

## לימודי משא ומתן: אמצעי להפחתת השנאה והאלימות

אריק סגל | מומחה לניהול סכסוכים בין-לאומיים בפלטפורמות וירטואליות  
ומרצה במרכז הישראלי למשא ומתן (ICON)\*

### מבוא

אחד האתגרים המרכזיים שמערכת החינוך מתמודדת אתם הוא העלייה החדה ברמות הגזענות, האלימות ושנאת האחר בקרב בני נוער. סקר דעת קהל שנערך בחודש יוני 2015 וכלל 400 בני נוער יהודים וערבים בקבוצת הגיל 12-18 הצביע על נטיות אנטי-ליברליות ואנטי-דמוקרטיות. ממצאי הסקר מורים כי "45% מהתלמידים היהודים בישראל מתנגדים ללימודים בכיתות מעורבות עם ערבים, ו-39% מבני הנוער הערבים לא מוכנים ללמוד בכיתה מעורבת עם תלמידים יהודים. בנוסף, 48% ממשפטי הסקר סיפרו כי אינם מבטאים דעות פוליטיות ברשתות החברתיות, וקרוב לשליש מאלו שכן מתבטאים טוענים כי הותקפו עקב ההתבטאות שלהם. 11% מבני הנוער היהודים אומרים כי נפגעו פיזית או מילולית או הוחרמו בעקבות התבטאויות פוליטיות שלהם בכיתה, ומרבית אלה שנפגעו הגדירו עצמם שמאלנים" (וילף, 2015).

מגמה זו מתחזקת בעקבות "מהפכת המידע" והגישה, שאינה מאפשרת כמעט פיקוח על מידע ועל הבעת דעה. תהליך זה עלול להיות בעל השפעה שלילית על בני הנוער, משום שבניגוד לעבר הם חשופים למידע ולאינטראקציה רחבה ומסוכנת ברשת האינטרנט - ובעיקר ברשתות החברתיות. ממצאי סקר של איגוד האינטרנט הישראלי מיוני 2015 מלמדים כי יותר מ-97 אחוזים מהילדים ומבני הנוער בישראל בקבוצת הגיל 15-17 גולשים באינטרנט, ומהם הודו 42 אחוזים כי לקחו חלק באלימות ברשת. אותם נערים דיווחו כי שיתפו או "עשו לייק" לפוסט פוגעני נגד אדם (קוטלר, 2015).

כנס דב לאוטמן למדיניות החינוך (2015) דן במצב ובשאלות חשובות שהוא מעלה: האם ישראל עושה די כדי לחנך את דורה הצעיר לאזרחות דמוקרטית? האם חינוך לדמוקרטיה הוא הכלי לכך וכיצד אפשר להשתמש בו? מה תפקידה של מערכת החינוך בהקשר זה?<sup>1</sup>

אחד הכלים הפדגוגיים היעילים שמערכת החינוך יכולה להשתמש בהם כדי להתמודד עם הבעיה הוא הכרה בלימודי

משא ומתן כמקצוע חובה בבתי הספר התיכוניים בארץ. לימודי משא ומתן כוללים תכנים ומתודולוגיות אשר עוזרים לפיתוח ראייה רב-ממדית, שהיא קריטית להבנת המציאות המורכבת שבני הנוער מתמודדים אתה. הקניה של כלים שעוזרים לנתח מצבים, אירועים והתרחשויות בצורה לא קוטבית מחזקת את יכולת ההבנה של ה"אחר" וה"שונה". כמו כן, הלימודים מלמדים ומעודדים שימוש בדיאלוג ככלי מרכזי לפתרון מחלוקות, וכפועל יוצא מכך מפחיתים את רמת האלימות המילולית והפיזית ומאפשרים פלורליזם.

### מה הם לימודי משא ומתן?

תחום המשא ומתן התפתח בעשורים האחרונים של המאה ה-20. המחקר הראשוני בתחום נעשה בזמן המלחמה הקרה בניסיון לפתח כלי עזר לקבלת החלטות. בשנים מאוחרות יותר היו קורסי משא ומתן לחלק מלימודי משפטים, ניהול, דיפלומטיה וממשל באוניברסיטאות ובמכללות. כיום מגוון רחב של קורסים והכשרות במשא ומתן מוצעים באוניברסיטאות ועל-ידי מכונים וארגונים עצמאיים, אולם הדיסציפלינה עצמה עדיין לא קיבלה מעמד עצמאי וייחודי.

תאוריות רבות ומגוונות מגדירות את לימודי המשא ומתן, אולם כולן נעות בין שתי גישות מקבילות, שהאנתרופולוג ואיש יישוב הסכסוכים קווין אברוך (Avruch & Black, 1990) (221) מכנה "הגישה הרציונלית" ו"הגישה הביוגנטית". הגישה הרציונלית מתמקדת במאפיינים הפורמליים של הטקטיקות, האסטרטגיות והתוצאות של המשא ומתן. ההנחות שלה באשר להתנהגות במשא ומתן הן שהיא מאופיינת ברציונליות, בחישוב ובמקסום רווח. הגישה הביוגנטית רואה את היצור האנושי כביולוגי במהותו, ולכן התנהגותו נובעת מצרכים, ממאויים ומעיוותים שיטתיים בקליטת המציאות (אלברשטיין, 2005).

### תוכני הלימוד

התכנים המועברים בלימודי משא ומתן, וכוללים תפיסות וכלים משתי גישות אלו, מגבשים את הלימודים הללו ככלי להפחתת שנאה וגזענות ולפיתוח ראייה מרחבית וביקורתית. התפיסות המרכזיות שלימודי המשא ומתן מתבססים עליהן

\* arik.segal@conflictech.com

1 ראו http://www.idi.org.il/media/4326240/Lautman\_conf\_2015\_summary.pdf

החומר ועוזרות להפשיט תאוריות מורכבות מכיוון שהן "מחיות את החומר הנלמד". עוד נמצא כי הסימולציות עוזרות להעצמה, לנטילת יוזמה ולחזוק המוטיבציה בקרב תלמידים. הסימולציות עוזרות לתלמידים לרכוש "בעלות" על החומר הנלמד, ובניגוד להרצאה פרונטלית - השפעתן היא ארוכת טווח. לבסוף, התלמידים מתנסים בסביבה מדמה מציאות שנותנת להם אין-ספור אפשרויות לניתוח, לאינטראקציה ולשיקוף (Pettenger, West, & Young, 2014). כאשר התלמידים משחקים תפקיד שהם מכירים פחות הם לומדים להכיר - ויותר מכך, להבין - את העמדה שמנגד. בכך הם מרחיבים את האמפתיה שלהם כלפי "האחר". ערך מוסף אחר הוא שהתלמידים מתנסים ולומדים כי אפשר לפתור מחלוקות וסכסוכים בעזרת משא ומתן ודיאלוג - ביניהם, בתוך המדינה ובין מדינות (Johnson & Johnson, 2007).

### לימודי משא ומתן במדינת ישראל

היתרונות הגלומים בלימודי משא ומתן מצביעים על החשיבות שיש לשילובם כחלק אינטגרלי במערכות החינוך. מדינת ישראל איננה המדינה היחידה המתמודדת עם אלימות פיזית ווירטואלית בקרב בני נוער, אולם המציאות המדינית-ביטחונית מוסיפה נדבך משמעותי המקשה על גיבוש הזהות האישית המתהווה בגיל העשרה. נוסף לתחושת חוסר הביטחון ואי-הוודאות בני נוער נאלצים לפתח מודעות פוליטית ו"לבחור צד" במפה הפוליטית, וזאת גם כשעדיין אין להם כלים להבין את מורכבות המצב הביטחוני-מדיני. כשם ששייכות פוליטית עשויה להביא לעתים לתיוג שלילי של ישראלים בוגרים, הרי כשמדובר בבני נוער התיוג עלול להיות חמור ופוגעני יותר.

במדינה שבה מתקיימת "תרבות של סכסוך" הדור הצעיר נחשף לתרבות זו על-ידי המשפחה, ערוצי התקשורת והמידע וגם מערכת החינוך. בר-טל ורוזן (2010) כתבו כי "תרבות הסכסוך שמתפתחת בחברות המעורבות בסכסוך בלתי נשלט לאורך שנים רבות פועלת כמכשול לתהליך שלום על-ידי שהיא מעכבת ומונעת רעיונות שמקדמים פתרונות של פשרה הדרושים לפתרון סכסוך בדרכי שלום" (שם, 13). לפיכך, לימודי משא ומתן לתלמידי תיכון חשובים לא רק להפחתת השנאה והאלימות אלא גם לגיבוש תפיסת עולם הרואה בשלום מצב אפשרי ורצוי.

מעל לכל אלו עומדת חובתה של המדינה להעניק לאזרחיה את היכולת לפתח ראייה מרחבית ומאפשרת לפני שהם מממשים את זכותם כאזרחים במדינה דמוקרטית ומקבלים את זכות הבחירה. ויתרה מזאת, בטרם הם מממשים את חובתם הלאומית כחייילים ועשויים למצוא עצמם בסיטואציות מורכבות רגשית ופוליטית.

לפיתוח ראייה מרחבית ומאפשרת הן יכולת קוגניטיבית ואינטליגנציה רגשית. לפי גוטפרדסון (Gottfredson, 1994), יכולת קוגניטיבית היא "יכולת מנטלית כללית אשר כוללת את היכולת לפתור בעיות, לחשוב בצורה מופשטת, להבין בעיות מורכבות, ללמוד מהר וללמוד מניסיון [...] מדובר ביכולת המאפשרת את הבנת המציאות וכיצד יש לנהוג לנוכח המצב הקיים" (שם, 13). אחרים הגדירו יכולת קוגניטיבית בפשטות כיכולת ללמוד (Schmidt, 2002) או כיכולת המאפשרת ראיית פרספקטיבות שונות (Greenhalgh & Neslin, 1983). לימודי משא ומתן עוזרים בפיתוח יכולת קוגניטיבית מכיוון שהם כוללים איסוף מידע ועיבודו, בין היתר כדי לאתר את הצרכים הבסיסיים של הצדדים במשא ומתן ולתעדף אותם. כמו כן, בניהול משא ומתן הכולל מספר רב של שחקנים נדרש הנושא ונותן להתאים עצמו לשינויים רבים ומהירים תוך כדי עיבוד מידע חדש ממקורות רבים בו-זמנית (Smithey Fulmer & Barry, 2004). תרגול מסוג זה עוזר לפתח יכולת לקבל החלטות על בסיס רציונלי ולתפקד באינטראקציות מורכבות ודינמיות.

לצד הרציונליזציה והקוגניציה תהליכי משא ומתן כוללים התמודדות עם רגשות, וכתוצאה מכך - פיתוח של אינטליגנציה רגשית. התייחסות מחקרית ראשונה לאינטליגנציה רגשית הופיעה בשנות התשעים במאמרם של סלוביי ומייר (Salovey & Mayer, 1990), אשר הגדירו אותה כ"יכולת לאבחן, להבין, ליצור ולשלוט ברגשות ובתחושות של העצמי ושל האחר". מחקרים אחרים שנעשו באוניברסיטת הרווארד מצאו כי האינטליגנציה הרגשית היא תכונה הכרחית למנהיגים מתחומים שונים (Goleman, 1998), ועוזרת להצלחה במקום העבודה (Kirch, Tucker, & Kirch, 2001). בעקבות זאת הומלץ לשלב לימודי אינטליגנציה רגשית בתכניות הלימודים במינהל עסקים, במנהיגות ובמשפטים (Abraham, 2006).

### המתודולוגיה

פיתוחה של האינטליגנציה הרגשית במסגרת לימודי המשא ומתן נעשה בעיקר באמצעות שימוש במתודולוגיית משחק התפקידים - הסימולציה, בזכות היתרונות שיש לה על פני שיטות לימוד אחרות. מרצים רבים מצאו שכאשר השתמשו במתודולוגיה הכוללת סימולציות ומשחקי תפקידים הצליחו הסטודנטים להבין טוב יותר את התחושות והרגשות של הדמויות שאותן שיחקו (Reilly, 2005).

במחקר אחר, שבדק את השפעת הלימודים בשיטת הסימולציות בבתי ספר בארצות הברית ובקנדה, נמצא כי הסימולציות מגבירות את רצונם של התלמידים להשתתף וללמוד את

- Street Journal Editorial*. Reprinted from INTELLIGENCE U(I) 13-23, <https://www.udel.edu/educ/gottfredson/reprints/1997mainstream.pdf>
- Greenhalgh, L., & Neslin, S. A. (1983). Determining outcomes of negotiations: An empirical assessment. in M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (pp. 114-134). Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Johnson, D., & Johnson, R. (2007). Peace education for consensual peace: The essential role of conflict resolution. *Journal of Peace Education*, 3(2), 147-174.
- Kirch, D. P., Tucker, M. L., & Kirch, C. E. (2001). The benefits of emotional intelligence in accounting firms. *The CPA Journal*, 71(8), 60-61.
- Pettenger, M., West, D., & Young, N. (2014). Assessing the impact of role play simulations on learning in Canadian and US classrooms. *International Studies Perspectives*, 15(4), 491-508.
- Reilly, P. (2005). Teaching law students how to feel: Using negotiations training to increase emotional intelligence. *Negotiation Journal*, 21(2), 301-314.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. *Human Performance*, 15(1-2), 187-210.
- Smithey Fulmer, I., & Barry, B. (2004). The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 245-272.
- לצד פתרונות קצרי טווח, כגון הגברת האכיפה והמשמעת, יש למצוא אסטרטגיה לאומית חינוכית-פדגוגית ארוכת טווח שתעזור לבני הנוער להתמודד עם השינויים הטכנולוגיים ועם המציאות הביטחונית ותיתן מענה למגמות האלימות, הגזענות ושנאת האחר. יישומה של אסטרטגיה הכוללת לימוד משא ומתן כמקצוע חובה בתיכונים יצריך שיתוף פעולה בין אנשי מערכת החינוך לבין מומחי משא ומתן, במטרה לגבש תכנית לימודים רב-שנתית הכוללת הכשרת מנהלים, מורים ותלמידים. ■

## מקורות

- אלברשטיין, מיכל (2005). על כשלים, רציונליות מוגבלת, וקולות נגדיים: תרבויות של מו"מ, ושל משפט. בתוך אורנה בן נפתלי וחנה נוה (עורכות), *משפטים על אהבה* (עמ' 657-708). תל-אביב: רמות.
- בר-טל, דניאל ורוזן, יגאל (2010). חינוך לשלום בחברות המעורבות בסכסוך בלתי-נשלט: מודל עקיף וישיר. *עיונים בחינוך*, 3, 12-36.
- וילף, רעות (2015, 2 ביוני). סקר: יותר מ-50 אחוז מבני הנוער בישראל ימנים. *nrg*, [www.nrg.co.il/online/1/ART2/698/146.html](http://www.nrg.co.il/online/1/ART2/698/146.html)
- קוטלר, עמית (2015, 8 ביולי). כמחצית מהנערים הודו: השתתפנו בשיימינג ברשת. *Ynet*, [www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4677520,00.html](http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4677520,00.html)
- Abraham, A. (2006). The need for the integration of emotional intelligence skills in business education. *The Business Renaissance Quarterly*, 1(3), 65-80.
- Avruch, K., & Black, P. W. (1990). Ideas of human nature in contemporary conflict resolution theory. *Negotiation Journal*, 6(3), 221-228.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 92-102.
- Gottfredson, L. S. (1994, December 13<sup>th</sup>). Mainstream science on intelligence. *Wall*