

# קול העובדים

חקר מדיניות העבודה המאורגנת | אפריל 2026, מאמר מס' 12

משא ומתן קיבוצי  
- שלבי המשא  
ומתן הלכה  
למעשה

ד"ר דני ואזנה



מכון מחקר והוצאת ספרים

# מאמרים בסדרה

5

השחקנים בזירת העבודה המאורגנת: צורות העסקה ומאפיינים

4

מקורות הכוח של ועד העובדים בזירת העבודה המאורגנת

3

סמכויותיו ומאפייניו של ארגון העובדים

2

תפקידיה ומטרותיה של העבודה המאורגנת

1

התחדשות האיגוד המקצועי: סקירה היסטורית. מאז ועד היום

10

מענה העובדים להתנגדות המעסיק: דרכי הפעולה - כוח ארגוני וזכות השביתה

9

מלחמת חורמה: האמצעים שנוקטים מעסיקים לסיכול ההתארגנות: דרכי התמודדות

8

כרוניקה של התארגנות: שלבי פעולה - מחשאות להחתמת עובדים

7

התארגנות ככלי אפקטיבי: מדוע המעסיק מתנגד וכיצד מתמודדים?

6

התארגנות עובדים: על התופעה והמניעים - כשיחסי העבודה מתקלקלים

12

משא ומתן קיבוצי - שלבי המשא ומתן הלכה למעשה

11

משא ומתן קיבוצי - מטרות, אתגרים ושחקנים בזירה

מדיניות העבודה המאורגנת



## קול העובדים על החוקר

ד"ר דני ואזנה, חוקר, סופר ומרצה בתחום יחסי עבודה והעבודה המאורגנת. בעל תואר שלישי (PhD) במדעי המדינה, מרצה באוניברסיטת תל אביב, מומחה במדיניות ציבורית וביחסי עבודה, מרצה בחוג ללימודי עבודה באוניברסיטת תל אביב. ממיסדי התארגנות עובדי פלאפון, בעל ניסיון רב בניהול משא ומתן ורגולציה.



כאן לשירותך

צור קשר

קול העובדים, חקר מדיניות העבודה המאורגנת

ד"ר דני ואזנה

מייל

[daniozana@gmail.com](mailto:daniozana@gmail.com)

טלפון

0507876766

אתר אינטרנט

[www.danivazana.co.il](http://www.danivazana.co.il)



# משא ומתן קיבוצי:

## שלבי המשא ומתן הלכה למעשה

לא די בכוונות טובות כדי להצליח במשא ומתן קיבוצי. נדרשים היכרות עמוקה עם מקום העבודה, הבנה כלכלית, ניהול נכון של הציפיות ועמידה נחושה על האינטרסים של העובדים, גם ברגעי קיפאון, משבר והתנגשות. למעשה, בין שלב ההכנה לבין רגע החתימה נפרש תהליך תובעני של שיח, עימות, תמרון וגיבוש הסכמות. רק שילוב נכון בין מקצועיות, סבלנות, קווים אדומים וגמישות מחושבת מאפשר להפוך את המשא ומתן להסכם ממשי שישפר את מצבם של העובדים

### מאת ד"ר דני ואזנה

שבו האתגר המרכזי הוא להתגבר על המחלוקות ולכנות שיח שיתופי. ככל ששלב זה מתקדם בהצלחה, מגיעים הצדדים לשלב החמישי והאחרון – שלב הסגירה – שבו מתקדמים לקראת חתימה על הסכם קיבוצי ראשוני, המהווה שינוי מהותי במערכת יחסי העבודה: מעבר מהעסקה אישית להסדרה קיבוצית. כעת נפרט את מאפייניו של כל שלב.

### שלב ההכנה

#### בחירת צוות המשא ומתן מטעם ועד העובדים

בשלב זה כל צד מכין את עצמו לקראת המשא ומתן. בין היתר, על הצדדים לגבש את צוות המשא ומתן מטעמם. רצוי מאוד כי הצוות יהיה מצומצם ויכלול לא יותר משני חברים. עבור המעסיק, בחירת צוות המשא ומתן היא הליך פשוט למדי, המוטל על בעלי

ההכנה, שבו נדרש צוות המשא ומתן מטעם העובדים לאסוף מידע ונתונים רלוונטיים הנוגעים למקום העבודה, ולהסתייע בהם כדי לנתח את צרכי העובדים ואת מטרותיהם – עוד בטרם נכנסים לשולחן המשא ומתן. השלב השני הוא שלב הפתיחה, שבו מתקיים שיח המסדיר את נהלי המשא ומתן בין הצדדים ואת הצגת עמדותיהם וציפיותיהם הכלליות. השלב השלישי, שהוא גם הארוך והחשוב ביותר, הוא שלב הדיון: בשלב זה מתקיימת שורה ארוכה של פגישות, העשויות להימשך חודשים רבים, במהלכן מנסים הצדדים ללבן את הדרישות והצרכים ולהגיע להסכמות שיסדירו את מערכת יחסי העבודה ותנאי ההעסקה במקום. ברוב המקרים, בשלב כלשהו במהלך הדיונים, עלול המשא ומתן להיקלע להתנגשות בין אינטרסים מנוגדים. זהו השלב הרביעי – שלב הקונפליקט –

אומנם חלה על המעסיק חובה לפתוח במשא ומתן עם העובדים, אך הנעלם הגדול ביותר הוא מידת תום הלב שלו – כלומר, האם הוא מקיים את השיחות מבלי שיש לו כוונה אמיתית לקדם את הדיונים לקראת חתימה על ההסכם הקיבוצי, או שמא קיימת אצלו כוונה כנה לעשות זאת. לכן, לפחות בתחילת הדרך, שורר ערפל מוחלט סביב העניין. חשוב לזכור כי משא ומתן הוא מסע ארוך. כל מי שנכנס אליו יודע שיהיה זה נמהר מדי לקבוע טקס חתימה חגיגי על ההסכם חודש או חודשיים לאחר תחילתו. פרק הזמן הריאלי לניהול דיוני משא ומתן ראשוניים, כאשר הם מתנהלים באופן ענייני, עשוי להימשך כשנה, ובמקרים רבים אף מעבר לכך. משום כך נדרשים העובדים, ונציגיהם, לאורך רוח.

אם כן, מהם שלבי המשא ומתן? ניתן להגדיר חמישה שלבים בתהליך המשא ומתן. השלב הראשון הוא שלב

התפקידים האמונים על כך בחברה – לרוב סמנכ"ל חטיבת משאבי אנוש ושניים מנציגי מחלקת משאבי אנוש. עבור העובדים, לעומת זאת, ההחלטה על הרכב הצוות המיוחד למשא ומתן עלולה לעורר אינטריגות בין חברי ועד הפעולה, שכולם כמעט רואים עצמם ראויים למשימה החשובה והיוקרתית. בסופו של דבר, נציגי העובדים בצוות יהיו יושב ראש ועד הפעולה ואחד משותפיו הנאמנים, לו הוא רוכש אמון מלא.

### צמצום שותפי הסוד

זהו מעבר חד. אם לפני הכניסה למשא ומתן היו כל העובדים שותפי סוד, והלכידות התבססה על הקשר הפתוח בין חברי ועד הפעולה לבין העובדים בשטח – קשר שנועד לעדכן, לשתף ולחשוף אותם למידע רב על ההתארגנות כדי שיהיו מעורים ופעילים

יידרשו נציגי העובדים לחתום על הצהרת סודיות רשמית, ולהתחייב שלא לשתף איש במתרחש בדיונים ולא להעביר כל מידע פנימי שהוצג להם בחדר לצורכי המשא ומתן.

### צוות מו"מ מצומצם לקיום שיח יעיל

רצוי שצוותי המשא ומתן משני צדי המתנס – זה של העובדים וזה של המעסיק – יהיו מצומצמים ככל האפשר. הדבר חיוני לניהול שיח יעיל, שקוף ופור, ללא הפרעות מיותרות, כדי שלא לעכב את התהליך ולגרור אותו לסחבת. לרוב ימנה כל צוות שלושה חברים מכל צד.

### בעלי מיומנות וכישורי משא ומתן

נציגי העובדים במשא ומתן חייבים להיות בעלי מיומנויות וכישורי משא ומתן. אם כן, אילו מיומנויות דרושות

**מאחר שהמידע נמצא ברובו בידי המעסיק, תתקשו להעריך את העלות האמיתית ללא סיוע של כלכלן מנוסה, אשר יוכל, בהסכמת המעסיק ובכפוף לחתימת סודיות, לקבל הצעה לנתונים ולטבלאות האקסל של החברה. נוסף על כך, הוא ידע להתמודד עם הנרטיב שהנהלה מנסה להשריש כבר בתחילת המשא ומתן – כאילו מצבה הכלכלי של החברה עגום – בתקווה לצנן את דרישות העובדים, ולהציג במקום זאת תמונה מהימנה ומדויקת של מצבו הכלכלי האמיתי של מקום העבודה**

ואף יירתמו למשימות השונות – הרי שבשלב הדיונים נדרשים חברי צוות המשא ומתן מטעם העובדים למדר את מרבית העובדים ולשמור את המידע ברשותם בלבד.

### מחויבות לסודיות

כלל הנציגים המשתתפים בחדר המשא ומתן מחויבים לדיסקרטיות מלאה. לכן, עוד בטרם הכניסה למשא ומתן הקיבוצי,

מולדות ותלויות באישיותו של העובד. אומנם ניתן לפתח ולרכוש אותן, אך כעת הזמן דוחק, ויש לקוות שהן יבואו לידי ביטוי סביב שולחן המשא ומתן, לצד נציגי ארגון העובדים המיומן והמנוסה.

### בחירת המומחים המקצועיים לליווי המשא ומתן

גם אם ניחתם במיומנויות ובכישורים הדרושים להצלחת המשא ומתן, ולצדכם יושב נציג האיגוד המקצועי עתיר הניסיון, תגלו במהרה כי אתם נדרשים לשכור את שירותיהם של אנשי מקצוע מיומנים, שיסייעו לכם בתחומי ידע שבהם אינכם בקיאים ושאינם בסמכותכם. לכל הפחות, תזדקקו לליווי של שלושה מומחים. הראשון הוא בתחום המשפטי – עורך דין מנוסה המתמחה ביחסי עבודה, שתפקידו להתריע מפני דרישות לא חוקיות מצד המעסיק, לסייע בפתרון פלונטרים משפטיים, לייצג אתכם בבית הדין לעבודה אם המשא ומתן יעלה על שרטון, ולנסח לבסוף את ההסכמות בהסכם הקיבוצי.

השני – בתחום הכלכלי – הוא כלכלן מנוסה, בעל יכולת ניתוח וקריאת דוחות כלכליים, דיווחים לבורסה ולרשות ההון, וכן מידע פיננסי שיוצג על ידי המעסיק או שתדרשו לו בעצמכם לצורכי המשא ומתן. כלכלן זה ידע גם לזהות ולמנוע מהמעסיק לנסות ולהתלכס באמצעות מניפולציות כלכליות או אידיויקים מכוונים, שקשה יהיה לכם לזהות בכוחות עצמכם. לכל דרישה שתציגו ברובד הכלכלי יש נגזרת כספית שעל המעסיק לשאת בה; לכל דרישה יש תמחור. מאחר שהמידע נמצא ברובו בידי המעסיק, תתקשו להעריך את העלות האמיתית ללא סיוע של כלכלן מנוסה, אשר יוכל, בהסכמת המעסיק ובכפוף לחתימת סודיות, לקבל הצעה לנתונים ולטבלאות האקסל של החברה.

זאת, אין מדובר במתנדבים אלא בבעלי מקצוע רציניים, שגובים תשלום ניכר בעד שירותיהם – סכומי כסף שבשלב זה אינם מצויים ברשות ועד הפעולה. בעוד שלמעסיק אין כל בעיה לשכור את המומחים הטובים ביותר בשוק ולתגמל אותם בהתאם על הצלחותיהם, לעובדים אין את הפריבילגיה הזו ואף לא את התקציב הדרוש. משום כך, אף שבשלב זה העובדים עדיין אינם משלמים דמי חבר לארגון (שמשולמים רק לאחר החתימה על ההסכם הקיבוצי), ארגון העובדים מעניק להם את כלל השירותים הנחוצים. אפשרות נוספת, הנהוגה במקומות עבודה רבים, היא להגיע להסדרים שונים מול אנשי המקצוע – ובהם תשלום נדחה לאחר החתימה על ההסכם הקיבוצי, אז יעמוד לרשות ועד הפעולה התקציב הדרוש שנקבע במשא ומתן מול המעסיק.

יש לזכור כי גם אם שכרתם את שירותיהם של בעלי המקצוע הטובים ביותר, האחריות לתוצאות המשא ומתן מוטלת בראש ובראשונה על חברי צוות המשא ומתן מטעם העובדים ועל חברי ועד הפעולה שתמכו מבחוץ. האחריות היא שלכם בלבד, טובים ומיומנים ככל שיהיו אנשי המקצוע שבחרתם. לאחר החתימה על ההסכם הקיבוצי, כשזה יתפרסם ברבים בקרב העובדים, מי שייבחנו על הצלחותיהם או כישלונותיהם הם נציגי העובדים. אם לא תושג הצלחה, איש לא יפנה אצבע מאשימה לעבר הכלכלן, האסטרטג או עורך הדין שייצגו אתכם – אלא אליכם. איש מהעובדים אינו מכיר את המומחים שליוו אתכם, אך מי שיזכה לקיתונות של ביקורת במקרה של כישלון, או לחלופין יונף אחר כבוד על כתפי העובדים הצוהלים במקרה של הצלחה – הם אתם, נציגי העובדים במשא ומתן. אתם אלה שעומדים למבחן, בהתאם לתוצאות שהשגתם.



ובתיאום עם ועד הפעולה, המכיר טוב מכולם את מקום העבודה ואת הנפשות הפועלות בו. כך למשל, בעת משבר – כאשר עולה הצורך הבלתי נמנע בהכרזה על סכסוך עבודה ונקיטת צעדים ארגוניים, לאחר שזיהיתם כי המעסיק מנהל את המשא ומתן שלא בתום לב – יהיה עליו להתוות את הדרך ולהציע דרכי פעולה. הוא ייעץ אם נכון יהיה לצאת למאבק, אם העיתוי שבו העובדים להוטים "לשבור את הכלים" הוא אכן מדויק עבורם, או שמא מדובר בהחלטה שגויה וקריאה מוטעית של המפה. עליו לנתח את כלל השיקולים והגורמים על מנת לספק לוועד הפעולה את העצה הטובה ביותר. לכל החלטה כזו משקל רב, ועל כן הישענות על יועץ אסטרטגי מנוסה, עתיר מאבקים ובקיא במלאכתו, עשויה לתרום רבות.

לכאורה, כל ועד פעולה שזה עתה עושה את צעדיו הראשונים היה שמח להקיף את עצמו בחבורה של מומחים ובעלי מקצוע שיסייעו בידיהם להשיג את ההסכם הקיבוצי המיטבי עבור העובדים, מבלי להסתכן בטעויות שיחוצו את גורל ההתארגנות. יחד עם

נוסף על כך, הוא ידע להתמודד עם הנרטיב שהנהלה מנסה להשריש כבר בתחילת המשא ומתן – כאילו מצבה הכלכלי של החברה עגום – בתקווה לצנן את דרישות העובדים, ולהציג במקום זאת תמונה מהימנה ומדויקת של מצבו הכלכלי האמיתי של מקום העבודה. בכך יאפשר לצוות העובדים להתמודד באופן מקצועי ואפקטיבי יותר עם בעיית הא-סימטריה במידע, המשרתת את המעסיק. השלישי – יועץ תקשורת, שתפקידו לחזק את הקשר שלכם עם העובדים באמצעות תקשורת פנים-ארגונית יעילה, תוך שימוש באמצעי המדיה השונים. נוסף על כך, הוא יפעל לקידום האינטרסים שלכם גם בזירה הציבורית, באמצעי התקשורת החיצוניים, כאשר הדבר יתבקש.

הרביעי – יועץ אסטרטגי. ישנם צוותים שבוחרים להקיף עצמם גם במומחה אסטרטגי, המתווה מדיניות ויעדים, מנווט את התנהלותכם בהתאם לקריאת הזירה והשחקנים כפי שהוא מבין אותם מניסיונו הרב, ומנחה אתכם בקבלת החלטות בצמתים קריטיים. את המדיניות יתווה האסטרטג בשיתוף

עיינו בנתונים ובמספרים, הבינו את ההתנהלות הכלכלית של החברה ואת מצבה הפיננסי, וכן את מצבו של השוק והענף שבו היא פועלת. אומנם היועץ הכלכלי ששכרתם ידע לעשות זאת טוב מכם לאין שיעור, אך אין זה פוטר אתכם מהצורך להחזיק בידע בסיסי. עליכם להיכנס לדיווחי הבורסה ולפרסומי רשות ההון, לקרוא כתבות וניתוחים על מצבה של החברה, כך שלפחות יהיה בידכם ידע בסיסי המאפשר לנהל משא ומתן עם המומחים מהצד השני בביטחון, בידיעה שאתם מבינים על מה אתם מדברים – ובעיקר מבינים את טענותיו של הצד שמנגד.



כחלק מתהליך ההכנה, הכרת המבנה הארגוני של מקום העבודה היא ללא ספק מהמשימות החשובות ביותר. לכאורה, אין מדובר במשימה מורכבת עבור נציגי העובדים, שמכירים היטב את החברה, מועסקים בה שנים רבות ואף העמיקו את היכרותם עמה במהלך ההכנות לקראת החתמת העובדים. ובכל זאת, בשלב זה נדרשת היכרות מעמיקה הרבה יותר – משימה שאינה פשוטה כלל. לעיתים קרובות נציגי העובדים אינם שולטים במלוא ההיכרות עם המבנה הארגוני טרם ההתארגנות.

לרוב, הם יכירו היטב את היחידות שבהן הם מועסקים ואת העובדים המצויים בממשקי העבודה הישירים שלהם, אך ודאי שלא את כלל העובדים בחברה, שעשויים להגיע לאלפים בארגונים גדולים. גם כאשר כולם יושבים באותו בניין מטה, האינטראקציות ביניהם עשויות להיות רופפות, ולעיתים קיים כמעט נתק מוחלט בין חטיבות שונות שפעילותן שונה בתכלית. במקרים מסוימים אף מתקיים נתק בין מחלקות בתוך אותה חטיבה, כאשר כל יחידה מתמקדת ב"חלקת האלוהים" המצומצמת שלה.

ככל שמקום העבודה קטן יותר, כך

**כחלק מתהליך ההכנה, הכרת המבנה הארגוני של מקום העבודה היא ללא ספק מהמשימות החשובות ביותר. לכאורה, אין מדובר במשימה מורכבת עבור נציגי העובדים, שמכירים היטב את החברה, מועסקים בה שנים רבות ואף העמיקו את היכרותם עמה במהלך ההכנות לקראת החתמת העובדים. ובכל זאת, בשלב זה נדרשת היכרות מעמיקה הרבה יותר – משימה שאינה פשוטה כלל.**

שנקבעו, ומהם הצרכים שעליהם ביקשו העובדים מענה. הסכמים אלה הם נכס יקר מפז, העומד לרשותכם כדי להכין את עצמכם למשא ומתן שאותו תנהלו. קריאת הסכמים קיבוציים תסייע לכם לשאוב רעיונות לדרישות שתרכזו לכלול בהסכם שלכם, להציב גבולות ברורים לדרישות המעסיק, ולגבש מסגרת של דרישות ריאליות שתבקשו להשיג עבור העובדים.

כמו כן, עליכם לרכוש ידע ולהכיר מושגי יסוד בכלכלה ובדיני עבודה. גם אם אתם מוקפים באנשי מקצוע מוכשרים בכל תחום, לכל הפחות עליכם להכיר את המונחים הבסיסיים ואף מעבר לכך. לימדו לחקור נתונים פיננסיים: כנסו למקורות מידע המלמדים על מצבו הפיננסי של מקום העבודה,

#### **מיפוי מידע – לימוד והכרת התחום והארגון: ידע = כוח**

המשימה החשובה ביותר בתהליך ההכנה למשא ומתן היא למידה. צוות המשא ומתן חייב להגיע מוכן, מקצועי ובעל ידע רלוונטי. ראשית, עליו להכיר ולהבין מהו הסכם קיבוצי ומהו מבנהו. שנית, עליו להקדיש זמן ומאמץ בקריאת הסכמים קיבוציים קיימים – ובמיוחד לעיין בהסכמים שנחתמו בחברות מתחרות באותו ענף. אם אתם מועסקים בחברת דניה סיבוס בענף הבנייה, רצוי שתשיגו כמה שיותר הסכמים קיבוציים שנחתמו בחברות מתחרות, כגון אלקטרה, גינדי ואחרות, ותנתחו אותם בקפידה. בדקו אילו הישגים הושגו, מהם תנאי ההעסקה

למאפייניהם השונים של העובדים: גיל, ותק ושיוך לקבוצות שונות במקום העבודה. כך למשל, עובדים מבוגרים עשויים להציב בראש סדר העדיפויות את הצורך במנגנוני הגנה מפני פיטורים או במנגנון פנסיה מוקדמת – דרישה המשקפת את הצורך בביטחון תעסוקתי. מנגד, עובדים צעירים ידרשו לרוב להשקיע את מירב המאמצים בהשגת תוספות שכר, בשיפור תנאי הרווחה ובהבטחת נופשים אטרקטיביים. מכאן שהדרישות העולות מהשטח מגוונות ותלויות בקבוצות השונות המרכיבות את הארגון.

### גיבוש רשימת דרישות מתוך הצרכים:

מכלל הצרכים שהעלו העובדים יש לגבש רשימה אחת, שתשמש כרשימת הדרישות שתוצג מטעמם במשא ומתן. יהיה זה בלתי אחראי להבטיח לעובדים

על צרכיהם, וזאת לצורך גיבוש רשימת הדרישות. רצוי לקיים בירור זה באופן ישיר, בפגישות פרונטליות עם העובדים, ולא לקבל החלטות במקומם. מדובר במשימה מורכבת במיוחד במקומות עבודה גדולים, שבהם העובדים מפוזרים בין סניפים שונים ברחבי הארץ. גם היכרות טובה עם השטח, חשובה ככל שתהיה, אינה מהווה תחליף לבירור עמוק ויסודי עם העובדים עצמם.

האמצעי הישיר והיעיל ביותר לאיסוף המידע החשוב הוא כמובן מפגשים עם העובדים, לעיתים בקבוצות קטנות, במהלכם תשמעו מהם ישירות את הסוגיות שהם מבקשים לקדם במשא ומתן. עם זאת, דרך יעילה יותר למפות את הצרכים היא ביצוע התהליך באופן מקוון: פרסמו הודעה לכלל העובדים, בקשו מהם לגבש את דרישותיהם ולהעביר אותן לנציג ועד הפעולה בחטיבה הרלוונטית, ולאחר מכן רכזו

בעיה זופתירה יותר – קיימת אינטראקציה ישירה בין העובדים, כולם מכירים את כולם, והמבנה הארגוני פשוט יחסית. אולם בחברות גדולות נדרשים נציגי העובדים להשקיע מאמץ רב כדי להכיר לעומק את הארגון. במקרה זה, ידע הוא כוח ממשי בשולחן המשא ומתן. הכרת המבנה הארגוני חיונית לצורך מיפוי והבנה של צרכי העובדים, אשר יתורגמו בהמשך לדרישות שיוצגו במשא ומתן. בין היתר, יש ללמוד את העץ הארגוני, להכיר את הנפשות הפועלות בכל יחידה, לבחון את מאפייני העובדים, את גילם, את הוותק שלהם, ואת נקודות החוזקה או החולשה של כל קבוצה.

תהליך ההכנה לא יהיה שלם ללא היכרות עם השחקנים המרכזיים המעורבים במשא ומתן. אם בראש צוות המשא ומתן מטעם המעסיק עומד סמנכ"ל חטיבת משאבי אנוש, רצוי להכיר אותו ואת דפוסי הפעולה שלו. שוחחו עם קולגות שניהלו מולו משאים ומתנים בעבר או במקומות עבודה קודמים, ולימדו את אישיותו, חוזקותיו וחולשותיו – מידע זה עשוי לסייע לכם סביב שולחן המשא ומתן. בנוסף, חשוב לדעת מיהם אנשי המקצוע ששכר המעסיק לטובת ניהול המשא ומתן. גם כאן, תוכלו להיעזר בחוות דעת של קולגות שעבדו מולם בעבר, כדי להכיר טוב יותר את סגנונם ואת אופן פעולתם.

### מיפוי צרכים והכנת רשימת דרישות

כעת, במסגרת ההכנות, עליכם למפות את הצרכים של עובדי החברה. זהו השלב החשוב ביותר בתהליך ההכנה. גם אם נדמה לכם שאתם מכירים היטב את מקום העבודה, את העובדים ואת הצרכים שלהם, אינכם יכולים להחליט במקומם אילו דרישות יצפו שתעלו בפני המעסיק במשא ומתן. טעות חמורה תהיה להיכנס למשא ומתן מבלי לערוך בירור מקדים, מקיף ויסודי עם העובדים

**עליכם למפות את הצרכים של עובדי החברה. זהו השלב החשוב ביותר בתהליך ההכנה. גם אם נדמה לכם שאתם מכירים היטב את מקום העבודה, את העובדים ואת הצרכים שלהם, אינכם יכולים להחליט במקומם אילו דרישות יצפו שתעלו בפני המעסיק במשא ומתן. טעות חמורה תהיה להיכנס למשא ומתן מבלי לערוך בירור מקדים, מקיף ויסודי עם העובדים על צרכיהם.**

את הדרישות לכדי רשימה אחת מסודרת. דרך נוספת לאיסוף המידע הנחוץ היא באמצעות הפצת סקר או שאלון בקרב העובדים. כך או אחרת, באיזו דרך שתבחרו – אם באמצעות פנייה לעובדים במייל ואם באמצעות סקר – חשוב שרשימת הדרישות שתתגבש תשקף את הצרכים האמיתיים של העובדים ולא את רצונותיהם בלבד. יש לשאול מה העובדים צריכים ולא מה הם רוצים. מיפוי הצרכים משתנה בהתאם

שכל דרישותיהם ימולאו בתום התהליך, שכן ברור שלא ניתן לספק את רצונם של כולם. בשלב זה תעמוד לרשותכם רשימה ראשונית, ארוכה ומפורטת, המשקפת את כלל צרכיהם של העובדים כפי שנאספו מהשטח. כדי לנהל משא ומתן יעיל וממוקד, עליכם לתעדף את הדרישות – מהחשובה והמהותית ביותר שתעלה ראשונה במשא ומתן, ועד לזניחה ביותר.

מצויה בקשיים ובגרעון עמוק – ייתכן שמדובר במטרה שאינה ריאלית. גם דרישה ל-3% עלולה שלא להיחשב ריאלית לנוכח אינפלציה דוהרת ועלויות מחיה כבדות. נוכח הלחצים מלמעלה ומלמטה, עליכם להחליט מראש על מטרות ריאליות – כאלה שניתן להשיג ושגם החברה תוכל לעמוד בהן. אם

**בעת סיווג הדרישות יש להבחין בין דרישות כלכליות לבין דרישות שאינן כרוכות בעלויות כספיות. דרישות כלכליות הן דרישות שמימושן מחייב את המעסיק להקצות משאבים כספיים – לדוגמה, העלאת שכר. לעומת זאת, קיימות דרישות שאינן כרוכות בעלות כספית של ממש, למשל בקשה להציב במתקני החברה נוהל למניעת התעמרות בעבודה. עקרונית, לדרישה זו אין עלות כלכלית**

במתקני החברה נוהל למניעת התעמרות בעבודה. עקרונית, לדרישה זו אין עלות כלכלית, למעט עלות שולית וזניחה של הדפסת הנוהל, אך ייתכן שהמעסיק יתנגד לה מטעמים עקרוניים או ניהוליים, ולא משיקולי תקציב.

### הציבו מטרות ראליות למשא ומתן

שלב ההכנה עומד להסתיים ואנו

ישנן שיטות שונות לתעדוף הצרכים לפני הכניסה למשא ומתן, ואחת המוכרות שבהן היא שיטת הרמזור. בשיטה זו מחלקים את הדרישות לשלוש רמות: הדרישות המסומנות בצבע אדום הן הדרישות המרכזיות, שעליהן עומדים בתוקף ושאינן כוונה לוותר עליהן. הדרישות בצבע כתום הן דרישות חשובות, אך כאן ניתן לגלות גמישות –



מתקרבים לפתיחת המשא ומתן הקיבוצי. ערב הדיונים יש בידינו את המידע הנדרש ואת רשימת הדרישות, בהירה וממוקדת. בשלב זה חשוב להציב את מטרות המשא ומתן: לאן אנו שואפים להוביל אותו? מטבע הדברים, כל נציג עובדים ירצה להשיג לעובדיו את המיטב, אך יש להבחין בין מטרות ריאליות לכאלו שאינן כאלה. דרישה ריאלית, למשל, עשויה להיות העלאת שכר בשיעור של 3% בתקופה של אינפלציה גבוהה ויוקר מחיה, במיוחד כאשר חברות מתחרות באותו ענף מעניקות העלאה דומה לעובדיהן. לעומת זאת, אם החברה

על חלקן יתעקשו יותר, ועל חלקן ניתן יהיה להתפשר. לבסוף, ישנן דרישות משניות, שאפשר לוותר עליהן אם יידרש, שכן בסופו של דבר משא ומתן הוא תהליך של "קח ותן", המבוסס כולו על פשרות.

בעת סיווג הדרישות יש להבחין בין דרישות כלכליות לבין דרישות שאינן כרוכות בעלויות כספיות. דרישות כלכליות הן דרישות שמימושן מחייב את המעסיק להקצות משאבים כספיים – לדוגמה, העלאת שכר. לעומת זאת, קיימות דרישות שאינן כרוכות בעלות כספית של ממש, למשל בקשה להציב

נערכה הכנה יסודית, תוכלו להגדיר מטרות ברורות השגה, להימנע מהצבת יעדים שאינם מציאותיים ולחסוך אכזבות לעובדים מהבטחות ריקות. לצד זאת, עליכם לדעת מראש על אילו דרישות תוכלו להתפשר, ועל אילו לא – ולשרטט את הקווים האדומים.

### הציבו מטרות ערכיות וחברתיות

מעבר למטרות הכלכליות, החשובות והמשמעותיות לעובדים, עליכם להציב גם מטרות חברתיות וערכיות. אלה הן דרישות בעלות השפעה רחבה ברמה

שלב נדונה דרישה אחת בלבד – למשל שכר הבסיס, ולאחר מכן ימי החופשה, ובהמשך תוספות סקטוראליות. יתרונה של גישה זו הוא בשמירה על גמישות טקטית וביכולת להגיב לשינויים ביחסי הכוחות ובהתפתחויות לאורך הדרך. עם זאת, היא עלולה להאריך את התהליך, לפגוע ביעילותו ואף ליצור אצל ההנהלה תחושה של "מיקוח מתמשך". לרוב יעדיפו המעסיקים להסכים תחילה על מסגרת תקציב, שכן גישה זו עשויה להוביל למשא ומתן יעיל וממוקד. מנגד, העובדים נוטים שלא להיגרר להסכמה על מסגרת תקציבית תחילה, שעלולה להגביל את דרישותיהם, אלא להתמקח על כל דרישה בנפרד, למקסם את ערכה הכלכלי, גם אם הדבר מגדיל את העלות הכוללת של ההסכם.

יחד עם זאת, יש לזכור כי למשא ומתן יש להגיע בהגינות ותוך הצגת דרישות הגיוניות. אין מקום להמציא דרישות מלאכותיות, להכניס "עזים" לצורכי מיקוח בלבד, או להניח רשימות מכולת ארוכות של עשרות סעיפים – לא

בניסיון לגבש הסכמות. זהו שלב רגיש שבו נשקלות לראשונה העמדות, ונבחנת מידת הפתיחות של הצדדים לחשיפת דרישותיהם, במיוחד בתחומים הכלכליים. במעמד זה גוברת הסקרנות, ולעיתים רבות רב הנסתר על הגלוי: כל צד מנסה לפענח את עמדותיו, גבולותיו ויעדיו של הצד האחר, מבלי לחשוף את כל קלפיו. בשלב זה נדרשים הצדדים להכריע באיזו גישת משא ומתן ינקטו – צומת קריטי שיקבע את אופי ההתנהלות בהמשך התהליך.

ניתן להבחין בין שתי גישות מרכזיות. גישת המסגרת הכוללת מתבססת על ניסיון להגיע להבנה מוקדמת לגבי המסגרת התקציבית כולה. ועד העובדים מציג את מכלול דרישותיו הכלכליות, וההנהלה, באמצעות אנליזה כלכלית, מתמחרת אותן ומעריכה את העלות הכוללת. בשלב זה נהוג לשלב כלכלן מטעם הוועד, הבוחן את התמחור, מציג חלופות ומבצע סימולציות של עלות תוספות השכר, ההטבות והתנאים הנלווים. לאחר שהוסכם על גובה

הלאומית, שלרוב אינן כרוכות בעלות כספית למעסיק. אמנם גם לדרישות כלכליות יש תרומה חברתית – הן מסייעות בצמצום פערי שכר, מקדמות שוויון ותורמות לכך שעובדים בעלי שכר ראוי יהיו פרודוקטיביים יותר ויתרמו לצמיחה במשק, כפי שמראים מחקרים רבים של מכוני מחקר מובילים – אך כאן מדובר בדרישות ערכיות במהותן. דוגמה לכך היא קליטת עובדים עם מוגבלות מעבר למכסה הקבועה בחוק. על פי החוק, מעסיקים מחויבים להעסיק עובדים עם מוגבלות בהיקף של 3% מכוח האדם, אולם ועד עובדים יכול לדרוש במסגרת המשא ומתן להגדיל את שיעור העובדים עם מוגבלות מעבר לכך. זהו יעד חברתי וערכי מובהק. דוגמאות נוספות הן דרישה להעסקת עובדי קבלן כעובדים קבועים תחת ההסכם הקיבוצי, ובכך לתרום למיגור תופעת העסקה קבלנית, שלה השלכות חברתיות שליליות רבות.

## גישות למשא ומתן

עד כה צוות המשא ומתן הכין את עצמו היטב לקראת המעמד, ובעוד זמן מה יתכנסו הצדדים לדיונים קדחתניים ודיסקרטיים במטרה להגיע לחתימה המיוחלת על ההסכם הקיבוצי. הדרך לשם רצופה קונפליקטים, משברים ותהפוכות – ממש רכבת הרים – והיא מחייבת שמירה מתמדת על שליטה ומיקוד במטרות. ייתכן שהדיונים ייצאו לעיתים מכלל שליטה; צעקות רמות והתפרצויות אינן תופעה נדירה במשא ומתן, אם כי מוטב שרמת השיח תהיה מכובדת ועניינית. אך לאורך זמן על כל צד להחזיק בגישה ברורה ולהיצמד אליה, שכן בלעדיה הדרך לחתימה תהיה רצופה בטעויות וכשלים.

עם פתיחתו של שלב המשא ומתן נפגשים שני הצדדים – ועד העובדים והנהלת המעסיק – סביב שולחן הדיונים

**לרוב יעדיפו המעסיקים להסכים תחילה על מסגרת תקציב, שכן גישה זו עשויה להוביל למשא ומתן יעיל וממוקד. מנגד, העובדים נוטים שלא להיגרר להסכמה על מסגרת תקציבית תחילה, שעלולה להגביל את דרישותיהם, אלא להתמקח על כל דרישה בנפרד, למקסם את ערכה הכלכלי, גם אם הדבר מגדיל את העלות הכוללת של ההסכם**

מצד ההנהלה ולא מצד הוועד. התנהלות כזו אינה תורמת לתהליך, אלא פוגעת באמון ובתחושת הרצינות של הצדדים. במקום זאת, חשוב להתמקד בעיקר: בדרישות המרכזיות והמהותיות באמת. ניתן ואף רצוי להציב סעיפים עקרוניים שאינם מוכן לוותר עליהם, אך לצד זאת יש להימנע מהצפת שולחן הדיונים בנושאים משניים או לא רלוונטיים. התנהלות ממוקדת כזו משרתת רצינות,

"העוגה", נבחנת חלוקתה הפנימית לפי סדרי עדיפויות, תוך ניהול משא ומתן על הרכב ההטבות. גישה זו דורשת רמת אמון גבוהה יחסית ושקיפות מסוימת, אך היא מאפשרת מבט כוללני ואפקטיבי יותר על משאבי הארגון.

לעומתה, גישת הדרישות הנפרדות מבוססת על הימנעות מחשיפת מכלול הדרישות בתחילת הדרך. המשא ומתן מתנהל צעד אחר צעד, כאשר בכל

והעמדות, אלא בניית אמון הדדי וקביעת מסגרת עבודה מוסכמת לשיחות. בפני הצדדים ניצבת דרך ארוכה עד לחתימה על ההסכם הקיבוצי; אין מדובר בכמה פגישות בודדות, אלא בסדרה ממושכת של ישיבות, לעיתים מייגעות וסיזיפיות, העוללות להימשך חודשים ארוכים. כבר במפגש הראשון נקבעים הטון, כללי ההתנהלות, אופן קבלת ההחלטות והאווירה שתשרור סביב השולחן, לפחות עד שהמחלוקת המשמעותית יעוררו אמוציות. ללא יצירת בסיס של אמון, כבוד הדדי ושיח ענייני ובונה, ספק אם תצליחו לצלוח אפילו את הפגישות הראשונות מבלי להידרדר לעימות או לפיצוץ שיקטע את התהליך כולו.

### הצגת צוותי המשא ומתן

בשלב הפתיחה, אף על פי שהצדדים מכירים זה את זה ממקום העבודה, נערך סבב היכרות רשמי. שלב זה חשוב במיוחד, משום שבישיבה הראשונה נוכחים לרוב גם אנשי מקצוע ובעלי תפקידים בכירים שאינם נגישים בדרך כלל לשני הצדדים – בהם מנכ"ל החברה ונציג בכיר מטעם ארגון העובדים. על אף ההיכרות המוקדמת בין הצדדים העובדים יחד באותו מקום עבודה, מתקיים סבב היכרות רשמי. שלב זה חשוב במיוחד, שכן בישיבה הראשונה נוכחים גם אנשי מקצוע ובעלי תפקידים בכירים שאינם נגישים בדרך כלל לשני הצדדים – בהם מנכ"ל החברה ונציג בכיר מטעם ארגון העובדים. במסגרת הסבב מציגים הצדדים את צוותי המשא ומתן, וכל צוות מציג את עצמו, את תחומי מומחיותו ואת רצונותיו. רוב המשתתפים אמנם מכירים זה את זה, אך ישנם גם כאלה שנפגשים לראשונה – והיכרות זו מתרחשת כבר בפתיחה.

באמת. מנגד, העלאת דרישות לא ריאליות או דרישות סרק – ה"עזים" – רק מחלישות את הדיון ומסיטות אותו מהמטרות האמיתיות.

שתי הגישות שתוארו מגלמות תפיסות שונות, רמת האמון ושיקולי ניהול סיכונים. לעיתים אף ניתן לשלב ביניהן, תוך הקפדה על עקרונות של שקיפות והדרגתיות. הבחירה באיזו אסטרטגיה לנקוט מושפעת ממספר גורמים: מאזן הכוחות בין הצדדים, ניסיון קודם והיסטוריית יחסי העבודה, סביבת המשא ומתן (כגון מו"מ קיבוצי ראשון לעומת חידוש הסכם קיים), וכן ההקשר הענפי הרחב יותר.

### פתיחת המשא ומתן: יושבים לדבר

זהו – ההכנות הסתיימו, והצדדים מתכנסים לישיבת המשא ומתן הראשונה. צפויות עוד ישיבות רבות, ארוכות, שחלקן יתמשכו אל תוך הלילה, בעיקר בשלבים האחרונים. נקודת המוצא היא שהצדדים מגיעים לשולחן הדיונים מתוך כוונה מלאה ותום לב להגיע להסכם קיבוצי שיסדיר את מערכת יחסי העבודה במקום. זיכרו, משא ומתן קיבוצי הוא מסע ארוך ומורכב, שלרוב נמשך חודשים רבים ודורש התמדה וסבלנות מכל הצדדים. במהלך הדרך עלולים להיווצר עימותים וקשיים, ולעיתים אף להתפתח סכסוכי עבודה – ולכן חיוני לטפח כוח ארגוני מגובש שיידע לעמוד באתגרים ולשמור על אחדות. בסופו של דבר, לאחר דרך מאתגרת של דיונים והתדיינות, נחתם ההסכם הקיבוצי בין ארגון עובדים יציג לבין המעסיק, ומעגן באופן רשמי את ההבנות והזכויות שהושגו במהלך המשא ומתן.

הפגישה הראשונה במשא ומתן היא רגע מכונן שילווה את כל הדרך קדימה. מטרתה המרכזית איננה הצגת הדרישות

שומרת על דיון ענייני, ומגדילה את הסיכוי להגיע להסכם שישקף את הצרכים האמיתיים של העובדים, תוך סימון יעדים ברורים וברהשגה.

בעת העלאת דרישות במשא ומתן, חיוני להבין את המשמעות הכלכלית של כל דרישה. אי אפשר להציג בקשה מבלי לתמחר אותה מראש ולדעת מה העלות שהיא מטילה על המעסיק. כל דרישה – בין אם מדובר בהעלאת שכר של חמישה אחוזים, במימון נופש או בהטבה אחרת

**הפגישה הראשונה במשא ומתן היא רגע מכונן שילווה את כל הדרך קדימה. מטרתה המרכזית איננה הצגת הדרישות והעמדות, אלא בניית אמון הדדי וקביעת מסגרת עבודה מוסכמת לשיחות. בפני הצדדים ניצבת דרך ארוכה עד לחתימה על ההסכם הקיבוצי; אין מדובר בכמה פגישות בודדות, אלא בסדרה ממושכת של ישיבות, לעיתים מייגעות וסיזיפיות, העוללות להימשך חודשים ארוכים**

– נושאת עמה תג מחיר ברור. לכן, בטרם מציבים דרישה, יש לבצע עבודה כלכלית: לחשב את העלות, לבחון את ההיתכנות, ולבדוק האם מדובר בציפייה ריאלית והגיונית ביחס ליכולת הכלכלית של הארגון. תהליך זה אינו רק מקצועי, אלא גם הכרחי לניהול משא ומתן אמין ורציני. זיהוי הנושאים החשובים באמת והתמקדות בדרישות בעלות משמעות כלכלית ממשית יאפשרו לוועד למקד את האנרגיה במקום שבו היא משתלמת



### **תיאום ציפיות ובניית אמון**

לאחר שנערכה היכרות רשמית בין הצדדים, וכל צד הציג את חברי הצוות שלו, לרבות המומחים ובעלי המקצוע המלווים אותו – ולאחר שבמעמד זה הוצגו המטרות המרכזיות של כל צד במשא ומתן, יערכו כעת הצדדים תיאום ציפיות. הדבר יתרום ליצירת שיח בונה ואמון הדדי תוך השארת משקעים מאחור. כמו כן, הצדדים מתחייבים לחובת שקיפות מלאה ולהצגת נתונים רלוונטיים, בכפוף להסכם סודיות. ככל שבסיס זה של הבנה ושיתוף פעולה יהיה איתן יותר, כך יגדל הסיכוי להגיע להסכם מספק לכל הצדדים.

הפגישה הראשונה תוקדש, בין היתר, גם לקביעת נהלים וזמנים. בשלב זה מוסדרים נושאי המנהלה הנוגעים לניהול המשא ומתן: הצדדים קובעים את תדירות הפגישות, את הרכב צוותי המו"מ, ומסכימים על הנהלים והחוקים שינחו את התהליך כולו. כמו כן, מוגדרים לוחות הזמנים ושעות הדיונים. מטרת ההסדרה המוקדמת היא למנוע סחבת שתעכב את ההתקדמות לאורך

תשתית ראשונית של אמון ושיח פתוח. ייתכן שהצדדים מגיעים לאחר מאבק מורכב סביב שאלת ההכרה ביציגות, אולם מרגע שנכנסים לחדר המשא ומתן נדרשים כולם להשיל כעסים, לשנות גישה, להתאים עצמם לזירה החדשה ולהתמקד במטרה המרכזית – חתימה על הסכם קיבוצי שייטיב עם העובדים והחברה כאחד.

כדי שהמשא ומתן לא יעלה על שרטון כבר בתחילתו, יש להתגבר על מתחים, כעסים וחוסר אמון שנצברו במהלכים הקודמים, לרבות ההפגנות שקדמו להכרה ביציגות. נדרשת גישה פתוחה ושקופה כבר מהמפגש הראשון. אין זה קל – המתח רב ולעיתים קשה לכבוש את היצרים – אך זהו כורח המציאות. ככל שהצדדים יצליחו להתעלות על עצמם וליצור כבר בשלב הפתיחה מערכת יחסים יציבה, המבוססת על אמון הדדי ואווירה של שיתוף פעולה, כך יגברו סיכויי הצלחת המשא ומתן, מבלי להידרש להפעלת צעדים ארגוניים – מהלך שאיש אינו חפץ בו.

### **הצגת המטרות העיקריות**

בשלב זה יכול כל צד להציג את מטרותיו העיקריות, את חזונו ואת תפיסת עולמו לגבי יעדי המשא ומתן: כיצד הוא רואה את ההסכם הקיבוצי

**ייתכן שהצדדים מגיעים לאחר מאבק מורכב סביב שאלת ההכרה ביציגות, אולם מרגע שנכנסים לחדר המשא ומתן נדרשים כולם להשיל כעסים, לשנות גישה, להתאים עצמם לזירה החדשה ולהתמקד במטרה המרכזית – חתימה על הסכם קיבוצי שייטיב עם העובדים והחברה כאחד.**

הרצוי, ואיך הוא תופס את מצבה של החברה לאור המעבר להסכם. שלב זה חיוני כדי לאפשר לכל צד להכיר ולהבין את עמדות הצד שמנגד, ולבסס

זמן רב, ולאפשר לכל הצדדים להתמקד בנושאים המהותיים שעל הפרק.

## התנהלות בחדר המשא ומתן: טיפים ועצות

### הקפידו על שיח מכבד

לא אחת קיימת נטייה לחשוב שכוחניות, עוצמה או דפיקות על השולחן הן אלה שיביאו לתוצאות במשא ומתן. הלך רוח זה נפוץ בעיקר במשא ומתן המתנהל בהתארגנות ראשונית, שבה אווזת בעובדים תחושת המהפכה שהם מחוללים במקום העבודה. אולם בפועל, העוצמה האמיתית בחדר המשא ומתן אינה נובעת מהפגנת כוח – אלא מהיכולת לנהל דיון ענייני, לעמוד על זכויות העובדים, ולעשות זאת באופן שקול, מכבד, ותוך הפגנת ידע ומקצועיות. כוחנות אולי יוצרת תחושת עוצמה רגעית ואף משרדת נחישות, אך היא אינה זו שמביאה בפועל להסכמות ולהתרת מחלוקות.

לכן, חשוב במיוחד שהשיח סביב שולחן המשא ומתן יהיה מכובד ומכבד. הכוח והעוצמה האמיתית שלכם כנציגי העובדים תתברר מחוץ לחדר המשא ומתן, כאשר המשא ומתן ייקלע למבוי סתום ויהיה עליכם להפעיל כוח ארגוני ולנקוט בצעדים ארגוניים, על מנת להשיג את דרישותיכם במשא ומתן. אם נאלצתם לנהל מאבק לפני הכניסה למשא ומתן הקיבוצי – בשלב ההתארגנות – אין לכם שום צורך להוכיח את עוצמתכם בחדר המשא ומתן – היא ידועה לנציגי המעסיק.

יתרה מכך, אין הכרח להגיע להסכמות בכל סעיף עליו אתם דנים, זה טבעי בניהול משא ומתן. אחרי הכל, אין מדובר בצדדים חלשים – לא מצד ההנהלה ולא מצד הוועד – אך הכבוד ההדדי הוא תנאי בסיסי להמשך תהליך פרודוקטיבי. בהיעדרו, עלול הדיון

להתדרדר לפסים אישיים: העלבות, פגיעה באגו ותגובה רגשית שמסיטות את תשומת הלב מהמטרה האמיתית – שיפור תנאי העובדים. דווקא מתוך הבנה ששני הצדדים מבקשים את טובת העובדים ומקום העבודה, נדרש להוציא את השיח הלא מכבד מחדר המשא ומתן, ולאפשר לדיון להישאר ענייני, ממוקד ותכליתי.

אם כן, שיתוף ושקיפות הם תנאים הכרחיים להצלחת המשא ומתן, ועל הצדדים לנהל שיח משתף הכולל העברת מידע ובניית אמון הדדי. כיצד, אם כן,

**לא אחת קיימת נטייה לחשוב שכוחניות, עוצמה או דפיקות על השולחן הן אלה שיביאו לתוצאות במשא ומתן. הלך רוח זה נפוץ בעיקר במשא ומתן המתנהל בהתארגנות ראשונית, שבה אווזת בעובדים תחושת המהפכה שהם מחוללים במקום העבודה. אולם בפועל, העוצמה האמיתית בחדר המשא ומתן אינה נובעת מהפגנת כוח – אלא מהיכולת לנהל דיון ענייני, לעמוד על זכויות העובדים, ולעשות זאת באופן שקול, מכבד, ותוך הפגנת ידע ומקצועיות.**

ניתן לייצר אווירה של שיתוף? ראשית, חשוב להקפיד על שיח מכבד, גם לנוכח מחלוקות ומתחים. עוצמתו האמיתית של חבר צוות משא ומתן ניכרת דווקא ביכולת לשמור על שקט פנימי ושליטה עצמית; צעקות או דפיקות על השולחן אינן הופכות צד לחזק יותר, אלא להפך. חדר המשא ומתן אינו סטרילי וצעקות אכן עשויות להישמע בו, אך יש לדעת להתעשת ברגע שהדברים יוצאים משליטה, לחזור לשיח חיובי ולמנוע היווצרות משקעים שיקשו על המשך התהליך. הכוח האמיתי טמון ביכולת לנהל דיאלוג בונה תוך שמירה על איפוק.

### דאגו לסביבת משא ומתן נוחה

ראשית, חשוב להשאיר את האגו מחוץ לחדר המשא ומתן. אגו אינו

בכדי מתקיימות פעמים רבות הישגות האחרונות והרגישות בבתי מלון או באולמות אירוח נינוחים, המסייעים לגשר על פערים עמוקים. לעומת זאת, דמיינו משא ומתן המתקיים בחדר חשוך עם תאורה מעומעמת ומזגן חלש, שבו יושבים המשתתפים עייפים, עצבניים וחסרי מנוחה – תנאים כאלה, שאין להם קשר ממשי למחלוקות הענייניות, עלולים לפגוע קשות בסיכויי ההצלחה ולהוביל לעימותים ולכישלון.

### היזהרו מקיפאון

אחד הסיכונים הגדולים ביותר בניהול משא ומתן הוא קיפאון. מצב שבו אין התקדמות מותרת חלל ריק – וואקום – שאליו נכנסים במהירות



בכוח הארגוני לצורך קידום הדרישות. הכוח נועד לשמש את העובדים כאשר המשא ומתן עלול להתפוצץ, אך לא בתוך החדר עצמו.

די בכך שהמעסיק יהיה מודע לקיומו של הכוח הארגוני כדי שיווצר אפקט הרתעה סביב שולחן המשא ומתן, מבלי להידרש לגינוני כוח, התלהמות או זלזול בצד השני. זוהי טעות נפוצה בקרב אנשי משא ומתן רבים, הסבורים בטעות כי שיח כוחני יקדם את התהליך, ואחת הטעויות הקשות ביותר היא זלזול בצד שמנגד כחלק ממנגנון הפעלת הכוח – דבר העלול להתבטא בהערות עוקצניות ואף בהעלבות. לעומת זאת, שיח שיתופי ומכבד, הנשען על ידע ומקצועיות, אינו מעיד על חולשה אלא דווקא על עוצמה אמיתית.

### אל תחזרו בכם מהסכמות

כחלק מתהליך קבלת החלטות חשוב להקפיד שלא לחזור מהסכמות – התקבלה החלטה, הוסכם עליה, יש להשתדל שלא לסגת ממנה. רק סיבה

רשימת דרישות ארוכה ומוצדקת, אך אין מקום להתאהב בהן או להתעקש עד חורמה על כל אחת מהן. עליכם לדבוק בסיווג שערכתם בהכנה למשא ומתן ולהבדיל בין דרישות שהן קו אדום עבורכם לבין דרישות בעלות משקל נמוך יותר בסדר העדיפויות. על חלק מהדרישות הללו, גם אם הועלו לשולחן ואף התמקחתם עליהן, יש לדעת לוותר בעת הצורך ולהתפשר.

### דעו מתי לרדת מהעץ

חלק בלתי נפרד ממשא ומתן הוא היכולת להתפשר היכן שניתן לעשות זאת. איש מהצדדים אינו צריך לצאת מן המשא ומתן כשידיו מלאות בכל מבוקשו, אך גם לא בידיים ריקות ובתחושת מפח נפש. שני הצדדים נדרשים לצאת מסופקים כדי להבטיח הישגים לעובדים ולמקום העבודה ולבסס סביבת עבודה תומכת וטובה. בהקשר זה, אין צורך לנקוט בגישה כוחנית שלא לצורך; את העוצמה והכוח יש לשמור לרגעי משבר אמיתיים, שבהם עשוי להידרש שימוש

ביקורת, תסכול ואי-אמון. העובדים מתחילים לשאול: "איך ייתכן שהמשא ומתן נמשך שנה שלמה? איזה ועד זה?" ובמקביל גם ההנהלה מתקשה לקדם תהליכים חשובים. כל המערכת נכנסת למצב של הקפאה. לכן, חשוב לדעת לקבל החלטות – גם אם לעיתים הן אינן מושלמות. התקדמות, גם בצדדים מדודים, עדיפה על פני עמידה במקום. משא ומתן שממשיך להתנהל ללא תוצאות מוחשיות פוגע בשני הצדדים ומחליש את האמון בתהליך כולו.

### אל תתאהבו בדרישות סרק

כמו כן, יש להימנע מהתעקשות מיותרת על דרישות מופרזות. גם אם לפני המשא ומתן ביקרתם את קודמיכם בתפקיד על פשרות שנעשו או על דרישות שלא התקבלו, וביקרתם אותם כהוגן, ייתכן שתגלו סביב שולחן המשא ומתן שהחיים מורכבים הרבה יותר ושבדברים שרואים משם לא רואים מכאן. יתרה מכך, חשוב לדעת מתי לרדת מהעץ. אומנם הגעתם לשולחן המשא ומתן עם

תקלה בדרך – וחזרה מהסכמות היא בהחלט תקלה מהותית – אינו משרת את המטרה.

### אל תטפחו אשליות בקרב העובדים

פעמים רבות צוות המשא ומתן אינו משקף להם את כל המתרחש בחדר – ובצדק, שכן עליו לשמור על סודיות – אך מנגד, בשיחות מסדרון או בכנסי הסברה, הוא נוטה לעיתים ליצור ציפיות מופרזות, להציב יעדים שאפתניים מדי, להבטיח הבטחות שווא, ולצאת בהצהרות שאין להן כיסוי. חמור מכך, לעיתים יוזם הצוות פיצוץ מכוון סביב מחלוקת מסוימת, אך משקף לעובדים מצג שווא כאילו המשבר נובע מדרישה מהותית אחרת, אשר באמצעותה קל יותר לרתום אותם למאבק.

גם כאן נוצרת סכנה: המאבק עלול לעורר ציפיות מופרזות סביב דרישה שטרם נידונה באופן מעמיק. היו שקופים עם העובדים והימנעו מיצירת אשליות. זיכרו, בסופו של יום ההסכם יהיה גלוי לעיני כל, ותיאלצו לעמוד בפני העובדים ולהסביר מדוע לא עמדתם בתוקף על הצהרותיכם ולא קיימתם את הבטחותיכם. משום כך, היו צנועים, שקופים, ואל תמהרו לצאת בהצהרות מוקדמות שעלולות להשלות את העובדים.

### שלב הדיונים:

#### הצגת העמדות והנרטיב

בפגישות הראשונות יתבררו העמדות העקרוניות של הצדדים – הן ביחס לדרישות של הצד שמנגד והן ביחס לרצונות ולשאיפות שלהם במשא ומתן. כך למשל, המעסיק עלול להציג עמדה קודרת בנוגע לעודף כוח האדם במקום העבודה, ולדרוש לצמצם אותו בשיעור ניכר, ואף לציין מספר מדויק של עובדים שברצונו לפטר. "אנו חייבים לפטר 150



יש להקפיד על סביבת משא ומתן נוחה; מדובר בטיפ חיוני ולעיתים אף המכריע ביותר. משא ומתן המתנהל בחדר מואר, נעים ונוח מאפשר שיח מקדם ופורה, ואכן לא בכדי מתקיימות פעמים רבות הישגות האחרונות והרגישות בבתי מלון או באולמות אירוח נינוחים, המסייעים לגשר על פערים עמוקים.

מהותית באמת, כגון שינוי משמעותי שהתרחש בזירה או אייבנה מהותית, יכולה להצדיק חזרה מהבנות והסכמות שכבר התקבלו. אחרת, הדבר עלול לגרור את המשא ומתן ולהעמיק את חוסר האמון בין הצדדים. זכרו: אל תתאהבו בעצם ניהול המשא ומתן; המטרה היא ההסכם החתום בידי שני הצדדים, ולא הדיונים סביב השולחן. ההסכם החתום הוא זה שיעשה את ההבדל בין מצבם של העובדים כבלתי מאורגנים לבין מצבם כמאורגנים. זו השאיפה, וכל עיכוב או

כך למשל, אם צוות המשא ומתן מטעם המעסיק ידרוש פיטורים נרחבים, קיצוץ בשכר וצמצום עלויות, עליו לייצר נרטיב שיסביר ויצדיק דרישות אלו – בין אם מדובר במצבה הכלכלי הקשה של החברה בעקבות רפורמה צפויה, ובין אם בשל תחרות גוברת בענף שמכרסמת בהכנסותיה. ללא נרטיב שכזה, הדרישות עלולות להיתפס כשרירותיות וחסרות בסיס. מנגד, מלאכתם של חברי צוות המשא ומתן מטעם העובדים כפולה: ראשית, לזהות אם לנרטיב שהציגה ההנהלה יש בסיס עובדתי והיגיון פנימי; ושנית, לגבש נרטיב נגדי המצדיק את דרישותיהם לשיפור תנאי

יתר על המידה כל עוד הם בטוחים בעמדותיהם. כך או אחרת, נוכחותו של נציג האיגוד המקצועי בחדר עשויה להרגיע את הרוחות בשלב זה. יתרה מכך, יש להבין כי נציגי המעסיק השליכו זה עתה "עוגן" – מספר המפוטרים הדרוש להם. עצם הדיון הסוער שעלול להתפתח סביב מספר זה מקבע אותו כעוגן להמשך; וככל שהוויכוח סביבו סוער יותר, כך הוא מכה שורשים והופך לעמדה קשיחה, שתאפשר לכם יכולת מיקוח מצומצמת מאוד, בסטייה קטנה בלבד מהמספר שהוצג בתחילה. אל תיגררו לשם – הציבו עמדה נגדית ברורה משלכם ובהמשך נמקו והסבירו

עובדים, אחרת ניכנס לגירעונות ולא נעמוד בתחרות", הוא עלול לומר – זוהי עמדה שהמעסיק מציג.

בשלב זה עדיין לא התקיים דיון סביב הדרישה, לא הוסברו נימוקיה, והצדדים לא התמקחו עליה. מקוממת ככל שתהיה הדרישה, אין בשלב התחלתי זה צורך להיכנס לוויכוח סוער או לשבור את הכלים.

שמירה על איפוק היא הכרחית. שתיקה איננה הסכמה – ההסכם טרם נחתם, מכתבי הפיטורים לא יצאו, וכמובן שגם לא ייצאו ללא הסכמתכם. לכן, נשמו עמוק והימנעו מהתפרצות או ויכוח. הדיונים סביב הדרישה המקוממת יימשכו זמן רב, ותהיה לכם הזדמנות בהמשך להביע את עמדתכם הנחרצת, להתווכח ואף להביא לפיצוץ המשא ומתן אם לא תושגנה הסכמות. אולם כעת, זה הזמן להקשיב, ללמוד מה הצד השני רוצה, להבין את מניעיו ואת האינטרסים שלו. סביר להניח שעמדתו מוקצנת לצורכי משא ומתן, וכי מספר העובדים שהוא מבקש לפטר בפועל נמוך בהרבה.

כמובן שסביב שולחן המשא ומתן לא יושבים רובוטים אלא בני אדם – אנשים אמוציונליים, שהדרישה לאיפוק במצבים כאלה היא לעיתים מעבר לשליטתם. מותר ואף טבעי לסנן כמה משפטים נוקבים שדוחים את הדרישה על הסף ומביעים תרעומת על עצם העלאתה: "לא יהיה! לא נסכים!" – זה בסדר, כולנו בני אדם. אך חשוב להסתפק בכך ולא להיגרר לעימות סוער כבר בשלב זה, שכן הדבר אינו תורם במאומה מלבד הוצאת קיטור. התנהגות מאופקת דורשת בגרות וניסיון רב בניהול משא ומתן. לרוב, חברי ועד צעירים שזה עתה חזרו מהפגנות על עצם ההכרה בהתארגנות נוטים להגיב באופן רגשני ותוקפני, בעוד שנציגים שהתנסו כבר במשא ומתן אחד או שניים אינם נבהלים

**כמובן שסביב שולחן המשא ומתן לא יושבים רובוטים אלא בני אדם – אנשים אמוציונליים, שהדרישה לאיפוק במצבים כאלה היא לעיתים מעבר לשליטתם. מותר ואף טבעי לסנן כמה משפטים נוקבים שדוחים את הדרישה על הסף ומביעים תרעומת על עצם העלאתה: "לא יהיה! לא נסכים!" – זה בסדר, כולנו בני אדם. אך חשוב להסתפק בכך ולא להיגרר לעימות סוער כבר בשלב זה, שכן הדבר אינו תורם במאומה מלבד הוצאת קיטור**

העסקת העובדים וזכויותיהם, ומעמיד אלטרנטיבה ברורה אל מול טענות ההנהלה.

הקרב על הנרטיב הוא שיכריע את תוצאות המשא ומתן. אם נציגי ההנהלה ישכנעו את נציגי העובדים כי מצב התחרות בשוק עתיד לפגוע פגיעה קשה בתוצאות העסקיות של החברה, והעובדים יקבלו את הנרטיב כפי שהוא – מבלי שיבוסס במציאות – לא תתקשה ההנהלה להשיג את מבוקשה בדרישותיה המרכזיות לצמצום כוח האדם ולפגיעה בתנאי העובדים. משום כך, אין זה מספיק לדחות את דרישות ההנהלה, במידה והן ניראות לכן מופרזות; עליכם להשקיע מאמץ משמעותי בהדיפת

אותה. אל תשכחו, זהו שלב הצגת העמדות, עוד דיונים רבים, ולעיתים סוערים, עומדים לפניכם.

לאחר הצגת העמדות בפגישות המשא ומתן הראשונות יתקיימו דיונים קדחתניים לאורך זמן לא מבוטל לבירור כלל הדרישות של הצדדים, במטרה להגיע להסכמות ולחתימה על הסכם קיבוצי. בשל כך, כל עמדה חייבת להיות מגובה בנימוקים ובנתונים. מעבר לכך, כל צד ישאף להשריש נרטיב התומך בעמדתו הכללית, כזה שמצדיק ומחבר את מכלול דרישותיו. מה פירוש הדבר? בסופו של דבר, החוט המקשר בין כלל הדרישות מבוסס על סיפור עומק שמעניק להן הגיון ותוקף.

הנרטיב, אם תמצאו שהוא מטעה וחסר ביסוס, ובמקביל לבנות נרטיב חלופי שיצדיק את עמדותיכם ודרישותיכם. לא מדובר רק בנימוקים לוגיים ומשכנעים, אלא בסיפור מגובה בנתונים, שמעורר אמון ומשכנע כל מי שנחשף אליו – הן את העובדים והן את נציגי ההנהלה. מעל הכול, חשוב שהסיפור יהיה כזה שגם אתם עצמכם מאמינים בו בלב

טובת העובדים אל מול הסיכון הממשי לקריסת החברה ולסגירתה, שעלולה להותירם ללא מקור הכנסה. אולם באורח כמעט קבוע, ההיגיון הזה אינו פועל באופן סימטרי. כאשר החברה רושמת רווחים ניכרים וגורפת הון עתק, מעטות ההנהלות שיזמינו את העובדים לחלוק בפירות ההצלחה כשותפים מלאים לדרך, או שיראו בהם שותפים

**ועד עובדים אחראי יבחן לעומק את מצבה הכלכלי של החברה ביחס לדרישות שהוא צפוי להעלות, ויבדוק אם יש בסיס ממשי לאזהרות, לנהי ולבכי שמושמעים מצד ההנהלה. אם יתברר שאין לכך עוגן בנתונים – אל תהססו להרחיב את גבולות הדרישות שלכם. כאשר החברה משגשגת ובכירה נהנים מתגמולים נדיבים, אין סיבה שהעובדים ינהגו בצניעות מופרזת. כאן עומדת למבחן אחריותכם המוסרית כלפי ציבור העובדים.**

שלם, ושממנו עולה בכירור שיש בסיס איתן לדרישותיכם כמו גם להתנגדותכם לדרישות שמציבה ההנהלה.

### אחריות מוסרית

האחריות המוסרית של צוות המשא ומתן מטעם העובדים נתונה בראש ובראשונה כלפי העובדים עצמם. זהו המנדט שקיבלו וזהו מקור סמכותם. ואולם, לאורך כל המשא ומתן תעלה מצד ההנהלה הטענה בדבר מחויבות משותפת לגורל החברה – לאיתנותה הפיננסית, לצמיחתה ולעתידה הפיננסי. לא פעם יודגש כי עתיד החברה ועתיד העובדים כרוכים זה בזה, וכי אם תיפגע החברה, ייפגעו גם עובדיה; בלי חברה, כך ייאמר לכם, לא תהיה פרנסה לעובדים.

כאמירה עקרונית יש בכך היגיון, בעיקר כאשר מדובר בחברה המצויה בקשיים אמיתיים, שאז מחובתו של ועד העובדים לשקול ברצינות את

טבעיים לעודפי הרווח. מכאן שהשיח על "גורל משותף" נוטה להישמע ביתר שאת דווקא בעת משבר, ופחות בעת שגשוג – ועל צוות המשא ומתן מטעם העובדים לזכור היטב למי נתונה נאמנותו הראשונית, גם כשהוא שוקל באחריות את מצבה של החברה.

כך או אחרת, אל תתרגשו יתר על המידה מן האווירה שמבקשים לייצר סביב השולחן, לפיה תקלע החברה לקשיים אלמלא תאשרו התייעלות מסיבית או תוותרו על דרישותיכם, שכן טובת החברה מעל הכל. במקרים רבים אין לטענות הקודרות כל שחר. לא אחת שמעתי על חברות מצליחות ומשגשגות, שבמהלך המשא ומתן הקיבוצי משרתת הנהלתן תמונה פסימית באשר לעתידה הפיננסי של החברה, לעיתים ללא תשתית נתונים של ממש, במטרה למתן את דרישות העובדים ולרכך את עמדות הוועד. הצגת תחזיות קודרות, הדגשת סיכונים עתידיים והעצמת אי-הודאות

הן טקטיקות מוכרות שנועדו להשפיע על תודעת הצד שכנגד. לכן, במקום להיגרר לאווירת נכאים, דרשו נתונים, בחנו דוחות כספיים, נתחו מגמות וצברו מידע עצמאי. רק כך תוכלו להבחין בין קושי אמיתי המחייב אחריות וזהירות לבין מצג שווא שנועד לייצר במשא ומתן אווירת מצוקה ותחושת איום.

כך או אחרת, עוד בטרם ייפתח המשא ומתן, ועד עובדים אחראי יבחן לעומק את מצבה הכלכלי של החברה ביחס לדרישות שהוא צפוי להעלות, ויבדוק אם יש בסיס ממשי לאזהרות, לנהי ולבכי שמושמעים מצד ההנהלה. אם יתברר שאין לכך עוגן בנתונים – אל תהססו להרחיב את גבולות הדרישות שלכם. כאשר החברה משגשגת ובכירה נהנים מתגמולים נדיבים, אין סיבה שהעובדים ינהגו בצניעות מופרזת. כאן עומדת למבחן אחריותכם המוסרית כלפי ציבור העובדים.

אתם יושבים בחדר המשא ומתן בשליחותם ועבורם, ועל כתפיהם מוטלת החובה להשיג עבורם את התנאים הטובים ביותר שניתן להשיג במאמץ מקסימלי, בעקביות וללא ויתורים מיותרים. אינכם נמצאים שם כדי לשאת חן בעיני הנהלת החברה, להרשים אותה או לגלות רגישות יתר לשאיפותיה העסקיות על חשבון תנאי העובדים. מחויבותכם הראשונית והבלעדית היא כלפי העובדים. בכל פעם שתעלה שאלת טובת החברה ותוצאותיה העסקיות, עליכם לשקול אותן – אך להציב לפנין את טובת העובדים. תפקידכם הוא לפעול למענם, גם אם המשמעות היא צמצום שולי הרווח של הבעלים.

באחת מישיבות המשא ומתן הבהרתי לנציגי ההנהלה באופן שאינו משתמע לשתי פנים כי טובת העובדים קודמת לטובת החברה. אמרתי להם שבין האפשרות שהבעלים יוותרו על כמה עשרות מיליוני שקלים מהכנסותיהם

פקוחות, ושמרו על מרכז הכובד בשיקול דעתכם בשאלה הבסיסית: את מי אתם מייצגים ולמי אתם חבים נאמנות.

### הצגת הדרישות

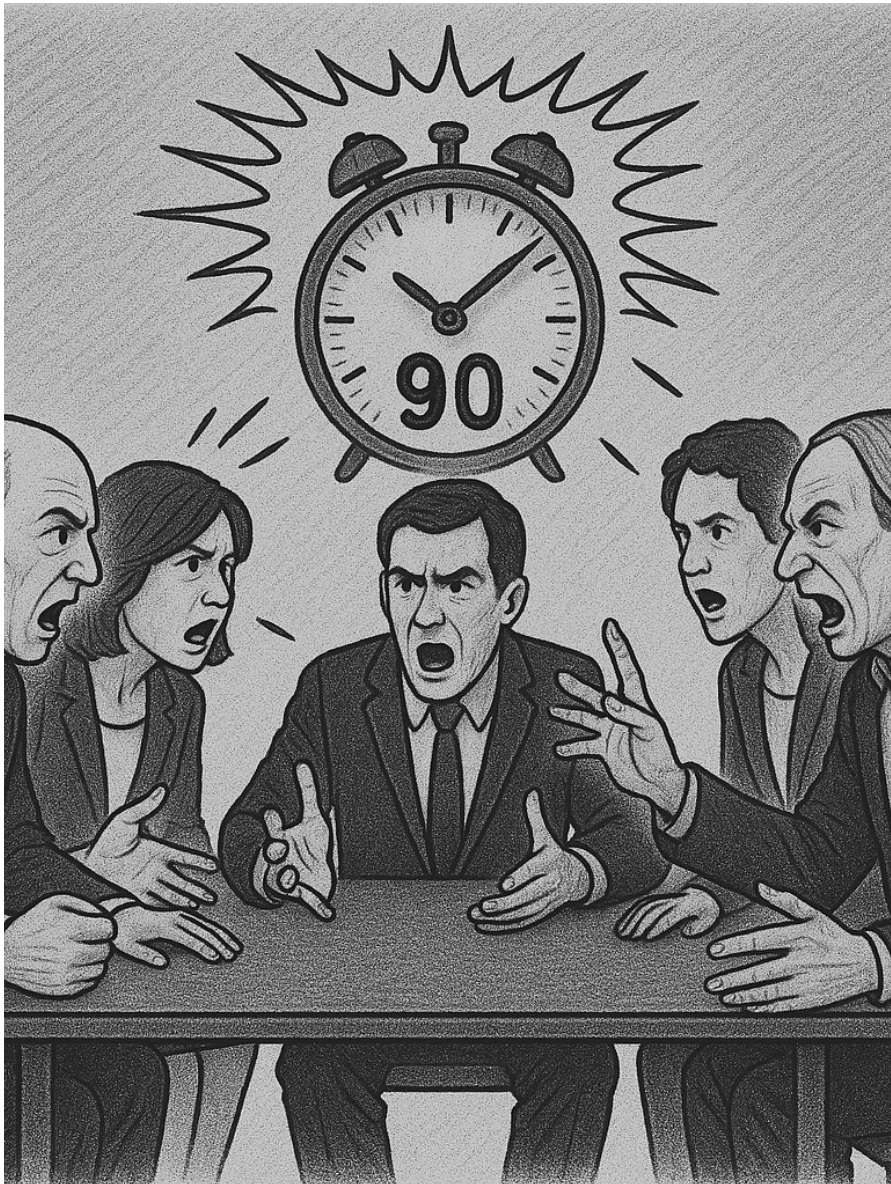
אחת הטעויות הנפוצות ביותר של נציגות עובדים היא להגיע לשולחן המשא ומתן באווירה מפויסת וכנה

וקבלת החלטות ורואות בו גוף שתפקידו מצטמצם לרווחת העובדים ותנאי העסקתם; כל ניסיון של ועד העובדים לחרוג למרחב הניהולי נתקל בהתנגדות. אך במשא ומתן משתנה לפתע הטון. לצורך השגת הסכמות מגויס הוועד כ"שותף לאחריות", ולעיתים אף מוטלת עליו לכאורה אחריות לעתידה העסקי

לבין האפשרות שהעובדים יקבלו תוספת צנועה של חמישה שקלים לסבסוד ארוחת הצהריים – אעדיף תמיד את האפשרות השנייה. הם הביטו בי בתדהמה. הסברתי שהצלחת הבעלים – קרן הון סיכון אמריקאית – מעולם לא הייתה תנאי להצלחת החברה, אלא בעיקר תרמה להגדלת הונם של משקיעים אמידים או של גופים פיננסיים חזקים. לעומת זאת, לתוספת יומית קטנה עבור העובדים יש השפעה ישירה על תחושת הערך, המוטיבציה והמחויבות שלהם, ואלה מתורגמות לביצועים, ליציבות ולהצלחה ארוכת טווח. זו ההצדקה שצריכה להנחות אתכם לאורך כל המשא ומתן. ככל שתשיגו יותר עבור העובדים – כך תחזקו את החברה עצמה. רווחיותם של הבעלים איננה מעניינו של ועד העובדים; זו אחריותם של המנכ"ל וההנהלה, שחובת נאמנותם נתונה בראש ובראשונה לבעלי המניות ולהשאת הון עבורם. ועד העובדים, לעומת זאת, מחויב לעובדים בלבד – וזוהי המשוואה שעל פיה עליו לפעול.

נדגיש שוב, חובת הנאמנות של ועד העובדים – מוסרית ומקצועית כאחת – נתונה לעובדים שאותם נבחר לייצג. לכאורה מדובר באמירה מובנת מאליה, אך בפועל ועדים רבים מאבדים לעיתים את דרכם ורואים עצמם כמשרתי הבעלים, שומרי הסף הרואים את טובת החברה ואיתנותה הפיננסית לפני הכול, בשם השמירה על מקום העבודה של העובדים. תפיסה זו שגויה מיסודה. אינכם משרתים את הבעלים ואינכם מחויבים למטרותיהם העסקיות; אין לוועד עובדים חובה תאגידית כלפיהם ואין עליו אחריות לתוצאותיה העסקיות של החברה – אלה מונחות על כתפי ההנהלה והמנכ"ל.

תפקידכם המוסרי והמקצועי הוא כלפי העובדים בלבד. יתרה מכך, הנהלות רבות מדירות את הוועד מתהליכי ניהול



מדי, עם הצעה שנועדה לקצר תהליכים ולחתור להסכמות מהירות. הרעיון נשמע יפה: "נציג דרישות מדויקות, בלי משחקים, ונגיע להסכמה מהירה". אלא שבפועל זה כמעט אף פעם לא עובד.

של החברה. ביום שאחרי החתימה, אותה שותפות מתפוגגת. תדרשו נציגות בדירקטוריון – תידחו; תדרשו שותפות בקבלת החלטות – יוגבלו ענייניכם לרווחה. זו המציאות. היו עם עניינים

משא ומתן קיבוצי אינו דיון על רשימת מכולת, שאותו מתחילים ומסיימים בתוך כמה פגישות יעילות. זוהי זירה מורכבת, רוויית אינטרסים מנוגדים, קונפליקטים פנימיים, לחצים, יחסי כוח ואגו מקצועי, והיא תימשך זמן – בין אם תרצו בכך ובין אם לאו. מי שאינו משאיר לעצמו מרווח תמרון ראוי כבר בשלב הצגת הדרישות, כובל את עצמו לעמדת פתיחה חלשה ופוגע בסיכויי ההצלחה של המשא ומתן כולו.

המחשבה שאם תציגו דרישות ריאליות, לא יותר ולא פחות מכפי שנחוץ לכם, ובכך תרצו את המעסיק ותקדמו את המשא ומתן – היא מחשבה נאיבית. מהר מאוד תבינו שקבעתם עוגן בנקודת פתיחה חלשה, מבלי שיש לכם באמת דרך חזרה ממנה. מנגד, ההנהלה תתחיל לפעול בדיוק מאותה נקודת מוצא שהצבתם: לצמצם את דרישתכם המינימלית ממילא, לכרסם בדרישות נוספות, ולהפחית עוד ועוד – בעוד שלדיכם לא ייוותרו קלפים ממשיים למקח וממכר.

כלל הזהב הוא שהדרישה הראשונה היא עוגן, לא יעד. היעד שלכם מצוי אישם באמצע – לשם אתם מבקשים להגיע. אם מטרתכם היא להשיג עבור העובדים תוספת שכר שנתית של 3%, אל תפתחו בדרישה של 3%. פתחו ב-4% או אף למעלה מכך, בהתאם למצב הענף, למצבה הכלכלי של החברה ולמרווח התמרון שאתם מבקשים להותיר לעצמכם בניהול המשא ומתן. הדבר חשוב משני היבטים: ראשית, כדי לאפשר לעצמכם ירידה מבוקרת ומתוכננת, שתוביל להישג ממשי בסוף הדרך; שנית, כדי שגם הצד השני – המעסיק – יצא מן החדר ויאמר לעצמו ולממונים עליו: "הצלחתי, הורדתי אותם מהדרישה המקורית, וסגרת עסקה אחראית."

נכון, על פניו מדובר בטקטיקה בסיסית, ואין בה חידוש גדול, אך היא משמעותית והכרחית. הנטייה להציג במשא ומתן גישה בוגרת וכנה, המתעלה לכאורה מעל כללי המשחק המוכרים, לא תשרת אתכם. הימנעו מכך. אל תמעדו כבר בשלב מוקדם כל כך של המשא ומתן – זהו תחום למקצוענים, אך דווקא בשלב הזה עליכם לשחק לפי הכללים הישנים והטובים. המחשבה שהצעתכם הנדיבה, שניתנה בתום לב כדי לנהל משא ומתן ענייני, תעורר הערכה בצד השני ותוביל להסכמה מיידית וללחיצת יד מכובדת – עלולה להיות בעוכריכם.

אתם עלולים לגלות מולכם צוות משא ומתן הרואה בהצעתכם דווקא את נקודת המוצא שממנה ניתן רק להפחית עוד ועוד מדרישותיכם, ולהכניס אתכם למצב שלא תכננתם, שבו אתם נאבקים להשיג את המינימום ההכרחי עבורכם או לשמר את הצעתכם הריאלית, הנמוכה ממילא. אל תיפלו לטעות הזו. אל תגלו אצילות נפש ובגרות יתר בניסיון להגיע להסכמה מהירה – זה, ברוב המקרים, לא יקרה. הצעה נדיבה מדי עלולה להפוך בן־רגע לנקודת פתיחה למשא ומתן שבו הצד השני ישאף להוריד ככל שיוכל. הציבו תמיד דרישות גבוהות מאלו שאתם שואפים לקבל בפועל. השאירו לעצמכם מרווח מיקוח משמעותי, אפילו רחב מאוד. אל תחששו להיראות "חמדנים" או מנותקים לכאורה מהמציאות הכלכלית של החברה – כך יטיחו בכם ממילא. הציגו דרישות גבוהות, גם אם הרף שבו תוכלו להסתפק נמוך יותר.

"אתם מנותקים" – זו אינה ביקורת; זו טקטיקה, זו יריית פתיחה. הדרישה הגבוהה אינה נועדה להוכיח שאתם צודקים, אלא להגדיר את שדה המשחק, להעלות את התקרה לצורכי המשא ומתן, ליצור מרווח לניהול ויתורים בין הדרישות השונות ולשדר עוצמה ולכידות

פנימית. עם זאת, עליכם לנמק אותה היטב. אמרו למשל: "אנחנו דורשים 4% משום שמדובר בתיקון פערים שהצטברו ובהתאמה ליוקר המחיה. אנו נכונים לנהל שיח על פריסה ועל מנגנוני חלוקה, אך לא על עצם הצורך בהעלאת השכר שעליו הצבענו." אנחנו לא מתנצלים, אך גם לא מתלהמים. מציבים רף גבוה, מנמקים ומדברים בשפה מקצועית ומכובדת. אמנם אין מקום להפריז ולהציב דרישה שאינה ריאלית, אך בהחלט עליכם להותיר לעצמכם מרווח ראוי למשא ומתן – זה הכרחי. עמדו על דרישתכם הגבוהה והיאבקו להשיגה בעקביות ובנחישות, כאילו זו הדרישה הריאלית מבחינתכם ואין לכם כל כוונה לסגת ממנה.

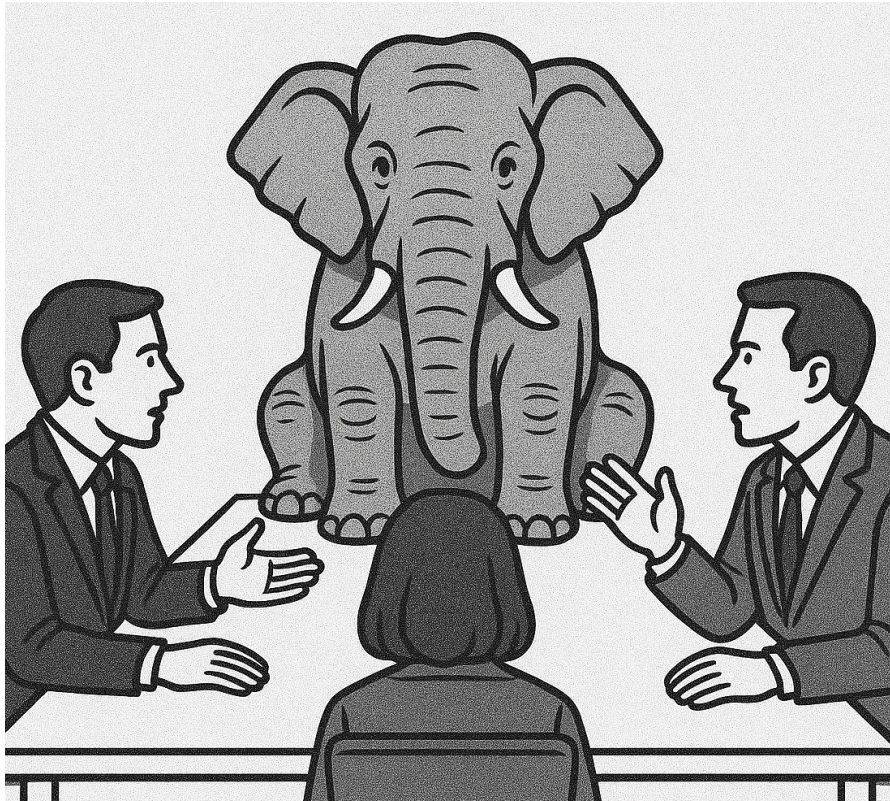
תתפלאו, אך ייתכן שהצעה ראשונית גבוהה משרתת גם את הצד שמנגד. אף צד אינו רוצה להרגיש חלש במשא ומתן, וכאשר אינכם מותירים לו מרווח שבו יוכל לחוש שכופף אתכם מדרישותיכם המקוריות, ולו במעט, אתם עלולים להותירו מתוסכל. אף צד במשא ומתן אינו מעוניין להעניק לצד השני את מלוא דרישותיו כפי שהוצגו בתחילה, ללא מיקוח וללא הישגים שנזקפו לזכותו. הדבר חשוב עבורו לא רק בזירה הפנימית מולכם, אלא גם בזירה החיצונית, מול הגורמים שלהם הוא מדווח ואשר להם הוא כפוף, כגון המנכ"ל, הדירקטוריון והבעלים, שמטעמם מנהל צוות המשא ומתן מטעם ההנהלה את ההליך. הגישו לו הצעה גבוהה, כדי שבהמשך יוכל לדווח לממונים עליו שהצליח לכופף אתכם מדרישתכם המקורית.

### "מלחמת חפירות" ותמרוני אזהרה

מרגע הכניסה למשא ומתן ועד לסיומו המיוחל בחתימה על ההסכם הקיבוצי, צפויה לצדדים תקופה ממושכת של דיונים, שבמהלכם יעמיקו בשיח על כל דרישה ועמדה, יתמקחו,

שההנהלה מבקשת לבסס, והוא עלול להשפיע על מהלך הדיונים מהתחלה ועד הסוף. אם תשתכנעו ותאמצו בהכנעה את נרטיב ההנהלה, תתקשו מאוד להגן על דרישותיכם. לדוגמה, אם תסכים ההנהלה להחדיר נרטיב מגמתי ולפיו עצמכם עם הישגים דלים, מנומקים בנרטיב שגוי שאימצתם, ומבוססים על נתונים שהוצגו בפניכם באופן מניפולטיבי.

שלישית – זהירות, התעלמות מ'הפיל שבחדר'. מדובר במצב שבו



**זהירות, התעלמות מ'הפיל שבחדר'. מדובר במצב שבו המחלוקת המרכזית של המשא ומתן – זו שכולם מודעים לקיומה – נדחקת הצידה, כאילו אינה קיימת, מתוך חשש שתוביל לעימות חריף, לאמוציות, ואולי אף לפיצוץ התהליך כבר בתחילתו. חשוב להבין: לא תמיד יש לפתוח את הדיון בסוגיה הנפיצה. לעיתים זו אסטרטגיה נכונה, במיוחד כאשר המשא ומתן מתנהל בתום לב, והצדדים מעדיפים לבסס תחילה אמון באמצעות הסכמות בנושאים שוליים יותר**

מצבה של החברה מעורער והאיזמים בענף מסכנים את המשך קיומה, סביר שתותרו על דרישות כלכליות שתכננתם להעלות ואף תסכימו לגזירות שההנהלה תבקש להטיל. במקרה כזה, תמצאו את המחלוקת המרכזית והבווערת של המשא ומתן – זו שכולם מודעים לקיומה – נדחקת הצידה, כאילו אינה קיימת, מתוך חשש שתוביל לעימות חריף, לאמוציות, ואולי אף לפיצוץ התהליך

יתפשרו, יתקוממו – ולבסוף ינסו להגיע להבנות שיתורגמו להסכמות ולחתימה על הסכם קיבוצי. לעיתים ידבקו הצדדים בדרישותיהם, יתחפרו בעמדותיהם ויתקדמו רק במעט ב"מלחמת חפירות" עיקשת. זה לא יהיה קל. במשא ומתן רציני והוגן, המתנהל בתום לב, יחפשו הצדדים אחר פתרונות, יציגו חלופות כשמתגלות מחלוקות, יגבשו מודלים חלופיים למנגנונים קיימים, ירדו לפרטים הקטנים וינסו בכל דרך להגיע להסכמות משותפות. זהו תהליך סזיפי ומתיש, אך חיוני. ואולם, כאשר אחד הצדדים פועל שלא בתום לב, במטרה לגרור את המשא ומתן ללא כל כוונה להגיע להסכם, עלולה מלחמת החפירות להפוך למסע מורט עצבים שסופו במאבק ארגוני בלתי נמנע.

חברי צוות המשא ומתן מטעם העובדים נדרשים להיות ערניים לכל תמרור אזהרה המתעורר בדרכם הארוכה והמפותלת לאורך המשא ומתן. ראשית – זהירות, מניפולציה במידע לפניכם. עליכם להיות מודעים לכך שהנהלה עלולה לעוות נתונים או להציגם באופן מגמתי. אחרי הכול, המידע ובסיסי הנתונים שמורים בידיה באופן בלעדי, וכל חשיפה לעיני הצד השני – הכרוכה, כמובן, בחתימה על מסמך סודיות – עלולה לעבור עיבוד או הצגה מניפולטיבית, במטרה לתמוך בעמדות ובנרטיב שהמעסיק מבקש לבסס. כדי להימנע מליפול למניפולציות מסוג זה, עליכם להיעזר בשירותיו של כלכלן בכיר המנוסה בניתוח נתונים, או להסתמך על איש מקצוע המעניק שירותים אלה מטעם ארגון העובדים.

שנית – זהירות, נרטיב מניפולטיבי לפניכם. עליכם להיות חשדניים כלפי כל נרטיב שההנהלה מנסה להשריש כאמצעי להשגת מטרותיה. לאורך המשא ומתן יתקיים מתח מתמיד בין הנרטיב שבו מחזיקים העובדים לבין זה

כבר בתחילתו. חשוב להבין: לא תמיד יש לפתוח את הדיון בסוגיה הנפוצה. לעיתים זו אסטרטגיה נכונה, במיוחד כאשר המשא ומתן מתנהל בתום לב, והצדדים מעדיפים לבסס תחילה אמון באמצעות הסכמות בנושאים שוליים יותר.

לפי גישה זו, כדאי להתמודד עם המחלוקת העיקרית רק כאשר האווירה בשלה יותר – לאחר שנבנתה תקשורת מכבדת, נוצר אמון הדדי, וכל צד כבר רשם לעצמו מספר הישגים קטנים. למשל, ניתן לדחות את הדיון ברגישות הרבה סביב סגירת מחלקה חשובה לשלב מאוחר יותר. במקרים כאלה נדרשים הצדדים להחליט: האם לגרור את המשא ומתן כבר בראשיתו אל תוך עימות מתוח סביב המחלוקת המרכזית, או לבחור במודע לשים את ה"פיל שבחדר" בצד, להתקדם בסוגיות פשוטות יותר להסכמה, ולהותיר את הדיון הקשה לשלב מאוחר יותר. כך, במקביל להישגים קטנים, תיבנה גם כימיה ותיווצר מערכת קבלת החלטות משותפת, שתקל על הצדדים להתמודד בהמשך עם הסוגיות הגדולות ולהגיע לתוצאות.

ניקח דוגמה מחוץ לעולם העבודה המאורגנת: אדם המעוניין לשכור דירה מגיע לבעליה בעקבות מודעה בעיתון. לשני הצדדים ברור שיש כאן בעיה מרכזית – השוכר הפוטנציאלי הבחין בהערה שבתחית המודעה האוסרת על הכנסת בעלי חיים לדירה, ואילו המשכיר כבר הבחין באותו אדם מטייל עם כלבו בגינה הציבורית הסמוכה. זהו ה"פיל שבחדר".

העלאת המחלוקת בסוגיית הכלב כבר בתחילת השיחה תוביל, ככל הנראה, לסיום מהיר של ההתקשרות. לעומת זאת, אם השוכר יבחר לנהל תחילה משא ומתן על נושאים אחרים – כמו גובה דמי ועד הבית, כיוון המרפסת, תוך דברי חנופה

והערכה לתחזוקה הקפדנית של הבית, לגודלו המרשים של המטבח שמתאים לכישוריו כשף במסעדה סמוכה, ואף יוסיף הערות על אהבתו לניקיון, על רצונו לשמור על סדר ועל תשוקתו להשקיע ולטפח את הגינה המזונחת על חשבוננו – הוא עשוי לרכוש את אמונו של המשכיר ואף להתחבב עליו. במצב כזה, כאשר יגיע הרגע להעלות את עניין ה"פיל שבחדר", או במקרה הזה – את הכלב שבחדר – ייתכן שהמשכיר כבר יהיה מוכן להתגמש ולשלוח מהמגירה את חוזה השכירות המיוחל.

לעומת זאת, תמרוור האזהרה בעניין זה צריך להבהב כאשר קיים חשש שהמשא ומתן מתנהל שלא בתום לב. במצב כזה, דחיית הדיונים על הסוגיה המרכזית – זו הבערת והחשבה ביותר לעובדים – משחקת לידי של המעסיק, המבקש לגרור זמן כדי לטרפד את ההתארגנות

מניפולציה של זמן היא מהכלים המשמעותיים ביותר שבידי ההנהלה במשא ומתן קיבוצי. היא אינה נראית לעין כמו מניפולציות כלכליות, אך השפעתה על התהליך אינה פחותה. המהלך מוכר: ברגע שהנהלה מזהה התלהבות מצדכם סביב רעיון מסוים או דרישה מהותית, היא ממהרת "לפתוח יומנים" ולקבוע את המשך הדיון רק בעוד שבועות רבים, ולעיתים אפילו חודש קדימה. כך היא קונה לעצמה זמן יקר – להתכונן, לאסוף מידע, להיוועץ בדירקטוריון או לבנות אסטרטגיה שנועדה לצנן את ההתלהבות שלכם. בינתיים, הדרישה שאך זה התלהבתם ממנה מאבדת מעוצמתה, האווירה משתנה, וההנהלה מגיעה מוכנה יותר להתמודד איתה. במילים אחרות, הזמן הופך לכלי ניהולי שמערער את המיקוד, מבלבל ולעיתים אף מחליש את כוחם

**אם תשתכנעו ותאמצו בהכנעה את נרטיב ההנהלה, תתקשו מאוד להגן על דרישותיכם. לדוגמה, אם תסכים ההנהלה להחזיר נרטיב מגמתי ולפיו מצבה של החברה מעורער והאיומים בענף מסכנים את המשך קיומה, סביר שתוותרו על דרישות כלכליות שתכננתם להעלות ואף תסכימו לגזירות שהנהלה תבקש להטיל. במקרה כזה, תמצאו את עצמכם עם הישגים דלים, מנומקים בנרטיב שגוי שאימצתם, ומבוססים על נתונים שהוצגו בפניכם באופן מניפולטיבי**

של העובדים. משום כך, ניהול מועדי הישיבות הופך לגורם קריטי במשא ומתן. היכולת לזהות מניפולציות זמן ולהיערך לה כראוי היא חיונית – שכן מי ששומר על עקביות, התמדה ומיקוד עד לחתימה על ההסכם, מחזק את עמדתו בכל שלבי המשא ומתן.

### מסע נפשי מטלטל

משא ומתן הוא מסע נפשי מטלטל. במהלכו תחוו מנעד רחב של רגשות

או להחליש את כוחם של העובדים. במקרים אלה, אל תירתעו מהמתח בחדר סביב המחלוקת, ואל תדחו את הדיון בה. להפך – העלו אותה באופן ישיר לשולחן המשא ומתן, התעקשו לברר אותה והובילו את הדיון להסכמות כבר בשלב מוקדם. נכון, הדיונים סביב סוגיה נפוצה עלולים להצליח או להיכשל, אך לכל הפחות תדעו בשלב מוקדם לאן מועדות פניכם – להסכם או למאבק.

תחילה, במענה לשאלתכם לפשר להנגדותו, עשוי נציג המעסיק להסביר כי הוא לא רואה בכך כלל צורך, שכן הוא מסתובב במסדרונות החברה, שומע מהעובדים שהכל בסדר והוא משוכנע שאין כל בעיה של התעמרות במקום העבודה. אם תתקשו ותשאלו שוב: "אם כן, למה אתה מתנגד שניציב קוד אתי בלוח המודעות?" אולי תופתעו לשמוע אותו מסנן שגם בחברה המתחרה הנוהל אינו קיים, ואין סיכוי שהוא ייצור תקדים כזה. "מה נראה לכם, שאני אאמץ נוהל אתי כזה כשמנכ"ל החברה המתחרה לא הסכים?" כאן מתגלה האינטרס הסמוי – לא ליצור תקדים בענף. אם כן, העמדה שהוצגה היא שאין צורך בתקנון, אבל האינטרס האמיתי הוא לא ליהיות זה שיוצר תקדים אל מול מנכ"ל החברה המתחרה.

ברגע שהצלחתם לפצח את האינטרס, קל יותר להציע פתרונות ולהתמודד עם המחלוקת. למשל, בדוגמא שהוצגה, נוכל להציע לקדם צו הרחבה או הסכמה ענפית שבה כל המנכ"לים בחברות המתחרות בענף יאמצו יחד נוהל למניעת התעמרות בעבודה. לחילופין, אפשר לבקש מהאיגוד לדאוג לכך שגם בחברות מתחרות, יאמצו תקנון דומה, כך שלא ייווצר מצב של נחיתות תדמיתית של חברה אחת ביחס לאחרת. כאשר כל השחקנים בענף פועלים באותה הדרך, נעלם החשש שמעסיק מסוים יוצג כחריג או חלש.

כך, זיהוי האינטרס עשוי להוביל לפתרון המחלוקת. מהם אינטרסים? אינטרסים הם הבסיס האמיתי שמניע את הצדדים במשא ומתן, והם נוגעים לשלושה ממדים מרכזיים. ראשית, ערכים – עקרונות ואמונות המעצבים את תפיסת הצדדים, כגון הוגנות וצדק בעבודה, שוויון והכלה, שקיפות, שיתוף בקבלת החלטות, בטיחות, חופש ביטוי, תחרות ומוסר עבודה. שנית, צרכים

למועד היעד של החתימה, וככל שיגבר הלחץ מצד העובדים המצפים לתוצאות, המערבולת הרגשית עלולה להחריף. תרגישו עייפות מצטברת – במיוחד בסופי שבוע שלאחר שבועות אינטנסיביים. המאמץ איננו פיזי; רוב הזמן אתם יושבים ומשוחחים. אך העומס הנפשי כבד, ולעיתים שוחק יותר ממאמץ גופני. לכן הקפידו על מנוחה אמיתית, על שינה מספקת ועל מרחב התאוששות – כדי להגיע לפגישה הבאה רעננים, ממוקדים וחדים. היכולת לשמור על עצמכם חזקים ואיתנים היא חלק בלתי נפרד מהיכולת להוביל את המשא ומתן להצלחה.

### **מתי המפנה יגיע? וכיצד לגשר על מחלוקות?**

המפנה במשא ומתן יגיע כאשר יתקיימו שני תנאים: הראשון, כאשר השיח יעבור מקונפליקט לשיח שיתופי; והשני, כאשר הדיון יעבור משיח על עמדות לשיח על אינטרסים.

#### **מעבר משיח על עמדות לשיח על אינטרסים**

עמדה היא ההצהרה הראשונית שמציג אחד הצדדים. לדוגמה: "אין צורך להסדיר מנגנון למניעת התעמרות בעבודה". עמדה זו משדרת גישה לפיה התרבות הארגונית במקום העבודה מצוינת, ולכן אין טעם לעורר בעיות שאינן קיימות או להטיל דופי בהנהלה. זו עמדה – היא מוצגת מבלי שניתן לה נימוק של ממש. כדי לגלות מה האינטרס שמאחורי העמדה, יש להעמיק בשאלות ולברר מדוע ההנהלה מביעה התנגדות כה נחרצת להסכמה על התקנון למניעת התעמרות? שימוש נכון בשאלות פתוחות עשוי להוביל אתכם לאינטרס הסמוי שעומד מאחורי עמדתו של המעסיק.

– כעס, תסכול, תקווה, סיפוק, אכזבה ולעיתים גם התרוממות רוח רגעית. עוצמת החוויה משתנה ממשא ומתן אחד לאחר, אך כאשר מדובר בהסכם קיבוצי במקום עבודה גדול, שבו אתם מייצגים מאות עובדים מול הנהלה מנוסה המופקדת על אינטרסים של בעל הון כוחני בשוק תחרותי – אל תצפו לשגרה רגועה בתקופה זו. כל צד נושא באחריות כבדה, וכגודל האחריות כך גודל המחויבות והלחץ.

נציגי הוועד אינם רוצים לאכזב את העובדים שנתנו בהם אמון, ונציגי ההנהלה אינם רוצים לאכזב את הבעלים שמינו אותם למשימה. זהו תהליך מובנה של התנגשות אינטרסים, ומטבעו הוא מתיש ומערער. ככל שהציפיות מכם גבוהות יותר – כך גובר המתח. דווקא משום כך, חיוני לשמור על קור רוח, לא להיסחף לתגובות רגשיות, ולזכור שהיכולת לנהל את עצמכם רגשית היא חלק בלתי נפרד מהיכולת לנהל את המשא ומתן עצמו.

לאורך המשא ומתן צפויות התפרצויות. הטונים יעלו יותר מפעם אחת, הנימוסים והאיפוק יפנו את מקומם לשיח סוער יותר – גם אם לא לכך כיוונתם. ייתכן שתגלו בעצמכם צדדים שלא הכרתם: תגובות חדות, רגישות יתר, או דווקא שתיקה רועמת ברגע שהיה נכון לדבר. זה חלק בלתי נפרד מהמסע הרגשי. משא ומתן קיבוצי איננו תהליך קל. יהיו ימים שבהם תשובו הביתה בשעת ערב מאוחרת, כועסים, מתוסכלים ומאוכזבים – לעיתים מהצד השני, ולעיתים מעצמכם – מהתפרצות מיותרת, מהתקפלות מהירה מדי, או מהערה שעליה בחרתם להבליג.

ומנגד, יהיו ימים שבהם תשובו מסופקים ואף מאושרים, גם אם ההישג קטן: מילה טובה שנאמרה, התקדמות צנועה, הבנה חדשה שהתגלתה, או תחושה שהנה משהו זו. ככל שתתקרבו

### סוגים שונים של שיח

מהלך משא ומתן ניתן לזהות סגנונות שיח שונים, שלכל אחד מהם השפעה על הדינמיקה וההתקדמות. שיח הדרגתי מבוסס על בניית אמון והתקדמות איטית, צבירת הישגים קטנים שיוצרים מומנטום לקראת דיון בנושאים החשובים. מנגד, שיח מניפולטיבי עושה שימוש ביצירת הלם או שוק באמצעות הצגת דרישות גבוהות בתחילת הדרך, כדי להקל על קבלת דרישות מתונות יותר בהמשך. לעומת זאת, שיח מבוסס אולטימטום הוא כוחני ומציב עמדה נוקשה בסגנון "קח או עזוב", ללא מקום להתפשרות אמיתית. לבסוף, שיח מבוסס סחר חליפין נשען על עקרון ה"תן וקח", ומתאפיין בגישה של שיתוף והדדיות, שבה כל צד מוותר על חלק מדרישותיו כדי לקדם אינטרסים משותפים.

המחלוקת, וגוברת משמעותית היכולת לקדם הסכמות משותפות. לכן, המעבר מעמדות לאינטרסים הוא מהלך קריטי בכל משא ומתן. אם תצליחו לבצע את המעבר לשיח משתף, לחשוף ולזהות את האינטרסים של כל צד – אתם בדרך הנכונה להשגת הבנות אמיתיות ולהתקדמות לקראת חתימה על הסכם קיבוצי.

### מעבר מקונפליקט למשא ומתן שיתופי

מעבר מיחסים של קונפליקט למשא ומתן שיתופי מאפשר לצדדים לפתח דינמיקה חדשה המבוססת על אמון ושיתוף פעולה. במשא ומתן שיתופי

– כפי שהם מתבטאים גם בפירמידת הצרכים של מאסלו, וכוללים למשל סביבת עבודה נוחה, ביטחון תעסוקתי, תרבות ארגונית תומכת, מערך הסעדה, וכן אפשרויות להתפתחות וקידום מקצועי. ולבסוף, משאבים – האמצעים המעשיים הדרושים להגשמת הצרכים, כגון כסף ושכר, חלוקת רווחים, הכשרות מקצועיות, זמני עבודה, ציוד מתאים, מידע ונתונים, תחבורה, וכן זכויות וחוקים המסדירים את העבודה. שלושת הממדים הללו יחד מגדירים את מכלול האינטרסים שעליהם נשען המשא ומתן. שיח שטוח על עמדות לא יוביל את הצדדים לשום מקום. אם לא נרד לעומקם של הדברים, להבנת

**לאורך המשא ומתן צפויות התפרצויות. הטונים יעלו יותר מפעם אחת, הנימוסים והאיפוק יפנו את מקומם לשיח סוער יותר – גם אם לא לכך כיוונתם. ייתכן שתגלו בעצמכם צדדים שלא הכרתם: תגובות חדות, רגישות יתר, או דווקא שתיקה רועמת ברגע שהיה נכון לדבר. זה חלק בלתי נפרד מהמסע הרגשי. משא ומתן קיבוצי איננו תהליך קל. יהיו ימים שבהם תשובו הביתה בשעת ערב מאוחרת, כועסים, מתוסכלים ומאוכזבים – לעיתים מהצד השני, ולעיתים מעצמכם – מהתפרצות מיותרת, מהתקפלות מהירה מדי, או מהערה שעליה בחרתם להבליג**

כל צד משתף במידע וברעיונות, מתוך מטרה להגיע להסכמות ולא לנהל מאבק כוחני. הגישה מבוססת על הבנת הצרכים והאילוצים של הצד השני, על שקיפות, תקשורת פתוחה, הקשבה ותרבות שיח מכבדת. בדרך זו נוצרת אווירה של שיתוף פעולה אמיתי, שבה הצדדים עובדים יחד למציאת פתרונות שמיטיבים עם כולם.

האינטרסים שעומדים מאחורי עמדות המעסיק, נתקשה להתקדם ולהגיע לפתרונות ובוודאי שלא להסכמות. יש לזכור כי העמדתו הגלויה של המעסיק אינה מעידה בהכרח על האינטרס הסמוי המניע אותו. ייתכן כי מאחורי הדרישה מסתתר אינטרס אחר לחלוטין – אותו על צוות המשא ומתן לחשוף. כאשר האינטרס האמיתי של המעסיק מתבהר, הודות לשיח נכון ושאלות פתוחות נכונות – נפתח מרחב רחב יותר של פתרונות יצירתיים שמאפשר לגשר על