

## שאלה 1 – מספר מילים בתשובה: 1199.

בשונה ממשא ומתן עמדותי, מודל המשא ומתן "Getting to Yes" הינו תהליך המבוסס על חתירה אל עבר מתן מענה לצרכים העמוקים של המגושרים, ולא מתבסס על יצירת פשרה בין העמדות המנוגדות ולעיתים הכוחניות של כל אחד מהצדדים.

### א. עמדות

במקרה שלפנינו מתוארות עמדותיהם של שני הצדדים. עמדתו של אורן הינה שהוא רוצה לפרק את השותפות, לשתי מטרות עיקריות: מעבר למגורים קרובים יותר אל ביתו ושני נכדיו, והגשמת החלום שבמעבר לגליל, במגורים בבית פרטי עם גינה. אורן מעוניין לקבל את חלקו מהשותפות בחנות, בין אם זה מתמיר או מקונה אחר, למכור את דירתו בירושלים, ובאמצעות כספים אלה לרכוש בית עם גינה, וחנות בוטיק למכירת מוצריה של אשתו ושל ספקים אחרים ולהתפרנס באמצעותה. אורן מספר כי במשך שנים חלם על מעבר לבית פרטי עם גינה וכי הוא ואשתו החליטו שזה הזמן. אורן מוצג כטיפוס משפחתי אשר קירבה אל המשפחה ושהות זמן במחיצתם הם עניין שחשוב לו.

עמדתו המוצהרת של תמיר הינה כי איננו מעוניין לפרק את השותפות. הוא קנה עכשיו דירה חדשה המותאמת לצרכי אשתו בעלת הצרכים המיוחדים, עבורה לקח הלוואה, ואינו יכול לקחת הלוואה נוספת על מנת לרכוש את חלקו של אורן בשותפות. תמיר איננו מעוניין למכור את החנות מכיוון שמכירת החנות וחלוקת הרווחים בין השותפים תחייב אותו לפתוח עסק קטן יותר מחוץ לעיר, אשר יכניס פחות כסף ולא יאפשר לו לשמור על רמת החיים אליה הורגל. תמיר לוחץ על אורן לשמור על השותפות.

### ב. האינטרסים

ברמת האינטרסים והצרכים העמוקים של אורן, במהלך השנים של השותפות חתר אורן לשינוי המצב הקיים בחנות. במסגרת חלוקת התפקידים ביניהם, אורן היה אחראי על הקשר עם הספקים, קניית המוצרים וניהול החשבונות. כלומר הוא הודר לגמרי מקביעת סדר, ארגון ועיצוב החנות, ומעבודת השיווק ועבודת המכירה והקשר עם הלקוחות. לכאורה הייתה זו חלוקה שהייתה נוחה לשניהם, אולי מתבססת על כישורים מבית. אך עבור אורן מצב הדברים לא היה מותאם לרצונות העמוקים, להגשמה עצמית. במהלך השנים אורן העלה בפני תמיר רעיונות חדשים, הוא רצה לחדש את החנות, את העיצוב שלה, את מגוון המוצרים שבה, לקחת תיקים ובגדים מספקים קיימים, להגדיל את הרפרטואר של החנות, ולבטא את טעמו האישי ובחירותיו ודעותיו באמצעות החנות. אמנם אורן ותמיר היו שותפים, אך אורן בעצם הלכה למעשה הודר מהחלטות מהותיות רבות הקשורות לאופי החנות, אולי מתוך מחשבה של תמיר שזה רק תפקידו, אך מתגלה מתחת לפני השטח, כי לאורן גם כן היו שאיפות בתחומים האלה, שאיפות שלא באו לידי מימוש. עניין נוסף שהיה חשוב לאורן ואותו ניסה להביא לידי הגשמה במהלך השנים הינו: לתת במה למוצריו של אשתו האמנית, ואפשרות נוספת לפרנסה עבורה. אשתו תופרת בגדים ותיקים מיוחדים, ויש אנשים שיראה להם אך טבעי שאדם בעל חנות נעלים, יצרף מספר מוצרים נבחרים אשר מייצרת אשתו. בתוכניתו העתידית לפתוח חנות עם אשתו בצפון מדבר אורן על "חנות בוטיק", ניתן לשער כי זהו כיוון הדברים שהיה רוצה לראות בחנות של תמיר ושלו אם הייתה ניתנת לו האפשרות. תמיר לא אפשר את כניסת מוצריה של אשתו של אורן. לאורך השנים תמיר בעצם חסם לאורן את הדרך לשינויים האלה, ולא הסכים לאפשר לאורן להגשים את עצמו, היצירתיות שבו והיצירתיות של אשתו. השמירה על השגרה, על אף שהניבה רווחים יפים, הבטיחה הכנסה מחנות משגשגת, לא הייתה מספיקה בעבור אורן. אם כך המניעים המסבירים את התנהגותו ועמדותיו הגלויות הינם: רצונו לחדש את החנות, להביא לביטוי עצמו ואשתו, לשבור את השגרה, להתחדש. אלה הדברים שהינם בעלי ערך בעיניו, יחד עם קרבתו לביתו ורצונו להתגורר בגליל. כאשר, אינטרסים רבים המצויים בעולמו של תמיר אינם נוגעים לו.

לעומת אורן, ברמת האינטרסים, במהלך השנים תמיר חתר **לשימור מצב העניינים כפי שהוא**, הוא חסם את רעיונותיו של אורן לשינוי והתחדשות. נוח לו להמשיך עם הדברים כפי שהם. מבחינתו החנות משגשגת ועל כן לא רואה צורך לשנות דבר. בנוסף יש אלמנט רגשי עדין ועמוק מאוד המשפיע על צרכיו כעמוקים של תמיר: הוא קיבל את החנות מאביו. אביו של תמיר נפטר, ומבין רשת החנויות בבעלותו של האב, חנות זו הייתה הראשונה שהוא פתח, כך שהיה ערך סנטימנטלי עמוק וחשיבות דווקא לעסק הזה, הוא איננו רק אמצעי להתפרנס עבורו. בנוסף לכך, כיום החנות של תמיר ואורן החנות האחרונה שנותרה בידי המשפחה, ובשל כך **החנות הינה בעלת ערך רגשי גבוה** עבורו. אלמנט עומק בעל אופי רגשי נוסף הינו, עניין האמון שהתפתח בין שני השותפים והחשיבות שמייחס תמיר לאמון. במהלך השנים פיתח תמיר יחסי אמון נוחים וטובים עם אורן, אותם מעוניין לשמר. תמיר נהג לצאת לחופשות ארוכות וקבועות בעונה החלשה, והוא הרשה לעצמו לעזוב את העסק מכיוון שהרגיש כי הוא יכול "לסמוך על אורן בעניינים עצומות." תמיר לא מאמין כי יוכל לפתח במהירות יחסי אמון עם שותף פוטנציאלי אחר שיקנה את חלקו של אורן בחנות, ועל כן **מתנגד לכך שאורן ימכור את חלקו לשותף חדש**.

### ג. האופציות

**אופציה** טובה לפתרון הסכסוך **באמצעות הליך גישור** תהיה הגעה להסכם שיתבסס על **זיהוי האינטרסים העמוקים** של כל אחד מהצדדים. לאחר מכן יהיה צריך המגשר לשוחח עם כל אחד מהצדדים ולברר יחד מהו **סדר העדיפויות** שהם רואים עבור רשימת האינטרסים שלהם, מה חשוב להם וקריטי להגשמה באמצעות ההסכם ומה הם היו מוכנים לשים בצד על מנת להגיע להסכם בתהליך גישור. לאחר מכן היו המגושרים והמגשר מגבשים אופציות לסיום הסכסוך בהסכם גישור. על האופציות התוך גישוריות להיות עדיפות עבור כל אחד מהצדדים על פני האלטרנטיבות שאפשריות עבורם להשיג אל מחוץ לתהליך הגישור. בנייה מיטבית של אופציה על ידי מגשר תהיה שזירה של העדפויותיהם השונות אלה באלה.

ניתן להרכיב **אופציה** המורכבת מסדר העדיפויות הנ"ל: אם יחליט תמיר כי חשובים לו ביותר בסדר העדיפויות האינטרסים **לשמור על חנותו הראשונה של אביו במשפחה**, לא למכור אותה, ולהשאיר אותה כפי שהייתה עד עכשיו בשותפות עם שותף נוסף, וכן האינטרס של **לשמור על רמת ההכנסה הנוכחית** על מנת לשמר את רמת החיים אליה הורגל, אזי יהיה עדיף מבחינתו **להסכים לאורן למכור את חלקו בשותפות לשותף חדש**. אמנם יהיה צריך תמיר לבנות מערכת יחסים חדשה עם השותף החדש, אך יוכל להכניס בהסכם אולי סעיף המאפשר לו היות חלק מתהליך בחירתו של אותו שותף חדש, ואולי אף סעיפים נוספים בנוגע לשימור אופי החנות ועוד. החנות משגשגת, על כן סביר להניח שיכול להימצא שותף שישמח לקחת חלק ברווחים ובעבודה, בחנות שמניבה רווחים יפים. תמיר לא אוהב שינויים. באופציה הזו הוא יוכל לשמור על העסק של אביו, ולשמר אותו בעבורו ובעבור כל המשפחה, וכן לשמור על רמת החיים שלו ושל משפחתו. השינוי המשמעותי יהיה השותף החדש.

באופציה זו אורן אמנם יצטרך לשתף את תמיר בתהליך בחירת השותף החדש, ויתכן כי תמיר יתקשה בבחירה. אך ניתן להוסיף סעיף המקצה פרק זמן סביר לבחירת השותף, למשל לתקופה של חצי שנה שבמהלכה אורן יציג מספר מסויים של אפשרויות. אמנם אופציה זו יכולה לעכב מעט את מכירת חלקו ואת המעבר לצפון, אך אם סדר העדיפויות של אורן הינו: בית פרטי וגינה, מעבר מגורים בצפון ליד ביתו ונכדיו, ופתיחת חנות בוטיק עם מוצריה של אשתו, הרי שהוא מקבל כאן מענה לצרכיו ויוכל כנראה להסתדר עם הסכם מסוג זה.