

TOOLKIT #8

משא ומתן על אינטרסים

דף הכנה לשותפויות, להסכמים עם תורמים ולקונפליקטים פנימיים. הביטו מעבר לעמדות, פתחו אפשרויות והסכימו על קני מידה הוגנים.

Toolkit של Lever & Core

מבוסס על משא ומתן עקרוני · Roger Fisher & William Ury, Getting to Yes

---

כל ארגון מורכב הוא, בבסיסו, פשוט.

01 · מה זה

הפסיקו להתבצר בעמדות. התחילו לחפש פתרונות שעונים על אינטרסים.

רוב תהליכי המשא ומתן נתקעים כי כל צד מגן על עמדה: דרישה נוקשה כמו "הלוגו שלנו ראשון" או "בלי תקורה במענק הזה". מאחורי כל עמדה עומדים אינטרסים: הצרכים והחששות שגרמו למישהו לאמץ אותה. עמדות בדרך כלל מתנגשות. אינטרסים לעיתים קרובות לא.

מה זה

שיטה להתכונן לכל משא ומתן: ממפים את האינטרסים של שני הצדדים, מפתחים אפשרויות שמשרתות אותם ובוחרים ביניהן לפי קני מידה ששום צד אינו שולט בהם. איש לא נדרש "להתקפל", כי ההחלטה נשענת על משהו ששני הצדדים יכולים להגן עליו.

ה-Toolkit הזה הופך את הגישה לשגרת הכנה של שעה ולדף עבודה אחד שתוכלו לקחת איתכם לפגישה.

מה צריך

45–60 דקות לפני הפגישה, אחד עד שלושה אנשים מהצד שלכם, דף העבודה שבעמוד 6 וכל מה שאתם יודעים על מצבו של הצד השני.

מתי להשתמש

- אתם מעצבים **שותפות או תוכנית משותפת** עם ארגון אחר.
- **תורם או קרן** מציבים תנאים שאינכם יכולים לקבל כפי שהם.
- אתם מחדשים **חוזה** עם רשות מקומית, מקום אירוח או ספק.
- שתי **מחלקות** מתחרות על אותו תקציב, אותו צוות או אותו לוח זמנים.
- **קונפליקט בצוות** סביב תפקידים או עומס עבודה חוזר שוב ושוב.

היזהרו כאשר הצד השני פועל בחוסר תום לב, מעורבת סוגיה משפטית או של הגנה על משתתפים, או שפער הכוחות גדול מאוד. התכוננו באותה דרך, אבל שתפו מוקדם את הוועד או את היועץ המשפטי והישענו היטב על החלופה שלכם להסכם.

מקור השיטה. משא ומתן עקרוני פותח ב-Harvard Negotiation Project על ידי Roger Fisher ו-William Ury והוצג בספרם *Getting to Yes* (מהדורה ראשונה 1981; מהדורות מאוחרות יותר עם Bruce Patton). Toolkit זה הוא עיבוד מקורי של Lever & Core לארגוני אימפקט.

לפני

מפו אינטרסים, אפשרויות, קני מידה והחלופה שלכם בעמוד אחד. רוב העבודה נעשית כאן.

במהלך

שאלו לפני שאתם מציעים. הקשיבו לסיבות שמאחורי הדרישות וכוונו כל מחלוקת לקנה מידה הוגן.

אחרי

תעדו את מה שסוכם, בדקו אותו מול מה שהכרחי לכם, ושמרו על קשר חם.

02 · המסגרת

ארבעה רכיבים ורצפה אחת

מה שומעים ומה עומד מאחוריו

מעל פני השטח

עמדה

מה הם אומרים שהם רוצים

מתחת לפני השטח

אינטרסים

למה הם רוצים זאת

- צרכים
- חששות וסיכונים
- תקוות ושאיפות
- אילוצים שהם כפופים להם

1 אנשים

הפרידו את היחסים מהבעיה. רכים כלפי אנשים, תקיפים בעניין עצמו.

2 אינטרסים

שאלו "למה?" ו"למה לא?" עד שתגיעו למה שבאמת חשוב לכל צד.

3 אפשרויות

הציעו כמה הסכמים אפשריים לפני שמעריכים אותם. תנו את מה שזול לכם ויקר לצד השני.

4 קני מידה

הכריעו לפי קני מידה הוגנים ששני הצדדים יכולים להגן עליהם: תקדים, מחירי שוק, מדיניות, חוות דעת מומחה, הליך הוגן.

BATNA

החלופה הטובה ביותר להסכם

מה תעשו אם לא יהיה הסכם. זו הרצפה של כל השיחה: לעולם אל תקבלו פחות ממנה.

עמדות מול אינטרסים: מבחן מהיר

עמדה

"הלוגו שלנו מופיע ראשון בכל מקום."

אינטרס אפשרי: הוועד שלהם צריך הוכחה גלויה לכך שהתמיכה שלו משנה.

עמדה

"אנחנו לא מממנים תקורה."

אינטרס אפשרי: הם חוששים שהכסף ייעלם בעלויות מנהלה לא ברורות.

עמדה

"הצוות שלי לא יכול לקחת את הפרויקט הזה."

אינטרס אפשרי: הצוות כבר עמוס לעייפה ואיש לא התייעץ איתו.

למה ה-BATNA חשוב

בלי חלופה ברורה אתם עלולים לקבל הסכם גרוע יותר מלקום וללכת, או לדחות הסכם שהיה טוב מכל מה שמונח על השולחן.

הכרת ה-BATNA שלכם (החלופה הטובה ביותר להסכם), והעבודה **לשפר אותו לפני הפגישה**, הם מקור הכוח האמיתי שלכם. הם חשובים הרבה יותר מעוצמת הקול שבה אתם מתווכחים.

העריכו גם את שלהם

מה יקרה לצד השני אם לא יהיה הסכם? ככל שהחלופות שלו חלשות יותר, כך יש לכם יותר מקום לבקש את מה שאתם צריכים, וכך עליכם להקפיד יותר על שמירת היחסים.

כל ארגון מורכב הוא, בבסיסו, פשוט.

03 · שלב אחר שלב

הכנה בשעה אחת

1

נסחו את הסוגיה במילים ניטרליות

כתבו משפט אחד ששני הצדדים יקבלו. "איך נחלק עלויות וקרדיט בתוכנית המשותפת" מתאים. "דרישות המיתוג המופרכות שלהם" לא מתאים.

2

פרטו את העמדות, ואז חפרו אל האינטרסים

לכל עמדה, שאלו למה אדם סביר ירצה בה. השתדלו לזהות לפחות שלושה אינטרסים לכל צד, וכללו גם את הצד שלכם: הוועד, המנכ"ל, הצוות, האנשים שאתם משרתים.

שאלו: אם איננו יודעים לנקוב באינטרסים שלהם, זו השאלה הראשונה שלנו לפגישה.

3

דרגו את האינטרסים שלכם

סמנו כל אחד כ**הכרחי**, **חשוב** או **רצוי**. כך תדעו איפה אפשר להיות נדיבים ואיפה לעמוד על שלכם.

4

פתחו אפשרויות לרווח הדדי

העלו לפחות חמישה הסכמים אפשריים לפני שמעריכים אותם. שלבו, חלקו לשלבים, הריצו פיילוט, החליפו. חפשו דברים שעולים לכם מעט וחשובים להם מאוד, וגם להפך.

5

בחרו קני מידה אובייקטיביים

החליטו מראש לפי מה תישפט תשובה הוגנת: נוהג מקובל בתחום, תעריפים מפורסמים, התקציבים שלכם מהעבר, הערכה בלתי תלויה, או הליך הוגן כמו בחינה משותפת אחרי שישה חודשים.

6

דעו מהו ה-BATNA שלכם ומהו הקו האדום

כתבו מה באמת תעשו אם לא יהיה הסכם, ועשו השבוע צעד אחד לחיזוק החלופה. קבעו את הנקודה שמתחתיה תגידו לא, ושמרו אותה לעצמכם.

7

תכננו את השיחה

נסחו את משפט הפתיחה, את השאלות הראשונות ואת התגובה שלכם ללחץ: "עזרו לי להבין את ההיגיון" או "לפי איזה קנה מידה נכריע בזה?"

8

סגרו ותעדו בכתב

סכמו את מה שהוסכם, מי עושה מה ועד מתי, ובדקו מול מה שהכרחי לכם. שלחו סיכום כתוב קצר באותו יום.

תזמון. שלבים 1–6 אורכים כשעה במשא ומתן שגרתי. לשותפות משמעותית או לקונפליקט עם היסטוריה ארוכה, הקדישו מפגש של חצי יום ומלאו את הדף יחד כצוות.

04 · דוגמה מעשית

מענק תלת־שנתי שכמעט קרס

תרחיש טיפוסי

תרחיש המשלב כמה מקרים מהסוג שאנו פוגשים לעיתים קרובות בתחום. זה לא מקרה של לקוח, והוא אינו מתאר ארגון אמיתי כלשהו.

המצב	עמותה בתחום החינוך וקרן תאגידית מנהלות משא ומתן על מענק תלת־שנתי לתוכנית חונכות לנוער. השיחות נתקעות על סעיף תקציבי אחד.
עמדות	**הקרן:** "אנחנו מממנים רק עלויות ישירות של התוכנית. בלי תקורה." **העמותה:** "אנחנו צריכים חלק לתקורה, אחרת לא נוכל להפעיל את התוכנית."
אינטרסים הקרן	להראות לוועד שלה שהכסף מגיע לבני הנוער · להימנע מעלויות מנהלה לא ברורות · לראות תוצאות מדידות · לעבוד עם שותף שהיא סומכת עליו.
אינטרסים העמותה	לכסות את העלות האמיתית של הדרכת החונכים ושל הנתונים · לשמור על אנשי צוות טובים · לא להשיק משהו שלא תוכל לקיים · לבנות קשר מימון ארוך טווח.
אפשרויות שהעלו	■ להציג את ההדרכה ואת מערכת הנתונים כ**סעיפי הפעלת התוכנית**, מפורטים, במקום אחוז תקורה אחד. ■ הקרן מממנת רכיב הערכה שגם בונה את יכולות הנתונים של העמותה. ■ שנה ראשונה כפיילוט, עם בחינה משותפת לפני השנה השנייה והשלישית. ■ דוח תוצאות שנתי במיתוג משותף שהקרן תוכל להציג לוועד שלה.
קני מידה	העלות בפועל למשתתף לפי הדוחות הכספיים המבוקרים של השנה שעברה · נוהגי מימון בעלות מלאה שכבר מקובלים אצל קרנות אחרות בתחום · סט מדדים מוסכם לבחינה אחרי שישה חודשים.
BATNA	**העמותה:** הפעלת גרסה מצומצמת ממקורות קיימים, תוך קידום שני מקורות מימון פוטנציאליים אחרים. **הקרן:** איתור מקבל מענק אחר, עם בדיקת נאותות חדשה וככל הנראה גם עיכוב.

התוצאה. תקציב בעלות מלאה שבו ההדרכה והנתונים גלויים סעיף אחר סעיף, שנת פיילוט ודוח משותף. אף צד לא "התקפל" בעניין התקורה: השאלה הפכה לכמה התוכנית באמת עולה.

מה עשה את ההבדל: שני הצדדים עברו מהגנה על אחוז לשאלה מה התוכנית באמת צריכה כדי להשיג תוצאות, והסכימו על ראיות שיכריעו בכך.

05 · דף עבודה

דף הכנה למשא ומתן

משא ומתן עם | תאריך הפגישה | הוכן על ידי

1 הסוגיה במילים ניטרליות

משפט אחד ששני הצדדים יקבלו.

2 העמדות והאינטרסים שלהם

מה הם אומרים, ולמה אולי ירצו בכך.

3 העמדות והאינטרסים שלנו

סמנו כל אחד: ה הכרחי · ח חשוב · ר רצוי.

4 אפשרויות לרווח הדדי

חמש לפחות. בלי לשפוט עדיין: שלבו, חלקו לשלבים, הריצו פיילוט, החליפו.

5 קני מידה אובייקטיביים

סטנדרטים ששני הצדדים יכולים להגן עליהם.

6 אנשים ויחסים

תפיסות, רגשות, היסטוריה, מי משפיע עליהם.

7 ה-BATNA שלנו והקו האדום

מה נעשה אם לא יהיה הסכם. צעד אחד לחיזוקו.

8 ה-BATNA הסביר שלהם

מה יקרה להם אם לא יהיה הסכם?

9 משפט פתיחה ושלוש שאלות ראשונות

06 · למנחה

טיפים וטעויות נפוצות

טיפים למנחה

הפרידו בין העלאת אפשרויות להכרעה

קיימו סבב קצר ללא שיפוט להעלאת אפשרויות. העריכו רק כשהרשימה כבר על הקיר.

סכמו קודם את האינטרסים שלהם

כשאנשים שומעים מכם את החששות שלהם בניסוח מדויק, הם מקשיבים לשלכם.

ענו ללחץ בשאלה

"מה הופך את הסכום הזה לנכון?" מחזיר את השיחה ממאבק כוחות לקני מידה.

השתמשו באותו דף בתוך הצוות

בקונפליקטים פנימיים, בקשו מכל מחלקה למלא את האינטרסים שלה, ואז השוו את הדפים זה לצד זה.

הביאו מנחה ניטרלי

כשהקונפליקט בתוך הצוות או כשהרבה מונח על הכף, מישהו מחוץ למחלוקת שומר על הוגנות התהליך.

ערכו תחקיר בסוף

איזה אינטרס הפתיע אותנו? איזו אפשרות הייתה חדשה? הכרענו לפי קני מידה או תחת לחץ?

טעויות נפוצות

להתייחס לעמדות כאל אינטרסים

אם פריט ברשימה הוא דרישה ולא סיבה, שאלו "למה?" עוד פעם אחת.

לחתוך באמצע מוקדם מדי

חיתוך באמצע מרגיש הוגן, אבל לרוב משאירה את שני הצדדים במצב גרוע יותר. חפשו קודם אפשרות טובה יותר.

להגיע עם פתרון אחד

הצעה יחידה הופכת את הפגישה למאבק רצונות. הביאו כמה הצעות שתוכלו לחיות איתן.

לנהל משא ומתן בלי BATNA

אם אינכם מכירים את החלופה שלכם, לא תוכלו להבחין בין הסכם טוב לרע.

לחשוף את הקו האדום

שתפו בנדיבות באינטרסים שלכם. את השורה התחתונה שמרו לעצמכם.

לשכוח את הצד שלכם

הסכמים רבים נכשלים דווקא בבית. בדקו את האינטרסים של הוועד, המנכ"ל והצוות לפני שאתם נכנסים.

שלוש שאלות לשמור בכיס

"מה יגרום לזה לעבוד בשבילכם?" · "לפי איזה קנה מידה נכריע?" · "אם לא נגיע להסכמה, מה כל אחד מאיתנו יעשה במקום?"

רוצים עזרה ביישום עם הצוות שלכם?

Lever & Core — אוריאל אדרעי

אנחנו עוזרים לעמותות ולארגוני אימפקט לזהות את הדברים המעטים שבאמת מגבילים את ההשפעה שלהם, ולבנות סביבם דרכי עבודה פשוטות וממוקדות.

[website] [email]

סדרת ה-TOOLKITS של LEVER & CORE

01 ענן הקונפליקט

02 האילוץ האחד שלכם

03 שורש הבעיות החוזרות

04 ליבת האסטרטגיה

05 למה ואיפה אנחנו מנצחים

06 פגישת היועץ האמין

07 מזכר בעמוד אחד לוועד המנהל

08 משא ומתן על אינטרסים

09 רשימות תיוג שעובדות

10 טייס המשנה שלכם ב-AI

Toolkit זה הוא עיבוד מקורי ועצמאי של Lever & Core לארגוני אימפקט. השיטות שעליהן הוא נשען מיוחסות למחבריהן; ה-Toolkit אינו קשור אליהם ואינו מאושר על ידם. מותר להדפיס אותו ולהשתמש בו בחופשיות בתוך הארגון שלכם.