# במשחק הזה יש רק מפסידים

מאבקי אגו, קטנוניות, קידום אינטרסים אישיים ומחסור אמיתי במנהיגות – כך נראה המשא ומתן בסדרה של עימותים קריטיים לעתיד ישראל והעולם. הציבור משלם את המחיר

**| אשר שכטר וחגי עמית |**



תצלום: גטי אימג'ס

**ב**מוצאי שבת תיערך צעדת המיליון – המוני אנשים אמורים להפגין נגד יוקר המחיה ולדרוש צדק חברתי. אחרי ההפגנה שהתקיימה בתל אביב ב-7 באוגוסט, ובה 300 אלף איש, יצאו לרחובות - המארגנים רוצים יותר. אלא שכרגע קיים החשש שמחאת האוהלים תדעך מבלי שתממש את מלוא הפוטנציאל שלה ומבלי שממשלת ישראל תתחייב לפתרון הבעיות שהמחאה העלתה לדיון הציבורי. אחד הגורמים העיקריים שמקשים על התקדמות בפתרון הבעיות הוא הניהול הקלוקל של המשא ומתן בין המוחים לבין הממשלה.

לעו"ד גלעד שר, מומחה למשא ומתן בינלאומי, יש הגדרה אופטימית למשא ומתן. הבסיס, מסביר שר, הוא הימצאות של הנושאים ונותנים בסיטואציה מסוימת שאותה הם רוצים לשנות למציאות אחרת, טובה יותר בעיניהם. הם קובעים יעדים – לאיזו מציאות הם רוצים להגיע, ובמסגרת היכולות והמשאבים יוצרים את המציאות הזו.

אלא שקשה למצוא אופטימיות במציאות המשא ומתן, לא רק בישראל, כי אם גם בסדרה של עימותים בינלאומיים שהתרחשו באחרונה. באירופה מתווכחים מנהיגי גוש היורו לגבי מדיניותו ועתידו של הגוף שאותו הם מובילים, בשעה שהכלכלה סביבם מאיימת להתמוטט, וכשמדינות עם חובות עצומים נמצאות על סף פשיטת רגל. באוגוסט הורד דירוג האשראי של ארה"ב לראשונה בהיסטוריה, לאחר שנשיא ארה"ב ברק אובמה והקונגרס האמריקאי התקוטטו במופע מביך שנמשך שבועות, על העלאת תקרת החוב האמריקאית.

את מה שקורה בכל הזירות האלה אפשר להגדיר כקרקס, שבו כל צד מנסה לקדם את האג'נדות האישיות שלו, עם קטנוניות פוליטית, טקטיקות של ילדים, בריונות ומשחקי אגו, כשטובת הציבור – זה שבחר את אותם מנהיגים – היא לא המטרה שעומדת בראש מעיניהם.

בישראל, יותר מחודש אחרי פרוץ מחאת יוקר המחיה, התלקח המצב הביטחוני בדרום. העימות הזה הזכיר שגם בחזית מול חמאס ברצועת עזה לא נרשמו מזמן הצלחות במשא ומתן. בנוסף, השבוע חגג החייל החטוף גלעד שליט יום הולדת שישי בשבי חמאס – תוצאה עגומה של מה שעשוי להילמד בעתיד כאחד המשאים ומתנים הכושלים שניהלו ממשלת ישראל לדורותיהן. בזירה אחרת, על אף שהסתדרות הרופאים הגיעה להסכם עם האוצר, לאחר 160 יום של עימות מקצועי, ההסכם אינו זוכה לגיבוי מצד הרופאים והמתמחים בשטח.

איך ייתכן שבשורה ארוכה כל כך של סיטואציות תקועים שני הצדדים זה מול זה במבוי סתום? האם זה היה יכול להיראות אחרת? ומדוע נמשכת הסיטואציה של מנהיגים שעומדים זה מול זה ואינם מצליחים לפתור את הקונפליקטים ביניהם? האם הם פשוט לא מבינים כי "משא ומתן הוא עבודה קשה. הוא לא מתנהל בהצהרות לתקשורת. עבודת ההכנה לפני, בזמן ותוך כדי – היא קריטית", כפי שאומר שר, שעמד בראש צוות המשא ומתן עם הפלסטינאים ב-1999-2001.

שר החוץ לשעבר שלמה בן עמי, שהיה שותף לוועידת קמפ דיוויד ב-2000, מגדיר זאת כמשבר מנהיגות עולמי: "קשה להשוות סוגים שונים של פתרון סכסוכים, אבל המשותף הוא שצריך להיות מנהיג כדי שזה יצליח. צריכה להיות מנהיגות עם שילוב של נדיבות – תוך שמירה על עקרונות הבסיס. הנדיבות חשובה מכיוון שאם בסוף משא ומתן אתה שבע רצון ב-100%, יש סיכוי שהצד השני יהיה לא שבע רצון ב-100%. משא ומתן בין

צדדים הוא לא תרגיל בהתחכמות. הוא מצליח כששני הצדדים מצליחים להיכנס זה לעורו של זה. אם תוכל לשאול עצמך מהם הדברים שבלעדיהם הצד השני בשום פנים ואופן לא יוכל לעשות אתך משא ומתן – תצליח".

ייתכן שהנושאים ונותנים מתקשים להתמודד עם העולם החדש שבו הם פועלים. לדברי שר, "ההתפתחות המשמעותית ביותר בעשורים האחרונים בתחומים האלה, ששינתה לחלוטין את כל התובנות של העוסקים במשא ומתן, היא האינטרנט. התקשורת המודרנית כבר לא מאפשרת לך לומר לציבור אחד דבר אחד ולציבור אחר דבר אחר – מה שיכולת לעשות בעבר. אתה כבר לא יכול לדבר מעל הראש של חלק מהציבור. בלחיצת מקלדת המידע שלך מגיע למיליארדי אנשים, וכל הצהרה שלך היא נחלת הכלל. עליך להיות מהיר, זהיר וברור יותר, כי אתה חייב לייצר לגיטימציה רחבה לתהליך שאותו אתה מוביל".

עו"ד מוטי קריסטל, מנכ"ל חברת Nest Consulting שעוסקת בניהול משברים ובניהול תהליכי משא ומתן בישראל ובחו"ל, מאמין שהמשותף לכל המשברים האלה הוא חוסר היכולת של קובעי המדיניות להסתגל לכללי המשחק החדשים. "עיקרון העל שלי הוא שמשא ומתן מתנהל כיום במערכות מורכבות ובכאוטיות. אם אתה מחפש משא ומתן קצר וענייני, כמו זה שניהלנו כשהיינו ילדים, אתה לא מבין את המציאות. כשאנשים מסתכלים כיום על תהליכי משא ומתן הם מחזיקים בתפישה מיושנת ולא רלוונטית, של שני צדדים שיושבים ליד שולחן. החיים והסיטואציה יותר מורכבים. חוסר ההפנמה של המציאות החדשה בולט במיוחד במגזר הציבורי, שבו הזמן לא עולה כסף.

"יש נטייה להאמין שהתהליך הוא נשלט, אבל ברוב המשאים ומתנים כיום התהליכים כאוטיים. המשמעות היא שאתה לא יכול לשלוט בכל מקרה. לכן מנהל תהליך חכם יודע להשאיר שוליים בתכנון התהליך, כדי להתמודד עם חוסר ודאות. למשל, אם הצד השני מתפרק לכמה גורמים כמו במקרה של הרופאים, או אם צריך לטפל בנושא הלובי במהלך משא ומתן על החוב, כמו בארה"ב".

## מחאת האוהלים: אין עבודת הכנה נכונה

המומחה לתורת המשחקים פרופ' אייל וינטר מהאוניברסיטה העברית בירושלים, מציין בהקשר של מחאת האוהלים, כי שני הצדדים יעדיפו הסכם על פני טריקת דלת. "ברגע שיתחיל קיפול המוני של האוהלים, כוח המיקוח של המוחים יהיה קטן יותר. להנהגה שלהם חשוב להגיע להסכם כל זמן שיש להם גב חזק. מבחינת הממשלה יש סכנה שאם המשא ומתן יימשך, הדבר יגרור תסכול שנובע מחוסר ההגעה להסכם, והצטרפות של הוגים נוספים בישראל למחאה", אומר וינטר.

לזכות המוחים ייאמר כי הצליחו לבנות קונצנזוס ציבורי סביב מטרותיהם כמנוף לחץ, התנהלות נכונה בתקשורת ובמיוחד שליטה במרחב הווירטואלי. כולם עוררו את הציפייה להצלחה אמיתית של מאבקם. ההצלחה הזו הגיעה במקביל לשגיאה מרכזית של הממשלה, שלדברי וינטר נשארה זמן רב מדי מחוץ לעסק. "אם בממשלה היו מתחילים את המשא ומתן הרבה יותר מוקדם, יכול להיות שהיינו נשארים רק עם 50 המ"ר שהיו מאוכלסים באוהלים בתחילת המחאה, והתרחבות המאהלים היתה אטית הרבה יותר".

מדוע הממשלה התעלמה מהמחאה? לדברי שר, "ממשלות לא אוהבות לשאת ולתת עם שובתים, ולא אוהבות להתייחס למחאה. הן מחכות בדרך כלל עד לרגע האחרון לפני שהן מתערבות. בדרך כלל תראה שראש הממשלה נגרר למשא ומתן רק כשאין לו ברירה והוא מיצה את היכולת להפעיל אחרים. מחאת האוהלים היא רק קצה קרחון שמתחתיו מתחבאת בעיה עמוקה שיש לפתור מהשורש, וזה לא סדר היום האהוב על מקבלי ההחלטות. פתרון בעיות יסוד אסטרטגיות ועריכת רפורמות של ממש היא לא האג'נדה הפוליטית הקואליציונית וההישרדותית של מנהיגינו".

אלא שבמקביל לביקורת על הממשלה קשה למצוא מומחים לאסטרטגיות ניהול משא ומתן שמפרגנים למובילי המחאה בכל הנוגע להתנהלותם מול הממשלה. נראה כי מתוך רצון לשבור את כל הכלים בסטטוס קוו הכלכלי של מדינת ישראל בחרו המוחים, במודע או שלא, לשבור גם את כל הכלים של ניהול משא ומתן. נדמה כי התחושה שהרעיון שלהם חזק גרמה להם לא להתנהל לפי שום כלל. הבחירה הזו עשויה להתבטא בתוצאות המאבק שלהם.

ראשון הפרמטרים שבהם כשלו המוחים היה הגדרת המטרות שאותן הם רוצים להשיג ותערוך שלהן. אמנם הגדרת מטרות לא היתה אמורה להיות דרישה ממוקדת ברמת מחיר של 5 שקלים לקוטג', בניית עוד 47 אלף דירות בגוש דן והורדת מספר התלמידים במערכת החינוך ל-22 תלמידים בכיתה, אבל המוחים היו צריכים להציג מטרת על מרכזית שעל בסיסה יתנהל המשא ומתן.

עו"ד דב וייסגלס, לשעבר מנהל לשכתו של ראש הממשלה אריאל שרון ויועץ מיוחד לראש הממשלה אהוד אולמרט, טוען כי רשימת התביעות של אנשי האוהלים דווקא ברורה וממוקדת מדי. "הם טועים כשהם מכינים רשימה לצורך משא ומתן עם הממשלה. הם צריכים לבוא לממשלה ולומר 'הבעיה שלי היא שלכל אחד מאתנו חסרים בממוצע 3,000 שקל לסיים את החודש. בידיכם נמצאים כל הכלים המוניטריים והמיסויים – תגרמו לכך שהכנסתי הפנויה תגדל. אני אחליט אם לקנות בזה קוטג' או טלפון סלולרי'. ברגע שהם מצביעים על הפתרונות הם בבעיה, כי יש זוג שבעייתו היא מעון לילד וזוג אחר שבעייתו היא בית אבות להורים. צריך היה לבקש אותה רמה של מוצרים ושירותים".

גם יניב שוורצמן, יו"ר לשכת המגשרים הישראלית, מזהה סדרה של טעויות בהתנהלות המוחים. "תיאוריית שבעת האלמנטים מחלקת את המשא ומתן לשבעה חלקים. כשאתה מגיע מוכן למשא ומתן – אתה צריך להתייחס לכל אחד מהם. מובילי המחאה מפספסים כמעט בכל היבט. פספוס מרכזי שלהם הוא שהם לא יוצרים עוגנים, כדי שלא יחזרו אחורה אם קורים אירועים שקוטעים את המשא ומתן – כפי שקרה בעקבות הפיגוע בדרום. הם צריכים שיהיה להם מאיפה להמשיך. עד לפרוץ העימות בדרום הם יצרו שיח שבו הם אמרו 'אנחנו לא מנהלים שיח'. הממשלה הרי יצרה ועדה ולא ממש הצליחה לקבל את הסכמתם. לא היה מהלך שלהם ליצירת עוגנים. לדוגמה, לא היו הצהרות פומביות בכיוון הזה".

שוורצמן מסכים עם ההתקוממות של חלק מהמוחים נגד ועדת טרכטנברג. "המינוי של המומחים בוועדה הוא הכי גרוע. עם זאת, פה מתחילה בעיית הנציגות: במחאה יש גופים רבים, והמדינה מנסה לעשות הפרד ומשול כל הזמן. ברגע שיצרו ועדה אלטרנטיבית – השיח יצא מהידיים שלהם. נתנו מנדט לקבוצה שלא מעורבת באופן אקטיבי, והמיקום של השיח בתוך ועדה משרת את המדינה. הרי לי קשה יותר לנהל משא ומתן עם ילד בן 4 מאשר עם אשתי, כי היא מבינה.

"אבל דווקא זו הסיבה שמי שצריך לנהל פה את המשא ומתן הוא הילד בן ה-4 שאומר: 'אנחנו רוצים לחיות כמו בני אדם בישראל ולא מעניין אותנו מאיפה תקחו את המשאבים'. כל זה קרה כי הם לא ישבו ועשו עבודת הכנה פנימית. הם היו יכולים להחליט איפה יתקיים המשא ומתן, מה יהיה לוח הזמנים, איזה סוג משא ומתן זה יהיה. עם כינון הוועדה, הממשלה הכתיבה את סדר העניינים. היא הגדירה את הקמת הוועדה ואת זהות הנפשות הפועלות בה.

"אגב, הממשלה פעלה באופן יוצא מן הכלל. היא ענתה למוחים בשיח של עמדות ולא ירדה לפרטים. הממשלה אמרה 'הטענות שלכם נכונות. זה חשוב וגם זה חשוב. ניתן לכם צדק חברתי'. נשב ונדבר'. הם לא אמרו 'לא' לכלום. הם מינו איש נעים כיו"ר הוועדה, אבל לא זרקו עצם אחת ברמת הפרקטיקה. היה ברור שזה ייגמר בספטמבר. הם נזהרו ליצור מגע והתוצאות מבחינתם מצוינות, הם ממשיכים לעבור. עכשיו ברור לכולם שתהיה מריחה גדולה. יכול להיות שלמוחים עדיף לומר 'אנחנו לא מדברים עם הוועדה'".

שר מצביע על חוסר היכולת של הוועדה לקדם את המשא ומתן. "לאור הסרבול העצום שלה, הנובע מהרכבה ומסמכויותיה – אין רצון ממשי לשנות את המציאות באופן מהותי. כשמדובר במשא ומתן בתחומים כה עמוקים ולאומיים, אי אפשר לנהל אותו באמצעות כל כך הרבה אנשים עם אינטרסים שונים. משא ומתן כזה, כמו משא ומתן מדיני או עסקי רגיש, עושים במתכונת מאוד מחודדת אינטימית ועם מעט אנשים. כשיש יותר מדי אנשים סביב השולחן, בטוח שיהיו יותר מדי דיבורים ופחות מדי התקדמות".

שוורצמן מזכיר שני אספקטים נוספים בניהול המשא ומתן שבהם מארגני המחאה לא השקיעו. "הם לא הציגו את האלטרנטיבות שלהם. נכון להיום מציגים מנהיגי המחאה אלטרנטיבה אחת – השארת המחאה על כנה. זו אלטרנטיבה


תצלום: מוטי מילרוד

ישיבה של מנהיגי המחאה. חשוב שיגיעו להסכם כל עוד יש להם גב חזק


תצלום: אריק

נשיא ארה"ב ברק אובמה בפגישה עם הנהגת בית הנבחרים. טקטיקה מסוכנת להחריד של משא ומתן

**גלעד שר: "ההתפתחות המשמעותית ביותר בעשורים האחרונים, ששינתה לחלוטין את כל התובנות של העוסקים במשא ומתן, היא האינטרנט. אתה כבר לא יכול לדבר מעל הראש של חלק מהציבור. בלחיצת מקלדת המידע שלך מגיע למיליארדי אנשים, וכל הצהרה היא נחלת הכלל. עליך להיות מהיר, זהיר וברור יותר"**

מסוכנת שכן היא תלויה במישורים רבים שאינם תלויים במוחים. עליהם לצקת כמה אלטרנטיבות לאופי וסוג המחאה. הם צריכים להגדיר את ההתחייבות שהם רוצים ולהציע פתרונות. אם על כל הצעה של הממשלה מובילי המחאה יעלו שתי אופציות נגדיות, אי אפשר יהיה לטאטא את האופציות שלהם מתחת לשטיח.

"בנוסף, לא הוגדרה התקשורת הנחוצה בין הצדדים, וכיום היא נראית כצעקות במסיבות עיתונאים. דרישתם של מנהיגי המחאה בנוגע לצילום הפגישות היתה נכונה, אבל דרך ההגשה של ההצעה היתה גרועה ויצרה נזק תדמיתי ואסטרטגי. צריכים להחליט מה סוג התקשורת שרוצים מול הממשלה, ולהימנע ממעגל של מקרה־תגובה כפי שיש כיום. הם צריכים גם להחליט מה סוג מערכת היחסים שרוצים עם נציגי הממשלה. מצד אחד חלק ממנהיגי המחאה מקבלים בברז את נציגי ועדת טרכטנברג, ומנגד יש כאלה שמקבלים אותם בהבנה. הנזק בסימטריה הכפולה הזו הוא יצירת ההפרד ומשול הכה מסוכן למחאה".

במקביל למחאת האוהלים התרחשה הפארסה סביב שביתת הרופאים, אירוע שבו קשה לומר כי ממשלת ישראל הבינה את מצוקות הצד השני. במשך יותר משלושה חודשים הניח ראש הממשלה בנימין נתניהו, שהוא גם שר הבריאות, לאחד המגזרים החיוניים במדינה לקרטע ללא משא ומתן המתקדם ליעד כלשהו.

לבד מההתחמקות ממשא ומתן ונכונות לסגירת הסכם, וינטר טוען שבמשא ומתן הזה ביצעו הרופאים שגיאה אסטרטגית מהותית. "יש מושג משפטי שנקרא רצון טוב: ניהול משא ומתן מתוך רצון טוב להגיע להסכם. אפשר לכפות פיצויים על אחד הצדדים אם מתגלה שהוא ניהל משא ומתן באופן לא הוגן. המשמעות היא שלאחר שנתת הצעה, אתה יכול רק להתפשר – לא ללכת אחורה בתהליך ולדרוש יותר. הרופאים לא עמדו בכלל הזה. הם נתנו הצעה ונאלצו להתקפל ממנה בגלל הלחץ שהפעילו המתמחים – וזה הרע את מצבם. זה היה משגה חמור שתקע את המשא ומתן".

לדברי קריסטל, כדי להגיע לתוצאות צריך למנות אדם שינהל את התהליך ויזהה את הנפשות הפועלות במשא ומתן. "בגלל זה התהליכים לא מנוהלים, אלא פשוט קורים. אין אדם אחד שמנצח על התזמורת. אם היה כזה מנצח, הוא היה עושה משהו שאנחנו מכנים 'מיפוי השחקנים על המגרש'. הממונה על השכר באוצר אילן לוין, למשל, חשב שהוא סגר עסקה עם הרופאים. פתאום קפצו המתמחים, נפרדו מהסתדרות הרפואית ומשכו את המשא ומתן עוד חודש וחצי. זה נובע מזיהוי לא מדויק של השחקנים במגרש".

## ברק אובמה: הנשיא שמיצמץ

דמיינו לעצמכם את התרחיש הבא: המחוקקים בארה"ב לא מגיעים להסכמה על העלאת תקרת החוב. ארה"ב אינה יכולה ללוות עוד כספים ואינה יכולה לשלם לנושיה. לפתע, הכלכלה הגדולה והחזקה בעולם היא חדלת פירעון. השווקים מגיבים בהיסטריה חסרת תקדים בהיקפה, הבורסות מתרסקות, עלויות המימון של ארה"ב מרקיעות שחקים והכלכלה העולמית כולה נכנסת לסחרור שאיש אינו מעז להעריך כמה מסוכן יהיה. נשמע מפחיד? זה מה שכמעט קרה באוגוסט.

זה היה רו קרב בצהרי יום קיץ: מצד אחד אובמה, שאיים בשפל כלכלי חסר תקדים אם תקרת החוב לא תועלה עד ה־2 באוגוסט. הצד השני לא רצה להתפשר, אלא להילחם. מולו ניצבו מנהיג הרוב הרפובליקאי בבית הנבחרים, אריק קנטור, ויו"ר בית הנבחרים, ג'ון בוינר. הם לא התרשמו מחזון האפוקליפסה של הנשיא וחשבו שהוא מגזים. בזמן שהעולם כולו עוצר את נשימתו, שני הצדדים בהו זה בזה בקור רוח והשתדלו לא למצמץ ראשונים.

חוקרים למדעי המדינה, מומחים למשא ומתן והיסטוריונים עוד ינסו להבין את הדינמיקה המרתקת שהתרחשה מאחורי הקלעים במהלך המגעים המתוחים סביב העלאת תקרת החוב של ארה"ב. האם הרפובליקאים בקונגרס באמת היו מוכנים לאפשר למדינתם להגיע לחדלות פירעון, ולו רק כדי להימנע מהעלאות מסים? או שמא מדובר היה רק בטקטיקה גאונית ומסוכנת להחריד של משא ומתן, כדי להשפיל את הנשיא אובמה ולסחוט אותו?

המגעים על העלאת תקרת החוב התאפיינו בטונים גבוהים עוד בתחילתם, באפריל. ארה"ב חצתה במאי את תקרת החוב שלה, בסך 14.3 טריליון דולר, ונזקקה להעלות אותה כדי שתוכל להמשיך ללוות ולממן את פעילותה השוטת החוב. הממשל הגיב בכמה הצעות שנדחו בזעם, משום שכללו שילוב של קיצוצים והעלאות מסים: הרפובליקאים הציעו הצעות משלהם ונדחו; וכך נמשכו הדיונים עד הדקה ה־90. העסקה להעלאת תקרת החוב אושרה ב־2 באוגוסט, יום לפני שארה"ב היתה נהפכת בפועל לחדלת פירעון.

"בשלבים הראשונים של משא ומתן, מרבית השיקולים הם ענייניים, ואפשר ליצור מצב שבו כולם מנצחים", אומר קריסטל. "אבל ככל שהזמן מתארך, ושיקולים לא רציונליים של אגו נכנסים לתמונה, לא תוכל ליצור מצב שכולם מנצחים".

אף על פי שהימרו על גורלה של הכלכלה האמריקאית, חברי הקונגרס הרפובליקאים לא ניסו להגיע לפשרה – אלא לכופף את ידיו של אובמה עד הרגע האחרון: לסחוט את הסכום המקסימלי, תוך שהם מדגישים שגם אם המחיר יהיה חדלות פירעון, לא יוותרו. "חבודה של משוגעים מהימין היא האיום הגדול ביותר על המערכת הפיננסית העולמית", אמר עליהם שר העסקים הבריטי, וינס כייבל. "אתה זקוק לתמונה דינמית של השחקנים, וכל הזמן לייתר ולתחזק קואליציות. לא בטוח שאובמה עשה את זה", אומר קריסטל.

"צריך להפריד בין סכסוכים מדיניים – קונפליקטים מתמשכים – לסכסוך בין אובמה לרפובליקאים, שהפתרון שלו הוא בחירות", אומר בן עמי. "מפלגות שנמצאות ערב בחירות לא עושות הנחות למען המולדת. מה שמעניין את הרפובליקאים הוא לא הכלכלה האמריקאית אלא איך להפיל את אובמה. בחירות – וזה ייגמר".

הטקטיקה של הרפובליקאים היתה פשוטה: לא למצמץ, לומר "לא" לכל הצעה שאינה שלהם, לסרב לפשרה בנושאים מהותיים. כמה רפובליקאים מודאגים שברו את הקו המפלגתי וניסו להציע פשרות, אך הושתקו על ידי קיצוני תנועת מסיבת התה, שבלמו כל ניסיון לפשרה.

"כשמדובר במשאים ומתנים במרחב הציבורי, זה נקרא 'דיבור אל הציבור שלך'", אומר קריסטל. "כל זה טוב ויפה לפני תחילת המשא ומתן, אך כשבשלבים הקריטיים למשא ומתן אחד מהצדדים יוצא בהצהרות שמכוונות לציבור שלו וסותרות את מה שקורה בתוך המשא ומתן – נוצר כאוס".

"בעימות בין אובמה לקונגרס סביב העלאת תקרת החוב האמריקאית השאלה היחידה היתה איך זה ינוצל במערכת הבחירות לנשיאות", אומר עודד ערן, מנהל המכון למחקרי ביטחון לאומי ששימש בעבר ציר מדיני בוושינגטון, והיה ראש



תצלום: בלומברג

ניקולא סרקוזי ואנגלה מרקל, וביניהם ראש ממשלת יוון יורגוס פפנדראו. "הקקופוניה השתלטה על סדר היום"



תצלום: טל כהן

טנק באימון בדרום. קשה להבין מה הקו האדום של הצד השני

דב וייסגלס: "תביעת אנשי האוהלים ממוקדת מדי. הם צריכים לבוא לממשלה ולומר 'הבעיה שלי היא שלכל אחד מאתנו חסרים 3,000 שקל לסיים את החודש. בידיכם נמצאים כל הכלים המוניטריים והמיסויים – תגרמו לכך שהכנסתי הפנויה תגדל'"

יניב שוורצמן: "מצד אחד חלק ממנהיגי המחאה מקבלים בברז את נציגי ועדת טרכטנברג, ומנגד יש כאלה שמקבלים אותם בהבנה ובהקשבה. הנזק בסימטריה הכפולה הזו הוא יצירת ההפרד ומשול הכה מסוכן למחאה"

פרופ' אייל וינטר: "הרופאים נתנו הצעה ונאלצו להתקפל ממנה בגלל הלחץ שהפעילו המתמחים – וזה הרע את מצבם. זה היה משגה חמור שתקע את המשא ומתן"

צוות המשא ומתן עם הפלסטינאים ליישום הסכמי הביניים והסדר הקבע ב-1999-2000. "זה הוויכוח האמיתי, כל השאר זה פוזות. הרפובליקאים רוצים להגיע למצב שבו הם יוכלו להאשים את הצד השני בחוסר אחריות לאומי. במצב כזה די ברור שתימצא פשרה. זה ריטואל של כיפוף ידיים".

הטקטיקה של הדמוקרטים, לעומת זאת, הסתכמה בניסיון לפנות אל הציבור ולהיראות כמו המבוגר האחראי. "ארה"ב נמצאת על ספו של אסון, והרפובליקאים משחקים משחקי אגו", אמרו בכירי הממשל שוב ושוב. אובמה, שנואש מחוסר שיתוף הפעולה של הרפובליקאים, אף איבד את קור הרוח המפורסם שלו ונטש פגישה עם בכירי הקונגרס בזעם. "הפגנתי נכונות אדירה להתפשר, וספגתי ביקורת עצומה בשל כך. אך הגיע הזמן לומר מספיק. זה עשוי להוביל לסיום כהונתי כנשיא, אך לא אתכופף בנושא הזה", אמר להם. ואז הוא התכופף, והסכים לקיצוצים תקציביים בסך טריליון דולר. ג'ון ביינר השווה את טקטיקות המשא ומתן של אובמה לג'לי רוטט.

"מחיר אי ההסכמה היה גבוה מדי", אומר קריסטל, "לכן הושג מה שנקרא בשפה המקצועית Last Night Bargain (מציאה של הלילה האחרון). בארה"ב אף אחד לא היה מוכן להתאבד. במשחק צ'יקן יש רק טקטיקה אחת שמביאה לך ניצחון על בטוח: אם אתה תופס את ההגה וזורק אותו מהחלון, מראה לצד השני שאתה מוכן להתאבד. זה גם מה שעשו המתמחים, בצעד חכם מאוד מבחינתם: לא היתה להם שום ערבות שהדבר הזה יסתיים תוך חודש, אבל המצב שלהם היה כל כך נואש עד שהם אמרו 'לא אכפת לנו'. חשוב לאבחן בשלב מוקדם אם מולך עומד יריב שמוכן להתאבד במשא ומתן, אחרת המערכת נכנסת מהר מאוד לכאוס מוחלט".

למאבק על תקרת החוב היה מחיר כלכלי כבד: ימים ספורים לאחר מכן, הורידה סוכנות הדירוג S&P את דירוג האשראי של ארה"ב, לראשונה אי פעם. כלכלני הסוכנות היו זקוקים למשבר הזה כדי להשתכנע סופית: הפוליטיקאים האמריקאים לא מסוגלים להסתדר ביניהם כדי לדאוג לטובת הכלכלה. "זה מה שקורה כשאנשים משפיעים מנצלים משבר, במקום לנסות לפתור אותו", כתב הכלכלן חתן פרס הנובל פול קרוגמן ב"ניו יורק טיימס". הסכסוך גם הפיל לשפל את רמת האמון של הציבור האמריקאי בקונגרס.

"לא בטוח שהנשיא נהג בתבונה פוליטית כשנכנס לעימות, אבל גם נשיא ארה"ב לא יכול לדעת עד הרגע האחרון אם הוא אמיתי", אומר שר. "הרוב המכריע של המשאים ומתנים הם משחקי כוח. בדיעבד הוא היה צריך לשים דגש יותר גדול על המשא ומתן עם חברות הדירוג".

## קטטה באיחוד האירופי: טוני מרקל ואנגלה סופרנו

בחודש שעבר החליט יורגוס פפנדראו שנמאס לו. במכתב פומבי לז'אן קלוד יונקר, ראש ממשלת לוקסמבורג וראש קבוצת שרי האוצר של גוש היורו, דרש ראש הממשלה היווני מעמיתיו לגוש לשים קץ למחלוקות ולהצהרות הסותרות שהשמיעו מאז פרץ משבר החובות היווני בסוף 2009. "זהו לא הזמן לחוסר החלטה ולטעויות, כמו הקקופוניה שהשתלטה על סדר היום המשותף ויוצרת יותר פאניקה מאשר ביטחון", כתב.

את הדברים כתב פפנדראו מדם לבו. ממשלתו הסוציאליסטית, יחד עם כלכלת יוון כולה, היא ששילמה את המחיר הכבד של הבלבול, האקספרימנטליות וחוסר האונים הכללי שליוו את המגעים בין מנהיגי האיחוד האירופי בנוגע למשבר החובות מאז שהחל. בשעה שהיא נדרשה ליזום עוד ועוד תוכניות צנע, לקצץ בבשר החי של השירותים הציבוריים שיוון מעניקה לאזרחים ולוותר על ריבונותה, עסקו מנהיגי גוש היורו במשחקי אגו ובניסיונות להשתלט על האג'נדה.

אין קרקס גדול יותר מזה שמתחזקים מנהיגי האיחוד האירופי מזה שנתיים. הטוויסטים בעלילה כוללים מגעים מתוחים, השפלות מיותרות, הדלפות והצהרות סותרות שרק הגבירו את הפאניקה בשווקים - וכל זה כשהנבואות על קריסתו של גוש היורו הולכות ומתרבות וכלכלת האזור נמצאת על סף תהום.

אל"ם במיל' ליאור לוטן, מרצה למשא ומתן במרכז הבינתחומי, מזהה את ההבדל בין האירופאים לאמריקאים באופן שבו הם מנהלים קונפליקטים. "הנטייה האירופית הבסיסית היא לנהל דיאלוג בדרך לפתרון. באירופה, בגלל המלחמות שהיא עברה, יש חרדה מכל דבר שהוא אחר ושאיפה ליציבות. במאה האחרונה אירופה מקדשת את הדיאלוג - גם אם כולם יודעים שהפתרון זמני ולא עונה לצרכים של אף צד. עכשיו הם נמצאים במצב שבו עליהם להתמודד עם הסוגיות האמיתיות. הם הגיעו לרצפת הבעיה, ולא בטוח שיש להם כלים להכרעת סכסוכים. אם בארה"ב הגישה היא של כות, בסגנון 'אני חזק ואתה תעשה מה שאני אומר', הרי שבאירופה משטיחים את הקונפליקט, אומרים 'בוא נראה מה המכנה המשותף הרחב ביותר ונסכים עליו לשנתיים'".

לדברי קריסטל, "האירופאים מפותחים יותר מהאמריקאים, משום שזאת סביבה שמתנהלת כל הזמן במשא ומתן. זאת המהות של האיחוד האירופי. אבל הם עדיין לא הבינו בעצמם את עניין הניהול של משא ומתן, וזה עדיין נמצא בחיתוליו".

מדינות האיחוד לא מצליחות לקבל החלטות. כמעט כל שלב בגיבוש חבילת החילוץ הקודמת של יוון לווה בתהליך מתיש של משא ומתן בין מנהיגי גוש היורו, וכל שלב לווה בחששות בשווקים שהפעם האירופאים המשוגעים האלה ישברו את הכלים. גם הפעם, לפני ההחלטה על הענקת חבילת חילוץ שנייה ליוון, נראה שהן עדיין לא יודעות מה הן עושות. ריבוי הקולות הזה, יותר מאשר משברי החובות של יוון, פורטוגל ואירלנד, הוא שהוביל להסלמה במשבר בגוש היורו. המשקיעים פשוט לא משתכנעים שהמנהיגים יוכלו לנקוט את הצעדים הדרושים כדי למנוע ממנו להתפשט.

גם לראש ממשלת אירלנד, אנדה קני, נמאס. בחודש שעבר הוא אמר בזעם כי "אין טעם" להגיע לפסגת מנהיגי האיחוד האירופי שנערכה ב-15 ביולי, כי הם גם ככה לא יגיעו להסכמה על צעדים לפתרון משבר החובות. יום לפני כן הורידה מודי'ס את דירוג האשראי של אירלנד לדרגת אג"ח זבל, וקני הטיל את האחריות על מנהיגי גוש היורו. "הבעיה היא לא באירלנד, אלא בדרך שבה הם מנהלים את המשבר", אמר.

דוגמה קלאסית לאופן שבו מנהלים מנהיגי גוש היורו משברים התקבלה ביוני, ממש כשיוון היתה על סף חדלות פירעון: חלק מבכירי גוש היורו, בהם יונקר, דיברו על "ארגון מחדש" של חובותיה - שם קוד לחדלות פירעון - בעוד שאחרים תמכו בחבילת חילוץ שנייה ותקפו את אלה שהעזו להעלות את האפשרות מלכתחילה. מדינות אחרות דרשו חדלות פירעון של ממש ואיימו לסרב להעביר את כספי הסיוע שלהם התחייבו. אחדים אמרו כי המגזר הפרטי יישא בחלק מעלות החילוץ, ואחרים הכחישו זאת בתוקף. התקשורת, המשקיעים והציבור שינו את דעתם בהתאם לזהות הבכיר שאת דבריו שמעו.

דוגמה נוספת מתרחשת בימים אלה: פינלנד ואוסטריה איימו בשבוע שעבר לפרוש מחבילת החילוץ של גוש היורו ליוון, אם לא יקבלו ערבויות נוספות להלוואות שהעניקו לה. הדרישות הובילו לפילוג חמור בגוש היורו והגבירו את החששות מפני פירוקו של הגוש.

ההתנהלות של מנהיגי אירופה רצופה בדרמות מתח כאלה. בניגוד למערכת הפדרלית של ארה"ב, שבה המדינות פועלות באופן עצמאי יחסית אך נענות לסמכותו של הממשל הפדרלי, בגוש היורו יש 17 חברות שלכל אחת דעות ורצונות משלה. המגעים על חבילת החילוץ האחרונה של יוון, לדוגמה, היו עמוסים באירועים דרמטיים: פסגה פרטית של נשיא צרפת ניקולא סרקוזי וקנצלרית גרמניה אנגלה מרקל התנהלה במקביל לקריאות להתיר ליוון לשמוט את חובותיה, התבטאויות זועמות מצד הבנק המרכזי, עימותים בין נשיא הבנק ז'אן קלוד טרישה לבין מרקל, זעקות מצד היוונים על אובדן ריבונותם ועסקה שהושגה ברגע האחרון, רק כשהשווקים היו על סף בהלה.

"הם מתנהלים כמו פילים בחנות חרסינה, בהתנהלות מגושמת שמחקה דפוסים מהעבר או פועלת לפי דפוסים לא רלוונטיים. הם רק גורמים לכאוס גדול יותר ולהחמרת האירוע", אומר קריסטל.

לדינמיקה המסובכת של גוש היורו נלווה מרכיב נוסף, אולי הבעייתי מכולם: העובדה שלא משנה מה כל המדינות האחרות חושבות, בסופו של דבר גרמניה - הכלכלה החזקה ביבשת - קובעת. לפעמים היא נותנת לצרפת, הכלכלה השנייה בחשיבותה, להשתתף בקבלת ההחלטות, אך בסופו של דבר גרמניה משלמת את החשבון. וגרמניה היא נושה בעייתית: בתמורה לסיוע היא דורשת את המתכון הגרמני של צנע ועוד צנע, קיצוצים כואבים ואחריהם עוד קיצוצים כואבים. רחמים? לא ליוונים, לפורטוגלים או לאירים. בזמן שהם ביזבזו בלי חשבון ונהנו ממערכות רווחה נדיבות, גרמניה ביצעה קיצוצים תקציביים ורפורמות. ציבור הבוחרים הגרמני, ומכאן שגם הפוליטיקאים, מתעבים את מדינות הפריפריה העצלניות.

"מרקל חוטאת כיום בדלות מסוימת של מנהיגות", אומר בן עמי, "הרי גרמניה נהנתה יותר מכולן בגוש היורו. היא קיבלה שוק ענק ליצוא, היורו היה טוב לה. להציל את יוון זה להציל את גרמניה". העיתונאי הבריטי מייקל בורק מהעיתון "גרדיאן" השווה את גרמניה ואת חברותיה לגוש היורו לטוני סופרנו, כשהאשים אותן כי בכוונתן לקחת את פורטוגל, להפשיט אותה מנכסיה ולדחוף אותה לפשיטת רגל. "כפי שיעידו האירים והיוונים, שחוו זאת קודם לכן, החיבוק של האיחוד האירופי ושל קרן המטבע הוא חיבוק של מאפיונרים", כתב.

ובדיוק כמו טוני סופרנו, שדורש מחסרי מזל שהלוו ממנו לוותר על נכסיהם, יוון, פורטוגל ואירלנד נאלצו כולן להקריב את ריבונותן כדי לקבל סיוע. משקיפים מהצד האשימו את גרמניה בבריונות, אך משום שהיא משלמת את הנתח הגדול ביותר בחבילות הסיוע, הגרמנים הם ששולטים במשא ומתן.

"האירופאים חושבים שמשא ומתן משברי מתנהל כמו משא ומתן רגיל", אומר קריסטל. "הם פשוט טועים בסרט. זה כמו להגיד שאתה הולך לנהל משא ומתן עם חוטף באותה הדרך שבה שאתה ניגש למשא ומתן לרכישת בית: זה שונה מבחינת הדינמיקות של השחקנים, מרכיב הזמן והגורמים המעורבים. המנהיגים באירופה לא מבינים שמשא ומתן משברי הוא מומחיות, גישת ניהול שדורשת מקצועיות גדולה. אם מנהיגי אירופה היו מביאים לצוותי המשא ומתן שלהם יחידות מיוחדות לניהול משא ומתן של בני ערובה, היה מובטח להם משא ומתן

»

**עודד ערן: "בעימות בין אובמה לקונגרס סביב העלאת תקרת החוב השאלה היחידה היתה איך זה ינוצל במערכת הבחירות. זה הוויכוח האמיתי, כל השאר זה פוזות. הרפובליקנים רוצים להגיע למצב שבו הם יוכלו להאשים את הצד השני בחוסר אחריות לאומי. זה ריטואל של כיפוף ידיים"**

**ליאור לוטן: "במאה האחרונה אירופה מקדשת את הדיאלוג - גם אם כולם יודעים שהפתרון זמני ולא עונה לצרכים של אף צד. עכשיו הם נמצאים במצב שבו עליהם להתמודד עם הסוגיות האמיתיות. הם הגיעו לרצפת הבעיה, ולא בטוח שיש להם כלים להכרעת סכסוכים"**

**מוטי קריסטל: "האירופאים חושבים שמשא ומתן משברי מתנהל כמו משא ומתן רגיל. הם טועים בסרט. זה כמו להגיד שאתה הולך לנהל משא ומתן עם חוטף כמו שאתה ניגש למשא ומתן לרכישת בית: ומי שלא מיומן - מוביל לכאוס"**

יעיל ואפקטיבי יותר. בניגוד אליהם, הם מיומנים בפיצוח אירוע משברי בשלב מוקדם. ומי שלא מיומן – מוביל לכאוס".

## העימות עם חמאס: ההצלה הגיעה מדרום

בחציו השני של אוגוסט התרחש התסריט הצפוי, ומחאת האוהלים נדחקה לטובת העימות בדרום. המומחים לא דוחים על הסף את ההשערה כי יש קשר בין העיסוק במגעים עם חמאס להורדת תשומת הלב מהמשא ומתן עם מובילי המחאה.

גם אם מחאת האוהלים, ההתמודדות עם הכרזה על מדינה פלסטינית והעימות עם חמאס – שבתוכו המשא ומתן לשחרורו של גלעד שליט – הם מערכות סגורות ונפרדות, הרי ששילובן מעניק לממשלה אופציה להחזיק אחד מהם בהשהיה כדי לקבל מרווח נשימה. לדברי ערן, "יש יחסי גומלין בין שני המשאים ומתנים. כשיש בעיה בהיקף של מחאת האוהלים מול ברירה ביטחונית חריגה אחת מהן נדחקת הצדה. אפילו לנשיא ארה"ב יש קשב מוגבל ליותר ממשבר אחד".

כשמדובר בחמאס, אפשר לומר שנקודת הבסיס למשא ומתן לא קיימת. "בלי פגישות, המשא ומתן לא עובד", אומר שר. "ההצהרות לתקשורת וההודעות לציבור הן לא מהותיות. רק כשמתחילים לדון בעמדות מתחיל המשא ומתן, וגם אז זה צריך להיעשות במפגש פנים אל פנים. מגע אישי הוא אלמנט הכרחי, כדי לראות את שפת הגוף, לשמוע את האינטונציה ולקבל התחייבויות אישיות. המשא ומתן לא מתקיים רק על בסיס שכלתני, אלא מתוך מקום רגשי עמוק".

ניסיון לנתח את המשא ומתן בין ישראל לפלסטינאים באמצעות הכלים של תיאוריית המשא ומתן מעלה כמה סימני שאלה: מה האופציות שמוצעות על ידי הצדדים? מה האלטרנטיבות? מה המטרות? אילו יעדים מוגדרים? "הלקח העיקרי שלי מהמשא ומתן עם הפלסטינאים ב-1999-2000 הוא שבסופו של דבר תוצאות של משא ומתן בסדרי גודל כאלו הן פונקציה של החלטה מדינית ברמה הבכיר יותר", אומר ערן. "לא חשוב מי מנהל את המשא ומתן – אם לראש הממשלה אין כוונה אמיתית להגיע להסדר – לא יעזור שום נושא ונותן. כשניהלנו משא ומתן עם מצרים, היה ברור שראש הממשלה מנחם בגין רוצה להגיע להסדר ומוכן לשלם את המחיר עד לגבול הבינלאומי. בהקשר הסורי, לעומת זאת, לא התקבלה החלטה כזו. המצב מורכב יותר במקרה הפלסטיני, כי אחת הבעיות היא חוסר היכולת להבין מהצד השני מה הקו הסופי שלו, הקו האדום שממנו הוא לא זז. במשך השנים נתן הממשל הישראלי תחושה שהקו האדום שלו ורוד. אם אני פלסטינאי, למה שאתייחס להצעותיו של אהוד אולמרט מ-2008 כסופיות?"

היעדר הקווים האדומים יוצר תופעה נוספת שבן עמי מתאר: "יש קו שאם אתה עובר אותו – הצד השני נשבר. אמרתי פעם ליאסר ערפאת: 'אתה דומה לאדם שנכנס לחנות, רב על המחיר, מוריד ומוריד ומוריד אותו – ובסוף יוצא בלי לקנות כלום'. צריך לדעת מתי לקום מהשולחן. עראפת שבר לנו את המפרקת, ואי אפשר לסכם עם מישהו ששברת לו המפרקת".

הצד השני של הקווים האדומים הוא העוגנים – שהצד הישראלי לא תוקע. "כשמדובר בעוגנים, חמאס וחיזבאללה מנהלים את המשא ומתן הטוב ביותר", אומר שוורצמן. "בכל פעם הם תוקעים עוגן חדש בנקודה שאליה הם הגיעו במשא ומתן, והוא נמצא שם לעד. בישראל, לעומת זאת, העוגן יורד בכל פעם: בשאלה מי יהיה המתווך הראוי, בשאלה אם זה ייעשה בדילוגים או לא. וכשיש עוגן – מה שהיה קודם כבר לא קיים. בעשור אחרון חמאס קיבל את כל מה שרצה: הוא דרש מעברים פתוחים – זה כאב, אבל הוא קיבל. לנו אין יעדים ולא ברור מה האינטרס שלנו. עכשיו חמאס מנהל את המשא ומתן ברקטות: 'זו התשובה שלי לבקשה שלכם. בוא נראה מה תחזירו', הוא אומר. הצהרות לא עוברות עם חמאס. הם לא מתרגשים".

לוטן, שישמש בעבר כראש מחלקת שבויים ונעדרים באמ"ן, אינו מוכן להתבטא ספציפית בנוגע לגלעד שליט. לגבי הסכסוך עם חמאס הוא אומר כי "בסיטואציות כאלה, של קונפליקטים אמיתיים, יש נושאים שאין להם פתרון טריוויאלי. הם כוללים ממדים אידיאולוגיים ופוליטיים, במקביל לעניינים מעשיים שצריך לפתור.

"התנאי למשא ומתן הזה הוא להעמיד מבחנים לצד השני בכל הזמן בנוגע לכוונותיו. אסור להיות תמימים, כי במזרח התיכון יש לארגונים רדיקליים נטייה למצוא מחסה מאחורי הידברות, בסגנון 'אני חלש כרגע וחושש שיתקפו אותי, אז אנהל הידברות. כשאתחזק – אצא למלחמה נוספת'.

"זה מתחבר לשאלה אם המשא ומתן צריך להיות מבוסס על אמון או על אינטרסים. למדנו שאין די באמון כדי לייצר תהליך, וצריך לבדוק כל הזמן שהאינטרסים שלנו באים לידי ביטוי, שהצד השני נענה להם. ברצועת עזה פועלים כיום משתתפים רבים עם אינטרסים שונים. אין לנו מה לתת לג'יהאד האסלאמי, מפני שהוא רוצה להשמיד אותנו. הזרוע המדינית של חמאס, לעומת זאת, חייבת משהו לאוכלוסיה שבחרה בה. יש לה אינטרסים שאנחנו יכולים לספק". ■



הוריו וסבו של גלעד שליט בממגש עם חשר אלי ישי

תצלום: מיכל פתאל

## מקרה גלעד שליט: ישראל חלשה, לפלסטינאים יש כוח סבל

רבים תוהים אם ניהול משא ומתן מוצלח היה מצליח להחזיר את גלעד שליט הביתה. "אנחנו צריכים להבין את עלות ההמתנה", אומר פרופ' אייל וינטר מהאוניברסיטה העברית. "העלות שאנחנו משלמים גבוהה הרבה יותר מזו של הפלסטינאים. הסיבה לכך היא שהפלסטינאים בעלי כוח התמדה ומוכנים לשאת את הסבל. החולשה שלנו התבטאה חד משמעית במשא ומתן על החזרתו של שליט, ולכן ההסכם כל הזמן נע לכיוון שלהם.

"אחת הבעיות במשא ומתן היא שהעמדה הישראלית פלואידית ואין לה קו עקבי. לעומת זאת, העמדה הפלסטינית – ולא רק בעניין הזה – חדה. הם אומרים: 'זו העמדה שלנו, לא פחות ולא יותר מזה', ומתגמשים רק בסוף הדרך. כשהעמדה שלך נוקשה, הפשרה הקטנה לקראת סוף הדרך משמעותית הרבה יותר בדרך להסכם. המשגה השני שלנו הוא שישראל לא עשתה דבר כדי להבהיר להם שגרירה של המשא ומתן תיצור עלות גבוהה: יכולנו להשפיע עליהם כך, ללחוץ עליהם במגוון דרכים, לדוגמה דרך משפחות האסירים".

דבריו של וינטר מעלים את השאלה איפה נמצאים שבעת האלמנטים של המשא ומתן במקרה הזה. מה היו האופציות השונות שהציעה ישראל? מה האלטרנטיבות למשא ומתן שהוצגו בפני חמאס? מה סוג מערכת היחסים?

בחמש השנים האחרונות נעשו כמה שגיאות קריטיות במשא ומתן על שחרור שליט. השגיאה הראשונה היתה בחירת המתווך בין הצדדים. בסכסוך מורכב כזה המתווך חייב להיות בעל גישה לשני הצדדים, אך לא בעל אינטרסים – ולכן במקרים רבים נבחרים מתווכים גרמנים לתפקיד. הבחירה הישראלית במצרים כמתווכים הכניסה את האינטרסים שלהם בעזה כגורם מפריע במשא ומתן. מבחינת הממשל המצרי הקודם, חמאס הוא זרוע של האחים המוסלמים, שסיכנה את יציבותו.

שגיאה נוספת היתה הסכמתה של ישראל לקבל את שמות האסירים שחמאס דורש לשחרר. במקום שהמשא ומתן יעסוק במספר המשוחררים, הוא נהפך לאישי. ברגע שחמאס העביר את רשימת השמות – שהראשונים בה הם המחבלים האכזריים ביותר – הוא לא יכול היה לסגת ממנה. ישראל לא הסכימה לקבל את כל השמות, וכך נוצר מצב שבו לצדדים אין מרחב תמרון. התוצאה יכולה להיות אחת משתיים: כניעה או ניצחון.

במקביל, ישראל לא יצרה לעצמה אלטרנטיבות למשא ומתן. כשהצד השני לא יודע שיש אלטרנטיבה גרועה יותר מהמשא ומתן – אין לו אינטרס לזרז אותו. כפי שאומר גורם מדיני שעמו דיברנו, "הזרועות הצבאיות שמחזיקות בגלעד שליט מרגישות שהוא חגורת ההגנה שלהן. אם היינו הופכים אותו לחרב על צווארם, המשא ומתן היה מתקדם. כמו שכל סוחר בשוק נוקט בטקטיקה של 'תקנו רק היום, מחר לא יהיו הנחות', כך צריך לעשות מעשים שיגרמו לצד להבין שאם הוא לא סוגר היום – הוא יפסיד".

**ליאור לוטן: "ברצועת עזה פועלים כיום משתתפים רבים עם אינטרסים שונים. אין לנו מה לתת לג'יהאד האסלאמי, מפני שהוא רוצה להשמיד אותנו. הזרוע המדינית של חמאס, לעומת זאת, חייבת משהו לאוכלוסיה שבחרה בה. יש לה אינטרסים שאנחנו יכולים לספק"**

**פרופ' אייל וינטר: "לעמדה הישראלית בנושא שליט אין קו עקבי. ואילו העמדה הפלסטינית חדה. בנוסף, ישראל לא עשתה דבר כדי להבהיר שגרירה של המשא ומתן תיצור עלות גבוהה"**

**יניב שוורצמן: "חמאס וחיזבאללה תוקעים עוגן חדש בנקודה שאליה הם הגיעו במשא ומתן, והוא נמצא שם לעד. בישראל, לעומת זאת, העוגן יורד בכל פעם: בשאלה מי יהיה המתווך הראוי, אם זה ייעשה בדילוגים או לא. וכשיש עוגן – מה שהיה קודם כבר לא קיים"**