

תוכן עניינים

1.....	תקציר
2.....	1. מבוא
2.....	1.1 ניהול משא ומתן – סגנונות וטכניקות
4.....	1.2 אינטליגנציה רגשית
5.....	1.3 השפעת נוכחות ממונה על המשא ומתן
6.....	1.4 שאלות והשערות המחקר
8.....	2. שיטה
8.....	2.1 משתתפים
8.....	2.2 כלים
9.....	2.3 הליך
10.....	3. ממצאים
10.....	3.1 סטטיסטיקה תיאורית
11.....	3.2 בחינת השערות המחקר
15.....	4. דיון וסיכום
15.....	4.1 בחינת ממצאי המחקר
17.....	4.2 תרומת המחקר
18.....	4.3 מגבלות המחקר והצעות למחקרי המשך
19.....	5. מקורות
22.....	נספחים
22.....	נספח א' – שאלון המחקר

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 בניתוח 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 בניתוח הפן הרגשי והחברתי כגורמים מרכזיים בסוגי משא ומתן, לרבות אלו הארגוניים. כך אבקש להבין כיצד נוכחות גורם ממונה, ורמת אינטליגנציה רגשית, משפיעה על בחירת סגנון משא ומתן, במסגרת הארגון?

כדי לענות על שאלת מחקר זה, תוצג סקירה ספרותית אשר תעסוק בסגנונות של משא ומתן, לצד חקירת ההשפעה של אינטליגנציה רגשית על קיום משא ומתן, וההשפעה של 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 זו, תאפשר את אישוש (או הפרכת) השערות המחקר, ועל הצורך בהבנת משתנים אלו, כדי להביא את כלל הצדדים לכדי התוצאה הטובה ביותר.

1.1 ניהול משא ומתן – סגנונות וטכניקות

פיתוחם של מודלים ותיאוריות של משא ומתן, הוביל לפיתוחם של טכניקות רבות, שמטרתן להביא צד אחד להביא לכדי הצלחה, או לחלופין, כאלו אשר יאפשרו את שביעות הרצון, זו האובייקטיבית והסובייקטיבית של שני הצדדים. כך למשל, ניתן לתאר את טכניקת השתיקה, אשר קובעת כי דווקא עמדתו הפסיבית של אחד הצדדים, עשויה להניע את הצד השני לכדי פעולה, אשר בסופו של דבר תוביל את הראשון לכדי יתרון (Stevens, Bavetta & Gist, 1993). טקטיקה מוכרת אחרת, אשר מתקשרת היטב לנושא מחקר זה, היא תיאורית שפת הגוף, המתארת כיצד חזותו של צד במשא ומתן עלולה לחשוף אותו ואת מצבו הנפשי, ולכן למידתה עשויה להביא לכדי יתרון של הצד הפועל על פי טקטיקה זו (Zhou & Zhang, 2008).

אחת התיאוריות הפופולאריות בהקשר זה, הינו מודל חמשת הסגנונות, הקובע כי ניתן לחלק את צורת ההתנהגות וקבלת החלטות של צדדים במשא ומתן, על פי חמישה תוויות, או טיפוסים של סגנונות ניהול משא ומתן, כאשר בסגנונות אלו, נהוג להבדיל בין סגנונות משלבים ומשתפי פעולה, המחפשים את שביעות

רצון כלל הצדדים, לבין סגנונות תחרותיים, הרואים בניצחון בתור היעד היחיד או העיקרי (Bordean, Rácz,) (Ceptureanu, Ceptureanu & Pop, 2020). תיאוריה זו, מבוססת על כן על האיזון שבין אסרטיביות, הנתפסת כהשקעת מאמצים ונחישות לטובתו של מנהל המשא ומתן שלו, לבין אמפתיה, הבוחנת אף את טובת הצד האחר, וחשיבות הקשר אשר יתפתח לאור המשא ומתן (Tuncel et al., 2020).

הסגנון הראשון, ואחד המוכרים ביותר כאסטרטגיה לניהול משא ומתן, הוא הסגנון התחרותי. מנהל משא ומתן בצורה תחרותית, יגין התנהגות אסרטיבית, המנהלת משא ומתן קשוח. אנשים המנהלים משא ומתן בצורה זו, רואים כל רווח של האחר, כהפסד שלהם, ולכן ניצחון, ו-היכול או כלום, נתפסים בתור האופציה היחידה. כלומר, המטרה של מנהל משא ומתן שכזה, הוא להשתמש בטקטיקות אשר יובילו אותו, בכל מחיר, להשיג כמה שיותר שהוא יכול להשיג, תוך התעלמות מההשלכות של ניצחון כזה על הצד השני. על כן, לצד אסרטיביות גבוהה, אלו מתאפיינים גם ברמת אמפתיה נמוכה (Apipalukul & Kummoon, 2017).

סגנון זה רלוונטי במיוחד, לעומת הסגנונות המשלבים והמשתפים יותר, על רקע תיאורית הערך. על פי תיאוריה זו, האדם תופס את הרווח וההפסד שלו בצורה לא סימטרית (כאשר למשל הוא מעדיף רווח נמוך יותר שלו על פני רווח של האחר), וכך מקבל החלטות ומתנהג בתנאי אי וודאות בצורה בלתי רציונאלית (Tversky & Kahneman, 1974).

לעומת הסגנון התחרותי, יש להתייחס לסגנון הנמנע. סגנון זה מתאר אנשים אשר אינם חשים בנוח בעימותים, ומבקשים להדחיק את קיומם ולדחות את יישובם (אם בגלל אירוע העימות עצמו או תוצאותיו) עד כאשר לא ניתן לדחות את אלו עוד. על כן, אלו נחשבים כבלתי אסרטיביים אך גם חסרי אמפתיה (Bordean et al., 2020).

הסגנון השלישי הינו הסגנון המסתגל. מי שמנהל סגנון מסתגל, שם דגש על הקשר עם הצדדים האחרים, על פני מטרותיו שלו, ולכן עלול להיות מנוצל על ידי אנשים שכאלו. עם זאת, מנהל המשא ומתן המסתגל נחשב לבעל רגישות ואמפתיה לאחר ולרצונותיו. בעוד שהסגנון המסתגל הוא כזה המעמיד את טובת הקשר על פני טובת האינטרס שלו, הסגנון הרביעי, הסגנון המתפשר, ממוקד בסיום המשא ומתן (ההפך לסגנון הנמנע), ומוכן לקחת וויתורים, כדי להגיע