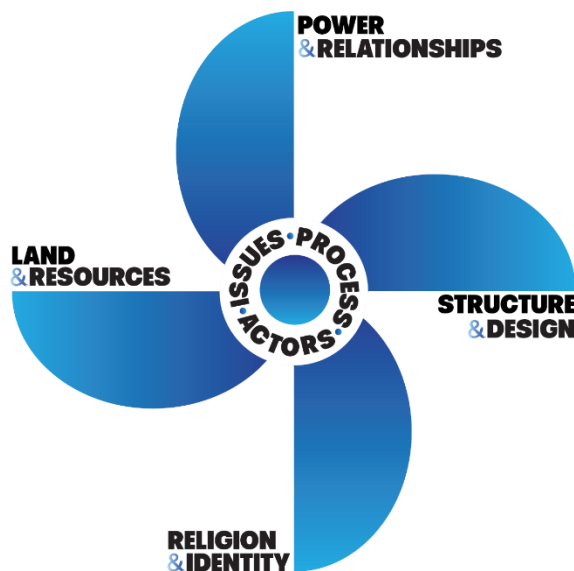


מדוע זה עבד:

מעבר מהצלחה לאפקטיביות ביישוב סכסוכים ובמשא ומתן לקראת השגת שלום¹ אוניברסיטת הרווארד

סקירה כללית: המאמר הנוכחי סוקר את הספרות העוסקת בהגדרתה של "הצלחה" בתהליכים ליישוב סכסוכים על מנת להבין מהם הפערים וההטיות הקיימים סביב המונח "הצלחה" בסכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים (PAE). המאמר טוען כי יש להסיט את ההתמקדות מגישות מוכוונות-תוצאה לגישה המתמקדת באפקטיביות. המאמר מציע ארבעה גורמים משולבים להבנת אפקטיביות בהקשר של משא ומתן להשגת שלום: (1) גורמים מבניים ועיצוב התהליך; (2) כוח ומערכות יחסים; (3) דת וזהות; ו-(4) קרקעות ומשאבים. בכך הוא תורם תרומה ייחודית לניתוח הרעיון של אפקטיביות בפתרון סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים. זאת באמצעות מודל ויזואלי, **מודל המדחף**, המדגים את גורמי המפתח בתהליכי משא ומתן המבקשים ליישב סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים.



המודל הוויזואלי הנ"ל עושה שימוש בדימוי המדחף, שנמצא מתאים, אסתטית וצורתית, להעביר באופן ויזואלי את שלושת המרכיבים הבסיסיים של סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים: **השחקנים** המעורבים, **סוגיות** הליבה של הסכסוך, ו**התהליך** שמטרתו ליישב את הסכסוך – המיוצגים על ידי חלקו המרכזי של המדחף. לעומת זאת, הלהבים של המדחף - המייצגים **כוח ומערכות יחסים**; **מבנה ועיצוב**; **דת וזהות**; **קרקעות ומשאבי טבע** – הם אלה שמייצרים את התנועה ומפעילים כוח על החלק המרכזי, בין אם מדובר בתנועה קדימה, ובין אם מדובר בתנועה

¹ תודה לפיטר ג'ונס - מנכ"ל Ottawa Dialogue, אוניברסיטת אוטווה - על ניסוחו, באישור, של הדו"ח המסכם הזה שמבוסס על המאמר "מדוע זה עבד: המעבר מהצלחה למעילות ביישוב סכסוכים ובמשא ומתן לקראת השגת שלום" [Why it worked: Moving from Success to "Effectiveness in Conflict Resolution and Peace Negotiations"] מאת פאלימאנו פדרר 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. הוא ארגון רשום ללא מטרות 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 לייצא תגמה 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 על פתרונם. לקבלת מידע נוסף אנא פנו ל- research@bridginginsights.com.

הפוכה של בלימה. אם כן, יש להתייחס לכל אחד מהחלקים המיוצגים במודל המדחף, כמחברים זה לזה באופן מערכתי.

מודל המדחף משקף באופן ברור כיצד תהליך ליישוב סכסוכים הוא מערכתי ומשולב בו-זמנית. כל אחד מגורמי-הליבה של הסכסוך, כמו הלהבים המחברים לליבת המדחף, הם חלק ממערכת גדולה יותר. מדחף אינו יכול לפעול כהלכה מבלי שתהיה הרמוניה מושלמת בין סך חלקיו. בנוסף, מדגים מודל המדחף את אופיו ההדרגתי והדו-כיווני של התהליך ליישוב סכסוכים. התנועה קדימה שנוצרת על ידי המדחף – המסמל, במקרה שלנו, את הגורמים השונים בתהליך ליישוב הסכסוך – מתרחשת באמצעות תנועה תמידית, אם כי התנועה קדימה היא לא מיידית. המדחף יכול לחולל תנועה בשני הכיוונים, קדימה ואחורה; ליצור תנועה קדימה בהדרגתיות; ליצור תנועה מעגלית או תנועות חוזרות ונשנות; להפוך את קצב התנועה לאיטי יותר ואף לחולל עצירה מוחלטת.

במודל הוויזואלי של המדחף, הלהבים (המייצגים כוח ומערכות יחסים, דת וזהות, קרקעות ומשאבי טבע, מבנה ועיצוב) מניעים קדימה את מרכיבי המפתח של הסכסוך (סוגיות הליבה, התהליך, השחקנים). כל אחד מהלהבים של המדחף יכול לתרום לתנועה קדימה או אחורה של תהליך המשא ומתן, לגרום להשתייכות ואף להביאו לעצירה מוחלטת. אולם, מכיוון שהלהבים מחברים לאותה המערכת, הם אינם פועלים בניתוק אחד מהשני. זאת ועוד, יש כאן מעבר מהתמקדות בתנועה קדימה של הסירה על ידי המדחף (גישה מכוונת-הצלחה) לגישה שמתמקדת בשאלת הגורמים שמניעים את הסירה קדימה או עוצרים את תנועתה (גישה מכוונת-אפקטיביות). אם כן, המסגרת המוצעת פותחת פתח לדרכים חדשות לניתוח האדם הפרטי כחלק מהמערכת – באופן שהוא מחובר ומקושר לתנועות ולפעולות שעשויות לדחוף קדימה, ברמה הקולקטיבית, את תהליך השלום.

תובנות מפתח: ניתוחם של מחקרי Bridging Insights באמצעות מודל המדחף, מגלה כמה תובנות מפתח:

כוח ומערכות יחסים. סכסוכים פתלתלים ועיקשים לרוב שלובים בתוך רשת סבוכה של יריבויות אזוריות, מה שמקשה עוד יותר על יישובם. בנוסף לשינויים פנימיים בהנהגה, מערכות יחסים אזוריות חדשות עשויות פעמים רבות לשמש גורם מפתח להתקדמות. נוכחותו של גורם צד-שלישי נאמן על שני הצדדים לפעמים נצרכת כדי לממש את ההזדמנויות לשינוי. לא אחת קורה שעוד לפני שקיימת הזדמנות לחולל שינוי בדרג הרשמי, קיומם של דיאלוגים בלתי-רשמיים יכול לפתוח פתח להתקדמות. תהליכי שלום מוצלחים משלבים פתרונות טכנוקרטיים בתוך מסגרת שחרטה על דגלה את חשיבותן של מערכות יחסים המבוססות על רגשות כנים.

מבנה ועיצוב. ממד הזמן חשוב מכיוון שתהליך דורש מספיק זמן כדי שמערכת היחסים בין הצדדים תבשיל. עם זאת, בשלב כלשהו צריך שיופעל לחץ כדי שהתהליך לא יימשך לצמיתות. ההכרה בעובדה שמן ההכרח שהתהליך יעבור בכמה ערוצים ושלבים (פורמליים ובלתי פורמליים) מאפשר להצמיד לתהליך צירי זמן שונים כפי שנדרש. כמו כן, הנ"ל מאפשר שמספר שחקנים ייטלו חלק בתהליך, בשלבים שונים ובדרגים שונים. נוכחותו של גורם צד-שלישי, בהתאם לשלב הנוכחי של התהליך, היא לרוב חיונית ונותנת לשני הצדדים את הזמן, החשאיות והמרחב להשלים עם התובנה החדשה כי ישנה אפשרות לבנות מערכות יחסים חדשות באמצעות הערוץ הבלתי-פורמלי (Track Two), תוך כדי הפעלה מידתית של לחץ כדי לקדם קבלת החלטות בערוץ הפורמלי. גורמי צד-שלישי לא צריכים להיות חסרי-פניות, אך הם חייבים לשמור על הוגנות התהליך.

דת וזהות. אף על פי שניתן להגיע להסכם ולעצור את הלחימה גם מבלי לקחת בחשבון סוגיות של דת וזהות, הסכמים שלא לוקחים בחשבון את המרכיבים הנ"ל לרוב יהפכו ל-"הפסקות אש" ותו לא, שסופם להתמוסס, וכתוצאה מכך תתחדש הלחימה. אף על פי שהסכמים שמתמודדים גם עם שאלות של דת וזהות קשים יותר להשגה, הסכמים שכן מכירים באלה כגורמי-מפתח הם בעלי סיכויים טובים יותר להיות ברי-קיימא. השענות על זהות משותפת, ואפילו זהות משלימה, יכולה להיבנות סביב מחויבות כללית לערכי דת וערכים אחרים משותפים. פעמים רבות, ערכים אלה מתורגמים בהסכמים להתחייבויות אזרחיות, ולא מצוינים במפורש ככאלה הנוגעים לזהות דתית

או אתנית. לבסוף, רצוי שיהיה חיבור מערכתי כלשהו לעבר, דוגמת "וועדות האמת והפיוס", מה שיכול מאד לשפר את הסיכויים ליישם את הסכם השלום ולהבטיח את קיומו לאורך זמן.

קרקעות ומשאבים. קרקעות ומשאבי טבע תופסים מקום מרכזי בהסכמי שלום בהקשרים שונים, למשל סוגיית הצדק החלוקתי, השגת שלטון-עצמי עבור קבוצות אתניות, וסוגיות הקשורות בזהות דתית ואתנית. קרקעות ומשאבים יכולים להוות מכשול משמעותי בפני השלום, אולם, הם יכולים גם למלא תפקיד במציאת דרכים חדשות, פתרונות חדשים והסדרים יצירתיים בחלוקה של הנ"ל, ובכך להפוך לגורמי הצלחה. שחקנים חיוניים, כולל חברות פרטיות שמעוניינות לקדם שלום כדי שתהיה להן גישה למשאבים, יכולות להשפיע רבות על תהליך השלום. למשל, הצורך בביטחון אישי עבור אזרחים, עסקים, שותפים עסקיים בינלאומיים ומפעלי כרייה, יכול להוות גורם חשוב לכינון שלום. מתוך כמה ממקרי המבחן עלה כי השימוש התדיר במים באזורי סכסוך, הוביל את הצדדים היריבים לחתום על אמנות לחלוקת מים. כמו כן, נמצא שלנשים, ולקבוצות מודרות אחרות בחברה, יש קשר מיוחד לאדמה, והכללתם בדרגים הגבוהים בתהליכי שלום מסוימים משקפת את חשיבותו של הקשר לאדמה.

מסקנות. רצוי שתחום יישוב הסכסוכים יעבור טרנספורמציה מבחינת הגישות שהוא נוקט: מגישה בינארית, היינו הצלחה מבוססת-תוצאות לעומת כישלון, לתפיסה של אפקטיביות בתהליכי משא ומתן לקראת שלום – כלומר, תפיסה שמשלבת בתוכה מורכבויות, ניואנסים ונשענת על מספר רב של תיאוריות. באמצעות שילובים של מודלים תיאורטיים שונים ותובנות אמפיריות שעלו מתוך מחקרי Bridging Insights השונים, יצרנו כלי קונספטואלי בשם "המדחף" (The Propeller). מודל המדחף מדגים כיצד תהליכי שלום אפקטיביים שנועדו ליישב סכסוכים ממושכים, אסימטריים ואתנו-לאומיים, מסוגלים לשלב באופן הדרגתי ומערכתי בין כל מרכיבי הסכסוך, ומאופיינים בקשרים הדדיים הקיימים בין סך החלקים, וביכולתם לקחת בחשבון את ההקשר הספציפי ולהתאים עצמם לנסיבות כפי שנדרש ובאופן יחסי.

תהליכי שלום ויישוב סכסוכים הם הרבה יותר מחתימה גרידא על הסכם, ויש להתייחס אליהם ככאלה. ישנם הסכמי שלום שלא מיושמים כפי שתוכנן מלכתחילה, ועובדה זו לא צריכה להוות בהכרח בעיה אם הצדדים ממשיכים להיות מחויבים להסכם השלום הכללי. עם זאת, כאשר מדובר בהסכמים שמיושמים כלשונם גוברים הסיכויים לשלום **בר-קיימא**.

מתוך המחקרים של Bridging Insights עלו כמה גורמים מרכזיים להשגת שלום בר-קיימא: (1) שינוי באופי הפוליטי של קבוצות חמושות, וכן במנהיגות פוליטית ככלל; (2) יצירת מכנה משותף באמצעות אמונות דתיות, עקרונות מבוססות-אמונה, מיזמים אזוריים וקהילתיים, ודיאלוג בין-קבוצתי; (3) מתן זכויות לקבוצות מיעוט, כולל הגנה תרבותית, חופש דת והשפעה פוליטית; ו-(4) הגדרתם מחדש של חלוקות בין-קבוצתיות על ידי הכרה בהשפעתן והנכונות להתמודד איתן.

מחקרי Bridging Insights מבליטים את חשיבותו של המעבר מעמדה הבוחנת תהליכים ליישוב סכסוכים דרך עדשת ההצלחה, לעמדה שבוחנת תהליכי משא ומתן מבחינת האפקטיביות שלהם. שיקולים מרכזיים שניתנים למדידה, יכולים לעזור לאלה העוסקים בתחום לדחוף קדימה את התהליך ולהשיג פתרון לסכסוך.