

2.04 הכיסא הריק

דמיין את הסצנה: חדר מו"מ מואר בפלורסנט, שולחן ארוך, ניירות מסודרים בקפדנות, קפה שחור שכבר הספיק להתקרר. כולם יושבים במקומותיהם, מתוחים ודרוכים. ואז - שקט מוזר. בקצה השולחן יש כיסא אחד ריק. אף אחד לא מתייחס אליו ישירות, אבל איכשהו כולם יודעים שהוא שם. ובדרכו המוזרה, הוא מנהל את הדיון לא פחות מהנוכחים.

במו"מ, הכיסא הריק איננו רק רהיט. הוא סמל. הוא מייצג את מי שלא נמצא בחדר, אבל בהחלט נמצא בתודעה של מי מהצדדים. לפעמים זה שותף עסקי שלא הגיע. לפעמים זה הציבור הרחב, שעתיד לשפוט את ההסכם. לפעמים זו דמות של רגולטור, של מנהל בכיר או אפילו של הדור הבא של העובדים. הנוכחות הבלתי נוכחת הזו מחלחלת לכל מילה.

יש מקרים שבהם הכיסא הריק מייצר רכות. הצדדים מבינים שמה שיסכימו עליו ייבחן גם על ידי מי שאינו כאן, והם ממהרים להתחשב, לנסח פשרה ולהימנע מהקצנה. אבל לא פחות מכך, הכיסא הריק עלול להפוך לקושי. אם הנעדר נתפס כמאיים, הצדדים מנסים להוכיח לו משהו - למרות שהוא לא באמת שם - והתוצאה היא הסלמה. המוזר הוא, שההתייחסות הזו מתרחשת כמעט תמיד באופן לא מודע.

החוקרת Anne-Marie Slaughter הצביעה על כך שמבנים מוסדיים וגורמים חיצוניים, גם כשהם אינם יושבים סביב השולחן, מעצבים את מהלך המו"מ יותר מכל טיעון שנאמר בקול. גם תיאוריות במשפט וביחסים בינלאומיים מתארות את אפקט זה: מה שלא נוכח - קובע. הנציגים של איראן בשיחות הגרעין, למשל, לא דיברו רק בינם לבין עצמם או מול המתווכים. הם ניהלו דיאלוג עם כיסאות ריקים: הקונגרס האמריקאי, דעת הקהל במדינות הבית ולפעמים גם עם דמויות היסטוריות ש"ישבו" בשולחן רק בדמיון.

זה לא עוצר ברמה הבינלאומית. גם במו"מ עסקי קטן, הכיסא הריק יכול להיות הסמנכ"ל שלא הגיע, המשקיע שלא נראה או אפילו הלקוחות שעוד לא שמעו על ההסכם. כששואלים "מה הוא היה אומר על זה?" נוצרת דינמיקה חדשה. המילים נשקלות מחדש, הסעיפים נכתבים אחרת ומרחב ההסכמה משתנה.

הדבר המרתק הוא שבמצבים רבים, הכיסא הריק הוא כלי שניתן להשתמש בו באופן מודע. מגשר מנוסה ימקם אותו פיזית בחדר - ממש כיסא ריק - וישאל את הצדדים: "אם הלקוח שלכם היה יושב כאן, מה היה חשוב לו?" "אם הציבור היה חלק מהדיון הזה, איך היה שופט אתכם?" השאלות האלה הופכות את ההסכם המצומצם לעסקה רחבה יותר שמחברת את החדר הקטן לעולם הגדול.

במשא ומתן של גוגל עם עיריית טורונטו על פרויקט "עיר חכמה", הכיסא הריק היה הציבור. התושבים לא ישבו בכל דיון, אבל העובדה שתגובותיהם יתפרסמו בתקשורת גרמה לשני הצדדים לחשוב מחדש על סעיפי פרטיות ואבטחת מידע. במובן מסוים, התושבים השפיעו יותר מהנציגים עצמם, למרות שהם בכלל לא היו שם. וזה השיעור החשוב: כיסא ריק הוא לא באמת ריק. הוא תזכורת מתמדת לכך, שמשא ומתן מתרחש לא רק בין הנוכחים, אלא גם מול מי שיצטרכו לחיות עם התוצאות. הוא מזכיר שהסכם איננו רק פיסת נייר חתומה, אלא מערכת יחסים רחבה שמקיפה קהלים, מוסדות ועתיד שעדיין לא נכתב.

מי שמתעלם מהכיסא הריק - עלול לגלות מאוחר מדי שהוא היה השחקן הכי חזק בחדר. מי שמזהה אותו, מעניק לו קול ומכניס אותו לדיאלוג - יכול להפוך אותו משד מרחף לכלי שמייצר אמון, לגיטימציה והסכמה רחבה.

2.07 האטה של שיחה מובילה לפריצת דרך

דמיינו שאתם צופים בוויכוח מצולם בהילוך איטי. כל מילה נמתחת, כל תנועה מתארכת וכל הבעה זוכה למשקל שלא הבחנת בו קודם. מה שנראה רגע של כעס מתגלה כרעד של חוסר ביטחון, ומה שנדמה כשתיקה ריקה הופך לשדה עשיר של מחשבה. עכשיו דמיינו שהסצנה הזו אינה סרטון אלא המשא ומתן שלכם. ברגע שאתם מאטים את הקצב - כל המשחק משתנה.

אנחנו רגילים לחשוב על משא ומתן כעל קרב מהיר: מי יירה את הטיעון הראשון, מי יגיב מהר יותר, מי יצליח להפתיע את האחר. אבל דווקא התנועה המהירה הזו היא המלכודת. כשאנחנו מגיבים ברפלקס, אנחנו לא באמת מאזינים, אלא פשוט מתכוננים לירי הבא.

גישת Slow Negotiation מציעה ניסוי פשוט, אך מהפכני: אחרי כל משפט - חכה חמש שניות. לא שתיקה נבוכה, אלא פער מודע ומתוכנן.

מה קורה ברגע הזה? בהתחלה, המבוכה. הצדדים מצפים להתקפה מיידית וכשזו לא מגיעה – משהו משתנה בחדר. המוח, במקום להתבצר, מתחיל לעבד. האינטואיציה - אותה תחושת בטן שחסר לה זמן לחשוב - מקבלת סוף סוף את מקומה. מחקרים בפסיכולוגיה קוגניטיבית מצאו ששתיקה קצרה אחרי אמירה מעלה משמעותית את הסיכוי לפרש אותה באופן פחות מאיים. הכעס מתחלף בסקרנות והאדם שמולכם מרגיש פתאום שהוא לא נדחק לפינה, אלא מקבל באמת מרחב.

ביפן, למשל, קיימת תרבות של "שתיקות פעילות" במפגשי עסקים. לא תמיד ברור לזר מדוע הצדדים עוצרים, מביטים וממתנים. אבל כששואלים אותם - הם מסבירים: דווקא בהשהיה מתבהרים גבולות האמון. השתיקה היא ההוכחה שהקשבת. בניגוד לרושם המערבי, שבו שקט מזוהה עם חולשה או חוסר ביטחון, ביפן ההשהיה משרתת עוצמה ושליטה עצמית.

האטה אינה רק טכניקה פסיכולוגית; היא גם כלי טקטי. כשכל צד מקבל זמן לחשוב, הוא נוטה פחות לירות אמירות פזיזות שקשה לחזור מהן. כמה פעמים במשא ומתן אנשים זרקו הצהרה חדה - "אני לא אסכים לזה בחיים!" - ואז נאלצו

לעמוד מאחוריה גם כשהבינו שהיא חסרת היגיון ? בהשהיה מודעת, אמירות כאלה מצטמצמות. התוצאה: פחות מחסומים מיותרים ויותר אפשרות ליצירת גשרים.

בפועל, זה יוצר אפקט כמעט מדיטיבי. המו"מ מאבד את הקצב הלוחץ של דרך קרב ומקבל צורה של דיאלוג רגוע יותר. המילים בוקעות בקצב אחר והאווירה משתנה. לא כולם אוהבים את זה: יש אנשים שיחושו תסכול, רצון "להזיז דברים". אבל מי שמסכים לשהות ברגע הזה מגלה שעומק ההבנה מוכפל. דמיון ויכוח משפחתי מצולם בהילוך איטי. אם היית יכול להריץ אותו קדימה, היית רואה כמה מילים מיותרות היו נמנעות. לפעמים שתיקה של כמה שניות חוסכת אחר כך חודשים של תיקון.

באחד המחקרים שנעשו בגישור קהילתי בארצות הברית נמצא, כי עצם הכנסת "חוק ההשהיה" - חמש שניות לפני תגובה - הפחיתה ב־30% את העלבונות וההאשמות הישירות. זו אינה נוסחת קסם, אבל זהו כלי פשוט שיכול לשנות שיח שלם.

ואולי זו גם התובנה הגדולה: ההסכם לא תמיד נולד מהמילים עצמן, אלא מהמרחב שביניהן. זה לא התוכן, אלא הקצב שמאפשר להסכם להתייצב. כשאתה מאט, אתה לא מפסיד זמן - אתה קונה עומק.