



כלים פרקטיים לניהול אפקטיבי של משא ומתן וירטואלי

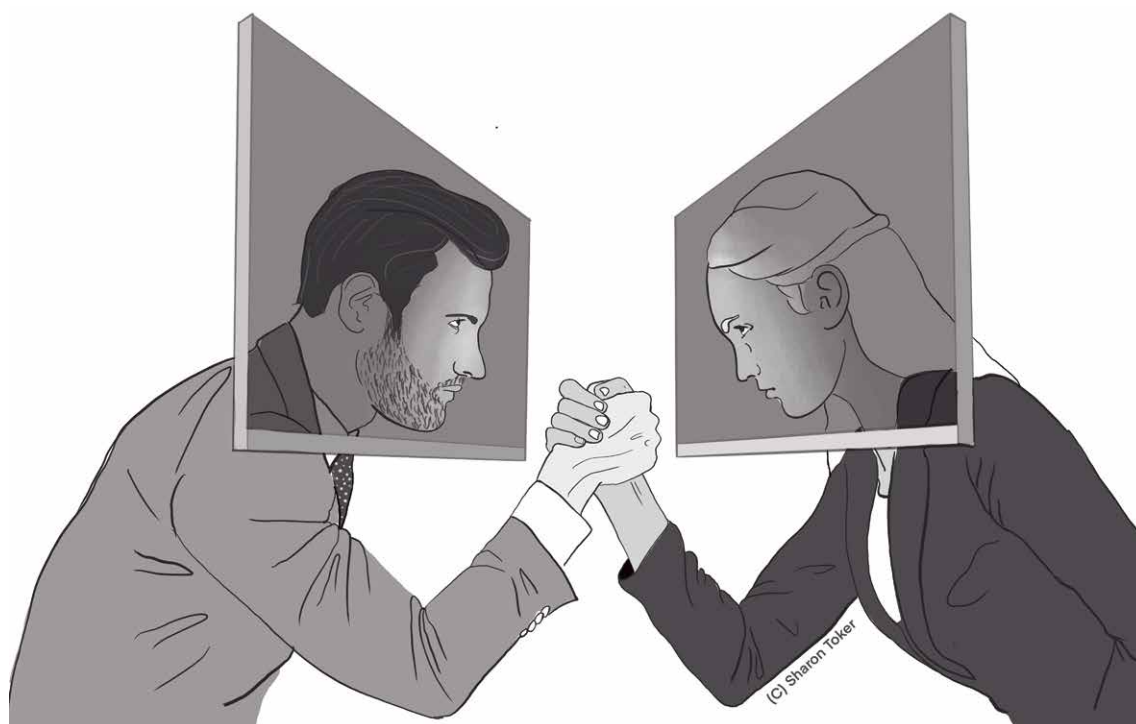


הילה דותן

ד"ר הילה דותן היא חברת סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. ד"ר דותן מתמחה בניהול מו"מ עסקי, מדיני ובינלאומי ומלמדת במגוון תוכניות. ד"ר דותן בעלת תואר ראשון בכלכלה ופסיכולוגיה מאוניברסיטת אוטרנטו שבהולנד, ודוקטורט בניהול מאוניברסיטת UCLA בקליפורניה, ארה"ב. המחקר של ד"ר דותן מתמקד בקשרים לא פורמליים בארגונים (כגון חברויות במקום העבודה) וההשלכות של קשרים אלה על ביצועים, מוטיבציה, נאמנות ועזיבה במקום העבודה. מחקריה התפרסמו בכתבי עת מובילים בתחום הניהול ואף זכו לפרסים יוקרתיים. מלבד הוראה ומחקר, רכשה ד"ר דותן ניסיון מעשי רב כשעבדה עבור הממשלה ההולנדית וניהלה מו"מ עם בכירים מ-15 ממשלות ב-EU. כיום היא מנהלת חברת ייעוץ המתמחה בניהול מו"מ עסקי ומדיני בין תרבויות שונות, בדגש על בניית קשרים ורשתות מקצועיות אפקטיביות.

תקציר

בעקבות מגפת הקורונה, רבים מאיתנו נאלצים לשנות את דרך ניהול המשא ומתן ולנהל אותו באופן מקוון. רבים מנסים להשתמש באסטרטגיות ובטקטיקות המוכרות גם בצורה וירטואלית, אך משא ומתן מקוון דורש אסטרטגיות, כלים, הכנה ויישום שונה. למעשה, ייתכן שהשיטות הקודמות דורשות התאמה משמעותית לעולם הווירטואלי של היום. מאמר זה סוקר את ארבעת סוגי הפלטפורמות הווירטואליות הקיימות ומציין את היתרונות והחסרונות שלהן בהתאם למטרת המשא ומתן. המחקר עוסק בחשיבות תכנון תהליך יעיל שעוסק בבניית מערכת יחסים אפקטיבית עם השותפים למשא ומתן ולא רק במקסום האינטרסים. לשם המחשה, המאמר מתמקד בסוג אחד של פלטפורמה וירטואלית – ועידת וידאו כמו "זום", הקרובה ביותר למשא ומתן של "פנים אל פנים". ההסבר כולל דוגמאות מעשיות וציק ליסט להכנה וליישום תהליך של בניית קשרי אמון, ומציע מסגרת המאפשרת התמודדות עם קונפליקטים ורגשות במשא ומתן. בעולם העסקי הגלובלי של ימינו, הידע כיצד לנהל תהליך משא ומתן וירטואלי יעיל שמצליח למקסם את האינטרסים ובד בבד מאפשר לבנות שותפויות ארוכות-טווח, הופך ליתרון תחרותי.



וירטואליות כמו פנישת ועידה בווידאו. למעשה, בעת צפייה בוידאו דו-מימדי בו לרוב רק הפנים חשופות, למוח חסר מידע חיוני אודות שפת גוף, צלילים וגורמים אחרים אותם ניתן לקלוט ולשדר באינטראקציות תלת-ממדיות כמו במפגש פנים אל פנים (Comben, 2020). לכן, היום יותר מתמיד, חשוב מאוד לדעת כיצד להתכונן ולנהל משא ומתן וירטואלי מוצלח.

משא ומתן וירטואלי הוא משא ומתן המתנהל בתקשורת מקוונת ולא פיזית פנים אל פנים (Stuhlmacher & Citera, 2005). ישנם ארבעה סוגים עיקריים של פלטפורמות למשא ומתן וירטואלי: (1) דואר אלקטרוני, (2) הודעות טקסט, (3) שיחת טלפון, (4) וועידת וידאו. לכל אחד מארבעת הסוגים יש יתרונות וחסרונות, והיעילות שלו תלויה במטרה ובשלב של המשא ומתן. טבלה 1 מסכמת את היתרונות ואת החסרונות לכל סוג של פלטפורמה וירטואלית, ומתארת לאיזו מטרה מתאימה ביותר כל פלטפורמה.

חשוב לזכור כי אין תחליף לאינטראקציה של פנים אל פנים, בפרט לבניית מערכות יחסים ואמון שקרטיים במיוחד למשא ומתן ארוך טווח (Naquin & Paulson, 2003; Lewicki & Polin, 2013). לעיתים אנו מרחמים אך ורק במשא ומתן הנוכחי ובתוצאותיו האינסטרומנטליות ("Objective value") ופחות

מנפת הקורונה אילצה רבים מאיתנו לנהל משאים ומתנים שבעבר ניהלנו פנים אל פנים באופן וירטואלי. מחקרים שנערכו בשנים האחרונות על משא ומתן וירטואלי מצאו כי למשא ומתן מקוון קיים סיכוי גבוה יותר להסתיים במבוי סתום מאשר למשא ומתן פנים אל פנים (Thompson, 2020; Morris et al., 2002; O'Neil et al., 2016). מוזאת, במשא ומתן וירטואלי קשה יותר לבנות אמון, יש סיכוי גבוה יותר לאי הבנות, יש פחות שיתוף פעולה, יותר נטייה להתנהגות עוינת וסיכוי קטן יותר לצדדים להגיע לפתרונות אינטגרטיביים שיתופיים של win-win המיטיבים עם שני הצדדים שאף יכולים "להגדיל את העוגה" (Bazerman & Neale, 1992; Stuhlmacher & Citera, 2005). במילים אחרות, למשא ומתן וירטואלי יש נטייה להסתיים בפתרונות חלוקתיים – win-lose, שבהם צד אחד מרוויח על חשבון השני (Bazerman & Neale, 1992; Drolet & Morris, 2016). במשא ומתן פנים אל פנים יש אפשרות לשדר ולקבל רמזים שאינם מילוליים, כמו קשר עין, טון דיבור, הבעות פנים ושפת גוף, שמסייעים לבנות קשרים ושיתופי פעולה (Baltes et al., 2002; Thompson, 2020). כאשר אנו מנהלים משא ומתן וירטואלי אנו מאבדים רבים מהרמזים הלא מילוליים וחסר לנו מידע חשוב שקשה לעקוב אחריו ולפרש אותו בצורה מדויקת אפילו בפלטפורמות

באופן כללי, אם המטרה שלנו היא לבנות מערכת יחסים עם הצד השני, ובפרט אם מדובר בשותף חדש למשא ומתן, יש לעשות כל מאמץ כדי להיפגש פנים אל פנים לפחות פעם אחת לפני שעוברים לפלטפורמה וירטואלית, מאחר

בקשר עם הצד השני והשלכותיו ("Subjective value"), אך מחקרים מראים את חשיבות ההשלכות החברתיות, התפיסיות והרגשיות של המשא ומתן על תוצאותיו, במיוחד במשא ומתן מתמשך (Curhan, Elfenbein & Eisenkraft, 2010).

טבלה 1: יתרונות וחסרונות לסוגים שונים של פלטפורמות למשא ומתן וירטואלי

סוג הפלטפורמה	מתאימה ביותר למטרת משא ומתן הכוללת:	יתרונות	חסרונות
דואר אלקטרוני	<ul style="list-style-type: none"> נטייה למו"מ "חלוקתי" win-lose שלב במו"מ לסיכום סופי של תנאים, הבהרת הסכם העברת מסמכים, חתימות אלקטרוניות 	<ul style="list-style-type: none"> סימוכין בכתב "פסק זמן" לחשיבה ולתכנון אסטרטגיה מחדש הימנעות מרמזים של שפת גוף והבעות פנים מצמצם צורך בנסיעות משתתפים נסתיים ב- CC\BCC 	<ul style="list-style-type: none"> אי הבנות פרשנויות שונות (בפרט במשא ומתן בין-תרבותי) חוסר ברמזים של שפת גוף והבעות פנים נטייה להשערות
הודעות טקסט (ווטסאפ)	<ul style="list-style-type: none"> הזדמנות לשיחות אישיות ("ציאט"), במיוחד בזמן מו"מ צוותי עדכון לגבי מקרים דחופים/ שינויים לא צפויים החלטות מהירות תיאום פעולות/פעילויות חילופים מהירים של מסמכים קבצים/תמונות סימוכין בכתב 	<ul style="list-style-type: none"> מאיץ תהליכים של החלפת מידע אפשרות להודעות קוליות אפשרות לשימוש ברמזים (אימוג'ים) אפשרות ל"פסק זמן" חשיבה לפני שליחת הודעה אפשרות לראות את הנמען "מחובר" ו"לשלוח" "live" 	<ul style="list-style-type: none"> יכולת מינימלית לבנות תהליך של משא ומתן או מערכת יחסים נשארות ראיות/הקלטות אי הבנות חוסר ברמזים של שפת גוף והבעות פנים נדרש זמן לכתוב ולקבל מענה
טלפון	<ul style="list-style-type: none"> שימור וניהול מו"מ עם קשר קיים נטייה למו"מ "חלוקתי" – win-lose הבהרת פרטים, תנאי העסקה ניהול מינימלי של קונפליקטים 	<ul style="list-style-type: none"> יכולת להעביר יותר תוכן בזמן קצר מאשר הודעת טקסט או דואר אלקטרוני מספק רמזים של טון דיבור מצמצם צורך בנסיעות הימנעות מכוונת מרמזים של שפת גוף והבעות פנים 	<ul style="list-style-type: none"> קשה לבנות מערכת יחסים חוסר ברמזים של שפת גוף והבעות פנים פרשנות שגויה של טון דיבור
ועידת-וידאו	<ul style="list-style-type: none"> מו"מ "אינטגרטיבי" שיתופי – "win-win" השיטה המתאימה ביותר לבניית קשרים חדשים ושימור קשר קיים האפשרות הקרובה ביותר למשא ומתן פנים אל פנים 	<ul style="list-style-type: none"> קיצור מרחקים גיאוגרפיים והימנעות מנסיעות רמזים דו-ממדיים של שפת גוף אפשרות חלוקה לחדרים (break-out room), השתקה, סקרים, ציאת פרטי ושיתוף מסך אפשרות להקלטה 	<ul style="list-style-type: none"> אנשים מצטרפים בזמנים שונים פרשנויות שנויות של כוח "המארח" (Host) והרשאות חוסר איזון של וידאו מופעל/כבוי בין משתתפים בעיות טכניות גישה למרחב האישי

אם הניתוח שלעיל לבחירת פלטפורמה יוביל אותנו להחלטה כי ועידת וידאו היא הפלטפורמה הווירטואלית המתאימה ביותר, ישנה הכנה חשובה נוספת שיש לערוך לפני פתיחה של "Teams" או מפגש "זום". ההכנה הספציפית לוועידת וידאו מורכבת משני חלקים: 1) תהליך, 2) מערכת יחסים. לפני שאתאר את ההכנה לשני החלקים, אדון תחילה כיצד מהווה **מבליב** המשא ומתן גורם קריטי ומשפיע בבניית מערכת יחסים במשא ומתן בכלל ובמשא ומתן וירטואלי בפרט.

תהליך המשא ומתן כהזדמנות לבניית מערכת יחסים

במשא ומתן, וירטואלי או פנים אל פנים, אנו ממוקדים לעיתים קרובות בתוצאה של המשא ומתן ומתעלמים מהחשיבות הקריטית של התהליך בדרך לתוצאה. יש לזכור כי בחלק מסוגי המשא ומתן, ובפרט במדינות קולקטיביסטיות כמו יפן, לעיתים התהליך חשוב הרבה יותר מאשר התוצאה העסקית בפועל (Acuff, 2008; Brett, 2007). תהליך המשא ומתן הוא הדרך לבנות מערכות יחסים, והוא יכול לגרום לשיפור או לפגיעה במוניטין של המשתתפים. כמו כן, התהליך שאנו בוחרים לעבור יכול לסייע להשגת התוצאות הטובות ביותר במשא ומתן תוך מקסום האינטרסים שלנו. לפיכך, לתהליך המשא ומתן עצמו יש השפעה פסיכולוגית משמעותית שמביעה את הצדדים להמשיך את המשא ומתן ולהיות יותר מחויבים להגיע להסכם (Bazerman & Neale, 1992). בעולם האמיתי אנו רואים סיטואציות שבהן הצדדים במשא ומתן לא היו מוכנים להסכים להצעה שהוגשה מוקדם מדי בתהליך המשא ומתן, אך קיבלו בדיוק את אותה הצעה לאחר שעות ולעיתים לאחר חודשים של משא ומתן. כאשר אנו משקיעים משאבים, מאמץ וזמן, אנו הופכים מחויבים יותר למשא ומתן עצמו וגם מוכנים יותר להתפשר מכיוון שאנו חשים מושקעים במשא ומתן (Malhotra & Bazerman, 2007). לפיכך, עלינו לזכור שרבים מאיתנו צריכים לעבור את תהליך המשא ומתן בפועל כדי להעריך את התוצאה. לכן כאשר אנו מתכננים לכל משא ומתן, ובפרט למשא ומתן וירטואלי, עלינו להתכונן לא רק לתוצאה הרצויה אלא גם לתהליך היעיל ביותר שנצטרך לעבור בדרך להשגת התוצאה. בחירה של תהליך **נכון** למשא ומתן עשויה להיות המפתח להשגת התוצאה הרצויה לנו, וחשוב מכך – זה מה שעשוי לקבוע אם נצליח לבנות מערכת יחסים ארוכת טווח. כאמור, ועידת וידאו היא הפלטפורמה הקרובה ביותר

שקשה יותר לבנות אמון באופן מקוון (Alsharo, Gregg, & Ramirez, 2017). אם בכל זאת אין אפשרות להיפגש פיזית, ועידת וידאו נחשבת לקרובה ביותר לאינטראקציות של פנים אל פנים ולכן היא האפשרות המועדפת למטרה זו (Naquin & Paulson, 2003). עם זאת, כפי שאפשר להבחין בטבלה 1, המטרות שלנו לעיתים משתנות בשלבים שונים של המשא ומתן, ולכן פלטפורמות אחרות יכולות להתאים יותר. למשל, אם אנו מעדיפים שאף אחד לא יראה את הבעות פנינו ואת שפת הגוף שלנו ושהצד השני לא ישמע את טון הדיבור שלנו – שיחות (ציאט) או דואר אלקטרוני עשויים להיות אידיאליים (Comben, 2020). אם המטרה היא בדיקה מהירה של נוכחות או חילופי מסמכים ונתונים, גם כאן דואר אלקטרוני או הודעת טקסט מהירה יחסכו זמן רב וימנעו צורך מיותר בחילופי דברים של נימוסין או בשיחות חולין (ראו טבלה 1). להלן "ציק ליסט" מהיר הכולל שאלות מנחות שיעזרו לנו לקבוע איזו פלטפורמה היא המתאימה ביותר בהתאם למטרה שלנו.

ציק ליסט לבחירת הפלטפורמה הווירטואלית המתאימה ביותר למשא ומתן

- | | | |
|-----|---|--------------------------|
| 1. | האם המטרה היא בניית קשר חדש או שימור של מערכת יחסים קיימת? | <input type="checkbox"/> |
| 2. | האם יש צורך בחילופים מהירים של מידע ומסמכים? | <input type="checkbox"/> |
| 3. | האם אני מעוניין לחשוף את שפת הגוף, הבעות הפנים וטון הדיבור שלי? | <input type="checkbox"/> |
| 4. | האם אני מעוניין לראות את שפת הגוף, הבעות הפנים וטון הדיבור של הצד השני? | <input type="checkbox"/> |
| 5. | האם סוג המשא ומתן הוא "חלוקתי" וכולל רק נושא אחד שבו צד אחד מרוויח על חשבון האחר או שישנה הזדמנות לפתרון אינטגרטיבי "win-win" שבו אף אחד לא מרוויח על חשבון האחר? | <input type="checkbox"/> |
| 6. | האם אי פעם אפגוש שוב את האדם שמולי? האם יש לצד השני השפעה על המוניטין שלי ולכן רצוי לבנות קשר לטווח ארוך? | <input type="checkbox"/> |
| 7. | האם יש לחץ של זמן? | <input type="checkbox"/> |
| 8. | האם יש סיכוי לאי הבנות במו"מ שעדיף למנוע? | <input type="checkbox"/> |
| 9. | האם אני זקוק לפסק זמן כדי "לחשוב" לפני שאני מעביר מידע/מסר/הודעה? | <input type="checkbox"/> |
| 10. | בהינתן התשובות לשאלות 1-9, האם עליי לשלב כמה פלטפורמות במקביל? האם רצוי לחלק מו"מ זה לכמה מפגשים שונים ולהשתמש בפלטפורמות שונות למטרות השונות? | <input type="checkbox"/> |

למשא ומתן פנים אל פנים, והפלטפורמה המתאימה ביותר מבין ארבעת הסוגים לבנייה של מערכת יחסים (Naquin & Paulson, 2003). להלן אציע דרכים להתכונן הן לתהליך משא ומתן יעיל והן לתהליך בניית מערכת יחסים במשא ומתן המתקיים בוועידת וידאו.

הכנה וניהול של משא ומתן בוועידת וידאו – Video-Conferencing

1) הכנת ה"תהליך" של משא ומתן בוועידת וידאו

משא ומתן בוועידת וידאו דורש ניהול משא ומתן על התהליך עצמו, לפני שאנו מתחילים במשא ומתן בפועל. חשוב לקבוע מבעוד מועד מתי תתקיים הפגישה, מי ישלח את ההזמנה לפגישה, כמה זמן תימשך הפגישה, מי יהיה ה"מארח" (Host), מי יקבל הרשאות של "מארח שותף" (Co-host) וכן הלאה. זכרו כי אלו החלטות אסטרטגיות, מכיוון שהן מעניקות כוח לאחד או יותר מהצדדים. הדבר דומה להחלטה אסטרטגית שאנו מקבלים לגבי המיקום הפיזי של המשא ומתן, החלטה הקובעת אם מדובר ב"משחק ביתי" או ב"משחק חוץ" (Brown & Baer, 2011). על הצדדים לבחור תוכנה לוועידת וידאו ולוודא כי כל המשתתפים מכירים את הפלטפורמה ואת הפונקציות שלה. חלק מהתוכנות, למשל זום, מאפשרות חלוקה לחדרים, שיחות פרטיות וציאט, סקרים, שיתוף מסך ושימוש במסך רקע. פונקציות אלו יכולות להשפיע על המשא ומתן, בפרט אם מדובר במשא ומתן צוותי. למשל, בזום, בניגוד לעולם האמיתי, איננו יכולים לעבור לרגע לצד אחד של החדר או ליצור קשר עין רק עם חבר אחד בצוות המשא ומתן. המשא ומתן הפנימי בתוך הצוות (Intra-negotiation) צריך להתקיים לפני המשא ומתן העיקרי שבין הצדדים או במהלך פסק זמן שנלקח לשם כך. לחלופין, אפשר לתכנן מראש חלוקה לחדרים למטרת המוימ הפנימי. חשוב שהשותפים למשא ומתן יסכימו מראש לחלוקת חדרים במהלך המשא ומתן כדי למנוע פרשנות של חוסר כבוד. שיחות ציאת פרטיות במהלך המשא ומתן מסוכנות מכיוון שהן מסיחות את תשומת הלב ועלולות להפריע לבניית האמון (Krishnan et al., 2014).

יש לקבל החלטות בנוגע לזהות המשתתפים ולשלוח הזמנות לגורמים הרלוונטיים. כמו במשא ומתן המתנהל פנים אל פנים, גם כאן תמיד חשוב לוודא שאנו יודעים מהו מעמדם ותפקידם הפורמלי של המשתתפים, וחשוב מכך, מהו כוח קבלת ההחלטות שלהם. אנו לא מעוניינים בכניסה למשא ומתן ולווייתורים עם שותף או נציג למשא ומתן שאין לו סמכות לחתום על ההסכם (Rubin & Sander, 1988). מאזן הכוחות חשוב במשא ומתן, ובפרט במשא ומתן בין-תרבותי. למשל, אם ממדינות מסוימות (כמו רוסיה או דרום קוריאה) המנכ"ל יגיע לשולחן המשא ומתן, ואילו הצד השני לא ישלח את המנכ"ל שלו, הדבר עלול להתפרש כצעד לא מכבד ולסכן את המשא ומתן כולו. חשוב לקחת בחשבון את הכוח ההיררכי במשא ומתן ולקבל החלטות אסטרטגיות בנוגע לגורמים הרלוונטיים שצריכים להיות נוכחים בפגישה גם כשהיא מתנהלת בזום. כדאי לבדוק לפני המשא ומתן את ההעדפות האישיות, הניסיון המקצועי והמומחיות של חברי הצוות. הידע הזה יעזור הן בפתיחה של שיחת חולין, כגון דיון בזיכה האחרונה של קבוצת כדורסל או הצגה חדשה שאנו יודעים שהצד השני מתעניין בה, והן בזיהוי של טקטיקות אסטרטגיות שהצד השני משתמש בזמן המשא ומתן כמו בניית קואליציות או קביעת עוגן קיצוני. שיחות החולין חשובות עוד יותר במשא ומתן מקוון כדי לבנות את הקשר או לטובת שימור קשרים קיימים (ארחיב בנושא זה בחלק השני של פרק זה).

ההכנה לפגישת ועידה וירטואליות צריכה לכלול גם החלטה לגבי תיעוד או הקלטה של הפגישות. תמיד עדיף להניח שהפגישה מוקלטת ולהיות זהירים במה שמשתתפים ובמה שדנים. יש להסכים על כללים ברורים בנוגע למצלמה פועלת או כבויה. קשה מאוד לבנות אמון וללמוד זה על זה כאשר המצלמות כבויות. עם זאת, אם יש דרישה להפעיל מצלמה, נצטרך להתכונן ל"סידור" החדר (משרד ביתי או עבודה) או לבחור רקע וירטואלי מתאים. בפגישות רשמיות ובמשא ומתן רשמי עלינו לזכור כי הפגישה אומנם מקוונת, אך עדיין זוהי פגישה מקצועית ויש להתייחס אליה בהתאם. למשל, אני מנחה את לקוחותי לשקול תמיד את מידת הפורמליות של הפגישה וללבוש חליפות או לבוש רשמי לראיונות עבודה או לפגישות עבודה רשמיות, אפילו אם הם מתקיימים בזום. בנוסף, כאשר תלמידיי מקיימים פגישות או מציגים בפניי משקיעים פוטנציאליים, אני ממליצה להם לעמוד ולא לשבת, לסדר את המצלמה ואת התאורה בהתאם, ולהכין מצגת רשמית

כאילו שהם עומדים על הבמה. גם בזום המשתתפים בפגישה יכולים לחוש את האנרגיה שבצד השני, את תנועות הידיים ואת שפת הנוף (Bailenson, 2021). אכן מדובר בדו-ממד ולא בתלת-ממד, אך אנו עדיין מסוגלים לתקשר רמזים רבים באמצעות דו-ממד. לכן הצדדים צריכים להסכים על מידת הרשמיות של הפגישה, כולל קוד לבוש, פורמט המצגות, והשפה שתשמש במשא ומתן ובחומר הנלווה. ההכנה הטכנית חשובה לא פחות. על כל המשתתפים לאשר שיש להם ניבויים נדרשים, כולל מוקד תמיכה במקרה הצורך. אם מדובר במשא ומתן בין-תרבותי, יש לשים לב ולהתכונן להבדלי זמן, טקסים תרבותיים, תרגומים ומתרגמים, וגורמים בין-תרבותיים אחרים הנוגעים לתהליך קבלת ההחלטות ולמגבלות משפטיות, במיוחד בהקשר של התנהלות והתחייבות באופן מקוון (Acuff, 2008).

מאמר חדש של בלינסון (Bailenson, 2021) מדווח על תשישות מקוונת ("Zoom fatigue") שמשפיעה גם על המסרים והניתוח שהמוח שלנו עושה ולכן עלולה להשפיע גם על מו"מ מקוון. בלינסון מתאר ארבע סיבות לתשישות המקוונת: 1) קרבה לפנים וקשר עין מרובה, 2) העמסה קוגניטיבית, 3) הערכה מוגברת של עצמנו מרוב התבוננות בעצמנו על המסך, 4) מגבלות תזוזה בזמן המפגש. בלינסון מראה שיש הבדל משמעותי בגודל הפנים של המשתתפים בזום וקשר העין שלנו עם המשתתפים לעומת העולם האמיתי. במסגרת מו"מ, התחושה שמתבוננים בנו כל כך הרבה אנשים בו-זמנית עלולה להיות חוויה מלחיצה ולא טבעית ואף עלולה להרגיש כחדירה למרחב הפרטי שלנו. לכן הכנה למו"מ המקוון מומלץ למקם את המצלמה בצורה כזו שהפנים יתאמו לגודלם האמיתי של אנשים הנפגשים פנים אל פנים. לפי המחקר הקלאסי של Hall (1966), המרחק הטבעי הוא 60 ס"מ לקשר לא אינטימי. בנוסף, בלינסון מציין שלא טבעי עבורנו להביט בעצמנו במהלך הפגישה, דבר הגורם לביקורת עצמית גבוהה ואף לתחושה עצמית שלילית. לכן גם במו"מ בזום מומלץ לבחור באפשרות שבה אנו לא כלולים במסך, או שלפחות לא נוכל להתבונן בעצמנו במהלך רוב הפגישה. השינוי הזה יעזור גם להתרכז במסרים של המשתתפים וגם בקריאת שפת הגוף של אחרים במקום במיקוד והערכה או בביקורת עצמית. לבסוף, הישיבה וההתבוננות במסך המחשב מעייפת את העיניים שלנו ומגבילה את יכולתנו לקום ולהסתובב. לכן בלינסון ממליץ ליצור סביבה שבה נוכל לקום ולהסתובב מדי פעם ואף לכבות את הווידאו כדי להימנע מהתשה פיזית.

בתום המשא ומתן המקוון מומלץ להקדיש זמן למשוב או לפגישת סיכום קצרה. במהלך פגישת הסיכום המשתתפים ידונו במה הוסכם, יעילות התהליך בוועידת וידאו, האתגרים, מהם "הצעדים הבאים", ומהן פגישות ההמשך (כולל איך ואיפה יתנהלו). בדרך כלל רצוי שמשתתף אחד ישלח סיכום של הפגישה או הסכם המשא ומתן במייל, ויאפשר לשאר המשתתפים לעשות שינויים בהתאם לצורך. אם חברי הצוות דוברים שפות שונות, חשוב להגיש את המסמכים בכל השפות המדוברות ולתרגם שוב לאנגלית כדי לוודא שהכול הובן כהלכה ושום סוגיה או הסכמה "לא אבדה בתרגום". חשוב לזכור שבועידת וידאו אנחנו מאבדים הרבה מידע ורמזים לא מילוליים, ומשוב זה חשוב עוד יותר.

להלן רשימת "צ'ק ליסט" מהירה הכוללת שאלות מנחות להכנת תהליך יעיל בוועידת וידאו.

צ'ק ליסט להכנת תהליך יעיל למשא ומתן בוועידת וידאו

<input type="checkbox"/>	1. נהלו משא ומתן על תהליך המשא ומתן הווירטואלי לנבי הפגישות הבאות והעתידיות.
<input type="checkbox"/>	2. משתתפים: הבהירו היטב מי מצטרף לפגישות, סטטוס המשתתפים, יכולת קבלת ההחלטות שלהם, הכוח הרשמי והלא רשמי.
<input type="checkbox"/>	3. כוח: קבלו החלטה מי יהיה ה"מארח" (Host), מי יקבל הרשאות של "מארח שותף" (CoHost) – החלטות אלו קשורות ל"כוח" במשא ומתן.
<input type="checkbox"/>	4. פונקציות התוכנה: התכוננו למגבלות אחרות של פונקציות הפלטפורמה, כולל השאלה אם הקלטת הפגישה מותרת (הפרדת חדרים, שיתוף מסך, שיחות צ'אט פרטיות).
<input type="checkbox"/>	5. הפסקות זמנים למנוע תשישות מקוונת: הגדרת ציפיות לזמן הפגישה, הפסקות, הפסקות אוכל ופסקי זמן.
<input type="checkbox"/>	6. מצלמות: קבעו כללים ברורים לנבי איחורים, הפעלה/כיבוי של מצלמת הווידאו, פגישה סגורה או פתוחה.
<input type="checkbox"/>	7. הכנה טכנית: וידאו, סאונד, מצגות, ניבוי, רקע וירטואלי, מוקד תמיכה (helpdesk), יכולת לשלב את פלטפורמת ועידת הווידאו עם פלטפורמות וירטואליות אחרות.
<input type="checkbox"/>	8. מידת הפורמליות של הפגישה: קוד לבוש, טון דיבור, מצגות, עמידה/ישיבה.
<input type="checkbox"/>	9. תהליך עתידי: פגישות עתידיות, הצעדים הבאים, פגישת סיכום, יעדים ברורים.

2) בניית מערכת יחסים וניהול רגשות במשא ומתן בוועידת וידאו

כאמור, כאשר הצדדים השונים למשא ומתן נפגשים לראשונה באופן מקוון, קשה מאוד לבנות מערכות יחסים וקשרי אמון (Alsharo et al., 2017). לכן חשוב מאוד להקדיש זמן בתחילת המפגש של ועידת הווידאו להצגה של הצדדים ולשיחת חולין. גם כשמדובר בקשר קיים, חשוב להקדיש זמן לאסטרטגיות של שימור היחסים הקיימים. פגישות קפה וארוחת צהריים הן הזדמנות נפלאה לעשות זאת. בתקופה של מגפת הקורונה, שבה לא התאפשרו מפגשים חברתיים ואינטראקציה, חלק מלקוחותיי בתעשיית הבנקאות ההולנדית מצאו דרכים יצירתיות ליהנות מהפסקות קפה משותפות יחד. הם שלחו לבתיים של עובדיהם מכונות קפה וספלים עם לוגו של החברה, וקבעו הפסקות קפה יומיות מקוונות שבהן כולם מצפים לשתות קפה יחד באופן מקוון. חברות אחרות, כאן בתעשיית ההיי-טק הישראלית, מזמינות ארוחות צהריים שיגיעו לבתי העובדים בו-זמנית, כך שכל המשתתפים יוכלו ליהנות מהפסקת צהריים משותפת וחלקם אף עם מצלמות פתוחות. הפסקות חברתיות ומחוות כאלו עוזרות לטפח קשרים מקוונים ומסייעות לשמר את התרבות הארגונית ואת החברויות הקיימות במקום העבודה (Dotan, 2009). במשא ומתן עשויים מחוות כאלו ליצור אמון ולהקל על שיתוף הפעולה ובניית הקשר (Alsharo et al., 2017).

עוד נושאים שחשוב להתכונן אליהם במשא ומתן וירטואלי נוגעים לטיפול ברגשות ולתהליך שיעברו השותפים במקרה שיתעוררו קונפליקטים. כאמור, חלק ניכר מהמחקר תומך בנטייה הקיימת לאי הבנות ובקושי בבניית אמון באופן וירטואלי (Morris et al., 2002). לכן חשוב מאוד להתכונן לחלק הרגשי של המשא ומתן. מומלץ להגדיר מראש איך הצדדים יתמודדו עם רגשות שליליים ולהסכים על דרך לפתרון קונפליקטים. יתרה מזאת, תמיד מומלץ לשאול שאלות ולא להניח הנחות שאינן מבוססות, כדי להימנע ממסקנות לא מדויקות או מהסלמה של רגשות שליליים. אם מתעוררים רגשות שליליים חזקים במשא ומתן הווירטואלי, ישנן כמה מסגרות לניהול רגשות שניתן להשתמש בהן, כמו מודל "עקרונות הליבה" של פישר ושיפירו (Core Concerns Model, 2005), וההצעות של מלהוטרה וברמן לניהול רגשות שליליים חזקים במשא ומתן (Malhotra & Bazerman, 2007). מודל "עקרונות הליבה" מבוסס על הרעיון שמעבר לאינטרסים המוחשיים יש לכולנו חמישה עקרונות או צרכים אנושיים בסיסיים החשובים לרובנו במשא ומתן, לפעמים אף יותר מהאינטרסים עצמם. חמשת עקרונות הליבה כוללים:

1) הערכה, 2) השתייכות, 3) אוטונומיה, 4) מעמד, 5) תפקיד. הצורך להערכה נענה כאשר הצד השני מכיר במחשבות, ברגשות ובפעולות שלנו ונותן לנו תחושה של הוקרה. הצורך להשתייכות נענה כאשר מתייחסים אלינו כקולגות ואנו לא מודרים מפגישות, מאירועים ואפילו מחילופי דואר אלקטרוני. עקרון האוטונומיה נענה כאשר אחרים מכבדים את החופש שלנו לחשוב ולהאמין במה שנבחר, לקבל החלטות ולבצע אותן בהתאם לבחירתנו ללא כפייה של התהליך או הדרך. הצורך למעמד נענה כאשר אנו מקבלים הכרה מלאה בעמדתנו בארגון או במשא ומתן ושסמכותנו אינה מעורערת. לבסוף, עקרון הליבה של התפקיד נענה כאשר אחרים מכבדים את תפקידנו, את גבולותינו ואת האחריות הנובעת ממנו.

לפי המודל, חשוב לרובנו שלפחות חלק מהעקרונות הללו יכובדו על ידי אחרים במשא ומתן, ואם לוקחים זאת מאיתנו אנו עלולים לחוות רגשות שליליים. רוב הסיבות לקונפליקטים ולאי הבנות במישור האישי והמקצועי נובעים מחוסר יחס או פגיעה בעקרונות הליבה הללו. פישר ושיפירו טוענים שצורת ההתייחסות לעקרונות הליבה יכולה אפילו ליצור או לשבור משא ומתן (Fisher & Shapiro, 2005). לפיכך, במשא ומתן וירטואלי, שבו יש סבירות גבוהה יותר לקונפליקטים, עלינו להתמקד בהבנת עקרון הליבה המרכזי שנפגע במקום להתמקד ברגש עצמו. אם אנו מבחינים שהשותף שלנו למשא ומתן הופך לאמוציונלי מאוד במהלך המשא ומתן, אנו יכולים להשתמש במודל כדי לבדוק אם פגענו באחד או יותר מהעקרונות ולחשוב כיצד לתקן את המצב. את הניתוח יש לבצע הן לפני המשא ומתן והן לאחריו. רצוי ואפשר להשתמש במודל גם לניתוח ולניהול הרגשות שלנו, בדומה לניתוח הצד השני. דוגמאות לשאלות שאנו יכולים לשאול כדי להתכונן למשא ומתן שעלול להיות רגשי: מה יכול "להצית" אותי? איזה מחמשת העקרונות עשוי להיות החשוב ביותר לצד השני? מה אעשה אם הצד השני לא יכבד את מעמדי? איך אוכל לתת לצד השני תחושה של אוטונומיה בתהליך המשא ומתן? דוגמאות לשאלות שאנו יכולים לשאול לאחר המשא ומתן: מה גרם לי לאבד שליטה? מה הכעיס את הצד השני? האם נפלתי להסלמה רגשית? כיצד הייתי רוצה להרגיש?

לרובנו קל יחסית לנהל משא ומתן כשאנו רגועים ורציונליים, אך קשה מאוד לעשות זאת כאשר אנו או הצד השני מאבדים שליטה, במיוחד אם אנחנו לא נמצאים פיזית זה מול זה (Fisher & Shapiro, 2005). באופן כללי, כאשר מתעוררים רגשות חזקים מאוד ואחד הצדדים משתמש באסטרטגיות

סיכום

משא ומתן הוא תהליך מורכב שמתחיל הרבה לפני האינטראקציה עצמה ודורש הכנה מעמיקה ומבוססת. בעולם הגלובלי והווירטואלי של ימינו ובדרישות השוק והדרישות האישיים המשתנות במהירות, חשוב עוד יותר להתכונן ולתכנן את המשא ומתן המקוון. כפי שניסח זאת בנג'מין פרנקלין: "על ידי אי הכנה, אתה מתכונן להיכשל". היום, הידע והיכולת להתכונן למשא ומתן וירטואלי יכול להיות היתרון היחסי של מנהלי משא ומתן בעולם המקוון.

במאמר הזה הצגתי את החשיבות של הכנה ראשונית הכוללת בחירה נכונה של פלטפורמה וירטואלית המתאימה למטרת המשא ומתן. עוד הסברתי את חשיבות ההכנה והיישום של תהליך משא ומתן יעיל, המאפשר לנו לא רק למקסם את האינטרסים האישיים שלנו, אלא גם למקסם את הפוטנציאל לבניית שותפויות ומערכות יחסים גלובליות וארוכות טווח. טענתי כי בעיקר בפלטפורמות של ועידת וידאו, חשוב לנהל משא ומתן על התהליך שעוברים הצדדים לפני שמתחילים במשא ומתן עצמו. תהליך הקדם משא ומתן יעזור בהשגת פתרונות אינטגרטיביים שיתופיים יותר של win-win, ואף יקל על בניית האמון. לבסוף, מכיוון שבמשא ומתן מקוון ישנה שכיחות גבוהה של אי הבנות, חשוב לתכנן תהליך של בניית מערכת יחסים הכוללת ניהול רגשות כדי להצליח לנהל משא ומתן וירטואלי אפקטיבי לטווח ארוך.

hdotan@tauex.tau.ac.il

ד"ר הילה דותן

הרסניות הכוללות אינדיבידואלים, שקרים ומתן אולטימטום, הדבר אמור להדליק "נורה אדומה" עבורנו. מומלץ לקחת פסק זמן או "אסטרטגיית יציאה" כדי לאפשר לצדדים להירגע, לתכנן מחדש את האסטרטגיה, ולהיפגש שוב כאשר כולם מסוגלים לתת יחס מכבד ולהמשיך בפתרון בעיות רציונלי בתהליך המשא ומתן. לבסוף, כפי שצוין מעלה, לאנשים רבים קשה להישאר מקוונים לכמה שעות, והתשישות המקוונת עלולה להביא לרגשות שליליים מיותרים ולאובדן סבלנות שאולי אינו קשור למשא ומתן עצמו (Bailenson, 2021). בנוסף, מיילים המתקבלים בזמן המשא ומתן ואפליקציות פתוחות (במיוחד של מדיה חברתית) יכולים להסיח את דעת המשתתפים (Krishnan et al., 2015). לכן קביעת לוח זמנים הולם לפגישות היא חשובה גם לחלק של בניית היחסים בתהליך.

להלן סיכום של הדיון לעיל ב"צ'ק ליסט" להכנה של תהליך בניית מערכת יחסים בוועידת וידאו:

צ'ק ליסט לבניית מערכת יחסים ולניהול רגשות בוועידת וידאו

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. מחקר מקדים לשיחות חולין: חקרו נתונים אישיים ומקצועיים של המשתתפים בפגישה. מי הם? מהו תפקידם/מעמדם? תחביבים? משרות עבר? מומחיות במו"מ? העדפות אוכל? |
| <input type="checkbox"/> | 2. משא ומתן גלובלי: מאיזו תרבות/מדינה מגיעים המשתתפים? מהם הטקסים ומנהגי האירוח המקובלים במדינה זו? איך מתקבלות החלטות במו"מ במדינה זו? |
| <input type="checkbox"/> | 3. ניהול רגשות:
i. איזה עקרון ליבה יכול להיות חשוב לצד השני? מה יכול להרגיז אותם? כיצד אוכל להרגיע אותם אם יתעוררו רגשות חזקים?
ii. כיצד אני רוצה להרגיש במשא ומתן הזה? מה יכול "להצית" אותי? מה אני יכול/ה לעשות כדי להחזיר לעצמי את השליטה? |
| <input type="checkbox"/> | 4. מחוות לבניית מערכת יחסים אוכל להשתמש (למשל הפסקות קפה מתוכננות)? האם אוכל להעלות הצעה לבניית תהליך למו"מ שיתופי של win-win? |
| <input type="checkbox"/> | 5. אסטרטגיית יציאה: תכננו מראש "פסק זמן" או אסטרטגיית יציאה, בפרט כאשר מתעוררים רגשות חזקים או מתחיל שימוש באסטרטגיית משא ומתן הרסניות. |
| <input type="checkbox"/> | 6. זמנים: תכננו וקביעה של זמנים סבירים ופגישות לבניית מערכת היחסים והימנעות מ"התשה מקוונת". |
| <input type="checkbox"/> | 7. הימנעו מהנחות והסלמה. היו סבלניים ונסו להימנע מהסלמה של רגשות שליליים וקונפליקטים. |

- Acuff, F.L. (2008). *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*. AMACOM: New York, NY.
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54, 479-490.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-179.
- Bazerman M.H., & Neale, M.A. (1992). *Negotiating Rationally*. The Free Press: New York, NY.
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1).
- Brett, J.M. (2007). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes and Make Decisions across Cultural Boundaries*. Jossey-Bass: San Francisco: CA.
- Brown, G., & Baer, M. (2011). Location in negotiation: Is there a home field advantage?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 190-200.
- Comben, L. (2020, June). *The ultimate guide to virtual negotiations*. eLearning Industry.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Eisenkraft, N. (2010). The objective value of subjective value: A multi-round negotiation study. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 690-709.
- Dotan, H. (2009). Workplace friendships: Formation and consequences for managerial effectiveness. *Academy of Management Proceedings*, (1), 1-6.
- Drolet, A. L., & Morris, M. W. (2000). Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(1), 26-50.
- Fisher, R., & Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. New York: The Penguin Group.
- Krishnan, A., Kurtzberg, T. R., & Naquin, C. E. (2014). The curse of the smartphone: Electronic multitasking in negotiations. *Negotiation Journal*, 30(2), 191-208.
- Lewicki, R. J., & Polin, B. (2013). The role of trust in negotiation processes. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of advances in trust research* (pp. 29-56). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Malhotra, D. & Bazerman, M. (2007). *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Bantam Dell: New York, NY, pp. 257-280.
- Morris, M., Nadler, J., Kurtzberg, T., & Thompson, L. (2002). Schmooze or lose: Social friction and lubrication in e-mail negotiations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(1), 89-100.
- Naquin, C. E., & Paulson, G. D. (2003). Online bargaining and interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 113-120
- O'Neill, T. A., Hancock, S. E., Zivkov, K., Larson, N. L., & Law, S. J. (2016). Team decision making

in virtual and face-to-face environments. *Group Decision and Negotiation*, 25(5), 995–1020.

Rubin, J., & Sander, F. (1988). When Should We Use Agents? Direct vs. Representative Negotiation. *Negotiation Journal*, 4, 395–401.

Stuhlmacher, A. F., & Citera, M. (2005). Hostile behavior and profit in virtual negotiation: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 20, 69–93.

Thompson, L. (2020, March 23). 5 practical ways to ace a virtual negotiation. *Fast company*.