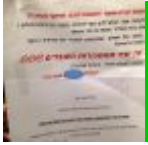


הגיע הזמן שתשקיעו במוח שלכם! מינוי דיגיטלי להארץ רק ש4.90 בחודש הראשון השקיעו עכשיו



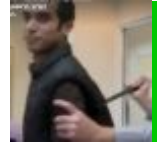
מזו
שנ
תק



התאונה של בטר פלייס?
ההפסד של עידן עופר
בקורס גדול פי...



צפו בסרטון המלא: כך נדקר
כתב ערוץ 1 - ומה קרה
לאחר...



סיפורי היום

מגזין TheMarker

תורת המנופים

בתהליכי משא ומתן מורכבים האינטרסים האישיים של מקבלי ההחלטות
נבלעים באינטרסים רחבים יותר



1



שמור

מוטי קריסטל |

11:05 03.09.2015

מה משותף לכל 100 המשפיעים במגזין זה?

אדם משפיע מצליח לייצר מציאות המקדמת את האינטרסים שלו בסביבה נתונה. זה ההבדל בין להיות משפיע, לבין לשכנע באמצעות שימוש בטכניקות המכוונות להביא אדם מסוים להגיד כן בסיטואציה ספציפית. כדי להבין את ההבדל בין השפעה לשכנוע במשא ומתן מספיק לפתוח את ספר בראשית ולקרוא את סיפור רכישת מערת המכפלה בידי אברהם אבינו. נכון שאברהם צריך לשכנע את עפרון החתי, הבעלים, למכור לו את הנכס, אבל אברהם, הבקי בהלכות בני האדם ובמנהגי המקום, פונה תחילה לקהל החתי, מתוך ידיעה שהוא כבר ייצור את הדינמיקה שתחייב את עפרון למכור:

"וַיַּעַנְנוּ בְּנֵי־חַת אֶת־אַבְרָהָם, לֵאמֹר לֹא שָׁמַעְנוּ אֲדֹנָי, נָשִׂיא אֱלֹהִים אַתָּה בְּתוֹכֵנוּ--
בְּמַבְחָר קִבְּרֵנוּ, קִבֵּר אֶת־מֵתְךָ; אִישׁ מִמֶּנּוּ, אֶת־קִבְּרוֹ לֹא־יִכְלֶה מִמֶּךָ מִקִּבֵּר מֵתְךָ."





צילום: אלבטרוס

קידוח גז

מכאן זו רק טקטיקה.

בתהליכי משא ומתן מורכבים, האינטרסים האישיים של הנושאים ונותנים ומקבלי ההחלטות נבלעים באינטרסים רחבים יותר. לכן חשוב להבין את מנופי ההשפעה הקיימים על מנת להוביל את הסביבה שבה מתקיים המשא ומתן למציאות נוחה יותר עבור המשפיעים. "תורת המנופים" עוסקת באיתור ומיפוי מנופי השפעה על מציאות נתונה, ובכללים להפעלתם.

ככלל ישנם שלושה סוגי מנופים: הסוג הראשון הוא מנופים פיזיים – פעולות ממשיות שעושה אחד הצדדים מתוך מטרה לייצר לחץ על השחקנים השונים במערכת המשא ומתן. השבתה של נתב"ג בקיץ, הפגנות מול ביתו של שר האוצר או תביעה ייצוגית כנגד חברה ציבורית – אלה פעולות המיועדות לייצר לחץ על מקבלי החלטות; הסוג השני הוא מנופי שיח ודיאלוג, שהם תהליכי משא ומתן פורמליים שמתקיימים סביב שולחן בין נציגי הצדדים, לצד תהליכים לא-פורמליים, כגון שיחות צד, העברת מסרים באמצעות מתווכים, ולעתים – בתהליכי משא ומתן המחייבים שקיפות ולגיטימציה ציבורית – גם מהלכים לשיתוף הציבור ושולחנות עגולים. פרופ' מנואל טרכטנברג השכיל לייצר תהליך אותנטי של שיתוף הציבור בעת חיבור דו"ח הוועדה בראשותו, מפני שהוא ידע שזה לא רק הדבר הנכון לעשות מן הבחינה הערכית, אלא גם יהיה בכך מנוף משמעותי לכשיובא הדו"ח לאישור ראש הממשלה.

סוג המנופים השלישי, שיש שיגידו שהוא החשוב מכולם, הוא זה של המנופים התודעתיים. אלה מהלכים שצד עושה על מנת לייצר תודעה שתביא את הצד

השני לעשות מעשה. בשלב הקריטי של דיוני הסדר החוב של לב לבייב פורסמו מודעות ענק בעיתונות הכלכלית שנועדו להזכיר לו שטוב שם טוב משמן טוב. כאשר איים לפיד כשר אוצר לקצץ בתקציבי ההשכלה הגבוהה, די היה בפוסט זועם של יו"ר התאחדות הסטודנטים בפייסבוק כדי שהשר יחזור בו ואף יוסיף תקציב משמעותי לבניית מעונות.

מנופים יכולים להיות אישיים ומכוונים כלפי נושא ונותן ("מזכיר המדינה קרי הוא אובססיבי ומשיחיי") או כלפי מקבל החלטות. לעתים הם מכוונים לקבוצה מסוימת (חברות הגז) או לציבור הרחב (שביתה פראית ברכבת). כלל הברזל בהפעלתם הוא היכולת לכוונם לתוצאה הרצויה. יו"ר ההסתדרות יודע כי אם יפעיל את נשק השביתה בנתב"ג בקיץ ליותר משלוש שעות יאבד את תמיכת הציבור וכך ייגרם נזק לאינטרסים שלו. עורכי דין מנוסים יודעים שלעתים הצגת טיוטת תביעה לצד השני משיגה את האפקט הרצוי - כניסה למשא ומתן על פשרה - יותר מאשר הגשת התביעה עצמה, שכן משהוגשה התביעה יוצאים מן הבקבוק שדים שמייצרים מציאות שונה מזו שכיוונו אליה.

בהנחה שכלל הברזל נשמר, אסטרטגיית הפעלת המנופים בנויה על שלושה אדנים:

1. הפעלה מדורגת (בשפה המקצועית: "מדרגות הסלמה"; בשפה

עממית: "צפרדע מבשלים לאט לאט..."). עוזף גירוויים לא מסייע על פי רוב בקבלת החלטות, אלא מייצר מציאות משתקת במקרה הטוב, ובמקרה הרע והנפוץ יותר התחפרות של הצדדים "כדי לא לצאת פראירים".

2. שליטה בהפעלת המנוף. פעמים רבות אנו רואים מנהלים בכירים אשר "נלקחים כבני ערובה" בידי עורכי דין להוטים או יועצי תקשורת למען עצמם. שליטה בהפעלת המנופים תמיד תישמר בידי מקבל ההחלטות - "ברצותו מאריך וברצותו מקצר".

3. משמעויות הפעלת המנוף. לעתים להפעלת מנופים יש משמעויות כלכליות, משפטיות, אתיות או ציבוריות. פתיחה בשביתה פראית המנוגדת להסכמים עשויה אולי להביא לתוצאות בטווח הקצר, אולם תפגע באופן בלתי הפיך באמון החיוני בתהליכי משא ומתן ביחסי עבודה. הדלפת מידע מגמתית על מנת לייצר לחץ על בעלי מניות המיעוט עלולה, בטווח הארוך, להביא בין היתר להחלפת הנהלת החברה.

המשותף לכל 100 המשפיעים הוא שכולם הפעילו בעבר, מפעילים בהווה וימשיכו להפעיל בעתיד מנופי השפעה משלושת הסוגים: פיזיים, שיחיים ותודעתיים. הם לא בהכרח עושים זאת בהצלחה רבה, אבל אמר כבר ארכימדס לפני אלפי שנים: "תנו לי נקודת משען ואסיט את כדור הארץ ממקומו". הוא רק

לא אמר - לאן. נושא ונותן מקצועי יודע כי לעולם יהיה מנוף שיוכל להפעיל כדי לייצר מציאות נוחה לו סביב שולחן המשא ומתן. אם לא מצא אותו - סימן שלא חיפש מספיק.

הכותב הוא מנכ"ל NEST, המתמחה בליווי, ייעוץ והכשרת מנהלים בניהול תהליכי משא ומתן מורכבים

הכתבה מתפרסמת במגזין TheMarker



עוד בגיליון החודש: מה קורה בפריפריה? איך נראה המודל הירושלמי לסטארטאפים? ואיזו מהפכה מוטורית מתבשלת בראש העין?

להורדת האפליקציה

לקבלת גיליון היכרות חינם



Recommended by

כתבות נוספות שעשויות לעניין אותך



מגזין
חזון זה לא ללוזרים



הארץ
יאיר רמתי:
במערכת הביטחון
עקבו אחרי ראש
תוכנית ירוט



מגזין
חויית הלקוח
הדיגיטלי



חדשות
רביב דרוקר // האם
אפשר למנות אדם
ששיקר בחקירותיו
ליועץ משפטי

תגובות

הוסיפו תגובה

כתבות ראשיות באתר



**נטפליקס בישראל || המדריך
המלא למהפכה של נטפליקס:
למי זה טוב ולמה ברירת
נתי טוקר | 12:46**



**המשבר, הבועה והכסף שלכם:
כל מה שצריך לדעת על
המפולת בסין
דפנה מאור | 12:48**



**איראן מאשימה את סעודיה
בתקיפת שגרירותה בתימן
לייב בלוג המזרח התיכון | 13:49**



**בדרך למשבר עולמי? מה
אומרים המשקיעים הגדולים
והאנליסטים על המפולת בסין
רונית דומקה, סוכנויות הידיעות | 11:09**

טען כתבות נוספות

הירשמו עכשיו: עשרת הסיפורים החמים של היום ישירות
למייל

הכנס אימייל

הרשמה

ברצוני לקבל ניוזלטרים, מידע שיווקי והטבות



משכנתא
מצא תעריפי משכנתא

גמל והשתלמות
תשואות ודמי ניהול

ביטוח בריאות
תוכניות ביטוח

ביטוח רכב
מחירי ביטוח רכב

ביטוח חיים
ריסק ומשכנתא

כרטיסי אשראי
מותגים ומועדונים

TheMarker בפייסבוק



TheMarker Online
134,407 likes

[Like Page](#) [Sign Up](#)

Be the first of your friends to like this





TheMarker Online
5 mins

לא נעכב אתכם יותר מדי: רגע הדקירה -
דקה 1:37, אבל צפו גם ברגעים הבלתי
נשכחים ב-1:38-1:41



צפו בסרטון המלא: כך
נדקר כתב ערוץ 1 - ומה קרה
לאחר הדקירה

THEMARKER.COM

2 Likes · 1 Comment

[Like](#) [Comment](#) [Share](#)

כתבות שאולי פיספתם



מאבטח לשעב
סילבן שלום: "ז'
ספק מה הוא וו



הרשימה המלאה: כל
המקומות שישבתו מיום
רביעי בשבבוקר



רביב דרוקר // הטלפון
שקיבלה עורכת הדין של
המתלוננת על סיי ...



הלקוחה התלוננה: "יש
צפרדע בחסה שקניתי
מכם"; את תגובת ...



מערכת | דרושים | צור קשר | פרסם אצלנו



עדכונים במייל 

קנה מינוי 

דיגיטלי

קנה מינוי 

לעיתון

פרסם אצלנו 

שירות למנויים 

כלים שימושיים

האימייל האדום

RSS

שערי מט"ח

כיתבו אלינו

תקנון האתר

מידע למנויים

מינוי הארץ

כנסים

מינוס אחת

נגישות

הארץ

הארץ

חדשות

בחירות 2015

סקרים בחירות

גלריה

חדשות חוץ

קפטן אינטרנט

ביקורת מסעדות

ביקורות סרטים

ספורט

ספרים

מזג אוויר

מפלס הכנרת

Israeli Elections

Jewish Holidays

מדורים

Finance

שוק ההון

גלובל

נדל"ן

צרכנות

TheMarker TV

TechNation

חדשות

עושים עסק

Markerweek

מגזין TheMarker

כנסים

כל כותרות היום

שיתופי פעולה

סמארט קפיטל - מסחר

בשוק ההון הבינלאומי

ערוץ המסחר בחסות

iFOREX

- SUPERMARKER

צרכנות פיננסית

הזירה המשפטית

חופש

זירת הקניות

עושים עסקים בת"א - יפו

השקעות נדל"ן בחו"ל

לוח העיר

המרכז להכשרת מנהלים

WebGroup קידום

אתרים

פורטל אולם אחר

עכבר העיר

עכבר העיר

לילה

סרטים

מוזיקה

אוכל

ילדים

טלויזיה

עכבר עולם

מסעדות כשרות

רכילות

עכבר כרטיסים

עכבר EXTRA

עכבר משלוחים

קיץ 2015