

## תוכן

3.....	מבוא
4.....	תהליכי משא ומתן
4.....	הגדרות
5.....	אסטרטגיות וטקטיקות במשא ומתן
6.....	רגשות
6.....	הגדרה
7.....	סוגי רגשות
8.....	רגשות במשא ומתן
11.....	דיון וסיכום
12.....	ביבליוגרפיה

## מבוא

מטרתה של העבודה הינה להציג ולבחון את השפעתם של רגשות שונים (שליליים וחיוביים) על תהליכי ותוצאות משא ומתן. לרגשות יש תפקיד מרכזי בקביעת ההצלחה של תהליך משא ומתן, בקביעת האסטרטגיה והטקטיקה הננקטת על ידי המשתתפים עוד לפני התחלת התהליך והשפעה על התחושה של המשתתפים בתהליך לאחר סיום התהליך וההגעה לתוצאות.

באופן כללי ניתן לצפות כי השפעתם של רגשות חיוביים תהיה בשיפור התהליך על ידי הגדלת שיתוף הפעולה בין המשתתפים, הגדלת האמון ונקיטת אסטרטגיות משתפות וכן נטייה לויתורים והגמשת עמדות. רגשות שליליים ייצרו את האפקט ההפוך על ידי התבצרות בעמדות, נקיטת אסטרטגיות כוחניות וחוסר התחשבות בצד השני בתהליך, מה שעשוי להביא לסיום לא תקין ולא מספק מצד שני הצדדים ואף לגרום לפיצוץ המשא ומתן לפני סיומו.

ההשפעה של רגשות בתהליכי משא ומתן מתייחסת הן לצד המספק את הרגש והן לצד השני אשר מזהה (או לא מזהה) את הרגשות המופגנים על ידי הצד שמולו ופועל בהתאם לכך.

בחלקה הראשון של העבודה מובאות הגדרות של תהליכי משא ומתן וכן הגדרה וסקירה של אסטרטגיות וטקטיקות שבהן נעשה שימוש בתהליכי משא ומתן. בנוסף מובאת סקירה קצרה של המודלים ההתנהגותיים המרכזיים העומדים מאחורי בחירת האסטרטגיות והטקטיקות השונות.

בחלקה השני של העבודה מוצגת סקירה על נושא הרגשות. הסקירה כוללת הגדרה והסברת ההבדל בין רגש למצב רוח. הסבר למקורות הרגש והשלכותיו על ההתנהגות האישית והחברתית והשפעתו על המצב הפיזיולוגי וכן פרוט נוסף לגבי רגשות שליליים וחיוביים וכיצד הם מחולקים בספרות המקצועית בתחום מדעי החברה והפסיכולוגיה.

בפרק השלישי תיבחן ההשפעה של רגשות חיוביים ושליליים על תהליך המשא ומתן מהשלב של ההכנה וקביעת טקטיקות לתהליך, במהלך המשא ומתן ולאחר סיומו. ההתייחסות הינה הן מצד בעל הרגש והן השפעת הרגשות המופגנים על תגובת הצד שממול. יובאו דוגמאות ואסמכתאות ממחקרים בתחום. כמו כן יוצגו היתרונות והחסרונות של רגשות שליליים וחיוביים בתהליכי משא ומתן בהקשר לסוג התהליך והאסטרטגיה הננקטת בדיון.

בחלקה האחרון של העבודה ייכתב דיון בממצאים והאם מאשרים או נוגדים את השערות המחקר.

**שאלת המחקר:** מהי ההשפעה של רגשות שליליים וחיוביים על תוצאות תהליך משא ומתן.

**השערת מחקר 1** – לרגשות שליליים השפעה שלילית על תוצאות תהליך משא ומתן.

**השערת מחקר 2** – לרגשות חיוביים השפעה חיובית על תוצאות תהליך משא ומתן.

## תהליכי משא ומתן

### הגדרות

תהליך משא ומתן הינו כל סוג קיים של יצירת התקשרות בין אנשים שמטרתה להשפיע או לשכנע את הצד השני. זהו מושג חברתי מרכזי בתחומי הניהול השיווק ומדעי החברה המגדיר התנהלות ותהליך של פעולות כגון שפת גוף, דיבור, תנועות בין שני צדדים או יותר למטרת חילופי נושאים בין הצדדים. בתהליך של משא ומתן ניתן לדון בנושאים חומריים (כגון כסף) או בנושאים לא פיזיים (כגון ידע, קניין רוחני או כישרון).

תהליכים של משא ומתן מוגדרים לפי שני סוגים מרכזיים (Maiwald, 2015).

משא ומתן דיפרנציאלי או חלוקתי – בסוג כזה של משא ומתן, עמדותיהם של הצדדים מנוגדות לגמרי. הסכמה מלאה לצד אחד במשא ומתן משמעותה ויתור מלא עבור הצד השני (משחק סכום אפס). המשאבים או התועלות נשואי התהליך אינם ניתנים לחלוקה או לשיתוף ולכן על מנת להגיע למשא ומתן מוצלח יש צורך להגיע לויתור מלא על ידי הצד השני. בחירה בתהליך כזה מתרחשת בדרך כלל במצבים הכוללים אינטראקציה חד פעמית, קיום המשא ומתן על נושאים כספיים וקיום נושא אחד בלבד בו זמנית הנמצא בדיון.

משא ומתן אינטגרטיבי או משלב – בסוג זה של משא ומתן קיימת חפיפה מסוימת בין עמדות הצדדים. הן אינן מנוגדות לחלוטין אולם גם אינן זהות לחלוטין. ניתן להגיע להסכמות ברמות שונות של פשרה בין הצדדים המשתתפים על מנת להגשים, גם אם לא באופן מלא, את האינטרסים של כל הצדדים.

בתהליך משא ומתן מתקיימים שלושה סוגים של תוצאות (Maivald, 2015):

מפסיד - מפסיד (Lose-Lose) - שני הצדדים מסיימים ללא תוצאות או עם פשרה שאינה מיטבית לשניהם או שתהליך המשא ומתן עצמו לא מגיע לכלל סיום.

מנצח – מפסיד (Win-Lose) - אחד הצדדים משיג את המטרות שלשמן הגיע לתהליך המשא ומתן והצד השני לא משיג. יכול להתקיים מצב בו שני הצדדים מגיעים לפשרה בסוף התהליך אבל פשרה זאת משרתת טוב יותר את אחד הצדדים במשא ומתן.

מנצח-מנצח (Win-Win) - מצב בו שני הצדדים משיגים את מטרותיהם במלואן או מגיעים בסוף התהליך לפשרה שעוזרת לשני הצדדים. זהו המצב האידאלי לסיום משא ומתן.

ניצחון במשא ומתן מוגדר כמצב בו צד אחד בתהליך השיג את מטרותיו באופן שהשביע את רצונו. הפסד מוגדר כמצב בו צד במשא ומתן לא השיג את המטרות הרצויות על ידו. הסיום הטוב והיעיל ביותר המוגדר כהצלחת התהליך הינו מצב של מנצח-מנצח. במקרים רבים אי הגעה לסיום מסוג זה מכניסה את התהליך למבוי סתום ומונעת את סיומו (Devenyl, 2016).

תהליכי משא ומתן ניתנים לניתוח מנקודות מבט שונות ומגוונות הן מבחינת הזמן ביחס לתהליך (לפני התחלת התהליך, בזמן התהליך, בהפסקות ותפניות במהלך התהליך ולאחר סיומו בראייה