

כיצד לנהל משא ומתן עם רוסים

להשיג מהם את מה שאתם רוצים



טניה ברוש

www.CEExperts.com

- 5.....הדרך הקשה והדרך הרכה במו"מ
- 8.....הנחות יסוד שמנחות את ההתנהגות שלהם במו"מ
- 11.....לזה שכדאי לכם להיות מוכנים
- 13.....טקטיקות נפוצות במו"מ שמשתמשים ברוסיה
- 18.....מה עושים? המלצות

בת-העורב והשועל

אי-שם לבת עורב נקרה חריץ גבינה.
 מייד ישבה בנחת רוח
 על הצמרת של אשוח-
 וכבר אמרה, באין מחריד,
 לסעד לבה בפת שחרית,
 אה נתעכבה קמעה, והגבינה בפיה.
 לאסונה, שועל בקרבתה הופיע.
 ריחה של הגבינה עצר אותו פתאום.
 הריח הנוכל- ויאמר גם לטעם.
 לעץ, על קצות רגליו, קרב הוא צעד-
 צעד,
 מנענע בזנב,
 נושא למעלה את עיניו
 ובקול ערב, גונב הדעת,
 אומר: " בת חמד, מה יפה את!
 אה זה חרטום! אה זה צנאר!
 לא יאמן כי יספר!
 ואיזה נוי נוצות! ואיזה ברק עינים!
 וגם קולה, ודאי - פקול מלאך שמים!
 אל תתביישי, בת-חן! זמרי, אני אומר,
 אם קמדת יפוך תיטיבי גם זמר -
 הוי, מי ישנה ומי ידמה לה,
 הרי תהי' העוף המלה!"
 פאן חשה הצפור סחרחרת מרנינה.
 גל גיל שטף לבה ושם מחנק בזפק-
 ולקול המחמאות, שלא עורר בה ספק,
 צרחה הזמרית במלוא עצמת גרונה.
 ברגע זה נשרה מפיה הגבינה,
 והרמאי ערום המוח
 תפסה- וסליק עם המלקוח.

ניקולאי קרילוב



בין דיפלומטים רוסים יש אדוני אומנותם, אשר לא תמצאו במדינות המפותחות והמתורבתות ביותר: זה בגלל העיתונים שלנו, הם לומדים מראש על כל המאורעות והרעיונות שלנו. כי אנחנו, במקום להסתיר מהם בקפידה את החולשותינו, כל בבוקר חושפים אותן בלהט מול כל העולם, ואילו המדיניות הביזנטית שלהם מתרחשת בין הצללים. בזהירות הם מסתירים מאיתנו את המחשבות, הפעולות והפחדים שלהם. אנו נעים קדימה באור בהיר, הם, לעומת זאת, בסתר: המשחק אינו על בסיס שווה. הם משאירים אותנו בבורות עיוורת, בזמן שהם עצמם לומדים על חשבון הכנות שלנו. חולשתנו - בדברנות, הכוח שלהם - בחשאיות. זאת הסיבה העיקרית לכישורים דיפלומטיים שלהם.

המרקיז אסטולף דה קוסטיון "רוסיה בשנת 1839"

שני חברי ילדות נפגשים במקרה בתחנת רכבת, אחרי שנים. שמחתו הטבעית וגלוית הלב של הרזה הופכת להתרפסות מגעילה בפני השמן, לאחר שמתברר שבעוד הרזה נשאר פקידון עלוב, הרי השמן הגיע למעלת יועץ סתרים, ויש לו אפילו 'שני כוכבים' - אותות הצטיינות.

- פורפרי! קרא השמן, משהבחין ברזה. האם אתה הוא? אישי היקר! כמה חורפים עברו, כמה קייצים!

-אלוהים אדירים! - נדהם הרזה. - מישה! חברי מילדות! מאין צצת?

החברים התנשקו שלוש פעמים ובחנו זה את זה בעיניים דומעות. לשניהם הייתה הפתעה נעימה.....

- למדנו יחד בבית ספר! - המשיך הרזה. - זוכר איך היו מקנטרים אותך?.....

- ובכן, איך החיים ידדי? - שאל השמן, בוחן בהתלהבות את חברו. - עדיין בשרות המדינה? היכן אתה משרת? התקדמת בדרגות?

- אני אכן משרת, ידירי! אני פקיד מדרגה שמונה... הכשר עלוב למדי... אשתי נותנת שיעורי מוסיקה, ואני מייצר באופן פרטי קפסאות סיגרים מעץ. קופסאות מצוינות! אני מוכר כל קופסאה ברובל....

נו, אתה? מן הסתם כבר הגעת לדרגה חמש? אה?

-לא, יקירי, העפלתי יותר גבוה מכך, - אמר השמן. - אני כבר פקיד מדרגה שלוש... יש לי שני כוכבים.

הרזה החוויר והתאבן לשבריר שניה, אך מיד התעוותו פניו בכל הכיוונים לכדי חיוך רחב מאין כמוהו... הוא עצמו הצטמק, השתוחח, הוצר...

- אני, כבודו... נעים מאוד!...

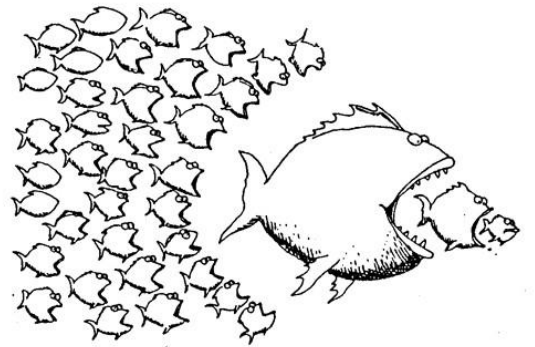
- נו, מספיק! - נרתע השמן. - על שום מה הטון הזה? אנחנו הרי חברים מילדות - ולשם מה כל הגינונים האלה?

- אנא סלח לי... - צחקק הרזה, מצטמק אף יותר מקודם. - תשומת הלב שכבודו מהין מרעיף עלינו... כמו מיים לצמא... נער זה העומד כאן, כבודו, הוא בני נפנאיל... אשתי לואיזה, לותרנית במובן זה או אחר...

השמן רצה למחות איכשהו, אך כה מלאים היו פניו של הרזה ביראת כבוד, אושר וחנופה חמצמצה, עד שהפקיד נתקף בהילה. הוא פנה ללכת מן הרזה והושיט לו את ידו לפרידה.

הרזה אחז בשלוש אצבעות, השתחווה מלוא גוו וצחקק כמו סיני: "חי-חי-חי". אשתו חייכה. נפנאיל גרר את רגלו על הארץ ושמט את כבעו. לשלושתם הייתה זו הפתעה נעימה.

דרויניזם בהתגלמותו: החזק שורד



Larson

אם אתם רוצים לקום בבוקר, ללכת לעבודה, לבצע את התפקיד, לחזור הביתה ולראות טלוויזיה בשקט, ועם כל זה לחיות ברמת חיים טובה, רוסיה היא לא בשבילכם. כל מי שרוצה להתקדם ברוסיה חייב להפעיל כל הזמן את היכולות שלו: לשכנע, להשיג, לקשר, לעזור, להיות מועיל וכדומה. החיים ברוסיה זה מאבק שבו החזק שורד והחלש סובל.

ובכן, נתחיל עם כמה הנחות יסוד שמנחות את ההתנהגות שלהם במו"מ

עזבו אותם מתיאוריות ה-WIN-WIN



אם תגיעו לקורס מימוניות מו"מ במוסקבה, תשמעו את כל התיאוריות הנכונות הנלמדות בכל העולם. גם התיאוריה של win-win תדובר שם וכמה טוב להגיע להסכם שבו שני הצדדים מרוויחים. אבל אגלה לכם סוד: אף אחד ברוסיה לא מאמין לזה באמת ומעט אנשים ינקטו בגישה

כזאת. יותר מזה, אם אתם מזהים מישהו שמתנהג או מדבר אליכם ברוח השלום העולמי ורווחת כל הצדדים, תתיחסו לזה בזהירות: או שהוא זומם משהו או שהוא נמצא במצוקה וחייב אתכם בשביל אישי. רק במקרים נדירים (ואני לא פגשתי כאלה) אתם תראו אנשים ברוסיה שבאמת מתנהגים כך מתוך אידאולוגיה.

כוחו של כוח

הנחת היסוד המסורתית ברוסיה שכוח הוא הגורם העיקרי במשחקים אנושיים. לכן, משא ומתן הוא משחק כוחות: מי חזק יותר והאם שיתוף פעולה איתו מגדיל את הכוח שלי? אלה שאלות עיקריות שנבדקות מתחת לפני השטח ומאחורי הקלעים.

תפיסה כזאת של כוח מביאה אותם לכמה תסריטים:

1. **אני חזק יותר, הוא חלש יותר:** אני רוצה לבלוע אותו. (כדאי להיזהר מלהיראות חלשים)
2. **אני חלש יותר הוא חזק יותר:** כדאי לי להצטרף אליו. (כאן אתם במצב טוב, לפחות בהתחלה)
3. **שנינו חזקים:** נראה אם יש לי אינטרס לשתף איתו פעולה. (קדימה, אבל זכרו לשמור על מאזן הכוחות)
4. **שנינו חלשים:** אני לא צריך אותו אבל אולי להרוויח משהו על גבו? (לא ולא, אני לא ממליצה שיתוף פעולה כזה)
5. **אני לא יודע מה כוחו:** אמשוך זמן עד שאברר או עד שזה ייפתר מעצמו. (אם יש לכם כישורי משחק, זאת יכולה להיות הזדמנות פז עבורכם, שחקו אותה אם אבל זכרו שזאת דרך חלקלקה. ראו, הוזהרתם.)

הכל או כלום: פשרה מתקבלת כחולשה

היות והרוסים עסוקים באופן אובססיבי עם כוח ועוצמה, תפיסת העולם שלהם מונחית ע"י העיקרון "הכל או כלום". מו"מ זאת מלחמה עם שתי אפשרויות: נצחון או הפסד. ובמלחמה כמו במלחמה: הם רוצים לנצח.

לכן, פשרה נתפסת כווייתור לטובת המתחרה ונחווית לעיתים קרובות כפגיעה. אם הרוסי הוא זה שוויתר הוא ירגיש פגוע וייתכן שלא ירצה בהמשך העסקים בכלל. אם הצד השני וויתר הוא ייתפס כחלש שלא כדאי לעשות עסקים איתו או שאפשר לנסות לרוקן את כיסו ולשכוח ממנו.

כבר אמרתי שהחזק שורד?

לאחר שסיכמתי את הנחות היסוד, אציין

כמה התנהגויות שכדאי לכם להיות מוכנים אליהן:

"יוזמה זאת עבירה"

הסתרה



אני מכירה כמה מקרים בהם נציגים של חברות זרות באו לרוסיה לראות את הנכסים השייכים לשותף רוסי פוטנציאלי: מפעל, ציוד, תחבורה ודברים אחרים. רק לאחר שחתמו על חוזה, גילו כי כל זה היה רק מראית עין.

רוסים הם אלופי ההסתרות. עשרות שנים הם תרגלו מיומנויות ההסתרה. מסתירים הכל: נכסים, יריבים, מידע, מצבה האמיתי של החברה, טכנולוגיות, מי באמת בעל הכוח בחברה ומי מקבל החלטות כד'. ההסתרה היא גם תוצאה של הרגל של מאות שנים וגם מאפשרת להשאיר כוח בידיים שלהם.

וודאו כי גם אתם לא מגלים להם את כל התחמושת שלכם. פתגם רוסי חשוב אומר: "אל תמהרו להשיב, אך מהרו להקשיב."

שינוי עמדות קיצוני

דרמה ואמוציות

אומרים שכפרי פוטיומקין ראשונים נוצרו על ידי הנסיך הרוסי גריגורי פוטיומקין בסוף המאה השמונה עשרה. בהיותו השר הראשון של קתרינה הגדולה, הוא שכר שחקנים והקים כפרי קרטון מזויפים כדי לרמות את קתרינה ואורחיה האירופיים במסעותיהם דרך אוקראינה. מאז הרעיון של כפרי פוטיומקין שינה את צורתו אך עדיין חיי ופועם ברוסיה.

טקטיקות נפוצות במו"מ שמשתמשים ברוסיה

"אין לי סמכות לקבל החלטות"

כיוון שתרבות ארגונית ברוסיה היא מאוד היררכית, למנהלים יש תפקיד דומיננטי בכל החלטה. במו"מ זה בא לידי ביטוי בנטייה לתת הוראות מאוד מדויקות ולהגביל סמכויות של מנהלי מו"מ. ההחלטות מתקבלות רק בדרגים הגבוהים ביותר בחברה. זה מאט את קצב ההתקדמות במו"מ אך מאפשר להם להיות בשליטה, לבלבל את הצד השני ולזכות בזמן נוסף על מנת לאסוף מידע נוסף ולשקול אפשרויות.

כך שאם אתם רואים שמו"מ אינו נגמר, פגישה ועוד פגישה מסתיימות ללא התקדמות, סיכוי טוב שאתם פשוט לא מדברים עם האדם הנכון. יחד עם זאת, כיוון שהם עושים זאת בכוונה, לעיתים קשה להבין מיהו המושך בחוטים האמיתי ועם מי כדאי לדבר.

המשפט "אין לי סמכויות" והוריאציות שלו יכול להיות גם דרך מנומסת לומר "לא". אתם צריכים לבחון בכל מקרה לגופו מה פרוש המשפט.

עסקת חבילה

"אצלנו זה לא יעבוד"

עיכוב

הצעת פתיחה מקוממת

ביקורת ופיצוץ יחסים

המושיע

הסכם עקרוני

"חצי חצי"

השגת הסכם אינה מבטיחה את מימושו

הפרד ומשול

"רצינו לעשות כמה שיותר טוב אבל יצא כמו תמיד."

צ'רנומירדין, נשיא לשעבר של רוסיה

מה עושים? המלצות

חשבו מה יוצא להם מההצעות שלכם

זה לא מספיק להביא מוצר טוב

חברה אחת פיתחה טכנולוגיה המאפשרת להגדיל באופן משמעותי אורך חיים של מכשיר רפואי מסויים. החברה הגיעה למוסקבה, די מהר התחברה עם משרד הבריאות והחלה במו"מ להכניס את הטכנולוגיה החדשנית לבתי חולים ברוסיה. במשרד הבריאות הביעו עניין במוצר ואמרו שהם מעוניינים לקדם את העסקה. מעודדים, חזרו בעלי החברה הביתה. הכינו את כל החומרים הנדרשים בציפיה לפריצת דרך מהירה. כעבור כחודש הם הגיעו למוסקבה שוב ושוב קיבלו אישור על כך שמשרד הבריאות מעוניין לקדם את הטכנולוגיה. מאז עברה שנה, טיסות רבות, מחייה יקרה בעיר, תשובות מתחמקות, פגישות בלתי פוסקות כל פעם עם אנשים חדשים... התלהבות התחלפה בעייפות ובסוף ליאוש. לא היה ברור מה בדיוק קורה שם ומה צריך לעשות על מנת לקדם את העסקה.

חפשו מי עוד מעוניין לקדם או לטרפד את העסקה

במקביל הם קידמו את הטכנולוגיה באוקראינה שם הדברים דווקא התקדמו יפה. ערב אחד הם יצאו לארוחה עם השותף האוקראיני והתלוננו באוזניו על התנהגות של הרוסים. האוקראיני חיך ואמר: "פשוט המפעל שמייצר את המכשיר נמצא בפרברי מוסקבה ואין לו שום עניין שהמכשירים יאריכו את החיים. הבעלים בטח שמעו עליכם, הגיעו למשרד הבריאות אחרים וסגרו דיל שהטכנולוגיה הזאת לא תיכנס לרוסיה".

- "אבל למה אתם כן מקדמים את העסקה?" – שאלו המנהלים שלנו.

- "אנחנו? אנחנו קונים את המכשירים האלה אצל פולנים."

מתי אין עסקה?

המסקנה ברורה: הטכנולוגיה יכולה להיות מצויינת אבל התוצאה שאליה היא מביאה לא משרתת את הצרכים של הצד השני. וזהו. אין עסקה.

אל תמכרו את המוצר, מכרו את היתרונות שיקנה להם המוצר

ולכן, עוד לפני שאתם יוצאים למו"מ נסו להיכנס לנעליים שלהם ולהבין מה יהיה האינטרס שלהם בעסקה איתכם. אל תנסו למכור להם את

המוצר/שרות/הצעה שלכם (מצויין ככל שיהיה). שימו דגש על היתרונות שהם יקבלו כאשר הם ישתמשו במוצר/ שרות/הצעה שלכם.

אל תגלו להם את ה- deadlines שלכם

הרוסים בדרך כלל ינסו למשוך את הזמן עד לרגע אחרון ואז להשתמש בחוסר הזמן כאמצעי לחץ עליכם. אם הגעתם לרוסיה לנהל מו"מ בשום פנים ואופן אל תגלו להם מתי אתם רוצים לחזור לארץ. שדרו רוגע ושאם יש צורך אתם תמיד יכולים להישאר עוד.



ניתן לקנות את המדריך המלא במחיר של 69 ש"ח בלבד

(אל תשכחו לרשום את המייל שלכם כאן למשלוח הקובץ)