

דברים שלא לומדים בביה"ס לחשבונאות...

ניהול משא ומתן ופתרון קונפליקטים - ניהול מלחמה ללא לחימה



תפקיד ה-CFO דורש ידע מקצועי והבנה פיננסית מעמיקה, אך לצדם נדרשות גם מיומנויות כמו ניהול משא ומתן ופתרון קונפליקטים. במשא ומתן אין הכוונה היא רק לשיחות השלום או לחלופין שיחות הגרעין בוונה, אלא לסיטואציות יום-יומיות בהן נתקלים ה-CFOs. הכוונה היא למקרים בהם הם נדרשים להוביל ולהנהיג את החברה והמחלקה להשגת המטרות והיעדים שהוגדרו, לקדם יוזמות ואפילו לשכנע עובד טוב להישאר. למעשה, משא ומתן מתאר כל תהליך של התנהלות בין אנשים, שמעוניינים להגיע להסכמה.

במשא ומתן, בדומה לכל התנהלות אחרת בין שני אנשים, רב האמוציונאלי על הרציונאלי. לכן, בכדי לנהל משא ומתן מתוכנן, שמתחשב בכל הצדדים ושואף להגיע לתוצאה הטובה ביותר, רצינו להציג לכם את המודל הבא, המפרט את כל הנושאים שרצוי לתכנן ולקחת בחשבון לפני ובמהלך התהליך:

תקשורת

תקשורת, או מה שאנו מגדירים ככימיה בין אנשים, היא הבסיס לכל דין ודברים בין שני צדדים. כך גם במשא ומתן, על מנת ליצור תקשורת מקדמת, מומלץ שהקשר בין הצדדים יהיה דו כיווני ויכלול הקשבה פעילה. בנושא האחרון אנחנו נופלים פעמים רבות בזמן משא ומתן, זאת בשל הנטייה יותר להשמיע מאשר לשמוע, ובכך אנו מאבדים את אמונו של הצד השני ומפספסים פרטים שיעזרו לנו במיקוח. על-מנת לפתח את הכימיה ולבסס תקשורת טובה, רצוי לפתוח את השיחה בנושא המהווה מכנה משותף עבור שני הצדדים. להלן כמה כללים פשוטים, שיסייעו לשמר מערכת יחסים טובה, גם במו"מ מורכב:

- הפעל היגיון ומתן את הרגש, סייע גם לצד השני לעשות זאת
- היה אמין, גם כשלדעתך הצד השני אינו פועל כך
- קבל את הבעיות והדאגות של הצד השני כראויות להתייחסות

הבנת האינטרסים

האינטרסים הם אותן שכבות סמויות, השולטות בבסיס הסכסוך והן אלו שמכתיבות את העמדות שכל אחד מהצדדים מציג. אינטרסים סותרים הם לפעמים הסיבה לצורך במשא ומתן. לפני הפגישה, רצוי להשקיע כמה דקות כדי למפות ולהבין את האינטרסים שמניעים את הצד השני. משא ומתן מוצלח הוא זה שבסיומו האינטרסים של שני הצדדים באים לידי ביטוי, באופן סביר, לפי "משקלם הסגולי" והחשיבות של כל אינטרס.

בחינת האופציות והאלטרנטיבות לפתרון

סביב שולחן המשא ומתן, צריך כל צד לבחון את האופציות השונות העולות בתהליך ולבדוק מהי האופציה הטובה ביותר עבורו. במקביל לכך יש לבחון את "האלטרנטיבות" המציעות מענה לבעיה מחוץ לשולחן המשא ומתן. נושא ונותן טוב, צריך להגיע מוכן ולהכיר גם את האופציות האפשריות וגם את האלטרנטיבות, כדי לדעת להעלות אותן לדיון בזמן הנכון.

קביעת סטנדרטים

במהלך המשא ומתן רצוי לקבוע סטנדרטים שיעזרו ויהוו קריטריון אובייקטיבי בעת חילוקי דעות. הסטנדרטים אינם קשורים לנושא הנדון והם מהווים אמות מידה ועקרונות, כמו: מחירון, חוק, תקדימים, חוות דעת של איש מקצוע ועוד. הסטנדרטים עוזרים לצדדים במשא ומתן לתקף את ההצעות שלהם ולהביא התייחסות עניינית ואובייקטיבית לשולחן המשא ומתן.

התחייבות

סיומו של המשא ומתן הוא בהסכמה הדדית להתחייב ולבצע את ההחלטות שהתקבלו. רצוי להגדיר למה התחייב כל צד ומה מידת המחויבות שלו לתהליך בין אם על ידי חוזה, אם בצורה מילולית או במייל מסכם.