

תוכן עניינים

הקדמה ט

שער ראשון: הליך הגישור – מבוא

3	פרק 1: מבוא
4	1.1 הגדרת הליך הגישור, מושגי היסוד של ההליך ומיתוס הגישור
4	1.1.1 הגדרת הליך הגישור
7	1.1.2 עקרונות היסוד של הליך הגישור
8	1.1.3 המיתוס
10	1.1.4 מדוע המיתוס אינו נעלם?
	1.1.5 חשיבות העיסוק בנושא השימוש בכוח על ידי המגשר (או מדוע רצוי לערער על המיתוס)
11	1.1.6 העיסוק המוגבל בכוח והשפעת המגשר בספרות הקיימת
17	1.2 הצגת הנושא
17	1.2.1 נושא הספר ומטרותיו
18	1.2.2 ספרות מקצועית רלבנטית
24	1.3 מבנה הספר

שער שני: המגשר והצדדים

מקורות הכוח, טקטיקות השפעה והפעלתן – המסגרת התיאורית

29	פרק 2: כוח והשפעה של מגשרים
31	2.1 הגדרת המונח "כוח" ומאפיינים כלליים
31	2.1.1 הכוח ומקורותיו
33	2.1.2 טקטיקות השפעה
36	2.1.3 היבטים כלליים ביחס לכוח ולהשפעה
36	2.1.3.1 הכוח הוא יחסי

תוכן עניינים

37	תפיסה סובייקטיבית ואובייקטיבית של כוח	2.1.3.2
37	החלטה על השימוש בכוח	2.1.3.3
37	חפיפה בין סוגים שונים של מקורות כוח	2.1.3.4
37	בניית מקור כוח וחיזוקו	2.1.3.5
37	הפעלת הכוח כהליך דינמי	2.1.3.6
	מקורות הכוח של המגשר ודרכי הפעלת הכוח (טקטיקות השפעה)	2.2
38	כפייה	2.2.1
41	תיגמול	2.2.2
42	מומחיות	2.2.3
43	הזדהות	2.2.4
44	לגיטימיות	2.2.5
44	לגיטימיות פורמלית	2.2.5.1
45	לגיטימיות של הדידות	2.2.5.2
46	לגיטימיות של צדק	2.2.5.3
46	לגיטימיות של אחריות ותלות	2.2.5.4
47	מידע	2.2.6
49	מניפולציה של הסכיבה	2.2.7
50	שימוש בכוחו של צד שלישי	2.2.8
51	טקטיקות השפעה המבוססות על כמה מקורות כוח	2.2.9
52	אסרטיביות	2.2.9.1
52	התחבבות	2.2.9.2
53	חסימה	2.2.9.3
53	קואליציה	2.2.9.4
	גורמים המשפיעים על הבחירה בין מקורות הכוח וסוגי טקטיקות ההשפעה	2.3
54	נורמות חברתיות ותרבותיות	2.3.1
55	זמינות הכוח ויחסי כוחות	2.3.2
56	שיקולי מאמץ וזמן	2.3.3
56	דימוי המשפיע	2.3.4
57	אישיות המשפיע, ניסיונו והרגליו	2.3.5
58	יחסי אמון	2.3.6
58	תפיסת המושפע כחלק מקבוצה או כגורם חרץ	2.3.7
59	הזדהות עם עמדות הצדדים והערכת הסיכוי להסכם	2.3.8
60	מגדר	2.3.9

תוכן עניינים

61	תרצאות הפעלת הכוח	2.4
62	2.4.1 הצלחה בהפעלת כוח (ניסיון השפעה מוצלח)	
62	2.4.1.1 הצלחה כשינוי פנימי או חיצוני אצל המושפע	
63	2.4.1.2 הצלחה כחלק מרצף של ניסיונות השפעה	
64	2.4.1.3 השגת הסכם כהצלחה	
64	2.4.1.4 חיזוק כוחו של המשפיע	
65	2.4.2 כשלון בהפעלת כוח (ניסיון השפעה כושל)	
65	2.4.2.1 הפעלת כוח חוזרת ומניעה	
65	2.4.2.2 קיטון בכוחו של המשפיע	
67	פרק 3: הפעלת כוח המשפיעה על תוצאת הגישור	
68	3.1 מיקוד הדיון: הפעלת כוח המשפיעה על תוצאת הגישור	
70	3.2 טקטיקות המתערבות בתוכנו של תהליך הגישור או בתוצאתו	
73	3.2.1 הפעלת לחץ	
73	3.2.1.1 כאמצעות איום	
75	3.2.1.2 כאמצעות יצירת לחץ זמן	
76	3.2.1.3 כאמצעות הערכה	
78	3.2.1.4 כאמצעות שימוש בפערי כוח בין המגשר לצדדים	
80	3.2.2 שכנוע	
81	3.2.3 הצעת פתרון על ידי המגשר ועיצובו	
83	2.2.4 קביעת סדר יום/נושאים לדיון	
83	3.2.5 זיהוי אינטרסים וחילופי אינטרסים בעלי משקל שונה	
84	3.2.6 הפרדת הצדדים (קיום פגישות נפרדות)	
87	3.2.7 זיהוי הנושאים, מיקודם והגדרת הבעיה	
88	3.2.8 אי שיתוף במידע רלבנטי	
89	3.2.9 הצגה מניפולטיבית של מידע	
89	3.2.9.1 נטילת אחריות על ויתור או על הצעה	
89	3.2.9.2 מסגור חיובי	
90	3.2.9.3 שימוש סלקטיבי במידע	
90	3.2.10 שינוי יחסי הכוחות בין הצדדים	
91	3.2.11 הבטחה לתיגמול או לפיצוי	
92	3.3 פרמטרים לבחינת מידת ההתערבות בתוכן הגישור ובתוצאתו	
93	3.3.1 זמן	
93	3.3.2 גורמים מתערבים	
93	3.3.2.1 ייצוג משפטי	

תוכן עניינים

94		3.3.2.2 ייעוץ חיצוני	
94		3.3.2.3 גישור בשניים	
95		3.3.3 רמת הכוונה ושליטה	
96		3.3.4 אינטנסיביות ההתערבות	
97		3.3.5 שילוב של טקטיקות	
97		3.3.6 פערי כוח בין המגשר לבין הצדדים לגישור	
98		סיכום	3.4
פרק 4 : הצדדים לגישור כאובייקט להפעלת כוח והשפעה			
99		4.1 התנגדות והיענות צד להפעלת כוח על ידי המגשר: מבוא וסקירת תיאוריות	
100		תיאוריות	
100		4.1.1 מבוא ומבנה הפרק	
101		4.1.2 סקירת תיאוריות וספרות כרקע לדיון	
107		4.1.3 סיכום ביניים ומילת אזהרה	
109		4.2 כוח של צד לגישור	
		4.3 השפעת זהותו של צד על יכולת התנגדותו להפעלת כוח והשפעה על ידי המגשר	
113		על ידי המגשר	
114		4.3.1 אישיות	
117		4.3.2 מגדר	
121		4.3.3 תרבות	
125		4.4 השפעת תהליכים רגשיים על יכולת ההתנגדות	
129		4.5 השפעת תהליכים מוטיבציוניים וקוגניטיביים על יכולת ההתנגדות	
130		4.5.1 תהליכי שכנוע	
133		4.5.2 טעויות בתהליך עיבוד המידע הקוגניטיבי	
134		4.5.2.1 שנאת סיכון ומסגור	
135		4.5.2.2 הפחתת ערך	
		4.5.3 נטיות או צרכים של המושפע הבאים לידי ביטוי בקיצורי דרך קוגניטיביים	
135		קוגניטיביים	
137		4.5.3.1 הנטייה לציות	
137		4.5.3.2 הנטייה לקונפורמיות	
138		4.5.3.3 הצורך בשליטה והתגובה למגבלות ולמחסור	
140		4.5.3.4 הרצון ליצור מערכת יחסים עם המשפיע או לשמרה	
141		4.5.3.5 הנטייה לפעול כתוצאה מתחושת מחויבות	
142		4.5.3.6 הצורך בעקביות	
144		סיכום	4.6

שער שלישי: עקרונות נורמטיביים לתיחום השימוש בכוח ובהשפעה על ידי המגשר

151	מבוא: זכויות הצדדים לגישור – שיקולים אתיים, פילוסופיים ומשפטיים	
155	פרק 5: אוטונומיית הצדדים וזכותם להכרעה עצמית	
157	5.1 הקדמה	
157	5.2 מהי הזכות לאוטונומיה?	
159	5.3 אוטונומיה והזכות להכרעה עצמית	
160	5.3.1 הגדרת המושג הכרעה עצמית	
163	5.3.2 סוגי השפעה	
163	5.3.2.1 כפייה	
164	5.3.2.2 שכנוע	
166	5.3.2.3 מניפולציה	
167	5.3.3 מבחני השפעה	
169	5.4 מימוש האוטונומיה והזכות להכרעה עצמית בהליך הגישור	
169	5.4.1 מרכזיות עיקרון ההכרעה העצמית בהליך הגישור	
170	5.4.2 הגדרת העיקרון	
173	5.4.3 דיון בהגדרות ובתוכן העיקרון	
177	5.4.4 הבעת דעה והערכה – פגיעה באוטונומיה ובזכות להכרעה עצמית?	
177	5.4.4.1 דוגמאות להסדרים על פי כללי התנהגות למגשרים	
179	5.4.4.2 הבעיה	
181	5.4.4.3 פתרונות אפשריים	
182	5.4.5 מן הכלל אל הפרט: יישום העיקרון בפעולת המגשר	
183	5.4.5.1 כיצד על המגשר לנהוג לצורך מימוש העיקרון?	
184	5.4.5.2 חובות המגשר במימוש העיקרון	
187	5.5 השפעות המגשר לאור עיקרון האוטונומיה וההכרעה העצמית	
187	5.5.1 סיכום הקווים המנחים לבחינת פעולה אוטונומית של צדדים לגישור	
189	5.5.2 טקטיקות הפוגעות באוטונומיה ובהכרעה עצמית של הצדדים	
189	5.5.2.1 הפעלת לחץ על הצדדים	
190	5.5.2.2 הצעת פתרון ועיצובו	
190	5.5.2.3 קביעת סדר יום נושאים לדיון	
190	5.5.2.4 פגישות נפרדות	
191	5.5.2.5 זיהוי נושאים לדיון, מיקודם והגדרת הבעיה	
191	5.5.2.6 אי שיתוף במידע רלבנטי	
192	5.5.2.7 הצגה מניפולטיבית של מידע	
193	5.5.2.8 שינוי יחסי הכוחות בין הצדדים על ידי המגשר	

תוכן עניינים

	5.5.3 טקטיקות המתיישבות עם האוטונומיה ועם ההכרעה העצמית	
194	של הצדדים	
194	5.5.3.1 שכנוע	
194	5.5.3.2 זיהוי אינטרסים וחילופי אינטרסים	
194	5.5.3.3 תיגמול על ידי המגשר	
	5.6 התערבות פטרנליסטית של המגשר ווויתור על אוטונומיה והכרעה	
195	עצמית	
195	5.6.1 התערבות באוטונומיה ובזכות להכרעה עצמית של אדם	
196	5.6.2 נימוקים המצדיקים התערבות פטרנליסטית	
109	5.6.3 התערבויות פטרנליסטיות על ידי מגשר	
200	5.6.3.1 ניהול התהליך	
202	5.6.3.2 אי שיתוף במידע	
203	5.6.4 ויתור על אוטונומיה ועל הכרעה עצמית	
207	פרק 6: יסוד ההסכמה	
208	6.1 הסכמה כאבן יסוד בהליך הגישור	
208	6.2 עיקרון ההסכמה מדעת	
210	6.2.1 התפתחות המושג כתחום הרפואה	
213	6.2.2 הסכמה מדעת ביחסי עורך דין-לקוח	
214	6.3 הסכמה מדעת בהליך הגישור	
214	6.3.1 נימוקים להחלת העיקרון בהליך הגישור	
215	6.3.2 המידע שיש לגלות	
218	6.3.3 דרישת ההסכמה וגורמים המשפיעים על איכותה של ההסכמה	
220	6.4 בחינת השפעות המגשר לאור עיקרון ההסכמה מדעת	
221	6.4.1 טקטיקות הפוגעות ביכולת הצדדים לתת הסכמה מדעת	
221	6.4.1.1 הפעלת לחץ על הצדדים	
222	6.4.1.2 הצעת פתרון ועיצובו	
	6.4.1.3 קביעת סדר יום ונושאים לדיון, זיהוי נושאים לדיון, מיקודם והגדרת הבעיה	
222	6.4.1.4 פגישות נפרדות	
223	6.4.1.5 אי שיתוף במידע רלבנטי	
223	6.4.1.6 הצגה מניפולטיבית של מידע	
223	6.4.1.7 שינוי יחסי הכוחות בין הצדדים על ידי המגשר	
223	6.4.2 טקטיקות המתיישבות באופן מובהק עם עיקרון ההסכמה מדעת	
223	6.4.2.1 שכנוע; זיהוי אינטרסים וחילופי אינטרסים	

תוכן עניינים

224 תיגמול על ידי המגשר 6.4.2.2	
225	פרק 7 : הגינות הגישור	
226	7.1 מהי הגינות?	
227	7.2 הגינות בגישור	
227	7.2.1 כללי	
230	7.2.2 הגינות התהליך	
230	7.2.2.1 מבוא	
231	7.2.2.2 תנאים להבטחת הגינות התהליך	
231	7.2.2.2.1 יחס של כבוד והערכה לצדדים	
232	7.2.2.2.2 איזון פערי כוחות	
235	7.2.2.2.3 היעדר משוא פנים (ניטרליות)	
235	7.2.2.2.4 הסכמה מדעת	
236	7.2.3 הגינות התוצאה	
236	7.2.3.1 זכויות משפטיות	
236	7.2.3.2 חלוקה שווה	
237	7.2.3.3 קריטריונים חיצוניים	
237	7.2.3.4 אחריות המגשר להגינות התוצאה	
241	7.2.3.5 הגינות בהתאם לעיקרון השוני של Rawls	
242	7.2.3.6 הגינות פרוצדורלית ומבחן "חילופי התפקידים"	
243	7.3 יישום עיקרון ההגינות על השפעות המגשר	
243	7.3.1 סיכום ביניים	
244	7.3.2 טקטיקות הפוגעות בהגינות הגישור	
244	7.3.2.1 הפעלת לחץ על הצדדים	
245	7.3.2.2 הצעת פתרון ועיצובו	
245	7.3.2.3 סדר יום, נושאים לדיון והגדרת הבעיה	
246	7.3.2.4 פגישות נפרדות	
246	7.3.2.5 אי שיתוף במידע רלבנטי	
246	7.3.2.6 הצגה מניפולטיבית של מידע	
247	7.3.2.7 שינוי יחסי הכוחות בין הצדדים על ידי המגשר	
247	7.3.3 טקטיקות המתיישבות באופן מובהק עם עיקרון ההגינות	
247	7.3.3.1 שכנוע, זיהוי אינטרסים וחילופי אינטרסים	
247	7.3.3.2 תיגמול על ידי המגשר	

תוכן עניינים

249	פרק 8 : עיקרון הניטרליות	
250	8.1 מהי ניטרליות?	
250	8.1.1 הגדרת ניטרליות ומשמעותה בגישור	
254	8.1.2 ניטרליות שיפוטית בפסיקה הישראלית	
262	8.1.3 סיכום ביניים	
263	8.2 חשיבותו של עיקרון הניטרליות להליך הגישור	
	8.3 היקף תחולת עיקרון הניטרליות (סייגים לתחולתו; חריגים וקשיים ביישומו)	
264	8.3.1 מגבלות על היכולת לשמור על ניטרליות — אינטרס המגשר בתוצאה	
266	8.3.2 ניטרליות ביחס לתוכן ולתוצאה לעומת ניטרליות ביחס לתהליך	
268	8.3.3 אחריות כלפי צד שלישי	
269	8.3.4 קשיים בקיום עמדה ניטרלית הנעוצים באישיות המגשר	
270	8.3.5 השפעות על ניטרליות שמקורן בצדדים	
	8.3.6 התנגשות בין ניטרליות לבין אוטונומיה, הכרעה עצמית והסכמה מדעת	
271	8.3.7 התנגשות בין ניטרליות לבין הגינות	
275	8.4 עיקרון הניטרליות ובחינת השפעות המגשר לאורו	
275	8.4.1 הגדרה מחודשת של עיקרון הניטרליות	
277	8.4.2 השפעות המגשר ומידת התאמתן לעיקרון הניטרליות	
277	8.4.2.1 הפעלת לחץ על הצדדים	
279	8.4.2.2 הצעת פתרון ועיצובו, זיהוי אינטרסים וחילופי אינטרסים	
280	8.4.2.3 סדר יום, נושאים לדיון והגדרת הבעיה	
280	8.4.2.4 פגישות נפרדות	
281	8.4.2.5 אי שיתוף במידע רלבנטי	
282	8.4.2.6 הצגה מניפולטיבית של מידע	
283	8.4.2.7 שינוי יחסי הכוחות בין הצדדים על ידי המגשר	
283	8.4.2.8 שכנוע	
284	8.4.2.9 תיגמול על ידי המגשר	
285	פרק 9 : היבטים משפטיים של השפעות המגשר	
286	9.1 כללי	
286	9.1.1 מטרת הדיון	
286	9.1.2 מבוא וסקירה	
290	9.2 השפעות המגשר בראי המשפט	
290	9.2.1 הפעלת לחץ	

תוכן עניינים

292 כפייה 9.2.1.1	
295 עושק 9.2.1.2	
301 הטעיה 9.2.1.3	
	סיכום ביניים: יישום עילות הבטלות להפעלת לחץ על ידי	
302 המגשר	
306 עיקרון תום הלב 9.2.1.5	
312 הגינות 9.2.1.6	
316 עיקרון האמון 9.2.1.7	
316 שכנוע 9.2.2	
317 רשלנות 9.2.2.1	
320 הצעת פתרון ועיצובו 9.2.3	
320 קביעת סדר יום/נושאים לדיון 9.2.4	
320 זיהוי אינטרסים וחילופי אינטרסים 9.2.5	
320 הפרדת הצדדים לקיום שיחות ביחידות 9.2.6	
321 זיהוי נושאים, מיקודם והגדרת הבעיה 9.2.7	
321 אי שיתוף במידע רלבנטי 9.2.8	
322 הצגה מניפולטיבית של מידע 9.2.9	
322 שינוי יחסי הכוחות בין הצדדים 9.2.10	
323 הבטחה לחיגמול או לפיצוי 9.2.11	
323 סיכום 9.3	

שער רביעי: שימוש בכוח ובהשפעה העונה על העקרונות הנורמטיביים של הגישור

329 פרק 10: שימוש בכוח ובהשפעה המכבד את ערכי הגישור	
331 מבוא 10.1	
331 כללי 10.1.1	
332 ההיבט החיובי של כוח 10.1.2	
333 שימוש לרעה בכוח 10.1.3	
335 אינטרסים אישיים של המגשר 10.1.4	
336 יכולת התנגדות מוגבלת של הצדדים 10.1.5	
337 ההבטחה לצדדים: עקרונות היסוד של הגישור 10.1.6	
337 כללי אתיקה למגשרים 10.1.7	
341 מבנה הפרק 10.1.8	
341 קורים מנחים למגשר 10.2	

תוכן עניינים

341	מבוא	10.2.1
343	הגדרת עקרונות היסוד של הליך הגישור	10.2.2
343	10.2.2.1 אוטונומיה והכרעה עצמית	
344	10.2.2.2 הסכמה מדעת	
345	10.2.2.3 הגינות	
345	10.2.2.4 ניטרליות	
346	10.2.3 קורים מנחים לשימוש בטקטיקות השפעה	
346	10.2.3.1 הפעלת לחץ על הצדדים	
348	10.2.3.2 שכנוע	
349	10.2.3.3 הצעת פתרון ועיצובו	
350	10.2.3.4 קביעת סדר יום ונושאים לדיון	
351	10.2.3.5 זיהוי אינטרסים וחילופי אינטרסים	
352	10.2.3.6 פגישות נפרדות	
353	10.2.3.7 זיהוי נושאים לדיון, מיקודם והגדרת הבעיה	
353	10.2.3.8 אי שיתוף במידע רלבנטי	
354	10.2.3.9 הצגה מניפולטיבית של מידע	
355	10.2.3.10 שינוי יחסי הכוחות בין הצדדים על ידי המגשר	
356	10.2.3.11 תיגמול על ידי המגשר	
356	10.2.4 הנחיות כלליות	
358	10.3 קורים מנחים לצדדים לגישור	
358	10.3.1 כללי	
359	10.3.2 דרכי פעולה אפשריות	
	10.3.2.1 בחינת מקורות הכוח של המגשר והדרכים להתמודד עימם	
359	10.3.2.2 בחינת הסיכויים למימושם של איומים או של הבטחות של המגשר	
360	10.3.2.3 שימוש בצדדים שלישיים לסיוע בהדיפת ניסיון השפעה	
360	10.3.2.4 "כבילת ידיים עצמית"	
360	10.3.3 העלאת מודעות והתמודדות עם הטיות ועם נטיות קוגניטיביות	
361	10.3.3.1 הנטייה לציות	
362	10.3.3.2 הנטייה לקונפורמיות	
362	10.3.3.3 הצורך בשליטה והתגובה למגבלות ולמחסור	
362	10.3.3.4 הנטייה ליצור מערכת יחסים עם המגשר או לשמר אותה	
363	10.3.3.5 הנטייה לפעול כתוצאה מתחושת מחויבות	
363	10.3.3.6 הצורך בעקביות	

תוכן עניינים

363	10.3.3.7 ידיעת ה־BATNA שלך
364	10.4 צעדים לקידום השפעה ושימוש בכוח ראויים על ידי מגשרים
364	10.4.1 מבוא
364	10.4.2 חקיקה וכללי אתיקה
365	10.4.3 הכשרת מגשרים
366	10.4.4 העלאת מודעות בקרב משתתפים פוטנציאליים בהליכי גישור
367	10.4.5 "תקופת צינון" להסכמי גישור
367	10.4.6 גישור בשניים
368	10.4.7 ייצוג הצדדים על ידי עורך דין או על ידי בא כוח אחר
368	10.4.8 הפחתת המוטיבציה של המגשר להפעיל כוח פסול
368	10.4.8.1 הגדרת תפקיד המגשר, תדמיתו והציפיות ממנו
371	10.4.8.2 הערכת שאיפות (מטרות) הצדדים
371	10.4.9 מנגנון להערכת פעילות מגשרים
372	10.5 מילות סיום
375	פרק 11: סיכום
379	רשימה ביבליוגרפית
399	מפתח

www.bursi.co.il