

**חוויות של שלום: מנהיגות ויישוב סכסוכים**  
**בראי "רשתות משולבות לניהול משא ומתן" (Nested Negotiation Networks)<sup>1</sup>**  
**אוניברסיטת הרווארד**

**סקירה כללית:** אילו משתנים השפיעו על יישובם של סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים (PAE) באמריקה הלטינית, באפריקה, באסיה, באירופה ובמזרח התיכון בין השנים 1960-2021? כיצד תרמו אסטרטגיות של מיקוח ומנהיגות לפתרונם של סכסוכים מזוינים בדרכי שלום? כדי לענות על השאלות הללו, המחקר הנוכחי עושה שימוש ב-"ניתוח מערכות משא ומתן" ("negotiation system analysis") ומשווה בין אחד-עשר מקרים היסטוריים תוך הסתכלות על מושגים כמו כוח, מנהיגות ומערכות יחסים על מנת להבין כיצד אלה יכולים להוביל לפתרונם של סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים (PAE). "ניתוח מערכות משא ומתן" הינה מתודולוגיה למיפוי מערכות מהסוג הנידון, כלומר, מערכות הכוללות מספר רב של שחקנים מסוגים שונים; מורכבות מסכסוכים חופפים וקואליציות מסועפות; ומכילות בתוכן שלל חיבורים וקשרים עם הפוליטיקה המקומית, האזורית והגלובלית. הגישה משתמשת באינדוקציה כדי לזהות משתנים, השערות וקשרים סיבתיים חדשים, וזאת באמצעות מגוון רחב של מקרים המכילים כמה שיותר משתנים ותהליכים. המטרה היא ליצור מודל סיבתי שיכול להסביר כיצד מושגים כמו כוח, מנהיגות ומערכות יחסים יכולים להוביל להסכם באמצעות משא ומתן במקרים של סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים.

**מודל:** לצורך המחקר הנוכחי עשו החוקרים שימוש במתודולוגיה שהתבססה על מתודולוגיה אחרת (בתוספת מספר שינויים והתאמות מקוריות) בה נעשה שימוש בעבר על מנת לנתח מערכות סכסוכים מורכבות במרכז אסיה ובמזרח התיכון, [ושימשה מחקרים](#) שנערכו על ידי מספר צוותי משא ומתן באזורים שהוזכרו לעיל. המתודולוגיה רואה במערכות היחסים הקיימות בין הצדדים המסוכסכים מרכיב מרכזי בדפוס ההתנהגות של מערכות הסכסוך. מידת הִישִׁימוּת של המסגרת המוצעת באשר למקרים שנבחנו תלויה במידת הִישִׁימוּת של תופעת ה-Nested Negotiation Network ("רשתות משולבות לניהול משא ומתן"). שלושה "טרנדים גלובליים" יצרו את מה שמכונה ה-"nested network" – כלומר תופעת הרשתות המשולבות – שבה מתמקדת המתודולוגיה במחקר הנוכחי. המושג מתאר מציאות שבה ישנם יותר בעלי עניין שבכוחם להשפיע על קבלת ההחלטות; ההבחנות בין סביבות גלובליות, אזוריות ומקומיות הולכות ומתמוססות; מנהיגים פוליטיים אט-אט מגלים כי ארגז הכלים שעומד לרשותם לשם יישוב סכסוכים כבר אינו מתאים לסכסוכים שאיתם הם מתמודדים במציאות.

בדומה למקרים קודמים, בהם נעשה שימוש ב-"ניתוח מערכות משא ומתן" ("negotiation system analysis"), גם במחקר הנוכחי נבנה המודל על פי השוואה מובנית וממוקדת (מה שמכונה "structured, focused comparison", או SFC). SFC היא טכניקה שמשתמשת ברשימה סטנדרטית של שאלות כלליות כדי לארגן את המחקר ולכוון את הניתוח ליעדי מחקר ספציפיים. המודל עצמו נבנה בשני שלבים. הראשון היה השלב התיאורי, בו ניסו החוקרים לזהות משתנים וקשרים סיבתיים שיוכלו להסביר את מהות הסכסוך. הם עשו זאת באמצעות ניתוח של המקרים השונים, כל אחד לגופו. השלב השני היה בעל אופי מחקרי, ובמהלכו בנו החוקרים מודל סיבתי שהתבסס על השוואה שנערכה בין המקרים השונים.

<sup>1</sup> תודה לפיטר ג'ונס - מנכ"ל Ottawa Dialogue, אוניברסיטת אוטווה - על ניסוחו, באישור, של הדו"ח המסכם הזה המבוסס על המאמר "חוויות של שלום: מנהיגות ויישוב סכסוכים בראי 'רשתות משולבות לניהול משא ומתן'" ["Resolution in Nested Negotiation Networks"] מאת בל ושות'.

המחקר המקורי נערך כחלק מפרויקט המחקר - "מדוע זה עבד: מודל מבוסס-מחקר ליישוב סכסוכים", פרויקט שהוקם וממומן על ידי Bridging Insights, Inc. בהובלת בית הספר למשא ומתן ולפתרון סכסוכים של בית הספר הרווארד קנדי. Bridging Insights, Inc. הינו ארגון רשום ללא מטרת רווח המבקש לבנות מודל מבוסס-מחקר ליישוב סכסוכים שניב רעיונות, פרדיגמות ושיטות פעולה חדשים, שיהיו לעזר לאלה הפועלים באזורי סכסוך מגוונים (במסגרת זו נתן הארגון את הרשות למיזם תנ"ה ללמוד מהידע שיצר). בין השנים 2021 ו-2023 עבד ארגון Bridging Insights Inc. עם חמש אוניברסיטאות על מחקר השוואתי רב-תחומי מקיף שבחן מספר גדול של סכסוכים שהתקיימו בין השנים 1946 ו-2018 ובאו לבסוף על פתרונם. לקבלת מידע נוסף אנא פנו ל- [research@bridginginsights.com](mailto:research@bridginginsights.com).

המסגרת ההשוואתית מושתתת, למעשה, על שלוש קטגוריות בסיסיות: (1) הדינמיקה של מערכות יחסים, (2) הדינמיקה של הכוח, (3) הדינמיקה של המנהיגות. במסגרת הקטגוריות הללו, מתמקד המחקר הנוכחי בגורמים הקשורים במנהיגות ובכוח, כפי שעלה מבדיקה עמוקה של היחסים שבין בעלי העניין המרכזיים המעורבים במשא ומתן לבין הקשר שלהם לסכסוך. מערכות היחסים נבדקו באמצעות הדיאגרמות של negotiation networks, וניתוח הקשרים שעלו מהן, ומטרתו הייתה להבליט את הדפוסים שנמצאו בתוך מערכות היחסים שהיו קיימות בכל אחד מהסכסוכים שנבדקו.

**מקרי המבחן:** המחקר מנתח אחד-עשר מקרים הכוללים גם שישה מקרים של סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים (PAE) שהגיעו לכדי פתרון באמצעות משא ומתן (צפון אירלנד – "הצבא האירי הרפובליקני הזמני", 1998; PIRA, גואטמלה – "האיחוד המהפכני הלאומי הגואטמלי", 1994; URNG; סודאן – "תנועת השחרור של דרום סודאן"/"כוחות ההגנה העממיים של דרום סודאן", 2005; SPLM/A; הפיליפינים – "החזית הלאומית לשחרור בני המורו", 1996; MNLF; בנגלדש – "מפלגת העם המאוחדת"/"כוח השלום", 1997; JSS/SB; ואנגולה – "האיחוד לעצמאות מוחלטת של אנגולה", 2002; UNITA); שני סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים שלא נפתרו לאחר ניסיונות משא ומתן כושלים (טורקיה – "מפלגת הפועלים של כורדיסטן", 2015; PKK; ואפגניסטן – טליבן, 2021); ועוד שלושה מקרים נוספים שאמנם נפתרו, אך אינם עונים להגדרה של סכסוך PAE, אם כי חלקו מספיק קווי דמיון עם סכסוכים מהסוג הזה (דרום אפריקה 1994; צרפת – "החזית לשחרור לאומי של אלג'יריה", 1962; FLN; קולומביה – "הכוחות המזוינים המהפכניים של קולומביה", 2016; FARC).

המחקר שופך אור על המשתנים שהשפיעו על מציאת פתרון לסכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים שהתקיימו בין השנים 1960 ו-2021, בכך שמתמקד באופן ספציפי **בדרך שבה אסטרטגיות של מיקוח ומנהיגות תרמו ליישובם בדרכי שלום של סכסוכים מזוינים**. מבחינה מתודולוגית, משלב המחקר בין "ניתוח מערכות סכסוכים" (conflict system analysis) ובין ניתוח תהליכי משא ומתן (negotiation analysis). הוא מתבסס על תובנות שעלו מהתופעה המכונה "nested negotiation network" ("רשתות משולבות לניהול משא ומתן"), המורכבת ממערכות יחסים בין צדדים שונים בתוך מערכת של סכסוך גדולה יותר. במערכות סכסוך מורכבות, שחקנים מדינתיים ושאינם-מדינתיים יכולים להיות שייכים, בו-זמנית ובאופן עקיף, לרשתות-משנה שונות שהן חלק ממערכת היחסים הכוללת. לעובדה זו ישנן השלכות הרות-גורל באשר לאופן שבו שני הצדדים המסוכסכים משתמשים בכוח ובמנהיגות כדי להשפיע על תהליך השלום.

על ידי שימוש במתודה המתוארת לעיל, זיהה המחקר **תשעה דפוסים** שונים שעלו מתוך תהליכים ליישוב סכסוכים שהוגדרו כמושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים:

1. משא ומתן בלתי-פורמלי השפיע באופן ניכר על מיסודם של שיחות פורמליות עוד לפני שתהליך השלום החל.
2. הפחתה בפעולות אלימות משמעותיות קדמה לסיומם (באמצעות משא ומתן) של סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים.
3. רשת מסועפת של מערכות יחסים חיוניות בין הצדדים המסוכסכים לא מייצרת בהכרח משא ומתן פורמלי המעוצב בגישה מכילת.
4. יכולתן של קבוצות מתוך החברה האזרחית ומתוך האוכלוסייה הילידית להשפיע על משא ומתן לכינון שלום תלויה במידה פחותה בהכרה החיצונית שניתנת להן על ידי שחקנים מדינתיים, ובמידה מרובה על יכולתן של הקבוצות הללו להתארגן ולהתאחד, לרוב תחת מנהיגותם של אנשים היודעים ללכד ולבנות גשרים.
5. לעתים קרובות, מתפקד הצבא כשחקן פוליטי מובהק בעל אינטרסים, קשרים ומערכות יחסים ייחודיים.
6. תפקידם של המתווכים הוא לגשר על פני פערים מבניים ולחבר בין שחקנים שונים, שאין ביניהם נקודות ממשק בדרך כלל.
7. שחקנים שיש ביניהם התאמה כלשהי יוצרים אשכולות בתוך רשת המשא ומתן, ומלמדים בכך שישנה חשיבות לבניית קואליציות כחלק מהליך משא ומתן רב-צדדי להשגת שלום.

8. ברוב מערכות המשא ומתן, עוד לפני יישוב הסכסוך (במקרים של סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים), ישנם יותר מערכות יחסים בעלות עצימות נמוכה מאשר מערכות בעלות עצימות גבוהה.
9. הן אנשים פרטיים והן ארגונים מיישמים את יכולת ההנהגה שלהם בצורות שונות מאד, דבר שמשפיע על תהליך השלום בצורות שונות ומגוונות.

עם זאת, זה המקום לציין כמה הסתייגויות. מערכות יחסים הנרקמות במשא ומתן במקרים של סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים משתנות תדיר, והניתוח הפומטני שערכנו משקף תמונת מצב בתקופה שקדמה לסימו של המשא ומתן. אמנם הניתוח לוקח בחשבון התפתחויות חשובות שהובילו להתהוותו של תהליך שלום, אך ניתוח מקיף של מערכות היחסים כולן והשינויים שחלו בהן לאורך הזמן חורג ממסגרתו של המחקר הנוכחי, העושה שימוש במודל שמנתח משא ומתן המונע ממערכות יחסים. אין פירוש הדבר שהמחקר לא מכיר בחשיבותם של גורמים כמו אינטרסים, השקפות עולם, תרבויות, ערכים ודת ובתפקיד שהם ממלאים בסכסוכים כמו אלה שנחקרו. אולם, המחקר הנוכחי מתמקד בחיבורים הנבנים באמצעות משא ומתן וההשפעה ההדדית הקיימת בינם לבין כוח ומנהיגות, כפי שעולה משאלות המחקר. הניתוח נערך במסגרת מוגבלת מכיוון שרק מספר מצומצם של מקרי מבחן עלה בקנה אחד עם הקריטריונים שהוגדרו למחקר. אי לכך, מתוך המקרים שנבדקו לא ניתן להסיק מסקנות וסטטיסטיקה מובהקת לגבי משא ומתן להשגת שלום. הסתייגות נוספת שיש לציין היא שאחד-עשר המקרים אינם אחידים מבחינת שלושת המשתנים של סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים. מכיוון שמערכות היחסים המאפיינים סכסוכים מהסוג הזה משנים פניהם באופן תדיר, המודל שבנינו אינו יכול להסביר את מכלול מערכות היחסים ואת אופיין הדינמי על ציר הזמן, ולכן גם אינו יכול לתת הסבר כולל להשלכות שיש למערכות אלה על תהליכים ליישוב סכסוכים.

בהתחשב ברוחב היריעה ואינספור הניואנסים הקיימים בכל סכסוך וסכסוך, טוב יעשו מחקרים עתידיים אם ינתחו את מקרי המבחן השונים באמצעות מודלים אחרים, למשל – חברתיים, פוליטיים, תרבותיים, כלכליים וכו' – וינתחו את הממצאים מנקודת מבט השוואתית. בנוסף, מכיוון שהמחקר בחן מגוון של מקרים מורכבים, היה צורך לפשט את הניתוח. לכן, רצוי שבחינה מחודשת של מקרים דומים בעתיד תיעשה בהתייעצות מומחים אזוריים, מה שעשוי גם לתרום מאד להבנת התהליך ולמציאת תשובה לשאלה – "מדוע זה עבד?".

**מסקנות:** המחקר עושה שימוש במודל שמתמקד במערכות יחסים דרך פריזמה של כוח ומנהיגות, כזו שמציבה את הגורמים המרכזיים בסכסוך במרכז הניתוח, כולל מערכות היחסים הפורמליות והבלתי פורמליות של אותם גורמים עם שחקנים נוספים הקשורים לשחקני המפתח בסכסוך בגלל קשריהם ההדוקים, או בשל השפעתם המשמעותית על תהליך השלום. כתוצאה מכך, חושף המחקר דינמיקה של כוח ומנהיגות ואת השפעתה החיונית של דינמיקה מסוג זה על הסכסוכים השונים שנבדקו. כמו כן, גילה המחקר שישנם משתנים שיכולים ליצור סביבה שתורמת ליישוב סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים. בנוסף, המחקר בוחן כיצד מיקומו האסטרטגי של שחקן מסוים בתוך מערכת הקשרים המסועפת משפיע על רמת השפעתו המנהיגותית של אותו שחקן על תהליך השלום הפורמלי, וכיצד דמויות פרטניות בעלות סמכות וארגונים יכולות למנף את הקשרים הבין-קואליציוניים והתוך-קואליציוניים שלהם כדי לקרב את הסכסוך לכדי פתרון מוצלח, תוך שמירה על האינטרסים שלהם סביב שולחן המשא ומתן. כמו כן, המחקר שופך אור על תפקידים המשמעותיים של מתווכים המשמשים כגשרים בין קואליציות מתוקף תפקידם המנהיגותי, ומציג את יחסי הגומלין המורכבים הקיימים בין מנהיגות וכוח, וכיצד יכולים אותם שחקנים לנצל את אותם יחסי כוח ומנהיגות על מנת לעכב או לקדם תהליך שלום.

באשר למחקרים עתידיים, רצוי שאלה ירחיבו את המסגרת האנליטית של המחקר הנוכחי ויכללו מגוון רחב יותר של מקרי מבחן, במטרה לתקף את הממצאים באופן סטטיסטי. כמו כן, ניתן לשכלל עוד את שיטת איסוף הנתונים, ולבנות סִכְמָה אחידה לניתוח הנתונים, כדי לנתח, בצורה יסודית יותר, את הקשר בין שינויים שמתחוללים ברשתות המשא ומתן ובין דפוסי הסלמה שמתרחשים במהלך הסכסוך עצמו. בנוסף לכך, יש מקום לעריכת מחקר נפרד שינתח את תפקידים של תמריצים כלכליים חיצוניים בהקשר של הדינמיקה של כוח ומנהיגות מקומיים. בעוד שהממצאים של המחקר הנוכחי מדגימים כי בסכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים תמריצים כלכליים

יכולים לשמש כלי מעשי לקידום תהליכי שלום אל מעבר לקו הסיום, המנגנון המדויק שמוציא זאת אל הפועל טעון בירור נוסף. ולבסוף, מחקר עתידי יכול להתמקד בניתוח של הסיבות שבגינן נוצרים אשכולות, קואליציות ורשתות-משנה של שחקנים בתוך מערכות הסכסוך הכלליות, וכן בניתוח ההשלכות של הנ"ל, וכיצד ההתקבצויות והחלוקות השונות משפיעות על תהליך המשא ומתן.