

דיאלוג קריטי ומשא ומתן חברתי

לקחים תהליכיים מן המחאה החברתית

סיכום כנסט מס' 8

חברים וחברות יקרים,

לפני כשבועיים התקיים מפגש מס' 8 בסדרת "על שולחן המשא ומתן". סדרה שמטרתה ליצור "קהילת ידע" בתחומי המשא ומתן בישראל. קהילה אשר תפעל למיצוב, פיתוח וקביעת רמתו הגבוהה של המשא ומתן כתחום שירות מקצועי, הן בהדרכה והן בייעוץ.

המפגש השמיני הוקדש הפעם לשינויים המשמעותיים המתחוללים בזירת המשא ומתן ושמקורם במהפכה החברתית של קיץ 2011¹.

עורו ישנים משנתכם

'עורו ישנים משנתכם, ונרדמים הקיצו מתרדמתכם, וחפשו במעשיכם וחזרו בתשובה חזרו בוראכם, אלו השוכחים את האמת בהבלי הזמן ושוגים כל שנתם בהבל וריק אשר לא יועיל ולא יציל, הביטו לנפשותיכם והטיבו דרכיכם ומעלליכם, ויעזוב כל אחד מכם דרכו הרעה ומחשבתו אשר לא טובה'

(הרמב"ם, הלכות תשובה, פרק ג' הלכה ד').

בשונה ממפגשים קודמים, אשר נערכו באתרי כנסים קלאסיים, נבחר הפעם מקום הכינוס כביטוי לסממני המהפכה – בית **תנועת עורו**, הפועלת במטרה להקים "כיכר ציבורית" אשר תאפשר לכל אחד מאיתנו להיות מעורב ולהשפיע על סדר היום הציבורי, באמצעות רשת האינטרנט ומחוצה לה.

יתרה מכך, על מנת לאפשר התרשמות מכלי ראשון מן הדינמיקות שהתחוללו מאחורי הקלעים של תהליכי המשא ומתן שהולידה המחאה החברתית, בחרנו הפעם במתכונת של שיחות עם דמויות מפתח הפועלות על בימת המהפכה ומאחורי הקלעים.



ירר התאחדות הסטודנטים, איציק שמולי

צוות המר"מ מול החברות הצרכניות

הממונה על השכר, אילן ליון



¹ תודה לשותפנו עידן בכור אשר סיכם את עיקרי המפגש. עיקרים אלה שימשו כתשתית לסיכום מפורט זה.

"דיאלוג קריטי" בתקופה של חוסר יציבות

המהפכה החברתית משקפת שינוי פרדיגמטי עמוק בחברה הישראלית המצוי עדיין בשלבי גיבוש. הפרדיגמה הישנה של האזרח כמשרת ההון והשלטון הולכת ומתחלפת בפרדיגמה של שלטון (והון) המחפשים את הדרך להגיע, מחדש, אל ליבו של האזרח. התחושה הייחודית שחשו מיליוני ישראלים במהלך הקיץ של "פתאום קם אדם בבוקר ומרגיש כי הוא עם ומתחיל ללכת" מצביעה על אותו שינוי ומעבירה אותו בהדרגה מן הרחוב אל מסדרונות הכנסת ואל השדה הפוליטי, שם יוכל להתממש במלואו.

אולם המחאה החברתית לא התקיימה רק ברחוב, אלא גם בשורה של דיאלוגים מאחורי הקלעים. [יו"ר התאחדות הסטודנטים, איציק שמולי](#)², המזוהה עם "הישראלים החדשים" אשר התעוררו בקיץ 2011, הציג במהלך המפגש את נקודת המבט שלו ואת התובנות הייחודיות אשר צבר במהלך הקיץ, בעקבות אינספור פגישות ומפגשים שניהלו שמולי ומנהיגי הסטודנטים עם נציגי ממשלה, עם פרופ' מנואל טרכטנברג ועם רבים מחברי הצוות שלו.

בעולם המשא ומתן אין הגדרה מוסכמת למושג "משא ומתן", אולם כמי שליוו את התהליך, אנו יודעים כי בפגישות אלו לא התקיים "משא ומתן" כפי שאנו תופשים אותו, אלא נוהל מה שאנו יודעים להגדיר היום כ"דיאלוג קריטי".

דיאלוג קריטי" הוא שיח המתקיים בין שחקנים במערכות דינאמיות, ושמטרתו ליצור דפוס התנהלות שיאפשרו מעבר אופטימאלי (חלק, תוך מינימום נזקים למערכת) מפרדיגמה אחת לפרדיגמה מעודכנת יותר.

הדיאלוג הקריטי **אינו** תהליך המשא ומתן, ולכן אינו מחפש, ואינו מחויב, להגיע להסכמות. המדובר בתהליך המתנהל בפני עצמו, ומאפשר להשאיר בתמונה שחקנים רלוונטיים גם בסיטואציות דינמיות או במצבים בהם קיימים מתח וחוסר אמון בין חלק מהגורמים השותפים לתהליך.

ברמה הפרקטית, מנוהל דיאלוג קריטי בערוצים שקטים ועל בסיס יחסי אמון בין-אישיים (בשונה מחוסר האמון בין הגורמים "הרשמיים"), תוך הבנה כי לכל המשתתפים רצון ליצור תהליך קונסטרוקטיבי, וכי ניתן להפריד בין הסכמה על "הפתרון" (עליו ייסוב משא ומתן עתידי) לבין הסכמה על ניהול התהליך ושימורו, גם בסיטואציות משבריות.

לדיאלוג קריטי שלושה מאפיינים אשר באו לידי ביטוי, כולם, במהלך המחאה החברתית:

● **שפה מושגית חדשה.** דיאלוג קריטי, המאפשר מעבר מפרדיגמה ישנה לפרדיגמה חדשה ומעודכנת יותר, עושה שימוש במושגים חדשים. מעבר לסימני הידיים של דפני ליף וחבריה, חדרו לשיח הציבורי בישראל מושגים אשר היו נחלתם של מעטים בלבד: צדק חברתי, מדינת רווחה, אחריות תקציבית, דיור בר-השגה, הורדת יוקר המחיה. מושגים אלה, החל מן הקיץ האחרון, החליפו את השיח הבטחוני-מדיני והם הולכים וקונים אחיזה בקרב שכבות רחבות בציבור. מעבר לכך, השפה היא שפה קונסטרוקטיבית, המכוונת לבנות ולשפר ולא להרוס את הקיים, והיא מכלילה, קרי – מאפשרת לצבורים רחבים ליטול חלק בדיאלוג, בניגוד, למשל, לשפה המדירה קבוצות או אוכלוסיות מן השיח.

² גילוי נאות: מוטי קריסטל וצוות Nest ליוו במהלך הקיץ ומאחורי הקלעים את המהלכים והפעילות של התאחדות הסטודנטים, ואת שורת הצעדים אשר ביססו את מעמדם כמובילי המחאה החברתית.

● **מבנה שיח חדש.** הדיאלוג הקריטי הפך במהלך הקיץ האחרון את תפיסת "השולחנות העגולים" לדרך המקובלת בה מתנהל שיח ציבורי מכיל ומשתף בישראל של 2011. דה-מרקר אימץ את הרעיון מספר חודשים מוקדם יותר, בכנס ישראל 2021, אולם אז היה זה אירוע בודד. הדיאלוג הקריטי בישראל דהיום מתנהל באמצעות שולחנות עגולים, רבי שיח, וקבוצות עבודה בהם חברים פקידי ממשל, נבחר ציבור לצד אנשי מקצוע או בעלי עניין מן הציבור.

● **דפוסי שיח חדשים.** בישראל, שלפני קיץ 2011, נעה כל הידברות בין האזרח לממשלה על הרצף שבין משבר, שביתה, הפגנה או מיקוח על דרישות כאלו או אחרות. היום, מתגבש שיח אחר בו אומר הציבור לממשלה: שתפו אותנו בתהליכי ההתייעצות, גיבוש המדיניות ואף השפעה מסוימת על תהליכי קבלת החלטות. קשת הפלטפורמות הטכנולוגיות מאפשרות היום ממשק זמין (מעבר ל"ממשל זמין") יותר בין הרחוב והמסדרונות.

ברמה הלאומית ניתן לסכם ולומר, כי ממשלה או ריבון אשר לא ישכילו לאמץ דיאלוג קריטי כמכשיר לשיתוף הציבור, ייאלצו בסופו של דבר, לוותר על השלטון. בפרספקטיבה אזורית וגלובלית, ממשלת ישראל, והישראלים החדשים הם החלוצים באימוץ אפקטיבי של דיאלוג קריטי, ונראה כי לעת עתה הוא משמש כזרז לתהליכים חברתיים, וחשוב מזה – כמתודה המונעת הסלמה.³

משא ומתן חברתי: סודות משולחן המשא ומתן מול שופרסל, שטראוס, אסם ואחרים

החלק השני של המפגש עסק בתובנות ולקחים מקצועיים מתהליכי המשא ומתן שהתקיימו בחודשים האחרונים בין אגודת הסטודנטים של אוניברסיטת ת"א ובין חברות שופרסל, אסם, יוניליבר ושטראוס. בשפה המקצועית אנו מכנים אותם "משא ומתן חברתי".

משא ומתן חברתי הוא משא ומתן המתקיים בין גוף עסקי ובין ציבור בלתי מסוים במטרה להשיג שינוי במדיניות העסקית לרווחת הציבור, בתמורה להימנעות מחרם צרכני או פגיעה קשה אחרת במהלך העסקים של החברה.

עו"ד ונסה סיימן, מרצה בכירה ב-Nest ויועצת לתהליכי משא ומתן, אשר ליוותה מקרוב והשתתפה בחלק מתהליכי משא ומתן אלו, הובילה שיחה בה נטלו חלק: **אורי רשטיג**, יו"ר אגודת הסטודנטים של אוניברסיטת ת"א, **רון רגב-כביר** סמנכ"ל המחקר של ארגון אמון הציבור אשר עובד בשיתוף פעולה עם מנהיגי המחאה, ו**אייל עופר ובני גרוברמן** ממובילי מחאת הקוטג'.

³ ברמה העסקית, להבדיל מן הרמה הלאומית, חברות גדולות אשר לא יאמצו דיאלוג קריטי (או "דיאלוג בעלי עניין") ימצאו עצמן שקועות עד צוואר במשא ומתן חברתי, שכתוצאה ממנו ייאלצו להתמודד עם הפסדים כספיים ניכרים, (ראה להלן).

עוד על "דיאלוג מחזיקי עניין" ניתן לקרוא ב: www.goodvision.co.il

חברת Nest, (אסטרטגיות משא ומתן בע"מ) פועלת בשיתוף פעולה עם חברת גודוויז'ן, חברת הייעוץ המובילה בישראל לתכנון וניהול תהליכי אחריות תאגידית בעסקים, על מנת להציע כללי "עשה ואל תעשה" לחברות עסקיות בבואן לנהל משא ומתן חברתי.

מן השיחה ניתן היה לזקק את מאפייניו של המשא ומתן החברתי, כפי שהשתקפו בתהליכים שהתקיימו מול חברות עסקיות מובילות במשק:

● משא ומתן חברתי תופס חברות עסקיות באופן **מפתיע**. למרות שבניית חרם צרכני אורכת זמן, גם במרחב הווירטואלי, עדיין, רבות מן החברות אשר ראו את החלטות המחירים של שופרסל, בעקבות ההסכם עם הסטודנטים, לא יזמו דיאלוג קריטי או מהלך פומבי מול מנהיגי המחאה, ולמעשה המתינו עד אשר יסמנו הסטודנטים ומנהיגי מחאת הקוטג' את "היעדים הבאים".

משמעות ההפתעה הינה הכנה לקויה, ואסטרטגיית משא ומתן אשר הפכה את הזירה לזירת מיקוח מול האיום בחרם, במקום להזדמנות לשינוי תאגידי בחברות אלו.

● בגלל מרכיב ההפתעה, הסכנה שבפגיעה קשה בתוצאות העסקיות של החברות, ותפיסת כוח שגויה, נוטים רבים מן הנושאים ונותנים בחברות אלו **לאיים** על, במקום לרתום את, מנהיגי המחאה למהלך חברתי נרחב. דפוסים כוחניים אלו רק הגבירו את המוטיבציה של מנהיגי המחאה והעלו את סף הדרישות.

ככלל, מניתוח תהליכי המשא ומתן הנלווים לתהליכי מחאה חברתית בעולם ובישראל, ניתן לזהות את הצורך בהגדרה מחדשת של **זירת המשא ומתן ושל תפיסת ניהול התהליך** מהם נגזרות דרכי הפעולה והכלים ליישומם.

בעוד שניהול התהליך הקלאסי (הכולל פורמטים של משא ומתן ישיר בין הצדדים, משא ומתן באמצעות מגשר או משא ומתן רב משתתפים) מתבסס ביסודו על "יציבות השולחן" (Setting קבוע), הרי שמשא ומתן חברתי מתאפיין בכניסה ויציאה של משתתפים שונים ומגוונים, המנהלים במקביל לתהליכי המשא ומתן מול "הצד שכנגד" (החברות העסקיות או גורמי הממשל) גם מאבקים פנימיים על הובלת התהליך, תעדוף אינטרסים, גבולות המאבק הצרכני, וכדומה. תהליך זה משפיע לא רק על הצד "החברתי" כי אם גם על הצד שמנגד – אשר מתקשה לנהל משא ומתן אפקטיבי מול קבוצה שמאפייניה שונים משמעותית מהמקובל.

"פרטנריזם": הגדרה מחדשת של מאפייני השותפים לתהליך

החלק השלישי של המפגש יוחד לאתגר האמור: ניהול משא ומתן מול קבוצה אשר מאפייניה שונים משמעותית מהמקובל, ולא היה אדם מתאים יותר להתייחס לכך מאשר **הממונה על השכר באוצר, אילן לוי**, אשר הגיע למפגש ישירות מפגישת גישור ארוכה עם נציגי המתמחים.

אילן לוי הציג למשתתפים את האתגרים איתם הוא מתמודד בחודשים האחרונים, ובראשם היחלשות עד התפרקות הגופים היציגים איתם מנהלת המדינה תהליכי משא ומתן (בכפוף ובהתאם לחוק), כפי שבאו לידי ביטוי בתהליך המשא ומתן שהתנהל בין האוצר לבין המתמחים. לכאורה, היו המתמחים אמורים להיות מיוצגים ע"י הר"י (הסתדרות הרופאים בישראל, אותה מוביל ד"ר אידלמן), אלא שהמתמחים "כופרים" במחויבותם להסכם שנחתם בין האוצר לבין הר"י, ומבקשים לנהל משא ומתן עצמאי. השאלה, אם כך, היא מי מייצג אותם לצורך המשא ומתן? האם הסכמות שתתקבלנה עם מתמחה א' תקפות גם למתמחה ב'? כלל לא ברור. אנשי האוצר עצמם נמצאים אם כן במלכוד: סירוב לדון עם המתמחים ייתפס כצעד מתנשא וכוחני, ומנגד הסכמה לניהול משא ומתן נפרד מעלה שאלות רבות, שהתשובות עליהן אינן ברורות.

לצד הדוגמאות המרתקות והמעשיות שהביא אילן לזין למשתתפים, הרי שברמה התפיסתית והמקצועית אנו רואים כי תהליכי דיאלוג קריטי ומשא ומתן חברתי שוברים את הכללים המוכרים המתייחסים להגדרת מאפייני השותפים לתהליך. החל מהלגיטימיות לניהול תהליך מולם, דרך הציפיות מהם במהלך המשא ומתן, ועד הביטחון ביכולתם לקיים לאורך זמן את ההסכמות שהושגו.

במאמר שכתב מוטי קריסטל עוד בשנת 2008, תחת הכותרת *The Challenge of Partnerism*, ושעתיד להתפרסם בתחילת 2012 בספר שכותרתו:

The Slippery Slope to Genocide; Reducing Identity Conflicts and Preventing Mass Murder (Ed. I. William Zartman, Mark Anstey & Paul Meerts)

הונחה התשתית המושגית להתמודד עם האתגר אותו חווה היום אילן לזין, אתגר "הפרטנר". לפיכך, על מנת ששחקן במערכת יוכל להיחשב כ"פרטנר" למשא ומתן, עליו לענות על חמישה קריטריונים מצטברים:

● **מייצג (Representative)** עפ"י הנורמות וכללי בחירת הייצוג הנהוגות בקרב הציבור שבשמו הוא מגיע לשולחן המשא ומתן, (בחירה דמוקרטית, ברכת הרב, או כוח הנשק);

● **לגיטימי (Legitimate)** בעיני הציבור שבשמו הוא מגיע לשולחן המשא ומתן, (לדוגמא, מובארק היה בשעתו מייצג של העם המצרי, אולם המציאות הוכיחה כי הוא לא נתפש כלגיטימי בעיני עמו).

● **אחראי (Responsible)** כזה המוכן לקבל אחריות למימוש ההסכמות, תוצר המשא ומתן.

● **מסוגל "לספק את הסחורה" (Capable to Deliver)**, במובן של בעל יכולת לכפות את ההסכמות שהושגו על כלל הציבור שהוא מייצג. בהקשר זה, ניתן היה לראות באופן ברור כי יו"ר הר"י, ד"ר אידלמן, לא יכול ולא צריך היה לשמש כפרטנר למשא ומתן, למרות שהחוק קובע כי הר"י היא הגוף היציג.

● **אחריותיות (Accountable)**, קרי, שניתן להיפרע ממנו ולראות את הנציג כאחראי במידה ולא מקויים ההסכמים.

סיכום ליישום: עיצוב ממשקים ותהליכים חדשים

מבט כולל על מאפייני תהליכי המשא ומתן אשר נולדו או נלוו למחאה החברתית של קיץ 2011 מגלה כי הם אינם עונים על הפורמטים הקלאסיים המוכרים לנו, המתבססים כולם על סביבה יציבה יחסית.

המשמעות היא כי על אנשי מקצוע המשא ומתן לפעול על מנת לעצב תפיסה וכללים חדשים למשא ומתן המתנהל בסביבה בלתי-פורמאלית, דינמית (ואולי אף כאוטית) ומול קבוצה גדולה של שחקנים בעלי אינטרסים שונים, חלקם אף ללא "ייצוג" מוסכם.

הצורך לחבר תהליכים בלתי-פורמאליים למערכות פורמאליות (כמו מערכות שלטוניות, חברות עסקיות, וכדומה) מחייב חשיבה חדשה ועיצוב יצירתי של מתודולוגיות, תהליכים וממשקים אשר יאפשרו זאת. מאחר ואין לצפות כי היחמה לכך תבוא מהארגונים החברתיים (שחלק גדול מהם מהווה "ארגון זמני" כהגדרתו בשדה הארגוני) – הרי שהמשימה מונחת לפתחן של חברות עסקיות מובילות או גורמים שלטוניים, שיציבותם רבה יותר.

לאור ההנחה כי תהליכים של דיאלוג קריטי ומשא ומתן חברתי במאפיינים שהוצגו לעיל ילכו ויתפסו תאוצה בתהליכים אותם מנהלים חברות עסקיות וגופים שלטוניים, הביעה קהילת הידע רצון ומוכנות לסייע בהתאמה ובנייה של מתודולוגיות ופלטפורמות משא ומתן מותאמות.

בשבועות הקרובים נצא בפניה מסודרת למספר גורמים מובילים במשק, ובמפגשים הבאים נקווה לדווח כי יש לנו "פרטנר".

מילות סיכום

כאמור, מפגש זה היה השמיני בסדרת מפגשי "על שולחן המשא ומתן". לשנת 2011 תוכננו עוד שני מפגשים נוספים אשר אמורים היו לעסוק בעורך הדין כנושא ונותן ובהיבטי תרבות במשא ומתן, אולם לצערנו, מסיבות מקצועיות וארגוניות, החלטנו להסתפק השנה (2011) רק במפגש אחד.

יחד עם זאת, 2012 כבר בפתח ובמהלכה נשלים "חובותינו" ונרחיב את פיתוחה של קהילת הידע תוך חיבור לקהילות נוספות העוסקות בתחומים משיקים כמו מורכבות, חדשנות, הדרכה, והתנהגות ארגונית.

עוד ברבעון הראשון (מרץ 2012) נקיים את המפגש התשיעי בסדרה אשר תחת הכותרת של משא ומתן בין-תרבותי, בפורמט דומה למפגש האחרון: הרצאות ופאנלים. כתמיד, אנו נשמח לרעיונות למרצים, הרצאות או להשתתפותכם הפעילה. התכנית עדיין רחוקה מלהיות סגורה.

הערות והארות יתקבלו בברכה למייל info@nest-consulting.net

בברכת שולחן המשא ומתן

מוטי קריסטל, וצוות Nest