

הטריק הכי מפורסם במשיא ומתן עלול לסבך אתכם



נהוג לחשוב שמי שמטיל את "העוגן" ראשון בשיחת השכר מנצח במשחק, אך מחקר חדש שבחן מקצועני משיא ומתן מגלה כי רק מעטים מהם נוהגים כך. מתי עדיף לתת לצד השני להיות הראשון שמדבר במספרים?

מאת רונית הראל



ד"ר יוסי מעיר. לא רק תיאוריה
צילום: אורן שלו

אפקט העיגון עצמו נחשב לעיקרון יסודי ומבוסס המגובה במחקרים רבים. כך למשל, בניסויי הגרלות. משתתפים שקיבלו מספר בה-גרלה, עדיין התייחסו למספר האקראי הזה כבסיס להערכות שהתבקשו לעשות – אפילו שהיה ברור שהוא לחלוטין לא רלוונטי לכך. "לאנשים יש נטייה להתפס על כל פיסת מידע שיש להם, והם מושפעים מהמידע הזה גם אם הוא לא רלוונטי", מרחיבה גור. "למשל, אם המחיר המבוקש של פריט הוא 50 אלף שקל, או לקונה כבר יש את המחיר הזה בראש וסביר יותר שיציע כהצעה נגדית סכום של 30 אלף שקל, ולא 10,000 שקל – גם אם זה הסכום שתכנן להוציא על הפריט המסוים הזה. כלומר, העיגון של הסכום בראשו של הקונה הפוטנציאלי, נעשה למרות המחיר האמיתי של הפריט בשוק או הסכום שתכנן להוציא".

לאורך השנים מחקרים הצביעו על מצבים ספציפיים שבהם לא כדאי להיות המציע הראשון, מסיבות שונות, והתגבשה הבנה שהחלטה הו היא תלויה סטטאציה. שיחת

הזה הוא הטיה קוגניטיבית שבה אנשים מסתמכים יתר על המידה על פיסת המידע הראשונה שהם מקבלים ("העוגן") בעת קבלת החלטות או הערכת מצב. נתון זה, גם אם אינו רלוונטי או שהוא אקראי, משפיע על כל השיקולים הבאים, וכך משפיע על השיפוט הסופי.

אלא שמחקר חדש שפרסמו החוקרים ד"ר יוסי מעיר, דיקן בית ספר אדלסון ליוזמות באוניברסיטת רייכמן, וד"ר תמר גור, פוסט-דוקטורנטית בבית ספר אדלסון ליוזמות, מטיל ספק בהמלצה הגורפת הזו. המחקר, שפורסם בכתב העת *Humanities And Social Sciences Communications*, מבקש לבחון איך פועלים מי שמשא ומתן הוא חלק מהעבודה היומיומית שלהם, ולא רק מה שאומרים המודלים התיאורטיים. במקום לתשאל סטודנטים או לערוך סימולציות מעבדה, כמקובל במחקרים מעין אלה, החוקרים ערכו ראיונות עומק עם 49 אנשים המנהלים מ"מ כחלק מהעבודה השוטפת שלהם – עורכי דין, אנשי עסקים, פיננסים, טכנולוגיה, ממשל וכדומה, עם שנות ניסיון רבות, בארץ ובעולם, וניתחו את התובנות שלהם.

למקום העבודה יש את הכוח

נ': "אם אני צד חלש, הרבה פעמים הצד החזק פשוט יזרוק את מה שכתבתי וייתן לי משהו אחר לגמרי. אם לא התכוונתי, כאילו אם לא פגעתי בדיוק למה שהם רצו, ואז אולי עדיף מלכתחילה לקבל מהם את המסגרת כדי לבחור את הקרבות שלי".

ב רגע שבו ראיון עבודה, אחרי שעות של שאלות מקצועיות, מבחני התאמה וגישושים זהירים, מתכנס לשיחה על כסף – מגיעה אחת הנקודות המכריעות ביותר בקריירה של רוב האנשים, וגם אחת המבלבלות ביותר. דווקא אז, כשהמתח לכאורה יורד, כשהמעסיק כבר התרשם והעור בד מרגיש שהחלטה לעבור את המשווכות הקשות, עולה השאלה שאין לה תשובה אחת ברורה: האם נכון לפתוח ראשון את הדיון על שכר ותנאים, או להמתין להצעה מהצד השני. ההחלטה הזו מלווה אותנו אפילו באינטראקציות יומיומיות כמו מכירת ספה בוררת מכירות אונליין. האם כדאי לציין מראש את מחיר הספה ובכך לקבע את התשלום, או לכתוב "מחיר בפרטי", ואולי לקבל הצעה גבוהה ממה שחשבנו שנוכל לקבל מלכתחילה? גם בשוק העבודה, להחלטה הזו משמעות רחבה הרבה יותר. מעבר לסיטואציה הממוקדת של ראיון עבודה, עובדים נדרשים לחשוב עליה בכל פעם כשיש דיונים על העלאות שכר, או על הגדרה של התפקיד החדש שהם עומדים לאיש.

המחקר האקדמי כמעט לא הותיר מקום לסימני שאלה. מאז שנות ה-70, כאשר הפסיכולוגים דניאל כהנמן ועמוס טברסקי טבעו את המושג "אפקט העיגון" (Anchoring), הגישה היתה שבמשא ומתן יש יתרון מובהק לראשון שמניח הצעה על השולחן. הם קבעו כי האפקט



**ראשון או שני בהקשרים מסוימים, לבין הב-
דלים מגדריים?**

"המחקר שלנו לא בדק ישירות היבטים מג-
דריים או פערים בין קבוצות אוכלוסייה. אנחנו
יודעים ממחקרים קודמים שהשכר שנתפס כש-
כר 'ראוי' לאישה הוא נמוך יותר מאשר השכר
ה'ראוי' לגבר עם קורות חיים זהים. זאת אומ-
רת, שכשאישה פותחת במשא ומתן, ההצעה
שלה עלולה להיפתס כ'מוגזמת' מאוד בקלות,
גם אם גבר היה מציע בדיוק את אותו הסכום
וזה היה עובר ללא בעיה. בנוסף, נשים נתפסות
כאגרסיביות ולא נעימות כשהן מתנהגות
באופן שעבור גברים עשוי להיחשב כאסרטיבי
ומקצועי. לכן, האתגר של נשים המנהלות משא
ומתן והדיוק שנדרש מהן הוא רב."

לחיות עם הפרדוקס

מ': "החוכמה היא לא להתרגש מהעניגון,
ולחבין שככל הנראה הצד השני מנסה למ-
שוך אותך לאיזושהו כיוון מסוים, ולהגיד
לו ש... זה סכום הרבה יותר הגיוני וסביר
לעסקה הזאת... ובאיזושהו מקום אולי
כאילו להתעלם מהעניגון שהוא עשה, נק-
רא לזה ככה."

עם השנים נוצר מצב פרדוקסלי ועד
היום, בהרבה ספרי לימוד וקורסים אקדמיים
בנושא, מומלץ בכל מצב להטיל את העוגן
ולהציע את ההצעה הראשונה. אלא שחוק-
רים ואנשים בעלי ניסיון מעשי במשא ומתן
לרוב לא ינהגו כך, ולא ימליצו על טקטיקת
משא ומתן כזו באופן גורף. המחקר ◀

שהוא סובל מחולשה כלשהי במעמד המיקוח,
אבל אינו מעוניין לחשוף זאת בפני הצד השני.
גור מדגימה: "אם אתה אדם שמטפל בקרוב
משפחה חולה, אתה יודע שתצטרך לנצל את
הגמישות במקום העבודה כמה שאפשר, אבל
אתה גם יודע שעסקים פחות ירצו לשמוע את
זה. במקרה כזה תרצה לשמוע מהם מה יכולת
הגמישות שלהם, וכמו במשחק קלפים, לא לח-
שוף את היד שלך. יכול להיות שתוכל להיות
עם מה שהם מציעים או שתתייחס לזה כבסיס
למשא ומתן. אבל אם תהיה הראשון להעלות
את הנושא, הם יבינו שזה משהו שחשוב לך
מאוד ואולי זה יגרום להם להסס בהעסקתך או
להתקשח בתנאים."

האם את רואה קשר בין הבחירה לנוע



צילום: Adam A Sheeloh

ד"ר תמר גור, אוניברסיטת רייכמן:
**"יש ארגונים שלא יעריכו את מי
שקופץ בראש, יש גם תרבויות
כאלה - כמו למשל במזרח הרחוק.
במקרה כזה שווה לשקול לבלוע
את ההפסד של לא להיות ראשון
ולחכות בסבלנות להצעה"**

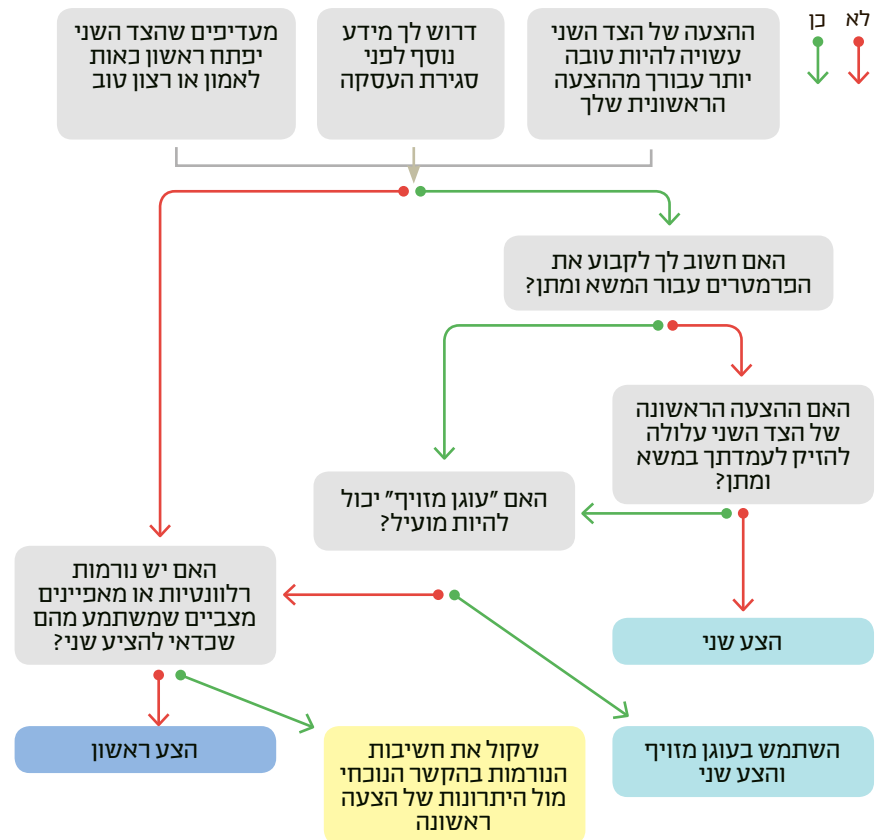
שכר בראיון עבודה היא דוגמה קלאסית לדיל-
מה הו, מאחר שמשני צידי השולחן יושבים
אנשים שאינם אוזנים בעמדת כוח דומה. ברוב
המקרים מקום העבודה הוא הצד החזק יותר,
שכן יש לו אפשרויות בחירה מבין מועמדים
שונים. "אדם מגיע לראיון עבודה או כבר בשל-
בי ראיון יותר מתקדמים, ונשאל מהן ציפיות
השכר שלך", מדגימה גור. "זו לא מקריות שהמ-
ראיין מפנה את השאלה הזו למועמד - כלומר,
מעדיף להיות השני בדיון, שכן ביחסי הכוחות
הוא החזק יותר יש לו אופציות נוספות לבחור
ביניהן, ואם העובד ייתן הצעה שלא מתאימה
לחברה הוא יכול לפוצץ את המשא ומתן מבלי
להפסיד יותר מדי."

**האם כדאי למועמד להקדים ולזרוק סכום
לחלל האוויר כדי למקסם את השכר שיוכל
לקבל?**

"כן, עקרונית. אבל זה לא יכול להיות כל
סכום שהוא", מחדדת גור. "אם העובד מציע
עוגן שהוא גבוה באופן מוגזם, הוא יכול ליי-
צור אנטגוניזם וחוסר רצון של הצד השני
לשאת ולתת איתו. ולפעמים, למשל כשסוג-
רים עסקה בין שני צדדים, גם אם היא תיסגר
הפעם - זה יכול לסכל את הרצון הטוב של
מי שמולך להיות איתך בקשר עסקי בעתיד.
במקרה של מקום עבודה, קל וחומר קריטי
לשמר את הרצון הטוב של האנשים שיעבדו
ועובדים איתך."

מצבים נוספים שמערערים את כוחו של
אפקט העניגון, מתקיימים למשל כשלעובד יש
צורך בתנאים מסוימים שחשובים לו מאוד, או

להיות הראשון לדבר על כסף ותנאים? הנה מה שצריך לקחת בחשבון



מקור: ד"ר יוסי מערבי וד"ר תמר גור

"יש מצב שבו אפשר לתת לצד השני את הכבוד להציע ראשון, אך לתת דוגמה או אנקדוטה שתיצור 'עוגן מזויף'. מאחר שאנשים מושפעים מהעוגן גם כשהוא לא רלוונטי, סביר שיושפעו ממספר גם אם הוא ניתן רק במסגרת דוגמה"

שלחם את הסיטואציה. אבל מה עושים כל שאר האנשים שהם פחות מנוסים?

גור: "זה נכון, ולכן נעזרנו בתשובות של אותם אנשי מקצוע כדי לייצר מעין דיאגרמת החלטה, שיכולה לשמש את מי שאינם מנוסה במשא ומתן. בפשטות, הדיאגרמה הזו אומרת שיש שלושה מצבים ששולחים אותנו לחשוב אולי כדאי הפעם לא להיות ראשונים, אלא דווקא לחכות להצעה מהצד השני".

לפי גור, המצב הראשון מתקיים כשאנחנו נזכרים שההצעה של האדם השני תהיה טובה יותר מזו שלנו. "זהו מצב המכונה 'פער הפוך', אומרת גור, "ועל פניו מור שחשוב

הנוכחי משתלב בגוף המחקרים שמדגישים את הפער בין המחקר הקלאסי לבין ההתנהלות של אנשים שעורכים משא ומתן בעולם, וגם מציעים דרך לנתח את הסיטואציות כדי להבין מתי האפקט יכול לעבוד, ומתי יש לזנוח אותו.

הדבר הבולט ביותר שעלה מניתוח עומק איכותני של הראיונות במחקר, הוא שרבים מהמשתתפים מעדיפים להיות השניים לבצע מהלך כדי לאסוף מידע, להבין את הצד השני ולשמור על גמישות. רק כחמישית מאנשי המקצוע (כ-22%) העדיפו באופן עקבי להיות הראשונים להניח הצעה על השולחן, וזאת אף שרבים הזכירו במפורש את אפקט העוגן או לפחות היו מודעים אליו. מספר גבוה יותר - כ-37% - העדיפו באופן עקבי להיות השניים להציע (כלומר לתת הצעה נגדית), בעוד שהשיעור הגבוה ביותר של הנשאלים (כ-41%) ציינו שהם לא מחזיקים באסטרטגיה כזו או אחרת, אלא פועלים על פי ניתוח המצב.

הגיוני שאנשים שיש להם ניסיון במשא ומתן, יסמכו על יכולת הקריאה

שזו הסיטואציה. אבל אם לאדם מולך אין מושג לגבי השוק או המצב הספציפי שלך, יכול להיות שהוא ייתן הצעה טובה יותר. זה לא נעים לשמוע, אבל למשל היו מנהלים שסיפרו שבשיחות עם נשים על שכר, הן נזירות לתמחר את עצמן בפחות כסף מאשר גברים, לכן הם ממתינים להצעה ראשונה מהן. במקרה אחר, אם את יודעת שלצד השני מאוד חשוב לשמור על מערכת היחסים איתך, למשל אם את עובדת מוערכת שמאוד תורמת לחברה, אז תני לו להציע ראשון".

המצב השני מערב צורך בקבלת מידע שההצעה הראשונה יכולה לתת. גור מדגימה על ידי מנהלת מתחום הציוד הרפואי, שאמרה בראיונות כי התחום שלה מתעדכן בקצב גבוה וכשהיא עומדת לרכוש מוצרים חדשים, היא צריכה קודם כל לגשש את דרכה. לשם כך היא ממתינה להצעה מהצד השני, כדי לדעת אם סכומי הרכישה ששילמה בעסקה הקודמת עדיין רלוונטיים. המצב השלישי קשור להיבטים של נימוס, רצון טוב ותרבות מקובלת, וכשיש חשש שפתיחה ראשונה תיתפס כאגרסיבית. "יש ארגונים שלא יעריכו את מי שקופץ בראש, יש גם תרבויות כאלה - למשל במוזיקה הרחוקה. במקרה כזה שווה לשקול לבלוע את ההפסד של לא להיות ראשון ולחכות בסבלנות להצעה".

אם היינו השניים להציע, זה אומר שכבר לא נוכל להשפיע על אפקט העוגן?

"מעניין היה לשמוע מהמומחים, וזה משהו שלא מדברים עליו במחקרים האקדמיים, שיש שיטה לתת עוגן בלי להציע הצעה ראשונה. זה נקרא 'עוגן מזויף'. זה מצב בו במקום ליצור עוגן על ידי זה שמציעים את ההצעה הראשונה, אפשר לתת לצד השני את הכבוד להציע ראשון, אך לתת דוגמה או אנקדוטה שתיצור עוגן לפני ההצעה של הצד השני. מפני שכמו שאמרנו, אנשים מושפעים מהעוגן גם כשהוא לא רלוונטי, סביר שיושפעו ממספר גם אם הוא ניתן רק במסגרת דוגמה. כך מועסק עשוי לכוון קש מהמנהל שלו להציע תוספת שכר לאור האחריות שנוספה לו בשנה האחרונה תוך כדי שהוא מתייחס למחלקה אחרת בה ניתנה העלאה של 18% במצב דומה.

"בכל מקרה גם אם ניתנה לנו הצעה ראשונה, אנו יודעים ממחקרי עבר שניתן לצמצם את המידה בה נושפע מהעוגן. גם אם לא היית הראשונה להציע, צריך לזכור שאת עדיין יכולה להתנהל בטווח בין ההצעה הראשונה שנתנו לך, לבין ההצעה הנגדית שלך. זה הטווח שהדיון יתמקד בו, וההנטייה תהיה לסגור איפשהו באמצע. לכן גם אם לא הצלחת לעגן בשום אופן, לתגובה שלך בהצעה השנייה עדיין יש כוח. זה לא אבוד".