

תוכנית הקורס ורשימת קריאה לקורס



סמסטר 2 שנה 2024

בית ספר: בית ספר לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה B.A.

משא ומתן

מרצים/ות:

ד"ר דנה וולף dana.wolf@runi.ac.il

עוזרי/ות הוראה:

עו"ד מאורי הירש מרקסון meori.hirsch@post.runi.ac.il

מספר הקורס:	4878	סוג הקורס:	שיעור	שעות שבועיות:	3	נקודות זכות:	3
דרישות הקורס:	עבודה מסכמת	קוד קבוצה:	242487801	שפת לימוד:	עברית		

נושאי הקורס

כמעט בכל יום אנו מנהלים משא ומתן, בכל הקשר - כולל עם בני המשפחה שלנו, חברים, מעסיקים פוטנציאליים, עמיתים לעבודה, שותפים לדירה, בעלי בית, לקוחות, רשויות וכו'. אנחנו מנהלים משא ומתן בנושאים שונים, כמו איך יתחלקו המשימות והחובות, אילו מחירים אנחנו מוכנים לשלם, מה יהיה תשלום המשכנתא החודשי שלנו, מה יהיו תנאי חוזה העבודה שלנו, ואפילו באיזה סרט נצפה עם המשפחה או החברים במהלך סוף השבוע. אנו מנהלים משא ומתן עם נציגים או סוכנים במגזר הפרטי והציבורי, יזמים ומנהיגים. מיומנויות משא ומתן נדרשות ליצירת ערך ציבורי, במיוחד עבור מנהיגים הפועלים ברחבי העולם במגזר הפרטי, הציבורי והמגזר השלישי.

אמנם אנו מניחים שמשא ומתן הוא רק מיומנות אינהרנטית שאנו בורכנו בה או לא, אך כל אחד יכול לשפר את ההבנה שלו ואת הביצועים של משא ומתן, אסטרטגיות ותרגול. קורס זה נועד ללמד את הסטודנטים יסודות כיצד להפוך למנהלי משא ומתן טובים יותר. היכולת לנהל משא ומתן מוצלח נשענת על שילוב של כישורים אנליטיים ובינאישיים. נלמד את העקרונות, האסטרטגיות והטקטיקות של משא ומתן אפקטיבי, כולל הבנה עמוקה של הקשר, מבנה, אינטרסים, הזדמנויות, חסמי הסכמה וגישות

אפשריות. נלמד גם על החשיבות של מיומנויות בין אישיות של תקשורת, בניית יחסים ואמון, ושכנוע הדדי לתהליך המשא ומתן.

הקורס יהיה חווייתי ברובו. אנו נערוך סימולציות שימקמו את הסטודנטים בעמדות מיקוח שונות ובסוגים שונים של עימותים. באמצעות תרגול חוזר, יהיו לסטודנטים הזדמנויות להבין את הנטיות הטבעיות של כל אחד ואחת במשא ומתן, כמו גם לפתח עוד יותר את כישוריהם על ידי השתתפות במשא ומתן ויישום החוויות עם העקרונות שהוצגו בקריאה והדיונים שמתקיימים בכיתה.

הקורס שואף לשפר הן את ההבנה הרעיונית של הסטודנטים לגבי תהליך המשא ומתן והן את היעילות של הסטודנטים כמנהלי משא ומתן, על ידי שילוב של תיאוריה ופרקטיקה.

מטרות הקורס



- להגביר את המודעות של הסטודנטים לגבי התנהגות משא ומתן וניהול משא ומתן
- לשפר את ההבנה של הסטודנטים בתורת המשא ומתן לאבחון בעיות ופיתוח אסטרטגיות
- לשפר את כישורי הסטודנטים על ידי הבנת החוזקות והחולשות האישיות של כל אחד ואחת לצורך ניהול משא ומתן
- ללמד טכניקות יעילות למשא ומתן
- לתרגל ולהתנסות בתהליך המשא ומתן והעבודה עליו
- לגשר על הפער בין התיאוריה לפרקטיקה
- לסייע בפיתוח קווים מנחים לתרגול המשא ומתן

מבנה ציון הקורס



השתתפות ב-2 סימולציות מתוך 4 (30% מהציון הסופי ועל פי הרכיבים הבאים):

הכנה והשתתפות (15%) – ההכנה היא חיונית להצלחת הסימולציה ככלי למידה. לכל סטודנט יוקצה תפקיד. על כל סטודנט לקרוא בעיון את התפקיד ואת גיליון ההכנה כדי להיות מוכן למשא ומתן בכיתה. מומלץ להביא לכל סימולציה דף הכנה שיכלול את האסטרטגיה, הטיעונים והפתרון לבעיה.

לרוב הסימולציות יש הנחיות חסויות. לכן אין לחשוף את ההנחיות שנמסרו לצדדים האחרים לפני הסימולציה ובמהלכה. הסיבה העיקרית היא שזה יפגע באיכות סימולציית המשא ומתן, וכמו בחיים האמיתיים, חשיפה כזו תהיה שוות ערך לחשיפת האסטרטגיה לצד השני. כמובן שתהיה בכך גם פגיעה בחוויית הלמידה.

החלק השני של הציון יושפע מאיכות ההשתתפות של הסטודנטים. על כל סטודנט/ית להשתתף ב-2 סימולציות מתוך 4. רשימת המועדים אשר בהם משובצת סימולציה מפורטת מראש בסילבוס, על מנת שתוכלו להיערך בהתאם.

תחקיר אישי (15%) – תחקירים יוגשו לאחר כל סימולציה שתתקיים בכיתה. התחקיר הכתוב עוזר להפיק לקחים לעתיד. על כל סטודנט/ית להגיש תחקיר לאחר כל סימולציה, באורך 1 – 2 עמודים (פונט David, גופן 12, רווח כפול ומיושר לשני הצדדים). על התחקיר לשקף את התנהלותך ואת התנהלות חבריך לצוות בתרגיל המשא ומתן. התחקירים יקבלו ציון עובר/נכשל. הגשת כל תחקיר תבוצע עד השיעור הבא (יום א' עד השעה 11:00) באמצעות תיבת הגשה ייעודית שתפתח במודל.

על כל תחקיר לכלול את ההיבטים הבאים:

1. עובדות: סקירה קצרה של אירועי מפתח (הצעות: פתיחה-הצעה והצעה נגדית, התקדמות הצעות, נקודות מפנה ותוצאה).
2. טעויות: מה עשית במהלך המשא ומתן שהרגשת שלא היית צריך לעשות? מדוע?
3. תובנות: מה למדת על החוזקות והחולשות שלך בתהליך המשא ומתן בסימולציה? מה למדת מההתנהגות של הצד השני?
4. רגשות: איך הרגשת לפני המשא ומתן? במהלכו ואחריו? מה הרגשת לגבי עמיתך למשא ומתן? איך הרגשות שלך השפיעו על הפעולות והתגובות שלך?
5. מטרות: מה הייתם עושים אותו הדבר או אחרת בעתיד? איך הייתם רוצים להתנהג כדי לבצע בצורה יעילה יותר את המשא ומתן?

עבודה מסכמת (70% מהציון הסופי)

העבודה המסכמת תהיה בת 7 – 10 עמודים (פונט DAVID, גודל 12, רווח כפול ומיושר לשני הצדדים), ותדרוש את יישום החומרים שנלמדו בכיתה ובחומרי הקריאה, אל תוך משא ומתן אמיתי. הנחיות לעבודה המסכמת ידונו בכיתה ויפורסמו באתר הקורס לקראת סיום הסמסטר.

שעות קבלת מרצה 

בתיאום מראש באמצעות הדוא"ל.

פרטי עוזר הוראה 

מאורי הירש מרקסון - Meori.hirsch@post.runi.ac.il

רשימת קריאה 

שיעור 1 (31.03.24) – מבוא למשא ומתן

נעבור על דרישות הקורס, החומרים והמטלות שיידרשו לאורך הסמסטר. לאחר מכן נציג את אמנות המשא ומתן ונדון ב"בעיה" – המיקוח על עמדה.

חומרי קריאה:

Fisher, R., Ury, W.L. and Patton, B., 2011. Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin; Introduction, Chapter 1, p 1-15

(המקור קיים גם בשפה העברית בשם "סיכום חיובי – לשאת ולתת בלי לוותר" ונמצא בספריה)

שיעור 2 (7.4.24) – תביעת ערך במשא ומתן

נעסוק בשאלה כיצד להשיג את העסקה הטובה ביותר עבור הצד שלך. ננתח משא ומתן דו-צדדי על נושא אחד ונלמד על הכנת המשא ומתן (BATNA, Reservation Value, ZOPA), טעויות נפוצות של מנהל המשא ומתן, על מבנה ההצעה הראשונית שלך, בירור עד כמה ניתן לדחוף את הצד שמנגד, אסטרטגיות להתמקחות יעילה וכיצד למקסם את התוצאה האישית שלך.

חומרי קריאה:

Malhotra, D. & Bazerman, M. 2007, Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond, Bantam Dell: NewYork, NY; Chapter 1, p. 15 – 30.

שיעור 3 (14.4.24) – תביעת ערך - סימולציית מו"מ מס' 1

סימולציה 1

שיעור 4 (5.5.24) – יצירת ערך במשא ומתן

• הגשת תחקיר מס' 1

נרחיב את תביעת הערך על ידי בחינת משימה קשה וקריטית יותר של יצירת ערך במשא ומתן כלומר מציאת פתרונות העונים בצורה הטובה ביותר על הצרכים של כל הצדדים או רוב הצדדים, במיוחד לאורך זמן. נעסוק בנושאים כגון: אסטרטגיות ליצירת ערך, מסגרת למשא ומתן יעיל, הכנה והתמודדות עם מצבים קשים, בירור האינטרסים האמיתיים של הצד השני ועריכת ויתורים.

חומרי קריאה:

Fisher, R., Ury, W.L. and Patton, B., 2011. Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin; Introduction, Chapter 3,4. Ury, W., 2007. Getting past no: Negotiating in difficult situations. Bantam; Prologue, p. 15 – 28

שיעור 5 (12.5.2024) - ניהול המתח בין תביעת הערך ליצירת הערך - סימולציית מו"מ מס' 2

סימולציה מס' 2

מקרה בוחן: מלחמת רוסיה אוקראינה

Arvid Bell and Dana Wolf (2022), Is a Ceasefire Agreement Possible? A Negotiation Analysis of the Russia-Ukraine War: <https://www.russiamatters.org/analysis/ceasefire-agreement-possible-negotiation-analysis-russia-ukraine-war>

שיעור 6 (19.5.24) – פריצת מחסומים לשיתוף פעולה

• הגשת תחקיר מס' 2

בעולם האמיתי ישנם מחסומים שמפריעים לשיתוף הפעולה: התגובה שלנו, הרגשות שלנו, העמדות שלנו, חוסר שביעות הרצון שלנו והכוח שלנו. אנו נתמקד באסטרטגיה פורצת דרך כדי להתגבר על כל אחד מהחסמים הללו.

חומרי קריאה:

Ury, W., 2007. Getting past no: Negotiating in difficult situations. Bantam; Prologue, p. 3 – 14
Fisher, R., Ury, W.L. and Patton, B., 2011. Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin; Introduction, Chapter 2

הרצאת אורח

שיעור 7 (26.5.24) – דרכים לפריצת דרך במשא ומתן - סימולציה מס' 3

סימולציה מס' 3

המתווך במשא ומתן

- Bercovitch, Jacob and Richard Jackson 2009. Mediation and International Conflict Resolution (Chapter 3). In *Conflict Resolution in the Twenty-First Century: Principles, Methods and Approaches*. Ann Arbor: University of Michigan Press, pp. 32-46
- Bercovitch, Jacob 2007. Mediation in International Conflicts. In Zartman (ed.) *Peacemaking in International Conflict*. Washington DC: United States Institute of Peace, pp. 163-194
- Carnevale, Peter and Sharon Arad. 1996. Bias and Impartiality in International Mediation, in Jacob Bercovitch (ed.) *Resolving International Conflict: The Theory and Practice of Mediation*. Boulder, CO.: Lynne Reinner Publishers, Inc., pp. 39-53
- Favretto, Katja. 2009. Should Peacemakers Take Sides? Major Power Mediation, Coercion, and Bias, *American Political Science Review*, 103(2): 248-263
- Kydd Andrew. 2003. Which Side Are You On? Bias, Credibility and Mediation. *American Journal of Political Science*, 47(4), pp. 597-611

שיעור 8 (2.6.24) – התגברות על מחסומי תרבות במשא ומתן

• הגשת תחקיר מס' 3

כאשר מנהלים משא ומתן בינלאומי בהקשר בין-תרבותי, הפוטנציאל לקצרים בתקשורת על רק תרבותי הוא גדול. להבדלים תרבותיים עלולים להיות השלכות גדולות על תהליך המשא ומתן. נלמד על הערך של שיפור האינטליגנציה התרבותית או היכולת שלנו להבין את ההקשרים הלא מוכרים של הצד השני ולהסתגל אליהם.

חומרי קריאה:

- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Minton, J.W., Roy, J. and Lewicki, N., 2011. Essentials of negotiation. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin (3 edition); Chapter 8
- Bazerman M., Blum G., Bordone R., Crhan J., Lempereur A., Mnookin J., Salacuse J., Sebenius J., Subramanian G., and Susskind L., 2015. Overcoming Cultural Barriers in Negotiation; Cross Cultural Communication Techniques and Negotiation Skills from International Business and Diplomacy, Free Report, Program on Negotiation, Harvard Law School, pages 1-17
- Slavik, Hannah. Intercultural Communication and Diplomacy. Malta: DiploFoundation, 2004. Pages 207-219

(Understanding cultural differences in negotiation)

בר סימן טוב, יעקב (עורך) 2010. חסמים לשלום בסכסוך הישראלי-פלשתיני, בהוצאת מכון ירושלים לחקר ישראל: <http://www.jiis.org.il/upload/barriers-heb.pdf>

Arrow, Kenneth, Mnookin, Ross, Tversky, and Wilson 1995. Barriers to Conflict Resolution. WW Norton and Company: pp. 3-59

משא ומתן עם טרוריסטים

Pruitt, D. (2006). Negotiation with Terrorists, *International Negotiation*, 11(2), 371-394. doi: <https://doi.org/10.1163/157180606778968290>

?Zartman, I William. (2010), Negotiation with Terrorists – When, how and why

שיעור 9 (ייקבע מועד להשלמה) – מורכבות במשא ומתן; משא ומתן חוקתי

• **הכנה לכתיבת העבודה המסכמת**

מורכבות במשא ומתן

אנו נחקור את המורכבות במשא ומתן כאשר יש יותר מדי צדדים, יותר מדי תפקידים, יותר מדי נושאים, יותר מדי אינטרסים מתנגשים, יותר מדי נורמות ומשאים ומתנים מקבילים המשפיעים אחד על השני. ננתח את המורכבות במשא ומתן, היסודות החיוניים להבנתו והקשר בין האלמנטים הללו. כמו כן, נידון בסוגיות האסטרטגיות בבניית משא ומתן מורכב.

חומרי קריאה:

Bell, Arvid, and Dana Wolf (2023). "Decoding Negotiation Systems in the Middle East and North Africa: A Framework for Analysis" *Negotiation Journal*, accepted for publication and forthcoming.

Camp L., 2015. In Theory; Analyzing Complex Negotiations, *Negotiation Journal*, p. 131-142

Cormick G.W., 1989. Strategic Issues in Structuring Multi-Party Public Policy Negotiations *Negotiation Journal*, p. 125-132

Babbitt, Eileen, Arvid Bell, Alain Lempereur, Brian Mandell, and Dana Wolf. [Negotiating Conflict in the Middle East and North Africa: A System Analysis after the Arab Spring, the Iran Nuclear Deal, and the Rise of ISIS](#). The MENA Negotiation Report. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School Negotiation Project, 2017

Mandell, Brian S., and Arvid Bell. "Cognitive Maelstroms, Nested Negotiation Networks, and Cascading Decision Effects: Modeling and Teaching Negotiation Complexity with Systemic Multi-Constituency Exercises." *Negotiation Journal* 34.1 (January 2018): 37-67

• עיצוב משא ומתן בעת משבר חוקתי

• חומרי קריאה:

• Choudhry, Sujit and Haysom, Nicholas, Mechanisms for Resolving Divisive Issues in Constitutional Negotiations (2010). Interpeace Working Paper Series

• Sumit Bisarya and Thibaut Noel, "Constitutional negotiations: dynamics, deadlocks and solutions", International IDEA, 2021

• Starkey, B., Boyer, M. A., & Wilkenfeld, J. (2016). International negotiation in a complex world. Rowman & Littlefield Publishers

שיעור 10 (9.6.24) – סימולציית סיכום הקורס

סימולציה מס' 4

שיעור 11 (16.6.24) – סיכום הקורס

הגשת תחקיר מס' 4

הרצאת אורח

סיכום הקורס