סלל את הדרך לקמפיין הצבאי נגד מדינתו.[5]

בשני המקרים לעיל, הגישה השלילית שאומצה על ידי אחד הצדדים והדינמיקה השלילית שנוצרה בעקבות כך סללה את הדרך לכישלון השיחות ולהחרפת הקונפליקט בין הצדדים. יתרה מזו, ההתנהגות של סרביה ושל נציגי ETA תרמו ישירות להחרפת מצבם הפוליטי מול יריביהם ובמקרה של סרביה אף הובילו להתקפתה על ידי קואליציה בינ"ל רחבה. בהינתן עובדות אלו, מה יכול להסביר התנהגויות קיצוניות אלו?

בקצרה, מחקר זה שואף לבחון מהם הגורמים שקובעים התנהגות שחקנים במשא ומתן. בעיקר, האם התנהגותם מייצגת חישוב רציונאלי וניסיון ליישם אסטרטגיה אופטימאלית שהוסכמה מראש ושנועדה להשיג יעדים מסוימים, או שאולי התנהגותם הושפעה לחלוטין מגורמים פסיכולוגיים או קונטקסטואליים משתנים (שחלקם נוצרו מתוך תהליך המיקוח עם הצד השני)? כדי לענות על שאלה זו יש להבין בראש ובראשונה את מגוון היעדים האפשריים המניעים שחקנים להיכנס לתהליכי משא-ומתן מלכתחילה. ואכן, מחקר זה מניח קודם כל שהמפתח להבנת התנהגות שחקנים בתוך תהליכי משא ומתן נעוץ קודם כל בהבנה של *היעדים המקוריים* של כל אחד מהצדדים בעת הכניסה למו"מ ובתשובה לשאלה הפשוטה "מה כל צד שואף להשיג מההשתתפות במשא ומתן? בלי להבין את המניעים שהניעו שחקנים להיכנס למשא ומתן מלכתחילה לא ניתן לבחון עד כמה התנהגות שחקן מסוים הייתה "רציונאלית" (כלומר שהתנהגותו או האסטרטגיה בה הוא נקט תאמה את המטרות אותם הוא שאף להשיג).

[4] Gary Abramson, "Algeria, Spain Join To Quell Opponents," *Chicago Tribune*, October 22, 1987, Accessible: http://articles.chicagotribune.com/1987-10-22/news/8703190525_1_basque-eta-algerian-police-spanish-police
[5] Marc Weller, "The Rambouillet Conference on Kosovo," *International Affairs*, Vol. 75, No. 2 (1999), pp. 211-251.

כיום למרבה הצער רוב ספרות המשא ומתן, הן התיאורטית והן המעשית (למעט חריגים בולטים), עוסקת רק בסוג אחד של משא ומתן – בו שני צדדים מעוניינים באמת ובתמים לפתור את הסכסוך ביניהם אך מסיבות שונות אינם מצליחים להגיע להסכמות. עד עכשיו ההנחה של מרבית החוקרים בתחום יישוב הסכסוכים הייתה שצדדים, למרות ניסיונם המובן למקסם את רווחיהם בהסכם (HOW TO GET THE BEST DEAL), כן מעוניינים בסופו של דבר להגיע להסכם. בהתאם לכך, רוב הספרות התמקדה בגורמים אשר מונעים מצדדים להגיע להסכמות ביניהן. למרות ששאלה זו היא כמובן מהותית להבנת תופעת המשא-ומתן, התמקדות זו רק בסוג אחד של משא ומתן היא בעייתית מבחינה מהותית ומתודולוגית כאחד: במקרה הטוב היא גורמת לחוקרים להתעלם ממגוון רחב של תהליכי משא ומתן שלא מתאימים לתבנית זו. במקרה הרע, היא גורמת לחוקרים להחיל הנחות יסוד ואמות מידה אמפיריות שגויות על מקרי מבחן שמראש אינם אמורים לתאום את ציפיות החוקר אלא לפעול על פי הגיון שונה. ואכן, לא תיתכן הבנה מלאה של תופעת המשא-ומתן והתנהגות שחקנים בהם בלי בחינה רחבה יותר של סוגים שונים של משאים-ומתנים.

בהתאם לכך, מחקר זה נוקט גישה אסטרטגית רחבה יותר לחקר משאים-ומתנים פוליטיים בינ"ל. קודם כל, יש להשתחרר מהנחת היסוד המאפיינת את מרבית המחקרים הקיימים בתחום יישוב הסכסוכים. ברור למדי ששחקנים פוליטיים נכנסים למו"מ עם יריביהם לאו דווקא מתוך רצון כנה להשיג הסכם אלא ממגוון סיבות אחרות לגמרי – רצון להציג דימוי טוב לעולם, הדגמת נכונות לפשרה בניסיון להימלט מלחצים פוליטיים עליהם, איסוף מידע על העדפות ועמדות היריב לצרכי מודיעין ולחימה בטרור, קניית זמן מבחינה צבאית וכמובן ניסיון מכוון לחשוף את סרבנות היריב או ליצור מצב שיאפשר לו להציג אותו ככזה לקהילה הבינ"ל. על בסיס תובנה זו לגבי היעדים והמניעים הגורמים לשחקנים להיכנס לתהליכי משא ומתן ניתן כבר לבנות טיפולוגיה בסיסית של *סוגי משא ומתן* (טיפולוגיה שלמרבה הפלא לא בוצעה בספרות עד כה):

(1) <u>משאים ומתנים כנים</u>, כלומר כאלו שבהם הצדדים במידה רבה נכנסים עם רצון כנה ליישב את הסכסוך הבסיסי ביניהם ולפתור אותו (גם אם בסוף אינם מצליחים בכך):

(2) <u>משאים ומתנים כוזבים (Fake Negotiations)</u>, בהם אחד (או אפילו שני) הצדדים נכנסים למשא ומתן לא על מנת לפתור את הסכסוך הבסיסי ביניהם אלא על מנת להשיג יעדים/רווחים אחרים שאינם תלויים בהכרח בהגעה להסכם (Non Outcome-Related). במקרה כזה, ניתן להגיד *שלפחות לאחד הצדדים תהליך המשא-ומתן הוא פשוט המשך הסכסוך באמצעים אחרים:*

(3) <u>משאים ומניעים מעורבים (Mixed Motives)</u>, בהם אחד הצדדים שואף להשיג מגוון מניעים אנוכיים אך אינו שולל לחלוטין את האופציה להגיע להסכם עם הצד השני במידה ותיפתח אפשרות כזו במסגרת התהליך.

טיפולוגיה זו חשובה גם מתודולוגית וגם מבחינה מהותית: קודם כל, סוגים שונים של משאים ומתנים מעלים שאלות שונות. כך שאלה שהינה בעלת חשיבות תיאורטית ומעשית בסוג אחד של משא-ומתן תהווה

פחות אתגר בסוג אחר. למשל, אם במשאים-ומתנים כנים השאלה העיקרית אותם שואלים רוב החוקרים היא למה תהליכים אלו נכשלים (בהינתן רצון הצדדים בהסכם)? ברור ששאלה זו היא פחות פרדוקסלית ביחס לתהליכי משא-ומתן כוזבים, בהם צד אחד או אפילו שני הצדדים כלל אינם מעוניינים להגיע להסכם ושבהם לכן מראש יש הטיה מהותית כנגד הצלחת התהליך. (בקצרה, בתהליכים כוזבים אין טעם לשאול מדוע הם נכשלים, אלא מדוע ותחת אילו תנאים הם בכלל עלולים להצליח??). ואכן, לא ניתן להבין את תוצאת הסיום של תהליכי משא ומתן, ואת הדינמיקה המתפתחת בהם, מבלי להבין את המניעים של כל אחד מן הצדדים ואת המטרות אותם הוא שואף להשיג מעצם קיום תהליך המו"מ. כיצד ניתן להצביע על גורמים שהכשילו משא-ומתן בלי לדעת ברמה הבסיסית ביותר האם אחד השחקנים חתר להשיג רווח *על חשבון* היריב במקום למקסם את רווחיו *במסגרת הסכם* עמו? לבסוף, גם מבחינת מסגרת ניתוח, ברור שלא ניתן להחיל את אותן אמות מידה של מהי התנהגות רציונאלית על סוגי משאים-ומתנים שונים. ברור למשל שלא ניתן לשפוט את מידת הרציונליות של שחקן מסוים מבלי להבין קודם כל מה הוא מנסה להשיג, שכן היעד או המניע המקורי של אותו שחקן הוא שאמור לקבוע את התנהגותו בפועל. לכן, מחקר זה בוחן התנהגות שחקנים במשא ומתן *לאור יעדיהם השונים בסוג אחד של משא ומתן*.

תיאור המחקר

מחקר זה ינסה להבין תופעות של משא-ומתן, את הדינמיקות המתפתחות בהם ואת התנהגות השחקנים בהם בסוג אחד (הפחות נחקר) של משאים ומתנים – משאים ומתנים כוזבים, כאשר מירב העבודה יוקדש לבניית מודל תיאורטי של תהליכי משא ומתן כוזבים והדינאמיקה המתפתחת בהם. השאלה שתעמוד במרכז המחקר היא כיצד שחקנים משתמשים בתהליכי משא ומתן לקדם יעדים שאינם הגעה להסכם, וכיצד חתירה זו משפיעה על התנהגותם בתוך התהליך (כלפי הצד השני וכלפי המתווך, אם קיים כזה).

כדי לבחון שאלה זו, קודם כל אזהה ואפרט את היעדים האסטרטגיים האפשריים (קניית זמן, הבכת היריב וכדומה) אותם שחקנים יכולים לנסות להשיג דרך ניהול מו"מ כוזב ואז אשאל איזו אסטרטגיית מו"מ הם מאמצים (או צריכים לאמץ מבחינה הגיונית) על מנת לקדם יעדים אלו. למרות שמספר מועט של חוקרים כבר עמדו על כך שלשחקנים פוליטיים (מדינות, ארגונים אלימים שאינם מדינה) ייתכנו מניעים שאינם טהורים שמדריכים את התנהגותם בקשר למשא-ומתנים בינ"ל, עד כה לא נעשה ניסיון שיטתי לחקור כיצד יעדים אלו באים לידי ביטוי בהתנהגות השחקנים במסגרת התהליך עצמו. בנוסף, מועיל לבחון עד כמה שחקנים פוליטיים אכן מגבשים בצורה סדורה אסטרטגיית מו"מ *כלשהי* לפני כניסה לתהליכי מו"מ בינ"ל (או שפשוט מנצלים הזדמנות הנקרית בדרכם/מגיבים לאירועים מתפתחים). כיום קיים פער ניכר בספרות המקצועית בנושאים אלו, פער שמחקר זה שואף למלא. התמקדות דווקא במו"מ כוזבים היא מוצדקת מכיוון שדווקא בסוג זה ניתן לצפות ששחקנים יגבשו מראש ויישמו אסטרטגיה אנוכית ופחות שיתופית (שאמורה לדחוף בעוצמה לכישלון). בחינתם מאפשרת לכן הבנה מיוחדת של הגורמים שמשפיעים על התנהגות שחקנים בסיטואציות משא-ומתן ועל הדרכים בהם תהליכי משא-ומתן לשלום מנוהלים בפועל.

תרומת המחקר

הבנת ההשפעה של יעדי הצדדים על התנהגותם יכולה לתרום להבנה של הדינמיקות המתפתחות בתוך תהליך המו"מ וכמובן גם להבנה כיצד תהליכים אלו מסתיימים. זאת מתוך הנחה שהדינמיקה הנוצרת "מההתנגשות" בין שתי אסטרטגיות מנוגדות היא זו שמובילה בפועל לתוצאות הסיום של התהליך. בסופו של דבר, השילוב בין התנהגות כל צד והחלטותיו הטקטיות הוא "הקופסא השחורה" של תהליכי משא ומתן והוא קובע את התוצאה הסופית של משאים ומתנים. למעשה אסטרטגיות הצדדים – שקובעות את התנהגותם במו"מ – הם החוליה המקשרת בין המניעים המקוריים בהם החזיקו הצדדים בעת הכניסה למו"מ ובין תוצאת הסיום של המו"מ (הסכם/חזרה ללחימה/השארת המצב על כנו) שכן זוהי ההתנגשות הזו בין אסטרטגיות מנוגדות אשר יוצר את הדינמיקה בתהליך המשא-ומתן. בלי להבין כיצד את אסטרטגיות השחקנים לא ניתן להבין מדוע תהליכים שונים מסתיימים בהצלחה (=בהסכם) ואילו אחרים נכשלים.[6] את הקשר הכללי בין מניעים אסטרטגיים, דינמיקות מו"מ ותוצאותיהם ניתן לתאר מבחינה ויזואלית כך:

דיאגרמה 1. יעדים אסטרטגיים, התנהגות צדדים ותוצאות תהליכי מו"מ

[6] כאן חשוב להעיר שהגדרה זו של הצלחה/כישלון היא נורמטיבית: תהליך משא ומתן מוצלח מוגדר כתהליך שמסתיים בהסכמה או בחתימה על הסכם כלשהו. לעומת זאת משא-ומתן כושל מוגדר כתהליך שאינו מסתיים בהסכמה או שמופסק באמצע. למרות שניתן כמובן להגדיר הצלחה/כישלון גם בצורה רלטיביסטית (האם כל צד השיג את מטרתו) הגדרה זו לא עוזרת לנו להשוות בין תהליכי מו"מ שונים (שהרי בכל תהליך משא ומתן ניתן להגיד שצד אחד הרוויח קצת יותר מהשני ולכן "הצליח" יותר). למרות הביקורת כלפי ההגדרה הנורמטיבית – שהיא מובילה להתרכזות יתרה בתוצאה ולא בתהליך וגורמת לעיוות של התמריצים של מתווכים ונושאים ונותנים – היא עדיין המקובלת ביותר בספרות ולכן נשתמש בה גם פה.
Idalene Kesner and Debra Shapiro, "Did a 'Failed' Negotiation Really Fail?" *Negotiation Journal*, Vol. 7, No. 4 (October 1991), pp. 369-376.

סקירת ספרות

לפי מקור אחד, ישנם לא פחות מ-12 גישות או פרספקטיבות מובחנות בתחום יישוב הסכסוכים ומשא ומתן, כשבחלוקה גסה ניתן לדבר על גישות תיאוריות (איך מתנהלים משאים ומתנים, Descriptive), מרשמיות (כיצד צדדים צריכים להתנהג כדי להביא לסיום מוצלח של המו"מ) ונורמטיביות (כיצד שחקנים אמורים להתנהג באופן כללי).[7] מגוון זה לא מפתיע לאור חשיבות הנושא ומרכזיות התופעה של משא ומתן במגוון תחומים – מכלכלה ומדע המדינה/יחסים בינלאומיים, דרך מנהל ציבורי ומדיניות ציבורית, וכלה במנהל עסקים ולימודי עבודה, זאת מבלי לדבר כמובן על הרלוונטיות של אינטראקציות מיקוח לחקר הפסיכולוגיה והארגון הקבוצתי-חברתי של בני-אדם. ברור שבמסגרת מצומצמת זו יהיה זה בלתי אפשרי לתאר את מגוון המחקרים, הגישות והשאלות שנחקרו בתחום כולו. פרק זה יתמקד לכן בשלוש נקודות ספציפיות: בספרות התיאורטית של המשא ומתן שעסקה בשאלת התנהגותם של שחקנים בתוך המשא ומתן, בגישות השונות שהוצעו לחקר שאלה זו, ולבסוף, יפורט המחקר העכשווי שבחן את שאלת המניעים של שחקנים במשאים ומתנים פוליטיים ואת השפעת מניעים אלו על התנהגותם.

1: סיווג התנהגויות מיקוח/מו"מ

למרות שעבודה זו תעסוק בעיקר באסטרטגיות של שחקנים (שמהם נגזרת התנהגותם הטקטית במו"מ), בשלב זה יהיה מועיל לתאר בקצרה את הקטגוריות הבסיסיות שקיימות כבר בספרות המיקוח/משא-ומתן לתיאור התנהגות שחקנים. כפי שצוין, החלוקה הבסיסית של התנהגות אסטרטגית מבדילה בין התנהגות אינטגרטיבית-שיתופית (Collaborative), השמה דגש על שיתוף פעולה, פתרון בעיות ותקשורת פתוחה עם הצד השני על מנת להגיע להסכם שייטיב עם כל הצדדים, ובין התנהגות אסרטיבית-תחרותית (Distributive-competitive), השמה דגש על מקסום הרווח האישי על חשבון הצד היריב. דרך נוספת להסתכל על הבחנה זו היא הבחנה בין רמת ההתחשבות שמפגין שחקן אחד באינטרסים ובצרכים של הצד השני לבין המידה שבה השחקן מנסה להשיג ולמקסם את הישגיו שלו עצמו, מה שקרוי גם מודל "הדאגה הכפולה" (Dual Concern).[8] למעשה, מבחינה מסורתית כשדיברו בספרות המשא ומתן על "מניעים" של צדדים בדרך כלל התכוונו למידה שבה שחקנים מוכנים לקחת בחשבון את צרכי ועמדות הצד השני מול הבטחת הצרכים שלהם, ולא להשגת יעד אסטרטגי ספציפי (כפי שייעשה בעבודה זו).

---

[7] Robert Kemper and Daniele Kemper, *Negotiation Literature: a Bibliographic Essay, Citations, and Sources* (Metuchen, NJ: Scarecrow Press, 1994).

[8] ההבחנה הבסיסית הזו נעשתה לראשונה בידי Blake and Mouton במודל הניהולי המפורסם שלהם שאפיין מנהלים עסקיים לפי יחסם ל: (1) דאגתם לייצור ו- (2) דאגתם לרווחת עובדיהם על בסיס סולם מ-1 (דאגה נמוכה) עד 9 (דאגה רבה). סגנון ה 9/9 היה לדעתם הכי מומלץ ויעיל בהגעה להסכמים.
Robert Blake and Jane Mouton, *The Managerial Grid* (Houston, Gulf Publishing, 1964).
Likert and Likert ביצעו הבחנה דומה של סגנונות ניהול לפי 4 מודלים, כשאצלם "מודל 4" ביטא אותם תכונות.
Rensis Likert and Jane Likert, *New Ways of Managing Conflict* (New York: McGraw-Hill,1976); Also see Thomas Ruble and Kenneth Thomas, "Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 1 (June 1976) pp. 143-155

כפי שציינו וולטון ומקרזי (Walton and McKersie) בתיאוריה המפורסמת שלהם על משאים ומתנים ביחסי-עבודה, התנהגות תחרותית רואה במשא ומתן כ"משחק סכום אפס." היא מובילה למיקוח חלוקתי (Distributive Bargaining) שבו כל צד מנסה למקסם את רווחיו על חשבון הצד השני (על בסיס ההנחה שסך כל הרווחים – "העוגה" –נתון ולא משתנה). מנגד, במיקוח אינטגרטיבי הצדדים מנסים להגדיל את סך הרווחים הכולל ובוחנים מהי האופציה הטובה ביותר *שתמקסם את הרווחים של שני הצדדים* גם יחד.[9]

סוגי התנהגות אלו הן חשובות מכיוון שבחירה בכל אחת מהן תשפיע באופן ישיר על האופי שאותו ילבש המשא ומתן ויקבע האם הוא יסתיים במשבר או בהצלחה (=חתימה על הסכם). בעיקר, התנהגות שיתופית מקושרת עם הגעה להסכם.[10] הסיבה לכך היא הגיונית: התנהגות זו מאופיינת בדרך כלל בשיתוף מידע רב יותר,[11] נכונות לחקור ביחד אלטרנטיבות שונות של הסכם, ונכונות לענות על הצרכים הרגשיים של הצד השני (למשל הכרה באי-צדק שנגרם לו). המחקר האמפירי הקיים בנושא מצא שבאופן כללי, משאים ומתנים שאופיינו בגישה פתוחה מצד הצדדים הורידו את האנטגוניזם בין הצדדים, שיפרו את מערכת היחסים ביניהם, תרמו לרווחת הקהילה הסובבת ובממוצע אופיינו בהסכמים יותר יציבים.[12] במחקר אחר, פרויט (Pruitt) אף מצא שבממוצע משאים ומתנים מסוג זה התאפיינו ברווחים הדדים גבוהים יותר מאשר משאים ומתנים תחרותיים.[13] מנגד, גישה תחרותית במיקוח מגבירה את רמות העוינות, מונעת העברת מידע בין הצדדים על העדפותיהם ועל צרכיהם האמיתיים, ובאופן כללי מורידה את הסיכויים להגיע להסכם. כפי שסיכם את הנושא אחד החוקרים הבולטים בתחום מורטון דויטש,

"Cooperation breeds cooperation, while competition breeds competition."[14]

דויטש אף הבדיל בין תוצאות קונסטרוקטיביות, אשר מחזקות את מערכת היחסים בין שחקנים ומשפרות אותה, ובין תוצאות הרסניות (Destructive), אשר מובילות להחרפת הקונפליקט הקיים. כמובן, שהתנהגות תחרותית ו"קשוחה" במו"מ תיטה להוביל לתוצאות הרסניות יותר מאשר הגישה השיתופית, גם אם שימוש בגישה השיתופית לא הוביל בפני עצמה לפשרה מוסכמת.[15] ואכן, בספרות המקצועית – הן האקדמית והן המעשית – ישנה העדפה נורמטיבית ברורה של הגישה האינטגרטיבית-שיתופית למשא

[9] Richard Walton and Robert McKersie, *Behavioral Theory of Labor Negotiations* (Beverly-Hills, SAGE, 1965), pp. 4-9.
[10] Joseph Folger & Marshall Poole, *Working Through Conflict* (Chicago: Scott Foresman, 1984), p. 41.
[11] Morton Deutsch, *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes* (New Haven, CT: Yale University Press, 1973), p. 362; Walton and McKersie, *Ibid*, pp. 4-6.
[12] Dean Pruitt, "Achieving integrative agreements," In Max Bazerman and Roy Lewicki (Eds.) *Negotiating in Organizations* (Sage Publications, Beverly Hills, 1983), pp. 35-50; Robert Blake and Jane Mouton, *The New Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1978).
[13] Dean Pruitt, "Strategic Choice in Negotiation," *American Behavioral Scientist*, Vol. 27, No. 2, (1983), pp. 167-194.
[14] Deutsch, *The Resolution of Conflict*, p. 367.
[15] Deutsch, *Ibid*, pp. 353-355.

ומתן.[16] כפי שציינו לוויקי ועמיתיו מרבית החוקרים של משא ומתן (לפחות בכל הנוגע ליישוב קונפליקטים תוך-ארגוניים) פשוט הניחו עדיפות נורמטיבית להתנהגות שיתופית על פני התנהגות תחרותית.[17]

העדפה זו משקפת בבירור את נקודת המוצא של מרבית חוקרים בתחום המשא ומתן ויישוב הסכסוכים לפיה שני צדדים במשא ומתן מעוניינים באופן בסיסי להגיע להסכם כלשהו. עם זאת, מכיוון שמבחינה מעשית משא ומתן מעיד על קיומו של קונפליקט, ברור שלא ניתן להימלט לגמרי מהאופי התחרותי של המצב. עובדה זו הובילה חוקרים לטעון שקיים מתח בסיסי בין האוריינטציה התחרותית (מקסום רווח אישי) והאוריינטציה השיתופית (התחשבות ברווח של הצד השני), כשרק איזון אופטימאלי ביניהם יכול להוביל לחתימה על הסכם ממנו שני הצדדים יוכלו להיות מרוצים. מתח זה ידוע בספרות כ – "דילמת הנושא-ונותן."[18] למרות שדילמה זו הינה דרך טובה לחשוב על תהליכי מיקוח, מצבים בהם צד אחד מגיע לשולחן הדיונים בלי כוונה להגיע להסכם מניחה מראש ניסיון למקסם רווחים. כך, הדילמה של שחקנים כאלו משתנה: כיצד להשתמש בכל מגוון ההתנהגויות הקיימות על מנת (1) להשיג את יעדיו העיקריים בתהליך ו (2) כיצד לפעול לשם כך מבלי שהצד השני יעלה על מניעיך העיקריים ויסכל אותם. למעשה, שחקן לא-כנה פעמים רבות צריך ליצור בו זמנית דימוי של עצמו כנושא ונותן כמה (שמוכן להסכם אך קשוח במידה, שכן להתנהגות כזו בדיוק יצפה הצד השני). דרישות סותרות אלו מחייבות שימוש מושכל הן בהתנהגות שיתופית (כדי לשכנע את הצד השני בכנות כוונותיך) והן בהתנהגות תחרותית (על מנת למנוע מתן ויתורים יקרים מדי). לכן מה שדרוש זו הבנה טובה יותר של התנאים תחתם כל אחת מסוגי ההתנהגויות האלו יהיו יעילות בהשגת היעדים הספציפיים של השחקן. ברגע שמבינים שהמטרה אינה הסכם, נפתח עולם שלם של הבנת השימוש בטקטיקות והתנהגויות ספציפיות. לכיוון זה מכוונת עבודה זו.

2: הגישות הקיימות לחקר מצבי מיקוח/משא ומתן

כאמור, ומבלי להיכנס לתיאור היסטורי של התפתחות מחקר המשא ומתן בדיסציפלינות השונות, ניתן לזהות שתי גישות בסיסיות בהם נוקטים חוקרים:

מחד, קיימת הגישה הרציונאלית, אשר מנתחת מצבי משא ומתן מנקודת מבט של אינטראקציות מיקוח (לרוב בין 2 שחקנים), ושואפת להבין החלטות אסטרטגיות של שחקנים תחת תנאים שונים (אינפורמציה מלאה מול חלקית, חלוקות רווח שונות וכדומה). גישה זו, השאובה ממחקר הכלכלה ושעושה שימוש רב

[16] The most notable examples are: Uri William and Roger Fisher, *Getting to Yes* (New York: Penguin Books, 1981); Mary Follett, "Constructive conflict," In: Henry Metcalf L. Urwick (Eds.) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (New York: Harper, 1940), pp. 30-49; Roy Pneuman and Margaret Bruehl, *Managing Conflict* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1982); Ronald Fisher, "Generic Principles For Resolving Intergroup Conflict," *Journal of Social Issues*, Vol. 50, No. 1 (1994), pp. 47–66; Jay Rothman, *From Confrontation to Cooperation* (London: Sage, 1992).

[17] Roy Lewicki, Stephen Weiss and David Lewin, "Models of Conflict, Negotiation and Third Part Intervention: A Review and Synthesis," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 3 (1992), pp. 217, 228, 241-244.

[18] David Lax and James Sebenius, *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain* (New York: The Free Press, 1986), p. 29.

גם בתורת המשחקים, הייתה הראשונה בה נקטו חוקרים בשנים המוקדמות. היא מניחה ששחקנים הם יצורים רציונאליים המתאימים את פעולותיהם ליעדים אותם הם שואפים להשיג (ברוב המקרים, מקסום הרווח הכלכלי שלהם). למרות שהחוקרים שנקטו בה טענו שהם מתארים כיצד שחקנים מנהלים משא ומתן בפועל, למעשה יש לחשוב על מגוון המחקרים בגישה זו כאידיאלים-נורמטיביים של הבחירות בהם שחקנים היו אמורים לבחור במידה והיו פועלים בצורה רציונאלית מוחלטת. ג'ון נאש הוא כמובן המייצג המוכר ביותר של גישה רציונאלית זו למיקוח.[19] כחלק מגישה זו, חוקרים מסוימים אף ניסו לגבש עקרונות מתמטיים שיעזרו לנושאים-ונותנים להגיע להחלטות אופטימאליות מול הצד השני.

מנגד, חוקרים אחרים, בעיקר בשנות ה-60 וה-70, הושפעו מתחום הפסיכולוגיה החברתית עם הדגש שלה על צרכים אנושיים, ועמדו על כך שיש לבחון מצבי מיקוח מנקודת מבט של אינטראקציה חברתית/ארגונית, תוך שימת דגש על מערכות היחסים בין הנושאים ונותנים. גישה זו גם התמקדה רבות בהשפעה של גורמים פסיכולוגים על אלו הנמצאים במשא-ומתן (למשל תפיסותיהם את הצד השני). אולי אין זה פלא שחלק ניכר ממחקר זה בוצע תחת המסגרת של יחסי עבודה, בהם לצד המרכיב הכלכלי החזק יש גם היבט רגשי מורכב של יחסים ארוכי-טווח (לדוגמא, בין מנהלים ועובדים).[20] בין הגורמים שזיהתה ספרות זו כמשפיעה היא אישיות הצדדים ונטייתם להתנהגות כוחנית ולעומתית, נטייתם לתת אמון באחרים, ואפילו מצבם הנפשי בעת תהליך המו"מ כמו דיכאון וחרדה.

2.1: כיצד מתייחסת כל גישה ביחס לאסטרטגיות מו"מ של הצדדים ולהתנהגותם?

לא במפתיע, הגישה הפסיכולוגית טוענת שהתנהגות צדדים במשא ומתן נעוצה במאפיינים *אישיותיים*/פסיכולוגיים של הנושאים והנותנים עצמם. לפי גישה זו, לאנשים שונים יש נטיות חזקות יותר מאחרים בכיוון כזה או אחר – חלקם יותר תחרותיים או אסרטיביים מטבעם, בעוד אחרים מעדיפים להימנע מעימותים או מעוניינים לתקשר עם אחרים על מנת לחפש פתרון שיניב רווח הדדי ומוכנים יותר להתפשר לשם כך.[21] לעומתם, יש נושאים ונותנים שנכונים יותר לתת אמון באחרים ואף לסכן את עמדתם על בסיס ההבטחות של אחרים, בעוד אחרים אינם מוכנים לכך.[22] כמובן, שנכונות זו גם תלויה רבות בתפיסות של כל צד לגבי הצד השני ומטרותיו, מערכת היחסים הרצויה עמו וכדומה. אך באופן כללי, הבחירה כיצד להתנהג אינה מושפעת מאיזושהי אסטרטגיה נתונה אלא נובעת אינטואיטיבית מהעדפות השחקן עצמו. ככל שקיימת אסטרטגיה כלשהי, היא נקבעת על ידי העדפותיו האישיות של הנושא ונותן, ולא להיפך (שחקנים פשרניים יעצבו אסטרטגיה שיתופית יותר, גם אם התנהגות תחרותית יכלה להביא

[19] John Nash, "The Bargaining Problem," *Econometrica*, Vol. 18 (1950), pp. 155-162; Also see Frederik Zeuthen, *Problems of Monopoly and Economic Warfare* (London: Routledge & Kegan, 1930)
[20] For a review see Malvern Lumsden and Rebecca Wolfe, "Evolution Of The Problem-Solving Workshop," *Peace and Conflict*, Vol. 2, No. 1, (1996), pp. 39-40.
[21] Roy Lewicki et. al, *Negotiation, 3rd Edition* (San Francisco: Irwin McGraw-Hill, 1999), p. 358
[22] Peter Worchel, "Trust and Distrust." In William G. Austin, Stephen Worchel (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1979); Roy Lewicki, "Trust, Trust Development, and Trust Repair," in Deutsch et. al, *The Handbook of Conflict Resolution,* pp. 92-119.

להם יותר רווחים). ברבות השנים אף נעשו מחקרים רבים אשר חשפו את ההשפעה של מאפיינים אישיותיים ומנגנונים פסיכולוגיים המשפיעים על התוצאות של מצבי מיקוח והנכונות של נושאים ונותנים שונים לקבל הסכמים מסוגים שונים.[23] גישה זו נדמה שיש לה על מה להישען. ואכן, מעניין לציין שההבחנה המקורית בין גישות תחרותיות או שיתופיות למשא ומתן התפתחה במקור מניסיונות שונים של חוקרי התנהגות ארגונית לאפיין לאבחן סגנונות ניהול שונים ואת יחסם של מנהלי חברות לקונפליקטים בתוך הארגון שלהם.[24]

לעומת זאת, הגישה "הכלכלית" רואה בבחירה בין סגנונות התנהגות ומיקוח כמשקפת בחירה *מודעת* בהתנהגות שתניב את מירב ההישגים במצב נתון ומול נושא-ונותן ספציפי תוך התעלמות מאופי מערכת היחסים בין הצדדים. לפי גישה זו, אישיות הנושא-ונותן אינה משחקת תפקיד משמעותי שכן נושא-ונותן "טוב" אמור להיות מסוגל להחליף בין סגנונות מיקוח בהתאם למצב הנתון ובלי קשר להעדפותיו האישיות. גם נושא ונותן "מתפשר" יכול לבחור לעיתים בהתנהגות אסרטיבית (ולהיפך).[25] ואכן, היכולת לבחור לחילופין בין סגנונות מיקוח שונים ואף מנוגדים היא כנראה אמת המידה העיקרית לבחינת מידת ה"רציונאליות" של שחקן מסוים.

ראוי לציין שרוב מודלים הרציונאליים הקיימים הם תיאורטיים במהותם ועוסקים רק במיקוח בין 2 אנשים בהקשר כלכלי-כספי (מכירה של מוצר ספציפי) מתוך הנחה ש"מהות" המיקוח אינה משתנה מהקשר להקשר ושמו"מ בין משתתפים רבים (למשל, צוותים של נושאים ונותנים) אינו שונה במהותו ממיקוח דו-צדדי בין שני שחקנים בלבד. כמובן, לא ברור עד כמה הנחה זו רלוונטית למצבים של מו"מ רב-משתתפים בהקשרים פוליטיים רחבים יותר, שכן ככל שיש יותר שחקנים גם הדינמיקה האישית והעדפות הצדדים יכולים להשתנות (ולו רק בגלל ההכנסה של נציגים נוספים בעלי העדפות אישיותיות וסגנונות מיקוח שונים).[26] כך או כך, ולמרות חולשותיה, הגישה הרציונאלית למשא ומתן עדיין השפיעה רבות על התפתחות מחקר המשא ומתן והמיקוח, בייחוד בשנות ה-60 בהם הנטייה לחפש מודלים תיאורטיים מדעיים יותר הייתה בשיאה. מודלים אלו היו בעלי השפעה רבה על תחום חקר הסכסוכים.

כמובן, שבמהלך השנים חוקרים רבים ערערו על ההנחות הנורמטיביות שבבסיס הגישה הרציונאלית (לדוגמא, שנושאים ונותנים מחזיקים במידע מושלם שמאפשר להם לחשב בדיוק את העלויות/תועלת של כל בחירה) וניסו לעדן אותה כך שתתאים לתצפיות אמפיריות שהצטברו. Cross לדוגמא טען שהשאיפה

---

[23] Margaret Hermann and Nathan Kogan, "Effects of Negotiators' Personalities On Negotiating Behavior," In Daniel Druckman (Ed.) *Negotiations: Social Psychological Perspectives* (Beverly Hills, CA: Sage, 1977), pp. 247-274; Kenneth Terhune, "The Effects Of Personality In Cooperation And Conflict," In Paul Swingle (Ed.) *The Structure of Conflict* (New York, Academic Press, 1970), pp. 193-234; Jeffrey Rubin and Bert Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York, Academic Press, 1970), pp. 19-39, 157-196.
[24] Kenneth Thomas and Ralph Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (NY: Xicom,1974)
[25] Lewicki, Saunders and Minton, *ibid* (1999), pp. 358-361.
[26] Lewicki, Weiss and Lewin, *Ibid*, 1992, pp. 225, 229.

למקסם רווחים במו"מ אכן קיימת תמיד אך שהיא נובעת מתהליך של למידה, שבהם צדדים לא בהכרח מבצעים חישובי רווח ועלות מראש, אלא לומדים על האפשרויות העומדות בפניהם כפי שהם משתנות במהלך המשא ומתן עצמו עם הצד השני. דרך למידה זו כל שחקן משנה את רמת הוויתורים שהוא עושה לצד השני ודרך תהליך זה כל צד מגיע למיקסום הרווחים האפשריים שלו.[27]

בנוסף יש לציין "ענף" צדדי של הגישה הרציונאלית, "ענף" זו טוען שהבחירה בהתנהגות פעולה במו"מ היא פשוט תוצר של הבחירה של השחקן השני. כך לדוגמא, מבחינה תיאורטית רוברט אקסלרוד וכמובן אנטול רפופורט פיתחו את מודל תיאוריית המשחקים Tit-for-Tat המפורסם שלהם, שבו שחקנים פשוט מאמצים את התנהגות היריב בשלב הקודם.[28] הזכייה של רפופורט בטורניר דילמת האסיר של אקסלרוד בשנת 1981 עם אסטרטגיה זו הוכיח לכאורה שהתנהגות כזו היא אף היעילה ביותר במקסום הרווח של שני השחקנים גם יחד. בהשאלה למשא ומתן, היו חוקרים שטענו שנושאים ונותנים אכן מתנהגים (או צריכים להתנהג) ביחס ישיר להתנהגות הנצפית של הצד השני.[29] כמובן הבעיה עם גישה זו היא מי בוחר לבצע את "הצעד הראשון," ובאיזה התנהגות הוא יבחר (האם בכל מצב של מו"מ הצעד הראשון של כל שחקן ייצג התנהגות "שיתופית")? חוקרי תיאורית המשחקים לא בחנו שאלות אלו בצורה מספקת מבחנה אמפירית. לבסוף, למרות שלכאורה אסטרטגיה זו היא רציונאלית שכן היא אינה מחויבת לפעולה "שיתופית" או תחרותית כלשהי (הבחירה נקבעת על ידי התנהגות הצד השני), אפילו במודל רציונאלי זה ניתן למצוא הטיה מסוימת כלפי התנהגות שיתופית שכן זהו הצעד הפותח של שחקן, וברירת המחדל שלו כל עוד השחקן השני לא פעל אחרת.

כמובן, סביר שגישות אלו מתקיימות במקביל ויותר משהן מנוגדות הן למעשה משלימות. אכן, אין סיבה להניח שנושאים ונותנים פועלים תמיד רק לפי מאפייני אישיותם או רק לפי חישוב רציונאלי של תועלת טקטית.[30] ואכן, כבר לפני שני עשורים ניתן למצוא חוקרים אשר ניסו להשתחרר מהדיכוטומיה הזו בין אסטרטגיות המבטאות "שיתוף פעולה" או "תחרותיות" וטענו שהבחירה בהם היא תלוית הקשר וקשורה למטרות הצדדים, מערכת היחסים ביניהם ותפיסותיהם את הצד השני (גישה שלישית זו קרויה בספרות

---

[27] John Cross, "A Theory Of The Bargaining Process," *The American Economic Review,* Vol. 55, No. 1/2 (March 1965), pp. 67-94; John Cross, "Negotiation as a learning process," *Journal Of Conflict Resolution,* Vol. 21 No 4 (December 1977), pp. 581-606.
[28] Robert Axelrod, *the Evolution of Cooperation* (New York, Basic Books, 1984).
[29] Leasel Smith et. al, "Matching And Mismatching: The Effect Of Own Limit, Other's Toughness, And Time Pressure On Concession Rate In Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol. 42, Vol. 5 (May 1982), pp. 876-883; Harold Kelley and Anthony Stahelski, Social Interaction Basis Of Cooperators' And Competitors' Beliefs About Others," *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol. 16, No. 1 (September 1970), pp. 66-91.
[30] Jonathan Roades and Peter Carnavale, "The Behavioral Context of Strategic Choice in Negotiation: A Test of the Dual Concern Model," *Journal of Applied Social Psychology,* Vol. 29, No. 9. (1999), pp. 1777-1 802.

לעיתים the Contingency approach).[31] ולמרות שחוקרים מסוימים ניסו לנתח משאים ומתנים ולהמליץ על טקטיקות פעולה אפקטיביות מבלי להתחייב לגישה מסוימת,[32] כאמור בשנות ה-90 (ובמידה רבה גם כיום) עדיין היה מיעוט של מחקרים שהטמיעו תובנה זו ושאפו לבחון מבחינה תיאורטית או אמפירית את התנאים המדויקים בהם שחקנים יבחרו באסטרטגיית מו"מ מסוימת או אף יחליפו בין סגנונות התנהגות שונים.[33] השאלה שעדיין יש לענות עליה היא תחת אילו תנאים יגברו גורמים מסוימים על אחרים, והאם בסוגי משא ומתן מסוימים יש חשיבות לגורמים אחרים.

3. מניעים זדוניים, מו"מ לרווחים אחרים ובחירות אסטרטגיות במשא-ומתן

לגבי הנקודה השלישית של השפעת מניעי הצדדים על התנהגותם במו"מ, למרות שחוקרים ומומחים רבים מודעים לאפשרות ששחקנים מסוימים מעוניינים להגיע להסכם פחות מהצד השני, ואפילו שהם אינם כלל מעוניינים להגיע להסכם, לא תמיד הם הכלילו תובנה זו במחקריהם. גם אלו שבפירוש הכירו בכך שנושאים ונותנים עלולים להחזיק במניעים שאינם מכווני הגעה להסכם פעמים רבות מדי נטו לפטור אותם כסיטואציה לא רלוונטית למחקר שלהם. עם זאת, לאחרונה היו חוקרים אחדים שכן פיתחו כמה רעיונות חשובים בהקשר של מניעי שחקנים והשפעתם על התנהגותם ושאותם חשוב לציין כאן.

מבחינה תיאורטית, התובנה הבסיסית עליה מבוסס מחקר זה שואב ממחקרו פורץ הדרך של פרד איקלה[34] בחן אמפירית כיצד מדינות נושאות ונותנות אחת עם השנייה. במחקרו קבע איקלה שבכל בחינה והערכה של תהליך מו"מ פוליטי בינ"ל, יש לבחון גם "רווחים צדדיים" המוענקים לצדדים *מעצם השתתפותם בתהליך משא-ומתן*, גם אם התהליך הסתיים ללא הגעה להסכם פורמאלי. בין הרווחים האפשריים אותם יכולים להשיג שחקנים בינ"ל (בעיקר מדינות) מנה איקלה שמירה על ערוץ תקשורת פתוח בין הצדדים; תחליף לפעולה אלימה יקרה (מלחמה)[35]; השגת מידע מודיעיני על עמדות הצד השני ו"הקווים האדומים" האמתיים שלו; הזדמנות להשמיע עמדות בצורה פומבית (לעיתים לצרכי "תעמולה" גרידא, רווח שרלוונטי בעיקר בוועידות בינלאומיות רבות משתתפים); משיכת זמן (כדי להתכונן למתקפה או למנוע מהצד השני לנצל הזדמנות לתקוף עד אחרי שההזדמנות האופרטיבית חלפה) ורווח שנובע מחיזוק יכולת המיקוח במו"מ עם מדינה אחרת). למרות החשיבות הרבה של אבחנותיו של איקלה והיותו הראשון שבחן את שאלת מניעי הצדדים, בחמישים השנים מאז פורסם ספרו זווית זו לא זכתה להרחבה תיאורטית וקונספטואלית מספקת בספרות. איקלה עצמו דיבר על התופעה כמעט כלאחר יד, ולא בחן לעומק מה

---

[31] James Ware, *Bargaining Strategies: Collaborative versus Competitive Approaches (*Boston, MA Harvard Business Case Services, 1980); Roy Lewicki and Joseph Litterer, *Negotiation* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985); Lax and Sebenius, *Ibid*.

[32] Kenneth Boulding, *Conflict and Defense* (New York, Harper and Row, 1962); James Wall *Negotiation: Theory and Practice* (Glenview, IL, Scott Foresman, 1985).

[33] Lewicki, Weiss and Lewin, *Ibid*, 1992, pp. 228, 241-244.

[34] Fred Ikle, *How Nations Negotiate* (New York: Harper and Row, 1964), pp.43-58.

[35] זאת בהתבסס על אמרתו המפורסמת של צ'רצ'יל "jaw-jaw is better than war-war".

ההבדל בין משאים ומתנים שבהם אחד הצדדים נכנס על מנת להשיג רווחים אחרים ובין תהליכי מו"מ אשר בהם שני הצדדים אכן מעוניינים בהסכם. איקלה גם כלל ברשימת הרווחים הצדדיים שלו גם רווחים שאינם אנוכיים לחלוטין אלא בעלי ערך רב לשני הצדדים. לדוגמא הגברת ההיכרות ההדדית או שמירה על דרכי תקשורת פתוחים בין יריבים שאפשרה למנוע הסלמה.

סטדמן התקדם מעבר לאיקלה וזיהה שלצדדים הנמצאים במשא ומתן עלולים להיות מניעים זדוניים (כלומר שמטרתם כלל אינה להגיע להסכם/פשרה). סטדמן זיהה את מה שהוא כינה "ספוילרים פנימיים." שחקנים אלו משתמשים תדיר בטקטיקות של רמיה (בניגוד לספוילרים מחוץ לתהליך המשתמשים בטקטיקות גלויות של אלימות) על מנת להאריך תהליכי שלום כל עוד הם מחשבים שהמשך התהליך מניב להם רווחים כלשהם. במסגרת זו הם אף עלולים להסכים לוויתורים כלשהם, כולל חתימה על הסכם שלום.[36] עם זאת, חשוב להבדיל בין טיעוניו של סטדמן והפרספקטיבה של עבודת מחקר זו. קודם כל, סטדמן מתייחס בעיקר לשחקנים שנכנסו למו"מ, חתמו על הסכם עם הצד השני ואז פשוט לא מימשו אותו. מכאן לא ברור עד כמה שחקנים כאלו מראש התכוונו לא ליישם את ההסכם (ורק חתמו עליו משיקולים טקטיים) או שהם פשוט התחרטו לאחר החתימה למרות שבמקור הם היו מוכנים לפשרה. שנית וכפי שצוין לעיל, ישנם מניעים כוזבים רבים אשר מונעים מראש כל אפשרות של חתימה להסכם. לכן, צדדים רבים אולי יסכימו לוויתורים מסוימים אך בדרך-כלל יסרבו לחתום על כל הסכם מחייב כלשהו.

גוסן כן זיהתה שלעיתים שחקנים יכולים להיכנס למשא ומתן על מנת לקצור רווחים מידיים כלשהם (כגון שיקום כוחם הצבאי) בלי הכרח שהמו"מ יכלול הסכם. גוסן גם הסבירה מדוע תהליכי מו"מ כאלו עלולים להתקיים בהתבסס על אופק השיקולים של שחקנים. שחקנים שחושבים על הטווח הקצר ייכנסו לתהליכי משא ומתן גם בלי כוונה להגיע להסכם כל עוד הם חושבים שהם יוכלו לקצור רווחים מיידים כלשהם. מסיבה זו שחקנים כאלו גם ייטו לנקוט בגישה יותר תחרותית ששואפת למקסם את רווחיהם. לעומתם, שחקנים החושבים על הטווח הארוך בדר"כ לא ייכנסו למשאים ומתנים בדיוק בגלל שהם מאמינים שהסכם כזה נועד להוביל לפשרה אליה הם לא בהכרח מוכנים. במידה ושחקנים החושביפם על הטווח הארוך ישתתפו במשא-ומתן, הם ייטו לאמץ גישה שיתופית יותר המכוונת לחקור את מרחב ההסכמה האפשרי עם יריבם.[37] בתגובה לטיעוניה של גוסן חשוב קודם כל להדגיש שבפועל אין שום חובה שחשיבה לטווח ארוך בהכרח תוביל למניע כנה להיכנס למו"מ. לכניסה למו"מ כוזב יכולים להיות יתרונות רבים גם בטווח הארוך מאד (כמו ערעור הבריתות או התדמית הציבורתי של היריב), ולכן מניעים זדוניים יכולים להתקיים גם כשצדדים חושבים על הטווח הארוך. בנוסף, הניתוח של גוסן לא עסק ישירות בתהליך הדיונים עצמם, ולא נעשה בחינה של איך בפועל נראים משאים ומתנים בהם הצדדים מאופיינים בחשיבה לטווח קצר מול

[36] Stephen Stedman, “Spoiler Problems in Peace Processes,” International Security, Vol. 22, No. 2 (Fall 1997), pp. 8-9.
[37] Faten Ghosn, "Getting to the Table and Getting to Yes: An Analysis of International Negotiations," *International Studies Quarterly*, Vol. 54, No. 4 (2010), pp. 1055-1072.

אלו שמנוהלים על ידי צדדים המאופיינים בחשיבה לטווח ארוך (שהם למעשה המצבים הרגילים שבדרך כלל מתוארים בספרות יישוב הסכסוכים).

לעומתם, אוליבר ריצ'מונד היה הראשון שציין במפורש שהתנהגות שחקנים כלפי המשא-ומתן עלולה לנבוע מ"מניעים זדוניים" (Devious motives), שאינם קשורים כלל לניסיון אמיתי להגביר את הסיכויים להשיג פשרה עם הצד השני ובחן את ההחלטות הטקטיות של צדדים בנוגע למו"מ בהתאם לכך. בעיקר ריצ'מונד בחן את יחס השחקנים לאופציה של מעורבות חיצונית בסכסוך ומה עלול להשפיע עליהם לקבל תיווך חיצוני. לפי ריצ'מונד, ההחלטה של שחקנים איזה שחקן לקבל כמתווך ואיזה תפקיד לייעד לו תלויה רבות בתפיסות של השחקנים המעורבים על מטרותיו של המתווך הפוטנציאלי, מדוע הצד השני מוכן לקבל אותו, התנהגות המתווך בעבר ביחס לכל אחד מהצדדים והסיכויים שהוא יהיה אובייקטיבי ולבסוף, הערכה של מה המתווך מסוגל להשיג (הסכם מלא, חלקי, פשרה מוגבלת וכו) וסגנון ההתנהגות המוערך שלו (ישיר/עקיף, מאפשר או מעורב).[38] ריצ'מונד הראה באורח משכנע שהבחירות של הצדדים בתיווך לא בהכרח משקפים את רצונם למקסם את הסיכויים שהתהליך יעוצב בצורה אופטימאלית שתביא להסכם, אלא להיפך, יעוצב בכוונה בצורה חלקית שנועדה למקסם את מעמדו של כל צד מול השני בצורה שגם מגבירה את סיכויי הכישלון של המו"מ כולו. יתרונו של ריצ'מונד הוא כמובן בהיותו הראשון שבחן את סוגיית המשא ומתן תוך שהוא לוקח בחשבון אתה מניעים הלא-טהורים של שחקנים שונים (כמו גם את הערכותיהם של שחקנים לגבי מניעיהם האפשריים של הצד השני!). עם זאת גם ריצ'מונד לא תיאר איך נראים בפועל תהליכי מו"מ המערבים צדדים עם מניעים זדוניים. לבסוף, הניתוח שלו נגע רק ביחס הצדדים למעורבות חיצונית. כפי שצוין מעורבות כזו לא תמיד רלוונטית. לכן יש לקחת את תובנותיו של ריצ'מונד וליישם אותם גם למצבים שם משא ומתן ישיר, משימה בה אדון בחלק הבא.

[38] Richmond, Oliver, "Devious Objectives and the Disputants’ View of International Mediation: A Theoretical Framework," *Journal of Peace Research* Vol. 35, No. 6 (1998), pp. 707–722.

המודל התיאורטי המוצע – הגדרת משאים-ומתנים כוזבים

כאמור, עבודה זו בוחנת התנהגות שחקנים בתוך סוג אחד של משאים ומתנים – בו אחד מהצדדים כלל אינו מעוניין להגיע להסכם אלא מנסה להשיג יתרון תחרותי על היריב. מניע כזה ניתן לכנות "מניע לא-טהורים," או בלשון אחד החוקרים "מניעים זדוניים" (Devious Motives), בעיקר בגלל העובדה שהם מוסתרים מהצד השני. מה שמאפיין תהליכי מו"מ כאלו הוא העובדה המסקרנת שבשביל צד אחד, הרווחים האסטרטגיים נובעים *מעצם קיומו של התהליך, ולא ממטרתו הסופית*. לעיתים דווקא סיומו המוצלח של המשא ומתן למעשה *מונע* את השגתם של יעדים אלו. לדוגמא, צד הנכנס לתהליך מו"מ כדי להשיג תמיכה שתאפשר לו להתחזק צבאית על מנת שיוכל להביס את יריבו בשדה הקרב לא ירוויח מהגעה להסכם מהסיבה הפשוטה שהסכם פורמאלי ימנע ממנו בטווח המיידי להוציא לפועל את תכניותיו הצבאיות. למעשה, במקרים מסוימים חתימה על הסכם או הגעה לפשרה אמיתית הינה אופציה יקרה מדי, שאם הייתה נשקלת ברצינות הייתה נדחית על ידי אחד מן הצדדים. באופן מהותי, מטרתו הבסיסית של צד המשתמש באסטרטגיה של משא ומתן כוזב הוא לגרום לתהליך להיכשל בצורה כזו שהוא לא ייראה כצד האשם, או שלפחות אשמתו לא תיראה "ברורה" מדי לקהלים רלוונטיים (הקהילה הבינ"ל, בעלת ברית מרכזית, דעת הקהל העולמית, קהל בוחרים פנימי). לכן, האתגר המעשי העומד בפני צדדים בעלי מניעים לא-כנים הוא כיצד להשיג מהתהליך את הרווחים הרצויים מבלי לבצע ויתורים מחייבים ומרחיקי לכת מדי שימנעו את השגת מטרתם האמתית ומבלי "להיחשף," מצב שעלול להיות יקר מאוד פוליטית.

כפי שצוין, על ידי אימוץ עמדה ייחודית לפיה צדדים לא תמיד מנהלים מו"מ מתוך רצון לסיים סכסוך עבודה זו סוטה באופן ניכר מהנחת היסוד (הלא מבוססת אמפירית) של מרבית החוקרים בתחום יישוב הסכסוכים לפיה עצם הנוכחות של צדדים במשא ומתן מעידה על נכונותם העקרונית להגיע להסכם.[39] *עבודה זו לא מניחה מצב כזה*. להיפך, מחקר זה לוקח בחשבון שלעיתים רבות שחקנים פוליטיים מעדיפים השגת יתרון תחרותי מול היריב על פני הגעה להסכם. בכך עבודה זו סוטה מההנחות של מודל "הדאגה הכפולה" ועוסקת במצבי סכום-אפס בהם יש תלות שלילית בין השחקנים: רווח של צד אחד הוא *אכן* ההפסד של הצד השני.

באופן מתומצת, ניתן לפרט מספר יעדים אסטרטגיים *שאינם מכוונים להגעה להסכם* ושאותם צדדים עלולים לנסות להשיג דרך ההשתתפות בתהליך משא ומתן:

---

[39] Adrian Guelke, “Negotiations and Peacemaking,” in John Darby and Roger MacGinty (Eds.) *Contemporary Peacemaking* (New York: Palgrave-Macmillan, 2008), pp. 63-77.

למעשה, בתחומים מסוימים – בעיקר בעולם יחסי העבודה – יש *חובה* חוקית לשאת ולתת בתום-לב, כשהפרה של הוראה זו עלולה להוביל לסנקציות. כמובן, בפוליטיקה הבינ"ל אין גוף אכיפה שיפקח על קיום תנאי זה. ראו

Mohammed Shabir Blahi Korotana, “The Concept of Good Faith and the Failed Negotiations: A Comparative study of the Rules of the English Law, American Law and the U.N. Convention on Contracts for the International Sale of Goods,” Thesis Paper, London School of Economics, 1994.

(1) קניית זמן – לעיתים צדדים נכנסים לשיחות שלום מתוך רצון להתחזק צבאית או כלכלית אחרי שנים של מלחמה וכהכנה להתחלת סבב לחימה חדש[40] או מניעה מהצד השני לנצל הזדמנות צבאית. הרצון לקנות זמן הניע בין השאר את ממשלת סרי לנקה להיכנס לשיחות שלום עם ארגון המורדים הטמילי LTTE בדצמבר 1994-1995 ושוב בשנת 2001, לאחר קריסת הקמפיין הצבאי של הממשלה בצפון המדינה וסדרת הפיגועים בבירה קולומבו (כולל המתקפה המפורסמת על שדה התעופה הבינ"ל בעיר).

(2) הבכת היריב – לעיתים שחקנים ייכנסו לתהליך של משא ומתן על מנת להציג את עצמם כמוכנים עקרונית להגיע לשלום ולבצע את הפשרות הכואבות הכרוכות בכך ובעיקר על מנת להציג את הצד השני כבלתי מתפשר וכך לתלות בו את האשמה על הימשכות הסכסוך. תדמית חיובית זו תאפשר לצד הלא-כנה השגת לגיטימציה מוגברת לתביעותיו בסכסוך כולו, כולל גיוס תמיכה פוליטית-דיפלומטית ספציפית לצעדים שעד כה לא זכו לתמיכה או היו שנויים במחלוקת, ויכולה גם לשחרר את השחקן הרלוונטי מלחצים עתידיים לבצע פשרות בסכסוך אליהם הוא לא מוכן. תדמית כזו יכולה להיות מכוונת הן כלפי חוץ (הקהילה הבינ"ל) הן כלפי פנים (קהל המצביעים הביתי).

(3) גילוי מידע על העדפות היריב – לעיתים שחקנים יכולים להתחיל מגעים ישירים עם יריב פוליטי רק על מנת לגלות מידע על העדפותיו, הקווים האדומים האמתיים שלו, בחינת הנכונות שלו לוותר על תביעות שהציג בפומבי וכדומה. פעמים אחרות (בעיקר בעת סכסוך עם שחקן פוליטי "חדש" שרק הוקם זמן קצר לפני כן), המגעים נועדו לאסוף "מודיעין פוליטי" על מנהיגי הצד השני, אישיותם, הרקע שלהם, עמדותיהם האמתיות על מנת להעריך עד כמה ניתן ללחוץ עליהם ועד כמה הם מוכנים להתפשר. מידע זה יכול להיות רב-ערך בהערכת את גבולות המחלוקת וההסכמה בין הצדדים ובקבלת החלטה האם להמשיך לנהל את הסכסוך באמצעים צבאיים או דיפלומטיים. ישנם עדויות שהרצון לגלות מידע על מנהיגי ה-IRA היה מה שהניע את ממשלת בריטניה ליזום את המגעים הראשוניים עם הארגון בשנת 1974-1975.

(4) חוסר ברירה – במקרים מסוימים, צדדים יכולים להיכנס למשא ומתן כוזב לא מתוך מטרה להשיג יתרון כלשהו או להימנע מהפסד אלא פשוט מחוסר ברירה ועל מנת להתחמק מלחצים פוליטיים חזקים – מצבים כאלו מתרחשים כשצד אחד נמצא תחת לחצים פוליטיים (פנימיים או חיצוניים) חזקים להסכים לשאת ולתת עם הצד השני. לדוגמא, ב-1998 סרביה הסכימה להשתתף בשיחות Rambioullet רק לאחר שארה"ב איימה על בתקיפה צבאית נגד שליט סרביה ונגד כוחותיו שפעלו בקוסובו. במקרה כזה השאלה היא האם צד כזה פשוט מנסה "למרוח" מלאכותית את השיחות או דווקא לקצר אותן כמה שניתן.

[40] כידוע, זרטמן ציין שבדרך כלל עימות צבאי שנמשך שנים ללא הכרעה מוביל צדדים לשקול ברצינות כניסה למו"מ וסיום הסכסוך. בניגוד לכך אני טוען שקודם כל, צדדים ינסו לשפר המאזן הצבאי לטובתם, כולל על ידי כניסה למשא ומתן, ולא בהכרח יגיעו להכרה שעליהם לחתור לפשרה.
William Zartman, *Ripe For Resolution* (Oxford: Oxford University Press, 1985/1989).

* חשוב לציין שהספרות זיהתה מניע "כוזב" נוסף – רצון להחליש שחקנים אחרים *מחוץ* לתהליך (לדוגמא, ארגוני מורדים אחרים). עם זאת מניע אסטרטגי זה עדיין תלוי בסיומו *המוצלח* של המו"מ עם הארגון הספציפי אתו בחרה הממשלה לשאת ולתת ולכן לא יידון במחקר זה.[41]

קונספטואלית, השגת כל אחד מיעדים אלו דורש נקיטה בהתנהגות אסטרטגית שונה במו"מ. לדוגמא, על מנת "לקנות זמן" בהצלחה, על השחקן המחזיק במניע זה למשוך את השיחות לאורך זמן רב ככל האפשר עד אשר כוחותיו יאומנו ויתחזקו בצורה מספקת ועד אשר התנאים בשטח יהיו מיטביים להוצאה לפועל של תכניותיו הצבאיות. לעומת זאת, על מנת להשיג מידע על עמדות היריב ואופיו דרוש זמן מועט יותר, מה גם שככל שהתהליך נמשך עולים הסיכויים שאחד השחקנים ייאלץ לבצע ויתורים כלשהם שעלולים לשמש תקדים מסוכן בכל תהליך מו"מ עתידי. לבסוף, על מנת "להביך" את היריב על השחקן להציע הצעות נדיבות לכאורה כדי שניתן יהיה להציג את הצד השני כבלתי מעוניין בפשרה. עם זאת, העלאת הצעות כאלו הינה מסוכנת בהקשרים אחרים (כמו רצון לקנות זמן, או במידה והשחקן נכנס למו"מ רק עקב לחצים חיצוניים עליו או אם לדעתו הצד השני באמת ובתמים מעוניין בהסכם) בגלל שהיא עלולה לחייב פורמאלית את השחקן לוויתורים ממנו יהיה לו קשה לסגת בעתיד. לכן יש חשיבות לבחינה נפרדת של ההתנהגות המצופית מכל שחקן לאור היעד הספציפי אותו שחקן זה שואף להשיג. רק כך נוכל לבצע השוואה אמיתית בין התנהגות שחקנים בפועל ובין ההתנהגות המצופה מהם לפי המודל התיאורטי (=היפותזות המחקר) ולהסיק מסקנות לגבי התנהגותם של שחקנים או מידת ה"רציונאליות" שלהם.

[41]Patrick Johnston, "Negotiated Settlements and Government Strategy in Civil War: Evidence from Darfur," *Civil Wars*, Vol. 9, No. 4 (2007), pp. 359-377.

מערך המחקר המוצע

באופן קונקרטי, עבודה זו תורכב משני חלקים – תיאורטי ואמפירי:

בחלק הראשון אפרט ביתר הרחבה את המודל האסטרטגי המוצע. לגבי כל יעד כוזב אפשרי ("קניית זמן," הבכת הצד השני והצגתו בצורה שלילית) אני אפתח את האסטרטגיה האופטימאלית לפיה מבחינה הגיונית שחקנים אמורים לפעול על מנת להשיגה. תוך שימוש בהגיון לוגי-דדוקטיבי לכל אסטרטגיה יפורטו מגוון הצעדים והבחירות הטקטיות (MOVES) אשר נכללות בה ואשר בהם צריך לנקוט הצד הלא-כנה – מתי להגיש הצעה לצד השני, מתי ליזום משבר, מתי לסרב לדון על נושא מסוים, מתי ואילו ויתורים להעניק, מתי לאיים בפרישה מהתהליך, מתי להעמיד פני "נעלב," מתי לפרסם (או להדליף) הסכמות וכדומה. צעדים אלו ברובם זוהו בספרות המשא ומתן ככאלו בהם נעשה שימוש נרחב, אך עד כה לא נעשה ניסיון לשים אותם בקונטקסט ספציפי. במקביל, לכל אסטרטגיה אפשרית כזו ייעשה ניסיון לבנות אסטרטגיה *נגדית* שהצד "הקורבן" יוכל להפעיל על מנת לסכל את האסטרטגיה של היריב ולהימלט מתשלום מחירים. הנחת היסוד הבסיסית שתנחה את המחקר בשלב זה היא ששחקנים פוליטיים בוחרים במודע להיכנס לתהליכי מו"מ ומגבשים את האסטרטגיות שלהם בהתאם ליעדים העיקריים אותם הם שואפים להשיג.

בשלב האמפירי, ייבחנו המודלים האסטרטגיים שפורטו בחלק הראשון למול מקרי מבחן מפורטים אמתיים. מטרת חלק זה היא לבחון ולהעריך אמפירית עד כמה שחקנים שונים שהחזיקו בכל אחד מהיעדים האסטרטגים שפורטו, עד כמה הם יישמו את האסטרטגיה האופטימאלית מבחינתם ומה גרם להם לסטות ממנה? גם כאן ייבחן הצד השני של המשוואה: עד כמה הצד הקורבן זיהה את מניעיו הכוזבים של הצד הראשון? אם לא, מה מנע ממנו לזהות זאת? ואם כן, האם הוא מצדו הפעיל את האסטרטגיה הנגדית האופטימאלית מבחינתו? האם הוא נקט בפעולות הבסיסיות שהיו יכולות לעזור לו למנוע מהצד השני להשיג את יעדיו ואם לא, מה היו הגורמים השונים שמנעו ממנו לפעול כך?

היתרון בבחינת האסטרטגיות של שני הצדדים במקביל הינה כפולה: מצד אחד, גישה זו מכפילה את עולם המקרים הרלוונטי ותחדד את היכולת שלנו להעריך את המידה בה שחקנים פועלים בצורה רציונאלית. שנית, היא תאפשר לנו לבחון את הכוח היחסי של דינמיקות שונות של משא ומתן מול גורמים מבניים נתונים. פרדוקסלית, ייתכן שנמצא שגם בתנאים הכי קשים שאמורים להוביל לכאורה לכישלון של תהליך משא-ומתן (לדוגמא מצב בו שני צדדים נוקטים באסטרטגיה "כוזבת") עדין יש בכוח הדינמיקה הפנים-תהליכית שתתפתח להביא את הצדדים להגיע להסכם. תוצאה לא-אינטואיטיבית כזו יכולה להוות תרומה משמעותית בפני עצמה לספרות המשא ומתן, שכן *בכוחה להכריע ויכוח עמוק בין חוקרים בשאלה מהם הגורמים שבאמת מובילים לכישלון של תהליכי משא ומתן*: האם אלו גורמים מבניים נתונים כלשהם

(לדוגמא, היעדר *אובייקטיבי* של פתרון אפשרי עקב עוצמת הסכסוך או מהות הנכסים המצויים בסכסוך,[42] אי התאמה בין העדפות הצדדים,[43] פעילות ספוילרים אלימים,[44] חוסר יכולת לשדר מחויבות לעמוד בתנאים של הסכם,[45] תזמון לא נכון של מאמצי המו"מ,[46] יחסי כוח גדולים מדי שמפריעים לניהול דיאלוג, וכדומה) או האם אלו דווקא גורמים "תהליכיים" שמכשילים הגעה לפשרה (עיצוב לקוי של התהליך וסדר דיון לא נכון בנושאים,[47] ליקויים בתפקיד המתווך,[48] אי היכולת להתגבר על גורמים קוגניטיביים כמו תרבות, (חוסר) אמון[49] וכדומה). כמובן, שחשוב להדגיש שזוהי תרומה אפשרית של המחקר אך אינו בהכרח מטרתו העיקרית. גם אם בסופו של דבר תהליכי משא-ומתן כוזבים אכן מסתיימים בכישלון בתדירות גבוהה יותר מסוגי מו"מ אחרים (כלומר, שבהם התהליך לא הצליח להתגבר על גורמים מבניים), אין זה אומר בהכרח שגורמים תהליכיים תמיד חלשים יותר מגורמים מבניים. ייתכן בהחלט שהם "ינצחו" תחת הגדרת תנאים מקלה יותר.

בחלק זה ייעשה שימוש באונטולוגיות של משאים ומתנים ספציפיים וניתוחם (תוך שימוש בשיטת ה-PROCESS TRACING). שיטה זו מועילה במיוחד שכן היא מאפשרת לנו לבודד את ההשפעה העצמאית של יעדים אסטרטגיים על התנהגויות הצדדים בפועל וההחלטות שהם קיבלו בתוך תהליך המשא ומתן, ולהפריד את ההשפעה הזמנית של משתנים חיצוניים (Cofounders) או אירועים חריגים (Externalities) אשר לא כלולים במודל האסטרטגי.[50]

---

[42] Ron Hassner, "To Halve and To Hold: Conflicts over Sacred Space and the Problem of Indivisibility," *Security Studies* Vol. 12, No.4 (Summer 2003), pp.1-33; Stacie Goddard, "Uncommon Ground: Territorial Conflict and the Politics of Legitimacy," *International Organization,* Vol. 60, No. 1 (Winter 2006), pp. 35-68.

[43] Robert Putnam, "Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games," *International Organization*, Vol. 42, No. 3 (Summer 1988), pp. 427-460; Peter Trumbore, "Public Opinion as a Domestic Constraint in International Negotiations: Two-Level Games in the Anglo-Irish Peace Process" *International Studies Quarterly*, Vol. 42, No. 3 (1998), pp. 545-565.

[44] Stephen Stedman, "Spoiler Problems in Peace Processes," *International Security*, Vol. 22, No. 2 (Fall 1997), pp. 5-53.

[45]Barbara Walter, "the Critical Barrier to Civil War Settlement," *International Organization*, Vol. 5 No. 3 (Summer 1997), pp. 335–364; Barbara Walter, *Committing to Peace* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002).

[46] William Zartman, "Ripeness: The Hurting Stalemate and Beyond," In Paul Stern and Daniel Druckman (eds.), *Conflict Resolution after the Cold War* (Washington, DC: National Academy, 2000), pp. 225-250; William Zartman, "The Timing Of Peace Initiatives: Hurting Stalemates and Ripe Moments," *Global Review of Ethnopolitics* Vol. 1, No. 1 (2001), pp. 8-18; Uri Resnick, *Dynamics of Asymmetric Territorial Conflict* (London: Palgrave, 2013).

[47] כאן הדילמה שהועלתה היא האם מתחילים לדון קודם בנושאים שמהווים את סלע המחלוקת העיקרי מתוך הנחה שלאחר שאלו ייפתרו, כל שאר הנושאים ייפתרו מעצמם? או לחילופין האם מתחילים לדון דווקא מנושאים משניים וטריוויאליים יותר על מנת לבנות מומנטום חיובי ולהדגים לצדדים שהסכמה ביניהם אפשרית. חוקרים ממליצים דווקא על דרך הפעולה השנייה. Ramsbotham et. al, *Ibid*, pp. 185–186.

[48] Here the question of objectivity is all-important. Peter Carnavale and Dean Pruitt, "Negotiation and Mediation," *Annual Review of Psychology* Vol. 43 (1992), pp. 531-582; Isak Svensson, *International Mediation Bias and Peacemaking* (NY: Routledge, 2015); Jacob Bercovitch, "Introduction: Putting Mediation in Context." In Jacob Bercovitch (ed.), *Studies in International Mediation* (Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, *2002*), pp. 3-24.

[49] Raymond Cohen, *Negotiating Across Cultures* (Washington, DC: Institute of Peace, 1991); Deborah Larson, "Trust and Missed Opportunities in International Relations," *Political Psychology*, Vol. 18, No. 3 (September 1997), pp. 701-734.

[50] Jeffrey Checkel, "Process Tracing," in Audie Klotz and Deepa Prakash (Eds.), *Qualitative Methods in International Relations* (New York: Palgrave-Macmillan, 2009), pp. 114-116; David Collier, "Understanding Process Tracing," *PS: Political Science and Politics*, Vol. 44, No. 4 (2011), pp. 823-

מבחינת מבנה העבודה, הכוונה היא שכל פרק ידון ביעד אסטרטגי אחר שיכול להניע צדדים מסוכסכים להיכנס למשא ומתן. בכל פרק ייבחנו מקרי מבחן נבחרים כשבכל פרק יידונו מקרי המבחן המתאימים לו. מקרי המבחן ייבחנו על פי התאמתם ליעד האסטרטגי הרלוונטי. ההערכה בדבר קיומו של מניע "לא-טהור" או יעד אסטרטגי שאינו השגת הסכם ושהניע שחקן להיכנס לתהליך של משא ומתן תיעשה על סמך אינדיקטורים כגון אמירות פומביות ואישיות לפני תחילת התהליך,[51] עדויות בדבר כוונותיהם האמיתיות של מנהיגי הצדדים שיימצאו במקורות משניים כמו דיווחים עיתונאים ומשקיפים בעלי ידע, ביוגרפיות אישיות של האישים המעורבים והערכות של חוקרים אחרים. הערכה לגבי קיומם של יעדים אסטרטגיים נוספים יכולה להיעשות גם על ידי בחינת ההקשר הפוליטי הרחב בו נערכו שיחות המשא-ומתן, האירועים שהתרחשו מיד לפני תחילת השיחות, דפוס הפעולה של המנהיגים הרלוונטיים וכדומה.[52]

בחלק האמפירי, בכל פרק יותאמו תחילה האסטרטגיות הקונספטואליות שפותחו בחלק הראשון לנסיבות המיוחדות בהם התנהל המו"מ במקרה המבחן ולאחר מכן ייעשה ניסיון לבחון עד כמה כל אחד מהשחקנים סטה מהאסטרטגיה המצופה שלו. לאחר דיון במקרי המבחן ניתן יהיה לגזור מסקנות רחבות יותר לגבי גורמים חשובים שהשפיעו על התנהגות השחקנים במשא ומתן. בפרק האחרון ייעשה ניסיון להעריך את ההשפעה של ממצאים אלו על תיאוריות משא ומתן באופן רחב יותר ולהצביע על כיוונים עתידיים למחקר.

830; Stephen Van-Evera, *Guide to Methods for Students of Political Science* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1997), pp. 67-71.

[51] כאן אין צורך לחפש אמירות לגבי תהליך ספציפי. גם אמירות שנאמרות לפני ושמבטאות אמונה בשימוש בכוח או זלזול בדיפלומטיה יכולות להוות אינדיקטור חשוב לצורת החשיבה של המנהיגים הרלוונטיים (אם כי כמובן אמירות המייחסות לתהליך ספציפי יישאו יותר משקל בהערכת כוונות הצדדים). כמובן גם אין לקחת אמירות כפשוטן שהרי ידוע שלמנהיגים יש תמריץ חזק מאוד לשקר ולהציג בצורה לא נכונה את מטרותיהם על מנת למתן את ההתנגדות הפוליטית למגעים. גם שנים אחרי המו"מ מנהיג יכול להמשיך לדבוק בגרסה שקרית כדי להגן על מורשתו. לכן על מנת לבסס האם הצהרה מסוימת ביטאה הלך מחשבה אמתי יש לבחון היטב את הקונטקסט הפוליטי בה נאמרה (היכן, מתי, לאיזה קהל, בעל התפקיד ומעמדו וכדומה).
Terrence Hopmann, “Negotiating Data: Reflections on the Qualitative and Quantitative Analysis of Negotiation Processes,” *International Negotiation*, Vol. 7 No. 1 (2002), p. 71.

[52] לדוגמא, ראש המודיעין הספרדי שהשתתף בשיחות אלג'יר טען שראש הממשלה העיר בפניו עוד לפני תחילת המגעים שהשיחות אינן אלא "בזבוז זמן." לפי עדותו מטרת השיחות הייתה במפורש להשפיע על ממשלות צרפת ואלג'יריה לנקוט יד קשה יותר נגד פעילים באסקים ולא לנהל מו"מ עם המחתרת. טענה זה תואמת את העובדה שעוד לפני תחילת השיחות ממשלת ספרד הגיעה להסכם עם ממשלות אלג'יריה והרפובליקה הדומיניקנית לגרש פעילי ETA לכשהשיחות ייכשלו.
Reiss, *Ibid*, p. 94; Powell, *Ibid*.
גם נציגים אמריקאים העידו לפני שיחות Rambioullet שמטרת השיחות הינה לגרום לאירופאים להצטרף למתקפה נגד סרביה.
Joseph Fitchett, “Main Winner: U.S. Support for EU,” *International Herald Tribune*, June 11, 1999, 1.

תרומת המחקר

לעבודה זו יש חשיבות תיאורטית מעשית. ראשית, פיתוח ההבחנה הבסיסית בין סוגים שונים של משאים-ומתנים פותחת פתח למחקר מתוחכם יותר של משאים-ומתנים תוך השוואת סוגי מו"מ שונים ויצירת תיאוריות ומודלים פרטניים *לגבי כל אחד* מסוגים אלו. דבר זה גם יאפשר ביצוע מחקרים אמפיריים מדויקים יותר בעתיד (כמו למשל השוואת תדירות ההצלחה והכישלון של משאים ומתנים *מסוגים שונים*). שנית, חשובה גם ההכרה בכך שפעמים רבות שחקנים משתמשים בתהליכי מו"מ שלא על מנת להגיע לפשרה אמיתית אלא רק כדי להמשיך להילחם מתוך עמדת יתרון יחסי. כלומר, שמשא ומתן ותהליכי שלום אינם למעשה ניסיונות לסיים את הסכסוך, אלא פשוט *כלי נוסף לנהל אותו*.

<u>תיאורטית</u>, מסקנות המחקר ישמשו לפתיחת כיוונים חדשים ולמיקוד מחודש של התחום כולו בהיבטים האסטרטגיים של תהליכי שלום תוך יכולת זיהוי מוגברת של התנאים שבהם שחקנים פוליטיים בוחרים להשתמש באסטרטגיות של שלום על פני אסטרטגיות של אלימות להשגת מטרותיהם. בכלל זה, חידוד הקשר בין יעדים אסטרטגיים והשפעתם על ההחלטה להיכנס לתהליך של משא ומתן פוליטי לסיום סכסוכים ועל התנהלות הצדדים בתוך התהליך יכולים "לפתוח את הקופסא השחורה" של המתרחש בתוך חדר הדיונים עצמו, ובכך לספק מסגרת חדשה להבנת דינמיקות מיקוח המתפתחות במשאים-ומתנים. כפי שהודגם בדיאגראמה לעיל, תובנות אלו יאפשרו גם הבנה שלמה יותר של התוצאות של תהליכי מו"מ.

בנוסף, מכיוון שמשא-ומתן כוזב הוא למעשה כלי לניהול סכסוך (לעומת מו"מ כנה, שהוא כלי *ליישוב* סכסוכים), מחקר זה תורם להבנת היתרונות והמחירים היחסיים של כלים שונים לניהול סכסוכים למול האלטרנטיבה של יישוב הסכסוך. מדוע שחקנים מעדיפים לשאת ולתת בצורה כוזבת לעומת אלטרנטיבות אחרות? מה קובע בחירה זו? מדוע לדוגמא אריאל שרון העדיף צעד חד-צדדי יקר כתכנית ההתנתקות כשיטה להדיפת לחצים פוליטיים בעוד יצחק שמיר העדיף לנהל מו"מ כוזב בוועידת מדריד? (אופציה בה בחר לטענתו גם אהוד ברק בקמפ-דיוויד). לא ניתן להבין בחירה זו בלי להבין את היתרונות והמחירים היחסיים שיש לכל אחת מהאופציות הנ"ל.[53]

<u>מעשית</u>, פיתוח מושג "המו"מ הכוזב" וההבנה שפעמים רבות שחקנים נכנסים למו"מ כדי להשיג יתרון על יריביהם יאפשר למתווכים פוטנציאליים להימנע ממעורבות מתסכלת בתהליכים אשר נידונו לכישלון (במיוחד לאור ההשפעה השלילית של תהליכים כושלים על אלימות בסכסוך). לחילופין, יתאפשר להם לפתח מנגנונים מתוחכמים יותר של ענישת שחקנים שינסו לנצל את רצונם הטוב. זה גם יכול לעודד מתווכים אלו לגבש דרכי פעולה מעשיות שיגבירו את הסיכוי של תהליכי מו"מ להסתיים בהצלחה אפילו נגד רצונם המקורי של הצדדים (תוך ניצול חששם להיחשף כבעלי מניעים כוזבים).

---

[53] אחד ההסברים האפשריים שניתנו לבחירה זו הוא ההרכב האידיאולוגי של ההנהגה והחברה במדינה הרלוונטית. ראו
Jonathan Rynhold and Dov Waxman, "Ideological Change & Israel's Disengagement from Gaza," *Political Science Quarterly*, Vol. 123, No. 1 (2008), pp. 11-37.

סיכום

עבודה זו עוסקת במשאים ומתנים פוליטיים ובגורמים שמסבירים את ההתנהגות בה הצדדים נוקטים בהם, כשמסגרת ההתייחסות להתנהגויות אלו היא ה"אסטרטגיה" עמה מגיעים הצדדים למשא ומתן ובעיקר היעדים האסטרטגיים האמתיים אותם הם שואפים להשיג מעצם השתתפותם במו"מ.

למרבה הצער, הספרות הקיימת לא בחנה בצורה מספקת את התנהגות הצדדים עצמם במשא ומתן מנקודת המבט של היעדים אותם כל צד שאף להשיג מעצם ההשתתפות במו"מ. חלק מהסיבה לכך היא קיומה של הנחת יסוד לא מבוססת לפיה עצם ההשתתפות של שחקנים במשא-ומתן מעידה על נכונותם העקרונית לבחון אפשרות להסדר. בשל כך, הספרות בחנה בעיקר את השאלה מדוע צדדים מסוכסכים לא מצליחים להגיע להסכמות ביניהם. מה שחסר זה מודלים תיאורטיים שיסבירו את הדינמיקה המתפתחת בכל סוגי המשא ומתן – הן אלו בהם הצדדים באמת ובתמים ניסו להגיע להסדר *והן* אלו בהם הם כלל לא כיוונו לכך.

עבודה זו מכוונת לפתח מודל כזה המנסה להבין צעדים ספציפיים של כל צד בתהליכי משא-ומתן בהתבסס על מקרים אמתיים של משאים ומתנים פוליטיים, בניגוד למודלים המופשטים של מיקוח הקיימים כיום. פיתוח מודלים אלו וחידוד ההבנה של התנאים בהם מתפתחים דינמיקות חיוביות או שליליות במצבי משא ומתן שונים הינו חשוב גם תיאורטית להבנה של תוצאות משאים ומתנים וגם מעשית, לעזור למומחים ובעלי מקצוע לכוון את מאמציהם לפתח אסטרטגיות התערבות ותיווך יעילות יותר גם מול צדדים לא-כנים השואפים להשתמש בתהליכי משא ומתן כדי לקדם יעדים אסטרטגיים אנוכיים ולא באמת כדי ליישב קונפליקט קיים.