

משא-ומתן – תאוריה ופרקטיקה  
ד"ר ירון סלמן  
קורס חובה (B.A), סמסטר ב', 2019, יום שני, 1000-1200  
172-1-0065



א. תיאור הקורס:

משא-ומתן מהווה כלי בולט לשם התמודדות והסדרה של סכסוכים אזרחיים, ארגוניים ופוליטיים. הקורס יעסוק בהיבטים תיאורטיים ויישומיים של משא-ומתן מתוך מטרה להפגיש את התלמידים עם מושגי היסוד, כלי הניתוח ודרכי ההתמודדות שמציע תהליך המשא-ומתן. הקורס יתמקד בסקירה וניתוח של משא-ומתן בין-לאומי על רקע התחוללותם של סכסוכים רבים בין ובתוך מדינות בעת הנוכחית ועל רקע הניסיונות של הקהילה הבין-לאומית להתמודד עימם באמצעות משא-ומתן.

לצורך זאת, הקורס מתחלק לשני אשכולות למידה: במסגרת האשכול הראשון נתחקה אחר החשיבות והעקרונות הכלליים של תהליכי משא-ומתן תוך בחינת התשתית התיאורטית להבנתם. עוד נעסוק בהגדרת מושגי יסוד ובהצגה וניתוח של הסוגים השונים ועקרונותיו של המשא-ומתן; בהמשך, אשכול הנושאים השני יתמקד בניתוח של תהליכי משא-ומתן ככלי ליישוב סכסוכים בזירה הבין-לאומית, במסגרתו נדון בסוגיות היסוד ותחומי הנושא העיקריים, בהם: הכרת והבנת סביבת המשא-ומתן הבין-לאומי; מרכיביו; שלביו – מקדם ועד לבתר משא-ומתן – הצורך בבשלות; תיווך; ערוצים רשמיים אל מול אחרוניים; ודרכי התמודדות עם חסמים וכשלים. לשם כך, נעסוק בניתוח של מקרי-בוחר בולטים המדגימים תהליכי משא-ומתן בזירה הבין-לאומית בין מדינות סוברניות, בין מדינות ושחקנים תת-מדינתיים ובתוך מדינות. דגש רב יושם בתהליכי המשא-ומתן בין ישראל ושכנותיה. במסגרת הניתוח יוצגו מקרים בהם המשא-ומתן צלח ומקרים בהם הוא כשל באופן שיאפשר לתלמידים ליישם את הגישות ואף לאתר את נקודות חולשתן תוך הבנה טובה יותר של הדינמיקה המאפיינת את תהליך המשא-ומתן.

ב. מטרת הקורס:

1. הקניית יסודות תיאורטיים ומעשיים של משא-ומתן והבנת מורכבותו כתחום אינטרדיסציפלינרי תוך שימת דגש על משא-ומתן ככלי מרכזי לניהול והסדרה של סכסוכים בזירה העולמית.
2. הכרה והבנת התהליך הדינמי של משא-ומתן על גישותיו, עקרונותיו, מרכיביו ושלביו השונים תוך הקניית כלים תיאורטיים ומעשיים לניתוח וניהול משא-ומתן
3. שילוב בין רכישת ידע תיאורטי עדכני בסוגיות המרכזיות בתחום לצד התנסות מעשית במסגרת ניתוח מקרים.

ג. תוצרי למידה :

1. התלמידים ירכשו יסודות תיאורטיים ומעשיים להבנת משא-ומתן ומורכבותו כתחום אינטרדצספלינרי תוך שימת דגש על משא-ומתן לשם הסדרת סכסוכים בזירה העולמית
2. התלמידים ירכשו ידע לצורך הכרה והבנת התהליך הדינמי של משא-ומתן על גישותיו, עקרונותיו, מרכיביו ושלביו השונים.
3. התלמידים יפתחו יכולת ביקורתית לבחינת מקרים אמפיריים של ניהול משא-ומתן.

ד. דרישות, מטלות הקורס והרכב הציון :

- נוכחות חובה.
- שימוש במחשבים ניידים לשם סיכום ההרצאה בלבד.
- איסור על שימוש במכשירים סלולריים במהלך השיעור
- בכל מפגש נדון באירועי מו"מ בין-לאומיים אקטואליים. לשם כך, הציפייה מהתלמידים לגלות עניין בהתרחשויות הדיפלומטיות בארץ, באזור ובעולם.
- הצגת רפרט בכיתה – (20% מהציון הסופי). יש לאשר מבעוד מועד מקרה הבוחן אל מול המרצה עד השבוע החמישי. (הנחיות מפורטות תינתנה במהלך חלקו הראשון של הקורס)
- הגשת "נייר עמדה" אישי מסכם בהיקף 6-8 עמודים עד שלושה שבועות מיום הלימודים האחרון בקורס – (80% מהציון הסופי). מטרת "נייר העמדה" היא ניתוח של מקורות הסכסוך במקרה בוחן ספציפי ועל סמך הדיון הכיתתי העלאת תרחישים אפשריים לשם פתרון/הסדרת הסכסוך (הנחיות מפורטות תינתנה במהלך חלקו הראשון של הקורס).

ה. מבנה הקורס ונושאי הדיון :

**אשכול I: התשתית התיאורטית להבנת תהליכי משא-ומתן**

1. מהו משא-ומתן? – יסודות המשא-ומתן: הגדרות, מטרות ובניית אמון תוך ראיית האינטרסים המשותפים

חובה (פריט אחד לבחירתכם):

- גלין, אמירה. 1996. *דינמיקה של משא-ומתן – מתיאוריה ליישום*. 27-40. הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב.

- גלין, אמירה. 2005. משא-ומתן – המימד החבוי. 167-213. הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב.

רשות:

- Winham, Gilbert. 1977. "Negotiation as a Management Process". *World Politics* 30(1): 87-114.

- Kelman Herbert. 1996. "Negotiation as interactive problem solving". *International Negotiation: A Journal of Theory and Practice*. 1(1) : 99-123.

- Thompson, Leigh. 1990. "Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues". *Psychological Bulletin*, 108(3): 515-532.
- Gilkey, Roderick & Leonard Greenhalgh. 1986. 'The Role of Personality in Successful Negotiation'. *Negotiation Journal*. 2(3): 245-256.
- Kelman, Herbert. 2005. "Building trust among enemies: The central challenge for international conflict resolution". *International Journal of Intercultural Relations*. 29(6): 639-650.
- Kopelman S, Rosette AS, Thompson LL. 2000. "The three faces of Eve: strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations". *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*. 99: 81-101
- Anderson C, Thompson LL. 2004. "Affect from the top down: how powerful individuals' positive affect shapes negotiations". *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*. 95(2): 125-139.

- גלין, אמירה. 1996. דינמיקה של משא-ומתן – מתיאוריה ליישום. 274-251. הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב.

## 2. גישות של משא-ומתן – מה בין הגישה התחרותית והגישה האינטגרטיבית.

### חובה:

- זיסר, ברוך. 1993. "משחקים, אסטרטגיות ותיאורית השחקן הרציונלי". בתוך זיסר, ברוך. מדע המדינה לגונוני: אסכולות וגישות בחקר הפוליטיקה. 345-333. הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.

### רשות:

- גלין, אמירה. 2005. משא-ומתן – המימד החבוי. 144-117. הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב.
- עילאי, אלון. 2010. "חסמים תרבותיים בסכסוך הישראלי פלסטיני", בתוך יעקב בר-סימן-טוב, (עורך) חסמים לשלום בסכסוך הישראלי פלסטיני. 293-267. מכון ירושלים לחקר ישראל.
- Brett Jeanne, Adair Wendi et al. 1998. "Culture and Joint Gains in Negotiation" *Negotiation Journal* 14(1): 61-86.
- Hartzell, Caroline. 1999. 'Explaining the Stability of Negotiated Settlements to Intrastate Wars'. *Journal of Conflict Resolution*. 43(1): 3-22.
- Licklider, Roy. 1995. 'The Consequences of Negotiated Settlements in Civil Wars, 1945-1993'. *American Political Science Review* 89(3): 681-690.

## אשכול II: סוגיות יסוד ותחומי נושא בולטים במשא-ומתן בין-לאומי

### 3. יישוב סכסוכים בזירה העולמית בדרכי דיפלומטיה ומשא-ומתן – מה בין ניהול ויישוב סכסוך?

חובה (פריט אחד לבחירתכם):

- Jackson, Richard. 2000. "Successful Negotiation in International Violent Conflict". *Journal of Peace Research*. 37(3): 323-343
- Zartman, William and Rasmussen, J.L. (ed.). 1997. *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*. 3-19.

רשות:

- גלין, אמירה. 1996. דינמיקה של משא-ומתן – מתיאוריה ליישום. 41-65. הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב.

- Fisher Roger, Kopelman Elizabeth and Kupfer Schneider Andrea. 1996. *Beyond Machiavelli: Tools for coping with conflict*. 1-18. Penguin Books.

-Hopmann, Terrence. 2001. "Bargaining and Problem Solving: Two Perspectives on International Negotiation". In C. A. Crocker, F. O. Hampson & P. R. Aall (Eds). *Turbulent Peace*. 445-468. Washington D. C.: United State Institute of Peace.

4. משא-ומתן גלוי ומשא-ומתן חשאי – השפעות והשלכות של הממד הבלתי-פורמלי בתהליכי משא-ומתן.

חובה:

- Schiff, Amira. 2010. "Quasi Track-One Diplomacy: An Analysis of the Geneva Process in the Israeli–Palestinian Conflict". *International Studies Perspectives*, 11(2): 93-111.

רשות:

- Wanis-St John, Anthony. 2006. "Back-Channel Negotiation: International Bargaining in the Shadow's". *Negotiation Journal*, 22(2): 119-144.
- Kelman, Herbert. 1995. "Contributions of an unofficial conflict resolution effort to the Israeli–Palestinian breakthrough". *Negotiation Journal* 11(1): 19-27.
- Fisher, Ronald. 2006. "Coordination Between Track Two and Track One Diplomacy in Successful Cases of Prenegotiation". *International Negotiation* 11: 65-89.
- Lieberfeld, Daniel. 2002. "Evaluating the Contributions of Track Two Diplomacy to Conflict Termination in South Africa, 1984–90". *Journal of Peace Research* 39(3): 355-372.

5. צורות של משא-ומתן; מתודולוגיה של משא-ומתן בין שחקנים מדינתיים – משא-ומתן ישיר; משא-ומתן בתיווך צד שלישי.

משא-ומתן ישיר

- גלין, אמירה. 1996. דינמיקה של משא-ומתן – מתיאוריה ליישום. 277-290. הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב.

משא-ומתן בתיווך צד שלישי

חובה (פריט אחד לבחירתכם):

- Wallensteen Peter & Svensson Isak. 2014. "Talking Peace: International Mediation in armed conflicts". *Journal of Peace Research*. 51(2): 315-327.
- Carnevale, Peter & Dean Pruitt. 1992. 'Negotiation and Mediation'. *Annual Review of Psychology*. 43: 531-582.

רשות:

- Bercovitch, Jacob. 1991. "International Mediation and Dispute Settlement: Evaluating the Conditions for Successful Mediation". *Negotiation Journal* 7(1): 17-30.
- Bercovitch, Jacob, and Jeffrey Langley. 1993. "The Nature of the Dispute and the Effectiveness of International Mediation". *Journal of Conflict Resolution* 37(4): 670-691.
- Kleiboer, Marieke. 1996. "Understanding Success and Failure of International Mediation". *Journal of Conflict Resolution* 40(2): 360-389.
- Molly Melin & Isak Svensson. 2009. "Incentives for Talking: Acceptance of Mediation in International and Civil Wars". *International Interactions*, 35(3): 249-271
- Fisher, Ronald. 1983. "Third-Party Consultation as a Method of Conflict Resolution: A Review of Studies". *Journal of Conflict Resolution* 27(2): 301-334.
- Fisher, Ronald. 2007. "Assessing the Contingency Model of Third-Party Intervention in Successful Cases of Prenegotiation". *Journal of Peace Research* 44(3): 311-329.

- גלין, אמירה. 1996. דינמיקה של משא-ומתן – מתיאוריה ליישום. 295-316. הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב.

6. שלבים של משא-ומתן – בשלות וקדם משא-ומתן

בשלות

חובה:

- זרטמן, ויליאם. 1993. "בשלות למשא-ומתן" בתוך הרמן תמר וטוויט רובין (עורכים), המשא ומתן הישראלי – ערבי: עמדות מדיניות ומסגרות מושגיות. 116-119. הוצאת פפירוס, תל-אביב.

רשות:

- Zartman, William. 2000. "Ripeness: The Hurting Stalemate and Beyond", in Paul C. Stern and Daniel Druckman (eds.), *International Conflict Resolution After the Cold War*. 225-250. Washington: National Academy Press.

- Zartman, William. 1989. *Ripe for Resolution: Conflict and Intervention in Africa*. Oxford University Press.

- Zartman, William. 2001. "Timing of Peace Initiatives: Hurting Stalemates and Ripe Moments". *Global Review of Ethnopolitics* 1(1): 8-18.

#### קדם משא-ומתן

##### חובה:

- Zartman, William. 1989. "Prenegotiation: Phases and Functions". In Gross-Stein Janice (ED.) *Getting to the Table – The Processes of International Prenegotiation*. 1-18. Johns Hopkins.

##### רשות:

- Gross-Stein, Janice. 1989. "Getting to the Table: The Triggers, Stages, Functions, and Consequences of prenegotiation". In Gross-Stein Janice (ED.) *Getting to the Table – The Processes of International Prenegotiation*. 239-268. Johns Hopkins.

- Leventoglu, Bahar, and Ahmer Tarar. 2005. "Prenegotiation Public Commitment in Domestic and International Bargaining". *American Political Science Review* 99(3): 419-433.

#### 7. שלב המיקוח – דינמיקה, משברים, "גזרים ומקלות"

##### חובה:

- Zartman, William. 1995. "Dynamics and Constraints in Negotiations in Internal Conflicts". In William Zartman (ed.) *Elusive Peace – Negotiating an End to Civil Wars*. 3-24. Washington D.C.: The Brookings Institution.

##### רשות:

- Art Robert and Patrick Cronin. 2007. "Coercive Diplomacy". In Chester Crocker, Fen Osler Hampson, and Pamela Aall (eds.), *Leashing the Dogs of War: Conflict Management in A Divided World*. 299-318. Washington D.C.: United States Institute of Peace.

- Kristin Hoglund and Isak Svensson. 2011. "Schizophrenic soothers: The international community and contrast strategies for peace-making in Sri Lanka". *Cooperation and Conflict*, 46(2): 166-184.

- Albin, Cecilia. 2001. *Justice and Fairness in International Negotiation*. 1-23. Cambridge University Press.

8. ניהול משברים בשלב המיקוח – השפעות והשלכות של דימוי יריב, אמונות חברתיות, הטיות, חסמים וכשלים על ניהול משא-ומתן

חובה:

- רוס, לי. 1993. "מכשולים פסיכולוגיים לפתרון סכסוכים." בתוך תמר הרמן ורובין טוויט (עורכים) המשא ומתן הישראלי-ערבי עמדות מדיניות ומסגרות מושגיות. 132-128. פפירוס אוניברסיטת תל-אביב.

רשות:

- Mnookin Robert H. & Ross Lee. 1995. "Introduction". In *Barriers to Conflict Resolution*, Edited by Kenneth Arrow, Robert H. Mnookin, Lee Ross, Amos Tversky, and Robert Wilson. (Eds.). 3-24. New York: W. W. Norton & Co.
- Kelman, Herbert C. 1987. "The Political Psychology of the Israeli-Palestinian Conflict: How Can We Overcome the Barriers to a Negotiated Solution?" *Political Psychology* 8(3): 347-363.
- מגל תמיר, בר-טל דניאל והלפרין עירן. 2016. "למה כל-כך קשה להניע אנשים לתמוך בתהליכי שלום? – מקרה בוחן של החברה היהודית-ישראלית, 2009-2015". *פוליטיקה*. 25 : 43-99.
- בר-סימן-טוב, יעקב. 2010. "חסמים בדרך ליישוב סכסוכים". בתוך בר-סימן-טוב יעקב (עורך) חסמים לשלום בסכסוך הישראלי-פלסטיני. 15-27. מכון ירושלים לחקר ישראל.
- סלמן, ירון. 2005. חסמים פסיכולוגיים בתהליכי שלום. עבודת מ.א., 13-20, 86-92. אוניברסיטת חיפה.

9. אילוצים פנימיים המשפיעים על ניהול משא-ומתן בשלב המיקוח – הזירה הפוליטית הפנימית, קבוצות אינטרס, תקשורת ודעת קהל

חובה:

- Mor, Ben. 1997. "Peace Initiatives and Public Opinion: The Domestic Context of Conflict Resolution." *Journal of Peace Research* 34(2): 197-215.

רשות:

- Holsti, Ole. 2006. "Public Opinion and Foreign Policy". 55-83. In Ole Holsti, *Making American Foreign Policy*. Routledge.
- Checkel, Jeff. 1993. "Ideas, Institutions, and the Gorbachev Foreign Policy Revolution." *World Politics* 45: 271-300.
- Gilboa, Eytan. 2003. "Foreign Policymaking in the age of television". *Politics and Diplomacy*. 119-126.
- Gilboa, Eytan. 2002. "Global Communication and Foreign Policy". *The Journal of Communication* 52(4): 731-48.

- Kissinger, Henry. 1966. "Domestic Structure and Foreign Policy". *Daedalus* 95 (2): 503-529
- Putnam, Robert. 1988. "Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games". *International Organization* 42(3): 427-460.

#### 10. בתר משא-ומתן בזירה העולמית – על פיוס, התפייסות, הצלחה וכישלון

חובה:

- בר-טל דניאל ובנינק גמה. 2002. "מהות ההתפייסות". *פוליטיקה*, 9: 9-34.

רשות:

- סלמן, ירון. "הדוגמא הקולומביאנית: כך מסיימים מלחמה מדממת". המכון ליחסים בין-לאומיים ע"ש לאונרד דיוויס בשיתוף עם YNET: ערוץ "מגלים עולם". זמין בכתובת: <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4890068,00.html> (פורסם: בתאריך 8/12/2016)
- סלמן, ירון. "דרך השלום. קולומביה מהמרת על פיוס לאומי". המכון ליחסים בין-לאומיים ע"ש לאונרד דיוויס בשיתוף עם YNET: ערוץ "מגלים עולם". זמין בכתובת: <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4710098,00.html> (פורסם בתאריך 12/10/2015).
- בר-סימן טוב, יעקב. 2002. "דיאלקטיקה בין שלום יציב להתפייסות". *פוליטיקה*, 9: 59-75.
- גרוס שטיין, גניס. 2000. "התפנית בסכסוך הערבי-ישראלי: מניהול הסכסוך ליישובו". *פוליטיקה*, 6: 45-63.
- הרמן, תמר. 2002. "הרהורים על השימוש התיאורטי והמעשי במושג התפייסות". *פוליטיקה*, 9: 77-94.
- קריסברג, לואיס. 2002. "פעולות התפייסות בזירה הפנימית ובזירה הבינלאומית". *פוליטיקה*, 9: 35-59.

#### הצגת רפרטים (ייתכנו שינויים. ייתכן ויוקצו שלושה שיעורים בכפוף למספר התלמידים)

11-13. **הצגת רפרטים וסיכום הקורס** – על חשיבות ניהול משא-ומתן ביישוב סכסוכים.

קריאה מומלצת:

- סלמן, ירון. "הסכם שלום טוב הוא לפעמים הסכם נורא". המכון ליחסים בין-לאומיים ע"ש לאונרד דיוויס בשיתוף עם YNET: ערוץ "מגלים עולם". זמין בכתובת: <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4706560,00.html> (פורסם בתאריך 3/10/2015).
- להרס, ליאור. 2016. "שחרור אסירים, צדק ופיוס: בין צפון אירלנד לישראל-פלסטין". *פוליטיקה*. 25: 10-43.

- Barak, Oren. 2005. "The Failure of the Israeli-Palestinian Peace Process". *Journal of Peace Research*. 42(6): 719-736.



- Koh, Tommy. 1990. "The Paris Conference on Cambodia: A Multilateral Negotiation that "Failed"". *Negotiation Journal*. 6(1): 81-87.
- Kristine Höglund & Isak Svensson. 2009. "Mediating between Tigers and Lions: Exploring Norwegian Peace Diplomacy in Sri Lanka's Civil War". *Contemporary South Asia*. 17(2): 175-191.
- Kristine Höglund & Isak Svensson. 2008. "Damned if You Do, and Damned if You Don't": Nordic Involvement and Images of Third-Party Neutrality in Sri Lanka". *International Negotiation*. 13(3): 341-364.
- Zartman, William and Touval Saadia. 2001. "International Mediation in the Post-Cold War Era". In Chester A. Crocker, Fen Osler Hampson, and Pamela Aall (eds.), *Turbulent Peace: The Challenges of Managing International Conflict*. 427-445. Washington, D.C.: United States Institute of Peace.

סמסטר מהנה ואפורה

ירון סלמן