



**אגודת הסטודנטים**  
הקריה האקדמית אונו

# סיכום בקורס ניהול משא ומתן

**מרצה: דר צפירה גרבלסקי**  
**ליכטמן**

**סיכום: רבקה אברהם**

”תמיד תן לזולת מבלי לזכור ותמיד קבל מבלי לשכוח”

## ניהול מו"מ עסקי

צפירה גרבלסקי-ליכטמן

[grbelsky@netvision.net.il](mailto:grbelsky@netvision.net.il)

052-3858386

עד כמה אנחנו אפקטיביים במשא ומתן?

אנליזה של 32 מחקרים הראתה כי:

- ב 50% מהמקרים, מנהלי מו"מ אינם מזהים אינטרסים משותפים להם ולצד השני.
- ב 20% מהמקרים, מנהלי מו"מ מגיעים להסכם שהוא LOSE-LOSE.

המו"מ בחיינו:

מידי יום כל אחד מבני האדם מנהל עשרות מו"מ חלקם קטנים ומינוריים וחלקם משמעותיים ודרמטיים.

קיימים כמה סוגים של מו"מ:

- 1. חלוקתי(חד-ממדי)-המתנהל על מרכיב אחד ואין אפשרות להוסיף מרכיבים, לעומת אינטגרטיבי(רב ממדי)-בו ניתן תמיד להוסיף מרכיבים נוספים "להגדיל את העוגה".** לרוב בחיי היום-יום נעסוק במו"מ אינטגרטיבי(99%) התפקיד הוא להבין כי לא מדובר במו"מ חלוקתי ולשאוף ל"הגדלת העוגה".  
לדוג':
  - מו"מ חלוקתי-קיים כדור אחד בעולם המציל חיים 21 אנשים שזקוקים לו באופן מידי כך שיש מנצח אחד! ZERO SUM GAME=משחק סכום אפס.
  - מו"מ אינטגרטיבי-על רכישת שולחן כאשר אני מעוניינת בסכום X כשהמוכר Y, ניתן להוסיף מרכיבים נוספים למו"מ ע"מ להגיע לפשרה-שירותים נוספים, מוצרים משלימים.
- 2. סמוי-מתנהל באופן כי לפחות צד אחד אינו מודע לקיום המו"מ היתרון שלו הוא שהצד השני לא מוכן וללא מנגנוני הגנה כך שהסיכויים שלי להצליח בו גבוהים החיסרון שלו היא הרגשת חוסר ההגינות, לעומת גלוי-בו כל הנוכחים מודעים לקיום המו"מ היתרון שלו הוא קיום של מע' ציפיות ברורה, יחסים ברורים בין המשתתפים, רוב המו"מ בחיינו הם סמויים.**  
לדוג':
  - סמוי-כאשר עובד רוצה לצאת מוקדם יותר מהעבודה ומודיע למנהלו, המנהל לא מודע למו"מ.
  - גלוי-מו"מ לרכישת דירה/העלאת שכר.
- 3. דו צדדי-2 צדדים למטבע(קונה/מוכר, מפסיד/מרוויח) היתרון שלו הוא איזון ביחסי הכוח 50/50 לעומת, רב צדדי(קואליציוני)-צדדים רבים יותר היתרון שלו הוא שקיימת אפשרות לשת"פ ולחיבורים שמועילים לנו, כאשר אנו במו"מ רב צדדי וקיימת תחושה שיש קואליציה אנחנו צריכים לדאוג שנצא מהמשוואה.**
- 4. חד פעמי-מצב בו אנו לעולם לא נעשה מו"מ עם אותו אדם/מכריו, לעומת מתמשך-שהוא בעל המשכיות, רוב המו"מ בחיינו הם מתמשכים חייב לזכור כי יש להתייחס לכל מו"מ כמתמשך מכיוון שאף פעם לא כדאי לסגור דלתות לעתיד.**  
לדוג':
  - חד פעמי-מו"מ בשוק זר בעולם.
  - מתמשך-יחסי משכיר/שוכר וכדו'.

5. **ישיב-הניהול** מתבצע באופן ישיר מול הצד השני היתרון שלו הוא מקסימום שליטה על מה/איך/כמה נאמר, לעומת **עקיף(מו"מ מתווך)**-יש גורם המנהל עבורי את המו"מ(מתווך/עו"ד/מגשר/קולגה) אבחר בו כאשר היחסים בקונפליקט היתרון שלו הוא היעזרות מגורם מקצועי.

### **התפתחות תורת המו"מ**

קיימת התפתחות דרמטית ב-50 שנה האחרונות, תיאור ההתפתחות:

- שנות ה-50 יסודות ההתמקחות הקשוחה והגישה הרציונלית, ההנחה כי עדיף להרוויח שקל נוסף מאשר להפסיד את הכול.
- שנות ה-80 יורי ופישר הנחילו את מהפיכת המו"מ(הספר GETTING TO YES/סיכום חיובי) הכולל:
  - ❖ רעיון WINWIN ו"הגדלת העוגה"-עקרון המהפכה הוא שיש יותר ממנצח אחד! היסודות לדרך זו היא ע"י:
    - ✓ חיזוק היסוד השיתופי.
    - ✓ מו"מ אינטגרטיבי.
- שנות ה-90 ואילך- הסתכלות ביקורתית על תיאוריית WINWIN, ע"כ שהוא מידי נאיבי. לא באמת ניתן לומר במו"מ הכול, להיות שיתופיים אלא יש צורך "לשמור על חלק מהקלפים". לכן הגישה השתנתה באופן הבא:
  - ✓ שילוב תובנות מתחום הפסיכולוגיה החברתית.
  - ✓ חיזוק היסוד האסרטיבי-יש לעמוד על שלך אבל לעשות זאת בדרכי נעם.
  - ✓ מרכזיות היצירתיות במו"מ-ע"מ להרחיב את העוגה יש לנקוט ביצירתיות עם מפתח WINWIN.
  - ✓ מיזוג עם תורת המשחקים וקבלת החלטות.
  - ✓ הרחבת תפקיד הרגשת בקבלת החלטות במו"מ.

### **חשיבות המו"מ**

היום, יותר מתמיד צריכים מנהלים לפתח כישורי מו"מ מאחר:

- דינאמיות העולם העסקי כיום.
  - המבנים הארגוניים מבוזזים יותר כלומר בעבר המבנה הארגוני היה אורכי(בין עובד זוטר למנהל בכיר היו כ-20-24 דרגות, והתקשורת התבצעה באופן היררכי), כיום המבנה הארגוני רכבי(בין עובד זוטר למנהל בכיר יש 4-7 דרגות)-המשמעות של המבנה החדש הוא קיום תמידי של מו"מ.
  - צורך ביצירת יתרון עסקי בשוק תחרותי שיושג ע"י מו"מ נכון ומדויק! לדוג': הגדלת התפוקה/ עלויות זולות/זמני אספקה(ההבדלים בין ארגונים הם מינוריים).
  - הגלובליזציה וגיוון הפוטנציאל העסקי הגדול.
- INTERDEPENDENCE- החיים בצל פרדוקס, מצד אחד התרבות סוגדת לעצמאות ואינדיבידואליות אך למעשה בפועל אנחנו יותר תלויים אחד בשני בעולם עסקי/חברתי/כלכלי/משפטי.

### **מהו מו"מ?(דף הגדרות)**

- תהליך מורכב של אינטראקציה מילולית ולא מילולית- יש משקל ייתר לכל מה שנאמר וכן לאופן בו הדברים נאמרים(התקשורת הלא מילולית).
- פגישה בין שני צדדים, הצד שלנו והצד האחר- לא משנה מהו טיב הקשר תחת הגדרת המו"מ יש "אני והוא".
- אמצעי בסיסי שבעזרתו אפשר להשיג מה שרוצים מאנשים אחרים- לכל אחד מהצדדים יש מגוון רחב של אינטרסים המטרה היא לענות על אותם אינטרסים משותפים, לצד האינטרסים המנוגדים שהם הבסיס לקונפליקט.
- מפגש תקשורת מבוקר- אי אפשר לומר מה ומתי שרוצים אלא אך ורק מה שמקדם אותנו "מילים שקולות" ובזמן הנכון.

- תחום ידע ומאמץ- כישורי המו"מ ניתנים ללמידה שתהווה קפיצת מדרגה לכישור הקיים "ידע הוא עצמה", מקורות העצמה מגוונים ותמיד יש לזכור שמו"מ הוא מצב רווי במתחים.
- החלפת רעיונות-מהות המו"מ הינו החליפין של כסף/אבה/ידע/סטטוס/תפקיד ע"מ לקבל בתמורה, יש לשים דגש על ההסכמה שהיא המטרה הסופית של המו"מ.
- מקום בו שני צדדים נעים מעמדות שונות לנק' הסכמה-מו"מ מייצר שינוי וכל מה שכלול בו.
- ניהול עסקים-בסופו של יום ניהול עסק=מו"מ מול ספק/עובד וכדו'.
- תהליך של קבלת החלטות-קבלת החלטות באופן תמידי, הדגש הוא משאבים שמצויים בצמצום-ולכן יש צורך בויתור הדדי ע"מ להגיע להסכמה.

### מתי מנהלים מו"מ? כתוצאה מ3 סיבות עיקריות:

1. להשיג משהו ממישהו אחר.
2. ליצור משהו חדש שאף אחד מהצדדים לא יכול היה ליצור לבדו(לדוג': שילוב של כסף ורעיון=חברה).
3. לפתור בעיה/קונפליקט בין שני צדדים.

### סימולציית מו"מ אסטרטגי, תובנות(משחק X/O):

- ההבחנה בין מו"מ טקטי-המתעסק בשלב הנוכחי לעומת, מו"מ אסטרטגי שעוסק בטווח הארוך.
- ההבדל בין אסטרטגיה תחרותית-ההתנהלות היא על חשבון העומד מולי אמנם נקבל את המקסימום אך ההתנהלות היא על חשבון האחר, לעומת אסטרטגיה שיתופית-בה לעולם לא נגיע למקסימום ובהמשך הדרך אשלם על התוצאות.

### מושגי יסוד במשא ומתן:

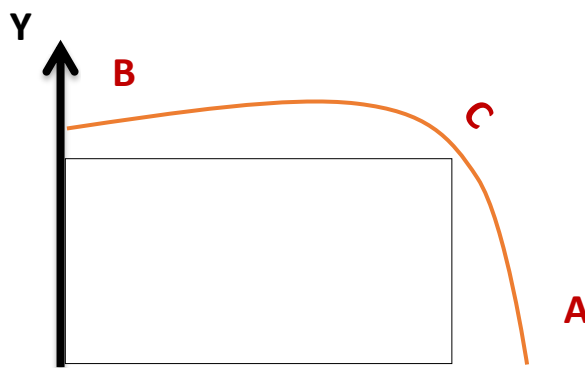
1. **נקודת הפתיחה**  
ההצעה הראשונה שמציע כל אחד מהצדדי במשא ומתן.  
היא משמת עוגן, כל מה שיקרה לאחר מכן, כולל ההסכם הסופי, נשווה לנקודת הפתיחה. מאפשרת לנו למקסם/להיכשל עד לפני שהתחיל המשא ומתן, כלומר, במשא ומתן על שכן, תמיד ישנה עדיפות לנקוט בנקודת פתיחה גבוה יחסית כדי לא לקבוע נקודה קטנה מזו שהצד השני נתן. לכן – השאיפה היא תמיד להיות השני שנותן את נקודת הפתיחה, מכיוון שהוא מגדיר את הטווח ואת מיקום ההסכם הסופי.
2. **קו אדום**  
נקודה שבאופן אמתי (לא כטקטיקה) אני לא יכולה לזוז ממנה. בכל משא ומתן לכל אחד מהצדדים ישנו קו אדום.
3. **נקודת המיקוד**  
נמצאת בדיוק באמצע בין שתי נקודות הפתיחה. מכאן שרוב המו"מ נגמרים בנקודת המיקוד. נוצרת תחושה של הוגנות (אך לא באמת הוגנת) – מכיוון שאנו לא באמת יודעים מה הקו האדום של הצד השני, יכולה להיות שהקו האדום מאוד קרוב לנקודת הפתיחה ואז הרווח במו"מ נמוך.  
ההוגנות האמתית נמצאת בין שני הקווים האדומים. מי שנותן שני את נקודת הפתיחה קובעת את נקודת המיקוד. לדוגמא, אם אמרתם 500 ואני רוצה לקבוע 750 אני יגיד 1000.
4. **אזור המיקוח**  
האזור שבו ניתן להגיע להסכם במשא ומתן. ה"זופה" נמצאת בין שני הקווים האדומים והיא יכולה להיות חיובית או שלילית.  
לדוגמא, מו"מ על רכישת דירה, אני מוכנה לשלם עבור הדירה מקסימום 4 מיליון (קו אדום שלי) והמוכר מצדו מוכן למכור במינימום 2 מיליון (קו אדום שלו). כאן "הזופה" היא חיובית, כל ההסכמים האפשריים יסכמו בטווח שבין 2 מיליון ל-4 מיליון.  
לעומת זאת, אם המצב הפוך שנקודת המינימום של המוכר גבוה מנקודת המקסימום של הקונה – לא ניתן להגיע להסכם.

### 5. הסכם יעיל לעומת הסכם הגון

ציר ה-X הוא התועלת לצד א' וציר ה-Y הוא התועלת לצד ב'. העקומה בניהם נקראת חזית היעילות. כל הסכם שנמצא על חזית היעילות נקרא חוזה יעיל. **בהסכם יעיל** מיצינו את כל אפשרויות החליפין, הגדלנו את ה"עוגה". **הסכם לא יעיל** - כאשר סגרת עסקה, כאשר אני מבינה בדיעבד, שהייתה אפשרות נוספות של ערך שאם הייתי מציעה הייתה ממקסמת את התועלות שלי במשא ומתן (למשל, אם הייתי מציעה לשלם מזומן הייתי מקבלת הנחה).

#### על העקומה ישנם 3 נקודות

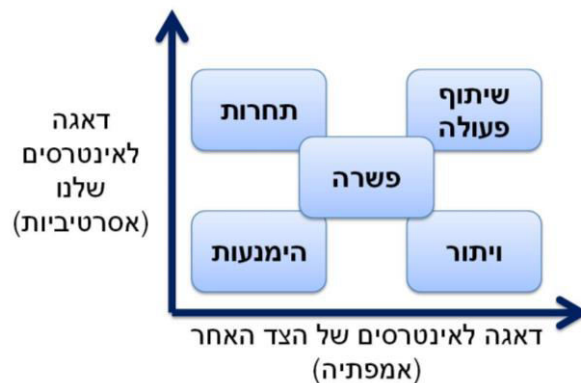
- A – יעילה ולא הוגנת, מקסימום יעילות (הגדלנו את ה"עוגה") אך התועלות חולקו בצורה לא הוגנת, מקסימום תועלת לצד א' ומינימום תועלת לצד ב'.
- B – יעילה ולא הוגנת, מקסימום יעילות (הגדלנו את ה"עוגה") אך התועלות חולקו בצורה לא הוגנת, מקסימום תועלת לצד ב' ומינימום תועלת לצד א'.
- C – מייצגת הסכם במו"מ שהוא גם יעיל וגם הוגן. התועלות לצד א' ולצד ב' זהות.



### 6. נקודת "פארטו אופטימום"

מצב יעיל פארטו הוא מצב שבו לא ניתן לשפר את מצבו של פרט כלשהו מבלי לפגוע בפרט אחר.

### מודל העניין הכפול מאת Jeffrey Rubbin



### מו"מ תחרותי

#### אסטרטגיות שונות למו"מ:

1. WIN/LOSE מומלץ כאסטרטגיה-כאשר ניצחון הוא אלטרנטיבה יחידה. מתאפיין בהתנהלות תחרותית, כאשר כוח, עמדה ואגו הם האינטרסים המובילים.
2. LOSE/WIN

מומלץ כאסטרטגיה-רק כאמצעי להשגת תוצאה אינטגרטיבית בעתיד. מתאפיין בהתנהלות וותרנית וכנועה, כאשר הצורך הוא לרצות את האינטרס המוביל.  
 3. LOSE/LOSE

הפילוסופיה של המלחמה או, מצב בו שני הצדדים מוותרים מראש. מתאפיין בהתנהלות תחרותית קיצונית של שני הצדדים.

**שתי גישות עיקריות:**

<p><b>הגישה האינטגרטיבית</b></p>	<p><b>הגישה התחרותית</b></p>
<p><u>מאפיינים</u></p>	<p><u>מאפיינים</u></p>
<p>דיון בצרכים, בניית אמון, תקשורת פתוחה, החלפת מידע, דגש על המשותף, מייצר מקום ליצירתיות וצמיחה</p>	<p>מאבק על עמדות, חשדנות, תקשורת דלה וסגורה, הסתרת מידע, דגש על השוני, תוקפנות, ומשחקי כוח</p>
<p><u>תוצאות</u></p>	<p><u>תוצאות</u></p>
<p>סיפוק מירב הצרכים</p>	<p>הכנעה או מבוי סתום</p>

**פרדוקס המוטלת:**

במו"מ מתמשך כשאנו נוקטים בגישה תחרותית יש לנו נטייה לנוע כמו מוטלת בין WIN-LOSE/LOSE-WIN.

לדוג': בפניה ראשונה יצא מישהו מפסיד מרוויח, בפניה השנייה מאי נעימות ייצא כך ששמי שהפסיד-ירוויח ומי שהרוויח-יפסיד. אם כך מדוע נחשב פרדוקס אם משתווים? מאחר ובטווח הארוך אנחנו נישאר LOSE-LOSE.

**4. WIN-WIN**

תהליך אינטגרטיבי שממצה כל הזדמנות ומשאב אפשרי במטרה לספק מענה איכותי לאינטרסים של הצדדים. הסכם שהושג כך ששני הצדדים מרוצים מהתוצאות, ומרגישים מחויבים להמשך התהליך. תהליך בו נוצר ערך מוסף(סינרגיה), שמביא את שני הצדדים להישגיים אליהם לא יכלו להגיע כל אחד לבדו. תהליך המוביל לשיפור מע' היחסים. האמונה באלטרנטיבה שלישית, יצירתית: לא-"הדרך שלי"/"הדרך שלך" אלא-"דרך טובה יותר".



מהו קונפליקט?

מצב של ניגוד אינטרסים בין 2 צדדים או יותר, הנובע בד"כ מתחרות על משאבים. מאבק, סכסוך, ניגוד והתנגשות עניינים בין אנשים/מדינות.

**קונפליקט=הזדמנות**

- למידה על עצמנו ועל אחרים.
- לשינוי.
- ליצירתיות וחדשנות.
- לפיתוח מע' יחסים.
- לצמיחה עסקית.

#### כיצד ניתן לפתור קונפליקט?

1. באמצעות **משפט**.  
התהליך נכפה, נעשה בפומבי(כל מה שמתרחש בבית משפט נגלה לעיני כולם), ההחלטה כובלת, ניתנת לערעור עד גבול מסוים וניטרלי.
2. באמצעות **בוררות**.  
לא תמיד רצוני, פרטי, הסכם יכול לקבל תוקף פסק דין, ניטרלי, נבחר ע"י הצדדים.
3. באמצעות **גישור**.  
לרוב תהליך רצוני, פרטי, הסכם יכול לקבל תוקף פסק דין, ניטרלי ונבחר ע"י הצדדים.
4. באמצעות **מו"מ**.  
תהליך רצוני, לרוב פרטי, הסכם יכול לקבל תוקף חוזי ללא צד שלישי.

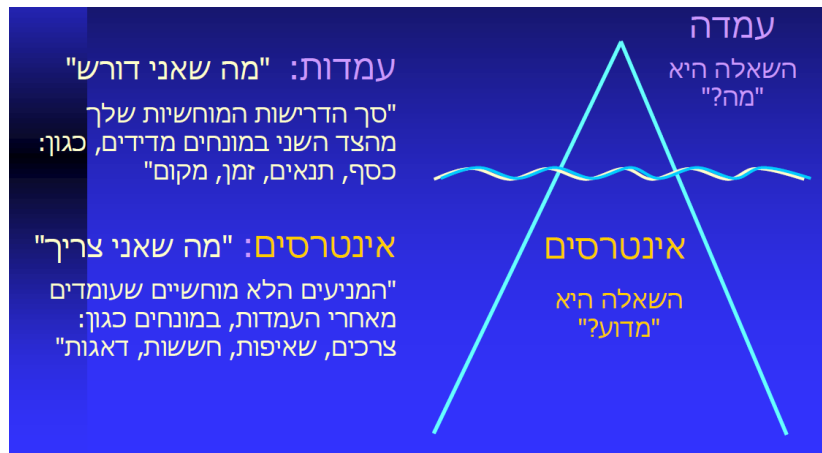
#### נורמות חלוקה:

- ❖ **שיוויון**- כולם מקבלים בדיוק אותו דבר, היתרון-הרגשת השיוויון, החיסרון-לא קיים הבדלי מעמדות.
- ❖ **שיוויון יחסי**-קיימת חלוקה ברורה של מה מקבל כל אחד, לדוג': שותפים בעלי השקעה שונה וכתוצאה מכך תפוקה שונה. היתרון-הכול ברור וסגור כבר מראש, החיסרון-תמיד יהיה מישהו שמרגיש שעשה יותר למרות המו"מ(סיפור ניר ברקת).
- ❖ **צרכים**-כל אחד מקבל עפ"י הצורך שלו, לדוג': חלוקת מזון בקיבוץ. היתרון-כל אחד מקבל מה שצריך, החיסרון-תחושת חוסר הגינות כי החלוקה לא שווה.
- ❖ **סטטוס קוו**-חלוקה עפ"י מה שנהוג, לדוג': עפ"י וותק. היתרון-מה שהיה הוא שיהיה, לא אישי, החיסרון-למרות אופן החלוקה יכולה להיווצר תחושת חוסר הוגנות.
- ❖ **אחד מחלק שני בוחר**-נפוץ בגירושין כאשר אחד עורך 2 רשימות והשני בוחר ברשימה הרצויה. היתרון-שני הצדדים בעליי כוח, החיסרון-אין.
- ❖ **במבי/buy me buy you**-נעשה שימוש בשיטה זו כשאר לא ניתן לחלק את הנכס, מבקשים מאחד הצדדים לנקוב בסכום אותו ישים להצעה עבור רכישה של הנכס ותשלומו לצד השני, במידה ולא יסכים הצד המציע ירכוש זאת.

#### המודל למו"מ אפקטיבי מאת "יורי ופישר"

כיצד להגיע לWIN-WIN:

1. אל תתמקח על עמדות-  
עמדה מוגדרת ככל דרישה מוחשית, מדידה, קונקרטית לדוג': אחוז ריבית. מוטעה חשוב כי ע"מ לצאת מורוח בסוף יש להתעקש על עמדות בדרך- זה רק עניין של אגו ולא ניתן להגיע לרווח בדרך זו אלא מקסימום פשרה. לסיכום התהליך לא יעיל, דורש אנרגיה ומסכן את מע' היחסים.
2. התמקד באינטרסים ולא בעמדות-  
אבחנה בין עמדות לאינטרסים: "מודל הקרחון":



הצגה של אינטרס תוביל לעיתים לפתרונות נוספים שעונים על הצורך שלי.  
**קיימים כמה סוגי אינטרסים:**

- אינטרסים משותפים-לדוג': שותפים עסקיים בעלי מטרת רווח.
- אינטרסים משלימים-לדוג': שוכר/משכיר, קונה/מוכר.
- אינטרסים מנוגדים-הבסיס לקונפליקט, לדוג': מחיר.
- אינטרסים לטווח הארוך- מימוש האינטרס בטווח ארוך.
- אינטרסים לטווח קצר-ההפך מארוך, לדוג': השכרת דירה לטווח קצר וברווח גבוהה לעומת השכרת דירה לטווח ארוך ברווח פחות.
- אינטרסים מוצהרים-אינטרס שעולה על שולחן המו"מ, לדוג': הצורך בפתרון תחבורה לעבודה. לעומת אינטרסים סמויים-אינטרס שלא ייחשף כי עלול להרוס את המו"מ.
- אינטרסים אישיים-לדוג': רווח אישי ממכירה. לעומת אינטרסים של שותפים לא נוכחים-לדוג': הרווח של הבעלים מהמכירות שלי.

☒ תרגיל במו"מ- JCB/סולל בונה:

- תחילה נזהה את העמדות:
- העמדה של JCB- הסכום לתשלום 92,987 ₪.
- לאחר מכן נרשום את האינטרסים:
- סולל בונה: שמירה על רווחיות, זמן התיקון, הימנעות ממשפט, שמירה על מוניטין.
- JCB: שימור הלקוח, הרחבת היחסים על הלקוח, שמירה על מוניטין, לא ליצור תקדים, הימנעות ממשפט, שמירה על איכות שירות ומוצר גבוהה.
- הצעת פתרונות ל-WIN-WIN:
- הרחבת אחריות בסכום העולה על התיקון, וויתור על סכום התיקון, שדרוג עתידי למתקן חדש.

• כיצד לזהות אינטרסים?

- מפו את האינטרסים שלכם ושל הצד השני ובחנו אותם עפ"י סדר העדיפויות.
- שאלות מכוונות לגילוי אינטרסים?  
 מהן המטרות שאני/הצד השני רוצה להשיג?  
 מדוע אני/הצד השני רוצה להשיג אותן?  
 מה באמת חשוב לי/לצד השני?  
 כיצד הסכם ישרת אותי?  
 מה יקרה אם לא נגיע להסכם?
- **התמקדות באינטרסים ולא בעמדות:**  
 צרכים אנושיים בסיסיים הם האינטרסים החזקים ביותר: ביטחון, רווחה כלכלית, יחס הוגן ושוויון.

**צרכים אלו מתוארים בתיאורית "פירמידת הצרכים של מאסלו":**





- הציגו את האינטרסים שלכם לצד השני: מטרת המו"מ היא לשרת את האינטרסים שלך. יש להציג את האינטרסים שלך באופן בוטח, המביע את החשיבות והלגיטימיות שלהם בעיניך. יש לבסס את הלגיטימיות של האינטרסים שלך בפרטים קונקרטיים.
- הכירו באינטרסים שלכם כחלק מהבעיה ע"מ שהצד השני יעריך את האינטרסים שלך, עליך להוכיח להם שאתה מבין ומעריך גם את האינטרסים שלהם. יש להדגיש את האינטרסים המשותפים.
- זכרו כי אינטרסים יכולים להשתנות עם הזמן, וגם כתוצאה מהמו"מ.

- **שאלות** - המפתח ליצירת ערך תעשה ע"י שאילת שאלות
  - שאלות מבהירות סוגיות מעורפלות, מיישרות מחלוקת ומסירת פערים בתקשורת. באמצעות שאלות נין להציף מידע חיוני על תפיסות, משאבים, הערכות, עדיפויות ואינטרסים של הצד השני.

#### שאלות המקדמות מו"מ:

- ✓ **שאלות פתוחות** (חמשת הממים) (QUESTIONS WH) - מי? מה? מתי? היכן? מדוע?, האפשרויות של התשובה הן לא מוגבלות מראש וניתנת אופציה לצד השני לבחור.
- ✓ **שאלות מובילות** - אני יכול לשאול אותך כמה שאלות?
- ✓ **שאלות להצפת מידע** - איך אתה חושב שניתן לפתור את הבעיה?, תוכל לתת לי דוג' ספציפית לבעיה שהתעוררה? - ניסוח השאלה למקסימום אינפורמציה.
- ✓ **שאלות לבדיקת הנחות** - האם את מתכוונת ש...?, כשאתה אומר/ת האם את מתכוונת ל...?
- ✓ **שאלות המבקשות מידע משוער** - באופן כללי, כמה?, יש לך מושג כמה זמן ייקח לבצע את השינויים?
- ✓ **שאלות לגביי מידת חשיבות** - כמה חשוב לך ה...?, איזה עדיפות קיימת מבחינתך?
- ✓ **שאלות היפותטיות** - במידה ויעשה שינוי בהזמנה, כמה זה יעלה?
- ✓ **שאלות בומרנג** - המענה בשאלה, על איזה אחוז משרה מדובר?
- **לא כל השאלות עם סימן שאלה בסוף הוא יעיל**. ישנם שאלות שפוגעות ביעילות המו"מ שכן הן יוצרות התנגדות אצל הצד השני.

#### שאלות שאינן יעילות במו"מ:

- ☒ **שאלות סגורות** - מכריכות את הצד השני לראות את הדברים מזווית הראייה שלך. אתה מבין שאנחנו לא נוכל... נכון?
- ☒ **שאלות טעונות** - אתה רוצה להגיד לי ש?

- ☒ **שאלות מפזרות-** אם כבר הזכרת את העניין, מה דעתך ש?
- ☒ **שאלות הטעיה-** לכאורה מבקשת תשובה כנה אך הן למעשה מניפולטיביות. מה אתה מתכנן לעשות? לקבל את הדרישות שלנו או...

### 3. המצא אופציות לרווח הדדי.

- ☒ תרגיל כיתה: שימושים שונות לשקיות זבל- מחדד את חשיבות החשיבה היצירתית.
- **מהי חשיבה יצירתית? ומקומה במו"מ:**
  - חשיבה רוחבית- כלומר המוח חושב בחשיבה אורכית-המעבר מדבר לדבר..., לעומת זאת בחשיבה רוחבית נשארים על אותו דבר מה שמביא לרעיונות יצירתיים, היא חשיבה סיסטמטית אבל עובדת על עקרונות שונים. אין ייצור לא יצירת! אבל קיימים כאלה יותר וכאלו פחות, ויש לטפח את היכולת. במו"מ לחשיבות יצירתית קיימת חשיבות ייתר מאחר:
    - מספקת פתרונות טובים.
    - הכרחית כי לא נותנת ברירה אחרת אלא חייבים להתרכז בדבר עצמו בייחוד כשמו"מ נמצא במבוא סתום.
    - מאפשרת לייצר סינרגיה, ערך מוסך תוך כדי שמירה על מע' היחסים.

### • **אסטרטגיות להגברת היצירתיות במו"מ:**

1. **חלופות בהבנת הבעיה:**

בניהול מו"מ מניחים בטעות שכולנו מסתכלים על הדברים באותו אופן וכ"א רואה פתרון אחר, ההנחה הזו לא עומדת במבחן המציאות. לכן, בתחילת המו"מ יש לשאול את הצד השני כיצד רואה את הבעיה—ברוב המקרים מתקבלות תשובות כ"כ שונות שמאפשרות לנו להסתכל על המציאות באופן שלא ראינו קודם ומובילות לפתרון. דוג': שום דבר/נערה-זקנה.
2. **הימנעות בחשיבה בדפוסים:**

הימנעות מקיבעון מחשבת/חשיבה בדפוסים-המוח שלנו עובד בתבניות ואנחנו נוטים בניהול מו"מ לראות מה שאנו רוצים, מצפים ורגילים לראות/לשמע ברמה כ"כ קיצונית עד כדי עיוות המציאות. דוג': כחול-לבן, ורוד-?(לבת).
3. **חלופות בעולם התוכן:**

לעבור מעולם תוכן אחד לעולם אחר, בניהול מו"מ הפתרון לא תמיד יהיה בעולם התוכן בו הוא מתנהל. דוג': כחול לבן, ורוד ל..(בת)-מעולם של צבעים למינים.
4. **הוספת משתנים:**

הוספה של נושאים נוספים במו"מ ע"מ להגיע לפתרון, ולהגדיל את הערך. דוג': מו"מ על סכום דירה עם הוספת פרמטרים כמו-מחסן/חניה/ביטוח דירה, לוגואים שמשלבים את עולם התוכן של החברה.

5. **שינוי של פרספקטיבה, בהגדלה/הקטנה:**

במו"מ להישאר בנושא עצמו אבל לשנות את הפרספקטיבה. התרומה היא שינוי כיוון הפתרון ואת אופן ההסתכלות. דוג': מארז משפחתי מוקטן של קרטיבים במחיר מוזל יותר, זום אין למקרה עלולים לשנות את כל תפיסת המציאות ולתת לנו לראות דברים שלא ראינו(יעלים "אלפיניים" בסכר בצפון איטליה).

#### 6. חלופות בפתרון:

בכל מו"מ קיימים אינסוף פתרונות, לרוב אנו נוטים לחשוב כי מס' הפתרונות מוגבל אך בפועל המציאות שונה. חשוב לזכור זאת מאחר ומו"מ רבים מסתיימים במצב של חוסר פתרון במחשבה כי לא קיים אחד כזה, ככל שנחפש יותר פתרונות כך נמצא אותם. דוג': תרגיל חלקות בריבוע לארבעה ריבועים שווים כאשר יש המון פתרונות.

#### 7. חלופות בהערכת הפתרון:

בניהול מו"מ אין דבר כזה תשובה אחת נכונה, כל הפתרונות נכונים אני צריכה להעריך איזה פתרון הוא המתאים ביותר לסיטואציה לאור האינטרסים שלי ושל הצד השני. דוג': תרגיל צורה היוצאת דופן מבין-ריבוע, עיגול, אליפסה ורבע עיגול.

#### 8. התגברות על חסמים:

במו"מ אנו נמצאים לפני בעיה שנראית לנו כבלתי פתירה לכן נערוך רשימה של כל העובדות ולאחר מכן נבדוק אחד אחד מול הצד השני. דוג': סיפור על תשלום של 100 ₪ תמורת עשרה כרטיסים, כיצד הקופאית ידעה כי ברצוני לרכוש עשרה כרטיסים-העובדה שהייתה חסרה היא שהיה 10 מטבעות של ולא שטר וכך ידעה את הכוונה לרכישה.

#### 9. פירוק:

במקום להסתכל על הנושא כמקשה אחת אני אפרק אותו לחלקים, מאפשר לי יותר גמישות במו"מ וגם השלם יהיה יותר גדול מסכום חלקיו לדוג': במשך המון שנים לא התייחס מו"מ על כרטיסי טיסה כמקשה אחת, במשך השנים פירקו את המשקה לחלקים- הנסיעה, המזוודה, המזוודה לעליה, המושב, האוכל וכדו'-ואז נוצר מצב שכל אחד בוחר במה שהוא מעוניין "שלם על מה שאתה צריך" דוג' נוספת תהיה ברכישת רכב-פירוק למס' דלתות, מערכת משודרגת, גג נפתח וכדו'.

#### 10. יצירת חליפין/Trade off:

עסקת גומלין- אתה תיתן לי X אתה תיתן לי Y לדוג': שדרוג של מכשיר חשמל.

#### 11. הצעת מס' אופציות בו זמנית:

אסטרטגיית הצעה- כלומר להמשיך ולהציע שתהיה תחושת זרימה/התקדמות, יעיל מכיוון שפותר את תחושת "התקיעות" יישנה את ההרגשה כי יש לאן להגיע במו"מ, לעיתים מעודד את הצד השני להציע גם(הגברת המעורבות של הצד השני או מעורר אצלו את הצורך להסכים).

#### 12. הצעת אופציות/פתרונות הממצות את ההבדלים:

חיפוש ההבדל כלומר לא לנסות לחשוב במה אני דומה לצד השני אלא שונה ואז להשתמש בבידול כערך מוסף.

#### 4. התבסס על קריטריונים אובייקטיביים.

##### מהם קריטריונים אובייקטיביים?

- אמות מידה חיצוניים למו"מ שאינם תלויים באף צד המו"מ אבל הם עוזרים לנו להשיג את המטרות באופן שהוא שומר על היחסים עם הצד השני לדוג': במו"מ על שכר/מחיר ואני מבקש תוספת אז קריטריון אובייקטיבי יתבסס על העלאת שער הדולר/מדד הדלק/אחוז הריבית—כך שבסופו של דבר הדרישה הופכת להיות מהותית ולא תלוית.
- קל להגיע להבנה, ובתהליך עצמו הם מייצרים בסיס פרקטי ויעיל.
- את הקריטריונים נכין לפני המו"מ שמטרתן השגת דרישותיי.
- כוחם הוא שלמרות והוא לא תלתי הוא חל על שני הצדדים(בדירה: מחיר שוק, חוק, תקדים, תקן טכני, מחירים קודמים, עקרונות מקובלים בשוק, מוסר, כללי אתיקה).

- יש לשמור את הקריטריון החזק לסוף מאחר ולא ארצה לגבות עליו את מחיר הוויתור.
- קריטריון אובייקטיבי לא פוגע באגו/תדמית של הצד המוותר.
- כדאי לבדוק גם מהם הקריטריונים האובייקטיביים של הצד השני כי יש סיכוי טוב שאקבל אותם כי הם לטובתי(בעיקר ביחסי צרכנים מוכרים)

☒ תרגיל למיפוי אינטרסים, תום והשמאי:

- חשוב לציין כי תום לא מדבר על אינטרסים אישיים, אלא על עובדות.
- האינטרסים של תום(משתמש באסטרטגיית פירוק, התגברות על חסמים-שואל שאלות ומשתמש בהפסקות לבירור מה מגיע לו):  
להשיג כמה שיותר כסף, לשמור על יחסים טובים עם השמאי, לשלם כמה שפחות בטווח הארוך, לא להגיע למשפט.
- האינטרסים של השמאי:  
בטווח הקצר-לשלם כמה שיותר ולטווח הארוך-להרוויח יותר, לא ליצור תקדים, לשמור על יחסים טובים עם לקוח, לא להגיע למשפט, לסיים כמה שיותר מהר שמירה על מוניטין החברה/עצמו.
- קריטריונים אובייקטיביים:  
מדיניות החברה, שנת ייצור, מזגן, רדיו, מחירון, מס מכירה, מע' המשפט, מודע העיתון.

## 5. בנה אלטרנטיבה: BATNA

Best Alternative To a Negotiate Agreement

**החלופה הטובה ביותר להסכם שיושג במו"מ:**

חיצונית למו"מ ומהווה את האלטרנטיבה(מה שיקרה אם לא נגיע להסכם) לדוג: במו"מ על רכישת דירה BATNA שלי תהיה-השכרת דירה, רכישת דירה אחרת. הכנתה לפני המו"מ כי אם לא יכול להיות שאגלה שהייתה לי אלטרנטיבה טובה יותר שלא ידעתי על קיומה.

**הדבר החשוב ביותר במו"מ הוא BATNA מהסיבות הבאות:**

- (1) היא משנה את ההתנהגות שלנו במו"מ לדוג: במצב בו אני במו"מ על העלאת שכר וקיימת עבודה נוספת בדיוק באותם תנאים אהיה רגועה, בטוחה ואותה התנהגות תסגיר את המצב שלי.
- (2) מגדירה בפועל את הקו האדום במו"מ, לדוג: רצון לרכוש נעלא ובירור המחיר בכמה מקומות כאשר המחיר שונה בין המקומות, אבחר במחיר הנמוך ביותר שמצאתי-כלומר הגבול האדום, במו"מ תמיד אנסה להוזיל את מחיר ה-BATNA. בעבודה מול ה-BATNA, אתחשב בשיקולים נוספים, לדוג: ברכישת דירה אתחשב בפרמטרים כמו מיקום, חניה, מחסן וכדו' אז אם זה טוב לי קיים סיכום שאסגור במחיר גבוה מה-BATNA.
- (3) מגדירה את יחסי הכוח במו"מ- מי שמגע עם BATNA חזקה יהיה לו יותר כוח.

### חשיבותה של BATNA!

- ה-BATNA היא כוח מניף ומנוף חשוב בתהליך המו"מ.
- חשוב להעריך ולפתח את ה-BATNA.
- דע את ה-BATNA של הצד השני.
- זכור כי ה-BATNA שלך אינה תלויה בצד השני.
- ה-BATNA היא אמת מידה נחוצה להערכת כל תהליך המו"מ וכל הסכם שמתגבש.

### כנגד ה-BATNA יש לבדוק:

- האם המו"מ מספק את האינטרסים שלי?
- האם אוכל לספק את האינטרסים שלי אחרת?(חייב לזכור שניהול מו"מ יתבצע רק כשיש לנו משהו שמישהו אחר מעוניין בו והוא יהיה טוב יותר מכל אלטרנטיבה אחרת).
- האם כדאי להמשיך במו"מ.

■ האם העיסוק שלי במו"מ עלול לגרום לי להפסיד את BANTAN שלי?

אז, מתי משתמשים בBATNA!?

בתור כלל ברזל BATNA לעולם לא עולה על שולחן המו"מ מאחר והיא חושפת את הקו האדום שלי ומכניסה אותי למקום חלש, מנגד רואים עליי שיש לי גם מבלי שאומר.

■ רק כאשר BATNA היא אמתית וקונקרטי, אחרת מדובר באיומי סרק ומעורר אנטגוניזם.

■ רק כאשר אין ברירה-(חשיפה שלה) Last Resort.

■ תוך שימוש בטכניקות מילוליות ולא מאיימות ובטון דיבור ניטרלי.

☒ סימולציית אלפא & בית-שמש לרכישת משאית.

## 6. הפרד את האנשים מהבעיה.

לכולנו יש נטייה טבעית לערבב היבטים אישיים עם סוגיות של מהות, לכן יש:

להפריד בין אנשים לבין הבעיה(3 רמות):

### ■ רגשות

- אפשר לצד השני "לשחרר קיטור"(האינטרס לתת לו לדבר כמה שיותר ואפילו "שיפלוט" כי לא ישמור דברים לבסוף, וזה ממעיט בערך הדברים).
- אל תגיב על ההתפרצויות של רגשות(לא רוצים לומר דברים שאח"כ נתחרט עליהם).
- תכיר ברגשות שלהם—ושלך(לפעמים גם הרגשות מעכבים אותנו מלהשיג יותר וכן גם אצל הצד השני).

### ■ תפיסה

- תן יחס "בדברים הקטנים"-לפרגן, לתת מילה טובה זה יגרום לקרבה והורדה של רמת הקונפליקט.
- היכנס לנעליו של הצד השני.
- אל תסיק מרגשותיך על כוונותיו של הצד השני.
- אל תאשים את הצד השני של הבעיות שלך.
- דונו במשותף על התפיסה של כל צד.
- חפש הזדמנויות ע"מ לשנות את תפיסת הצד השני אלייך.
- חבר את הצד השני לתהליך ושמור על כבודו-ולא ירגיש חוסר שייכות.

### ■ תקשורת

- הקשב "הקשבה פעילה" והתייחס אל כל מה שנאמר.
- דבר על "עצמך" ולא "עליהם".
- מהי "הקשבה פעילה"? הכוונה היא להקשבה מלאה, ובהכרה מכבדת באדם שמולך ובמסריו:
- ❖ טכניקת שפה תומכת(דף פירוט לשישה הראשונים) :

1. הרכה בצד השני-

"אני מבינה"/"אני מבינה את נק' הראייה שלך"/"אני מבינה למה אתה חותר"/"הקשבתי למה שאמרת ואני מבינה".

2. בדיקת הבנה ופרפרזה-

"תן לי לראות אם הבנתי אותך נכון"/"מה ששמעתי אותך אומר זה...".

3. תיקון הבנה וניסוח מחדש-

"זה לא בדיוק מה שהתכוונתי, מה שאני מנסה לומר הוא...".

4. שיקוף-

"אני רואה שזה הרגיז אותך"/"אני שומעת הרבה רוגז/תסכול בדברים שלך..".

5. הבעת אמפטיה-  
"אם הייתי חושבת שמישהו עשה לי את זה, גם אני הייתי כועסת".
6. הצהרת ה"אני"-  
"כשאתה מאחר לפגישות, אנו מפסידים זמן יקר וזה מרגיז אותי/מפריע לי".
7. בניית דחייה-  
אתחיל בהסבר הדחייה/ אעדן אותה מאחר ולאחר הדחייה .
8. בניית הצעה-  
אתחיל בהסבר ואז את ההצעה כי אם יסרב הוא יבין את הרציונל מאחורי הבקשה.
9. הסכמה-  
בכל פעם שאפשר לבטא הסכמה יש לבטא אותה, מאחר ומנהלי מ"מ מקבלים הסכמה כמובן מאילו-באופן הזה ניצר קרבה ושיתוף.
10. הסכמה בתנאי-  
במקום לומר "לא, אלא אם כן" לומר "כן, בתנאי..". מדובר באותה משמעות אך באפקט שונה על המו"מ.
11. חזרה לעניין-  
טכניקה בה אני ממקדת את המו"מ במצב בו הוא מתפזר למקומות שונים, לדוג': העניין עבר לנושא אחר, לומר "בוא נחזור לענייננו".
12. סיכום-  
חייבת לסכם ולקבל אישור בע"פ/בכתב(בעלי תוקף משפטי זהה).

❖ "מקפיאי תקשורת" (דף פירוט).

❖ התועלות שבהקשבה פעילה:

- ✓ הבנה טובה יותר שלך את הצד השני.
- ✓ יצירת אווירה טובה על שיתוף פעולה.
- ✓ הצפת מקסימום מידע.
- ✓ כלי חשוב "להפרדת האנשים מהבעיה" ולהגברת ההתנהגות רציונלית.
- ✓ מגביר מוטיבציה אצל הצד השני לשתף פעולה להקשיב לך.

**מניעה היא התרופה הטובה ביותר:**

- ✓ בנה מערכת יחסים טובה(כדאי כי אח"כ זה חוזר אלינו בגדול).
- ✓ התייצב מול הבעיה ולא האנשים.

**מבנה/שלבי המו"מ** (דף סיכום)

- 1) התנעת הפגישה.
- 2) דיון בפתרון בעיות.
- 3) גיבוש פתרון וסיום.

**הטיות קוגניטיביות במו"מ**

הגדרה: עיוות תפיסתי המוביל את האדם למחשבה, שיפוט או הערכה הסוטה באופן סיסטמתי ובלתי רצוני מהמציאות.

**קיימים סוגים שונים של הטיות:**

- 1) **מיתוס ה"עוגה הקבוע".**  
ראיית המו"מ כ"משחק סכום אפס" או כאינטראקציה בה יש תמיד מנצח ומנוצח. בבסיסו האמונה כי כל מה שהצד השני מקבל הוא על חשבוני.  
- נתגבר עליו ע"י-הבנה כי ניתן להגדיל את העודה ע"י כ"א מהאסטרטגיות של חשיבה יצירתית(12).
- 2) **תפיסת קונפליקט מופרזת.**  
הנחה סמויה שהאינטרסים של שני הצדדים מנוגדים לחלוטין ושהקונפליקט בלתי פתור.  
- נתגבר עליו ע"י- התמקדות באינטרסים המשלימים/משותפים, לכן חשוב להכיר את מכלול האינטרסים של שני הצדדים(לפחות שישה אינטרסים בהכנה מראש).

### 3) הסלמה אי רציונלית של מחויבות.

היגררות לא רצונית והשקעה בלתי סבירה במו"מ ולא אפקטיבי, או נטייה להגברת מחויבות להשקעה של משאבים(זמן/כסף) רק כתוצאה מהמשכת המו"מ עצמו(זריקת כסף טוב אחרי כסף רע).

- נתגבר עליו ע"י- שימוש נכון בBATNA וכן שימוש בקריטריונים אובייקטיביים לדוג': הצעת מחיר גבוהה מידי ביחס לעלות נמוכה שזמינה לי תגרום להפסקה של המו"מ.

### 4) קללת המנצח.

תחושת חוסר נוחות הנוצרת בעקבות כך שאחד הצדדים השיג את מה שרצה בקלות ובמהירות רבה וכתוצאה מכך מרגיש כי יכול להשיג יותר.

- נמנע ע"י- שימוש בBATNA נכונה ואובייקטיבית לדוג': ביררתי וראיתי שההצעה הזו באמת מאוד טובה ואף אחד לא ייתן לי אותה וכן שימוש בקריטריונים אובייקטיביים(דוג' הנ"ל).

### 5) עיגון מחשבתי.

הנטייה להתייחס לקביעה שרירותית ראשונית כאל סטנדרט אמתי, השוואה של כל פרמטר לנק' הפתיחה(זה לא מהווה פרמטר מאחר ונק' הפתיחה היא שרירותית).

- נמנע ע"י- שימוש נכון בBATNA וקריטריונים אובייקטיביים, כמו כן יש לשים משמעות יותר לנק' הפתיחה.

### 6) הטיית מסגור.

האופן בו מסגור מסוים של משפיע על תפיסת הסוגיה עצמה(הוצאה/השקעה/גמישות/חוסר עקביות/פרפקציוניזם/נוקשות)-אופן ההתייחסות תשפיע על ההתנהלות שלי במו"מ.

- נתגבר ע"י- שימוש באסטרטגיות חשיבה יצירתית(12).

### 7) התעלמות מקוגניציית האחר.

מצב בו צד אחד מתקדם בתהליך ללא הכרה ושילוב המידע שקיים אצל האחר.

- נתגבר ע"י: הקשבה פעילה, שאילת שאלות.

### 8) תגובתיות מפחיתה.

הפחתה בערך הוויתורים שהצד השני עושה מו"מ.

- נתגבר ע"י: קריטריונים אובייקטיביים, מיפוי אינטרסים-הבלטת ערך האחר BATNA.

### 9) ביטחון יתר.

מצב בו צד אחד במו"מ כ"כ מאמין בדעה/מידע/פתרון שלו עד כדי שהוא מפחית מערך המידע המגיע מהאחר.

- נתגבר ע"י: שימוש בקריטריונים אובייקטיביים, שימוש בBATNA ושאלת שאלות.

### 10) אפקט הבעלות.

הנטייה להעריך הערכת ייתר דבר כלשהו, אך ורק מכיוון שהוא שייך לך.

- נתגבר ע"י שימוש בקריטריונים אובייקטיביים ושימוש בBATNA.

לסיכום, ע"מ להתגבר על הטיית קוגניטיביות במו"מ:

- מודעות להטיית מקטינות את השפעתן.
- הכנה מקיפה לקראת המו"מ.
- אמץ פילוסופיה של שת"פ.
- התמקדות באינטרסים.
- הרחבת הדיאלוג עם הצד השני.
- הרחבת המידע באמצעות שאלות פתוחות והקשבה פעילה.

☒ סימולציית סולל בונה 2: מציאת שלושה משפטים לא תקינים שהייתי משתמשת בהם באחת מהטכניקות שלמדנו בכיתה:

- שימוש במילה "ברור"-תיקום ושימוש ב"בדיקת הבנה ופרפראזה"-מה ששמעתי אותך אומר זה שהתיקונים יהוו חלק משירות שלאחר המכירה, האם לא כך?.
- במקום המשפט "אני יכול רק לחזור על מה שאמרתי קודם", אשתמש ב"תיקון אי הבנה וניסוח מחדש"- "אני חוששת שהייתה כאן אי הבנה קטנה, מה שנסתי להגיד ואז הגדרת הדברים מחדש.

- הצהרת ה"אני"-אני רק רוצה להדגיש שאנחנו יכולים לתמוך בכל ההוצאות עם המסמכים..."- ובמקום "כשאתה אומר שאתה רוצה תמיכה בהוצאות ללא חשבונית זה לא מתאפשר לעומת הוצאות עם חשבונית.
- המשפט: "עוגלו כלפי מעלה?!"- להשתמש-אני מבינה את נק' הראייה שלך, עפ"י החישובים שלנו נראה אחרת...
- המשפט: "קשה לי להבין את העמדה שלך", במקום-אשתמש באמפטיה-"אני מבינה שזה מטריד אותך, אם הייתי במקומך גם אני הייתי מוטרדת".
- במקום-זוהי מדיניות החברה ללא כל הצעת פתרון- להבין ממנו, לשאוב אינפורמציה מהלקוח לגביי מה ישביע את רצונו.

### שאלות למבחן:

## הנחיות לניתוח משא-ומתן

1. מהן הסוגיות העיקריות בקונפליקט?
2. מהם האינטרסים של כל צד (ערכו רשימה מפורטת)?
3. מהי ה- BATNA של כל צד?
4. אלו קריטריונים אובייקטיביים ניתן להציג?
5. אלו שאלות כדאי לשאול את הצדדים (נסחו לפחות חמש שאלות)?
6. אלו הצעות חליפין ניתן לגבש ליצירת רווח הדדי (נסחו לפחות שתי הצעות)?

הערות:

- חלק ראשון(7 שאלות-הנ"ל):
- שאלה 2: לפחות 6 אינטרסים.
- שאלה 3: לפחות 2 קריטריונים לכל צד(יכול להיות שיהיה בטקסט ויכול להיות שאצטרך להשתמש בידע כללי).
- שאלה 4:
- הפתרון חייב לתת מענה לכל השאלות.
- הפתרון חייב להגדיל את העוגה ולהציג פתרון WINWIN.
- חייב לכלול לפחות שימוש באחת מאסטרטגיות שימוש ביצירתיות.
- שאלה (נוספת)7: הוצאת 3 משפטים מדיאלוג מו"מ נתון שהם לא טובים ולתקן אותם עפ"י הטכניקות שלמדנו(12 טכניקות לשפה תומכת)דוג' לעיל.

- חלק 2:

חלק תיאורטי-

- כולל 2 שאלות פתוחות בעניין- מודל העניין הכפול, מודל הקרחון, תועלות הBATNA, WINWIN, התועלת בהקשבה פעילה—הסברת המושג יהל.2+ דוג'.
- 1/2 שאלות על מאמרים שנמצאים באתר(שאלות כלליות, הבנת הטיעון המרכזי).
- שישה מושגים- נק' פתיחה, זופה וכדו'- יש לתת הסבר של גג שני משפטים, ולתת דוג'.

**ניהול מו"מ הוא המפתח להצלחה אישית ועסקית!**