



האוניברסיטה הפתוחה

השפעת גורמים רגשיים וחברתיים

על בחירת סגנון משא ומתן

סמינריון כמותי-אמפירי בקורס

פסיכולוגיה של משא ומתן (10973)

מגיש:

תז:

מרץ , 2021

תקציר

במציאות האורבנית הטיפוסית, האדם הממוצע, ובוודאי זה העובד הממוצע, מתמודד באופן יום יומי עם סיטואציות של משא ומתן, בהם עליו בדין ודברים עם אחר. אם, בין היתר, בנוגע לפתרון בעיה, או תכנון דבר מה משותף. משא ומתן, בניגוד למשל, לתהליך קבלת ההחלטות, הינו תהליך המתבצע באמצעות אינטראקציה, לה משמעותיות על הקשר בין שניים המנהלים משא ומתן, בין אם לטווח הקצר, ובין אם לארוך. עם זאת, ובדומה לתהליך קבלת ההחלטות, הוא מתאפיין בחוסר וודאות מובנה, הנובע מהפער הטיפוסי הקיים בידע המצוי בין הצדדים, הנדרשים לבחור בטקטיקה, ואולי אף אסטרטגיה הנוגעת לדרך שבהם הם ניגשים ולחקים החלטות במסגרת המשא ומתן. בעשורים האחרונים, גדלה ההבנה שנוכח מאפיינים אלו, בפועל, בזמן ניהול משא ומתן, היבטים רגשיים וחברתיים מהווים גורם משפיע ביותר לגבי האופן שבו אלו מתבצעים, ולכן נלמדים ונחקרים רבות, כדי לייעל תוצאות של משא ומתן, וכך להביא להבנת ההתנהגות האנושית, ושיפור הביצועים הארגוניים. בעבודת מחקר זו, ביקשתי לבחון את הקשר בין היבטים רגשיים וחברתיים לבין בחירת סגנון ניהול ומשא ומתן, כדי להבין **כיצד נוכחות גורם ממונה, ורמת החרדה של הצדדים במשא ומתן, משפיעים על בחירת סגנון משא ומתן, במסגרת הארגון?** כדי לענות על שאלת המחקר, בוצע מחקר כמותי אמפירי שכלל 43 משתתפים, אשר באמצעות שאלונים עצמיים, הגדיר את רמת החרדה, ואת סגנון ניהול של כל אחד מהמשתתפים. תוצאות המחקר הראו, כי בהתאם למשוער, רמת חרדה אכן הובילה את המשתתפים לנהוג בצורה יותר משתפת במהלך המשא ומתן. עם זאת, בצורה הפוכה למשוער, נוכחות ממונה דווקא הביאה לגדילה בנטייה לבחור בסגנון משא ומתן תחרותי. ממצאים אלו מלמדים רבות על הקשר בין רגשות לבין ניהול משא ומתן, על היכולת של רגשות שליליים דווקא להוביל לתוצאות חיוביות, כמו גם מרמז, על התרבות הארגונית הנפוצה בישראל, כמו במערב, הרואה ערך גדול יותר על תחרותיות לעומת שיתוף פעולה. מחקרי המשך יוכלו לפתח עוד תרומה מחקרית זו, ולהוסיף עוד על הידע בתחום.

תוכן עניינים

1. מבוא.....	4
1.1 ניהול משא ומתן – מאפיינים ואסטרטגיות.....	5
1.1.1 מאפיינים של אירוע המשא ומתן.....	5
1.1.2 סגנונות של ניהול משא ומתן.....	6
1.2 ממדים רגשיים של ניהול משא ומתן – אפקט החרדה.....	8
1.2.1 השפעתם של רגשות במשא ומתן.....	8
1.2.2 תחושת החרדה.....	9
1.3 ממדים חברתיים של ניהול משא ומתן – נוכחות ממונה.....	11
1.3.1 השפעות חברתיות על ניהול משא ומתן.....	11
1.3.2 נוכחות ממונה על ניהול משא ומתן בין עובדים.....	12
1.4 שאלות והשערות המחקר.....	13
2. שיטה.....	15
2.1 משתתפים.....	15
2.2 כלים.....	16
2.3 הליך.....	17
3. ממצאי המחקר.....	18
3.1 סטטיסטיקה תיאורית.....	18
3.2 בחינת השערות המחקר.....	19
4. דיון וסיכום.....	22
4.1 בחינת ממצאי המחקר.....	22
4.2 תרומת המחקר העיקרית.....	24
4.3 מגבלות והצעות למחקרי המשך.....	25
מקורות.....	26
נספחים.....	29
נספח א' – שאלון המחקר.....	29

1. מבוא

משא ומתן, נחשב למושג המהווה כותרת, לסוגי תקשורת שונים ורבים, בהם מתפתח קונפליקט, סכסוך, בקרב שני צדדים או יותר, המצריך יצירת אינטראקציה אשר תוביל לכדי פתרון. כלומר, משא ומתן הינו לבסוף האופן שבו הצדדים מתקשרים, ומגיעים לכדי פתרון, אשר תוצאותיו נובעות מתוך הקשר האישי בין הצדדים, מתוך הבעיה המהותית שיצרה את הסכסוך, ולבסוף, מתוך הדרך שבו כל אחד מהצדדים בוחר להתנהל, וגישתו כלפי המשא ומתן (O'Connor & Adams, 1999). בעוד שסוגים של משא ומתן מתנהלים בכל עת, באופן בלתי מודע, כשגרה יום יומית, אם בתוך המשפחה או בין חברים, לאורך העשורים האחרונים החשיבות של אירוע המשא ומתן, אם במובנים פוליטיים, ובמיוחד, במובנים עסקיים וארגוניים, הביאה לפיתוחם של מודלים ותיאוריות רבות, שנועדו לשפר את תוצאות משא ומתן, והביאו לתובנות הנוגעות לחשיבותו בטווח הקצר והארוך (Schei, Rognes & Shapiro, 2011).

בעוד שהמחקר האקדמי עסק במשך זמן רב בניחות היבטים של קבלת החלטות בקרב נושאים ונותנים, כדמויות רציונאליות הממוקדות בתוצאות המשא ומתן, על פי מהות הקונפליקט, רק בעשורים האחרונים הלכה והתגברה ההבנה כי גורמים אישיים, חברתיים, ורגשיים מהווים חלק בלתי נפרד מתוצאות המשא ומתן, וההשפעות הנלוות לו (Tamir & Ford, 2012). בעבודת מחקר זו אבקש לבחון שני היבטים מרכזיים במחקר האקדמי בניחות הפן הרגשי והחברתי כגורמים מרכזיים בסוגי משא ומתן, לרבות אלו הארגוניים. הראשונה, בדמות רמת החרדה העכשווית של כל אחד מהצדדים המנהל את המשא ומתן. החרדה נחשבת לתופעה רגשית ופיזיולוגית, המשפיעה באופן מיידי על יכולת התפקוד של האדם, ונוטה להופיע בעיקר באירועים הנחשבים למצבי לחץ, כמו למשל אירוע המשא ומתן. והשנייה, בדמות השפעתו של נוכחות של גורם ממונה על בחירה בסגנון משא ומתן, מתוך ההנחה כי אדם עלול לפעול בגישה אשר לדעתו כדאית פחות, כדי לשמר את דמותו ומעמדו בארגון, ובמקרה זה, מול מנהלו, ודעתו עליו (Kennedy & Kray, 2014).

באמצעות בחינת משתנים אלו (רמת החרדה, נוכחות ממונה, והשפעתם על בחירת סגנון משא ומתן), אבקש להבין 'כיצד נוכחות גורם ממונה, ורמת החרדה של הצדדים במשא ומתן, משפיעים על בחירת סגנון משא ומתן, במסגרת הארגון?'

כדי לענות על שאלת מחקר זה, תוצג סקירה ספרותית אשר תעסוק בהבנה בסיסית של המושג משא ומתן, תוך הצגה של מודלים רלוונטיים ורווחים בתחום, לצד חקירת ההשפעה הרגשית (רמת החרדה של האדם) על קיום משא ומתן, וההשפעה החברתית (נוכחות גורם ממונה). בחלק השני של עבודת מחקר זו, יוצג מחקר אמפירי אשר יבחן את הקשר בין המשתנים, באמצעות שאלונים מתאימים וביצוע ניתוחים סטטיסטיים. עבודת מחקר אמפירית שכזו, תאפשר את אישוש (או הפרכת) השערות המחקר, המתמקדות בהשפעה החיובית שיש לגורם

הרגשי (רמת החרדה) ולגורם החברתי (נוכחות מנהל ממונה) על בחירת סגנון משא ומתן, ועל הצורך בהבנת משתנים אלו, כדי להביא את כלל הצדדים לכדי התוצאה הטובה ביותר.

1.1 ניהול משא ומתן – מאפיינים ואסטרטגיות

1.1.1 מאפיינים של אירוע המשא ומתן

משא ומתן (ובאנגלית – Negotiation), נחשבת לאחת הצורות התקשורת הבסיסיות המתקיימות בין שני אנשים, שני צדדים או יותר, אשר מטרתה להגיע לכדי הסכמה, הדורשת את השכנוע של צד אחד על ידי הצד האחר. בין אם שכנוע חד צדדי, או שכנוע דו-כיווני, המביא את שני הצדדים להתפשר. באסכולות מסוימות, אירוע המשא ומתן מהווה חלק בסיסי מתוך 'השיח' (Discourse), שבו האדם המנהל משא ומתן עם אחר, למעשה מעניק לו 'סובייקטיביות' (Subjectivity), במובן שהוא מכיר צד זה, מכיר בסוכנות (Agency) שלו, ובמעמדו. על פי גישה זו, כל שיח מהווה סוג של משא ומתן, בין אם הוא כזה בו הקונפליקט עוסק בדברים מוחשיים (כלכליים, כספיים וכדומה), ובין אם בדברים מופשטים יותר (כמו ערכים חברתיים, ערכים רגשיים, וכדומה) (Holzscheiter, 2014).

ההיסטוריה המתועדת, מכירה היטב במקומו של תהליך המשא ומתן, ובהחלט כאשר זו נתפסת כמושג המתאר את הפן העסקי-מסחרי של מושג זה, על פיו קונים ומוכרים מסוגים שונים, דנו במחירים של שירותים וסחורות. על כן, ועם התפתחות המדע, הפך המשא ומתן לקרקע של תיאוריות חשובות שנועדו להבין את התנהגותם של נושאים ונותנים, ולהביא לשיפור באופן שאלו ואלו מנהלים תהליך מרכזי זה (Livingston, 2014).

אחת מהתיאוריות החשובות בנושא המשא ומתן, הוא כשל תהליך קבלות החלטות, הנעשה בחוסר וודאות (Tversky & Kahneman, 1974). חוסר וודאות זו, נובע מכך כי שקיים פערי ידע מהותיים של כל אחד מהצדדים על השני, אם בנוגע לאינטרסים שלהם, לסדר העדיפויות שלהם, לגבי הסוגיה עצמה והאופן שבה היא תתפתח ותשתנה, ולבסוף, לגבי ההשלכות הקיימות בקבלת החלטה (בין אם אסטרטגית, או נקודתית) בנוגע למשא ומתן, העשויה או עלולה, להוביל את המשא ומתן לתרחישים שונים, אותם הצדדים לעיתים מתקשים לצפות, ועל כן הם נחשבים לסיכונים (Gigerenzer, 1991).

על כן, נהוג לייחס מספר קריטריונים חשובים המשפיעים על המשא ומתן, בין רבים, היא רמת ההכנה שכל צד עושה כדי להבין את הצד האחר, וכדי להתאים ולהבין אותו על פי הערכים שלו, והדברים החשובים לו. צורת התקשורת בין הצדדים (בין אם פורמלית או בלתי פורמלית), רמת המורכבות שהמשא ומתן מסוגל להכיל, כדי להגיע לדיוק אשר ייצור אי הבנות וסכסוכים עתידיים (או לחלופין, יתקע את המשא ומתן על פרטים קטנים), ולבסוף, מספר האנשים או