

גור חלון



## גם שלמה כפיר צריך ללמוד להתייעל

יו"ר ועד העובדים של בזק בחר השבוע לעשות שימוש במנוף השביתה. בעיתוי הנוכחי, זו הייתה בחירה לא נכונה

עו"ד נוי ארז 11/10/2006

במו"מ עסקי נהוג להשתמש בשני אלמנטים חלופיים ומשלימים על מנת להשפיע על הצד השני: 1. שימוש במקורות כוח, 2. שימוש במנופים.

שלמה כפיר, יו"ר ועד העובדים של בזק, בחר השבוע בעיקר לעשות שימוש במנוף השביתה, אבל ספק אם הפעם הבחירה במנוף הזה הייתה בחירה יעילה ונכונה. ההבדל המרכזי בין מקורות כוח לבין הפעלת מנופים במו"מ, נעוץ בכך שמקורות כוח הינם סובייקטיבית ושייכים לצד אחד במשא ומתן. ככל שאותם מקורות הינם ייחודיים לצד אחד בלבד, כוחם עולה.

"אצבע על השלטר", למשל, היא מקור כוח שעל פי רוב תלוי במאזן הכוחות שבין הצדדים וביחסים ביניהם. להבדיל ממקורות כוח, מנופים הינם אמצעים חיצוניים, שאינם תלויים באופן ישיר בצדדים עצמם וביחסי הכוחות ביניהם.

מנופים הם כלים או אסטרטגיות להפעלת לחץ, או כושר שכנוע, על הצד השני - באמצעות מקורות חיצוניים. כך, למשל, שימוש בתקשורת הוא מנוף מאוד מקובל, וכמוה גם הכנסת מתווך לסכסוך בין הצדדים.

ככל שהמנוף הוא משמעותי יותר ועוצמתי יותר, אמצעי הלחץ אפקטיבי יותר. אולם, ככל שהמנוף חזק יותר, יכולת השליטה של הצד שרוצה לעשות בו שימוש הולכת ופוחתת עד כדי מזער מקור הכוח שלו ביחס לכוחו של המנוף.

במלים אחרות, ככל שהמתווך בעסקה זוכה ללגיטימציה רבה יותר והינו בעל מוניטין רב יותר, היכולת של צד מסוים לשלוט בו פחותה יותר. וככל שהספין התקשורתי טעון ופרובוקטיבי יותר, מידת השליטה בתגובות ובהתרחשויות המשך מוגבלת.

מקורות כוח ומנופים מקיימים ביניהם יחסי גומלין ותלות: ככל שיש לצד מקורות כוח רבים יותר, הוא לא נדרש לשימוש במנופים. מנגד, ככל שצד הוא חסר מקורות כוח עצמאיים, הוא נדרש ליותר מנופים חיצוניים.

הפעם זה יחזור לעובדים כבומרנג

בשנה האחרונה עברה בזק מהפך מהיותה גוף בבעלות ממשלתית לגוף בבעלות איש העסקים חיים סבן ומשקיעים נוספים. בזמן שהייתה גוף ציבורי טהור, השימוש במקורות הכוח ובמנופים מצד העובדים הופעל בצורה לגיטימית כנגד ההנהלה, הבעלים או הרגולטור. עם הפיכתה של בזק לגוף פרטי, מערכת היחסים הפכה לתלת-ראשית. עכשיו, בערוץ אחד, הנהלת בזק מנהלת מו"מ עם ועד העובדים; ובערוץ מקביל, ועד העובדים מנסה לנהל מו"מ (יותר נכון, מפעיל לובי) מול משרד התקשורת, בנוגע לשינויים מבניים בתחום פעילותם של מפעילים וירטואליים, שמשמעותם, בין היתר, צמצום פעילות בזק בטלפוניה הנייחת. ככה זה בשוק תחרותי: בעלי המניות של בזק וועד העובדים שלה נעשו שותפים.

הפרטת בזק הסתיימה רק לפני כשנה. חברות שנכנסות לתחרות עוברות שינויים מבניים, ובמיוחד בולט הדבר אצל חברות שהיו בעבר מונופול. זהו אינטרס ציבורי, שכן שינויים אלו אמורים להביא לתחרות ולהתייעלות. על פי היגיון זה, הפעלת הלחצים על ידי ועד העובדים של בזק הייתה צריכה להיעשות עד לתהליך ההפרטה ואף להיות חלק מתנאיו, כולל מבט הצופה לעתיד הקרוב.

אם הדבר לא נעשה אז, נשאלת השאלה האם הדבר יכול להיעשות כעת, כאשר הנפגעים המיידים של תהליך ההשבתה הם בעלי המניות והלקוחות, בעוד שהממשלה תהיה הפעם הרבה יותר אדישה.

מידת האפקטיביות של השימוש במנוף השביתה, נראית על פניו פחות יעילה. שאלת התזמון גם היא משמעותית: הציבור אינו בשל כרגע (בעיקר לאחר המלחמה, והבדיקות שבעטיה) להתמודד עם סכסוך סקטוריאלי, המייצג אינטרסים צרים.

מצד שני, הציבור מחפש התייעלות ושיפור. שביתה של שירותי הטלפוניה לא תזכה לתשואות, תפגע בבעלי המניות, תפגע בלקוחות, תיטיב עם המתחרים (אולי תהיה נדידה של לקוחות בזק לטלפוניה של HOT), ובסופו של דבר תפגע בעובדים עצמם. במישור הרחב יותר, שביתה כזו תפגע גם בכוחה של ההסתדרות, בהנהגתו של עופר עיני.

\* הכותב הוא מומחה למשא ומתן, מייסד משותף של NEGOPRO - המכון הישראלי למשא ומתן