

The Shadow Negotiation – איך להימנע מלהפריע

לעצמנו להצליח במו"מ

מאת גנית פולג-ספארק

מנהלת GPS- Finding your way in conflict

חברת ייעוץ והדרכה במו"מ וניהול קונפליקטים, אוסטרליה

שלומית היא מנהלת של חברת הי טק המציעה פתרונות ייחודיים לחברות השמה. שלומית איתרה חברה רלוונטית בבליגיה ומעוניינת להיפגש עם החברה כדי להציג בפניה את המוצרים שלהם. היא שלחה כמה אימיילים, מכתב ויצרה קשר טלפוני פעמים מספר ועדיין מתקשה לקבוע פגישה עם המנהל הכללי (CEO) שנראה שאף פעם לא נמצא במשרד או עסוק. התסכול שלה גובר כיוון שחברה נוספת אליה פנתה בסינגפור הביעה חוסר עניין במוצרים. היא לא מצליחה להבין מה הבעיה- מדוע לא מוכנים לפגוש אותה בבליגיה? האם זה קשור להיותה אישה? ישראלית? האם האימייל לא נוסח באופן הנכון או אפילו בצורה פוגענית? האם העסקה שהיא מציעה לא אטרקטיבית מספיק- אולי כדאי להוריד את המחיר? אולי המוצרים לא טובים מספיק או שאולי היא עצמה לא משכנעת מספיק? לאחר כחודש היא קיבלה חזרה אימייל ממנהל זוטרי בחברה שמסכים להיפגש איתה. בשלב הזה שלומית כבר הייתה לגמרי מותשת והחליטה לוותר על העסקים בבליגיה. מה קרה כאן?

שלומית פועלת בסביבה של אי וודאות בה היא מתקשה להביא את הצד השני לשולחן המו"מ (לפגישה). עוד לפני ששלומית קיבלה תשובה מהצד השני היא כבר – מתוסכלת ומרגישה דחויה, עשתה הנחה משמעותית במחיר ומרגישה מנוצלת, בטוחה שהיא פגעה ברגשותיהם ולכן הם פוגעים בכוונה ברגשותיה ומרגישה כשולן כנושאת ונותנת. השיח הפנימי הזה ששלומית מנהלת עם עצמה הינו בעוכריה. שלומית יכולה בכמה צעדים פשוטים למנוע את התהליך האסקלציה שהיא עוברת ולהפסיק לחבל לעצמה במו"מ. לפני ששלומית יכולה לנהל מו"מ עם נציגים במקומות שונים בעולם – היא צריכה לנהל מו"מ עם עצמה.

כולנו מודעים ליכולת של עצמנו להפריע לנו בתהליך- הקול הפנימי שלנו מנהל דיאלוג עם עצמו, מנסה להבין מה מתרחש, מה המידע שבידינו ואילו פרשנויות רלוונטיות. לאחר תהליך פנימי אנחנו מבררים מה אנחנו רוצים להשיג, נותנים משמעות לבעיה ואז עובדים על לפתור אותה בכלים המצויים ברשותינו. כשהבעיה לא נפתרת התסכול גובר ואיתנו באים אוסף של רגשות שליילים כלפי הצד השני והעצמה של סטריאוטיפים והנחות יסוד – "אי אפשר לסמוך על אנגלים" – שום דבר לא נאמר בגלוי."

שום דבר לא ייאמר בגלוי אם לא נשאל.

ישנם מכשולים פנימיים רבים שאנחנו מציבים לעצמנו במו"מ הפוגעים ביכולת שלנו להצליח כגון:

אי זיהוי של הזדמנויות למו"מ, הימנעות ממו"מ או פרישה מוקדמת מההליך כשדברים לא הולכים חלק, מיקוד בחולשות שלנו בייחוד מול מי שאנחנו רואים כבעלי כח וסמכות, הפחתה בערך עצמי או המוצר שלי עוד לפני שהמו"מ מתחיל בגלל ספקות עצמיים, בטחון יתר ושחצנות המונעים קבלת מידע חיוני ופוגעים באמון, מיקוד

בלרצות את כל המעורבים ולהיות "נחמד/ה" על חשבון אינטרסים בסיסיים, בלבול בין קשיחות לאפקטיביות ועוד.

איפה את או אתה מפריעים לעצמכם בתהליך המו"מ? ההפרעות הללו ביחד עם הטיות מגדריות, תרבותיות והשפעות אחרות מתקיימות במרחב הקרוי The Shadow Negotiation או צל המו"מ.

ה- Shadow Negotiation הוא הדיאלוג הלא מדובר המתרחש בתוכנו וביננו לבין שותפינו למו"מ על איך לנהל את המו"מ ויותר מזה על איך לנהל את מערכת היחסים. צל המו"מ מייצר עבורנו אתגרים והזדמנויות בשתי רמות – ברמה הפנימית כאמור של התפישה שלנו את המו"מ ואת עצמנו כנושאים ונותנים וברמת מערכת היחסים ואיך אנחנו מנהלים את ההשפעות וההטיות הפועלות על התקשורת שלנו עם שותפינו למו"מ.

אין מו"מ ללא צל המו"מ ויש לו לרוב השפעה גדולה יותר על תוצאות המו"מ מקיום או אי קיום של אינטרס משותף. ככל שאנו פועלים יותר בסביבה של אי וודאות ומורכבות- סביבת העסקים הגלובלית של ימינו, כך גדלה ומתעצמת החשיבות למודעות ורכישת כלים לניהול ה- Shadow Negotiation.

הכנה עצמית לצל המו"מ היא אחת המיומנויות החיוניות לנושאים ונותנים על מנת להגיע למו"מ ממקום מועצם של איזון פנימי – המאפשר סקרנות, פתיחות, אסרטיביות (לא אגרסיביות) ושקיפות.

הכנה עצמית לצל המו"מ כוללת תשובות לשאלות הבאות:

איפה אני ולאן אני רוצה להגיע? נסו לא להפריע לעצמכם לקבוע ציפיות גבוהות אך ריאליסטיות לגבי ה"מה" וה"איך" של המו"מ.

מה אני מביאה/ לשולחן המו"מ – למה שהצד השני ירצה לנהל איתי מו"מ? מה יש לי שהצד השני רוצה או צריך? רישמו את המיומנויות, הכלים והניסיון שאתם מביאים איתכם ואילו משאבים ייחודיים שלכם כדאי להביא לידי ביטוי.

מה אני עושה היטב במו"מ? מה היו הסיבות להצלחה במו"מ בעבר? הסתכלו אחורה ובחנו את הכשרונות שלכם במו"מ.

מה גורם לך בסיטואציות מסוימות של מו"מ להרגיש פגיעה או חסרות ביטחון? חשבו על מה יכול לסייע לכם להרגיש יותר מאוזנים.

מה אני יודעת/ על הצד השני ועל הסיטואציה? לרבות מה אתם לא יודעים וכדאי לברר. שני טיפים חשובים הם:

- סקרנות- הכינו שאלות פתוחות ומעצימות שהייתם רוצים לשאול את הצד השני כדי להבין את המקום בו הם נמצאים. אל תמלאו "חסרים" במידע בפרשנויות או ניחושים- תשאלו!! תזכרו כי הפרשנות שאתם נותנים איננה בהכרח "האמת" וקבלו בברכה את האפשרות שיש לפחות "אמת" נוספת אחת.
- השתייה של שיפוטיות וסטריאוטיפים- אם השותפים שלכם למו"מ מאחרים לפגישה, לפני שתחליטו שהם לא מקצועיים, מזלזלים בכם וזה בזבוז זמן ובכלל לאנשים מהתרבות הזו אין כבוד ללוחות זמנים – עדיף להתקשר ולשאול – הכל בסדר?

בהכנה נכונה- מומלץ להשתמש באדם נוסף לקבל פרספקטיבה, שלומית הייתה לומדת כי היא למעשה איננה יודעת מה פשר העיכוב בתגובה וכי הפרשנות עיכוב בתגובה = דחייה היא רק פרשנות אחת ולא הכרחית. שלומית הייתה גם מזכירה לעצמה כי יש לה היסטוריה ארוכה של הצלחות במו"מ וכי דחייה אחת (אם אכן זה המצב) אין משמעותה כשלון כנושאת ונותנת או כמנהלת. שלומית גם הייתה מבינה כי היא אינה מכירה את אופן ניהול העסקים בבליה בכלל ובחברה הספציפית הזו בפרט וכי אולי כדאי להיפגש עם המנהל, זוטר ככל שיהיה, כדי להבין איך הדברים עובדים – אם לא למו"מ הזה אז למו"מ הבא עם חברות אחרות מבליה.

גנית פולג-ספארק הינה משפטנית ומגשרת, מנהלת GPS- Finding your way in conflict - חברה לייעוץ והדרכה במו"מ וניהול קונפליקטים, אוטרליה (www.gps-conflictmg.com). מנחה סדנאות בארץ ובעולם ועוסקת בליווי וייעוץ למנהלים וארגונים במו"מ, ניהול קונפליקטים ומצבי משבר. גנית מומחית ב- Shadow Negotiation והשפעותיו על נושאים ונותנים, מערכת היחסים ביניהם ועל ההליך ותוצאותיו. חברה בצוות ההוראה של 'שקלא וטריא', בית הספר הראשון בישראל ללימוד מקצועות המו"מ.