

משא ומתן – גישות חדשניות להצלחה בניהול משא ומתן / קרן מלומד

המאמר עוסק בחוסר הצלחתם של נושאים ונותנים להגיע להסכם גם כשהדבר אפשרי, ומציג גישות חדשניות להגדלת סיכויי ההצלחה במשא ומתן.

משא ומתן הוא תהליך מורכב בהגדרתו שכן הוא מושפע מגורמים רבים: מערכת היחסים בין הצדדים, זהות הנושאים ונותנים וסגנונם, האינטרסים והמטרות של כל צד, האילוצים שלהם ודרש כל צד ועוד כהנה וכהנה.

אחת הסוגיות המורכבות בניהול משא ומתן עוסקת בכשלונם של נושאים ונותנים רבים להגיע להסכם, גם כשהסכם טוב הוא אפשרי. ואף כאשר הם מגיעים להסכם, זהו אינו ההסכם הטוב ביותר האפשרי עבור הצדדים.

סיבה מרכזית לכך היא הנטייה של הצדדים להציב מול הצד האחר רף גבוה יותר מזה שהיו מוכנים להסכים לו ולחיות עימו בשלום. דבר זה נעשה הן באופן מודע – כטקטיקה אשר מטרתה להשיג כמה שיותר, והן באופן לא מודע – מתוך תפיסת הסיטואציה כתחרותית ואת הצד האחר כבעל אינטרסים מנוגדים.

צורת התנהגות זו מובילה ל"ריקוד המשא ומתן" אשר עלול לסכן את המשא ומתן כולו גם במקרים שבהם ניתן להגיע להסכם טוב עבור שני הצדדים. לעיתים, לאחר מספר סבבי הצעה והצעה שכנגד, הצדדים חשים כי התהליך מתיש ואינו מתכנס לכלל הסכמה, הם מוותרים על העסקה הנוכחית ונערכים לקראת עסקה אלטרנטיבית עם גורם אחר. בפעמים אחרות, נחתם הסכם בין הצדדים, אולם הסכם זה אינו מיטבי כיוון שהוא אינו ממצה את יכולותיהם לתרום האחד לשני ועל השולחן נותר ערך משמעותי שהם היו יכולים להנות ממנו.

רבות כבר נכתב ונאמר על ההזדמנות הטמונה בתפיסת win-win של המשא ומתן, ועל יתרונותיו של שיתוף פעולה עם הצד האחר על פני הגישה הלעומתית והתחרותית. לנושאים ונותנים רבים ברור שאם הם היו משתפים את הצד האחר בדעתם הכנה על ההצעות שהונחו על השולחן, ואם הצד האחר היה נוהג בהם באותו מטבע, התהליך יכול היה להתקדם מהר יותר ופעמים רבות, להביא לתוצאות טובות יותר.

הפתרון הרווח לסוגיה זו, היא שינוי התנהגותי של הנושא ונותן המבוסס על ההבנות הנ"ל - קרי שיתוף פעולה ושיתוף מידע עם הצד השני. עם זאת, לעיתים קשה לקיים בפועל את המעבר בין סגנונות המשא ומתן, כיוון שסגנון המשא ומתן ודרך ההתנהלות במהלכו היא תוצאה של אישיות, סגנון אישי ונסיון חיים מצטבר. בנוסף לכך, שינוי התנהגותי חד צדדי אינו מבטיח בהכרח שינוי הדדי או הוגנות מהצד האחר.

אז מה בכל זאת ניתן לעשות? האם ניתן להחזיק במקל משני קצותיו ולנהוג בשיתוף פעולה במהלך המשא ומתן מבלי לפגוע באינטרסים העצמיים?

פתרון חדשני לסוגיה זו הוא גישת **Negotiation Facilitation**. לפי גישה זו, המשא ומתן בין הצדדים מתנהל בניצוחו של איש מקצוע – מומחה משא ומתן. תפקידו הוא לעזור לצדדים באופן אקטיבי בהבניית תהליך המשא ומתן ובקידומו במטרה להגיע להסכם הטוב ביותר לשני הצדדים. במשא ומתן הצדדים נוטים להסתיר את האינטרסים והנושאים החשובים להם באמת וכן להפריז בערכו של הדבר אותו הם מוכרים / מציעים ומנגד להמעיט בערכו של מה שהם קונים / מקבלים, התנהגות זו מאריכה ומסרבלת את התהליך, ועלולה אף להוביל לכשלונם. הכנסתו של גורם נייטרלי לתהליך מאפשרת להתגבר על כל אלה. המומחה לומד להכיר את האינטרסים וההתלבטויות של הצדדים, נחשף למניעים הנסתרים המנחים אותם ושומע מהם את תגובתם הכנה להצעות. במקביל הוא מסייע להם ב"בוחן מציאות" ריאלי ובבחינת האלטרנטיבות העומדות לרשותם. הדברים אינם נחשפים לצד האחר, וכל צד רשאי

להחליט איזה מידע יחשף בפני הצד האחר ומתי. עם זאת, יכולתו של המומחה לראות את התמונה השלמה והאמיתית על המורכבות שבה וכן מומחיותו בתחום משא ומתן, מאפשרת לו לסייע להם בהבאת הנושאים האמיתיים לשולחן הדיונים ולהוביל את התהליך אל התוצאה הטובה ביותר בזמן הקצר ביותר.

פתרון טכנולוגי יותר לבעיית שיתוף הפעולה הוא שימוש במערכת מחשב תומכת משא ומתן (Negotiation Support System), כדוגמת **SmartSettle**. מערכת זו המבוססת על אלגוריתמים מתמטיים ייחודיים ותוכנה לתמוך במשא ומתן רב משתתפים ורב נושאים. המערכת מאפשרת לצדדים לשמור את העדפותיהם חסויות מן הצד האחר, אך לשתף מידע בנוגע לנושאי המשא ומתן. בתחילת העבודה עם המערכת, נדרשים הצדדים להזין ולתעדף את נושאי המשא ומתן השונים (כמותיים ואיכותיים), באופן שעוזר להם להתכונן למשא ומתן בצורה מיטבית. בנוסף הם נדרשים להגדיר את ההסכם הגרוע והאופטימלי עבורם. המערכת מלווה את תהליך המשא ומתן והצדדים יכולים בכל שלב להוסיף מידע, לעדכן על הסכמות שהושגו, וכן להציע הצעות לצד האחר או להזמין את המערכת להציע הצעות לפתרון על בסיס ההעדפות שהזינו. יתרונו וחדשנותה של המערכת הוא בגבול העובר בין שיתוף וחסיון. תגובת הצדדים להצעה נשמרת בסוד עד לשלב שבו אותה הצעה התקבלה ע"י כל הצדדים. דבר זה מאפשר לכל צד לדרג באופן אמיתי את ההצעות שהונחו על השולחן ו"לשתף" את המערכת בכנות בהעדפותיו, מבלי לחשוש שקבלת הצעה תשפיע על יכולת ההתמודדות שלו מול הצד האחר. לאחר שהושגה הסכמה, ניתן לקבל את המלצותיה של המערכת לעסקה טובה יותר מזו שהוסכם עליה, כך שלא ישאר ערך על השולחן.

ניתן לראות שבעוד שתפיסת ה Win-Win מציעה לצדדים לשתף במידע ישירות את הצד האחר, שני הפתרונות שהוצגו, על אף השוני המהותי ביניהם, מציגים תפיסה מתקדמת יותר לפיה מעורבותו של גורם שלישי ניטרלי (מומחה או תוכנה) אשר נחשף לתמונה הכללית עשוי לקדם את תהליך המשא ומתן באופן שיוביל להסכם אופטימלי תוך זמן קצר יחסית. זוהי תפיסה חדשנית אשר הוכיחה את עצמה פעם נוספת כאשר במסגרת תחרות 2008 SmartSettle One - תחרות משא ומתן אשר במהלכה נדרשים המשתתפים לנהל משא ומתן מורכב תוך כדי שימוש במערכת SmartSettle, ולהגיע להסכם תוך זמן קצוב - הושג מספר שיא של 93% הסכמים.

לסיכום, הסכם אופטימלי הוא מטרה רווחת של נושאים ונותנים, ולכן מקרים שבהם הסכם הוא אפשרי אך הצדדים לא הגיעו אליו או הגיעו להסכם שאינו אופטימלי מהווה החמצה של המשא ומתן. כדי למנוע זאת, מומלץ בהתאם לתפיסת ה win-win לשתף פעולה ומידע בין הצדדים. עם זאת, שיתוף הצד האחר באופן ישיר היא רק דרך אחת ליישום עקרון חשוב זה. במאמר הוצגו שתי דרכים אלטרנטיביות לשיתוף במהלך משא ומתן, באופן שמקדם את הגעת הצדדים להסכם תוך כדי הכנסתו של גורם שלישי ניטרלי לתהליך. באופן דומה, ניתן למצוא דרכים נוספות לשיתוף בין הצדדים במטרה להגיע להסכם אופטימלי.

קרן מלומד היא מנהלת פרוייקטים ויועצת משא ומתן בנגופרו.

במסגרת תפקידה, קרן מעבירה מפגשי יעוץ ומפגשי אימון אישיים למנהלים במשא ומתן ואחריות להעברת סדנאות מגוונות במשא ומתן. בין היתר, פועלת בצוות המלווה ארגונים בפעילות רחבה של מתודולוגיה ארגונית במשא ומתן, אימונים קבוצתיים ומשחקי מלחמה מורכבים.

ניתן ליצור קשר במייל : keren@negopro.biz