

מבוא

הניסוי מתחיל

ספר עבודה זה נבנה כך שיעמוד בפני עצמו, גם עבור מי שלא קרא את הספר "לצאת גדולים - הקוד הסמוי של משא ומתן". אפשר להיכנס אליו מכל נקודה, לבחור תרגיל, לעצור, לחשוב ולחזור שוב בזמן אחר. אין צורך ברצף ואין צורך בהכנה מוקדמת. כל תרגיל הוא יחידה עצמאית שנועדה להפעיל את החשיבה, לא רק להרחיב את הידע. ובכל זאת, מאחורי ספר עבודה זה עומדת תפיסת עולם רחבה יותר. "לצאת גדולים - הקוד הסמוי של משא ומתן" אינו ספר שמלמד איך לנצח. זהו ספר שמלמד איך להבין את המשחק. זהו הבדל מהותי. במקום אוסף של טיפים שחוקים, הספר מציע הסתכלות עמוקה על מה שמניע אנשים: הטיות קוגניטיביות, תפיסות של צדק, דינמיקות של כוח והפער שבין מה שנאמר למה שבאמת מתרחש. זהו ספר שאפשר לפתוח בכל פרק, לקרוא, לעצור, לחשוב ולהמשיך ממקום אחר. הוא משלב תובנות חדות, סיפורים והקשרים תרבותיים שמרחיבים את נקודת המבט מעבר לסיטואציה עצמה. הוא גם מערער. הוא מערער על הרגלים אוטומטיים, על הנחות יסוד ועל האופן שבו אנו מפרשים את "הצד השני". ובמקום תגובות צפויות הוא פותח אפשרויות. ספר עבודה שבידיכם הוא ההמשך הישיר של אותה תפיסה, אך במעבר מתיאוריה לפעולה. כאן לא מסתפקים בהבנה. כאן מתרגלים. כל תרגיל בנוי כך שידרוש מכם לעצור לכמה דקות, לבחון סיטואציה, לזהות דפוסים, ולבחור תגובה אחרת. לא אינטואיטיבית, אלא מודעת. בהדרגה, מתפתחת שפה חדשה: שפה שמבחינה בין עמדות לאינטרסים שפה שמזהה התנגדות כהזדמנות שפה שמאפשרת יצירת פתרונות במקום התבצרות בעמדות. גישור וניהול משא ומתן, בהקשר הזה, אינם רק מיומנויות. הם צורת חשיבה. והם נוכחים בכל מקום: בבית, בעבודה, בהחלטות קטנות, ובצמתים משמעותיים. כי בסופו של דבר, עולה שאלה פשוטה, אך עמוקה: האם ייתכן שכל החיים שלנו הם למעשה משא ומתן אחד מתמשך? אם כן, השאלה האמיתית אינה רק איך לפעול טוב יותר, אלא איך להבין טוב יותר את מה שמתרחש. זו בדיוק המטרה של ספר העבודה הזה.

מורה נבוכים

כדי שתוכלו לעבוד עם ספר עבודה "לצאת גדולים - המעבדה" בצורה אפקטיבית, הוכן במיוחד עבורכם מדריך יישומי המבוסס על המבנה המתודי של הפרק הגנרי ואשר נועד לעזור לכם לפרק קונפליקטים מורכבים ליסודות הניתנים לניהול.

למה 5 - 7 דקות?

כל תרגיל בחוברת תוכנן לקחת בין 5 ל-7 דקות בלבד. זה לא במקרה. זהו חלון זמן אופטימלי שמאפשר: חדירה מהירה לעומק הבעיה בלי עומס קוגניטיבי קבלת החלטות בתנאי אמת (כמו במו"מ אמיתי) יצירת הרגל חשיבה ולא רק הבנה תיאורטית במילים אחרות, זה לא "עוד תרגול". זה סימולציה מנטלית מהירה של רגעי אמת.

כל פרק מורכב ממספר חלקים מרכזיים:

כותרת של הפרק היוצרת זיקה עם הפרק בספר, בו נדונו בהרחבה הנושאים המופיעים גם במסגרת ספר העבודה.
תיאור סיטואציה, לרוב שונה מהמתואר בפרק שבספר, אשר מטרתה לתת זווית נוספת לסוגיות המרכזיות שיעלו בספר ובספר העבודה ביחס לאותו נושא.
צ'ק-ליסט לזיהוי הטיות קוגניטיביות שמתוארות בפרק, כאשר את הרשימה המלאה של ההטיות הקוגניטיביות תוכלו למצוא במפה הסודית של ההטיות הקוגניטיביות והשליטה האסטרטגית בהן, בסוף הספר.
אזור שמוקדש כולו ליצירתיות שלכם עם "סימולציה על יבש" לפתרון הסיטואציה, עם מפת האינטרסים ועם מקום לרעיונות שלכם לפתור את האתגר בצורה יצירתית.

דוגמה לתוכן שתפגשו בספר עבודה (על בסיס מבנה של פרק גנרי)

1.01 אדריכלות המשא ומתן

תיאור סיטואציה (סימולציה)

אתם מייצגים שתי מחלקות בארגון שנמצאות במחלוקת חריפה על הקצאת משאבים ולוחות זמנים לפרויקט דגל חדש. הדיון תקוע כבר זמן רב כאשר כל צד מתבצר בעמדתו לגבי "מי צריך לתת יותר" ומהו התקציב ההכרחי.

צ'ק-ליסט: זיהוי הטיות קוגניטיביות

סמנו (ניתן לסמן יותר מסעיף אחד) אילו מבין ההטיות הבאות אתם מזהים בסיטואציה (בחירה מרובה מתוך 6 אופציות, את הרשימה המלאה של ההטיות הקוגניטיביות תוכלו למצוא בסוף ספר זה):

- [] **הטיית בטחון יתר:** האמונה שלכם שניתן לסגור את כל פרטי הפרויקט ללא תכנון שלבי ביניים.
- [] **הטיית העיגון:** התבצרות סביב מספר או דרישה ראשונית שנזרקו לחלל החדר כעוגן בלעדי.
- [] **הטיית האישור:** נטייה שלכם לחפש רק נתונים שמאשרים את עמדת המחלקה שלכם.
- [] **הטיית הסטטוס קוו:** העדפה אוטומטית להמשיך בשיטות העבודה המוכרות לכם והתנגדות לשינוי.
- [] **שנאת הפסד:** הפחד שלכם מוויתור או מהפסד המשאבים, המונע מכם לראות את הרווח המשותף.
- [] **הטיית הזמינות:** התמקדות במידע הבולט והדחוף ביותר שעלה לאחרונה, תוך התעלמות מפרטים מהותיים.

סימולציה על יבש

תארו במשפט אחד כיצד הייתם פועלים כדי לשבור את המבוי הסתום לו הייתם חלק מהסיטואציה:

משפט לדוגמה: "אנחנו מציעים להניח לרגע בצד את שאלת התקציב הסופי ולסכם קודם על מנגנון הדיווח והתקשורת השבועי בינינו."

טבלת מיפוי אינטרסים - מפו את האינטרסים של שני הצדדים כדי להבין מה באמת חשוב לכל צוות:

צוות א'	צוות ב'
קיצור זמן ההגעה לשוק	הבטחת איכות הביצוע ועמידה בסטנדרטים
השגת הכרה והצלחה מהירה מול ההנהלה	שמירה על רציפות תפעולית של המחלקה

צוות א'	צוות ב'
למילוי על ידיכם	למילוי על ידיכם
למילוי על ידיכם	למילוי על ידיכם

האופציה השלישית

רשמו רעיון יצירתי "מחוץ לקופסה" שיכול להוות פתרון לאתגר מבלי שאחד הצדדים ירגיש שוויתר על עקרונותיו :

רעיון לדוגמא : שימוש בפיגומים של הסכמה לקידום תהליך קבלת ההחלטות.

מה ניתן ללמוד מהפתרון המוצע בספר עבודה : העיקרון המרכזי שתוכלו ללמוד מפרק הוא שימוש בפיגומים (Scaffolding) של הסכמה שמטרתם במקום לנסות לפתור את הסכסוך הגדול בבת אחת, לבנות יסודות של הסכמה על סעיפים "קלים" או פרוצדורליים .
דוגמה לפתרון : הסכמה על מתווה לבקרת איכות חודשית או על סדר הפגישות הקבועות מייצרת מומנטום חיובי של "כן".
התוצאה : ברגע שהיסודות הללו (הפיגומים) יציבים והתקשורת זורמת, יהיה לכם קל יותר לגשת לליבת המחלוקת ולפתור אותה מבלי שהקשר המקצועי יתמוטט .

