



השאירו את הכעס בבית

מנהלי משא ומתן, הבוחרים באסטרטגיה ידידותית ומשתפת, משיגים תוצאות טובות יותר ממנהלים עצבניים ותחרותיים. לדברי החוקרת פרופ' שירלי קופלמן, כדאי שהישראלים ישימו לב במיוחד לתוצאות המחקר הזה



עם צעירים, שהגיעו למשרדה לשם "סגירת עסקה" לחתונתם. השחקנית התבקשה לברר להם על העלאת מחיר המנה העיקרית מאז פגישתם הקודמת. בניסוי הראשון היא התבקשה להיות חיובית, לחייך, להחמיא לצעירים ("אני שמחה שבאתם, אעשה הכול בשביל שתהיה לכם החתונה הכי יפה, למרות שבינתיים הייתה איזו עליית מחירים"); בניסוי מול צעירים אחרים היא הייתה עניינית ולא הביעה כל רגש במהלך המשא ומתן ("בזמן שהתמהמתם חלה עליית מחירים של דגי הסלמון, אז מצד אחד מחירי המנה עיקרית התייקרו, אך אלך לקראתכם במנה האחרונה"); ובפעם השלישית היא הייתה נושאת ונותנת קשוחה והתמקדה בהבעת רגשות 'שליליים' כמו עצבים, כעס, איום וכו' ("מה קרה שרק עכשיו הגעתם? מחיר הסלמון עלה, ובגלל שהתמהמתם על הסגירה יש לי כבר מישוה ליום הזה אז take it or leave it").

החוקרים עקבו אחר תוצאות המשא ומתן. התברר כי בעת שמנהלת חברת הקייטרינג הפגינה רגשות חיוביים או שהייתה נטולת רגשות, היא הצליחה לסגור עסקה עם כמחצית מהמתדיינים מולה. בהצגה האגרסיבית - ביותר מ-75 אחוז מהמקרים התפוצץ המשא-ומתן סופית. אגב, כשנחקרו הנסיינים, התברר שחלק הארי מתוך אלה שכן סגרו עסקה עם הנושאת ונותנת 'השלילית' הגיעו מערים מרכזיות בארה"ב ובראשן ניו-יורק, והסיקו שקשיחותה היא סימן להיותה מנהלת טובה ומוכשרת שניתן יהיה לסמוך עליה. פרופ' קופלמן הדגישה, כי אחד מהממצאים שעלו מהמחקר היה שאחוז גבוה מאלו שקיבלו את הצעת ה"שלילית" היו ישראלים, שראו את התנהגותה כהתנהגות סבירה. איש מהם לא היה סיני (על הישראלים - ראו מסגרת בהמשך).

תהיה חיובי - הכסף יזבר

בניסוי הבא התבקשו הנסיינים לנהל משא ומתן על גובה המחיר עם "שחקנית שלוש הרגשות": התברר כי אלה שהתדיינו עם 'החיובית' היו מוכנים לשלם לה יותר - בהשוואה לאלה שערכו משא ומתן עם 'נטולת הרגשות'. ואילו אלה שערכו משא ומתן עם 'הקשוחה' לא רק שסירבו לשלם יותר, אלא הורידו את הצעתם בצורה לא רציונאלית - שלא בניסיון לסגור עסקה, אלא יותר כדרך לענישה.

מסכמת פרופ' קופלמן: "יש לקחת בחשבון את הרגשות בעת מו"מ, ולמנף אותם בצורה אסטרטגית. את הכעס יש להשאיר בבית. יש איזה מיתוס שאם נצחק - נקבל, אבל יש סיכוי שאנשים יענישו אותנו בגלל זה. תנו לצד השני להרגיש טוב, כי המחקר מראה שאנשים שחשים טוב מוכנים לשלם יותר".

ישראלי שמכר פעם אוטו או דירה יסכים, שהבעת רגש בעת המו"מ היא 'לא חוקית'. בקורס לניהול משא ומתן, שהתקיים בתוכנית המנהלים של "רקנאטי" באוניברסיטת תל אביב, דיווחה פרופ' שירלי קופלמן (אוניברסיטת מישיגן) על מחקר חדש שלה סביב סוגיית הרגשות בעת ניהול המשא ומתן. המסקנה שלה: "בעת כניסה למשא ומתן, השאירו את הכעסים בבית ואם תהיו חיוביים, ידידותיים, קואופרטיביים ותביעו רגשות של אמפתיה - אף תשיגו יותר". המחקר מתפרסם בכתב העת המדעי Organizational behavior and human decision processes.

ביחד עם שני עמיתים (אשלי שלבי ולי תומפסון), בחרה החוקרת שלוש קבוצות של סטודנטים, שהתבקשו לנהל משא ומתן לסיום סכסוך עובדים ולמען הסכמי שטר חדשים עבורם בארגון גדול, תוך כדי הבעת סוג מסוים של רגשות. הקבוצה הראשונה אומנה לנהל משא ומתן חיובי, רצוף חיובים ומחמאות. הקבוצה השנייה אומנה לנהל מו"מ נטול רגשות לחלוטין (פני פוקר) והשלישית אומנה לנהל משא ומתן אגרסיבי, קולני ושלילי, רצוף בדפיקות ידיים על השולחן. בתום המשא ומתן בחנו החוקרים את החוזים שהושגו לפתרון הסכסוך: התברר ש'החיוביים' השיגו את ההישגים הנאים ביותר עבור העובדים. ההסכם הגדיר המשכי שיתוף פעולה בעתיד, כניסה לתחומים נוספים והגדלת שכר רבה יותר לעובדים. מעניין שגם המתדיינים השליליים הגיעו לפתרון מוסכם, בניגוד לציפיות, אולם הוא היה פחות טוב משל החיוביים ודומה למתדייני פני הפוקר.

מנהלת הקייטרינג העצבנית

במחקר המשך, צירפו החוקרים שחקנית שאומנה לגלם נציגת חברת קייטרינג, המנהלת משא ומתן

המונח 'פני פוקר', בהקשר למשא ומתן, רווח מאוד ומתייחס לגישה העסקית האומרת שאדם המסוגל להימנע מהפגנת רגשות ליד שולחן המו"מ הוא מקצוען אמיתי. אנחנו, הישראלים, מעריכים גם את מי שיועד "לדפוק על השולחן" בעת מו"מ על זכויות עובדים. כל

מו"מ בינלאומי ואיש העסקים הישראלי

ממחקרה של פרופ' שירלי קופלמן עולה, שאיש העסקים הישראלי נחוש מאוד להצליח בבואו למו"מ בינלאומי. הוא מפגין יצירתיות עסקית רבה, אבל נוטה בדרך כלל להשאיר את הרגשות בבית, או לחלופין, להביא עימו לשולחן המשא ומתן דווקא את התוקפנות. בדרך כלל הוא יצליח במו"מ, ואף ימשוך למעלה את הצד השני להגדיל את העוגה העסקית והרווחים העתידיים בעבור שני הצדדים. לעצמו הוא יבטיח את חלק הארי מהעוגה - העיקר 'לא לצאת פראיר'. במקביל, הצד השני במו"מ יוצא לעתים קרובות בתחושה רעה, ושכר הישראלי עלול לצאת בהפסדו. יחד עם זאת, מעלה סקר שבוצע בתום ביקור של כ-35 מנהלים מרחבי העולם בארץ, כי בשנתיים האחרונות חל שיפור ביכולות ניהול המו"מ של איש העסקים הישראלי והוא התמתן בגישתו.