

הדפס כתבה <<

סגור חלון <<



לאמנון דיק דווקא יש מה להפסיד

ניהול המו"מ מול ועד העובדים על בסיס אישי, תוך התבססות על מסע הכפשות אגרסיבי, מסכן את שמו הטוב של מנכ"ל בזק, עד כדי הכתמתו המוחלטת והקטנת סיכוייו לקבלת תפקיד נחשק בעתיד* כריסטיאן קנטור, דוקטורנט לניהול קונפליקטים באוניברסיטה העברית, מנתח את המשבר בבזק

כריסטיאן קנטור
17/8/2004

עד לפני כמה ימים נראה כי המו"מ המתנהל בין הנהלת בזק [מסחר | ציטוט | חדשות] לבין ועד העובדים של החברה, אינו שונה מכל מו"מ רגיל בין הנהלה לבין ועד עובדים: דרישות התייעלות ופיטורי עובדים מצד ההנהלה, שנדחו על הסף על ידי ארגון העובדים.

אולם, ההודעה אשר הודלפה לעיתונות בדבר אי-סדרים לגבי אופן העסקתו של בנו של יו"ר ועד העובדים כפיר, הציתה אש בשדה קוצים.

התגובה של העובדים לא איחרה לבוא ומעל דפי העיתונות פורסם מכתב, בו מאשים יו"ר ועד העובדים את מנכ"ל בזק, אמנון דיק, בכישלון ניהולי ודרישה להתפטרות. מכתבים מהסוג הזה נכתבו גם למשקיעים פוטנציאליים בבזק ובהם תיאור של הזק (לדברי העובדים) לו גורם המנכ"ל דיק. אפילו סטיקרים בנוסח: "דיק גורם נזק לבזק" כבר מודבקים על פגושי מכוניות.

יש להניח, כי ההסלמה במערכת היחסים בין ההנהלה לוועד הנה תוצר של התערבות היועצים השונים, אשר נשכרו על ידי ההנהלה והעובדים, ואשר מחוייבים "לספק סחורה" מיידית ללקוחותיהם. גם אם המהלך הכוחני והפרסונלי שבו נקטו שני הצדדים הוא מהלך צודק, נשאלת השאלה האם גם מדובר במהלכים חכמים? האם ההכפשות ההדדיות יתעלו את הליך המו"מ לאפיקים פרודוקטיביים (להזכירכם, הבעיה סביבה נסוב המו"מ היא פיטורי 200 עובדים), או שמא יעכירו את אפיקי התקשורת בין הצדדים ויאצו אותם לנקוט בצעדים כוחניים עוד יותר, כמו השביתה המתוכננת בבזק השבוע?

בין דיק לנתניהו

העברת כובד המשקל של המו"מ הענייני לפסים אישיים-נמוכים, חזרה גם במערכת היחסים המיוחדת, אשר מנהל ועד עובדי בזק מרכנתיל עם שר האוצר, ובדרישה של בא כוחו של בנימין נתניהו מהוועד להפסיק את ההכפשות האישיות נגדו. למרות הדמיון בין מקרה נתניהו למקרה דיק, קיים הבדל מהותי בין השניים, והוא מתייחס לעלויות האישיות של דרכי הפעולה האלטרנטיביות של דיק ושל נתניהו.

ניתן להניח כי ככל מנכ"ל אחר במשק, דיק אינו רואה עצמו כמי שהתחנן תחונה קתולית עם בזק. אני מניח שעוד נכונ לו שנים רבות של קריירה ניהולית, אולם ניהול המו"מ על בסיס אישי, באופן שמבוסס על מסע הכפשות אגרסיבי, מסכן את שמו הטוב של דיק עד לכדי הכתמתו המוחלטת והקטנת סיכוייו לקבלת תפקיד נחשק בעתיד.

לו היה דיק במצב שבו התועלת של כל מהלך חד צדדי שבו היה נוקט היה גדול מן התועלת שהיה משיג בהסכמת העובדים, הרי שאז היתה בידיו אלטרנטיבת פעולה טובה ביותר. בשפה המקצועית של המו"מ, דרך פעולה זו מוגדרת כ-BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) (ובראשי תיבות: BATNA). ואכן, כל שחקן רציונלי, אשר מחזיק בידיו BATNA טובה במיוחד, ינהג בצורה לא חכמה במיוחד אם יעדיף על פניה הסכם עם הצד השני, שתועלתו נמוכה.

במקביל לניתוח התועלות האלטרנטיביות, מומלץ לשחקנים גם לנסח את העלויות אשר כל צד צופה, אם לא יצליח להגיע להסכם עם הצד השני על שולחן המו"מ, או במלים אחרות Worst Alternative To a Negotiated Agreement (ובראשי תיבות: WATNA). כלומר, מהן ההשלכות השליליות של אי הגעה להסכם עם הצד השני.

במקרה של בזק, במיוחד על רקע התחרות האכזרית ההולכת וגוברת בשוק הטלפון, ישנן השלכות ארגוניות וכלכליות רחוקות טווח על יציבותה של החברה, וכמובן פגיעה קשה בציבור לקוחותיה ובבעלי המניות. מכאן, כי במשחק זה, לא נראה כי הנהלת בזק מחזיקה באמתחתה BATNA מרשימה, אלא רק WATNA מאיימת. מעבר לכך, השלכות אלה אינן רק בגדר WATNA לארגון, אלא כוללות גם פגיעה אישית בקריירה הניהולית של המנכ"ל דיק, וזהו בדיוק ההבדל בין מקרה דיק-כפיר, לבין מקרה נתניהו-עובדי מרכנתיל.

הבדל מהותי זה, בעלויות האישיות של המנכ"ל, תקף גם בהשוואה בין מקרה דיק-כפיר לבין הסכסוך בין הנגיד קליין לבין

ועד עובדי בנק ישראל. מנופי הלחץ הננקטים על ידי ועד עובדי בנק ישראל - אי העברת נתונים פיננסיים למקבלי ההחלטות בבנק המרכזי - אינם מופנים כלפי הנגיד עצמו באופן פרסונלי, אלא כלפי המערכת הארגונית של בנק ישראל. גם מקרה זה מדגים, כי ערך העלויות הארגוניות קטן מערך העלויות האישיות בסכסוכים בין ההנהלה לבין ועד העובדים. ולראייה, שימו לב למשך הזמן שחלף מאז פרוץ הסכסוך בבנק המרכזי ועד היום.

המסקנות משלושת המקרים הנ"ל ברורות: הערך המיוחס לעלויות אישיות של השחקנים המצויים בסכסוך גבוה מהערך המיוחס על ידם לעלויות הארגוניות של הסכסוך. זאת ועוד: הערך של העלויות האישיות תקף רק במקרים בהם נותרת למנכ"ל "תרת שירות" גבוהה יותר לתפקודו כשחקן פעיל ואטרקטיבי במשק.

לפיכך, ייטיבו לצפות מראש מנכ"לים, אשר שואפים להתקדם בקריירה הניהולית שלהם, את הסיכונים הקיימים באימוץ אסטרטגיה כוחנית וקשה, שמטרתה לפגוע באופן אישי בנציג אשר עומד מולם. או כפי שיוירי ופישר, ממעצבי אסכולת המו"מ האינטגרטיבי באוניברסיטת הרווארד, היו ממליצים: "היו קשים כלפי נושא המשא ומתן, אך התנהגו בצורה רכה כלפי הנושאים ונותנים".

• הכותב הינו דוקטורנט בתכנית לניהול קונפליקטים באוניברסיטה העברית ומגשר בגישורים אי.די.אר בע"מ