

מומחה משא ומתן

המהדורה המורחבת

ינואר 2024

בועז נחמד

(מחבר הספר "מומחה משא ומתן")

אינדקס הספר

11	מבוא:
15	תפיסת המשא ומתן
15	פערים במשא ומתן בין הצדדים
17	תהליך משא ומתן
18	קריטיות תהליך ההכנה להצלחת המשא ומתן
22	צוותי משא ומתן
23	ראש צוות המשא ומתן
24	פערי תרבויות במשא ומתן
26	שילוב של אלמנטים רגשיים חזקים
29	ההסכם כנקודת התחלה
30	סיכום תפיסת המשא ומתן
32	משא ומתן גדול למול משא ומתן קטן
33	משא ומתן קטן / פשוט למול משא ומתן גדול / מורכב
34	מה מסמנים הפערים שבין מו"מ קטן לגדול
36	פערי תפיסות של גודל המשא ומתן בין הצדדים
37	קריטריונים להבחנה בין גדול לקטן
41	הפיכת אירוע מו"מ לקטן – כהונאה למול הצד השני
43	מה שבין מו"מ קטן לבין מו"מ מאוד מסובך
44	סיכום הפרק – משא ומתן קטן למול משא ומתן מורכב
46	מעטפת המשא ומתן והתוצאה הסופית
46	תחילה – דוגמאות
49	הכשל הערכי של העטיפה במשא ומתן
50	עטיפה מבויימת של משא ומתן
51	בימוי למול חוסר הבנה וחוסר תכנון
52	פרמטרים לבימוי המשא ומתן
57	ההשפעה של אריזה גרועה
59	ההשפעה של אריזה מעולה
61	סיכום פרק מעטפת המשא ומתן
63	הטיות פסיכולוגיות במהלך משא ומתן
64	רשימת ההטיות הפסיכולוגיות של הצדדים, במהלך משא ומתן
70	הטיות פסיכולוגיות: זיהוי וטיפול
71	הטיות פסיכולוגיות: זיהוי וטיפול אצל הצד השני

73	סיכום הטיות פסיכולוגיות במשא ומתן
74	פתיחת המשא ומתן
75	שליטה באירוע הפתיחה
76	הצהרות פתיחה
78	פתיחה חיובית פתיחה שלילית
79	עמדות פתיחה
81	סיכום פרק פתיחת המשא ומתן
82	בסיסי הכח במשא ומתן
82	בחירת בסיסי הכח
84	בסיסי הכח
88	דוגמאות לשימוש בבסיסי כח
89	בסיסי כח גלויים וסמויים
90	סיכום פרק בסיסי הכח
92	טקטיקות במשא ומתן – כמעט כולן
92	מבוא לטקטיקות במשא ומתן
96	מהי הגדרת ה"טקטיקה" במשא ומתן:
97	חשיבות איתור הטקטיקה האופטימאלית במשא ומתן:
101	זיהוי טקטיקת המו"מ של הצד השני:
103	כל הטקטיקות (כמעט) במשא ומתן:
103	התשה :
104	התמדה :
104	הקרצייה :
105	מסר אחיד וקבוע :
106	שיטת הריכוך המקדים :
106	כרסום :
108	טכניקת הכנסת רגל לדלת :
108	שיטת העובדה המוגמרת :
109	אקלים תומך במשא ומתן :
110	הצעה שאי אפשר לסרב לה :
110	הכל או לא כלום :
111	משחקי מדרג ניהולי :
112	סופיות המשא ומתן :
112	עמדות פתיחה קיצוניות :

113	עמדות פתיחה גבוהות :
114	אסקלצית במשא ומתן :
115	להתחיל הכי חזק ולאט ולאט להגביר את הקצב :
115	שיטת מצליח :
116	ההתקפה היא ההגנה הטובה ביותר :
116	טכניקת הקיר האחרון :
117	טקטיקת "לפי החוזה" :
118	סמכויות מוגבלות :
119	"זה לא אני, זה מישהו אחר שמחליט / החליט / קבע" :
119	הקיר / הבלוק :
120	"סייע לי" :
121	קמצנות בויתורים :
122	קח אבל תן בתמורה :
122	טכניקת ההחרגה :
123	כולם יודעים ש..... :
123	טקטיקות פרוצדוראליות :
124	הצגת הנהלים בצורה כתובה וויזואלית :
125	כל ויתור הוא סיוט :
125	ויתורים טקטיים :
126	כולם יודעים ש..... :
127	סחטנות רגשית :
128	סחטנות נפשית :
129	טקטיקות אמוציונאליות :
130	טקטיקת הדחיינות או המיסמוס :
130	איומים סמויים :
131	איומים מפורשים :
131	איום גס :
132	אולטימטום :
133	הונאה :
134	תקדים :
135	הכפשות :
136	פיצוץ מבוקר :
137	נסיגה טקטית :

137	החוקר הטוב והחוקר הרע :
138	טקטיקות שכנוע :
139	שיטת האיקסים :
139	שיטת האותיות הקטנות :
140	טקטיקת האמונה בדרך או בתהליך :
141	כריזמה אישית :
141	עזרי השפעה ושכנוע :
142	טקטיקת ההוגנות והיושר המלא :
143	יכולת הסבר ושכנוע :
144	זווית צדדית / שולית :
145	ערפול :
146	טקטיקת ההצפה במשא ומתן :
147	לכשכש בכלב :
147	התפרצות רגשית :
148	"הפרד ומשול" :
148	יצירת קואליציה גדולה :
149	העצמת ערך :
150	אני זוכה אתה זוכה :
151	סד של זמן :
152	חבל לרדת מהעץ :
152	פתח / סגור משא ומתן :
153	משא ומתן צללים :
153	בניית אמון ויצירת אקלים של אמינות :
154	הכח המצוי בנתונים ובידע :
155	הצעה כתובה :
156	טכניקת מלכודת דבש :
157	איסוף נקודות הסכמה :
157	אפקט הרושם הראשוני :
158	שיחת חולין :
159	טקטיקת הפישר :
159	טקטיקת הלחצת הצד השני :
160	משא ומתן באמצעות מתווך :
160	עקרון העדר :

- 161 טקטיקת הבלעדיות :
- 161 טקטיקת מתן השוחד :
- 162 הצהרה על זיהוי הטקטיקה של הצד השני :
- 163 אני בעדך ולא נגדך :
- 163 חמש כמאה :
- 164 תחזיקו אותי אני משוגע :
- 165 נטיעת ספק בשותף למשא ומתן :
- 166 לתת כדי לקבל :
- 167 שימוש בעוגן אובייקטיבי :
- 167 סמכותיות :
- 168 שמירת האס לסוף המשא ומתן :
- 169 טקטיקת פני פוקר :
- 169 כל הקלפים על השולחן :
- 170 לשים את כל הבעיות על השולחן :
- 171 לשמור על הקלפים קרוב לחזה :
- 172 טקטיקת החד וחלק :
- 173 הטקטיקה המסבכת או הטקטיקה הפשוטה :
- 174 טקטיקת הרגע האחרון :
- 175 טקטיקת ההתעלמות :
- 175 טקטיקת המשא ומתן האסרטיבי :
- 176 ניהול למול התנהלות במשא ומתן :
- 177 טקטיקת האינטרסים :
- 178 נחום תקום :
- 179 תוכנית ב' :
- 179 טקטיקת "רשת הביטחון" בניהול משא ומתן :
- 180 טכניקת ניהול משא ומתן עקיף :
- 181 מלמעלה למטה או מלמטה למעלה :
- 181 טקטיקות ניהול ציפיות :
- 182 דמגוגיה ורטוריקה :
- 183 רק מה כן ניתן :
- 184 שיטת A או B :
- 185 דרכי סינון הטקטיקות במשא ומתן.**
- 185 טקטיקות רישמיות ולא רישמיות :

186	טקטיקות של צוות למול טקטיקות בדידות :
186	חיבור המתמודד במשא ומתן לטכניקה :
187	טקטיקות ישירות למול טקטיקות עקיפות :
187	טקטיקות פשוטות למול מורכבות :
188	מידת ההכנה הנדרשת לכל טקטיקה :
188	טקטיקות לשחקנים בודדים למול מצבי משא ומתן עם ריבוי שחקנים :
189	שחקנים חד פעמיים למול שחקנים חוזרים :
189	ריבוי טקטיקות למול טקטיקות יחידניות :
189	רמת האגרסיביות של הטכניקה :
190	יכולת השילוב של הטכניקות :
190	סינון עלפי שלבי המשא ומתן :
191	סינון לפי כללי האתיקה של הטקטיקות :
191	חלוקה לפי הקושי בזיהוי הטכניקה :
192	חלוקה לפי הקושי באיתור טקטיקת נגד :
192	סינון הטקטיקות לפי רמת החולשה / עוצמה :
193	סינון הטקטיקות לפי התאמה ליריב :
193	מידת הסיכון שיש בשימוש בטקטיקות :
193	מידת הסיכון שיש במקרה ותהיה חשיפה של הטכניקה :
194	טקטיקות גבריות למול נשיות :
194	סיכום פרק הטקטיקות במשא ומתן :
196	לנהל מנהלי משא ומתן
197	הסיוע בתהליך המשא ומתן – כחובה ניהולית.
200	הפרמטרים לסיוע של מנהל לאיש המשא ומתן עצמו.
207	סיכום פרק ניהול מנהלי משא ומתן.
209	ניהול משא ומתן פנים ארגוני
210	האנרגיות שגוזלות המשא ומתן הפנים ארגוני.
212	דוגמאות למשאים ומתנים פנים ארגוניים.
213	ייחודיות המשא ומתן הפנים ארגוני.
214	טכניקות שגויות במשא ומתן פנים ארגוני.
215	המלצות אופרטיביות.
216	גם לצד השני יש משא ומתן פנים ארגוני.
217	תרגום המו"מ הפנימי לחיצוני – וגם להיפך.
218	סיכום המשא ומתן הפנים ארגוני.

220	תקשורת בין אישית במהלך משא ומתן.
220	מה פועל במשא ומתן
222	יחסי אנוש - הקנס והפרס
224	סיכום ההשפעה של יחסי אנוש על המשא ומתן
226	משא ומתן חוזר למול משא ומתן חד פעמי
226	מאפייני משא ומתן חד פעמי
228	טקטיקות שניתן להפעיל באירועי משא ומתן חד פעמיים
228	מאפייני משא ומתן רב פעמי
230	הטקטיקות הניתנות להפעלה באירועי משא ומתן רב פעמיים
230	סיכום פרק משא ומתן חוזר או חד פעמי
232	החלש והחזק – והמשא ומתן
232	יש חלשים שלא מנסים אפילו לנהל משא ומתן
234	חולשה כעוצמה מרכזית במשא ומתן
235	אז מי כאן באמת החלש?
235	נקמתו של החלש בחזק
236	סיכום פרק החזק והחלש במשא ומתן
238	שקרים במשא ומתן
238	שקרים במשא ומתן – יתרונות וחסרונות
239	סיבות השקרים:
240	מה עושים אם מזהים צד שני שקרן:
241	סוגי השקרים:
242	סיכום
243	חילוץ משא ומתן תקוע
243	סוגי המשא ומתן
245	תיאור האירועים
248	דווקא במשבר - להתקרב לצד השני
250	הטקטיקות המרכזיות במשאים ומתנים תקועים
252	רגע לפני סיכום
253	סיכום – חילוץ משא ומתן תקוע
255	ריבוננו של משא ומתן!
263	לנהל משא ומתן למול הריבון
263	ההשפעה של הריבון על האזרח
265	ויתור או מלחמה

266 הגישות למשא ומתן למול הריבון
269 מהם הכלים שעומדים לרשות הנתין למשא ומתן למול הריבון
271 שגיאות של מו"מ בין תושב לריבון
275 סיכום פרק המשא ומתן למול הריבון
277 נתונים ומידע במהלך המשא ומתן
277 ארבעת הכללים של חשיבות המידע במשא ומתן
278 מידע אודות האלטרנטיבות של הצד השני
279 זמינות המידע
280 הטיות אפשריות במידע
280 הצלבת מקורות מידע
281 עדכניות המידע
281 שימוש מושכל במידע במהלך המשא ומתן
282 סיכום – נתונים ומידע במשא ומתן
284 תורת המשחקים והמשא ומתן
284 מהי תורת המשחקים
285 משחקים המשא ומתן
286 תורת המשחקים וניהול משא ומתן – דוגמאות
288 סיכום תורת המשחקים וניהול משא ומתן
291 משא ומתן – מורידים את הכפפות
291 דוגמאות למשאים ומתנים בהם הורדו הכפפות
292 הורדת כפפות – יכול לקרות ולהתרחש בכל רגע, למול כל אחד
293 עבודת הצוות במהלך הורדת הכפפות
294 האם הורדת כפפות של צד ב' מעניקה לגיטימיות לצד א' למהלך זהה?
295 טקטיקות לטיפול במשא ומתן בו הורדו הכפפות
296 סיכום
298 להפסיד במשא ומתן
299 התגובות לכישלון
302 העוצמה של התגובה השלילית
306 התנהגות נכונה במהלך כישלון
308 כלים אופרטיביים לנושאים ונותנים
309 סיכום הפרק להפסיד בניהול משא ומתן
311 לאחר סיום המשא ומתן
311 תחקיר אחרי אירוע

312	האם ניתן היה להשיג תוצאות טובות יותר
313	בדיקת האנשים, בדיקת הצוות
314	ההשקעה ואורך המשא ומתן
315	האם תהליך המשא ומתן יעיד על מימוש ההסכם?
316	הגעה לקווים האדומים
317	סגירת הסכם פורמאלי
317	ביצוע בפועל של ההסכמות
319	סיכום שלב סיום המשא ומתן
321	משא ומתן – כשלים, כשלונות, טעויות, שגיאות
331	סיכום
333	סיכום

מבוא:

לכאורה, נסתרות הן דרכיו של אדם המנהל משא ומתן שתוצאותיה הן הצלחה. פעמים רבות אדם או ארגון הצליחו במשא ומתן ולא היתה שום סיבה הגיונית כל שהיא להצלחתם. לעיתים הם הצליחו גם כאשר ידם היתה על התחתונה. פעמים הם גברו על הצד השני גם בפערים קטנים מאוד בסופו של תהליך. איך הם עשו את זה. איך הם עושים את זה?

בכל אירוע של משא ומתן ניתן למצוא את הנקודה, או את רצף הנקודות שהובילו את המנצח, לניצחון ואת המפסיד להפסד. כמעט כל אירוע של ניהול קונפליקט ניתן לזהות את הנקודה בזמן או בתהליך בו הצדדים הצליחו להשיג את התוצאה המצופה משניהם.

ישנה אמרה שאנשים רבים טוענים שהם אלו שאמרו אותה ראשונים: המשא ומתן זה המקום בו נקבע רמת הרווח שלך מהעסקה, בקלות רבה הרבה יותר מאשר בתהליך הייצור. המשמעות של משפט זה לעולם המשא ומתן היא קריטית. תהליך ייצור של מוצר, שיווק של שירות או מכירת חברה או עסק לשותף חדש – הם בראש ובראשונה פרי היוצר של עצם קיומו של המוצר והשירות. בפועל, מה שיקבע את רמת הריווחיות של אותו מוצר יהיה המשא ומתן. אותם מאות אלפי שעות של ייצור המוצר, שווים בערכם לאותן שעות ספורות של המשא ומתן שיקבע את המחיר. וזה, אגב, אחד הדברים הכי יפים בעולם המשא ומתן. מי שיודע לנהל משא ומתן מצליח להשיג תוצאות מדהימות.

בדיוק מסיבה זאת דרוש ספר זה. בדיוק בשל כך, רצוי שהספר הזה יהיה תחת ידיו של כל מי שעוסק בניהול משא ומתן. השליטה בתהליך, בזמן, במידע, בהנחות הייסוד, במשתתפים, במיקום – יכולה לקבוע לעיתים לא רק את תוצאת המשא ומתן לטווח הקצר. היא יכולה לקבוע את הרווחים ממשא ומתן זה או את מידת ההפסדים או את הכאב או הצער שתוצאת משא ומתן זה, בטווח הארוך, ייגרמו. ואת זה אנחנו מנסים להשיג בספר זה.

ככל שניתן יהיה להסיר את הקסם שמעל משא ומתן כך ניתן יהיה בקלות רבה יותר להבין כיצד ניתן ללמוד להיות קוסם, ולהטות את המשא ומתן לכיוון הרצוי. הקוסם יודע מתי לעצור את ההתרחשות בקסם, מתי להאיץ את התהליך, מתי לשתף את הקהל ומתי לסיים את הקסם כדי לקבל את מחיאות הכפיים. כך גם בקסם האמיתי שמסתתר במשאים ומתנים.

בין אם מדובר ברכישת דירה, מקרר, קנייה של מכונית יד שניה, משא ומתן למול לקוח של רופא שיניים או סחר סוסים למול עורך הדין של הבעל בתהליך גירושין – המשא ומתן הוא קסם. אם מדובר במכירה של חברה לחברה אחרת או יצירת שותפות בין שני רואי חשבון – צריך משא ומתן. משא ומתן בין רואה חשבון לבין רשות המיסים בנושא של העלמות מס – כל אלו דורשים ידע והכרה עם עולם המשא ומתן. צריך לדעת לשלוט בקסם זה כדי לקבל תוצאות טובות. תוצאות מעולות למען האמת. כמוכן שישנם שני סוגי קסמים מרכזיים: מיקוח ומשא ומתן.

המיקוח (שנדון די בפרוטרוט בספרי הקודם מו"מחה משא ומתן (2007) עוסק בדיאלוגים לפתרון פערים קטנים, פשוטים, קלים בין מוכר לבין קונה בין חייב לבין נציג גבייה ובין איש מכירות לבין מנהל רכש. ספר זה מתעמק הרבה יותר בעולם המשא ומתן המורכב, המסובך, זה שפועל על מישורים של סכומי כסף גבוהים יותר, על התערבויות ומעורבויות של מספר רב של אנשים. בשני סוגי הקסמים (מיקוח ומשא ומתן) יש אמנות, הפעם בחרתי לבחון את המשא ומתן. המורכב יותר והמעניין יותר.

במהלך הספר אחשוף את הקלפים כולם. למען הדיוק, כמעט את כל הקלפים. אלמד את הקורא להבין טוב יותר את המשא ומתן שלפני כמה דקות הוא הפסיד ובו זמנית נלמד אותו כיצד לצלוח בהצלחה מדהימה את המשא ומתן הבא. אציג כיצד צדדים מנצחים פועלים ולמול הצלחות אלו, אדבר על הכשלים והתקלות שבהם נתקלים אלו המפסידים.

הספר יכול להיות מתנה עבור קבוצות שונות של אנשים. ראשית, והברור מכל אלו הם האנשים שאוהבים לנהל משא ומתן ועושים זאת בצורה מעולה. בנוסף, זאת תהיה הזדמנות נפלאה לתת גם מתנה מדהימה לקבוצה ענקית של אנשים ששונאים לנהל משא ומתן. הם בטוחים שהם גרועים בכך (או יודעים שהם טובים בכך) אבל פשוט שונאים לנהל משא ומתן. הם היו מעדיפים שמנהל הבנק ייתן להם את השורה התחתונה של הריבית החודשית במקום לעשות זאת אחרי משא ומתן. הם היו שמחים מאוד אם מתוודך הדירות היה נותן להם את המחיר הראשון, האמצעי והאחרון של דירה שהם רצו והיא מצאה חן בעיניהם. גם עבורם הספר עם התיאורים המפורטים שלו יכול להיות מתנה נפלאה. רצוי לציין שהספר לא יהיה מסוגל להחליף עבורם את המוח האנושי, את השכל הישר ואת ההיגיון הצרוף. ברם, המטרה של ספר זה, עבור קבוצה זאת של אנשים היא להרחיב עבורם את הדעת, בכל הקשור לראייה של משא ומתן.

ישנה עוד קבוצה של אנשים שמאוד תשמח לקבל את הספר הזה והם האנשים שנמצאים בתחילת דרכם כמנהלי משא ומתן. כמו אנשי רכש בתחילת דרכם או אנשי מכירות או עתודה ניהולית. עבורם, הידע שנצבר אצל הכותבים יוכל לקצר את הדרך של הכישלונות העתידיים ולאפשר רמה מהירה יותר של הצלחות במשא ומתן עתידי. למי שמתחיל את דרכו בניהול משא ומתן, ספר זה יסייע מאוד בהבנה של התהליכים מקדמת הבמה ומאחורי הקלעים, של האירועים שהתרחשו ושל חיזוי אירועים שעתידיים לקרות.

קבוצה שלישית של אנשים שגם עבורה כתבתי את הספר היא הקבוצה של האנשים שבטוחים שמשא ומתן זה מלחמה. הם יוצאים למשא ומתן כאילו היה שדה קרב. רק כך ניתן לתאר להם את המשא ומתן עבורם הספר יהיה מתנה לאחר שייראו כיצד ניתן להצליח המשאים ומתנים גם בלי קרבות ובלי מלחמות. אני מאמין כי משא ומתן זה לא מלחמה, לא שדה קרב ולא מקום שזרוע במוקשים. בניהול נכון של התהליך, של הדיונים, של השיחות ושל הפגישות, ניתן להגיע במרבית המקרים להסכמים מעולים. במהלך כתיבת הספר עלו וצפו מספר גדול של אירועי משא ומתן שבהם נוכחנו. לעיתים בתור יועצים חיצוניים ולעיתים כצופים תמימים מהצד ולעיתים בתור משתתפים בפועל. בחלק מהמקרים, משתתפים בתור נציגים של אחד הצדדים ובחלק מהמקרים משתתפים במשא ומתן עבורנו (בתהליך קניה, רכש, מכירה, גבייה, שימור לקוחות ועוד). הטכניקות, טקטיקות, אסטרטגיות והשיטות שמוצגות בספר זה (וכן, גם הכישלונות והטעויות להן הוקדש פרק נפרד) לקוחים מתוך המציאות. מתוך מה שראינו על לקוחות שלנו, על שכנים, ולעיתים קרובות על עצמנו. גם אנחנו עושים טעויות, לא חפים משגיאות וגם אנחנו יודעים היטב שרק לימוד חוזר ומקיף יוצר הצלחה ומצוינות בניהול אירועי משא ומתן.

במהלך הספר נערך שימוש במילים עממיות המתארות משא ומתן כמו פני פוקר או שמירה על האס, או סוחר סוסים או סוחרים בשוק. בשום פנים ואופן אין להסיק ממילים אלו כי לכותב ספר זה יש בליבו דברים רעים על סוחרים סוסים, סוחרים בשוק או על שחקני פוקר. הדברים נכתבו אך ורק מהסיבה שהם חלק מתוך תרבות הדיבור ושפת המילים שמתארות משא ומתן. אם מישוהו נפגע – אני מתנצל מראש, לא היתה שום כוונה מסוג זה במהלך כתיבת הספר.

למי תודה ולמי ברכה על כתיבת ספר זה : ליעל אישתי על שעות רבות בלעדי (עכשיו את מבינה לאן נעלמתי חודשיים רצופים כל בוקר בין ארבע וחצי בבוקר ועד שש וחצי?). תודה לכל מי שכתב לי הערות על הספר ולכל מי שביקש עוד מידע נוסף במהלך כתיבת הספר. תודה מיוחד לאחד הסוחרים משוק מחנה יהודה בירושלים – ששמע שאני עוסק בתחום המשא ומתן והחליט שהוא צריך ללמד אותי כמה תרגילים יפים – היה שיעור מדהים.

אשמח לכל הערה, הארה, רעיון, תגובה,

בידידות רבה ובהצלחה במשא ומתן הקרוב.

בועז נחמד,

תל אביב

תפיסת המשא ומתן

סיכום חופשי ואינטרפרטציה אישית לסדנאותיו של עו"ד מוטי קריסטל

ישנם מספר רב של ספרים העוסקים בנושא ניהול משא ומתן. חלקם טובים, חלקם מעולים וחלקם אף מצויינים. רובם ככולם בודקים את המשא ומתן מזווית ראייה של עשה ואל תעשה, מנקודת מבט של טכניקות וטקטיקות. במאמר זה ננסה להביט על המשא ומתן באור אחר, שונה. הפעם נציג את המשא ומתן במבט על. כאילו רואים את הדיאלוג בין המשתתפים, את העימות, את הוויכוחים – ממעוף הציפור, ממרחק רב מאוד. במאמר זה נציג את המשא ומתן כאסופה של אירועים מתוכננים, מתוזמנים, שאמורים (כאשר הם מנוהלים בצורה נכונה), להוביל לתוצאה הנכספת בגינה נכסנו הצדדים למשא ומתן. חיבור זה של כלל האירועים שהיו קשורים במשא ומתן, מוביל את הצורך בראיה של תפיסת המשא ומתן. נראה, כי דווקא הכנה מוקדמת, ניהול ובקרה על האירועים שניתן לשלוט בהם – יכולים לשפר את תוצאת המשא ומתן הסופית. כאשר מביטים על אירוע בין אדם שרוכש זוג נעליים לבין המוכר שנמצא בחנות ומנסה לסיים את המשא ומתן בהקדם האפשרי עם כמה שפחות הנחה ועם מוצר נוסף כל שהוא, אנו רואים אותו כאירוע של מיקוח. "קח – תן" מצד אחד ומצד שני "תן – קח". כאשר אנחנו מביטים על סדרה של דיונים רבים ומורכבים בין שתי חברות על רכישה אחת של השנייה, אנחנו מביטים על משא ומתן מורכב. הגישה לאירוע של מכירת זוג הנעליים יכולה להיות מתווה של טקטיקות, טכניקות ובזה להסתיים. הגישה שלנו לאירועים מורכבים ומסובכים היא הגישה עליה נדון בפרק זה – בתפיסת המשא ומתן.

פערים במשא ומתן בין הצדדים

בחלק מאירועי המשא ומתן המורכבים מתקיימים תהליכים מעניינים של פערים במשא ומתן, בין הצדדים. מדובר בפער שיש בין הצדדים למשא ומתן והוא יכול להיות סביב לדיון הליבה מחד ומאידך הוא יכול

להיות בפערים בתפיסת למול תהליך המשא ומתן עצמו. הראשון דן בפערים המאוד ברורים ומוחלטים שיש בין הצדדים לגבי עמדות, סכומים, כמויות. השני, דן בפערים שיש בין הצדדים לגבי המשא ומתן ותפיסות הדיונים והפגישות.

המישור הראשון של הפערים הוא הברור ביותר. פערים בליבת המשא ומתן הם הפערים שמראש הובילו את הצדדים לצורך לנהל משא ומתן. הצדדים חלוקים בדעותיהם לגבי נושאי הליבה של המשא ומתן. פערים אלו יכולים להיות לעיתים מאוד גדולים וקיצוניים בעמדות הפתיחה אך הם עלולים לצוף גם במהלך הדיונים עצמם. הפערים יכולים להיות בנושאים של כסף, כמויות, איכויות, תאריכים, שטחים או אזורים גיאוגרפיים. הפערים יכולים להיות גם ברמת עקרונות או עמדות בסיסיות או הצהרות של הצדדים ועוד.

כדאי לשים דגש גם על האפשרות כי סך חילוקי הדעות מצטמצמת לכאורה בתהליך המשא ומתן אבל בהחלט ייתכן כי בעמדה עקרונית אחת (שהיא עקרונית לשני הצדדים) תתגלה מחלוקת גדולה, גם אם הצדדים יהיו מאוד קרובים להסדרת הנושא או גם אם חילוקי הדעות בעולמות תוכן כספיים ינועו על דולרים בודדים. מקרים אלו, מעידים אף הם על פערים מהותיים בין הצדדים.

פערים במישור השני יהיו פערים שיש בין הצדדים אודות תהליך המשא ומתן. בפערים אלו ישנם חילוקי דעות לגבי משך המשא ומתן, דרגים המייצגים במשא ומתן, מיקום השיחות, צורת התקשורת בין הצדדים ועוד. לכאורה, פערים מסוג זה אמורים להיות שוליים וזניחים, ביחד למישור הראשון. במציאות, בפועל, באירועי משא ומתן מורכבים, גם חוסר הסכמה על מקום המפגש או על תדירות המפגשים יכולה (אם לא תנוהל נכון) להוביל לסיום הדיונים בשלב מקדמי מאוד וליצירת נתק נוסף, על רקע תהליך המשא ומתן, בנוסף לקרע בין הצדדים בנושאי הליבה. פערים מסוג זה יכולים להיות גם על רקע התנהגות הצד השני לנוכח הפערים הראשוניים. כלומר – לא די בפערים בליבת המשא ומתן אלא גם בפערים בתפיסת ההתנהגות שמלווה את המשא ומתן עצמו.

קיים גם מישור שלישי של פערים בין הצדדים למשא ומתן ואלו הם פערים פסיכולוגיים, סוציולוגיים, תרבותיים, סוציו דמוגרפיים ועוד. ישנם מצבים רבים בהם המשא ומתן נעצר או מתעכב רק בגלל שהצדדים נמצאים

בתוך קונפליקט אישי בינם לבין עצמם, על אגו או על כבוד שנפגע. גם מישור זה יכול להוות זרז (כמו גם מעכב) לתהליך הליבה של המשא ומתן.

תהליך משא ומתן

לאורך כל תפיסת המציאות של המשא ומתן, נדון במושג של "תהליך המשא ומתן" ולא במשא ומתן. מאחר ולא מדובר באירוע חד פעמי ואפילו לא בסדרת אירועים חוזרים – הדיון ייסוב למול תהליך המשא ומתן. וודאי שלו היה מדובר באירוע חד פעמי של מיקוח, לא היה צורך לבצע את כל ההכנות הנדרשות, לימוד מוקדם והכנות לפני ובמהלך המשא ומתן. מאחר ואנו מדברים על סדרת אירועים מתמשכת, נדון בתהליך של משא ומתן. כזה שיש לו התחלה, אמצע וסוף.

אנחנו מציגים תפיסת משא ומתן כדרך להתמודדות עם כל אירוע בדיד במהלך המשא ומתן וגם עם כל סדרת האירועים שמקיפה בסופו של דבר את תהליך המשא ומתן. כלומר, תפיסת המשא ומתן שלנו תהיה בנויה מרצף של דיאלוגים, דיונים, פגישות, מיקוח של תן וקח בין הצדדים – שבסופו של דבר, סיכום וסנכרון של כלל האירועים אלו יובילו לתוצאה הסופית המצופה. אין הכוונה זלזול מצידנו באירוע אחד של משא ומתן, בתוך התהליך הכולל, שנכשל. לא, גם אותו צריך היה להוביל להצלחה. ברם, נקודת המבט היא תהליך המשא ומתן הכולל. היכן על רצף הדיונים נמצא אותו דיון שנכשל ומהו המקום האמיתי שלו וכיצד, המשך רצף התהליך של המשא ומתן יוביל אותו להצלחה הצפויה.

במהלך התהליך של המשא ומתן יתכן מצב בו אנשי הלוגיסטיקה ייפגשו עם צוותי ההנדסה; אנשי הכספים ייפגשו עם צוות הכספים של הצד השני ועורכי הדין בינם לבין עצמם. הגישה שלנו מבוססת על כך שכל אחת ואחת מהפגישות הללו צריכה להיות חלק מתוך תהליך אחד מלא, מתוך מכלול. כלומר, כל פגישה בין אנשי מקצוע לאנשי מקצוע מהצד השני צריכה להיות מבוצעת לא בצורה בדידה וגם לא אקראית אלא כחלק מתוך תהליך כולל ושלם של המשא ומתן.

הצלחה כוללת בתהליך המשא ומתן, דורשת ניהול נכון של כל אחד ואחד מהתהליכים הקטנים שמתווים את המשא ומתן. כמו בגוף האדם, העובדה שרוב הגוף בריא אבל "רק" הרגל כואבת מאוד, לא הופכת את הגוף כולו לבריא. בעולם המשא ומתן, הצלחה אמיתית של ניהול התהליך הכולל

דורשת יצירה של רצף פעילויות מתוזמנות, מסונכרנות ושפועלות לקידום אותן מטרות¹. המשמעות היא כי לא די בהצלחה אחת באחד מתתי התהליכים כדי להצליח במהלך המלא של המשא ומתן. אגב, גם המשמעות ההפוכה נכונה – כישלון של תת ערוץ של המשא ומתן אין פירושו שכל המשא ומתן קורס ונפגם.

במשא ומתן מורכב, מדובר בתהליך שכולל בתוכו מספר אנשים שנפגשים עם מספר אנשים מהצד השני וכל צד מנסה להציג והשיג את התוצאות הרצויות לו, בניהול תהליך המשא ומתן, הכוונה תהיה לאתר את רצף הדיונים, את רצף ההסכמות בין הצדדים, את בידוד הנקודות שאין עליהן הסכמה ולאט ובהתמדה לבנות הסכמות כוללות ברורות. כך שאם מדובר גם באנשים טכנולוגיים משני הצדדים ואם מדובר בצוותים משפטיים ואם מדובר בדיונים בין אנשי כלכלה וכספים – רצף המפגשים ורצף ההסכמות יוביל לתוצאה הרצויה.

ולכן, הדיון עוסק בתהליך של משא ומתן ולא באירוע בודד של משא ומתן יחד. החשיבה צריכה להיות ברצף של סדרה נמשכת של אירועים, מפגשים, דיונים, מיילים, טיוטות וכדומה – שמטרתן היא אחת, להגיע להסכמה הכוללת, המלאה.

שוב – נדגיש מחדש כי כאשר דנים במיקוח, יש פחות תהליכים. כשדנים באירועי משא ומתן, התהליכים הם מרכיב מרכזי בהצלחה או בכישלון של התוצאה לצדדים. ספר זה, כאמור, מתמקד באירועי משא ומתן מורכבים ומסובכים, ולכן מטבע הדברים, נדון בו פחות על עולם המיקוח.

קריטיות תהליך ההכנה להצלחת המשא ומתן

בסוג זה של משאים ומתנים יש חשיבות עליונה לתהליך ההכנה שמבצעים למשא ומתן. יש, ואפשר להצהיר על כך בצורה ברורה, יתרונות רבים מאוד לצדדים שהכינו את הצוותים שלהם לקראת המשא ומתן. ההכנה תכלול מספר מרכיבים כגון:

¹ זאת הזדמנות נפלאה להזכיר כי כאשר מנהלים במקביל מספר גורמים משא ומתן עבור אותה מטרה, יש צורך לא רק לסנכרן בינם לבין עצמם אלא לשוב ולהזכיר להם את המטרה, את היעד שהם אמורים להשיג. היו מצבים בהם אירועי משא ומתן קטנים וזניחים ושוליים הפכו להיות לאבן נגף בתהליך המשא ומתן הכולל. זה לא שהם לא חשובים. הם חשובים (אחרת לא היו מבצעים אותם), אבל יחסית לליבת המשא ומתן, לנושא המרכזי בגינו נוצר המשא ומתן, הם בעדיפות נמוכה יותר וכך יש להתייחס אליהם.

1. **לימוד מקדים של החומר המקצועי:** מספר רב של אירועי משא ומתן יכלו היו להסתיים בצורה טובה יותר או מהירה יותר עם הנושאים והנותנים משני הצדדים היו מעט יותר מקצועיים, מעט יותר בקיאים. יש משפטים שאפשר להשתמש בהם באירועי מיקוח פשוטים וקלים. אחד מהם שייך לקטגוריה של: "את זה נשאר לעורכי הדין לסגור". במציאות היומיומית של ניהול תהליכי משא ומתן מורכבים ומסובכים, את המשפט הזה לא ניתן להשמיע ואף לא להגיד. מנהל המשא ומתן המרכזי חייב להבין היטב, כמעט בכל דבר בכל פעולה שתבוצע. הלימוד המקדמי של נשוא הדיון חייב להיעשות בצורה מאוד קפדנית, על ידי אנשי מקצוע. על אנשי המקצועי ללמד את צוות המשא ומתן שעומד בחזית למול הצד השני.
2. **יצירת הסכמות בין המשתתפים בצוות:** בכל אירוע של משא ומתן מורכב ומסובך ניתן לראות שיש כמה אירועים שמתרחשים בו זמנית. ראשית יש מספר רב של משתתפים, הם מגיעים מתרבויות שונות, ומקיימים מספר רב של דיונים (חלקם מקבילים) עד להשגת התוצאה הנדרשת. כלומר, מדובר במספר רב של משתתפים, של אנשים, של דעות, של רעיונות ושל יכולות. חלקם מגיעים מדרגים מקבילים וחלקם מגיעים מדרגים ניהוליים או ארגוניים שונים לחלוטין. ייתכן מצב בו חלק מתוך המשתתפים הם גורמים מקצועיים חיצוניים כמו יועצים, עורכי דין, רואי חשבון או מהנדסים.
- באירועים של משא ומתן יש צורך לסנכרן בין המשתתפים. כאמור, מדובר בקבוצה של אנשים שחלקם בעלי ידע מקצועי בתחום וחלקם בעלי ידע תפעולי או הנדסי ויש צורך לסנכרן בין המשתתפים. לעיתים זה סנכרון פנימי (המשתתפים מאותו צד) ולעיתים זה יהיה לעדכן את הצד השני במידע או בהחלטות עליהן הוסכם. יש לזכור כי ככל שהמשא ומתן ארוך יותר וככל ששני

הצדדים נדרשים ליותר משתתפים בדיאלוגים, כך תהליך העדכון הוא קריטי יותר¹.

3. לימוד מקדים על צרכי הצד השני: כאשר עוסקים במשא ומתן

בוחנים מה צריך הצד השני. מהם הרצונות שלו, מה הוא היה רוצה, מה הוא צריך. צרכים לבחון מספר שאלות נוספות כמו האם יש לו צרכים נוספים שהוא לא מכיר ולא עלו עד כה וגם – מה יהיו הצרכים שלו בהמשך. אגב, אם משתתפים מספר אנשים ומספר גורמים יש לבחון לגבי כל אחד מהם הצרכים שלו. מהם הצרכים הנפשיים שלו ומה הם הצרכים הפיזיים / גשמיים שלו.

4. לימוד לשם הכרות מקדמית מקסימאלית עם אנשי הצד השני:

מה יודעים על הצד השני? בעסקאות מכירה מורכבות ומסובכות, על איש המכירות שעומד מול נציגי החברה לה הוא רוצה למכור, לדעת הכל על המשתתפים בפגישה. איש המכירות צריך לדעת מה עשו בעבר; שירות צבאי שלהם; רשת החברים שלהם; לימודים אקדמאיים; תחביבים; בעיות במשפחה וכל מה שניתן לדעת על המשתתפים בצד השני. האם העובדה שהמנכ"ל של החברה שרוכשת חברה קטנה, משחק כל שבוע בכדורגל חובבים בפרק הקרוב למקום מגוריו – היא חשובה? אנחנו חושבים שכן, שזאת אינפורמציה מאוד חשובה. האם מקום מגוריה של רואת החשבון שעומדת בצד השני למשא ומתן ומבצעת הערכת שווי, חשובה? לדעתנו, יש חשיבות עצומה לא רק למיקום מגוריה אלא לשאלה של היותה רעיה, אם, מקום לימודיה, מספר הילדים שלה והגיל שלהם – כל אלו גורמים שחשוב לדעת לפני ובמהלך המשא ומתן.

ככל שמדובר באירועים מורכבים יותר, מתמשכים יותר, כך קיימת אפשרות נוספת והיא אגירה וצבירה של ידע על הצד השני בצורה מובנית. כלומר, כל פעם, בכל נקודת זמן שמתווסף ידע על

¹ יש צורך להוסיף נקודה שלדעתנו היא קריטית כאשר מדברים על סנכרון בין אנשים, בין אנשי הצוות, בין אנשים שמגיעים מדיסציפלינות שונות ואולי אפילו מנוגדות. יש צורך לוודא כי לא רק שכולם מדברים באותה שפה, מבינים את אותה מטרה, אלא חילוקי הדעות שלהם נשארים בצד. חילוקי דעות היא פעולה מעולה להעשרת צוות משא ומתן אבל לא למול הצד השני (אלא אם זה נעשה בצורה טקטית) ולבטח שלא אחד למול השני בתהליכים מתקדמים יותר. המשמעות הבסיסית של אמירה זאת היא כי בכל אירוע של משא ומתן בו יש צוות, בו יש חילוקי דעות, ברגע שמתקבלת החלטה על ידי ראש הצוות, חילוקי הדעות המוקדמים יותר זזים לצד וכעת כולם מיישרים את הקו בהתאם להחלטות הניהולית שהתקבלו.

הצד השני מתעדים אותו ומפיצים אותו לצוות המשא ומתן. כל אירוע שמעיד על הצד השני, על אופי פעילותו, על מיקומו בסקאלת הארגון, על דעותיו הפוליטיות והכלכליות – כל אירוע כזה צריך להיות מתועד ומסונכרן בין חברי הצוות.

5. סימולציות של משא ומתן: כחלק מתהליך ההכנה למשא ומתן, יש צורך לבצע סימולציות של המשא ומתן. הסימולציות נדרשות על מנת לתרגל את הצוות בתור נושאים ונותנים, ברמה הטקטית, למול הצד השני. בנוסף לכך יש צורך לבדוק את היכולות שלהם לעמוד למול אירועי משא ומתן קיצוניים של הצד השני¹. ברמה הפרקטית, מתברר לנו כי ההכנה לקראת המשא ומתן שכוללת איתה סימולציות והדמיות של הדיונים והשיחות, גורמת להבין עוד יותר את הצד השני ועל ידי כך לשפר את היכולת להידבר איתו במהלך מגעי המשא ומתן.

אנו ממליצים לבצע סימולציות בין המשתתפים תוך שהם מדמים את הצד השני ואת הסימולציות להסריט באמצעות מצלמת וידאו. לאחר מכן, יש לנתח את הסרט שמתקבל בצורה מאוד קפדנית על מנת לוודא כי כל הטעויות שהתרחשו במהלך ההסרטה של הסימולציות, זוהו, תוקנו. כמה שעות לאחר מכן, יש לחזור שוב על אותן סימולציות ואותן הדמיות של הדיונים, על מנת לוודא כי הטעויות הקודמות לא חוזרות על עצמן².

6. החלטה על דרכי שיתוף במידע: במהלך משא ומתן הצדדים נפגשים אחד עם השני מספר רב של פעמים. לעתים יהיו אלו פגישות פורמאליות ולעיתים יהיו אלו פגישות שלא פורמאליות ולא רישמיות. לעיתים יהיו אלו דרגים זהים ולעיתים דרגים

¹ סימולציות של אירועי משא ומתן תמיד תתקיימנה מהקל אל הכבד ומהפשוט אל המסובך. התחלת הסימולציות תהיה עם אירוע משא ומתן קל ופשוט ותרגולו מספר פעמים. לאחר מכן ניתן להוסיף עוד אלמנטים המסבכים את הסימולציות ושוב לבצע ניתוח של התוצאות שהתקבלו. בסופו של תהליך, הסימולציות יכולות להיות בנויות ממספר מרכיבים, ממספר חלקים וממספר גדול יותר של התנגדויות של הצד השני. כלומר, האדם שמכין את עצמו (או שמכינים אותו) לקראת אירוע של משא ומתן – לומד להתמודד עם מצבים מורכבים על ידי רצף של מצבים פשוטים שאותם הוא מדמה ומסמלץ.

² זה המקום לציין כי – הסימולציות השניות וגם השלישיות, מעלות טעויות וכשלים חדשים.

שונים. כמות המידע שמועבר מצד אחד לצד השני – עצום. נתונים, מידע, עדכונים, מחקרים, מאמרים, שינויים בדעות ובעמדות, התפתחויות נוספות שחלו במהלך הזמן, ניתוחי עומק, צילומים עדכניים, טבלאות חדשות. כל אלו מתווספים במהלך הדיונים ובמהלך הניסיונות לפתור את הקונפליקטים. אחת הבעיות שיש, באירועי משא ומתן מורכבים זהו המידע שלא תמיד נאגר ומאורגן באופן שימש את מקבלי ההחלטות ומנהלי המשא ומתן בצורה הטובה ביותר. כחלק מתהליך ההכנה מומלץ להכין את התשתית (טכנית, פיזית, תפיסתית) לשיתוף במידע, וזאת בעיקר על מנת להפוך אותו לזמין לאנשים שזקוקים לו יותר מכל.

נוסיף כאן רק עוד הערה אחת חשובה. פעמים רבות מנהלי משא ומתן שנמצאים בתחילת דרכם טוענים כלפינו שיש אפשרות להצליח במשא ומתן מורכב ומסובך גם בלי להתכונן. הם גם יודעים לתת דוגמאות ולהביא הוכחות כמעט מדעיות לכך שהם הצליחו בנושא זה או אחר או בקונפליקט מסוים לנצח בתהליך המשא ומתן, בלי שום הכנה מוקדמת. בעיניים שלנו, להיכנס לתהליך של משא ומתן מורכב ומסובך, בלי להכין את המשתתפים, בלי להכין רקע על הצד השני ובלי לבצע הדמיות של המשא ומתן – דינו כמעט כמו הסיכוי אחרי רכישת טופס לוטו - לזכות.

צוותי משא ומתן

במשאים ומתנים מורכבים, יש צורך בצוות של אנשים שינהל את המשא ומתן. זה יכול להיות עבור המדינה, עבור החברה, עבור הקבוצה או אירוע משא ומתן שהוא מורכב מטבעו. בניגוד לאירועים פשוטים, שם האדם מייצג את עצמו ובזה מסתיים המשא ומתן, הרי שכאן מדובר כאמור על אירועים מורכבים. בחלק מהמצבים, האדם לא יכול לייצג את עצמו בגלל חוסר ידע או חוסר הבנה או חוסר ביכולת תקשורת בשפה המדוברת. לעיתים הוא לא יכול להשיג את התוצאה כי הוא לא מכיר את הזירה של המשא ומתן ואת הכללים הנהוגים בזירה זאת.

כאשר דנים בשאלה כיצד מצליחים להשיג את התוצאה הנכספת

במשא ומתן, אחת התשובות עליה עשויה להיות – הקמה של צוותי משא

ומתן מתאימים. בדומה לשלב ההכנה (וכחלק משלב זה), גם להקמת צוות המשא ומתן שינהל את הדיאלוגים, יש חשיבות עליונה על מנת להשיג תוצאות מעולות. בין אם מדובר יהיה בהקמה של צוותים בין תחומיים ובין אם מדובר בשיפור יכולת הצוות הקיים של המשא ומתן – לצוות של אנשים שפועלים ביחד יש יתרון אחד אדיר. אם הם מסוגלים לתת מעצמם ולתת לקבוצה את כל הכוח הידע הניסיון שלהם – התוצאה תהיה מדהימה.

קיים תנאי נוסף – וזה שהקבוצה צריכה לדעת לנהל את המשא ומתן בלי אדם אחד או שניים שיהפכו להיות לכוכבים אלא בתור קבוצה. היכולת של מספר אנשים שמתאגדים ביחד לנהל אירועי משא ומתן, בלי שהם יידרשו להיות כוכבים, לא מתאים, כמובן, לכל אחד. צוות של מנהלי משא ומתן צריך שיהיה מורכב מאנשים שטובת הקבוצה, טובת הארגון, עומדת בראש סדר העדיפויות שלהם – בלי האגו האישי שלהם.

כאשר דנים על ניהול משא ומתן בצוות, יש צורך להזכיר נושא חשוב נוסף, שלעיתים יש נטייה להתעלם ממנו. כאשר אחד חברי הצוות מציע רעיון או דרך פתרון של הבעיה, הוא מעלה את הרעיון בפני חברי הצוות. הצוות, ביחד עם חברי הצוות ועם מנהל הצוות של המשא ומתן, צריכים בסופו של דבר לקבל החלטה וכך הם עושים. אחת הבעיות שקיימות במשא ומתן בצוות של עובדים, היא לבחון אם אותו אדם שהציף את הבעיה ואת הרעיון, אבל נענה בשלילה, ממשיך להיות חבר צוות לכל דבר. האם הוא יהיה מסוגל להכיל תוצאה אחרת מהתוצאה לה קיווה בתוך הצוות עצמו. הקולגיאליות הזאת הנדרשת, היא בהחלט מחוייבת המציאות. בפרט כאשר עוסקים במשא ומתן עבור גוף או עבור אדם. לא ניתן לאיש צוות אחד להפוך להיות עצמאי מאחר והעמדה שלו בתוך הצוות לא התקבלה.

ראש צוות המשא ומתן

כדאי לדון בנושא חשוב מאוד - ההחלטה אודות מנהל המשא ומתן¹. במקומות רבים זאת לכאורה לא בעיה אבל יש מקרים רבים מדי בהם

¹ הביטוי באנגלית הוא Chief Negotiator והוא מצביע על גורם מקצועי מעולם המשא ומתן שמנהל, מנווט, מקדם, מציע רעיונות, מכין פגישות מסכם פגישות ומוביל לסגירה – של אירועי המשא ומתן. ישנם תאגידיים עסקיים שלקחו את הגורם הזה צעד אחד קדימה והחליטו למסד תפקיד של סגן נשיא לענייני משא ומתן. כשם שיש מנהל רכש, מנהל שיווק, מנהל משאבי אנוש כך צריך להיות

ההחלטה העסקית תתקבל בטעות על ידי עורך דין שממנה את עצמו למנהל המשא ומתן. החלטה מדינית שתופרע על ידי גנרל צבאי כי לא נאמר לו שמי שמנהל את תהליך המשא ומתן הוא המדינאי ולא הצבא. לעיתים יהיה זה אדם שהוא מומחה במשא ומתן ובעיקר בתהליך משא ומתן. לעיתים יהיה זה איש המקצוע הבכיר ביותר בתחומו ולעיתים יהיה זה האדם הבכיר ביותר בארגון.

לעיתים יהיה זה אדם המתמחה בניהול משא ומתן ברמת העיסוק שלו. לא מדובר על מנהל הרכש בחברות עסקיות שמכיר היטב את נבכי המשא ומתן בעולם הקניות וההרכשה. גם לא מדובר במנהל שיווק בכיר שמכיר את עולם המשא ומתן בתחום השיווק והמכירות. מדובר בתפקיד של ראש צוות המשא ומתן. אדם שהיכולות שלו הן לנהל אנשים¹, משימות, תהליכים, ויעדים – בצורת משא ומתן.

חשוב להזכיר מידי פעם לראש צוות המשא ומתן כי עליו להקשיב לצוות שלו. הידע לא נמצא רק אצלו ואך ורק בתוך מוחו. המידע והנתונים נמצאים ונאספים ונאגרים גם בראשם של חברי הצוות שלו. במצבים בהם ראש צוות המשא ומתן אינו יכול לעמוד בקידמת הבמה, עליו לבחור צוות אנשים שמסוגלים לעשות זאת הן ברמה הפורמאלית והן ברמת הידע והניסיון והיכולות. עליו לוודא כי הם מיומנים וערוכים לכל תרחיש אפשרי.

פערי תרבויות במשא ומתן

נהוג לחשוב על פערי תרבויות בתור אירוע בו המזרח נפגש עם מערב או הדרום עם הצפון או תרבות של שתי מדינות, שני עמים או שני עמים יריבים. במציאות, באירועי משא ומתן אנו פוגשים פערי תרבויות גם כאשר שתי חברות נכנסות לשיתוף פעולה עסקי וצריכות לפעול ביחד, במשותף, על מנת להשיג מטרה אחת. אירועי משא ומתן מסוג זה כמעט תמיד יהיו אם צדדים שאחד המאפיינים בשוני שלהם – הוא פערי התרבות.

תפקיד שכל כולו עוסק בעולמות התוכן של המשאים ומתנים בארגונים. גם אם מדובר בתאגיד עסקי וגם אם בתאגיד פרטי.

¹ ובחלק מהאירועים של המשא ומתן נדרשים אנשים אינטרדיסציפלינאריים להתמודדות עם אירועים שונים של משא ומתנים. אדם אחד יכול להגיע מעולם הטכנולוגיה בעוד שנציג נוסף בצוות המשא ומתן יכול להיות איש כספים ששניהם יושבים ביחד עם עורך דין. על ראש צוות המשא ומתן לדעת להפעיל קבוצות הטרוגניות של אנשים, למען משימת העל של המשא ומתן.

אירועי משא ומתן מסוג זה, מחייבים התייחסות לפערי התרבויות. לעיתים התוצאה הסופית תהיה יצירת תרבות שלישית שהיא מיזוג של שתי התרבויות נפגשו ולעיתים מדובר יהיה ביצירת תרבות אחת שתגבר על רעותה, ותהפוך להיות לדומיננטית שבין השתיים. אם זה אפשרי (ומדובר באירוע מורכב מאוד) ליצור שפה חדשה עם סמלים חדשים וייחודיים. פערים בין תרבויות יכולים להיות הרי גורל. לא תמיד תרגום טכני של הצד השני מספיק על מנת להבין אותו. לעיתים יש אירועים שבהם רק הקונטקסט התרבותי מאפשר הבנה של הצד השני. ישנם מושגים שיכולים להשתנות לא רק משפה לשפה אלא באותה שפה בין שתי תרבויות מקבילות. דוגמא פשוטה לכך יכולה להיות המילה "בקרוב" שעבור חברה אחת עסקית המשמעות היא שבועיים שלושה אבל עבור משרד ממשלתי במדינה, המשמעות של בקרוב יהיה שלוש שנים לאחר מכן. לעיתים תרגום מילולי לא יתאים לצד השני על מנת להבין את שפת הדיבור "טרום תרגום". בהחלט יהיו מצבים במשא ומתן בהם צריך יהיה לבצע תרגום על רקע תרבותי, ולא רק על רקע מילולי.

דוגמא נוספת יכולה להיות הביטוי "צריך לחשוב על זה". בישראל, המשמעות היא כי ניקח את הנושא, נחשוב על זה ונחליט אחרי שנדון בזה. ישנן מדינות ותרבויות עסקיות וחברתיות שהמשפט "נחשוב על זה" צריך להיות מפורש: "לא תודה אנחנו לא צריכים אבל לא רוצים להעליב אתכם אז אנחנו אומרים לכם שנחשוב על זה אבל אנחנו ממש לא נקנה את זה". פערים בין תרבויות ייתכנו גם באירועים בהם אחד הצדדים בוחר להציג בראש צוות המשא ומתן רואה חשבון צעיר ומוכשר. ישנן תרבויות בהן אדם צעיר בגילו, שעומד בראש צוות המשא ומתן נחשב בתור עלבון (ואולי אפילו עלבון צורב). קיימות תרבויות שבהן דווקא העמדת אדם צעיר, אבל אדם שמגיע ממשפחת המלוכה (או בנו של מנכ"ל החברה) היא סימן מעולה עבור הצד השני לרצינות הדברים שנאמרים. כלומר, עצם הגיל של הנושא ונותן יכולה לסמן לצד השני כי לועגים להם אבל אם הפער הבין תרבותי יובן, יישלח אליהם בנו של בעל העסק או בנו של ראש הממשלה המכהן. וזאת, דווקא זאת, תהיה פעולה שבקונטקסט התרבותי, מעידה על רצינות. פערי תרבויות מתרחשים גם במשא ומתן שבין הנהלה לבין ועד עובדים, בין מערכת ציבורית למערכת עסקית, בין קבוצה של אנשים שוחרי שלום לבין קבוצה מיליטנטית, ואפילו בין דרג בכיר בארגון גדול לבין קבוצה של עובדים זוטרים. פערי תרבויות אלו, חייבים להילקח בחשבון הן בתהליך

ההכנה למשא ומתן והן בעת ביצוע המשא ומתן בפועל. דוגמא גרועה לכך יכול לתת מנכ"ל חברה בכירה שבא לדיון מסכם למול ועד העובדים. הדיון אמור היה להיות חתימת הסכם שנתי. פערי התרבויות באו לידי ביטוי כאשר שאל המנכ"ל את נציג הוועד, איפה כדאי להחנות את הרכב שלו מאחר והוא קנה מרצדס 500S חדשה. הוא שואל את נציג הוועד שאלה תמימה ועוד מסביר לו שהוא לא רוצה להחנות את הרכב ברחוב הסואן. זה לא נעשה מתוך רוע או מתוך שחצנות זה נעשה מתוך חוסר הבנה. חוסר הבנה של המצב, של האירוע, של חשיבת המשא ומתן. כאשר שאר חברי הוועד הגיעו לפגישה באוטובוס והמנכ"ל שאל היכן להחנות את המרצדס נוצר פער עצום. לא מכוון ולא כזה שתוכן מראש אבל פעם אדיר. היה צורך בעוד שני מפגשי ריכוך על מנת להחזיר את הצדדים לשולחן הדיונים. וכל זה קורה רק כתוצאה מפערי תרבויות שבשולחן המשא ומתן.

קיימת עוד צורה של פער תרבות, באירועי משא ומתן מורכבים. כאשר שני עורכי דין של שני הצדדים מדברים אחד עם השני, הם עושים זאת בשפה שלהם, בשפה ידועה ומוכרת להם. כמה ימים קודם לכן, קודם ליצירת ההסכמות בין הצדדים, ייתכן כי הצדדים התנהגו בצורה מאוד וולגרית אחד כלפי השני או בצורה של קרבות. לפתע, כאשר מגיעים עורכי הדין, הדיאלוגים הופכים להיות בשפה אחרת, במישורי דיונים אחרים. ולכן, כאשר מדברים על פערי תרבות יש לקחת גם פערים אלו בחשבון בתהליך המשא ומתן.¹

שילוב של אלמנטים רגשיים חזקים

כל אירוע מורכב של משא ומתן מכיל בתוכו אדם אחד או שניים מתוך הקבוצה (ולפעמים הרבה יותר מאשר אחד או שניים) שהמשא ומתן עבורם הוא רגשי מאוד, אישי מאוד ומעורר אמוציות חזקות מאוד. ככל שהאדם קרוב יותר לנושא המשא ומתן, קרוב יותר לתוצאת המשא ומתן, נמצא בסמיכות זמנים לאירועים שקדמו למשא ומתן או נמצא תחת סדרה של אמונות – הרגש שלו למשא ומתן יעלה ויגבר. זה יהיה רגש כלפי הצד

¹ ייתכנו מצבים בהם עורכי הדין, רואי חשבון, נציגים בכירים – יבצעו המרה של שפת המשא ומתן המקורית (שפה עממית, דיונים בשפת רחוב) לשפה שלהם. הם ממירים, מתרגמים ומגירים את ההסכמות ואת הנקודות שאושרו, לשפה אחרת. פערי תרבות אלו, לעיתים גדולים מאוד, ויש לקחת אותם בחשבון באירועי משא ומתן מורכבים.

השני אבל אפשר יהיה לראות אותו קורס עור וגידים גם למול תהליך המשא ומתן, או למול המגשר או למול השופט או למול הבורר. אלו יהיו רגשות שליליים שיצופו במהלך המשא ומתן בהתנהגויות או במילים או בחוסר של הכרה בסיסית באפשרות שהסכם או חוזה יוכל כלל להיות מיושם בפועל. במשאים ומתנים בהם יש רגשות מאוד מורכבים, עמוקים, כאלו שטבועים בצדדים זמן רב – צריך לבצע בדיקה האם דווקא הם מהווים את הכתובת הנכונה לנהל את המשא ומתן. האם התחושות השליליות הללו יפגעו בסיכויי המשא ומתן שהם עורכים באירועים אלו, הצדדים מרגישים קושי עצום להצליח להתגבר על הרגשות השליליים למול הצד השני ולמצוא את הדרכים לשתף פעולה או לאתר פתרון שיהיה מוסכם על כולם. בחלק מהמקרים, הכעס, הזעם, התסכול שאותו הם חווים יהפוך אותם לכמעט בלתי כשירים לנהל את המשא ומתן. חלקם הופכים להיות לעיוורים וחלקם הופכים להיות ספקנים מוחלטים כלפי המשא ומתן, כלפי הרצון של הצד השני להגיע להסכם וכלפי התהליך שיוביל (או יכול להוביל) להסכם או להסדר.

גם אם הפתרון, לעיניו של המתבונן מבחוץ הוא כמעט טריוויאלי, עבור המשתתפים העסוקים בכעס שהצטבר בהם (למול הצד השני) אותו פתרון כלל לא נראה מונח לרגליהם. הכעס על הצד השני, הזעם על דברים שנאמרו עליהם או על פעולות שנעשו נגדם הוא כה גדול עד כי הם לא מסוגלים לראות כלל את האפשרות לשבת ביחד סביב שולחן אחד ולדבר ולבטח שלא לסיים את המשא ומתן ולהתחיל פרק חדש עם הצד השני. לא רק כעס יכול להוות מכשול בתהליך של משא ומתן מורכב ומסובך. גם הצד השני של כעס – אהבה יכולה להיות מכשול באירוע של משא ומתן. כאשר יש צד אחד שכועס על הצד השני, מאוד ברור הקושי כך שלא אמור להיות קושי לנהל משא ומתן מורכב למול צד שאוהבים אותו או שאוהדים אותו מאוד. בפועל, יש סיבה לכך שגם באירועי משא ומתן מורכבים ומסובכים מול צדדים שיש איתם מערכות יחסים טובו – יש צורך לנהל את התהליך. ברמה התיאורטית, רמת המוכנות הבסיסית תהיה מאוד גבוהה למשא ומתן שמנוהל נגד גורם שנוא או כזה שכועסים עליו. בדיוק מהסיבות ההפוכות, גם משא ומתן למול גורם אהוד, צריכה להיות גבוהה. גם כאשר מנהלים משא ומתן עם מערכות רגשות עמוקים וחמים למול הצד השני, גם שם צריך לנהל את התהליך, לנהל את הדיאלוגים בצורה נכונה, לבצע את ההכנות.

המשמעות של תפיסת המשא ומתן כפי שאנו מציגים אותה, היא מאוד מעניינת אם כן. גם באירועי משא ומתן מורכבים מאוד שמתנהלים שלא למול "יריב" או "אוייב" אלא עמית, אהוב, חבר, ידיד או גורם מאוד נוח בהתנהלות, יש להפעיל את התהליך המלא של משא ומתן המורכב ולנהל את המרכיבים. משאים ומתנים מורכבים יכולים להיות הן למול יריב אבל הן למול איש שבעתיד יהיה שותף ופרטנר ליישום.

בעצם, האמירה שלנו היא מאוד ברורה, בכל אירוע של משא ומתן מורכב ומסובך, בו יש רגשות חזקים למול הצד השני (ושוב, גם שנהא מחד וגם מאידך אהבה עמוקה) יש לנהל את תהליך המשא ומתן, לבצע הכנה מקדימה, לנהל נכון את המשתתפים ועוד. גם למול יריב וגם למול אוהב, במשא ומתן מורכב ומסובך יש לנהל את התהליך.

חשוב לנו להדגיש כי הסיבה לניהול נכון של תהליך המשא ומתן למול "אוייב" שונה מהסיבה שמובילה אותנו להמליץ על ניהול נכון של תהליך המשא ומתן למול "אוהב", למרות שבשתי האלטרנטיבות, ההצעה שלנו היא לנהל את התהליך. למול גורמים רגשיים שליליים מאוד החשש הוא מחוסר יכולת להוביל לתהליך נכון בעקבות קיפאון, חוסר אמונה בצד השני, קיבעון על מלחמה ועוד. עצם הרעיון של ניהול התהליך למול "יריב" הופכים את תהליך ניהול המשא ומתן לאירוע שמוביל לתוצאה טובה לשני הצדדים. בצד השני, למול עמית, שותף או צד שני אהוב, עלול אי ניהול של התהליך להוביל להירדמות, לווייתורים מאוד גדולים שלא היו צריכים להתקיים ובעצם, בסופו של דבר, להפסד במשא ומתן כולו.

יש לשים לב לכך שכאשר מנהלים משא ומתן עם גורם אהוב ואהוד, ייתכן מצב בו התחושה תהיה כי ניתן לסמוך עליו ועל הובלת המשא ומתן שלו. במציאות, גם למול משאים ומתנים שנערכים למול קבוצה של אנשים שאיננה, בוודאות, יריב מושבע, עדיין יש צורך לנהל את המשא ומתן (וכן, לעיתים משא ומתן זה יהיה מלווה ברגשות עזים). משא ומתן מורכב ומסובך, אם כן, למול צד שני שהוא מקובל מאוד, אהוב מאוד ואפילו נערץ, חייב בדיוק מסיבה זאת, להיערך כאילו היה מתוכנן למלחמה. אולי הבדל אחד חשוב יומלץ לאירועי מסוג זה – את ההכנות, הלימוד המוקדם, השימוש ביועצים חיצוניים, יש להסוות ולהסתיר מהצד השני, זה האהוב.

וכמובן, לא ניתן לדון בנושא הרגשות העמוקים בעולם המשא ומתן בלי לציין כי רגשות עמוקים ועזים יכולים להתפתח לא רק באירועי משא ומתן אלא גם באירועי מיקוח. גם כאשר מדברים עם בעלת חנות לבדים,

עורות, פרוות מלאכותיות – על עלותו של בד להכנת שמלת כלה. גם שם יכולים לצוף ולעלות רגשות עמוקים – מעצם העובדה שמדובר בשמלה שיש לה סמל. גם באירוע מיקוח כזה, רגשותיה של הכלה העתידית עולים וצפים בעוצמה רבה.

ההסכם כנקודת התחלה

חלק מאוד גדול של אירועי משא ומתן שמתוארים כאן, הם רק נקודת המוצא לשלב הבא, השלב של היישום. נכון, ישנם משאים ומתנים שבסופם הצדדים נפרדים ולא יראו אחד את השני יותר אבל ברוב המקרים, המצב שונה. הצדדים שמיזגו שני משרדי עורכי דין ימשיכו לפעול ביחד. הם יסיימו לנהל משא ומתן אבל יתחילו לפעול ביחד, בעבודה משותפת. במקום שני משרדי עורכי דין – החל מרגע סיום המשא ומתן וחתימה על ההסכם, יהיה משרד אחד שיכלול את שניהם. גם בסיום נישואין הדבר דומה. הצדדים שסיימו תהליך מורכב של גירושין עם ילדים משותפים ועסק משותף – ימשיכו לעבוד אחד לצד השני. קניה של תאגיד בנקאי קטן על ידי בנק עצום מימדים – מחייבת אפילו בהסכם עצמו, כי העובדים בתאגיד הבנקאי הקטן ימשיכו לפעול, גם לאחר שילובו בתוך הבנק הגדול. הם ימשיכו לראות כמעט כל יום את המנהלים שלהם וייפגשו אותם בצורה תדירה כזאת או אחרת. לסוג זה של אירוע של סוף המשא ומתן כנקודת מוצא לתחילת מערכת יחסים חדשה, יש השלכות חסרות תקדים על המשא ומתן. מרבית אירועי המשא ומתן המורכבים הם כאלו שחלק מזה שיוצר את המורכבות, הוא הצורך של כל אחד משני הצדדים בצד השני לשם מימוש ההסכם. עובדים לא יכולים בלי הנהלה וגם להפך. מנכ"ל לא יכול בלי עובדים, וגם להיפך. גם האוייבים הגדולים ביותר, שעם כריתת ברית השלום בינם לבין עצמם שמים גדר גבול – גם אלו חייבים למצוא דרך לפעול ביחד למול גל של טרמיטים שפוגע בשדות בלי להבדיל בין ימין לשמאל. גל קור קיצוני יפגע גם בצד הימני של הגדר וגם בצד השמאלי. כך, שגם במקרה של גדר גבוהה ככל שתהיה בין הצדדים הניצים, שני הצדדים, צריכים לדעת לחיות ביחד. ושוב, אירוע של מיקוח על "תן וקח", "עשרים או שלושים שקלים" או "תפוז בעד תפוח" אינם נידונים בפרק זה – מדובר על מיקוח. הפעם התמקדנו בפר זה, באירועי משא ומתן מורכבים שבהם סיומו של המשא ומתן מתחיל את הפרק היישומי של ביצוע ההסכם והחווה למול הצד השני.

ההתמקדות הפעם תהיה באירועים מורכבים, מסובכים, הדורשים מספר משתתפים, הדורשים התערבויות ומעורבויות של דרגים בכירים ושל אנשי מקצוע המגיעים מדיסציפלינות שונות.

כמובן שיש כאן גם אספקט תרבותי מאוד חשוב. ישנן תרבויות שסיום המשא ומתן הוא בסגירת הסכם וחווה התקשרות. המטרה של המשא ומתן תהיה בסוגים אלו של תרבויות עסקיות וארגוניות – להשיג את התוצאה הטובה ביותר בחוזה הטוב ביותר. ברם, ישנם אירועי משא ומתן בהם החוזה, ההסכם – מהווה פתיחתו של משא ומתן כמה שבועות (ולעיתים אף כמה ימים) אחרי שהוא נחתם. ישנן אף תרבויות שבהן בעצם הרגע של החתימה על הסכם או חוזה, מתחיל משא ומתן רציני ביותר, על עצם קיומו של החוזה¹.

סיכום תפיסת המשא ומתן

כל מי שניהל משא ומתן מורכב יכול להעיד כי מדובר בתהליך ארוך, מורכב, ממושך, שכולל בתוכו מספר רב של משתתפים שחלקם פעלו על בסיס אישי. במהותו של סוג משא ומתן זה ישנם מספר רב של חילוקי דעות בנושאים רבים ומגוונים. כל מי שעוסק בניהול משא ומתן מורכב יכול להעיד כי עצם הניסיון לנהל את התהליך הזה מהווה אתגר בפני עצמו – לסנכרן בין המשתתפים, לרכז מידע, לבצע את ההכנות הנדרשות – ובסופו של דבר, להוביל את הצד שלך להשגת התוצאה הצפויה, מעצם ניהול תהליך המשא ומתן.

אחד הדיונים החשובים בפרק זה היה על חשיבות תפיסת המשא ומתן גם למול אויב וגם למול אוהב. גם למול גורם שנוא וגם למול חבר. קל מאוד להראות כי ככל שהצד השני קרוב יותר, אהוב יותר, עמית יותר, חבר יותר, הרי שקל להזניח את התהליך של ניהול משא ומתן. בקלות רבה ניתן להראות כי כאשר מנהלים משא ומתן למול יריב, קל יותר לחשוב במושגים של הפסד, של כישלון ואפילו במושגים של חוסר אמונה בסיסי באפשרות להצליח בתהליך. ברם, התפיסה שלנו של המשא ומתן היא שונה. אנו טוענים

¹ ננסה לתת דוגמא מהתרבות העסקית הישראלית. נחתם חוזה, הסכם. יצאה אפילו הזמנת רכש עם סכום קצוב ונקוב ואפילו עם תנאי אשראי. הבעיה בישראל בחלק מתוך המגזרים היא כי תנאי התשלום הם בגדר המלצה בלבד. כלומר, נחתם חוזה ולאחר ביצוע האספקה, מתחיל קרב של ממש ומשא ומתן אמיתי לכל דבר על קבלת התשלום לפי תנאי האשראי שסוכמו ואושרו על ידי שני הצדדים.

כי לאורך כל תהליכי המשא ומתן הקיימים, גם למול אדם אהוב וגם למול יריב שנוא, יש צורך לנהל את הקונפליקטים. תפיסת המשא ומתן שאנו מציגים היא כי זאת שבכל אירוע משא ומתן משמעותי וחשוב, גם למול צד שני אהוד וגם למול צד שני שנוא, יש לנהל את התהליך.

משא ומתן גדול למול משא ומתן קטן

עולם המשא ומתן הוא עולם מאוד לא דיכוטומי. בדרך כלל, עולמות המשא ומתן הם של שחור, לבן, צבעים, גוון, עומק- ובהחלט לא של שחור לבן בלבד. עד שזה מגיע לחלק בו אנשי משא ומתן בוחנים את המשא ומתן הנוכחי בבדיקה של "גדול" למול "קטן". בשלב זה, כמעט כל האנשים שעוסקים בעולם המשא ומתן יעצרו את המרוץ ויבחנו את השאלה האם מולנו עומד משא ומתן המוגדר כקטן או שאנו עומדים לפני משא ומתן מורכב, גדול ומסובך.

משא ומתן גדול הוא אירוע מורכב מאוד בבסיסו, שההשפעות שלו על הצדדים הם גדולות, הוא מסמן פעילות ערכית ומהרגע בו הוא נחתם נדרש שיתוף הפעולה בין הצדדים לצורך מימושו. בצד השני, מתקיימים משאים ומתנים קטנים. משא ומתן קטן הוא מבוסס על מיקוח, מספר נמוך של מפגשים עד לסגירתו, עם רמת מורכבות נמוכה. משא ומתן מורכב מערב קבוצה גדולה של אנשים, דורש היערכות נפרדת, השקעה גדולה של זמן ומשאבים בתהליך המשא ומתן, יד ביד עם מספר רב של פגישות עבודה עם ולמול הצד השני. המשא ומתן הקטן, בצד השני של המתנס, ידרוש מעורבות כספית נמוכה, של מעט מאוד פגישות או דיאלוגים, שרובם יכולים להיות באמצעי תקשורת בדידים (רק בטלפון או רק בפגישה פנים מול פנים), השפעה נמוכה של גורמים חיצוניים ועוד. במשא ומתן, תהליך המיקוח (הוא מוכן לקבל 30 אני מוכן לשלם 29) יהיה החלק הדומיננטי.

יש צורך לדעת מתי משא ומתן הוא קטן ומתי הוא גדול בעיקר על מנת לדעת היכן להשקיע את הזמן, מרץ, משאבים ואנרגיות. עקרונית, כפי שנדון מייד נראה כי ככל שמדובר במשא ומתן פשוט יותר וקטן יותר, הקצאת המשאבים וההכנה לקראת המשא ומתן יכולה להיות נמוכה יותר. ברם, ככל שיהיה מדובר במשא ומתן מורכב, מסובך, קשה, ולעיתים גם כזה שנמשך זמן רב מאוד, נמצא כי מידת ההכנה אליו חייבת להיות גבוהה מאוד ויש צורך להקצות משאבים רבים. במשא ומתן מורכב, המשאבים יידרשו הן לתהליך ההכנה והן לתהליך המשא ומתן עצמו.

משא ומתן קטן / פשוט למול משא ומתן גדול / מורכב

על מנת להמחיש את הפערים בין משא ומתן גדול למשא ומתן קטן, ננסה לדמיין שני אירועי משא ומתן בולטים בתחום העסקי. הראשון, יהיה משא ומתן לרכישה של שטח בן 5 דונם להקמה של מרכז לוגיסטי חדש לחברה. השני, קנייה של מפזר חום קטן לבית. המשא ומתן הראשון על רכישה של שטח עליו ייבנה מרכז לוגיסטי יידרוש משאבים לא רק לתהליך המשא ומתן אלא גם לתהליך מאחורי הקלעים של בדיקות, חוות דעת משפטיות, הערכות שמאי, בדיקת ייעוד קרקע ועוד כמובן מספר גדול של פגישות עבודה עם הצד השני, עד להחלטה על הרכישה. כשלכל זה מצטרף הבנק שמממן את הקניה היקרה. בצד השני רכישה של מפזר חום קטן. מחירו זול, הוא זמין מאוד, טעות הרכישה היא נמוכה מאוד, היכולת לנהל עליו משא ומתן היא קלה ופשוטה ודורשת מיקוח קצר עם המוכר שבצד השני של הדלפק בחנות למוצרי חשמל.

גם בעולם המשפט יכולים להציג שתי דוגמאות של משאים ומתנים והפערים ביניהם. הראשון יהיה עסקת טיעון בין הפרקליטות לבין סנגורו של אדם שנתפס על ידי צוות פקחים של מס ערך מוסף, "על חס" מעלים הכנסות בעסק שפועל להרכבת פרקטים ושטיחים מקיר לקיר. המשא ומתן השני שנביא לעומתו יהיה משא ומתן בין המדינה לבין שלושה משרדי עורכי דין המגנים על שלושה נאשמים בשוחד של מאות אלפי שקלים, הכופרים באשמה. בעוד שהמשא ומתן הראשון יהיה יחסית פשוט קל ומהיר, המשא ומתן השני יהיה מורכב מאוד. השיחות בין התביעה לבין ההגנה להסדרה של עסקת טיעון יהיו טלפוניות, בודדות, בעלות אותו דרג כל הזמן. בצד השני, דיונים על משא ומתן בין הפרקליטות לבין שלושה נאשמים על עסקת טיעון יהיו רצופים מכשולים, מגובים במסמכים, מדווחים לדרגים בכירים, ארוכים ומייגעים – וזאת מהותו של משא ומתן מורכב ומסובך.

גם כאשר הצבא מנהל משא ומתן מתברר כי קיימים פערים עצומים בתהליך המשא ומתן שהם עורכים. רכישת משחה לניקוי טרומבון עבור תזמורת צה"ל היא אכן תהליך של משא ומתן אבל אם למול אירוע זה מעמידים משא ומתן של חיל האוויר לקנייה של 20 מסוקי קרב החדשים ביותר הקיימים כיום בעולם, מבינים כי הפער הוא בין משא ומתן קטן, למול משא ומתן מורכב ומסובך. עבור הצבא, כמו עבור כל גוף עסקי, המשמעות של השוני בין שני הסוגים של המשא ומתן יכול להיות רב מאוד.

גם עבור תא משפחתי ישנם מצבים של משא ומתן גדול ומורכב (כמו רכישת בית המגורים של המשפחה) למול משא ומתן קטן הרבה יותר כמו רכישה של שטיח חדש לסלון או קניה של ביטוח לרכב. ברכישת בית המגורים של המשפחה מעורבים בנק למשכנתאות, הורי החתן והכלה, חברים שמבינים מאוד בתחום הנדליין ובמשא ומתן עם קבלנים. בצד השני, בדוגמא של משא ומתן על רכישת שטיח, יכול להיות שהבעל יקבל החלטה זאת לבד אחרי שראה שטיח שמצא חן בעיניו.

מה מסמנים הפערים שבין מו"מ קטן לגדול

לא לחינם אנו דנים בנושא זה של פערי משא קטן למול גדול. הסיבות הן רבות ומגוונות אבל חשוב לעמוד עליהן, מאחר ויש צורך להבין מהן המשמעויות המדוייקות של זיהוי מו"מ כגדול ומסובך, למול זיהוי כי מדובר במשא ומתן קטן, פשוט ולא מהותי.

1. **מידת ההכנה הנדרשת:** כאשר זוהה אירוע של משא ומתן כאירוע מו"מ מורכב, יש צורך להתחיל להכין את המשא ומתן. הכנה של צוותי משא ומתן, תהליכי משא ומתן, חוות דעת, הכנה מקדימה של תרחישים ואימון הצוותים, הינם פעולה מורכבת, יקרה וכזאת שדורשת השקעה של משאבים רבים. בפועל, הזיהוי בין משא ומתן פשוט למורכב נדרש בעיקר על מנת לוודא כי משא ומתן מורכב יפעיל מערכת שתדע להכין את צוות המשא ומתן.
2. **מידת ההשקעה הכספית בהכנה:** בדומה לסעיף הקודם, גם כאן המקום לבחון האם יש צורך להכין את המשאבים לקראת המשא ומתן. הסיבה לכך היא, כאמור, פשוטה מאוד: משאבים אלו הם יקרים ועלותם לעיתים אדירה. פער בין משא ומתן גדול למשא ומתן קטן מהווה גם השקעה כספית שונה בהכנה. בהכנה למשא ומתן מורכב ומסובך יוגשו לאנשים שמנהלים את המשא ומתן בפועל, דוחות, עדכונים, תחזיות, צפי, ניתוחים עדכניים וכדומה. כל אלו עולים כסף רב מאוד. בתהליך ההכנה יושקעו שעות רבות על הכנה נפשית ועל הכנה ציוותית וכל זה, מאחר והמשא ומתן הוא מורכב, מסובך ובסופו של דבר ייחתם הסכם ארוך טווח בעלות כספית אדירה.

3. **מידת ההשקעה בתהליך:** שוב, בדומה לשני הסעיפים הראשונים, גם כאן חשובה ההבחנה בין עסקה גדולה לקטנה בגלל ההשקעה בתהליך. לצורך הדוגמא בלבד, יש צורך לבחון האם לכל משא ומתן יש צורך להביא את מנכ"ל החברה ביחד עם סמנכ"ל הכספים ומנהל המכירות לכל פגישה ודיון שייערכו בנושא משא ומתן זה, או רק לצורך חתימה פורמאלית. הם יש צורך להשקיע בתהליך המשא ומתן ישיבות בתום כל סיום שלב של המשא ומתן או שיש צורך לבצע עדכונים בסוף הפגישה האחרונה לאחר חתימה בלבד.
4. **חשיבות ניהול התהליך לקבלת התוצאה המצופה:** באירוע פשוט של משא ומתן המבוסס על מיקוח של שני צדדים, החשיבות של ניהול התהליך נמוכה יותר. אם נציג זאת בניסוח אחר נוכל להראות כי אירועים המבוססים על מיקוח חד פעמי בין מוכר לבין קונה או בין שוטר לבין אזרח שעבר עבירת תנועה – לשאלת ניהול התהליך אין השפעה דרמטית על תוצאת המשא ומתן. בפועל, במשאים ומתנים מורכבים, לתהליך המשא ומתן, לניהול התהליך, להשפעות החיצוניות והפנימיות הקיימות על התהליך, יש השפעה על התוצאה הסופית. עצם הזיהוי כי מדובר במשא ומתן מורכב, מאפשר לצד שזיהה, להפעיל מערכות שינהלו את תהליך המשא ומתן, ועל ידי כך ישפיעו לחלוטין על התוצאה הסופית.
5. **הקמת צוות משא ומתן:** חלק גדול מאוד של משאים ומתנים מורכבים ומסובכים דורשים יותר מאשר נושא ונותן אחד ויחיד שיעמוד מול הצד השני. לעיתים נדרש הקמה של צוות משא ומתן שמורכב מקבוצה של אנשים בתפקיד זהה ולעיתים מדובר יהיה בקבוצה המורכבת מאנשים המגיעים מדיסציפלינות שונות. עצם הקמת צוות המשא ומתן הוא אירוע שניתן לייחס אותו לזיהוי שבוצע כי מדובר במשא ומתן מורכב ומסוכן. במשא ומתן פשוט, בדרך כלל האדם המעורב בתהליך הוא יהיה גם זה שיבצע את המשא ומתן עצמו. במשא ומתן מורכב ומסוכן, ייתכן כי צוות המשא ומתן ימנה נציגים מטעמו של אותו אדם שמעורב, בלי שהוא עצמו יהיה נוכח או אקטיבי בדיאלוגים עצמם.
6. **סנכרון במהלך המשא ומתן:** ככל שמדובר במשאים ומתנים מורכבים יותר, יש צורך לסנכרן בין המשתתפים לבין עצמם, ובפרט המשתתפים המגיעים מאותו צד. לעיתים, אחד הצדדים משקיע

במשא ומתן מספר עצום של שעות אדם – יועצים, מומחים וכדומה. תהליך הסנכרון נדרש כמעט לאחר כל פגישה וזאת על מנת לוודא שכולם, מאותו צד של המתרס, יודעים את כיוון ההתקדמות ואת רוח הדברים שנושבת בשיחות המקדימות.

7. **תזכורת חוזרת לצוות על מטרת העל:** ככל שהמשא ומתן ארוך ומורכב יותר, ככל שיש יותר משאים ומתנים קטנים, כך צריך לחזור אל כל אחד ואחד מהעובדים שמעורבים במשא ומתן ולהזכיר להם שוב ושוב את מטרת הליבה של המשא ומתן. ישנה נטיה לכל אירוע מו"מי זעיר, שהיחסיות שלו לאירוע הליבה מגדירה אותו על גבול ה"לא חשוב במיוחד", להפוך להיות לליבת עצירה או עיכוב המשא ומתן הכולל והמלא. בשביל זה יש צורך בתזכורת לצוותים – לגבי ליבת המשא ומתן. באירוע משא ומתן קצר וקטן, כלל אין צורך לבצע תזכורת זאת.

8. **פתיחת מספר ערוצי תקשורת למשא ומתן:** כדי להסביר את הסעיף הזה נציג דוגמא פשוטה ביותר למשא ומתן המורכב רובו ככולו כמיקוח. דיון מו"מי בין עובד לבין מנהל לגבי שעת ההתחלה של העבודה. העובד מבקש להגיע מעט יותר מוקדם והמנהל שנוקק לו בשעות מאוחרות יותר, מבקש שיגיע מעט יותר מאוחר. זה משא ומתן שהבסיס שלו הוא ערוץ תקשורת אחד. הם עושים זאת בעל פה. ייתכן כי הסיכום יהיה בכתב, זה נכון. ברם, אם יהיה מדובר על משא ומתן גדול ומורכב, ערוצי תקשורת רבים יופעלו במהלך הדיונים. שיחות טלפוניות, שיחות וידיאו משותפות, מיילים, פקסים, מכתבים, טיוטות, שליחים עם הסכמים חתומים, פגישות אצל אחד הצדדים ואז אצל השני ועוד. ככל שהמשא ומתן מורכב יותר, כך ערוצי התקשורת בין הצדדים עולים ומתרבים.

פערי תפיסות של גודל המשא ומתן בין הצדדים

ייתכנו מצבים בהם צד אחד תופס את המשא ומתן כגדול ומרכזי ואילו הצד השני, נראה המשא ומתן בעיניו כפעולה שגרתית ופשוטה. ישנם מצבים בהם עבור אחד הצדדים, התוצאה של המשא ומתן יכולה להיות קריטית והוא יילחם על חייו למול הצד השני שכמעט "אפאטי" לתוצאה הספציפית של משא ומתן זה. כך יכול להיות כי נהג שמנהל משא ומתן על

העונש שיקבל בגין עבירות תנועה רבות יילחם על השארת רישיונו בתוקף, בכל הכלים העומדים לרשותו, בו בזמן שעבור התובע בתיק, לא ממש קיימת משמעות לשלושה חודשי שלילה או שנה שלילה.

כדאי לציין כי פערים בתפיסת המשא ומתן לא מהווים אסמכתא לצד שתופס את המשא ומתן כגדול ומורכב, לזלזל בו. עצם זה שצד אחד לא רואה צורך להכין את עצמו למו"מ, לא להביא את הצוות הטוב ביותר ואת המרב לצורך השגת המקסימום, לא אומר כי הצד השני צריך לשקף ולבצע אותה פעולה. לא תמיד ניתן לאמוד על הפערים שיש בתפיסות המשא ומתן אבל כן מומלץ בחום, לתפוס את המשא ומתן כגדול כי הוא כזה, ולא כי הצד השני רואה אותו בתור קטן ושולי. העובדה כי הצד השני "מזלזל" בדיאלוגים ובמשא ומתן, איננה הופכת, הגדרתית, את המשא ומתן לזניח ולשולי עבור הצד השני.

פערי תפיסות יכולים להיות גם בתוך הצדדים עצמם. יכולים להיות מצבים בהם צד שתופס את המשא ומתן כגדול, יפגוש חלק מהמשתתפים אצלו, מצידו, ככאלו שתופסים את האירוע כסטנדרטי ושיגרתי לחלוטין.

קריטריונים להבחנה בין גדול לקטן

קעת נפנה לחלק החשוב ביותר והוא לבחון את מרבית הקריטריונים שנמצאו, ככאלו שמציגים את המשא ומתן כקטן או כאלו המסווגים אותו כגדול. חשוב לזכור כי יהיו מקרים בהם מספיק קריטריון אחד על מנת לבצע הבחנה זאת ולעיתים הצדדים ידרשו לשניים או שלושה קריטריונים. הקריטריונים המבחינים בין משא ומתן פשוט וקל לבין משא ומתן מורכב ומסובך הם:

1. **סכום המשא ומתן:** פרמטר זה הוא הברור והכי מובן מאיליו בעולם המשא ומתן. ככל שהמשא ומתן הוא על סכומי כסף נמוכים יותר, כך המשא ומתן הוא פשוט יותר וקל יותר ומעורבים בו בעיקר אירועי מיקוח פשוטים, יותר מאשר אירועי משא ומתן מורכבים. הסכמים וחוזים שטיבם הוא עשרות שקלים יידרשו משא ומתן של מפגש אחד המבוסס על מיקוח פשוט של תן-קח. הסכמים שסכומם המצטבר יגיע למאות אלפי שקלים בחודש, מחייבים לנהל משא ומתן מורכב ומסובך עד שהצדדים יגיעו לתוצאה הטובה ביותר עבורם.
2. **הפערים בין הצדדים מהותיים:** אחד הקריטריונים המעניינים ביותר להבחנה בין משא ומתן קטן למשא ומתן גדול הוא הקריטריון שבו

הצדדים מציגים עמדות שונות לחלוטין, דעות אחרות, גישות הפוכות – ובעצם, קיימים פערים מהותיים בין הצדדים. לעיתים זה יהיה בשאלות עקרוניות, לעיתים בפערים כספיים ולעיתים בפערי זמנים גדולים. ככל שהפערים גדולים יותר, כך ניתן לומר שמדובר במשא ומתן מורכב יותר.

3. **מיקוח למול משא ומתן:** ישנם שני מינוחים מרכזיים בהם אנו משתמשים – הראשון הוא מיקוח של תן וקח ואילו השני הוא משא ומתן. משא ומתן מורכב בין השאר ממיקוח (ולעיתים מספר אירועי מיקוח) אבל לא רק. משא ומתן מורכבים מדיאלוגים, העברת מסרים, ישיבות, פגישות וכדומה. כלומר, בעוד שמיקוח מהווה חלק (ולעיתים קטן) של תהליך מלא וארוך של משא ומתן מסובך, אותו מיקוח מהווה את רובו של משא ומתן קטן ופשוט.

4. **מורכבות החוזה:** בנקודה זאת כנראה שאין שום קושי – ככל שההסכם בין הצדדים מורכב יותר, מסובך יותר, עם יותר מילים ויותר פסקאות ועמודים של חוזים מורכבים, כך המשא ומתן היה מורכב יותר. קיימים אירועי משא ומתן בהם החוזה מורכב ממספר גדול של סעיפים מקצועיים (ולאו דווקא משפטיים), שהופכים אותו לאירוע משא ומתן מורכב מעצם טבעו. חוזה פשוט, סטנדרטי, לא דורש התעמקות (ראה את הדוגמא של חוק החוזים האחדים). חוזה לרכישת סלון ביתי נחתם מאות אם לא אלפי פעמים על ידי אותה חברת רהיטים. ברם, חוזה להספקת מוצרים ש"נתפרו" במיוחד עבור לקוח מסויים עם רמת פיקוח ובקרה קפדניים, יידרשו הסכמים מורכבים הרבה יותר.

5. **מעורבות דרגים בכירים במשא ומתן:** ברמת אירוע בו יש משא ומתן מורכב ומסובך, ניתן לפגוש מספר רב יותר של דרגי ניהול בכירים שמעורבים בתהליך זה. ככל שהמשא ומתן, ברמות הארגון או חברות ותאגידים, הוא פשוט וסטנדרטי יותר, ניתן להציג את המשתתפים והמעורבים בתהליך המשא ומתן כאנשי דרג נמוך. באירועים משא ומתן מורכבים הצוות הניהולי הבכיר ביותר יהיה מעורב פיזית במפגשים עצמם, יהיה זה שינסח חלק מתוך ההסכמים ויהיה חלק מתהליך ההתמקחות לאורך המשא ומתן המורכב.

6. **דיווחים של צוות המו"מ לדרגים גבוהים:** מאוד דומה לסעיף הקודם אבל עם שינוי אחד מרכזי – שאלת הדיווחים. כאשר מנהל רכש

- מבצע רכש של שלושה מצברים למלגזות, הוא לא נדרש לדיווחים שוטפים להנהלת החברה. ברם, כאשר מנהל הרכש של החברה מעורב בתהליך של בחירת ספק אסטרטגי לארגון (כגון דלק או סולר לחברות הובלה או מרכזיות / תקשורת לחברות קול-סנטר), הדיווחים שלו יהיו ישירים לדרגים הגבוהים ביותר בחברה.
7. **משך הדיאלוג:** כאשר הדיאלוג בין הצדדים מתארך ונדרשות פגישות נוספות ביחד עם מספר גדול של מיילים, פקסים, מכתבים, ועוד הסכמים וחוזים – ניתן להסיק כי מדובר בעסקה גדולה ובמשא ומתן מורכב. משך דיאלוג, קובע את מורכבות המשא ומתן אבל הוא גם פועל יוצא של מורכבות זאת. יש לציין כי ישנם משאים ומתנים מורכבים שנמשכים בסופו של דבר חודשים רבים מאוד. במשא ומתן קטן, משך הדיאלוג (ושוב, ייתכן שיהיה רק אירוע בו מתרחש משא ומתן – אחד, בודד) יהיה קצר מאוד ובסיומו של הדיאלוג הבודד הזה יסתיים המשא ומתן עצמו.
8. **מספר מפגשים הנדרשים לסגירה:** אם אפשר היה לתת מספר שהוא כלל אצבע, אפשר היה להגיד להתוות כלל מאוד חשוב, בדומה למשך הדיאלוג, כמו בסעיף הקודם, הרי שגם כאן מספר המפגשים עם הצד השני קובע האם מדובר במשא ומתן מורכב או משא ומתן פשוט. הכלל הבסיסי הוא שמשא ומתן פשוט דורש מפגש אחד או לכל היותר שניים. נבקש לשים לב לכך שלא מדובר רק במספר המפגשים הנדרשים לסגירת ההסכם או החוזה אלא גם משך הזמן העובר בין המפגשים לבין עצמם. במשא ומתן פשוט, הפערים בין המפגשים יהיו של מספר ימים ולפעמים אפילו שעות. במשא ומתן מורכב, יהיו הרבה יותר מפגשים וגם הפערים בין מפגש לדיון הבא עלולים להיות ארוכים מאוד.
9. **זמינות התקציבים:** באירועי משא ומתן בהם התקציבים זמינים, קל מאוד לנהל משא ומתן. אירוע של משא ומתן קטן הנמצא תחת ההגדרה של משא ומתן פשוט, יכול להיות בעת מכירה של זוג אופני ילדים יד שנייה. ברם, מכירה של 180 זוגות אופניים שעלותם עשרות אלפי שקלים לחברה שפעילות השכרת אופני שטח, תטופל אחרת לחלוטין בגלל זמינות התקציב. המשמעות של זמינות התקציב יכולה להיות גם מעורבות בנק בהשגת הלוואה לצורך ביצוע הרכישה או מעורבותם של מספר גורמים המממנים את ההוצאה הכספית. ככל

שיהיו יותר גורמים שאחראיים על התקציב (מממנים או מאשרים) כך יש סבירות גבוהה יותר כי משך המשא ומתן יתארך וכי מדובר יהיה במשא ומתן מורכב ומסובך יותר. כל פער בין הצדדים, שידרוש תהליך של גישור בין הצדדים, ידרוש עוד מפגשים, עוד פגישות ועוד דיונים ארוכים ומייגעים. ברם, בצד השני, זמינות מיידית של התקציב, הופכת את הדיונים לפשוטים יותר והרבה יותר קלים לביצוע ולגישור.

10. קריטיות המשא ומתן למשתתפים: יש משאים ומתנים שהם קריטיים עבור הצדדים ויש משאים ומתנים שלא קריטיים. ננסה להציג את הקריטריון הזה בצורה הבאה. רכישת מקרר ביתי איננה אמורה להיות פעולה קריטית לאחד הצדדים. אלא אם כן... . מדובר בימי קיץ חמים מאוד והמשפחה שמבקרת בחנות הייבואן נדרשת למקרר במיידיות ובדחיפות רבים מאוד לאור הצטרפותו של תינוק חדש למשפחה.

אפשר להסביר סעיף זה של קריטיות המשא ומתן למשתתפים גם באירוע מהעולם הפלילי בו הפרקליטות והסנגור מסכימים על הודאה באשמה, העונש, גזר הדין, פסק הדין – על הכל, למעט על המשפט "קלון" שיתווסף לעבירה ולעבריון. מילה זאת תשבש לו את כל עתידו הפוליטי וגם עסקי בעתיד. הקריטיות על "עבירה שיש עמה קלון", יכול לגרום לכל אירוע המשא ומתן הזה, להפוך להיות לקריטי עבור הנאשם.

11. פערים בסיסיים בין הצדדים: זהו קריטריון מאוד פשוט וקל. ככל ששני הצדדים חייבים להשיג הסדר בינם לבין עצמם (בגלל תלות הדדית שלהם במטרה משותפת או בגלל תלות גיאוגרפית או בגלל כל אירוע אחר שמחייב אותם לשתף פעולה) והפערים בניהם גדולים, המשא ומתן יהיה מורכב יותר. ככל שהצדדים תלויים זה בזה אבל הפערים קטנים, שוליים וזניחים, כך המשא ומתן ייטה לכיוון הפשוט והסטנדרטי.

אירוע של משא ומתן בין בעל ואשתו שמחליטים להיפרד בצורה יפה, שקטה, משותפת, עם משמורת חכמה למול הילדים – מובילה את שניהם למשא ומתן פשוט ובסיסי. ברם, אם לשניהם היו שאיפות שונות לחלוטין וציפיות אחרות לחלוטין לגבי מזונות, מקומות מגורים, משך פגישות עם הילדים – פערים עצומים אלו היו יכולים

להוביל את המשא ומתן מפשוט וסטנדרטי למסובך, מורכב ומאוד רגשי ופגיע.

12. השפעת אירועי הפתיחה על הסיום של ההסכם: כאן יש קריטריון

מאוד חשוב שצריך לשים אליו לב באופן מיוחד. ככל שמדובר באירועי משא ומתן מורכבים יותר, לתגובות הראשונות לאירועים הראשוניים – יש השפעות פוחתות ויורדות על תהליך המשא ומתן ואפילו על התוצאה הסופית. ככל שהמשא ומתן קצר יותר, פשוט יותר ופחות מורכב, כך יש לאירועי הפתיחה השפעה חזקה יותר.

13. קריטיות התוצאה לאחד או לשני הצדדים: מדובר בקריטריון שהוא

מאוד ברור – כאשר התוצאה היא קריטית לאחד הצדדים, הוא פשוט יתייחס למשא ומתן כאל מורכב, מסובך ויפעיל את השיטות הנדרשות לאירועים מסוג זה. אירוע של משא ומתן שהוא לא חשוב ולא קריטי ולא דחוף לצד אחד יגרום לו ל"הוריד הילוך" מניהול המשא ומתן ולהפוך את האירוע לאירוע של מיקוח בלבד.

כדאי לציין כי קיימים קריטריונים נוספים שלא הוצגו במאמר זה ויהיה צורך בעתיד להקדיש להם דיון נפרד. כך, ניתן לאתר את ערכיות התוצאה למשתתפים; ניראות הטעות של המשא ומתן (כלומר משא ומתן שבו טעות תיראה לאורך זמן רב); רמת המחוייבות של המשתתפים לתהליך; מספר אירועי עבר דומים שנערכו; מספר המעורבים בתהליך; דרגים מגוונים המשתתפים בתהליך; גורמים חיצוניים לתהליך המנסים להשפיע; רמת שיתוף הפעולה לאחר ביצוע ההסכם הנדרש למימוש ההסכם; כמות השיחות מאחורי הקלעים; כמות הדיונים הלא פורמאליים ועוד.

הפיכת אירוע מו"מ לקטן – כהונאה למול הצד השני

קיימת אפשרות שיש לשקול אותה והיא יצירת אקלים טקטי, למול הצד השני, כי המשא ומתן הוא קטן, פשוט, סטנדרטי ולא מורכב – וזאת על מנת לגרום לצד השני להגיע לא מוכן. אם צד מקבל החלטה כי הוא מעוניין להשתמש בטכניקות של הונאה או טשטוש, הוא יעשה את מה שהוא יכול על מנת להציג מצג שווא למול הצד השני כי המשא ומתן הצפוי להם הוא פשוט וסטנדרטי. בפועל, הדיאלוגים יהיו מורכבים, מסובכים אבל הצד השני,

שחשב שלא מדובר באירוע מורכב, הגיע לא מוכן ולא ערוך לקראת סוג זה של דיאלוג.

החתמתו של לקוח קשיש על חוזה כ"סטנדרטי" על ידי נציג מכירות עלולה להיות מוצגת כדפים מאוד קבועים וכאלו המשמשים שנים לצורך מכירה. בפועל, יכול להיות מדובר בהתחייבות חוזית מורכבת ומסובכת לאורך שנים. העובדה שאיש המכירות הציג את המסמך כחוזה סתמי וסטנדרטי גרמה לצד השני (שבטח בו) להאמין כי לא מדובר באירוע שמחייב התייעצות עם עורך דין או עם אדם ניטראלי בתהליך המשא ומתן למול נציג המכירות.

קיימת אפשרות נוספת והיא יצירת מצג שווא כי ההסכם או המשא ומתן הם קטנים ולא מורכבים על ידי החבאתם של המשתתפים הנוספים שקשורים לדיון, אי הזכרתם, מניעתם מגישה ישירה ופרונטאלית אל "קידמת הבמה". כך יכולים להיות מצבים בהם אחד הצדדים למשא ומתן מתייעץ עם עורך דין, רואה חשבון, יועץ מס, אנשי מקצוע – אך למול הצד השני הוא מגיע לבד. הוא בא בלי שום מסמך בלי שום תיק עב - כרס וכלי שום דבר שמעיד דבר ולא חצי דבר על ההכנות הרבות שביצע קודם לפגישות המשא ומתן. פעולה זאת, של הסתרת מורכבות המשא ומתן, יוצרת עבור הצד השני תחושה כי מדובר במשא ומתן קטן, פשוט ובסיסי, מבלי לדעת את האמת המלאה.

ישנה אמירה חשובה שצריך לזכור אותה כמעט בכל משא ומתן שעורכים – עצם העובדה שהצד השני לא מראה התייחסות למשא ומתן כאל גדול או כאל מסובך, איננה אומרת שהוא לא רואה את זה בצורה כזאת. עצם זה שהצד השני בא בלי יועצים, בלי דפים מסובכים – לא אומר שהוא רואה כך את הדברים, גם מאחורי הקלעים. ייתכן, כי הוא מבצע תהליך של הרדמה או טשטוש שנועדו להסוות מהלכים מאוד מורכבים שהתרחשו מעבר לשולחן, בצד שלו בלי להצהיר על כך ברבים.

לא תמיד הצד השני יעשה זאת בצורה מכוונת או ביד גסה אבל אירועים כאלו, של הפיכת ליבת המשא ומתן לחלק שכלפי חוץ הוא הזניח, אינם נדירים. אם נציג את זה ברמה הטקטית של המשא ומתן, נראה מצבים בהם מנהל רכש, מנהל משא ומתן עם יצרן רכיבים אלקטרוניים. מנהל הרכש רוצה לקבל את הרכיבים כמה שיותר מוקדם ואם אפשר – בתוך שלושה ימים. ברם, את הדרישה הזאת הוא יציג רק לקראת סוף המשא ומתן, לאחר שעתיים של ניהול משא ומתן על המחיר ועל תנאי האשראי.

מה שבין מו"מ קטן לבין מו"מ מאוד מסובך

עד כה הצגנו את המשא ומתן הקטן והפשוט למול המשא ומתן המורכב מאוד, בתור אירוע דיכוטומי שניתן להצביע על אחת משתי אפשרויות סגורות. כמובן, שבחיים האמיתיים, המשא ומתן האמיתי שייך לקטגוריה רציפה שבין משא ומתן קטן למשא ומתן מאוד מסובך.

אם ניתן היה לקחת את כל הקריטריונים שהצגנו במהלך המאמר על מנת לאמוד האם משא ומתן צריך להיות מנוהל כגדול ואסטרטגי או כקטן ושולי, היה קל להבין את הרצף האמיתי. הקושי של איתור המדרג שבין מאוד קטן לבין מאוד מסובך הוא דווקא בעובדה שיש מספר רב מאוד של אירועים שיכולים לתת ציון למשא ומתן על מנת לבחון האם הוא קל ופשוט או האם הוא מסובך. הבעיה בסוג זה של רצף, כפי שאנו מנסים להציג אותו כאן, הוא כי אין לו כללים ברורים וחד משמעיים. כך, לעיתים יהיה מדובר במשא ומתן מאוד ערכי עם סכומי כסף מאוד נמוכים הטמונים בחובו. האם זה משא ומתן גדול או קטן? ומה בדבר משא ומתן שמנוהל על מוצרים זולים בהם מעורבים סכומי כסף מאוד קטנים אך מסיבות שונות מנהלי החברה דורשים דיווחים של איש המכירות לגבי סגירות עסקאות דווקא על מוצרים זולים אלו. האם זה ייחשב כמשא ומתן גדול או קטן?

עבורנו, דווקא הבעיה של ריבוי פרמטרים, יכולה להוביל את השאלה של הדרגתיות בין משא ומתן קטן ועד משא ומתן גדול – לתוצאה הרצויה. הסיבה לכך נעוצה ברצון לדעת תשובה של אפס או אחד (כפי שהצגנו עד כה) למול תשובה של אפס (מו"מ שולי וזניח) למול משא ומתן המקבל ציון מורכבות של מאה (ערכי, מורכב, מסובך מאוד). דווקא העובדה שיש מספר רב מאוד של פרמטרים יכולה להעיד על הרעיון כי לכל משא ומתן ספציפי, ניתן להרכיב פרופיל שיידרג אותו בין הציון אפס לבין הציון מאה.

הדוגמא הפשוטה ביותר יכולה להיות מוצגת על ידי חברת השכרת רכב שקובעת כי עסקה של עד עשרה כלי רכב מושכרים לטווח ארוך לחברה עסקית תוגדר כמשא ומתן פשוט. בין עשרה לחמישים כלי רכב עסקה מורכבת וכל עסקה שמעורבים בה מעל חמישים כלי רכב מושכרים, תוגדר כאסטרטגית. המשמעות הטכנית היא כי לקראת המשא ומתן על השכרה פשוטה לא יהיה צורך להכין את איש המכירות. בו בזמן שלקראת משא ומתן מורכבים יותר, יש צורך לבצע הכנות רבות יותר. באותו ציר, לקראת משא

ומתן הטומן בחובו פוטנציאל של עשרות כלי רכב – לא תתקיים פגישה בינו לבין נציג של הלקוח, ללא אימון, הדרכה, בדיקה מקיפה של הצד השני, תמיכה שוטפת לאורך כל תהליך המשא ומתן, בקרה ופיקוח של דרגי ניהול בכירים ועוד.

סיכום הפרק – משא ומתן קטן למול משא ומתן מורכב

כמעט כל משא ומתן שמנהלות מדינות, חברות, תאגידים, עסקים – דורשים סיווג של מו"מ גדול או מו"מ קטן. לתשובה לשאלה האם מדובר במשא ומתן קטן ופשוט או שמה מדובר במשא ומתן מורכב ומסובך יש השלכות רבות מאוד. החל ההכנה לקראת המשא ומתן, המשך במשאבים המושקעים וכל במוטיבציה לניהול תהליך המשא ומתן.

מאחר ושאלה זאת היא כשלעצמה מורכבת, מצאנו את עצמנו במאמר זה מציפים מספר רב מאוד של אינדיקטורים שיכולים להצביע, כל אחד לחוץ ובעיקר צירוף של כמה מהם, על הכיוון האפשרי לשאלה האם מדובר במשא ומתן קטן או שמדובר במשא ומתן מורכב ומסובך. אם ניתן היה לעשות את זה באמצעות אינדיקטור אחד, המצב היה קל ופשוט. בפועל, נדרש אדם העוסק במשא ומתן לבצע בחינה רבת קריטריונים על מנת לבחון את המשא ומתן ברמת עוצמתו.

נציין כי יתכנו מצבים רבים בהם עבור אחד הצדדים מדובר יהיה במשא ומתן מורכב, מסובך, גדול וכזה שמבוצע מספר נמוך מאוד של פעמים בשנה, בעוד שעבור הצד השני שיגרת יומו תהיה ביצוע מו"מ כזה בדיוק. האפשרות כי צד אחד רואה במשא ומתן ספציפי אירוע מורכב ובעוד הצד השני לדיאלוג רואה בו שגרה, קיימת ותיתכן במציאות היומיומית – גם בעולם העסקים, כלכלה, פוליטיקה ואפילו במשאים ומתנים בעולם המשפט. עבור צד אחד המשא ומתן הוא פשוט וקל ואילו עבור הצד השני המשא ומתן הוא ערכי, ייסודי וחשוב ברמת המהות. שני צדדים מביטים על אותם דיאלוגים ושניהם רואים דברים שונים.

רצוי לסיים עם אזהרה לגבי זלזול וחוסר הבנה בכל הקשור לניהול משא ומתן מורכב. אירועים שדרשו התמודדות מו"מ מורכב, וטופלו בתור אירוע סטנדרטי, הובילו לתוצאות הרות אסון. פעמים רבות מדי, התחולל "אסון" במשא ומתן והוא הורכב מהמשוואה בה אחד הצדדים לא זיהה את התהליך כמורכב. הוא לא הכין כמו שצריך, לא הקים צוות משא ומתן, לא

העלה אפשרויות נוספות, לא בחן אלטרנטיבות – והפסיד. הבעיה היא כי המספרים האובייקטיביים של אירועי הכישלון הנ"ל במשא ומתן הם כה גדולים עד כי נדמה כי היה צורך במאמר מסוג זה, כדי למזערם. משא ומן יכול להסתיים בכישלון או בהפסד. זה קורה מהסיבה הפשוטה שלא כל משא ומתן מצליח. הבעיה מתחילה אם כישלון זה נובע מתפיסה מוטעית של המשא ומתן, לקיחתו כמובן מאיליו, ביטחון עצמי מופרז בהצלחה – ואז מפגש עם הצד השני. והצד השני כן הכין, למד מראש, בחן, עשה שיעורי בית מלאים – וניצח במשא ומתן. התכונן לקראת כל מפגש, עדכן את המנהלים והממונים שלו בסיומו של כל דיון, קיבל מהם משוב – והשיג את מבוקשו במשא ומתן.

מעטפת המשא ומתן והתוצאה הסופית

כעת אסקור את הקשר שבין המעטפת של המשא ומתן לבין התוצאה של המשא ומתן. אנסה להסביר מדוע ה"מסביב" של המשא ומתן יכול לקבוע את התוצאה, לא פחות מנימוקים של כח או של עוצמה או של "נכון ולא נכון" ברמה האבסולוטית. ננסה להציג תיזה מאוד מורכבת שמציגה את עולם המשא ומתן בפריזמה מרתקת של העטיפה, ונטען כי אותה אריזה, עטיפה של המשא ומתן, קשורה ישירות לתוצאת הדיונים. העטיפה, כפי שנציג אותה במהלך המאמר יכולה להיות מבויימת ויכולה להיות אמיתית. היא יכולה להיות מבויימת, או כזאת שיוצאת בתור שליפה אם נזכרים להפעיל אותה. אנחנו נציע שיטה לניהול משא ומתן המבוססת על תהליכים רציפים, סדורים של ניהול כל האפשרויות שניתנות לניהול, בתהליך העטיפה של המשא ומתן. אנחנו נציג אירועי משא ומתן שניתן היה לשנות לחלוטין את התוצאה שלהם, בהתאם לשינוי האריזה. כלומר, אם מנהלי המשא ומתן היו מבינים כי ניהול העטיפה ישנה את התוצאה, הם היו משנים מספר קטן של פרמטרים והיו משיגים תוצאה מדהימה, שונה לחלוטין. לעיתים מדובר בשינויים שהם כמעט ולא מורגשים כלפי חוץ אבל שמסוגלים ליצור נזק עצום למשא ומתן מחד ומאידך, הכנסתם או בימויים המקדים יכול לסייע מאוד לקדם את הדיאלוג למול הצד השני.

תחילה – דוגמאות

האם יש קשר בין ערוץ התקשורת בו מתנהל המשא ומתן לבין התוצאה הסופית? אנחנו סבורים שיש. האם יש קשר בין מקום המפגשים לבין התוצאה בסוף המשא ומתן? לדעתנו, הקשר הדוק. עד כמה משפיע האדם שנמצא בקידמת הבמה של המשא ומתן על התוצאה הסופית – אנחנו יודעים בוודאות שיש לאדם זה השפעה על התוצאה. ננסה להציג את הרעיון של התיזה שלנו שהמעטפת משפיעה על תוצאת המשא ומתן, תחילה עם דוגמאות כדי לתת המחשה. לכמות המשתתפים מצד אחד למול מספר המשתתפים בצד השני יש השפעה על התוצאה. למרחק הפיזי שצד מסויים נסע על מנת לפגוש את הצד השני, יש

השפעה על התוצאה. שיחת טלפון למול פגישה פנים למול פנים – יכולה להיות הרת גורל בתהליכי משא ומתן רבים מאוד. שיחת טלפון במקום דיאלוגים רבים וארוכים במיילים – יכולה לשנות את התוצאה. זמינות צד אחד לצד השני במהלך המשא ומתן – משנה ללא ספק את התוצאה. שיחות לא פורמאליות והשפעות של גורמים חיצוניים יכולים להטות את תוצאת המשא ומתן לחלוטין.

זוג צעיר מנהל משא ומתן למול נציג מכירות של אולם שמחות על אירוע החשוב ביותר – יום חתונתו. עד כמה יקבע שפת הגוף של איש המכירות את תוצאת המשא ומתן? עד כמה הרצון שהוא יפגין לסייע להם, לעזור להם לקבל הנחה, להיות שותף שלהם במהלך כל יום האירוע – יסייע להם לקבל החלטה כי הם רוצים את האולם הזה כמקום לחתונתם. האם רק שפת הגוף תשנה את ההחלטה של הזוג? ננסה נושא נוסף. שישים מכתבי תודה של זוגות שמודים לאותו נציג מכירות על הסיוע וההפקה של יום החתונה שלהם, תלויים מאחורי הכסא עליו הוא יושב. האם זה מקדם את המכירה שלו? כן. עד כמה ריח האוויר בחדר ישנה את ההחלטה של הזוג? גם כאן לדעתנו השינוי יהיה אדיר אם במקום ריח של טחב ועובש, נזרים אוויר נקי ואליו נחבר ריח של וניל, ונווסת את הטמפרטורה בחדר לחימום נעים במהלך חורף קר – השינוי לטובת יותר עסקאות יהיה גדול.

עולם תוכן של משא ומתן אחר שייך למשרד עורכי דין העוסקים בגביית חובות. הוצע להם לסמן את כל התיקים שגלויים לעין מבקר חיצוני עם המדבקה של "שולם" או "נפרע". כך, כל מי שמבקר בחדר הישיבות ובחדרי עורכי הדין יראה כי התיקים שנמצאים בטיפול עורך הדין נסגרו בתשלום מלא. האם זה משפיע על קבלת החלטה של לקוח חדש שבא להתרשם מהמשרד? לדעתנו, כן. האם זה ישפיע על ההחלטה לשלם או לא של חייב שבא לפגוש את עורך הדין שמייצג את בעל החוב שעומד מולו? גם כאן, לדעתנו כן.

דוגמא פשוטה עוד יותר, להשפעה של "סביבת" המשא ומתן על התוצאה נצפתה בחנות לריהוט משרדי, שנמצאת באחד האזורים ההומים במרכז מסחרי במרכז הארץ. נציג המכירות היה עסוק בשיחת טלפון עם אדם – ככל הנראה מאוד מרגיז ומעצבן. איש המכירות ענה בצורה מרגיזה ומקוממת ללקוחה שהשאלות שלה לא היו לרוחו והן ככל הנראה נסבו לנושא של מועדי אספקה. המילים שהוא השמיע כלפיה והבוטות בה הוא דיבר איתה נשמעו בכל רחבי החנות. האם לשיחת טלפון כזאת, שלא קשורה

ללקוח שנמצא בחנות בשום צורה – תהיה השפעה על תהליך קבלת החלטות לגבי רכישה של שולחן וכסא משרדי? אנחנו חושבים שכן. האם קצרות רוח למול צד שלישי למשא ומתן, שנצפה במהלך אירוע שהוא בכלל טרום משא ומתן או בהפסקה במשא ומתן, משפיע על הצד השני? כן.

עד כמה משפיע צורת הארגון של שולחן העבודה של פקיד בנק, על כמות המשאים ומתנים שהוא מנהל למול לקוחותיו? האם יש השפעה לעובדה שעל שולחנו של מורשה החתימה בסניף יש צג מחשב ישן – על אופן ניהול המשא ומתן שינהלו איתו הלקוחות שלו? איך תשפיע על קבלת החלטות של לקוח עסקי חדש, לפתוח חשבון בנק אצל אותו פקיד – אם השולחן שלו נראה כמו "טרום מגרסה" של כל הסניף? אלו אינן דוגמאות סרק אלא דוגמאות מתוך ביקור אחד ויחיד שנערך בסניף בנק, על מנת לקבל החלטה האם להעביר אליו חשבון בנק עסקי בגלל קירבה גיאוגראפית.

התשובות לשאלות אלו היו כי החשבון הקודם נשאר על כנו והסניף החדש מיותר לפחות מלקוח אחד. אולי בעצם, ואולי, לא רק לקוח אחד קיבל רושם שלילי? אולי כמות הכעסים שצפו ועלו לא היתה כלל וכלל קשורה לסכומי כסף ועמלות אלא לצורה בה הסניף נראה חיצונית, ויזואלית?

עוד דוגמא נוספת – היכן ניתן בקלות רבה יותר להסתיר רגשות במהלך שיחת משא ומתן. האם במהלך של שיחה טלפונית או פגישה פרונטאלית. עבור מרבית בני האדם, השיחה הטלפונית מאפשרת ניהול נכון יותר של הרגשות – ובעיקר הסתרה של רגשות משבשים. היכולת של פקידה במשרד החינוך לעמוד פיזית מול נערה בת 17 ולהגיד לה שהיא מסולקת מבית ספר מסיבה "נכונה" קלה הרבה יותר בשיחת טלפון מאשר בפגישה פרונטאלית. היכולת לעשות זאת דרך מכתב קר ורישמי, קלה עוד יותר.

כלומר, אותה הודעה מקבלת רצף של "קל" ושל "קשה" החל ממכתב שהוא הקל ביותר עבור הפקידה וכלה במסובך ביותר וזה פגישה פרונטלית. האם ייתכן כי תשובת הפקידה תשתנה בשלושת אמצעי תקשורת אלו? האם יכול להיות כי הנערה תצליח לשכנע את הפקידה במשרד החינוך להשאיר אותה בבית הספר דווקא כאשר ערוץ התקשורת שבו הילדה תבחר יהיה פרונטאלי? כן. התשובה היא כן.

הכשל הערכי של העטיפה במשא ומתן

כמעט בכל סדנת משא ומתן, או הרצאה על משא ומתן שאנחנו מעבירים בארץ ובעולם, בנקודה בה מתחיל ההסבר על העטיפה של המשא ומתן עולה מצד הקהל שאלת הכשל הערכי. אין הרצאה בה לא קם משתתף, בתחילת הדיון על העטיפה, ומציג שאלה בנוסח הבא "מבחינתכם האריזה היא שקובעת אבל מה באמת אם אני צודק יותר מהצד השני מבחינה מקצועית וגם יש לי יותר הוכחות לכך??" בנקודת שאלת הכשל הערכי יש לתהליך הלימוד של עולם התוכן של משא ומתן, בעיה אמיתית להתמודד. בעולם אוטופי, לא היה צורך באריזה וזה בהחלט ברור לנו. בעולם דמיוני שלא קיים באף מציאות, לא היה צורך לשנות את אריזת המשא ומתן על מנת להוביל לתוצאה טובה יותר. הטובים היו תמיד מנצחים. הצודקים היו יוצאים וידם על העליונה. אלו שיש להם טענות חזקות יותר עם הוכחות ברורות יותר ועם עדויות יותר מהימנות – היו מקבלים יותר מאשר אלו שאין להם. בעולם אידיאלי, נאשמים בבתי משפט עשירים היו מצליחים בדיוק כמו נאשמים עניים. חוקים צודקים יותר היו עוברים תהליך חקיקה מהיר יותר מאשר חוקים "טיפשיים". הוראות שגויות של גופים ממשלתיים היו נבלמים גם בלי הוצאת אנרגיות כבדות מצד התושבים שנפגעו. בעולם מושלם כל זה היה קורה לבד. בעצמו.

יש בסיפור הזה רק בעיה אחת מרכזית – העולם הזה לא קיים. הוא לא קיים לא בתיאוריה ולא בפרקטיקה. לא בעולמות של היי-טק ולא בעולמות של עורכי דין. הוא לא קיים בדרום ולא בצפון. אין עולם כזה. אין עולמות אידיאליים כאשר מדברים על משא ומתן, על פתרון קונפליקטים, על תיווך בין צדדים ניצים.

הכשל הערכי, בכל דיון אודות עטיפה לא מתעמעם לנוכח העובדה שאין עולם אוטופי – בהחלט לא. בפועל, הכשל הערכי קיים. לאריזה יש השפעה על התוצאה ובכך צריך להכיר כעובדה. וכל מה שנוותר, לפחות לפי הדרך בה אנחנו רואים את זה, הוא לאתר את כל הדרכים הקיימות בהן ניתן להשפיע על האריזה, כך שהיא תפעל לטובת הגורם שהפעיל אותה בחוכמה. זה כשל ערכי ולא כשל לוגי, לא מדובר בטעות תפיסתית אלא בתהליך שגוי שאולי השורשים שלו אבולוציוניים ואפילו נרחיק ונאמר שהם טבעיים בנו עמוק. לא כשל לוגי אלא כשל ערכי. אבל כשל שקיים וצריך להכיר בו בתור טבע אנושי גלובאלי. כך מתנהלים החיים האמיתיים בעולם המשא ומתן. ועם זה יש צורך להסתדר ובתוך זה יש מקום לפעול.

עטיפה מבויימת של משא ומתן

עד כמה ניתן לביים את העטיפה של המשא ומתן? האם ניתן לשלוט במספר מכתבי התודה שנמצאים מאחורי איש המכירות – בהחלט כן. האם ניתן להסביר לנציג המכירות שמכתב התראה לפני נקיטת הליכים שהוא קיבל אישית מרשות השידור על חוב אישי שלו – זאת שגיאה טקטית חמורה בניהול משא ומתן – כן. חייבים להסביר לו. זאת פשוט טעות שהוא עצמו לא הצליח לשים אליה לב – הוא לא הבין שכמו מביים את מכתבי התודה (שהיו כולם אמיתיים!) כך שייראו לעיני כל לקוח פוטנציאלי, כך גם בלט למול כל לקוח המכתב שהוא קיבל, כחייב פרטי, פעולה שלא קשורה כלל לעבודה שלו.

בדומה מאוד לשאלה הקודמת, גם כאן יש צורך לבחון האם ניתן לשלוט בעטיפה של המשא ומתן. המשמעות של התשובה לשאלה זאת היא לא רק האם ניתן לביים אותה אלא עד כמה ניתן באמת ובתמים לשלוט בעטיפה, באריזה של המשא ומתן. ושוב, בדומה לסעיף הקודם, לדעתנו יש צורך לבצע שליטה מקסימאלית מלאה ומוחלטת על כל מה שניתן לשלוט עליו.

האם יכול מנהל שיווק של חברת בנייה לביים תמונה עתידית של

דירה לדוגמה? בהחלט כן. עיצוב מדהים, ריח נעים, צבע מעניין, ריהוט איכותי – והבימוי בעיצומו. האם הוא יכול לביים עד כמה שניתן כי דירות רבות מתוך הפרוייקט נמכרו? כן. שלט עם "נמכר" שנמצא על מספר רב של דירות חזיתיות ייספק את הסחורה הנדרשת. האם איש המכירות שלו יכול לביים מספר אירועי משא ומתן צמודים מאוד אחד לשני כדי ליצור לחץ למכירה של דירה ספציפית (כמו פנטהאוז)? בהחלט. זימון של מספר מתעניינים לאותו יום לאותה שעה לאותה דירת גג יבצע את מה שריבוי רוכשים פוטנציאליים אמור לעשות במהלך משא ומתן.

ברור כי לא ניתן לבצע שליטה אבסולוטית, ולא לכך אנו שואפים כי

דבר זה הוא כמעט בלתי אפשרי. ברם, עדיין מספר עצום של פרמטרים בתוך המשא ומתן כן ניתנים ל"ניהול" כדי לייצר ניצחון או להשיג את המטרה הראשונית. מאחר וכל אירוע של משא ומתן מורכב ממספר עצום של משתנים, כדאי להבין את הנושאים המרכזיים שיכולים לקדם את המשא ומתן ולזהות, במקביל, את הקשיים העתידיים. בשני המקרים – גם

בהזדמנויות של משא ומתן וגם בכשלים עתידיים, יש צורך לבחון עד איזו רמה ניתן לזהות אותם, לנתח אותם ולאחר מכן – לשלוט בהם.

בימוי למול חוסר הבנה וחוסר תכנון

ננסה שוב להציג את התיזה שלנו אבל הפעם מזווית ראייה מעט שונה.

יש הבדל בין פעולה במשא ומתן שיצאה מעולה בלי כוונה מקדימה לבין פעולה שתוכננה מראש, היטב. המטרה איננה כי פעולה אקראית זאת או אחרת תצא היטב (או לא תפעל). הרעיון שאנו מציגים כאן הוא כי כל מה שיכול לסייע ולקדם את המשא ומתן יהפוך להיות לסדרת אירועים מתוכננים ומתוזמנים. וכמובן, במקביל לכך, כל מה שלא מקדם או לא מסייע או פוגע בסיכויי ההצלחה של המשא ומתן – יוסט, יעומעם מראש, ייעלם בצורה מכוונת, יטושטש או יוסר. מראש, בכוונה, בצורה מחושבת ומקדימה. הרעיון הוא לא רק לביים אלא לעשות זאת כדי לא להשאיר דבר ליד המזל או ליד המקרה.

אנחנו רואים כי יש הבדל נוסף, בין ידיעה והבנה לבין ביצוע בפועל.

לא די להבין ולדעת כי פעולה מסויימת מסייע לקדם את המשא ומתן או לדחות אותו. עצם הידיעה לא מסייע. השאלה היא האם פועלים על מנת לבצע זאת בפועל. משא ומתן שנתקע ועולה על שרטון, יכול לעיתים ארוחת צהריים משותפת של הצדדים לפתור את הבעיה. יודעים את זה מודעים לכך, מכירים בחשיבות של זה – אבל השאלה המרכזית היא האם עושים את זה הלכה למעשה. האם ברמת ובתמים יוצאים לאכול ארוחת ערב ביחד על מנת לשבור אווירה רעה שפוגעת בהמשך הדיאלוג עם הצד השני. ושוב, הרעיון הוא לביים את התהליך כדי שלא יבוצע חוסר תכנון אלא להפך – לביים את התהליך כדי שלא יישארו צדדים חשופים שלא תוכננו מראש.

זה המקום גם לציין כי מספר לא קטן של מיקרי משא ומתן,

השינויים שהיו מביאים (לו היו שמים אליהם לב) לתוצאה מצופה – דורשים משאבים מינימאליים. כלומר, היצירה של עטיפה נכונה למשא ומתן על מנת להביא אותו לתוצאה מעולה, לא דורשת הוצאה כספית אדירה או משאבים עצומים אלא בעיקר – חשיבה וראיה נכונה של העטיפה הזאת, של המשא ומתן. מנהלת שמוצאת את עצמה מנהלת משא ומתן למול עמית שלה לעבודה, יכולה באמת להמשיך ולהתכתב עמו במיילים ימים רבים. ברם אם בנקודת זמן של יום אחד היא מזהה כי אין שום התקדמות מכל סוג שהיא

במשא ומתן, עליה לשנות את פורמט המשא ומתן. במידה והיא רוצה להמשיך להתחפר במשא ומתן כתוב היא יכול לעבור לפורמט של "איום" למול העמית שלה במפעל, העתק למנכ"ל החברה, העתק של המכתב ושל המיילים הקודמים למנהלים נוספים. ברם, במידה ומנהלת זאת מבינה את הרעיון שמאחורי מאמר זה היא תקיים פגישה (ולא יותר מיילים) מסודרת מראש עם אותו עמית (רצוי אצלה במשרד), כשלפגישה היא תצרף עוד מספר אנשים רלוונטיים; לאחר שהיא תוודא שיש לדעה ולרעיון שלה קואליציה בקרב אנשים אלו; היא תהיה זאת שתסכם את הפגישה בצורה מסודרת ותעלה את עיקרי הדברים על הכתב.

כפי שהצגנו וחזרנו על כך מספר פעמים רב, העטיפה של המשא ומתן, הצורה בא המשא ומתן נארז – יכולה לקבוע את התוצאה. ככל שהמודעות על כל האלמנטים שיכולים להשפיע על המשא ומתן גבוהה יותר, כך משתפרת התוצאה לאור העובדה שמתרחשת שליטה במשא ומתן. ושוב, חלק לא קטן של האירועים שמהווים את העטיפה של המשא ומתן אינם צורכים משאבים אדירים או הוצאות כספיות גבוהות, אלא בעיקר מודעות והבנה.

פרמטרים לבימוי המשא ומתן

כמעט בכל משא ומתן שנערך יש מספר פרמטרים שניתן לביים אותם, לארגן אותם מראש, להכניס אותם לסדר הרצוי.

1. **מיקום המשא ומתן:** ישנו מרכיב מהותי מרכזי בעולם המשא ומתן והוא מיקום הדיאלוג. במקום סגור או פתוח. במקום ניטראלי או במקום מוטה לטובת אחד המשתתפים. במקום המשדר הוד והדר למול מקום זול ופשוט. למיקום של הדיונים יש השפעה על התוצאה גם מסיבה נוספת והיא היכולת לקיים דיונים שלא על שולחן הדיונים אלא במסגרות פחות פורמאליות (כמו הקפיטריה של בית המשפט).
2. **אקלים פסיכולוגי במיקום המשא ומתן:** כמעט בלי לשים לב, לכל מקום של משא ומתן יש מרכיב מאוד פסיכולוגי. רמזנו על כך בסעיף הקודם, אגב. למיקום המשא ומתן יש אקלים פסיכולוגי שמשפיע על התוצאה של המשא ומתן. מיקום רגוע ושקט למול מיקום אגרסיבי. מיקום שחושב היטב מראש או מיקום שמהווה המצאה של הרגע כי לא תוכנן מראש. מיקום של

נהלים ונוקשות למול מיקום של חשיבה יצירתית מחוץ לקופסא. האקלים הפסיכולוגי הזה של המשא ומתן, יכול לשנות בצורה קריטית את התוצאה של המשא ומתן.

3. **ערוץ תקשורת המשא ומתן:** דנו בנושא זה אבל נציג אותו כעת בצורה מסודרת. יש פער עצום בתקשורת בין הצדדים למשא ומתן כאשר מדברים על משא ומתן באמצעות מייל, טלפון, פקס, צאט, שיחת וידאו, סקייפ, פגישה בישיבה, משא ומתן בעמידה וכדומה. לכל אחד מאמצעי תקשורת אלו יש דירוג, עבור כל צד בנפרד, ליכולת ההשפעה על הצד השני.

כאן המקום לבחון עוד נקודה דומה מאוד. אם ניתן לביים משא ומתן בערוץ תקשורת שבו נוח יותר להעביר את המסרים לצד השני, כך נכון יהיה לעשות. לדוגמא, הצגת מודל פיזי (למול משקיעים פוטנציאליים) תשתפר עד מאוד אם היא תבוצע פיזית למולם. ברם, אם אין מודל פיזי (למרות הבטחות קודמות של היזמים למול צוות המשקיעים) ייתכן כי דווקא שיחה טלפונית או ישיבת וידאו משותפת, יכולה להתגבר בצורה הטובה ביותר על חוסר זה.

4. **מסמכים, דפים, ניירות:** כמות המסמכים שמחזיק כל צד יכולה להשפיע בצורה מאוד חזקה על הצד השני. היא יכולה לגרום לצד השני להבין את הרצינות שבה נלקחו הדברים או, בקצה השני של הסקאלה, את הזלזול בה מבוצע משא ומתן זה. למסמכים, ניירות, דפים, קלרסרים – יש ניראות חזקה מאוד. עצם העובדה שהצד השני רואה מסמכים מסודרים, מאורגנים, מתוייקים בתוך קלסר עם ניילונים נפרדים עם ראשי פרקים ותת נושאים, יכולה כשלעצמה לשנות ולהטות את התוצאה של המשא ומתן.

5. **זלזול / האדרה של הצד השני:** הזלזול או האדרת הצד השני יכולה לעשות שינויים מרחיק לכת בתהליך המשא ומתן, לכל הקשור לתוצאה של המשא ומתן למול הצד השני. לעיתים, האדרה של הצד השני (פרגון, הערצה) יכולים לשנות את דעתו. לא כל שכן, הטכניקות של הזלזול, העלבה – שגם להן יש השלכות והשפעות אדירות במהלך המשא ומתן.

6. **הגורם שיזם את המשא ומתן:** מי יזם את המשא ומתן? מי היה הראשון שמצמץ במהלך המשא ומתן והיה הראשון לוותר במהלך המשא ומתן. ישנם אירועי משא ומתן שבהם האדם הראשון שיוזם ומקדם את המשא ומתן, נתפס בתור הגורם החלש וזה שיוותר הכי הרבה לאורך המשא ומתן העתידי.
7. **עמדות הפתיחה במשא ומתן:** כמובן שעמדות הפתיחה במשא ומתן משפיעות על התוצאה מעצם ההשפעה שלהן על כל התהליך, על המשתתפים, על הויתורים. עבורנו, החשיבות של עמדות הפתיחה היא עצומה. לעיתים משא ומתן או תהליך קצר של מיקוח יסתיים עוד בטרם יתחיל – רק בגלל העובדה שהצד השני פתח את הדברים שלו בעמדות פתיחה קיצוניות וחדות וכאלו שלא משאירות מקום למשא ומתן או מיקוח. לו היה משנה את המעטפת של המשא ומתן, היה בוחר להתחיל את הדיונים עם עמדות פתיחה נכונות יותר, מזמינות יותר או כאלו שמאפשרות לצד השני סוג של חבל לרדת מהעץ.
8. **דרג ניהולי של משתתפי המשא ומתן:** האם מנכ"ל משרד ממשלתי צריך להיות מעורב במשא ומתן בנושא של רכישה מהדקים / שדכנים למשרד? האם הוא צריך להיות זה שפותח את המשא ומתן או זה שמגיע רק לחתימה על ההסכם? מה יכול להשתנות במהלך המשא ומתן (תהליך, תוצאות ביניים, תוצאות סופיות) אם הוא יהיה מעורב (וגם אם הוא כלל לא יהיה מעורב). ככל הנראה יש לעשות חשיבה מאוד עמוקה ולא לתת לשאלה זאת להיפתר בלי שום התייחסות רצינית. ושוב, אחרי שבוחנים את האלטרנטיבות, יש לבדוק מה תהיה הטובה ביותר לצורך בימוי נכון של התהליך.
9. **עזרים תומכים במשא ומתן:** חלק מהמשאים ומתנים מתאפיינים בהשפעה שיש לעזרים טקטיים על המשא ומתן. בעבר, טלפון סלולארי היה סמל סטטוס שהצביע על עושרו של האדם איתו עושים עסקים. רכב גדול יותר או מפואר יותר, יכול היום לעשות את אותה עבודה – וכן, יש לזה השפעה במהלך המשא ומתן.

10. **אלמנטים של הפתעה במשא ומתן:** עד כמה גבוהה היא רמת ההפתעה שיש במשא ומתן בין הצדדים. אם הצדדים מכירים אחד את השני כך יכולת ההפתעה שלהם יורדת. ברם, עדיין יש בעיה אחרת של בימוי המשא ומתן. אזור הנוחות של איש המשא ומתן עלול להיות לו לרועץ מאחר והצד השני זיהה. צד שזיהה את תהליך המשא ומתן של הצד השני ויודע לחזות את המהלכים שלו, כמעט תמיד ניצח במשא ומתן. אלמנטים של הפתעה יכולים להיות מאוד חשובים, כדי לעצב את המשא ומתן.

11. **כמות המשתתפים בכל צד:** יש הבדל מהותי בין משא ומתן שמשתתפים בו שני אנשים (אחד מכל צד) לבין משא ומתן בו נמצאים שלושה אנשים מצד אחד למול אדם אחד. למספר המשתתפים יש השפעה מאוד רצינית על בניה ובימוי המשא ומתן. וכאן המקום לציין כי למול אדם אחד לא מומלץ להושיב שמונה אנשים שונים, בלי שום הודעה מוקדמת. זה נכון שנציג משא ומתן אמור להיות מיומן גם למול אירועים אלו אבל עדיין, יש טעם נימוסי לפגם, להושיב שמונה איש בהפתעה מוחלטת, למול נציג משא ומתן אחד בודד.

12. **רמת הזלזול בצד השני:** ישנם אנשים שהמומחיות שלהם היא להשפיל את הצד השני ולזלזל בו מהלך ניהול משא ומתן. הם מומחים בהריסת מערכות יחסים לנוכח היכולת האדירה שלהם לקחת אנשים ולגרורם להם לתחושות רעות. אגב, על אותו ציר בדיוק ישנם אנשים שמומחים בלנהל משא ומתן המבוסס על פרגון ועידוד לצד השני.

13. **התאהבות במשא ומתן:** אחת הבעיות הקשות בעולם המשא ומתן, ובעיקר בעיצוב תהליך המשא ומתן, קשור לעובדה שאנשים מתאהבים בתהליך המשא ומתן. זה יכול להיות כתוצאה מעידוד או פרגון שהם מקבלים על עצם היותם במשא ומתן, זה מתרחש לעיתים כאשר המשא ומתן כשלעצמו נותן תועלת וערך אישי עבורם או מכל סיבה אחרת. יש לעיצוב תהליך זה יתרון כי הצד השני מגיע למשא ומתן וחסרון – הצד השני לא מעוניין לעזוב את המשא ומתן.

ושוב, אם רוצים לעצב ולביים משא ומתן שיתאים לצרכים ולתוצאות המקצועיות הרצויות, יש לעצב אותו בצורה כזאת בדיוק שיגרום לצד השני להתאהב במשא ומתן. זה יכול להיות, לצורך הדוגמא, במצב בו הצד השני לא רוצה לנהל משא ומתן בשום פנים ואופן, ודווקא עיצוב התהליך וביום אירועי משא ומתן שהם מהנים, יכול לתת פתרון מעולה. כך אפשר לעשות גם לאירועים בהם הצד השני מתקשה לחשוב על משא ומתן או פשוט מסרב להגיע לדיאלוגים ולנהל את הקונפליקט. יצירה של מקום שיהיה לו נעים, נוח וכיף למשא ומתן, עם אווירה טובה, תגרום לו להתאהב בתהליך המשא ומתן ועל ידי כך להוביל אותו לתוצאה המצופה.

14. **הכנה מקדימה לפגישה:** נושא זה טופל עשרות פעמים במאמרים ובספרים אבל יש לו קשר ישיר גם לעטיפת המשא ומתן. צוות שמגיע מוכן, פשוט עושה עבודה טובה יותר. ההשפעה של צוות מוכן על עיצוב התהליך וניהול המשא ומתן ובפרט על תהליך הבימוי שלו – עצומה.

15. **התערבות גורם בכיר ביותר, בצורה לא פורמאלית בסוף המשא ומתן:** קיימת שיטה מדהימה שבאמצעותה ניתן לביים את המשא ומתן כך שהוא יפעל לטובתו של האדם שביים את המצב. דיאלוג שנמשך בין מנהלת משאבי אנוש (של חברה מאוד גדולה במשק הישראלי) לבין זמר מאוד ידוע (ביחד עם האמרגן שלו), לגבי המחיר שייגבה מהחברה לערב עובדים. השעות סגורות, המועד סגור, מספר העובדים ידוע. הם סיכמו על הגברה, חזרה, מספר נגנים ונשאר לסגור את המחיר הסופי בלבד. הם התחילו את השיחה על המחיר. הפער עמד על 10,000 שקלים.

חמש דקות לאחר שהתחיל הדיון (לאמיתו של דבר – זה היה חמש דקות של וויכוחים קשים מאוד), נכנס לפתע לחדר מנכ"ל החברה. זה אדם מאוד מוכר, מאוד ידוע וכזה שנמצא בתקשורת חדשות לבקרים. הוא נכנס פנימה ולחץ בחמימות את ידו של האמרגן אבל בעיקר את ידיו של הזמר. המנכ"ל הביא אחרי כמה דקות לזמר המפורסם מוצר אחד מתוך המוצרים שהחברה משווקת ובמקביל הוא הבטיח להביא עבורו צלמי פפראצי לערב

העובדים והבטיח לתת לו פרוייקט נוסף אצל חבר אישי שלו (גם הוא מאוד מוכר). הם נפרדו כידידים והחווה נחתם למול האמרגן עם ההנחה של ה 10,000 שקלים שביקשה מנהלת משאבי אנוש. מה היה קורה בלי כניסתו של אותו מנכ"ל? קשה לדעת אבל ייתכן כי העסקה לא היתה נסגרת.

16. **תזמון הפגישה או המשא ומתן:** ככל שהמשא ומתן מתקרב יותר אל הסכמה, יש צורך ביותר שיחות או פגישה הבהרה בין הצדדים. התזמון יכול להיות חלק מאוד חשוב בתהליך הבימוי של המשא ומתן. פגישות צפופות אחת אחרי השניה או פגישה במרווח גדול מהקודמת. פגישה שמסתיימת בתזמון הפגישה הבאה למול פגישה שהסיום שלה לא כולל החלטה על דיון נוסף. כל אלו, קובעים את בימוי המשא ומתן.

ההשפעה של אריזה גרועה

נדמה לרגע מצב בו צד אחד מבקש להיפגש עם הצד השני. מתואמת פגישה די דחופה ואז, רגע לפני קיומה של הפגישה, מתברר כי הנציגה של הצד השני מבקשת לבצע שינוי מינורי וקטן ולהעביר את הפגישה למקום אחר. כשמגיעים לנקודת המפגש מתברר שנציגת הצד השני בחרה במקום רע במיוחד. אין כמעט פרטיות, אין איפה לשבת בצורה נינוחה והרעש שעולה מהכביש הוא כמעט בלתי נסבל. בנוסף, חמש דקות לאחר תחילת הפגישה מתברר כי הנציגה של הצד השני לא הביאה את כל המסמכים, לא זוכרת בדיוק מה סוכם בשיחות המוקדמות. כדי להוסיף חטא על פשע מתברר כי הטלפון הסלולארי שלה לא הושתק בכניסתה לפגישה וכי היא בכל כמה דקות עונה לטלפון. בכל שיחה כזאת שהיא עונה היא צועקת אצל במשרד על אדם אחר. ועכשיו, צריך לנהל למולה ואיתה את המשא ומתן. הרעיון שמאחורי דוגמא זאת (שלקוחה מתוך אירוע אמיתי לחלוטין שהסתיים בצורה גרועה להפליא) היא כי אדם שמכיר את תחום המשא ומתן לפרטי פרטים מסוגל, יכול ואף מתגבר בקלות עלפני אירועי עטיפה מסוג זה. אם האדם הרגיל היה מושפע מהעטיפה הזאת בצורה שהיתה גורמת לו להימלט מאותה אישה ולסיים את המשא ומתן בלי שום תוצאות, המומחה למשא ומתן פועל אחרת לחלוטין. הוא מזהה כי האריזה מפריעה לו בחשיבה,

התנהגות, עמדותיו. הוא מוצא את הדרכים להתגבר על הטיית אלו ולהמשיך לנהל למול אותה אישה את המשא ומתן. כלומר, גם במגרש שהוא לא המגרש הביתי וגם בתנאי לא נוחים ולא אפשריים וגם בעטיפה שמציגה "איך לא מנהלים משא ומתן", עדיין טווח הדיאלוג עם הצד השני חייב להיות רחב מאוד. עדיין, למרות הכל היה צריך להמשיך את השיחה עם אותה נציגה גם כאשר כל גופה וגם המהות של הדיון הפגין זלזול, חוסר כבוד וחוסר נימוס כלפי הצד השני.

ושוב, לא תמיד ניתן לזהות את הפרמטרים העדינים מאוד שגורמים לאותה אריזה של המשא ומתן להיות מְטָה (BIAS). לא תמיד אלו הם דברים גדולים, בולטים. לעיתים הם מסתתרים מתחת לאריזה עדינה, כמעט בלתי ניגלית לעין של הצד השני למשא ומתן. אדם שהוא בעצמו מומחה משא ומתן, המבין בעולם התוכן המורכב של משא ומתן, מכיר ומזהה, ידע לבצע את ההבחנה החשובה הזאת. מומחה משא ומתן יבצע את ההבחנה המלאה בין עטיפה שהיא נגדו שמבוצעת על ידי הצד השני. בנוסף, הוא יוכל לזהות את הדרכים בהם הוא יכול לשלוט ולהשפיע על אותה אריזה כך שהיא תהיה הנכונה ביותר עבורו וזאת שמקדמת עד כמה שניתן, את המטרות שלו למשא ומתן.

אולי שאלה נוספת שיש לדון בה בנושא חשוב זה – האם ייתכן כי האריזה הנחותה שמגיעה מהצד השני של המתרחס נערכה בכוונה או בטעות. כך נשאל האם זלזול מופגן של הצד השני (דרג ניהולי נמוך מאוד שמגיע לדיונים, הגעה לדיונים עם מסמכים שגויים, חוסר נוכחותו של איש מקצוע בחדר, הפרעות חוזרות ונשנות של שיחות טלפון פרטי שמצלצל מדי כמה דקות, כניסה ויציאה לחדר הישיבות של גורמים רבים שמסיטים את הנושא ועוד) – משפיע בצורה ה"נכונה"? האם יכול להיות שהצד השני עשה את כל מה שרשמנו כאן אבל לא התכוון להגיע לא מאורגן, לא תכנן לעומק את המשא ומתן, לא ידע שיהיו כל כך הרבה הפרעות באותו יום – ועדיין הוא "רציני" במשא ומתן. התשובה היא כן. יכול להיות שהוא רציני במשא ומתן למרות שהאריזה שיצר במו ידיו, מעידה אחרת.

עד לכאן, הצגנו את ה"אריזה הפגומה" ואת ההשלכות שלה מזווית ראייה אחת, חשובה מאוד. בנוסף לכך, כדאי להציג את העטיפה השגויה של תהליך המשא ומתן גם בזווית נוספת. גורם שמגיע למשא ומתן ורמת השאננות שלו לגבי ההצלחה שלו גבוהה מאוד, עלול למצוא את עצמו מפסיד במשא ומתן. ההפסד ינבע, בגלל השאננות שהפגין ובגלל יחס מבזה או משפיל

כלפי הצד השני או בגלל הכנה טובה יותר של הצד השני (הצד החלש). כאשר צד אחד מאוד בטוח בניצחון שלו ובכך שהצדק עומד לצידו, הוא עלול שלא להכין שיעורי בית, לא להגיע עם הדפים הנכונים או עם הסקיצות, הוא עלול לטעות ולאפשר לצד השני להכין טיוטא ראשונית וכדומה. צד זה, חזק ככל שיהיה, עלול להפסיד אך ורק בגלל האריזה בה הוא שיחק את משחק המשא ומתן. האם זה נעשה בכוונה, ייתכן שלא. ייתכן שמבט פנימי נוסף של אותו גורם שאנן, היה מבהיר כי יצירת מעטפת של שאננות ושחצנות על הצד השני, יכולה להחמיר את המצב. ייתכן כי חשיבה מחודשת, היתה מביאה את השאנן לשינוי תפיסה כלפי הצד השני, ועל ידי כך להישגים מעולים במשא ומתן.

יש דוגמא מעניינת נוספת לאריזה שלילית של משא ומתן. הצטרפתי לאיש מכירות שהיה במהלך משא ומתן. בתהליך ההכנה (שנערך במהלך נהיגה אל משרדו של הלקוח הפוטנציאלי) הוא עבר היטב. זכר כל פרט, ידע כל אפשרות לניהול המשא ומתן והכיר את מרבית הטקטיקות של הצד השני. כחצי שעה לאחר מכן, איש מכירות זה, התיישב בצורה מקצועית למול הלקוח, ביצע איתו שיחת נימוסים קלה ולא מחייבת ואז החל שוב המשא ומתן. כחצי שנייה לאחר מכן הלקוח ביקש להציף שוב באחת הטבלאות שסופקה על ידי נציג המכירות. לקח לנציג המכירות מעל חמש דקות, לרוקן את כל התיק שלו (על שולחן חדר הישיבות) עד שהוא הודיע כי הטבלה נמצאת. וכן, היא היתה. דף שעבר מספר עצום של תיקונים ועטים, מילים ואותיות חלקן בעברית וחלקן באנגלית. הדף היה כאילו יצא מתוך מכונת "עיקום דפים". הלקוח היה בשוק. זאת היתה הטבלה החשובה ביותר שמצביעה על הנתונים הטכניים של המכונה. באותן שניות היה ברור לכל הצדדים על השולחן כי אין יותר משא ומתן ואין יותר דיאלוגים. הלקוח פשוט ביקש שנצא מהמפעל שלו. בגלל חוסר הכנה מקדימה של המעטפת, בגלל שאיש המכירות לא בא עם ניירות עטופים בתוך ניילון או קרטון מכבד, בגלל שהטבלה היתה מקומטת ונראתה נוראה – המשא ומתן הסתיים.

ההשפעה של אריזה מעולה

כפי שהצגנו את האריזה הגרועה, ננסה להציג את האריזה הנכונה. הפעם, המלאכה שלנו הרבה יותר מורכבת. בניגוד לאירועים בהם האריזה השגויה פגעה והרסה את מרבית סיכויי המשא ומתן, הרי שבאריזה טובה

ומקצועית, קשה להראות את ההשפעה הישירה שלה על המשא ומתן. לעיתים, הסיבה היא כי אין לה השפעה ישירה וחד משמעית ולעיתים הסיבה היא כי היא משפיעה כל כך חזק עד שכמעט לא ניתן להבחין בה. נסביר שוב – לעיתים, בגלל היכולת החזקה כל כך של אריזה להשפיע על המשא ומתן, דווקא בגלל סיבה זאת, קשה לזהות, לאדם שאיננו מומחה במשא ומתן, את האריזה עצמה.

בחלק מתוך הדוגמאות שנציג, יש קושי אמיתי לשייך את האריזה על התוצאה. קשה מאוד לשים את האצבע ולומר לכל מי שהיה במהלך המשא ומתן, במהלך הדיונים ובמהלך המיקוח – כי הסיבה לכך שהיתה הצלחה והתוצאה היתה מעולה, היא בגלל ובעקבות בימוי נכון וחכם של האריזה. יש קושי אמיתי לעשות כן, מעצם העובדה שישנה כביכול הקטנה של צוות המשא ומתן ותרומתו להצלחה. במציאות של היומיום, הודאה כי המעטפת עזרה למשא ומתן, אין בה שום דבר כדי לגרום לאיש או לצוות המשא ומתן להרגיש רע. אין באריזה טובה שמסייעת לאנשי המשא ומתן, בכדי להקטין באלפית המילימטר את חשיבות פעילותם.

דוגמא מאלפת למשא ומתן בו התוצאה המעולה התרחשה בזכות ניהול נכון של האריזה, היתה במשרדו של סוחר רכבים. המשא ומתן היה בין אחד העובדים הזוטרים בתוך המשרד לבין מנהל צי רכב שרצה לרכוש שבעה כלי רכב (בסכום כולל של מעט יותר משלוש מאות אלף שקלים) שהיו ברשותו של בעל מגרש המכוניות יד שניה. שעתיים של משא ומתן עולים על שרטון ומנהל התחבורה מחליט כי אין יותר טעם להמשיך את המשא ומתן ויוצא החוצה. מנהל המגרש מקבל דיווח מאיש המכירות שלו ויוצא פיזית אל הלקוח המכובד. הוא מבין כי האירוע דורש החלפה של נציג המכירות ומציב למול קצין הרכב, את אחד מהשותפים הנוספים של המגרש. פחות משעה נוספת של משא ומתן, והעסקה נסגרה. בלי החלפת נציג המשא ומתן, לא היה ניתן לסגור את הפערים בין הצדדים.

נציג דוגמא נוספת. איש גבייה במשרד עורכי הדין המתמחה בגביית חובות עבור בנקים, קיבל החלטה כי דיאלוגים טלפוניים בלבד, עם חייב של בנק, "מזמינים" אותו להמשיך ולהימנע מהפקדות כספים לטובת החובות שלו. כל הניסיונות לבצע עיקולים על החשבון שלו, לא צלחו. נציג הגבייה קיבל החלטה להיפגש עם החייב. הוא זימן את החייב אליו למשרד. במקום לכעוס עליו, לצעוק עליו ולהטיף לו מוסר, הוא שינה את הגישה שלו כלפי החייב. הוא הקשיב לו. החייב היה איש עסקים שכשל ולא הצליח להחזיר

את חובותיו לבנק אבל הוא החל לעבוד בתור איש מזגנים עצמאי. הם הגיעו להסדר חדש שאיפשר אורך נשימה טוב יותר לחייב (יותר תשלומים של סכומים נמוכים יותר). בתוך שנה ושלושה חודשים החוב שולם במלואו. אצל אחד מלקוחותינו, זיהינו כי במהלך המשא ומתן, משמש המחשב של הפקיד שנמצא מול הלקוח, ככלי מאוד חשוב להעברת מידע. אחת לכמה דקות הפקיד מסובב את הצג של המחשב כלפי הלקוח. זה נדמה היה כאילו בשאר הזמן יש לו מה להסתיר מהלקוח. המלצנו להוסיף צג מחשב שיופנה כל הזמן למול הלקוח, כדי שהמידע שנמצא על הצג של נציג הארגון יהיה זמין גם ללקוח לאורך כל שלבי המשא ומתן. התוצאה הדהימה גם את הסקפטיים ביותר בחברה והרבה יותר משאים ומתנים הוכתרו בסגירה מוצלחת בגלל הרעיון של השקיפות ושיפור הנוחות כלפי הלקוחות של הארגון. מאחר ולא היה לפקידים שום מידע להסתיר, שום נתונים שלא היו גלויים ללקוחות שלהם, המשא ומתן יכול היה להיות יותר שקוף ופחות מפחיד – והתוצאה, לאור הוספת המסך הנוסף שהופנה ישירות כלפי הלקוח, היתה מעולה.

סיכום פרק מעטפת המשא ומתן

אחד האתגרים המעניינים שיש במהלך פגישה בין יועץ משא ומתן לנועץ הוא הדרך להציג בפני החניך את הדרכים שאינן טכניקות או טקטיקות שיכולים להוביל את הדיאלוגים הצפויים לכדי הצלחה. קל מאוד לדון איתו על טקטיקות במשא ומתן, טיפים, עשה ואל תעשה – הרבה יותר מורכב יהיה לנהל דיון מלא ומורחב על החלק הלא פחות חשוב של המשא ומתן – על המעטפת.

חלק זה, כפי שניסינו להראות, נוגע לעשרות נקודות שבאות לידי ביטוי במהלך המשא ומתן באופן שאינו בולט, לא חד משמעי ולא כזה שנראה כקריטי לתוצאת המשא ומתן. ישנם אירועים קטנים במהלך המשא ומתן, מיקומים של אנשים, ערוצי תקשורת שהם, דווקא הם ניראים כנדושים או לא מאיימים. רצף של נקודות שיתכן שאיש לא שם אליהם לב, כמעט בלתי מורגשות. ורשימה ארוכה זאת מהווה את המעטפת. ודווקא המעטפת הכמעט שקופה ובלתי מורגשת – משפיעה בסופו של דבר על התוצאה הסופית.

פעמים רבות (רבות מדי לטעמנו) – ניתוח של משא ומתן שנכשל, מצביע על פגם באריזה, במעטפת – שהוביל את הכישלון. לעיתים זה יהיה בלתי מורגש ולעיתים לא יהיה נעים לדון בנושא זה כנושא שהוביל לכישלון המאמצים למשא ומתן. הקושי האמיתי יהיה להודות כי המשא ומתן נכשל רק בגלל טעות טכנית, שגיאה לוגית, או מיקום פיזי של המשא ומתן. מספר רב מדי של אירועי משא ומתן שיכלו להבשיל לכדי סגירה עם תוצאות מעולות, הגיעו למצב של מסמוס או דעיכה בלי יכולת חזרה, רק בגלל שהאריזה של המשא ומתן היתה שגויה או שלא הושם לה תשומת לב. בפועל, בעולם אוטופי, למעטפת אין שום השפעה על התוצאה הסופית. הצד שצודק יותר מנצח. הצד החלש מפסיד. הצד שטיעונו מבחינה אבסולוטית הם הרבה יותר אמיתיים ומהימנים הוא זה שצודק ומנצח. בפועל, המציאות מראה דברים שונים לחלוטין. נכון, לליבת המשא ומתן יש השפעה אדירה על תוצאת המשא ומתן אבל גם על המעטפת. גם כאשר לא נעים לדון במעטפת במקום בהם הליבה היא חשובה – לאריזה יש משמעות עצומה על התוצאה הסופית.

הטיות פסיכולוגיות במהלך משא ומתן

כמה מתוך החלטות של אנשים וארגונים הם כלכליים, מסחריים ועסקיים מוצהרים? כמה פעמים מתקבלות החלטות בתהליכי משא ומתן שאין בינם לבין ההיגיון דבר ולא חצי דבר? האם מרבית בני האדם הם רציונאליים או אמוציונאליים?

התשובות לשאלות אלו אינן כה ברורות, לא כה פשוטות ולבטח לא מובנות מאליהן. במהלך כל אירוע של משא ומתן יש נתונים כספיים שמופיעים, קיימים סכומים, כמויות, היקפים, לוחות זמנים וכדומה. אלו הם נתונים שניתן למדוד אותם בקלות רבה מאוד. שמונה שקלים יותר זול מאשר תשעה שקלים והוצאה של שבעה וחצי שקלים חוסכת חצי שקל נוסף. אלו הם נתונים פשוטים וברורים שכאשר הם עולים וצפים במהלך הדיונים והפגישות במשא ומתן – קל להבין ולהתמודד.

מה היה קורה בעולם בלי פסיכולוגיה? עולם המשא ומתן, היה הראשון להיעלם מעל פני השטח. היתרון שבעבודה עם אנשים, בני אדם, קבוצות, התאגדויות – תמיד היו ותמיד יהיו צרכים פסיכולוגיים. תמיד היו ותמיד יהיו, בהתאמה, הטיות פסיכולוגיות. ולעיתים נדמה שככל שיש יותר אנשים כך המכפלות עולות בחזקה שלישית או רביעית כאשר מצטרף לאותה קבוצה קטנה האדם השלישי או הרביעי.

וכמובן, מתחת לפני השטח, יש גם פסיכולוגיה בין המשתתפים. מתקיימת תקשורת בין אישית, מתרחשים אירועים של הבנה, מתח, ידידות, איבה, אמון ועוד. בדומה, מתרחשים גם אירועים שמבוססים על הטיות פסיכולוגיות (Psychological Biases). הטיות אלו מתרחשות בכל אירוע של משא ומתן. אפשר, אם להיות כנים, להגיד כי אין כמעט מערכת של משא ומתן שלא מתקיימות בה הטיות פסיכולוגיות – אצל שני הצדדים.

אם כך, יש צורך להכיר את ההטיות הללו בצורה מסודרת, על מנת להבין ממה כל צד מושפע ולבחון את האפשרות להשפיע על הצד השני, באמצעות חיזוק הטיות אלו או יצירתן בצורה מלאכותית. יש לזכור כי חלק מתוך ההטיות הללו מנוגדות אחת לשניה – דבר שדורש מהנושא ונותן להיות עירני ביותר הן לעצמו הוא והן לצד השני, על מנת לבחון ולהבין אותו טוב יותר. חלק מתוך ההטיות הן בעלות שם זהה אבל פירושים שונים. חלק מתוך ההטיות מדברות על כיוונים דומים מאוד אבל ייתכן, מזווית ראייה מעט שונה.

רשימת ההטיות הפסיכולוגיות של הצדדים, במהלך משא ומתן

נציג כעת את הרשימה (רשימה חלקית בלבד), של ההטיות הפסיכולוגיות שחווים צדדים למשא ומתן. חלק מהטיות אלו יהיו הטיות פסיכולוגיות של קבלת החלטות בתהליך המשא ומתן, חלק יהיו הטיות בתהליכי החשיבה בתפיסת המשא ומתן, חלקן יהיו הטיות קבוצתיות הקיימות ומתקיימות במהלך המשא ומתן ועוד ועוד :

- (1) **עקרון העדר א'**: מה שעומד בבסיס הטיה סוציולוגית זאת היא מה שכולם עושים זה הכי נכון, הכי טוב והכי חכם. אם כולם עושים הרי לא יכול להיות שכולם טועים. אם כולם קונים מוצר X אז הוא בטח מוצר מעולה כי לא יכול להיות שכולם טועים. אם כולם לא מנהלים משא ומתן על המחיר בסופרמרקט אז אף אחד לא צריך לנהל משא ומתן עם המנהל על המחיר של שום מוצר. כי כך כולם עושים.
- (2) **עקרון העדר ב'**: עקרון העדר קובע בצורה נחרצת כי אנשים הולכים אחרי מובילי דעת קהל. גם במשא ומתן, גם בקבלת החלטות, גם בהחלטות קטנות ופשוטות וגם בהחלטות מורכבות. מובילי דעת קהל יכולים להיות אומנים, זמרים, פוליטיקאים, שופטים, דוגמניות. חלק עצום ממדורי הרכילות בנויים על עיקרון זה אבל גם תהליכי משא ומתן: אם עקרון העדר הראשון היה מכוון יותר להליכה אחרי "כולם" וקניה או רכישה או צריכה של מה ש"כולם" קונים, כאן הרעיון המסדר הוא רכישה של מה שהמנהיג קונה או עושה.
- (3) **גם אני**: די דומה לעקרון העדר אבל מעט אחרת. מדובר בהטיה של אנשים שלא אוהבים להיות ראשונים אלא מעדיפים להיות שניים. הם לא ייקחו סיכון להיות ראשונים או להיות אלו שפותחים – הם יעדיפו להגיב ולהיות שניים. ניתן לראות את זה גם בארגונים – למול ארגונים וחברות פורצי דרך, משנות תפיסה של הלקוחות, כאלו שיוצרות חוויות מדהימות אצל הלקוחות – ישנן ארגונים שממתינים לראות מה יעשה המתחרה ולפי זה הוא פועל.
- (4) **אני ראשון**: יש קבוצה של אנשים שבמהלך משא ומתן מתנהגים בהטיה הפוכה לעקרון העדר וזה אני ראשון. ב"אני ראשון" המטרה של אותן אדם או אותו גוף, היא להיות הראשון שמנסה, הראשון להתנסות, הראשון לחוות. אותם אנשים, בניגוד לעקרון העדר, מעוניינים להיות

- הראשונים לקבל, לקנות, לעשות או לייצר. סוג של חדשנות מאפיינת אותם וסוג של הסתייגות מהפעילויות של הכלל, של מרבית האנשים.
- (5) **קללת המנצח:** לכאורה, המנצח במשא ומתן צריך להיות מרוצה, שמח בחיקו, הוא הצליח במשא ומתן למול הצד השני. ברם, קללת המנצח היא יכולה להיות קשה מכל דבר אחר. הוא הצליח להשיג את מה שביקש אבל היישום בפועל הוא בלתי אפשרי או גוזל ממנו זמן שלא נלקח בחשבון. הוא הצליח לסיים את המשא ומתן בנקודה עוד יותר טובה מאשר הקווים האדומים מהם חשש ובכל זאת, שנה לאחר מכן (ולעיתים אפילו הרבה פחות), הוא מרגיש כי עשה עיסקה גרועה במיוחד.
- (6) **דיסוננס קוגניטיבי:** בדומה לקללת המנצח גם כאן האדם הצליח במשא ומתן. ברם, כמה שעות לאחר סיום המשא ומתן מתחילות לחלחל בו ספקות לגבי ההצלחה שלו. אולי, כך הוא שואל את עצמו, אפשר היה להשיג את זה במחיר טוב הרבה יותר. כעת, רמת הביטחון העצמי שלו בהצלחה שלו, פוחתת עד מאוד.
- (7) **אפקט נעלי הבית הישנות:** במשא ומתן, יש צורך לחדש, לרענן את הטקטיקות ואת הטכניקות לניהול משא ומתן. אפקט נעלי הבית הישנות דן ביכולת של אדם לחדש ולרענן – בפרט כאשר נוח לו עם הטכניקות שבעבר פעלו. בניהול משא ומתן, עלול להיווצר מצב בו נעלי הבית הישנות מתאימות היטב, ואז אפקט זה מתאים. ברם, אפקט זה חשוב מאוד כי בחלק אדיר של האירועים, דווקא נהלי הבית הישנות, במהלך המשא ומתן הנוכחי לא מתאימות. לא אותם שחקנים, לא אותו מחיר, לא אותו מגרש ולא אותם מהלכים קודמים. מדוע להפעיל כלי משא ומתן שבעבר פעלו על אירוע דומה בצורה עיוורת בלי להפעיל שיקול דעת? אפקט נעלי הבית הישנות בניהול משא ומתן עלול להיות הרסני הן על התהליך והן למול התוצאה.
- (8) **זיכרון מעולה על הצלחות ודמנסייה על כישלונות:** חלק מתוך ההטיות עוסקות בזכרון של אנשים במהלך המשא ומתן. ישנה קבוצה גדולה של אנשים שזוכרת היטב את ההצלחות שלהם במשאים ומתנים ונמנעת (לא בכוונה) מזיכרון של כישלונות. באותן שניות בהן אדם צריך לחזור ל"תיבת הזיכרון" שלו ולבחון את ההצלחות, זאת פעולה קלה מאוד. יש לו המון. באותן שניות בהן הוא צריך לבחון את "התיבה" ובה יש כשלונות, גם זאת פעולה קלה מאוד. היא כמעט ריקה. האדם תמיד צדק ולעולם לא כשל ולא טעה. המציאות, כמובן, שונה לחלוטין.

- (9) **אחד ועוד אחד שווה ששת אלפים שלוש מאות שבעים ושלושה שקלים ושניים עשרה אגורות:** מספר אנשים לא קטן מבצע היקשים. הם עושים זאת על סמך מידע חלקי או מידע חסר, בתוספת של דמיון פורה או ביחד עם היסטוריה זאת או אחרת. הם לוקחים פרטים קטנים, חסרים, אקראיים והופכים אותם לסיפור מלא, שלם, החלטי. לעיתים, אגב, אין שום קשר בין המציאות לבין הסיפור שהומצא על ידם.
- (10) **אפקט הרושם הראשוני:** מה שעומד בבסיס תהליך זה הוא פשוט ביותר, הרושם הראשוני שיש לנושא ונותן על הצד השני קובע את ההחלטה הסופית שלו. אפקט זה מתעמם ככל שיש יותר דיונים ויותר שיחות, ומתעצם ככל שהמשא ומתן קצר יותר.
- (11) **אפקט ייחוס חיצוני / פנימי:** בהטיה זאת אנשים מייחסים הצלחות שלהם במשא ומתן ליכולות המדהימות שיש להם וכשלונות שלהם, לצד שני אגרסיבי או לצד שני אליים או קשוח במיוחד. באפקט הזה נוטה האדם לייחס לעצמו וליכולות שלו את כל ההצלחות שלו ואת הכישלונות למזל גרוע במיוחד או לפרטנרים שסטו מדרך הישר. אפקט זה נותן חוויה מאוד מעניינת לצוות משא ומתן – ההצלחות שייכות להם אבל הכשלונות שייכים למנהלים שלהם, ללקוחות שלהם או לספקים שלא הסכימו לקדם את המשא ומתן ועוד.
- (12) **החלטות קטנות איטיות וגדולות מהירות:** קיימת הטיה מרתקת שעוסקת בשאלה, בניהול משא ומתן, היכן יהיה קל יותר לקבל החלטות על 10 שקלים נוספים. האם בעסקה בה מעורבים סכומים של מאות אלפי שקלים או בעסקה של שלושים שקלים. התשובה היא כי בעסקה של מאות אלפי שקלים יהיה הרבה יותר קל לקבל עוד עשרה שקלים מאשר בעסקה של עשרה שקלים. אגב, בשתי הדוגמאות התוצאה היא רווח / הפסד של עשרה שקלים.
- (13) **העדפת ההווה על העתיד:** בגישה זאת האדם שחוהה הטיה זאת, מעדיף באופן ברור ומודע את ההווה על פני העתיד. עברו העתיד הוא משהו דמיוני שלא יקרה בשעתיים שלוש הקרובות ואת זה הוא מעדיף לשכוח או להתעלם. את ההווה הוא רואה, חווה ולכן הוא מעדיף את הזמן הנוכחי על פני הזמן העתידי.
- (14) **שנאת סיכון:** הטיה זאת גורמת למספר גדול של אנשים להעדיף את הדברים הבטוחים, הידועים והמוכרים, על פני לקיחת סיכונים. אפקט שנאת סיכון מאפיין קבוצה מאוד רחבה של אנשים שלא לקחת שום

סיכון במהלך המשא ומתן ויותר מכך, להעדיף את הבטוח, על פני הלא וודאי.

15) אפקט הטיית ייחוס: סוג זה של אפקט דן ביכולת להסביר את השונה במהלך משא ומתן, באירועים שלא קשורים (ולא נכונים בחלק מהמקרים). אפקט זה גורם לאנשים שלא מצליחים להבין אירועים במהלך המשא ומתן, לתת להם פרשנות שמייחסת דברים שלא היו ולא קיימים במציאות אבל נוחים לתפיסה במוח.

16) אפקט השיער האפור: שני אנשים אומרים את אותם משפטים במהלך המשא ומתן, אחד וותיק יותר והשני יותר צעיר. הצעיר ניתפס כפחות מנוסה ובעל פחות ניסיון עם פחות סמכויות. הוותיק שאמר את אותם דברים וחזר על אותם מילים של הצעיר, נתפס כאמין יותר. יאמינו לבעל השיער האפור יותר. אותם דברים, ניסוח זהה לחלוטין, אותו מידע – והבכיר בעל השיער האפור יצליח לשכנע בצורה טובה יותר.

17) אפקט "אם לא מתאים זה לא קיים": ישנה קבוצה של אנשים שבכל פעם שהם נתקלים במידע שפוגם ביישורת המשא ומתן עליה הם החליטו, הם מתעלמים ממנו. אם הם קיבלו החלטה כי הטכניקה הטובה ביותר במשא ומתן היא שיטת החוקר הטוב והחוקר הרע, שום מידע שמצביע כי שיטה זאת שגויה לא תישאר אצלם בזיכרון. רק מידעים שתומכים בשיטה או בטכניקה שהם בחרו, תיאגר.

18) הטיית האופטימיות היתרה: הטיה המבוססת על העובדה שאם אירועים גרועים לא קרו בעבר הם גם לא יקרו בעתיד. במקביל, אלו שחווים את האופטימיות היתר עלולים להגיע "שבעים" למשא ומתן, עם מעט שיריון או הכנה מקדימה, מאחר והם מאמינים כי לא יכול לקרות או להתרחש רע, גרוע או הונאות – בעיקר על בסיס זה שבעבר זה לא קרה ולא התרחש למול נושא ונותן זה.

19) אל תבלבל אותי עם עובדות: גם כן, בדומה לגישה הקודמת, הרעיון המרכזי הוא כי העובדות מצביעות על כך שהשיטה שבה הם בחרו שגויה. הם בחרו מקום לא נכון לנהל בו משא ומתן או נציג שגוי. במקרי "אל תבלבל אותי עם עובדות" אותם אנשים פשוט לא מסוגלים לקלוט מידע עובדתי שנוגד תפיסות שלהם או גישות וכדומה.

20) הטיית הלחץ חברתי: כמו גם עקרון העדר, גם כאן יש לחץ של קבוצה של אנשים אבל הפעם הלחץ מגיעה מעט אחרת. בעוד שעקרון העדר מדבר על החלטה שכולם עושים ואותו אדם שמושפע עושה את זה כי

כולם עושים את זה, כאן הלחץ החברתי פועל אחרת. בהטיה זאת חש הנושא ונותן בהתנהגות של שאר האנשים שנמצאים איתו כגורם משפיע בתהליך המשא ומתן.

(21) **אפקט הבעלות א'**: אפקט הבעלות אומר כי כל מה שהוא של אחרים, שווה מעט פחות ממה שווה זה "שלי". אם זה "אצלי", והיה בבעלותי וברשותי, זה חייב להיות שווה יותר מאשר אותו דבר שהיה אצל אחרים. אותו מוצר בדיוק, בגלל שהיה אצל אדם אחר, הוא כעת משומש, פחות טוב ולבטח תוחזק בצורה פחות טובה ופחות מקצועית ואמינה מהצורה בה "אני" תחזקתי את זה.

(22) **אפקט הבעלות ב'**: אם יש משהו שצד אחד השיג במהלך המשא ומתן, במהלך המשא ומתן, על ידי משא ומתן או על ידי ההצעה של הצד השני, אותו צד שהשיג אותו הוא כבר הבעלים של זה ולא ניתן לקחת ממנו את זה. כל הישג שנצבר במהלך המשא ומתן שייך לצד שהשיג אותו ולכן כל הרעה ונגיסה בהישג זה, היא פגיעה בבעלות.

(23) **הטיית הניסיון הרע**: בהטיה זאת אנשים נוטים לייחס לניסיונות רעים וגרועים השפעה חזקה גם לעתיד. אלו שהטיה זאת חזקה מאוד אצלם, ייטו לראות משא ומתן נוכחי בראי של משאים ומתנים קודמים. ואם יהיה במו"מ הנוכחי אירוע דומה לאירוע רע שקרה בעבר, הם ייטו לעצור את המשא ומתן הנוכחי, להגיב באגרסיביות או לנתק מגע – מאחר והניסיון הנצבר שלהם עם אירועים מסוג זה, רע מאוד.

(24) **הטיית הניסיון הטוב**: הטיית הניסיון הטוב היא הטיה פסיכולוגית חמורה מאוד שעלולה להוביל לרעה חולה של זלזול והעדר הכנה לקראת המשא ומתן. הסיבה היא פשוטה – היה בעבר ניסיון טוב למול אותו גורם או במשא ומתן דומה או מקביל והתוצאה היתה מעולה. המשמעות, בדיוק כפי שנשמע, בגלל הטיית הניסיון הטוב, יש הורדת מתח לקראת המשא ומתן, העדר הכנה מקדימה ובעקבות כך – ככל הנראה גם סיכוי גבוה יותר לכשלון המשא ומתן.

(25) **הטיית הידע הרב**: קללה זאת גורמת למספר עצום של אנשים, להיכנס ללחץ נוראי בעקבות הצפת ידע ומידע ונתונים לקראת המשא ומתן. אירועים אלו יכולים להתרחש לדוגמה ב"רפואת אינטרנט" שבהם הורים בדקו את מחלת בנם ומגיעים לרופא ממומחה עם כל הידע המצוי בין אם הוא נכון, שגוי, לא רלוונטי, מוטה או שתול. ידע רב מדי במשא ומתן עלול לפגוע ביכולות ובתוצאות.

- (26) **התאהבות במשא ומתן:** קיימת קבוצה אחרת / נוספת של הטיות במשא ומתן והן עוסקות בתהליך הקבוצתי פנימי בניהול הקונפליקט. באירוע של התאהבות במשא ומתן, אחד הצדדים נהנה מהדיאלוגים נהנה מתשומת הלב של הצד השני, והיותו במרכז החשיבות.
- (27) **הטיית העליונות האישית:** הלוקים בהטיה זאת בטוחים כי הם צודקים, חכמים וטובים יותר מכל אדם אחד שנמצא איתם בתהליך המשא ומתן. הם עד כדי כך טובים עליונים וצודקים, עד שהם עלולים להוריד את רמת הדריכות (למול טקטיקות של הצד השני) שלהם ולהעלות את רמת הזלזול שלהם (למול השחקנים האחרים במשא ומתן).
- (28) **הטיות סטריאוטיפיות:** הטיות אלו קשורות בעיקר לרצון של המוח האנושי כי כל הדברים יהיו מסודרים, ייכנסו לתוך תבניות, בארגון קפדני. מקומות בהם יש חוסר סדר או אי התאמה, יוצרים מתח פנימי במוח הנושא ונותן. הטיות הסטריאוטיפיים דנות ברצון המאוד ברור של הנושא ונותן לפרשנות פשוטה וקלה – גם אם לא נכונה, להתנהגות ולתוצאות ולדרך של הצד השני.
- (29) **העבר הוורוד:** הטיה זאת מייצרת עבר הוורוד הרבה יותר ממה שהוא היה כאשר הוא נחוה, כאשר הוא התרחש בפועל. בהטיה זאת, האדם או הארגון זוכר את האירועים או רצף האירועים שהיו אבל מסמן אותם במקום אופטימי הרבה יותר ממה שהם היו במציאות, בפועל.
- (30) **כאב התשלום:** האם קל יותר לאדם לשלם פעם אחת שלושים אלף שקלים או חמש פעמים ששת אלפים שקלים? איזה סכום קל יותר לשלם: שלושת אלפים שקלים בכסף מזומן שהוצא מתוך כספומט או אותו סכום בדיוק ששולם באמצעות כרטיס אשראי? אדם יעדיף לשלם באמצעות כרטיס אשראי כי הוא פשוט לא רואה את הכסף יוצא מתוך הכיס שלו. אדם יעדיף לשלם פעם אחת סכום גדול מאשר חמש פעמים כי בכל פעם בו הוא מושיט יד לארנק ומוציא כסף זה כואב לו – גם כאשר מדובר בהנאה, השקעה, הוצאה שוטפת וכדומה.
- (31) **חלק מקוראי ספר זה בטוחים שהטיות אלו לא קיימות אצלם:** ישנם אנשים שכאשר הם קוראים את הספר הזה שאותו הם מחזיקים ביחד, מביטים על הרשימה האין סופית כמעט של ההטיות ומסבירים לעצמם שלהם זה לא קורה. הם רציונאליים. רציונאליים מאוד אפילו. הם יטענו כי אפקטים פסיכולוגיים לא משפיעים עליהם.

הטיות פסיכולוגיות: זיהוי וטיפול

כמעט בלתי אפשרי לדרוש מאדם או מארגון לזהות את ההטיות הפסיכולוגיות שלו, בתהליכי משא ומתן. זה כמעט כמו לבקש מרופא לאבחן את עצמו וכמעט כמו לדרוש ממכונאי רכב להסביר את התקלה ברכב האישי שלו. זה בלתי אפשרי כמעט. לאנשים, לבני אדם ולארגונים, מאוד קשה עם האפשרות שהם טועים (הם תמיד צודקים) ועם האפשרות שתהליכי קבלת ההחלטות שלהם ותהליכי המשא ומתן שלהם נשענים על הנחות שגויות (אצל האחרים זה נכון, אצלם ספציפית הכל מעולה).

בחלק מאירועי המשא ומתן יש אנשים שקל מאוד לזהות שהם נתונים בשכנוע עצמי או בהטיה או בתוך כשל התנהגותי או חשיבתי או תפיסתי. לאדם חיצוני קל מאוד לראות את זה ואילו לאדם עצמו, זה כמעט בלתי אפשרי.

ישנם מכוונים שיכולים לסייע בתהליך זה של חשיפה אישית ושל לימוד עצמי טוב יותר. ראשית, רמה גבוהה יותר של מודעות עצמית במהלך המשא ומתן יכולה לתת תשובה חלקית אם כי לא קטנה. היכולת של אדם לעצור את המשא ומתן לכמה שניות ולבחון את עצמו בתוך ראי, באופן הכי סובייקטיבי שהוא מסוגל אליו. חייבים להיות פתוחים לקבל משובים לא רק טובים ונעימים אלא גם קשים וביקורתיים, כדי להשתפר. צריכים להיות מאוד פתוחים לשמוע רעיונות חדשים ושיטות אחרות מאלו המקובלות שאיתם פועלים לאורך זמן. המודעות העצמית היא כלי מעולה על מנת לקלוט מתוך הסביבה הקרובה או הרחוקה, את הצורה בה הנושא ונותן נתפס בעיני האחרים.

שנית, קיימת אפשרות נוספת והיא להיות ערניים למשובים ופידבקים שמגיעים ממשתתפי המשא ומתן המקבילים, שותפי הדיאלוג. לעיתים המשובים שלהם מוטים וזה בהחלט מובן אבל לפעמים המשובים שלהם, כמו בסיום המשאים ומתנים, מדויקים מאוד. כדאי להקשיב – ובפרט כדאי להקשיב להצעות ייעול או משובים אישיים שניתנים לאיש המשא ומתן על ידי הצד השני.

שלישית, קיימת אפשרות מעולה להקשיב ולהאזין דווקא למשובים שמגיעים למול מנהל המשא ומתן מ"בית", תוך הארגון או מתוך החברה ששלחה אותו. מספר רב מאוד של אירועי משא ומתן חיצוניים משתקפים בתוך התנהגות איש המשא ומתן פנימה. הקשבה ובקשת משובים על התנהגותו מתוך אנשים שהוא סומך עליהם, מתוך אנשים שנמצאים בצד

שלו למששא ומתן, יכולה לאפשר לו לדעת על עצמו הרבה יותר מכל ערוץ תקשורת אחר.

האפשרות הרביעית היא לקבל סיוע, ייעוץ, תמיכה חיצונית של איש מקצוע בתחום המשא ומתן. יועץ חיצוני שמסוגל לעמוד מול הנושא ונותן ולהציג בפניו את הכשלים, טעויות והטיות שלו במהלך המשאים ומתנים.

הטיות פסיכולוגיות: זיהוי וטיפול אצל הצד השני

כאשר דנים בנושא של הטיות פסיכולוגיות (וכאמור הן קיימות משני צידי המתרחש במשא ומתן) כדאי לתת כמה דוגמאות לאיתור / זיהוי וכיצד הטיות אלו טופלו¹ על ידי הצד השני. ושוב, רמת הדריכות במהלך המשא ומתן להטיות חייבת להיות מאוד גבוהה – הטיות אלו מבצעות "שינוי" של תפיסת המציאות (Point Of view) לכזאת שהיא סובייקטיבית לחלוטין. במצבים אלו, בדיוק מסיבה זאת, יש צורך "על" לזהות אצל הצד השני לשיחות ולמשא ומתן, את אותן הטיות שמקשות על התהליך, על הרצף, על הדיונים ועל השגת הסכם וחווה בין הצדדים.

אחת הדוגמאות הטובות ביותר לכך היתה בעת קנייה של בית פרטי שהורישו סבא וסבתא לשלושה נכדים. הנכדים ביקשו למכור את הבית. למרות כל ההפצרות של המתווך, הם החליטו כי ערך הבית שווה הרבה מעבר למחיר השוק שלו, בעקבות סנטימנטים מאוד גדולים שהיה להם כלפי דירת סבם שגר בו שנים רבות. הם ביקשו עשרים אחוז מעבר לערך השוק. שלושה חודשים "נשרפו" על לקוחות שהיו יכולים להיות פוטנציאליים לקנייה של הבית הישן הזה עד שהנכדים התרצו להוריד במחיר. הם הסכימו לכך לאחר איסוף סיזיפי של פרטי קניה ומכירה של דירות / בתים באותו אזור בשנים האחרונות. שש שעות ארך המשא ומתן הפנימי בין המתווך לבין שלושת הנכדים עד שהם הסכימו להורדה במחיר. שעה וחצי לאחר מכן נחתם זכרון דברים על מכירת הוילה.

קיימת הטיה לראות את ההצלחות ככאלו ששייכות ישירות למצליח ואת הכשלונות ככאלו שסיבתן המרכזית היא על גורמים חיצוניים שאינם נציג המשא ומתן. תכונה זאת כאשר היא מופיעה אצל איש מכירות היא

¹ במושג טיפול אין שום אלמנט של טיפול פסיכולוגי / פסיכיאטרי וכדומה. זאת לא המטרה, זאת לא הכוונה ואין בספר זה משום הכשרה ולא הבסיסית ביותר לטיפולים פסיכולוגיים. בהחלט לא. המטרה בספר זה ובפרט בפרק זה, היא לטפל בהטיות עצמן אצל הצד השני, בצורה כזאת שהטיות אלו ישפרו את תוצאת המשא ומתן, יובילו להסדר ולהסכם.

מורכבת ביותר מאחר והוא, נציג המכירות לא מעוניין ללמוד מטעויות שלו (מאחר ומקורן אצל הלקוח). אשת מכירות שעברה תהליך של הדרכה לא הסכימה בשום פנים ואופן להכיר בכך שיש גם כשלונות שהם תוצאה ישירה של פעילותה האישית כלפי לקוחות. הדרך לסמן לה כי כשל זה פוגע ביכולת למכור, היתה באמצעות לקוח סמוי. על לקוח סמוי שכביכול בא לבצע אצלה רכישה, הולבש מסרטת וידיאו מוסלקת. המסרטה צילמה כל שניה של דיאלוג המכירה. ללקוח המדומה ניתנה הוראה והנחייה – לדבר בצורה "נמוכה" כאחד העם, בבואו בנקודת המגע עם אשת המכירות. המצלמה קלטה אותה ניגשת אל הלקוח הזה, ובתוך פחות מעשרים שניות מקבלת החלטה בינה לבין עצמה כי היא לא אוהבת אותו ואז נעלמת. רק כאשר אותה נציגת מכירות ראתה את עצמה בסרט מככבת הזה היא היתה מוכנה להודות (אבל לא בפה מלא) כי היא אשמה בגישה שלילית לסוג זה של לקוחות.

הטיה פסיכולוגית מאוד מעניינת קשורה בחשש שיש מעודף מידע. משא ומתן שנערך בין רופא שיניים בכיר לבין לקוח שנדרש לביצוע של מספר רב של השתלות שיניים. במהלך הדיאלוג (המרתק כשלעצמו) הבין רופא השיניים כי מולו עומד אדם ש"עשה שיעורי בית". שלמד, שהכין, שידע בדיוק למה הוא צפוי בסיום הבדיקה אצל רופא השיניים. כמות המידע שהכיר, ידע, למד, שינן – אותו לקוח שישב על כסא המטופלים היה עצום. הבעיה היתה שהוא לא רופא, לא מבין ברפואת שיניים, לא מבין ולא אמור להבין בריפוי של שיניים. היה למטופל מידע עצום – אבל מבולבל, לא מאורגן, ולא כזה שמאפשר לו לקבל החלטות. עודף הידע הרב שנאגר בשעות של שיטוטים באתרים כאלו ואחרים באינטרנט – היה לאותו לקוח לרועץ. לקראת הפגישה השניה של הרופא עם אותו מטופל, הוחלט כי הדרך הטובה ביותר להתמודד עם לקוח מסוג זה תהיה לרכז את כל הידע שיודע הלקוח ואז להשוות את הידע לידע המקצועי של הרופא ואז לבצע משא ומתן וכך היה. השיחה התחילה עם מה יודע המטופל, המשיכה עם מחמאות ענקיות מצד הרופא על היסודיות של המטופל (חבל שלא נהג כך גם בטיפול מוקדם יותר בשיניים האישיות שלו) ורק לאחר מכן עברו לגשר עלפני הפערים. הרופא פשוט "עשה סדר" במוחו של הלקוח עד שהדברים הפכו להיות מובנים. נסגרה עסקה של שלושים ושמונה אלף שקלים טיפול שיניים.

ושוב, כדאי להבהיר כי ניתן היה להתעלם מכשלים והטיות אלו אצל הצד השני למשא ומתן. ברם, דווקא הזיהוי המדויק של הכשלים ושל

ההטיות במשא ומתן, דווקא היכולת להבין מה קורה אצל הצד השני, הם אלו שהובילו את המשא ומתן לתוצאה מעולה. עוד חשוב לזכור כי אין שום כוונה בהדרכה של הטיות אלו ללמד נושאים ונותנים להיות הפסיכולוגים של הצד השני למשא ומתן. בהחלט לא. הכוונה המרכזית היא להבין כיצד אירועים של הטיות פסיכולוגיות, משפיעים על המשא ומתן, על המשתתפים, על התהליך שעוברים הצדדים ועוד.

סיכום הטיות פסיכולוגיות במשא ומתן

כל אירוע של משא ומתן, כל אירוע של מיקוח, כל אירוע בו יש חילוקי דעות בין צדדים תלויים אחד בשני – מחייב בחינה מלאה ומפורטת של ההטיות הפסיכולוגיות של המשתתפים. גם המיקוח הפשוט ביותר הקיים בין פקיד בנק לבין בעל חשבון פרטי, בין בעל "באסטה" בשוק לבין קונה, בין נציג גבייה של רשות שלטונית למול נישום – גם שם מתקיימים, לשני הצדדים, הטיות פסיכולוגיות. במקביל, כל מכירה מורכבת המערבת קונה (שלושה אנשים מצידו), מוכר (זוג אנשים מבוגרים), שני עורכי דין של שני הצדדים – כל אלו מחייבים בדיקה מקיפה של ההטיות שיש לכל אחד ואחד מהמשתתפים בתהליך.

כל תהליך של מיקוח וכל תהליך של משא ומתן מכילים, אם כל, הטיות כאלו ואחרות. לכל צד יש את ההטיות שלו ואת האמונות והחששות שלו. לכל צד יש פחדים וכעסים אחרים. כל צד מגיע עם רעיונות ועם ציפיות השונות מזה של הצד השני. לעיתים יהיו אלו הטיות מאוד ברורות וחד משמעיות ולעיתים הן יהיו מאחורי שולחן המשא ומתן, סמויות, נסתרות מהעין של נציג המשא ומתן של הצד השני. היכולת האמיתית לזהות את ההטיות אצל הצד השני, היא קריטית במהלך המשא ומתן. ברם, יישום שלה מאפשר לצד המזהה נקודת מוצא מעולה להמשך המשא ומתן.

פתיחת המשא ומתן

ראשית, אבקש במהלך הספר להדגיש כי עמדות הפתיחה במשא ומתן הן נושא קריטי, חשוב ביותר שאסור להמעיט בערכו ואסור לזלזל בעוצמה שלו. כמעט ואין אירוע של משא ומתן בו לא מתקיים "עמדות פתיחה". עמדות הפתיחה הן תהליך ההשקה של המשא ומתן. הן פותחות את אירוע המשא ומתן, ומטבע הדברים, לתהליך הפתיחה של כל אירוע יש השפעה רבת עוצמה על הסיום.

אירועי הפתיחה יכולים, כפי שאראה בהמשך לגזור את דינו של המשא ומתן. אירוע פתיחה בו בוצעו טקטיקות אגרסיביות וגישה מתנשאת על הצד השני, עלול להסתיים עוד בטרם נפתח. אירוע פתיחה בו הועברו מסרים שגויים (כמו מסרים שלא פותחים אפשרות לדיאלוג, למול אנשים שלא רגילים במשא ומתן) בצורה שגויה ובערוצי תקשורת שגויים – עלול להוביל לסיימו של המשא ומתן עוד בטרם החל. פתיחה נכונה, מצד שני, יכולה להיות מאוד מועילה ומאוד אפקטיבית ולגרום לתהליך נכון של משא ומתן שיוביל להצלחה מדהימה.

כבר כעת אדגיש כי הדברים נכונים בעיקר באירועי משא ומתן קטנים ובינוניים והם בעלי השפעה נמוכה יותר באירועי משא ומתן גדולים, מורכבים ומסובכים. בעצם, הכלל שניתן לקבוע הוא כי המשא ומתן, ככל שהוא נמשך זמן רב יותר, מעסיק יותר אנשים, דורש יותר מסמכים ויותר אינטראקציות בין הצדדים, יש פחות ופחות השפעה לתהליך פתיחת המשא ומתן.

הדבר דומה מאוד לאירוע של זוגיות. ככל שהזוגיות בין גבר לאשה "צעירה" יותר, כך ההשפעה של הבליינד דייט שהיה להם בתחילת מערכת היחסים שלהם, חזקה יותר. ברם, ככל שמערכת היחסים הקבועה מקבלת פנים והם נכנסים לשגרה שוטפת, כך השפעתה של אותה פגישה ראשונה מתמוססת. ובהתאמה, ככל שהמשא ומתן צובר יותר קילומטרים בין הצדדים, יותר פגישות מתקיימות, יותר מיילים עוברים בין הצדדים, כך ההשפעה של אירוע הפתיחה, אותו אירוע שפתח את המשא ומתן, ושל עמדות הפתיחה, מתכהות.

שליטה באירוע הפתיחה

אדם שמוכר את ביתו שולט במחיר הראשוני שהוא מציף על גבי המודעה. ועד עובדים שפותח בשביתה בעקבות רצון הנהלת החברה לצמצם את מצב כח האדם, שולט בשביתה הפראית הראשונית. לקוח שתובע פיצוי מבית מלון בגין החלקה על מדרגות קובע את הסכום הראשוני בתביעה. ילד שנפצע בטיול שנתי ומקבל החלטה להגיש תביעה מול בית הספר שש שנים אחרי שהמקרה קרה – כל אלו שולטים באירועי הפתיחה. בחלק מהאירועים שציינו, אם לא היו אירועי פתיחה, ייתכן כי לא היה משא ומתן. אף חברת ביטוח לא מגיעה למבוטחים שלה ושואלת מי רוצה כסף. לא כל החברות הסלולאריות ימהרו (בלי תביעה משפטית) להחזיר כסף ללקוח שנפגע מהן. משרד החינוך לא יהיה זה שיבקש לפתוח את המשא ומתן עם המורים וגם לא משרד הבריאות. מי שפותח את המשא ומתן, עשוי להחזיק בנקודות חוזקה ועוצמה – גם אם לא התכוון לכך. באילו מקרים מתחיל המשא ומתן הוא הגורם החלש? באירועי מכירות בהם הלקוחות מחוזרים על ידי אנשי המכירות, העוצמה הפנימית של איש המכירות חלשה יותר. ושוב, אם הלקוח הגיע לאולם התצוגה של החברה, הוא ה"חלש" אבל אם הוא גרם לאיש מכירות של אותה חברה להגיע אליו הביתה, החוזקה אצל הלקוח. בהחלט, לא תמיד הדברים ברורים וחד משמעיים אבל יש צורך באירוע משא ומתן ספציפי, לבדוק ולבחון שאלה זאת. וזאת דווקא בגלל שהנושא הזה הוא כל כך מהותי ובעל משמעות – יש צורך לשאול את השאלות החשובות הללו.

נציג את זה בצורה אחרת מעט: מנהל רכש שרודף כמה ימים אחרי נציג מכירות, מביע חולשה. מתווך דירות שמקבל שיחת טלפון מלקוח שרוצה למכור את דירתו דרך המתווך למול מתווך שיוזם שיחת טלפון עם לקוח על מנת לשכנע אותו למכור דרכו את הדירה. קונה פוטנציאלי של משאית שמספר כי המשאית המקורית שלו נשרפה והוא צריך משאית חדשה מיידית. בכל האירועים הללו הפתיחה של המשא ומתן והצהרות הפתיחה האלו, הן אלו ש"מכריזות" על העוצמה או על החולשה.

הנחות ייסוד אלו לא פוסלות את העובדה שצריך וכדאי לפתוח אירועי משא ומתן (או שלעיתים אין ברירה לעשות כך). ברם, זה דורש הבנה והכרה כי עמדת הפתיחה יכולה להיות גורם מעולה מאחר והוא מחזק

(תביעה בבית המשפט למול בנק או חברת ביטוח) או גורם מחליש כלפי הצד השני במשא ומתן (חיזור יתר של איש מכירות אחרי לקוח).

הצהרות פתיחה

בכל משא ומתן, כשם שיש דרישות מקדמיות, וכשם שיש עמדות פתיחה, יש גם הצהרות פתיחה. בניגוד לעמדות הפתיחה (כמה כסף מבקשים על המוצר ברמת מחיר המחירון) כאן מדובר בהצהרה (בעל פה, במעשה, בכתב, בשפת הגוף, בטון דיבור) שמגיעה מייד עם תחילת הדיונים:

1. **אין מקום למשא ומתן:** זאת הצהרת כוונות מאוד ברורה – המצהיר אותה פותח את המשא ומתן ואומר שאין מקום למשא ומתן. סוג של "קח או ברח". זה מעט יותר חלש ומעט פחות אגרסיבי מאשר הגישה הבאה. אפשר גם לומר כי שיטה זאת של "אין מקום למשא ומתן" יכולה להיות מאוד טובה גם כאשר על נושא ספציפי במשא ומתן אין מקום למשא ומתן. כך, במשא ומתן בין עובד לבין מעסיק, המעסיק מדגיש כי הבקשה של העובד לעבוד בלי תלוש שכר "בשחור" איננה נתונה למשא ומתן וכי העובד יהיה חייב לעבוד בצורה מסודרת עם הצהרה למוסד לביטוח לאומי ולמס הכנסה כחוק. על השאר, כלומר על השכר, בעיקר, יש מקום לדבר על שכר ולנהל משא ומתן.
2. **איתך אני לא מוכן לדבר:** ישנם אירועי משא ומתן שנפתחים בהצהרה הדומה להצהרה של "אין מקום למשא ומתן" אבל עם שינוי מהותי וקריטי. הפעם, אין "אין שום מקום למשא ומתן" אלא "איתך אין מקום למשא ומתן. זה יכול להיות למול פקידה כאשר מבקשים לדבר עם מנכ"ל החברה או למול נציג שירות לקוחות כאשר מבקשים לנהל את המשא ומתן למול נציג מכירות. קל, אגב, להתבלבל בין שתי הצהרות פתיחה אלו – אבל חשוב להקשיב למילים, הן מביעות משמעויות שונות לחלוטין.
3. **או מה שאני מבקש או כלום (Take It Or Leave It):** זאת הצרה מאוד ברורה והיא דומה לקודמתה אבל הפעם זה מאוד ברור: "או שאתה מקבל את ההצעה שלי או שום הצעה או כלום לא בא בחשבון". זאת גישה, כמו גישות נוספות בפתיחת המשא ומתן, שהיא אגרסיבית ומאיימת מאוד. אנשים שלא מתורגלים בניהול משא ומתן, פשוט עלולים לעזוב את זירת המשא ומתן.

4. **אני פתוח למשא ומתן:** זאת הצהרת פתיחה מאוד מעניינת. היא מציפה בפני הצד השני את הגישה כי המצהיר הציג את המחר שלו, או את הדרישות שלו או את הבקשות שלו אבל הוא פתוח לדיונים, למשא ומתן. לכאורה זאת גישה חיובית אבל יש מקומות ואירועים בהם היא לא נכונה ולא מסייעת למשא ומתן. כך, לעיתים ייתכן כי יש צורך לפתוח את המשא ומתן אבל לא את כל הסעיפים. המשמעות של "פתוח למשא ומתן", עלולה להיות אם כן, בעוכריו של המצהיר הצהרה זאת בתחילת הדברים שלו.
5. **הצהרות מופרזות בתחילה:** הצהרת הפתיחה עם דרישות מופרזות בתחילה, אופייניות לסוג של משא ומתן שבלשון העממית מוגדר כ"סוחרים סוסים" או "סוחרים בשוק". דווקא במשא ומתן על סוסים (במקרה זה סוסי דרסג') או במקרה של סוחרים בשוק (שוק הכרמל, תל אביב) אפשר להגיד כי להם אין בהכרח דרישות מופרזות תחילה. ובכל זאת הגישה הזאת באה לציין כי האדם שמפעיל אותה מגזים מאוד בדרישות הראשוניות שהוא מעלה. אגב, בחלק מהמקרים הדרישות יהיו לגופו של המשא ומתן ובחלק מהמקרים – הם יהיו באזורים אחרים או כיוונים שונים או דרישות שלא קשורות לעסקת הליבה.
6. **יש לי עוד המון אפשרויות:** השם המקצועי של שיטה זאת היא "חלופות תחילה". לגישה זאת למשא ומתן יש בעיות חמורות ביותר מאחר והיא נתפשת על ידי הצד השני כאיום. גישה זאת היא אגרסיבית מאוד עבור קהלים מסויימים של משא ומתן (קבוצות עם אגו גבוה או אנשים שתופסים מעצמם ככאלו מקצועיים שאסור לדבר עליהם בצורה לא מכובדת). שיטה זאת של פתיחת המשא ומתן מבוססת על הצהרה מאוד ברורה ומאוד חד משמעית כי לכל האירוע הזה של המשא ומתן, למצהיר יש אלטרנטיבות. ואת ההצהרה הזאת הוא משמיע מייד עם תחילת המשא ומתן.
7. **עמדות פתיחה מסתירות / מרמזות:** ישנם אירועי משא ומתן רבים מאוד שמאגדים בתוכם תהליך של הונאה ורמיה במשא ומתן. כך, לדוגמא, המשתמשים בשיטה זאת פותחים במשא ומתן למול הצד השני על מרכיב א' אבל בעצם מה שמאוד מעניין אותם זה מרכיב ב'. לעיתים פתיחת המשא ומתן כלל לא תסגיר שום פרט שבו יש מטרה לדון על מרכיב ב'. לעיתים יעברו דקות, שעות ואפילו ימים עד

שהמשא ומתן יתחיל לעבור לפסים של ב', שהוא בעצם היה הגורם האמיתי והמרכזי בגינו יזם האדם את המשא ומתן. מדובר בטכניקות של הונאה, רמיה, שקרים – אבל עם כל הצער שבעניין, טקטיקות אלו עדיין מאוד שכיחות במשא ומתן.

פתיחה חיובית פתיחה שלילית

כמעט כל מי שניהל בימי חייו משא ומתן יודע כי ישנן שתי תופעות מרכזיות כאשר פותחים משא ומתן. הראשונה היא פתיחה חיובית והשניה היא פתיחה שלילית. פתיחה חיובית יכולה להיות הצפת הבעיה, שאלה של שאלות, בקשה להנחה או להעלאת שכר. השניה היא פתיחה שלילית של המשא ומתן – עצירת כל קווי הייצור, פתיחה באירוע קיצוני, יצירת אירוע מתגלגל אגרסיבי ועוד. הרעיון של אירוע פותח חיובי הוא כי הצד השני לא ייבהל ולא יינעל אלא ייכנס למשא ומתן בצורה חלקה. באירוע פתיחה שלילי מגיעות פעילויות מלחמתיות, מתחילים בהליכים קשים, נאמרים מילים מאיימות ועוד.

לכאורה, בעולם אוטופי, היה צריך כל משא ומתן לפתוח בצורה חיובית. ברם, כפי שמופיע הניסוח של המשפט, זה רק לכאורה, וזה לא עולם אוטופטי. יש מקרים בהם, למרבה הצער, הדרך היחידה להיכנס למשא ומתן זאת הדרך השלילית הנגטיבית. ויש מקרים בהם יש צורך ללמוד להיכנס לאירוע של משא ומתן בו הצד השני החל את המשא ומתן בצורה שלילית. ולמרות הערה כפולה זאת, עדיין לגישה החיובית יש מקום של כבוד בעולם המשא ומתן. ננסה לתאר אירוע של משא ומתן פשוט וקל בו יש צורך להתחיל את הדיאלוג ואת המשא ומתן. ילד בן 16 מקבל ציון 92 במבחן בחשבון. המורה, במהלך סיכום הציונים שהובילו ל 92 טועה בחישוב הארתמטי והיא מסכמת את ציוני המבחן ל 92 בעוד שהציון האמיתי אמור להיות 94. עכשיו, יש צורך לפתוח במשא ומתן, בדין ובדברים עם המורה על מנת שזאת האחרונה תשנה את הציון ל 94. כניסה שלילית למשא ומתן יכולה להיות אירוע בו ההורה פונה במכתב סרקסטי לשר החינוך עם העתק לדיעות אחרונות ולוועדת החינוך של הכנסת ולאגף החינוך בעירייה תוך לעג וציניות על כך שמורה לחשבון לא יודעת לסכם. זאת כניסה שלילית. כניסה חיובית תהיה פניה ישירה של הילד למורה עם בקשה מאוד מנומסת

ודיסקרטית (לא מול כל הכיתה) לתקן את השגיאה שככל הנראה קרתה במקרה ולא בזדון.

הרעיון המסדר של כניסה חיובית למשא ומתן הוא כאשר שני הצדדים הגיוניים, לוגיים וחושבים בצורה חיובית, הם מסוגלים להתחיל את הדיונים ואת המשא ומתן עם גישה חיובית. אגב, אותו רעיון, בדיוק אותה לוגיקה צריכה להיות גם כאשר הצד השני החל במלחמה או באירוע רע ושלילי – והיכולת האמיתית של המשא ומתן של הצד ש"חטף" מהלומה בתחילת הדיאלוג, היא להוביל במהירות רבה ככל שניתן, את הדיאלוג לפסים ולתהליכים של משא ומתן.

עמדות פתיחה

בדומה להצהרות הפתיחה, קיימות גם עמדות פתיחה. עמדות הפתיחה יכולות להיות עצם המחיר שנקבע על תג המחיר של המוצר או על מחיר הדירה שפורסם באינטרנט או על מודעת הפרסום של החברה לשירות ספציפי שהיא מעניקה ללקוחותיה.

1. **עמדות פתיחה נמוכות:** באירועי משא ומתן בהם הצד שפותח לא מכיר ולא מבין במשא ומתן, הוא עלול להציג למול הצד השני עמדות פתיחה נמוכות. לעיתים יכולים להיות מצבים בהם עמדות הפתיחה הנמוכות הוצגו גם בגלל חוסר הכרות עם השוק או עם תהליכי הדיאלוגים בשוק. גם אירועים של חוסר לימוד מקדים וחוסר הכנה מוקדמת לתהליך המשא ומתן (כמו תמחור, עלויות, הוצאות) עלול להוביל לעמדות פתיחה נמוכות.
- כדאי לציין כי עמדות פתיחה נמוכות עלולות להבריא לא פעם, אנשים שיירתעו ופשוט יפחדו להיכנס למשא ומתן או להמשיך את הדיאלוג למול עמדות פתיחה נמוכות אלו.
2. **עמדות פתיחה סבירות:** עמדות פתיחה סבירות משקפות בעצם את הציפיות של הגורם שמציף אותן, בצורה ריאלית. לעיתים קרובות אלו יהיו גם המחירים הריאליים או השווי ערך האמיתי של אותו מוצר או שירות. לעיתים קרובות הם יהוו גם שקוף של העדר רצון או מוטיבציה מצד אותו גורם, לנהל משא ומתן למול הצד השני.
3. **עמדות פתיחה גבוהות:** כאשר דיברנו בסעיף הקודם על עמדות פתיחה סבירות, הכוונה היתה כי באמצעות שיחה אחת אפשר

להעביר את הפסים של המשא ומתן לחוזה או הסכם. בעמדות פתיחה גבוהות המצב מעט שונה. כאן, עמדות הפתיחה שמוצגות על ידי הגורם שיזם אותם, הן גבוהות מאוד (למרות שהן עדיין לא קיצוניות כמו בסעיף הבא). עמדות פתיחה גבוהות מעידות על יכולת ניהול משא ומתן, על מוכנות לנהל משא ומתן וגם על חשיבות עצמית גבוהה. כדאי לציין כי היו מקרים בהם עמדות פתיחה גבוהות העידו על שחצנות ואפילו על חוסר הבנה בתהליכי ניהול משא ומתן – דבר שעלול לפגוע קשות בגורם שמפעיל טקטיקה זאת.

4. **עמדות פתיחה קיצוניות:** הסעיפים הקודמים דנו בעמדות פתיחה רגילות, סבירות – ומשם עברו לעמדות פתיחה גבוהות ואפילו גבוהות מאוד. כעת, הדיון יהיה סביב עמדות פתיחה שמוגדרות כקיצוניות. המשמעות של עמדות פתיחה קיצוניות הוא כי הצד שהכריז עליהן חשב (או אמר שהוא חושב) שהוא יוכל לקבל פי שתיים (או יותר) מהשווי האמיתי. במקום לבקש שני מיליון שקלים עבור דירה ששוויה הוא 1.8 מיליון, אותו אדם פותח את השיחה ואת הדיון עם סכום של 2.9 מיליון שקלים.

עמדות פתיחה קיצוניות יכולות להוות מכשול עצום בתהליך של משא ומתן. אם למול "מצ" עמדות הפתיחה הללו עומד אדם שלא בקיא ברזי המשא ומתן, אותו אדם ייעלם עוד בטרם יחל במשא ומתן. אבל גם אם אותו אדם ששומע את עמדות הפתיחה הקיצוניות, בקיא בכל עולם המשא ומתן ובעל יכולת גבוהה לנהל משא ומתן, הוא עלול לחשוב (ולעיתים די בצדק) כי עמדות הפתיחה הללו מעידות גם על אישיותו הבעייתית של האדם שהציף את העמדות הללו. ובעקבות כך, להימנע מעצם הכניסה למשא ומתן.

5. **בוא נדבר:** מספר פעמים קטן מאוד פגשתי את הטכניקה הזאת אבל היא הצליחה להוכיח את עצמה כיעילה. עמדת הפתיחה לא היתה לא גבוהה ולא קיצונית ולא נמוכה מדי – אלא הזמנה לשיחה. הזמנה לדיון ולדיאלוג. פגשנו את הטכניקה הזאת באירועים מורכבים מאוד של ועדי עובדים ובתהליכי משא ומתן ארוכים ומתישים – בנקודות קצה של שנייה לפני היציאה של הצדדים מהמשא ומתן.

סיכום פרק פתיחת המשא ומתן

ישנה חשיבות גבוהה מאוד בעולם המשא ומתן לפתיחה של הדיאלוגים, לאירועי הפתיחה, לטקטיקות הפתיחה ועמדות הפתיחה של המשא ומתן. ישנם אירועי משא ומתן בהם יש סוג של "טקס פתיחה" בו כל הצדדים נמצאים בהקשבה מלאה כי הם אמורים להציג את העמדה שלהם בצורה המיטבית, בתחילת הדיאלוגים. ככל הנראה, עוד לא היה משא ומתן בו היה דילוג או קפיצה מעל אותו שלב חשוב של פתיחת המשא ומתן. לשלב זה יש משמעות אדירה ככל שהמשא ומתן פשוט יותר וקל יותר וקצר יותר. מקביל, לשלב פתיחת המשא ומתן יש השלכות נמוכות יותר ככל שהמשא ומתן מתארך או מגלם בתוכו יותר אנשים, יותר משתתפים ויותר פגישות ודיונים. ככל שנפגשים פעמים רבות יותר, כך מטבע הדברים, ההילה של אפקט הרושם הראשוני, במשא ומתן, קטן ומצטמצם.

לאירוע פתיחת המשא ומתן יש השלכות רבות וייתכן כי יש צורך בעתיד לחקור אותו שוב. יהיה צורך לבחון האם אירועים של משא ומתן שבהם הפתיחה היתה חיובית הובילו לתוצאות טובות יותר מאשר כאשר הפתיחה היתה שלילית.

בסיסי הכח במשא ומתן

(פרק מחווה לפרקים המקבילים לנושא בסיסי הכח, בספרו המעולה של הרב כהן – "ספר המשא ומתן", הוצאת גלובס)

חלק מהמשאים ומתנים שנערכים, ניתנים לניתוח לפי מספר פרמטרים. מספר המשתתפים, זירת המשא ומתן, ליבת המשא ומתן, כללי וחוקי המשחקים ועוד. ברם, ישנו סוג אחד של ניתוח שמציין עבור רבים מאנשים העוסקים במשא ומתן, את אחת התעלומות הגדולות ביותר – בסיסי הכח של המשתתפים במשא ומתן.

בכל דיון ובכל תהליך בתוך המשא ומתן, ניתן לבחון את הצדדים למשא ומתן במשקפיים של בסיס הכח עליו הם נשענים בבואם לנהל את המשא ומתן. לעיתים יהיה זה פשוט צדק שהם רוצים ששייעשה, לעיתים הם יבקשו בשיטת "מצליח", לעיתים הם ינסו לקבל הטבות או הנחות – על בסיס הכרות מוקדמת או על בסיס היותם גורם חזק גדול ומשפיע.

לעיתים הצדדים יפעילו אחד למול השני בסיסי כח קבועים ולעיתים משתנים. לעיתים אותו בסיס כח מרכזי ילווה את המשתתפים מתחילת המשא ומתן ועד סופו ולעיתים הם יגיעו עם מספר בסיסי כח שיתחלפו במהלך המשא ומתן. לעיתים יהיה לבסיס הכח המרכזי גם לוויינים נוספים, אותם הצד שאיתר מראש, ינסה להפעיל לפי הצורך.

היכולת לזהות את בסיס הכח של הצד השני, מהווה אף היא כלי מאוד חשוב במהלך המשא ומתן. זיהוי נכון, בזמן המיידני ביותר, זיהוי של החלפת בסיס הכח, מניעת זיהוי שגוי – כל אלו יכולים בקלות רבה מאוד לשפר את התוצאה הסופית של המשא ומתן. הצד שייזוהה את בסיס הכח המרכזי של הצד השני, יוכל לקבל את התוצאה האופטימאלית ביותר, מתהליך המשא ומתן.

בחירת בסיסי הכח

כדאי להתחיל לדון על נושא בסיסי הכח לפי מפתח מעניין, העוסק ביכולת לבחור את בסיס הכח הנכון, בתהליך המשא ומתן. כלומר, עוד בטרם

נדון בבסיסי הכח שקיימים במשא ומתן, ננסה להבין כיצד ניתן לזהות את בסיסי הכח המתאימים, לצורך השגת התוצאה האופטימאלית במשא ומתן:

1. **לפי האדם שמשתמש בבסיס הכח:** ישנם אנשים שבסיס כח של

זמן "תפור" עליהם והם מסוגלים לפעול על בסיסו בקלות רבה מאוד. ברם, ישנם טיפוסים של אנשים שבסיס כח של הונאה או שקרים לא מתאימים להם. זאת הסיבה שיש צורך לזהות (זיהוי עצמי) את האדם שמנהל משא ומתן, ולהתאים לו עצמו את הבסיס שיהיה לו נכון ונוח להשתמש. בחלק מאירועי המשא ומתן, היכולת הנמוכה של אדם להשתנות לשם ניהול נכון יותר של המשא ומתן, מקבעת אותו על המוכר ועל הידוע בתהליך המשא ומתן למול הצד השני. כך עלול לקרות מצב בו בסיס כח

2. **לפי הצד השני:** גישה שונה טוענת כי בסיס הכח הנכון יותר, לאירועי המשא ומתן הוא בסיס כח שמבוסס על הצד השני למשא ומתן. כלומר, לא לבצע התאמה לבסיס הכח של הצד המפעיל אלא לבצע הפעלה של בסיס הכח לפי הצד השני. לעיתים יהיה זה על אותו בסיס כח ולעיתים על בסיס כח הנע על ציר שונה או הפוך לחלוטין מבסיס הכח המרכזי שהפעיל הצד השני.

3. **התאמת בסיס הכח לאירוע:** קיימת גישה אחרת לחלוטין להתאמת בסיס הכח. הגישה הזאת טוענת כי יש צורך להתאים את בסיס המשא ומתן לא לצד השני אלא לאירוע, לזירת האירוע, למשתתפים הנוספים, למשך הזמן שעומד לרשותם של מנהלי המשא ומתן, למיקום הפיזי ועוד. גישה זאת היא מעט יותר הוליסטית (כוללת, מלאה, מכילה) מאשר הגישה הקודמת. הסיבה לכך היא כי בעוד שהגישה השניה מבוססת על התאמת בסיס הכח לצד השני, לאדם – כאן בגישה זאת יש התחשבות בעוד מספר גדול של אלמנטים ואספקטים הבוחנים את המשא ומתן.

4. **לפי הנחיות מלמעלה:** עד כה הצגנו גישות שדנות בהתאמה שבין בסיס הכח לבין האדם, לבין הצד השני והגישה השלישית שהצגנו היתה התאמה למול האירוע והמצב הכולל יותר. בנוסף לשלושת גישות אלו יש גישה רביעית של התאמת בסיס המשא ומתן. גישה זאת טוענת כי מרכז ההתאמה צריך להיות מבוסס על הנחיות שקיבל מנהל המשא ומתן מראש צוות המשא ומתן, ממנהל

המשמרת שלו, ממנכל החברה, ממנהל השיווק או אפילו מועד הבית שהוא מייצג למול קבלן. הגישה הזאת, המתאימה את בסיס הכח לפי הנחיות הניהול, מבוססת על כך שלמנהל יש ניסיון רב, הכרות מעמיקה, ידע מקיף – ולכן עליו להיות זה שמנהל את איש המשא ומתן ואת בסיס הכח עליו הוא מבסס את הטיעונים שלו.

בסיסי הכח

נציג כעת, בדיוק את בסיסי הכח עליהם אנחנו מדברים בפרק זה. לא רשימה קטנה ולא פשוטה אבל כדאי להכיר אותה היטב, להבין אותה לעומק ולדעת את המשמעות המלאה והמורחבת של כל בסיס כח:

1. **העדר בסיס כח:** יש מקומות בהם אין בסיס כח. ישנם מצבים בהם לאחד הצדדים אין שום בסיס כח. אין לו חוזה, אין לו הסכם אין חוק שעומד לצידו ובנוסף לכל הוא גם לא מונופול. האם כל עובדות אלו מראות כי אין לו שום כח, שאין לו שום בסיס כח? בהחלט לא. יש בסיס כח שמבוסס על זה שלצד שמפעיל אותו אין שום בסיס כח.
2. **בסיס כח חוזי:** בבסיס כח זה עומד הסכם או חוזה, המבוסס על הדרישה של אחד הצדדים לממש את החוזה שנחתם. דרישה ללוחות זמנים או טיב אספקה או מועד תשלום – כל אלו, במהלך משא ומתן, מושתתים על החוזה (או הפרת החוזה) שנכרת בין הצדדים וכעת יש צורך לכבד אותו.
3. **בסיס חוקי:** בסיס כח חוקי, בדומה לחוזי, פועל על מישור של הסכם אבל ברמה מעט יותר גבוהה. כעת, אין הסכם או חוזה אותו הצד האחד דורש מהצד השני לממש אלא יש אירוע בו יש צורך לכבד חוק, תקנה, או הוראה שלטונית אחרת.
4. **בסיס כח של "צדק":** כאן יש בסיס כח מאוד מעניין. הוא לא פועל עוד על מישור של חוק או חוזה אלא על מישור של צדק. כאן, יש כמובן פרשנו שיכולה להיות אובייקטיבית אבל מן הסתם, הדברים בהחלט יהיו סובייקטיביים. בבסיס הכח של צדק, יש אדם או גוף שטוען כי הוא צודק יותר מאשר הצד השני.

5. **בסיס ידע:** ישנם מצביי משא ומתן בהם ידע נחשב בתור כח ועוצמה בלתי רגילים. ככל שאדם יודע יותר, חכם יותר, משכיל יותר, בעל ידע עדכני יותר שמגיע ממקורות אמינים יותר ובכירים יותר – כך היכולת שלו לשפר את התוצאה שלו במשא ומתן עולה.
6. **בסיס כח מונופולי:** בבסיס כח זה עומד העוצמה של מונופול. בין אם באספקה של חשמל, בין אם באספקה של גז או דלק או מים או שירותים עירוניים – למול בסיס כח זה, ממש לא פשוט לטעון. מדובר באדם או ארגון שהוא מונופול ברור וחד משמעי. כח זה מאפשר לבעליו שימוש ניכר ורחב מאוד, כדי להשפיע ולכפות את רצונו או את הצרכים שלו על הצד השני לדיאלוג.
7. **בסיס ניסיון:** בסיס כח זה, די דומה לבסיס כח ידע אבל שונה ממנו במספר אספקטים. אדם שיש לו ניסיון וותק, מסוגל לקבל החלטות נכונות יותר ושקולות יותר מאשר אדם שאין לו ניסיון, העושה במשא ומתן טעויות של טירונים.
8. **בסיס פורמאלי:** לראש העיר יש השפעה גדול יותר מאשר של מנהל בית ספר ולשר החינוך יש השפעה גדול יותר מאשר של ראש העיר. לשר החינוך יש השפעה נמוכה יותר מזה של ראש הממשלה. בסיסים פורמאליים אלו משפיעים מאוד בתהליכי משא ומתן בין שני אנשים או בין שני גופים.
9. **בסיס כח כריזמטי:** ישנם אנשים שיש להם כריזמה מטורפת. הם מסוגלים, בפרק זמן קצר מאוד לגרום לאנשים שנמצאים סביבם להתאהב בהם ולהאמין כי המילים שלהם נכונות. בחלק מהמקרים ניתן לומר כי אנשים אלו, בעלי כזאת כריזמה, ניצלו זאת לרעתם של הצד השני שפשוט רומו או נוצלו.
10. **בסיס כח Debate:** סוג זה של בסיס כח, דומה מאוד לכריזמה אבל הוא לא אותו דבר. ישנם כיום בכול העולם (וגם בישראל) חוגים של דיבייט גם למבוגרים, לנוער ולילדים. ישנן תחרותיות ארציות ותחרויות בכל העולם לנושא מדהים זה. בעצם, מדובר ביכולת של אדם או קבוצה של אנשים לשכנע את הזולת בצדקתם. מדובר על כושר שכנוע, על רטוריקה של מילים, על שפת גוף, על בטחון עצמי ועל היכולת להתמודד למול שאלות או התנגדויות של הצד השני.

11. **בסיס הכח אגרסיביות:** כאשר ישנם אנשים או גורמים או גופים שמנהלי משא ומתן על בסיס אגרסיבי, הם מייצרים כעס, צעקות, איומים, מכות והתקפה על הצד השני. אירועים אלו, מכוונים בבסיסם לנהל תהליכי משא ומתן מכווני מטרה, מטרה מיידית וחד משמעית.
12. **איומים גלויים:** איומים, בדומה לאגרסיביות, נחשבים כאירועי משא ומתן בהם בסיס הכח המרכזי הוא הפחדה, בפעולה או באי פעולה או במעשה – שנועדה להשפיע על הצד השני. איומים ברצח, איומים בהלשנה, איומים במניעה של מתן גט או באי תשלום של מזונות ועוד. סוג זה של בסיס כח יכול להיות מופעל הן על ידי גורם שמחזיק במשאב והן על ידי גורם שמסוגל לעכב הגעתו של משאב. יש צורך לציין כי לעיתים הפעלת האיום הגלוי – מורידה מהערך שלו בתור איום. הסיבה לכך היא כי ליבת האיום חזקה יותר מאשר הצגת האירוע בתור איום. המשמעות – לשקול שוב ושוב האם להשתמש באיום בצורה גלויה, או להשאירו מאחורי הקלעים בלי לציין ובלי להדגיש אותו.
13. **איומים סמויים:** סוג זה של בסיס כח פועל, בניגוד לבסיס הקודם, על איום שהוא לא ישיר, סמוי, כזה שנמצא מתחת למילים ומתחת למשמעויות. יש לו מספר צורות אופייניות מאוד למשאים ומתנים כמו סיפור שמספר לקוח לנציג שירות "מדבר כאן ישראל, קודם כל תמסור דרישת שלום למשה המנכ"ל של החברה שלך", בקשה אסרטיבית לקבל את השם המלא של נציג שירות טלפוני, משפט שמתחיל עם "שלום מדבר עורך הדין ישראל ישראל"; או משפט בנוסח של "מדבר ישראל והשיחה שלי איתך מוקלטת". דוגמא נוספת (גם היא מעולם השירות לקוחות) יכולה להיות כאשר הדובר מתחיל את השיחה עם "תראה, אתה מדבר עם רואה חשבון ישראל ישראלי ובמתמטיקה אני מבין דבר אחד או שניים".
14. **קרציה:** בסיס כח מוזר זה פועל היטב. לעיתים הוא נערך בשיתוף עם עוד בסיסי כח ולעיתים מגיע לבד, בלי גורם נוסף מתווך. טכניקות אלו פועלות היטב ומצליחות להביא להישגים מעולים – רק על בסיס היותו של האדם "נודנק". כלל לא משנה האם אותו אדם צודק או טועה, דובר אמת או שקר או שהדברים שלו אפשריים או שלא.

בשימוש נכון בבסיס כח של קרציה, הם ישיג את הבקשה שלו או את מה שהוא רצה.

15. **תעוזה:** בסיס כח זה הוא מרתק. בניגוד לאירועי תקדים (בסעיף הבא) או אירועי חוק או חוזה, כאן לא מדובר אלא בפורצי דרך. בבסיס זה, מאחר ואין מקור הישענות אחר (כמו התקדים בסעיף הבא או החוק או החוזה), הצד שמפעיל אותו מנסה להיות ראשון, בלי שום היסוס – להיות זה שמוביל את המהלך על ידי תעוזה. זה יכול להיות בקשה של תלמיד בבית הספר להיבחן בבוחן חוזר (למרות שלא עשו זאת לפניו) וזה יכול להיות דרישה של נהג לקבל שלילה על רכב ולא על אופנוע. מקרים אלו ועוד רבים אחרים נענו בצורה חיובית, בחלקם מעצם התעוזה אבל התוצאה הסופית של המשא ומתן היתה כי המעז, מנצח.

16. **תקדים:** כאשר פעולה מסויימת בוצעה בעבר, אושרה בעבר, היא מהווה תקדים לאירועים דומים בעתיד של אנשים נוספים או של גופים עסקיים נוספים. בסיס זה די דומה לניסיון, לוותק. כאשר יש תקדים לבקשה, לדרישה קל יותר לדרוש זאת. אפשר בהחלט להציג אותו תקדים, שהיה בעבר (הרחוק או הקרוב) ולדרוש כי הצד השני יפעל, כפי שפעם למול אותו תקדים. זהו בסיס כח מעולה ומעניין מאוד.

17. **בסיס כח ויזואלי:** כאשר עוסקים בהשפעה ושכנוע, יש צורך לדין על נקודות ויזואליות לעומת נקודות תיאוריות. אפשר לתאר דקות רבות את הכאב והצער שחש מטופל שבטעות כרתו רופאים את שתי האצבעות ביד הבריאה שלו (בטעות, בטעות כמובן) במקום את שתי האצבעות הנכונות ביד החולה. אפשר לתאר זאת במילים רבות. צילומים, צילומי תקריב, צילומי של השוואה לפני ואחרי, יכולים לשפר מאוד את העמדה של המציג.

ישנה נקודה שכדאי להדגיש אותה, כאשר מדברים על בסיסי הכח בניהול משא ומתן. חשוב לזכור כי רצוי לאתר כמה בסיסי כח ולא רק אחת. גם למונופול רצוי שיהיו עוד בסיסי כח. גם לאדם שהחוזה הוא ממש לטובתו וההפרה של הצד השני היא מאוד בולטת, רצוי להביא לקראת הדיונים והמשאים ומתנים, בסיסי כח נוספים.

דוגמאות לשימוש בבסיסי כח

במהלך תהליכי משא ומתן שנערך בין ראש מחלקת כספים לבין מנהל מחלקת שיווק, עלתה השאלה של שימוש ביתרת תקציב של השנה הקודמת. אם מנהלת מחלקת הכספים היתה מכינה שיעורי בית מראש היא היתה מגלה שהתקציב אושר, כמה שעות קודם לכן, לשימוש אנשי השיווק והמכירות של החברה, בשנה העוקבת, על ידי מנכל החברה. היא לא ידעה ולא בדקה. היא החלה לנהל משא ומתן מעייף ומתיש למול מנהל השיווק. הוא היה בכיר ממנה בדרגה הארגונית, וותיק ממנה וגם בעל יכולת משא ומתן גבוהה יותר ממנה. כל הניסיונות שלה "לגזול" את שארית התקציב לשנה הבא, נתקלו בהתנגדויות חריפות ובסופו של דבר היא נסוגה.

דוגמא נוספת התרחשה באותו ארגון כמה חודשים לאחר מכן. צוות המכירות של החברה זיהה הזדמנות עסקית מעולה למול לקוח לשם ביצוע מכירות. מערך הגבייה של החברה הודיע כי בגלל שיקולים של קשיי תזרים מזומנים, לקוח פוטנציאלי זה מוגדר למכירה במזומן בלבד. צוות השיווק עמד על הרגליים האחוריות והחל משא ומתן פנים ארגוני שהמטרה שלו היתה לקבל החלטה סופית – האם לבצע מכירה באשראי ארוך טווח ללקוח זה (מעל חצי שנת אשראי) או לוותר על העסקה. בסיס הכח של צוות הגבייה היה חיזוי עתיד לפי נתונים בהווה בעוד שצוות המכירות התבסס על רצונו לקדם עוד ועוד עסקאות.

לצערם הרב של מחלקת הכספים, הפעם ההם היו אלו שנכשלו במשא ומתן. העסקה סורבה על ידי מחלקת הכספים ורק בראייה לאחור של שנה וחצי לאחר אירוע זה, ניתן היה לקבוע כי טענותיהם של אנשי הכספים ובקרת האשראי לגבי התפרקותה וחדלות פרעונה של החברה היו שגויים ולא התקיימו בפועל.

דוגמא נוספת של שימוש בבסיסי משא ומתן התרחשה כאשר יצרן נדרש לעבור בדיקות תקינה של חברת אם אמריקאית. המשא ומתן התנהל בין חברת הייעוץ לבין החברה הישראלית. בעוד החברת הייעוץ טענה כי צריך לקרוא את מה שהאמריקאים ביקשו ולעשות בדיוק את מה שהתבקשו, טענו הישראלים כי אין צורך להפעיל את הדרישות המפורטות על כל הלקוחות אלא רק על לקוחות גדולים ואסטרטגיים. בסיס הכח של החברה המייעצת

היתה מאוד ברורה – הם קראו את הוראות ההפעלה ששלחו האמריקאים. חברת הייעוץ צדקה. הביקורת נכשלה.

במשא ומתן שנערך בין חברה עסקית לבין בעלים של מגרש התחוללה דרמה. המנכ"ל של החברה ניסה להסביר לבעלי המגרש כי המחירים באותו אזור יורדים, וכי יש מספר גדול של מגרשים נוספים. שום דבר לא עזר ולא שכנע את בעלי המגרש להתגמש במחיר. הוא נשאר עקשן ונשאר עם המגרש בבעלותו. שני הצדדים, אגב, הפסידו.

ומשפט לסיום בנושא של בסיס הכח המרתק "קרציה" המהווה בסיס מאוד חשוב בטכניקות משא ומתן למול חייבים או למול לקוחות חייבים. מספר רב מאוד של חייבים למשרדי עורכי דין או לקוחות חייבים שטופלו על ידי מחלקות גבייה, שילמו רק כי הטקטיקה של הקרציה הופעלה עליהם. איש הגבייה היה מתקשר אליהם שלוש פעמים ביום, ובכל פעם בתירוץ אחר עד שבסופו של דבר הם שילמו. ושוב, זה לא פועל על כל אדם, לא יכול פעול בכל מצב ולעיתים זה יוצר בדיוק את הפעולה ההפוכה – אבל זה פועל למול קבוצה גדולה של חייבים, במהלך משא ומתן לגבייה.

בסיסי כח גלויים וסמויים

בכל עולם התוכן של בסיסי כח יש בסיסי כח גלויים ובסיסי כח סמויים. הבסיס הגלוי מוכר לשני הצדדים והם מודים בו. הבסיס הסמוי נמצא במהלך המשא ומתן אבל לא מוצהר בקול רם. בסיס כח גלוי הוא בסיס הכח המובן מאיליו, זה שהברור לכל הצדדים וזוה שאין לאף אחד צל של ספק כי הוא קיים. הוא נמצא שם בצורה אבסולוטית. דוגמא פשוטה לכך הוא אירוע בו יש רק סניף בנק אחד באזור גיאוגרפי מסויים ואליו נכנס לקוח פרטי שמבקש לדבר עם מנהל הבנק על הנחה מהעמלות. בסיס הכח הגלוי מבוסס על הפערים שהם מאוד ברורים, ידועים, מוכרים. הוא מבוסס על פערי עוצמה גדולים או פערי גיל, מיקום, פערי עוצמה כספית או יכולת כלכלית וכדומה. לבסיס הכח הגלוי יש עוד מאפיין מאוד חשוב שכדאי להדגיש אותו, למרות שכבר הוא נאמר. שני הצדדים יודעים אותו, מכירים בו ומזהים אחד את השני לפיו. שני הצדדים של המשא ומתן מבינים כי הכח של האחד (שהוא אולי גם החולשה של הצד השני) נמצא במהלך המשא ומתן, כאילו היה תמונה או שלט גדול שתלוי על הקיר במהלך הדיונים בין הצדדים.

בסיס כח סמוי הוא בסיס כח שלא מופיע במערכה הראשונה (כמו בתיאטרון) ולא מופיע כמעט בשום מקום – אבל הוא נמצא. לעיתים הוא עלול להיחשף רק לקראת הסוף ולעיתים הוא יכול להיות נוכח במשא ומתן בלי שהוא יועלה ויוצף. בסיס כח זה משפיע, מושפע, פועל, חי, נושם ובוטט אבל הוא לא נמצא על פני השטח. לעיתים הצד השני לא מזהה אותו ולעיתים הוא גורם לצד החלש להיות חזק – רק כי הוא סמוי מעינו של הצד החזק. בנושא זה אנו מבקשים לציין נקודה מרתקת, הקשורה לבסיס כח סמוי, למול גוף או אדם שמפעיל בסיס כח גלוי. ישנה המלצה מאוד חמה שלנו, כאשר גורם חזק ומכריע רואה כי הצד השני מבסס את עצמו על כח, עוצמה שהם לא ברורים, כדאי לבצע ברור מקיף. השאלה של איזה בסיס כח עומד לרשותו של הצד השני (לדוגמא, הצד החלש במשא ומתן) יכולה להיות קריטית. כמובן, האפשרות לפוקר פייס קיימת. יכול להיות שאין לצד החלש שום בסיס כח אבל הוא מייצר מערכת שכביכול עושה זאת.

סיכום פרק בסיסי הכח

בכל אירוע משא ומתן יש לבחון את בסיסי הכח שנמצאים על שולחן הדיונים. זה יכול להיות בסיסי כח גלויים או סמויים או בסיסי כח מודעים או לא מודעים. בסיס כח אלו משפיעים הן על ההתנהגות של הצד ש"אוחז" בהם והן על הצד שני שמרגיש אותם. היכולת של אדם להבין מהם כל בסיסי הכח שלו במהלך משא ומתן, יכולה לשפר מאוד את התוצאה של המשא ומתן. עצם העובדה שאדם או גוף עסקי או גורם חברתי מבין את כל מקורות העוצמות שלו במהלך שיחות ודיוני משא ומתן, משפרת מאוד את התוצאה הסופית. לבסיס הכח הקיים (או הנבחר בצורה מודעת) יש משמעות חשובה מאוד בניהול משא ומתן. כך לדוגמא, במידה וקיים יש רק בסיס כח אחד צריך לדעת לנצל אותו בצורה האופטימאלית ביותר (כמו לתקוף עם כל הכח בתחילת המשא ומתן או לרמוז עליו ולא לחשוף אותו בשום צורה במהלך המשא ומתן או טכניקה אחרת של הסתרת כל הקלפים עד לשנייה האחרונה של סוף המשא ומתן). יש לבסיס הכח משמעות חשובה במשא ומתן גם כאשר ישנם מספר בסיסי כח ולא רק אחד. כאן, באירועים מסוג זה יש צורך לדעת באיזה בסיס כח להשתמש ראשון ובאיזה אחרון, באיזה רצף להציף את

הבסיסים הנוספים ואילו בסיסי כח כדאי להסתיר כמעט לחלוטין מהצד השני.

טקטיקות במשא ומתן – כמעט כולן . . .

מבוא לטקטיקות במשא ומתן

אחת השאלות המעניינות ביותר במשא ומתן היא שאלת הטקטיקה בה ינוהל המשא ומתן. טקטיקה או בעצם מספר טקטיקות שיבוצעו על ידי שני הצדדים במהלך המשא ומתן. השאלה המקבילה לכך היא הבדיקה של הטקטיקות שכנגד – אלו שאף הם יוצפו ויועלו במהלך הדיונים עצמם. בספר הזה שאתם מחזיקים ביחד, ריכזנו מספר רב מאוד של טקטיקות שונות ומגוונות – על מנת להפוך את החיים של העוסקים בתחום לפשוטים הרבה יותר.

בעצם, לאחר שהסתיים שלב ההכנה, מגיע שלב הטקטיקות של הדיונים במשא ומתן. כבדרך הטבע, יש צורך להעמיק הרבה מעבר להיכרות הבסיסית והיסודית עם עולם הטקטיקות שמופעלות בכל משא ומתן (כמעט). ריכזנו כמעט את כל הטקטיקות הקיימות בעולם המשא ומתן – על מנת להציג את האפשרויות שעומדות (ושוב) בפני כל אחד משני הצדדים. כבר כעת כדי לציין כי אין שום הפתעה בשום טקטיקה. כולן מוכרות, וידועות. למרות זאת, הספר מציג אותן בצורה מסודרת ומאורגנת. הסיבה לכך – תמיד כדאי לשוב ולהיזכר בהן. לעולם לא ניתן לדעת בוודאות באיזו טקטיקה משתמש הצד השני.

מובן הוא כי ההמלצה היא תמיד כי מומלץ להצטייד בכמה טקטיקות בסיסיות שקובעים אותן מראש, לרבות קביעה מקדימה לגבי סדר ההופעה שלהן. כן יש להגיע לשולחן הדיונים כאשר בכיס מצויות טקטיקות המשמשות כרשת ביטחון, למקרים בהם השיטות שנקטו בתחילת הדרך לא פעלו או שהצד השני הפעיל טקטיקות שונות מאלו שתוכננו מראש.

למי שיש רק פטיש כל בעיה ניראית כמו מסמר- אמר מי שאמר (ויש המון אנשים שצוטטו כאילו הם היו אלו שאמרו את זה). בלשון של משא ומתן, מי שבקיא רק בשיטה אחת או בטקטיקה אחת של משא ומתן, ימצא את עצמו נכשל במשאים ומתנים שדורשים טקטיקות אחרות. זאת הסיבה להצפה הגדולה בספר זה של הטקטיקות הרבות שהוצגו. המטרה

היא לחשוף את הקורא לכמות הגדולה של הרעיונות והשיטות שיכולות להיות נהוגות במשאים ומתנים אלו ואחרים.

חשוב לציין כי מיקום הטקטיקה בתוך הדיאלוגים עצמם לא מעיד ולו במעט על מעמדה הנכון והיעיל או המועיל בתהליך העבודה בניהול משא ומתן. כך, את הטכניקה של בניית אמינות הצבנו במקום רגיל לחלוטין בתוך הספר, למרות שמספר מרצים בנושא המשא ומתן טוענים כי יש צורך אמיתי וישיר להתחיל איתו את המשא ומתן.

יתרה מכך, הספר לא מבצע סינון של הטקטיקות בשום צורה שהיא. את הסינון של הטקטיקות י/תוכל לעשות הקורא הרציונאלי של הספר. לשם כך הקדשנו פרק שלם לקראת סוף הפרק הזה, שבו חן את מרבית האפשרויות לבצע סינונים שונים של הטקטיקות השונות שמוצגות בו.

חלק מתוך המשובים שקיבלתי במהלך כתיבת הספר הזה היו בנוסח של "אתה מלמד בספר הזה לשקר או לבצע הונאות". אכן, במספר פרקים בתוך הספר יש הוראות הכנה מדוייקות מאוד לביצוע של הונאות. ברם, המטרה של הספר הזה איננה לתת מתכון לביצוע הונאה כלפי הצד השני אלא בעיקר לדעת לאתר סוג כזה של התנהגות. המתכונים שבספר והתיאורים שמופיעים בפרקים הבאים אינם מיועדים לביצוע שקרים אלא מבוססים על הצורך לזהות אותם.

ואכן, בספר זה יוצגו טקטיקות שחלקן לא יימצאו חן בעיני הקורא/ת הנאור שיעיין בעמודים הבאים. חלקן מאוד "מלוכלכות", לא חוקיות, לא נכונות מבחינה תום לב וחלקן מאוד לא אתיות. חלקן לא עונות על הקריטריונים הבסיסיים ביותר של יושר פנימי הבסיסי ביותר הקיים בניהול משא ומתן. ולמרות זאת, בחרנו להציג בפני הקורא/ת את הגישות הללו. הרעיון לא היה ללמד לבצע את זה. בחרנו להציג את הטכניקות הללו מסיבה שונה לחלוטין. לא על מנת לעודד להשתמש בשיטות לא הוגנות אלו אלא בעיקר להזהיר מפני שימוש של הצד השני בשימוש בטכניקות אלו. המשמעות היא כי אין צורך לאהוב או לאהוד או לשנוא את השיטות שלא מוצאות חן בעיני מי מקרב קורא/יות הספר. יש לקחת בחשבון כי בעתיד, בכל נקודת זמן כל שהיא, מישאו או משהם יכולים להשתמש באחת או יותר משיטות אלו. לכן חשוב היה לחשוף גם אותן.

זאת היתה יכולה להיות היתממות בתיאור משא ומתן כסדרה של אירועים חוקיים, אתיים וכאלו שכל הזמן עוברים את מבחן תום הלב. הסיבה לכך היא כי המציאות הרבה יותר מורכבת והרבה יותר מסובכת.

אין מה לעשות – כל אחד ואחד יכול למצוא את עצמו בנקודות זמן של משא ומתן, מול מבצעי הונאה או מול אנשים שלא מרגישים כי מוטלת עליהם חובה לפעול בתום לב.

זאת ועוד. במהלך כתיבת הספר הועלו על הכתב טקטיקות רבות, שונות ומגוונות שאינן בהכרח מצביעות על הלך הרוח של המחבר או על גישתו הבסיסית למשא ומתן. כך, ההעדפה האישית של המחבר היא למשא ומתן נטול הונאות, שוחד וכדומה. כלומר, אין בהצגת הטקטיקות האלו בספר משום מתן לגיטימציה או לאשר את השימוש בהן. הכלים שמוצגים בספר זה מוצפים ומועלים לאוויר העולם כספר – כדי ללמוד, להבין, לדעת.

הגישה הבסיסית של הספר היא מאוד פשוטה. יש מעט מאוד קשר בין ההצלחה במשא ומתן לבין השאלה מי צודק יותר מבין שני הצדדים או מה יותר נכון לעשות מבחינה אבסולוטית. יש קשר ישיר הרבה יותר ליכולת של הצדדים למצוא את הטקטיקות המובילות, הנכונות, ובאמצעותן לזכות במשא ומתן בצורה הנכונה יותר. הקשר האמיתי נעוץ ביכולת של הצדדים לשאת ולתת בינם, על מנת להשיג את התוצאה הטובה ביותר לכל אחד מהם.

במהלך הספר נכתבו טקטיקות סותרות אחת את השנייה. לעיתים הסתירה תהיה מאוד ברורה וחד משמעית ולעיתים היא תהיה פחות ויזואלית ופחות מוחצנת. הסיבה לכך שיש בספר טקטיקות שהן סותרות אחת את השנייה קשורה לצורך של אמני המשא ומתן בשימוש בטכניקות שונות ומגוונות בכל פעם. שימוש בטכניקות קבועות יהפוך את הנושא ונותן לגורם צפוי ומכאן יכולה להיהרס היכולת שלו להמשיך ולנהל משאים ומתנים עתידיים. דווקא העובדה שבספר זה יש תיאורים של טכניקות שהן פועלות על מישורים שונים ולעיתים מנוגדים, יכולה לסייע מאוד לכל מי שעיסוקו הוא במשא ומתן, לאתר את הטקטיקה המיטבית. נקודה נוספת שהספר הזה תומך בה – היכולת לנגן על מספר כלים בניהול משא ומתן מונעת מהאנשים שמול האדם, לזהות את הטקטיקה ולהסוות את הטקטיקה הבאה בה הוא יינקוט. ככל שלנציג משא ומתן יש יותר כלים ויותר שיטות וטקטיקות לנהל משא ומתן, כך הוא פחות צפוי והרבה יותר קשה לעמוד על הטכניקה הבאה בה הוא ישתמש.

איסוף החומרים לספר זה היה הפעם שונה לחלוטין מחמשת הספרים הקודמים. הפעם, המלאכה היתה הרבה יותר פשוטה. בכל פעם בו

נתקלתי בטקטיקה של משא ומתן תיעדתי אותה ואת ההקשר שבה היא בוצעה והאם היא הצליחה. בכל מאמר שעסק בהשפעה, שכנוע, משא ומתן, ניהול קונפליקטים או בוררות – חיפשתי עוד דרכים לנהל משא ומתן, ושוב תיעדתי אותן. עמיתים למקצוע שידעו שאני מחפש עוד רעיונות שלחו לי מאמרים וקטעים מתוך כתבות או לינקים לכתבות באינטרנט. בשעה זאת, שבה אני כותב את המילים האלו מסך המחשב שלי והקיר שנמצא מימין לפינת העבודה שלי – עמוס במדבקות פוסט-אין עם שמות ורעיונות נוספים לספר. היו טקטיקות שהחלטתי שלא ראוי שייכתבו בספר זה (טקטיקות "שכנוע" בתחום החקירות, טקטיקות אלימות ביותר של ארגוני הפשע בעולם, ועוד. בכל פעם בו הצד השני למשא ומתן השתמש בטכניקה שעבדה ופעלה – תיעדתי גם אותה.

זאת הזדמנות מעולה לחזור ולהזכיר את הספר של הרב כהן, משא ומתן, משנת 1983 שמכיל מספר עצום של כלים, שהיווה מרכיב ומוטיב מרכזי במהלך כתיבת ספר זה. מומלץ כי לכל מי שעוסק בתחום המשא ומתן הספר הזה יהיה בספרייה, במקום זמין ביותר לקריאה.

חשוב לציין שלא ניסיתי בעצמי חלק מתוך הטקטיקות שמופיעות בספר. לעיתים לא הצלחתי להזדהות עם טקטיקות אלו ולעיתים הן היו פשוט אלימות מדי עבורי, עם חלקן לא הייתי מסוגל להזדהות וחלקן לא מצאתי את ההזדמנות הנכונה להפעיל אותן. אבל, עצם העובדה שיש בספר זה מספר גדול של טקטיקות מאפשר לכל אחד, לעשות את הניסיון ולבחור עוד טכניקות נוספות, שהוא יוכל לנסות בעצמו.

את רוב הטקטיקות כמעט כולם מכירים היטב – וכל מה שיותר לי היה לאסוף אותן לספר אחד ומהצד השני לתת להן שמות (חלקן כבר הגיעו עם שמות מפורשים). כאשר נותנים שם לתופעה, לאירוע, למופע, או לצירוף של מעשים – מעלים את האפשרות לזהות את הטקטיקה ולהפעיל אותה בהזדמנויות שבהן היא אפקטיבית.

ואם אסכם את הדברים שלי הרי שהמטרה של הספר הזה תהיה, אם כך, מאוד פשוטה – להציג כמה שיותר רעיונות, כמה שיותר טקטיקות וגישות למשא ומתן. אין המלצה על טקטיקה זאת או אחרת, אין סינון כזה או אחר. יש מאמץ אמיתי, במהלך הספר, להראות כמה שיותר טקטיקות שאנשים, ארגונים, מדינות, ממשלים, חוקרים, אנשי מכירות, מנהלי רכש – משתמשים בהם כאשר הם עורכים ומנהלים משא ומתן.

מהי הגדרת ה"טקטיקה" במשא ומתן:

במשך השנים נחשפתי למספר גדול של מחקרים, מאמרים, שיחות דיאלוגים, כעסים, משאים ומתנים. עשיתי זאת לעיתים ברמת מודעות גבוהה מאוד ולעיתים היה זה מתוך סקרנות לשמה. כאשר התחלתי לאסוף את הטקטיקות במשא ומתן, נתקלתי מייד בבעיה המרכזית והיא התשובה לשאלה מהי טקטיקה במשא ומתן.

התברר כי התשובה לשאלה זאת איננה כה פשוטה. היו מי שטענו כי טקטיקה היא כל פעולה שניתן לבצע אותה על הצד השני למשא ומתן ומשפיעה על התוצאה. היו שטענו כי טקטיקה במשא ומתן היא השפעה על המשא ומתן באמצעות התנהגות או התנהלות של אחד הצדדים שמטרתה היא השפעה על התהליך ועל תוצאתו הסופית של המשא ומתן. כמעט כל אחד ואחד מהאנשים שסייעו לכתיבה של ספר זה הציג את התשובה המוחצת שלו למהי טקטיקה במשא ומתן, ולאחר מכן הודה, בינו לבין עצמו כי זה מעט יותר מורכב ממה שהוא חשב.

בחרתי להגדיר טקטיקה במשא ומתן על פי הנוסחה הבאה: פעולה או סדרת פעולות, שנערכת בצורה יזומה או לא נערכת (בצורה יזומה) במהלך הדיונים, בין הדיונים, בין הצדדים, ומטרתה היא השפעה מודעת או שלא מודעת על המהלך, על התהליך, על הצד השני ועל תוצאת המשא ומתן.

האם בכך הצלחנו לאגוד את כל מה שאמור יהיה להאסף לספר זה לטקטיקות של משא ומתן? יש לא מעט ביקורת והיא מאוד מוצדקת על כך שניכסתי (מלשון נכס) לעולם הטקטיקות גם גישות, תפיסות עולם, פעולות, שיטות – שלא בהכרח היו מתקבלות במקומות אחרים בתור טקטיקות. ויש בכך משום האמת. אין לי ספק כי היה צורך לאגד לתוך הדפים הללו את כל מה שנותן בסופו של דבר את התוצאה הנכונה ביותר במהלך המשא ומתן.

נכון הוא שהמושג טקטיקה במשא ומתן הוא מושג מאוד בעייתי ופלואידי, אבל חייבים היו לבצע הגדרה כדי לדעת מה ייחשב בתור טקטיקה ומה לא ניתן יהיה להגדיר ככזאת.

עמדות פתיחה גבוהות, כרסום, איומים, סחטנות רגשית – על כל הנקודות הללו לא יהיה ויכוח כי מדובר בטכניקות של ניהול משא ומתן. ברם, על שלטים של "כאן לא מקבלים שיקים" או הכניסה לבריכה

אסורה בלי ליווי הורים" יכולה להיות מחלוקת. האם השלטים הללו הם טקטיקות בניהול משא ומתן מול הלקוחות של תחנת הדלק ולמול המתרחצים בבריכה העירונית.

מדוע שלא תוצג הגישה של ניהול משא ומתן בצללים בתור טקטיקה, גם אם הכותבים של הגישה הזאת לא התכוונו להפעיל אותה בתור טקטיקה? האם העובדה שהמשא ומתן האמיתי נערך שלא על שולחן הדיונים אומר שצריך להזניח אותו כי הוא לא יוגדר בתור טקטיקה? בהחלט לא. חשוב להציג את כל הרעיונות והגישות בניהול משא ומתן, בצורה של טקטיקות.

ואת חלקן ניתן לשפר, למקצע ואת חלקן לא ניתן לשפר מאחר ומדובר באנשים שנולדו עם טכניקות אלו ואחרות והם פשוט לא יהיה מסוגלים ללמוד גישות חדשות. העובדה שיש אנשים שטקטיקת הפיצוץ היא החביבה עליהם לא אומרת שהם מבצעים עבודה גורה במשא ומתן אלא אומרת שהם לקחו את הטכניקה הזאת, של פיצוץ המשא ומתן והפכו אותה לאמנות.

כל פעולה שיכולה, עשויה או עלולה להשפיע על תוצאות המשא ומתן, אם ביודעין ואם בלא יודעין, אם במודע ואם שלא במודע, אם בצורה מכוונת ואם בצורה שגויה – נכללת בתור טקטיקה במשא ומתן. כל סט של פעולות שיש להן השפעה ישירה או עקיפה על התוצאה של הדיאלוג שמוביל למשא ומתן או בהתפתחות הקונפליקט, יכללו בעולם טקטיקות המשא ומתן.

חשיבות איתור הטקטיקה האופטימאלית במשא ומתן:

בתהליך המשא ומתן יש חשיבות עליונה לשני סוגים של טקטיקות במהלך המשא ומתן. ראשית, לזהות את הטקטיקה הנכונה ביותר עבור הצד שאנו מייצגים ושני לזהות את הטקטיקה שמפעיל הצד השני. אם נהיה מדוייקים ברמת התהליך, הרי שבכל נקודת זמן, עלפי ציר המשא ומתן, יש להפעיל שתי גישות אלו בו זמנית.

נדון כעת בשאלה של זיהוי הטקטיקה האופטימאלית עבורנו, עבור הצד שלנו, זה שאנו מייצגים.

לעיתים הטקטיקה האופטימאלית בניהול משא ומתן תתפרס עלפני רצף של גישות וטכניקות ולעיתים מדובר יהיה בשימוש בטכניקה אחת

מנצחת. לעיתים, הטקטיקה תדרוש מספר ימים מוקדמים של הכנה ולעיתים מדובר יהיה בפעולה שקל ופשוט יהיה מאוד לשלוף אותה מהמותן, בלי שום פעולה של הכנה מראש או תכנון מקדים.

קיימות טקטיקות שהן תלויות מצב, תלויות צד שני, תלויות מצב רוח, כאלו שהן מבוססות על יכולת בין אישית, טקטיקות שמבוססות על רמת האסרטיביות או טכניקות שהרציונאל שעומד מאחוריהן הוא היכולת של היריב לנצח או לפגוע בנו בעת הניצחון שלו. וכמובן שקיימות טקטיקות שמבוססות על היותן טקטיקות שכנגד. טקטיקות שהבסיס שלהן הוא כלי לשימוש לאחר שהצד השני הפעיל את הטקטיקה המרכזית שלו.

כמעט כל טקטיקה יכולה להיות טקטיקה ראשית במהלך המשא ומתן. יש מעט מאוד טקטיקות שלא מסוגלות לכבב ברשימת הטכניקות המרכזיות. אין רשימה זאת (כמו משא ומתן צללים או טכניקות ניהול משא ומתן עם צד שלישי לעסקת הייסוד) טוענת כי הטקטיקות הללו לא מוצלחות או שאפשר לדלג עליהן, אבל בהחלט קשה לראות בהן טקטיקות ראשיות.

יש מצבים בהם משא ומתן דורש מספר טקטיקות ראשיות שיהיו זמינות לצוות המשא ומתן. הדרישה הזאת נובעת כתוצאה מחוסר הכרות קודמת עם האנשים שמולם נפגשים או אפילו כתוצאה מחוסר יכולת לאמוד את הדרישות / בקשות של הצד השני, לקראת המשא ומתן. יכולים להיות אירועים ונסיבות נוספים שדורשות כניסה עם מספר גדול של טקטיקות משא ומתן זמינות. כך, אדם שלא ניתן לצפות מראש את ההתנהגות שלו מחייב הכנה מוקדמת של מספר טקטיקות לקראת הדיונים למולו. גם למול קבוצה של אנשים (שמייצגים גורם אחד) שמגיעה לדיונים ולא ניתן להכיר מראש את כל המשתתפים, כדאי להכין מספר גישות בסיסיות למשא ומתן.

הגישה של ריבוי טקטיקות אופטימאליות לא מנוגדת לכך שצריך למצוא את הגישה המובילה אלא מגבה אותה. חשוב לבדוק מה יכולה להיות הטקטיקה הנכונה ביותר, אבל עדיין לציידה יש לשמור מספר אפשרויות נוספות. כך, צוות שמורכב ממספר אנשים יכול להחליט כי לכל אחד יהיו שלוש או ארבע טקטיקות אופטימאליות שבאמצעותן ניתן יהיה לנהל את המשא ומתן.

הנקודה השגויה שעולה וצפה בדיון זה היא הרבה יותר משמעותית – החלטה על שימוש בטקטיקה מובילה אחת בלי להכין מראש עוד מספר גישות נוספות היא רעיון מאוד לא ישים ולא בר ביצוע. להפעיל בכל אירועי המשא ומתן את אותה טקטיקה זאת שגיאה חמורה ביותר, גם אם במרבית המקרים הטקטיקה הזאת היא נכונה.

אחד היצרנים של שואבי האבק הטובים בעולם מוכר את שואבי האבק שלו באמצעות סוכנים שמגיעים דרך פגישות מתואמות. שיטת המכירה שלהם מבוססת על יצירת צורך לפני שמציגים בפני הלקוח את העלות המלאה של שואב האבק הזה (סכום של כ \$4,000 לכל יחידה). הגישה הזאת שלהם בהחלט מצליחה (מדובר גם בשואב אבק חזק מאוד ויעיל באופן מעורר תדהמה) במרבית המקרים. ברם, כאשר מפעילים את הגישה הזאת למול לקוחות שלא מתעניינים כלל בתועלת של המוצר אלא רוצים לדעת כמה המוצר עולה, וככל שסוכן המכירות לא נותנים תשובה יותר ברורה לשאלה הזאת אלא ממשיכים בהדגמה – והכעס של הלקוח גובר, יש צורך לפנות לטקטיקה אחרת בניהול המשא ומתן למול אותם אנשים.

כאשר דנים באופטימיזציה של טקטיקת המשא ומתן, יש לבצע עצירה קצרה ולעמוד על מהות המילה אופטימיזציה. המושג אופטימום הוא "השגת מקסימום התוצאות תחת סדרה של אילוצים". אופטימיזציה של תהליך המשא ומתן תדרוש, הבנה מלאה ומוחלט בצורך להשיג את מקסימום התוצאות אבל לא פחות חשוב, הכרה אמיתית באילוצים. לעיתים, האילוצים אלו הם האנשים שמנהלים את המשא ומתן, בעיות שיכולות להיות בתהליך, מיקום המשא ומתן, עזרים תומכים שלא קיימים במשא ומתן ועוד. העדר התחשבות באילוצים אלו יכולה לגרום את המשתמשים בטקטיקה המקסימאלית, דווקא לתוצאות גרועות ביותר.

ישנה סיבה נוספת לצורך באיתור הטקטיקה האופטימאלית – והיא בעצם נגזרת של ספר זה. יותר נכון יהיה להציג אותה כאילוץ של ספר זה. מאחר ויש מספר עצום של טקטיקות במשא ומתן, הרי בשביל לבחור את הטובה מכולן, יש להכיר את כל הרעיונות ורק לאחר מכן לבצע סדרה של סינונים על הטקטיקות הקיימות. בסופו של התהליך ניתן יהיה לאתר את הטקטיקה הטובה ביותר המתאימה למשתתפים, למצב, ללחץ הזמנים ולאילוצים נוספים.

קיימים מצבים אחרים – בהם הטקטיקה האופטימאלית לא מתאימה לאדם שמפעיל את המשא ומתן. לדוגמא, אם יש מצבים שבהם הונאה היא השיטה הטובה ביותר לנהל את המשא ומתן, נדרש אישיות מיוחדת מצד האדם שמנהל את המשא ומתן. דוגמא נוספת היא טכניקה של שיחת חולין שאותרה כאופטימום של ניהול המשא ומתן – בו בזמן שהאדם שמנהל בעצמו את המשא ומתן הוא קצר רוח או בעל יכולות תקשורת בין אישית נמוכות מאוד.

מצבים אלו הינם מצבים שבהם החיפוש אחרי האלטרנטיבות יוצר את התוצאה הטובה ביותר. אם הספר עצמו היה מציג שתי טקטיקות בניהול משא ומתן, הרי שבהינתן שאחת לא פועלת (מכל סיבה שהיא) חצי ספר היה אובד. ברם, מה שבוצע במהלך הפרקים הבאים היה לחשוף כמות רבה מאוד של רעיונות. כך, אם יש אדם שצריך לנהל משא ומתן המבוסס על טכניקה שהוא לא בקיא בא או לא שלם איתה, אפשר יהיה להמשיך ולאתר רעיונות נוספים.

זיהוי טקטיקת המו"מ של הצד השני:

כפי שאמרנו, יש חשיבות לא רק לזיהוי הטקטיקה הנכונה ביותר עבור הצד שלנו אלא גם זאת שמשמשת את הצד השני¹. בעצם, יש צורך לאתר מהי הטקטיקה שבה משתמש כעת הצד השני כדי לוודא שאין שימוש שגוי או שימוש מוטעה מצד הצד השני בטכניקות שגויות. ישנן כמה טעויות בסיסיות בתחום זה:

- א. העדר תשומת לב לפרטים שיכולים היו להסגיר את המשא ומתן של הצד השני.
- ב. אי ביצוע מודיעין עסקי / ריגול / איסוף מידע מקדים לגבי הטקטיקות בהן הצד השני נוהג להשתמש.
- ג. הערכת חסר לגבי העדר טקטיקה.
- ד. העדר הערכה לגבי הטקטיקה של הצד השני.
- ה. זיהוי שגוי של המשא ומתן של הצד השני.
- ו. אי זיהוי של שינויים שבוצעו בטקטיקה שמבצע הצד השני.
- ז. העדר זיהוי שונות בטקטיקות בין המשתתפים השונים מצידו של הצד השני.

בעצם, כל הטעויות הללו גורמות לתוצאה דומה. מידע חשוב (ויש אומרים שהוא קריטי) על הצד השני, לא מוצג, לא עולה לדיון ולא נבחן על ידי הצד שקלט את המידע. מידע שניתן היה באמצעותו להבין עוד יותר מה מניע את הצד השני ומה גורם לו לקבל החלטות בעד או נגד ומה רוח הדברים האמיתית שלא מוצגת במהלך המשא ומתן – כל אלו הופכים להיות בחזקת נעלמים.

כל מי שלומד קרב מגע מספר כי כאשר הוא לומד את הצד השני למשחק, לתחרות, הוא בוחן באיזה טקטיקה יבחר אותו יריב, על ידי ניתוח הקלטות וידיאו משנים קודמות או על ידי בחינה של סרטים שנערכו על אותו אדם.

¹ על עצם הצורך לזהות את הטקטיקה של הצד השני, נדמה שאין צורך לדבר כאשר עוסקים בנושא של ניהול המשא ומתן אבל כן יש לזכור דיברה אחת חשובה – אין כזאת חיה שבה מנהלים משא ומתן בלי טקטיקות.

הלימוד המוקדם הוא חשוב מאוד אבל לא הדבר היחיד. הסיבה לכך היא כי לימוד מוקדם של היריב בלי להיות בעלי גמישות לבחון את האירוע הנוכחי, פירושו להחליט בצורה שגויה. יש לבצע שני מהלכים מקבילים. ראשית, ללמוד את ההיסטוריה של הצד השני לדיאלוג ושנית לבחון את ההווה, מבלי להיות שבויים בשום תפיסה לגבי הצד השני.

למהלכי הטקטיקה שבחר הצד השני יש גם אספקט חשוב נוסף, חשוב מאוד אפילו. אם הוא בחר בטקטיקה מסוימת, הוא לא בחר בטקטיקה אחרת. מדוע לא בוצעה הבחירה בטקטיקה השנייה. מדוע בראשונה? לדוגמא, מנהל קו ייצור שמנסה להפעיל משא ומתן על לקוח לדחיית מועד האספקה לה התחייב כלפי הלקוח, יכול להשתמש באמת הצרופה ולומר לו כי קו האספקה היה עמוס בפניות אחרות שקיבלו עדיפות גבוהה יותר. אבל הוא יכול גם לשקר ולומר ללקוח שההזמנה שלו, של הלקוח בוצעה בצורה שגוייה וכעת מבצעים אותה שוב. אם הוא בחרה בשקר. הרי שלא נבחר האמת. אם מנהל קו הייצור בחר לשקר את הלקוח הרי שבמקביל לכך הוא בחר שלא לומר את האמת. מדוע? כמעט כל אירוע של משא ומתן שבו יש טקטיקות של הצד השני יש לבחון מה היו הטקטיקות הנוספות שעמדו לרשותו והוא בחר שלא להשתמש בהן.

ישנה עוד נקודה שיש לשים אליה לב, בכל הקשור לזיהוי הטקטיקה של הצד השני. לו ניתן היה לדעת מהם הקווים האדומים של הצד השני, הרי שיכולת המשא ומתן היתה משתפרת. חלק מתוך הטקטיקות (כמו אלו שיוצגו במהלך הספר) אמורות "לספר" את הסיפור שעומד מאחורי הקווים האדומים של הצד השני. נכון, קשה מאוד לגלות את הקווים הללו, אבל זה לא אומר שלא ייעשה מאמץ כן ואמיתי לעשות כן. כך, ויתורים מהירים יכולים להעיד על לחץ לסגירה מהצד המוותר. צעדים בוני אמון יכולים להראות כי הצד השני מומחה בניהול משא ומתן ומסתיר היטב את הקווים האדומים שבחר.

כל הטקטיקות (כמעט) במשא ומתן:

התשה:

טקטיקה זו נוקטת כלפי הצד השני גישה שנועדה לעייף אותו, לגרום לו להשקיע זמן רב, ועל ידי כך לגרום לו לוותר עוד ועוד. המחשבה שתעלה בליבו של הצד השני, זה שהותש, תהיה: "מהו עוד ויתור אחד לשם סגירת העסקה". לעתים קרובות עייפותו הרבה של אחד הצדדים תוביל אותו לסכם את העסקה ולחתום על חוזה שהוא פחות טוב בעבורו – ובלבד שהעסקה נסגרת. ההתשה, במקרה זה, תפעל.

טקטיקה זאת משפיעה בעיקר כאשר הצד השני עייף, משועמם או סחוט נפשית מהדיונים. במקרים אלו, הצד שהתעייף יותר ייטה לוותר לצד הפחות עייף – רק כדי שאפשר יהיה לסיים את השיחה או את הפגישה ולחזור למשרד או הביתה.

טקטיקה זו אהובה מאוד על אנשים ספציפיים שהצליחו להתחבר אליה רגשית ממש. אנשים אלה מטפחים את המשא ומתן בדרך של הצטיינות יתרה בהתשת היריב. הם פתחו אותה לרמה של אומנות והפכו אותה לבת בריתם הנאמנה.

אין זה משנה אם מדובר בקרוב משפחתם או באיש מכירות שעומד מול הלקוח. כאשר הם מבקשים להשיג את התוצאה שאותה הם סבורים יש להשיג – הם לא ירפו מהצד השני, עד שזה האחרון יתרצה ויוותר להם.

טקטיקת ההתשה יכולה להיות מופעלת ומיושמת כמעט בכל נקודת משא ומתן, למעט מקרים בהם יש צורך במשא ומתנים קצרים ומהירים. בנקודות אלו, בממשקים אלו של משא ומתן, כמעט ולא ניתן להפעיל גישה זאת.

לטקטיקה זאת יש גם חסרונות (ובעצם, לכל אחת מתוך הטקטיקות שנציג בהמשך, יהיו חסרונות). החסרון המרכזי של גישה זאת לניהול משא ומתן – הרצון של אדם שביצע "סגירת עסקה" לחזור בו לאחר שהלחץ מוסר ממנו. כך, חוקרי משטרה שהצליחו באמצעות טכניקה זאת להוציא הודאה מחשוד, בעקבות לחץ בלתי פוסק – ימצאו את עצמם

עומדים מול הכחשה גורפת שלו לחתימה שלו, עקב טענות שונות, שלעיתים אף יגיעו להכרזה כי הוא עבר עינוי.

התמדה:

ההתשה, שהצגנו אותה קודם לכן, מבוססת על שיטת ציפור הנקר. ההתמדה, שהיא "קרובת משפחה" של ההתשה פועלת על מישור אחר. סוג של שטיפת מוח. כך, אגב, פועלים חלק גדול מאוד מתוך הפרסומאים. הם שוטפים את מוחם של האנשים באמצעי תקשורת שונים ומגוונים.

תפקיד ההתמדה במשא ומתן הוא קריטי. ההתמדה היא הבסיס למשאים ומתנים רבים ומגוונים שהתרחשו בעולם, בכל מדינה ולמול כל גורם. אחת הדוגמאות לכך היא ההתמדה הנדרשת במאבק בתאונות הדרכים או בנהיגה בשכרות. ניהול משא ומתן בין משטרה לבין ציבור שלא יהיה מבוסס על התמדה רציפה לאורך שנים, יזכה לזלזול מצד הציבור ולאי שמירה על החוק. גם במשא ומתן פשוט יותר שבין הורה לילד, קיימת חשיבות עליונה להתמדה בערכים שהורה רוצה להקנות לילדים שלו. ערך של תקבל דמי כיס רק אחרי שהחדר שלך יהיה מסודר, חייב להיות קבוע לאורך זמן.

ההתמדה כשלעצמה איננה כל כך פשוטה כאשר מדברים על משא ומתן חד פעמי קצר בין שני צדדים שלא ייראו אחד את השני ולא תהיה בניהם שום תקשורת. ברם, כאשר מדובר במשא ומתן המבוסס על אמון בין הצדדים, ההתמדה של אחד מהם במשא ומתן או ההתמדה של הצד השני שלא לוותר על נקודה ספציפית – יכולה להיות הגורם המרכזי לסגירת המשא ומתן בצורה הנכונה ביותר עבורו.

הקרצייה:

אם יש טכניקת משא ומתן שאהובה על קבוצה מסויימת של אנשי מכירות או על קבוצת אנשי גבייה היא הקרצייה. להיות נודניק, עלוקה – היא תכונה שלעיתים נדמה כי היא מולדת אצל אנשי מכירות אלו. אפשר יהיה למצוא אותם בקניונים מנדנדים בלי סוף לעוברים ושבים וניתן יהיה למצוא אותם במשרדי גבייה או לשכות גבייה של עורכי דין או

פירמות עסקיות שמטפלים בחובות – מתקשרים שוב ושוב לחייב ומציקים לו עד שהוא משלם.

גישה זאת, אגב, פועלת בתאגידי רבים למול משאבי אנוש או שכר. ישנם עובדים שמרבית העיסוק שלהם הוא לבדוק שוב ושוב את תלוש השכר שלהם, את הזכויות שמגיעות להם ואת החובות של המעסיק שאצלו הם עובדים. הדרך שלהם להשיג את התוצאות (והם משיגים אותם בהחלט!!!) היא שימוש בטכניקה של קרציה. הם פשוט נודניקים. מציבים לעצמם מטרה ולא מרפים עד שהם ישיגו את מה שהם חושבים שזה נכון או צודק מבחינתם.

טכניקה זאת אהודה גם על חלק מההורים במשא ומתן למול הילדים שלהם, בכל הקשור להכנת שיעורי בית בבית הספר היסודי ולעיתים גם בבתי ספר מעט יותר בוגרים. לעיתים, כך נדמה, בלי שהאם או האב יהיו קרצייה במהלך המשא ומתן למול הילד, שיעורי הבית לא יוכנו לעולם.

מסר אחיד וקבוע:

המושג אחידות במסרים יבוא לידי ביטוי במהלך הספר מספר פעמים. הפעם נתמקד בשאלה כיצד ניתן לבצע אחידות במסרים במצב בו יש משא ומתן של אדם אחד למול אדם אחד. המשמעות של אחידות במסרים היא ברורה מאוד – המסר שמעביר הצד שמחליט להפעיל טקטיקה זאת הוא מסר שחוזר על עצמו ולא משתנה ולא משנה את צורתו הוירטואלית או התפיסתית.

מסר אחיד וקבוע הוא מסר שמועבר לצד השני בצורה קצרה או קולעת ואין בו שום שינוי או כוונה לשנות את המסר הזה למול הצד השני. כך יכול להיות כי חשוד ברצח, העומד מול החוקרים שלו יטען כי איננו קשור לרצח – וטענה זאת חייבת להיות מושמעת הלוך וחזור ושוב ושוב במהלך כל החקירה.

לעיתים על המסר לחזור שוב ושוב באופן קבוע על כל טפסי התאגיד או להופיע בצורה קבוע בכל הופעה של מנכ"ל או בכל נקודת מפגש בין סניף של החברה לבין כל סוג וסוג של לקוח. לעיתים יהיה צורך לבצע חידוד של מסרים כתוצאה מכניסה של מסרים חדשים או לתעדף את

המסרים, במהלך המשא ומתן. במרבית המקרים, לא יהיה מדובר במשאים ומתנים קלים ופשוטים אלא בתהליכים ארוכים ומסובכים. אחד הדברים המעניינים ביותר הוא לראות את המסרים הפשוטים והקלים שפועלים היטב בקמפיין פרסום. אלו הם מסרים קלים, פשוטים, קליטים, שחוזרים על עצמם שוב ושוב – ובסופו של דבר הם אכן נקלטים. בנוסף, החזרה על המסר הקבוע הזה היא כמעט בכל סוג של תקשורת. כך, נייר מכתבים של הפירמה וגם דף המכיל פרטים על המוצר, ביחד עם חשבונית – לכולם יהיה מכנה משותף. אותו סלוגיין. אותו משפט מחץ שיחזור על עצמו.

שיטת הריכוך המקדים:

ננסה לדמיין מערכת יחסים מאוד רצינית, מאוד חשובה, מאוד קריטית שנכנסה לקונפליקט. זה יכול להיות גירושין, פיטורי עובדים, זה יכול להיות שומת מס או דיון בדבר פיצוי של חברת ביטוח על רכב שנגנב. שני הצדדים כועסים אחד על השני, שני הצדדים ממש רוצים ואצים אלי קרב. שני הצדדים הכינו את שיעורי הבית שלהם וכל אחד מהם בטוח כי הוא הוא זה שצודק ורק הוא זה שדבריו אמיתיים. טקטיקת הריכוך מבוססת על הרציונאל של ניסיון להביא את הצדדים הניצים במשא ומתן לכדי הבנות בסיסיות, תוך ריכוך הדברים. כך, במקום המילה "בעיה" יבוצע שימוש במילה בקשה או שאלה. טכניקה זאת מאוד מתאימה לניהול משא ומתן באמצעות צד שלישי אבל לא רק. היא יכולה להתאים גם למנהלי משא ומתן מנוסים, בעלי שליטה עצמית גבוהה, שמבינים היטב את החשיבות הגבוהה של יצירת תשתית של אמון ושל תנאי דיאלוג מוקדמים, בין הצדדים.

כרסום:

בשיטה זו מגיע הצד שמתמש בה אל הצד השני ומבקש ממנו בקשה אחת קטנה. בסיומה של התשובה החיובית, הצד המתמש בכרסום יבקש עוד בקשה אחת קטנה נוספת. "ממש בקשה קטנה לא בעייתית במיוחד, פצפונת", אפילו ניתן לומר עליה שהצד השני לא יתקשה להשיב לה בחיוב. שיטה זו נקראת פעמים רבות גם "סלמיי" על

שם נקניק הסלמי שממנו ניתן לפרוס פרוסות-פרוסות – עד שמסיימים את כולו. את תהליכי הכרסום אפשר לנקוט גם בטקטיקה של משחקי מדרג ניהולי, שנדון בה להלן.

על פי שיטת הכרסום, מבקשים מהצד השני רק בקשה אחת קטנה, לא רצינית ולא חשובה. הטקטיקה יכולה להינקט מיד בתחילת הדיאלוג, במהלך הדיונים עצמם וגם – ולא פחות חשוב – לקראת החתימה על ההסכם, בסיומם של הפגישות והדיונים עם הצד השני.

שיטת הכרסום דומה במהותה לשיטת ההתשה מאחר שאין היא פועלת על בסיס רחב, ענק, שלם, כזה ש"תופס את העין" של הצד השני מיד כאשר מעלים אותה. הכרסום, וזה יתרונו, אם אין הוא מזוהה מיד בתחילת הדיונים – הוא בהחלט עלול להצליח ולהוביל את הצד השני לויתורים שהוא לא התכוון אליהם כלל. ויתורים שאילו היו מעלים אותם בכפיפה אחת – הוא לא היה מוותר על אף לא אחד מהם. ברם, בגלל שהם הגיעו בצורה של "פשוט" או "רק עוד אחד", הויתורים המלאים בהצטרפותם יחד היו רבים וכואבים.

ישנם מקרים בהם ביצוע של תהליך משא ומתן, בלי שימוש בסלמי, עלולה לגרום להסלמה של אירועים ודווקא השימוש בסלמי יאפשר להגיע לאותן תוצאות עם הרבה פחות רעשי רקע והוצאות מיותרות. אם חברה עסקית רוצה לרכוש בניין בן 6 דיירים, הרי שהיא יכולה לעשות זאת בשיטה של הכל או לא כלום, או בשיטה של להציג את האמת האבסולטית בפני ששת הדיירים. אם היא תחליט להשתמש בשיטת הסלמי הרי שהיא תבצע רכישה איטית ואסרטיבית של כל ששת הדירות מבעליהם החוקיים.

לבטח עולה וצפה שאלת הזמן בעולם המשא ומתן, וכאן, בנקודה בה מדברים על שיטת הסלמי היא בולטת עוד יותר. בהחלט, לאנשים שמנהלים משא ומתן והם קצרים בזמן, השיטה לא מתאימה. אבל המחיר של אי ביצוע הטכניקה הזאת במקומות בהן היא היתה נדרשת – יקר מאוד. הסלמי דורש את הזמן, אנרגיות וכוחות נפשיים על מנת לבצע אותו.

טכניקת הכנסת רגל לדלת:

בדומה לטכניקה של הסלמי, גם הטכניקה של הכנסת רגל לתוך הדלת מבוססת על מהליכים קטנים מאוד המיועדים להשיג תוצאות גדולות. בדומה לסלמי, גם כאן יש מקום לאורך רוח המיועד ליצירת הישגים גדולים, בסופו של תהליך.

על מנת לתאר את הטכניקה אפשר לפנות לאירוע שהתרחש במסגרת משרד עורכי דין שהיו מעוניינים לתת שירות לרשות מקומית. הם עשו את הכל על מנת להתברג למשרדי עורכי הדין שנותנים לאותה עירייה שירותים משפטיים – ובפעמים הראשונות הם קיבלו את התיקים הפשוטים ביותר, הקלים ביותר וכאלו שלא דורשים שום מאמץ (ובהתאמה שכר הטרחה נמוך מאוד וההוקרה המקצועית נמוכה, בהתאם). בפרק זמן של שנה וחצי הם החלו לקבל מעמד מקצועי ביותר באותה עירייה עד אשר החלו להפנות אליהם תיקים מורכבים יותר ויותר.

לשים רגל בתוך הדלת פירושו של דבר לעשות את הצעד הראשון לקראת הכניסה הגדולה. גם אם מדובר רק באירוע שהוא הכרזתי או הצהרתי, הרי שכניסה כל שהיא לתחילת תהליך או לארגון או פיזית לביתו של לקוח פוטנציאלי מהווה צעד חשוב בהמשך המשא ומתן. בעצם, יכולת זאת, של לשים רגל בתוך הדלת, עשויה לקבוע אם בכלל יתקיים המשא ומתן.

שיטת העובדה המוגמרת:

טקטיקת העובדה המוגמרת פועלת היטב בכל מה שקשור במקומות שבהן יש ניהול משא ומתן שניתן להציב עובדה בפני הצד השני. עובדה מוגמרת היא טופס הזמנה שהוצא ללקוח עוד בטרם ראה את המוצר. עובדה מוגמרת היא טכניקה בה איש מכירות שמוכר דירות חדשות כותב את שמה של המשפחה שמעוניינת לרכוש את הדירה על דלת הכניסה לבית (כאשר אפילו עדיין אין הסכם או הסכמה על הסכום...). הרעיון שעומד מאחורי הטקטיקה של עובדה מוגמרת הוא מאוד פשוט – יש אנשים

שיותר קשה להם לנהל משא ומתן כאשר הצד השני קבע בשטח עובדות פיזיות מוגמרות ומוחלטות.

אחת הדוגמאות היא אנשים שמתחילים לבנות בית או בניין בלי לקבל את האישורים הנדרשים מהרשויות המקומיות. מתברר כי היכולת של רשות מקומית לנהל משא ומתן כאשר הבניין בנוי, הרבה יותר מורכב ומסובך מאשר לא לתת אישור לבנייה עצמה.

אקלים תומך במשא ומתן:

ננסה לתאר שני אירועים הקשורים בנושא אקלים המשא ומתן. הראשון, התמודדות של עורכת דין למול חייב שמנהל מולה משא ומתן קשות. מה שהיא לא שמה לב – שמכל הצדדים של משרדה הקטן היו אלפי תיקים של חייבים. דוגמא שנייה התרחשה בעת ניהול משא ומתן של איש מכירות למול לקוח מוסדי (קצין רכב וסמנכ"ל הכספים – מצד הלקוח). אחרי כמה דקות של שיחה נכנסת מזכירת אולם התצוגה של הרכבים ופשוט צועקת על איש המכירות הבכיר שלא עמד בהתחייבות שלו לחזור ללקוח אחר.

בשני האירועים הללו, באה לידי ביטוי הדגמה מופלאה של אקלים של המשא ומתן, שלא תמך באירוע עצמו. במשרדה של עורכת הדין מספר רב של תיקים מראה כי היא עמוסה מאוד וכי התיק הספציפי הזה עלול ללכת לאיבוד. במשרדו של נציג המכירות הבכיר – הוא לא יוכל להציג את עצמו ברמת עוצמה וניהול כה בכירים כפי שהיה רוצה, מאחר ומזכירה בחברה צעקה עליו. בנוכחות הלקוחות החשובים.

כמעט בכל משא ומתן יש אקלים. הוא בנוי מהמשתתפים, מיקום המשתתפים, העזרים שסובבים את המשתתפים או אלו שאיתם הם הגיעו לפגישה, שפת הגוף שלהם, תקשורת בין אישית של הסובבים אותם, ריחות, וכל מה שיוצר בכל אירוע – אקלים. לא תמיד ניתן לשים את האצבע על הנקודה הספציפית שיוצרת את האקלים אבל כאשר הוא נפגע ולא בא לידי ביטוי – מרגישים זאת. כאשר האקלים הופך להיות לשלילי – אין אף אחד בחדר הדיונים או חדר הישיבות, שלא חש בכך.

הצעה שאי אפשר לסרב לה:

כמעט אין אדם בעולם שלא ראה את הסרט הסנדק. בסרט, יש הצעה שלא ניתן לסרב לה (הסצנה עם ראש הסוס במיטה). המשמעות של הצעה שלא ניתן לסרב לה לקוחה מסרט זה ועד היום היא מופעלת במספר גדול של אירועי משא ומתן.

אם הכוונה המקורית בסרט היתה אזהרה מהמציע לאדם שמקבל את ההצעה כי הוא לא יוכל להגיד לא להצעה הרי שכיום השימוש במשפט זה ובטכניקה זאת רחב הרבה יותר, ועם הרבה פחות קונוטציות פליליות או אגרסיביות.

הצעה שאי אפשר לסרב לה משמעותה בפועל היא הצעה שהצד שמקבל אותה מופתע מאוד מאחר ומדובר בשבירת השגרה של ניהול הציפיות. ההצעה שהוצעה, מצליחה להשאיר בהלם את האדם או הגוף שקיבל אותה, מאחר והיא הרבה יותר טובה מההצעה שהוא (האדם או הגוף) חשב שיקבל.

הכל או לא כלום:

בניגוד לשיטה הקודמת של הכרסום, גישת "הכל או לא כלום" עוסקת בדבר שונה לחלוטין. הצד המשתמש בה אומר לצד השני: "יש לך שתי אפשרויות בלבד. לקבל את כל מה שאני מציע לך או לא לקחת דבר". הדוגמאות לכך הן רבות והידועה שבהן היא זו של קניית רכב. אין אפשרות לקנות את המכונית בחלקים. אי אפשר לקנות את השלדה ואת המנוע ולאחר מכן להוסיף חלקים (גלגלים בעוד שנה, וגג בעוד שלוש שנים). מי שמבקש לקנות מכונית חייב לרכוש את כולה.

שיטה זאת מעניינת מאוד מאחר והיא מיועד להיות הגישה הפוכה של השיטה הקודמת (סלמי) אבל עדיין עליה להשיג אותן תוצאות. בעבר ניתן היה לקנות זוג אופניים שהיה מורכב, ועליו היה צריך להוסיף פעמון ואולי פנס בלבד. כיום קיימת אפשרות לקנות את השילדה של האופניים בלבד ואליה להוסיף את כל מה שצריך (פחות או יותר). כלומר, האפשרות לשלוט ברכישה בקנייה של אופניים מוכנים היא אפסית בעוד שבאופניים מיוחדות – היא אבסולוטית. ברור כי גם המחיר, ברכישה של אופניים מתוך מפרט, היא יקרה הרבה יותר.

בשיטה זאת של הכל או לא כלום ניתן למכור גם מוצרים מורכבים מעט יותר כמו בתי אבות או בתי אבות סיעודיים. במצבים אלו המחיר יכול את כל הפעילות בבית החולים / בית האבות ולא ניתן להפחית או להוסיף אליו דבר. הכל או לא כלום היא שיטה שנהוגה גם ברשויות המיסים – אין אפשרות להחליט לשלם רק חלק מתוך המיסים אלא חייבים לשלם את כל החובות בתחום זה.

הטכניקה הזאת מאומצת פעמים רבות מאוד על ידי תאגידים או על ידי מונופולים שמשתמשים בכח שלהם על מנת לכפות על צרכנים (ולעיתים גם על ספקים) את התנאים שלהם. כך ימצא את עצמו ספק של בנק בתחום הדפוס, פותח חשבון בנק, באחד מסניפי הבנק – כתנאי להמשך קבלת עבודות מההנהלה. אותה הנהלה, מנצלת את כוחה הרב על מנת לכפות על הספק שלה לפתוח (כחלק מאוד בסיס בתנאי המשא ומתן) חשבון אצלה באחד מסניפי הבנק. יש לו, לאותו ספק, אפשרות שלא לפתוח אצלם חשבון – וזה יבוא לידי ביטוי בהעדר אספקת עבודות. זאת עסקת חבילה, הם טוענים למולו – מי שרוצה לעשות איתנו עסקים אנחנו דורשים לעשות איתנו עסקים בהתאמה.

משחקי מדרג ניהולי:

בשיטה זו מבקש מנהל החברה מהאדם, שמבצע למען הארגון את המשא ומתן, למצות את כל מה שניתן מהספק. ברם, מיד לאחר הסיכום הטלפוני או ההסכם בעל פה, מתערב מנהל המחלקה או מנהל החברה ופותח מחדש את המשא ומתן בינו לבין אותו ספק. המדרג הניהולי הוא כלי עבודה מצוין בתחום ניהול משא ומתן, ומשתמשים בו גם בתהליכים של "פיצוץ מבוקר", שבו דן ספר זה בהרחבה.

משחקים של מדרג ניהולי יכולים להיות נכונים מאוד למול קבוצה של אנשים שמבקשת "לדבר עם המנהל". כך, זה מתרחש באירועי שירות לקוחות שונים אבל גם כאשר עובדים מגיעים לדבר עם ראש הצוות שלהם על השכר החודשי שהם מרוויחים. משחקי מדרג ניהולי באים לידי ביטוי בתהליכי העבודה המדרגיים – ראש הצוות מספר לעובד כי הוא לא הכתובת ומפנה אותו למנהל משמרת שזה מפנה אותו לעוזר של מנהל משאבי אנוש, גם העוזר של משאבי אנוש לא יכול לסייע כי רק מנהל משאבי אנוש עוסק בתחום. מצד שני – ובסוף התהליך, כאשר המנהל

הבכיר ביותר באותו רצף של משא ומתן יגיד את התוצאה הסופית, זה יראה בעיני העובד – כלגיטימי ביותר ובתור התשובה הסופית האחרונה וגם אולי אפילו, הנכונה.

את המדרג הניהולי ניתן לייצר בצורה יזומה או להמתין לקריאה של הצד השני, שידרוש לדבר עם המנהל. בחלק מהמקרים של משא ומתן (כמו באירועי שירות במוקדי שירות טלפוני), די אם המנהל חוזר על אותו משפט שאמר הנציג הזוטר ועומד על דעתו על הוויתור שויתר הנציג למול הלקוח, כדי הלקוח ייצא מרוצה. בחלק מהמקרים רק התערבות של מנהל וויתור נוסף, שמבוצע על ידי המנהל, יוצר את סגירת העסקה.

סופיות המשא ומתן:

קיימת גישה בניהול משא ומתן שבוחנת האם המשא ומתן הנוכחי יהיה סוף פסוק או פתיחתו של משא ומתן חדש, נוסף, אחר. אם משא ומתן שנערך בתחום שימור לקוחות בין לקוח לבין נציג שירות לקוחות יסתיים, תמיד קיימת האפשרות כי אל הלקוח הזה יחזור "נציג בכיר" או מנהל מחלקה על מנת לראות כיצד משאירים בכל זאת את הלקוח כלקוח פעיל.

הגישה הזאת של המשא ומתן שואלת האם לתת את מלוא העוצמה בניהול משא ומתן בדרג הנמוך ביותר הקיים או לשמור חלק מתוך הקלפים וחלק מתוך הטקטיקות לשלבים מאוחרים יותר. גם בעולם המשפט הבעיה הזאת מוכרת. האם על חשוד לבצע את המקסימום בבואו להגן על עצמו בבית המשפט הראשון או שבגלל שהוא יודע שיש בית משפט מחוזי ולאחריו עליון, לא צריך להיחפז ולייצר את מלוא העוצמה.

טקטיקה של סופיות המשא ומתן תבוא לידי ביטוי לא רק בתחום השירות או בתחום המשפט אלא בכל עולם תוכן בו המשא ומתן יכול להיות סופי או ראשיתו של תהליך נוסף, מאוחר יותר.

עמדות פתיחה קיצוניות:

שיטה זו מציגה בפני הצד השני למשא ומתן עמדות פתיחה קיצוניות ביותר. לעתים, בגובה של 10% מההצעה המקורית או 300% – בהתאמה. כאן המקום להסביר כי עמדות פתיחה קיצוניות מתאימות לצדדים שהוכנו לכך מראש. אם הצד השני לא הוכן לטקטיקה כזו הוא עלול

להיפרד יפה לשלום ולסיים את המשא ומתן. זוהי הסיבה לכך שבכל שימוש בטקטיקה של עמדות פתיחה קיצוניות, יש לבחון את הסיכוי של נטישת שולחן הדיונים על ידי הצד השני למשא ומתן.

רצוי להזכיר כי דווקא האדם או הגוף שבא מצויד בעמדות פתיחה קיצוניות, וימצא את הדרך לסגת מעמדות אלו לכיוונים מתונים יותר, ייתפש על ידי הצד השני כמי שוויתר ויתורים גדולים. ולכן הצד השני, זה שלא הגיע עם עמדות פתיחה קיצוניות – עשוי להיחשב קשוח מדי. יש לשים לב לעובדה כי דווקא עמדות פתיחה קיצוניות עשויות להועיל בתהליך המשא ומתן – עם כל הזהירות הנדרשת מעמדות אלו.

עמדות פתיחה גבוהות:

בטכניקה של "לכוון גבוה", הצד המשתמש בה מחליט כי הצעתו הבסיסית תהיה גבוהה יותר ממה שהוא מתכוון לקבל. כך, הדוגמה הטובה ביותר היא זו: אדם שרוצה למכור את רכבו בסכום של 150,000 שקלים יפרסם כמחיר הרכב סכום גבוה מעט יותר מהסכום שאותו הוא מתכוון להשיג. טכניקה זו אינה כה קיצונית כמו עמדות פתיחה קיצוניות (הסעיף הקודם), אלא באה במטרה לאפשר לצד השני להשיג הישגים פסיכולוגיים בעיקר, כמו "הצלחתי להפחית את המחיר באמצעות משא ומתן שניהלתי".

בטקטיקת "כוון גבוה" משתמשים עת יודעים ומודעים לעובדה כי מדובר בניהול משא ומתן. ברם, במקומות בהם ברור לחלוטין כי לא יתקיים משא ומתן, בשום צורה ובשום אופן, אין צורך לכוון גבוה ויש צורך להציג את הדרישה שאותה מקווה להשיג הצד הפועל לפי גישה זו. אם תחנת דלק יודעת כי בכל פעם שיגיע לקוח, כל לקוח, הוא ינהל משא ומתן על מחיר של ליטר דלק, הרי שהיא תנקוב מראש במחיר גבוה לליטר, יותר ממה שהיא מצפה לקבל. ברם, אם יש מעט מאוד (אם בכלל) אנשים שמנהלים משא ומתן עם תחנת דלק, או עם בעלי התחנה או עם המתדלקים עצמם לגבי מחיר ליטר של בנזין או סולר, אפשר לרשום את המחיר שהתחנה מעוניינת לקבל – כמחיר התחלתי. מחיר זה יהיה גם המחיר הסופי.

המשמעות של אמרה זו היא מעניינת. בכל תהליך של משא ומתן – בכל התדיינות ובכל דין ודברים – יש לכוון גבוה. על הצד הנושא ונותן

להציג דרישות ברמה הגבוהה ביותר מאלו שהוא מתכוון להשיג באמת. צריך לזכור לבצע פעולה זאת בצורה קבועה, כמעט בכל נקודת זמן ובכל נקודת מגע עם הצד השני במהלך המשא ומתן.

וכאן, בדיוק בנקודה זו, טמון אחד הכשלים הגדולים ביותר של ניהול משא ומתן – חוסר היכולת הבסיסית לכוון גבוה בצורה מדוייקת ביותר בתהליך ניהול המשא ומתן. אין שום מתכון ואין שום מקום בו ניתן להציג נוסחה מנצחת. יש מאמרים שמדברים על תוספת של 7% למחיר שרוצים להשיג ויש מרצים בנושא ניהול משא ומתן שמדברים על תוספת של 15% ואפילו מעבר לכך.

אסקלציה במשא ומתן:

קיימת גישה בניהול משא ומתן שמציגה טענה מאוד מעניינת: כל משא ומתן באשר הוא מתחיל בטוב, ממשיך בקונפליקט ומסתיים במלחמה או קרב – כדי שיוכל להסתיים. גישת המשא ומתן של תהליכי האסקלציה מבוססת על טכניקה של שימוש בכח הולך וגובר אם הכח הקודם שהופעל לא הספיק על מנת להוביל להכרעה של הדיאלוג.

אסקלציית המשא ומתן יכולה לבוא לידי ביטוי במספר משאים ומתנים שיש בהם משא ומתן תהליכי, מעט ארוך וכזה שיכולים להצטרף אליו (אלא אם כן הם כבר נמצאים בתוכו) עוד משתתפים. האסקלציה עצמה היא תהליך בו מתחיל המשא ומתן בדרגים הנמוכים, עם רמת כעס נמוכה ואולי אפילו עם נימה של אהדה. האסקלציה היא התהליך בו במהלך המשא ומתן האירועים הופכים להיות לאירועים בעלי גוון בעל עצימות הולכת ומתחזקת, רמה גבוהה יותר של אמוציות, יותר שביתות, השבתות, משחקי אגו ומשחקי כח.

האסקלציה במשא ומתן, מהווה בחלק מהאירועים של משא ומתן כלי חיוני ובסיסי, כזה שכמעט לא ניתן בלעדיו. הזכרנו את הנושא של שביתות והשבתות וישנם אירועים שונים של משא ומתן בין עובדים לבין מעסיקים שלא יכולים להסתיים בלי שביתה של שעה או שעתיים או יומיים שלושה – רק על מנת להראות כח לצד השני.

להתחיל הכי חזק ולאט לאט להגביר את הקצב:

שאלו מתחרה במרוץ אופניים כיצד הוא מנצח פעם אחר פעם במירוץ והוא ענה – אני מתחיל את המרוץ במהירות הכי גבוהה אליה אני יכול להגיע ולאט לאט אני מגביר את הקצב. כאן, בניגוד לטקטיקת האסקלציה במשא ומתן, טוענים המצדדים כי יש להתחיל את הדיונים של המשא ומתן עם העוצמה הגדולה ביותר הקיימת ולא להשאיר שום דבר לרגע האחרון ולא להשאיר אף קלף ואף כלי מיקוח לרגע לפני החתימה על ההסכם.

מה שעומד בבסיס הגישה הזאת היא הביטחון המוחלט של הצד שמפעיל אותה כי הוא צודק וכי צריך להפעיל את כל מה שניתן להפעיל בפרק זמן קצר. אלו הם קבוצה של אנשים שאוהדים את הגישה הזאת שאומרת שאין הזדמנות שנייה לרושם ראשוני וכך הם פועלים כמעט בכל זוויות החיים שלם, בכל הקשור לתהליכי משא ומתן.

שיטת מצליח:

שיטת המצליח היא שיטה מאוד יפה בניהול משא ומתן. בשיטה זאת, כך אומרים התומכים שלה, אין מה להפסיד יש רק להרוויח מלנסות להשיג הנחה או תוצאה טובה יותר או עוד ויתור נוסף של היריב. שיטה זאת מוכרת מהבדיחה העממית על המלצר שהוסיף לחשבון לסועדים את השורה "מצליח.....12 דולר". כאשר שאל אותו הסועד מה זה מצליח 12 דולר המלצר השיב – הפעם זה לא הצליח.

שיטת מצליח היא שיטה שיכולה להיות מבוססת על הונאה אבל לא רק. בשיטת ההונאה של מצליח, מנסים לבחון האם הצד השני למשא ומתן ישים לב לשינויים "קטנים" או אולי אפילו גדולים. בודקים את רמת הבקרה והפיקוח של הצד השני תוך שמבצעים שינויים או כיוון מיתרים אחרון, כדי לבצע את הפעולה של המצליח.

לשיטה זאת של המצליח, יש גם אופציה אחרת, שהיא לגיטימית הרבה יותר והיא לבצע פעולת ניסוי (שליחת בלון ניסוי) לשם בדיקת השטח או בדיקת הגבולות של הצד השני. מקסימום, כך אומרים לעצמם תומכי השיטה, לא הצלחנו.

שיטה זאת מבוססת על הנחת ייסוד שבה יש סיכוי של 100 אחוז להיכשל אם לא מנסים. אם אדם שמנהל משא ומתן לא ינסה לשפר את העמדה שלו תוך בקשה לקבל ויתור מהצד השני, הסבירות כי הצד השני יוותר בצורה יזומה – נמוכה מאוד.

ההתקפה היא ההגנה הטובה ביותר:

בחלק מאירועי משא ומתן, יש מקומות או מצבים בהם יש צורך לבצע תהליכי הגנה. תומכי גישה זאת טוענים כי הדרך הטובה ביותר לבצע את ההגנה היא על ידי תקיפה. לתקיפה החזיתית הזאת יש מספר מטרות וכולן, כל המטרות, בסופו של דבר מיועדות להסיר את הגנה ממקומה הטבעי ולהעביר את מוקד הדיונים לנושא שהוצף בתהליך ההתקפה.

למנכ"ל בכיר היה מנהג קבוע – בכל פעם בו הוא היה מאחר לפגישות או ישיבות או לדיונים, הוא היה מתחיל את הפגישה (באיחור של עשרים דקות), עם התקפה חזיתית על המשתתפים ובהצגת חוסר שביעות רצונו מהעבודה שלהם. חודשים על גבי חודשים הוא היה מפעיל שיטה זאת של התקפה במקום התנצלות על האיחור שלו (עד שהצוות שלו למד להבחין בגישה זאת).

הטקטיקה של ההגנה הטובה ביותר היא ההתקפה מוכרת היבט לשוטרים שעוצרים נהגים שעברו על החוק. הנהג, שעד לפני רגע נסע באור אדום כאילו היה ירוק מלא, מתחיל את תהליך ההגנה העצמית שלו עם התקפה חזיתית על השוטר – שמעט הוא נהרג כשניסה לעצור את הנהג או משפטים בנוסח של אם אני עברתי באור אדום אתה עברת אחרי באור עוד יותר אדום ועוד.

טכניקת הקיר האחרון:

טכניקת המשא ומתן של הקיר האחרון מבוססת על גישה מאוד מעניינת של כל פעולה שנכשלה, יכולה בסופו של דבר להצליח תוך ניווטה לתהליך נכון. לכל משא ומתן יהיה תהליך שהוגדר כתהליך שתחילתו היא בכישלון של המשא ומתן. כל פעם בו יש כישלון של משא ומתן, מתחיל התהליך הזה. כך, בכל כישלון של משא ומתן שיש בין מוכר לבין

קונה, יקבל הקונה הפוטנציאלי (שהודיע לאיש המכירות כי החליט בסופו של דבר) שיחת טלפון נוספת או פגישה נוספת מגורם בכיר יותר או מנוסה יותר או מקצועי יותר, שינסה לשכנע אותו לבצע בכל זאת את הקניה.

בליבה של גישה זאת עומדת ההנחה כי האנרגיות הנדרשות על מנת להפעיל אותה, הן זניחות ביחס להשקעה שבוצעה עד כה. כלומר, יש כאן גישה של עלות תועלת אבל לא רק. מצדדי גישה זאת מספרים כי משאים ומתנים רבים מאוד ניצלו בזכות שימוש נכון בשיטה זאת. הם מתארים בצורה מפורטת אירועים שבהם בלי הפעלת הקיר האחרון למול הצד השני, לא היה נחתם חוזה.

קיימת גישה נוספת שגורמת לשיטה זאת להיות אפקטיבית. לעיתים, המשא ומתן הבשיל בין שני הצדדים אולם ברגע האחרון בוצע פיצוץ (ולאו דווקא פיצוץ מבוקר) והמשא ומתן ביחד עם הדיאלוג הגיע אל קיצו. פעמים רבות האגו של הצדדים הביא את השיחות למשבר אמיתי ולסיום מערכת השיחות והדיבורים בין הצדדים. אבל, יש אפשרות לשימוש בקיר האחרון בכדי להוציא את התוצאה האופטימאלית ביותר. בכל זאת היו שיחות, דיבורים, דיונים, פגישות שיחות טלפון, החלפה של הצעות הדדיות בין הצדדים – ודווקא הקיר האחרון יכול לשמש בתור כלי לסגירת המשא ומתן.

שימוש בטכניקת הקיר האחרון מבוצעת גם במוקדי שירות לקוחות. כאשר לקוח מתקשר על מנת להתנתק משירות או לבקש לסיים את החוזה, מציבים בפניו אנשים שהתפקיד הבסיסי (ואפשר לומר היחיד שלהם) הוא להיות הקיר האחרון. אנשים אלו מאופיינים בסבלנות רבה מצד אחד ומצד שני בכלים וטכניקות בשילוב עם סמכויות רחבות. אנשים אלו מיומנים מאוד בסוג זה של שיחות "הקיר האחרון" והם יודעים כי המשמעות של כישלון שלהם הוא כי לקוח מסיים את חייו בחברה.

טקטיקת "לפי החוזה":

ישנם אנשים שקוראים הסכמים, ישנם אנשים שקוראים את הוראות ההפעלה, ישנם אנשים שממש (אבל ממש) מביטים בכל פסיק בכל תעודת משלוח או חשבונית שמגיעה אליהם. בין אם מדובר בהסכמים פרטיים או עסקיים, בין אם מדובר על רכישת טלפון נייד חדש

ובין אם מדובר על עסקה של רכישת דירה. וכלל שיש יותר עמודים להסכם וככל שהחוזה עבה יותר – כך רבה היא שמחתם.

קבוצה זאת של אנשים פועלת בצורה מעניינת מאוד. בסיס העבודה שלו הוא החוזה עליו היא חתמה. המשמעות היא כי חתימת החוזה מעט יותר ארוכה למול טקטיקה זאת, יידרשו אולי מעט יותר שינויים אבל מאותו רגע, החוזה הוא זה שקובע.

סוג זה של אנשים (ובעקבות כך גם הטקטיקה) יעדיפו לפנות לחוזה ולהסכם על מנת לקבל פתרון ותשובות. הם ילכו איתו בכיס, ילמדו אותו היטב בעל פה וייבחנו כל פעילות של הצד השני שחתם עליו, תיבחן במסננת זאת.

"בחוזה כתוב" היא טקטיקה שיש אנשים אחרים שחוברים לא להשתמש בה ולא להגיע למילים האלו שעלולות להתפרש כלפי הצד השני כנחיתות. אם יש צורך לגשת לחוזה ולבדוק את הדברים הרי שייתכן שפעולה מסויימת של הצד השני היתה שגויה או מנוגדת לחוזה או לרוח החוזה.

סמכויות מוגבלות:

בשיטה זו מציג הצד שמשתמש בה את סמכויותיו כמוגבלות ביותר, שכן הוא עצמו אינו מקבל את ההחלטות. במקביל, הוא מנסה, בכל זאת, כבדרך אגב, לקבל הסכמות כלשהן מאת הצד השני.

מצב זה חווה על בשרו אחד המרצים, כאשר הוא הציג את הצעת מחיר לקיום סדנאות לאנשי שירות לקוחות בחברה עסקית גדולה. מחיר העסקה עמד על 72,000 שקלים. מנהל הרכש שעמד מולו סיפר לו בצער כי, ככל הנראה, הם לא יוכלו לבצע את העסקה איתו בעתיד הקרוב, מאחר שיש להם הרשאה לבצע עסקאות עד לסכום כולל של 60,000 שקלים, ולכן הם מאוד מודים לו על שהוא הסכים להגיע לפגישות איתם. באותו זמן, כאשר אותו מרצה, לא הבין שמרמים אותו בנקיטת טכניקה של קיום סמכות מוגבלת. הוא הפסיד 12,000 שקלים על העסקה, אך למד לקח חשוב. לכל סמכות מוגבלת יש סמכות שאינה מוגבלת – ויש לשאוף להגיע אליה, לדבר איתה ולשאת ולתת עימה.

"זה לא אני, זה מישהו אחר שמחליט/החליט / קבע":

בצד הטקטיקה של סמכות מוגבלת, יש טקטיקה דומה. אחד הצדדים, שאינו רוצה להתפשר בנקודה מסוימת, מספר לצד השני כי האדם שאחראי על נושא ספציפי זה אינו נמצא. ניתן להמתין לו עד שיגיע מהחופשה, בעוד שלושה חודשים וחצי.

אחד הסרטים הטובים שיצאו לאקרנים שעסק בכך היה הסרט של וופי גולדברג – "השותף". בסרט זה מתברר לגיבורת הסרט כי בכל פעם שבה היא מגיעה ללקוח על מנת למכור לו את מרכולתה (שירותים פיננסיים) מודיעים לה כי מי שמחליט הוא השותף. עד שהיא מחליטה לקחת לעצמה שותף סמוי (שכלל לא היה במציאות). התברר לגיבורת הסרט כי לאחר שאימצה לעצמה שותף פיקטיבי, היה לה קל יותר לתת תשובות ללקוחות או לספקים או לעובדים. הסיבה: "זה לא אני זה הוא". במקום לעמוד איתן וזקוף ולהצהיר: "אני הוא זה שמקבל את ההחלטות", קל יותר להעביר את האחריות אל אדם אחר או אל גורם ניהולי / סמכותי אחר.

יש מקרים בהם מי שמשתמש בשיטה זאת אומר לצד השני כי לא הוא זה שמקבל החלטות אלא הנהלה או ועדה. במצבים אלו, המושג הנהלה או ועדה הופכים להיות למאוד לא ברורים ולא חד משמעיים (בניגוד למשפט "מי שמקבל את ההחלטה זה מר יצחק לוי-כהן, מנהל הכספים של החברה). כך, הופכת "זה לא אני שמקבל את ההחלטה" לבעיה חמורה עבור הצד השני מאחר והמושגים של "הנהלה" או "ועדה" הם הרבה פחות מדויקים והרבה יותר אמורפיים.

הקיר / הבלוק:

בשיטה זו מציג המשתמש נושא אחד שעליו אין כל אפשרות לנהל משא ומתן. לעתים, יהיה זה מחיר לשעת עבודה שנקבע על ידי נציבות שירות המדינה או תנאי תשלום שנקבעו ולא ניתן לשנותם. הדבר המעניין ביותר בתחום שפת הגוף וטון הדיבור בניהול משא ומתן הוא, כאשר מדברים על נושא שהוגדר כ"קיר". שפת הגוף וטון הדיבור גורמים לצד השני להיות בטוח לחלוטין כי אכן אין אפשרות לשאת ולתת על נושא ספציפי זה.

דוגמאות? בבקשה. בגביית חוב לא ניתן לנהל משא ומתן על הקרן של החוב אלא רק על הריבית ועל ההצמדה; בגביית חוב לא ניתן לדבר על החובה לשלם את מלוא הסכום במזומן ולא בתשלומים; במשא ומתן על מזונות, המינימום שיהיה לא יפחת מ-1,200 שקלים לילד לחודש; במשא ומתן על רכישת מוצרי קרמיקה ברור לחלוטין כי המוצר שהיה במבצע (במקום 3,900 הוא נמכר במחיר של 2,000 שקלים) אינו נכלל בהנחות הנוספות שיקבל הלקוח; על העובדה שהילד יישאר אצל האם אין ויכוח, וכרגע יש רק לדעת כמה כסף תקבל האישה מבעלה לשעבר בכל חודש; ועוד ועוד דוגמאות רבות.

הרשימה הזו נלקחה מתוך סימולציות שנערכו בסדנאות לניהול משא ומתן. הצד שניהל את המשא ומתן העביר מסר כה ברור לגבי הנקודות שעליהן אין מנהלים משא ומתן, עד כי איש מבין המשתתפים, למעשה, לא חלק עליו.

ההכנה לקראת ביצוע המשא ומתן נועדה, בין היתר, להכין את הצד שמתכוון לקראת "קירות", לקראת "חומות" ולקראת נושאים שהצד השני יציג אותם ככאלו שלגביהם אין מחלוקת וכלל אין הם נושא לדיון או לעימות.

טכניקה זאת של בניית קירות יכולה להיות כאשר האדם שמפעיל אותה מאוד בטוח בעמדה שלו ובטיעון שלו או בדרך שהוא מאמין כי היא נכונה ואין דרך נכונה בצורה אחרת. רק הדרך שהוא מייצג. הטקטיקה הזאת טומנת בחובה בעיות רבות כאשר הגדולה שבניהן היא חוסר רצון או מוטיבציה נמוכה של הצד השני לנסות להגיע להידברות עם הגורם שמציג את ה"קיר". כדי להמחיש זאת אפשר לתת דוגמא מאוד פשוטה. נדמה לרגע רשת בגדים גדולה שיש לה מספר רב של סניפים בכל רחבי המדינה, עושה את הכל על מנת להפוך את המחירים שלה לקבועים. חולצה לגבר עולה סכום של \$80. לקוח שמעוניין לשלם על חולצה זאת \$70 עלול שלא להציע זאת למוכרת מאחר והגישה של "קיר" תחסום אותו מעצם הצגת הרעיון הזה.

"סייע לי":

המשתמש בטכניקה זו יספר לצד השני כי הוא צריך את סיועו ועזרתו, כדי לעמוד ביעדים, במטרות שהוצבו לו מצד מנהליו (לקראת

קבלת חופשה של סוף שבוע זוגי בתאילנד). בתמורה, הוא יכול להציע משהו (או לא להציע דבר). השיטה שמרכזה הוא "תעזור לי" נובעת מהעובדה שחלק גדול מאיתנו, המקבל בקשה לסיוע או לעזרה, פשוט מסייע. לעתים, גם על חשבון פגיעה בנהלי החברה או במינהל התקין של המערכת שאותה מייצגים.

שיטה זו היא כלי מתוך סט כלים רחב יותר, הידוע בשם "סחטנות רגשית", שמוצג בספר זה בהרחבה. המשמעות של סייע לי במשא ומתן היא כי האדם (ולא משנה באיזו עמדה הוא נמצא) מבקש את הסיוע של האדם שעומד בצד השני של הדיאלוג. כאשר הפנייה הבסיסית במשא ומתן היא של סייע לי – היוצרות (או התשובה לשאלה בידי מי הכח האמיתי) מתהפכות.

מרבית המקרים של "סייע לי" במשא ומתן, הגורם שמפעיל את הטכניקה הזאת הוא באמת החלש יותר מבין השניים. לעיתים הוא תופס את עצמו כחלש יותר מבין השניים שמנהלים משא ומתן ולעיתים הוא אכן כזה. לעיתים המשא ומתן שהוא מבצע הוא מתוך נקודת חולשה שהיא לא במקומה ולעיתים נקודת החולשה היא אמיתית לחלוטין.

קמצנות בויתורים:

על מנת להציג את הטקטיקה הזאת אפשר להראות דוגמא בה אין בה שום שימוש, ולכן היא חסרה. ספק צמיגים חדש מגיע למדינה והוא רוצה למכור את הצמיגים שלו. הוא מציג אותם בפני בעלי המוסכים. על כל בקשה שלהם הוא אומר כן, על כל דרישה מופרזת שלהם הוא אומר כן. וחוף מאשר לחלק את הצמיגים בחינם הוא עושה הכל. הנחות, מתנות, ימי אשראי ענקיים, בלי החתמה מסודרת על טפסים וכדומה. מצב זה של ויתורים מרחיקי לכת (עליו נדבר בהמשך) קיים ונמצא אבל במינון הנדרש. המצב ההפוך שלו, קמצנות בויתורים, נכונה במספר רב יותר של אירועים.

המשמעות של קמצנות בויתורים היא כי הויתורים במהלך המשא ומתן הם קטנים מאוד ונעשים בצורה איטית, מחושבת ושקולה – בלי שום התלהמות. אם נערכים וויתורים, אם בכלל הם יינתנו, הם יהיו קטנים ביותר וחסרי כל חשיבות.

קח אבל תן בתמורה:

כמעט כל משא ומתן הוא דיאלוג בין שני אנשים או שני גופים שנושאים ונותנים על אירוע מסויים או מכירה או רכישה או סגירת עסקה. בכל משא ומתן הקיים, יש אפשרות להשתמש בטכניקה של תן קח והבסיס שלה הוא פשוט. בתמורה לכל ויתור שיבוצע, בתמורה לכל ויתור על הצד השני יהיה לתת משהו בתמורה. הגישה המקבילה אומרת במילים אחרות כי אין שום אפשרות לקבל משהו בלי לתת משהו בתמורה. או, כל פעם שמוותרים על משהו יש לדאוג כי גם הצד השני ביצע ויתור כל שהוא.

הלוגיקה של גישת ה"תן קח" מבוססת על מה שיקרה אם לא תיושם הטכניקה הזאת למול הצד השני. במקרים אלו, יהיה רק תן, תן ושוב פעם תן. כלומר, הדרישה הבודדת של הצד השני תהפוך להיות לשטף של דרישות. וכל זה אמור להתרחש רק כתוצאה מכך שלא הציבו במהלך הדרישה הראשונה של הצד השני, דרישה נגדית.

בהחלט קיימים מצבים בהם שיטת התן קח מבוצעת תוך קבלה של משהו סימלי ביותר תמורת ה"תן", רק שלא לבצע חריגה מכלל זה. הכלל של "תן-קח" הוא כל כך חזק וכל כך בסיסי בניהול משא ומתן, עד שגם קבלה של דבר שכלל לא נוגע למהות המשא ומתן או לליבת הקונפליקט, יכול להפוך להיות חלק מתוך הדרישה של תן בתמורה לקח.

טכניקת ההחרגה:

טכניקת ההחרגה היא שיטה מעניינת מאוד והיא מנסה לצמצם את הויתורים שנערכים במהלך המשא ומתן על ידי החרגת הלקוח (בדרך כלל אף אחד לא מקבל מאיתנו הנחה), החרגת המוצר (נשארו לי עדיין שניים משנה שעברה), החרגת אירוע (בעוד שבועיים הדגם החדש יגיע) וכדומה. טכניקת ההחרגה מעבירה לצד השני מסר של חד פעמיות בויתור או של ויתור ייחודי עבורו או למענו.

בטכניקה זאת ניתן להשתמש גם באירועים אחרים – ולסייג את ההנחה רק על המוצר ולא על מחיר ההובלה. לסייג את מספר התשלומים כגורם שלא תלוי באיש המכירות (כלומר לא משנה מה יהיה המחיר

שייסגר, עד חמישה תשלומים שווים בלבד). החרגה נוספת שניתן לבצע תהיה שאת כל התשלומים הוא חייב לקבל מראש בשיקים דחויים למועד הפירעון.

טכניקת ההחרגה מוגדרת כמוצלחת ביותר במהלך משאים ומתנים רבים מאחר והיא לא מחזירה תשובה שלילית לצד השני שרוצה לזכות בויתור אלא היא נותנת לו חלק מתוך הויתור שהוא דרש. כלומר, במקום לייצר ויתור מלא וכולל על פי הבקשה של הצד השני – מבוצעת החרגה לויתור. המשמעות היא כי הסך הכולל של הויתור מצטמצם.

טכניקת ההחרגה באה לידי ביטוי בצורה נוספת. איש מכירות מתבקש על ידי הלקוח לקבל הנחה נוספת במחיר המוצר שהוא מעוניין לרכוש. במצבים מסוג זה, איש המכירות יכול לכלול את מרבית חלקי המוצר בתור מרכיבים שניתן לתת עליהם הנחה ולהחריג מוצר אחד או שניים מתוך רצף המוצרים, עליהם לא ניתן לקבל הנחה. כך, נפח ההנחה הכולל יורד (אם כי לא בצורה דרסטית) מסך המכירה הכוללת.

כולם יודעים ש.....:

שיטת כולם יודעים ש... היא שיטה מאוד מוכרת ומאוד מוצלחת. לעיתים היא פועלת היטב כי באמת כולם יודעים ש.. ולעיתים היא לא מצליחה בכלל. כמו כל דבר בחיים יש דברים שכולם יודעים והוא נכון ויש דברים שכולם יודעים וזה פשוט לא נכון. לקבל הנחה מחנות של זארה או בסניף של מקדונלדס או של איקאה, בכל רחבי העולם – יש מעט מאוד אנשים שניסו, מאחר וכולם יודעים שאין הנחות. יכול להיות מבצעים או מכירות סוף עונה אבל לא מבקשים הנחה על מחיר קיים, שאין עליו מבצע.

לא לבקש הנחה על רכב חדש או בעת רכישה של טלוויזיה חדשה יהיה פעולה שגויה מצד הצרכן מאחר וכולם יודעים כי חשוב, רצוי והכרחי לבקש בסוג זה של משאים ומתנים, הנחה.

טקטיקות פרוצדוראליות:

אחת הטקטיקות השכיחות ביותר והמעניינות ביותר היא הטקטיקה בה הפרוצדורה, נהלים, חוקים ותקנות מקבלת את המקום הבכיר ביותר. במקום לפעול על בסיס של צדק אבסולוטי, או נכונות חד

משמעית, משתמשי הטקטיקה הזאת בחרו לעבוד לפי נהלים, שיטות, הוראות מדוייקות. ללא שום קשר לשאלה האם יש זכאות לפעולה מסויימת, הבדיקה הראשונה תהיה האם המבקש עשה את מה שהתבקש לעשות. רק לאחר מכן ייבדק התוכן או המהות של הפנייה.

טקטיקה זאת נועדה לבצע סינון ראשוני של גורמים שלא יהיו מסוגלים לטפל ולהתמודד עם הפרוצדורה ולכן, גם אם הבקשה או הפניה שלהם חוקית או מוסרית – הם נעלמים ולא ממשיכים לחיות או לפעול. דוגמא מעניינת מאוד לכך היא השאלה האם נאשם בתיק מסויים קיבל לידי פיזית את הזימון לבית המשפט. השאלה האם הוא יודע שהיה אמור להיות דיון בנושא שלו והאם יכול היה לדעת או האם צריך היה להגיע למרות שלא קיבל זימון – לא מעניינת. את הדין והשופט שנמצא בהרכב המשפטי יעניין רק דבר אחד – האם הוא חתם שהוא קיבל את הצו שמנחה אותו להגיע.

נושאים פרוצדורליים באים לידי ביטוי גם במאבקים ומשאים ומתנים למול משרדי הממשלה השונים כמו המוסד לביטוח לאומי או רשויות המיסים השונות. כך, תביעה שפג הזמן שלה ולפי החוק לא ניתן להגיש אותה, לא תועבר לטיפול או לתביעה – מאחר ומועד ההגשה שלה תם והיא לא הוגשה במועד שהוגדר מראש להגשתה.

ללא ספק תהליכים פרוצדורליים יכולים להיות מופעלים בעיקר על ידי גופים גדולים או מוסדיים – ומי שאכן עושה בהם שימוש יכול להשיג תוצאות מעולות במהלך המשא ומתן שהוא עורך.

הצגת הנהלים בצורה כתובה וויזואלית:

עקרון מאוד דומה לשיטה של כולם יודעים ש... הוא לכתוב בשלט מודפס ומסודר את הטקטיקה. כך, בית מלון שירצה כי החדרים יפונו עד השעה 11:00 יכתוב זאת בצורה גלויה ויעדכן אודות דרישה זאת את האורחים שלו שמגיעים להתארח. תחנת דלק שלא מסוגלת לקבל מהלקוחות שלה שיקים, תכתוב שלט גדול שאומר כי בתחנה זאת מכבדים לקוחות, כרטיסי אשראי ומזומן.

כאשר כותבים את הנהל בצורה מסודרת ומציגים אותו, הרבה יותר קל להתמודד עם שאלות של הצד השני, ניסיונות לנהל משא ומתן או עם התנגדויות שהצד השני מציף. "תראה" יגיד לו איש המכירות

באולם התצוגה של המכוניות החדשות "אפילו כתוב בשלט הזה ששחרור הרכב החדש מותנה בתשלום מלוא הסכום". כך, קל הרבה יותר לצד שכתב את הנוהל או את התקנה, להתמודד עם הצד השני לדיאלוג.

כל ויתור הוא סיוט:

טקטיקת המשא ומתן של כל ויתור הוא סיוט ממחישה עוד יותר את הגישה של קמצנות בויתורים. בחלק מהזמן הן באות ביחד וחלק מהזמן הויתור הוא סיוט בא בתור טקטיקה בסיסית בפני עצמה. המשמעות של כל ויתור הוא סיוט היא פשוטה להפליא. כל בקשה של הצד השני לקבל ויתור או הנחה או הורדה במחיר, כאשר היא מקבלת את האישור של המפעיל של הטקטיקה הזאת, הוא מציג אותה כאילו זה היה דומה לבניית פירמידה במצריים או שווה ערך אנושי לבנייה של רב קומות ענק. הגישה הזאת טוענת, מאחוריה, כי אם הויתור ייערך בלי "כל ויתור הוא סיוט" אזי יש סיכוי רב מאוד כי בתום הויתור הראשון תגיע בקשה לויתור שני. ואז לשלישי וזה לא יסתיים. תומכי גישה זאת טוענים בתוקף כי כאשר הם מפעילים אותה הם מעבירים לצד השני מסר – "זה בסדר לבקש את מה שאתה מבקש אבל קח בחשבון – זה גהינום להשיג לך את זה".

ויתורים טקטיים:

הרמת מחיר בצורה טכנית על מנת שניתן יהיה לתת ממנו הנחה היא ויתור טקטי. הורדת סף הצורך האמיתי ברכישה מצד לקוח על מנת לקבל הנחות נוספות – הוא ויתור טקטי. טקטיקה של ויתור טקטי מבוססת על ההנחה המאוד הגיונית שהצד השני רוצה לקבל ויתור מסויים על מנת להוביל את העסקה לסגירה או את המשא ומתן לחתימה.

מאחר ואין שום רצון להפסיד, הרי המשמעות היא כי מייצרים ויתור כל שהוא, שהוא מוכנס לתוך המשא ומתן, והורדתו איננה פוגעת בצד שהציף אותו. אחת הדוגמאות לויתור טקטי שעונה על הקריטריון של "לוותר עליו במהלך המשא ומתן לא פוגע בצד שוויתר עליו" קשורה לעולם הביטוח. תחום החיתום בעולם הביטוח הוא תחום בו המשא ומתן

עצום ורב מאוד. תחום זה של חיתום פוליסות ביטוח מייצר מצע נרחב למשא ומתן בתחום הויתור הטקטי. חתם ביטוח ידרוש מהמבוטח תוספת של אזעקה, כספת ושמירה של חברת שמירה. בפועל, יכולה היה החתם להסתפק בשניים מתוך שלושת הדרישות הללו ובכל זאת, הוא מציב את שלושתם. הויתור הטקטי יבוא לידי ביטוי בכך שכמה שעות לאחר מכן, כאשר המבוטח יצור קשר עם חברת הביטוח לגבי המיגון, ניתן יהיה לוותר למולו על אחת הדרישות, ומהות הביטוח לא תפגע. דוגמא נוספת של וויתור טקטי יכולה להיות נכונה באירועים שבהם לקוח פרטי שרוכש מכונת כביסה, דורש שנת אחריות נוספת כתנאי לרכישת מכונת הכביסה. היצרן מודע לצורך של מכונות הכביסה שהוא מוכר בשירות לקוחות במהלך השנה הנוספת ויכול לקבל החלטה כי כדאי לו לוותר על שנת שירות נוספת (ולהאריך את תוקף האחריות בעוד שנה) על מנת לבצע את המכירה הנוספת הזאת.

כולם יודעים ש.....:

שיטת כולם יודעים ש... היא שיטה מאוד מוכרת ומאוד מוצלחת. לעיתים היא פועלת נהדר ולעיתים, כמו של שיטה אחרת, היא נכשלת. כולם יודעים שבסופר מרקט אין מקום לנהל משא ומתן על מחירה של עגבנייה וכולם יודעים שבשביל לרכוש טלוויזיה חייבים לנהל משא ומתן. הטקטיקה הזאת מבוססת על מספר כללי ייסוד שכדאי לזכור אותם, לפני שמפעילים אותה. ראשית, היא מבוססת על היכולת לשחק, להיות שחקן. שנית, היא מתבססת על חצאי עובדות וחצאי אמיתות ועל יחסי ציבור. שלישית, ייתכן כי השיטה הזאת שגויה לחלוטין – ובשימוש באיש מקצוע אמיתי מתגלה כי מאחוריה אין שום אמת. את השיטה הזאת מייצגים נאמנה ילדים שמבקשים מההורים שלהם יותר כסף כי כולם מקבלי יותר דמי כיס או להאריך את שעת החזרה בערב כי כולם חוזרים מאוחר. הבעיה עם משפט זה היא פשוטה מאוד – כולם אומר שלכולם מרשים לחזור מאוחר. כאן המקום לציין כי אם הוחלט להשתמש בשיטה זאת ויש אדם אחד שלא יודע כי "כולם יודעים ש..." הרי ששפת הגוף של המשתתפים האחרים, אלו שהוכנו לקראת הדיאלוגים, צריכה לשדר הפתעה, תדהמה

ואולי אפילו הלם קטן. הרי לכולם ברור ש... ורק לאותו אדם זה לא מובן ולא ברור – ומכן נובעת ה"הפתעה" של שאר הסובבים לדיון.

סחטנות רגשית:

בדומה לטקטיקה של "סייע לי", גם השיטה של סחטנות רגשית פועלת במישורים רגשיים שאינם קשורים כלל לנושא המשא ומתן. סחטנות רגשית מופעלת כאשר יש צורך לקבל דבר מה החורג ממערכת הנהלים הרגילה ויש צורך לעקוף אותם¹.

במהלך משאים ומתנים רבים זוכה הסחטנות הרגשית, פעמים רבות למקום של כבוד². הסחטנות הרגשית באה לידי ביטוי במהלך דיונים או שיחות טלפון או פגישות, כאשר לצד השני לא נשאר מה להציע או לדרוש או לבקש. בלית ברירה, אותו צד שנשאר ללא "תחמושת" או טקטיקות בניהול משא ומתן, מפעיל את הגישה האחרונה, הסופית – זו שאין ממנה דרך חזרה. הוא מפעיל סחטנות רגשית. גם כאן, רשימת המצבים ארוכה:

1. "מעולם לא ביקשתי ממך דבר".
2. "תמיד אתה אומר לי לא".
3. "אני נכה".
4. "אני נכה מלחמה".
5. "אני אלמנה שמגדלת לבד שלושה ילדים".
6. "אני יתום".
7. "אני המתנתי שעתיים לפניו והוא נענה לבקשה שלו, מדוע אני איני מקבל את מה שביקשתי?"
8. "אתה בוודאי לא תרצה – כמו תמיד".

¹ דוגמה טובה לסחטנות רגשית היא זו שמפעילים חייבים בבואם לנסות להדוף את מאמצי הספק, הבנק, העירייה או חברת הביטוח. מבחינה חוזית / הסכמית / משפטית, אין להם שום טענה טובה. לכן, הנשק היחידי שנותר להם הוא הבכי, הכעס, הרגז, "אני מסכן" או "בבקשה, סייע לי".

² אין בדברים אלו משום שיפוט ערכי נורמטיבי. זוהי תמונת מצב מדויקת, כמה שניתן, שמציגה את הסחטנות הרגשית לא ככלי לגיטימי בניהול משא ומתן אלא ככלי שבו נעשה שימוש. אין בדברים אלו כדי לתת לגיטימציה לשימוש בסחטנות רגשית אלא להציג את העובדה כי משתמשים בה.

9. "אתה האחרון שיכול לעזור לי אצלכם בחברה".
10. " אתה חייב לעזור לי".
11. "תמיד פוגעים במרוקאים / בגרוזינים / בתימנים".
12. "אם הייתי אשכנזי היית מוכן לעזור לי, נכון?!"
13. "אני יודעת שאם הייתי גבר לא היית מעז להגיד לי שהחלק הזה עולה 3,400 שקלים".
14. "אמא, את מסופרת מאוד יפה. אפשר לקבל עוד כסף לפעולה בצופים?"

וזהו, אגב, רק רשימה חלקית ביותר. . . .
 גם כאן, כמו בשאר ענייני התוכן של המשא ומתן – חשוב לבדוק ולוודא שניתן לזהות מתי מפעילים את הסחטנות הרגשית. תפקידה של ההכנה הוא לוודא כי הצד, המתכוון לקראת המשא ומתן, מוכן גם לתסריטים שבהם סחטנות רגשית.

סחטנות נפשית:

כאשר הלקוח מצליח להתיש את איש המכירות וכאשר יום לפני הפגישה הבאה – של איש המכירות עם הלקוח – נציג המכירות אינו מצליח לישון בלילה, זוהי סחטנות נפשית. הלקוח לא עשה זאת בכוונה (אולי כן!?) וייתכן שכלל לא כיוון לכך, אבל אין כל צל של ספק – הוא הצליח לעייף את איש המכירות, למרות שמשך הפגישה לא היה כה ארוך בזמן.

בתחום אחד ניתן לומר כי הסחטנות הנפשית פועלת היטב – במערך השירות ללקוח. מספר רב של אנשי המחלקה לשירות לקוחות יכולים להעיד כי יש לקוחות שמקבלים מה שהם רוצים בזכות יכולת זאת. אותם לקוחות אינם זכאים על פי ההסכם או נהלי החברה לקבל את מבוקשם אבל. ברם, הם מצליחים לעשות זאת על רקע של סחטנות נפשית שמבצע הלקוח על איש שירות הלקוחות.

כמו ההתשה, והסחטנות הרגשית ושיטת הסלמי הרי שלא ניתן כמעט לזהות את הטקטיקה שמופעלת על נציג השירות או על איש המכירות או אפילו על הלקוח. רק לאחר תום ה"מתקפה הרכה" מוצא את עצמו האדם שלמולו הופעלה טכניקה זאת מול קושי אמיתי להבין

מה הניע אותנו עצמו לאשר או להסכים לפעולה. לעיתים זה פשוט הרצון להפסיק את ההתשה או את ההתשה הנפשית שמבוצע עליו – גם אם זה אומר כי חמש דקות לאחר החתימה על החוזה – הוא יתחרט על כך עמוקות.

טקטיקות אמוציונאליות:

בסחטנות רגשית הצד שנוקט אותה מנסה להשיג, דרך סחיטה על הרגש, דברים שלא ניתן היה להשיג בדרכים אחרות. נוסף לכך, קיימות טקטיקות רגשיות. טקטיקות אלו מבוססות על שיקולים רגשיים בקבלת החלטה ולא על שיקולים רציונליים. כלומר, הסיבה לכך שהן פועלות על הבסיס הרגשי היא כי אילו היו הן מנסות לפעול על בסיס רציונלי, הן היו נכשלות.

כיצד באות טקטיקות אלו לידי ביטוי, ומהן? הדוגמה הטובה ביותר היא יצירת מתח מיני בתהליך המשא ומתן. דוגמה נוספת היא איבוד ההכרה למשמע הצעתו של הצד השני (לא בהכרח נפילה פיזית על הרצפה אלא פשוט "להתעלף"). טכניקה נוספת העשויה לבוא לידי ביטוי בין הטקטיקות הרגשיות היא התגובה הספונטנית (או "ספונטנית מתוכננת") למשמע ההצעה שהציע הצד השני.

טקטיקות אלו, יש לזכור זאת היטב, ננקטות תמיד כאשר הצד השני כועס, מתרגז, עייף מאוד – או כאשר הוא מתחזה כעייף, כועס או נרגז. ההכנה לקראת טקטיקות אלו או לקראת השימוש בהן, היא חיונית. על כן, חשוב להכין מראש את התגובות בתשובה לטקטיקות רגשיות אלו.

דוגמה מעניינת לכך יכולה להיות יצירת מתח מיני בתהליך המשא ומתן. אם הצד שהכין שיעורי בית מראש מודע לעובדה כי הצד השני יצרף אליו איש (או אישה) שנראים מדהים ועשויים להסיט את תשומת הלב מהדיון עצמו (בתוספת רמזים או הערות בעלי ציביון מיני או הצעה מינית לא מפורשת), הרי שיהיה קל יותר לנטרל השפעות אלו.

כך, גם אם נדע מראש שקיימת אפשרות כי הצד השני יכעס או יתרגז מאוד או יגביר את קולו כאשר ישמע את ההצעה מצידנו – יהיה לנו קל יותר להתמודד עם טקטיקה זו.

טקטיקת הדחיינות או המיסמוס:

כאן מציין הצד המשתמש בשיטה זו באוזני הצד השני למשא ומתן כי הוא ישוחח איתו בנושא בהמשך. המטרה, בחלק מהמקרים, היא להסיט את הצד השני מנקודות בעייתיות או מנקודות שהצד שנאלץ להשתמש בכלים אלו אינו בקי בהן או שאינו לספק פתרון. כאן, הנחת היסוד היא, כי נקודות אלה יאבדו בתהום השכחה של המשא ומתן. שימוש נוסף בטקטיקה מיועד לדחות ישיבות עד למועד בלתי ידוע או "לאחר החגים" או בנוסח: "אל תתקשר אלינו, אנחנו נתקשר אליך". גם השיטה של: "תודה, נחשוב על זה" או "תודה, נדון בזה כאשר יעלה הצורך" היא שיטת "דחיינות" לא פחות טובה.

הצד שמתכוון לקראת המשא ומתן חייב להכין לעצמו דרך נסיגה של דחיינות. לדוגמה: בקשה מפורשת מהצד השני ליטול פסק זמן ולא לקבוע מועד חדש לדיונים, או לקבוע מועד חדש בתוך חודש ואז לדחות את המועד בשנית.

שיטה זאת הוכחה כאחת השיטות הטובות ביותר לבצע מהפכות או שינויים שלא רוצים שהם יבוצעו. במקום לומר לצד השני כי המהפיכה שהוא רוצה לבצע היא שגויה, אומרים לו בסדר אבל לא קובעים לוחות זמנים. במקום להתחיל בקונפליקט למול האדם או הגוף שרוצה לבצע את השינויים, ממוססים את השינוי הצפוי על ידי דחייתו למועד לא ידוע או לתאריך עתידי שלא מוכר ביומנים של הנוגעים בדבר.

איומים סמויים:

פעמים רבות משתמשים נושאים ונותנים בטכניקות של איומים סמויים. מדובר ברמיזות עדינות ובעקיפות כפולות-משמעות כלפי הצד השני. האיום יכול להתבסס על היכרות משותפת לא נעימה או על תזכורת למה שקרה לאדם שלא שיתף פעולה, או ששיתף פעולה, ועוד ועוד.

האיומים הסמויים חמורים לא פחות מאשר איומים גלויים והם עלולים להוביל, כמו בכל סוג של איום או אולטימטום, לידי פיצוץ. זוהי הסיבה לכך שיש להיות זהירים בעת השימוש בטקטיקה זו. ברם, יש להביא בחשבון כי הצד השני אכן עלול להשתמש באיומים סמויים במהלך המשא ומתן – וגם לכך יש להתכונן.

איש מכירות של מחשבים ניידים סיפר, כי ישב בעת משא ומתן מול מנהל יחידת מחשבים. זה האחרון ביקש לרכוש ממנו 12 מחשבים ניידים משוכללים. מנהל יחידת המחשב ישב מולו ובידו שני עמודים בצבעים שונים ודיבר איתו על הצעות מחיר שקיבל ממתחרים. בסופו של דבר, התברר כי האיום הזה, של קיום מתחרים אחרים נוספים שיש בשוק, הצליח לגרום לאיש המכירות להפחית את המחיר ולהוזיל את עלויות הרכישה בעוד 3% מערך העסקה (מעל 100 אלף שקלים), רק בשל העובדה שהמנהל שניצב מולו ישב ובידו דפים. האם היו אלה דפים אמיתיים עם הצעות מחיר אמיתיות או שהם היו ריקים מכל תוכן? בכל מקרה, מדובר באיום סמוי שאיש המכירות לא התכוון לקראתו.

איומים מפורשים:

האיומים המפורשים פועלים, בעיקר בסופם של משאים ומתנים, למרות שיתכנו מצבים אחרים. במצבים של איומים מפורשים, הצד שבוחר להשתמש בהם פשוט מאיים על הצד השני בפעולה או בחוסר פעולה, בתמורה לקבלת דבר מה.

יש לציין, כי אמנם ייתכן מצב בו אחד הצדדים יחליט כי אין הוא נוקט גישה כזו, ברם, בהחלט ייתכן כי הצד השני לא קיבל החלטה ברוח זו. ויש להיות ערוכים לקראתה.

הפער בין איום מפורש לבין איום מרומז הוא בצורה בה הצד שמשתמש באיום מציג אותו כלפי הצד השני. בעוד שאיום מרומז מציג את האיום בצורה מאוד לא חד משמעית ולא ברורה הרי שבאיום מפורש יש הצגה ברורה וחד משמעית של האיום או של מהות האיום. לקוח שמסביר לנציג שירות שהוא (הלקוח) מכיר את מנכ"ל החברה – עושה שימוש באיום מרומז. לקוח שמאיים בתביעה משפטית, עושה שימוש באיום מפורש, גלוי וחד משמעי.

איום גס:

גם באיומים המפורשים קיים תמיד איום נוסף, האיום הגס, הקשה. העובדה שאתה יודע שלאדם היושב מולך במשא ומתן יש מאהבת וניתן לקיים תקשורת ישירה עם אשתו – זה איום גס, ברור מאוד

ומוקצן. ברור, כי רצוי להשתמש בסוג זה של טקטיקות לאחר חשיבה רציונלית וגם מול בדיקה רגשית של הצד השני – מה יקרה לו אם האיום הגס יופנה ישירות כלפיו. בתהליכי ההכנה מומלץ לבחון גם את השימוש באיומים גסים, בתחילת המשא ומתן, דווקא.

איומים גסים וישירים (כמו בקטגוריה הקודמת), זוכים אולי מעט לבוז בעיניה של האקדמיה אבל בפועל, יש להם שימושים רבים ונרחבים מאוד. איומים גסים קיימים כמעט בכל האירועים האלימים או הפליליים (שרובם, אגב, לא תופסים את כותרות העיתונים המרכזיים). איומים גסים יבואו לידי ביטוי בתהליכים לניסיונות לגביית דמי חסות או לסחיטת אנשי עסקים בתמורה לשקט תעשייתי.

אולטימטום:

בדומה לאיומים המפורשים, שיטת האולטימטום היא שיטה בה הצד הנוקט אותה מציב בפני הצד השני ברירת מחדל מפורשת ומאוד ברורה, שהיעדר קבלתה יגרור אחריו סנקציות בהתאם. כאן, אגב, המלצתנו למשתמש היא – "השאר סולם לצד השני לרדת מהעץ. מצא דרך לאפשר לו לשוב לשולחן הדיונים". שוב, צד המגיע בלתי מוכן למשא ומתן עלול לפרש את האולטימטום כפשוטו ולעזוב את שולחן הדיונים. זוהי הסיבה ליתן לו "חבל".

כל טקטיקה של משא ומתן, בה מתקיים אולטימטום, מחייבת שימוש בכלי חשוב מתורת המשחקים. כלומר, חייבים לעבור על כל התסריטים האפשריים הקיימים בנושא התנהגותו של הצד השני לנוכח האולטימטום שמוצב כלפיו. לעתים, יהיה זה פיצוץ הדיון, ולעתים הצד השני יתבצר בעמדה, ולעתים – תהא כניעה ללא שום תנאי. זוהי הסיבה לכך שיש לבצע בתהליך ההכנה הדמיה של האולטימטום ושל הסולם שמוצמד אליו.

מאידך גיסא, גם על הצד המתאמן להיות מוכן לאולטימטום שיציב בפניו הצד השני. אנו חייבים להכין גם לעצמנו תסריטים ואפשרויות פעולה נרחבות למקרה שהצד השני יציג בפנינו אולטימטום.

המשפטים, ובהם האיומים, עשויים לבוא לידי ביטוי בדרכים ובמשפטים הבאים:

1. "יש לך זמן עד סוף היום".

2. "אם אתה רוצה, אתה יכול להגיד עכשיו יפה שלום ופשוט ללכת. זה תלוי רק בך".
3. "אם אתה לא רוצה, לא צריך".
4. "ראה, אם לא תביא את התעודה לא תוכל להיכנס, זה מאוד פשוט".
5. "במקומך הייתי חושב פעמיים לפני שהייתי עושה את הצעד הזה".
6. "אתה בטוח שאתה רוצה לעזוב? בטוח לחלוטין? אין לך שום ספקות לגבי זה? אתה רוצה לחשוב על זה עד מחר?".
7. "חבל מאוד שזה יקרה, אבל אין ספק שאתה הזמנת את זה עם סגנון הדיבור שלך".
8. "אני לא רוצה לאיים עליך, אבל אם לא תכין את זה עד סוף היום אני אהיה חייב לפנות לעורך דין ולהגיש נגדך תביעה".
9. "אני לא רוצה להישמע מאיים אבל . . .".

הונאה:

באחת הסדנאות שהועברו בנושא ניהול משא ומתן הוצף נושא ההונאה והשקרים בתחום המשא ומתן. חמש דקות לפני שהחל השיעור על נושא זה נכנס לחדר יושב ראש הדירקטוריון של החברה. כאשר המרצה הציג את ההונאה כחלק מתוך המשא ומתן, קם יו"ר הדירקטוריון והורה לפזר את ההרצאה. בשום פנים ואופן הוא אמר, לא אתן לעובדים שלי כלי מסוג זה. המרצה ביקש שוב את רשות הדיבור והציג את ההונאה ככלי מרכזי מעולה – בידיים של הצד השני. גם אם אותו תאגיד יכריז כי הוא עובד לפי הקוד האתי ולפי תהליכי אמת בלבד, עדיין על צוות אנשי המשא ומתן שלו ללמוד את הגישה הזאת – מאחר והצד השני למשא ומתן לא חתם אף על הצהרות אלו. ההדרכה המשיכה כסידרה עד תום אותם יומיים.

נושא ניהול משא ומתן בשקר, כזב, רמייה הונאה – בעייתיים מאוד להדרכה. לא כל שכן היה רצון עז לדלג על נושא זה מאחר והוא בעייתי בכל זוויות הראייה שבהן הוא מוצג. לרמות ולהונות את הצד השני במהלך משא ומתן זה לא בדיוק פעולה שאהודה על מרבית בני האדם. חלק התאגידים והעסקים היו מעדיפים לנהל את המשא ומתן בתום לב וביושר מוחלט. וחלק אחר, לעיתים אף מיעוט קטן ביותר, לא מבצעים

הכרזות אלו ולא מבצעים פעולות ישרות והוגנות אלא משתמשים בשיטות של רמאות.

העובדה שאנו נועלים את דלת הבית הפרטי שלנו מתייחסת בעיקר למספר קטן מאוד של פורצים וגנבים שחומדים את הרכוש שלנו. הם במספר מועט מאוד מתוך סך האנשים אבל בעבורם אנו מגנים על הבית שלנו באמצעות דלתות פלדה ומחסומים ביחד עם אזעקות חכמות וכלבי שמירה.

טכניקות של הונאה, רמיה ושקר מלוות משחר ההיסטוריה את העולם הקדמון, את העולם המערבי כמו גם המזרחי וגם את העולם של ימינו. יכול להיות שלא צריך להשתמש בטכניקות אלו, ויכול להיות שחייבים ללמוד אותן ועליהן ועל עצם קיומן, כדי לזהות אותן.

אנשים פרטיים עוסקים בהונאות. ילדים משקרים את ההורים שלהם. הורים מרמים את הרשויות המקומיות לגבי כתובת המגורים המדוייקת כדי שהילדים שלהם ילמדו בבתי ספר טובים יותר. תאגידי שלמים מרמים, ולעיתים אף בנקים וחברות ביטוח עסוקים ברמאויות שונות ומגוונות של הלקוחות שלהם. לעיתים הפירמות והתאגידי הללו יירמו את המדינה או את הספקים שלהם. צבאות העולם המערבי עוסקות בהונאות צבאיות. מפלגות רצופות בשקרים קטנים ולעיתים גדולים. מדינות שלמות יכולות למצוא את עצמן מבצעות תרגילי הסחה ורמאות. בעלי חיים רבים מאוד על היבשה ובתוך הים, מצאו כי דרכי ההסוואה והסתתרות הן מערכות ההגנה הטובות ביותר שיש להן.

האם רשימה אין סופית זאת נותנת לגיטימציה לשימוש בטקטיקת ההונאה במשא ומתן? כנראה שלא. אבל – ויש אבל גדול, זה לא אומר שלא תהיה הונאה במשא ומתן הבא, בנקודת המפגש הבאה עם ספק, לקוח, משרד ממשלתי ועוד.

תקדים:

שיטת התקדים גורסת כי כל משא ומתן מבוסס על משאים-ומתנים שנערכו בעבר, ולכן יש לבחון את התקדימים של הדיונים המתקיימים עתה או את התקדימים של משאים-ומתנים דומים. יישום התקדים הוא בסיסי ופשוט: אם בעבר הצליח צד למשא ומתן להשיג הישג מסוים, הרי

שעל בסיס זה במדויק ניתן לדרוש, במהלך המשא ומתן הנוכחי, אותו ויתור מהצד שוויתר.

בסיס הכח של התקדים, במהלך משא ומתן, הוא עצום ואפשר להגיד כי עורכי דין יעוטו כעוטי שלל רב על פסק דין שקבע בצורה תקדימית קביעה זאת או אחרת – שמקדמת את הנושא שהם מגנים עליו בתביעה או בהגנה.

אם המשטרה תחליט שלא להעמיד לדין אנשים ששם משפחתם הוא "נחמד", ייתכן שגם אדם בשם משה כהן-מקסים, יבקש להיכנס לתוך קטגוריה זאת. אם המשטרה תחליט כי בגלל ששם משפחתו של מבוקש מסוים הוא יותר מדי "נחמד" היא משחררת אותו מהכלא, הרי שייתכן שבדיון בעניין אותו משה כהן-מקסים הוא ידרוש לקבל אותה החלטה שהתקבלה קודם לכן בעניין השם "נחמד".

הכפשות:

גישה זו אמנם אינה מקובלת על חלק הארי של מנהלי המכירות, מתווכים, מנהלי רכש, אנשי גבייה, עורכי דין או רואי חשבון - אבל עדיין יש אנשים שעושים בה שימוש. גם אם אדם לא אוהב להשתמש בשיטה זאת בעצמו – השיטה הזאת קיימת בפועל. בשיטה זו מספרים את כל הפרטים הרעים ואת הגועל נפש שיש על המתחרה שנמצא באותה מדרגה במשא ומתן מול הצד השני.

כמו באיומים, גם כאן יש מקום למשנה זהירות בעת השימוש בטקטיקה זו. יש לדעת אם לעשות שימוש בטקטיקה זאת, במינון שלה, ועיתוי.

בנושא ההכפשות יש להכין מראש גם את שיעורי הבית לשלב בו הצד השני יכפיש אותנו עצמנו. יש להתכונן לשאלות מביכות, כמו שאלות על כישלונות או על הפסדים במכרזים דומים. יש להכין מראש סט של תשובות לשאלות שישאל הצד השני, על מנת לנסות ולערער את הביטחון העצמי – בדרך של הכפשות או המרדה.

פיצוץ מבוקר:

כאשר שיטה זו ננקטת בידי אחד הצדדים, הוא מייצר, במהלך הדיאלוג, תהליך של פיצוץ מבוקר. בניגוד לפיצוץ אמיתי, הפיצוץ כאן תוכנן מראש. לעתים, שני הצדדים יודעים כי בנקודות מסוימות במשא ומתן ייתכן קרע חריף בין הצדדים – אבל פיצוץ מבוקר פועל על בסיס מעט שונה: הוא מאפשר לצדדים להירגע ולשוב אל שולחן הדיונים.

האם ניתן לדעת מתי פיצוץ הדיון הוא אמיתי ומתי הוא פיקטיבי? קיימות כמה שאלות העשויות לסייע לפתור בעיה זאת:

1. האם הצוות שיצר את הפיצוץ היה מופתע מהפיצוץ שנוצר מול הצד השני?

2. האם הצד השני ביצע פיצוץ אבל השאיר פתח לחזור לשולחן הדיונים ("סולם לרדת מהעץ")?

3. האם הפיצוץ הגיע בסמוך לנקודה בה היה צפוי שהוא יתרחש?

4. האם הצד השני מיומן בפיצוץ משאים ומתנים?

5. האם יש מחיר לחזרה לשולחן של האדם או הצוות שהיה אחראי לפיצוץ המשא ומתן?

6. האם ההיסטוריה של המשא ומתן עם הצד השני מלמדת שהיו עימו אירועים דומים בעבר? כלומר, האם ייתכן כי הצד שביצע את הפיצוץ עשה כן על בסיס מקרים קודמים של פיצוצים שהוא ערך בתהליכי משא ומתן?

7. האם הצד שיזם את הפיצוץ עזב את שולחן הדיונים בטריקת דלת ובמהירות, או שמרגע הפיצוץ המשיך הדיאלוג בצורה איטית יותר, כאילו הוא קורא לצד השני להחזיר אותו לשולחן ולדיאלוג?

8. אם הפיצוץ בוצע מצד צוות המשא ומתן – מי היה הדרג שיזם את האירוע?

9. מה היה המהלך שקדם לאירוע והאם באמת הוא היה כה קשה וקיצוני עד שהתגובה בדמות פיצוץ צריכה לאפיין אותו? תפקידו של הפיצוץ המבוקר הוא ליצור עצירה של מצב סטטי במשא ומתן או עמדה מאוד לא נוחה של הצד השני. הפיצוץ המבוקר הוא מסוכן, צריך לדעת להשתמש בו בקשב רב – אבל כאשר הוא עובד – הוא יעשה את מלאכתו בצורה הטובה ביותר.

נסיגה טקטית:

מאוד בדומה לפיצוץ מבוקר, הרי שגם נסיגה טקטית היא סוג של סיום וסגירת דלתות תוך השארת פתח צר לחזרה. נסיגה טקטית מהמשא ומתן היא יציאה מזירת המשא ומתן או סגירת מרבית הדלתות של הדרכים לפתרון הקונפליקט. יש כאן אלמנטים של "אני עוזב" ביחד עם "אני לא יכול יותר כך" כאשר המטרה היא להעיר או לזעזע את הצד השני לדיאלוג.

גם כאן, כמו בפיצוץ מבוקר, מדובר אחת מהשיטות שרמת הסיכון בה היא גבוהה מאוד

החוקר הטוב והחוקר הרע:

כמו בחקירות משטרתיות וביטחוניות אחרות, הרי שגם בתהליכים של משא ומתן ניתן להשתמש בשיטת החוקר הטוב והחוקר הרע. הצד שיחליט להשתמש בשיטה זו מוצא לו פרטנר אחד נוסף לפחות, וביחד הם מקבלים על עצמם שני תפקידים מנוגדים. הראשון הוא הטוב, המבין, המעוניין; השני משחק את התפקיד של הרע, הרשע והבלתי מתפשר. כך, ניתן להשיג אצל הצד השני תוצאות טובות. האדם הטוב ישמור על מעמדו בעיניו של הצד השני למשא ומתן, בו בזמן שהאיש הרע בסיפור יוצא מהתמונה ואינו משתתף עוד ב"משחק".

משפטים שיכולים להביא לידי ביטוי גישה זו הם:

1. "אני רוצה, אבל השותף שלי מתנגד".
2. "הלוואי שיכולתי. האמן לי, הלוואי שיכולתי".
3. "אם הוא לא היה מסרב, לא היית מקבל ממני".
4. "לדעתי, אתה צודק אבל בנושא זה אני לא מקבל את ההחלטה".
5. "האמן לי, אין כאן עם מי לדבר על זה".
6. "יש לי נהלים. אני חייב לעבוד לפיהם".
7. "אני רוצה לעזור לך, אבל מנהל המחלקה סירב בכל תוקף".
8. "אני ממש מצטער, הדבר לא תלוי בי".

9. "אם הדבר היה תלוי בי, הייתי מאשר לך, אבל הבוס הגדול קיבל החלטה חד משמעית".
10. "אני רוצה, אבל אתה יכול לראות בעצמך שכתוב שאי אפשר".
11. "גם מנהל המחלקה שלי רוצה, אבל המנכ"ל אינו מאפשר לו לתת זאת בחינם".
12. "אם היית מדבר עם המנהל שלי היית מבין כמה אני בסדר איתך ומנסה לסייע לך".
13. "זה ממש לא נגדך, כך המנכ"ל החליט לפני שלושה שבועות ומאז אנחנו חייבים לבצע את מה שהוא מבקש".

טקטיקות שכנוע:

אחד הנושאים החשובים ביותר בתהליך ההכנה לקראת המשא ומתן הוא הטקטיקה בה הצד השני משתמש באמצעים ובעזרים לצורך שכנוע. לעתים, יהיה זה שימוש בטבלאות, ולעתים, ייעשה שימוש באלקטרוניות שגורמות לכוס מי ברז פשוטים להפוך עכורים. לעיתים יהיה צורך להשתמש בטכניקות שבהן מראים ללקוח "מה יקרה אם לא" או מה "איזה יופי הוא ייראה אחרי התשובה החיובית שהוא ייתן". זה יכול להיות במכירה של מוצרי קוסמטיקה או מוצרי יופי או טיפול להרמת חזה או הזרקת תאי עובר שמצעירים את הפנים.

כאשר נכנסים לזירת המשא ומתן, קיימים שני צדדים למתנס. כל צד עשוי ויכול להשתמש בטכניקות של השפעה ושכנוע כלפי הצד השני. כל צד יכול להביא טיעונים ונימוקים מדוע הוא הצודק והצד השני טועה. לכל צד יש נקודות בהן הוא חלש ונושאים בהם הוא בקי. לכך יש להתכונן מראש.

יש לדעת כי הצד השני יכול להעלות טיעונים ורעיונות שיגרמו לנו להאמין כי הוא אכן צודק והוא באמת יודע. אגב, אין צל של ספק כי הצד השני יביא טיעונים בעד עצמו גם כאשר הוא טעה ושגה. הדוגמה הטובה ביותר היא עורך דין של עבריין שנתפס בעת גניבה או שצולם כאשר הוא פורץ לדירה. אין ספק לגבי אשמתו. עכשיו יש להביא טיעונים טובים ככל האפשר לעונש הקל ביותר.

יש להתכונן לכך שהצד השני יפעל במישורים שונים ומגוונים על מנת להוציא את האמת שלו לאור. יש לדעת כי לפעמים הצד השני יבוא

אל שולחן הדיונים כאשר הוא נחרץ בדעותיו או שהצד השני יתחיל בדיונים עם עמדות פתיחה חד משמעיות.
יש לדעת גם שזה שצועק בקול רם ומשכנע הכי חזק, ומביא את הטיעונים היפים ביותר ואת המצגות הטובות ביותר – אינו משכנע אותי בהכרח לסגת מעמדותיי.

שיטת האיכסים:

שיטת האיכסים דומה מאוד לשיטת העובדה המוגמרת אבל היא פועלת מעט אחרת. כמעט כל אחד מכיר אותה – מאחר ומרבית פקידי הבנק עורכי בה שימוש מאוד חכם. פקיד בנק מוציא מהמדפסת שלו טופס שהדיו שעליו עדיין חמה, מסמן שניים או שלושה איכסים במקום בו הלקוח צריך לחתום, מושיט את הדף הזה ביחד עם עט הקשורה בחוט דק ללקוח, ומבקש ממנו לחתום. מעטים מקרב הלקוחות טורחים לקרוא את אותן אותיות הקטנות.

אחד הדגשים בספר זה הוא כי את שיטת האיכסים קשה מאוד לאתר ברגע האמת. מי שמשתמש בשיטה זאת הוא מאוד מיומן בה. היד שלו לא רועדת כאשר הוא מושיט לצד השני של הדיאלוג את הטופס ומבקש מנו רק לחתום בראשי תיבות בעמודים הראשונים ובחתימה מלאה בעמוד האחרון של החוזה.

לעיתים, השימוש בשיטה זאת מנסה לכפר על טעויות או תקלות או על בעיות עתידיות. כך, טופס שיש לו חשיבות עליונה במקרה בו תתרחש תקלה, אבל הוא מסיר את האחריות מצד המחיתים למול החותם, יוכל להיות מוגש לחותם בצורה של שיטת האיכסים. במעבדה שבה מתקנים את הטלפון הסלולארי יחתימו את הלקוח שמביא את המכשיר שלו לתיקון כי המעבדה איננה אחראית על מחיקת הזכרון. במקום להגדיר את זה בצורה ברורה ומפורשת, הפקידה מחתימה אותו כלאחר יד על מספר טפסים ובניהם הטופס הזה.

שיטת האותיות הקטנות:

שיטת האותיות הקטנות בניהול משא ומתן מוכרת היטב לכל מי שביטח את עצמו, את הרכב שלו, את הכלב שלו, את הבית, או את בית

העסק. גם בעולם התוכן של מכירות, קיימות אותיות קטנות. כך, בחלק ממבצעי המכירות בחנויות המכריזות ש"כל חנות המשקפיים בחמישים אחוז הנחה" ניתן למצוא כוכבית קטנה שמודיעה "למעט עדשות מולטיפוקל". השיטה של האותיות הקטנות באה להציג מצג שהוא לא נכון מצד אחד ומצד שני לא מרמה כי באותיות הקטנות באחד מהסעיפים מוסתרת ההסתייגות או יכולת היציאה של הספק מההתחייבויות שלו.

לא בהכרח מדובר בהונאה או הטעייה מכוונת מראש. בהחלט ייתכן כי הרושם הראשוני שיווצר למול האדם שעומד מול שיטה זאת נובע מהכותרת של הדף או של הדברים אבל החוזה, אותו מקום בו נסגרים פרטי הפרטים מגלה כי קיים פער בין הציפיות של הצדדים. בחלק מהעולם המודרני קובע המחוקק כי אין יותר פיזית אותיות קטנות. מה שעשו היצרנים והספקים השונים היה להציף בכמות רבה מאוד של מידע, שכולו נמצא באותן אותיות, באותו גודל של אותיות. עתה, המשמעות היא כי מדובר בחוזה בן 11 עמודים (שניתן להדפיס אותו או לקבל אותו מודפס) ועל מנת להבין אותו, יש צורך להצטייד בעורך דין מומחה בנושא של חוזים.

כלומר, לא בהכרח יש להטיל דופי או פגמים על גורמים שמשתמשים בשיטה זאת אבל יש לאתר את השיטה הזאת, ללמוד היטב את כל הסעיפים ורק אז להחליט האם המשא ומתן מגיע אל סופו בחתימה או שאין עסקה ולא תיחתם שום עסקה.

טקטיקת האמונה בדרך או בתהליך:

שיטה זאת מבוססת על כך שברגע שהאדם מאמין בצידקת הדרך או בנכונות התהליך, היכולת שלו לשכנע את הצד השני עולה. אחת הדוגמאות הטובות לכך היא בתחום הרכב. כאשר רוצים להחדיר לשוק הרכב מכונית חדשה, הראשונים שינהגו בה יהיו אנשי המכירות שאמורים יהיו למכור אותה. בשנייה בה הם, אנשי המכירות, ינהגו במכונית ויאמינו בה, לפי טקטיקה זאת, היכולת שלהם לשכנע את הלקוחות או את מנהלי ציי הרכב לרכוש – עולה.

עד כה האמונה בדרך, בתהליך, במוצר או בשירות משפרת את יכולת ניהול המשא ומתן? סביר להניח כי היא לא רק משפרת את יכולת המשא ומתן אלא גורמת לשיפור בתוצאות הסופיות של המשא ומתן. כך,

רמת ההנחות תהיה קטנה יותר ככל שאיש המכירות מאמין כי המחיר של המוצר שלו מוצדק. כך, מידת האהדה למוצר אחד מתוך מגוון המוצרים יכולה לקבוע את רמת המכירות של איש המכירות של מוצר זה ועוד.

גם בתחום הביטוח ותשלומים בגין אירועים ביטוחיים מושפעים מאוד מרמת האמונה של מסלק התביעות, בגין אירוע מסויים. ככל שמסלק התביעות ידע נתונים כי מדובר בהונאת ביטוח, היכולת הבסיסית שלו לנהל משא ומתן שיסתיים בלא לתת מאום למבוטח וגם לוודא שלא תגיע לאחר מכן תביעה – עולה.

כריזמה אישית:

לעתים, יש לזכור זאת היטב, הצד השני עשוי לשים מולנו אדם בעל כריזמה אישית גבוהה. לא פעם יצא לנו להיות נוכחים בתהליכי משא ומתן שנשענו על אדם ספציפי, כריזמטי ביותר, בעל יכולת שכנוע גבוהה מאוד. לא היו לו טיעונים טובים או טקטיקות שכנוע מוצלחות, אבל היה לו קסם אישי נדיר.

טקטיקה זו עשויה להינקט כאשר משווק מציב מול איש הרכש נערת מכירות מדהימה ביופיה או באיכויות פיסיות אחרות שלה. אין לה להציע שום דבר אחר שאין למתחריה – אבל, בכל זאת, הלקוח ימצא עצמו שבוי בידיה של אותה אשת מכירות, המפעילה עליו טקטיקה של כריזמה אישית חזקה.

ההשפעה של הכריזמה האישית על הצד השני למשא ומתן היא קריטית בכל מה שקשור למכירות או לניהול. מנהלים שמשתמשים בכריזמה שלהם בצורה נכונה יכולים להוביל את הצוות שאיתו הם עובדים לתוצאות מדהימות. איש מכירות שהכריזמה האישית שלו מלוטשת לחלוטין, יצליח למכור הרבה מעבר לעמיתים שלו, שעובדים ביחד איתו בתפקידים מקבילים.

עזרי השפעה ושכנוע:

קיימת טקטיקה מאוד מעניינת המבוססת רובה ככולה על אמצעי המחשה, ככלי להשפיע ולשכנע את הצד השני. כאשר רופא שיניים מנסה

להציג בפני מטופלת בת 14 והוריה את הצורך ביישור שיניים, הוא ישתמש בתמונה של "לפני" ו"אחרי" של מטופלים אחרים שלו, שביצעו אצלו ישור שיניים. כאשר רופא פלסטיקאי רוצה להראות את ההצלחה שלו בהצרת היקפים של ירכיים, הוא יכול לדבר ולדבר אבל הדגמה אחת יכולה להיות חזקה יותר מהכל.

אומרים שתמונה שווה יותר מאלף מילים – ולעיתים זה בהחלט נכון ואמיתי. שימוש בעזרי מכירה ושכנוע יכולים לסייע מאוד למכור את המוצרים, לקדם את המשא ומתן ולהוביל את הצדדים להבנות מוסכמות.

טכניקה זאת של משא ומתן מופעלת בצורה קבועה וכמעט אחידה אצל קבלנים, כאשר הם באים למכור דירות שטרם נבנו או משרדים שרק הבסיס של הייסודות מתחיל להיות מונח על הקרקע. במקרים אלו, הם בונים דגם מוקטן של הבניין או מציבים בבניין שמתחיל לקרום עור וגידים דירה לדוגמה. רופא עיניים שמוצא מולו לקוח חרד ביותר לקראת טיפול רפואי, יכול להראות ולהציג ללקוח שלו את הצנטר שייכנס לתוך העדשה / עין או עפעף של הלקוח. ברגע שהלקוח יראה כי גודלו של הצנטר הוא מיקרונים בודדים של מילימטר, ניתן יהיה להקהות את החשש של הלקוח ובכך להוביל לתהליך כירוגי קל יותר תוך שיתוף פעולה מלא של הלקוח.

טקטיקת ההוגנות והיושר המלא:

קיימת טקטיקה מאוד מעניינת שאומרת כי צריך להיות הוגנים מאוד עם הצד השני, מאוד ישרים ולנהל את הדיאלוג בשקיפות מלאה. גישה זאת, כטקטיקה בניהול משא ומתן נדרשת פעמים רבות על ידי קבוצה של אנשים שמעדיפה שהצד השני יהיה איתם ישר, לא ילך סחור סחור ולא יינסה לרמות אותם או לשקר. קבוצה גדולה מאוד של אנשים מעדיפים שהבנקאי שלהם יהיה הוגן איתם ולמולם וכאשר הם נזקקים לאשראי הם יקבלו אותו מייד במחיר הטוב ביותר בלי צורך לשחק משחק של מנהל או בדיקה חוזרת או טכניקות לא נעימות אחרות.

מספר ההסתייגויות שיש לטקטיקה זאת הוא עצום. הצד המוביל את ההתנגדות לגישה זאת (ובהחלט זה שתומך בטקטיקות עקיפות או כאלו שמיישרות קו בהמשך או טקטיקות שרחוקות מאוד בעולם האתיקה) מעלה שני טיעונים מרכזיים כנגד גישה זאת. ראשית, הוא

ייתכן שאין לדעת מה יעשה הצד השני למול טקטיקה ישרה כמו סרגל זאת. שנית, עולה וצפה הטענה כי מספר גדול מאוד של אנשים בתוך האוכלוסיה, לא מצליחה להבין טקטיקה ישירה זאת והיתה מעדיפה טקטיקות אחרות, שדורשות סוג של משחק זה או אחר.

מצדדי השיטה הזאת מדברים על רעיון אחר לחלוטין – הם טוענים כי הגישה הישירה של ניהול משא ומתן מראה על עוצמה, על פתיחות רבה ויכולה לגרום גם לצד השני להציג את הרעיונות שלו ואת ההתנגדויות שלו בצורה גלויה ולא מוסתרת. התומכים בשיטה מציגים את ההצלחות שלה במשאים ומתנים פשוטים כמו גם באירועי משא ומתן סבוכים הרבה יותר.

יכולת הסבר ושכנוע:

בדומה (מאוד) לכריזמה האישית (ובדומה לטקטיקת ההסבר), הרי שגם ליכולת השכנוע יש מקום במהלך המשא ומתן. הדברים יפים גם כאשר הצד למשא ומתן צודק יותר או צודק פחות – זה נכון בכל המקרים בהם מנהלים משא ומתן. צד, שיציג את עמדתו באופן משכנע יותר, יכול בהחלט לזכות ביותר "נקודות" לאורך המשא ומתן, לאורך הדיאלוג. היכולת לשכנע את הצד השני רלוונטית, אם כן, לא רק כאשר הצדק זועק כי נכון וצודק הדבר, אלא גם (ואולי – בעיקר) כאשר אין דבר אחר שעומד לצידו של הנושא ונותן, למעט יכולת השכנוע.

יכולת הסבר ושכנוע לא תמיד קשורה לרקע המקצועי שממנו מגיע האדם. כך, בתחום רפואת השיניים ייתכן מצב בו רופא השיניים לא יהיה מסוגל לנהל משא ומתן עם לקוח שרוצה לקבל ממנו הצעת מחיר לטיפול מסובך. הרופא יהיה מסוגל לבצע היטב ובצורה המקצועית ביותר את הטיפול אבל הלקוח יצליח להשתכנע רק לאחר שיחה עם הפקידה של רופא השיניים. הסיבה היא כי לפקידה עצמה יש כושר שכנוע רב הרבה יותר מאשר לרופא השיניים אצלו היא מועסקת.

דוגמא נוספת לעבודה נכונה בניהול משא ומתן היתה כאשר ממצאי של רעיון מדהים בתחום הרפואי הגיע למסקנה כי יכולת השכנוע והמשא ומתן שלו נמוכים מאוד. הוא שכר את שירותיה של בחורה שלא הכירה מאום מעולם מדעי החיים אלא פשוט היתה מאוד ייצוגית ומאוד רהוטה בצורת הדיבור והשכנוע שלה. בראייה של מספר שנים אחרונה, הוא

משייך את ההצלחה של ההמצאה שלו לבחורה זאת, לא פחות מאשר להמצאה עצמה.

זווית צדדית / שולית:

לעתים קרובות, אחד הצדדים למשא ומתן נוקט טקטיקה שעניינה הניסיון להסיט את תשומת הלב של הצד השני לנקודה שולית. זוהי שיטה שבאמצעותה מנסה צד אחד לבלבל את הצד השני או להסיט את תשומת ליבו מהנקודה העיקרית החשובה באמת. ממנה – אל עבר הזווית השולית, הצדדית, הטפלה וחסרת המשמעות למהלך הדיונים עצמם.

כיצד באים הדברים לידי ביטוי? אם המטרה היא לרכוש מוצר במספר רב של תשלומים, תפקידו של הלקוח יהיה להעביר את המשא ומתן לכיוון אחר לחלוטין, כמו הנחה. אם המטרה תהיה לבצע קנייה של עשרים מוצרים, הכיוון יהיה לנהל משא ומתן לרכישתו של מוצר אחד.

זאת ועוד. בטקטיקה זו של המעבר לזווית צדדית או שולית, מוצא את עצמו הצד שהתכוון לכך בתהליך מעניין של איתור נקודה זניחה במשא ומתן והתמקדות בה, תוך עצימת עין מהנקודות האמיתיות החשובות לו. המטרה בטקטיקה זו היא ל"הרדים" את הצד השני ולהתיש אותו בתהליך המשא ומתן; כאשר יגיעו הדיונים לפרק החשוב באמת, הצד שהותש ו"הורדם" לא יחוש כי הנקודות האמיתיות הועלו בסוף המשא ומתן והוא יוותר עליהן בקלות רבה.

חלק מתוך הזווית הצדדיות והשוליות יהיו כאלו שבשום צורה לא קשורות לנושא המשא ומתן, חלק אחר של הניסיונות להטות את הדיון יהיה לכיוונים של סחטנות רגשית או ניסיון להציג את האירוע בצורה אחרת לחלוטין. חלק מהפעמים, הטלת אשמה תהיה שיטה מרכזית להסיט את הצד השני מליבת העבודה – מליבת המשא ומתן המקורית.

עד כמה יכול להצליח משא ומתן המבוסס על זווית צדדית? ככל הנראה, ככל שהוא ארוך יותר, מתמשך יותר ומכנס לתוכו יותר יועצים, יותר מומחים, יותר משתתפים – היכולת להסיט את הדיון לכיוונים שגויים – קטן. ברם, ככל שהמשא ומתן קצר יותר, ככל שאין תיאום בין המשתתפים השונים מאותו צד – כך אפשרי הדבר להביא לידי ביטוי ניסיונות להזיז את הדיונים למקומות שנוחים לצד אחד אבל לא מהווים שום התקדמות ולא מהווים דיון אמיתי וכן על ליבת הדיאלוג.

מה אפשר להפיק מהטקטיקה של זוויית צדדית? הרבה מאוד. צד שמפעיל שיטה זאת מצליח לעיתים לדחות את הקץ או את ההחלטה נגדו או את הפעולה שאמורה היתה להתרחש מולו ונגדו – במספר חודשים ולעיתים אף מספר שנים. ואת זה הוא יכול לעשות כאשר הצד השני לא מזהה ולא מאתר כי מופעל עליו זוויית צדדית.

ערפול:

טקטיקה זו ננקטת כדי לא להעמיד את הדברים על דיוקם. הצד שנוקט שיטה זו עושה כן מסיבות מובנות וברורות. החשש שלו הוא מפני התוצאה הסופית של דעה מוצקת וידועה. במקרים רבים, קיימת עדיפות ברורה לאחד הצדדים להיות לא ברור ולא חד משמעי, ולא בהכרח לנקוט עמדה או לתת תשובה שלא משתמעת לשתי פנים.

פוליטיקאים נודעים בגישה זו שלהם. לפני כמה דקות התראיין חבר כנסת שנשאל לגבי דעתו על מינוי מסוים. תשובתו עשויה היתה להיות פתיחה מעולה לספר ה"ערפול". כל ניסיונותיו של הכתב המדיני שבכנסת לחלץ ממנו הודעה חד משמעית, קיבלה עוד ועוד ערפול. שחזור לא מחייב של המונולוג של הפוליטיקאי נשמע כך: "כמובן, אני שמח מאוד על הבחירה ובאמת הפעם נבחר אדם שקול, הגון ומקצועי, אבל יחד עם זאת, אני מצר על הדברים שלא נבחנו עד תום כפי שביקשתי".

מדוע להיות ברורים? מדוע להתחייב? מדוע לומר את הדברים בצורה חדה וחד משמעית, אם אפשר להיות מעורפלים (vague)? מדוע לומר דברים לאשורם אם ניתן להביאם כך שניתן לפרשם לשני כיוונים? גישה זו טובה לא רק לפוליטיקאים אלא גם במקומות בהם כדאי לאחד הצדדים להשהות את המשא ומתן או להמתין עד להחלטה סופית של גורם נוסף – ואז לחוות את דעתו האישית.

יש לזכור כי העמימות יכולה לסייע מאוד במהלך משא ומתן, בו יש חוסר ודאות או חוסר ידע. דווקא במצבים אלה רצוי להשתמש בעמימות. התחייבות על תאריך מסויים היא בהחלט לא עמימות. התחייבות על כחודשיים עד שלושה חודשים בערך, היא עירפול. מחיר של 1,345 דולר איננה ערפול. מחיר שהוא סדר גודל של כמה אלפי דולרים שניתן יהיה לדעת רק בסוף העבודה את החישוב המדוייק – מהווה ערפול כלפי הצד השני.

השימוש בטכניקת הערפול יכולה ליצור, ואת זה צריך לדעת כל מי שמשתמש בה, ויכוח או ריב בסוף התהליך. אם ההצעה היא על סכום מדוייק, הרי שסכום זה יהיה המחיר בסוף הרכישה של המוצר. ברם, סכום שאיננו מדוייק ופתוח למחלוקת, יכול לגרור למחלוקת רבה מאוד בין הצדדים – ואף להגיע לעימותים ולפתיחה מחדש של תהליך המשא ומתן או לתביעות משפטיות הדדיות.

המשפטים המאפיינים ערפול הם:

1. "יהיה בסדר".
2. "אני מטפל בזה מייד".
3. "אין לך מה לדאוג".
4. "אם אני לא חושש אז גם לך אין ממה לפחד".
5. "שבוע שבועיים וזה אצלך".
6. "אחרי החגים".
7. "זה רק עניין של יומיים שלושה וזה סגור".

טקטיקת ההצפה במשא ומתן:

במסגרת טקטיקה זאת מגיעים לצד השני מספר עצום של טפסים, ניירות, חוזים או דפים עליהם הוא צריך חתום ואותם הוא צריך לאשר. בפועל, רק שני סעיפים מתוך כל ערמת הדפים הללו היא האמיתית. במציאות, רק עמוד אחד הוא הרלוונטי ביותר. תומכי השיטה הזאת מסליקים את הסעיף הרלוונטי או את הדף הרלוונטי בתוך מספר עצום של עמודים ושל דפים כדי לטשטש את הזהות האמיתית של החוזה הבעייתי או של הסעיף הבעייתי.

טכניקה זאת דומה מאוד לעירפול בשילוב של טכניקת הזוית הצדדית. הטכניקה הזאת באמת מבוססת על רעיון דומה אבל הביצוע שלה מעט שונה. במקום למקד את הדיאלוג על הנקודות האמיתיות והחשובות, היא מבצעת הסטה לכיוונים רבים נוספים. אם בערפול יש מראש דיאלוג על מספר נושאים שחלקם לא רלוונטיים ובטכניקת הזוית השולית יש הסטה לנושאים תפלים – בהצפה יש עירוב של הכל. במקום למקד את הדיונים, את השיחות, את הטפסים, את תשומת הלב – הטקטיקה הזאת של הצפה גורמת לתשומת הלב של הצדדים להיות מוסטת לכיוונים רבים מאוד אחרים.

לכשכש בכלב:

בשיטה זאת (שלקוחה משם של סרט הוליוודי) משתמשים בכל נקודה בה רוצים להעביר את תשומת הלב של הצד השני למשא ומתן, מהעיקר לתפל. בסרט, נשלח מפיק הוליוודי להכין מלחמה עם גיבור מלחמה, על מנת להסיט את תשומת הלב הציבורית מאירועים שליליים של הציבור עם הנשיא.

מהם המצבים שבהם אפשר להשתמש בטקטיקה של כישכוש בכלב? באירועים שונים ומגוונים, בהם הנקודות המרכזיות של הדיאלוג או של הקונפליקט גורמות לאי נחת, ניתן להשתמש בטכניקה מורכבת זאת. במקום למקד את הדיון, אל הדיון נשפכת סוגייה חדשה, הרבה יותר מעוררת והרבה יותר בעייתית – שמסיטה את תשומת הלב של המשתתפים.

התפרצות רגשית:

במהלך משא ומתן יש מצבים בהם הצדדים רגועים, שלווים ומינורים בהתנהגותם. שני הצדדים עוברים על פרטי ההסכם ודנים בכל סעיף. אבל לא תמיד כך הם פני הדברים. התפרצות רגשית מעידה על חוויה חזקה שחווה צד מסוים, הצד שמתפרץ. אגב, התנהגותו אינה קשורה כלל לשאלה אם הוא צודק אם לא, אבל התפרצותו הרגשית אינה יכולה להשאיר אנשים אדישים למצבו.

ועוד יש לשים לב לכך שהטכניקות הרגשניות פועלות בדיוק על אותן גישות בסיסיות. הצועק הוא הצודק והעובדה שהוא צועק היא בגלל שאין לו שום אפשרות לדבר ולשוחח – מאחר שהצד שצועק נטול יכולת חוזית או משפטית.

דברים דומים מתרחשים גם כאשר הצד האחד מפעיל סחטנות רגשית כלפי הצד השני. גם כאן הצד שהופעלה כלפיו הסחטנות הרגשית יתקשה לעמוד בהתחייבויות או בהצהרות או ביכולות שלו, וייתכן שהשיטה הרגשית – תשיג את מטרתה.

"הפרד ומשול":

שיטה זו קשורה תמיד לניהול משא ומתן מול קבוצת אנשים. כאשר מנהלים משא ומתן מול אדם אחד, אין בה הרבה תועלת. אבל מהרגע בו המשא ומתן נערך מול כמה אנשים, קמה האפשרות להשתמש בה. גישת "הפרד ומשול" גורסת, כי ככל שצד יהיה מפורד ומסוכסך יותר, כך עולה יכולתו של הצד השני להצליח במשא ומתן.

ברור לחלוטין, אגב, כי כאשר בצד השני ניצבים אנשים אחדים שדעותיהם זהות לחלוטין והם משתמשים באותם עקרונות, יהיה קשה הרבה יותר לנקוט את שיטת "הפרד ומשול". במקביל, שיטת הפרד ומשול קשה הרבה יותר לביצוע כאשר את לצד שצריך להפריד יש שפה משותפת אחרת לחלוטין מהצד שמפריד. כך, גם יהיה הרבה יותר קשה לבצע את ההפרדה הזאת, אם יש תיאום ודיאלוג ישיר בין הצוות שנמצא בצד השני של המתנס.

יצירת קואליציה גדולה:

כל פוליטיקאי מתחיל יודע לדקלם בעל פה את הטקטיקה הזאת במשא ומתן. ככל שיותר אנשים תומכים בך, יותר אנשים יתמכו בך. ככל שיותר חברי פרלמנט יצביעו עבורו הרי שעוד יותר חברי פרלמנט נוספים יצביעו גם הם עבורו. ברגע שמעט מאוד אנשים יתמכו בו, האחרים, אלו שלא מכירים ולא יודעים, כנראה שלא יתמכו בו.

בניהול משא ומתן, מקיימת אימרה מאוד דומה הקשורה ליצירה של קואליציה. ככל שיותר אנשים בקבוצת המשא ומתן (משני הצדדים למשא ומתן) תסכים לתנאים, לרעיונות, לנוסח האחד, להסכם המתגבש – כך יותר אנשים יסכימו (מתוך אלו שלא הסכימו או אלו שסרבו או אלו שלא היו אקטיביים) לאשר את ההסכם המתגבש.

הטקטיקה הזאת, הדוגלת ביצירה של קואליציה גדולה ורחבה, חלק מתוך תהליך המשא ומתן, מבוססת על נקודה חשובה נוספת שהיא לוקחת בחשבון והיא היישום של ההסכם לאחר החתימה. כמעט כל משא ומתן מגיע לקיצו בלחיצת יד או הכרזה על הזוכה בצורה רישמית או הסכם או חוזה עליו חותמים הצדדים. טכניקה זאת של גיבוש קואליציה במהלך המשא ומתן מביאה לידי ביטוי את הרצון של הצד שמפעיל

אותה, ליישם את ההסכם כלשונו, גם לאחר שלב המשא ומתן ותחילת הפעילות המשותפת.

העצמת ערך:

אחת הטכניקות המעניינות ביותר בניהול משא ומתן מתייחסת לביצוע העצמת ערך או בהתאמה, הקטנת ערך. הבסיס של טכניקה זאת היא כי גורם כל שהוא מקבל החלטה שהוא מעצים או (מקטין, בהתאמה). טכניקה זאת פועלת היטב בתחום הפרסום ויחסי הציבור. הגישה הבסיסית של טכניקה זאת היא להשפיע על הצד השני באמצעות העצמת ערכה של תועלת מסויימת של המוצר, כזאת שיש אותה במוצר או בשירות שכרגע עומד על הפרק. הגישה של הקטנת ערך מציגה את הערך הריאלי של סעיף מסויים בהסכם או בחוזה כחסר כל ערך או ככזה שכמעט ואין בו צורך.

כך, הערה של לקוח על סעיף דרקוני בחוזה יכולה לקבל הקטנת ערך על ידי איש המכירות עם משפט מרגיע בנוסח של "שנים שלא תבענו לקוח למשפט בגלל איחור של שבועיים בתשלום, כפי שמופיע בחוזה הזה ולכן אל תשים אליו לב".

העצמת ערך של תועלת או של מוצר או של תכונה היא תוצר לוואי של מערכת יחסי ציבור ושטיפת מוח עצומה שעובר הציבור הרחב או אדם בודד – למולו מנהלים משא ומתן. כך, העצמת ערכו ה"ירוק" של מוצר שמתכלה במהירות מקטינה, כמעט באותה נשימה את הערך שנדרש היה לערפל – את העלות הישירה שלו לצרכן. במקרים מסוג זה, הערך הכספי של המוצר ברמת עלות הרכישה "מוסתר" מעיני הצד השני תוך כדי כך שמעצימים את הערך או את התועלת האחרת שלו.

מקרים אחרים יכולים להיות במהלך משאים ומתנים שונים בהם אחד הצדדים מעלה רעיון שהערך שלו לצד השני גדול מאשר ערכו בפועל. כלומר, הערך האמיתי שלו לצד השני יורד בהרבה מהערך בה הוא מוצג בפועל. מועד האספקה המידי של רכב חדש יכול להיות מוצג כלפי רוכש הרכב הפוטנציאלי – בצורה שמבליטה עד מאוד את הערך של אספקה מיידית כאן ועכשיו של הרכב החדש. וזאת, ללא ספק, על חשבון הקטנת ההנחה שניתנת לצרכן שרוכש את הרכב.

באותה טכניקה של העצמת/הקטנת ערך, ניתן להשתמש גם כאשר רוצה אחד הצדדים להכריז על ויתור שהוא ביצע כעל ויתור שווה ערך

עצום עבורו או עבור הצד השני. כך ניתן להציג ויתור שקיבל הצד השני בתור ניצחון ענק שאף אחד כמעט בשום מקום בעולם לא קיבל אותו לפני כן.

אולי דוגמא מדהימה לטקטיקה של העצמת / הקטנת ערך ניתן למצוא בדברים שאומר גנב ארנקים שנתפס. הוא אומר לשוטר – אותי אתם תוספים? תחפשו את הגנבים הגדולים. כאשר הגנבים הגדולים, שגנבו סכומי כסף גדולים נתפסים על ידי שלטונות החוק הם אומרים לחוקרים שיש עבריינים עוד יותר גדולים מהם והם ממליצים לשוטרים להתמקד ברוצחים.

אני זוכה אתה זוכה:

כמעט אין הדרכה, הרצאה או יום עיון בניהול משא ומתן בו לא מתחיל המרצה או המדריך עם הטכניקה הרשומה בשם WIN-WIN. גישה זאת לניהול משא ומתן היא גישה בה שני הצדדים מרוויחים כתוצאה מקיומו של תהליך ודיאלוג המשא ומתן. המציאות מורכבת הרבה יותר. ישנם מעט מאוד משאים ומתנים שבהם ניתן לומר כי שני הצדדים יצאו וידם על העליונה, שני הצדדים ניצחו במשא ומתן. במרבית המקרים יהיה אחד שבאופן אובייקטיבי ניתן יהיה לזהות כי זכה לתועלת יתר מאשר הצד השני, באותו משא ומתן.

גישת ה"אני זוכה אתה זוכה" מבוססת על תורת המשחקים ועל מספר רב מאוד של טכניקות שלובות שמנסות להציג את הטקטיקה הזאת כעליונה, מרכזית ואולי אפילו הטכניקה המנצחת. שיטה זאת מציגה את המשא ומתן, את הדיאלוג שנוצר בעקבות הקונפליקט כאלמנט שיכול לגרום לשני הצדדים ככאלו שיוצאים מנצחים. שני הצדדים יכולים, אם הם ישתמשו בטכניקה הזאת, להכריז על עצמם כעל מנצחים – כך גורסים אוהדי השיטה.

אם ברמת התיאוריה הגישה הזאת ברמת ההצהרה שלה נכונה, הרי שברמת הפרקטיקה כן חשוב להצהיר עליה אבל לא חייבים לעמוד בהצהרות אלו. בהחלט יכול להיות מצב בו אחד מהצדדים יציג את העמדה החדשה שלו כעמדה של "מנצח – מנצח" אבל בסופו של דבר יתגלה כי מי מקרב שני הצדדים ניצח מעט יותר. ולרוב זה יהיה אותו

אדם שהכריז כי רק ריווחי לשני הצדדים יהיה לנסות להגיע להסכם מסוג זה.

סד של זמן:

טקטיקת זאת במשא ומתן, בנוייה על הבסיס של דחיפה לפעולה של הצד השני, תוך הקצאה של לוח זמנים מאוד ברור ומפורט. הדוגמא הפשוטה ביותר שמוכרת לכולם היא מבצעים שחנויות או תאגידי מפרסמים ויש למבצעים אלו תאריך תפוגה – שהוא כשלעצמו סד של זמן.

סד של זמן יכול להיות אמיתי כמו תאריך תחילת הלימודים (ומשא ומתן שבין מורים לבין הנהלת בתי ספר או משרד החינוך או הרשויות המקומיות) או סד של זמן שהוא גמיש הרבה יותר (כמו מועד תחילת החורף או סיומם של חגי תחילת השנה וכדומה). סד של זמן יכול להיות אירוע שכולם מכירים אותו ומכירים בו ולעומת זאת הוא יכול להיות תאריך שאין מאחוריו שום דבר למעט החלטה ניהולית של אדם זה או אחר.

המשמעות של הטלת סד של זמן היא כי מי שמטיל את סד הזמן מודיע לצד השני כי עד לאותו תאריך יעד ניתן יהיה לבצע את העסקה או ניתן יהיה לקבל הנחה מסויימת או שריבית הפיגורים תהיה נמוכה. מהרגע שבו עבר המועד ופג הזמן, הרי שיתכן שלא ניתן יהיה להחזיר לשולחן הדיונים את ההנחה או הויתור שניתן.

הסיבה לסד של זמן היא הלחצה של הצד השני לסגירת העסקה, בתוך פרק זמן סביר, הגיוני. ברם, יש לחצי זמן שלא עומדים בתקנים אלו והם לחצי זמן שמוגדרים כלחצי זמן דורסניים. מטרתם היא יצירת לחץ על הצד השני להגיע לשולחן הדיונים – יותר מאשר כל דבר אחר.

יש מקרים בהם הדרך היחידה "להעיר" את הצד השני מהתרדמת שלו היא באמצעות סד של זמן. ישנם משאים ומתנים שהם תקועים ולא מתקדמים בשום צורה. כל ניסיון לקדם אותם עוד יותר או להאיץ אותם נדון לכישלון מוחלט. סד של זמן יכול להוות, בחלק ממקרים אלו, תמריץ מעולה. כך, הצגת הנחה שתוקפה פג בתוך מספר ימים היא סד של זמן.

כמובן, יש לזכור כי שימוש בסד של זמן רצוי שיהיה הגיוני ואפשרי עבור הצד השני. סד של זמן שלא אפשרי עבור הצד השני יכול, במקרים

מסויימים להיחשב כאולטימטום או כהאצה שאין מאחוריה כל בסיס, של המשא ומתן.

חבל לרדת מהעץ:

עקרונית, כמעט בכל טקטיקה של איום מכל סוג שהוא, אפשר להשתמש בטכניקה של חבל לרדת מהעץ. המשמעות של "חבל לרדת מהעץ" היא כי מציגים בפני הצד השני דרך לסגת מהעמדה הקיצונית שהוא עצמו העלה או שהוצפה במהלך הדיונים. סולם לרדת מהעץ או חבל לרדת מהעץ דורשים רמה גבוהה מאוד של יכולת שליטה עצמית ואיפוק מאחר ובידיים לא נכונות הם יכולים להפוך להיות לחבל תלייה למול הצד השני במקום חבל לרדת מהעץ.

כדאי, בנקודה זאת להזכיר כי במשא ומתן התפקיד של האגו של הצד השני משחק תפקיד לא פחות חשוב מאשר המחיר הריאלי או מהתשואה הכספית או מהתוצאה הסופית. האגו של המשתתפים יכול לקבוע את התוצאה של המשא ומתן כמעט בכל נקודת זמן במשא ומתן. המשמעות של חבל לרדת מהעץ, היא קריטית. בגלל רמת המודעות הגבוהה שיש למומחי המשא ומתן לנושא האגו, ההמלצה היא לתת לכל אדם או גורם למולו מנהלים משא ומתן, את האפשרות העצמית לסגת מהעמדה שבה הוא נקט – בצורה מכובדת.

שיטה זאת של חבל לרדת מהעץ היא אחת מהפחות כוחניות שיש בספר זה, אבל העוצמה שלה היא אדירה וכבדת משקל מאוד.

פתח / סגור משא ומתן:

ישנן טכניקות בניהול משא ומתן שמיועדות לסגור את המשא ומתן עוד לפני שהוא נפתח, עוד בטרם בוצע הצעד הראשון. דוגמא מעט קיצונית שתמחיש את הטכניקה של פתח סגור משא ומתן היא שלט על סניף בנק שעל השלט כתוב "שביתה" ובתוך הסניף אין נפש חיה. במצב כזה, הבנק (העובדים השובתים שבו) יצאו לחלוטין משדה הראייה של הלקוחות של הסניף ולא מגיעים לשום פנייה של הלקוחות שדופקים בדלת. חלקם, פשוט לא יטרחו לדפוק בדלת. הסיבה לכך היא כי הסניף מבצע "סגור משא ומתן". כלומר, הסניף מתחיל את הדיאלוג עם הלקוחות שלו בסגירת הפתח לניהול משא ומתן.

הצד השני ההפוך לחלוטין של הטקטיקה הזאת היא "פתח משא ומתן". במצב זה הצד שמפעיל אותה קובע נחרצות בצורה חד משמעית וכזאת שלא ניתן לפרש אותה אחרת כי ההצעות הראשונות הן גמישות וכי יש פתיחות מלאה לשמוע הצעות אחרות, שונות מההצעה הראשונה שהוגשה על שולחן המשא ומתן.

מודעת פרסום באינטרנט שכתוב עליה "מחיר גמיש" או "חייב להימכר בכל מחיר" היא ביטוי מאוד דרמטי וברור לגישה זאת של פתיחת המשא ומתן למשא ומתן, לדיאלוגים, להצעות שונות ומגוונות.

משא ומתן צללים:

אחת הגישות המעניינות ביותר לטקטיקות של משא ומתן קשורה לעובדה שחלק מתוך תהליכי המשא ומתן מתקיימים שלא על שולחן הדיונים עצמו אלא בתהליכים חיצוניים, לא רישמיים. אלו הם כל נקודות המגע בין הצדדים שלא מגיעות לידי ביטוי במהלך הדיונים הפורמאליים הרציניים והמכופתרים אלא הדיאלוגים הקטנים, אלו שכאילו אינם חשובים במהלך המשא ומתן.

יש לנקודות המגע האלו בין הצדדים חשיבות עליונה, עבור מי שמחליט להשתמש בטקטיקה של משא ומתן צללים. בשיטה זאת, מרבית הדיאלוגים האמיתיים והחשובים יתנהלו בין הצדדים באופן לא רישמי. הצפת ההתנגדויות ותהליכי הסגירה יועלו במהלך פגישות שאינן מוגדרות כפגישות עבודה. הרעיונות לקידום תהליכי המשא ומתן יוצגו לצדדים כאשר הם לא לבושים בחליפה ונמצאים בתוך עניבה חונקת אלא כאשר אוכלים ביחד ארוחת צהריים או מכינים כוס קפה משותפת, לכל המשתתפים בדיונים.

בניית אמון ויצירת אקלים של אמינות:

יש קבוצה גדולה מאוד של יועצי משא ומתן שטוענים שהייתי צריך להתחיל את הספר עם טכניקה זאת. המשמעות של אמינות ושל אמון במהלך המשא ומתן יכולים לבוא לידי ביטוי כאשר הם אינם. ראשית, יש משא ומתן באירועים של חשש מפני הצד השני או חוסר ביטחון בצד

השני. ברם, היכולת לנהל משא ומתן עולה ומתגברת ככל ששני הצדדים בונים אמון אחד כלפי השני.

בתהליכי יצירת אמון יש שני כללים מרכזיים. הכלל הראשון הבסיסי אומר שאמון נבנה לאט מאוד ונהרס מהר מאוד. הכלל השני המרכזי טוען כי האמון במשא ומתן נבנה וקורם עור וגידים שלא במסגרת הפורמאלית של המשא ומתן אלא במסגרת הבין אישית שיש בין הצדדים.

הכלל הראשון נראה ברור לחלוטין אבל חיבור שלו לכלל השני מציב אותו באור מעט שונה. כאשר צד אחד מבטיח לצד השני להעביר אליו חומרים מקצועיים או אלו שקשורים למשא ומתן, ואין הוא עושה כן, קל להבין שיש מקום להרס המשא ומתן. אבל מדוע, כאשר אחד הצדדים למשא ומתן שמתחייב להעביר לצד השני מתכוון להכנת עוגה (במסגרת הלא פורמאלית) ולא עושה כן – מאבד יותר נקודות במסגרת המשא ומתן הפורמאלי בכל הקשור למהימנות?

התשובה נעוצה בכלל השני. הבנייה האמיתית של האמון בין הצדדים קשורה לתהליכים הבין אישיים שהם עוברים במהלך הדיאלוג. זאת הסיבה שטכניקת המשא ומתן המבוססת על בניית אמון, חביבה כל כך על אנשים שעוסקים בתחום הפשיעה, הונאה, מירמה. הם בונים אמון בפרק זמן של מספר ימים, שבועות וחודשים – ואז מבצעים את העוקץ שהם תכננו. את מרבית הזמן שלהם הם יקדישו לשפר את רמת האמינות הבין אישית שלהם, למול הצד השני.

הכח המצוי בנתונים ובידע:

ידע זה כח אמיתי וחכם מאוד במהלך משא ומתן. ידע מקיף, רב, אמיתי, רלוונטי, מעודכן, מקיף, רב תחומי, ממקורות רבים ככל הניתן – פירושו של דבר שליטה טובה יותר במהלך המשא ומתן. מאחר ומדובר בטכניקה עתיקה מאוד וידועה ומוכרת, עדיין יש מקום להרחיב עליה את הדעת.

בכל נקודת מגע בין אדם שיש לו ידע לבין אדם שאין לו ידע, הסבירות שבעל הידע ינצח גבוהה יותר. תמיד יהיו לו יותר אסים להוציא מתוך השרוול.

לטקטיקה של "ידע זה כח", יש משמעות אמיתית רחבה הרבה יותר ככל שרמת המשא ומתן עולה לדרגים בכירים יותר או מקבלת תפנית

בדמות אנשים נוספים או גורמים נוספים שמתערבים או עוסקים במשא ומתן. כניסתו של רואה חשבון או כלכלן או עורך דין לתהליך המשא ומתן יכולה להוביל לאיש מקביל מהצד השני. הידע המקצועי זהו עיקר כוחם של מי שעוסקים במשאים ומתנים מורכבים מאחר ונדרש ידע אינטרדיסיפלינאי (ידע רב החוצה דיסיפלינות שונות ומגוונות בו זמנית).

שיטת הידע זה כח באה לידי ביטוי במספר מישורי עבודה במהלך המשא ומתן. ראשית, בתחילת הדיאלוג קיימת המלצה לבצע בדיקה מקיפה כמה שיותר על האנשים איתם באים במגע ולמולם יתנהל המשא ומתן. רצוי, לקבל את המידע מכמה שיותר מקורות שונים ומגוונים. בהמשך המשא ומתן, ישנה גישה של טיוב המידע וטיוב הפרטים השונים שעלו וצפו במהלך הדיאלוגים. ברור שמדובר באירועים של משא ומתן מתמשך או באירועי משא ומתן בהם מעורבים מספר משתתפים ולא אדם אחד מכל אחד מהצדדים. ברם, ללא ספק מידע זה כח.

זה אולי המקום לתאר בכמה מילים בודדות את המשמעות של ידע בעולם המשא ומתן. ככלל, כאשר רוצים לעבור מעולם של נתונים לעולם של ידע, צריך לבצע סדרה של פעולות. ידע שווה נתונים רלוונטיים מעובדים וזמינים. כאשר מדברים על כמות גדולה מאוד של נתונים, הרי שלא ניתן לדעת את רמת הרלוונטיות שלהם – ובניהול משא ומתן הנתונים חייבים להיות כמה שיותר רלוונטיים (בלי "לדרוס" את הנתונים הישנים, מאחר והם נדרשים לצורך ההיסטוריה של המשא ומתן). עיבוד הנתונים, במשא ומתן והפיכתם לרלוונטים וזמינים נחשב בתור טקטיקה מאוד מתקדמת בניהול משא ומתן.

בפרט, כמובן, כאשר מדובר בתהליכי משא ומתן ארוכים, קשים, מעייפים וכאלו שנערכים בו זמנית מול מספר מעגלים של משתתפים, מול מספר גדול של קבוצות שקשורות לאותו קונפליקט או אותו דיאלוג.

הצעה כתובה:

בחלק מתוך המשאים ומתנים קיימת טכניקת משא ומתן של הצעה כתובה¹. גישה זאת יכולה לבוא לידי ביטוי במשלוח של הצעת מחיר

¹ הצעה שיכולה להיות מוגשת באמצעות פקס, מייל, דואר רגיל, דואר אלקטרוני, נייר מכתבים של הפירמה או אפילו על גבי נייר לבן וחלק.

מאיש מכירות של ספק ללקוח או, הזמנת רכש של מנהל הרכש של תאגיד לספק פוטנציאלי. הצעה כתובה יכולה להיות כזאת שמועלית על הכתב לאחר שיחת טלפון או לאחר פגישה אבל היא יכולה להיות מוצגת למשתתפים גם על סמך הכרות קודמת שבין הצדדים.

המשמעות של הצעה כתובה היא כי הצד שהציג אותה חושף את הקלפים שלו בצורה ישירה מאוד למול הצד השני.

בצד השני של המתרס - בגישה זאת ממש יש יתרון רב מאוד לאדם שכותב את סיכום הפגישה, כאשר מדובר בסדרה של מפגשים או סדרה של פגישות. הגשת הצעת מחיר לאחר פגישה שבין איש מכירות ללקוח, כתובה על ידי נציג המכירות מעניקה לאיש מכירות זה יתרון עצום עלפני המצב ההפוך. במצב ההפוך, איש המכירות מקבל הזמנת רכש ממנהל הרכש של הלקוח.

טכניקת מלכודת דבש:

כמות הפעמים שהטכניקה הזאת סייע לקדם רעיונות או מכירות או יישום של גישות – היא עצומה. הבסיס לטקטיקת מלכודת הדבש הוא מאוד פשוט. בכניסה למלכודת שמים דבש. בכניסה לתהליך המשא ומתן יימצא נציג שיופיו או יופייה מהדהדים לאורך כל הדרך – עד למלכודת. בכניסה לאולם המכירות יוצגו המוצרים שנמצאים במבצע והם במחירים אטרקטיביים במיוחד. בפרסומים של החברה יופיעו מספר מוצרים בסיסיים שרמת ההנחות שיש להן היא עצומה.

טקטיקה זאת במשא ומתן לא בדיוק אתית במיוחד אבל עדיין רבים וטובים מוצאים את עצמם נכשלים וכושלים למול יישומים שונים ומגוונים שלה. הקושי המרכזי בטכניקה זאת הוא הזיהוי שלה. מאוד קשה לזהות שיש מלכודת דבש, גם כאשר כל הסימנים מראים כי מדובר בסוג זה של הונאה. המשפט "אין מתנות חינם" נפוץ ביותר ובכל זאת, בכל פעם בו יצרן יוצא עם מבצעי מתנות שלכאורה לא עולם כסף, יוצא שבסופו של דבר חלק לא קטן של הצרכנים משלמים על כך ובסכומי כסף גדולים מאוד.

איסוף נקודות הסכמה:

ננסה לדמיין את התסריט הבא. שלושה אנשים יושבים ליד שולחן בחדר ישיבות ובעשרים הדקות האחרונות הם נמצאים בויכוחים מאוד נוקבים בינם לבין עצמם. שניים מהם מגיעים מאותו ארגון והשלישי הוא נציגו של ספק מוביל. הכעס של הצדדים אחד על השני הוא בעקבות איחור באספקה מצד הספק של שלוש שעות. איחור שגרם להשבתה מוחלטת של קו ייצור ובעקבות כך גרר את המפעל לעיכוב של שלושה ימים באספקה שלו עצמו ללקוח.

בעשרים הדקות האחרונות אין הסכמה בין הצדדים. נדמה כי נקודת המשבר היא לפני הקבוצה. לפתע, אחד מהנוכחים (הנציג של הספק) משתמש בטכניקה מעניינת מאוד. הוא לוקח דף נייר וכותב עליה טבלה. בדף הוא כתב את הנקודות עליהן היתה הסכמה בין הצדדים ואת הנקודות שנמצאו במחלוקת. בצורה חכמה הוא התחיל עם נקודות ההסכמה, עיבה את הנקודות הללו ועיגן אותם במציאות. החלק הבא היה כאמור הנקודות שעליהן לא היתה הסכמה והיו מחלוקות. נקודות אלו הוא סיכם במשפטים קצרים.

רוח הדברים בחדר התחילה מייד להשתנות. במקום שהליבה של הדיאלוג תהיה על הפער הגדול בין הצדדים, הוצפו רעיונות שמטרתם היה לגשר על פני הפער (שכעת נראה קטן מתמיד) על מנת להגיע להסכמה.

שיטת איסוף נקודות הסכמה דורשת לעיתים משמעת עצמית גבוהה מאוד על מנת להפעיל אותה ואת היכולת לדעת מתי לייצר אותה ומול מי מקרב הצדדים. היא לא מיועדת לתחילת דיאלוגים ולא למשאים ומתנים קצרים אלא לאירועים מורכבים מאוד וכאלו שדורשים התערבות מקצועית של מנהלי משא ומתן בעלי ניסיון.

אפקט הרושם הראשוני:

כל איש מכירות, כל פרזנטור, כל מתראיין לעבודה, כל מנהל שמראיין עובדים, כל אחד ואחד מהרווקים יכול לספר עשרות סיפורים מדהימים על המשמעות של אפקט הרושם הראשוני. ברושם הראשוני

טמונים מרכיבים ראשוניים בסיסיים מאוד לנפש האדם, והיכולת שלו להקטין השפעה זאת, נמוכה מאוד.

טקטיקת הרושם הראשוני נדרשת בעיקר לאירועים שאורכם איננו רב, שאינם מתפרסים על פני מספר פעמים רבות, שאין מדובר במספר גדול של פגישות או ישיבות. ככל שמספר הדיונים קטן יותר ומשך כל פגישה קצר יותר – כך ההשפעה של הרושם הראשוני עולה. ככל שמספר הדיאלוגים רב יותר, כך טקטיקה זאת מאבדת מעט מכוחה. השימוש במילה "מאבדת מעט מכוחה" ולא "מאבדת לחלוטין את ערכה" היה מכוון. גם כאשר הצדדים יכירו בהמשך אחד את השני מספר רב של שעות ו"יבלו" ביחד בחדרי הדיונים מספר פגישות גבוה מאוד, עדיין לרושם הראשוני יש השפעה מאוד כבדה.

שיחת חולין:

שיחת החולין היא אמנות בפני עצמה. היכולת ליצור שיחת חולין לפני תחילת הדיונים הרישמיים היא טכניקה מעולה בניהול משא ומתן. שוב, היא לא מתאימה לכל אחד (לא לכל מי שרוצה ליישם אותה ולא לכל אחד מהצדדים השניים למשא ומתן) אבל במקומות שבהן היא עובדת ופועלת – היא עושה את מלאכתה נאמנה.

ההגדרה של שיחת החולין היא מאוד פשוטה. היא מגיעה בתחילת המשא ומתן, בתחילת הדיאלוג והיא מורכבת משיחות הבל, סרק על דא ועל הא, על נושאים שברומו של עולם או על נושאים שבוערים על סדר היום, על הישגים בספורט או על ביזיונות בספורט, פוליטיקה ועוד. החוק הוא פשוט – כל נושא שכיף לשני הצדדים לדון בו והוא לא קשור בשום צורה שהיא לדיאלוג הרציני / עסקי / רלוונטי שעומד לעלות על השולחן בעוד מספר רגעים, עם סיומם של דברי החולין.

הטקטיקה של שיחת החולין היא עתיקה מאוד ומבוססת על היכולת של שני צדדים להגיע למצב של רוגע ושלווה, לפני הכניסה לדיאלוגים ולעימותים ולהתמודדות אחד למול השני בתהליך ניהול הקונפליקט או ניהול המשא ומתן ביניהם.

טקטיקת הפושר:

בחלק מבתי הספר עומדים נערים ומחלקים לכל הילדים חוברות להדבקה של מדבקות עם תמונות של כדורגלנים או שחקנים מוכרים. ביחד עם החוברת הם מספקים לילדים גם שתיים או שלוש מדבקות בחינם. חלק מסוחרי הסמים משתמשים בשיטות דומות והם מחלקים דוגמאות של המוצרים שלהם ללקוחות פוטנציאליים. חלק מחברות הטואלטיקה מעניקות ללקוחות שעוברות בפארמים השונים דוגמיות כאלו ואחרות בחינם.

המטרה של כולם זהה. התנסות ראשונית במוצרים תגרום בעתיד לאותם אנשים (אם יהיו מרוצים מהמוצר) לבצע רכישה וקנייה בתמורה כספית מלאה לאותו מוצר. כאשר מציגים את הטכניקה הזאת בתחום הבשמים זה נישמע מעולה ומעניין מאוד אבל כאשר מציגים אותה טקטיקה לגבי שימוש בסמים ובממריצים אחרים, זה נשמע כבר הרבה פחות טוב.

טקטיקת הלחצת הצד השני:

זאת טכניקה הדומה מאוד לסד של זמן אבל יש בה אלמנטים מעט שונים. בשיטה זאת מלחיצים את הצד השני לחתום חוזה, לחתום על הודאה במשטרה, או להודות בפני חוקר של הרשות לניירות ערך. אוהדי טכניקה זאת משוכנעים בדבר אחד ויחיד – מה שלא ייעשה כעת, לא ייעשה לעולם. הם משתמשים במשפטים של להכות על הברזל בעודו חם ודומיו.

הרעיון שעומד מאחורי הגישה הזאת הוא מאוד פשוט. אין שום סיבה בעולם, כך יטענו אוהדי הטקטיקה לתת לאדם שנמצא כרגע בהתלהבות או בחשש אמיתי, להצטנן או להתקרר. אם הוא נמצא במצב הזה צריך לעשות את הכל על מנת להוביל אותו לחתימה על החוזה או על ההסכם או על ההודעה. אין שום סיבה, כך הם יטענו, לתת לאותו אדם זמן להתייעץ עם אנשי מקצוע, עם עורך הדין שלו, עם רואה החשבון שלו או עם אשתו.

משא ומתן באמצעות מתווך:

מספר רב מאוד של אירועי משא ומתן נמצאים ומתפתחים באמצעות שימוש בצד שלישי. לעיתים הצד השלישי יהיה מומחה בתחומו (כמו עורך דין, או רואה חשבון) ולעיתים יהיה מדובר בקרוב משפחה מדרגה ראשונה. השימוש במתווך לניהול משא ומתן יכול לסייע מאוד לגשר על פני קונפליקטים שמבוססים על אגו ועל שיקולים שאינם השיקולים הנכונים או הריאליים בקבלת החלטות.

טקטיקות של משא ומתן באמצעות מתווך דורשות מאפשרות, אגב, כי באירוע בו יהיה ניתוק מגע מהמתווך בעקבות כשל של המשא ומתן או קצר בתקשורת או פגיעה באגו, עדיין ניתן יהיה לפנות ישירות לאדם שבגינו מבוצע המשא ומתן, ולהתחיל את הדיונים מחדש או להמשיך אותם מאותה נקודה בה הם נפסקו למול המתווך.

עקרון העדר:

בניהול משא ומתן לעיקרון זה יש השפעות לא מודעות (ולעיתים כאלו שלא ניתן להכיר בהן בכלל) עצומות. בעקרון העדר הגישה הבסיסית היא פשוטה. אם כולם עושים את מה שאני אמור לעשות אז לא יכול להיות שזה רע או גרוע. אם כולם קונים אותו סוג של רכב אז רכישת הרכב הבאה תהיה מושפעת מזה שכולם רכשו את הרכב הספציפי הזה.

עקרון העדר פועל היטב במקרים רבים בהם יש צורך לשכנע קבוצה גדולה של אנשים לבצע פעולה מסויימת. כך, תור ארוך מאוד (חלקו מבוים) של לקוחות שרוצים לרכוש ראשונים כרטיס להופעה או בובה חדשה, משחק מחשב מלחמה או טלפון סלולארי ייחודי. כל אלו פועלים במסגרת של עדר. אם כולם עושים אז גם אני חלק מכולם וגם אני צריך לעשות.

הררי ספרים נכתבו על עקרונות העדר מהיבטים פסיכולוגיים וסוציאליים. עשרות מאמרים נכתבו ובכל זאת – עקרון זה פועל ולעיתים אף פועל היטב במהלך ניהול משא ומתן.

טקטיקת הבלעדיות:

כמעט הפוכה לחלוטין לעקרון העדר. בניגוד לעדר, הרי שכאן יש גישה שונה לחלוטין שטוענת כלפי הצד השני כי הוא ייחודי, מיוחד. כל אדם שמוכר אירועים של חתונות יכול לספר על הרצון של כל חתן וכל כלה כי מסיבת החתונה שלהם תהיה מיוחדת, כזאת שלא נערכה אף פעם מעולם לאף אחד.

עקרון העדר לעולם לא יעבוד ולא יצליח לפעול כאן. הרעיון המרכזי צריך יהיה להיות "החתונה שלכם תהיה המיוחדת ביותר שביצעתי עד כה ושנים עוד ידברו עליה". הטקטיקה הבסיסית שצריכה להיות מיושמת תהיה מבוססת על מוצר אחד, מיוחד, יחיד, כזה שאנשים אחרים ירצו להעתיק אותו או לחקות אותו בעתיד.

גם במכירה של תכשיטי יוקרה יש צורך לדבר עם הלקוח על בלעדיות ועל כמות נמוכה מאוד של ייצור של טבעת מסויימת, כחלק מתוך הסיבות לעלותה הגבוהה. בייצור המוני, הנחת הייסוד היא כי המחירים באופן כמעט אוטומטי יהיה נמוך יותר. לא כך הם פני הדברים כאשר מדברים על מוצר או שירות ייחודי, בלעדי. במקרים אלו, יש סיבה מעולה להעלות את המחיר.

טקטיקת מתן השוחד:

מתן שוחד אסורה במרבית המדינות בעולם. קבלת שוחד אסורה במרבית המדינות, אף היא. זה לא אומר שהיא לא קיימת. זה לא הופך אותה ללא רלוונטית. הטקטיקת השוחד היא ברורה לחלוטין. האדם או הארגון שרוצה כי האינטרסים שלו יקודמו עלפי האינטרסים של האחרים, נותנים שוחד לגורם שמקבל את ההחלטות.

בין אם הדבר נכון או שגוי, בין אם הדבר מכוער או לא חוקי – זה עדיין לא מבטל לחלוטין את השיטה של השוחד. תחומים מסויימים כמו

¹ זאת הזדמנות מעולה לחזור על נקודה שבמהלך הספר הוצגה מספר פעמים – אין בכונת הספר להמליץ על שום טקטיקה ולבטח שלא על טקטיקה שהיא לא חוקית, לא מוסרית ופוגעת בערכי הייסוד של חברה דמוקרטית. שוחד הוא הבסיס והייסוד לשחיתות שלטונית. ברם, מאחר

רפואה ידועים בכך שהם משחדים רופאים (בכל מני אמצעים, לאו דווקא בכסף ישיר) על מנת שאלו ימליצו על התרופות שלהם או על הפרוצדורות שחברות התרופות מייצגים. סכומי כסף עצומים עוברים מתאגידים לידיים של פקידות ממשלתית בכירה בארצות

כמה בתי משפט בעולם המודרני מסרבים להכיר בהוצאה על שוחד בתור הוצאה מוכרת, על מנת לוודא כי תהליכי מתן השוחד יקטנו. ברם, קיימות מדינות רבות מאוד בעולם שבלי הטקטיקה של שוחד, לא ניתן יהיה לעשות עסקים במדינה זאת.

אבל, לא צריך להרחיק לכת בהבנת הטקטיקה של השוחד. ישנם מפעלים ותאגידים עסקיים שהמנהלים שמקבלים החלטות חייבים יהיו לאכול ארוחת צהריים על חשבון הספק החדש או ביחד עם איש המכירות החדש, ישמחו מאוד לקבל מתנות צנועות לחג (כל סוגי החגים מתאימים לנושא זה).

הצהרה על זיהוי הטקטיקה של הצד השני:

אחת הטקטיקות היפות ביותר בניהול משא ומתן מגיעה מדילמה של כל אדם שמנהל משא ומתן. במהלך דיאלוגים, במהלך קונפליקטים, במהלך המשא ומתן – חושף בטעות או שלא בטעות את הטקטיקה שבה הוא משתמש. זה יכול להיחשף בצורה ברורה או בצורה לא מכוונת אבל הטקטיקה של הצד השני נחשפה. השאלה המרכזית כעת, תהיה האם על הצד שחשף, להצהיר כי הטקטיקה נחשפה?

לדוגמא, אם לקוח של חברת ביטוח חושף כי חברת הביטוח דורשת ממנו סדרה של דרישות בצורה של סלמי (בכל פעם דורשת מיגון נוסף ועל המיגון הנוסף עוד מערכת אזעקה) – האם עליו להצהיר על כך שחשף את הטקטיקה או להשתמש בטכניקה המנוגדת לשיטת הסלמי?

הטקטיקה הזאת יכולה להיות מעולה (עקב אלמנט ההפתעה, ובעיקר עם הזיהוי הוא מדוייק) אבל היא יכולה להיות בעייתית מאוד. מצבים בהם היא בעייתית ביותר הם המצבים בהם שימוש בטקטיקת ההצהרה על זיהוי הטקטיקה של הצד השני גורמת לצד השני לאתר מייד טקטיקה חדשה. בעוד שהטקטיקה הקודמת, נחשבה על ידי מי שהפעיל

והטקטיקה הזאת מופעלת בפועל, במציאות – הרי שלא ניתן להתעלם ממנה. היא מוצגת כדי שניתן יהיה ביתר קלות לזהות אותה ולבדוק את כל האפשרויות להתמודד למולה.

אותה כטכניקה שפועלת היטב כי היא עלומה, הרי שחשיפה שלה יכולה להוות בעיה לחושף – ולגרום לצד שנחשף לאתר טכניקה אחרת, שיהיה קשה הרבה יותר לשוב ולבצע תהליכי חשיפה.

אני בעדך ולא נגדך:

מספר רב של פעמים מוצאים את עצמם אנשים רבים בעמדה של אחד למול אחד, אחד נגד השני, במהלך משא ומתן. זה יכול להיות בתחום החקירות אבל זה יכול לבוא לידי ביטוי גם בגביית חובות. שיטת אני בעדך ולא נגדך היא שיטה שיכולה לסייע מאוד לצד להעביר מסר לצד השני כי אין עימות או יריבות אלא מדובר בניסיון לסייע או אפילו לעזור. טכניקה זאת יכולה לבוא לידי ביטוי בחקירות של אנשים בחדרי חקירות כלכליים או חדרי חקירות פליליים – למול חוקרים מנוסים מאוד. שיטה זאת באה לידי ביטוי גם בעבודה למול לקוחות שחייבים כסף - למול אנשי גבייה. יש לשיטה זאת מספר רב מאוד של רעיונות ולכולם מכנה משותף אחד – הצד שמפעיל את הטקטיקה מספר לצד השני כי למעשה הוא בעדו וכי הוא רוצה לסייע לו ולעזור לו.

לטכניקה זאת קל מאוד לצרף את החוקר הטוב והחוקר הרע. כך, יכול האדם שעומד מול חייב, להסביר לו בצורה מאוד אדיבה כי הכעס של החייב על איש הגבייה שגוי מאחר ואיש הגבייה רוצה את טובתו כי אם לא יהיה תשלום, האדם הבא או הגורם הבא שיגיע לגבות את החוב יהיה הרבה פחות נחמד מנציג הגבייה הנוכחי.

כמובן שקיימים מקרים בהם לא ניתן לפתח את הגישה הזאת במהלך משא ומתן. כך, במכירה של זוג אופניים לא יכול המוכר לספר ללקוח כי כדאי לו לשלם על זוג אופניים סכום של 4,300 דולר, ושזה לטובתו כלקוח....

חמש כמאה:

זאת טקטיקה המבוססת על הונאה. כאשר הצד שמפעיל אותה חושף את כל השיניים שלו ומציין כי הוא מראה רק עשרה אחוז מתוך היכולת שלו. במשא ומתן עם נחקר, מראים לנחקר שלושה תיקי משרד מלאים בחומרי חקירה (או דפים ריקים, גם זה קורה) ומעדכנים אותו כי

מדובר בחמישה אחוז מחומר החקירה בלבד. אדם שחייב כסף לבנק שואל את נציג הבנק מה הבנק יוכל לעשות לנגדו. בטקטיקת חמש כמאה מציף נציג הבנת את כל הכלים שעומדים לרשותו לגביית החוב ואז מציין כי זה היה רק רבע מתוך הכלים שניתן לפעול למול החייב. ועד עובדי חברה שאירגן (לאחר קשיים עצומים) אספת מחאה של רבע מהעובדים יכול לעדכן את התקשורת ואת הכתבים כי "בגלל שפגישה תוכננה בטווח של עשר דקות, זאת היתה הקבוצה היחידה של העובדים שהתארגנה בפרק הזמן הקצר".

מתי כדאי לשחק עם גישה זאת במשא ומתן – בעיקר כאשר הצד השני מביט בכלים שהוצפו, בטכניקות שהוא רואה ומזלזל בהן (או שבאמת יש מה להמעיט בערכן מאחר והן חלשות מאוד). הסכנה, כמו בכל טקטיקה של הונאה, היא מגילוי והצפה של האמת והמציאות מאחורי הצהרות חסרות כל שחר אלו.

תחזיקו אותי אני משוגע:

כל ילד בכל בית ספר בעולם, מכיר את הסיטואציה הזאת של "תחזיקו אותי או שאני מרביץ לך". זאת יכולה להיות ילדה או ילד, נער או נערה שבמקום להכות ולהרביץ הם מבקשים מעמיתים שלהם ללימודים שיתפסו אותם כי אם לא יתפסו אותם, הם יהלמו וירביצו. מתברר שטקטיקה זאת, בשינויים כאלו ואחרים נמצאת גם בעולם המשא ומתן העסקי, פוליטי, משפטי, מקצועי, או כלכלי. המשפט שיודיע חבר פרלמנט לעמיתיו למפלגה יהיה "אם לא הייתי מחוייב למפלגה ולמצע המפלגה, כולם יודעים מה באמת הייתי מצביע". משפט שיגיד הלקוח לסוכן הביטוח שלו "תשמע, אתה יודע היטב שאם זאת היית חברת ביטוח אחרת, שהיינו כבר מגיעים לבית משפט בתביעת נזיקין שלי למולה. בגלל שזאת החברה שאני מבטח בה את כל הרכוש שלי, אני לא אעשה את זה".

מה מסתתר מנגנון זה של "תחזיקו אותי או שאני מרביץ"? תשובה ראשונה ומאוד ברורה היא חבל לרדת מהעץ. דבר שיכול להתרחש בכל משא ומתן הוא איומים או אולימטום והצד שהכריז על כך רוצה לרדת מהעץ עליו הוא טיפס. "תחזיקו אותי" מהווה עבורו את הסולם לרדת מהדרישות שלו.

אבל, יש כאן אירוע הרבה יותר רחב. טקטיקת "תחזיקו אותי" מתפרשת אצל הצד השני גם בגישה של "אם לא היו מחזיקים אותי לא הייתי מגיב כך". המסר הוא בעיקר, לקראת המשא ומתן הבא. כלומר, המשא ומתן הזה נסגר עם תוצאה פחות טובה מהצפוי אבל זה לא מעיד בשום צורה על הדיאלוג הבא – כי "החזיקו אותי".

נטיעת ספק בשותף למשא ומתן:

רצוי תמיד לטעת ספק בצד השני, כדי לערער את הביטחון העצמי שלו במהלך הדיונים. הצד השני נשמע מאוד רהוט ומבוסס על סימוכין מעולים – עד שמטילים ספק ביסודות שעליהם הוא משתית את דבריו. טקטיקת "הטל ספק" עשויה להיות לעזר רב כאשר בצד השני משתתף "בלון נפוח" שמתהדר במספר קטן מאוד של נוצות. הוא לא באמת יודע ולא באמת מקצועי. המשפטים שבעזרתם ניתן להטיל ספק, יכולים להיות:

1. "אני חושב שאתה חייב לבדוק זאת שוב".
2. "המידע שלי שונה לחלוטין".
3. "היכן ביצעת את הבדיקה הזאת?"
4. "מניין אתה יודע זאת?"
5. "האם אתה יכול לתת לי את החומר הזה מודפס, או עדיף – את המקורי עצמו?"
6. "אני מציע לך לבחון שוב את תשובתך".
7. "האם בדקת היטב לפני שאמרת את זה?"
8. "אני מוכן להעביר לך את המסמך המקורי ותוכל להיווכח בעצמך שמה שכרגע אמרת – שגוי".
9. "גם אני ביצעתי את הבדיקה הזאת בדיוק והגעתי לתוצאות אחרות לחלוטין. תוכל לבדוק את עצמך שוב?"

מה שעומד מאחורי גישה זאת לניהול משא ומתן הוא כי לא כולם כל הזמן תמיד, בכל דבר יודעים הכל. כולם יודעים חלק. הטלת ספק מבצעת העצמה של האפשרות כי לא כל המידע נמצא בידי הצד שפעל על בסיס מידע זה. אין הדבר מחייב כי אכן הצד השני באמת לא יודע, אבל הטלת ספק היא כלי מעולה במשא ומתן על מנת לערער על ביטחונות

העצמי של הצד השני ועל שחצנות מופלגת שלו למול הידע שהוא מפגין בנושא המשא ומתן.

לתת כדי לקבל:

אחת הטקטיקות המעניינות בניהול משא ומתן עוסקת בשאלה של "לתת כדי לקבל". לעיתים, כאשר מציבים את המשתנים בתוך המשוואה הזאת של לתת כדי לקבל מקבלים תוצאה שלא נשמעת הגיונית אבל היא פועלת. ופועלת היטב. האם ניתן לרכוש את ליבו של מנהל רכש באמצעות סט משרדי הכולל מחשב כיס, עט ואולר לפתיחת מעטפות? כן. האם יש איזשהו קשר כל שהוא בין העלות הישירה של סט המשרדי לבין התוצאה הסופית ברכישת המוצרים לאורך זמן – בהחלט לא. מנהל רכש שקיבל סט של כלים יפים לשולחן המשרדי שלו הוטה בתהליך קבלת ההחלטות ובמקום לעצור ולבחון את פעילותו, מצא את עצמו מאשר הזמנת רכש בשווי של כמה אלפי דולרים.

הטקטיקה של תן מתוך מטרה לקבל בעתיד מבוססת על פסיכולוגיה בגרוש. כך, אגב, פועלים חלק מתוך האנשים שמבצעים הונאות ורמיות. כך, פועלים חלק ממבצעי העוקץ הפליליים או העוקצים הכלכליים.

מה שיותר מעניין מכל זה שלעיתים הטקטיקה של "תן כדי לקבל" מבוססת על מתן אמון על מנת לקבל סחורה או כסף או הטבה שוות כסף. כלומר, מצבים בהם על מנת לקבל שווי ערך אמיתי, הצד שמפעיל גישה זאת נותן דבר אחד ויחיד – אמון. מתברר כי כאשר נותנים באדם אמון, הרצון שלו להחזיר הוא כל כך גדול עד כי הוא עלול להיות מוטה בשיקול קבלת ההחלטות שלו ולתת סחורה שלא היה אמור לתת או לתת סכום של כסף שלא היה אמור בפעולה כספית שלא היה אמור לבצע.

כדאי להזכיר כי לעיתים קרובות, מתן עט, מחזיק מפתחות או סט מברגים או פנס כיס רב עוצמה- לצד השני, בפתיחת המשא ומתן או חלוקה של אוכל או שתיה יכולים להשיג את התוצאה הזאת בצורה זהה. הדבר אף פעם לא היה ברור מדוע מתנות קטנות, תשורות, אביזרי פרסום שעולים דולר, מצליחים לקנות את ליבם של אנשים שיש להם סכומי כסף עצומים. גם אם זה לא ברור – זה עדיין בחלק מהמקרים פועל היטב.

שימוש בעוגן אובייקטיבי:

עולם המשא ומתן משופע בקונפליקטים, יריבויות, רצונות מנוגדים, מלחמה על משאבים מוגבלים – וכמעט נדמה שאין נקודה שכל הצדדים יכולים להסכים עליה ביחד, מראש, מבלי לריב. שיטת העוגן האובייקטיבי נמצאת בשימוש של בתי משפט, בוררים, דיינים, עורכי דין, מגשרים ועוד. טכניקה זאת נקבע על ידי הצדדים עדות של אדם מומחה. הוא אמור להיות אובייקטיבי לשני הצדדים מחד ומאידך מומחה בתחום בו יש משבר ואי אמון ביחד עם משא ומתן מתמשך. שני הצדדים מחליטים שהוא יהיה האדם שייתן את המילה האחרונה, את הסכום הסופי, את הערכתו המפורשת ועוד.

אנשים אלו יכולים להיות שמאי רכוש בלתי תלויים, כלכלנים, משפטנים, רופאים, פסיכיאטרים, וכל מי שעונה על הקריטריונים של מומחיות ואובייקטיביות.

בחלק מהמקרים, המשבר במשא ומתן הפך להיות משבר של אגו או של אמון בין הצדדים. למרות שהם עצמם מאוד קרובים להחלטה ולסגירת חוזה, כל אחד מהם פוחד להיות זה שעושה את הויתור האחרון. מקרים אחרים שבהם עוגן אובייקטיבי יכול לבוא בחשבון הוא מצב בו בלי שום קשר לריב או לויכוח מתפרסם חוות דעת או מאמר או מחקר שעוסק בתחום זה בדיוק. במצבים אלו, אפשר לשלוף את אותה כתבה בעיתון ולהציג אותה כלפי הצד השני בתור עדות של מומחה אובייקטיבי. חשוב לציין כי השימוש הקלאסי בטקטיקה של העוגן האובייקטיבי איננה מגיעה עם הסטטוס של בורר (שדינו חייבת להתקבל) אלא במידע שיכול לסייע מאוד לייצר פתרון שקל יהיה לשני הצדדים לקבל אותו. כלומר, לא מדובר בהכרח על כפייה של הגורם האובייקטיבי אלא, לדוגמא, הישענות על המידע שלו, כעל גורם שמאפשר לשני הצדדים להציג את ההסכם שהם גיבשו למנהלים שלהם או לאנשים ששלחו אותם לנהל את המשא ומתן בשמם.

סמכותיות:

במהלך שנת 2008 הוצג באחד מאתרי הסירטונים באינטרנט סרט שבו ניראית מנהלת של רשת מזון גדולה משפילה את אחת העובדות שלה. המנהלת, מקבל הוראות בטלפון מאדם שהזדהה כקצין משטרה

שטען כי העובדת הזאת של הרשת, חשודה בגניבה. בעקבות רמת הסמכותיות הגבוהה שהופגנה בטלפון על ידי אותו נוכל, מצאה את עצמה המנהלת מפשיטה את העובדת על מנת לאתר עליה כסף "גנוב", שכמובן לא היה ולא נברא.

היכולת של אנשים בעלי כריזמה ובעלי כושר שכנוע ובעיקר בעלי רמת סמכותיות גבוהה להפעיל את האנשים שנמצאים במהלך משא ומתן – עדיין לא מובנית די צרכה. לא כל המחקרים מצליחים להבין את זה, לא כל היועצים מסוגלים להסביר זאת אבל את המציאות קשה מאוד לשנות. כאשר מגיע אדם ויש לו יכולת סמכותית – פשוט רואים את זה עליו, שומעים את זה בטון הדיבור שלו ובשפת הגוף שלו.

איש מכירות שיש לו רמת סמכותיות גבוהה פשוט יצליח יותר במשאים ומתנים שהוא מנהל. מנכ"ל בעל סמכותיות גבוהה מאוד יצליח לנהל משא ומתן איכותי הרבה יותר עם ועד העובדים מאשר מנכ"ל דומה בנסיבות אחרות, ללא סמכותיות.

לסמכותיות בניהול משא ומתן יש אספקט נוסף והוא התואר האקדמאי שמתווסף לפני שמו של האדם או המעמד המקצועי שלו או הסטטוס שלו בעבודה. ככל שמדובר באנשים שהתארים שלהם גבוהים יותר כך יש נטייה להאדיר את הדברים שהם אומרים בתור האמת הצרופה והיחידה. האינטראקציה שבין רופא לבין חולה בבית חולים היא מראש חסרת סיכוי בניהול משא ומתן. הרופא הוא זה שיודע, הפציינט הגיע לבית החולים כי הוא צריך משהו שיודע יותר ממנו – ואיזה סיכוי יש בסוג כזה של משא ומתן? הסמכותיות של הרופא שמטפל במטופל היא כמעט אבסולוטית, כאשר דנים בפערים שיש בין הצדדים למשא ומתן, על רקע טקטיקה זאת.

שמירת האס לטוף המשא ומתן:

האס, זה שמסיים את המשא ומתן, חייב להיות הקלף האחרון ששומרים אותו לטוף המשא ומתן. האס יכול להיות הנחה אחרונה, הגעה טכנית למחיר הנמוך ביותר, הגעה למחיר המקסימאלי ביותר שניתן לשלם, השגת מועד אספקה הטוב ביותר, רכישה של מידע עדכני ביותר, קבלת הדרישה הסופית והאחרונה ועוד. המשמעות של הטכניקה בה שומרים את הקלף האחרון לטוף המשא ומתן היא כפולה. מחד עושים הכל על מנת שלא להגיע לצורך לשלוח את האס לפני סוף המשא

ומתן, ומצד שני מודעים היטב לעובדה כי לאחר שליפת האס, לא ניתן לשלוף שום שפנים נוספים מהכובע.

לשמירה על האס לסוף המשא ומתן יש עוד שני אספקטים חשובים מאוד לניהול המשא ומתן. ראשית, יש להשאיר תמיד מקום לדרג הניהולי הבכיר ביותר או לעמית למשא ומתן את המקום לויתור על האס, לסוף המשא ומתן. שנית, יש צורך לוודא (ובשביל זה שומרים את האס לסוף המשא ומתן) שלא ייעשה שימוש באותו אס, על מנת לסיים את המשא ומתן. כלומר, הגדרה של הצלחה בניהול משא ומתן יכולה להיות עצם השימוש באותו אס שהושאר לסוף הדיאלוג. אם המשא ומתן נסגר ונחתם ולא היה שימוש באותו ויתור או אותו אס, כפי שאנו נוהגים לכנות אותו – המשא ומתן "הצלח".

טקטיקת פני פוקר:

כל מי ששיחק פעם פוקר מכיר את המושג פני פוקר בצורה מאוד מדוייקת. בניגוד לגישה העממית שטוענת כי פני פוקר משמעותו היא לא לגלות שום דבר מתוך הרגשות האמיתיים שעולים וצפים, המשמעות הנכונה שונה. ואפילו שונה לחלוטין. המשמעות של טקטיקת פני הפוקר היא לוודא כי הפנים משדרות את השידורים שאמורים להיות מועברים לצד השני. פני פוקר הם הפנים שמדווחות לצד השני בדיוק את מה שרוצה שייקלטו, הצד שפניו מרוחים בפני פוקר.

פני פוקר דורשים רמה מאוד גבוהה של שליטה עצמית, במהלך הדיונים ובמהלך המשא ומתן. לא ניתן לייצר פני פוקר לאנשים שלא מסוגלים לשלוט בעצמם. לא ניתן ללמד אותם לעשות כן. ברגע האמת, האנשים הללו "יקשקשו בזנב שלהם" ויציגו את הכעס האמיתי שלהם מההצעה של הצד השני או את השמחה הגדולה שלהם מויתור קטן ומיותר של הצד השני. ככל הנראה, שליטה עצמית היא פעולה חשובה במהלך המשא ומתן, אבל לא בהכרח ניתן להכשיר אליה משתתפים פוטנציאליים.

כל הקלפים על השולחן:

קיימת טקטיקה מעניינת מאוד בעולם המשא ומתן והיא לשים את כל הקלפים של המשא ומתן, של הדיאלוג, על השולחן בתחילת הדיונים.

גישה זאת היא גישה מאוד ישירה וכזאת שלא משאירה פתח לא ברור או לא מובהר לצד השני. כל הקלפים על השולחן מאפשרים לשני הצדדים ללמוד את כל מה שצריך, ולא להשאיר שום דבר ליד המקרה.

ברמת העיקרון, כל משא ומתן מורכב ומסובך דינו שיהיה כזה שבסופו של דבר כל הקלפים יונחו על השולחן. גם שכירות של שטח מסחרי בגודל של 1,200 מטר מרובה לעשר שנים ידרוש כי בסופו של התהליך כל הנקודות שעליהן יהיה ויכוח, יוצפו על השולחן. מעריצי שיטה זאת טוענים כי מאחר וכך הוא דינו של כל הסכם וכל חוזה – אין שום סיבה להחביא את הקלפים מתחת לשולחן.

מהי המשמעות של להניח את כל הקלפים על השולחן? מדובר בגישה ישירה למשא ומתן, אתית מאוד, עם רמה גבוהה מאוד של פתיחות. מדובר בגישה, שיכולה להתפרש אצל חלק מהאנשים בתור גישה שמעלה את רמת האמינות של הצד שפועל על פיה ומציע אותה אבל – יכולה להתפרש גם כחולשה אצל קבוצות אחרות.

לשים את כל הבעיות על השולחן:

כאשר דנים בנושא הרחב מאוד של טקטיקות בניהול משא ומתן, צריכים לזכור כי קיימות טקטיקות שונות שיכולות להתאים לאותו אירוע. לא רק טקטיקות שונות לאותו אירוע אלא טקטיקות הפוכות לחלוטין, יכולות להתאים לאירועים דומים / מקבילים.

אחד הפעמים בהם יש שונות גבוהה מאוד בין האלטרנטיבות של טקטיקות משא ומתן הוא בזמן השימוש בטכניקה של להציב את כל הבעיות על השולחן. בשיטה זאת, אחד הצדדים אוסף את כל הבעיות שיש בין הצדדים ואת כל הפערים שיש בין הצדדים ומנסה להוביל את הדיון למקום אחד – למקום של השגת הסכמות בנקודות שעליהן יש חילוקי דיעות. כלומר, המשא ומתן בין הצדדים לא עובר לשום פעולה שהיא מסיטה את הדיון או מדלגת על הנקודות הקשות אלא מציפה את הנקודות הקשות בצורה ברורה ואולי אפילו בוטה.

היתרונות לשימוש בטכניקה כזאת לנהל משא ומתן, הם רבים אבל הם מתמקדים באחד בולט במיוחד. כאשר צד מסויים קץ מהדיבורים, מהמשא ומתן, ומאורך השיחות והדיונים – הוא משתמש בכלי זה על מנת לראות האם באמת המשא ומתן יכול להגיע לקיצו או שיש מקום לנטוש את המשא ומתן ולעבור לבא בתור.

משא ומתן שמתארך זמן רב ולא מתקדם, דיונים מרתוניים שלא מניבים דבר, שיחות עד בלי קץ בלי שום סוף בסופן – כל אלו מצביעים בפני אותו צד של המשא ומתן שהגיע הזמן לשים את הקלפים על השולחן – ולבדוק את רצינות הצד השני לסגירת המשא ומתן. והפעולה הנכונה באותה נקודת זמן היא לשים על השולחן רק את הבעיות, קשיים, פערים – בין הצדדים.

חלק מהיועצים המקצועיים בתחום המשא ומתן יטענו כי שיטה זאת יכולה להיות מופעלת רק על ידי אנשים שתחום המשא ומתן מוכר להם היטב והם מיומנים מאוד בשימוש בטכניקות של ניהול משא ומתן. יש הרבה מאוד מהאמת באמירות אלו, ועדיין יש לזכור כי שיטה זאת יכולה להיות מופעלת הלכה למעשה על ידי הצד השני – שמייד עם תחילת הדיונים הוא יציג את כל הבעיות שבהן הוא נתקל, על שולחן העבודה ויבקש לדון בהן תחילה.

זאת סוג של ישירות, אמירת האמת ללא פשרות וחיפוש אחרי פתרונות – אבל בצד השני, זאת יכולה להיות טכניקה מעוררת חששות והעדר יכולת הכלה אצל הצד השני.

לשמור על הקלפים קרוב לחזה:

אם כבר מדברים על טכניקות משא ומתן העוסקות בקלפים, הרי שקיימת עוד טקטיקה נוספת והיא מייעצת מצדם של מומחי המשא ומתן לאנשים שמנהלים את המשא ומתן בפועל, לשמור כל הזמן את הקלפים קרוב לחזה.

המשמעות של טקטיקה זאת היא כי האדם שמפעיל אותה לא מדבר הרבה (אם בכלל), לא מוסר מידע, מנסה לדחות את כל הבעיות לשלבים מאוחרים יותר של המשא ומתן (בתקווה שהם יתמוססו בדרך), לא מאציל סמכויות לאחרים, שומר את כל הויתורים קרוב לחזה שלו ולא נותן לאף אחד מלבדו לטפל בעיות או קשיים במהלך הדיאלוגים.

בתחום הניהול מדובר במנהל שמנהל משא ומתן בצורה ריכוזית מאוד שמשאיר את כל הסמכויות הניהוליות קרוב אליו. בתחום המכירות מדובר באיש מכירות שאת כל הויתורים שלו מבצע בסוף המשא ומתן – ובתחילת המשא ומתן הוא לא מראה שום סימנים של ויתור מכל סוג שהוא.

מהם היתרונות של גישה זאת? אלו שנוהגים לפיה טוענים כי בסופו של דבר רמת הויתורים שלהם, כמות הויתורים שלהם, נפח הויתורים שלהם – נמוך הרבה יותר מאשר כל אדם אחר שמאפשר לכולם לראות את כל הקלפים כל הזמן. הם מודעים (ברובם) לחסרונות של טכניקה זאת אבל יהיו מוכנים לעשות את הכל על מנת לשמור לעצמם את היתרונות שהם מרגישים והם רואים, רק לא לשתף אחרים ביתרונות אלו.

צריך לציין כי לעיתים, שמירת הקלפים קרוב לחזה נדרשת מטעמים אחרים בכלל. כך, סירובה של מדינה לאפשר כניסתו של אזרח תושב חוץ, יכולה להיות מטעמים של ביטחון המדינה. כאשר משתמשים במשפט הזה "בטחון המדינה" או "מטעמי ביטחון" או "מטעמים מובנים לא נסביר" המשמעות היא שימוש קלאסי בטקטיקה זאת.

טקטיקת החד וחלק:

קיימת טקטיקה שהיא מבוססת על ההיגיון המרכזי של כל הקלפים על השולחן והיא הטקטיקה של חד וחלק. הטקטיקה הנגדית שלה היא ערפול או זווית צדדית, ודווקא היא עושה את המשא ומתן למעניין ביותר. טכניקה זאת היא הגישה שמצביעה על הנקודות הבעייתיות במשא ומתן ומחפשת פתרון ואת כל זה היא עושה במשפט אחד. הצד שמתמש בה, ופועל עלפי גישה זאת, מאמץ לעצמו את הנוהג לפעול מהר, חד וחלק מבלי לייצר שום דבר שלא הוסכם ותועד בין הצדדים.

מנהל משא ומתן בצורה של "חד וחלק" לא משאיר שום מקום לדמיון של הצד השני ולא מאפשר לדברים שלו להיות אפורים או לא ברורים. אם יש בקשה של הצד השני שלא ניתן לבצע אותה הוא יגיד את זה בפה גלוי. הוא לא יסתיר שום דבר מתחת לשולחן ולא יעשה שום פעולה שתפגע בחד וחלק שהוא מנסה לעשות. אין אצלו החלקה על נקודות שלא נעימות לצד השני לשמוע ואין אצלו פוליטיקה במקום מתן מענה חד וחלק, ישר והגון.

טכניקה זאת של ניהול משא ומתן מבוססת בעצם על הצורך של אחד הצדדים לקבל תשובות ישירות וחד משמעיות מהצד השני. הוא לא מעוניין לקבל סיפורים או אגדות או מחשבות. גם הערכות לא מתאימות לו. אותו צד שדורש חד וחלק מהצד השני רוצה לקבל מידע אמין, מדויק, חד וברור. לעיתים זה יהיה לגבי עלויות ולעיתים זה יהיה לגבי

לוחות זמנים. מאחר וקל הרבה יותר לבצע הערכות וקשה יותר להתחייב בצורה מדוייקת, הרי שהצד שמבקש בקשה זאת, יודע מן הסתם כי בכל פעם בו לא שמע, בעבר, תשובה מדוייקת, המחיר הסופי היה כבד מאוד. וכרגע, בבקשתו לקבל את הדברים בצורה חדה ומדוייקת, הוא מנסה למזער נזקים עתידיים.

הטקטיקה המסבכת או הטקטיקה הפשוטה:

ישנה טכניקה שמאפשרת למי שמשתמש בה לייצר מערכת משא ומתן מסובך או מנגנון פשוט. ניתן לבחור האם להפוך את הדברים למסובכים או לגרום להם להיראות פשוטים, קלים ושוטפים. מדובר בהחלטה בין שתי אפשרויות.

הראשונה לוקחת כל בקשה של הצד השני (לאו דווקא ויתור) והופכת אותה לפעולה מסובכת מאוד ומורכבת מאוד. השנייה, מציגה כל פתרון עבור הלקוח כדבר פשוט ביותר ומאוד קל. בחלק מהמקרים המשתמשים בשיטה הראשונה רומזים (ברמז מאוד עבה) לצד השני כי הדבר יהיה כרוך בויתורים או בעלויות נוספות. הקבוצה השנייה של האנשים, אלו שפועלים בשיטת הכל פשוט, הכל קל הכל ניתן בצורה קלה ליישום – מעבירים רמז מאוד ברור לצד השני כי הם גמישים מאוד וכי כל בקשה שלו תזכה למענה.

יש נקודה שחשוב להבהיר והיא כי שתי שיטות אלו נכונות כל אחת במשאים ומתנים להם היא מתאימה. הבעיה היא כי מאחורי כל אחת משתי שיטות מנוגדות אלו, עומדים בני אדם שלעיתים קרובות לא יהיו מסוגלים להזדהות עם השיטה השנייה. האנשים הכבדים יספרו כמה קשה כל פעולה. הגמישים יציירו תמונה קלה ונינוחה. קשה מאוד לכל אדם שהתרגל לשיטה אחת (ושתייה מנוגדות באופיין) לאמץ את השיטה השנייה – גם כאשר השנייה נכונה יותר לאירוע משא ומתן ספציפי.

הטקטיקה הפשוטה שייכת לאנשים שרוצים להפגין למול הצד השני גמישות רבה מאוד, ביחד עם חשיבה יצירתית. הטקטיקה השנייה מציגה סוג של בירוקרטיה, קשיחות, חד משמעיות וחוסר התאמה לצרכים או לרצונות של הצד השני. איש מכירות של אולם שמחות ישמח להתאים את אולם השמחות לרצון הזוג שמתחתן. פקיד שומה של מס הכנסה יהיה מאוד ברור ומאוד קשיח בכל הקשור לפורמט הגשת הדוח השני, למסמכים שיש לצרף ולחוקים שיש לעמוד בהם.

גם שפת הגוף וטון הדיבור יכולים לתמוך בכל אחת משתי הטקטיקות הללו. יש תשובות רבות לשאלה מתי יש להגיש את המנה האחרונה בערב החתונה של הזוג. אבל יש רק תשובה אחת, ברורה וחדה לשאלה מתי יש להגיש את הדוח השנתי. שתי תשובות אלו, ינוסחו עם שפת גוף שונה, צליל דיבור וטון שיחה שונה לחלוטין.

כפי שכבר תיארנו, הרי יש לזכור כי לעיתים טקטיקה זאת של מסובך למול פשוט יכולה גם לקבוע את העלויות. ככל שהצד השני יציג את הבקשות של הצד הראשון בצורה מורכבת ומסובכת, הרי שקל יהיה לצד השני לדרוש בגין שינויים אלו או ביצוע משימות אלו, תמורה הולמת גבוהה יותר. אבל עדיין ייתכן מצב בו הצד שהציף את הבעיות שמע מספק אחר או מגורם נוסף (כמו יועץ מקצועי שעומד לצידו) כי הבקשות שלו הגיוניות, פשוטות וקלות ליישום ולכן דווקא הפיכת למורכבות (לשם העלאת הערך וגבייה של סכומי כסף גבוהים יותר עם תאריכי ביצוע ארוכים יותר) יכולה ליצור אצל המבקש כעס וזעם על הצד שהפך את הקל למסובך.

טקטיקת הרגע האחרון:

אפשר יהיה לכנות את הגישה הזאת בתור הונאה או רמייה אבל אפשר גם לראות את זה בצורה של טקטיקת משא ומתן. הגישה של הרגע האחרון במשא ומתן באה לידי ביטוי במספר צורות. ראשית, כאשר משאירים לשנייה האחרונה לפני החתימה, נושא או נקודה שלא דיברו עליה או עלות שצצה ועלתה בשניה לפני החתימה. אפשרות אחרת לחלוטין של טקטיקת הרגע האחרון היא לנהל משא ומתן ארוך ומייגע שלא מוביל לשום דבר (למעט גזילה של זמן, והתעייפות הצדדים) ואז, רגע לפני השנייה האחרונה לעשות ניסיון נוסף להגיע לפשרה או להסכם.

מהו בעצם הרגע האחרון? מועד טיסה של אחד הצדדים; מועד פקיעת אולטימטום; תאריך בו יוצאים כולם לחופש; שעה בה אירוע מסויים חייב להתחיל (כמו שידור חי בטלוויזיה); מועד כניסה לאולם בית המשפט ועוד.

טקטיקת ההתעלמות:

חלק מנותני השירות אוהבים להשתמש בשיטת ההתעלמות. הם מתעלמים מהלקוחות, מהבקשות של הלקוחות, מפניות של לקוחות, מלקוחות שצריכים בדחיפות את הסיוע שלהם. מדובר לעיתים לא רק בנציגי שירות אלא גם בנציגי מכירות או מנהלים או אנשים שפשוט לא מתייחסים לפניות אליהם ולא אל בקשות שמועברות אליהם.

טכניקת ההתעלמות נפוצה מאוד בקרב משאים ומתנים בהם הצד שמקבל את הפנייה הזאת, שלא נוחה לו או שמעמידה אותו במקום לא טוב, פשוט מתעלם ממנה. לא מדובר רק בבקשה. מדובר גם בשאלה שאין עליה פתרון או הצפה של בעיה שלא ניתן לתת לה תשובה חד משמעית וברורה – או אפילו בעיה שהתשובה עליה יכולה שלא למצוא חן בעיני האדם ששאל את השאלה או הציף את הבעיה.

להתעלמות שמור מקום מכובד מאוד במשאים ומתנים קצרים ופשוטים אך במשאים ומתנים ארוכים, היכולת האמיתית של צד להתעלם מהבקשות של הצד השני, פוחתות והולכות.

טקטיקת המשא ומתן האסרטיבי:

קיימות מספר גישות בעולם המשא ומתן, העוסקות בנושא של ניהול משא ומתן מבוסס אסרטיביות. ברמת העקרונית, האסרטיביות נמצאת במקום מעולה באמצע הדרך בין פסיביות לבין אגרסיביות. האגרסיביות היא סדרה של פעולות שמטרתן לפגוע בצד השני למשא ומתן, להשפיל אותו, להעליב אותו, לכעוס עליו, ולגרום לו בצורה כוחנית לעשות לפי דבריו של האדם האגרסיבי. הצד השני של המשוואה הוא הפסיבי. הוא מורכב מאדם ללא חוט שדרה, ללא חשיבה עצמאית ובעל יכולת נמוכה מאוד לקבל החלטות.

ניהול משא ומתן אסרטיבי לוקח את הצד הפסיבי ואת הצד האגרסיבי ומוצא דרך מעולה להשיג את התוצאות המצופות. כך, קיים שימוש רב בביטחון עצמי (לא מוגזם מאחר ואז יהיה מדובר בשחצנות), שימוש ברמת ידע עצומה, שימוש בהחלטיות ובקביעת עובדות, מניעת פגיעה באגו של הצד השני, התחשבות חלקית מאוד ברגשותיו של הצד

השני¹, ניסיון לסייע לצד השני בדרכים שלא פוגעות בליבת המשא ומתן ועוד.

ניהול למול התנהלות במשא ומתן:

אחת הטקטיקות של ניהול משא ומתן מחפשת תשובה לשאלה הבאה – האם יש יתרון לנהל את המשא ומתן או להיות מנוהל במהלך המשא ומתן. לעיתים מדובר בשאלה שהתשובה עליה ברורה מאוד. כך, כאר עורך דין מעורב בתהליך המשא ומתן, מרבית ניהול הדיאלוג עם הצד השני נשאר בידי של עורך הדין המסור. במקביל, כאשר יש שני אנשים שמנהלים בינם לבין עצמם משא ומתן – הם חייבים להיות פעילים ואקטיביים. במידה ואחד משני הצדדים "יתפוס" את המקום של ניהול המשא ומתן, ככל הנראה הצד השני, זה המנוהל, יפסיד.

להתנהלות במשא ומתן יש חסרונות רבים מאוד והבעיה היא כי לעיתים קרובות אנשים שמנהלים משא ומתן מוצאים את עצמם "נכנעים" לצד השני שמנהל את הדיאלוג. זה קורה פעמים רבות למול משרדי ממשלה, רשויות החוק, משרדי אכיפה שונים, רשויות מקומיות ורשויות המיסים. אלו הם מקרים קלאסיים בהם הצד השני, שמרגיש חלש וקטן למול גופים ותאגידים אלו, חושש מביצוע פעולה מסויימת והופך להיות לפסיבי מאוד במהלך המשא ומתן.

לניהול משא ומתן, יש יתרונות (לפחות באותה פרופורציה כמו החסרונות של התנהלות) כאשר הראשון שבהם הוא היכולת להכתיב תנאים, לנסח הסכמים, להציג תשובות ופתרונות ועוד.

ננסה להציג את ההתנהלות במשא ומתן למול ניהול משא ומתן באספקט נוסף, שיכול להאיר אספקט נוסף בנושא הלוגיקה שמאחורי רוח הדברים: מצב בו יש למשא ומתן שני צדדים בלבד (קונה ומוכר), ועל הקונה אין שום איום מאחר והוא יודע שהוא היחידי שכרגע מעוניין ברכישה זאת, זה מצב התנהלות. במצב כזה, המוכר נמצא באירוע בו הוא מנהל משא ומתן רק עם גורם אחד והאלטרנטיבה היא לא למכור לו,

¹ ושוב נזכיר כי לעיתים ההוספה של "פגיעה ברגשותיו של הצד השני" היא תוספת של הצד השני למהלך המשא ומתן, תוך יצירת זווית צדדית מלאה ומוחלטת מהליבה של המשא ומתן. כלומר, מניעת פגיעה ברגשותיו של הצד השני היא בעצם החזרת הדיאלוג בצורה אסרטיבית, לנושא המרכזי של המשא ומתן.

כי אין עוד קונה נוסף. זאת התנהלות במשא ומתן. ניהול המשא ומתן מצד המוכר (כטקטיקה בניהול משא ומתן) תהיה באיתור דחוף ויותר, תוך השקעת משאבים מיידיים עצומים באיתור מוכרים נוספים. ננסה להציג דוגמא נוספת, פשוטה מאוד. איש צבא בכיר, שעמד לסיים שירות צבאי מפואר מתבקש להגיע לראיון עבודה. זאת התנהלות. ניהול התהליך יהיה לייצר לעצמו שני ראיונות עבודה נוספים (גם אם לצרכי משחק) על מנת לחזק את יכולת הדיאלוג שלו ואת יכולת המשא ומתן ברגע הקריטי. וזה, ניהול של התהליך – ניהול ולא התנהלות.

טקטיקת האינטרסים:

גם לאחר קריאה של מספר רב מאוד של ספרי הדרכה בנושא ניהול משא ומתן, התברר כי ישנו מכנה משותף אחד רחב מאוד, שלא השתנה משך הזמן בנושא האינטרסים בניהול משא ומתן. כמעט כל ספרי ההדרכה בנושא זה מציפים את הרעיון כי האינטרסים במהלך המשא ומתן הם אחת הנקודות החשובות ביותר, כאשר דנים בטקטיקות של משא ומתן.

טקטיקת האינטרסים במשא ומתן מבוססת על כך שחלק מהאנשים שלכל האנשים שנמצאים בשולחן הדיונים יש אינטרסים שונים ומגוונים. חלק מהאינטרסים הללו מוצהרים, גלויים וחלק מהאינטרסים הללו סמויים מהעין. חלק מהאינטרסים שנמצאים סביב שולחן הדיונים (או בעמידה במהלך ניהול משא ומתן בחנות בגדים או בכל מקום אחר) הם ידועים לאנשים שנמצאים באותו אירוע וחלק מהאינטרסים הם אמנם קיימים אבל לא ידועים ומוכרים היטב למשתתפים עצמם.

כך, בגלל האינטרסים, עדיף לבצע רכישה של מכשיר טלוויזיה בסמוך מאוד לסוף רבעון. בתאריכים אלו לוחצים מנהלי המכירות באולמות התצוגה על אנשי המכירות להביא הישגים כמעט בכל מחיר. והדבר, בהחלט ניכר ברמת ההנחות שניתנות באולמות התצוגה. כאן, האינטרסים של אנשי המכירות יבואו לידי ביטוי בצורה גלויה מאוד על שולחנו של איש המכירות למול הזוג שמתעניין לרכוש את המסך החדש לסלון הבית שלהם.

טקטיקת האינטרסים שואלת כל הזמן – למה, מדוע. לדוגמא, אם נדרש מהצד השני ויתור והוא ויתר במהירות ובקלות, צריך לבדוק את השאלה מדוע היה הויתור המהיר הזה. מה מסתתר מאחורי ויתור זה.

כך, האם ייתכן שהצד ששמע על הויתור שהוא נדרש לעשות ציפה למעשה לבצע ויתור גבוה יותר.

סקטיקת האינטרסים בוחנת את עולם המשא ומתן לא מההיבט של מה שקורה על שולחן הדיונים או מאחורי הקלעים אלא בהיבט של האינטרסים הסמויים, החבויים, שיש בפעילות של הצד השני. מה מניע אותו; מה יבלום אותו; מה יקדם אצלו את תהליכי הסגירה; מה יגרום לו להפוך את ההחלטה שלו; מה יכולים להיות הגורמים שלאחר סגירת ההסכם יגרמו לו להפר את החוזה או לעמוד בהסכם עליו הוא יחתום. ועוד.

נחום תקום:

לכל ילד היה משחק ששמו נחום תקום. יש אותו במגוון רחב של צורות, גדלים ולכולם יש מכנה משותף אחד ברור. לא משנה לאיזה צד מזיזים את הבובה, בפרק זמן קצר מאוד היא חוזרת שוב למצבה המקורי, בה היא ניצבת שוב זקופה. ייתכן כי לכמה שניות נדמה כי הבובה הזאת זזה לכיוונים אחרים אבל זה למראית עין בלבד. מייד, אחרי שהיא עוברת לצד השני היא תיעצר שוב על הנקודה המרכזית שאליה היא מיועדת.

שיטת נחום תקום בניהול משא ומתן מיועדת להוביל את המשא ומתן לליבת הדיונים ולמנוע זליגה של השיחות או הדיונים לעבר נושאים שלא קשורים ולא מקדמים את הדיאלוג.

ישנם מצבים בהם שיטת נחום תקום היא לא רציונאלית לביצוע וישנם מצבים בהם אי שימוש בשיטה זאת מהווים הפרת כללי משא ומתן בסיסיים. כך, איש מכירות שמנהל דיאלוגים על עניינים שלא קשורים למה ומתן בצורה ישירה ולאחר מכן סועד צהריים עם לקוח פוטנציאלי, מנהל נכון את הדיאלוג. ברם, עורך דין מומחה בגביית חובות שלא מבחין שהחייב, בצד השני של המשא ומתן (בטלפון, לדוגמא) מנסה לדחות שוב ושוב את הגזירות, מאריך במשך השיחות ומעביר את הנושא לנושאים אחרים – אף הוא חוטא לחוקי המשא ומתן. איש המכירות

¹ יש הבדל עצום בין שיחת חולין, שיחה על דה ועל הא בין המשתתפים במשא ומתן לבין הסטה מכוונת של הדיון על ידי אחד הצדדים. במרבית המקרים – הצד שלא מעוניין לדון או לדבר בנושא המרכזי אלא מעוניין שוב בדחיה נוסף של הדיאלוג.

שלא מפעיל את ה"נחום תקום" צודק, עורך הדין שלא מפעיל את הנחום תקום ומשך השיחה שלו ארוכה מדי – טועה.

תוכנית ב':

יש, כמעט בכל משא ומתן, תוכנית ב'. זאת תוכנית חלופית לתוכנית הראשית של ניהול המשא ומתן (כמו, אם הדבר אפשרי, לנהל את המשא ומתן בדרגי ניהול גבוהים יותר) וזאת יכולה להיות תוכנית חלופית למשא ומתן הנוכחי (כמו לעצור את המשא ומתן הנוכחי עם הלקוח הספציפי הזה ולעבור ללקוח הבא). תוכנית חלופית צריכה להיות בדיוק כפי שהיא נקראת – תוכנית ב', תוכנית חלופית. היא לא אמורה להיות יותר טובה מהתוכנית המקורית (אחרת היא היתה צריכה להיות התוכנית המקורית) והוא אמורה להיכנס לתוקף רק כאשר תוכנית א' תקרוס.

צריך לציין כי תוכנית ב' קיימת, בחלק מהמקרים שבהם מעורבים יועצי ניהול משא ומתן, רק מאחורי הקלעים. הפעולה הזאת מבוצעת מסיבה מאוד פסיכולוגית. בחלק מהאירועים של המשא ומתן התברר כי ברגע שלאדם שמנהל את המשא ומתן יש תוכנית ב', הוא לא ישקיע את כל המרץ שלו בתוכנית הראשונה (שאמורה להיות הרבה יותר נכונה והרבה יותר אפקטיבית). זאת הסיבה שבחלק מהמקרים, מנהלים (או בעלי סמכות גבוהה יותר) משאירים לעצמם בצורה סמויה את עצם העובדה של קיומה של תוכנית ב'.

טקטיקת "רשת הביטחון" בניהול משא ומתן:

מה יקרה למשא ומתן אם הוא לא יצלח? האם יש לצדדים (לאחד מהם או לשניהם) רשת ביטחון? שיטת רשת הביטחון היא מעניינת מאוד מאחר והיא פועלת במספר רב מאוד של אירועי משא ומתן. החל מחקירת חשודים, המשך במכירת מוצר או שירותים, דרך משאים ומתנים פוליטיים בבחירות לפרלמנט וכלה בניהול משא ומתן בין הנהלה לבין יושב ראש ועד העובדים.

המשמעות של טקטיקת רשת הביטחון היא יצירה מוקדמת (מבחינת לוחות הזמנים של המשא ומתן) של רשת ביטחון, שמאפשרת

לצד שהקים אותה, לדעת שבמידה והמשא ומתן יקרוס, הוא לא יסיים את חייו או לא יישאר בלי דבר¹.

טכניקת ניהול משא ומתן עקיף:

ישנם מצבים בהם אי אפשר לנהל את המשא ומתן בצורה ישירה למול הגורמים הרלוונטיים. לעיתים, יש להם חסמים או אנשים שהתפקיד שלהם הוא לנהל עבורם את המשא ומתן או את הדיאלוג, בלי הנוכחות הפיזית של אותו אדם או אותו גורם.

לעיתים מדובר יהיה גם באפשרות אחרת לחלוטין, בה מתגלה תוך כדי ניהול המשא ומתן, כי האדם למולו עומדים הוא גורם ביניים או גורם מתווך בלבד².

בהחלט ניתן לבצע בדיקה ובחינה של הבאת הגורם הישיר למשא ומתן עצמו אבל מתוך הנחה שלא ניתן לעשות כך, יש לצאת מנקודת הנחה של ניהול משא ומתן עקיף – שמשמעותו הוא לנהל את הדיאלוג למול אנשי קשר, למול מתווכים.

בטכניקת ניהול משא ומתן עקיף (שכאמור, חלק מתוך האירועים נכפים על הצד השני) יש כמה רעיונות שחשוב לזכור אותם: לשכנע את המתווך בצידקת ההצעה; לעשות מאמצי על למצוא חן בעיני המתווך; לוודא כל המתווך מעביר את המסר של הצד שלו בצורה האופטימאלית ביותר; זיהוי האינטרסים והמניעים של המתווך ועוד.

¹ רשת ביטחון יכולה להוות, במספר מקרים, גם תשובה לשאלה של מהו הקו האדום של המשתתף. כלומר, אם יש רשת ביטחון שאיבוד המשא ומתן יגרום לפריסתה המיידית, הרי שלא צריך, במהלך המשא ומתן, לוותר מעבר למה שרשת הביטחון מספקת.

² כמובן שהנכון ביותר היה לעמוד על עובדה זאת עוד בטרם תחילת המשא ומתן או במהלך השלבים הראשונים של הדיאלוגים. ברם. בפועל הדינמי והגמיש של סוגי השונים של משא ומתן והקונפליקט, עדיין ייתכן לקיים את הדיון בלי הגורם הרלוונטי ביותר. פעולה שתפעיל את "טכניקת המשא ומתן העקיף" כמעט באופן אוטומטי.

מלמעלה למטה או מלמטה למעלה:

האם יש הבדל בין גישת משא ומתן שבאה בכפייה על דרגים מבצעים (כלפי מטה מההנהלה) או כאשר היא באה בתור המלצה מהדרגים המבצעים כלפי ההנהלה? בהחלט יש שונות גדולה מאוד. שתי השיטות קיימות ויש צורך לבדוק מי מהן היא הטובה ביותר על מנת לעמוד ביעדי המשא ומתן.

דוגמא, מנהל לקוחות של בית תוכנה בתחום הנהלת החשבונות מציג לאנשי הנהלת החשבונות את הגירסה המתקדמת ביותר. הוא עושה זאת על מנת לשכנע אותם שהם עצמם ישכנעו את סמנכ"ל הכספים בכדאיות הרכישה של העדכון החדש. לנציג בית התוכנה תמיד תהיה ברירת מחדל, באם הצוות בפועל, בשטח – לא ישתכנע, הוא יכול הוא בעצמו לפנות לגורם הבכיר יותר.

המשמעות של מלמעלה למטה היא הפוכה לחלוטין. במקום להשקיע את המשאבים בעובדים, באנשים בקו הייצור, משקיעים את האנרגיה בשכנוע של המנהלים שלהם. הנחת היסוד טוענת כי אם המנהלים עצמם ישתכנעו, הם יובילו את המהלך ו"יכופפו" את האנשים בשטח להשתמש במוצר או בשירות שלהם. כאן, הסכנה הפוכה. באם, המוצר או השירות לא יימצאו חן בעיני המנהלים הראשיים, כמעט ואין דרך חזרה לשכנע את הארגון, מאחר וההחלטה בדרג הבכיר ביותר כבר התקבלה.

טקטיקות ניהול ציפיות:

קיימת טכניקה מאוד מעניינת בניהול משא ומתן והיא קשורה ליכולת של הצדדים לנהל את הציפיות של הצד השני¹. היכולת לנהל את הציפיות של הצד השני היא יכולת חשובה מאוד והיא יכולה לבוא לידי ביטוי גם כאשר מדובר בדיאלוג קצר, קונפליקט מתמשך וגם כאשר יש צורך להתמודד עם אירועי משא ומתן מורכבים וממושכים.

¹ כדאי לזכור כי לציפיות הצדדים מהמשא ומתן יש השפעה על עמדות הפתיחה שלהם, על טקטיקות המשא ומתן שהם יבחרו, על דרכי ההתנהלות האתית שלהם, על היחס לכישלון, על הכנת רשת בטחון (מצנח רזרווי) או הכנה מראש של תירוצים מוצהרים לכישלון ועוד. המשמעות היא כי המשא ומתן ותוצאותיו מושפעים מאוד מציפיות הצדדים.

כאשר דנים בנושא ניהול הציפיות, ראשית יש לזכור כי ניתן להשפיע על הציפיות של הצד השני. אפשר לעשות זאת באמצעות ההצעה הראשונית; מינון נמוך של ויתורים; שפת הגוף של הצד שמוריד ציפיות וכדומה.

שנית, יש לקחת בחשבון כי ניהול הציפיות חייב להיות צעד שהוא מובנה היטב בתוך מערך המשא ומתן. הוא חייב להיות בנוי כך שהתוצאה של ניהול הציפיות תועבר לאנשים שנמצאים "מאחורי הדלפק" של הצוות שמנהל משא ומתן (כמו הלקוח של עורך הדין או המנכ"ל שהוא מנהלו הישיר של מנהל הרכש ועוד). המשמעות היא כי אם הצד שמפעיל כלי זה על הצד השני מצליח, התוצאה תהיה כי הצד שנמצא בקידמת המשא ומתן, מעביר את ניהול הציפיות לצד שמאחורי הקלעים בצורה חד משמעית וברורה.

דמגוגיה ורטוריקה:

המשמעות הבסיסית של טקטיקת ה"רטוריקה והדמגוגיה" היא כי כל אדם או גורם מונע מצרכים ואינטרסים ולכן בכל נקודת ממשק עם אדם, גורם או ארגון אחר – הדברים שהוא אומר או משמיע או כותב הם חשודים כדמגוגיה. כל אדם כאשר הוא מדבר ומסביר במהלך המשא ומתן את עמדתו, חשוד בהטייה. לעיתים זה מאוד ברור (כמו סנגור של נתבע בבית המשפט או רואה חשבון של אדם שנתפס בהעלמות מס) ולעיתים זה הרבה פחות מורגש (כמו בעדות של עד מומחה או המלצה על תרופה מצד רופא מומחה).

הרטוריקה הקלאסית מדברת על גוף שהוא נטול כל עמדה וכל אינטרס. דמגוגיה (שהיא הצד השני של אותו מטבע) מדברת על הצגת נתונים ומידע באמצעות מערכות מתווכות שהן בעלות אינטרס מובהק. לאיש מכירות שמוכר 12 פירמות שונות של מכשירי טלוויזיה יש אינטרס למכור את התוצרת של אחת מתוך הפירמות (כי המנהל שלו דרש או כי אותה פירמה מבצעת הגרלה בין אנשי המכירות שמכרו את תוצרת) אבל יש לו גם אינטרס מובהק כי הלקוח ירכוש אצלו, בחנות. איש מכירות זה, לא יוכל להיות היועץ של הלקוח לנושא רכישת טלוויזיות. בגלל ההטיות השונות והמגוונות שלו כאיש מכירות.

ברמה העקרונית, הפרנואידיים מקרב האנשים והגופים שעוסקים במשא ומתן טוענים כי אין מושג ששמו רטוריקה. כולם, כך בא הטיעון המרכזי, הם דמגוגיים. ואותם אנשים מציגים עוד רעיון שיש לחשוב עליו בצורה עמוקה – למול כל רטוריקה, יש להציב את הרטוריקה הנגדית. למול כל דעה או רעיון אפשר וניתן להצהיר על רעיון מקביל, אחר שבחלק גדול של המקרים מציף סתירה לרעיון הראשון.

רק מה כן ניתן:

בסרט המתווך, משחק סמואל ג'קסון מומחה משא ומתן. באחד הקטעים המדהימים ביותר בסרט הוא מדבר עם נושא ונותן צעיר יחסית ומלמד אותו לדבר רק בשפה החיובית, שפת הכן. טקטיקת ה"כן" או "רק מה אני כן יכול לעשות" או "מה אני מסוגל לסייע לך" היא מורכבת מאוד לביצוע. ברם, מי שלומד אותה ואת הרעיון המרכזי שמאחוריה, ומתרגל לבצע אותה כל הזמן, מוצא את התוצאות המרתקות שלה. הטכניקה הזאת בניהול דיאלוג או בניהול משא ומתן מורכבת ממענה לצד השני, שהוא מתחיל עם המילה "כן". גם כאשר הבקשה היא כמעט בלתי אפשרית וגם כאשר זה ברור לחלוטין כי הצד השני דורש מה שלא ניתן לעשות, מתחילים את הדיאלוג עם "מה שאני כן אוכל לעשות".

גישה של "תגיד מה אתה כן יכול לעשות" היא טקטיקה מאוד חכמה בניהול משא ומתן, בעיקר בשלב של ויתורים או פשרות או השגת יעדים שהם נמוכים הרבה יותר ממה שנדרש בתחילה (כמו לוחות זמנים ארוכים יותר או פריסת תשלומים קשה יותר וכך הלאה).

לעיתים נדמה כי הגישה הזאת למשא ומתן היא הרבה מעבר לטקטיקה רגילה וסטנדרטית. לעיתים נדמה כי היא דרך החיים של אלו שמשתמשים בה, לאורך זמן. כיוון החשיבה שלהם פועל כל הזמן למישורים של ויתורים שהם כן יכולים לעשות או "תן – קח" שאיתו הם יוכלו לסגור את העסקה. הבקיאים בגישה זאת טוענים כי יש מעט מאוד מצבים בעולם המשא ומתן, בהם אי אפשר להשתמש בה.

שיטת A או B:

יש בשיטה זאת משום פעילות שהיא מאוד קומוניקטיבית מצד אחד ומהצד השני, היא מאוד מניפולטיבית. השיטה הזאת שמה בפני הצד השני שתי אפשרויות סגורות, ודורשת ממנו לבצע בחירה אחת מתוך שתי האופציות. במקום לשאול שאלות פתוחות, הצד השני נשאל שאלה שהתשובה עליה היא סגורה למעשה – אבל היא מוגשת לו עם אופציות שניראות כאילו הן פתוחות.

לעיתים, היישום של שיטה כה פשוטה זאת יכול להיות במשא ומתן למול ילדים ("אתה רוצה להתקלח או לעשות אמבטיה"); "לארוחת ערב אפשר להכין חביתה או טוסט – מה שתחליטי") או למול לקוח ("אתה משלם במזומן או בכרטיס אשראי"); "יש לי פטיש שעולה \$34 או פטיש דומה שעולה מעט יותר \$49 שני הפטישים מעולים עבורך". שיטה זאת מבוססת על העובדה שהצד השני רוצה היה לקבל זכות בחירה, ומה שהוא שומע זאת אפשרות בחירה בין שתי אלטרנטיבות סגורות. שיטה פשוטה, קלה ומהירה מאוד - ועדיין עובדת היטב במהלך משא ומתן.

דרכי סינון הטקטיקות במשא ומתן

איך מחלקים את הטקטיקות הרבות שהוצפו בספר¹, בצורה שתהיה יותר קלה ליישום? אין מדובר בפעולה פשוטה בשום צורה מאחר והחלוקה איננה כה ברורה מדוייקת. ברם, עצם היכולת לבצע את החלוקה למספר קריטריונים יכולה לסייע לאדם שמנהל את המשא ומתן ליצור לעצמו פול של טכניקות שונות שאיתן הוא יוכל לנצח במשאים ומתנים הבאים שלו.

לכל צורת סינון יש את הרעיון הבסיסי שעומד מאחוריה ולכן את צורת סינון אחת שהיא נכונה יותר מאחרות. חלק מצורות הסינון הן של כן או לא; יש או אין וחלק תוך צורות הסינון יבואו לידי ביטוי עם פחות דיכוטומיה ועם רצף פנימי גבוה מאוד. חלק מתוך הטקטיקות יעבור את הסינון וחלקן יימצא את עצמו נשאר בתוך פול הטקטיקות הכללי.

טקטיקות רישמיות ולא רישמיות:

כל משא ומתן מורכב בשני סוגים של מגעים בין הצדדים. הראשון הוא נקודות המגע הרישמיות – בשולחן הדיונים, בחדר הישיבות או במהלך המשא ומתן הרישמי. החלק השני, הוא הדיאלוגים הלא פורמאליים שמתנהלים במהלך המשא ומתן בין הצדדים. הטקטיקות הפורמאליות נערכות בחדרי ישיבות, על שולחן הדיונים עצמו. הטקטיקות הלא פורמאליות הן כל מה שלא קשור בצורה ישירה לדיונים ולתהליכי ניהול הקונפליקטים הפורמאליים שמתרחשים.

כך, משא ומתן צללים נחשב בתור משא ומתן שרמת הרישמיות שלו היא הכי לא פורמאלית שיש. ברם, הצגת נייר עמדה של הצדדים אחד לשני היא טקטיקה רישמית מאוד. רמת הרשמיות של הטכניקות יכולה להקבע גם אם יש מקום פיזית לאירועים מסוג זה או שיש יכולות נפשיות של איש המשא ומתן להשתמש בשיטות אלו, וכל זה בעקבות הצורך של

¹ מדוע אין סינון כל שהוא של הטקטיקות בתוך הספר? מדוע הספר עצמו לא מבצע איזושהו סינון בסיסי אפילו, של הטכניקות שהוא מציג? התשובה לכך היא כי אין אפשרות לבצע סינון שלא תוציא טקטיקות מסוימות אל מחוץ למשוואה. כל סינון מכל סוג שהוא הופך חלק מתוך הטקטיקות ללא רלוונטיות – וזאת לא כוונת הספר. להיפך, הכוונה היא להצביע על כל הטקטיקות כעל בעלות משמעות חשובה ואמיתית במשא ומתן.

שימוש בטכניקות לא פורמאליות, כדי להשיג את המטרה. כדי לעמוד ביעד.

טקטיקות של צוות למול טקטיקות בדידות:

טכניקות של צוות שונות מהותית מטקטיקות בדידות. כאשר הצדדים מגיעים עם משלחת של מספר משתתפים ניתן לבצע (או לפחות לנסות לבצע) שיחות חולין או שיטת הפרד ומשול. ברם, כאשר הצדדים מגיעים לבד בעצמם, לדיונים ולמשא ומתן בניהם, לא ניתן להפעיל עליהם טכניקות של צוות עבודה. לא ניתן לעשות "שוטר טוב ושוטר רע" רק אם אדם אחד.....

קיימות טכניקות שמבוססות (ביסודן) על קבוצה של אנשים שתעשה את העבודה של משא ומתן. כך, שימוש בדרג ניהולי בכיר על מנת לבצע העצמה שהמסרים דורש צוות של אנשים במהלך המשא ומתן.

חיבור המתמודד במשא ומתן לטכניקה:

כל אחד ואחד מתוך קוראי הספר מצא את עצמו מתחבר לטכניקה זאת או אחרת וסולד או פחות אוהב את השימוש בטכניקה שונה. חלק מתוך הקוראים של הספר ימצאו כי חלק מתוך השיטות שהוצגו בספר מקובלות עליהם מאוד וקלות מאוד עבורם ליישום. החלק האחר קשה הרבה יותר ומסובך.

לא תמיד הסיבוך הוא סיבוך פיזי (עזרים טכניים או שימוש באנשים נוספים לשם יצירת לחץ על הצד השני) אלא סיבוך נפשי של חיבור או אי חיבור לטכניקה. יש אנשים שימצאו את עצמם מאוהבים עד צוואר בטכניקה של כרסום וישנם כאלו שעמדות פתיחה קיצוניות מוצאות חן בעיניהם הרבה פחות.

זאת אפשרות נוספת, לבצע סינון מעניין מאוד של הטקטיקות שמוצגות בספר.

ואולי עוד דוגמא נוספת לסוג זה של סינון. במצבים בהם האנשים שעוסקים בניהול משא ומתן נמצאים בתחלופה גבוהה מאוד, היכולת להכשיר אותם לטכניקות מתקדמות, ארוכות, הדורשות עבודת צוות –

נמוכה מאוד. המשמעות של חיבור הטכניקות של המשא ומתן לאנשים, יבוא לידי ביטוי באיתור של טקטיקות פשוטות לניהול משא ומתן. כדאי להזכיר עוד נקודה שקשורה לחיבור שיש לאיש שמנהל משא ומתן לטקטיקה עצמה. גם אם אותו אדם שמנהל את המשא ומתן לא מתחבר לאותה טכניקה ספציפית וכך הוא מסנן את השיטות שהוצפו בספר, אין זה אומר שהוא יכול לוותר על גישה זאת. אם מנהל רכש מחליט כי הוא פועל רק במישור של תום לב ושל הוגנות מלאה, הוא לא יכול לדלג בספר הזה על הטכניקות שהסינון שלהם הראה כי הן בעייתיות מאוד בתחום האתיקה. העובדה שהוא בוחר להשתמש בטכניקות ישירות והגונות (וכך הוא מסנן את הגישות) מחייבת אותו עדיין ללמוד ולהכיר כדי לזהות את שאר הטכניקות, גם אלו שלא עברו את המסננת הבסיסית שהוא הציב בפני עצמו ובפני הצוות שלו.

טקטיקות ישירות למול טקטיקות עקיפות:

המשאים ומתנים המורכבים מתחלקים לטקטיקות ישירות שנערכות ישירות על מקבלי ההחלטות בצד השני, ולטקטיקות עקיפות, כאלו שנועדו להשפיע על מקבלי ההחלטות אבל לא מכוונות ישירות וחד משמעיות למולם.

הטכניקות הישירות הן למול האנשים שאמורים לשבת על שולחן הדיונים ולקבל את ההחלטה בעוד שהטכניקות העקיפות נועדו לסייע לתמוך בתור "רוח גבית". הטקטיקות הגביות הן קריטיות לא פחות מאשר טקטיקות הישירות ויש מספר מחקרים שטוענים כי הן חשובות אף יותר, בניהול משא ומתן.

טקטיקות פשוטות למול מורכבות:

כמעט בכל נקודת משא ומתן יש טכניקות שהן פשוטות מאוד לביצוע בו בזמן שיש טכניקות מורכבות, שדורשות הכנה מראש. שימוש באמצעי הסברה וחומרי עזר ביחד עם מצגות צבעוניות או סרטי הסברה – דורשים הכנה ממושכת מראש. הטמעה של תהליכי כריזמה בקרב המשתתפים במשא ומתן דורשת סינון מקדים של שחקנים אפשריים (באמצעות ראיונות עבודה עם אנשי מכירות או ביצוע של סימולציות

מיון מקדימות). כך, ניתן יהיה לבחור מראש את האנשים שישתתפו במשחקים, לפי מידת המורכבות של הטכניקות שנדרשות. איש מכירות שעומד במקום אחד ולא עושה דבר מלבד להציג מוצר אחד ידוע, מוכר ופשוט, לא דורש כישורים ייחודיים בניהול משא ומתן. ברם, איש מכירות שנדרש להתאים את המוצר ללקוח באמצעות תפירה ייחודית של המוצר או של השירות, דורש עבודה עם מספר רב מאוד של טכניקות משא ומתן מורכבות ומסובכות.

מידת ההכנה הנדרשת לכל טקטיקה:

ישנן טקטיקות שניתן לבצע אותן בתוך פרק זמן קצר מאוד ואין שום צורך להכין אותן מראש, בעוד טכניקות אחרות דורשות הכנה מוקדמת ארוכת זמן. שימוש בטכניקה של יצירת אמינות לשם ביצוע עוקץ כלכלי דורש מספר שבועות או לעיתים חודשים של עבודה למול קורבן המשא ומתן. ייצור מלכודת דבר אף היא דורשת מספר לא קטן של ניסיונות עד שמאתרים את מלכודת הדבש הטובה ביותר (והפלילית ביותר שניתן). במקביל, ישנן טכניקות שלא נדרשת הכנה מוקדמת, כמו הקיר או שימוש נכון וחכם בשיטת הקרצייה לפרקי זמן קצרים.

טקטיקות לשחקנים בודדים למול מצבי משא ומתן עם ריבוי

שחקנים:

יש אירועי משא ומתן שבהם הצדדים מגיעים לבד, בלי ייצוג, בלי סיוע, בלי עזרה. ישנם אירועי משא ומתן שלא ניתן להגיע אליהם בלי סיוע מקצועי. שחקנים בודדים נדרשים לטכניקות משא ומתן שונות מאשר משא ומתן ובו יש מספר שחקנים שנמצאים על אותו מגרש – באותו אולם דיונים.

כך, רק לשם דוגמא בלבד – לא ניתן לבצע פעולת "הפרד ומשול" בצורה שבה איש מכירות בודד נמצא למול לקוח אחד בודד. טכניקות של שיטת "המנהל" או השותף הבכיר דורשות בפועל את קיומו של המנהל או השותף הבכיר, בהתאמה.

שחקנים חד פעמיים למול שחקנים חוזרים:

כאשר מנהלים משא ומתן יש צורך לבחון האם מדובר בטקטיקות שישמשו את הצדדים לאורך זמן רב או שמדובר בטקטיקות חד פעמיות. כלומר, האם יש צורך בשימוש בטקטיקה אחת כי כל הזמן השחקנים מתחלפים (כמו באולם תצוגה של רהיטים לסלון) או שמדובר בטקטיקות שונות כל הזמן כי יש חזרה של השחקנים (כמו באולם תצוגה למטבחים שמיועד לאדריכלים ומעצבי פנים).

ישנן טכניקות שלמול שחקנים חד פעמיים הן נפלאות ועושות את העובדה בצורה מעולה אבל למול שחקנים חוזרים, הן מאבדות את ערכן.

ריבוי טקטיקות למול טקטיקות יחידניות:

צורת סינון זאת תומכת ברמה עקרונית בריבוי טקטיקות אצל אנשים וגופים שמנהלים משא ומתן. ברמת העיקרון, יש העדפה לריבוי טקטיקות על פני גורם שיש לו טקטיקה מובילה אחת, מרכזית ויחידה. הסינון בנקודה זאת תהיה לא לפי סוג הטקטיקה אלא לפי המשתמש: גורמים שמשתמשים כל הזמן באותה טכניקה וחוזרים על השימוש שוב ושוב למול גורמים שמשמשים כל הזמן בטקטיקות שונות ומגוונות על מנת להשיג את המטרות שלהם.

בהחלט יש לזכור כי קיימים מצבים שבגלל העובדה שהשחקנים מתחלפים (ראה את הסינון הקודם) הרי שיש אפשרות של שימוש באותן טכניקות שוב ושוב – בצורה של טכניקות מנצחות.

רמת האגרסיביות של הטכניקה:

כל אחת ואחת מתוך הטכניקות שהוצגו בפרק זה, יכולה לעבור סינון נוסף חשוב לא פחות – של רמת האגרסיביות של הטכניקה. ישנן שיטות שאינן מוגדרות בתור אגרסיביות (סלמי, לדוגמא) וישנן שיטות אגרסיביות כמו איומים או אולטימטום. באמצע, בדרך בין חוסר אגרסיביות ואגרסיביות, יש עוד רצף רב מימדי של רמת האגרסיביות של הטכניקה. הלחצה של הצד השני נחשבת בתור רמה נמוכה של אגרסיביות אבל רמת אסרטיביות עצומה. שיטת הונאה ורמיה במשא ומתן יכולות להיות עם

רמת אגרסיביות מאוד נמוכה ורמת אסרטיביות נמוכות עוד יותר – ועדיין אין הדבר מקנה להם רמת אתיקה גבוהה (כפי שנראה המשך).

יכולת השילוב של הטכניקות:

קיימת אפשרות נוספת לבצע סינון של הטכניקות שמוצגות כאן. הגישה הפעם תהיה באמצעות יכולת השילוב בין הטכניקות. יש שיטות שלא ניתן לשלב אותן אחת עם השנייה. כך, אולטימטום מתקשה מאוד לפעול עם התמדה והתשה לאורך זמן. אם האדם מאיים ומאיים ולא מבצע, הרי שהאיום שלו הופך להיות לאיום סרק שעדיף היה שלא יצוף ולא יושמע. ברם, יש טכניקות שפועלות היטב ביחד – כך, שימוש בטכניקה של יכולת השפעה, ביחד עם כריזמה אישית ושימוש באותיות קטנות – יכול לפעול היטב.

סינון עלפי שלבי המשא ומתן:

ישנה גישה נוספת לסינון הטכניקות במשא ומתן שהוצגו בספר זה. הגישה טוענת כי כל אחת ואחת מתוך טכניקות המשא ומתן הללו ניתנות לסינון לפי שלבי התקדמות המשא ומתן. עקרונית ניתן לחלק את המשא ומתן לשלבי הפתיחה, דיאלוג ושלבי הסגירה. קיימים עוד חתכי משנה נוספים כמו לדוגמא שלב ההכנה לקראת משא ומתן ושלב הפקת הלקחים בסיומו של המשא ומתן. ברם, מאחר ואליהם אליהם פחות ניתן לשייך חלק מתוך הטכניקות המשא ומתן עצמו, הם מופיעות הרבה פחות בצורה זאת של חיתוך הטכניקות עצמן. דוגמא אחת – טכניקה של ויתור טקטי מיועדת לשלבי ההכנה במהלך המשא ומתן ופחות לשלב הדיאלוגים עצמם.

כך, ישנן טקטיקות שהן קלאסיות למהלך המשא ומתן עצמו (כמו הטכניקות העוסקות בצורה בה מבצעים ויתורים או הגישה של קמצנות בויתורים). במקביל, טכניקות כמו שמירת האס לסוף, אמורה להיות טכניקה של סיום המשא ומתן – אבל דורשת תכנון מוקדם והכנה של אותו אס, ביחד עם האיפוק הנדרש שלא לשלוף אותו במהלך המשא ומתן אלא להמתין לסיומו.

בנקודה זאת כדאי לציין כי מרבית ספרי ההדרכה בנושא ניהול המשא ומתן פועלים על פי סינון זה כאשר הם מציגים את הטקטיקות של

המו"מ האפשריות. ויש בזה היגיון רב מאוד. חלק מתוך הטקטיקות מתאימות היטב לתיאור הזה של מיקומן ברצף המשא ומתן.

סינון לפי כללי האתיקה של הטקטיקות:

כמעט בכל מקום בעולם הנאור, בו קיימים דיני חוזים, יש התייחסות לכללי תום לב בחוקי המדינה. אתיקה איננה בהכרח תום לב ותום לב הוא לא חייב להיות אתי אבל יש קשר די הדוק. חלק מתוך הטקטיקות שהוצגו בספר זה הן עם רמת תום לב ואתיקה גבוהים ביותר. חלקן לא. כמובן שטקטיקת ההונאה הבסיסית ביותר היא זאת שמקבלת את הניקוד הנמוך ביותר בכללי האתיקה. לצידה מככבות הטקטיקות של מלכודת הדבש ביחד עם טכניקת השוחד הידועה והמוכרת ברם, כל הניסיונות לחפש אחרי שיטה שמקבלת את רמת האתיקה הגבוהה ביותר – עלו בתוהו. הבסיס של ניהול משא ומתן לא מושתת על ערכים אתיים. יש לזכור כי בעת ביצוע סינון זה רצוי לבדוק מה עושים העמיתים לתהליך המשא ומתן – האם הם עצמם מבצעים סינון זה (והאם העובדה שהם לא מבצעים את הסינון נותנת לגיטימציה לאי ביצוע סינון זה), האם מתחרים אחרים בשוק משתמשים בטכניקות אלו לפי רמת האתיקה שלהם ועוד.

אם על חלק מתוך הטקטיקות אין ספק שרמת האתיקה שלהם נמוכה (ואפילו נמוכה מאוד) הרי שיש ספק לגבי חלק מתוך טקטיקות אחרות. כך, האם שיטת "ההלחצה" במשא ומתן היא אתית או שהיא שגויה? האם שיטת הסלמי מצביעה על רמה גבוהה של אתיקה או שהיא עוסקת בזיוף והונאה קלאסיים במסווה של טכניקת משא ומתן לגיטימית.

חלוקה לפי הקושי בזיהוי הטכניקה:

קיימת חלוקה אחרת לחלוטין מכל אפשרויות החלוקה שהוצפו עד כה. מדובר בסינון הטקטיקות עלפי הקושי לזהות אותן. מנהל בכיר שמקבל שיחת טלפון מיושב ראש ועד העובדים שרוצה להיפגש איתו לדקותיים או שלוש יכול ליפול בצורה קלה מאוד למלכודת של שיטת הסלמי בניהול הזמן האישי שלו.

כל טכניקה של הונאה ורמיה או מלכודת הדבש יכולים להיות קשים מאוד לזיהוי בתחילת ההפעלה שלהן. מלכודת הדבש היא דוגמה מעולה לכך שבהחלט לא פשוט לזהות את הטקטיקה כאשר היא מופעלית על ידי מקצוענים (כמו אירועים פליליים או ביצוע עוקצים כלכליים).

חלוקה לפי הקושי באיתור טקטיקת נגד:

כמו שקודם לכן שאלנו את השאלה של זיהוי הטקטיקה עצמה, כעת אפשר לבחון את הגישה שמסננת טקטיקות לפי היכולת לאתר טקטיקת נגד. ישנן טקטיקות שמאוד פשוט למצוא להן טקטיקות שכנגד וישנן טקטיקות שמאוד מורכב לאתר את הדרכים לנגוס בהן. כך, המשפט "אין לי סמכות" מוביל כמעט אוטומטית את הצד השני לבקש לדבר עם המנהל. שיטת הסלמי (רק אם זיהו אותה....) מובילה את הצד השני לדרוש את כינוסם של כל הבקשות תחת כפיפה אחת לשם אישורם / דחייתם. מצד שני, טכניקה כמו בונקר יכולה להיות מסובכת מאוד לאיתור של טכניקות מנוגדות. גם טקטיקה כמו עמדות פתיחה קיצוניות, יכולות במקרים רבים להוביל להרמת ידיים מאחר וקשה יהיה לאתר גישה שתהיה מסוגלת להתמודד למול טקטיקה זאת.

סינון הטקטיקות לפי רמת החולשה / עוצמה:

ישנן טקטיקות שבהן יכול להשתמש רק מונופול, שלא ניתן לקבל את השירותים שהוא נותן או את המוצר שהוא מוכר ממקום אחר. משרדי הממשלה השונים שקבעו "מחירון" לכל פעולה שהאזרחים נזקקים אליהם. מדובר במחירון אחיד שתקף לכל המדינה. זהו סוג של מערכת שלא מאפשרת הנחות או מבצעים. יש למדינה עוצמה מאוד גדולה והיא לא "צריכה" לנסות להיות חלשה. תאגידי מזון ענקיים שחולשים על הפצה עצומה במספרים גדולים מאוד יכולים להכתיב את תנאי התשלום ותנאי האשראי תוך שימוש בטכניקות מאוד חזקות ועוצמתיות כלפי הספקים שלהם וכלפי הלקוחות שלהם. הסינון על פי העוצמה של הכלי ושל הטקטיקה הוא חשוב מאוד מאחר וייתכנו מצבים קונפליקטואליים בהם טכניקה עוצמתית שיכולה היתה להיות רלוונטית לגוף ענק, לא יכולה להתאים לגוף קטן הרבה יותר. טקטיקה שמבוססת על עוצמתו של הצד שמפעיל אותה יכולה להרוס גוף

קטן הרבה יותר שיינסה להפעיל אותה, בלי שיש מאחוריו את העוצמה של התאגיד העצום.

סינון הטקטיקות לפי התאמה ליריב:

לא רק שאין שני משאים ומתנים זההים, גם אין שני אנשים זהים לחלוטין באותו משא ומתן. קיימת אפשרות לסנן את הטקטיקות שהוצגו בספר זה גם לפי היריב למולו עומדים לנהל משא ומתן. ישנם יריבים למשא ומתן שלא יהיו מסוגלים לנהל דיאלוג בלי קירבה ויצירה של יחסי אמון. במקרים אלו, יש צורך לסנן את הטקטיקות לפי רמת האמינות שהם משדרות ביחד עם דרגים ניהוליים בכירים יותר. ישנם אירועי משא ומתן שצריכים להיות קצרים ותמציתיים ולכן הסינון יהיה כזה שיציג טכניקות משא ומתן מהירות ופשוטות ביותר ליישום.

מידת הסיכון שיש בשימוש בטקטיקות:

בכל טקטיקה יש סיכון. חלקן עם רמת סיכון גבוהה יותר וחלקן עם רמת סיכון נמוכה פחות. באירועי משא ומתן בהם יש שימוש בפיצוץ מבוקר או עמדות פתיחה קיצוניות, יש חשש כי מדובר יהיה בסיום המשא ומתן עוד בטרם החל או סיום המשא ומתן בצורה שלא משאירה מקום להמשך דיאלוג אמיתי עם הצד השני.

הסיכון שיש בעמדת פתיחה גבוהה נמוך הרבה יותר מאשר הסיכון שיש בעמדת פתיחה קיצונית. הסיכון שקיים בשימוש באסקלציה נמוך הרבה יותר מאשר בשימוש בישירות וחד משמעיות. קיימות טקטיקות שלא ניתן לקבוע בוודאות את רמת הסיכון שיש איתן. כך, הצפת כל הקלפים על השולחן יכולה להיות טקטיקה מאוד טובה אבל במקרים אחרים, טכניקה שרמת הסיכון שבה גבוהה מאוד מאחר והיא מבצעת חשיפה מוקדמת מאוד במהלך המשא ומתן, של כל נקודות הדיון.

מידת הסיכון שיש במקרה ותהיה חשיפה של הטכניקה:

יש מצבי ניהול משא ומתן בהם קיימת סכנה אמיתית אם תתגלה לצד השני הטקטיקה. יש מקרי משא ומתן בהם אין שום קושי או שום בעיה

מסוג שהיא, אם וכאשר מתגלית הטקטיקה של הצד השני. בשיטה של הכרסום, אין בעיה אם השיטה נחשפת לאוויר העולם על ידי התקשורת או על ידי עובד מתוסכל שפוטר או בטעות על ידי חשיפה של דפים עם לוגו החברה או התאגיד שהשתמש בגישה זאת. ברם, שימוש בטכניקה של הונאה, רמאות וכדומה – מסוכנת מאוד, באם היא תיחשף לאור. זאת הסיבה שיש צורך לבצע סינון של הטקטיקות לפי מידת הסיכון שיש למפעיל טקטיקות אלו, אם הן תחשיפנה.

טקטיקות גבריות למול נשיות:

כאשר דנים במספר סוגים של דרכים לבצע סינון, עולה עוד קריטריון והוא הפער שיש בין טקטיקות שנחשבות כגבריות לבין כאלו שנחשבות נשיות. ראשית, ההבדל בין המינים קיים והוא כזה שרק בגלל פוליטיקלי קורקט נאסר לדבר ולדון בו. הכוונה איננה בסינון של טקטיקות שרק גברים זכרים יכולים להשתמש בהם וטקטיקות נשיות נקביות שרק נשים יכולות להשתמש בהן. זאת חלוקה לגיטימית מאוד שאיננה ברמת המגדר אלא ברמת ההתנהגות, תפיסה וגם גישה לאנשים שסובבים את צוות האנשים שנמצאים בתוך המשא ומתן.

סיכום פרק הטקטיקות במשא ומתן:

כאשר אני מסכם את הטקטיקות של המשא ומתן יש לי משפט אחד מרכזי שחייבים לזכור בכל רגע נתון שנמצאים בתהליך המשא ומתן: אל תתאהב אף פעם בטקטיקה אחת ואל תזהה אצל הצד השני רק טקטיקה אחת במשא ומתן שהוא עושה מולך. המשמעות היא כי אין לאף אדם בעולם שום אפשרות להיות מאוהב בטכניקה אחת שהוא חושב שהיא הכי טובה. אדם לא יכול להגיד לעצמו – זאת הטכניקה המנצחת במשא ומתן. זה לא נכון ולא הגיוני. הקדשנו עשרות עמודים בספר הזה כדי להסביר כי יש מספר רב של אירועי משא ומתן ולכן יש לבחור את הטכניקה הנכונה לאותו אדם, לאותו מצב. החלק השני של המשפט מאוד דומה. מי שנכנס למשא ומתן ומזהה טכניקת משא ומתן אחת ויחידה של הצד השני – טועה. אם אנחנו ננעלים

על טכניקה אחת שמצאנו של הצד השני, אנחנו עלולים לפספס מידע קריטי ורב ערך.

המשמעות בפועל – צריכים ללמוד את כל הטכניקות, לדעת לשלוט בכולן, לדעת לזהות אותן כמה שניות אחרי שהן צפות ועולות ולדעת לחשוב במושגים של דרכי פעולה אפשריות (ברבים, לא ביחיד) בהתמודדות למוכן.

לנהל מנהלי משא ומתן

כמעט כל מנכ"ל, מנהל, ראש צוות מנהלים משא ומתן. במקביל, הם מדברים עם העובדים שלהם שמנהלים בעצמם משא ומתן. לעיתים יהיו אלו משאים ומתנים למול ספקים, למול לקוחות, למול רשויות המדינה ולעיתים הם ינהלו משא ומתן פנים ארגוני למול קולגות, עמיתים או שותפים לפרוייקט. מאמר זה יסקור דרכים ושיטות שיש בידיהם של מנהלים לנהל נכון יותר את תהליך המשא ומתן שמנהלים העובדים שלהם. ומכאן גם שמו של המאמר - לנהל את מנהלי המשא ומתן: לנהל את האנשים שמנהלים בעצמם משא ומתן.

מספר רב של סדנאות למנהלי מנהלי משא ומתן נפתחות עם אירוע שלקוח מתוך עולם המשא ומתן של המשתתפים. זה יכול להיות אירוע בתחום הרכש, בתחום המכירות, בעולם התוכן של שימור לקוחות, בנושא גביית חובות, במשא ומתן פנים מפעלי או אירועים דומים. לכל אירוע מסוג זה יש סימולציה. לרוב היא מאוד פשוטה. בסימולציה מתבקש המנהל לענות לעובד על שאלה או סוגיה מעולם המשא ומתן, כפי שהיא כתובה לו בדף מקדים שקיבל. כמעט כל הסימולציות עוסקות בשאלה של מחיר, תנאי תשלום, הנחות, ניסיון להשיג עוד הנחה נוספת או שימוש בקווים אדומים. ברם, בפועל, אחרי יותר מאשר עשרות סדנאות כאלו – אפר לומר כמעט בוודאות שיש מעט מאוד מנהלים שמנהלים את מנהלי המשא ומתן שלהם. יש מעט מאוד מנהלים שמנהלים את תהליך המשא ומתן שמנהלים בארגון שלהם.

בסוף הסימולציות הללו, במהלך אותן סדנאות, כאשר מוצגת התיזה (כפי שתוצג כאן מיידי) מתברר למרבית המנהלים כי הם כמעט ולא מנהלים את הצוות שלהם בתהליך המשא ומתן. הם דנים בגבולות הגזרה של המשא ומתן או מכוונים מעט את הנציג שלהם עם מי עליו לדבר על מנת להשיג את התוצאה הטובה ביותר במשא ומתן ולמען האמת, בזה מסתיימת השיחה. כפי שאראה תפקידו של מנהל, כאשר הוא בא בדין ודברים עם פקיד שלו או עובד שלו או מנהל שעובד תחתיו, הוא רחב מאוד בכל תהליך ניהול מנהלי משא ומתן.

אם ננסה להבין את שתי התפיסות הרי שהגישה הראשונית היא גישה מאוד פרקטית של מנהל פרגמטי, מאוד מקצועי בתחומו שמחפש את השורה התחתונה במשא ומתן שמנהלים הצוותים שלו. ברם, הגישה השנייה, כפי שהיא מוצגת כאן במאמר זה היא הרבה יותר תהליכית ומופשטת מצד אחד ומאידך מבוססת על מנהיגות מקצועית של המנהל. בעוד שהגישה הראשונה דנה בנושא של לכמה כסף להגיע או בתוך כמה שעות להשיג את היעד, הגישה השנייה מוסיפה לראשונה את הדרכים, טכניקות וטקטיקות. הגישה המוצגת במאמר זה לא מבטלת בשום צורה את המנהלים שמסייעים לעובדים שלהם לנהל משא ומתן באמצעות הכתבה של כללים וקווים אדומים אלא מוסיפה על פעילות זאת לוגיקה של ניהול מנהלי משא ומתן.

עבור מנהלים ומנכ"לים, התוצאה מקריאת מאמר זה תהיה שיפור יכולת המשא ומתן של צוות העובדים, באמצעות ניהול נכון של שיחות ודיונים. חלק מדיונים אלו יהיו על אירועי משא ומתן ספציפיים וחלקם, על נקודות משותפות לכלל העובדים במחלקה או למול קבוצה של ספקים לה נקודות משותפות. מנהלים שיחליטו לפעול בצורה אותה מציע מאמר זה, ימצאו את עצמם משפרים את יכולת המשא ומתן של העובדים שלהם שכפופים להם ובעקבות כך את התוצאות העסקיות המלאות של הארגון בו הם עובדים.

הסיוע בתהליך המשא ומתן – כחובה ניהולית

כדאי לציין כי את התהליכים הללו מנהל יכול להפעיל לא רק כאשר באים אליו עובדים שלו על מנת להיעזר בו במשא ומתן אלא גם באירועים דומים אחרים. כך, כאשר עובד של אותו מנהל מגיע לקבל אישור לחריגה בסכומים או בהנחות, ניתן להפעיל כלים אלו. גם כאשר עובד מבקש כי המנהל יתערב פיזית בעצמו במשא ומתן, ניתן להפעיל שיטות אלו, במידת הצורך, כמובן.

לדוגמא, כאשר ראש צוות לסילוק תביעות בחברת ביטוח מוצאת במייל שלה שאלה מאחת ממסלקות התביעות של החברה – עליה להתייחס לשאלה זאת כאל הזדמנות ללמד ולכוון ולנהל את המסלקת לניהול נכון יותר של המשא ומתן. באותה הזדמנות, במקום לענות לה רק על השאלה שהיא נשאלה על ידי העובדת שלה (בכירה ככל שתהיה), המנהלת יכולה לתת לה עצות ורעיונות כיצד עליה לנהל את המשא ומתן והוביל את הדיאלוג עם

המבוטח לתוצאה הטובה ביותר. באותה חברת ביטוח אפשר לתת דוגמא נוספת. עורכת דין שחוזרת מותשת מסדרה אין סופית של דיונים בבית משפט אחד שביום אחד היא טיפלה בארבעה תיקים שונים. לא תמיד אותה עורכת דין תהיה עם רמת פתיחות גבוהה לשמוע על טעויות שלה במשא ומתן או על אפשרויות נוספות שהיו לה לנהל את המשא ומתן. ייתכן כי יש צורך להמתין לנקודת זמן בה אותה עורכת דין תהיה יותר נינוחה על מנת לקבל המלצות או הערות או הארות מצד המנהל שלה.

חשוב לציין כי חלק מתוך העובדים לא מקבלים את הרעיונות הללו לשיפור המשא ומתן בצורה טובה. זה קורה כאשר מדובר במנהל צעיר, צעיר במחלקה או צעיר בגיל. זה קורה כאשר מנהלי המשא ומתן הם בעלי תואר אקדמאי בכיר של רואי חשבון או עורכי דין בעוד שהמנהל עצמו הוא איש ניהול עם ידע וניסיון אבל לא רואה חשבון ולא עורך דין. זה יכול לקרות כאשר מתקיימים משחקי אגו במשרד או במחלקה. זה עלול להתרחש כאשר אחד מתוך העובדים בצוות הוא "זאב בודד" בכל הקשור לניהול משא ומתן. דוגמא נוספת שיכולה לגרום למנהל להיות בעל יכולות נמוכות לנהל את הנושאים ונותנים היא כאשר הצוות חושב (ולעיתים אף בטוח) כי למנהל אין שום תרומה מקצועית או ידע טכני או יכולת לנהל משא ומתן שיתרום להם בתהליך המשא ומתן המתרחש כעת.

איך יוצרים אקלים של סיוע למשא ומתן בין מנהל לבין עובד או בין מנהל לבין קבוצה של מנהלים שכפופה לו? מאחר והמשא ומתן הוא הכלי החזק ביותר שקובע את שולי הרווח של הארגון, יש צורך, לכפות על הצוות והעובדים לקבל ייעוץ ולקבל סיוע בנושא זה. אם הקביעה הזאת נשמעת רדיקאלית וקיצונית, ננסה להתחיל להסביר אותה דווקא בפתיחה שלה – המשא ומתן הוא ההזדמנות הארגונית הטובה ביותר לקבוע את שולי הרווח של החברה. אם מוצר עולה לחברה 300 שקלים, ואיש מכירות מצליח למכור אותו ב 320 אחרי אימון והדרכה ולא ב 315 הרי ששולי הרווח של החברה עלו בחמישה שקלים מלאים. אותו איש מכירות שבעבר היה מצליח בקושי למכור את המוצרים ב 305 או 310 שקלים הופך פתאום להיות לנציג שמוכר הרבה יותר מוצרים בסכום ממוצע של 320 שקלים. גם מנהל רכש שמצליח להפחית את העלויות של הקניות של החברה, תורם רבות לשולי הרווח. הנושא של המשא ומתן בכל תאגיד הוא קריטי. ולכן, הוא לא נמצא לשיקול דעתו של נציג מכירות זה או אחר ואפילו לא בחזקתו של נציג שירות או שימור לקוחות או מנהל רכש או מנהל לוגיסטיקה.

כל האנשים הנפלאים הללו חייבים להבין כי המנהל שלהם רוצה לא את טובתם האישית כאשר הוא מסייע להם לנהל משא ומתן ומדריך אותם ומלמד אותם ומאמן אותם – הוא רוצה לוודא כי החברה שלו תהפוך להיות ריווחית ביותר. משחקי "אגו" של עובד זה או אחר שמסביר למנהל שלו תמיד מדוע אין הוא צריך או זקוק להדרכה בנושא המשא ומתן, פשוט טועה ומטעה. אין אף אדם בארגון שלא נדרש לסיוע במצבי משא ומתן כאלו ואחרים. ותפקידו של המנהל – הוא לוודא כי כל משא ומתן שמקיש על ריווחיות החברה, מגיע לאופטימום הנדרש.

בין אם מדובר בצוות של עורכי דין בפרקליטות, בין אם מדובר בצוות של רואי חשבון בפירמה שמטפלת בייצוג של לקוחות המשרד למול רשויות המיסים, בין אם מדובר בקבוצה חכמה מאוד של מנהלי רכש, אנשי מכירות, נציגי שירות לקוחות, שימור לקוחות, לוגיסטיקה – ההכוונה שיש למנהל היחידה, למשאים ומתנים שמנהלים הצוותים שלו היא קריטית. החל מחשיבה משותפת על קווים אדומים, דרך הצגת אלטרנטיבות לטכניקות למשא ומתן, קביעת עמדות פתיחה, טכניקות להובלת הדיון ועד הסיכום הטכני של המשא ומתן באמצעות חתימה על הסכם.

מנהל שלא ישכיל להבין כי ניהול המשא ומתן הוא חובה ניהולית עלול לתפוס במקביל את המשא ומתן כסדרה של אירועים שלא ניתן לשלוט עליהם. מנהל שלא מבין כי משא ומתן הוא רצף של אירועים לאורך זמן למול הצד השני – רצף שניתן לשלוט על כיוונו, מהירותו, האטו, הצדדים שמשחקים בו ובזכות זה על התוצאה – פשוט מפסיד. ניהול נכון של תהליך המשא ומתן, הוא זה שיוביל בסופו של דבר לתוצאה הרצויה.

חשוב למנהלים ליצור אווירה נכונה של ניהול מנהלי משא ומתן. המשמעות היא כי הצוות שלהם מבין כי כל הערה או הארה שלהם מטרחה שיפור והשגת תוצאה טובה יותר. בעצם, ברמת התפיסה הבסיסית ביותר, כל אדם שנמצא בתהליך המשא ומתן חייב שיהיה לו מנטור שמקשיב, שומע, לומד ואז מעיר לו הערות. גם אלופי עולם במשחק, גם הקבוצות הגדולות ביותר שיש היום בעולם הכדורגל או הכדורסל משתמשות במאמן שמעיר, מאיר ומתקן. כך גם בעולם המורכב של המשא ומתן.

הפרמטרים לסיוע של מנהל לאיש המשא ומתן עצמו

בין התפקידים של מנהל כמנהל נושאים ונותנים ניתן למצוא שתי פעילויות מקבילות. ראשית, ובה גם נדון בהרחבה יהיו אמירות של משא ומתן כללי, כאלו שנכונות לכל משא ומתן אך מתקיימות באירוע עליו דן המנהל עם העובד. הפעילות השנייה תהיה יותר ספציפית וייעודית, ייחודית למשא ומתן הספציפי שבו דנים המנהל והעובד שלו. החלק הראשון יהיה אמירות כלליות לכל משא ומתן, שיימצאו את מקומן במשא ומתן ספציפי:

- א. **הוגנות למול הצד השני:** נשאלת שאלה כמעט בכל ארגון, האם להיות הוגנים וישרים למול הצד השני של המשא ומתן. האם, למול הצד השני למשא ומתן משחק הארגון משחק שהוא הוגן, ישר ועם רמת אמינות גבוהה או שמה מדובר בתוצאה שכל האמצעים להשיג אותה כשרים. המשמעות של הוגנות למול עובד תהיה כזאת שהמנהל מראה לו כי גם באירוע הספציפי הזה, בו שימוש בהוגנות יכול להפיל סיכויי ההצלחה של עסקה, גם כאן יעשה שימוש בהוגנות מלאה.
- ב. **משמעות של כשלון המשא ומתן:** לכל משא ומתן שנכשל יש מחיר. עסקה שלא יצאה לפועל, תביעה משפטית במקום הסכמה, הוצאות גבוהות בעתיד למול פתרון מידי ועוד. בנקודה זאת יש סוג של אמירה ניהולית כללית שניתן להצפין אותה בתוך אירוע המשא ומתן הספציפי עליו דנים. לעיתים, לא ברור לעובד שמנהל משא ומתן, את כל ההשלכות של הפסד / כישלון במשא ומתן ספציפי. כך, ייתכנו מצבים בהם המנהל רוצה ששום עסקה שמגיעה על ידי נציג המכירות, לא תעבור למתחרה בגלל מחיר ולכן הוא פועל כפי שהוא פועל. המשמעות היא כי המנהל מבין שעליו לייצר אצל הצוות שלו תחושה כי לא מפסידים אף עסקה למתחרה ספציפי – כמעט בכל מחיר כספי.
- ג. **התרבות הארגונית והמשא ומתן:** כפי שדנו בנושא של הוגנות ואמינות, כך יש גם קשר ישיר למשא ומתן ולתרבות הארגונית. בתרבות ארגונית בה אין משמעות ללוחות זמנים ופגישה יכולה להתחיל באיחור של שלושים דקות בלי שאף אחד יתרגש, גם לוחות זמנים בתוך חוזה או הסכם עם ספק או לקוח יכולים להיות כאלו שנראים כלפי חוץ כניסיונות כושלים לכפות תרבות ארגונית על הצד

השני למשא ומתן. אם אתרגם זאת לשפת המנהלים של מנהלי משא ומתן, הרי שאם הארגון פנימה מכתוב לוחות זמנים של שלושה חודשי אספקה, הרי שייתכן כי יש צורך לעדכן את הלקוח בארבעה חודשים. דוגמא נוספת יכולה להיות הכוונה של המנהל לגורמים הנכונים בתוך הארגון שיכולים לתת ללקוח או לספר שפנו לעובד עם בעיה, פתרון נכון יותר.

ד. **לוחות זמנים הגיוניים:** כל מי שנמצא בתוך משא ומתן מכיר את התופעה בה לא ניתן לדעת, ללא עזרת שיעון עצר מדוייק את נפח ההשקעה במשא ומתן מורכב כזה או אחר. הזמן חולף במהירות ודקות הופכות לשעות ושעות לימים ולעיתים אף לשבועות. מנהל חייב לדעת כי לכל עובד שנמצא תחתיו צריך להיות לוח זמנים מוגדר. כך, תיעדוף של משא ומתן לפי רמת הריווחיות או מידת ההפסד האלטרנטיבי חייבת להילקח בחשבון. לא יעלה על הדעת כי איש רכש מנהל משא ומתן על סכום של מאות שקלים בו בזמן שמחיר אי עמידה בלוחות הזמנים בגלל אותו ספק מגיעה למאות אלפי שקלים.

משא ומתן הגיוני חייב להיות מונחה על ידי לוח הזמנים של המנהל. כך – האם ניתן במחלקת גבייה לרכז את כל המשאים ומתנים שלא הבשילו לכדי הסדר עם החייבים, ולקראת סוף החודש לחזור לאותם חייבים על מנת להפעיל עליהם עוד לחץ לסיום המשא ומתן? ואת זה ניתן לעשות רק באמצעות ניהול נכון של תהליך המשא ומתן שבא לידי ביטוי בניהול האנשים שמנהלים את המשא ומתן, על ידי המנהל שלהם.

זה המקום לציין כי ייתכן שאנשי המשא ומתן עצמם, ייקחו מרווחי ביטחון בין לוח הזמנים שניתנו להם על ידי המנהלים שלהם לבין אלו שהם יציגו מול הצד השני, אל מול הספקים, לקוחות, עמיתים וכדומה. מרווח ביטחון זה יעיל מאוד כמעט בכל סוגי ותהליכי משא ומתן הקיימים.

ה. **הדרכה כללית על בסיס אירועים חוזרים:** בעצם, המנהל רואה ופוגש משאים ומתנים שמתרחשים במחלקה או בארגון שלו, מספר רב של פעמים במהלך כל יום. הם יכולים להיות על ידי מנהלים שכפופים אליו אבל גם על ידי עובדים שלו. כאדם שרואה מספר רב של משאים

ומתנים (ובחלק מהם הוא מעורב בעצמו) יש לו אפשרות להכיר את נקודות החולשה והחוזקה של הצוות שלו – ולבצע הדרכה בנושאים אלו. מעבר לאימון האישי שהוא יכול לתת לעובד שמבקש סיוע במשא ומתן, המנהל יכול למצוא את עצמו מאתר נקודות תורפה חוזרות ונשנות אצל מספר עובדים, ולדון על כך איתם בישיבת צוות או בפגישות עבודה שבועיות.

אם החלק הראשון היה הטמעה של תהליכים שאותם המנהל רוצה לזרוע בכלל עובדי המחלקה שלו או במנהלים הכפופים תחתיו, הרי שישנה עוד גישה חשובה לא פחות. החלק השני יהיה האמירות הייעודיות באירועי משא ומתן ספציפיים. הפעם, המנהל מתייחס לאירוע משא ומתן ספציפי מתוך ראייה יחידנית של המשא ומתן הנ"ל:

א. הכנה מקדימה לקראת המשא ומתן: כאן תפקידו של המנהל הוא כמעט קריטי. עליו לקחת את המנהל שמתחתיו או את העובד שבא להתייעץ איתו לגבי משא ומתן זה או אחר, ולהכין אותו לקראת הסיטואציה המשא ומתנית שבעוד כמה רגעים או שעות הוא יחזור אליה. לעיתים יש צורך לבדוק עוד פרמטרים, לבחון שוב את המידע, לקרוא את ההצעה הנגדית, לעבור על המספרים ועל התהליך של ניתוח הנתונים והפיכתם למידע. במקביל, המנהל יכול לבצע גם הכנות נפשיות של העובד שלו לקראת המשא ומתן.

ב. בחינת הטקטיקות בהן הצד השני משתמש: תפקידו של המנהל הוא לראות מהן הטקטיקות שבהן הצד השני למשא ומתן משתמש, תוך תשאול ובדיקה עם העובד שמציג את הבעיה או מתאר את המשא ומתן. על המנהל לבדוק ולבחון את הטכניקות והטקטיקות של הצד השני, כך שיהיה קל יותר להצליח במאמצי המשא ומתן.

כאן כדאי להוסיף כי מנהל ותיק מכיר לא רק את הטקטיקות הנוכחיות של הלקוחות אלא גם שיטות וגישות נוספות שהלקוחות או הספקים (הצד השני של המשא ומתן) מפעיל בתהליך הדיאלוג. זה בדיוק המקום המדויק להציף דרכי התמודדות נוספים אפשריים שיכול הצד השני להפעיל בבואו לנהל משא ומתן.

- ג. **הצגת נקודות תורפה במשא ומתן:** תפקידו של המנהל הוא להציג לעובד שלו את נקודות התורפה במהלך המשא ומתן. כמובן שמדובר בשלושה גורמים להם יש נקודות תורפה. כך, בדוגמא פשוטה מתחום המכירות מאתרים את נקודות החולשה של הלקוח איתו מדברים, נקודות החולשה של נציג המכירות שפועל למול הלקוח וגם לגורמים הפנים ארגוניים שאמורים לתמוך במכירה זאת או לתת שירות ללקוח לאחר תהליך המכירה.
- ד. **קביעת קווים אדומים למשא ומתן:** כמעט נקודה ראשונית בכל הכנה למשא ומתן היא הבדיקה של הקווים האדומים. כמו שיש עמדות פתיחה (ראה את הסעיף הבא) כך קיימים קווים אדומים במהלך המשא ומתן. המשמעות היא כי על העובד יהיה לחזור משולחן המשא ומתן למנהל, ולדווח לו כי אכן התוצאה הסופית שהוסגה היא במסגרת האפשרויות שניתנו לו בשיחה המקדימה. אלו, בעצם, הקווים האדומים של המשא ומתן.
- ה. **קביעת עמדת הפתיחה במשא ומתן:** יש מעט מאוד משאים ומתנים שנפתחים ללא עמדות פתיחה. וגם כאן יש למנהל תפקיד חיוני בדיאלוג עם העובד שלו. קביעת עמדות הפתיחה של המשא ומתן יכולה לקבוע פעמים רבות לא רק את עצם הצלחת המשא ומתן אלא אם עצם רמת הריווחיות שיש לאותה עסקה או לאותו פרוייקט. עמדת הפתיחה יכולה להיות מאוד גבוהה או קיצונית, לפי הצורך. עמדת הפתיחה יכולה להיות כזאת שפותחת לצד השני פתח להבין כי יש מקום למשא ומתן או לדיונים. עמדת הפתיחה יכולה להיות התחלה של דיאלוג או עמדת פתיחה במשא ומתן שמצביעה על סיום המשא ומתן עוד בטרם החל. מגוון רחב של אפשרויות אלו עומד בפני המנהל, בבואו לנהל את איש הצוות שלו במהלך המקדים לניהול המשא ומתן.
- ו. **הצעה לסיוע בעת מצוקת משא ומתן:** אחת הנקודות החביבות ביותר בהכנה ניהולית של משא ומתן היא השאלה של מתי העובד מרים ידיים ומפנה את הלקוח או את הספק, איתם יש משאים ומתנים, להמשך טיפול של המנהל. כדאי רק להפנות את המבט לשני משפטים שיש להם מסרים שונים. הראשון הוא כאשר המנהל אומר לעובד

שלו "כשתראה שזה מסתבך תקרא לי" ואילו השני "אני בוטח שתצליח בלעדי". שני ביטויים בעלי משמעות שונה לחלוטין. כל מה שנותר למנהל זה לקבל החלטה מודעת באיזה מבין שניהם הוא רוצה להשתמש למול אנשי הצוות שלו.

ז. **הצעת טקטיקות שונות למשא ומתן:** נקודה מאוד מעניינת בזווית ראייה של מנהל שמנהל מנהלי משא ומתן היא ההצעה לטקטיקות שונות למשא ומתן. המנהל (וציינו זאת מספר פעמים) רואה את האירוע של המשא ומתן שמוצג בפניו בצורה שונה ואחרת מאלו שנמצאים בתוך המשא ומתן. המשמעות היא כי הוא מסוגל להציע לעובדים שמתיעצים איתו עוד רעיונות ועוד טכניקות ועוד טקטיקות נוספות על מנת להשיג את התוצאה המצופה.

ח. **טכניקות להובלת המשא ומתן לסגירה:** בדומה לסעיף הקודם, הרי שהמנהלי יכול לראות כי המשא ומתן לא מתקדם או לא מתקדם בקצב הנכון או מה שלא פחות חשוב – מתקדם לכיוונים לא רצויים. תפקידו (ושוב, בדומה מאוד לסעיף הקודם) של המנהל הוא להנחות את העובד שלו באמצעות כלים שיובילו להובלת השיחה לכיוון הרצוי לארגון. כאן מספיק לתת לאיש הצוות טיפ קטן או רעיון פשוט כדי שהוא יבין שהגיע העת להוביל את המשא ומתן אל סיומו.

ט. **טכניקות להקפאה או האטת המשא ומתן:** ישנם מצבים בהם מנהלים מבקשים להאיץ את תהליך המשא ומתן או להאט אותו. זה יכול להתרחש לנוכח שינוי המציאות בה המנהל פוגש או שינוי תנאי הייסוד לעסקה הנרקמת. תפקידו של המנהל הוא לספק לצוות המשא ומתן – כלים להאצת המשא ומתן או עיכובו, כל זה לפי הצורך.

י. **מה יכול להתרחש:** שיטה זאת מבוססת על כך שהמנהל רואה את האירוע שהוצג לו על ידי העובד שלו או המנהל שמתחתיו, בצורה רחבה מעט יותר מאשר העובד עצמו. כך, בעצם המנהל יכול לשים את עצמו מעט בצד ולבחון מה יכול להשתבש, באילו כלים ישתמש הצד השני לדיונים ועוד. בהחלט אפשר להשתמש בתורת המשחקים על מנת לחזות (או יותר נכון לנסות לחזות) את ההתנהגות הבאה של הצד השני במשא ומתן.

יא. מה יכול להשתבש: הסעיף הקודם דן בשאלה (הבאנלית והפשוטה)

מה יכול להתרחש ועתה נפנה לשאלה מה יכול להשתבש (שהיא השאלה הקריטית והמרכזית). לעיתים, חלק מתוך הניסיון שצבר המנהל, שמקשיב לתיאור האירועים או לתיאור של ההכנות שבוצעו על ידי העובד שלו, מעלות שאלות של אפשרות לטעויות או תקלות. תפקידו של המנהל הוא לבדוק ביחד עם העובד, מה עלול להשתבש במהלך המשא ומתן שעליו דנים כעת. זאת שאלה שחשוב לדון בה מאחר והיא בעצם, מבצעת סיכום של חלק מתוך האפשרויות "להתקיל" את הנציג אותו המנהל מאמן. ככל שהשאלה של "מה יכול להשתבש עוד" תצוף ותעלה, הגורמים של הפתעה, קטנים והולכים.

יב. זיהוי צדדים קשים במשא ומתן: פעמים רבות מספרים ומדווחים

נציגי שירות לקוחות, נציגי מכירות, אנשי רכש, אנשי מחלקת גבייה ועוד עובדים רבים שעסוקים בביצוע משאים ומתנים, כי מולם הופעלו, במהלך המשא ומתן, טכניקות וטקטיקות קשות. לעיתים יהיו אלו אנשים קשים שעומדים מולם ולעיתים יהיה מדובר בטקטיקות רגשיות מאוד או כאלו שמאוד קשה להתמודד מולם. תפקידו של המנהל הוא לאתר מצבים כאלו מתוך הדברים שעולים על ידי הנציג שלו (ואפילו לעיתים משפת הגוף של הנציג או מטון הדיבור) ולסייע לו להתמודד למול מצבים מורכבים אלו.

יג. זווית ראיה נוספת, חיצונית: מנהל רואה את המשא ומתן מזווית

ראיה שהיא חיצונית ושונה ממה שמוצגת לו על ידי המנהל שמתחתיו או על ידי העובד שפנה אליו עם בעיה או שאלה. בחלק מהמקרים המנהל הוא בעל ניסיון רב יותר במשאים ומתנים ובחלק מהאירועים יש לו ידע מקצועי רב יותר מאשר העובד שלו. עצם העובדה שהעובד מסוגל להציג את האירוע שבו הוא נעצר ולא ידע כיצד להמשיך או משתף את המנהל שלו באירוע משא ומתן מורכב, מאפשרת לו לקבל זווית נוספת מבעל ניסיון.

יד. הפעלת טכניקות "אם אז" לחידוד יכולות המשא ומתן: טכניקה

זאת מבוססת על היכולת שעובד להבין אירועים שעלולים להתרחש ולמולם להציב את הטקטיקה הנכונה. אם הצד השני יגיד כך וכך

אפשר לענות לו בצורה זאת וזאת. טכניקה זאת של "אם אז" פותחת את העובד את האפשרות לתרגל מצבים שבהם הוא ייתקל באירוע המשא ומתן עליו הוא דן כעת עם המנהל שלו.

טו. **החלפת נושא ונותן:** כאשר יש אירוע של משא ומתן ובו יש מנהל שמוצא כי הנציג שמייצג את הארגון למול הצד השני איננו במיטבו, עליו להחליף אותו. המנהל לא עושה זאת מרוע או בגלל שהוא רוצה לגמול רעה תחת רעה לאותו עובד. המנהל רואה את טובת הארגון וכאן הוא מממש החלטה זאת כי המשא ומתן לא מתקדם בקצב הנכון או מתקדם בצורה גרועה והדרך הנכונה היא להחליף דובר או נציג שיעמוד בצורה שונה למול הצד השני למשא ומתן, כך לעיתים עצם הוספת דרג ניהולי בכיר יותר, משנה את התוצאה של המשא ומתן.

במקביל לכך, המנהל יכול לפעול בצורה מעט שונה והיא להקים לאותו אירוע של משא ומתן, קבוצה של אנשים – צוות משא ומתן. במקרה בו המשא ומתן מתקיים בצורה של צוות, ייתכן כי המנהל יבחן את האפשרות לשנות את הצוות או אדם אחד או שניים מתוך אלו שמרכיבים את הצוות. מקרים אחרים המנהל יכול לקבל החלטה על הוספת איש צוות טכני לצוות המשא ומתן או הוספתו של עורך דין לקראת סיום תהליך פתרון הקונפליקט.

טז. **עידוד נפשי, תמיכה ופרגון לאדם שמנהל את המשא ומתן:** כמה שהנושא הזה נשמע בנאלי או פשטני, הרי במציאות, אפשר למצוא מנהלים רבים שלא תמיד זוכרים לעודד את הצוות שלהם שמנהל את המשא ומתן. עידוד נדרש גם במקרים של התמודדות מורכבת במשא ומתן מסובך אבל גם כאשר ניסיונות המשא ומתן הקודמים נכשלים וכי העובד בצוות של המנהל פועל כמעט "נגד תחנות רוח". העידוד, רק כדרך אגב, נדרש גם כאשר אירועים רבים של משאים ומתנים התגלו למנהל כחסרי כל סגירה וסיום – גם שם (ואולי בפרט שם) עליו לעודד את צוותו.

יז. **נקודות פורמאליות במשא ומתן:** כך, לעיתים יזכיר המנהל לעובד שלו כי על הלקוח, בתהליך המכירה, להוציא הזמנת רכש. במקביל, חתימה הדדית על זיכרון דברים או קבלת מייל מהלקוח שמאשר את

העסקה או את התוכנית. לעיתים, הבקשה לביצוע של תהליך פורמאלי מייצבת ומכנסת את המשא ומתן עצמו ולעיתים בנקודה זאת מתרחשים תהליכים שגורמים לעצם קיומו של המשא ומתן להיות מוטל בספק – וזאת בזכות הניסיון של המנהל והיכולת שלו להרגיש את אירוע המשא ומתן באמצעות השיחה עם העובד שהיה נוכח.

יח. **סיום המשא ומתן:** לעיתים רק אדם מבחוץ רואה כי המשא ומתן שמנהל העובד של המחלקה הוא לא ראוי, גוזל זמן ואנרגיות בלתי הגיוניות ואין שום טעם להמשיך בו. החלטה כזאת של מנהל שאומרת לעובד כי עליו לסיים את המשא ומתן ולעזוב את המקור, היא החלטה אמיצה מאוד. החלטה של מנהל לוגיסטיקה שנותן הנחיה מפורשת וחד משמעית למנהל שכפוף לו, לסיים מיידית ללא דיחוי משא ומתן עם חברת הובלה מסויימת, היא מהותית ויכולה להיות קריטית עבור החברה.

ויש לזכור כמעט תמיד כי בנקודה זאת המנהל יודע יותר מאשר העובד שלו. לא תמיד המנהל יכול להסביר מדוע הורה מה שהורה לעובד ולא תמיד רוחו של העובד תהיה נוחה מהוראות אלו אבל – המנהל יודע יותר מאשר יודע העובד, ולכן ההכוונה של המשא ומתן על ידי המנהל למול העובד היא קריטית.

סיכום פרק ניהול מנהלי משא ומתן

כמעט כל מנהל שעוסק בניהול אנשים מוצא את עצמו מנהל מנהלי משא ומתן. זה יכול להיות מנהל מחלקת הרכש בארגון ואפילו ראש צוות שעובד בהעסקה בתנאי מיקור חוץ או מנכ"ל שמוצא את עצמו בדיונים פנים ארגוניים ופתרון קונפליקטים בין מחלקות שונות. כמעט בכל אירוע זה של משא ומתן, עולה התפקיד של המנהל לנהל את הצוות שלו שמנהל משא ומתן. ללמד אותם, להכשיר אותם, לאמן אותם על מנת להשיג את התוצאות הטובות ביותר.

הקונספט המוצע זה לא שם בצד את החשיבות של התאמת קווים אדומים או שימוש בהצעה להיעזר במנהל כאשר העניינים מסתבכים. בהחלט לא. הקונספט שמוצע בדפים אלו הוא שימוש מאורגן ומסודר בידע

המקיף של המנהל, על מנת לנהל את הצוות שלו שמנהלים בעצמם משאים ומתנים.

ניתן להשוות את הרעיון שעומד מאחורי דברים אלו למאמן כדורסל או כדורגל שבא בדין ודברים עם הצוות שלו ולמלמד אותם ומאמן אותם להתמודד למול אירועים ומצבים שונים ומגוונים. מאמן במשחק כדור כל שהוא חייב לתת לצוות שלו כלים להתמודד למול הצד השני למשחק, כדי שהתוצאה תהיה יותר לכיוון הקבוצה שלו. אין אף מאמן קבוצת משחק של כדור או קבוצה אחרת ואילו לא מאמן של שחקני בודדים – שלא מבין כי עליו להציג בפני החניך שלו טכניקות נוספות. העובדה שקבוצת החניכים (ואפילו החניך הבודד) הינם אנשים מעולים בתחומם ויודעים היטב לשחק את המשחק בצורה המקצוענית ביותר, לא אומרת שאין להם צורך במדריך מבחוץ. אחד שמעיר, מכוון, מנהל, מציע, מאיר (באלף), מטיף, מפרגן. זאת המטרה והיעד של המאמן. וזה זהה לחלוטין לניהול, לתהליכים שונים של ניהול מנהלי משא ומתן.

מנהל שנשאל על ידי כפיף שלו עובד תחת ניהולו, לדעתו בנושא ניהול משא ומתן כל שהוא, חייב לראות בכך הזדמנות מעולה לאמן את איש הצוות במשא ומתן. זאת ועוד. מתן מידע טכני על הרעיונות שיסיימו את המשא ומתן הוא לא תמיד מתאים מאחר ולמנהל שעות משא ומתן רבות יותר או גישה טובה יותר למקורות מידע – ועליו להציג אותם בפני העובד שלו. ואולי עוד מילה אחת למול מנהלים שממהרים להתערב בכל משא ומתן שמנהלים העובדים שלהם או הכפיפים שלהם. מומחה (בדרג ניהולי גבוה) שמנהל משא ומתן ומצליח להשיג את התוצאה, לא תמיד זוכר להסביר ולהדגים למתמחה (לעובד שלו) מה קרה ומה הוא עשה שהוביל את המשא ומתן לניצחון. גם כניסה מיידית של מנהל להצלת המשא ומתן – יכולה להיות מפתח להסבר לכפיף על מה שביצע המנהל. זאת ועוד, על מנהלים לזכור כי במקרים רבים מאוד עצם כניסתם בתואר "מנהל" לאירוע משא ומתן, מטה את הכף לזכותם. כלומר, חלק מתוך תהליך ההצלחה של המנהל במשא ומתן אותו התחיל העובד שלו, לא יוכל להיות מוסבר על ידי המנהל כך שהכפיף ישכפל את התנהגות המנהל.

ניהול משא ומתן פנים ארגוני

מטרת מאמר זה תהיה מעניינת מאוד. ננסה ללמד את תחום המשא ומתן הפנים ארגוני. כמעט כל אדם שמנהל משאים ומתנים עם גורמים חוץ ארגוניים, מוצא את עצמו גם בדיאלוגים פנים ארגוניים. מרבית האנשים שמנהלים משא ומתן למול לקוחות, ספקים, ממשלה, רשויות מקומיות – מנהלים במקביל לכך גם דיאלוגים פנים ארגוניים. במקביל למשא ומתן החיצוני הם מקיימים ישיבות, דיונים, ושולחים מיילים רבים למול הגורמים הפנים ארגוניים על מנת שיסייעו להם, במשא ומתן החיצוני שהם מנהלים. האם הכללים והחוקים שפועלים ותקפים למול גורמים חוץ ארגוניים יכולים להתרחש גם בתהליכים פנים ארגוניים? האם טכניקת ה"קרציה" של נציג גבייה למול לקוח חייב, פועלת באותה צורה ובאותה לגיטימיות למול הנהלת הארגון בו הוא עובד? האם טקטיקה של הונאה עליה הוחלט כלגיטימית למול לקוחות, תהיה לגיטימית גם למול העובדים שמפעילים אותה? לא כל השאלות הללו באות עם הוראות הפעלה כה ברורות וחד משמעיות. לא לכל השאלות שנציף בפרק זה, יהיו "פתרונות ותשובות בית ספר". בחלק מהמקרים ייתכן אף כי יהיו מספר תשובות סותרות אחת את השניה לגבי השימוש בטקטיקות כאלו ואחרות, בתוך הארגון לבין עצמו. במאמר זה ננסה להציג תזה שגורסת כי עולם תוכן של משא ומתן פנים ארגוני (למול עובדים, עמיתים, הנהלה וכדומה) דורשת סט שונה של כלים וטכניקות מאשר תהליכי משא ומתן למול לקוחות, ספקים, מתחרים, משרדי ממשלה ועוד. נציג ארגז כלים שמיועדים לניהול משא ומתן בתוך הארגון פנימה. מדובר יהיה בארגז כלים של טקטיקות, טכניקות, גישות, מיומנויות, רעיונות ומודעות – וכל זה על מנת לשפר את המשא ומתן הפנים ארגוני. לעיתים, יתכנו מצבים בהם "הונאה" אפשרית למול חוץ לארגון בעוד שהארגון לא סובלני בשום פנים ואופן להונאה פנימית במהלך משא ומתן פנים ארגוני. כלומר, ייתכנו מצבים בהם הארגון מעודד סוג זה או אחר של הונאה או רמיה במהלך משאים ומתנים שעורכים העובדים שלו למול גורמים חוץ ארגוניים, אבל דורש בצורה ברורה ומפורשת דיווחי אמת, אי עיגול פינות ומידע אמיתי בזמן אמת – מאותם עובדים ומנהלים, באינטראקציות פנים ארגוניות.

תזה אחת חשוב מאוד היא כן משותפת גם למשא ומתן פנים ארגוני וגם למשא ומתן חיצוני – הצורך להתאים את הטכניקות, טקטיקות, גישות,

אסטרטגיות של המשא ומתן, למשתתפים, לאירוע וכמובן למול הצד השני השותף למשא ומתן. עצם העובדה שאדם שעוסק במשא ומתן למול משרד ממשלתי חייב להשתמש בכלי משא ומתן שונים כאשר הוא בא לערוך משאים ומתנים פנים ארגוניים, מהווה אינדיקציה כי הוא מודע, יודע ומכיר את הצורך בשינויים אלו. אותו אדם, במקביל לדיאלוגים החיצוניים ינהל דיאלוגים פנים ארגוניים. במקביל לניהול קונפליקטים למול גורמי חוץ, עליו יהיה לנהל משאים ומתנים פנים ארגוניים.

האנרגיות שגוזלות המשא ומתן הפנים ארגוני

קשה מספיק לנהל משא ומתן למול הלקוחות ולכן קשה יהיה לדרוש מאותו אדם להשקיע אנרגיות גם במשא ומתן הפנים ארגוני. לעיתים מוצא את עצמו מנהל המשא ומתן החיצוני של החברה בדיאלוגים מורכבים מאוד למול ספקים. עליו לתאם מועדים, לשנות תאריכים, לבחון שוב ושוב את העלויות ובנוסף עליו לוודא כי איכות המוצרים המגיעים מספק זה היא ברמה הגבוהה ביותר. מדובר בעבודת משא ומתן עתירת אנרגיות. ובמקביל, עליו לנהל משא ומתן עם הלקוחות הפנים ארגוניים שלו. כל שינוי שלהם בבקשות שלהם או במועדים או בסוג המוצר יגרור את הנושא ונותן למספר רב של שיחות טלפון ומיילים.

רואה חשבון של חברה שבא לנהל משא ומתן עם פקיד שומה, מוצא את עצמו מכין את החומרים, לומד שוב ושוב את החוק ואז יוצא לניהול המשא ומתן. עם שובו לחברה הוא עלול למצוא את עצמו מוציא את אותן אנרגיות שהוציא על פקיד השומה, מבזבז על הארגון עצמו. נציג מכירות שעומד למול לקוח והלקוח דורש מספר גדול של דרישות, עלול למצוא את עצמו משקיע זמן ושעות רבות על משא ומתן פנים ארגוני – עד שכמעט נראה כי הארגון עצמו לא כל כך אוהב את הרעיון לבצע מכירה. נדמה כי ייתכן שהלקוח "מציק" לחברה. איש המכירות במקום להשקיע זמן במכירות ללקוחות חדשים או ללקוח זה, מוצא את עצמו מוטרד עד מאוד ועייף פיזית ונפשית מהארגון ששלח אותו לבצע את תהליך המכירה בפועל.

איש מכירות שמוצא את עצמו מטורטר על ידי לקוח שמשנה את דעותיו מדי פעם, ישקיע שעות עבודה רבות בתוך הארגון על מנת לעמוד בדרישות הלקוח. לא רק שעות עבודה רבות אלא גם אותו ארגון עצמו, זה ששלח אותו לבצע מכירה, לא מבין תמיד כי כל בקשה שאיש המכירות מציג

בפני הארגון זה בקשה של הלקוח – ולא גחמה של נציג המכירות. וכך, במקום לצעוק ולזעום על הלקוח שמשנה את דעתו, הכעס יוצא על נציג המכירות מייצג את הלקוח כלפי הארגון.

קיימות דוגמאות למשאים ומתנים פנים ארגוניים שגוזלים זמן יקר ערך מאנשי המו"מ החיצוניים או כמות אנרגיות לא תאומן – מאותם אנשים בדיוק. כך, בירוקרטיה פנים ארגונית, נהלים, הררי טפסים וחתימות יכולות לגרום לשחיקה של נציג החברה במשא ומתן החיצוני, בגלל משא ומתן פנים ארגוני. חוקים, רגולציה, חוסר עמידה בלוחות זמני פנים ארגוניים, אי הקשבה, מרדנות – כל אלו עלולים לגרום לאותו נושא ונותן, להשקעה חסרת פרופורציה של זמן ואנרגיות בתוך הארגון, וזאת על מנת להשיג את התוצאות המצופות ממנו, למול גורמי החוץ.

דוגמא קלאסית פשוטה ביותר היא באירוע בו נציג שירות לקוחות מבקש ממערך הייצור לבצע שינויים בהתאם לבקשת לקוח. הלקוח, שינה את הדרישות שלו ובהתאמה את המוצר שהזמין. הבקשה מועברת בצורה הנכונה, בלי שום תקלות – שלושה שבועות לאחר מכן הלקוח מקבל שוב את המוצר המקורי, את זה שהיה אמור לעבור את השינויים. אבל, השינויים לא בוצעו כפי שביקש הלקוח, וכפי שביקש נציג הלקוח בארגון – נציג השירות. כמובן שמתפתח מהר מאוד דיאלוג גם עם הלקוח שכועס מאוד (ובצדק) וגם עם מערך הייצור שכועס על זה שלא ציינו בפניו את השינויים בצורה ספציפית וגם נציג השירות כועס שמערך השירות לא הקשיב לו עד הסוף לבקשת הלקוח. כעת, נכנס האגו (המפורסם כל כך) של מנהל הייצור והוא עצמו מערים קשיים על הבקשות של השירות לקדם את הייצור המחודש של הלקוח עם המוצרים שביקש, לאחר השינויים.

במהלך הסדנאות שאנו עורכים בנושא ניהול משא ומתן מציינים מספר רב מאוד של משתתפים כי הם יודעים בצורה וודאית, מוחלטת וחד משמעית כי הזמן והכוחות שנדרשים מהם למול גורמים חוץ ארגוניים, הם כעין וכאפס למול משאים ומתנים פנים ארגוניים. הם מודעים לכך, הם מקצים לכך משאבים (לפעמים תוך הפטרת רטינה בדרגה נמוכה או גבוהה) של זמן ואנרגיות אישיות שלהם.

והערה אחת קטנה לגבי האנרגיות. לא ניתן לנהל משא ומתן בלי משא ומתן פנים ארגוני. כל הניסיונות בעבר לייצר מערכת שתדע לנהל משא ומתן חיצוני בלי אירועי משא ומתן פנים ארגוניים נכשלו. תמיד, תמיד תמיד יהיו לנושאים ולנותנים החיצוניים, אירועי משא ומתן פנים ארגוניים.

המשמעות היא כי על הנושא ונותן שפועל מחוץ לכותלי הארגון (איש רכש, מנהל מכירות, יועץ משפטי, מנכ"ל, סמנכ"ל כספים) לקחת בחשבון בחישובי האנרגיה שהם מוציאים על אירוע בדיד של משא ומתן – גם את המשא ומתן הפנימי שייתקשר אליו.

דוגמאות למשאים ומתנים פנים ארגוניים

חשוב להבין על מה מדובר כאשר דנים במושג משא ומתן פנים ארגוני. עקרונית, משא ומתן פנים ארגוני מוגדר בצורה של אירוע בו אין הסכמה בין גורמים שעובדים באותו ארגון או עבור אינטרסים זהים. לעיתים מדובה יהיה בכעסים שאין בינם לבין המשא ומתן המקורי דבר ולא חצי דבר ולעיתים יהיה מחלוקת על משאבים ארגוניים ולעיתים חילוקי דעות עקרוניים על מהות או אסטרטגיה.

כך, איש מכירות שמבקש שיחידת הייצור תקדם את התפ"י של הלקוח שלו; נציג שירות לקוחות שמבקש הנחה נוספת עבור לקוח שלו; מנהל שמבקש מהעובדים שלו להוריד 10% משכרם במקום פיטורי שלושה עובדים; ראש צוות שמבקש מעובד שיסיים שלוש שעות מאחור יותר משעת הסיום המתוכננת; מנהל עבודה של אתר בניה שמבקש תוספת עובדים ממנהלי החברה; מנהל שמבקש מעמית לעבודה השאלה של עובד לפרוייקט ארוך מועד; שינויים בתכנון פיזי וארגוני כתוצאה מדרישות של מכבי אש או של משטרה ועוד.

אחת השאלות שעולות בכל אירוע של משא ומתן – האם יהיה לאחר מכן לאחד הצדדים או לשניהם, צורך במשא ומתן פנימי. התשובה היא כן. כמעט ולא יהיה משא ומתן שלא יידרש לאחר מכן למשא ומתן פנים ארגוני. אגב, גם אירועי מיקוח "פשוטים" ובסיסיים לכאורה, יכולים לגרור לאחר מכן משאים ומתנים פנים ארגוניים. לבטח, כאשר יהיה מדובר באירועי משא ומתן מורכבים ומסובכים שנמשכים זמן רב – יתכנו מצבים שלמול כל שיחת משא ומתן אחת למול גורמים חיצוניים, יתנהלו משאים ומתנים פנים ארגוניים רבים. חלקם קטנים פחות וחלקם מהותיים יותר. אבל, וזאת המסקנה המרכזית המתבקשת – למרבית אירועי המשא ומתן יתלוו אירועי משא ומתן פנים ארגונים שנועדו להשלמה, עדכונים, הערכות, קבלת אישורים, הוספת סמכויות וכדומה.

י"חודיות המשא ומתן הפנים ארגוני

כאשר מדברים על הנושא של הייחודיות של משא ומתן פנים ארגוני למול משא ומתן חיצוני, יש מספר גורמים שמייחדים את הדיונים והשיחות שיש בתוך החברה, בתוך הארגון למול דיונים על פתרון קונפליקטים למול ספקים ולמול לקוחות. עיקרי השונות הם:

1. **צריך להמשיך לעבוד עם אנשים אלו:** חלק ממשאים ומתנים מסתיים כאשר הדיונים נגמרים ובזה הצדדים מסיימים את תפקידם. במשאים ומתנים פנים ארגוניים יהיה צורך להמשיך לעבוד עם אותם אנשים גם על פרויקטים נוספים ועל על נושאים חדשים ולקיים פגישות עבודה ודיונים טלפוניים על קונפליקטים חדשים שיצופו בעתיד.
2. **הונאות ייתגלו מאוד מהר:** בעוד שבעולם התוכן של ניהול משא ומתן, ניתן להשתמש בהונאות – במשא ומתן פנימי הדבר יכול להיות הרבה יותר בעייתי. בעיקר לנוכח העובדה כי הונאה במו"מ פנימי – תתגלה מאוד מהר. בנוסף לכך – לא כל המנהלים יסכימו לכך שהעובדים שלהם ישקרו וירמו עמיתים שלהם, במחלקות אחרות. וכמובן, אם מנהלים מסרבים לחלוטין לשימוש בטכניקות של הונאה – הרי שהדבר תקף גם במשא ומתן פנים ארגוני.
3. **פוגשים אנשים אלו גם בחדר אוכל:** גם נושא של "חדר האוכל" מהווה שינוי לא קטן בכלל למול משאים ומתנים חיצוניים. את העמיתים לעבודה פוגשים לא רק בפרויקטים נוספים אלא גם בחדר האוכל של המשרד, גם בפינת הקפה, ביום העיון המשותף ואפילו בנסיעה ליום כיף בצפון. אלו אותם אנשים שמיידי לאחר סוף הויכוח, העימות או הכעסים, ממשיכים להיות חברים שלהם גם ליד מכונת האספרסו המשותפת לכל מנהלי ועובדי החברה.
4. **מקבלים שכר מאותו גורם:** במשא ומתן פנימי דנים למול אדם שיש למולו חילוקי דעות אבל שני הצדדים מקבלים כסף / שכר מאותו גורם. בעצם יש לכל הצדדים (או אמור להיות לכל הצדדים) סוג של אינטרס "על"י זהה לכולם. תיאורטית לא היו אמורים להיות חילוקי דעות בין אנשים שמקבלים שכר מאותו גורם ועובדים באותו ארגון. בפועל, העובדה שלכולם יש אינטרס על משותף, לא מורידה דבר מעוצמת מחלוקות פנים ארגוניות בתוך מפעל או בתוך חברה.

טכניקות שגויות במשא ומתן פנים ארגוני

ישנם, כמעט בכל משא ומתן, טקטיקות שמיועדות לפעול למול הצד השני למשא ומתן. גם במשא ומתן פנים ארגוני וגם בחיצוני למול גורמים שלא עובדים בארגון. כאשר דנים בטכניקות וטקטיקות פנים ארגוניות יש צורך להוציא מתוך הרשימה, מספר טקטיקות שעלולות להיות מאוד לא נכונות במשא ומתן פנים ארגוני.

1. **רמייה:** רמאות או הונאה פשוטה, מול הצד השני עלולה להיות בעייתית מאוד כאשר דנים במשא ומתן פנים ארגוני. היא לא הוגנת, לא הגיונית והחלק המורכב ביותר בה שהיא עוד יכולה לצוף ולעלות. יש בעיה אתית אמיתית לרמות בכלל במשא ומתן, ולרמות בעיקר במשאים ומתנים פנים ארגוניים.
2. **אי אמירת כל האמת:** בדומה להונאה, גם מצב בו במהלך קונפליקט לא מגלים לצד השני את כל האמת, יכולה להיות בעייתית במשא ומתן פנים ארגוני. הבעיה האתית של לא לחשוף את כל האמת במשאים ומתנים פנימיים, הרבה יותר מורכבת מאשר הבעיה הפשוטה הזאת באירועי משא ומתן חוץ ארגוניים.
3. **ניסיון ליצור מצגי שווא:** טקטיקה שגויה וגרועה בניהול משא ומתן תהיה ליצור מצג שווא פנים ארגוני. המשמעות של יצירת מצג שווא בתוך הארגון יכול להיות גם הגזמה אבל לא רק. הפחדה על אירועים קשים שיתרחשו, העצמה של דרישות של לקוחות, מתן פרשנות עוצמתית להערות של גורמים חיצוניים ועוד.
4. **הגזמה:** גם ה"הגזמה" יכולה להיות טקטיקה טובה בניהול משא ומתן חיצוני אבל בתוך הארגון היא מאוד בעייתית. יכול להיות שבתוך תהליך משא ומתן שהוא לא בתוך הארגון פנימה, להגזמה יש מקום של כבוד. ברם, ברגע שמגיעים לתוך הבנין שבו כולם עובדים, ומנהלים משא ומתן עם עמיתים, קולגות, מנהלים, כפיפים, הנהלה – להגזמה יש מקום הרבה יותר נמוך. מקום בעל חשיבות נמוכה הרבה יותר. ואולי, אולי – אפילו היא מיותרת למשא ומתן פנימי.
5. **הונאה אמיתית:** לבטח, אם הגזמה היא שגויה ואפילו אי אמירת כל האמת יכולה להיות בעייתית, שהונאה אמיתית היא כלי שגוי בהחלט בכל הקשור לניהול משא ומתן פנים ארגוני. הונאה בתוך הארגון

- שקולה לגניבה. הונאה שמבוצעת על ידי עובד למול מנהליו או עמיתיו העובדים, זהה לגניבת מוצרים או פטנטים של החברה על ידי אותו מעביד. גם אם העובד ביצע הונאה זאת בשם איזשהו צדק לא ברור, על מנת לקדם פרויקט חשוב, על מנת לסייע ללקוח או מכל סיבה אחרת – הדבר אסור.
6. **הפחדת יתר:** גישה זאת שגויה מייסודה בניהול קונפליקטים פנים ארגוניים מאחר וממשיכים לעבוד עם אותו גורם שמנהלים למולו משא ומתן, גם בהמשך העבודה השוטפת. גם אם טכניקה זאת של הפחדה יעילה מאוד בדיונים חוץ ארגוניים ובמהלך ניהול משא ומתן בין הארגון לבין לקוחות, ספקים, משרדי ממשלה וכדומה – הפחדת יתר שגויה בכל הקשור לניהול משא ומתן פנים ארגוני.
7. **העלמת מידע חיוני:** למידע חיוני יש לעיתים משמעות קריטית על קבלת החלטות במשא ומתן. זאת שגיאה חמורה להעלים משותף למשא ומתן (גם אם הוא הצד השני לדיון או הצד השני לחילוקי הדעות) מידע קריטי.
8. **זלזול באינטרסים של הצד השני:** נכונה היא העובדה כי משא ומתן פנים ארגוני הוא דיונים וניהול קונפליקטים בין אנשים שיש להם אינטרס על אחד משותף. ברם, עדיין לכל צד יש את האינטרסים שלו. במשא ומתן פנים ארגוני אי אפשר, פשוט אי אפשר לזלזל באינטרסים של הצד השני.

המלצות אופרטיביות

1. **קביעת מדיניות ברורה על טקטיקות מאושרות:** על החברה לקבל החלטה מהן הטקטיקות שאנשי הארגון יכולים לפעול בהן. בצורה גלויה הארגון מקבל החלטה מהן טקטיקות שנכון לפעול בתוכו למול עמיתים, מנהלים, חברים לעבודה ועובדים.
2. **קביעת מדיניות ברורה על טקטיקות לא מאושרות:** על הארגון להחליט מהן הגישות האסורות בניהול משא ומתן פנים ארגוני. בדיוק כפי שהוצג בסעיף הקודם, גם כאן יש צורך לקבע את המשתנים – מה אסור לעשות בין הצוות לבין עצמו. אילו טקטיקות משא ומתן ייחשבו בתור שגויות ופוגעות.

3. **שפת משא ומתן אחידה:** שפת המשא ומתן בתוך הארגון צריכה להיות אחידה. גם כאשר המנהלים מנהלים משא ומתן למול העובדים בתוך החברה וגם כאשר העובדים מנהלים משא ומתן פנים ארגוני בתוך החברה – שפת המשא ומתן צריכה להיות זהה. הסמן הימיני זהה בכל המקרים.
4. **כל משא ומתן פנים ארגוני הוא ראי של משא ומתן חיצוני:** בכל אירוע של משא ומתן פנים ארגוני יש צורך לשקף בצורה מוחשית ככל שניתן את הממשקים של המשא ומתן הפתוח, החוץ ארגוני. חלק גדול של המשאים ומתנים הפנים ארגוניים הם תולדה של צרכי המשא ומתן החיצוני, ולכן כדאי מאוד לחשוב על דרכים לשקף, בצורה של ראי, את המו"מ החיצוני, בתהליך המו"מ הפנימי. ברם, למרות שכל אירוע של משא ומתן פנימי משקף משא ומתן חיצוני, עדיין יש כללים ותרבות ארגוני שונה.
5. **החלטה על דרגי גיור למשא ומתן חיצוני למול הפנימי:** כמו שהצגנו בסעיף הקודם, הכי משאים ומתנים פנים ארגוניים הם ראי של המשא ומתן החיצוני. גם כאן, בסעיף זה יהיה צורך להחליט על הדרכים הנכונות בהם מגיירים את המשא ומתן החיצוני לטובת הפנימי. דרכים שבהם ניתן לשקף כלפי פנים את מה שקרה בחוץ, להמיר את המילים או את המעשים שהיו בחוץ לשפת הארגון ולא פחות חשוב, לבצע תרגום של המשא ומתן שקרה בחוץ, למשא ומתן הפנים ארגוני.

גם לצד השני יש משא ומתן פנים ארגוני

זה המקום להזכיר כי לצד השני למשא ומתן, בדיוק כמו לצד שלנו, יש משא ומתן פנים ארגוני. יש אנשים שמופתעים בכל פעם מחדש לגלות כי בכל הארגונים יש משאים ומתנים פנים ארגוניים (מתישים יותר או מתישים פחות) אבל הם קיימים. והם קיימים גם בצד השני שמולו אנו עורכים את המשא ומתן. קיימת הנחת ייסוד בסיסית – אם צד א' של המשא ומתן מקיים במקביל לדיונים עם צד ב' משאים ומתנים עם ההנהלה שלו או עם הדירקטוריון שלו או עם היועצים שלו, כך בדיוק קורה גם לצד ב'. אם צד א'

מסיים את המשא ומתן עם צד ב' כך שהוא נכנס למנכ"ל, יש הנחה יסודית במשא ומתן – גם צד ב' עושה אותו דבר בדיוק כעת.

מתי צריך לקחת בחשבון בתהליך של משא ומתן את האמירה כי לצד השני יש משא ומתן פנים ארגוני? דוגמאות לכך יכולות ויתור מהיר מדי על מועד אספקה מצד ספק (בלי לתת לו שהות מתאימה אמיתית לבדוק האם הוא באמת ובתמים יוכל לעמוד בלוח הזמנים החדש); קבלת מחיר נמוך מאוד לאחר ויתור על דרישה מסויימת מצידו של יצרן (בלי לבדוק האם העדר פונקציה זאת עליה ויתרנו היא אפשרית לעמידה בלוח הזמנים); קבלת אישור של עורך דין לגבי ויתור מאוד כבד שהוא יידרש לשיחה עם הלקוח שלו, טרם ביצוע העסקה בפועל.

בכל המשאים ומתנים שנסקרו כאן, ויש עוד רבים אחרים, מתקיים אצל הצד השני למשא ומתן - משא ומתן פנימי. ועל הצד שאנחנו מצויים בו, לקחת את זה בחשבון.

תרגום המו"מ הפנימי לחיצוני – וגם להיפך

תפקידו של נושא ונותן, מעבר למשא ומתן הישיר שעליו לקיים, הוא לדעת לתרגם את המשא ומתן החיצוני לפנימי ואת הפנימי לחיצוני. לא תמיד תרגום זה הוא חד וברור ולעיתים יש צורך לתרגם את המשאים ומתנים על רקע תרבותי, ולא על רקע מילולי. כאשר, כמו באחת הדוגמאות הקודמות, הייצור שגה בתהליך הביצוע והמוצרים הגיעו פגומים ללקוח, יש לבצע תרגום של המשא ומתן החיצוני לפנימי וגם להפך.

לקוח שכועס מאוד על מוצרים שגויים שסופקו לו מעמיד את נציג השירות ללקוח בעמדת מיקוח ומשא ומתן על תשלום בגין האספקה הפגומה ועל מועד ביצוע מחודש. לא תמיד הוא יודע לבצע תרגום נכון של המשא ומתן החיצוני לדיאלוגים פנים ארגוניים בתוך החברה, בבואו לנהל משא ומתן פנים ארגוני. כך, איום של הלקוח כי יסיים את פעילותו העסקית עמם, לא תמיד יתורגם מילה במילה למול מערך הייצור. גם המילים המדוייקות שנאמרו בחדרי חדרים בין מנהל התפ"י, מנהל הייצור ונציג השירות של אותו לקוח בארגון, לא צריכות להיות מועברות במלואן ללקוח.

תרגום זה של משא ומתן חיצוני לפנימי ומו"מ פנימי לחיצוני, זאת לעיתים אמנות. היכולת של איש המכירות להמיר שפה בוטה של לקוח שכועס מאוד על מערך האספקה היא לא פשוטה. היכולת של מנהל רכש

לשפר את יכולת הכספית תוך משא ומתן פנים ארגוני למול סמנכ"ל הכספים, היא אמנות של ממש. ואת זה צריך לדעת לעשות. להמיר, לגייר לתרגם את השפה בה השתמש הגורם החוץ ארגוני, בהגיע אירוע זה לתהליך המדהים של משא ומתן פנים ארגוני.

לעיתים יש צורך לבצע תהליך אחד מעל התרגום והוא "גיור" המשא ומתן. המשמעות של תרגום היא מאוד ברורה אבל הכוונה בגיור המשא ומתן הרבה יותר מורכבת. פערי תרבויות יכולים להיות נחלתם של ארגונים ועסקים רבים. ייתכן אירוע בו משא ומתן שמתנהל למול "אנשים פשוטים" שלא בקיאים ברזי המשא ומתן – יידרש להיות מתורגם לתרבות ארגונית של חברת היי-טק בין לאומית. במקרים אלו, אין די בתרגום אלא נדרש גיור. המשמעות של גיור היא המרה (דו כיוונית) של התרגום המילולי גם לרוח הדברים, לתרבות, להיגדים ארגוניים, לשפת האנשים. התפקיד של המגייר הוא לקחת אירוע שהיה במשא ומתן החיצוני (עם ספק, לדוגמא) ולהעביר אותו בצורה בה במשא ומתן פנימי, יועבר המסר, עוצמת המסר, כיוון הבקשה וכדומה – וזאת מבלי לפגוע בנוכחים (מקרב מנהלי או עובדי הארגון). בלי לפגוע בהם אבל עדיין עם להעביר להם את המסר המרכזי הישיר.

סיכום המשא ומתן הפנים ארגוני

כמעט כל נושא ונותן, מוצא את עצמו בנוסף למשא ומתן שהוא עורך, גם בדיאלוגים או קונפליקטים פנים ארגוניים. ישנם ארגונים שהתמחו בלסייע לנושאים ולנותנים שעובדים למול החוץ, לקיים משאים ומתנים פנים ארגוניים קלים ופשוטים. קיימים, מצד שני, ארגונים שבכל פעם בו עולה קונפליקט פנים ארגוני, הם פועלים על מישורים רגשיים, אנרגטיים שליליים ואפילו על בסיס אישי נגד אותם אנשים או מנהלים שנמצאים בחוד המשא ומתן.

ליכולת לנהל משא ומתן פנים ארגוני יש משמעות עצומה כאשר התוצאה הנדרשת היא משא ומתן חוץ ארגוני. לעיתים קרובות, עצם היכולת לספק את מה שנקבע במשא ומתן החיצוני (או אפילו לעצם ההבטחה במשא ומתן החיצוני לאספקה זאת) תלויים בקשר ישיר ביכולת לנהל משא ומתן פנימי עם המערכות המשלימות, מבצעות, מנהלות או פנים ארגוניות.

על מנהלי משא ומתן חיצוניים שנדרשים לאירועי משא ומתן פנים ארגוניים, לדעת להמיר את הדברים שנאמרו בחוץ, מחוץ לחברה, לשפה שמקובלת על הארגון לניהול משא ומתן פנימי. המרה זאת היא חשובה, ולעיתים אף קריטית – על מנת להצליח במשא ומתן הנדרש מחוץ לכותלי הארגון.

תקשורת בין אישית במהלך משא ומתן

כל מפגש בין אדם לאדם מפעיל את המנגנון של יחסי האנוש בין האנשים. מערכת יחסי אנוש ותקשורת בין אישית מופעלת גם כאשר בן אדם נפגש עם נציג של ארגון או עם נציג של המדינה. בכל מקום בו יש מפגש של אנשים, בני אדם – יש תקשורת בין אישית. תמיד, ללא יוצא מהכלל. גם בכתובה, דיבור, מייל, צאט, מסמכים, פקסים, מפגשים – יש יחסי אנוש. ישנו מנגנון של תקשורת בין אישית שמתקיימת.

עד כמה מושפע תהליך המשא ומתן מהתקשורת הבין אישית שבין המשתתפים בדיונים? ישנם מספר יועצים לעולם התוכן של משא ומתן שטוענים כי ליחסי האנוש שמתקיימים במהלך הדיונים, הפגישות והפגישות הלא פורמאליות בין הצדדים – יש השפעה קריטית וגורפת על התוצאה הסופית. אלו מקרב היועצים שהסכימו לנקוב בשיעור ההשפעה של יחסי האנוש במהלך המשא ומתן, נתנו תוצאות ששיעורן נע בין שליש לשני שליש מסך התוצאה הסופית. כלומר, אלו שחושבים שיש ליחסי אנוש קשר לתוצאה, משייכים בין שליש לשני שלישים מתוצאת המשא ומתן, לתקשורת הבין אישית.

מה פועל במשא ומתן

נתחיל דווקא עם הסתייגות. אמנם הכותרת שואלת מה פועל היטב אבל עדיין יש מקום להפעיל שיקול דעת. יתכנו מצבים בהם התעניינות בצד השני תוביל את הצדדים ואת המשא ומתן לקטסטרופה. במקביל לכך, ישנם אירועי משא ומתן בהם האמפטיה מיותרת לחלוטין. ההמלצה הטובה ביותר היא לבדוק את כל הכלים ואת כל האפשרויות ולהתאים אותם לאירוע המשא ומתן שעומדים לנהל.

כלומר, מה שפועל במערכות יחסים במהלך המשא ומתן זה מה שמתאים ומה שנכון לאירוע, לאנשים, לתרבות הארגונית, למטרה לסביבה בה מתנהל המשא ומתן וכדומה. אם ישנם מצבים בהם צריך להקצין תגובות רגשיות למול הצד השני אז כך צריך לעשות. אם יש מצבים בהם יש להפוך כל ויתור לאירוע שדורש לשכב על הגדר עבור הצד השני – אז זאת הפעולה הנכונה. ואם יש מצבים בהם התעלמות מבקשות או מהצרכים של השותף למשא ומתן הם האירועים הנכונים – כך יש לעשות.

מאחר ויש שונות בתהליכי משא ומתן שונים ומגוונים (קניה, מכירה, שירות, שימור, פיצוי, גבייה ועוד ועוד) – יש צורך להתאים בדיוק את התקשורת הבין אישית, ורק לאחר מכן להפעיל אותה. להתאים אותה היטב ורק אז ל"ייצר" אותה. יש אירועים בהם זה לא מנומס שלא להציע לאורח שבה לנהל איתך ואצלך משא ומתן, כוס קפה או תה. יש אירועי משא ומתן שבהם זאת תהיה שגיאה טקטיקת להציע שתיה חמה או קרה לאותו אורח. הכל תלוי מצב, תלוי אירוע, תלוי אווירה או תוצאה נדרשת.

הרעיון המסדר כאן צריך להיות לא ניהול מערכות יחסים רגשיות על בסיס אזור הנוחות של האדם שמנהל את המשא ומתן, אלא על בסיס של מה שנכון לעשות על מנת להשיג את התוצאה הטובה ביותר. השיקול של עצם יכולתו הרגשית של המשתתף לגלות אמפטיה, לא נכונה. הרעיון להיות אגרסיבי רק כי נציג המשא ומתן הוא אגרסיבי – גם הוא שגוי. הרעיון המסדר המרכזי הוא אם יש צורך באמפטיה כדי להשיג את המטרה, נציג המשא ומתן יבצע אמפטיה. אם נכון לגלות סולידריות עם הצד השני – זה יבוצע ללא קשר לעד כמה מבצע טכניקה זאת מאמין בה והיה מפעיל אותה ללא כפייה של ראש הצוות שלו.

נקודה נוספת חשובה מאוד – יחסי אנוש ותקשורת בין אישית צריכים להיות מותאמים לאדם, לצד השני למשא ומתן, לאירוע, לתנאי בשטח, לעוצמות הכח, לנפח הזמן שיכול להיות מוקדש למשא ומתן. מה שמשא ומתן ל יכול "לסבול" זה תקשורת בין אישית שמופעלת על בסיס הנוחות של האדם שמפעיל אותה, ללא קשר למשתנים נסיבתיים אחרים. במילים אחרות אפשר להגיד כי אם יש נושא ונותן שהוא מאוד חברותי ומאוד ידידותי, עליו להיות מוכן בתוך שניה לשנות את ההרגל הזה שלו אם ייקלע למשא ומתן בו זה רע. אם הוא מוצא את עצמו ממשיך להיות חברותי וידידותי למול נושא ונותן שתופס את זה כחולשה או כחוסר יכולת לנהל משא ומתן, המשמעות היא כי הטקטיקה הזאת יצרה הפסד. יחסי אנוש ותקשורת בין אישית צריכים להיות מותאמים לאיש המשא ומתן אבל לגורמים רבים נוספים. הנוחות של השימוש ביחסי אנוש, צריכה להיות מרכיב אחד מתוך אחדים ולא המרכיב היחיד הקובע.

גם דוגמאות הפוכות יכולות להיות להתרחש. נושא ונותן ששונא בני אדם, שונא קונפליקטים ולא אוהב לראות את הצד השני "עין בעין" שיימצא את עצמו מחוייב לעשות כן. המושג מחוייב הוא מאוד פשוט – הישארות הנושא ונותן באזור הנוחות של "העדר מגע רגשי" יגרום לו להפסדים. רק

כניסה ליחסי אנוש מקסימים ומדהימים יכולים להוציא תוצאה מעולה – אבל אם לאותו אדם אין כלל יכולות אלו ובנוסף הוא לא מעוניין ליצור מערכות יחסים עם הצד השני, הוא ייכשל. אזור הנוחות של הנושא ונותן, בכל הקשור למערכות יחסים, עלולות להוביל לתוצאה גרועה – פשוט כי אזור הנוחות הוא ממש לא בהכרח גם האזור הנכון. ובעצם, אם הקשבה זה כלי מרכזי במשא ומתן בתקשורת בין אישית, אז צריך להפעיל אותה במקומות הנכונים. אם אמפטיה היא מפתח למשא ומתן ספציפי, צריכים להיות ערוכים להפעיל כלי זה. אם יצירת דיאלוגים המלווים בהומור הם תקשורת בין אישית טובה – צריך לדעת להפעיל את זה במקומות הנכונים. וגם בצד השני של זלזול בזולת או ביטול רגשות – שנחשבים שליליים, צריך לדעת להפעיל באירוע הנכון, בתזמון הנכון, במינון הנכון.

יחסי אנוש - הקנס והפרס

עסקנו במה פועל ביחסי אנוש וכעת המקום לדון בשאלת הקנס פרס. מי שלא ידע להפעיל את הטכניקה הנכונה על האדם הנכון בסיטואציה הנכונה, ייפגע כי לא יצליח במשימת המשא ומתן. ננסה לתת דוגמא של השפלה, במהלך משא ומתן. מי שישפיל את הצד השני במשא ומתן בין שווים או במהלך משא ומתן בו יש צורך לגשר על פני פערים גדולים של חוסר אמון בין הצדדים יקבל את הקנס. הצד השני לא ירצה להמשיך את הדיאלוג למולו. מי שיחמיא לצד השני, באותה סיטואציה בדיוק, יקבל לזכותו נקודות רבות שיכולות לסייע לו במהלך המשא ומתן. קנס מאוד רציני על יחסי אנוש שגויים יכול להיות אמנם "ניקוד" נמוך יותר למול הצד שחטא בחטא יוהרה או חוסר הבנת הזולת. ברם, לעיתים התוצאה הרבה יותר חמורה. שיחת טלפון שמגיעה למפעל תעשייתי קטן במרכז הארץ נענית על ידי פקידת מכירות של המפעל. היא עונה לטלפון ובצד השני של הקו קניין. הקניין מבקש לדבר עם אדם רציני בלבד, מי שמבין בתהליך הייצור. רצוי, כך הוא מבקש, לדבר עם גבר. הפגיעה הנפשית שהיא חווה הופכת להיות לקשה מנשוא עבורה. היא מעבירה את השיחה לגורם המטפל לא לפני שהיא מוכיחה ומלמדת ומחנכת את הלקוח ומטיפה לו מוסר. זאת היתה הפעם האחרונה שהוא רצה לדבר עם אותו מפעל על עסקה של שבעים אלף שקלים. את העסקה הוא ביצע עם גורם אחר בחברה אחרת.

הקנס על יחסי אנוש גרועים יכול להיות גבוה – עד כדי ניתוק ועצירה מוחלטת של הדיאלוג.

ומהו הפרס הטמון במערכות יחסים מעולות במהלך משא ומתן?

אנחנו סבורים כי מערכות יחסים תקינות, חכמות, הגיוניות וכאלו שמותאמות באופן מדויק לאירוע ולאנשים בתוך האירוע של המשא ומתן – טומנות בחובן שיפור משמעותי של תוצאת המשא ומתן. כאשר צדדים למשא ומתן על מכירת מטהר אוויר למקלט ישבו לפגישה האחרונה, זה היה נראה כמו פגישת חברים ומכרים ותיקים. שני נציגי החברה היו מעורכים בכל הניו-אנסים של דיירי הבית, הכירו את הדיירים בשם האישי, הכירו את הדוקטור בן ה-83 שאהב שמשתמשים בתואר זה לפני פניה אישית אליו. הם הכירו את הכלבה של השכנה העקשנית. גם כאשר הם דברו על הנושא הקריטי ביותר עבור הדיירים שהיה פריסת התשלומים (שם היה עיקר הפער המרכזי ביותר של המשא ומתן) הם עשו זאת מתוך אהבה לדיירים, מתוך כבוד רב לכל אחד שהביע התנגדות. ובסופו של דבר הושגה פשרה מדהימה. האם הם יכלו היו להשיג עסקה זאת בלי יחסי אנוש מדהימים? לא. אולי דוגמא נוספת. צוות אנשי משא ומתן עוברים הדרכה טכנית לקראת המשא ומתן תוך הבנה של צרכיו הטכניים של הלקוח, לימוד המוצרים של החברה על בוריים, איתור כשלים אצל מתחרים ועוד. אף מילה על יחסי אנוש, על תקשורת בין אישית ועל טקטיקות משא ומתן. תדריך מקדים דן שוב בנתונים טכניים וזה הכל. אחד המשתתפים מחליט כי יש צורך לשפר את כישורי המשא ומתן שלו ופותח אתר אינטרנט העוסק בתחום. הוא קורא בקשב רב על הצורך של מנהלי משא ומתן לשתוק. לסתום את הפה. להקשיב. לא לענות מייד אלא לשמוע עד תום את הלקוח. בנסיעה ללקוח צוות המשא ומתן שומע ממנו הרצאה על הקשבה. וכך הם מגיעים ללקוח. שומעים, רושמים, שואלים, כותבים, מקשיבים. לא מציגים שום דבר ולא אומרים כלום אלא מבקשים 48 שעות לחזור עם פתרון. הסיבה היחידה ששבוע לאחר מכן העסקה נסגרה היתה העובדה שצוות המשא ומתן פשוט שאל, חקר, דרש, למד, הכיר ואז ביצע מצגת. שאר החברות המתחרות (עוד שני צוותים ניסו את כוחם במכירה) הגיעו עם שחצנות. בלי רגע של הקשבה אמיתית וכנה לבקשות ולצרכים של הלקוח.

סיכום ההשפעה של יחסי אנוש על המשא ומתן

כמעט ולא ניתן לאתר כיום אירוע של משא ומתן בו לא היתה השפעה ליחסי האנוש בין הצדדים. גם אם קשה לשייך להם רוב מכריע בתוצאה הסופית או גם אם קיימות אסכולות שטוענות כי בלי יחסי אנוש אין הסכם – ברור דבר אחד לכולם. תקשורת בין אישית בין הצדדים משפיעה. גם אם הוויכוח יהיה על עשרים אחוז מתוך התוצאה וגם אם הוויכוח יהיה על רוב תוצאת המשא ומתן, ההשפעה קיימת ולעיתים היא ניכרת ביותר.

הדרך הטובה ביותר להוכיח שקיימת השפעה היא באמצעות שימוש במניפולציה שלילית. לקוח שנכנס לחנות נעליים ומוכן לשלם את המחיר המלא שדורש המוכר, בלי שום ויכוחים או משאים ומתנים. רק שיש לקונה זה בעיה אחת מרכזית – הוא מדבר בצורה מאוד לא נעימה על המוכר, אל המוכר ועל החנות ועל המותג שאותו הוא מתכוון לקנות. בדרך לקופה הוא מוסיף כמה מילים על המיקום הרע שבה נמצאת החנות ועל זה שאין חניה. האם תבוצע המכירה ללקוח זה? כנראה שלא. האם העובדה כי לקוח זה הוא בעל נכות רגשית משפיעה עליו בחיים במישורים נוספים ולא רק בעת רכישת נעליים – בהחלט שכן.

אזור הנוחות של נושא ונותן בעולם התקשורת הבין אישית, שפת הגוף ויחסי האנוש הם חשובים מאוד אבל הם יכולים להיות לא רלוונטיים כאשר דנים במשא ומתן. ישנם מצבים בהם אזור הנוחות הוא הנכון אבל מה שעלול להיות יותר מטריד – זה חוסר ההתאמה והעדר ההלימה שיש בין אזור הנוחות לבין התהליכים הנדרשים. אם נדרש יחסי אנוש חמים ואישיים הרי שמערכות יחסים קורקטיות הן שגויות. גם הן מגיעות בתור טקטיקה ולבטח אם הן מגיעות בתור חלק מכניסה לאזור הנוחות של נציג המשא ומתן.

אזור הנוחות בשפת הגוף, בטון הדיבור, באינטליגנציה הרגשית – עלול להיות מעולה למול אנשים שזאת השפה שלהם ועלול להיות לרועץ למול אנשים שעלולים להיפגע או להיעלב במהלך המשא ומתן. כלומר, ייתכנו מצבים בהם שינוי קטן של שפת הגוף וטון הדיבור, יוביל את המשא ומתן למקומות טובים הרבה יותר, בזכות הגמישות של הנושא ונותן. קשיחות בתקשורת הבין אישית, עלולה להיות לרועץ. עלולה לפגוע בתוצאות המשא ומתן.

נקודות מרכזיות לסיכום פרק זה:

- (1) כאשר שני אנשים או יותר נפגשים, הם משדרים וקולטים תקשורת בין אישית, שפת גוף, יחסי אנוש.
- (2) ליחסי אנוש טובים יש השפעה מדהימה על תוצאות משא ומתן.
- (3) ישנם אירועים בהם דווקא ליחסי אנוש גרועים, חוסר קומוניקציה למול הצד השני, העדר אמפטיה – יש השפעה חזקה יותר במשא ומתן.
- (4) יש להתאים את הטכניקות של התקשורת הבין אישית לא ליכולות של האדם שמנהל את המשא ומתן אלא לאירוע, לצד השני, לנסיבות, לבסיסי הכח שעומדים לרשותו.
- (5) כדאי מאוד לפתח מיומנויות של הקשבה לצד השני.
- (6) יש לבחון את האפשרות לדבר עם הצד השני באותה שפה, באותו מימד אנושי שהם מדברים.

משא ומתן חוזר למול משא ומתן חד פעמי

בפרק זה נבחן את הנושא של המשא ומתן בזווית מעניינת מאוד. נבחן איזה משמעות יש לתוצאה של משא ומתן חד פעמי לעומת המשמעות הקיימות כאשר המשא ומתן מבוצע מספר פעמים. בין אם מדובר באותם משתתפים באירועים שונים ובין אם מדובר באירועי משא ומתן חוזרים ושבים – הרי שיש צורך לבחון ולבדוק את ההשפעה של "חד פעמי" או "רב פעמי" על הטכניקות של המשא ומתן, על עמדות הפתיחה, על היכולת לבצע הונאה ועל טכניקות הסגירה של המשא ומתן. זאת ועוד. לכאורה, מאוד מובן שהטקטיקות והטכניקות משתנות בהתאם לאירועי חד או רב פעמי. בפועל, גם האסטרטגיות של המשא ומתן ותפיסת המשא ומתן הכוללת, עוברות שינוי אם יהיה מדובר באירוע חד פעמי למול משא ומתן שמראש יודע לצדדים כי הוא עומד להיות רב פעמי.

מאפייני משא ומתן חד פעמי

נבחן את המאפיינים הייעודיים וייחודיים למנהלי משאים ומתנים חד פעמיים:

1. **הצדדים לא ייפגשו יותר:** שני הצדדים (ברמה האישית, אנושית, שמות ספציפיים של האנשים שנמצאים במשא ומתן) למשא ומתן לא יראו אחד את השני יותר לעולם. המשמעות הנוספת היא כי הצדדים לא גרים ביחד באותו קיבוץ או חיים באותה סביבה חברתית או שיש להם קשרים חברתיים זהים שיגרמו להם להיפגש שוב בעתיד.
2. **לצדדים אין אינטרסים עתידיים משותפים:** לצדדים אין אינטרסים עתידיים משותפים לא בעתיד הקרוב ולא בעתיד הרחוק. לאחד יש אינטרסים בגידולי צנוניות בדרום הארץ ואילו השני עוסק במכירת גלשני רוח בטבריה. אין להם שום אינטרסים עתידיים שיכולים להיות משותפים.

3. **הסיכוי של הצדדים להיפגש שוב זניחים:** יכול להיות שהאנשים עצמם גרים בישובים מאוד רחוקים אחד מהשני אבל טכנית, הסיכוי שהם ייפגשו הוא נמוך. גם אם הם ייפגשו (ויכול להיות שהם לא יפגשו שוב) הם לבטח לא יהיו שוב עם אותו קונפליקט או עם אותו אירוע של משא ומתן בו הם מצויים כיום.
4. **הסיכויים של הצדדים להיפגש שוב על אותו שולחן משא ומתן באותם נושאים - אפסיים:** אפסיים הם הסיכויים כי שני האנשים הללו יראו או ייפגשו אחד את השני באותו מגרש משא ומתן בגין אותם נושאי משא ומתן. אין להם בעתיד, שום אינטרסים על מגרש זה או על נושאים אלו בעתיד.
5. **אין תלות בצדדים ליישום ההסכם או החוזה שייכרת בסופו של תהליך המשא ומתן:** הצדדים לא תלויים אחד בשני ביישום התוכנית. אין להם קשרי עבודה מאוחרים יותר שדורשים יישום של ההסכם או של החוזה¹. דוגמא לכך היא מנהלי משא ומתן על מוצר פשוט וקל שבסוף המשא ומתן עובר מהמוכר לקונה ובוה מסתיים הקשר בין הצדדים.
6. **אין הכרות מוקדמת עם הצד השני:** הצדדים לא מכירים אחד את השני ממקודם. אין להם עבר זהה בלימודים אקדמאיים ואין להם היסטוריה משותפת מצבא או תנועת נוער. אירועים אלו באים לידי ביטוי גם במשאים ומתנים קצרים יחסית, בהם אין מספר רב של פגישות שיגרמו לצדדים להכיר טוב יותר אחד את השני, אלא מדובר בפגישה אחת קצרה (יותר בכיוון של מיקוח, מאשר בכיוון המרכזי של ניהול משא ומתן).
7. **אין ניסיון בעבודה משותפת עם הצד השני:** בדומה לסעיף של ההכרות עם הצד השני, הרי שגם כאן יש אמית לאמיתה – אין

¹ נזכיר גישה בסיסי לניהול קונפליקט בנקודה זאת ממש (הוצע ע לידי מר אסף שני, שני גישור). קונפליקט הוגדר כי אירוע בו יש ניגוד אינטרסים או חוסר הסכמה בין צדדים שתלויים אחד בשני לצורך השגת יעדים משותפים או מטרה משותפת. המשמעות, על פי תורת ניהול הקונפליקטים היא כי לשני הצדדים יש אינטרסים משותפים לפעול ביחד, אך למרות חילוקי הדעות, הם תלויים אחד בשני כדי להשיג את המשימה.

ניסיון עבודה עם הצד השני. הם לא עבדו ביחד על פרויקטים דומים, על קונפליקטים זההים או באירועים מקצועיים אחרים.

ברמה העקרונית, עולות האפשרויות להונאה ככל שיש פחות נקודות ממשק עתידיות עם הצד השני, וככל שנקודות הממשק הם חד פעמיות ולא חוזרות, כך היכולת של הצדדים להפעיל הונאה ושקרים אחד על השני, עולה. באופן זהה ניתן לומר גם כי כאשר הצדדים פועלים אחד עם השני זמן רב, מכירים אחד את השני, פועלים באותן מקומות עבודה – היכולת הבסיסית לרמות ולשקר, יורדת.

טקטיקות שניתן להפעיל באירועי משא ומתן חד פעמיים

אילו טכניקות וטקטיקות ניתן להפעיל במהלך משא ומתן חד פעמי¹:
טכניקות של הונאה; תרגילים של ערפול; רמאויות; החלפה מהירה בין הנושאים ונותנים; הכחשה גורפת של מה שהוסכם; הסכמות לא ברורות; סחטנות רגשית; מסמוס המשא ומתן; דחיינות; שימוש באיומים סמויים; שימוש באיומים גלויים; הפעלת לחץ גלוי לקראת סגירה; שימוש במסמכים מזוייפים, שימוש בנתונים שגויים; איום במצגי שווא, ועוד.

אם ננסה לקטלג את חלקם הגדול של טקטיקות אלו הרי שנמצא כי המאפיין של טכניקות אלו הן שיעילותן חזקה מאוד בפעם הראשונה שמפעילים אותן. ברם – מדובר באירוע חד פעמי ולכן היכולת של הצד השני לזהות את הטקטיקה היא נמוכה, וזאת הסיבה שהטקטיקה תופעל באירועים אלו.

מאפייני משא ומתן רב פעמי

מהם המאפיינים של משאים ומתנים רב פעמיים ומדוע ישנה חשיבות גדולה, בתהליך ההכנה למשא ומתן ובתהליך ההובלה לסגירה להבין מאפיינים אלו?

¹ נציין, כפי שעשינו ונעשה מספר רב של פעמים – אין כאן שום המלצה להשתמש בטכניקות של הונאה או רמאות ברמה הקלאסית שלהם (כמו עוקץ, או עסקאות נוכלות). במקביל, אין כאן שום המלצה גורפת להשתמש בכל הטכניקות הללו, בו זמנית.

1. **אירוע המשא ומתן חוזר**: אירוע המשא ומתן יחזור שוב מספר פעמים. זה יכול להיות מספר פעמים בשנה, כמה אירועים כאלו בחודש או אפילו במשך שבוע ימים. בחלק מהמקרים זה יקרה למול אותם משתתפים ובחלק אחר, למול משתתפים אחרים במשא ומתן.
2. **המשתתפים ייפגשו שוב**: בסוג זה של מאפיינים, המשתתפים במשא ומתן ייפגשו שוב באירועי משא ומתן אחרים. פיזית, הם פוגשים אחד את השני. אגב, יכול להיות שהם ייפגשו שוב על אותו נושא או ייפגשו שוב על נושא אחר – עדיין עצם העובדה שהם יישבו שוב על אותם כסאות באותו אולם / חדר משא ומתן – הופכת אותם לשחקנים קבועים.
3. **הכרות עם לוגיקת המשא ומתן בין הצדדים**: שני הצדדים "פיתחו" סוג של הכרות עם לוגיקת המשא ומתן ועם תהליכי המשא ומתן – של הצד השני (בפרט אלו שפועלים בכל פעם בצורה זהה לחלוטין).
4. **טכניקות הונאה מתגלות**: מספיק שטכניקת הונאה אחת בוצעה והתגלתה, היא לא תופעל שוב מאחר והצדדים הנוספים שבחדר הישיבות / מכירים אותה. זאת, אגב, אחת הסיבות שממעטים להשתמש בטכניקות של הונאה במשאים ומתנים בהם יש שחקנים חוזרים. כך, למול משא ומתן פנים ארגוני טכניקה זאת של הונאה, גרועה מאוד.
5. **אפשרות ליצירת אמון בין הצדדים**: בדומה להונאה עליה דיברנו, הרי שגם הנושא של אמון בין הצדדים הוא מעניין מאוד. יצירת תהליך של אמון בין צדדים קרובים וצדדים שפועלים בצורה קבועה אחד עם השני – הוא עסק מורכב. אמון זה רגש שלוקח זמן רב מאוד לבנות אותו אך בתוך מספר שניות ניתן להרוס אותו. דווקא בעולם שבו יש משא ומתן חוזר בין אותם משתתפים, ניתן למנף את האמון שיש בניהם בצורה האופטימאלית ביותר הקיימת.

הטקטיקות הניתנות להפעלה באירועי משא ומתן רב פעמיים

מהן הטקטיקות שניתן להפעיל למהלך של אירועי משא ומתן ארוכים, מתמשכים, רב פעמיים? כן, בדומה לתשובה שנתנו קודם לכן על אירועים חד פעמיים - הפעם נציג את מה שניתן לעשות למול לקוחות רב פעמיים, שחקנים שחוזרים שוב ושוב לאותו מגרש משא ומתן.

הטכניקות הן: יצירת קואליציות בין הצדדים; אחריות אישית של מנהלי המשא ומתן; ניהול נכון של אירוע המשא ומתן הראשון (זה הראשון שאחריו יבואו עוד משאים ומתנים); יצירת אמון אישי בין הצדדים; ניסיון ליצור מערכת יחסים בין אישית ארוכת טווח; איסוף מודיעין שיטתי על הצד השני לאורך זמן; איתור קבוע של נקודות הסכמה; מניעת כל אירועי הסלמה; ותר לי ואני אוותר לך; שימוש נמוך באסקלציות בתהליכי המשא ומתן; בלימת אירועים שבהם דווקא האסקלציה היתה מצליחה להשיג תוצאות טובות מאוד, ועוד.

אפשר לראות כי בעוד שהטכניקות של החד פעמי נטו יותר לכיוון של הונאה, לחץ לסגירה וכדומה, הטכניקות של אירועי משא ומתן רב פעמיים למול אותם משתתפים מביאים לידי ביטוי יותר שיתופי פעולה ועבודה משותפת, ביחד עם הובלת המשא ומתן.

סיכום פרק משא ומתן חוזר או חד פעמי

כאשר בודקים משא ומתן, אחד המדדים יהיה בדיקה של מספר האירועים העתידיים להתרחש עם ולמול אותו אדם או גוף בעתיד. ישנה הפרדה די ברורה בין אירועי משא ומתן שמוגדרים כאירועים חד פעמיים למול אירועים חוזרים ונשנים.

לאירועי משא ומתן חד פעמיים שבהם השחקנים לא יראו אחד את השני לעולם לאחר סיום המשא ומתן – יש מאפיינים שונים מאשר למשאים ומתנים עם ראיה של טווח ארוך. לסוג זה של משאים ומתנים יש תהליכים בהם הצדדים מכירים אחד את השני, מכירים את טכניקות המשא ומתן של הצדדים הנוספים, יודעים את גבולות הגזרה של המשתתפים ומכירים בדיוק את הדקה בה מגיעה הרצון לסגירת המשא ומתן.

זאת הסיבה שקיימת חשיבות גבוהה מאוד להבנה האם יש היסטוריה בין השחקנים שנמצאים כעת על שולחן המשא ומתן (או בחדר

הישיבות) והאם, בעתיד, יהיו להם משחקים נוספים חוזרים. הפערים בניהול משא ומתן חד פעמי לבין ניהול משא ומתן רב פעמי – הם עצומים.

נקודות מרכזיות לסיכום פרק זה:

- (1) ישנה הפרדה מאוד בולטת בין משא ומתן למול אנשים "קבועים" שאיתם שוב ושוב מנהלים דיאלוגים ומנטרלים קונפליקטים – לבין משאים ומתנים למול אנשים או ארגונים "חד פעמיים".
- (2) למול נושאים ונותנים חד פעמיים ניתן להשתמש בטכניקות שמערבות הונאה, רמאות, סוגים של שקרים לבנים ואפילו איומי סרק.
- (3) למול קבוצות של אנשים או ארגונים שלמולם מנהלים משאים ומתנים חוזרים, ניתן לבצע פחות תהליכי משא ומתן שאינם הוגנים.
- (4) רמת שיתוף הפעולה בין צדדים שמכירים אחד את השני ופועלים שנים באותן זירות משא ומתן, עולה.
- (5) ההסטוריה המוקדמת של הצדדים, יכולה להשפיע על המשא ומתן הנוכחי, שכעת נמצא על שולחן הדיונים

החלש והחזק – והמשא ומתן

כמעט תמיד בכל משא ומתן יהיה צד חלש וצד חזק. כמעט תמיד לא יהיה דיאלוג ולא תהיה תקשורת שהיא מאוד מאוזנת. אם נהיה מדוייקים, יש מעט מאוד אירועי משא ומתן שבין הצדדים יש זהות בעוצמה, זהות באינטרסים, זהות בעוצמות. מרבית המשאים ומתנים מתאפיינים בכניסה לקונפליקט של צדדים חלשים וגם של צדדים חזקים – באותו שולחן דיונים. את הפרק הזה בחרנו להקדיש לשלב המשא ומתן בו מזוהה על ידי אחד הצדדים, או על ידי שניהם, הפער שיש בין הכוחות, עוצמות בניהם. בחרנו לדון בנושא חשוב זה מאחר ויש לו השפעה אדירה הן על התפיסה של המשא ומתן, הן על הטקטיקות שייבחרו על ידי הצדדים והן בעקבות שאלת עצם היכולת שלהם להוביל את התהליך.

גם אם לכאורה הכח והעוצמה של החזק הוא מאוד ברור, הרי שמורכב הרבה יותר לדון בחלק של החלש, שבו החלש מנהל דיאלוג, מנהל משא ומתן. זה יכול להיות הורה למול בית ספר של הילד. עובד למול המנהל שלו. לקוח קטן למול ספק גדול. לקוח למול ספק יחיד. לקוח שבוי למול ספק אגרסיבי ותובעני. מעלים הכנסות למול רשות המיסים ועוד. את הצד של החזק, במשא ומתן קל היה לסקור ולכן בחרנו בפרק זה לדון דווקא על החלש – בצד החלש שמגיע למשא ומתן.

יש חלשים שלא מנסים אפילו לנהל משא ומתן

מספר רב מאוד של אירועי משא ומתן בין גורמים חלשים לגורמים חזקים התעכבו, נעצרו, לא התחילו או לא התקדמו ולבטח שלא הבשילו לידי הסכם, בגלל תפיסות שגויות של הצד החלש. במקביל, יש מצבים בהם צד חלש כלל לא מנסה לנהל משא ומתן. יש אירועי משא ומתן בהם החלש מנסה כן להיכנס למשא ומתן אבל מוותר מראש, ומייד עם ההתנגדות הראשונה מצידו של החזק, לוקח את רגליו ויוצר מזירת המשא ומתן.

הדבר המעניין בסוג זה של אירוע (המילה תבוסתנות עולה וצפה בצורה מאוד חזק) היא כי לעיתים הצד השני מנסה להציג את עצמו כחזק או כקשוח, למרות שהם לא, אבל המטרה היא זאת בדיוק. המטרה היא לגרום לכל מי שרוצה או חושב לנהל משא ומתן, יעצור בעד עצמו, יתהה, יבדוק שוב

ואז יקבל בעצמו את ההחלטה – ויימנע לחלוטין. למרות, שאם היה מנסה או היה מנהל משא ומתן, ייתכן והיה מצליח. ייתכן שהיה משפר את מעמדו. הוֹרָה שמקבל הודעה כי ילדו עולה לגן חובה הרחוק מאוד מביתו, ממקום מגוריו, עלול להגיב באותה צורה. אם הוא צייתן, ראש קטן, כזה שנוטה לקבל החלטות של "גדולים", עלול לנייד את הילד שלו משך שלוש שנים לגן ילדים הרחוק מביתו, רק כי הערייה החליטה על כך והוא אפילו לא רעור ולא הגיש בקשה לשינוי ההחלטה. מטופל ששמע חוות דעת של רופא מומחה, שלא מצאה חן בעיניו עלול שלא לבקש חוות דעת שנייה – מסיבה זאת בלבד. עבור אותו מטופל, אם הרופא אמר אז הוא יודע יותר טוב. ומבחינתו של אותו מטופל החלטתו של הרופא היא זאת שקובעת. לעיתים, כלל לא יעלה על דעתו לבדוק את זה שוב, לבחון אולי הרופא טעה או שגה או אפילו קרא בצורה שגויה את נתוני הבדיקות שהיו לפניו. אפילו את הרעיון של בדיקה עם רופא נוסף, המטופל לא מעלה לסדר היום.

מהיכן נובעת תבוסתנות זאת? מאיפה חוסר היכולת לפעול למול גורם חזק מאוד במשא ומתן? מדוע אם הצד השני נתפס בתור מומחה או בר ידע רב, הדיאלוג לא יהיה ברמת שאלות או ברמת ניסיון לבדוק האם יש מקום לחשיבה נוספת? ככל הנראה יש אירועי קרבות ידועים, מוכרים, שהם נתפשים ונחשבים כאבודים מראש. יש מלחמות שאנשים שמרגישים חלשים, פשוט לא טורחים לקיים. הם מציירים לעצמם תסריט (שהוא לא רחוק מהמציאות) שברצף אירועים דמיוני זה הם מפסידים בתבוסה אדירה לצד השני. הם בכלל לא רואים את האפשרות לנצח אלא רק תבוסה. הדמיון שלהם מראה להם כיצד בבית המשפט הצד השני, החזק, מגיע עם סוללת עורכי דין בגיבוי רואי חשבון ושלושה מומחים בין לאומיים בתחום. כך הם מדמיינים את המשא ומתן ואת המאבק, ואת ההפסד המייד שלם.

התוצאה זהה לחלוטין – הם בולמים כל ניסיון של פתיחת משא ומתן. אבל ישנה עוד סיבה. לעיתים, שינוי דעתו של מומחה, שינוי דעתה של עירייה, שינוי דעתו של מנהל בכיר – נתפסים כיציאה למלחמה אצל חלק מהאנשים. הם רואים ומרגישים כי הדרך היחידה לשנות החלטות אלו היא באמצעות כניסה למלחמה. ומלחמה הם פוחדים. הם פוחדים שהצד החזק ינקום בהם או יעשה להם דווקא או שהם פשוט יפסידו עוד בטרם יתחילו את המהלך הראשון. הם מוותרים על המהלך הראשון כי הוא נראה להם כיציאה למלחמה.

חולשה כעוצמה מרכזית במשא ומתן

ישנם מספר רב של מקרים בהם הצד שהוא החלש במשא ומתן, מנצל את החולשה שלו על מנת לצבור נקודות זכות אצל הצד השני, או למול גורם מתווך או מחליט. לחלש, מעצם היותו חלש, יכולות להיות נקודות עוצמה חזקות מאוד, במשא ומתן שהוא מנהל למול חזק, למול צד השני, הצד העוצמתי. למול זה שיודע, למול זה שיש לו ניסיון, למול זה שיש לו את הסמכות לקבל את ההחלטה.

דוגמא קלאסית למצב זה קשורה למשא ומתן שמתנהל בבית משפט בין מבוטח של חברת ביטוח לבין נפגעת שהחליקה באמצע חנות בגדים בגלל רצפה רטובה. היא שברה את רגלה ומשך שלושה שבועות היתה רתוקה למיטה. עובדת היותה אם חד הורית יכולה לשחק לטובתה במשפט. עובדת היותה אם לילד מוגבל שכלית תשפר את סיכוייה בתביעה. העובדה כי היא אדם פרטי בודד וחברת הביטוח היא גדולה ואגרסיבית, יכולה להיות חלק מאוד חשוב התהליך התביעה שלה. חלק מתוך תהליך זה קשור ל"סחטנות רגשית" שמופעל במשא ומתן אבל לא רק.

לעיתים החולשה של הצד החלש יכולה להוות עבורו נקודת עוצמה בלתי רגילה. אדם שמגיע לנהל משא ומתן ומוצא את עצמו מול שישה אנשים שמנהלים מולו את הדיאלוג, יכול בהחלט להנות מיתרונות אדירים שיש לאחד למול שישה. משא ומתן בין לתמיד לבין מורה יכולה להיות אדירה כאשר הילד מספר ומציג את נקודת החולשה שלו בצורה גלויה למול המורה. דוגמא נוספת במשא ומתן יכולה להיות באירועים בו החזק במשא ומתן מזלזל במשא ומתן, מזלזל בכללי המשחק וגם בשופט וגם בחלש. באגדת הילדים הצב והארנב, הסיבה שהצב זכה במירוץ היתה אחת – הארנב זלזל בכל הקשור לניהול המשא ומתן למול הצב. גם בעולם המשא ומתן האמיתי, זה שלא מצוייר על גבי דפים – יש אירועי משא ומתן בהם החלש מנצח בזכות הארוגניות, השחצנות, היהירות והזלזול שמפגין החזק. בנוסף לכך, החזק כל כך בטוח בניצחון שלו במשא ומתן, עד שהוא בעצמו עלול שלא לאסוף הוכחות, להביא עדויות, להביא מומחים או לבוא עם מומחי משא ומתן. אנשים וארגונים שכל כך מאמינים בצידקת דרכם, עלולים פשוט שלא לזכור כי במשא ומתן הם צריכים להביא את העוזרים שיעזרו להצלחה זאת לבוא לידי ביטוי. וכך, החלש, אותו חלש בדיוק, יינצח.

אז מי כאן באמת החלש?

במשא ומתן שבין בנק למשכנתאות לבין בעלי הדירה שלקח הלוואה – מי הצד החלש באמת? במשא ומתן שיש בין בעל לבין אשתו, מי הצד החזק ומי החלש? במשא ומתן שבין תובע מהפרקליטות לבין סגור של נאשם – האם באמת תמיד, אבל תמיד התובע יותר חזק מאשר הצד הנתבע ותמידי הצד הנתבע חלש יותר?

אלו לא שאלות תיאורטיות מאחר וכמעט בכל נקודת משא ומתן על הצד החלש לבחון האם יכול להיות שבמקרה (או שלא במקרה) גם הצד השני (זה שנתפס על ידו כחזק), מרגיש שהוא בעצם חלש. אז מי כאן באמת החלש ומי החזק? באירוע משא ומתן של גבייה בין בנק לבין לקוח שחייב כסף – מי באמת החזק? האם בהכרח הבנק?!?! אם כן, לא היה הבנק מגיע למצב בו יש לו חייבים בדוחות שלו. האם תמיד חוקר במשטרה שמנהל משא ומתן למול נחקר הוא יותר חזק ויותר סמכותי ובעל שררה יותר מאשר הנחקר שעומד מולו? אין שום אפשרות להגדיר בצורה וודאית את התשובה כחיובית. אז מי יותר חלש במשא ומתן: החזק או החלש? לא שאלה כל כך פשוטה. החלש יכול, בחלק מהמקרים להרשות לעצמו לעשות פעולות "גרילה" במשא ומתן, פעולות שהחזק לא יעלה על דעתו לעשות. החלש יכול להפעיל את התקשורת למול החזק – וזה כמעט תמיד ייראה מוצדק.

נקמתו של החלש בחזק

ישנם אירועי משא ומתן בהם החלש "נוקם" בחזק, בתהליך המשא המשא ומתן או בסיום / סגירת המשא ומתן. כאשר מופעל לחץ מאוד חזק לקנות מוצר או שירות והפעלת הטקטיקות של המשא ומתן היא אגרסיבית מאוד למול הלקוח, הוא עלול לנקום. יכול להיות כי מדובר בנקמה פשוטה כמו אי תשלום ודחיית מועד הפרעון או החזרת התשלום. זה יכול לבוא לידי ביטוי גם ב"לכלוך" על הגורם החזק, באמצעי המדיה החברתית הקיימת כיום בצורה מאוד זמינה.

ישנן אפשרויות נקמה נוספות למול החזק כמו התכחשות לעסקה או לחתימה או לנצל אירועים קלים ופשוטים ולהפוך את חייו של החזק לגיהינום. כך, אירועי משא ומתן בהם הצד החזק ניצל את כוחו עד תום והוביל לסגירת עסקה חד צידית, עלול לבלות שעות רבות בבתי משפט – וכל

זה למול "חלש" שהחליט לאתר את בסיסי הכח שכן עומדים לרשותו כמו בתי משפט וכדומה.

סיכום פרק החזק והחלש במשא ומתן

ישנם מעט מאוד אירועי משא ומתן בהם שני הצדדים הם באמת ובתמים זהים ברמת הכח שלהם, ברמת הידע שלהם, ברמת יכולתם לנהל משא ומתן. במרבית המקרים, אירועי משא ומתן מתאפיינים בפערים בין הצדדים. פערים אלו יכולים להיות זניחים וכמעט בלתי מורגשים ולעתים יכולים להיות פערים אדירים. בין הצדדים, כמעט תמיד יהיה צד שהוא חלש במשא ומתן, בתהליך המשא ומתן וצד חזק – חזק ביכולות שלו, בידע שלו, בניסיון שצבר ובעוצמו שהוא מפגין.

בפרק זה ניסינו לדון בנושא זה – בעולם התוכן בו חלש מנהל משא ומתן למול חזק. לא גוף שהוא אולי חזק למול גורם שהוא אולי חלש אלא חזק למול חלש. דנו בנושא זה תוך מספר נקודות מבט שמאפיינות אירועים בהם יש פערי משא ומתן גדולים בין הצדדים לדיאלוג שנועד לפתרון קונפליקטים.

לאמיתו של דבר, כמעט בכל אירוע שבו חלש מאוד מעורב עם חזק מאוד, על החלש מוטלת החובה והאחריות לאתר את בסיסי הכח שמחזקים אותו או לאתר את הנקודות בהן החזק שעומד מולו, חלש. עם החזק מפחד מדעת קהל שלילית – על החלש לנצל חולשה זאת אצל החזק. אם החזק נלחץ מאוד ממשפטים ומשופטים ומבתי משפט שמאוד לא אוהדים אותו, על החלש ללחוץ בדיוק בנקודה זאת.

ונסיים את הפרק עם אמירה מאוד חשובה לניהול משא ומתן שבין חזק לבין חלש. זאת אמירה נורמטיבית שלנו: לדעתנו, החזק חייב שלא לנצל את הכח שלו בצורה אגרסיבית ביותר למול החלש. בספר זה, הנושא נדון מספר פעמים (ראה את הפרקים העוסקים במשא ומתן שבין הריבון לבין הנתינים). על החלש מוטלות באופן חוקי אותן מגבלות שמוטלות על החזק אבל יש גם פאן ואספקטים רגשיים, אנושיים, הומאניים. על החזק לאמץ לעצמו בצורה עצמאית בלי כפיה של המחוקק, את החוקים ואת הכללים שנוגעים לאי שימוש מופרז בכוחו.

נקודות מרכזיות לסיכום פרק זה:

- (1) בכל אירוע של משא ומתן יש צד שהוא חלש יותר וצד חזק יותר.
- (2) לעיתים החלש חושש שניסיון לשנות את החלטתו של החזק היא יציאה למלחמה וממנה הפחד המרכזי.
- (3) חלק מהחלשים לא רואים את מגוון האפשרויות הרב שעומד למולם במשא ומתן למול החזק – ועקב כך מראש, הם מרימים ידיים.
- (4) בסיסי הכח של שני הצדדים נשענים על עצם היכולת שלהם להפעיל את העוצמה שלהם, את הכח שלהם.
- (5) גם לצד חלש במשא ומתן יש אפשרויות למשחק בתוך אירועי משא ומתן שונים ומגוונים.
- (6) במקרים מסויימים, עצם החולשה היא בסיס כח מעולה לצד החלש.

שקרים במשא ומתן

בכל משא ומתן יש סוג של שקרים. לעיתים יהיו אלו שקרים מאוד חזקים וחצופים, ולעיתים הם יהיו סוג של שקרים לבנים, קלים ופשוטים. אין שום משא ומתן שאין בו במידה מסויימת שקרים והונאות. גם כאשר מנהלים משא ומתן כאשר כל הקלפים גלויים על השולחן, וגם כאשר מנהלים משא ומתן עם צד שלישי יריב – תמיד לשולחן המשא ומתן יהיה זירה נוספת, משנית – זירת השקרים.

קביעה זאת כי יש בכל משא ומתן שקרים והונאות היא לכאורה מאוד קריטית ואולי אף עומדת בסתירה לדעתם של מספר מומחים בעולם המשא ומתן. יהיו שיטענו כי ניתן לנצח במשא ומתן בלי לשקר. יש קושי אחד מרכזי עם זה – הצד השני לא יצא בכזאת הכרזה.

שקרים במשא ומתן – יתרונות וחסרונות

לשקר יש יתרונות אדירים. לא צריך להתאמץ ולחקור באמת מה וכמה הציעו האחרים במשא ומתן. השקרים מאפשרים שינוי עמדות וערכים בקלות רבה מאוד. הם מאפשרים להמציא דמויות שלא קיימות ולהמציא דרישות פיקטיביות רק כדי שלאחר מכן ניתן יהיה להסירן משולחן המשא ומתן. שקרים מסייעים לזייף מסמכים שיכולים לעזור בתהליך המשא ומתן למול הצד השני. יתרונות נוספים שיש לשקרים הם במצבים בהם יש כיפוף קל של האמת או שאין אמת אבסולוטית – כך שניתן באמת ובתמים לבצע שינויים קלים לטובת הדובר באמצעות שקרים.

לשקר יש גם חסרונות. לעיתים נתפסים דוברי השקר בקלקלתם, בשקרים שהם מספרים. לעיתים נחשפות הרמאויות והשקרים יוצאים לאור. לעיתים, החסרון המרכזי הוא כי המשא ומתן יתפוצץ מאחר והצד השני לא מוכן לשבת לדיונים ולשיחות עם שקרן. חסרון נוסף הוא הצורך לזכור בכל רגע נתון איזה שקר נאמר ואיזה שקר נמסר לצד השני – דבר הגוזל כמות מאוד גדולה של אנרגיות. במצבים בהם יש מספר דוברים ומספר זירות משא ומתן, האירוע מורכב יותר כי יש צורך לעדכן יותר משתתפים על השקר שנמסר לצד השני.

סיבות השקרים:

ישנן מספר סיבות שגורמות לאנשים שמנהלים משא ומתן, לשקר ולרמות. ומאחר וסיבות אלו הן חשובות מאוד, יש צורך לבדוק אותן כמעט בכל משא ומתן, כמעט בכל דיאלוג עם הצד השני איתו מנהלים את האירוע הקונפליקטואלי:

1. **הצד השני משקר / כולם משקרים:** זאת גישה מעולה להצדיק שקרים והונאות. זאת הצדקה עצמית שמבוססת על תפיסה כי אם כולם במשא ומתן משקרים אסור להיות ה"פראייר" היחידי שלא עושה את זה.
2. **האמת מסובכת מאוד וכמעט בלתי אפשרית:** במצבים בהם עבור המשקר, האמת היא כמעט בלתי נתפסת בלתי אפשרית ובלתי מושגית, היכולת הבסיסית שלו לשרוד (או לפחות כך הוא רואה את הדברים) היא באמצעות יצירה של שקר.
3. **כאשר האמת היא "גמישה":** יש מעט מאוד מקרים בהם האמת היא מוצקה, חד משמעית שלא משתמעת לשתי פנים. בשאר המקרים, בהם יש אמת שהיא בערך, על יד, כמעט – השקר יאפשר להטות את האמת לכיוון הרצוי למשקר.
4. **סיכויי חשיפה נמוכים:** כאשר אדם יודע שהסבירות שהוא ייתפס, במהלך המשא ומתן עצמו, בשקר היא נמוכה, הוא ייטה לשקר יותר. כמובן, שקיימים מצבים בהם סיכויי החשיפה בעבר היו נמוכים ולכן גם כיום הגישה של אותו אדם שמשקר, היא כי סיכויי החשיפה נמוכים.
5. **לא ניפגשים יותר עם הצד השני:** בהונאות ושקרים ניתן להבחין בתופעה מעניינת במשא ומתן – זה קורה בתדירות גבוהה יותר למול זרים איתם לא תהיה שוב פגישה עתידית. באירועי משא ומתן חד פעמיים, קל יותר לשקר ולרמות, מאשר באירועי משא ומתן שיחזרו שוב ושוב למול אותם משתתפים.
6. **הקנס / עונש על חשיפת השקר יחסית לפרס:** ישנם אירועים רבים בהם השקר באם יצליח, ייתן תוצאה הרבה יותר גבוהה מאשר התוצאה של השקר להיתפס. כלומר, היחס של עלות תועלת בין לשקר ולשלם קנס אם השקר יזוהה לבין

לשקר ולקבל את הפרס באם לא יזוהה השקר, הוא עצום. זה יכול להתרחש בתרבויות בהן מקבלים את הדברים של האנשים כאמת צרופה או במקומות בהן הסבירות להשקעת משאבים באיתור השקרים נמוכה.

7. **תרבות אישית של אמירת שקרים:** תרבות אישית משפחתית או ארגונית של שקרים והונאות. כך, בצורה של שקרים והונאות, הם פועלים כל החיים שלהם, ברמת הקבוצה. ברמת הכלל ולא רק ברמה הפרטנית.

8. **תרבות ארגונית לשקר:** מדובר בחברות ועסקים שקמו והתפתחו על מנת לשקר לקוחות, ספקים, ממשלה, רשויות מיסים וכדומה. זאת בעצם היתה מטרתם ברגע ההקמה שלהם.

9. **שקרון פתולוגי:** הונאה עבור אדם זה או עבור ארגון זה דרך החיים בה הוא חי ונושם ומתנהל. עבורו, זה לגיטימי לחלוטין לפעול בצורה כזאת. לאדם או ארגון זה יש צידוקים רבים מאוד לשקרים רבים והונאות גדולות שהוא מבצע (כמו שיטת הרובין הוד וכדומה).

מה עושים אם מזהים צד שני שקרן:

כאשר מזהים אדם ששיקר או שרימה, יש נטיה בסיסית לכעוס או נטיה ראשונית להצהיר כי הטקטיקה נחשפה. ברם, בפועל, במציאות היומיומית של עולם המשא ומתן, מתברר כי דווקא יש כמה אפשרויות פעולה, יש מרווח החלטות רחב יותר:

1. **מתאוששים מהר מההלם:** כאשר נקודת המוצא היא כי כולם משקרים תמיד בכל משא ומתן הרי שההתאוששות מהירה יותר.
2. **בוחנים את השאלה האם לשקר בחזרה:** האם למול שקרים שהוצפו במהלך הדיונים יש לשקר בחזרה לצד השני?
3. **בוחנים את השאלה האם לחשוף למולו שהשקר שלו נחשף:** אחת השאלות המרכזיות בניהול משא ומתן, היא האם לחשוף בפני הצד השני את השקר שלו ואת ההונאות שהוא הציג.

4. **בודקים מתי לחשוף את השקרים:** שאלה מקבילה לשאלה הקודמת היא לבצע בחינה מלאה ומקיפה - מתי ואיך לחשוף כלפי הצד השני שהשקר שלו נחשף.

סוגי השקרים:

1. **שקרים עצמיים:** שקרים עצמאיים הם מאוד סבוכים מאחר והם מיועדים לתת הסברים או הצדקות עצמיות לתהליכים או פעילויות שהופעלו למול הצד השני. אחת הבעיות שם שקרים עצמיים הם כי האדם מתחיל להאמין להם והופך אותם לחלק מתוך תהליך הקבוע בו הוא פועל ועל בסיסו הוא עובד, נוהג, חי, פועל, ועוד.
2. **שקר לבן:** שקר לבן הוא שקר שקל מאוד להציג אותו, לא דורש שום מאמצים והדבר החשוב ביותר – הוא מוצדק בפני אותו אדם עצמו שאמר את השקר. התוספת של "לבן" גורם לצידוק עצמי.
3. **עיגול פינות:** בעיגול פינות מתכוונים במהלך משא ומתן כי לא אומרים את כל האמת עד הסוף המלא שלה. אלו אינן הטעיות או הונאות שלמות אלא אי אמרה של כל האמת ואי מסירה של כל הפרטים, במהלך המשא ומתן.
4. **הטעיות:** המשמעות של הטעיה איננה הונאה או רמאות אלא שינוי תשומת הלב מהנקודה המרכזית לנקודה זניחה או חסרת משמעות. במקביל, יכולה להיות הטעיה על פריט או מידע ספציפי זה או אחר במהלך הדיונים.
5. **הסתרה:** כאשר מסתירים מידע או לא מגלים את כל הקלפים עד לרגע המתאים, משתמשים בסוג של הונאה. הסתרה יכולה להיות ברמה מאוד נמוכה בה לא חושפים את כל המידע כלפי הצד השני אבל היא יכולה להיות גם מהותית מאוד בתהליכי משא ומתן.
6. **הונאות:** כאשר כל החברה או כל הארגון קמים על בסיס שקרי שלא קיים. כאשר מנסים להעלות לאוויר הסכמים או

חוזים שלא ניתן לעמוד מאחוריהם בשום צורה כמו על מוצרים שלא קיימים או על הבטחות שווא.

סיכום

נקודת המוצא של פרק זה היא חשובה מאוד, גם אם היא לא נעימה – בכל אירוע של משא ומתן קיימת מידה מסויימת של שקרים. הרצף מתחיל משקר לבן, מפני פוקר ומסתיים בהונאות ענק ובגידה. בהינתן נקודת מוצא זאת של שקרים שקיימים ונמצאים בכל משא ומתן, יש צורך להיערך לכך בצורה מסודרת ומאורגנת מראש, תוך התייחסות מפורשת לאפשרות כי אירוע מסוג זה יקרה.

צד שמקבל החלטה להתנהג רק בצורה שקופה, אתית, אמיתית וחלקה בלבד, בתהליך המשא ומתן, חייב לקחת בחשבון כי הצד השני לא מחוייב לכך. הצד השני יכול להיות שקרן, רמאי או להיות אדם שהוא מעגל פינות או מציג שקרים לבנים או לא מציג את כל האמת. העובדה שהחברה החליטה לפעול לפי הוגנות מלאה, לא מבטיחה לה כי הצד השני עושה אותו דבר בדיוק.

ישנם מצבים בהם חשיפת השקר גרמה לקרע נוראי בין הצדדים וישנם מצבים בהם חשיפת השקר, לא הזיזה שום שריר בפניו של איש המשא ומתן והוא לא חשף כי הוא יודע על כך. זה לא אומר שהקרע הגדול שנגרם מחשיפת השקר לא הועילה למשא ומתן כמו שאין שום אפשרות לנחש שתמיד יש צורך בפני פוקר, בעת שיודעים שהצד השני מרמה.

נקודות מרכזיות לסיכום פרק זה:

- (1) נקודת המוצא של פרק זה היא כי כל משא ומתן מכיל בתוכו מרכיב מסויים של שקרים, של הונאות.
- (2) מרכיב זה יכול להגיע מצד אחד או משני הצדדים גם יחד.
- (3) ככל שהסבירות שהצדדים יפגשו אחד את השני בעתיד יורדת, כך עולה ההסתברות כי יהיו יותר שקרים והונאות.

חילוץ משא ומתן תקוע

במרבית ההרצאות בנושא ניהול משא ומתן, עולה, מייד עם תחילת הסדנא, השאלה לגבי משא ומתן תקוע בין הצדדים. עוד בטרם למדו המשתתפים את מושגי הייסוד, את הא"ב של עולם המשא ומתן - וכמעט תמיד יהיה אחד שישאל כיצד והאם ניתן לחלץ משא ומתן שכמעט ואין שום סיכוי להגיע בו להסדר, כאשר שני הצדדים מבוצרים בעמדה שלהם. בגלל העובדה שעבור חלק לא קטן של המשתתפים בקורסים וסדנאות למשא ומתן, זהו הבסיס בגינו הם הגיעו להדרכה, זהו הנושא המרכזי בתחילת הקורסים. זאת אחת השאלות שמעסיקות, אם להיות יותר מדוייקים, הרבה מאוד אנשים שעוסקים במשא ומתן.

זה יכול להיות מנהל של חברה קטנה, מנהלת צוות בשירות לקוחות, איש מכירות ואפילו מתווך דירות ששואל בצורה מאוד ברורה – הנה המצב, תקוע – איך יוצאים ממנו. זה יכול להיות מצב של משא ומתן בתהליך מכוער של גירושין, זה יכול להיות משא ומתן למול סרבן גט שהמשא ומתן למולו תקוע מעל שלוש שנים והוא מסרב בכל תוקף לתת גט. המשא ומתן יכול להיתקע בדרגים נמוכים ואפילו גם בדרגים ניהוליים בכירים מאוד. זה יכול לקרות לכל אחד, תמיד, ובדרך כלל, בצורה לא צפויה.

לעיתים יהיה צריך לחלץ משא ומתן תקוע או קפוא כדי להוביל לסגירה ולעיתים פשוט כדי לבחון שבוצעו כל האמצעים ולא בוצעה טעות טכנית או טקטית בדרך של המשא ומתן הנוכחי. לעיתים יהיה צורך לוודא כי המשא ומתן הנוכחי שלא מתקדם, הופך להיות מקפוא למשא ומתן שלא ימשיך לעולם ולעיתים המטרה תהיה דווקא להחיות אותו. במקביל ייתכנו מצבים בהם עבור אחד הצדדים דווקא המשא ומתן הקפוא, שלא מתקדם לשום מקום, הוא המתאים לו ביותר. ואת זה, בדיוק את זה, על הצד השני שעומד מולו, לברר.

סוגי המשא ומתן

כאשר דנים במשאים ומתנים, ולבטח כאשר הדיון הוא סביב דיונים קפואים ועצורים שלא מצליחים להתקדם, צריך לאפיין תחילה את סוגי המשאים ומתנים הקיימים. לאמיתו של דבר קיימים בסך הכל מספר

מצומצם של סוגי משא ומתן בסיסיים, על מנת שנוכל לסייע לחלץ אותם ממשא ומתן:

1. **משא ומתן שחייבים להיחתם:** ישנם מצבים בהם אין אפשרות שלא לסגור הסדר. אין שום אפשרות אחרת למעט הצורך של שני הצדדים להגיע לידי הסדר. גם אם זה יהיה הסדר זמני או הסדר רגעי או חלק של הסדר, גם זאת תוצאה טובה מאוד מאחר ושני הצדדים מבינים שעליהם, באירוע מסוג זה, מוטלת החובה להשיג הסדר.
2. **משא ומתן שיכולים להיסגר:** ישנם משאים ומתנים שיכולים להיסגר ויכולים שלא להיסגר. זוג שרוצה לקבל על דירתו סכום שגבוה ממחיר השוק יכול לנהל משא ומתן אבל בהחלט לא לסגור את העסקה. משאים ומתנים אלו יכולים שכן להיסגר ולהחתם אבל גם לא. יתכנו מצבים בהם לא ייסגר הסדר או הסכם בין הצדדים הללו.
3. **משא ומתן גדול ומסובך המורכב ממספר רב של משאים ומתנים קטנים:** אירוע זה של משא ומתן מדבר על כך שהמשא ומתן הכוללני מורכב ממספר גדול מאוד של משאים ומתנים קטנים. אלו, הדיאלוגים הרבים והקטנים כשלעצמם מהווים את סך המארג לקראת החתימה על ההסכם הגדול והמסובך. לעיתים, היכולת של המשא ומתן "הגדול" להתקדם נמוכה מאוד בעקבות כך שאירוע קטן לא התקדם. זה נכון לא רק בעולם תוכן של משא ומתן על שלום בין מדינות אלא גם על אירועים שבהם מעורבים מספר גורמים מקצועיים כמו טכנאים או מהנדסים שצריכים לוודא מפרטים טכניים או לאשר שינויים כאלו ואחרים. במצבים אלו, המשא ומתן יכול להיות עצור וקפוא בגלל שאחד מהמשאים ומתנים הקטנים נעצר או התעכב.

מכאן, מסוגים אלו של המשאים ומתנים הקיימים, מתקיימים גם "תיאורי האירועים" של משאים ומתנים תקועים ולא מתקדמים. כלומר, יש פער עצום בין משא ומתן שלא מצליח להתקדם בין מוכר וילה לבין קונה פוטנציאלי (יכול להיסגר) לבין משא ומתן שבין הנהלה של בנק למול ועד

העובדים (שחייב להיסגר). המציאות מראה כי בשני סוגים אלו של משא ומתן, הפערים בין מו"מ תקוע אחד לבין מו"מ שלא זו, אחר, הם יכולים להיות עצומים – ובהתאם גם תיאור סיבת עצירת המשא ומתן. באותה נשימה – בהחלט גם הכלים שיידרשו על מנת להוציא את המשא ומתן מתרדמת החורף שלו ולהוביל אותו לסגירה.

תיאור האירועים

מספר גדול מאוד של התרחשויות יכולות לתאר אירועים שבהם משא ומתן תקוע ולא מתקדם. זה יכול לנבוע החל מאירועים בהם הצדדים עצמם לא מאמינים לצד השני, לא מאמינים כי הצד השני רוצה או מסוגל להגיע להסכם, המשך באירועים בהם היה משבר אמון בין הצדדים ואפילו אירועים שבהם הפערים בין הצדדים הם כל כך גדולים עד כי מתקיים נתק והמשא ומתן בעצמו לא מתקדם. נציג כעת חלק מהאפשרויות הקיימות:

1. הצדדים מבוצרים בעמדה שלהם: המצב הזה אופייני

למספר לא קטן של אירועי משא ומתן. אחד הצדדים או שניהם, מתבצרים בעמדה שלהם. כך, עורך דין של נושה מוכן לקבל לפגישה חייב אבל מתנה זאת בתשלום מקדמה של 3,000 שקלים על חשבון החוב ואילו הצד השני, החייב לא מוכן בשום פנים ואופן להגיע לפגישה עם עורך הדין עם כסף. אנו מכירים כיום בשלושה סוגים שונים של התבצרויות. לעיתים מדובר יהיה בהתבצרות פורמאלית ולעיתים בהתבצרות עקרונית ולעיתים בהתבצרות סתמית. הפורמאלית היא כזאת שדורשת חתימה על הסכם או טופס מסויים או דיאלוג עם גורם מוסמך. אי אפשר, כך טוען הצד שמציג התבצרות זאת, להמשיך בלי החותמת הספציפית. ההתבצרות העקרונית דנה בשאלה של עקרונות ופרינציפים וערכים של אחד הצדדים. לעיתים יהיה זה התבצרות בגין פעילות שולית וזניחה ולעיתים בגלל אירוע או מקרה שאכן הם נוגעים לנפשו האמיתית של הנושא ונותן. התבצרות סתמית יכולה להיות מבוססת על פגיעה נפשית שספג צד מסויים וכרגע הוא דורש התנצלות בכתב מהצד השני כתנאי לחזרתו למשא ומתן. כך ובמקביל, הוא

יכול להודיע לצד השני כי כל עוד האדם שפגע בו נשאר חבר בצוות המשא ומתן, אין מבחינתו טעם להמשך השיחות.

2. **שני הצדדים מסרבים להגיע להידברות:** שני הצדדים לא מגיעים לשיחות או לפגישות הפורמאליות שנקבעו להם. אירוע מסוג זה יכול להיות במצבים של ניסיונות גישור לא פורמאליים אבל לא רק. גם במצבים של כעס רב בין לקוח לבין נציג שירות כל צד כל כך מאמין באמונה שלמה ומלאה בצידקת דרכו ובאמונה שלו עד כי הניסיונות להושיב אותם ביחד על שולחן דיונים אחד כדי לנסות וללבן את הבעיה נכשל – שני הצדדים לא רוצים להגיע להדברות.

3. **הפערים בין הצדדים אדירים:** ישנם אירועי משא ומתן בהם הפערים בין הצדדים הם גדולים מאוד. מדובר על פערים שיכולים להיות החל מפערי תפיסת המשא ומתן, פערי מהות בין הצדדים ועד פערים שנובעים מגישות שונות של הצדדים למשא ומתן. כך, יכול להיות פער אדיר בין מוכר נכס מסחרי לבין קונה פוטנציאלי (פער של 16% או הפרש כמעט בלתי נתפס של עובד שמבקש תופסת של 7,000 שקלים לשכרו בעוד שהמעסיק מבקש דווקא להוריד את שכרו של עובד זה. כדאי לציין כי תפיסתית, ככל שהפער גדול יותר יכולים להתרחש שני אלמנטים מקבילים. הראשון הוא עצם הקיום של הדיאלוג מוטל בספק ("בשביל מה יש לי להיפגש איתו?") והשני, לא פחות חשוב, כעסים שעולים וצפים אחד למול השני בגלל פערים עצומים אלו ("הבקשה שלו פשוט הרגיזה אותי ולדעתי הוא עושה לי דווקא ובודק את הגבולות שלי ולכן אני כועס מאוד עליו").

4. **אין תקשורת בין הצדדים:** כשם שקיימת אפשרות לפערים גדולים בין הצדדים כך יתכן מצב בו יש חוסר תקשורת בין הצדדים. התחמקויות משיחות טלפון, היעלמות, החלפת נושאים ונותנים בקצב שלא עומד בקנה אחד עם הרצון לסגור את המשא ומתן, העדר שפה אחידה, חוסר שביעות רצון מופגן מערוצי התקשורת שנבחרו ועיכובים קבועים

במענה לצד השני. כל אלו (ועוד רבים אחרים) מאפיינים מצבים בהם יש תקשורת לקויה מאוד בין הצדדים.

5. **משבר אמון בין הצדדים:** אחת הדוגמאות לאירוע מסוג זה היא מצב בו התגלה כי מנהלת משא ומתן מטעם חברה עסקית, הציגה דוחות שגויים (המילה הנכונה יותר "מכובסים") לספק, על מנת לדרוש ממנו הנחות לקראת סוף שנה. אותה מנהלת משא ומתן נתפסה בשקריה והדבר גרם למשבר אמון חריף מאוד בין הצדדים. המשבר יכול להיות תולדה של אירוע ספציפי אבל גם כחלק מתוך תהליך משא ומתן בו מתקיימים פערים גדולים של תפיסת האמת בין הצדדים.

6. **הצדדים לא מאמינים כי ניתן להגיע להסדר:** ישנם מספר רב מאוד של אירועים משבריים במשא ומתן בהם הצדדים עצמם לא מאמינים כי הם יכולים להגיע לידי הסכמה. הצדדים חושבים כי הצד השני לא רוצה להגיע להסכם (אגב, שני הצדדים בטוחים בכך). הם חושבים שהצד השני מיליטנטי, מבין רק כח, אוהב את המצב הנוכחי ולבטח שהצד השני (ושוב, שני הצדדים חושבים כך) לא מוכן להגיע להסכם ולכן – אין על מה לדבר. שני הצדדים משוכנעים בכך עם כל ליבם, שהצד השני לא רוצה בכלל להגיע להסדר.

7. **דחינות של אחד הצדדים:** אחד הצדדים למשא ומתן דוחה שוב ושוב את ההחלטה שלו או את המפגשים עם הצד השני. הוא לא אומר שהמשך המשא ומתן לא מתאים לו אלא פשוט מתחמק בכל פעם מחדש וברגע האחרון דוחה שיחה או פגישה עם הצד השני. לעיתים מדובר יהיה בגישה של אותו אדם לחיים ולעבודה – לדחות את הכל עד שלא ניתן לדחות זאת יותר וגם אז, אם אפשר לעכב ביומיים שלושה, לדחות את זה לסוף אותו שבוע. לעיתים מדובר יהיה לא רק באנשים שהם דחיינים "בדם" אלא גם על אנשים שלא מסוגלים לקבל החלטה בגלל סיבות רבות מאוד.

8. **הקפאה טקטית:** ישנם מצבי משא ומתן בהם ההקפאה של המשא ומתן מבוססת על טקטיקה של אחד הצדדים כלפי הצד השני. הקפאה טקטית יכולה להיות מבוססת על הססנות של אחד הצדדים אבל גם על בעיות טכניות של אספקה או רצון לעשות לצד השני "דווקא" בגלל פעולה מסויימת שהתרחשה במהלך המשא ומתן וגרמה לחוסר שביעות רצון נפשית שכעת באה לידי ביטוי בפעולה כנגד הצד השני.

9. **לשני הצדדים מהססים לפני לקבל החלטה:** שני הצדדים עומדים בפני קבלת ההחלטה. הם דוחים את הפגישה הסופית לחתימת ההסכם כי לשני הצדדים יש הסגות, קשיים, חוסר החלטיות. לא רק הספק חושש לחתום אלא גם הלקוח פוחד. לא רק נציג הפרקליטות לא יודע לבטח האם ההצעה הסופית של שני הצדדים טובה דיה אלא גם הפרקליט של הנאשם. שני הצדדים, שנמצאים מרחק נגיעה מההסכם, נמנעים מקבלת החלטה. כאן המקום לציין כי מומלץ מאוד בתהליך המשא ומתן לברר היטב בצורה מאוד יסודית, את הסיבות שהובילו את הצדדים לקיפאון במהלך המשא ומתן. דווקא הבנה זאת, תסייע לחלק השלישי של הפתרון והוא איתור הטקטיקה הנכונה שיכולה לסייע לשחרר אירועי משא ומתן שנתקעו או עלו על שרטון.

דווקא במשבר - להתקרב לצד השני

אנחנו רוצים להציג את הטקטיקות המרכזיות שמיועדות לשלוף נושאים ונותנים שנמצאים באירועים קפואים, בהם אין תזוזה. מייד נציג את כל הטכניקות החשובות אבל בחרנו לפתוח את החלק הפרקטי עם אמירה מאוד חשובה שעוסקת בהתמודדת למול אירועי משא ומתן בהם יש עצירה, בלימה, התרחקות של הצדדים אחד מהשני. במהלך השנים שאנחנו מעבירים סדנאות בניהול משא ומתן יש טריק קטן שאנחנו עושים למול משתתפים (בעיקר למול קבוצות קטנות של 15 משתתפים). אנחנו נותנים להם משימה. הבסיס של משימה זאת היא ניסיון

ורצון לגשר על פער במכירה. הקונה דורש עבור אופני שטח מיוחדות (יד שנייה) 10,000 שקלים והמוכר מוכן לשלם 8,900 שקלים והם המשתתפים מבצעים על כך סימולציות. בחלק מתוך האירועים של הסדנאות היו תקלות וטעויות. כך, היו משתתפים שקיבלו בטעות, דפים שבהם המוכר קיבל הוראה לדרוש עבור האופניים שלו 100,000 שקלים.

הדבר היפה בסוג כזה של טעויות היתה תגובת המשתתפים. מאחר ובין 9 ל 10 הפער הוא פתיר במשא ומתן, באירועי פשוטים נוהלו משאים ומתנים. ברם, באירועים בהם היה פער עצום שבין תשעת אלפים למאה אלף שקלים, האינסטינקט הבסיסי של המשתתפים היה התרחקות אחד מהשני. המוכר התרחק מהקונה והם יצאו משולחן המשא ומתן. רק באירועים מועטים דומים לאלו, היתה התקרבות. במרבית המקרים, האינסטינקט הבסיסי של אלו שהבינו שהפערים גדולים הוא הרמת ידיים, הימנעות ממבט, נטישת עמדת המשא ומתן, הפניית הגב, הרמת גבות והתרחקות פיזית מהצד השני.

למה זאת התגובה הטבעית לאירועי משא ומתן בו בין הצדדים מתקיימים פערים גדולים? למה הריצה הטבעית אחרי נתק, הרמת ידיים, אחרי חוסר אמונה ביכולת לסגור פערים כאלו. מדוע שהרצון הראשון באירוע משא ומתן בו הפערים גדולים – יהיה להתקרב לצד השני במקום להתרחק.

חלק מתוך הגישה הבסיסית לקחת אירועי משא ומתן שנמצאים תחת קיפאון, תחת עצירה מוחלטת – מהווה שגיאה חמורה ביותר בניהול משא ומתן. דווקא בנקודה הזאת של פערים אדירים בין הצדדים, חייבים לאתר את הדרכים האחרות הקיימות למצוא את הנקודות להתקרבות. אחת מהנקודות הללו יכולה להיות מבוססת על יחסי אנוש מעולים ועל תקשורת בין אישית מצויינים ואפילו על רמה מאוד גבוהה של אמפטיה אחד כלפי השני. אם פערים בליבת המשא ומתן מתקיימים מדוע לאפשר ליחסי האנוש להתקרר אף הם.

שיטה זאת שמיועדת להתחיל לחלץ משא ומתן תקוע, מבוססת על יצירת קירבה אישית ואנושית בין הצדדים המתעמתים – היא קשה מאוד לביצוע. גם במהלך ההדרכות שלנו אנחנו שומעים הסתייגויות רבות וגם במהלך הייעוצים שאליהם מזעיקים אותנו כיועצי משא ומתן. זאת גישה מורכבת מאוד שקשה מאוד ליישם אותה. הנקודה החשובה המרכזית בה –

שהיא פועלת היטב. היא יכולה להיות נקודת זינוק מדהימה לחלק מתוך אירועי משא ומתן שנמצאים במשבר.

הטקטיקות המרכזיות במשאים ומתנים תקועים

עד כה תיארתי בעיקר את המהלכים שהובילו להקפאת המשא ומתן ואת האירועים שהגדירו משא ומתן תקוע, שלא זז.

1. **החלפת צוות המשא ומתן:** טכניקה זאת טובה מאוד כאשר הסיבה לעצירת המשא ומתן קשורה קשר ישיר לצוותים שמנהלים אותה. לעיתים אחד מהצדדים מאוד עייף או מותש או פשוט חושב שלא קיים סיכוי בעולם להתקדם ולהצליח במשא ומתן. זה הזמן היעיל ביותר להחליף אותו.
2. **סד של זמן:** ישנם משאים ומתנים שלא מוגבלים בזמן וקיימים משאים ומתנים שעצם טבעם מגדיל אותם (ובעקבות כך מגביל אותם) בזמן. הדוגמא הקלאסית היא משא ומתן שיש בין מורי מדינת ישראל לבין משרד החינוך. סד הזמן הוא סוף אוגוסט כדי שהלימודים יתחילו בתחילת ספטמבר. לעיתים, סד הזמן הוא אקט פיקטיבי שיש להוסיף אותו גם אם הוא לא קיים, וזאת על מנת להוציא משאים ומתנים שלא מתקדמים. פעולה זאת יכולה לבוא לידי ביטוי לדוגמא, בדחינות בקבלת החלטות.
3. **שינוי מיקום וצורת הדיאלוגים:** לעיתים יש צורך לשנות את צורת הדיאלוגים על מנת לשבור את הקרח בין הצדדים או לשבור את הצרה בה הצדדים מבצעים את הדיאלוגים. הדוגמא הפשוטה ביותר היא שינוי של דיאלוגים כתובים (פקסים ומיילים) לדיונים טלפוניים ודיונים טלפוניים לפגישות פרונטאליות. אלו הן הדוגמאות הפשוטות ביותר אבל יש לכך עוד אפשרויות. מיקום הדיאלוגים ממקומות פורמאליים ומהודרים למקומות שנעים יותר לשהות בהם. ממקומות קרים ומנוכרים למקומות חמים ונעימים יותר. דוגמאות נוספות יכולות להיות שינוי של הדרגים שמנהלים את המשא ומתן לדרגים נמוכים יותר או גבוהים יותר.

4. **ויתור טקטי:** כמעט בכל משא ומתן יש (לפחות לאלו שתכננו אותו נכון) ויתור טקטי. הגדרתית, לסוג זה של ויתור יש יותר מאשר משמעות אחת מרכזית והיא לוותר לצד השני על משהו / כלשהו אבל בלי לפגוע באמת ובתמים ברווחיות או בעלויות או על צרכים. הרעיון שעומד מאחורי הויתור הטקטי הוא כי אלו שהתכוננו אליו מראש באו עם דרישה או בקשה שהם מציגים (כאילו) הם מוותרים עליו, על מנת להחזיר את הצד השני למשא ומתן או על מנת לתת מתנת מנחה.
5. **פתיחת ערוץ תקשורת על אירוע הומניטרי:** פעמים רבות מאוד, אחד הצדדים שמבוצר בעמדה שלו, מחפש הזדמנות "לרדת מהעץ" ואת זה אפשר לעשות בסוג זה של פעילות הומניטארית. כך, הגעה לבית אבלים; סיוע בתרופה לצד השני, תרומה לקהילה לאירוע שהצד השני מארגן, השתתפות באירוע שמח של הצד השני ועוד ועוד. סוג זה של פתיחת ערוץ תקשורת על רקע הומניטרי אנושי יכול מאוד לסייע ולתמוך ולקדם את המשא ומתן התקוע. לעיתים, אין אפשרות לתכנן אותו מראש. לעיתים, הוא מתרחש מתחת לאפו של הנושא ונותן והוא פשוט לא מבחין בהזדמנות זאת.
6. **הוספת מתווך:** כמעט כל משא ומתן שנתקע יש מקום לחשוב על הוספת גורם מתווך בין הצדדים. זה יכול להיות גורם ניטרלי וזה יכול להיות גורם שמוכר לכל הצדדים או גורם בר סמכות דתית או פוליטית שיכול לתווך בין הצדדים. נכון הדבר כי לצד שהוסיף את המתווך או יזם את הוספת המתווך יש סוג של חולשה בתהליך המשא ומתן אבל מצד שני, ההפסד של המשא ומתן במלואו בגלל סוג של חולשה רגעי / זמני הוא לא פרופורציונאלי. אם ניתן להוסיף מתווך מקצועי, כזה שהצד השני (או שני הצדדים) מביט עליו בהערצה ומסוגל לסמוך על האובייקטיביות שלו – נמצא עוד דרך לשבור משא ומתן שנתקע ולא מתקדם.
7. **אסקלציה של תהליך המשא ומתן:** במצבים שהצד השני לא מגיב או לא מסוגל לקבל החלטה ויש להפעיל עליו לחץ, אפשר לבצע תהליך של אסקלציה. לעיתים, הדרך היחידה להשפיע על אדם או על גוף במשא ומתן תקוע זה "לעלות מדרגה" במשא

ומתן, בכלים, במאבק או בתהליך. אירוע שבו מנהל רכש לא הצליח לקבל תשובה לגבי הנחה נוספת מספק קיים במשך שלושה חודשים הפשיר רק בעקבות אסקלציה במשא ומתן. מנהל הרכש נתן הוראה חד משמעית, בעקבות התעלמות מהבקשה שלו (גם "לא" זאת תשובה לגיטימית) להפסיק לבצע כל רכישות מאותו ספק ולעצור למולו את כל התשלומים. יומיים לאחר מכן מנהל הרכש שלח, בנוסף על עיצומים אלו, מכתב התראה מעורך דין על תקלות חוזרות ונשנות במוצרים (תקלות שלא היו מעולם). יום לאחר שהם קיבלו את המכתב הם יצרו איתו קשר וחזרו לשולחן הדיונים ולמשא ומתן.

רגע לפני סיכום

חייבים להגיד עוד מספר דברים על תפיסת תוכן של משא ומתן תקוע ובראש ובראשונה – שזה יכול לקרות ויכול להתרחש כמעט בכל סוג של משא ומתן הקיים. בין אם בתהליך של מכירת רכב, קניית דירה, כניסה לעבודה חדשה, הסכמי שכר, הסכמים בין לאומיים – יש אפשרות כי המשא ומתן ייעצר, ייתקע, יגיע לקיפאון. חלק מהאנשים ברחוב "חוכמת ההמונים" עלולים לתת עצות גרועות מאוד למול אירועים אלו. חלק גדול של עצות אלו יהיו פתיחה של מלחמה, העצמת הכח המופעל, הגברת הלחץ, ליבוי היצרים וכדומה. בחלק מהמקרים עצות אלו יכולות אולי לעזור אבל במקרים רבים עוד יותר, יישום של רעיונות אלו עלול להגביר את הפער בין הצדדים ולתת זמן רב נוסף להמשך מצב הקיפאון בדיאלוג. זאת ועוד. ייתכנו מצבים בהם דווקא ההתלהמות שנולדה מעצה של ה"איש מהרחוב" תגרום לאחד מהצדדים לסיבות נוספות וחזקות הרבה יותר לאי המשך המשא ומתן והגברת מצב הקיפאון.

הרעיונות שהוצגו כאן הם מורכבים ומסובכים מהסיבה שכמעט אין אף אחד מטכניקות אלו שפועלת בכל המקרים, תמיד, למול כל המצבים האפשריים. הרעיון שבמאמר זה היה לתת ארגז כלים אופרטיבי ואפקטיבי ממנו צריך לדלות את הכלי הנכון לאדם הנכון. הצגנו מספר רב של שיטות אבל אין אף שיטה אחת מנצחת באופן קבוע ואין אף שיטה או טכניקה שתמיד טובה יותר מאחרות. בהחלט לא. במקומן, במקום שיטה אחת

מנצחת (שלא קיימת) יש צורך לבחון כל אירוע משא ומתן לגופו ולבדוק מה בוצע עד כה ומה עוד ניתן לבצע, כדי להחיות את הדיונים ואת המשא ומתן. הקל ביותר בתוך ארגז הכלים הזה היה טכניקת ה"שחרר ועזוב אותו לנפשו". זה הכי פשוט (עוד יותר, אגב, מאשר התלהמות). ברם, לא רק שיש מצבים בהם חייבים להגיע להסכם או לגבש הסדר אלא ראינו הלכה למעשה כי גם משאים ומתנים תקועים הובילו בסופו של דבר להסדרים מעולים. גם קונפליקטים מורכבים מאוד שטופלו היטב במהלך המשבר והקיפאון, הבשילו לידי גיבוש מעולה ותוצאות טובות – עם תפעול נכון של המשב. כלומר, נכון שקל מאוד היה ללמד מנהלי משא ומתן איך "שוברים את הכלים ולא משחקים" במצבים בהם משא ומתן נתקע ולא מצליח להתקדם. קל היה מאוד ללבן את היצרים של אחד מהצדדים ולגרום לו לסיים את המשא ומתן בצורה הכי בוטה והכי פחות מוצלחת. הרבה יותר מורכב, קשה ומאתגר זה לבחון את כל האפשרויות שעומדות בפני צדדים תקועים למשא ומתן עצור, על מנת לצאת מקיפאון זה.

ועוד נקודה שהוצפה בתחילת הדיון על נושא זה – האם נוח לאחד הצדדים עם משא ומתן שנתקע, זאת שאלה שעל הצד השני לשאול את עצמו. מהם היתרונות שמקבל הצד השני ממשא ומתן שלא זו מספר ימים או מספר שבועות. מה התועלת שלו ממצב זה. אחת הדוגמאות שיכולות להיות לאירוע מסוג זה היא כי הצד השני התאהב בתהליך המשא ומתן. זה יכול להיות חלק תהליך של סימפטיה אדירה שמופגנת כלפיו במהלך המשא ומתן, זה יכול להיות בגלל הנאה צרופה שהוא צובר במהלך הדיונים או בעקבות היכולת שלו להפגין כח. צד מאוהב במשא ומתן, יכול ללא ספק להביא למצב בו אותו תהליך של משא ומתן, במקום להתקדם, נתקע במקום.

סיכום – חילוץ משא ומתן תקוע

משא ומתן נתקע פעמים רבות בענפים עסקיים או כלכליים או מדיניים שונים. אפשר לומר שאין מגזר או עולם תוכן מקצועי בו המשא ומתן יכול לעבור אך ורק חלק בלי שום אפשרות לעצירה או לקיפאון במהלך הדיונים. זה יכול להיות מייד בתחילת השיחות וזה יכול להגיע בצורה מפתיעה מאוד דווקא כאשר הדברים ניראים שהולכים בצורה חלקה לקראת סיום וסגירה סופית.

כל אדם שעוסק בנושא ניהול משא ומתן חייב להכיר את כל הטכניקות שיכולות לסייע לו ולצוות שלו לצאת מאירועים של קיפאון ושל נתק בין הצדדים. בין אם עוסקים במכירות, שירות לקוחות, שימור, רכש, גבייה ועוד.

נדגיש שוב, בסיכום, את החשיבות הגבוהה שאנחנו רואים ליצירת קשר וכימיה עם האדם שעומד במשא ומתן בצד השני של המתרס והמשא ומתן איתו נעצר, תקוע. בפערים גדולים מאוד או בקשיים רציניים מאוד, אנחנו ממליצים מיידית לשפר את התקשורת הבין אישית בין הצדדים, את יחסי האנוש, את האלמנטים של האמון שיש בין הצדדים. אנחנו מודעים היטב לקושי שיש במימוש שיטה זאת, אבל מכירים גם את ההצלחות המעולות שעומדות מאחוריה.

קונפליקט שמתקיים בתוך משא ומתן מוגדר בתור חוסר הסכמה או הבנה בין צדדים שהמכנה המשותף שלהם הוא הצורך של אחד בשני לשם השלמת משימה משותפת. כאשר דנים בעולם התוכן של ניהול משא ומתן בזמן קונפליקט – ועוד ניהול משא ומתן עצור, תקוע, קפוא – הדברים מקבלים משנה תוקף. במקרים בהם אין צורך להמשיך את המשא ומתן כי הוא לא יוביל לשום מקום שייתן לשני הצדדים את הטוב ביותר, לא צריך לעשות דבר. ברם, במספר רב יותר של אירועי משא ומתן, הצורך האמיתי הוא בניעור המשא ומתן הקפוא והחזרתו לשולחן הדיונים. ואת זה ניסינו להשיג במאמר זה.

ריבוננו של משא ומתן !

לפני כחמש מאות מאות שנים פירסם מקיאווולי את הוראות המשא ומתן שלו לנסיך שרוצה לעלות ולתפוס את כס השלטון או לשמור על מקומו. ההוראות שלו היו מאוד פשוטות, בוטות, קשות. בכח, בל הכח וכל הזמן בכח ובעוצמה כנגד הנתונים. בסרט מבצע סבתא נשאל אחד הגיבורים (קרמבו) שאלה של דרך ההצלחה של אלופים בשחייה והוא משיב "מתחיל הכי חזק שאני יכול ולאט לאט מגביר את הקצב". תפיסה זאת בעולם המשא ומתן יכולה אולי להיחשב בשנת 2011 כנכונה בעולמות אגרסיביים ובוטים אבל לא בעולם המשא ומתן בין הריבון לבין הנשלטים. בין המדינה לבין האזרח. דמוקרטיה היא צורת שלטון וממשל הקיימת מעל אלפיים שנים. ודווקא צורת התנהלות זאת בין הריבון לבין התושבים דורשת ומחייבת את הריבון ונציגיו, להתנהלות שונה בתהליכי המשא ומתן השונים שהם עורכים. הריבון, דווקא בדמוקרטיה הישראלית, במקום לשמור על האיזון הנדרש בינו לבין הנתונים שלו – נדמה כי הוא שיכור מהכח שאופי השלטון והתפקיד העניקו לו. במקום להשתמש בכח באופן חכם הוא עושה זאת בצורה כוחנית ביותר, תוך שהוא מעצים את עצמו כריבון ומקטין / מחליש את יכולת התגובה וההגנה של התושבים במדינה. אם ריבון בעולם של דיקטטורה מפעיל כוח כנגד נתיניו, זה חלק מתוך האבולוציה של השלטון. אבל, כאשר דמוקרטיה מפעילה כוחניות מיותרת למול נתיניה, זאת הופכת להיות לבעיה חמורה ביותר.

מטבע הדברים, בין הריבון לבין הנתונים שלו יש סוגים שונים ורבים מאוד של משאים ומתנים. לעיתים תהיה זאת הממשלה הישראלית למול ממשלה זרה או שלטון זר. לעיתים המדינה תערוך משא ומתן למול גופים כלכליים ולעיתים למול נציגי המדינה יבצעו תהליכים שונים של מיקוח למול האזרח הבודד, הקטן. בסיס הכח של מדינה למול מדינה שונה מאשר בסיס הכח של מדינה למול פרט אחד. בסיס העוצמה שיש למדינה למול מדינה ידידותית בהסכמים למניעת כפל מס שונה לחלוטין במשא ומתן שיש לאותה מדינה למול האזרח. לא דומה משא ומתן שעורך נציג של המדינה למול משקיע חוץ שמגיע לבצע השקעה של מיליוני דולרים עם משא ומתן שמנוהל למול מעלים הכנסות שנתפס בעת מעשה. ושוב לעיתים מדובר יהיה במשא ומתן שמטבעו הוא בין שני שותפים דומים או אפילו זהים (כמו ישראל וירדן

בנושא ים המלח, או בנושא הזבובים בעמק הירדן למול הרשות הפלסטינאית) ולעיתים המשא ומתן יהיה בין הריבון לבין גורם חלש מאוד באוכלוסיה (אמהות חד הוריות, עובדים שכירים, עובדים זרים, מהגרים לא חוקיים).

גם צורת התנהלות המשא ומתן היא שונה ומגוונת מאוד כאשר הריבון מנהל משא ומתן למול נתיניו. לעיתים יהיה זה חוקר משטרה שמנהל משא ומתן למול נחקר. לעיתים יהיה זה פקח עירייה שנתן דוח בגין חניה בלי תו משולם על מדרכה הצבועה בכחול לבן. לעיתים תהיה זאת התנגשות חזיתית בין גוף ספורטיבי לבין משרד ממשלתי זה או אחר על הקצאת משאבים ותקציבים. לפעמים מדובר במשא ומתן שנערך בין הריבון לתושב על ידי הקרנה של סרטי תדמית (בטיחות בעבודה, שמירה על הנחיה של חגורת בטיחות במושב האחרונים, שמירה על צמחים מוגנים ועוד). נקודות וצורות המשא ומתן שקיימות בין הממשלה לבין הנתינים של המדינה – הן רבות ומגוונות ביותר.

בגלל הריבוי של נקודות הממשק שיש בין התושב במדינת ישראל לבין הריבון (המדינה ומוסדותיה), אפשר לצייר כמעט בכל ממשק, סוג של דיאלוג, קונפליקט ובעיקר של משא ומתן. ויש מספר עצום של משאים ומתנים בין הריבון לבין התושבים וכמובן, באותם משאים ומתנים מתקיים בצורה מובנית, אינהרנטית, הפער הגדול בין הצדדים.

בנקודה זאת בדיוק המדינה חייבת לאתר את הפערים הללו ולוודא כי לא נעשה בהם שימוש יתר. בסין, לקראת אולימפיאדת 2008 המדינה שינעה עשרות אלפי איש כדי לפנות את השטחים שהיו מיועדים לבניית כפר האולימפי. בסוג כזה של שלטון, הדבר די הגיוני וסביר. גם מדינת ישראל צריכה לעיתים לבצע פינוי של אזרחים מהדירות שלהם או מהשטח שלכם – ודווקא בגלל שאנחנו דמוקרטיה, על הדברים בארץ להתבצע בצורה נכונה יותר, ופחות כוחנית. כאשר מדינת ישראל באה לידי משא ומתן מוטלת עליה החובה לזכור כי היא מגיעה עם עוצמה. עם כח. לא מדובר בפערי כוחות של שני אחוז או שלושה או עשרים אחוז. מדובר בפערי כוחות עצומים ופערים שכמעט לא ניתן לגשר עליהם. ודווקא בנקודה זאת על המדינה מוטלת חובה כפולה ומכופלת בכל הקשור בשימוש בכח זה. אסור לאף צד, ולבטח שלא לצד החזק באירוע של משא ומתן, להשתמש בכח שלו בצורה שאיננה הולמת, לא מידתית ולא הוגנת.

סעיף 12 לחוק החוזים מחייב את בעלי הדיאלוג ומנהלי הקונפליקט לשמור על הוגנות, טוהר מידות ובעיקר עקרון תום לב. המדינה בעצמה קבעה כי עקרון זה הוא ייסוד בבסיס כל הסכם וחווה ולכן גם בבסיסו של כל אירוע של משא ומתן. האם מדינת ישראל אכן זוכרת בעצמה, להכחות ולרכך את הכח שלה בבואה לנהל משא ומתן שונות למול תושבי מדינת ישראל? זאת איננה שאלה פשוטה בכלל אבל אפשר להציג את זה בצורה שתענה על כך בעקיפין. בכל אירוע בו היה שימוש חריג של המדינה או קברניטיה או בעלי הסמכויות שלה או אלו שקיבלו את הכח – בכח יתר, היתה להם סיבה לעשות כך. היה להם תירוץ מעולה שבגינו היה שימוש בכח מוגזם, עוצמה, באנרגיות עצומות. הדבר המעניין לשמוע, כדי להבין את הפער בין הצדדים למשא ומתן, זה בדיוק את התירוצים של אלו שעושים שימוש כוחני מעל הצורך. הם יסבירו כי הם מגנים על המדינה. על גבולות המדינה. על האזרחים התמימים של המדינה. על הכלכלה של המדינה. הם שומרים על החוק. בעצם, הם יתרצו ויסבירו כי היה שימוש בכח עצום כי לא היתה אפשרות אחרת. האם יכול שוטר לטעון לתום לב כאשר הוא מאשר חקירה של חשוד משך שעות רבות, יהיה החשוד עבריין צמרת או אזרח נורמטיבי מן השורה.

אנסה להבהיר את הנקודה בצורה מעט שונה. לעיתים צריך להביט על ילדים ולראות אותנו. להביט עליהם משחקים ולראות מאיזו נקודת אנו יצאנו לפני מספר לא גדול של שנים. כשילדים משחקים, הם מזהים בקלות פערי עוצמות בין צדדים. באותה נקודה, הילדים משתמשים בביטוי "זה לא כוחות" כאשר שני אנשים או גורמים נמצאים במצב של קונפליקט אבל אחד מהם הוא ממש חזק ועוצמתי ואילו השני הוא חלש הרבה יותר בצורה ניכרת. בכל הליך של ניהול משא ומתן בין גורמים חזקים ועצומים לבין הגורם החלש, התוצאה כך נדמה כתובה מראש וידועה מראש. במרבית הפעמים, כך יגידו אותם ילדים שאמרו קודם לכן את המשפט "זה לא כוחות", התוצאה של ההפסד של החלש וניצחון החזק צפויה מראש. כולם יודעים אותה ומכירים אותה היטב. היא כה צפויה עד כי נדמה שבנקודות שבהן החלש ניצח זה היה בעקבות תקלה טכנית של החזק או כשל נקודתי שמיידי יתוקן ויושב לקדמותו.

האם באמת יש כח לקבוצה לא גדולה של רופאים מתמחים (שאינם בקיאים ברזי הדיונים, המשא ומתן, ניהול משברים וניהול קונפליקטים) למול מומחי המשא ומתן של משרד האוצר? האם יש איזשהו סיכוי לחברת

כח אדם שזכתה במכרז ממשלתי להרוויח לאחר סבב שני של התמחרות (חוץ מאשר פגיעה בעובדי הקבלן המועסקים על ידה)? האם יש לבית מלון המגיש שירותי הדרכה למשרדי ממשלה, להביא לידי איזון כלכלי, פעילות הדרכתית שנערכת במחירים שהם בעשרות אחוזים מתחת למחירי השוק – רק בגלל שמדובר בפעילות הדרכתית של עובדי המדינה? כמה כסף יידרש לשלם (לעורך הדין שלו) נציג ציבור כאשר הוא יסומן על ידי מבקר מדינה בתור מי שאחראי לכישלון בתפקוד המדינה והממשלה של אירוע "כח עליון" (כמו שריפת ענק)? ובאותה שאלה – כמה שעות יידרש אותו נציג ציבור (כמו שר ממשלה) להשקיע על מנת לצאת זכאי ולא להפוך להיות אסיר בבית סוהר למספר חודשים? איזה סיכוי יש לעבריין כלכלי לעמוד למול רשויות החוק המתאגדות לגוף אחד (המשטרה ורשות המיסים ביחד). נדמה שתמיד התשובה ברורה. ברם, אולי הצגתי עד כה את הדברים בצורה קיצונית מדי. אנסה לעשות זאת שוב, אבל הפעם מזוויות אחרות. אולי פחות נדירות ומעט יותר קרובות לארץ שלנו. מהן הכוחות שפועלים נגד אדם כאשר מדינת ישראל מחליטה להגיש כתב אישום כנגד אזרח מן השורה? מהם העוצמות הקיימות למול אדם פרטי (איש עסקים סטנדרטי) שהעלים מיסים ונתפס בידיהם של האנשים האמונים על אכיפה זאת? ומה לגבי משא ומתן שבין חיילת צעירה בת עשרים למול נציגי אכיפת החוק המנוסים והמקצועיים? ומה לגבי נציגת משרד הבריאות שהופכת ממצב של עדה (או יועצת) לסיוע בחקירת מותם של תינוקות – בלילה אחד לחשודה בעבירות פליליות חמורות? מהו כוחו של האדם הבודד למול החלטה של העירייה לחייב את הדיירים ברחוב בהוצאות עתק של שיפוץ מדרכה או כביש או תשתיות?

אם שאלות אלו נראות לאזרח מן השורה כאירועים "גדולים" אפשר להציג אותה בעיה בצורה אחרת לחלוטין, מעט יותר "בגובה העיניים". האם יש שביב של סיכוי לאדם למול דוח של שוטר תנועה בעבירה של עצור ותן זכות קדימה? דוח של מתנדב על השלכת פסולת ברשות הרבים בשווי של 5,000 שקלים? דרישה לתשלום של דוח תנועה משנת 1999 שמגיע לאזרח בשנת 2011 – הוגן או לא? פקח עירוני שמחליט להעניש בניין שלם וקונס כל דייר בסכום של כמה מאות שקלים בגין השלכה של זבל למדרכה ביום השגוי. רמת הכוחות, כוחניות, עוצמה, אגרסיביות, חוסר הוגנות, וכן, גם חוסר תום לב – היא עצומה.

כך, בעיניי – למושג שיהוי יש אופי מובהק של כוחניות. נכון הדבר כי שיהוי פירושו שטרם הגיע מועד ההתיישנות אבל האם זה מאפשר למוסד ממשלתי לשלוח התראה בדבר חוב שטרם הגיע מועד ההתיישנות שלו אבל שנים רבות עברו מיום היווצרות החוב? ועוד, לשם גביית החוב להפעיל כלים שמיועדים לגבייה לפי פקודת המיסים מסוף שנות השלושים? ריבון שמפעיל כלי משא ומתן המבוססים על שיהוי מבצע סוג של הרדמה כלפי הנתינים, וכאשר הוא חוזר ודורש את הכסף (המגיע לו בצדק רב!!!) הוא מפעיל כלפיהם סוג של אלימות המוקנית לו מתוקף היותו ריבון. מתוקף חוקים שהוא עצמו חוקק.

וזאת רק ההתחלה. התלות, במדינת ישראל, של הפרט הבודד, החברה העסקית, חברה גדולה, עמותות, גופים מוסדיים, חברות ביטוח, בנקים – במשרדי הממשלה היא אדירה. דווקא כאן על המדינה להצר את העוצמות שלה, את הכוחות שלה, לרסן את יכולה החזקה ממילא לנהל משא ומתן. המדינה היא אחד מהגופים הצרכניים הגדולים ביותר שיש. היא קניינית אדירה עם כח קניה עצום. לעיתים היא הקניינית הכמעט בלעדית (כמו בעולם האבטחה). בנוסף היא הגוף המפקח, מבקר מחוקק ולעיתים אפילו הגוף שאחראי על הרגולציה.

בהחלט יש מצבים בהם המדינה נדרשת לשימוש אלים בעוצמה המירבית האפשרית. ברם, מספר המצבים האלו בהם יש צורך להשתמש בכל הכח, למול המצבים בהם יש שימוש בכוחניות מוגזמת הוא אפסי. כל הפעלה של שימוש כח דורש מחשבה ובדיקה האם העוצמה היא זאת הנכונה. האם התגובה של המשטרה במהומות אוקטובר 2000 היו מידתיות? מה היתה מידת הכוחניות והעוצמה שבה השתמש משרד הבריאות ומשרד האוצר למול המתמחים? ומה קרה למול העובדים הסוציאליים? התשובות לכך אינן פשוטות. ובכל זאת נדמה לנו כי השימוש של המדינה בכוחניות יתר נפוץ יותר מהנדרש. נדמה כי המדינה, בבואה לנהל משא ומתן או דיאלוג, מתחילה הכי חזק שניתן ולאט לאט מגבירה את הקצב, ולא תמיד לכיוון הנכון.

דוגמא מזווית שונה של שימוש בכח יתר ריבוני למול התושבים – היא ההתעמרות בירוקרטית של משרד ממשלתי זה או אחר באזרח נמצאת אף היא באירועים ששמים שימוש בעוצמות וכוחניות יתר. משרד ששעות פעילותו יחסית לצרכי האוכלוסיה הן נמוכות מדי, מהווה דוגמא מעולה. ואם נתייחס לשירותים שמעניק משרד שנעזר במיקור חוץ ומוודא שמרבית השיחות יהיו בנות פחות מאשר דקה או שלוש דקות תוך שימוש בקבוצה

שרמת המקצועיות שלה איננה עונה על הציפיות – זה שימוש בכוחניות יתר. משרד ממשלתי או יחידת סמך ממשלתית שמהווה מונופול (כמו כלל תאגידי הסמך וכלל משרדי הממשלה והגופים הבירוקרטיים) חייבת להיות הרבה יותר זמינה לציבור, מובנת לקהל, עם שעות פתיחה רבות ככל שניתן, תוך יצירת כמה שיותר ערוצי תקשורת למול אותו גוף.

דוגמא נוספת של כוחניות יתר תבוא לידי ביטוי גם בכמות רבה מאוד של חוקים, הוראות, תקנות, והנחיות. מדוע עולם המיסים, מע"מ, ביטוח לאומי, מס הכנסה, בלו, מכס – הם עולמות תוכן כה מסובכים וכה מורכבים עד שנדמה כי רק המומחים יודעים לדבר בשפה של הריבון? התשובה היא די פשוטה. הריבון יודע כי ככל שהוא יהיה מסובך יותר, מורכב יותר, קשה יותר לפיענוח, כך יכולתם של התושבים והאזרחים להיעזר בו – נמוכה יותר. עוצמת יתר שנמצאת בידיהם של הגופים הכלכליים הגדולים במשק מביאה לידי התעמרות באזרח, כולל באזרח שרוצה לפעול כחוק, לפעול בצורה נכונה. ניהול משא ומתן המבוסס על חוק פשוט, קל, קריא, נגיש וזמין – מאפשר לשני הצדדים לבנות אותם בסיסי כח. ככל שהחוק מורכב יותר ונדרשות יותר שעות לימוד (או שנות לימוד), היכולת של האדם הבודד בתוך האוכלוסייה להתמודד, ואפילו להבין שניתן להתמודד – נמוכה מאוד. ולכוחניות הזאת של הריבון יש מחיר. מחיר כבד מאוד אפילו עליו רמזנו בתחילת המאמר. היכולת של חברת כח אדם בתחום השמירה לעמוד בקריטריונים הקשים של המשא ומתן יגרום לחלקן לפעול על בסיס פגיעה בעובדים שלהם כדי להמשיך ולהתקיים. תושבים רבים מסרבים לשלם את חובם לרשות השידור אגרת הטלוויזיה והרדיו ומוצאים את עצמם למול קנסות והוצאות גבוהות ביותר. גוף אכיפה חדש של מהירות בכבישי הארץ שיוצא לדרך בינואר 2012 אמור להיות גוף גבייה חסר תקדים בהיקפי הסכומים שישלמו נהגי המדינה. לכח הזה של הריבון יש מחיר כלכלי עצום, שבעצם כל אחד ואחד מהתושבים משלם אותו. לעיתים ישירות ולעיתים בעקיפין. כאשר הריבון כופה את הכוחניות שלו על חניונים פרטיים במטרה שלא לאפשר להם לעגל שעות לשעות עגולות, התוצאה המיידית היא כי כל החניונים העלו את המחירים השעתיים שלהם.

אותו מחיר מגיע גם מכיוון אחר, מצד הכוחנות של הריבון. ברגע שהריבון מזהה כי קיימת בעיה במהלך המשא ומתן עם התושב, ועליו להתמודד עם בעיה זאת, הוא ייטה להפעיל כח. מיותר, מטופש ולעיתים נדמה כאילו יצא ממדינת חלם. אבל הריבון עלול להגיב בכח על חוסר הגיון

בתהליך המשא ומתן. במצב של רמזור קצר מדי (משך הרמזור שניות בודדות) עם נתיב אחד בלבד, עם כמות גדולה של כלי רכב, הריבון יוסיף שוטרים. במקום לשפר את התשתיות, במקום לשנות סדרי תחבורה הריבון ילך על הדרך המוכרת לו היטב בתהליך המשא ומתן למול הנתיבים שלו – והריבון פשוט יוסיף שוטרים. במשא ומתן מול יריב, הרבה יותר קל לריבון להוסיף חיילים לשמירה על הגבול של המדינה, מאשר לייצר שלום. ברור שמצגת של עשרות חיילים היא הרבה יותר עוצמתית וכוחנית מאשר שלום וכלכלה פורחת בין העמים? אגב, מה מצטלם טוב יותר? טנקים, נגמשים, כוחות חי"ר, מטוסי קרב – או מסחר בין מדינות, תעשייה שיכולה לפרוח, טיולים שנתיים של בתי ספר ללבנון ולסוריה? מה כוחני יותר? ככל הנראה, לריבון יש עדיפות מלאה ומוחלטת בכח במהלך הדיאלוגים. עדיפות על פני הדברות ועל פני שלום ומערכות יחסים הוגנות בטווח הארוך.

כדאי אולי להציג עוד נושא אחד אחרון לפני שאגע בדרכים שקיימות לשנות מצב זה. האדם הכנוע. למול החלטה מוסדית או שלטונית, הריבון ימצא את עצמו פעמים רבות מאוד למול אזרחים כנועים. רשות מקומיות שמודיעה כי ילד צריך לנסוע בכל יום מרחק של שלושה קילומטרים מבית לבית ספר שנמצא רחוק (למרות שיש בית ספר בקירבה גיאוגראפית). לא כל ההורים יילחמו. לא לכל ההורים יש עורך דין צמוד שיכול לשלוח מכתב התראה "בשם מרשיי". לא לכל התושבים בארץ יש את המייל הישיר לכל חברי הכנסת ולכל המנהלים הרלוונטיים (וגם אלו שלא) ברשות המקומית. אנחנו, באופן יחסי, כנועים מאוד. צייתנים למדי. המשמעות היא כי הריבון יודע, מודע ומכיר בכך שהתושבים שעליהם הוא מופקד, יצייתו להנחיות. הריבון יודע כי בישראל המשא ומתן בינו לבין התושבים מוכרע מראש. הם צייתנים אז רובים יפסידו.

בגלל שהיכולת של הצד השני שעומד מול הגוף השלטוני או הממשלתי, בניהול משא ומתן מסוג זה, היא מוגבלת – על המדינה לשנות את נורמות המשא ומתן שלה. כל גוף שלטוני, ממשלתי או אכיפתי – חייב להכיר היטב את העוצמות שלו ולנהל אותן בצורה הוגנת. בין אם מדובר בחוקרי משטרה, בין אם מדובר על המפקח על הבנקים או על משרד האוצר, עליהם להכיר בכח שנמצא בידיים שלהם ולדעת להשתמש בכח זה בצורה מרוסנת. בכל הדרכה של שרים, חי"כים, עובדי מדינה, שוטרים, סוהרים, עובדי מערכת הביטחון, כלכלני האוצר, חשבי משרדי הממשלה, פקידי שומה – חייבים להציג להם את המידתיות כערך עליון כאשר הריבון פוגש את

התושב. את האזרח. הסברים של רק רציתי לשמור על החוק או רק רציתי לשמור על קופת המדינה, אינם תקפים ואסור להם היות תירוץ להפעלת כח. "הורדה לרצפה" ו"כיפוף ידיים" שמבוצעים חדשות לבקרים למול אזרחים בודדים או למול קבוצות חלשות באוכלוסיה – הם פשוט לא כוחות, לא הוגנים ולא נכונים לביצוע. בכל הדרכה או בכל הכשרה יש להציג לנציגי הריבון את הגישה ההוגנת, את התפיסה של איזון בין הכוחות ואת הצורך לבוא בגובה העיניים. בכל נקודת ממשק בין הריבון לבין התושב, דווקא בכלל שבאופן בסיסי הכח נמצא אצל הריבון – השימוש בכח, בעוצמות בשררה, חייב לקטון.

ומה לעשות בפועל? לעצור כל חקיקה שמסבכת את החיים של הנתונים של הריבון, ולוודא כי החוקים פשוטים וברורים לכולם. על המוסד לביטוח לאומי צריך לקבל קהל משמונה בבוקר ועד שש בערב כל יום. דו"ח חניה באדום לבן חייב להיות מתועד בחמישה צילומים על ידי הפקח כדי שיהיה מקובל. אין אפשרות להפללה עצמית במהלך חקירה פלילית. למס הכנסה אין אפשרות לשומה לפי מיטב השפיטה אלא רק לפי הוכחות כתובות מצולמות. כל עמידה של שוטר תנועה בנקודה בה יש עבירות תנועה חוזרות חייבת להיות מאושרת מראש על ידי קצין משטרה בכיר. לכל דרישת תשלום של חוב יש מועד פקיעה של שנתיים. על כל חייל שמגייסים לשמירה על בטחון המדינה על המדינה לגייס חייל שימצא דרך לעשות שלום. על כל איש ימ"מ או לוחם טרור, שמחפש שעות על גבי שעות טרוריסט נושא פצצה, על המדינה לגייס אנשים שתפקידם הוא לעשות שלום אמיתי לאורך זמן. על כל יחידה אחת של משא ומתן אגרסיבי ואלים על הריבון לנהל 99 משאים ומתנים מבוססי דיאלוג והבנה, אמפטיה ורצון לסייע.

לנהל משא ומתן למול הריבון

הפרק הקודם דן בשאלת ההוגנות והפעלת המשא ומתן בין המדינה לבין התושבים – בין הריבון לבין האזרחים. כעת, נבצע את הפעולה ההפוכה ונדון בשאלה כיצד נתיני המדינה יכולים לנהל משא ומתן למול הריבון. איך מנהלים משא ומתן למול הממשלה? איך משנים החלטה של רשות מקומית להוסיף ארבע קומות בבניין שאמור להיבנות במגרש סמוך לדירתך? מה צריך לעשות כאשר המשטרה מסרבת לאשר כנס פוליטי של מאות פעילים בטענה כי המקום לא מאובטח מספיק. ישנן מספר רב מאוד של תהיות ושאלות שעולות בכל פעם בו המדינה מנסה לכפות את דעתה על האזרח הקטן. חלק מאוד גדול של האזרחים חשים כי אין מה לעשות וחלק גדול עוד יותר מוצאים את עצמם מתוסכלים וכועסים – ועדיין לא עושים כלום. לעיתים אותם תושבים יושבים בבתיים שלהם או במשרדים שלהם וכועסים וזועמים על ההחלטה – אבל עדיין לא פועלים. לעיתים, הם פועלים אך במישורים הלא נכונים.

מתברר כי לאזרח הקטן, בבואו להתמודד עם קשיים ובעיות של הריבון, יש בהחלט מה לעשות על מנת לצמצם ולמזער למינימום את הפגיעה של הריבון באזרח. לעיתים תהיה זאת החלטה של המדינה שבעקבות לחץ של תושבים היא תבוטל ולעיתים שינוי החלטה של ראש עיר ולעיתים ביצוע תהליך מדוד ומדוייק לגיבוש הסכם בין קבוצה של תושבים לבין רשות ממשלתית או מקומית זאת או אחרת.

כאשר עושים בדיקה מפורטת, כפי שתבוא לידי ביטוי במאמר זה, מתברר כי לאזרחים יש מגוון אפשרויות עצום לפעול למול החלטות של השלטון הציבורי, הממשלתי – למול הריבון. עולה ממאמר זה, כפי שנציג אותו כעת, כי יש סל כלים רחב מאוד שמאפשר כמעט לכל תושב או קבוצת אזרחים – לפעול למול מה שנדמה לכם כפגיעה (או פגיעה עתידית) בהם על ידי מוסד שלטוני זה או אחר. אפשר לפעול, ניתן להשיג תוצאות – רק צריך לעשות את זה בצורה הנכונה והחכמה.

השפעה של הריבון על האזרח

עד כמה חזקה השפעתה של המדינה על תושביה? האם באמת לחוקים ולתקנות יש ערך כה רב שיכול לשנות התנהגויות, ערבים, נורמות

חברתיות ואפילו סגנון דיבור או לבוש? התשובה החד משמעית היא - כן. קשה בכלל לדמיין עד כמה משפיעה המדינה, הממשלה, הכנסת, משרדי הממשלה, רשויות מקומיות, צבא, משטרה, מכבי אש – על החיים של כל אחד ואחד של אלו שחיים, עובדים ואפילו תיירים במדינה.

ההשפעה של הריבון היא, אם נבדוק את הנושא בקפידה, על כל תחומי החיים הקיימים עלי אדמות. כדי להמחיש את נביט על האדם בתור הורה עם מגוון עצום של מחויבויות כלפי צאצאיו. מביט על אותו אדם כאשר הוא נוהג על הכביש – עצם מתן הרישיון מצוי אצל הריבון, הזמן שאותו נהג יוגדר כחדש ולאחר מכן יציית לחוקי התנועה. העובדה כי המדינה החליטה להקצות משאבים למלחמה אלקטרונית בעברייני תנועה מחוץ לערים – היא עוד דוגמא להשפעה של המדינה על נהגיה. אותו אדם (שעד כה היה אב ונהג) הוא גם שכיר שיש לו הגנות, חובות, זכויות. עשר שנים לאחר מכן, אותו איש שלנו מחליט להיות לעצמאי ופותח חברה בע"מ וכעת הוא נותן דין וחשבון למעמ, למס הכנסה, מכס, בלו ולמוסד לביטוח לאומי.

ועוד לא ציינו את העובדה שאותו אדם דייר וגר בבית ברשות מקומית זאת או אחר. כניסה למשרד הפנים מבהירה את כל החובות וכל הזכויות שיש לנו בקבלת דרכון ותעודת זהות כחולה. עם מי נתחתן, מתי כן ומתי לא. אגב חתונה, כשרות המקום (אולם, קייטרינג) יכולה לקבוע כלל אם הרב יגיע להשיא את החתן והכלה.

על כל צעד ושעל, שניה לפני שהתושבים נרדמים בלילה, שעות ההשכמה (אסור לעשות רעש עד שבע בבוקר), ועד השניה שתושבי המדינה חוזרים לישון, מושפעים מהחלטות הריבון. למעט הדיוק, גם במהלך השנה אנו פועלים תחת הוראות של הריבון (הסדין שלנו עובר בדיקה במכון התקנים, השמיכה שלנו מיועדת לעמוד כמה דקות למול אש ולא להידלק ולא לשרוף אותנו, המזרן חייב להיות עשוי מקפיצים שאינם מתפרקים). וזה עוד לפני שדנו בשאלה של איך ראה הריבון את גובה החדר כחלק מתהליך תקינה וכיצד כמות העופרת בחדר השניה שלנו מושפעת מהסכמים בין לאומיים שנחתמו בין הריבון לבין קבוצה של יצרני צבע בצד השני של העולם.

לריבון, במקרה של השפעה על היחיד ועל הקהילה יש מספר כובעים שבהתאמה גם משפיעים על היחיד, על התושב. משטרה, מכבי אש, ביטוח לאומי, מס הכנסה, רשות הטבע והגנים הלאומיים, עמידר, צבא, משרד החקלאות, המטה ללוחמה בטרור. כולם, אבל כולם ללא יוצא מהכלל, משפיעים על האדם הפרטי בכל ה"כובעים" שהוא חובש.

הנטיה הטבעית שלנו לחשוב כי אנחנו עצמאיים בדעות שלנו, בפעילות שלנו, בתנועות ואפילו במחשבות שלנו, כדאי לה להיות טיפה יותר עצורה, לאור העובדה כי כמעט ולא קיים תחום בו לריבון אין שליטה כזאת או אחרת על החיים (וכן, גם על המוות שלנו). השעות שבהן מותר לנו לקנות אלכוהול, הגיל שבו מותר לנו לקנות אלכוהול, הגיל המינימאלי לרכישת כרטיסי לוטו וטוטו, כמות הפלואור בתוך מי השתיה, ימים בהם אסור לנו לשבת בבית קפה ועוד ועוד. חלק מתוך השפעות אלו באות כתוצאה מההחלטה שהריבון יודע יותר טוב מאיתנו, מגן עלינו מסייע לנו וכדומה. בפועל, הריבון באמצעות המערכות שמנהלות אותו, משפיע עלינו מאוד.

ויתור או מלחמה

למול החלטה של הריבון, למול החלטה של משרד ממשלתי, פעמים רבות אנו נתקלים באחת מתוך שתי האפשרויות הבאות – ויתור או מלחמה. החלטה של משרד הרווחה, החלטה של מנהל בית ספר, צו סגירה של רשות מקומית, החלטה על שומה לפי מיטב השפיטה, איסור קיום הפגנה, החלטה של הפיקוח על החי והצומח של משרד החקלאות ועוד ועוד. כל אלו הן החלטות של הריבון למול תושבי המדינה. והתגובה האופיינית של מרבית התושבים ומרבית העסקים היא אחת מתוך השתיים, הקיצוניות כל כך: ויתור או מלחמה.

הויתור מגיע ממספר מקורות פסיכולוגיים מאוד עמוקים כמו סוציאליזציה של האדם, תהליך של קורבן של האדם שמקבל החלטת המדינה בתור גזירה משמיים שאין מה לעשות למולה. הויתור בא לידי ביטוי גם ברמה של הרמת ידיים של אין מה לעשות או חוסר תקציבים או חוסר אנשים או לעיתים אף פחד אמיתי מניהול משא ומתן למול משרד ממשלתי זה או אחר.

המלחמה מגיעה ממקום שונה לחלוטין. כאן הגישה היא תוקפנית, אגרסיבית למול הריבון. לעיתים זה נובע כתוצאה מכך שהאזרח מרגיש שהגיעו מים עד נפש אבל לעיתים זה בא ממקור אחר לחלוטין של הדרך היחידה שהמדינה מכירה היא כח למול כח. וכך, נוצר מצב בו עולה וצפה מלחמה בין אותו תושב, אותו אזרח לבין המדינה ומוסדותיה – במקום לנהל דיון שקט וענייני. שנים של עימותים ומלחמה שיכולים היו להסתיים בצורה

שקטה וחכמה בשלוש פגישות פנים אל פנים. ובמלחמה, כמו במלחמה, לשני הצדדים יש אבדות והוצאות עצומות.

גם בויתור וגם במלחמה, הצד לא יוצא לאור והאמת לא הופכת להיות לחלק מהתוצאה הסופית. בשני המקרים הללו, במקום לנהל דיאלוג חכם שהיה מוביל לתוצאה יעילה ואפקטיבית, הצדדים (וכן, לעיתים שני הצדדים) נפגעים. התושב לא מצליח להשיג את מה שרצה להשיג והמדינה שמשקיעה משאבים רבים ביותר בגלל חוסר בדיאלוג ישיר.

הגישות למשא ומתן למול הריבון

כאשר נתין של ריבון מוצא את עצמו באירוע בו ההשפעה של החלטת הריבון עליו איננה הולמת את דעתו או פוגעת בו או באחת מהחירויות שלו, למול התושב עומדים מספר טכניקות בהן הוא יכול להשתמש. ברם, טרום שימוש בכלים אלו, עליו לבחון את הגישות למשא ומתן הצפוי לו למול הריבון, ורק לאחר מכן לבצע בחירה בטקטיקות.

הגישות הבסיסיות למשא ומתן למול הריבון הן:

- א. **שימוש במתווך למשא ומתן:** מתווכים קיימים בכל מקצוע כמעט, בעבודה למול הריבון. עורכי דין למול הפרקליטות, רואי חשבון למול פקיד שומה, מוסך למול משרד התחבורה, ועד ההורים בבית הספר למול משרד החינוך ועוד. לעיתים, השימוש במתווכים במהלך המשא ומתן יכול להביא לתוצאות מעולות, הרבה מעבר לכל תוצאה שיכולה היתה להיות משוגת אם הנתין היה מפעיל משא ומתן לבד, בעצמו, בלי מתווך.
- ב. **קבלת סיוע מ"יוצאי" או "לשעבר":** טכניקה זאת של ניהול משא ומתן מבוססת על כך שיש בכל ארגון של מדינת ישראל, רשימה של אנשים שהם היו שם בעבר. הם ניהלו מחלקות או היו בכירים כאלו ואחרים. הם מכירים את האנשים שכעת פועלים שם במקומם או במשרדים הקרובים. הם יודעים את שעות הפתיחה והם מכירים את הנהלים ואת הפרוצדורות ואת התהליכים ואת שעות קבלת הקהל. והם יכולים לסייע לארגון או גוף שרוצה להילחם מול משרד ממשלתי.

- ג. **שימוש באנשי מקצוע:** לא תמיד, לא בכל משא ומתן למול הריבון ולא בכל אירוע קונפליקט ואלי כדאי וצריך להשתמש באנשי מקצוע. לא כל חילוקי דעות דורשים הצבת עורכי דין ורואי חשבון ומומחי מס. לעיתים, דווקא להיפך – דווקא ברגע שהנתין מערים קשיים וכשלים על הריבון, הוא, האחרון, מצידו מציף גם אנשי מקצוע, והאירוע הפשוט והקל לכאורה הופך להיות למורכב.
- ד. **גיבוי במסמכים או חוות דעת:** לעיתים יש לריבון הנאה וסיפוק רב מאוד כאשר הנתינים שלו מציפים אותו במסמכים ובחוות דעת. אנשי מקצוע מומחים שמעלים על הכתב את חוות דעתם המכובדת, בתוספת חתימה ומעל הכל מתנוסס לוגו של משרד מפורסם או אדם מאוד ידוע ומוכר בתחומו - מהווים תוספת מאוד חשובה להתמודדות ולמשא ומתן שבין הנתין לבין הריבון. מסמכים, דפים, העתקים, מקור, נאמן למקור, טבלאות, הסברים לטבלאות, הסברים להסברים של הטבלאות, מאמרים מקצועיים מהעולם, דוגמאות מהעולם – כל אלו יכולים לסייע מאוד כאשר פועלים במשא ומתן למול הריבון, משרד ממשלתי, רשות מקומית, פרקליטות ועוד.
- ה. **הוספת מתורגמן או לימוד שפה:** לעיתים, הריבון מדבר בשפה מאוד מוזרה. הנתין מדבר בשפה שונה לחלוטין מהשפה בה מדבר הריבון. במקרים של פערי שפה יש לחשוב על שתי אפשרויות מרכזיות. הוספת מתרגם לצוות המשא ומתן או הדרכת צוות המשא ומתן בלימוד השפה בה דובר הריבון. ואולי הבהרה. לא מדובר בתרגום מעברית לצרפתית וגם לא בתרגום מעברית לספרדית. לא, ממש לא. מדובר בתרגום משפת העם, השפה המדוברת ברחוב, לשפתו של הריבון. דוגמא פשוטה מאוד יכולה להיות משפט שהריבון מאוד אוהב: "להקים ועדה". בשפתם של בני העדה העממית, בין האדם הרגילים שלא מדברים את שפתו של הריבון, להקים ועדה פירושו של דבר להמתין, לעכב, לעצור את ההתקדמות ובעיקר איתור של "כיסוי" לאירועים מאוחרים יותר. בפועל, הריבון, כאשר הוא מבקש להקים ועדה לנושא מסויים, אולי מתורגם לשפת העם בצורה לא נכונה אבל כוונתו

יכולה היתה כן להיות אמיתי. כלומר, תרגום שגוי של דבריו של הריבון לשפת העם, עלולים ליצור מצב של פער בלתי ניתן להשגה בין התושב, האזרח לבין הריבון השולט.

ו. **מתווכים ואנשי מקצוע בקדמת הבמה:** קיימים משאים ומתנים

בהם יש צורך כי הנושא ונותן שבגללו ועבורו מתקיים הדיון והדיאלוג, יהיה בקידמת הבמה אבל יש דיונים שבהם יש לשים בקידמת הבמה מתווך. כלומר, אם הסעיף הקודם דן בשאלת הוספת מתווך ומתרגם כעת, הבדיקה תהיה האם לשים אותו בצורה פרונטלית בתהליך המשא ומתן למול הריבון או להחזיק אותו בצמוד לצוות המשא ומתן, מאחורי הקלעים בלבד.

ז. **משחק במגרש הנכון:** למול החלטה של ועדה של משרד

התחבורה, מהו המגרש הנכון לשחק לבטל החלטה זאת? מהו המגרש הנכון לשחק בו למול החלטה חד צדדית של רשות מקומית לאשר שינוי ייעוד של נכס? לשאלת השימוש במגרש הנכון במשא ומתן אפשר להקדיש מאמר נפרד ואפילו ספר נפרד בכל הנוגע לשימוש של נושא ונותן לכל הקשור למגרש המשא ומתן. ברם, כאשר דנים במשא ומתן למול הריבון וגם למול הנציגים שלו, ישנה חשיבות עליונה לבחירת מגרש המשא ומתן.

ח. **משחק "שקט" או משחק "רועש":** ישנם אירועי משא ומתן

שדורשים רעש ומספר עצום של אנשים שמגיעים להפגנה. בצד השני של מהתרוס, קיימים לא מעט אירועי משא ומתן למול הריבון הדורשים דווקא שקט מוחלט בתהליך המשא ומתן. ישנם אירועים בהם דווקא המשחקים הרעשניים הם אלו הנכונים שיביאו לתוצאות טובות. עצומות, אתרי אינטרנט תומכים, תהלוכות, הפגנות, שביתות רעב, מאמרי דעה – כל אלו יכולים לתמוך מאוד באירוע שבגיניו היה צורך לצאת למול הריבון. ברם, ייתכנו מצבים בהם דווקא משחקים רועשים משיגים את התוצאה ההפוכה. לעיתים, השקט, העבודה החשאית, היצירה של התהליכים הנכונים שהם לא בעין הסערה, יכולים להוביל לתוצאות הכי הגיוניות והכי נכונות.

מהם הכלים שעומדים לרשות הנתין למשא ומתן למול הריבון

- א. **כלים משפטיים:** הדוגמא הפשוטה ביותר היא יציאה של ריבון נגד אחד מנתיניו באמצעות בית משפט (תביעה פלילית). פעמים רבות, עלול אדם לטעות ולחשוב כי גם כאן עליו לפנות למגרש ציבורי, בעוד שהיה עליו להשקיע את מרבית המאמצים במגרש משפטי, בכלים משפטיים עם מייצג מקצועי שדובר את השפה המשפטית. יש לכלים משפטיים יתרונות רבים מאוד כמו שפה ברורה, סימנים מוסכמים, ערוצי הידברות פורמאליים, ערוצי ערעור וכדומה.
- ב. **כלי דחיינות:** כלים אלו מיועדים לדחות את ההחלטה של המדינה או של מועצה מקומית או רשות מקומית או משרד ממשלתי. המטרה היא למוסס החלטה, לעכב את הביצוע שלה ולדחות אותה למועד כמה שיותר עתידי. זאת שיטה מאוד יעילה ומאוד טובה שפועלת בצורה ממש טובה (כשיודעים להפעיל אותה) למול משרדי ממשלה או למול רשויות מקומיות או תאגידים ציבוריים גדולים.
- ג. **עבודה מאחורי הקלעים:** נושא זה, מקבל משקל עצום בחלק מהאירועים בהם היה צורך לנהל משא ומתן למול הריבון. לעבודה מאחורי הקלעים יש תוצאות מוכחות רבות מאוד ולעיתים די בהן עצמן, בלי שום עבודה בקידמת הבמה, על מנת להשיג את התוצאה הרצויה.
- ד. **דיאלוג ישיר עם הגורם:** עד כמה שהדבר נשמע מוזר, הרי הכלי הזה הוא אחד הכלים המרכזיים, אבל המוזרים ביותר הקיימים. הסיבה שכלי זה הוא מוזר היא כי למרות שיש לו הצלחה אדירה, חלק מאוד גדול של התושבים מסרבים להבין את החשיבות שלו ופשוט פוחדים ליישם אותו. לעיתים יש פשוט פחד עצום משיחה ישירה ובלתי אמצעית עם הגורם שקיבל החלטה או פועל לקבלת ההחלטה. בפועל, במציאות מתברר כי זה אחד הכלים הטובים ביותר לפתרון קונפליקטים – לדבר ישירות עם האדם או הארגון. זה יכול להיות חבר כנסת שיוצא עם החלטה שפוגעת באינטרסים כלכליים של ארגון, זה יכול להיות ראש עיר שרוצה להעביר

מהלכים לשינוי פני אזור גיאוגרפי ואפילו קצין משטרה שמתחיל לפעול בניגוד לאינטרסים של תושבים מסויימים בלי להתייעץ איתם ובלי לשמוע את דעתם. דווקא בנקודות אלו, להשפעה של הדיאלוג הישיר יש משמעות אדירה.

ה. **שווה בין שווים:** הכלי של שווה בין שווים הוא מעניין מאוד מאחר והוא משמש לשיפור ושינוי ועיכוב החלטות של הריבון, כאשר למולו מציבים אנשים שהם דומים או זהים להם. לדוגמא, למול קבוצה של כלכלנים יוצבו כלכלנים. למול עורכי דין שמציב הריבון ניתן לבחון את האפשרות לשים עורכי דין. למול חברי כנסת, להציב חבר כנסת לשעבר.

ו. **רוח גבית:** המושג רוח גבית במהלך ניהול משא ומתן בין תושבים לבין המדינה או בין הנתין לבין הריבון, היא בעלת משמעות אדירה. לעיתים, עצם העובדה כי הנתין מגיע לנהל משא ומתן ומאחוריו יש רוח גבית – מקל עליו מאוד לנהל את המשא ומתן כפי שתכנן וכפי שרצה. התוצאה המצופה תתקבל ביתר קלות, אם היתה לו רוח גבית. רוח גבית יכולה להיות מושגת ממספר רב מאוד של מקורות אפשריים ובהם גיוס של חתימות של חברי כנסת, הצעת חוק מקבילה שמוגשת באותה תקופה, פסקי דין תומכים שמתפרסמים, מאמרי מערכת בולטים, באזיים תקשורתיים כאלו ואחרים, הפגנות, מאמרי תמיכה, כתבות מפרגנות בעיתונות, ועוד.

ז. **עובדה מוגמרת:** אם כמה שלא קל להציג את הגישה הזאת, הרי שיש לה מספר לא קטן של אוהדים בקרב אנשים שניהלו בעבר משא ומתן למול הרשויות השונות. המושג עובדה מוגמרת בה לסמן כי בוצעה בפועל העבודה וכעת על הריבון נותר להתמודד איתה בדרכים שיש לו. כך, כניסה של משפחה לדירה ציבורית (פלישה) היא ביצוע של עובדה מוגמרת. הפעלת גן ילדים ללא היתר ועוד בטרם אושרה שינוי ייעוד של דירה, היא עובדה מוגמרת. הוספת שתי קומות מעבר למתוכנן בבנין – בלי שום אישור של הרשות המקומית, היא עובדה מוגמרת. וכך גם הורה

שכל בוקר מציב את הילדה שלו בבית ספר קרוב למקום מגוריו למרות שהיא רשומה בבית ספר אחר (רחוק מאוד מביתם).

ח. **שימוש בריבוי ערוצים**: קיימים מהלכים למול הריבון בהם לא ניתן לקחת רק ערוץ אחד ולהתמודד למול הריבון אלא יש לבצע ריבוי של ערוצים. גם ערוצים משפטיים וגם ערוצים פורמאליים וגם לא פורמאליים, שימוש במתווכים ושימוש בכלים ציבוריים – מפעילים שימוש רב ערוצי שהפעיל הנתין למול הריבון.

שגיאות של מו"מ בין תושב לריבון

יש מספר שגיאות שמלוות את האנשים שמנסים לעמוד על דעתם ולנהל משא ומתן למול הריבון. לעיתים אלו יהיו שגיאות שניתן יהיה במהלך המשא ומתן לתקן אותן ולעיתים יהיו אלו שגיאות קריטיות למשא ומתן או שגיאות שלא ניתן בגללן כלל לנהל את המשא ומתן. לעיתים יהיו אלו שגיאות שמבצעים טירונים חסרי ניסיון במשא ומתן למול הריבון ולעיתים אלו יהיו טעויות שמבצעים נושאים ונותנים מנוסים מאוד בסוגים אלו של משאים ומתנים.

א. **נכנסים לקונפליקט מאוחר מדי**: ישנם אנשים שלא מבינים כי באותה נקודת זמן בה זוהה הקונפליקט הצפוי עם הריבון, על הנתנים להיכנס לתהליך של משא ומתן למול הגורם הרלוונטי. אסור להמתין, אסור לחכות ואסור להתפלל שמישהו אחר יעשה את העבודה הזאת בעצמו או ביוזמתו. על התושב להתחיל לפעול – ולעשות זאת בהקדם האפשרי.

ב. **נכנסים למלחמה**: קיימות עשרות דוגמאות לכך שנתינים, כאשר זיהו כי הריבון מתחיל בפעילות של הצרת צעדיהם או הגבלתם או יצירת כלל או חוק שגורם להם להורדת ערך הבתים שלהם או הפחתת רווחים שלהם – נכנסו עם הריבון למלחמה. ולעיתים, עצם העובדה שיש מלחמה למול הריבון ולא דיאלוג עם הריבון היא שגיאה.

ג. **לא מגיעים עם חלופות**: לשיחה עם קצין משטרה שלא אישר מסיבה רבת משתתפים ביער, צריך להגיע עם חלופה. לשיחה עם התובע

הפילי שמציע עסקת טיעון של שנתיים מאסר ו 150,000 שקלים
פיצוי לנפגע העבירה, חייב הפרקליט של הנאשם להגיע עם חלופה.
לשיחה עם משרד הפנים בדבר איחוד שתי רשויות מקומיות לרשות
אחת, צריכה הרשות העשירה להגיע עם חלופה, עם אלטרנטיבה. זאת
עלולה להיות שגיאה חמורה מאוד להגיע לשיחה או למשא ומתן
למול משרד ממשלתי או רשות שלטונית אחרת, בלי חלופה.

ד. **לא באים עם מתווכים נכונים**: לאנשי הממשל יש שפה משל עצמם.
לוחות הזמנים שלהם אחרים. אנשי הממשל פועלים במסגרת קבלת
החלטות שונה לחלוטין מאשר המגזר העסקי או אנשים פרטיים.
הקריטריונים שלפיהם הם מתנהלים ומקבלים החלטות יכולים
להיתפס כמוזרים או מאוד שונים עבור אנשים שלא מכירים את
העבודה של הממשל, מדינה, רשויות מקומיות, משטרה, שירות בתי
הסוהר, מע"צ וכדומה. לא שמערכות האלו פועלות רע – נהפוך הוא.
הן פועלות בצורה מדהימה – אבל צריך לדעת לדבר את השפה שהן
מדברות. מערכות אלו, כאשר האזרח הפשוט מנסה לדבר אליהן, בלי
מתרגם, בלי מתווך, נשמעות כלפי חוץ כאילו הן מדברות בסינית.
אבל הן לא. מתווכים נכונים היו יכולים למנוע תקלות רבות בדיאלוג
בין הנתין לבין הריבון.

ה. **לא פועלים במישורים הנכונים**: אנחנו מעריכים כי מי שפועל
במישורים שגויים, פוגע בסיכויי המשא ומתן שלו בצורה מובהקת
וברורה. מי שהחליט לפעול במישורים ציבוריים פתוחים עם הפגנות
ועצומות רבות – אך היה צריך לעשות זאת במישורים שקטים, נכשל.
אנחנו מאמינים כי אנשים שפועלים במישורים הלא נכונים בניהול
משא ומתן, מביאים לא רק לתוצאות פחות טובות אלא לעיתים
לתוצאות גרועות הרבה יותר. עבודה למול החלטה של ריבון במושג
של "מלחמה" בו בזמן שהיה צורך לנהל משא ומתן כ"שותפים", היא
החלטה שבה מישור המשא ומתן היה שגוי, ובהתאם לכך התוצאה.

ו. **פועלים בערוץ הקל ולא בערוץ הנכון**: סוג זה של שגיאה הוא קריטי
כי הפעם, האדם שנפגע מפעיל את הערוץ הקל והמוכר לניהול
קונפליקטים ולא את הערוץ הנכון. כאשר עורך דין מוצא את עצמו
במשא ומתן למול הריבון, הזירה הראשונה לנהל את המשא ומתן

יכולה להיות עבור אותו עורך דין – הזירה המשפטית. ברם, בהחלט ייתכנו מצבים בהם דווקא זירה זאת היא שגויה ולא נכונה. אומרים כי "למי שיש פטיש כל בעיה נראית מסמר" ולצערנו הרב גם בניהול משא ומתן למול המדינה ומוסדותיה הדבר נכון. אדם שמוצא את עצמו בניהול משא ומתן למול משרד ממשלתי או גוף ציבורי שעומד לפגוע בו, חייב לבחון את הערוץ הנכון לניהול משא ומתן, ולא להגיע ישירות לערוץ הקל או לערוץ הזמן או הזול, על מנת לנהל באמצעותו את המשבר או את הקונפליקט.

ז. **בטוחים כי אחרים יבצעו את העבודה עבורם**: לעיתים קרובות עלול להתרחש משבר בין גוף ציבורי לבין מספר תושבים. זה יכול להיות למול תושבים שגרים באותו אזור, שיש להם מקצוע משותף או אנשים בעלי עניין זהה. מי שחושב שהאחר יפעל עבורו והוא יוכל לשבת בחיבוק ידיים ולהנות מהפירות שקצר ה"אחר" במלחמתו בגוף השלטוני, טועה. יש מקרים רבים בהם כל מי שהיה מעורב תהליך הקונפליקטואלי למול הריבון חשב שהאדם האחר שיש לו יותר זמן, כסף, משאבים והיכרות – הוא יהיה זה שיבצע את המלחמה ואת המשא ומתן. בסופו של דבר, בגלל שכולם היו בטוחים שהאחר יבצע את העבודה הקשה והמסובכת הזאת, לא היה אף אדם שהתמודד נגד אותה החלטה, והיא עברה ברמה של חוק, תקנה, החלטה או צו.

ח. **בטוחים בצדקתם**: זאת בעיה חמורה מאוד הקיימת כמעט בכל אירוע של משא ומתן (ולא רק במשא ומתן למול המדינה). אנשים שבטוחים שהם צודקים, שהם פועלים נכון, שהם אלו הכי צודקים וכל השאר פשוט טועים, מטעים ואין שום אפשרות אחרת להביט על התמונה אלא במבט שלהם – אנשים אלו יפסידו במשא ומתן. כניסה למשא ומתן כאשר נקודת המוצא למול הריבון היא כי התושב צודק היא מעולה. ברם, תחושה כי אין שום אפשרות אחרת בשום צורה בעולם למעט העובדה שהתושב הוא זה שצודק וזאת הדרך היחידה הקיימת לצפות באירוע זה – היא גישה הרת אסון בניהול כל סוג של משא ומתן, ולבטח למול ריבון. על כל אדם שמנהל משא ומתן למול משרד ממשלתי, תאגיד עצום, גוף שלטוני, רשות ממשלתית, רשות מיסוי זאת או אחרת – לצאת מתוך נקודת מוצא כי גם אם הוא

צודק, עדיין יש צד שני לדבר. תפיסת עולם של הצדק היחידי הוא הצדק שאותו אני מייצג, עלולה להוות מכשול אדיר בניהול משא ומתן.

ט. **צדק אבסולוטי של הנתין מאפשר זלזול במשא ומתן:** אולי עוד נקודה אחת חשובה בנושא דומה מאוד לנושא הקודם של צדק אבסולוטי. העובדה שהנתין של הריבון חושב שהוא צודק לחלוטין לא מאפשרת לו בשום פנים ואופן לזלזל בתהליך המשא ומתן או בעצם קיומו של המשא ומתן. זה שתושב שכונה שלוה ושקטה חושב שהוא צודק שאסור לעירייה להוסיף שלושה נתיבים לכביש מתוכנן – לא אומר כי התושב יכול לזלזל בהחלטה של הרשות המקומית או להחליש את מאבקו, לאור הצדק שלו. כלומר, העובדה שהאדם צודק (גם במושגים של צדק אבסולוטי, אם היו), לא מאפשרת לו בשום פנים ואופן לזלזל בתהליך המשא ומתן, בניהול תהליך המשא ומתן או בהשקעה הנדרשת למשא ומתן.

י. **לא מנהלים נכון את תהליך הקונפליקט:** כמו כל אירוע מורכב של משא ומתן, הרי שגם בניהול קונפליקט למול המדינה ומוסדותיה, יש לתכנן נכון את המהלך של ההתנגדות. יש לבצע תכנון מוקדם של השלבים שבהם יתחיל האזרח לנהל את המשא ומתן למול המוסד הריבוני של המדינה, ימשיך את המשא ומתן וגם להכין מראש "רשת בטחון" למקרה בו המשא ומתן המתוכנן ייכשל. כל זה דורש הנחה מלאה ומוחלטת של תכנון תהליך המשא ומתן.

יא. **לא באים מוכנים למשא ומתן:** מספר לא קטן של מצבים היו בהם הריבון נתן לתושב הזדמנות להשמיע את דברו ואת ההסתייגויות שלו. לעיתים מקבל ההחלטה אף שמח לשמוע דעות אחרות (כן, זה נשמע מעט מוזר אבל זאת המציאות). ברם, בפועל, האדם שעמד להיפגע מהחלטת הריבון לא הגיע מוכן לקראת המשא ומתן עם הרשות הממשלתית. הגוף הכלכלי שאמור היה להיפגע בצורה אנושה מהחלטה על שינוי תוואי של עורק תחבורה ראשית, פשוט לא בא מוכן לקראת הדיון שאמור היה לשמוע את ההסתייגויות של מנכ"ל החברה העסקית.

סיכום פרק המשא ומתן למול הריבון

מדינת ישראל משפיעה על התושב בצורות רבות מאוד. המדינה משפיעה עליו בתור תושב, בתור אזרח שומר חוק, בתור נהג, בתור שכיר אבל גם כאשר הוא פועל במסגרת של חברה עסקית או בתוך קבוצה של אנשים ללא כוונת רווח (כמו חלי"ץ או עמותה). המדינה מפעילה חוקים, תקנות, קנסות, עונשים, החלטות של ועדות ואת כל הכלים שיש לה על מנת להפעיל את הכוח שלה למול התושבים, על מנת להשיג את התוצאה שהיא חושבת שהיא הנכונה ביותר.

תושב שחושב שהוא נפגע מהחלטות אלו יכול לנהל משאים ומתנים למול המדינה. לעיתים יהיו לשם כך ערוצים פורמאליים וברורים ולעיתים יהיה צורך להפעיל את הדמיון, את המחשבה היצירתית ואת הכישורים הבין אישיים – כדי להוביל תהליך נכון של משא ומתן למול המדינה. לעיתים עצם המחשבה שלא ניתן יהיה לשנות את דעות של הריבון, גורמת לנתין להימנע מכל הליך של משא ומתן. גם במקרים בהם באמצעות דיאלוג נכון וחכם, הנתין היה מצליח לשנות את דעתו של הריבון, גם במקרים אלו, הנתין עלול להימנע.

נקודות מרכזיות לסיכום פרק זה:

- 1) כמעט לכל החלטה של הריבון יש תשובה, תגובה ופעולה שיכולה לעכב, לעצור, לשנות, להמיר.
- 2) יש לזכור כי השפה של הריבון שונה מהשפה בה מדברים התושבים.
- 3) לעיתים, על מנת להתמודד עם הריבון יש לקחת מתורגמן המומחה בדיבור בשפת הריבון ותרגום שפת הנתונים לשפת הריבון.
- 4) עבור המדינה, ממשלה, מוסדות הממשלה, וכל מוסדות השלטון, האזרח הצייתן הוא פסגת החלומות שלהם.
- 5) צייתנות יכולה להיות טובה, אבל יש מקומות בהם היא צורך להילחם בהחלטה ריבונית, הנתונים נלחמו וניצחו.
- 6) את המלחמה צריך לדעת לנהל, לנווט, לכוון ולתזמן.
- 7) טכניקות משא ומתן שפועלות במישורים עסקיים או חברתיים יכולות שלא לפעול ולא לעבוד במשאים ומתנים למול הריבון.

נתונים ומידע במהלך המשא ומתן

בחלק זה של הספר, נדון בצורה מאוד עמוקה בכל הנושא של הידע, מידע, נתונים, שקשורים לעולם התוכן של משא ומתן. אנחנו נראה בפרק זה כי מידע שיש לכל צד על הצד השני, על מוצרים, מחירים, דרכי קבלת החלטות, שיטות עבודה, פרטים אישיים – משפיעה בצורה דרמטית על יכולת המשא ומתן של הצד שאסף את המידע.

ארבעת הכללים של חשיבות המידע במשא ומתן

הכלל הבסיסי הראשון שמקשר בין נתונים לבין מידע הוא פשוט ביותר: מידע שווה ל"נתונים רלוונטיים מעובדים". בין נתונים לבין מידע יש צורך לקחת רצף של טבלאות שלא מצליחות לייצר אמירה, כמות גדולה של נתונים שלא מסייעים למנהל המשא ומתן, מאמרים מקצועיים רבים ביותר, כמות אדירה של חוקים הקשורים (וגם לא קשורים) לעולם המקצועי בו מנוהל המשא ומתן. יש לקחת כמויות נתונים ענקיות אלו ולעבד אותם, לבצע להם תהליך כל שהוא כדי להפוך אותם למידע. כל עוד הנתונים נמצאים ברמת הצבירה הבסיסית שלהם בצורה של טבלאות או דפים על גבי דפים – יכולתו של מנהל המשא ומתן להשתמש בהם היא אפסית ברגע שהם יתחילו לעבור תהליך של עיבוד, סינון ובדיקה לפי רלוונטיות, מנהל המשא ומתן יוכל להיעזר בהם.

הכלל השני עליו בכל הקשור לחשיבות המידע במשא ומתן - נדון יהיה עצם חשיבות המידע, הידע, הנתונים להצלחת תהליך המשא ומתן. לאמיתו של דבר, המידע של כל אחד מהצדדים במהלך המשא ומתן הוא קריטי להצלחת הדיאלוגים והדיונים. אירועי משא ומתן (ובעיקר המורכבים שבניהם) מתאפיינים בצורך העז של הצדדים לדעת ולהכיר. אבל גם באירועי מיקוח חשוב לא פחות לדעת, להכיר, להכין שיעורי בית. למידע יש יכולת השגת תוצאה, שהיא קריטית לתוצאה הסופית עבור הנושא ונותן. אפשר להוכיח בצורה מאוד קלה ומאוד פשוטה שעצם קיומו של מידע (רלוונטי, עדכני, מסונן) מסייע ומקדם מאוד את תהליך המשא ומתן עבור אותו צד שאוחז בו.

הכלל השלישי הוא בעייתי במיוחד בכל הקשור לניהול משא ומתן. כלל זה קובע – יש לצבור כמה שיותר פרטים, מידע, נתונים. יש צורך לאסוף מידע מקיף על האנשים למולם עורכים את המשא ומתן. יש לדעת עליהם פרטים כל נתון שהוא אודות האנשים למולם נערך המשא ומתן יכול לשפר את דרכי התקשורת וסגנונות השיחה למולם. יש צורך לדעת פרטים מאוד חשובים על השוק או הענף בו נערך המשא ומתן. מידע זה, העומד ברקע המשא ומתן, יסייע לכל אחד מהצדדים להבין טוב יותר את רקע הדברים שנמצאים ב"צד הבמה", "מאחורי הקלעים" של המשא ומתן.

לאמיתו של דבר, יש גם כלל רביעי חשוב לא פחות. הצד שמכין מידע על הצד השני, חייב לאסוף מידע על עצמו, על היכולות שלו, על האפשרויות שעומדות בפניו. גם מידע זה חשוב מאוד לדיונים עצמם. לעיתים, מידע על היכולות של הצד שמבצע הכנה זאת, יוכל לסייע מאוד להוביל את התהליך לסגירה – כמו על ידי רעיון יצירתי או חשיבה פורצת גבולות. הסיבה שצד צריך לאסוף מידע על עצמו, מיועד למטרה חשובה – לבדוק כיצד הצד השני, אם הוא אוסף מידע, תופס אותו.

כלל הכללים הללו יש הסתייגות אחת – ישנם אנשים וצוותי משא ומתן שמידע עודף מבלבל אותם ועלול ליצור מצב של הצפת מידע כך שלא ניתן יהיה להבדיל בין העיקר במידע לבין הטפל. ובעצם, כביכול, הגענו לאירוע בו שוב אנו נמצאים עם נתונים רבים מאוד אבל בלי מידע. כלומר, צריך לאתר את מינון הנכון של המידע.

מידע אודות האלטרנטיבות של הצד השני

מומלץ, לצוות המשא ומתן לחפש מידע על האלטרנטיבות (של שני הצדדים למשא ומתן. . .) לגבי עצם המשא ומתן עצמו. האלטרנטיבות של כל אחד ואחד משני הצדדים, יכולים להוסיף מידע חשוב מאוד אודות הלחץ שלהם להוביל לסגירה או על האפשרויות הנוספות שעומדות לרשותם. בעצם, אם הצדדים מכירים את האלטרנטיבות האמיתיות של הצד השני – הם יכולים להבין בדיוק באיזה "משחק" של משא ומתן הם משחקים. בנוסף, ניתן לדעת האם הצד השני מרמה או משקר – במידה והוא מצהיר על אלטרנטיבה נוספת שלא קיימת. נקודה זאת יש להזכיר כי יתכנו מצבים בהם האלטרנטיבות של הצד השני לא שקולות כלל לצד הראשון. כלומר, יש לו אלטרנטיבות לספק (כי

הוא לא ספק יחיד) אבל אלטרנטיבות אלו יותר יקרות או לא זמינות. עצם הקיום של האלטרנטיבות צריך להיות דבר שבתהליך ההכנה לקראת הפגישה צריך לצופף ולעלות. גם אם הן יקרות יותר ופחות זמינות, יש צורך לבחון האם יש לעשות בהן שימוש במהלך הדיון עם הצד השני. הלוגיקה המסדרת צריכה להיות כזאת: גם אפשרות פחות טובה וגם אופציה גרועה יותר ואפילו תחליף שאינו זמין לעת עתה – טובים יותר מאשר המונופוליים של הצד השני או המונופוליים שמנסה לצייר הצד השני, במהלך המשא ומתן. בסיס הכח של בעל מספר אלטרנטיבות (שחלקן ממש לא נכונות ולא יישימות ויקרות) משתפר לעין ערוך מאשר בסיס הכח של אדם שפועל למול מונופול שאין לו תחליף. ושוב, זאת הסיבה שחשוב מאוד לדעת, בכל משא ומתן - מהן באמת האלטרנטיבות שיש לצד השני. לדעת ולהכיר אותן ברמת הפירוט שלפחות הוא, הצד השני למשא ומתן, יכול היה להשיג.

זמינות המידע

אנו מבקשים להתייחס בנקודה זאת לשאלת זמינות המידע, ככזאת שנחשבת כפעולה מרכזית מאוד וחשובה ביותר במהלך הדיונים. לאמיתו של דבר, מידע שנאסף אבל לא זמין היה לצוות המשא ומתן בנקודות הזמן בו הם נדרשו אליו – לא קידם את הצוות ולא את תהליך המשא ומתן. במקביל, כמובן, יש להעביר את המידע לאנשים הרלוונטיים לדיונים ולדיאלוגים עם הצד השני. מידע שמגיע בסוף המשא ומתן, לא משמש את ייעודו המקורי – במהלך ההכנה לדיאלוגים או בהלך המשא ומתן עצמו. מידע שמגיע בסיומו של משא ומתן ויכול היה לקדם ולסייע למשא ומתן, גורם לדכדוך רב מאוד באותו צד שהפסיד. מידע כזה יכול לגרום לצד שהפסיד לכעס ולתסכול רב מאוד – ולמען ההגינות, די בצדק. סכומי כסף (גבוהים, לרוב) שנדרשו לצורך איסוף מידע אבדו וירדו לטמיון רק כי לא היו זמינים לצוות המשא ומתן בזמן שנדרש. כלומר, המידע היה קיים. הוא נאסף, נערך, עובד – אבל הקושי היה בחלק של היישום. בחלק שבו היה צריך להעביר אותו לגורמים הרלוונטיים בתהליך המשא ומתן. כאן היה הכשל. בחלק מאירועי משא ומתן, ההפסד במשא ומתן קשור לחוסר הידע של מנהל המשא ומתן ברגע האמת ברגע שהיה צריך את הידע

הזה. אבל אותו ידע קריטי, כן היה בתיקים או בדפים או במאמרים שנאספו. הידע היה קיים אבל לא היה זמין לאיש המשא ומתן.

הטיות אפשריות במידע

יש חשיבות להפרדה בין הנתונים הגולמיים לבין המידע המעובד. מידע מעובד כולל בתוכו הטיות של האדם או הגורם שעיבד אותו מתוך הנתונים הגולמיים. מאידך, ייתכן כי כמות הנתונים הגולמיים היא כה גדולה עד כי לא ניתן לקבלם מבלי לערוך להם עיבוד מוקדם. אמרנו כי נתונים כשלעצמם אינם משחקים שום משחק בתהליך המידע אלא רק לאחר שהם נאספו, מוינו, סודרו, עברו תהליך של פילטור ולאחר מכן קובצו בצורה שהיא רלוונטית לקורא. ברם, אין שום אפשרות לבצע תהליך של פילטור או עיבוד או עריכה – בלי שתתקיים הטיה כל שהיא. הטיה בסיסית של המעבד או של מרכז המידע. כל הטיה כזאת, יכולה להיות נכונה וטובה וגם יעילה – כל עוד קורא המידע יודע על הטיות אלו. ברם, אם אין הכרות או ידיעה לגבי הטיות אלו, לעיתים עלול להתרחש תהליך הפוך. איש המשא ומתן כל כך סומך על נכונות הנתונים ועל העיבוד שבוצע להם עד שהוא פוגש בפעם הראשונה את אותם נתונים מעובדים על ידי הצד השני – כמעט בלי שום יכולת להגיב ולתת תשובה. דוגמא מעולה לכך ששני גופים שונים רואים את אותם נתונים אבל מפענחים אותם אחרת: עיתון A מכריז כי יש לו שיפור כל שנה באחוז הקוראים הנאמנים אליו. עיתון B שקורא את אותו סקר, את אותם נתונים גולמיים מכריז באותו יום, על אותו סקר בדיוק שהוא (עיתון B) הוא העיתון המוביל. שניהם אומרים את האמת אבל את האמת המוטית שלהם.

הצלבת מקורות מידע

עד כמה שניתן – יש להשתמש במקורות מידע צולבים, שלא תלויים אחד בשני. כלומר, הצלבה של מידע ממקורות שונים בלתי תלויים – נותנת את תמונת המצב העדכנית והאובייקטיבית ביותר. המשמעות של הצלבת מקורות מידע היא מאוד פשוטה. מידע שמקורו הוא במרכז נתונים אחד, עלול להיות שגוי או מוטה או מוטעה.

לדוגמא, ריכוז של נתונים כלכליים בלבד עלול להוביל לתוצאות שגויות במשא ומתן מאחר ולא נבדקו נתונים משפטיים. כך, בדיקה כלכלית על בעלי מניות יכולה להראות שיש להם הון עצמי רב מאוד. בדיקה זאת חסרה את הבדיקה המשפטית שתראה כי בעלי המניות בחברה בע"מ לא ערבו לחובות החברה עצמה. ולכן, יש נתונים מעולים אבל הם לא הוצלבו עם גורמים נוספים.

עדכניות המידע

עד כמה שניתן – על המידע אודות השוק, על הצד השני, על הענף וכדומה – להיות עדכני. עד כמה שרלוונטי לדעת על הצד השני אישית האם הוא נשוי או גרוש או אלמן או אבא מסור לילדים – להיות אמיתי, מיידית, טרי ונכון. לעיתים במידע "זקן" או "עתיק" יותר מדי – עדיף היה להתחיל את הדיאלוגים ללא מידע בכלל. עדיף היה שלא יהיה בידיו של איש המשא ומתן מקורות מידע שפג תוקפם או שהם לא רלוונטיים יותר מאחר ויצאו מודלים חדשים או תובנות אחרות או פסקי דין חדשים ורלוונטיים וכדומה. יש לחפש מידע על צרכים, רצונות, מאווים, אהבות, לחצים – שבהם נמצא ובהם מתפקד הצד השני. המידע צריך להיות "טרי" וכמה שיותר מעודכן – ולכן יש לזכור כי רצוי לבצע איתור של ממקורות שונים ומגוונים – בצורה כמעט אובססיבית במהלך המשא ומתן למול הצד השני.

שימוש מושכל במידע במהלך המשא ומתן

שימוש בכל המידע שנצבר – במהלך המשא ומתן – פירושו של דבר כי משא ומתן זה היה אמור להיכשל. לעולם יש לוודא כי המידע שיש על הצד השני עולה על המידע שנדרש אליו במהלך המשא ומתן. קיימים מצבים במשא ומתן שבהם השימוש המושכל במשא ומתן דורש, במקביל לאיסוף פנים ארגוני, גם קבלת חוות דעת מקצועית נוספת חיצונית מגורם חיצוני. באירועי משא ומתן מורכבים בהחלט כדאי לשלם לאיש מקצוע על מנת שייבחן ויבדוק את המידע. ושוב – הערה שתחזור מספר

רב של פעמים בנושא של עלות תועלת: מידע עולה כסף אבל שווה זהב¹. שימוש מושכל במידע הנכון, הוא קריטי להצלחת המשא ומתן. שימוש מושכל במידע מקבל משנה חשיבות כאשר פוגשים נושאים ונותנים שברגע הראשון שמתאפשר להם הם זורקים את כל המידע ואת כל הידע ואת כל מה שהם יודעים. זה יכול להיות מעניין למשאים ומתנים קטנים, קצרים ולא מורכבים אבל באירועים מורכבים ומסובכים של משאים ומתנים – זאת יכולה להיות שגיאה טקטית. השימוש בידע ובנתונים חייב להיות מושכל, בזמן הנכון, במינוח הנכון ועל ידי האדם הנכון מנציג הנושאים ונותנים.

סיכום – נתונים ומידע במשא ומתן

מידע הוא איסוף של נתונים רלוונטיים המוצגים בצורה קלה ופשוטה להבנה. הוא עולה כסף רב לאסוף אותו ולשמור על הרלוונטיות שלו ועל הטרייות שלו לאורך משאים ומתנים ארוכים ומורכבים. ברם, התועלת העצומה שמפיקים הנושאים והנותנים בגינו, היא עצומה. צד שבא עם ידע, מידע, נתונים, חוות דעת – ימצא את עצמו תמיד בצד החזק של המתרס במהלך המשא ומתן. ללא ספק, צריך גם לדעת להשתמש בחכמה אמיתית במידע זה במהלך המשא ומתן למול הצד השני. "זריקת" כל הידע בבת אחת למול הצד השני, עלולה להשאיר את זה ש"העיף" מעל עצמו את כל המידע – בלי שום כלי משא ומתן עתידיים. הוא העביר לצד השני את כל המידע. ובנוסף, לא פחות חשוב, הוא חשף שהוא יודע ומכיר והכין שיעורי בית. במשאים ומתנים אמיתיים, יש לעשות את זה בצורה חכמה. הכלל, אגב, קובע שעדיף שכמה שיותר מידע שיש בידיים לא ייחשף לצד השני. הכלל השני קובע שככל שיותר מידע לא עבר לצד השני ובכל זאת המשא ומתן הגיע לסיומו המוצלח, כך טוב יותר ונכון יותר.

כדאי להוסיף עוד נקודה שהיא מאוד חשובה – והיא עוסקת בשינויים שיש במידע במהלך המשא ומתן. לעיתים, המשאים ומתנים קצרים

¹ מצאנו את עצמנו מספר פעמים במהלך דיונים ופגישות הדרכה בנושא ניהול משא ומתן משתמשים במשפט "אם מידע עולה כסף רב, נסה בורות תחילה". משמעותו מאוד ברורה. איסוף מידע על חברה שעומדת לבצע שיפוץ נרחב היקף במשרדי ומפעלי החברה – היא פעולה לא זולה בכלל. האם כדאי היה לנסות את הבורות תחילה לפני ששמים את הכסף על קרן הצבי? בצד השני של המתרס, אם מידע על שותף עסקי איתו עתידים לעשות עסקים עולה כסף ואולי אפילו יקר מאוד, אל תנסה את הבורות תחילה.

והם של מספר שעות. הסבירות שבזמן זה יקרו שינויים, נמוכה. ברם, באירועי משא ומתן מורכבים, ייתכנו שיעברו ימים ושבועות בין תחילת הדיאלוג ועד לסופו. במקרים כאלו, יש לבדוק ולוודא כי מידע עדכני מגיע בצורה שוטפת וקבועה לצוותי המשא ומתן. שינוי דרסטי בשערי מטבע, שינויים חריפים בתקנות או בהוראות חוק, פסיקות חדשות שמשנות תמונה שלמה – על כל אלו לעמוד לרשות צוות המו"מ.

ועוד משפט אחד לסיכום – כמו שאמרנו קודם, יש עדיפות לעודף מידע במשא ומתן על פני חוסר מידע. אבל, יש לזכור כי הצפת מידע יכולה לבלבל את הנושא ונתון. גם אם המטרה של מוסר המידע, תהיה טובה ואמיתית, הוא עלול למצוא את עצמו "אבוד". אבוד דווקא בגלל כמות המידע העצומה שהועברה אליו. כמו כל דבר במשא ומתן, גם המינון צריך להיות חכם.

נקודות מרכזיות לסיכום פרק זה:

- (1) מידע הוא כח, עצמה במהלך המשא ומתן.
- (2) כמות גדולה מאוד של נתונים שאינם מאורגנים, לא רלוונטיים ולא מסוננים, עלולה להזיק יותר מאשר להועיל.
- (3) יש לוודא כי המידע מצוי בקרב כל האנשים שקשורים לתהליך המשא ומתן בין אם בקידמת הבמה ובין אם מאחורי הקלעים.
- (4) החשיבות של מידע עולה ככל שמדובר במשא ומתן מורכב, מסובך, קשה שמקיף מספר גדול יותר של תחומים.

תורת המשחקים והמשא ומתן

במהלך הספר הצגנו ועוד נציג מספר פעמים את החשיבה הזאת של תכנון שני צעדים קדימה, לראות את הנולד, לנסות לבדוק מה יקרה אם. תהליכים אלו, יתוארו בדפים הבאים בצורה מעט יותר מפורטת, תוך שימוש ויישומים מתקדמים של עולם תורת המשחקים (The theory of games). מדוע תורת המשחקים משפיעה כל כך על עולם המשא ומתן ומה הקשרים הישירים שלה להצלחה במשא ומתן, בניהול קונפליקטים ובתהליכים שונים ומגוונים של גישור ושל בוררות – על כך נדון בפרק זה.

מהי תורת המשחקים

תורת המשחקים משמשת ככלי מאוד חשוב בעולם הפסיכולוגיה, כלכלה, סוציולוגיה, חברה, ממשל ועוד. היא מיועדת להציג בפני הקוראים והשומעים את הרעיון שעומד מאחורי אירוע, בתור רצף לוגי של פעולות לוגיות, הגיוניות, כאלו שניתן לצפות אותן מראש ואפילו להשפיע על התרחשותן.

ננסה לתאר את תורת המשחקים (בצורה שתהיה נוחה לעולם המשא ומתן) על ידי דוגמא פשוטה ביותר. אולם תצוגה בתחום הקרמיקה שנמצא במקום מאוד מרוחק משאר אולמות התצוגה באותו אזור הוביל את אנשי המכירות לאחוזי סגירה גבוהים. חלק מהסיבות לאחוזי סגירות מעולים שהיו להם, נבעו מהעובדה כי הלקוחות נדרשו לנסיעה של כרבע שעה ממרכז אותה עיר, על מנת להגיע לאולם התצוגה. דוגמא נוספת: איש מכירות שעובד עם טופס הזמנה ידני, לעולם לא יפתח את החוברת הראשונה שמספרה 0001 למול לקוח שיחתום על טופס 00001. הסיבה לכך היא כי ללקוח ייראה חשוד מאוד העובדה שהוא הראשון ואף אחד לא ניסה את המוצר או השירותים שמציע איש המכירות, לפניו. דוגמא שלישית עוסקת בתחום ניהול המשא ומתן בעולם הגבייה. חייב כספים לבנק, מקבל שיחת טלפון שבו מציעים לו פריסת תשלומים של 5 תשלומים ובנוסף הפחתה של 5% מגובה החוב. הוא מבקש לדבר עם המנהל של המשמרת. המנהל מוסר לו כי מדובר במבצע של 5% הנחה ו 5 תשלומים ואז, ורק אז הוא משלם.

תורת המשחקים מצביע על כך שחלק מההתנהגויות האנושיות, ארגוניות, חברתיות, סוציולוגיות, מדיניות – ניתנות לחיזוי, להבנה ואפילו –

להשפעה. כאשר מדברים על השפעה, מדברים על שיהוי, עיכוב, עצירה, בלימה, האצה, שינוי כיוון, שינוי חשיבה, שינוי תפיסה, שינוי סדרי עדיפויות, ועוד.

מהי ההתנהגות של אנשים בקבוצה שמגיבים לאירוע? האם האדם הבודד יגיב לאותו אירוע כאשר הוא לבד או בשונה, כאשר הוא עם קבוצה. האם נשים יגיבו אחרת ליד גבר נאה וגבוה למול קבוצה של נשים בלבד? האם ההשפעה של אחידות בלבושם של אנשי שירות לקוחות קובעת את התנהגותם של הלקוחות? התשובה היא כי כל שינוי ולוא הקטן ביותר שמתרחש במשחק או בהוויה זאת או אחרת בעולם העסקים, עולם המסחר או העולם המדיני – משפיע על השחקנים שמתתפים בו וגם, כמובן, על התוצאה.

ננסה להציג דוגמא פשוטה ביותר – מתי המוטיבציה של נציג מכירות לתת 2% הנחה נוספים ללקוח על מנת שהעסקה תסגר, גבוה יותר. אחרי שש דקות של שיחה או אחרי עשר שעות של מרתון אין סופי של דיונים מעייפים. התשובה לכך היא כי אחרי שאיש המכירות השקיע זמן רב כל כך במכירה, שכנוע, מצגת, טיפול בהתנגדויות – התוספת להנחה של עוד 2% תהיה כזאת שיהיה ללקוח קל יותר לקבל אותה. נכון, אין מדובר בשינוי קטן בין שני המשחקים אבל התוצאה השתנתה רק בגלל הוספה של זמן והשקעה של אנרגיה מצד שני הצדדים למשחק, למשחק המשא ומתן.

משחקים המשא ומתן

חלק לא קטן של אירועי המשא ומתן, נמצאים בצורה ישירה תחת הכותרת של תורת המשחקים. הדגמנו כמה מהפשוטים שבניהם אבל תחילה נפנה ונכיר את המשחקים שנמצאים במשא ומתן.

1. **השחקנים:** השחקנים הם האנשים שנמצאים בקידמת המשא ומתן מחד ומאידך גם כל צוות היועצים שמסייעים להם מאחורי הקוויים. לעיתים, יש רק שחקן אחד בקידמת הבמה אבל מאחוריו היו ועודם מספר גדול של אנשים ששחקו אבל מאחורי הקלעים בלבד.
2. **מגרש המשחקים:** מגרש המשחקים של משא ומתן הוא שולחן הדיונים, היציאה להפסקות משותפות, נקודת המכירה בה מוכרים את המוצרים, ביתו של הלקוח או משרדו של הספק

- וכדומה. בעצם, גם זירת האינטרנט מהווה חלק ממגרש המשחקים בעולם וירטואלי של משא ומתן.
3. **משחקים חוזרים:** על נושא זה של שחקנים חוזרים במשא ומתן, יש כמות גדולה של דיונים ואולי נציג אחד או שניים מהם. ככל שהשחקנים שנמצאים במגרש המשא ומתן יהיו חוזרים והם ישחקו שוב ושוב את אותו משחק, הרי שהכללים, החוקים והתקנות יותאמו לכך שלא מדובר במשחק חד פעמי אלא בפגישות נוספות ומשאים ומתנים נוספים.
4. **חוקי המשחק:** לכל משא ומתן יש חוקים. לעיתים יהיו אלו חוקים כתובים, לעיתים חוקים שבעל פה ולעיתים חוקים וכללים שיומצאו במהלך המשחק. בחלק מהמקרים, במקומות שבהם אין חוקים וכללים כתובים, עצם זה שאחד הצדדים ממציא את הכללים ואת החוקים, קובע רבות מהיכולת שלו לנצח.
5. **מי מוביל את המשחק:** מי השחקן הראשון שמוביל את המהלך הראשון, מיהו השחקן שעושה את הצעד הבא כדי להתקדם לעבר סגירה או לעבר פגישה אחת נוספת. שאלת הובלת המשחק (דנו בה בספר זה מספר פעמים), היא קריטית לניצחון.
6. **האפשרות לשנות משחק / חוקים / שחקנים:** כאן עולה וצפה השאלה של לא מי מוביל את המשחק אלא האם ניתן לשנות את כללי המשחק, את יסודות המשחק או את השחקנים. לעיתים, על מנת לקבל תוצאה טובה יותר, יש פשוט להודות כי המשחק הנוכחי של המשא ומתן פשוט שגוי. ייתכן כי מקום המשא ומתן איננו המקום הנכון או האווירה שגויה או שיש טעות בגישה של אחד השחקנים. הרעיון המרכזי בסעיף זה יהיה לבחון האם ניתן יהיה לשנות את חוקי המשחק או את השחקנים, כדי להגיע לתוצאה האופטימאלית.

תורת המשחקים וניהול משא ומתן – דוגמאות

ננסה לתת מספר דוגמאות להשפעה שיש לתורת המשחקים על ניהול המשא ומתן. כאשר מנהל צוות בחברה המפתחת מוצרים טכנולוגיים, מבקש שאיש מכירות של ציפים יגיע אליו, הוא מחליט שלא צריך לשתף את מנהל

הרכש. מגיע איש המכירות ובפרק זמן קצר מאוד מצליח לגרום לראש הצוות להכניס לפיתוח ציפ' שיש רק לחברה שלו. הוא, נציג המכירות, למד עוד דבר – שמנהל הרכש הוא מאוד קשוח ומנהל משאים ומתנים מאוד אגרסיביים. אבל, כאשר התוכנית גמורה ומוכנה לייצור, למנהל הרכש יש בעיה. ראש הצוות דורש אך ורק את הציפ' הספציפי הזה, לפי הגודל הספציפי ולפי המפרט שהביא לו נציג המכירות. טעות נוספת היתה לערב את מנהל הרכש שלושה שבועות לפני שהייצור של אותו כרטיס חכם (זה שמכיל את הציפ') היה צריך להסתיים ולעבור לרשות הלקוח הסופי.

מנהל הרכש יוצר קשר טלפוני עם נציג המכירות של החברה בארץ. כביכול, הוא מנסה להתעניין בעלויות ובמועדי האספקה. איש המכירות, שלמד מראש על מהלכיו של נציג הרכש – מציג מחיר מאוד יקר עם מועדי אספקה מידיים. יכולת התמרון הנוכחית של מנהל הרכש נעלמה וכעת עליו בליט ברירה כמעט להימנע ממשא ומתן. וכך, נסגרה העסקה על סכום של 19,000 יורו יותר ממה שניתן היה להשיג אותה, עם התנהלות נכונה של ראש צוות הפיתוח והייצור.

דוגמא זאת מספקת הצצה מדהימה ליכולת ניהול המשא ומתן, תוך שימוש בתורת המשחקים. נציג המכירות (שעבר קורס ניהול משא ומתן) סיפר כמה ימים מאוחר יותר כי תורת המשחקים לימדה אותו לצפות שני צעדים קדימה, לנסות ולהבין את תהליכי העבודה אצל הלקוחות שלו, את תהליכי קבלת ההחלטות. במקביל, הוא חיפש את כל הדרכים שיאפשרו לו להיות "ספק יחיד" או לפחות ספק מועדף. אספקת המוצר הראשוני (הציפ' המקורי) למנהל צוות הייצור נעשתה בחינם, כך לא נדרש היה להפעיל את מנהל הרכש. בסופו של תהליך, הייצור תוכנן סביב ציפ' זה (גודל, עומק, תקנים, כתיבה טכנית, ממשקים ועוד). תורת המשחקים איפשרה לאיש המכירות לבצע ראייה מרחבית, גדולה, עמוקה – של תהליך המכירה. ועל ידי כך, לפצח את הקוד ולבצע מכירה ריווחית.

עוד דוגמא לשימוש בתורת המשחקים בוצעה בתהליך מכירה של שלוש קומות שלמות (מתוך בניין בן 5 קומות) שהיה מיועד לטובת שיפוץ והפיכת משרדים אלו לנכס מניב באמצעות השכרתם. המתווך הפעיל את תורת המשחקים כאשר הציג בפעם הראשונה את הבניין ואת שלושת הקומות לאיש העסקים שרצה לרכוש קומות אלו. המתווך ביצע שתי פעולות בו זמנית. ראשית, הוא דיבר על מחיר למטר מרובע ושנית הוא דיבר על תשואה לפני שיפוץ ואחרי שיפוץ.

שיעורי הבית שביצע המתווך, לפני שהוא פגש את אותו איש עסקים, היו מדהימים. הוא למד עליו בצורה יסודית דרך האינטרנט, דרך פייסבוק, דרך עמיתים שעבדו איתו ודרך תשאול פשוט שביצע עשר דקות לפני הכניסה למשרדים של אותו אדם.

הוא למד עליו שני דברים מרכזיים. האדם הזה היה כלכלן בנשמה שלו, חובב מספרים, חובב טבלאות, מחשב מהלך שלא זו בלי טבלאות אקסל. הדבר השני היה שהאדם הזה הוא בעל ראייה חזונית, רואה למרחקים ארוכים ומסוגל לראות חמש או עשר ואפילו חמש עשרה שנים קדימה. וכך הוא הציג לו את הנכס. בדיוק בשני מישורים אלו. הוא הציג טבלת אקסל מצד אחד ומצד שני הביא סקיצה של כיצד שתי קומות אלו יכולות להיראות אחרי שיפוץ ייסודי (ובטבלה היו המחירים המוערכים של השיפוץ). עוד שתי פגישות נערכו והעסקה הושלמה.

בלי תורת המשחקים ובלי להכיר את השחקן שעומד מול אותו מתווך, המצגת, והדיונים והשיחות לא היו מניבות עסקה. כאשר הוא דיבר בגובה העיניים של אותו איש עסקים ולמשך כל העסקה ציר המצגת והמשא ומתן נד בין טבלאות אקסל לאיך ייראה הנכס אחרי שיפוץ מלא, היכולת שלו לשלוט באירועי המשא ומתן היו כמעט מלאים.

מה בעצם תרמה תורת המשחקים לאירועי משא ומתן אלו? חשיבה מאוד רציונאלית, מאוד מתוכננת, עם מעט מאוד מקום לאילתורים – תוך הבנה ולימוד מעמיק של תהליכי קבלת ההחלטות של הצד השני למשא ומתן. בנוסף, חשיבה במושאים של "מה יהיה הצעד הבא של השחקן" – כל אלו יכולים מאוד לסייע למי שמנהל משאים ומתנים.

סיכום תורת המשחקים וניהול משא ומתן

לאמיתו של דבר, צריך היה לכתוב ספר מלא ושלים רק על ההשפעה שיש לתורת המשחקים על משא ומתן. להסתפק בפרק אחד לנושא כה חשוב, זה כמעט פשע. הסיבה, שאפשר היה לראות אותה בפרק הזה בצורה מאוד ברורה, היא מאוד פשוטה יש להבנה אודות תורת המשחקים השפעה עצומה על היכולת לנהל משא ומתן ולהצליח בו.

אדם שעוסק במשא ומתן חייב לעצור את הרצף של האירועים ולבחון את המשא ומתן בו הוא נמצא לפי תורת המשחקים. האם כל הצדדים משחקים לפי אותם כללים? האם יש אפשרויות להגיע לאותה תוצאה לפי

משחק אחר או באמצעות שינוי של שחקנים? האם המשחק הנוכחי מתוזמן בצורה האופטימאלית ביותר כדי להביא לתוצאה המצופה? האם הצד השני משחק משחק נכון? מענה על שאלות אלו, ועוד הרבה שאלות שעוסקות בנושא המשחק, יכול לאפשר לשחקן שמנהל משא ומתן, להביט נכון יותר על אירועי המשא ומתן.

זה דורש סוג של עצירה בפגישות, בדיונים או בויכוחים ובחינה מחודשת של התהליך, של התדירות ושל העוצמה שבה מנהלים את המשא ומתן. פעולה זאת מאפשרת לשחקן שפועל לפי תורת המשחקים – לבחון הרבה יותר פרטים. בעצם, האדם שנמצא בתוך המשא ומתן ולא מבצע עצירה זאת ובחינה של המשא ומתן דרך תורת המשחקים, עלול לפספס הזדמנויות להשפיע על הצד השני או לבצע מהלך שישפר את העמדה שלו, בזכות הבנת המשחק. בזכות הבנה נכונה יותר של כל רצף האירועים. במקביל, תורת המשחקים קובעת שאפשר להשפיע על המשחק בכל מני דרכים וטכניקות. השפעה זאת יכולה להיות גורלית. הרעיון שמסתתר מאחורי תורת המשחקים הוא שמשא ומתן רצוי שיהיה מבוזבז, משוחק היטב, ובעל יכולת שליטה על המצב ועל סדרת האירועים שבזכותה המשא ומתן מתנהל. כלומר, משחק המשא ומתן, כאשר משוחק נכון בצורה האופטימאלית, ישפר עד מאוד את התוצאה הסופית של הדיאלוגים עם הצד השני, ועל ידי כך את השורה הסופית של המשא ומתן.

נקודות מרכזיות לסיכום פרק זה:

- (1) כמעט כל משא ומתן ניתן לנתח על בסיס תורת המשחקים.
- (2) ניתוח משא ומתן על בסיס תורת המשחקים מעניק לצד שביצע את הניתוח יכולת מדהימה לשפר את ההבנה, הכרה ואת הכח לשנות את תוצאות המשא ומתן.
- (3) בכל אירוע של משא ומתן יש צורך לבחון את יחסי הכוחות בין המשתתפים כמו גם את חוקי המשחק ואת מגרש המשחקים.
- (4) לפי תורת המשחקים, הצעד הבא של השחקן שבצד השני, הוא כמעט ידוע מראש.
- (5) ניתן, לפי תורת המשחקים, להשפיע על הצעד הבא של הצד השני למשא ומתן, באמצעות חשיבה במושגי המשחק שהוא נמצא בו.

משא ומתן – מורידים את הכפפות

נח מאוד לאנשים שעוסקים בעולם המשא ומתן, בתיאוריות, טקטיקות, גישות, אסטרטגיות, להימנע מדיון בנושא מאוד חשוב – הורדת הכפפות במהלך המשא ומתן. אחד הצדדים השתגע, הוריד את כל המסיכות שקיימות, הפסיק להיות מר נחמד (No More Mr. Nice guy) והתחיל לדבר בצורה גסה, להרביץ, להשתולל, להשתמש בכל מה שעומד ונקרה בדרכו על מנת להשיג את המטרה שלו. הוא הוריד את הכפפות, ומה שקורה בצד השני לעיתים, זאת כניעה, כניסה לעמדות הגנתיות, ניסיון להתנצל, ניסיון לפייס. החלטנו, דווקא בספר כזה לייחס חשיבות גבוהה מאוד לנושא של אירועי משא ומתן המלווים בהורדת כפפות. זה לא בהכרח יהיה הפרק הכי נעים והכי אסטטי. הוא גרם גם לנו, במהלך הכתיבה, לזוז באי נוחות מספר פעמים על הכסא.

נקדים ונאמר בצורה ברורה, ספר זה הוא נגד כל שימוש באלימות מילולית או פיזית, נגד נקיטת צעדים דרסטיים שפוגעים בגוף, נפש ורוח האדם. ברם, דווקא ספר על משא ומתן חייב להיות מקום בו הנושא נדון, מועלה על השולחן ומנותח ממספר כיוונים.

לצערנו הרב מאוד, בעולם אידיאלי לא היה צריך "להוריד את הכפפות" כדי להראות כי הצדק נמצא אצל הצד שביצע פעולה זאת. בעולם שלנו, שנות האלפיים, בתרבות ישראלית מערבית מודרנית – עדיין מוצאים את עצמנו נאלצים להתמודד עם הורדת כפפות במהלך המשא ומתן.

דוגמאות למשאים ומתנים בהם הורדו הכפפות

ישנם מספר אירועים של משא ומתן שמתאפיינים בסדרת אירועים שהופכים להיות לאגרסיביים, אלימים ולכאלו שיוצאים מכלל שליטה. אחד מהם שייך לאירוע בו ועד עובדים מיליטנטי, מנהל משא ומתן עם הנהלת החברה, הארגון או למול משרד הממשלתי האחראי עליו. בנקודה מסויימת, יושב או יושבת ראש הוועד מרגישים כי אין שום התקדמות. לעיתים תחושה זאת נכונה ולעיתים היא מבוססת על חוסר הבנה של תהליכי משא ומתן ארוכי טווח. מאותה נקודה, הכלים נשברים הכללים נמחקים וכל החוקים שעד כה ליוו את תהליכי המשא ומתן ואת המפגשים – נעלמים לבלי שוב. שבייתה יוצאת לדרך, הפגנות סוערות, הבערות צמיגים, נעילת שערי המפעל, מניעת יציאה של סחורות ועוד.

קיימת דוגמא נוספת מאוד מעניינת להורדת הכפפות, אבל הפעם היה שימוש חכם מאוד במעבר מגישה ידידותית לבבית ומקסימה לאירוע של הורדת הכפפות. הדוגמא הזאת מתרחשת במשרד עורכי דין המומחים בתחום הנזיקין. הם ניסו בכל כוחם לשכנע את עורכי הדין של חברת הביטוח כי הנזק שנרם ללקוחה שלהם (מעיקה של כף היד) היה חמור הרבה יותר ממה שחברת הביטוח הפכה לסכום כספי. זה לא עבד, זה לא פעל. המשרד הפעיל טכניקה של הורדת הכפפות והפעם המושג הפך להיות לזהה למציאות. הלקוחה שלהם קיבלה הוראה ממשרד עורכי הדין להגיע לבית המשפט בלי הכפפה שהסתירה את כף היד המרוסקת שלה. היא נעמדה כך לאורך כל העדות שלה.

היה נדמה כאילו כל מי שישב באולם שמע אותה רק בעשרה אחוז ממה שאמרה והיו מהופנט לכף ידה. כל חוות הדעת האורטופדיות וכל חוות הדעת של הפסיכולוג שליווה אותה התגמדו מול תמונה פיזית ויזואלית אחת של כף יד מרוסקת. התוצאה היתה פי שלוש מההצעה המקסימאלית שחברת הביטוח הציע לה במהלך הדיונים מחוץ לכותלי בית המשפט.

הורדת כפפות – יכול לקרות ולהתרחש בכל רגע, למול כל אחד

אחד האירועים הקשים ביותר שחווה כל מי שמנהל משא ומתן זה השניה בה הצד השני מתהפך. מגורם רגוע, שלוו, מתקשר, מנהל משא ומתן – הוא הופך להיות לחיה (ולא במובן הטוב של המילה). התפרצות מילולית ופיזית, פגיעה פיזית בסובבים אותו ולעיתים גם בו עצמו. השלכת חפצים על הרצפה ועל הצד השני, בכי היסטרי ועוד. זה מצטייר רע כאשר אנחנו כותבים את זה בספר אבל במציאות זה נראה ונשמע רע, עוד יותר. מאירוע בו האדם הוא רגוע הוא הופך להיות לחיה.

האם זה יכול לקרות לכל אחד, תמיד, בכל מקום? האם יכול להיות שמשא ומתן שמתנהל בין מנהל רכש לבין איש מכירות של חברת אחזקה יהפוך להיות בתוך רגעים ספורים לזירת קרב פיזית? האם ייתכן כי שיחת טלפון בין מנכ"ל חברה לבין נציגת שירות בסלולאר, יהפוך לאירוע ששילב בתוכו קללות, ואלימות מילולית מאוד עוצמתית ואולי אפילו מגעילה בצורת הביטוי ובניסוח הדברים? האם שיחה פשוטה וסטנדרטית של ניסיון להביא לפשרה בין שופט לבין שני עורכי דין של שני צדדים יכולה להפוך בין רגע

לכזאת המשלבת צרחות, אלימות פיזית ואלימות מילולית אחד כנגד השני?
התשובה היא כן.

כנראה, שבכל אירוע של משא ומתן קיימת האפשרות להביא את אחד הצדדים לסף בו הוא לא יכול יותר לעצור בעד עצמו והוא מתחיל להסיר בתוך שניה את המסיכה שהיה עטוף בה עד כה ויוצאת המפלצת. הוא מוריד את הכפפות ומשחרר את כל מה שהוא יכול.
האם זה קיים בכל אירוע שיש בו קונפליקט או משא ומתן? כנראה שכן. למרות שיש אירועים שהסבירות לכך נמוכה יותר (כמו שיש אירועים שהסבירות לכך נמוכה פחות). לעיתים, עצם הגעתו של גורם שלישי יכולה להיות הניצוץ שמדליק את האווירה ולעיתים מדובר באירוע שבו הצד שהתפוצץ כיוון כך מראש ורק המתין לרגע המתאים.

עבודת הצוות במהלך הורדת הכפפות

זה היה צפוי להתרחש, כולם ידעו שזה יקרה אבל אף אחד לא דמיין את האירוע עצמו. במחלקת גבייה של בנק למשכנתאות נעמד אדם שהגיע מלווה בחבר שלו, בחדר של מנהל המחלקה. אף אחד מתוך כל חברי הצוות של הגבייה לא עשה דבר. אף אחד לא טרח להגיע, לעצור להצטרף כדי לבטל את האיום על ידי כח מקביל. התאיידו כולם. רק אחרי שהאדם שהגיע למשרד קיבל הארכה של חודשיים במגורים באותו בית שלו, ולא פינוי מייד, הוא נרגע. אף עובד לא נחלץ לסייע למנהל המחלקה.
את הלקוחה האסטטית הזאת, הנאה הזאת והיפה שנכנסה לחנות, אף אחד לא יכול היה לעצור. היא הגיע עם חצית שנרכשה לפני מעל שנה באותה רשת ודרשה כי יחליפו לה את הרוכסן על חשבון החנות. הצעקות שלה, ההשתוללות שלה בחנות לא התאימו לא לאופי של החנות ולא לצורה הפיזית של אותה משתוללת. היחידה שטיפלה באירוע היתה מנהלת המשמרת, צעירונת בת עשרים או עשרים ואחת, שנמוכה באופן ניכר מהלקוחה הזועמת. רק היא טיפלה באירוע בעוד האחרות צופות מהצד ולא מגיבות ולא מתקרבות.

איך היה הצוות צריך להגיב? האם הוא היה צריך להגיב? האם תגובה של הצוות יכולה היתה להרוס ולשבש עוד יותר את תהליך המשא ומתן או את תהליך ההרגעה של הצד השני? באירוע בו יש אפשרות שהצד השני יבצע הורדת כפפות, יש צורך לחשוב בצורה מסודרת על תגובה צוותית לאירוע זה,

מראש. צריך לחשוב איך הצוות מגיב כאשר אחד האנשים מהצד השני, מפסיק לדבר ומתחיל להכות, להרביץ להשליך חפצים או לקלל בצורה מעוררת גועל, למול הצד השני.

האם הורדת כפפות של צד ב' מעניקה לגיטימיות לצד א' למהלך זהה?

צד א' מנהל משא ומתן סביר, לוגי, חשיבתי. לפתע, צד ב' מוריד את הכפפות ומשתגע. האם העובדה שצד ב' הוריד את הכפפות נותן לגיטימצה לצד א' להשתגע גם? האם העובדה שצד ב' החל במסכת של השמצות ואיומים מאפשרת לצד א' גם לפעול באותם מישורים. האם העובדה שהצד השני התחיל (ראה גנון מירי – סעיף "אבל הוא התחיל") מאפשרת את שחרור הרצועה מהצד השני לפעול באותה צורה, באותו סגנון ובאותה התנהגות בדיוק כמו הצד שפתח את "המלחמה"?

בשיטה של עין תחת עין, הרי שהורדת הכפפות יוצרת מצב בו לגיטימי גם לצד השני להתנהג באותה צורה, באותה גישה ואולי אפילו באותן שיטות של הונאה. בעצם, השאלה "מי התחיל" שהגנת מירי היתה שואלת בכל פעם ששני ילדים היו רבים, לא עומדת כאן כלל על הפרק. השאלה היא מה נכון יהיה לעשות למול אירוע זה, למול הצד השני. לא מה הרגש מרגיש ומה האינסטינקט רוצה לעשות אלא מה נכון יהיה לעשות. אם, אחרי חשיבה לוגית מסודרת עולה כי למול הורדת הכפפות הדבר הנכון לעשות זה להשיב באותו מטבע – כך יהיה. אבל לא בהכרח שכך נכון הדבר בכל אירועי משא ומתן.

ישנם אירועי משא ומתן בו התגובה לאירוע של הורדת כפפות תהיה החזרה של מנה אחת אפיים, יש אירועים שבהם כדאי שלא להגיב כלל ויש אירועים שכדאי בהם להאיץ את תהליך המשא ומתן על מנת לסיים אותו כמה שיותר מוקדם. אבל, וכאן האבל האמיתי, את היכולת הזאת של איפוק – אין לכל אחד. אין לכל מי שמנהל משא ומתן כאשר הצד השני מוריד את הכפפות למולו. ולמי שיש יכולת זאת, דווקא היא עשויה להיות הקלף המנצח.

טקטיקות לטיפול במשא ומתן בו הורדו הכפפות

ישנן כמה אפשרויות להתמודד עם אירועים שונים של מורידים את הכפפות:

1. **לא מנהלים משא ומתן תחת אש:** גישה זאת מעבירה מסר לצד השני כי כל עוד יש אש, צעקות, צרחות, איומים או משברים טכניים – לא מנהלים ולא ממשיכים לנהל משא ומתן.
2. **ממשיכים לנהל משא ומתן:** בניגוד לגישה הקודמת שבה לא עושים שום פעולה של המשך משא ומתן, הפעם הגישה קובעת כי המשבר ונקודת הפיצוץ והורדת הכפפות הם חלק מתוך המשא ומתן ולכן כן ממשיכים לנהל משא ומתן.
3. **הקפאת המשא ומתן:** הקפאת המשא ומתן בעקבות אירועים אלימים יכולה להיות טקטיקה מעניינת מאוד למול אירועים אלימים שהיו במהלך הדיונים או למול אירועי משא ומתן קשים ואגרסיביים שהצד השני ביצע בצורה מאוד לא הוגנת.
4. **מקדמים ומאיצים את המשא ומתן:** חלק מתרבות ישראלי, שקיימת גם במקומות אחרים בעולם, אומרת שבשביל להשיג דבר מה צריך להפוך שולחנות. כמות הבדיחות שקיימות סביב נושא זה היא עצומה וכנראה שמאחורי כל בדיחה יש אמת. ישנם אירועים שבהם אחרי אסקלציה בתהליך המשא ומתן מאחד הצדדים, הצד השני האיץ את תהליך המשא ומתן.
5. **הטיית המשא ומתן לטובת הצד שהתפרע:** בדומה מאוד לסעיף הקודם, ישנם מצבים בהם רק באמצעות הפעלת כח ניתן היה להשיג את מה שהצד שהפעיל כח רצה להשיג. זה יכול להיות לקוח שהשתולל בחנות כי סירבו לתת לו זיכוי על מוצר שרכש וזה יכול להיות תושב שלא קיבל את מה שביקש מהעירייה אז הוא פונה ומאיים אישית על ראש העיר. סעיף זה מציג מקרים בהם מייד עם תחילת הורדת הכפפות, הצד השני נכנע, מתגמש עוד יותר ואולי אפילו מוותר.
6. **מגיבים באותה צורה:** גישה זאת מצדדת בהחזרת אותה מטבע, שן תחת שן עין תחת עין. למול מכות מחזירים מכות. למול הפיכת שולחן מגיבים עם התזה של גז מדמיע. מגיבים, בדיוק אבל בדיוק כפי שמגיב הצד השני.

7. **מגיבים בעוצמה גדולה עוד יותר:** במקום להשבית את המפעל למול שביתה פראית, מפטרים את כולם. במקום להחזיר מכות לאדם מתפרע אוזקים אותו בלי יכולת לנשום לכמה דקות טובות מאוד. במקום לצעוק על הצד השני שצורח לוקחים ליד מיקרופון מעלים את הווליום למקסימום וצורחים על הצד השני עד שהאוזניים של כל הצדדים נחרשות. כולל של האדם שאחז במיקרופון עצמו.
8. **נעלבים:** נפגעים, נעלבים, בוכים. טכניקה זאת, ריגשית לחלוטין, במקביל להיותה מאוד נפשית ומאוד אישית – יכולה להיות מלווה בגישה נוספת שכתובה בפרק זה – כמו לעשות לאחר מכן דווקא או בצד השני של המתרס לוותר לגורם שהוריד כפפות.
9. **עושים דווקא:** כאשר לקוח העליב ופגע וצרח על נציגת שירות לקוחות היא לקחה את טופס הבקשה שלו ושמה את הדפים בתחתית ערימה מאוד זניחה של טפסים שטופלו. היא, עשתה לו דווקא. האגו שלה נפגע והיא פגעה בו בחזרה במקום שהיא יכולה היתה. היא גרמה לבקשה שלו (הלגיטימית מאוד) להיעלם לאחר התנהגות נוראית ולא נעימה (ומאוד לא לגיטימית) מצידו.
10. **לא עושים יותר עסקים:** יש אירועי משא ומתן בהם לא חייבים לסגור עסקה (בניגוד לאירועים שבהם חייבים לסיים את המשא ומתן עם תוצאה שהי אלא דחייה ולא סיום מערכת היחסים). בעקבות התנהגות שגויה וניבזית במהלך המשא ומתן, הצד הנפגע מקבל החלטה שהוא לא עושה יותר עסקים עם אותו אדם ש"הוריד את הכפפות". מנהלת משאבי אנוש קיבלה שיחת טלפון ממועמד לתפקיד ניהולי שהתקשר לביתה הפרטי, שלה, בשעה אחת עשרה ורבע בלילה ודרש לדעת כאן עכשיו ומייד האם היא מקבלת / קיבלה אותו לעבודה. לא, היא לא. היא לא היתה מוכנה להמשיך לעשות איתו עסקים. האם זה דומה לגישת הדווקא הקודמת? יכול להיות.

סיכום

דווקא ספר כמו זה, שדן באספקטים שונים ומגוונים של עולם המשא ומתן, צריך להתמודד בגלוי ובאומץ לב אמיתית עם נושא מורכב, מסובך כמו הורדת כפפות במשא ומתן. הרושם הראשוני של צוות משא ומתן עלול

להטעות. הם יכולים להיות תמימים, מקסימים ואפילו נעימים ואמפטיים. ברגע מסויים (כעס מתוכנן מראש; צרחות מבויימות מראש או השלכת חפצים על הצד השני בצורה ספונטאנית לחלוטין, בלי שום תכנון מוקדם) הם או אחד מהם יכולים להתחיל להשתולל. לאבד את הרסן העצמי. ולכך צריך להתכונן מראש.

בחרנו לעשות זאת דווקא מתוך ידיעה כי למרות שישנם מספר רב מאוד של משאים ומתנים שלא מגיעים להורדת כפפות. בחרנו לדון בנושא טעון זה דווקא כי אנחנו יודעים שבמרבית המקרים משאים ומתנים לא נוקטים להורדת כפפות וכי ניתן לקבל תוצאות מעולות גם בלי מכות, איומים, התפרצויות וכעסים נוראיים אחד על השני. לנהל משא ומתן באווירה של טרור כי הצד השני החליט שזה מה שמתאים לו – איננו הדבר הכי נעים. לנהל משא ומתן כאשר על השולחן מונח גרזן עם שאריות של נוצות ודם, זה לא בדיוק הכיף הכי גדול שיש. להתחיל דיון עם לקוח שמחזיק מול הפנים של נציג השירות מסרטת וידיאו שמתעדת כל צעד וכל הבעת פנים – זאת איננה חגיגה גדולה. ובדיוק בשביל אירועים מסוג זה הספר הזה קיים. אין לנו שום כוונה להתעלם מסוגים בוטים כאלו של אירועי משא ומתן, רק כי זה לא פוליטיקלי קורקט, או רק כי יותר קל לדון על אסטרטגיות של משא ומתן.

להפסיד במשא ומתן

לפני שהתחלנו לכתוב את הפרק הזה ביצעתי סקירה ספרותית קצרה על מנת לראות את דעתם של אנשי מקצוע ומומחים בתחום המשא ומתן. אני עושה כך כמעט בכל מאמר שאני כותב. רציתי לקרוא מה הם חושבים וכותבים בכל הנוגע לנקודה מעניינת מאוד במשא ומתן – הפסד. עניין אותי לדעת מהם הדפוסים של הפסד, איך מתגברים על הפסד וכיצד ניתן להוביל אנשים מהפסד בשעות הבוקר לניצחון אחר הצהריים. חיפשתי ולא מצאתי. כמות המידע שנכתב על הנושא זה נמוך הרבה מאשר על הצלחה. טיפס למפסיד ככל הנראה הרבה פחות רלוונטיים למשא ומתן (אם להאמין לכמות המאמרים) מאשר הצלחה למנהלי המשא ומתן.

והמציאות, ללא ספק הרבה יותר ריאלית. במציאות יש הפסדים. עורכי דין שבטוחים שינצחו במשפט מפסידים. אנשי מכירות שמשוכנעים כי לקוח ירכוש דווקא מהם את המוצרים, מאוכזבים. מנהל רכש מוצא את עצמו מתוסכל עד אימה כאשר בגלל ניהול שגוי של משא ומתן מתעכבים חלקים יקרי ערך לאנשי הייצור שגורמים לעיכוב בתהליך פס הייצור הסופי. במציאות, בניגוד למאמרים בנושא ניהול משא ומתן, יש הפסדים, כשלונות, אכזבות, כשלים – והם מהווים חלק בלתי נפרד בכלל מכל עולם המשא ומתן. לא ניתן להצליח בלי להיכשל. לא ניתן להגיע להישגי שיא בלי להיות כמה פעמים "על הקרשים". משפט זה קובע מפורשות כי אין שום מקום בו קיימת הצלחה בלי חוויה של כישלון. זה נכון כאשר לומדים שפה חדשה או מתנסים בקורס של להטוטי ג'גלינג או לימוד טיס או נהיגה באמצעות סימולטור. כל אירוע שהסתיים בהצלחה, נבנה על סדרה של אירועים שבהם התרחש כישלון. האם אנו ערוכים לכישלון? איך אנחנו כמנהלי משא ומתן תופסים כישלון ומדוע יש להצלחה במשא ומתן מקום של כבוד ואילו לכישלון סוג של בוז או הקנטה? ואולי דווקא הכישלונות הקודמים, צורבים ככל שיהיו הם אלו שהביאו להצלחה הנוכחית?

מספרים על תייר אמריקאי עשיר מאוד, מגדל עופות הודו במקצועו, שהגיע לשוק אומנויות בסין. הוא שוטט בין הדוכנים ולפתע ראה צייר סיני מדהים שהצליח להחיות על דף נייר וצבעים צבעוניים פרה, כבש ואפילו תמונה של חזיר. התמונות שלו הפכו להיות, בידיו האמונות של הצייר הסיני לכמעט צילום מדהים. החוואי האמריקאי שאל את הצייר הסיני האם הוא יודע לצייר גם תרנגול הודו. זה האחרון השיב בשלילה. הסיני הודיע

לאמריקאי שהוא מבקש 10,000 דולר כדי לצייר סוג זה של בעל חיים. האמריקאי החליט לתת לו מקדמה של 5,000 דולר שילמד לצייר ובעוד שנה יגיע אליו ואם הצייר הזה יצליח לצייר ציור מדהים של תרנגול הודו, הוא ייתן לו על הציור הזה עוד 5,000 דולר. עברה שנה והחקלאי לא שכח את הצייר הסיני. הוא שוב חזר לסין ושוב פנה לאותו לשוק ובמהרה איתר את אותו צייר. הצייר הסיני נזכר, הכין את כן הציור מייד כאשר ראה את האמריקאי. בתוך עשר דקות יצאה דמות מדהימה של תרנגול הודו כאילו – אילו היה זה צילום. האמריקאי די כעס על זה שהוא צריך לשלם 10,000 דולר על פעולה שנמשכה לא יותר מעשר דקות. וכאשר אמר את זה לצייר הסיני הוא קיבל הנהון בראשו ואז ביקש ממנו הצייר בנימוס להתלוות אליו. הם הגיעו לחצר של בית ובחצר היה מחסן גדול. במחסן, אחרי שהצייר הסיני הסיט מספר גדול של בדים התגלה לאמריקאי מאות ציורים פגומים ושגויים של תרנגולי הודו. ציורים שלא הצליחו ולא עמדו בקריטריונים של ציור שנראה כמו צילום. על הזה, כך אמר לו באנגלית עילגת הצייר הסיני, על זה אתה משלם 10,000 דולר. ומהו הנמשל? כאמור, אין ספק כי הכישלונות הם חלק קריטי להצלחה. אין שום אפשרות להצלחה, בלי לבצע כשלונות מוקדמים. אין שום אפשרות להיות גאון בציור (כמו בכל מקצוע אחר) בלי להרוס קודם לכן כמה עשרות או מאות דפים קודם לכן. ועדיין, כל כישלון הוא צורב. פרק זה יינסה להציג את הדרכים הנכונות להביט על כישלונות של משאים ומתנים. אנסה לבחון את עולם התוכן של כישלון במהלך משא ומתן ואת המשמעות שלו לגבי האדם שהיה בתהליך המשא ומתן וחווה את הפרידה, ניתוק, עצירה ואפילו סיום כושל של הדיאלוג עם הצד השני.

התגובות לכישלון

לכישלון יש מגוון רחב מאוד של תגובות אנושיות מאוד מקובלות. התגובות של מרבית האנשים לכישלון במשא ומתן בא לידי ביטוי ב:

א. **עצב קל, זמני בלבד ותו לא:** קבוצה של אנשים מתעצבים בעקבות כישלון. מתעצבים, מעט כועסים, שתי דקות לאחר מכן נרגעים. מדובר בעצב (אנושי מאוד) שמלווה כמעט כל הפסד. בין אם מדובר בקבוצת כדורסל אהובה או כישלון של בן שמופיע על במה למול ילדים אחרים. וברור כי

בעולם התוכן של משא ומתן, לעצב בזמן כישלון יש תפקיד מרכזי. הוא גורם מהותי בתהליך ההחלמה לקראת המשא ומתן הבא או לקראת משאים ומתנים נוספים שאמורים להתרחש באותו יום.

ב. **חוסר יכולת לתפקד:** אם הראשון היה דוגמא לאדם שהרגיש שניה קלה לא טוב ומייד התאושש, הרי שבצד השני של הסקאלה, ישנה קבוצה אחרת של אנשים שכאשר הם חווים כישלון במשא ומתן הם מפסיקים לתפקד. הם פשוט לא מסוגלים להבין למה הם הפסידו. זה לא הוגן עבורם וזה לא פייר וחוף מזה כרגע אל תדברו איתם כי הם מאוד כועסים. זה בדיוק הזמן לסיגריה, עשר דקות הפסקה או ארוחת צהריים של חצי שעה ורק כדי שהתפקוד הקוגניטיבי יחזור לקדמותו. לעיתים, משך ההחלמה שלהם הוא ארוך הרבה יותר מאשר אותן עשר דקות של הפסקת סיגריה.

ג. **האשמת גורם שלישי:** ישנם אנשים שמוציאים את הכעסים שלהם על אנשים אחרים. הם יהיו חייבים לאתר גורם כל שהוא שעליו הם יוציאו את הכעס שלהם ואת הזעם ועליו הם ידברו בצורה בוטה וגסה. לעיתים הם יחפשו אדם קרוב שנמצא פיזית בסביבה כדי להוציא עליו את הקיטור ולעיתים הם ידברו (במקרים מעט יותר קיצוניים אבל לא בלתי אפשריים) גם יקללו ויצרחו על אדם או גורם שלא נמצא בחדר והם בטוחים כי הוא הוא הגורם לכישלון המשא ומתן.

ד. **תסכול רב מאוד:** חלק מתוך תהליך הכישלון מהווה תסכול. משך התסכול גבוה יותר מאורכו של כעס והוא מבוסס על חוסר אונים עם כעס. תסכול יכול לבוא מכך שלא ניתן היה לעשות כמעט כלום יותר טוב או שהושקעו מקסימום המאמצים ובכל זאת המשא ומתן נכשל. לעיתים תסכול יכול להימשך גם כמה ימים רצופים בלי יכולת לסיים את הרגש השלילי העמוק הזה ולעבור לרגשות

מעצבים, חיוביים. לעיתים המשך של התסכול יהיה קצר מאוד ולעיתים, מספר רב של דקות או שעות.

ה. **אפקט גור הכלבים:** בסוג זה של כעס על הפסד במשא ומתן, האדם ימצא את הדרך לשחרר קיטור על ידי איתור האדם או הגורם הכי חלש בשרשרת שאותו אפשר להאשים והוא מצידו לא יוכל להתזיר בחזרה שום דבר אלא ייאלץ לספוג בשקט את הזעם שהופנה אליו. אפקט גור הכלבים מאפשר למנהל המשא ומתן שחווה כישלון להמשיך לתפקד קוגניטיבית למול אלו ששכרו את השירותים שלו אבל את הזעם ואת הכעס שלו הוא יוציא על הגורם החלש ביותר ב"שרשרת המזון".

אגב, אפקט גור הכלבים מוכר ממקום נוסף בשירות לקוחות או במכירות, אחרי כישלון של משא ומתן. הוא ידוע בשם "הלקוח הבא בתור", זה שלפניו היתה תחושת ההחמצה וכישלון במשא ומתן. מרבית הלקוחות יודעים לזהות נציג שירות או נציג מכירות שזועם כעת על הלקוח הקודם.

ו. **כעס במידה זאת או אחרת:** אנשים מרגישים כעס. הם כועסים על עצמם, על עמיתים שלהם, על התהליך, על חוסר הוגנות וכמובן על הצד השני של המשא ומתן הפוצץ את המו"מ ובגללו ההפסד. אם ניתן היה לבדוק את מספר דפיקות הלב בדקה ואת לחץ הדם של האדם שהפסיד, סביר להניח כי ניתן היה עם נתונים אלו להזיז רכבת מלאה בנוסעים. זה יכול להיות כעס כבוש או כעס מתפרץ – בשני המקרים הצד שחווה את זה חווה חוויה מאוד לא נעימה ומאוד לא סימפטית, עם חוסר יכולת לשלוט בה.

ז. **הורדה בערך העצמי:** מספר פעמים נתקלתי במצבים בהם משתתף במשא ומתן שנכשל, מספר כי הוא חווה הורדה חזקה בערך העצמי שלו, בערך הנתפס שלו בעיני עצמו להמשיך לנהל משאים ומתנים. זה יכול לקרות לכולם אבל זה הכי קשה לאנשים שבטוחים בעצמם,

מלאים בעצמם וכאלו שלא מסוגלים מראש לקבל ביקורת מאחרים או אימון לפני המשא ומתן. הערך הנתפס של הכישלון בעיניהם הוא כה גבוה עד כי הם פשוט מתחילים לאבד את האמונה ביכולתם הבסיסית לנהל משאים ומתנים עתידיים.

ח. **קינאה חזקה ועיוורת במי שניצח:** לעיתים עולה תחושה שלילית אחרת והפעם היא של קינאה באדם שניצח. קינאה תגיע במצבים בהם מי שניצח התנהג בצורה לא הוגנת או לחלופין ניהל משא ומתן מאוד הוגן אבל פשוט היה טוב יותר. קינאה היא רגש אנושי מאוד, ללא ספק, אבל היא עדיין רגש שלילי. היא עלולה לגרום לחשש מלשוב לשולחן המשא ומתן בעתיד, על אירועי משא ומתן דומים.

העוצמה של התגובה השלילית

יש פערים בין סוגים שונים של דחיות במשא ומתן והתגובות אליהן, בקרב אנשים שונים. משא ומתן שמתפוצץ בשוק הפשפשים ביפו בין לקוחה שאולי רוצה כסא בן חמישים שנה לבין סוחר. משא ומתן שנהרס בין ספק יחיד לבין לקוח שחייב לרכוש את המוצרים מספק זה. ניהול קונפליקט בין זוג שמתגרש בצורה מאוד מכוערת עם תביעות רבות. ניהול נכון של פיטורי עובד שנחשד בגניבה ווועד העובדים נכנס והתערב נגד פיטוריו. כל אלו יכולים להעיד על עוצמת התגובה לכישלון.

אם הלקוחה בשוק הפשפשים לא ממש רצתה את הכסא שראתה, לא יקרה לה שום דבר רע אם המשא ומתן עם המוכר ייכשל. משא ומתן בין ספק יחיד – שאמור להיות הדבר הפשוט ביותר הקיים עלי אדמות, שנכשל בעקבות טעות – יכול לגרום לרגשות שליליים עצומים אצל נציגי המכירות שמגיע מטעם הספק היחיד. אם סנגור של זוג לא מצליח להביא אותם בשלום להסכם בהסכמה, הוא עלול לקחת את זה איתו שעות רבות בלי יכולת להסיר מעצמו את הכישלון הזה.

כל אירוע כשלון הוא בפני עצמו. ייתכן מצב בו אחד המשתתפים שחוה כישלון רואה זאת בצורה קלילה ופשוטה בעוד שאותו כישלון לו היה נחוה על ידי אדם אחר, התפיסה היתה גרועה ביותר.

הפרמטרים שמעצימים תגובות שליליות:

א. **השקעה של זמן:** ככל שאדם משקיע יותר במשא ומתן יותר זמן, יותר שעות הכנה כך הנטייה הטבעית לכעס ולזעם עולים. ככל שמשך הזמן, אנרגיות, כסף, הוצאות אחרות, על תהליך המשא ומתן היו גבוהות יותר, כך היכולת של האדם להירגע או לעצור את ההתנהגויות השליליות יורד. איש מכירות שהשקיע מעל שלושים שעות הכנה לקראת המשא ומתן, הגשת הצעת מחיר, תיקוני הצעת מחיר, שיפורים ושינויים ושיפורים שלקחו ממנו שעות נוספות, יכול לחוות בצורה רעה מאוד הפסד של משא ומתן.

ב. **משא ומתן ערכי:** ישנם משאים ומתנים שמבוססים על כסף וישנם משאים ומתנים שמבוססים על ערכים. זוג הורים שבנם נהרג בתאונת דרכים, חווים כישלון של התביעה להוכיח את האשמה של הנהג בצורה הרבה יותר קיצונית מאשר אותו זוג שהיה מנהל משא ומתן עם נגר על בנייה של מטבח חדש. תגובה שלילית על משא ומתן ערכי שנכשל, חזקה ועוצמתית הרבה יותר מאשר משא ומתן שנערך על פעילות או שירות או מוצר שאין לו ערך ריגשי.

ג. **מעורבות רגשית:** כאשר אדם מעורב רגשית במשא ומתן, היכולת שלו להגיב נכון, בזמן כישלון, יורדת. כאשר אדם מעורב רגשית (או הצד השני עירב אותו רגשית), היכולת של תגובה חכמה, נבונה, אינטליגנטית ואפילו רציונאלית) בזמן כישלון במשא ומתן יורדת. למעורבות רגשית יש השפעות מדהימות על משא ומתן אבל על כישלון במשא ומתן, יש לה השפעות שליליות לחלוטין.

ד. **צדק אבסולוטי:** ככל שהאדם שהפסיד חושב שהצדק האבסולוטי איתי ובגלל שנעשה לו עוול הוא הפסיד את המשא ומתן, כך הכעס יעלה. ככל שאדם מאמין כי הצדק האבסולוטי נמצא אצלו, כך הכעסים שלו מהפסד במשא

ומתן עולים. מי שבטוח כי צידקת הדרך שלו היא הנכונה ביותר, אין שום אפשרות (עבורו) שיש אפשרויות נוספות להצלחה – ימצא את עצמו בכעסים שליליים מאוד מאחר ופגעו בו כאשר המשא ומתן עלה על שרטון. ושוב כדאי להזכיר ולציין כי אין מושג ששמו צדק אבסולוטי בעיניים של כולם אבל מספיק שהצדק יראה כך בעיניים של אותו אדם שנשא ונתן עם הצד השני, והפסיד.

ה. **הפסד פוטנציאלי:** ככל שהנפח הפוטנציאלי של הצלחה (שלא התרחשה) הוא גבוה יותר כך כעסו של המפסיד עולה. כלומר, אם הצלחה היתה משפרת מעט מאוד את מצבו של מנהל המשא ומתן, הכעס לא היה כל כך גדול כפי שיש כאשר ההפסד האלטרנטיבי גבוה. כך, משא ומתן על בונוס שנתי גדול שהתפוצץ (בגלל סיבות שלא תלויות באף אחד משני הצדדים) בין ועד עובדים לבין הנהלת חברה, יצרה תסכול עצום אצל העובדים. הם ראו את השכר האישי שלהם שחשבו כי הוא יעלה באחוזים רבים מאוד, נשאר קבוע למשך עוד שמונה עשר חודשים.

ו. **פערים קטנים מאוד:** פערי נאנו שבגללם המשא ומתן פוצץ או הסתיים בלי הסכם יכולים להיות גורם מעולה לכעס. עסקת ענק של שמונה וחצי מיליון שקלים "התפוצצה" למתווך נדל"ן מקצועי בעשר הדקות לפני חתימת ההסכם. זה קרה בגלל מזגן ביתי פשוט. בעלת הדירה עמדה על דעתה לקחת אותו איתה כשהיא עוזבת את הבית. בגלל סכום קטן וזניח עסקה גדולה ששעות רבות של השקעה ירדו לטמיון. אם היה מדובר בפער של מיליון שקלים בין הצדדים, המשא ומתן שנכשל היה "מתקבל" טוב יותר מאשר משא ומתן של מיליוני שקלים שנהרס לחלוטין בגלל פער של אלף חמש שקלים בלבד.

פערים קטנים מאוד מתסכלים את שני הצדדים ולכן השאלה מי אשם כלל לא עולה על הפרק. כלומר, ייתכן מצב בו התסכול שנובע מסיומו הגרוע ואי החתימה על

הסכם בגלל פער של אחוזון קטן, נחלתם של שני הצדדים במשא ומתן.

ז. **יכולת להאשים גורם שלישי:** אם לנושא ונותן שנכשל, יש אפשרות להאשים גורם צד שלישי הוא יעשה את זה. זה יכול להיות חבר לצוות המשא ומתן או אפילו להאשים את מזג האוויר או את החום הרב ששרר באותו זמן בחדר הישיבות. כאשר יש צד שלישי שאשם בוודאות מאוד גדולה קל יותר אבל לעיתים מספיק שצד שלישי היה נוכח או חי או אפילו היה ליד כדי למצוא אותו כקורבן לכישלון המשא ומתן.¹

ח. **צד שני לא הוגן:** כעס רב עולה כאשר הצד השני נוקט בשיטות לא הוגנות² לצורך ניצחון במשא ומתן. זה יכול להיות חלק מתוך תרגילי משא ומתן כמו הסחת הדעת הוא הונאה וזה יכול להיות אירועים מסוג זה יכולים להיות כאשר הצד השני הפעיל טכניקה שאיננה ראויה או לא הולמת או שיטה שמבוססת על אנרגיות שליליות מאוד. חוסר הוגנות יכול להיתפס כמעשה רע ולא הולם ואפילו מושחת. התנהגות זאת יכולה להעצים מאוד את התגובה הכועסת והנזעמת של נציג המשא ומתן שחוזה התנהגות מסוג זה.

ט. **כניסה של גורם לא שקול:** כניסתו של גורם לא שקול למשחק בין מוכר לבין קונה, בין מנהל לבין עובד, בין ספק לבין לקוח, בין אדם שרכבו נגנב לבין חברת הביטוח – כל אלו מוגדרים במשא ומתן כגורמים לא שקולים שנכנסו במהלך המשא ומתן והשפיעו על התוצאה הסופית בצורה לא הוגנת. הילדים משתמשים בביטוי

¹ רק בדרך אגב – מעט מאוד אנשים יודו כי משא ומתן התפוצץ בגללם. הם כמעט תמיד יאשימו את הצד השני. בעצם, אם כך, ברמת התיאוריה - בכל משא ומתן הצד השני אשם בכישלון? קשה מאוד לאדם להודות כי בגלל קשיחות שלו ובגלל סירוב שלו או בגלל חוסר הקשבה מצידו, המשא ומתן ירד לטימיון.

² כדאי להזכיר כי מושג זה יכול להיות בפערים תרבותיים כחל מהשיגרה. הונאה, רמאות, נסיגה מהתחייבות קודמת – כל אלו יכולים להיות בתרבות מסויימת שגרתיים ומאוד ברורים שכך עושים עסקים, ואילו בתרבויות אחרות, התנהגויות אלו יכולות להיתפס אצל הצד השני בתור נורמות לא ראויות.

הטוב ביותר שמבטא את האירועים הללו בשם "זה לא כוחות"¹.

פרמטרים אלו, אם כך, מעצימים עד מאוד את התחושות השליליות והכועסות של משא ומתן שלא צלח או של תהליכי משא ומתן שגרמו לכעסים רבים מאוד מצד אחד (ולעיתים אף משני הצדדים). ושוב, ככל שתחושת האשמה, תחושות שליליות, תחושות של חוסר אונים וכעס – עולות וגוברות, כך היכולת המו"מ האמיתית לשוב אל שולחן הדיונים (באותו משא ומתן) או לפתוח אירוע של משא ומתן חדש / מקביל / דומה / אחר עם לקוח או ספק חדש, יורדת.

התנהגות נכונה במהלך כישלון

צריך לקרוא את הכותרת של הסעיף הזה שוב על מנת להבין עד כמה חוכמה יש בו. מי קבע או יכול לקבוע מהי ההתנהגות נכונה ומהי התנהגות רעה באירוע של כישלון של משא ומתן? מי מסוגל בכלל להגדיר את הנכון או לא נכון בהתנהגויות של אנשים? איך אפשר לקטלג התנהגויות לפי "נכון" ו"לא נכון" ולבטח כאשר מדובר בכישלון ובהתנהגות של אנשים כאשר הם חווים כישלון של משא ומתן. אבל יש כאן עוד שאלה שעולה. האם אדם שהתנהגות שלו היא שלילית (נניח שאכן קיימות התנהגויות כאלו), יכול לשנות את ההתנהגות שלו לחיובית (ושוב, בהנחה שנצליח לייצר משוואה מסוג זה)?

האם בהכרח כעס או זעם או צעקות במשרד – מהכיוון של האדם שלפני כמה דקות נודע לו כי משא ומתן בו היה מעורב הסתיים בלי הסכם? האם בהכרח האשמה של "אחרים" במשא ומתן (בו באמת אחרים היו מעורבים) מוביל את האדם שקיבל בשורה שלילית מלקוח, לעמדה חיובית יותר מזולתו שלוקח אחריות אישית מלאה על תוצאה שלילית? ובכל זאת מה יכולה כן להיחשב בתור התנהגות "נכונה" לנוכח אירוע ששמו "הפסד" של משא ומתן?

א. **בדיקה פנימית אמיתית:** בדיקה פנימית מלאה ומוחלטת לגבי

סיבת ההפסד. לעיתים לא ניתן יהיה לבצע זאת אלא עם גורם

1 גורם לא שקול נוסף יכול להיות הוספה של עורך דין לאחד המפגשים בלי שהצד השני עודכן ובלו שהיה בידו זמן להיערך להוספת עורך דין. גם כניסה של מנכ"ל בכיר לחדר ישיבות על מנת להוסיף עוצמת השפעה, יכולה להילקח בחשבון כאירוע לא הוגן שיעצים השפעה שלילית במשא ומתן.

חיצוני שלא היה מעורב במשא ומתן ולעיתים פעולה זאת ניתן לעשות עם צוות המשא ומתן שהיה שותף מלא לכל המשא ומתן. הבדיקה נועדה לבחון האם משהו בתהליך, בדרך, במשתתפים – לו היה משתנה, היה מוביל לתוצאה מעולה ולא לפיצוץ וסיום המשא ומתן בלי שום דבר.

ב. הצעות לשיפור לפעמים הבאות: ניתן לבחון את השאלה החשובה של "מה כדאי יהיה לעשות בפעם הבאה" וזאת על מנת ללמוד ולשפר באמת ובתמים את תהליך והיכולות והגישה למשא ומתן. הצעות אלו יכולות להיות חלק מתוך תהליך לימודי מתמשך מחד ומאידך, פשוט חלק מתהליך של שחרור לחצים והפגת מתחים עם סיום אירוע משא ומתן שהסתיים במפח נפש. לעיתים יהיה מדובר בשיפור יכולת המשא ומתן של הנושא ונותן בעצמו, לעיתים יהיה מדובר בשיפורים של הארגון, לעיתים יהיה צורך לשנות תהליכי משא ומתן או העברות מידע ועוד.

ג. התמקדות במה שכן ניתן היה לבצע: לחלק מתוך האנשים יש נטיה לראות את השלילי או את הרע או את החלקים המדכאים. ברם, חשיבה בכיוון של מה כן ניתן לעשות או מה היה טוב יותר לו היה מבוצע, היא חשיבה נכונה וחיובית. התמקדות חכמה תהיה כזאת שכל הדיונים וכל הפגישות (במקרה של כשלון) ינסו להיות ממוקדים ביותר על תהליכים של "כן" ושל "מה אפשר".

ד. הקטנת משך זמן החלמה: בסיומו הכושל של משא ומתן יש לצד שנכשל, זמן החלמה (recovery time) פירושו משך הזמן שעובר מרגע הקליטה כי המשא ומתן נכשל ועד הזמן שאותו אדם שכשל במשא ומתן מסוגל להתחיל דיאלוגים חדשים. משאים ומתנים נוספים.

ה. מדרבן למשא ומתן הבא: משא ומתן שנכשל, אבל האדם שהיה שותף למשא ומתן חווה את חווית הכישלון בצורה נכונה, עשוי אף להיות מדורבן ומומרץ לקראת המשא ומתן הבא. זה יכול להיות בגלל שהוא רוצה להוכיח לאחרים אבל אולי אפילו לעצמו – כי היכולת לנהל משא ומתן שלו לא נפגמה אלא רק קיבה זירוז לקראת המו"מ הבא.

ו. **קבלה והשלמה**: התנהגות מעניינת אחרת, חיובית לחלוטין היא קבלה והשלמה כי חלק מתוך תהליכים טבעיים של משא ומתן הם כישלונות. ישנה קבוצה של אנשים שהתנהגותה למול כישלונות במשא ומתן היא מדהימה. לעולם, וזה נכון, לא נדע האם את הכעסים הם מוציאים בבית על הילדים או על האשה או על עצמם (מחלות פסיכוסומאטיות) או שבאמת ובתמים הם מסוגלים לקבל בהשלמה אמיתית ומוחלטת את הכישלון כחלק מתוך סך החיים.

ז. **הוצאת קיטור והמשך עבודה**: אצל אחד מהלקוחות שלי יש כרית אגרוף באמצע חדר האוכל. הכרית הזאת מחוברת למעמד מאוד כבד שמעליו יש כרית שניתן לבעוט או לתת לה אגרופים חזקים. מתברר שהיא מאוד שימושית. העובדים (וכן, גם המנהלים), בתום שיחה עם לקוח קשה או אכזבה בעקבות עסקה שלא נחתמה בסופו של דבר, חובטים בכרית הזאת, בועטים בה. כועסים עליה ואז נרגעים.

כלים אופרטיביים לנושאים ונותנים

מה ניתן ללמוד מכאן בפועל, למציאות של אנשים שעוסקים בניהול משא ומתן? ראשית, שמשא ומתן יכול להיכשל. זאת חייבת להיות אמירה שכל אדם חייב לקחת בחשבון. אני מכיר לא מעט תיאוריות שטוענות כי אי אפשר ללמד ניהול משא ומתן אלא אחרי שמלמדים תיזה שתמיד צריך לנצח, בכל מחיר אבל זאת לא האפשרות הריאלית. אם לא נכין את האדם שיוצא לקראת משא ומתן לכך שהוא עלול להפסיד, ההפסד הראשון בו הוא ייתקל יהיה כזה שיגרום לסיום פעילותו. החל מאיש מכירות, המשך בנציג שימור לקוחות, דרך עורכי דין של הפרקליטות, מתווכי דירות, מגשרים, עורכי דין של חברות גבייה ומסלקי תביעות בחברות ביטוח – כולם ייכשלו. זאת אקסיומה בסיסית.

נכון, בעולם אופטימאלי כדאי היה לחשוב על מקום בו כל המשאים ומתנים מגיעים לכלל סגירה מוצלחת אבל אין כזאת דמות במציאות. אין מקום בעולם בו כל המשאים ומתנים מבשילים לידי הסכים מוצלחים. פשוט אין דבר כזה בעולם. ולכן, הכישלון הוא חלק מתוך תהליך האימון וחלק

מתוך תהליך הניהול של אנשי משא ומתן. וזאת בדיוק הסיבה שצריך להתמודד עם כישלונות כחלק מתהליכים קבועים של הכשרות למשא ומתן ומתהליכי ניהול של אנשים שמנהלים משא ומתן. ברמה האופרטיבית, כדאי ללמוד להכליל את הכישלון כחלק מתוך רפרטואר של ניסיונות להצלחה, ללמוד מכל כישלון במידת האפשר, ללימוד מה היו הטעויות שהתרחשו במהלך המשא ומתן שהובילו להפסד. צריך ללמוד וללמד אנשים להקטין את משך ההחלמה ממשא ומתן שהסתיים בכישלון כך שיוכלו בצורה יעילה ואפקטיבית לחזור שוב לשולחן המשא ומתן (עם לקוח אחר, עם ספק אחר, עם נציג אחר). כדאי ללמד אנשים לקחת אחריות על כישלון שנבע מאדם או גורם שלישי. רק באמצעים אלו נקטין את מספר הכישלונות ונגביר את יכולת המשא ומתן האמיתית. ואולי עוד רעיון נוסף, שכדאי להציף אותו בפני אנשים שנושאים ונותנים. מאחר ולא רצוי במהלך המשא ומתן להציג את האפשרות לכישלון (מניעת ציפיות שמגשימות את עצמן), אולי אפשר ללמד את האנשים שכישלון הוא חלק בלתי נפרד מתהליך של לימוד, כמו גם מתהליכים של הצלחה עתידיים. לא ניתן ללמוד מקצוע או מיומנות, בלי להיכשל. ולכן, יש להפוך את הכישלון (צורב ככל שיהיה) לכזה שהוא חלק טבעי מתהליך ארגוני כולל או חלק בסיסי בכל הקשור לאנשים, לבני אדם.

סיכום הפרק להפסיד בניהול משא ומתן

אין שום אפשרות לייצר הצלחה במשא ומתן אם לא התרחשו קודם לכן כישלונות. אין שום מקום בעולם בו יש רק מאה אחוזי הצלחה ואפס אחוזי כישלון. כאשר לומדים טיס, נהיגה, תוכנה חדשה שמגיעה למשרד או אפילו להפעיל טלפון סלולארי נייד חדש מדגם לא מוכר – חווים כישלונות. מרגישים כעס שלא מצליחים. מרגישים אכזבה שנכשלים ומרגישים כיצד הכעס בוער בפנים – כאשר במקום לקבל חיזוקים על דברים מעולים ומצויינים, מוצאים את השגוי, פגום, נכשל. וכמובן שגם בתחום המשא ומתן הדבר לא שונה כהוא זה. אין אדם שעוסק בניהול משא ומתן ולא חווה כישלונות. ובכל זאת, מספר הדיונים בנושא נמוך הרבה יותר מאשר "טיפים להצלחה במשא ומתן". לאמיתו של דבר הדרך היחידה ללמוד טיס, נהיגה וגם משא ומתן זה על ידי כשלונות. אין

שום אפשרות להצליח, בלי להיכשל זאת אקסיומה שלא ניתן לשנות אותה בשום פרדיגמה חשיבתית.

ייתכן כי מדובר בנושא שהוא עצמו פחות "בימתי" ו"סקסי" מאשר

הצלחה אבל בלי לחוות כישלון, אף נושא ונותן לא יוכל להגיע להצלחה. לכישלון יש מקום של כבוד בבנייה של העצמי, של האני של האדם שמנהל משא ומתן (בכל תחום, אגב), אבל ההתייחסות אליו היא שגויה מבסיסה. הרעיון של מאמר זה היה לתת לכישלון את הכבוד הראוי. הצגנו גם התנהגות שגויה וגם התנהגות ראויה. אין היתה שום מימד שיפוטי ערכי להתנהגויות שליליות אבל כן הוצגו התנהגויות ראויות ונכונות שטוב יותר ונכון יותר להשתמש בהן, במידת האפשר.

כדאי אולי לנצל את הבמה הזאת לשתי בקשות חשובות. ראשית,

להמשיך ולאסוף חומרים מקצועיים על נושא זה. שנית, ללמוד להכין את

צוות האנשים שפועלים בסביבה של ניהול משא ומתן, לקראת הפסדים

וכשלונות. זמן השיקום של נציג מכירות או נציג גבייה או מתווך דירות או

מנהל רכש, בין הפסד במשא ומתן קודם לבין ניהולו של משא ומתן הנוכחי –

חייב להיות מינימאלי. ואת זה אפשר להשיג באמצעות ניהול נכון של תהליכי

משא ומתן מחד ובנוסף, מודעות עצמית גבוהה יותר.

לאחר סיום המשא ומתן

משא ומתן מגיע לסיומו באחד משלושת האופנים הבאים. הוא מתמוסס ובעצם לא מגיע לקו הגמר. הוא מסתיים עם חוזה או מסתיים בצורה סופית בלי הסכם ובלי חוזה. לאחר שהמשא ומתן מסתיים (באחת משלושת הצורות הללו), זאת הזדמנות מעולה, מבחינת צוות המשא ומתן לשבת ולדון בשאלות שעולות וצפות הן על התוצאה והן על התהליך. לכאורה, סיומו של משא ומתן מוצלח הוא בהסכם, בחוזה, בסיכום הדברים. בפועל, יש צורך להבין היטב את מרכיביו השונים של סיום המשא ומתן, על מנת להוביל בעתיד את המשאים ומתנים לטובים יותר, למוצלחים יותר.

תחקיר אחרי אירוע

ישנן תרבויות עסקיות וארגוניות רבות שלא מבצעות תחקיר אירוע לאחר סיומו של משא ומתן. לצערנו הרב מאוד. אנחנו משתמשים בביטוי לצערנו הרב מסיבה מאוד פשוטה – תחקירים מסוג זה, בסיומם של אירועי משא ומתן יכולים לתת כלים מעולים לצורך שיפור המשאים ומתנים העתידיים. כדי ללמוד מהעבר על העתיד, התחקיר הוא כלי מעולה. לעיתים באמת ובתמים לא ניתן ללמוד ממשא ומתן אחד ספציפי שום דבר אודות אירועים דומים בעתיד¹. גם אלו מקרים מתרחשים מדי פעם. נדירים אבל קיימים. ברם, במרבית המקרים, אם יש דמיון כל שהוא באירועי המשא ומתן, התחקיר יכול לתת תשובות מעולות לשאלה כיצד משתפרים. חלק לא קטן של האירועים של המשא ומתן הם בעלי קווי דמיון משותפים. הם דומים אחד לשני. גם במשתתפים, גם באינטרסים, גם בהתנהגויות. ולכן, יש בהחלט מה ללמוד ממשא ומתן (גם אם הוא לא הצליח ולא נסגרה עסקה או לא נחתם חוזה).

¹ דוגמא לכך היתה כאשר צוות משא ומתן גילה רק לקראת סוף המרתון המרכזי, כי האדם שהם ביצעו מולו את המשא ומתן הוא "דמי", בובה. במשך שעות הם ניהלו משא ומתן עם אדם שמיד עם סיום הדיונים המרתוניים הראשוניים הוא "פוטר" על ידי הנהלת החברה. האדם שהחליף אותו קיבל את תוצאות המשא ומתן שנערכו מול הבובה, בתור נקודת המוצא ממנה הוא (החדש) החל את המשא ומתן האמיתי. אלו אירועים שהסיכויים שיקרו בעתיד, מאוד נמוכים.

נזכיר שוב (ולעיתים נדרש לכך שוב ושוב), שאת התחקיר לא עושים על מנת להעיף אנשים או לקנוס אותם או להוריד להם את המורל אלא למטרות שונות לחלוטין – רוצים ללמוד, רוצים להשתפר. רוצים לעשות את זה טוב יותר. המטרה של התחקיר איננה חיפוש אחר אשמים או גורמים שפגעו בכוונת זדון. בדרך כלל אין כאלו. המטרה האמיתית היא לשפר את היחס העתידי של הצלחות למול כישלונות. ואת זה אפשר לעשות רק עם תחקיר אמיתי ונכון של הכישלונות.

וכמובן, שאסור להתעלם מהשלב הנוסף – שלב היישום של החוזה או ההסכם. גם שלב זה מטבע הדברים מגיע עם סיום המשא ומתן. במקום לנהל דיונים או פגישות – עתה מתחיל שלב החוזה, הסכם ומייד לאחר מכן הביצוע בפועל והיישום. גם שלב זה יוצג בפרק חשוב זה.

בנושא התחקיר יש להציף עוד מישור חשיבה נוסף, חשוב לא פחות. הרעיון המרכזי של תחקיר הוא לבדוק, לשאול למה, לשאול האם ניתן היה טוב יותר ומהן המסקנות לעתיד. את התחקיר יש לעשות, לכאורה ולכאורה בלבד, למול אירועי משא ומתן שנכשלו. במציאות, אפשר (ואף רצוי) לעשות זאת גם למול אירועי משא ומתן שצלחו.

תחקיר למול הצלחה במשא ומתן זאת גישה מדהימה שכדאי מאוד לאמץ כחלק מתהליך של סיומו של המשא ומתן. הפעם, יש מנצחים, הפעם קל יותר לדובב אותם ולשמוע מהם. הם יכולים לספר מה גרם להצלחה, מה היו המאפיינים של המשא ומתן שהובילו לתוצאה הטובה. ניתן לבחון ביחד איתם שאלות לא פחות חשובות כמו – מה היה חסר להם במהלך המשא ומתן, מה היה מיותר, איך היה שיתוף הפעולה הפנים ארגוני לו הם זכו, איזה מידע היה חסר להם בתהליך המשא ומתן, האם ניתן היה להשיג תוצאה מעט יותר טובה, האם המידע זרם מהם ואליהם בצורה רציפה ועוד. ובדיוק על נקודה זאת, של השאלה האם אפשר היה להשיג מעט יותר טוב, מעט יותר כסף, מעט יותר מוקדם, מעט פחות הוצאות – נדון כעת.

האם ניתן היה להשיג תוצאות טובות יותר

אחת השאלות החשובות ביותר שקיימות בעולם התוכן של סיום המשא ומתן, היא הבדיקה האם ניתן היה לשפר את התוצאה. בחלק מהמקרים, התשובה תהיה כן ובחלק מהאירועים של משא ומתן לא ניתן לדעת. הסיבה לחשיבותה של שאלה זאת היא ברורה – לנהל משא ומתן

המבוסס על ויתורים ועוד ויתורים, פירושו של דבר לסיים את המשא ומתן עם פחות רווח או עם מספר גדול יותר של הפסדים. והמטרה היא לצמצם בעתיד, במשאים ומתנים דומים, את ההפסדים הללו. התוצאות מהניסיון שלנו מפתיעות לחלוטין. לעיתים מתברר כי ניתן היה לשפר את התוצאה בשקלים בודדים¹ ולעיתים התוצאה של תחקיר מראה כי לו היו מנהלים את המשא ומתן בצורה יותר יעילה ואפקטיבית, ניתן היה לשפר את התוצאה בעשרות אלפי שקלים ואף יותר.

בדיקת האנשים, בדיקת הצוות

האם האנשים שהצטרפו למשא ומתן פעלו בצורה של צוות או של אנשים בודד? האם הצוות פעל כמו שצריך? האם כמות האנשים היתה הנכונה לאירועים אלו? האם דרגי הניהול שהיו שותפים למשא ומתן היו הנכונים?

על שאלות אלו כדאי מאוד לענות עם סיום המשא ומתן. יש אירועי משא ומתן שלא מתאימים לכל אחד. למול סחטנות רגשית של לקוח שחייב כסף לא כל נציג גבייה יכול לעמוד. למול איומים בנטישה של לקוח שרוצה בונוס שלא מגיע לו, לא כל נציג שימור מסוגל להתמודד. לא כל איש מכירות מתאים לכל סוג של משא ומתן עסקי. ויש עוד שאלות שאפשר לשאול למרות שהתשובות עליהן מורכבות יותר וכלל לא פשוט להבנה ולתפיסה. כך, האם אחד המשתתפים במשא ומתן הושפע בצורה מוגזמת וקיצונית מטקטיקה כל שהיא של הצד השני. האם היו שגיאות צוותיות או טעויות פרטניות קריטיות, במהלך המשא ומתן. האם הגישה הבסיסית של הצוות למשא ומתן ולצד השני היתה נכונה? האם נעשה שימוש מושכל בטקטיקות קשות ואגרסיביות (אם היו). שאלות אלו, הרבה יותר קשות ומורכבות אבל עדיין הן מלמדות בתחקיר רבות אודות האדם הבודד, אודות הצוות שהיה מעורב במשא ומתן.

¹ המשמעות של שקלים בודדים לעסקה אחת איננה כה גדולה אבל כאשר מבוצעות עשרות ואולי אפילו מאות עסקאות הדורשות משא ומתן, המשמעות החודשית והשנתית של תוספת של עוד שבעה שקלים בסוף המשא ומתן, מסתכמת בעשרות אלפי שקלים נוספים.

ההשקעה ואורך המשא ומתן

ישנה עוד קבוצה של שאלות שיש לתת עליהן את הדעת בסיום המשא ומתן. שאלות אלו עוסקות במידת ההשקעה של זמן, אנרגיות כסף – בתהליך המשא ומתן. השאלות מיועדות לתת תשובה של יעילות (Efficiency) ואפקטיביות (Effectiveness) בתהליך המשא ומתן. היעילות שואלת האם הושקעו מאמצים סבירים יחסית לתוצאה שהתקבלה (או שאלה דומה – האם אפשר היה להשיג אותם תוצאות עם השקעה מעט יותר נמוכה) בעוד שהאפקטיביות בוחנת את השאלה הבאה: האם המאמצים שהושקעו הובילו לתוצאה טובה ומועילה, שמקדמת את המטרות העסקיות / חברתיות / כלכליות / ארגוניות.

ככל שמדובר במשא ומתן פשוט יותר, קצר יותר וכזה שמערב דרגים ניהוליים נמוכים יותר או דורש תשומות זולות יותר, כך אמור המשא ומתן להיות פשוט יותר ומהיר יותר. אבל, יש אירועי משא ומתן שנמשכים זמן רב, גוזלים כמות גדולה של דקות עבודה ולעיתים אף מתישים עם אנרגיות רבות מאוד את האדם שניהל את המשא ומתן.

המשמעות של בדיקה זאת תהיה לבחון האם ההשקעה היתה נכונה ביחס לתוצאה. אגב, לא רק כאשר בודקים בסוף המשא ומתן שנסגר בתוצאה טובה עם חוזה והסכם אלא גם באירועי משא ומתן שהסתיימו בלי הסכם ובלי חוזה – גם באירועים מסוג זה אנו ממליצים לשאול שאלות נוקבות וקשות לגבי נפח ההשקעה בזמן, אנרגיות חשיבה מקדימה ועוד.

כדאי להזכיר כי שאלות המועילות ושאלות האפקטיביות הן שאלות שחייבות להגיע בו זמנית, ביחד מאחר ותשובה אחת עליהן לא מבטיחה כי התשובה לשאלה השנייה תהיה זהה. ייתכן מצב בו הסיום של המשא ומתן היה עם הסכם שהיה מאוד אפקטיבי אבל רמת היעילות היתה נמוכה מאחר והמשא ומתן דרש מספר עצום של שעות הכנה או של לימוד מוקדם או השקעת אנרגיה עצומה. אפשרות נוספת היא כי אכן ההשקעה היתה גבוהה אבל התוצאה, ביחס להשקעה היתה זעירה, מינורית ממש. אפשרות שלישית, שקיימת אף היא, שהמשא ומתן נוהל בצורה יעילה מאוד אבל התוצאה הסופית של המשא ומתן היה חוזה הרסני לארגון או שהוא הפך להיות הפסדי.

האם תהליך המשא ומתן יעיד על מימוש ההסכם?

האם יכול להיות מצב בו תהליך המשא ומתן מצביע מראש על כשלים עתידיים לבוא במהלך המשך הפעילות של הצד השני? האם ייתכן כי לאור התרחשויות במהלך המשא ומתן או לאור דברים שנאמרו קיים חשש סביר מאוד שהצד השני פשוט לא יעמוד בהסדס?

אלו לא שאלות פשוטות אבל סיום המשא ומתן אמור לתת עליהן את הדעת. ייתכנו מצבים בהם דווקא אירועי המשא ומתן, תהליך המשא ומתן, התנהגות הצד השני במשא ומתן לא קשורה כלל וכלל להסכם ולמימושו ההסכם. אבל יש מצבים בהם יש קשר ישיר.

הדבר יכול לבוא לידי ביטוי במידה ומבצע המשא ומתן הוא זה שאמור להיות מבצע וממש ההסכם בפועל. בדוגמא נוספת אפשר לתת אירועים בהם מנהל המשא ומתן נמצא באותו ארגון ומאופיין באותה תרבות ארגונית כמו האנשים שאמורים ליישם את ההסכם. הוגנות, יושרה, עמידה בלוח זמנים, עמידה בהתחייבויות במהלך המשא ומתן יעידו אלפי מונים על ביצוע נכון של הסכם בפועל.

ננסה לתת דוגמא נוספת. האם תהליך המשא ומתן בין לקוח פרטי שרוכש מטבח יוקרה ב 190,000 שקלים מעיד על קושי שיהיה לאחר מכן, לאותה חברת מטבחים, בתהליך ההתקנה של המבטח ולאחר מכן בתהליכי השירות לאותו מטבח – למול אותם אנשים שמנהלים מולה משא ומתן? ואפשר לשאול אותה שאלה גם להיפך. אם היו קשיים מאוד כבדים לקבל הנחה או הקלה בתשלומים למול חברת המטבחים, במהלך המשא ומתן, האם הדבר מעיד למול בני הזוג על קשיים שהם עלולים להיתקל בהם עם התקנת המטבח בביתם.

קיימת דוגמא נפלאה שמצביעה כי דווקא הקשר הזה הוא חשוב ומאוד קריטי. אדם שמגיע לפגישה עם עורך דין פוטנציאלי שמיועד לטפל בתביעה אישית שלו למול הבנק, מוצא שעורך הדין מפעיל למולו, כלקוח של עורך הדין, טקטיקות קשות של התשה וכרסום – וזאת על מנת לסגור את העסקה בין עורך הדין לבין הלקוח שלו. לכאורה, מדובר במשא ומתן קשה, מורכב ומתיש – וזאת עוד בטרם עורך הדין כלל נגע בתיק או הגיש את התביעה למול הבנק. בפועל, מה שיקרה, זה שכדאי לאותו לקוח להמשיך את התהליך למול עורך הדין – ויש לכך סיבה מעולה. עורך הדין שיצליח לסגור עסקה מעולה למול הלקוח, יצליח לסגור ללקוח זה עסקה מעולה למול הבנק.

הגעה לקווים האדומים

האם הצדדים למשא ומתן הגיעו, במהלך המשא ומתן, לקווים האדומים שהציבו לעצמם? האם סיום המשא ומתן היה מאוד קרוב לקווים האדומים אבל לא עליהם או שהוא היה קרוב כלל וכלל. כאשר מסיימים משא ומתן יש לבחון את התוצאה הסופית (סכום הקניה, עלות כולל של הרכישה, ימי המתנה למוצר וכדומה) לפי הקווים האדומים שהונחו בתור הנחת ייסוד בתחילת המשא ומתן.

בנוסף, אפשר לשאול על קווים אדומים בכיוון אחר - האם היה פיצוץ במהלך המשא ומתן? פיצוץ מבוקר? איך היתה התגובה האישית של הצדדים לפיצוץ זה במהלך המשא ומתן. לשאלות אלו של קווים אדומים ושל אירועי פיצוץ במהלך המשא ומתן יש השפעה והשלכה מאוד מרחיקת לכת על עולם העתידי של המשא ומתן בעתיד.

אנו מאמינים שלא ניתן לבצע זאת מייד עם סיום המשא ומתן. זה דורש זמן התאוששות וזמן חשיבה פנימית. כלומר, רק עם סיום המשא ומתן ניתן לעמוד במרחק של כמה ימים או כמה שבועות מהמשא ומתן ולבחון אותו ברמה של קווים אדומים ומרחק הסגירה מהקווים האדומים ואירועי "פיצוץ" שהתרחשו במהלך המשא ומתן.

לעצם אי ההגעה בסוף המשא ומתן לקווים האדומים יש משמעות משא ומתן נוספת. העובדה כי הצוות של המשא ומתן הגיע לתוצאה הטובה אבל לא נאלץ להידחק לפינה ולהגיע לקווים האדומים – אפשרה השארת האס של המשא ומתן, בכיס המשתתפים. היא נתנה להם את היכולת לסיים את המשא ומתן בלי לסגור עד הסוף ובלי לתת את כל מה שהם יכולים לכדי לסיים את המשא ומתן. משא ומתן בו צד אחד מגיע לקצה גבול היכולת שלו, חושף אותו למול סכנת אי סגירה במקרה של הפתעה או גורם בלתי צפוי.¹ אותו אס הוא המרווח שנשאר בין הסגירה לבין הקווים האדומים.²

¹ דוגמא קלאסית לאירוע מסוג זה היא סגירת אולם שמחות על ידי חתן וכלה עתידיים. באותו סוף שבוע כאשר הם מספרים להורים את כל הפרטים, אחד מהורים יסביר להם את כל הטעויות שהם עשו במשא ומתן למול האולם ויתנדב ללכת איתם ביום ראשון על מנת לעשות "עוד קוץ אחד קטן". למול איש המכירות שהיה בטוח שהעסקה סגורה מתייצבים כעת האבא ושני בני הזוג. אי ריצוי האבא, באמצעות מחווה קטנה ביותר עלול לגרום ליצירה של פיצוץ במשא ומתן, למרות החתימה על ההסכם. זאת דוגמא פשוטה אבל מוכרת וידועה להתערבות גורם בלתי צפוי, דבר שמחייב השארת ה"אס" בכיס.

² ברמה התיאורטית, נושא ונותן שמצליח להישאר עם האס הזה, בכיסו, בלי להוציא אותו ובלי לשלוף אותו בסיום המשא ומתן, סיים את המשא ומתן בהצלחה.

סגירת הסכם פורמאלי

גם כאן, כאשר מדברים על סגירה פורמאלית של הסכם, חוזה, הזמנת רכש, או התקשרות חוזית – יש לבחון כמה נקודות שהן פורמאליות, טכניקות ואולי אפילו בירוקרטיות מעט. קל מאוד, להגיע לסוף השדרה של המשא ומתן ולזלזל בחלקים הפורמאליים. קשה הרבה יותר לתקן דברים שניתן היה לסיים אותם עד תום במעמד סגירת העסקה. באותו מעמד בו חותמים על החוזה, ישנם כמה צדדים בירוקרטיים (כמו בכל דבר בעולם). בלי ניירת, בלי מסמכים, בלי חוזה והסכם – לעיתים כל האירועים של המשא ומתן וכל הישיבות המקדימות, היו לחינם.

ראשית, יש לבחון האם החוזה שנסגר עם הצד השני תאם לחלוטין את רוח הדברים במהלך הדיונים? קרו לא מעט מצבים בהם ההסכם / החוזה שהגיע היה מאוד קרוב, ודי "על יד" או "קרוב" לדברים שסוכמו אבל לא בדיוק, לא זהה לחלוטין. יש לבחון את ההסכם הכתוב על פי רוח הדברים שנסגרו בכתב או בהסכמים מקדמיים. לעיתים היו דברים במהלך המשא ומתן שנסגרו בצורה הרמטית אבל כאשר הם נוסחו להסכם כתוב, הם הפכו להיות לפחות חד משמעיים בגלל המחוייבות של הסכם זה.

שנית, יש צורך לבחון האם הצדדים הם אלו שרשאים לחתום על ההסכם מבחינה חוקית, נהלית, מוסדית. לא על כל סכום רשאי כל אדם לחתום בחברה בע"מ. לא על כל הזמנת רכש יכול לחתום כל פקיד הרכשה בחברה. לא כל פקידה במשרד ממשלתי יכולה להזמין חופשה לצוות המשרד. למען הדיוק, את הנושא של "מורשה חתימה" צריך היה לברר עוד בשלבים הראשונים של המשא ומתן אבל כעת זאת ההזדמנות האחרונה לעשות את זה בצורה מכובדת. לא לכל אחד יש הרשאה להשתמש בחותמת חברה ולא בהכרח בעל יכול להתחייב בשמה של אישנו – ואת זה יש לברר היטב לפני החתימה עצמה.

ביצוע בפועל של ההסכמות

ישנם מצבים מאוד בעייתיים – המשא ומתן היה מעולה, שוטף, חלק ונוהל על ידי שני הצדדים בצורה אמיתית וכנה. גם שלב החתימה עלה הסכם עבר בצורה נקיה ובלי שום בעיות. החתימה גם בוצעה על ידי הנציגים הרלוונטיים ועל ידי מורשי החתימה. רק בעיה אחת קיימת – הם לא מבצעים את הביצוע. בעיה מרכזית, אם להיות כנים מאחר והמשא ומתן בוצע על מנת

להוביל להסכם. וההסכם לא מתממש. ייתכן כי שניהם לא מבצעים את ההסכמות וייתכן כי אחד מהם לא עומד בחוזה. יתכן כי שני הצדדים, אחרי שחתמו על ההסכם, מתנערים ממנו או מתכחשים אליו או ששניהם בורחים ממימוש ההסכם.

לצורך אכיפה של חוזה נכתבו (בהסכם עצמו) סעדים כמו פניה לבית משפט לדוגמא אבל לא לכך הכוונה בפרק זה. ישנם מקרים בהם הצדדים אמנם הגיעו להבנות וחתמו על ההסכם אבל הם לא עומדים מאחוריו. לעיתים החוזה ייפתח שוב ושוב ולעיתים הוא לא יבוא לידי מימוש. כך, ימצאו את עצמם אנשים שהזמינו מוצרים או שירותים ושילמו מקדמה – נענים בסדרה של "לך ושוב" ובדרכי ובתרגילי התחמקויות שונים ומגוונים מהאדם או הגוף או הגורם איתו ביצעו את המשא ומתן. כך, מנכ"ל שחתם על הזמנת רכש אחרי משא ומתן מקיף ומייגע, לגבי ערב חברה (אירוח וארוחת ערב ל 130 איש) לא איתר אף אחד בחברת ההפקות בימים שלאחר סגירת החוזה. אף אחד לא ענה לו ואף אחד לא טרח לחזור אליו טלפונית. בעצם, בפועל, התקיים אותו ערב באותו מקום מתוכנן אבל נדרשו לכך מאמצי על נוספים, בנוסף כמובן על ההסכם ועל החוזה המקורי שנחתם¹. וזאת למרות המשא ומתן המקיף ולמרות החתימה על ההסכם שלכאורה אמורה היתה למנוע מצבים אלו.

המשמעות של האירועים שצויינו כאן היא לא נוחה בכלל. המטרה של המשא ומתן היא סגירת חוזה ונדמה כי קיימים מצבים בהם עצם החתימה על החוזה, לא מבטיחה את קיומו. בחלק מהמקרים הדברים שלא צוינו בהסכם או בחוזה נראה לכל אחד משני הצדדים מאוד ברורים ומאוד חד משמעיים אבל . . . כל אחד ראה את זה אחרת ולעיתים אף בצורה הפוכה אחד מהשני.

מה בעצם אפשר לעשות? במהלך המשא ומתן על הצדדים להיות ערניים מאוד ודרוכים מאוד לכל סימן שיכול להוביל אותם למסקנה, כבר בשלב המשא ומתן, כי יהיו בעיות ביישום, במילוי אחר הוראות החוזה. צריכים להיות עם עיניים פקוחות ועם אוזניים כרויות לכל סימן שעולה במהלך המשא ומתן, שמעיד על קושי כזה או אחר במילוי ההסכם. ושוב

¹ המנכ"ל, לאחר האירוע, טען כי המשא ומתן שנפתח לאחר חתימת ההסכם היה הרבה יותר קשה לו ספציפית, מאשר המשא ומתן שנועד לסגור את פרטי האירוע לעובדים. אגב, למרות ההצלחה המסחררת של אותו ערב עבור העובדים, המנכ"ל לעולם לא ימליץ יותר על חברת ההפקה הזאת לעמיתיו.

נזכיר – המטרה איננה משא ומתן אלא מילוי אחר הוראות ההסכם וההחלטות ההדדיות שנכרתו בחוזה.

ויש לכך משמעות נוספת. גם אחרי החתימה על ההסכם, הצדדים לא יכולים לשבת בבטחה על הכסאות שלהם ולהמתין שהצד השני ימלא את חלקו. זאת הנחת ייסוד בהחלט לא נכונה ולא הגיונית. רמת הדריכות צריכה להיות גבוהה, רמת סבירה העירנות ואולי גם רמת מסויימת של חשדנות – לא הזיקה לאף ארגון ולאף אדם בבואו לדרוש את מילוי ההסכם. כבדהו וחשדהו – הוא כלל שכדאי לזכור. אין הכוונה להיות פרנואידי אבל בהחלט כן, צריכים להיות מאוד זהירים.

ושוב, לעיתים הפרת ההסכם נעשה שלא בכוונה ולא בזדון אלא בשכחה או בטעות או בתום לב. לעיתים מדובר בהפרה קטנה שאיננה פוגעת בליבת ההסכם ולעיתים בהפרות בוטות. לעיתים התרבות הארגונית של אותן מפעל או אותה חברה רצופה באי עמידה בהסכמים ולעיתים מדובר באירוע שחורג מהתרבות הארגונית הכוללת. בכל מקרה – רצוי מאוד להיות עירני ודרוך.

סיכום שלב סיום המשא ומתן

כל משא ומתן מגיע, בסופו של דבר או להתפוררות, או לפרידה בין הצדדים או להסכמה. מבצעים משא ומתן בעיקר על מנת להגיע להסכמה, לסיכום, להסכם ולחוזה. שלב זה הוא שלב הן של לימוד מחד והן של ליבון הנושאים האחרונים ו"נעילתם" בצורה מסודרת על ידי הסכם וחוזה. השלב הראשון הוא בדיקה אמיתית ופנים ארגונית של התהליך של המשא ומתן. לבדוק האם היה סנכרון בין המשתתפים, האם המידע הועבר נכון והאם הקווים האדומים במהלך המשא ומתן נחצו או שהושגו דווקא תוצאות מעולות. הבדיקות צריכות להיות בצורה של תחקיר אמיתי וערני שיוכל לסייע למשתתפים להבין טוב יותר תהליכים עתידיים שיכולים להתרחש בעולם המשא ומתן.

השלב השני, הוא בחינה של יישום המשא ומתן. לא רק של הצד השני אלא של כל הצדדים שהיו מעורבים בתהליך. האם היתה עמידה בלוחות הזמנים, האם הצדדים הצליחו להביא להסכם אפקטיבית מבחינתם, האם אפשר היה לשפר אותו עוד יותר או שהתוצאה בפועל היא מעולה.

וכמובן, יש צורך לוודא כי החוזה עצמו ממומש על ידי הצדדים.
צריכים להיות עירניים, דרוכים ומגיבים בזמן ובמועד על מנת לוודא כי
ההסכם שנחתם, פועל גם בפועל. אחרת, עלול להיווצר מצב בו עם תום
החתימה על ההסכם יחל משא ומתן נוסף, מעייף ומתיש לא פחות – על עצם
מילוי ההסכם.

דוגמא פשוטה ביותר של הפרת הסכם יכולה להיות טעות בחשבונית
שהוצאה בגין עסקה או שינוי ימי אשראי או מועד תשלום או אמצעי תשלום.
יש לקחת בחשבון, בסוף תהליך המשא ומתן, שאירועים מסוג זה עלולים
להתרחש ולהיות מוכנים אליהם.

משא ומתן – כשלים, כשלונות, טעויות, שגיאות

כמעט כל הזמן, אנשים מנהלים משא ומתן. החל מניהול משא ומתן עם הילדים או למול עובדים (פנים ארגוני). המשך בניהול משא ומתן על תנאי ההעסקה האישיים וניהול משא ומתן למול לקוח או ספק או גורם אחר (מס הכנסה, מע"מ, ביטוח לאומי ועוד) וכלה בניהול משא ומתן למול עורך דין, שופט, שוטר או בורר. כל אדם מקיים משא ומתן גם בהפתעה (שוטר תנועה שעוצר אותנו אך הרישיונות של הרכב לא נמצאים), וגם באירועים בהם היה זמן רב להתכונן ולהכין מראש.

קיימים מספר כשלים (טעויות וחטאים) מאוד קשים של אנשים שמנהלים משא ומתן - ונכשלים. ייתרה מזאת. מספר מאוד גדול של אירועי משא ומתן שנכשלו, ניתן היה להשיג הצלחה - אם היו נשמרים החוקים והכללים של המשא ומתן. הכשלים המרכזיים במשא ומתן הם:

1. **ניהול משא ומתן עצמי:** במקום לנהל את המשא ומתן עם הצד השני ולמול הצד השני, מנהלים אנשים רבים מדי משא ומתן עם עצמם. במקום להשקיע בניהול משא ומתן ישירות למול הצד השני, הם עסוקים לחשוב מה יקרה. מרוב מחשבות של "מה יקרה" הם מקצרים תהליכים או גורמים לעצמם נזקים על ידי נקודות פתיחה נמוכות או ציפיות שגויות מהתוצאות של המשא ומתן.
2. **ניהול משא ומתן בעצמי בלי מתווך:** במספר אירועים של משא ומתן, יש צורך להוסיף גורם מתווך כדי להצליח בדיאלוג. זה יכול להיות מתווך דירות שיסייע במכירה של הדירה, זה יכול להיות יועץ ביטוח שיסייע בקשר עם סוכן הביטוח או עם חברת הביטוח וזה יכול להיות עורך דין שיסייע במשא ומתן למול הפרקליטות. פעמים רבות מדי אנשים מחליטים שהם יודעים לנהל משא ומתן בעצמם ובמקום להיעזר באיש מקצוע הם עושים זאת לבד. יותר נכון, מנסים לעשות זאת לבד.
3. **בחירה גרועה של צוות המשא ומתן:** כל אדם צריך לדעת את מי הוא לוקח לצד שלו להיות חלק מתוך צוות המשא ומתן. לפעמים הדבר נתון לבחירה ולעיתים בכפיה. אם ניתן לבחור את צוות המשא ומתן, כדאי לבחור אנשים שקו החשיבה שלהם הוא שונה משל הנושא ונותן

המרכזי. אנשים שחושבים אחרת, בזוויות שונות ומתוך נקודות ראייה אחרות.

4. **ויתורים מהירים מדי**: רעה חולה נוספת, וכשל חמור בניהול משא ומתן הם הויתורים המהירים מדי של אחד הצדדים כלפי הצד השני. הויתורים המהירים גורמים לצד השני לדרוש עוד ויתורים ולא להסתפק בויתורים שהוא כבר השיג. ויתורים מהירים מדי, אצל חלק מהאנשים שמנהלים משא ומתן, נתפסים בצורה מאוד לא טובה כחולשה, ולכן יש צורך לבדוק היטב האם ניתן להאט את קצב הויתורים. בכל מקרה, ויתורים מהירים מדי בתהליך של משא ומתן, עלולים לעלות בכסף רב לצד ש"רץ" ויותר.
5. **ניהול שגוי של צוות המשא ומתן**: אירועים אלו שכיחים מאוד למול קבוצות שונות של נושאים ונותנים הפועלים בצוותים. בסוג זה של שגיאה, המנהל הבכיר הוא זה שהופך להיות לראש צוות המשא ומתן אבל הוא טועה ומטעה את הצוות שלו, לא משתף אותם בכל המידע, לא נותן להם חופש פעולה, לא מקשיב להם כקבוצה, לוקח אנשים שמגיעים כולם מאותו עולם תוכן ועוד.
6. **ויתורים ללא קבלת תמורה**: כפי שנראה בספר הזה, כל ויתור צריך להיות בתמורה לדבר מה שיינתן על ידי הצד המקבל את הויתור. כל ויתור צריך להיות בתמורה למשהו אחר. שיטת ה"קח-תן" דורשת אימון על מנת השיג אותה והיא מהווה מכשול מאוד רציני עבור מספר רב של אנשים שלא מנהלים נכון משא ומתן.
7. **להתחיל משא ומתן בתבוסתנות**: אחת הנקודות הקשות שיש בכשלי ניהול משא ומתן עוסקת בתבוסתנות המוקדמת של אנשים רבים בתהליכי משא ומתן. כניסה למשא ומתן עם תחושות של כשלון או הפסד - אם הן מגיעות בתחילת הדיאלוג הצד השני מזהה אותן מייד, כמו כלב ציד. מכאן ועד לכישלון אמיתי, המרחק הוא קרוב ביותר.
8. **חשש מפני צד שני אגרסיבי**: ככל שהצד השני מציג מצגת יותר אגרסיבית, הרי שהצד השני עלול למצוא את עצמו פוחד וחושש מכל מהלך יזום או שגוי שהוא יעשה. למול גורם אגרסיבי החשש משגיאות עולה, הפחד מטעויות שעלולות לגרום לנזק יוצר שיתוק. ובצורה זאת בדיוק הצד האגרסיבי יוצא עם ידו על העליונה במהלך המשא ומתן.

9. **ציפיות נמוכות מדי**: ציפיות נמוכות למדי בקשר לעצם קיום המשא ומתן או בקשר לעצם האפשרות לסיים את המשא ומתן הן נחלתם של רבים שעושים טעויות במהלך משא ומתן. הציפיות יכולות להיות נמוכות ככל שהצד השני גדול או מסורבל יותר או ככל שהצד השני אגרסיבי וקשוח יותר. אגב, ציפיות נמוכות יוצרות תוצאות שגויות במשא ומתן.
10. **נסיגה מוקדמת**: כאשר בודקים כשלונות בתהליך משא ומתן מתברר כי בחלקם היתה נסיגה מוקדמת מדי של אחד הצדדים. במקום להמשיך את הדיאלוג או את המשא ומתן הצד הנסוג לקח את הרגליים שלו ופשוט עזב את שולחן הדיונים. לעיתים זה יהיה בגלל אגו פגוע או בגלל חוסר יכולת להתמודד עם ההצעה שהוגשה על ידי הצד השני.
11. **אי כניסה למשא ומתן**: פעמים רבות שומעים משפטים חמורים בנוסח של "מה זה כבר יעזור" או "אי אפשר לנהל משא ומתן למולם, הרי זה בנק" או "אין שם עם מי לדבר". הכשל הזה הוא כבד מאוד וחמור וגורם לאנשים או לארגונים רבים לבצע את הפעילות שהיא רעה להם, רק מתוך נקודת מחשבה שגויה שלא ניתן להיכנס כלל למשא ומתן.
12. **נקודות פתיחה שגויות במשא ומתן**: כאשר אדם רוצה למכור את הרכב שלו הוא לעולם יפרסם מחיר גבוה יותר מהמחיר בו הוא באמת מתכוון למכור את הרכב שלו. זה יקרה הרי בצורה לא מכוונת. ברם, במספר גדול מאוד של משאים ומתנים בהם היה כישלון או קטסטרופה התברר כי נקודות המוצא של המשתתפים היו שגויות.
13. **הימנעות מסיוע של אנשי מקצוע**: האם יעלה על הדעת של אדם להגיע לבית המשפט בלי ייעוץ של עורך דין? האם יחשוב אדם להגיע ל"פגישה" במשרדי מס הכנסה לפני שהוא התייעץ עם רואה החשבון שלו? האם יעלה על הדעת לקחת אנטיביוטיקה שבמקרה היתה בבית כאשר אנו מרגישים לא טוב מבלי שהרופא אישר אותה? כן. עבור חלק מהאנשים התשובה היא חיובית. הם לא מקבלים סיוע לפני משא ומתן מאנשי מקצוע.
14. **העדר כמעט מוחלט של לימוד והכנה מוקדמים משאים ומתנים**: "בטוחים": כמעט בכל פעם בו יש אירוע משא ומתן שנראה כי לבטח

- ניתן יהיה לנצח בו בקלות, יש חוסר מוכנות בסיסית לשבת ולהכין בו שיעורי בית, לבצע הדמייה של הדיאלוגים, להכין את הצוות של המשא ומתן, ללמוד עוד פרטים על הצד השני ולבטח שלא להכין תסריטים של "מה יקרה אם".
15. **ידע מועט ומעט הכרות מקדימה עם הצד השני:** נכנסים למשא ומתן בלי לבצע הכנה מוקדמת מספיקה, נכנסים למשא ומתן בלי לעשות הכנה מוקדמת על הצד השני או על מתחרים או על ספקים אפשריים אחרים. ידע מועט בעולם התוכן עליו דן המשא ומתן גורם לשגיאות חמורות ולטעויות שהמחיר שלהן לטווח ארוך הוא רב מאוד.
16. **דוחים את המשא ומתן לרגע האחרון:** אנחנו בישראל, אלופים בדחייה של החלטות או בדחייה של ביצועים. את שיעורי הבית של החופש הגדול בין כיתה ד' ל ה', נהגנו לעשות ב 31 לאוגוסט. יום לפני החזרה ללימודים. את העבודות לאוניברסיטה עשינו יומיים או שלושה ימים לפני מועד ההגשה. אנחנו מומחים בדחייה בכלל ובדחייה של משא ומתן בפרט. משא ומתן שמתקיים ברגע האחרון הוא המשא ומתן הגרוע ביותר. הוא לא מאפשר לבצע הכנה נכונה או לקיים דיאלוג אמיתי או לבחון חלופות אחרות.
17. **חשיפה מהירה של כל הקלפים:** תקלה חמורה בניהול משא ומתן היא הגישה שאומרת שצריך להיות הוגנים מאוד כלפי הצד השני בניהול משא ומתן. זאת גישה נכונה כאשר הצד השני הוא חבר או עמית לעבודה ואנחנו בטוחים בכל מאת האחוזים כי גם הוא יפעל בדיוק כמונו. אבל מה יקרה אם לא? מה יקרה אם חשפנו מוקדם מדי את הקווים האדומים שלנו או את הויתורים המלאים שאנו מוכנים לעשות או את לוחות הזמנים? מה יקרה אם הצד השני, החליט ברגע האחרון לשחק משחק מלוכלך (ולגיטימי לחלוטין במהלך ניהול משא ומתן)? התשובה לכך תהיה כי ניאלץ, אם נרצה לסיים את המשא ומתן בחוזה או בהסכם, להגדיל את הויתורים הרבה למה שהיינו מוכנים לבצע.
18. **הגעה מהירה מדי לקווים האדומים:** כמו בסעיף הקודם, בדומה מאוד לסעיף הקודם, גם כאן ישנן תקלות חמורות בניהול המשא ומתן. המטרה האמיתית של הקו האדום היא ברורה: אסור להגיע אליו. צריך לעשות הכל (אבל את הכל) על מנת שלא לסיים את המשא

ומתן בקו אדום זה. בניהול משא ומתן, הגעה מהירה מדי אל הקו האדום יכולה לא רק לגרום לנזקים כבדים אלא אולי אף להעדר סגירה או אי חתימה על חוזה. וכאן, הטעות המרכזית היא הגעה מהירה מדי, במהלך המשא ומתן, אל הקו האדום שסומן ככזה, במהלך המשא ומתן. אגב, שילוב של עמדות פתיחה שגויות עם הגעה מהירה לקו האדום מראים כי ייתכנו שגיאות במשא ומתן שמשלבות בין השניים: פתיחה של המשא ומתן עם..... הקו האדום עצמו.

19. **זלזול ביריב:** הקללה החמורה של זלזול ביריב יכולה לגרום לכישלון

המשא ומתן או לכישלון התוצאות הסופיות של הדיאלוג עם הצד השני. לעולם, אבל לעולם, הצד השני אסור שייתפס כאדם פשוט או כגורם שלא יודע לנהל משא ומתן או כיישות חלשה. מספר הכישלונות בניהול משא ומתן שהחלו מזלזול ביריב הוא גדול מאוד. גישה שגויה זאת עדיין זוכה לפופולאריות רבה מאוד בקרב אוכלוסיות שלמות שמנהלות משא ומתן שגוי בבסיסו. אסור לזלזל ביריב בגלל גיל, מין או משקל או מוצע עדתי או רמת הדתיות שלו או הדתיות שלו. מו"מחה מתייחס לכל אדם או גורם שהוא עומד מולו במשא ומתן, כאילו היה הצד השני, מו"מחה עצמו.

20. **התייזדות יתר עם היריב:** הצד השני למשא ומתן הוא לא תמיד יריב

ולא אויב אבל אסור להתייזד איתו בצורה מוגזמת. כל עוד מדובר בידידות טקטית זה תקין וחיובי אבל הבעיה יכולה להיות על השולחן של המשא ומתן כאשר בלי לשים לב, הוא הופך להיות לידיד ולחבר. ומכאן עלולות לצוץ בעיות חריפות כמו ויתור יתר או חוסר תשומת לב לפרטים - כי הצד השני הפך להיות לקרוב משפחה או לידיד או לחבר. ולא, הוא אמור עדיין להיות הצד השני למשא ומתן - וכך צריך להתייחס אליו.

21. **אי קריאה של היריב:** מהן הטקטיקות שבהן משתמש הצד השני?

למה הוא בחר בטקטיקה זאת ולא בטקטיקה אחרת? מה מניע אותו? מה יעכב אותו? מה יגרום לו לסגור את ההסכם? למה בחרו באדם זה לנהל את המשא ומתן הספציפי הזה? שאלות אלו חייבות להיות חלק מתוך רפרטואר השאלות שחייב להציג לעצמו כל אדם שעוסק בניהול משא ומתן. אי קריאה נכונה של היריב עלולה לעלות במחיר כבד

מאוד לאורך הזמן. היא יכול לגרום לטעויות במהלך המשא ומתן ובמהלך הסגירה או אפילו לאורך החיים של הסכם זה.

22. **קריאה שגויה של היריב:** כמו בסעיף הקודם של "אי קריאה של היריב" גם כאן יש כשל (אישי, כאשר מדובר בנושא ונותן יחידי או מערכת) כאשר מדובר בקבוצה של נושאים ונותנים) חמור מאוד. קריאה שגויה של היריב תגרום להעלאת הכלים המשא ומתן השגויים לטפל באירוע. הדבר דומה לרופאה שמבצע אבחון שגוי של המחלה של החולה שלו. המשמעות היא כי ארבעה ימים יקבל הפציינט משחה נגדל אלרגיה בו בזמן שהוא היה חייב לקבל (לו הרופא היה מזהה נכון) משחה אנטיביוטית. קריאה שגויה של היריב יכול להרוס משא ומתן או לגרום לנזקים במהלך הדיונים עצמם.¹

23. **שימוש באגרסיביות במקום בתחכום:** "בתחבולות תעשה לך מלחמה"² כתוב בספר העתיק ביותר של העם היהודי אבל הרבה מאוד ישראלים שוגים ולא קוראים אותו כאשר הם מגיעים לנהל משא ומתן. אין ספק כי ישנם אירועי משא ומתן שבהם דווקא האגרסיביות היא הכלי הנכון אבל צריך לזכור שאחרי האגרסיביות אין עוד שום כלי גבוה יותר ולכן האסקלציה נמנעת. המשמעות היא כי ייתכן שאפשר היה להשיג אותן תוצאות תוך שימוש בכלי משא ומתן פשוטים יותר, אם כי הרבה יותר חכמים.

24. **חוסר דגש על תהליך משא ומתן:** משא ומתן זה תהליך שיש לו התחלה, אמצע וסוף. הוא מתחיל עם הרגעה, שלוה והכרות הדדית בין המשתתפים, ממשיך עם הדיאלוג ומסתיים בחוזה או הסכם. יש

¹ חשוב לבצע את ההבחנה המדוייקת בין העדר זיהוי לבין זיהוי שגוי. דוגמא מאוד מוחשית יכולה להיות במצב בו אחד הצדדים משתמש בשיטה של כרסום (שיטת הסלמי המפורסמת מאוד) ובה הוא מנסה בכל שלב במשא ומתן לזכות בעוד נתח מתוך העוגה ואחרי שהוא קיבל את הנתח שהוא ביקש הוא מבקש עוד "פרוסה אחת דקה". צד שלא מזהה את הטקטיקה יימצא את עצמו מסכים ובגלל שבכל ויתור מדובר על ויתור קטן, יבוצעו מספר רב של ויתורים. צד שמזהה בצורה שגויה את הטקטיקה עלול לחשוב כי מבצע הסלמי מעוניין לבצע סגירה של העסקה ויתנהג בהתאמה. ולכן, ישנה הפרדה בין אי זיהוי לבין זיהוי שגוי.

² ספר משלי, כד, ו'.

אירועי משא ומתן שבהם אסור בשום צורה לוותר על התהליך הזה. כשלוניות שארעו במהלך ניהול משא ומתן כושל הוכיחו גם משא ומתן שהתוצאה שלו היתה אמורה להיות פשוטה קלה ומהירה, נכשל עקב חוסר ביצוע התהליך הזה.

25. **חשיבה במושגים של משחק סכום אפס:**¹ ההגדרה של משחק סכום אפס איננה נטולת היגיון מאחר וקיימים דיאלוגים בהם ההצלחה של הראשון באה על חשבון כישלון של הצד השני. ברם, חשיבה בצורה כזאת נכונה למספר קטן מאוד של משאים ומתנים. מרבית המשאים ומתנים הארוכים יותר והמסובכים יותר - אינם מאופיינים עם הכותרת של "משחק סכום אפס".²

26. **זלזול בגורמים לא פורמאליים:** אחד הדגשים של כל מו"מחה בניהול משא ומתן הוא היכולת לנהל את המשא ומתן, היכולת להעביר הצעות או להשמיע דברים מסויימים, שלא ליד שולחן הדיונים. כמעט בכל דיאלוג פורמאלי אפשר למצוא את הנקודות הלא פורמאליות שבהן ניתן להשפיע על הצד השני בצורה מאוד חזקה - אלמנטים שאסור לזלזל בהם בשום פנים ואופן בתהליך המשא ומתן.

27. **הסכמה לערפול:** אחת הטכניקות הטובות ביותר לנהל משא ומתן חכם, זה שיטת הערפול. עבור הצד השני, זאת הסכמה הגדולה ביותר. צד שמסכים לערפול ולחוסר סגירה מלאה של כל הקצוות, עלול למצוא את עצמו חושב שהוא סגר משא ומתן אבל לאמתו של דבר, נפתח פתח גדול (אולי אפילו ענק) לחוסר וודאות שיכולה לעלות פי כמה וכמה במהלך החיים של ההסכם והחוויה עם הצד השני.³

1 משחק סכום אפס: משא ומתן בו ההצלחה של אחד היא הכישלון של האחר. כמו משא ומתן שיש בין שני אנשים על החלק היחסי שלהם בעוגה ספציפית. אם האחד יקבל יותר, המשמעות המיידית היא שהשני ייקבל פחות.

2 דוגמא מעניינת ל"משחק סכום אפס" בנושא ניהול משא ומתן, נמצא בניהול משא ומתן בין אדם שנפגע מתאונה לבין חברת הביטוח בה הוא (או הגורם הפוגע) היה מבוטח. זאת דוגמא (עליה נדון בספר הזה שוב ובהרחבה) שבה אין שום ספק כי לא קיימת אצל אף צד - ראייה של הצד השני. אף אחד מהצדדים לא מנסה לחשבון על טובתו של הצד שעומד מולו. כסף שיינתן לנפגע יילקח מהקופה של חברת הביטוח. כסף שישמר בקופת חברת הביטוח, לא יגיע לידי של המבוטח. ולכן, מדובר במשחק שסך הסכום הכולל בו הוא אפס מוחלט.

³ נציין כי אם ההסכמה לערפול נעשית בצורה מודעת, כחלק מתוך הטקטיקה של המשא ומתן, הרי שאין בכך שום רע. הכוונה בפרק זה היתה להסכמה שלא מדעת ולא מהכרה מלאה ומוחלטת, לאירוע בו יש ערפול נתונים, הסכמות, מיידע, משתתפים - מצד שני, כאשר אין זיהוי כי טקטיקה זאת הופעלה.

28. **מגיעים "נעולים"**: משא ומתן בו אחד הצדדים מגיע נעול הוא קשה. משא ומתן בו שני הצדדים מגיעים נעולים בעמדה הראשונה שלהם הוא קטסטרופה. שני גורמים שחושבים ובטוחים שהם צודקים ולא מוכנים לשמוע את הצד השני בשום צורה ושום דרך, ימצאו את עצמם מהר מאוד במאבקים חסרי תוכן וחסרי אחריות - תוך עלויות גבוהות מאוד, עם תוצאות איטיות ומרגיזות. התוצאה הסופית אגב, תהיה הפסד כפול לשני הצדדים .
29. **עצלנות - לא בודקים חלופות**: העצלנות יכולה לעלות כסף רב מאוד לאנשים שמנהלים משא ומתן. זאת העצלנות שגורמת ללקוחות לבצע קנייה ורכישה של פוליסת ביטוח בלי לקרוא את האותיות הקטנות. זאת העצלנות שגורמת לנו להישאר שנים עם אותו ספק שירותים בלי לבדוק חלופות. עצלנות זאת עלולה להיות לרועץ, בתהליך המשא ומתן .
30. **סומכים על המזל**: מספר רב מאוד של פעמים נכשלו משאים ומתנים או דיאלוגים בין שני אנשים או שתי קבוצות של אנשים, בגלל הרצון של צד אחד לסמוך על המזל. בניהול משא ומתן אין מזל אלא הכנה מוקדמת, מדוקדקת מאוד¹. לא סומכים על המזל אלא על עבודה קשה ומפרכת לפעמים, לקראת ותוך כדי המשא ומתן.
31. **חוסר תשומת לב לפרטים הקטנים**: בכל חוזה, בכל הסכם, בכל התחייבות ובכל הצעת מחיר יש את האותיות הקטנות. כמו שבסעיף הקודם דנו בשאלת העצלנות הרי שגם כאן, ישנו מחיר רב מאוד לאותיות הקטנות. אגב, מתי קוראים את החוזה או את ההסכם? בזמן הפרה של הצד השני או בזמן שלא בדיוק זוכרים או מודעים בצורה הכרתית מלאה לכל הפרטים הקטנים הללו. ולעיתים קרובות, נודה על האמת, פרטים קטנים אלו יכולים לעשות את ההבדל בין סיום מוצלח של משא ומתן לבין סיום גרוע.

1 אנו מכירים היטב משפט מעניין שכאן הוא נכון שבעתיים: "להתרגל למזל טוב מביא למזל רע". פובליליוס סירוס (צוטט על ידי פט ריילי "הצוות המנצח").

32. **נכנעים ללחץ סגירה של הצד השני:** יכול להיות שאיש המכירות שמדבר בשניות אלו טוען שעוד רגע או שניים המסרטה בה מתעניין הלקוח לא תישאר יותר על המדף. ייתכן מאוד שסוכן הביטוח טוען כי אם עד מחר לא יחתם ההסכם על הגדלת הפיצויים, המנהל ייאבד שלושה אחוז בשנה על דמי הפנסיה שלו. יכול להיות שהם צודקים אבל יכול להיות שהם מפעילים לחץ על מנת להוביל את הצד השני לסגירה. צריך לזהות לחץ זה ולעשות את הכל על מנת לבצע בחינה נכונה ורציונאלית של ההסכם שמוצע לנו. לחץ חזק מדי של אחד הצדדים על הצד השני דורש ומחייב מהצד השני לבחון היטב לפני חתימה או סגירת חוזה¹.

33. **כניעה מהירה לטקטיקות פשוטות:** מספר רב מאוד של אירועי משא ומתן "הצליחו" או "נכשלו" כאשר הצד השני הצליח ליפול במלכודת הטקטיקות הפשוטות ביותר שיש בעולם המשא ומתן. ערפול או התשה או סמכות מוגבלת או כל טקטיקה אחרת שקיימת (ועל רובן אפשר לקרוא בספר זה) - כמעט לכולן, כמעט תמיד וכמעט בכל אירוע, יש טקטיקה נגדית. החל מטקטיקות נגדיות הפועלות על אותו מישור וכלה בטקטיקות הפועלות על מישורים רגשיים. להיכנע לטקטיקות פשוטות, מהווה כשל כמעט בלתי נסלח לאנשים או לבעלי תפקיד שעוסקים בניהול משא ומתן.

34. **נכנעים לפיתויים "זולים":** הכניעה של בני אדם לפיתויים מדהימה בכל פעם מחדש. איש מכירות נאה ואססטי יצליח למכור הרבה יותר טוב מאשר עמיתו למקצוע שנראה "בסדר" ולא יותר. מתנה או שי לחג יכולים לעשות רבות על מנת לקדם מכירות של מוצר. הפיתוי ואמנות הפיתוי יכולים להיות חלק מאוד עשיר מהרפרטואר של אנשים העוסקים בניהול משא ומתן - ובצורה מודעת משתמשים בו, ובהצלחה.

1 חשוב לזכור, בנקודה זאת, כי בהחלט ייתכנו מצבי אמת של לחץ לסגירה. איש מכירות שידוע כי שער הדולר נמצא בעליה או מהנדס שירות לקוחות של מזגנים שמספר ללקוח כי חייבים לקרוא את הקיץ, בדחיפות רבה מאוד להחליף שני מדחסים - ייתכן ששניהם צודקים. ברם, לחץ לסגירה חייב להיות עם אינטרסים, עם סיבות. לעיתים - הכניעה ללחץ של הצד השני, היא שגויה. המתנה של עוד מספר שעות או ימים היתה מאפשרת לבצע בדיקה מקיפה, ומתוכה לקבל את ההחלטה הנכונה. זאת בדיוק הסיבה שסעיף זה נכלל בסעיפים שמתארים את הכשלים בניהול משא ומתן.

35. **חוסר "פני פוקר"**: במהלך משא ומתן, ייתכנו תקלות מסוג נוסף וזה חוסר פני פוקר של משתתפים בדיונים. פני פוקר דרושים על מנת שלא להראות לצד השני את השמחה והעליזות שלנו מההצעה הנדיבה שהוא הציע או מרעיון נלוו שעה למוחו במהלך הדיונים. אנשים שקשה להם מאוד עם "פני פוקר" פשוט יכולים להפסיד במשחק המשא ומתן.

36. **ירידת מוטיבציה ובציפיות עקב משא ומתן שנפתח בצורה אגרסיבית מהצד השני**: דיאלוגים יכולים להיפתח בצורה רגועה ושלווה אבל הם יכולים גם להפוך את הציפיות מהמשך הדיונים עצמם, לנמוכים יותר¹. משא ומתן שנפתח על ידי צד אחד בצורה אגרסיבית או קיצונית, עלול לגרור את הצפיות של הצד השני לתחום השלילי של הסקאלה. ירידת מוטיבציה עקב התנהגות "בהמית" של הצד השני, מוכרת וידועה בתור טעות אופיינית לניהול משא ומתן, ובכל זאת פוגשים אותה פעמים רבות. המשמעות של שגיאה זאת היא כי דיאלוג או משא ומתן שהיה יכול להסתיים בניצחון, מסתיים בהפסד מהסיבה הפשוטה ביותר שהצד השני הפעיל כוחות אגרסיביים שלא נענו בצורה היעילה והאפקטיבית ביותר.

37. **להגיד את האמת וכל האמת ורק את האמת**: קיימת שגיאה מאוד חמורה בניהול משא ומתן. בכל משא ומתן, אמירת האמת, רק האמת וכל האמת – היא שגיאה טקטיקת. אין במשפט זה בדי הכוונה לבצע שקרים או לעודד הונאות. יש להזהיר מפני אמירת האמת המלאה והמוחלטת. במרבית המקרים, כל האמת ורק האמת, בלי מעטפת, בלי הבחנה בין עיקר לבין טפל – עלולה לפגום בצורה קריטית במשא ומתן, ובתהליכי המשא ומתן.

38. **אמונה ביושרו האישי של הצד השני**: חלק מרתק בתחום הכשלים בעולם המשא ומתן עוסק ביכולתו של צד במשא ומתן, להפגין כלפי הצד השני אמינות. נכון, אמינות זה שם המשחק. נכון, חלק מאוד גדול של בני האדם שומר על החוקים ועל המוסר אבל יש כאלו שלא. אמונה ביושרו, תום ליבו, יושרה או טוהר מידות של הצד השני, עלולה לפגוע במשא ומתן ולהזיק עד מאוד.

¹ אפשר לומר כי אין חוקיות – אירוע משא ומתן יכול להיפתח בצורה אגרסיבית ולהסתיים בנינוחות, כמו גם להיפתח בנינוחות ולהתפתח בצורה מהירה מאוד לאירוע אגרסיבי.

39. **העדר תחקירים נכונים:** תחקירים טובים, אמיתיים ומהימנים הם

ליבת העבודה למול אנשים שעיקר עיסוקם הוא משא ומתן לאורך זמן. בין עם מדובר באנשים שעוסקים בזה בעבודה או בבית או בקידום קריירה של אדם מסויים ובין אם מדובר בעולם הפרטי או המקצועי - מי שעיסוקו דורש ממנו כל הזמן לנהל משא ומתן, חייב להבין למה הוא נכשל, מתי הוא מועד להפסיד במשא ומתן - ומתי הוא עצמו יהיה מסוגל לנצח. את זה אפשר לעשות באמצעות תחקירים.

40. **חוסר הכרות עם היכולות העצמיות:** בדומה לסעיף הקודם, חוסר

היכולת להיות רגיש ואמיתי כלפי עצמו, יכול להוביל את האדם לטעויות במהלך ניהול משא ומתן. מודעות עצמית נמוכה וחוסר הכרות עם היכולות האמיתיות יובילו את האדם לסדרת כשלונות במשאים ומתנים שהוא יקיים.

סיכום

על כל אדם שעוסק בניהול משא ומתן להכיר את עולם התוכן של כשלים ושגיאות בניהול משא ומתן. הסיבה היא פשוטה. חלק מהשגיאות כפי שהצגנו אותם בפרק זה, ניתנות היו למניעה בצורה פשוטה וקלה. עצם התודעה כי אירועי משא ומתן יכולים להסתיים בכישלון מחייבת את העוסקים בתחום להבין ללמוד ולהכיר את האפשרויות להיכשל. לבטח ברור לנו כי אדם שמבצע מספר עצום של מהלכים (כמו אירועי משא ומתן מורכבים) חייב יהיה לבצע טעויות או שגיאות. כמו במשחק כדורגל או כדורסל. ברם, גם אירועים ספורטיביים אלו הוכיחו לא פעם כי מאמן מעולה הוא כזה שמציף בפני הצוות שלו את השגיאות של המשחקים הקודמים. הוא עושה זאת, בדיוק כמו בפרק זה, על מנת להאיר את תשומת ליבם של המשתתפים ועל מנת לנסות להקטין את השגיאות שבוצעו בעבר. שגיאה ספציפית יכולה להיות כזאת שיוצרת רק כשל קטן וחוסר משמעות במשא ומתן. ברם, שגיאות אחרות יכולות להיות כאלו שמפילות את המשא ומתן, הורסות אותו וגורמות לו להוביל את הצד ששגה, להפסד צורף.

הדרישה שלא לעשות טעויות (או לעשות מעט טעויות) מתחזקת לנוכח העובדה שפעמים רבות שני הצדדים מבינים היטב את עולם המשא ומתן ומסוגלים לאתר בפרקי זמן קצרים, שגיאות או טעויות של הצד השני. זאת הסיבה שצריך להקטין כל הזמן את החלק של השגיאות במהלך המשא ומתן.

סיכום

בזמן שכתבתי את הספר מצאתי את עצמי קורא חומרים רבים מאוד. חלקם מאמרים מקצועיים וחלקם פתקים שרשמנו במהלך הדרכות או סדנאות. מדובר באוסף מכובד מאוד של רעיונות שהציפו משתתפים בהדרכות. הם העלו במהלך ההדרכות ובמהלך האימונים האישיים רעיונות מדהימים לגבי דרכים ושיטות לניהול משא ומתן. רשמו לנו שם טיפים, ורעיונות, שיטות, טכניקות, טקטיקות. איסוף כמעט סיוזיפי של פתקים מאירועי משא ומתן בתחום המכירות, רכש, גבייה, שיתופי פעולה עסקיים, נדל"ן, משאים ומתנים בין לאומיים, משאים ומתנים עסקיים או חברתיים ועוד. עשרות דפים מלאים במידע חשוב וקריטי. לא כזה הבא מעולם התיאוריה של המשא ומתן אלא כזה המגיע מהלב של האנשים שעסוקים לבצע משא ומתן. מאנשי השטח עצמם. הפתקים האלו הפכו להיות לספר שמשקף את הצורה בה אנחנו רואים משאים ומתנים.

עבורי, כיועץ, מרצה וכאדם העוסק בעולם התוכן של ניהול משא ומתן, יש קשרים ישירים בין אלו שמצליחים לנהל משאים ומתנים בעולם התוכן של תיאטרון, בין מדינה למדינה ובין נציג מכירות ללקוח. אני רואה קשרים חבויים וגם קשרים גלויים בין אותם אנשים שמנהלים משא ומתן על רכישת טנקים ומטוסים עבור צה"ל למול מנהלי משא ומתן שמשפרים את שכר הדירה שהם גובים עבור הדירה להשקעה שרכשו.

היתה לי הזכות לעקוב מקרוב אחרי משאים ומתנים מסוגים שונים ומגוונים מאוד. החל מאירועים מדיניים, משפטיים, כלכליים, מכירתיים, שירותיים, ועוד. פגשנו אנשים ניצים, זוגות אוהבים, זוגות בתהליך של גירושין, זוגות בתהליך של כניסה לשותפות משפחתית חדשה, שותפים שותפים עסקיים, הורים וילדיהם, ילדים והורים, אויבים ואפילו אויבים בנפש – וראינו את הדיאלוגים שהם מבצעים. ראינו לעיתים ב"חי" ולעיתים בסימולציות (ולעיתים רק שמענו) אנשים שמנהלים משאים ומתנים על מוצרים, שירותים, קנסות, משך שהייה בכלא, משך שלילה של רישיון נהיגה. שמענו, הקשבנו, ראינו – ואז התחלנו את התהליך של הניתוח.

רציתי להבין מה ראיתי. למה קרה מה שקרה. האם ניתן היה לעשות את זה אחרת. האם אפשר היה לעשות את זה טוב יותר. עם פחות ויתורים. מדוע משא ומתן זה עלה על שרטון בעוד שמשא ומתן אחר הסתיים בצורה מדהימה אחרי חצי שעה. למה האדם שהוביל את הנקודות הזניחות לכאורה

במשא ומתן הצליח לנצח את הצד השני. מדוע משאים ומתנים ספציפיים לא רק שמצליחים אלא גם מקבלים תוצאות מעולות (יותר כסף, מועדים נוחים יותר, פחות הוצאות, פחות טרדות לאחר ההסכם) מאשר כורתי הסכמים ונושאים ונותנים אחרים שמצליחים פחות. כלומר, לא רק עצם ההצלחה עניינה אותנו אלא גם צורת ההצלחה, עוצמת ההצלחה.

גם בהפסד וגם בניצחון עניין אותנו לדעת למה, מדוע. מה היתה הסיבה שצד אחד הצליח והשני הפסיד. מתי שניהם ניצחו ומתי צד אחד חשב שהוא ניצח למרות ההפסד הצורב שספג. רצינו לדעת למה על מנת לדעת לשכפל את זה בפעם הבאה וגם בגלל הסקרנות הטבעית. את זאת יש בכל אחד אבל בעיקר באנשים שהמזג שלהם הוא להבין איך כדי שבפעם הבאה יוכלו לשפר את הלקוחות שלהם.

בבואי לכתוב את הספר איגדתי את כל הידע (חלקו, אם להיות כנים) לתוך ספר אחד שכולל מרכיבים רבים מעולם המשא ומתן. הפעם השתדלנו להיות יותר מבט על, מגבוה על המשא ומתן. לא מטעמים של נחיתות או עליונות – בהחלט לא. הכוונה שלנו היתה להראות את המשא ומתן ממבט על שבוחן את רצף אירועי המשא ומתן, בוחן את האפשרויות הגלומות בדיאלוגים ובודק כל הזמן כיצד ניתן להשתפר. פחות התמקדנו בטכניקות ובטקטיקות והרבה יותר תשומת לב לעולם התוכן של תפיסת העל הכללית של אירועי משא ומתן.

ככל שהעמקתי לכתוב, לקרוא ושוב לכתוב – הבנתי דבר מאוד פשוט. זה מסובך. לנהל משא ומתן זה מסובך, מורכב – ומצד שני, זה מרתק. לנהל משא ומתן, להיכנס לתהליך של מיקוח – זאת אמנות מדהימה. כמו שאומן יודע לקחת את כלי האמנות שעומדים לרשותו (כמו צבעים) ולהפוך אותם בהינף יד של איש מקצוע מיומן מאוד לתמונה חיה ונושמת, כך אמנות המשא ומתן. אמן המשא ומתן יודע לקחת את ארגז הכלים שעומדים לרשותו של כל אדם שפועל בעולם המשא ומתן, אבל לעשות זאת טוב יותר. זאת האמנות. ואולי דבר אחד קטן אבל מאוד חשוב. את האמנות הזאת של המשא

ומתן ניתן ללמוד. זאת לא ביולוגיה של אנשים שלא ניתן לשנות את ה DNA שלהם או לשנות את הגנים הטבועים בהם. כמעט כל דבר שקראנו וכתבנו כאן בספר – ניתן ללמוד ועל ידי כך להשתפר. לבצע משא ומתן יעיל יותר, חכם יותר וטוב יותר – ועל ידי כך פשוט להשיג תוצאות טובות יותר.

התקווה האמיתית בספר זה, היא ממש פשוטה. כל מי שעתיד לנהל

משא ומתן או נמצא בעיצומו של משא ומתן, צריך לקחת את הספר הזה

לידיים, למצוא לעצמו פינה שקטה, כוס קפה ביד אחת וביד השניה דף ועט. לקרוא את הספר, בשקט, ניחותא ורוגע עצמי ולסמן לעצמו על הספר או בדפים שהצמיד, את ההערות החשובות. הספר יכול לסייע לאנשים שנמצאים בתהליך ההכנה של המשא ומתן, בתהליך המשא ומתן וכמובן לאנשים שסיימו את המשא ומתן ורוצים להבין מה היה הקסם בו הם פעלו. המטרה הבסיסית בכתיבת ספר זה היתה להציג בפני הקוראים את הגישה הבסיסית ביותר בניהול משא ומתן – כמה שיותר טכניקות במהלך המשא ומתן נותנות תוצאות אופטימאליות הרבה יותר ממערכת חד צידית של משא ומתן שטוח. אדם שהוא בעל יכולת משא ומתן, עם נפח, הוא אדם שהבסיס המקצועי שלו רב מאוד. היכולת להיות הבעלים של מספר רב מאוד של טכניקות משא ומתן, תאפשר הצלחה ביותר אירועים של קונפליקטים או של דיונים עם צדדים ניצים או מנוגדים.

הספר הזה נועד למגשרים, שופטים, עורכי דין, אנשי עסקים, אנשי מכירות, מנהלי רכש, מנהלי שיווק, מנהלי מכירות, מתווכים, מהנדסי מכירות, מנהלי משאבי אנוש, מנהלי כספים, לוביסטים, ולכל מי שעומד מול משא ומתן. מצאתי כי גם מורות בבתי ספר מנהלות משא ומתן. גם מנהלות שילוח, גם גננות, וגם הורים מול הילדים שלהם. כולם (כולנו) מנהלים משא ומתן. כל הזמן, תמיד. הספר עוסק ברמת העיקרון בהצגה בסיסית ביותר של כמה שיותר טכניקות וטקטיקות בניהול משא ומתן. הוא לא מתיימר, כמו ספרים אחרים מצויינים בנושא זה, לקחת טכניקה אחת ולעבות אותה אלא לבצע פעולת רוחב על פני כמה שיותר רעיונות בנושא זה.

כאמור, הספר והתכנים המרכזיים שבו מיועדים לכל מי שעוסק בניהול משא ומתן כחלק מתוך שגרת יומו. הספר (וגם המחבר של הספר) לא התיימר לנקוט עמדה כל שהיא לגבי נכונות, חוקיות או רמת האתיקה של כל אחד ואחד מתוך הטקטיקות אלא להציף אותן, להציג אותן ולהגדיר בצורה מדוייקת ככל שניתן את השימוש בהן, יתרונותיהן וחסרונותיהם. הספר וגם מחבר הספר לא מייחסים לאף אחד ואחד מבין הטקטיקות את "הטקטיקה המנצחת" או את אות "הטקטיקה הטובה בעולם". גם אם מדי פעם יש ביקורת מרומזת כלפי טקטיקה זאת או אחרת – אין בזה משום המלצה שכן או לא להשתמש בה. גם אם יש אהדה מרומזת או מפורשת כלפי טקטיקות אחרות הרי שאין זאת משום המלצה להשתמש בטקטיקה הזאת.

הרעיון המרכזי הוא לוודא שכל מי שעוסק בניהול משא ומתן, מכיר את מרבית הטקטיקות של משא ומתן הקיימות, האפשריות, ההגיוניות והלא

הגיוניות, החוקיות והלא חוקיות – שיכולות להצטרף לשולחן הדיונים או לתהליכים מקדמיים או מאוחרים למשא ומתן. את כל השיטות שהוא יהיה מסוגל לבצע וגם את כל השיטות שיעמדו מולו בעת ניהול המשא ומתן. הרעיון בספר זה היה חשיפה של הטכניקות – תוך הצגתן בצורות שונות ובגוונים שונים באירועים שונים - ואת זה אני מקווה שביצעתי על הצד הטוב ביותר.