

ישראלים במשא־ומתן: איך אוחנו נראים?

פרופ' שירלי קופלמן מאוניברסיטת מישגן, החוקרת התנהגות ישראלית במשא־ומתן עסקי, הגיעה לישראל לתת לנו כמה תובנות על עצמנו: אנחנו יצירתיים, כוחניים, חורגים מכללי המשחק, צועקים על הצד השני ובסוף טופחים לו על הכתף ומזמינים אותו לכוס בירה קווים לדמותו של הישראלי המתמקח

נשיא העסקים הישראלי מגיע לנהל משא ומתן בינלאומי, הוא נחוש מאוד להצליח ומפגין יצירתיות עסקית רבה. בדרך כלל יצליח במו"מ ואף ימשוך למעלה את הצד השני להגדיל את העוגה העסקית והרווחים העתידיים בעבור שני הצדדים. כמוכן לעצמו יבטיח את חלק הארי מהעוגה - העיקר, לא לצאת פראייר. זאת אולי הסיבה שהצד השני במו"מ יוצא לעיתים קרובות בתחושה רעה. כתוצאה מכך, שכר הישראלי עלול לצאת בהפסד.

הכי חשוב: לא לצאת פראייר

אחת הנהגות המרכזיות של אנשים המגיעים למו"מ היא שכמות המשאבים שעליהם נושאים ונותנים היא קבועה בהתאם להגדרה בתחילת התהליך. אם, לדוגמה, המו"מ הוא על קנייה מכירה של מכולת סחורות, הישראלים יציעו מיד הצעות יצירתיות להגדלת העוגה (אני אקנה את המכולה במחיר שאתה רורש, אבל באותה הודמנות תמכור לי גם את הויכיון הכללי במחיר מוזל). כתוצאה מכך, הצד השני חש במקרים רבים בתום המו"מ כאילו הוציא לו את כל המיץ, ואם ישאלו אותו, יתאר את המו"מ עם המנהל הישראלי כמלחמה. הוא עלול לחוש כעס רב על הישראלי ולהחליט ש...אני עם האיש הזה לא אעשה יותר עסקים. הישראלי, מצידו, ייצא מחרד המו"מ בשביעות רצון עצמית רבה, יטפח על כתפו של יריבו למו"מ ויצייע לו לשתות בירה.

זה אומר על הישראלים מצד אחד משהו טוב: הם חוקים מבחינה כלכלית במו"מ, הם מאוד יצירתיים ומכניסים עוד אלמנטים לתהליך. אבל זה גם אומר משהו פחות טוב עליהם: הישראלים מנהלים לעתים קרובות את המו"מ לא באופן חכם או רגיש. הם לא משחקים את המשחק מסביב כדי לתת לצד השני את התחושה שמדובר כאן במצב של ניצחון לשני הצדדים. אם אתה, כישראלי, הצלחת במו"מ ולא יצאת פראייר - תקפיד על כך שגם הצד השני לא יחוש פראייר. מרוב שהישראלי נלהם, לעתים, שלא לצאת בעצמו פראייר, הוא מתקיף את הצד השני ועלול להעכיר את היחסים העתידיים עימו.

למה לא לצעוק קצת?

ישראלים רגילים, אולי בגלל אורח החיים בארץ, לנהל מו"מ תוך חוסר הסכמה בסיסי. בינם ובין עצמם הם יכולים לשבת ולצעוק אחד על השני במהלך המו"מ העסקי, אבל כל עוד הוויכוחים לא גלשו לפסים אישיים - אפשר לצאת אחד כך לשתות כוס קפה בידו. בארה"ב, אירופה וכמובן במזרח הרחוק זה לא כך. אנשי העסקים יתרמו קונפליקט עסקי לקוני פליקט רגשי, ולא יבינו מדוע הישראלי בא אליהם בתום המו"מ המפורך בהצעה לצאת לאכול בידו. אצלם, התנהגות כמעט לא קיימת - ואם כן, היא מאותתת על יריבות אמיתית.

המחנה נוספת: לעתים קרובות, מתוך רצון להתמקד ביצירתיות, מפספסים אנשי העסקים הישראליים רבים פשוטות להגדיל את העוגה - לעשות טרידיאוף בין מה שחשוב לי ומה חשוב לך - ובכך משאירים כסף טוב על השולחן, ומפגינים הצלחה מוגבלת בלבד במו"מ.

קחו לדוגמה את הכדורגל

ניקח לדוגמה את המשא ומתן שהתפוצץ על שידור משחק הכדורגל צרפתי-ישראלי. אני כמוכן לא יודעת ולא מקרתי את פרטי המקרה, אבל על פניו עושה רושם של שני הצדדים - ובמיוחד לחברה הגרמנית, בעלת הוויכוח - היה צורך רציונלי שהעסקה תצליח. ניתן להסיק שהישראלי לים, כדרכם במקרים רבים, ניסו להיות יצירתיים והכניסו קצת בלגן למו"מ, תוך שבירת כללי המשחק. אני מניחה שבצד השני לא אהוה את ההתנהגות הישראלית וחשו - בצדק או שלא בצדק - בחוסר הוגנות כלפיהם, עד שהיה עדיף להם לפוצץ את העסקה כולה ולוותר בכלל על הכנסה. ייתכן גם שחם היו יותר מדי תאבי בצע, ויצאו בסוף בלי כלום. יכול להיות שבטווח הארוך הם סבורים שהם יצליחו והישראליים יפסידו. בכל מקרה, אם הגרמנים לא רצו לקיים את העסקה עם רשות השידור רק בגלל משחקי כוח וכעסים זה חבל, כי שני הצדדים הפסידו.

איך להשתפר

אם לתת טיפ אחד למו"מ מוצלח, חשוב לוודא איזו אינפורמציה אתה צריך לפני המו"מ ובמהלכו - ולהכין שיעורי בית. זה עשוי להסוך כל מיני טקטיקות והתפלוליות במהלכו להוצאת אינפורמציה מהצד השני, שעלולה להסכיח מה בכלל מטרת המו"מ. טיפ שני: אל תיכנס למו"מ בלי אלטרנטיבה חזקה, כך שלא משנה אילו טקטיקות הצד השני ינקוט, אל תיקחו שום עסקה פחות משלמת מהאלטרנטיבה.

דבר חשוב נוסף: שבו בידו עם הצד השני, זה לצד זה ולא זה מול זה. זה יגרום לכם להביט על נושא המו"מ בראייה של שיתוף פעולה. בירוק אינטרסים משותפים. יכול להיות שאם זה מה שרשות השידור היתה עושה עם הגרמנים, היינו זוכים לראות את התיקו המכובד של נבחרת ישראל מול נבחרת צרפת.

שירלי קופלמן היא מנהלת הסדנה למו"מ בינלאומי הנערכת מדי שנה לתלמידי קלוג רוקנאטי באוניברסיטת נורת'ווסטרן בשיקגו. הקטעים לקוחים מקורס אקדמי שהעבירה למנהלים הלומודים בתוכנית קלוג רוקנאטי לתואר שני בניהול באוניברסיטת תל-אביב

