

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.