



משא ומתן-ניהול והתנהלות במציאות מאתגרת

איגוד הדירקטורים בישראל

04.12.2017

Michael Tsur, Adv.
**Collaborative Law, Negotiation &
Conflict Processing**



משא ומתן במציאות מאתגרת: השימוש בעקרונות החבירה Rules of Engagement

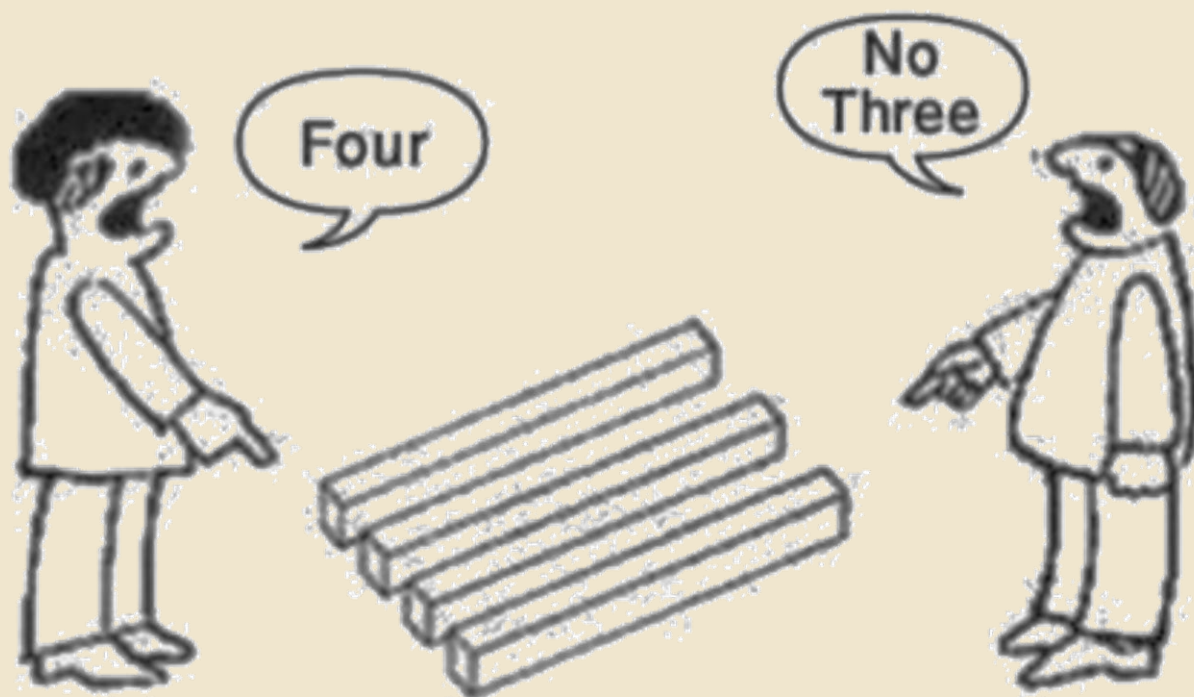
המצגת מנוסחת בלשון זכר אך מכוונת לנשים ולגברים כאחד



אל תניח הנחות

Do not ass-u-me

- אנו נוטים לפרש את המציאות לפי הניסיון הקודם שלנו ולבצע "השלמות" של התמונה בהתאם - Assumptions
- אנו נוטים לחשוב שמה שמניע וחשוב לנו זהה למה שמניע וחשוב לאחר/ת



התחל בלבקש – 'בקשת פתיחה'

- תמיד התחל בלבקש!

לא משנה כמה המצב מסוכן/כאוטי

- האגו שלנו הוא הגורם העיקרי שמפריע לנו לבקש
- לא ניתן לבטל/לדחות את האגו אם כי מצופה מאיתנו להכיר/להרגיש מתי האגו משתלט

- בקשה היא האקט ה-'זול' ביותר.

- משא ומתן עוסק בחיסכון במשאבים

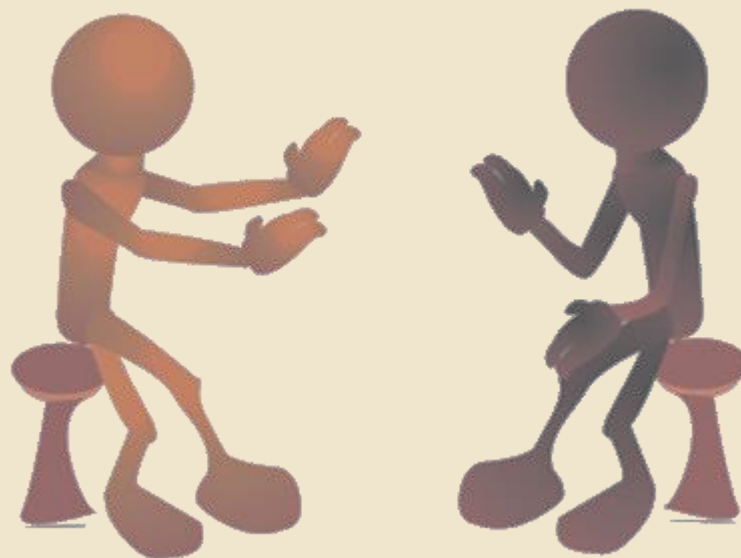
- בקשה אוטנטית מאפשרת בחירה

- המסר של 'בקשה' – "אני מכבד את קיומך"





המטרה והשאיפה בתחילתו של כל תהליך משא ומתן היא לאפשר תקשורת קונסטרוקטיבית בלעדיה לא ניתן לנהל ולקדם משא ומתן



כאשר התגובה לבקשתנו היא - "לא"

לא לשאול – "למה?"

- בתנאי לחץ (דחק-נפשי) המודעות העצמית שלנו נמוכה
- שאלת ה-"למה?" עלולה להיתפס מתריסה ומשפילה
- התוצאה עלולה להיות נזק בלתי הפיך ליחסים





כאשר התגובה לבקשתנו היא - "לא"

לא מציעים הצעות

- תחת לחץ נטייתנו היא לגרום למוטיבציה אצל השותף למו"מ באמצעות יצירת-תמריצים/הצעת-הצעות
- אנחנו חושפים את דרך החשיבה שלנו ללא נתונים על דרך החשיבה שלו/שלה
- אנחנו פותחים פתח לכך שהצעתנו תנוצל לרעה
- בכך אנחנו פותחים פתח להאשמה עצמית ולתסכול
- הדימוי העצמי שלנו כמנהלי/ות מנפגע ("יצאנו פראירים")

REJECTED

המתודה להתגברות על ה-"לא"

- "יש משהוא שניתן להגיד או לעשות שיאפשר לך ל...?"
- "מה מבחינתך יאפשר להתקדם בתהליך?"
- "אם יש לך רעיון מה בכל זאת ניתן לעשות?"

מקפידים לא להביא
את עצמנו לתוק
השאפה!





המשא ומתן מתרחש בראשו של שותפנו למו"מ



“A penny for your thought”.... Yoav Tsur

All rights Reserved – Michael Tsur Adv. – Tsur Method



במקרה שמתקבלת תגובה חיובית לבקשתנו

במצב בו התשובה הגיונית ולגיטימית נקפיד שלא לקבל אותה מיד, אלא לייצר מרווח בין ההצעה לקיבול.

“זה נשמע טוב, תן לי לבדוק ואחזור אליך”

- שותפנו עלול לפתח תחושת החמצה (היה נדיב מדי)
- בתנאי לחץ אנחנו רוצים שהסיטואציה תיגמר – ורצים לפיתרון
- עלינו להזכיר לשותפנו ולעצמנו שאנחנו לא לבד/חלק מצוות:
- יש מערכת מאחורינו ויש צורך לפנות זמן לשם התייעצות עם ה-Back Office כך שייתן לי גיבוי (עלי לוודא שינהג כ-backing office)
- over-ruling הוא בושה/הלבנת-פנים (losing face) עבורי

• אין לקחת אף אחד כמובן מאליו, כולל את ה-Back Office

• מו"מ הוא תהליך וככזה הוא לוקח זמן



אם התשובה "לא" חוזרת על עצמה

- נגיב באמירה "אני מבין שהתשובה שלך היא 'לא' ", וננסה לברר את 'עובי' ה-"לא": "האם זה אומר שאף פעם לא...?"
- עלינו להבין שמי שבוחר להישאר בתהליך המו"מ עושה זאת מסיבות השמורות עימו גם אם כרגע בחר להגיד "לא" – אחרת היה הולך.
- עלינו לוודא שאומר ה-"לא" מבין את ההשלכות של להגיד 'לא'
- עלינו לוודא הבנה שלנו את מאפייני ה-"לא":
 - 'זמן התפוגה'
 - שינוי באווירה
 - האם זה 'אישי' - מישהו אחר יקבל 'כן'?





מי ששולט באופן שולט בתוכן!

ככל שאנחנו שולטים בתהליך אנחנו
משפיעים ומעצבים את התוצאה

כאשר הצעת השותף מופרכת או נתפסת בעינינו לא הגיונית או בלתי אפשרית

כאשר ההצעה אינה נשמעת לנו הגיונית נשאל –
"מה לשיטתך הסיכוי ש.....?" תוך חזרה ושיקוף מלא
ומדויק של הצעתו של השותף

- תוך שימוש באותה טונציה בה השתמש השותף
- ללא ביקורתיות
- ללא שיפוטיות
- תוך הבהרה לשותף שהקשבנו קשב רב להצעתו
- מתוך סקרנות כנה ואמתית להבין 'מאיפה באה התשובה'?



אם השותף בוחר בדרדור המצב

- נזכיר לעצמנו שהנכס הכי חשוב שבידינו הוא המוניטין שלנו – "טוב שם משמן טוב"
- בשום פנים ואופן לא נגיב בתוקפנות או כעס
- ננסה לעצור את "כדור השלג" וההידרדרות במצב
 - נשתף בתחושתנו שהתהליך כרגע פחות מתקדם
 - נציע לקחת אתנחתא ולהמשיך מאוחר יותר
 - כשהמו"מ 'נתקע' נשאף לשנות את אחד או יותר ממשתני פתא"מ:
 - פורום, תזמון, אווירה, מקום
 - שינוי אחד או יותר ממשתנים אלו יחולל התנעה-מחדש RESTART





משא ומתן במציאות מאתגרת – RULES OF ENGAGEMENT



- יש להימנע מהנחת הנחות - Do not ass-u-me
- יש להתחיל בבקשה
- יש לאפשר ולהבנות תקשורת קונסטרוקטיבית
- במצב של תשובה-שלילית – הימנע מלשאול – "למה?"
- במצב של תשובה-שלילית – הימנע מלהציע הצעות!
- "האם יש משהו שניתן להגיד או לעשות כדי ש...?"
- גם כשההצעה מאוד מקובלת עליך לא להיחפז להסכים!
- בדיקת "עובי הלא" – "אני מבין שתשובתך היא 'לא' – האם לעולם לא?"
- בדיקת מציאות - "מה הסיכויים ש... (מה שאתה מציע) יתממש?"
- יש להימנע מאסקלציה – כשהלהבות עולות יש לנקוט בנייתוק מגע טקטי



IT'S ALL ABOUT THE DAY AFTER

"טוב שם משמן טוב"

פרטים ליצירת קשר:

מור- 09-7799394 / 050-4777400

אתר: WWW.SHAKLAANDTARIYA.COM

