

נכתב  
במיוחד עבור  
גרפיקאים  
ומעצבים



# ל-כוח

עבודה מול לקוחות - מדריך יישומי

נעמה הנקין

פרק ד' –  
 שלב רביעי:  
 ניהול  
 משא ומתן

גם אתם כאנשי  
 מקצוע מנהלים  
 באופן שוטף  
 משאים ומתנים  
 עם הלקוחות  
 שלכם, גם אם  
 אינכם מודעים  
 לכך.

לא רק ראשי מדינות מנהלים משא ומתן. גם אתם כאנשי מקצוע מנהלים באופן שוטף משאים ומתנים עם הלקוחות שלכם, גם אם אינכם מודעים לכך.

על פי ויקיפדיה, משא ומתן הוא כל תקשורת שהמטרה שלה היא לשכנע או להשפיע על הזולת.

הכניסה למשא ומתן עם לקוח מתרחשת ברגע שבו אתם או הלקוח 'זורקים' לזירה כעמדת פתיחה תנאי, בקשה או דרישה. האופן שבו מתבצעת התקשורת ביניכם עד לקבלת ההחלטה, מוגדר כמשא ומתן.

למשא ומתן ישנן שלוש תוצאות אפשריות:

1. LOSE-LOSE: שני הצדדים מפסידים.
2. WIN-LOSE: צד אחד מנצח וצד אחד מפסיד.
3. WIN-WIN: שני הצדדים מנצחים, או ליתר דיוק הצדדים מצליחים להגיע לפשרה המקובלת על שניהם ואשר לשניהם יש ממנה רווח והפסד במידה שווה.

ניהול משא ומתן דורש ידע, מיומנות, ביטחון וניסיון. אם אין לכם עדיין את ארבעת הכישורים הללו, סביר להניח שבדרך-כלל אתם מוצאים את עצמכם מסיימים משאים ומתנים עם לקוחותיכם בתוצאה של WIN-LOSE, כאשר אתם בצד המפסיד.

רוצים דוגמה? בבקשה.

את מעצבת גרפית ואם לשלושה קטנטנים. את נוהגת לעבוד בכל יום עד שעה 13:30, ואז פורץ הביתה עדר של ילדים רעבים שדורשים ארוחת צהריים ותשומת לב אמהית.

השעה כעת 13:00. הטלפון מצלצל ועל הקו אחד מלקוחותיי הקבועים.  
**הלקוח:** שלום, זה דני מחברת השליחויות 'שלח לחמך'. שמעי, אני צריך שתעשי לי פלאייר להיום.

**את:** זה דחוף? אין אפשרות לדחות להערב או מחר? (טעות מס' 1)  
**הלקוח:** כן, זה מאוד דחוף, האמת שאני צריך את זה ממש מעכשיו לעכשיו, זה מוכרח להיות מוכן לי תוך שעה-שעתיים.

**את:** הבעיה היא ש...הילדים שלי מגיעים הביתה ב13:30... וזה פשוט יהיה לי קצת קשה לעבוד ככה... (טעות מס' 2)

**הלקוח:** תקשיבי, אין לי אפשרות לדחות את זה, זה ממש דחוף, אני סומך עלייך שתסתדרי, עד עכשיו היה ממש אחלה לעבוד איתך.

**את:** טוב... אני אנסה לעשות מה שאצליח... (טעות מס' 3)  
**הלקוח:** מצויין. אז סגרנו, כן? תוך שעה זה אצלי במייל, כן? יאללה, ביי. הצליל המונוטוני של ניתוק השיחה מחזיר אותך לחיים, ואת ניגשת בדכדוך לעבודה.

הבה ננתח את המשא ומתן שהתרחש זה עתה:

**הלקוח** פותח את המשא ומתן - הוא דורש פלאייר להיום.  
**המעצבת** - מקבלת כעובדה את מסגרת התנאי של הלקוח, מנסה לשפר עמדות בתוך המסגרת המצומצמת-מאוד הזאת, תוך שהיא עונה בשאלה ובכך מותירה את כוחה של התשובה בידיו של הלקוח.  
**הלקוח** - משתמש במניפולציה על מנת לחזק את דרישתו המקורית, וללחוץ באמצעות השימוש בביטויים "דחוף", "חייב", "מוכרח".  
 המעצבת - יורדת לעמדת חולשה ומנסה 'להתחנן' בפני הלקוח תוך פריסת חולשותיה בפניו (מצב משפחתי אישי, קושי להתמודד עם לחץ).

**הלקוח** - מנצל את עמדת החולשה של המעצבת על מנת לעלות לעמדת כוח, ומפעיל מניפולציה נוספת כשהוא רומז ש"עד עכשיו היה ממש אחלה לעבוד איתך" (אבל אולי אחליט לא לעבוד איתך יותר להבא...).

**המעצבת** - נכנעת. המשא ומתן מסתיים.

כיצד ניתן היה לנהל את המשא ומתן הזה אחרת, ולהגיע לתוצאה שונה?

על כך נלמד בפרק זה.

## על משחק מיקוח לפי תורת המשחקים

תורת המשחקים היא ענף מתמטי שהתפרסם מאוד בשנים האחרונות, (בין היתר בזכות זכיית אחד ממפתחיה הישראלים, פרופ' ישראל אומן, בפרס נובל).

לפי תורת המשחקים, כל סיטואציה המחייבת קבלת החלטה הינה משחק, וכל אחד מהצדדים או בעלי העמדה בסיטואציה הינו שחקן. תורת המשחקים מנתחת את האופן שבו מתקבלות החלטות בסיטואציה בה לכל אחד מהשחקנים אינטרס המנוגד לשחקן או לשחקנים האחרים, ומנסה לנבא בשיטות מתמטיות את האופן בו יתקבלו ההחלטות, וכיצד ישפיע צעד כזה או אחר של כל שחקן במשחק, על צעדיהם של השחקנים האחרים ועל קבלת ההחלטה הסופית.

'משחק מיקוח' הינו מושג בתורת המשחקים. משחק מיקוח הינו מצב בו שני שחקנים מנהלים משא ומתן ביניהם, בנוגע לאופן חלוקה של אובייקט מסויים (כאשר האובייקט יכול להיות מעמד, כסף, זמן ועוד). נקודת המוצא במשחק מיקוח היא ששני הצדדים מעדיפים להגיע להכרעה של win-win, אך לצד זאת כל אחד מהצדדים מעדיף שההכרעה תשרת באופן מקסימאלי את צרכיו. לכל אחד מאופני ההכרעה ישנה תוצאה חיובית, שלילית או מעורבת (גם חיובית וגם שלילית) על השחקנים המשתתפים במשחק.

דוגמה קלאסית וקלה להבנה למשחק מיקוח, היא סיטואציה של משא ומתן על מכירת דירה. הן המוכר והן הקונה הפוטנציאלי מעדיפים להגיע להכרעה בה החוזה נחתם והדירה נמכרת לקונה. אלא שלכל אחד מהצדדים-השחקנים ישנו צורך (אינטרס) מנוגד: המוכר מעדיף למכור את הדירה במחיר גבוה ככל הניתן, ואילו הקונה מעדיף לרכוש את הדירה במחיר נמוך ככל הניתן. אופן ניהול משחק המיקוח הוא שיקבע האם תוצאת המשחק תהיה:

1. חתימת החוזה תוך נטיה לטובתו של המוכר (WIN-LOSE)
2. חתימת החוזה תוך נטיה לטובתו של הקונה (WIN-LOSE)
3. חתימת החוזה תוך פשרה מלאה ומאוזנת בין הצדדים (WIN-WIN)
4. או ביטול החוזה (LOSE-LOSE)

אם נתעמק בכל אחת מארבע התוצאות נבין, שלכל אחד מהצדדים ישנה רק אפשרות אחת מתוך ארבע להיות המנצח הבלעדי במשחק.

בכל אחת מ-3 האפשרויות האחרות הוא או המפסיד במשחק, או שותף שווה בניצחון תוך תשלום מחיר (קל או כבד).

כיצד נאמץ את עקרונות משחק המיקוח ונשפר באמצעותם את עמדתנו בניהול משא ומתן עם לקוח?

ראשית, עצם ההבנה שמדובר במשחק, משפרת את עמדתנו. כשאנו מתייחסים לסיטואציה של משא ומתן בכובד ראש רב מדי, אנו נכנסים אליו מראש בעמדה של חולשה (ועל כך נרחיב בהמשך).

לעומת זאת, התייחסות 'ספורטיבית' וקלילה במידת האפשר למשא ומתן תאפשר לנו להתנהל בתוכו בקור-רוח וללא אימפולסיביות, ממש כפי שאנחנו מסוגלים לנהוג כשאנחנו משחקים עם ילדינו במשחק קופסה.

שנית, הבה ונלמד את עקרונות משחק המיקוח תוך התבוננות בסיטואציה קיצונית מעט, אך כזו שניתן ללמוד ממנה רבות:

ראובן ושמעון<sup>1</sup>, שני אנשים זרים זה לזה שמעולם לא נפגשו לפני-כן, מוכנסים לחדר סגור.

במרכז החדר עומדת תיבת אוצר נעולה.

מנהל משחק מודיע לראובן ולשמעון כי התיבה הנעולה מכילה בתוכה 100,000 שקלים במזומן.

"המפתח לתיבה יימסר לכם," כך לדברי מנהל המשחק, "אך ורק אם תצליחו להגיע להסכמה על אופן חלוקת הכסף ביניכם. אה, ואל תשכחו כמובן, השעון מתקתק. עליכם להגיע להסכמה בתוך שעה".

שמעון שומע את הדברים ומחייך מאוזן עד אוזן. אין יותר קל מזה. הוא פונה אל ראובן ואומר לו "שמע, הבה נחלק את הכסף בינינו שווה בשווה: 50,000 ₪ לי, 50,000 ₪ לך ונסגור את העניין לשביעות רצון שני הצדדים".

אלא שראובן מחזיר לשמעון גיחוך לעגני, ואומר לו באדישות: "לא ולא. 90,000 ₪ לי ו-10,000 ₪ בלבד לך, או שאני יוצא מהחדר ואין מפתח לתיבה".

שמעון נאלם דום. הוא מבין את עומקה של המזימה שרקח ראובן, אך חש חסר אונים אל מולה. הוא מרגיש שכל האפשרויות נחסמו בפניו ואין באפשרותו לזוז צעד אחד נוסף ימינה או שמאלה. בייאוש הוא מתיישב

1 זהו עיבוד לסיפור המקורי אודות ראובן ושמעון, שהתפרסם במדורו של מיקי לוי במוסף כלכלה של העיתון מקור ראשון.

על רצפת החדר לצד התיבה, וממתין בציפיה, שמא ראובן יתחרט. התיבה הנעולה המכילה סכום כסף כה גדול מסחררת את ראשו וגורמת לו להגיר נחלי זיעה. הוא יודע שבפניו הזדמנות שאסור לו להחמיץ.

ראובן לעומתו נראה קריר ורגוע, הוא אדיש לחלוטין לתיבה ואינו מעיף בה ולו מבט קצר.

שמעון בוהה בשעון המתקתק על הקיר. נותרו רק עוד 5 דקות לסיום המשחק, ולא נראה שראובן נסוג מעמדתו ולו במילימטר. מתוך תחושת לחץ עצום, ניגש שמעון לראובן כשדמעות בעיניו, ומודיע לו כי הוא נכון לקבל את תנאיו.

באותו רגע נפתחת דלת החדר, מנהל המשחק נכנס פנימה ומפתח בידו. התיבה נפתחת. 90 חבילות של שטרות המכילות 10 שטרות של 100 ₪ כל אחת, נמסרות לראובן. 10 חבילות בלבד נמסרות לשמעון. ראובן יוצא את החדר בחיוך מנצח. שמעון מדדה החוצה בפנים חפיוות.

אני מניחה כי מסקנות הסיפור כבר ברורות לכם, אך ליתר ביטחון נסכם אותן.

שמעון שגה בניהול המשא ומתן במספר מדדים:

**1.** הוא נכנס למשחק ללא ביטחון עצמי, וראובן הכריזמטי והבטוח בעצמו ניצל זאת לצורך ביצוע מניפולציה פסיכולוגית פשוטה שערערה את שאריות בטחונו של שמעון עד כדי כך, שהוא הושבת לחלוטין עד לסיומו של המשחק.

**2.** שמעון שידר כי הוא מוכרח לקבל את מפתח התיבה בכל מחיר. ראובן לעומתו, שידר אדישות כלפי תוצאות המשחק, ומהרגע שמסר את תנאיו לשמעון, התעלם מהתיבה באופן מוחלט והיה מוכן להגיע למצב שהמשחק ייגמר והתיבה תישאר נעולה, ובלבד שלא ייסוג ולו במילימטר מהתנאי שהציב.

**3.** מהרגע שראובן הציב את התנאי הדרקוני שלו, שמעון למעשה נכנע ומסר את השליטה המוחלטת בידיו, מתוך תפיסה מוטעית שאין לו למעשה ברירה ושהוא כבר הפסיד במשחק. שמעון לא הבין כי באפשרותו להגיב לתנאי של ראובן בהצבת תנאי חלופי או בצעד אחר שיאלץ את ראובן לזוז מעמדתו.

**4.** שמעון שגה כאשר פתח את המשחק בצעד כה פזיז בו הוא מציע מראש הסכם של win-win, שהוא למעשה העמדה האחרונה לפני

שמעון שידר כי  
הוא מוכרח לקבל  
את מפתח התיבה  
בכל מחיר. ראובן  
לעומתו, שידר  
אדישות כלפי  
תוצאות המשחק.

הפסד ממשי (win-lose). דווקא במצב בו לא מכירים את השחקן היריב זוהי טעות טקטית ממדרגה ראשונה. ההנחה צריכה להיות שמשא ומתן יתנהל תמיד בשיטה של "צעד קדימה - צעד אחורה" (אם ניהלתם אי-פעם משא ומתן עם מוכר בשוק אתם ודאי מכירים זאת: אתם מציעים בעד השטיח הפרסי הרקום 100 ש"ח, המוכר מתעקש על 200. אתם מעלים ל-120, הוא יורד ל-180 וכן הלאה), כלומר על מנת לקדם את המו"מ תמיד יהיה צורך לסגת מעט (או הרבה) מעמדת הפתיחה, ולכן לעולם אין להיכנס למשחק מיקוח עם הצעה של win-win.

## רוצים לקרוא את ההמשך? רכשו כאן את המדריך המלא