

עסקים

במקום להרוויח כסף - מפסידים  
:2017  
עולם כלכלי בטלטה

עסקים

איך בעצם מוכרים רעיונות בארגונים?

כדאי להיפגש עם הבוס?

על הון שלטון ושלו -

מדוע אנשי עסקים בעולם מנסים לקדם את השלום?

כלכלה

מדוע בנקים בעולם נקלעו לצרות כה רבות בשנים האחרונות?

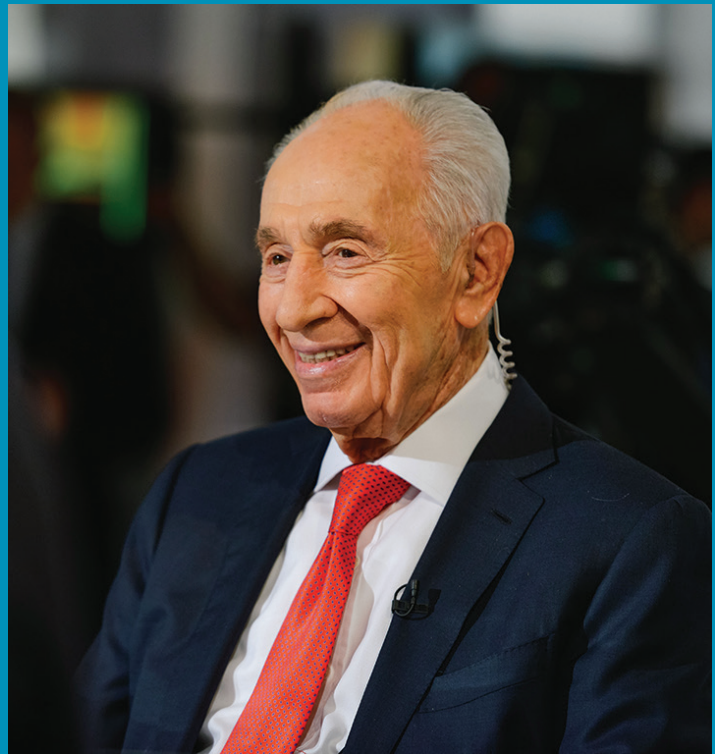
אגדה נורבגית - כך מתנהלת מדינת רווחה מהמתקדמות בעולם

סודות המיסוי העולמי החדש - מה יהיו תוצאות השקיפות הגוברת בעולם?

לימודים

לאילו עמדות מפתח במשק הישראלי הגיעו מסיימי מנהל עסקים?





## הראיון האחרון

נשיא המדינה וראש הממשלה לשעבר, שמעון פרס המנוח, העניק את אחד מהראיונות האחרונים בחייו למגזין המנהלים הקודם של OpenU, שבהוצאת האוניברסיטה הפתוחה. הוא דיבר על חשיבות החינוך בישראל ועל מה שצריך לעשות כדי שלמדינת ישראל יהיו עוד מדענים שיזכו בפרסי נובל. בראיון שיבח שמעון פרס את הישגי החינוך וציין לטובה את רמת ההשכלה הגבוהה בישראל.

שאלות לכבוד נשיא המדינה לשעבר, שמעון פרס

# לא ינום ולא ישן

שמעון פרס, נשיא המדינה עד לפני פחות משנה, ממשיך גם בשנה ה-92 לחייו לעבוד מהשכם בבוקר ועד שעות הלילה הקטנות • "אני לא מאמין בחופש ולמעשה איני יודע כיצד להתנהג בחופשה" • שמעון פרס מדבר על חשיבות החינוך, על גילויי הגזענות והאלימות, הצורך בסובלנות, התקווה שלא אבדה לשלום אזורי ומה צריך לעשות כדי שלמדינת ישראל יהיו עוד זוכים בפרס נובל • **גד ליאור** ריאיון את שמעון פרס על הכל - חוץ מפוליטיקה • המרואיין, אגב, השיב לכל השאלות בפירוט



## תוכן העניינים

### עסקים

- עולם כלכלי בטלטלה / ד"ר אריה נחמיאס / 5
- WOO - מכירת רעיונות בארגונים / ד"ר רינת שאנן-סצ'י / 10
- הון שלטון ושלוש / ניוה גולן-נדיר וד"ר ניסים כהן / 42
- תגיד, מהם הערכים שלך? / ד"ר שרון אריאלי-לנגר / 46

### מדע וטכנולוגיה

- אז מה נלבש היום? / ד"ר עדי עמית / 52

### כלכלה

- למלכי הבנקאות אין בגדים / דורון אדמתי / 16
- אגדה נורבגית - כך מתנהלת מדינת רווחה מתקדמת / גד ליאור / 30
- סודות המיסוי העולמי החדש / רו"ח ד"ר דוד רביע / 36

### לימודים

- מסיימי מנהל עסקים באו"פ מדברים / גד ליאור / 22
- יש תפנית - בכירי המשק לומדים את רזי הסייבר / 57
- ספרים חדשים על המדף באוניברסיטה הפתוחה / 60

### בוגרים

- מחוק, כדורגלן וגם בוגר MBA / יאן חנוכייב / 28
- עם הצלחה לא מתווכחים! / אורית נווה / 55

## OpenU

מגזין למנהלים גיליון מספר 11 / חורף 2017

עורך: גד ליאור

יועץ אקדמי: ד"ר אריה נחמיאס, ראש התכנית ללימודי תואר שני במנהל עסקים MBA; מגזין המנהלים מופק בשיתוף עם תכנית ה-MBA

עיצוב גרפי: ירדן זהבי

התקנה: ענבל מנליס

סדר: עינב צדוק

צילומים: גדעון מרקוביץ

המו"ל: בית ההוצאה לאור של האוניברסיטה הפתוחה

לפרטים: המחלקה ליחסי ציבור, האוניברסיטה הפתוחה, רחוב רבוצקי 108, רעננה;

טלפון: 09-7781833; פקס: 09-7780666;

דואר אלקטרוני: MBA\_Mail@openu.ac.il; אתר הבית: www.openu.ac.il







האוניברסיטה  
הפתוחה

עסקים







עולם בטלטלה: על כלכלה, פוליטיקה, גלובליזציה ומה שביניהן

# רוצים להפסיד כסף

מצב כזה לא זכור בעולם המודרני: אנשים מפקידים את כספם בבנק מתוך ידיעה שבריבית שלילית הם יפסידו חלק מכספם • הסיבה חדשה גם היא: אין כמעט אפיק שבו אפשר לשים את הכסף בבטחה ולצפות לרווחים • **ד"ר אריה נחמיאס** מנתח את המצב הלא נורמאלי שנוצר בעולם הכספים - הריבית נמוכה מאוד, הצמיחה נמוכה מאוד והאינפלציה נמוכה מאוד • כל אלה יוצרים מפת סיכונים רחבת היקף, שלא נודעה במחוזותינו בעבר. 2017 לאן?

מאת ד"ר אריה נחמיאס

ריבית שלילית, ההשפעות עשויות להיות הרסניות לכלכלה הפיננסית ולכלכלה הריאלית. בתחילת חודש אוגוסט 2016, רק חודשיים לאחר ההכרעה הבריטית על הפרידה מאירופה, החליט הבנק המרכזי הבריטי (BoE) על הורדת הריבית לרמה של 0.25% והוציא מסר לבנקים המסחריים הבריטיים לגלגל את הורדת הריבית ללקוחות. בנוסף רמז בהודעתו כי עד סוף השנה צפויה הורדת ריבית נוספת, שתתקרב לריבית אפסית. הבנק המרכזי הבריטי אף הרחיב את תכנית הרכישות ב-60 מיליארד ליש"ט - לרמה של 435 מיליארד ליש"ט.

במהלך חודש אוגוסט 2016, חברת PSP השוויצרית (חברה בת של אלוני חץ) שמחזיקה נדל"ן מניב בציריך ובז'נבה ומעת לעת מגייסת כסף בבורסת שווייץ, גייסה 125 מיליון פרנקים שווייצריים (כחצי מיליארד שקל) בהנפקת אג"ח בבורסת שווייץ בריבית של 0%, כאשר הפירעון יהיה בעוד 7 שנים וללא ביטחונות. כלומר הציבור השווייצרי וויתר על השימוש בכסף ודחה את השימוש בו לעוד 7 שנים, ותמורת הוויתור לא מבקש פיצוי. הריבית: 0%.

כאמור, לא רק בשווייץ ובאיחוד האירופי מתרחשת האנומליה של ריבית שלילית. בחודש פברואר 2016 הנפיקה ממשלת יפן אג"ח בהיקף של 19.5 מיליארד דולר בריבית שלילית של 0.024%. גם בגרמניה, הכלכלה החזקה ביותר באירופה, הריבית שהנהיג הבנק המרכזי (ECB) היא אפס. בתחילת חודש יולי 2016, הנפיקה ממשלת גרמניה אג"ח

בעקבות המשבר הפיננסי הגלובאלי של סתיו 2008 (ראו גיליון 6) נכנס העולם לניסוי כלכלי גלובאלי שמקדמת דנא. שלא היה שכמותו. שמונה שנים חלפו מאז המשבר הפיננסי הגלובלי, שמונה שנים של הרחבה מוניטרית מאסיבית שמובילים הבנקים המרכזיים בעולם. כלכלה ריאלית חלשה שהתפתחה בגין המשבר, הובילה את נגידי הבנקים המרכזיים להשית הרחבה כמותית והורדת ריבית לריבית אפסית ואף שלילית. בשנת 2016 התעצמה ההרחבה המוניטארית במרבית המשקים המובילים בעולם על רקע סביבת אינפלציה נמוכה.

הריבית השלילית על פיקדונות, שמשמשת בארגז הכלים המוניטריים של בנקים מרכזיים בעולם, כמו באיחוד האירופי, ביפן, בשוודיה ובשווייץ, יצרה אנומליה בשווקים הפיננסיים ומפרה את אחד מכללי היסוד במודל הכלכלי שמניח שהריבית כתופעה אוניברסלית היא חיובית, שכן החלטת השקעה היא בחירה בין צריכה בהווה לבין צריכה בעתיד. תמורת הוויתור על הצריכה בהווה ודחייתה לתקופה עתידית דורשים לקבל פיצוי - ריבית. פיצוי זה משקף שתי השפעות:

פריון של מוצרים כלכליים והעדפת זמן. אולם, הניסוי הכלכלי שלא היה כמותו מעולם, משמעותו שכאשר הבנקים המסחריים מפקידים כסף בפיקדון יומי הם משלמים לבנק המרכזי, ואת ההוצאה הזו הם מגלגלים ללקוח. ככל שאנומליה זו מתמשכת וככל שמדינות נוספות יעשו שימוש בכלי מוניטרי של

**הציבור השווייצרי יותר על השימוש בכסף ודחה את השימוש בו לעוד 7 שנים. תמורת הוויתור לא מבקשים השווייצרים פיצוי. הריבית: 0%**



**על מלכודת הריבית מעיבה עובדה ברורה - מאזני הבנקים המרכזיים גדלו, לעיתים בנכסים בעייתיים, הצמיחה בעולם נמוכה והאינפלציה נמוכה מאוד. כל זה מגביר את החשש מהתנפחות בועות כלכליות חדשות שהתפוצצות תובילן למשברים נוספים**

בהיקף של 5 מיליארד יורו בריבית שלילית של 0.05%.

### העמקת הריבית השלילית על פיקדונות

הכלכלות המקרטעות באירופה בשילוב עם משאל העם בבריטניה, שתמך בעזיבתה את האיחוד האירופי, יצרו את האנומליה שבה משקיעים מעדיפים להשקיע את כספם באג"ח של גרמניה ולהפסיד מדי שנה 0.05%, מאשר להשקיע את כספם בחלופות אחרות שנתפסות בעיניהם כמסוכנות הרבה יותר. העדר הצמיחה הכלכלית בעולם, מלחמת המטבעות והריבית האפסית מיטיבים עם ההנפקות הממשלתיות וגם עם הנפקות הקונצרניים.

בשלהי הכריז נגיד הבנק האירופי המרכזי (ECB), מריו דראגי, על חבילת תמריצים מוניטאריים - המשך הרחבה כמותית, דרך רכישת אג"ח בשוק, הפחתת ריבית הבסיס והעמקת הריבית השלילית על פיקדונות. כל זאת בגין צמיחה נמוכה ואינפלציה נמוכה בהרבה מאינפלציית היעד של 2%, שאליה שואפים הבנקים המרכזיים. ההרחבות הכמותיות ושערי ריבית אפסיים מותירים בידי המדינות כלי מדיניות יחיד לעידוד היצוא והצמיחה - שער החליפין והחלשת המטבע. וכך זירת **מלחמת המטבעות העולמית** (ראו גיליון חורף 2011) ממשיכה להיות פעילה.

נגידי הבנקים המרכזיים - ג'נטילן, נגידת ה-FED, הבנק המרכזי בארה"ב, וגם מריו דראגי, נגיד ה-ECB, חוזרים ודוחים את תאריכי היעד לשינוי במדיניות המוניטארית ולהעלאת הריבית. חודשים ארוכים לימדו את השווקים הלוקאליים והגלובאליים, כי תאריכי היעד נהפכו לגמישים מאוד ונדחים מחודש לחודש. רק בדצמבר 14, הודיע ה-FED על העלאת הריבית ברבע אחוז. מאז משבר 2008 זו הפעם השנייה בלבד שבה הריבית עולה ועדיין מעמידה אותה בשיעור אפסי של 0.75%.

שמונה השנים שחלפו מאז המשבר הפיננסי הגלובלי של סתיו 2008 מאופיינות במשבר מתמשך בכלכלה הריאלית ועדיין לא ברור כיצד יסתיים הניסוי הכלכלי של ריבית שלילית והרחבות כמותיות. ניסוי זה, שנמשך זמן רב, מסוכן מאוד ויצר מלכודת. אמנם מטרתו היא עידוד הפעילות הכלכלית הריאלית ויצירת אינפלציה חיובית של כ-2%, אולם איש לא יודע מה יהיו תוצאות הניסוי. וכך נוצרה מלכודת של ריבית אפסית. אם הרבית תמשיך להישאר בסביבה הנמוכה ואף השלילית אזי האנומליות בשווקים הפיננסיים יתעצמו. אם יחל תהליך של עליית ריבית

מהיר, חברות ופרטיים יתקשו מאוד למחזר חובות ולפרוע חובות וזה עלול להוביל לחדלות פירעון ופשיטות רגל.

על מלכודת הריבית מעיבה עובדה ברורה - מאזני הבנקים המרכזיים גדלו, לעיתים בנכסים בעייתיים, הצמיחה בעולם נמוכה והאינפלציה נמוכה מאוד. עובדה זו מגבירה את החשש של התנפחותן של בועות כלכליות חדשות שהתפוצצותן תוביל למשברים נוספים.

נוסיף לכך את המציאות שבה היבשת האירופית נתונה ללחצים גדולים, איומי ההגירה והטרור מתגברים והמדינות האירופיות לא מסוגלות להגן על גבולות היבשת בכלל והמדינות בפרט. ההתרחשויות הפוליטיות במדינות השונות שנגזרות מציאות זו מגבירות ומעצימות את החשש לטלטלה עולמית. התמיכה במפלגות לאומניות שמתנגדות למהגרים ולאיחוד האירופי מתחזקת. הפוליטיקאים המובילים במדינות אירופה השונות, כמו גם דונלד טראמפ, בעת שהיה מועמד לנשיאות בארה"ב, טענו שהעולם נעשה לא יציב ומאיים, ומדינות חפצות חיים אמורות לבנות חומות כדי לבודד עצמן מאיומים אלה.

### מפלגות פופוליסטיות הכפילו את התמיכה בהן

טיעונים אלה נשענים גם על שנאת זרים וסייעו בבחירת ממשלת ימין לאומית בהונגריה ובפולין ושימשו את טראמפ במירוץ לנשיאות בארה"ב. מפלגות אירופיות פופוליסטיות שמקדמות טיעונים שכאלה הכפילו את התמיכה בהן מאז תחילת שנות האלפיים, והן הקימו ממשלות או שותפות קואליציוניות בתשע מדינות אירופיות.

"הברקזיט", האירוע שהוביל את בריטניה לנטוש את האיחוד האירופי, מהווה אף הוא צעד אנטי גלובלי. ההצבעה שנערכה בחודש יוני, לנטוש את מועדון הסחר החופשי, נשענה על טיעונים דומים. החדשות המתפרצות על בסיס יומי, של אלימות ואירועי טרור על ידי קבוצות אסלאמיות רדיקאליות ברחבי הערים האירופיות, מחזקות את הטלטלה בעולם ואת הטיעונים האנטי-גלובאליים. בעקבות כך מתעצמת תחושת חוסר הביטחון, שיש בה כדי לחזק ניצחון בבחירות של פוליטיקאים שהאג'נדה שלהם היא אנטי גלובלית, הסתגרות וניתוק המדינה משאר העולם.

בתחילת ספטמבר 2016 גברה המפלגה הלאומנית-השמרנית בגרמניה על מפלגתה של קנצלרית גרמניה, אנג'לה מרקל, בבחירות מקומיות וזאת שנה לפני הבחירות הכלליות בגרמניה. המפלגה הלאומנית השמרנית ניהלה קמפיין נגד מדיניות

**החדשות המתפרסמות על בסיס יומי, של אלימות ואירועי טרור על ידי קבוצות איסלמיות רדיקליות ברחבי הערים האירופאיות, מחזקות את הטלטלה בעולם ואת הטיעונים האנטי-גלובאליים**





אם האיחוד האירופאי יתפרק וארה"ב תתכנס לתוך עצמה, הגלובליזציה שהתעצמה בעשורים האחרונים תיסוג לאחור והפוליטיקאים בנוי חומות הבידוד יובילו לעולם עני יותר ומסוכן יותר

2016 (עד חודש יולי) ובמקביל התחזיות לצמיחה עודכנו כלפי מטה. איור 1 מציג את תחזית הצמיחה ל-2016 ול-2017.

וכך בשנת 2017 ינסו באירופה להתמודד בצמיחה הנמוכה ובאבטלה הגבוהה. בארה"ב התמונה הכלכלית חיובית יותר. החשש ממיתון התפוגג וקצב ההתרחבות בפעילות הכלכלית במשק האמריקאי ממשיך להיות איתן. אולם, העלאת הריבית בארה"ב, שכבר החלה, עלולה בעתיד להידחות שוב וזאת נוכח האטה כלכלית בסין, היחלשות הכלכלות של רוסיה, הודו וברזיל, והסיכון הגדול ביותר ב-2017 - התפרקות גוש היורו.

ואצלנו - היבשת האירופית היא שותפת הסחר הגדולה של ישראל ואם האיחוד האירופי יתפרק יהיו לכך השפעות מרחיקות לכת על הכלכלה הישראלית וגם, סביר מאוד להניח, על נושאי מדיניות וביטחון. הממשלה בישראל עוסקת בהישרדות פוליטית על חשבון הכלכלה. התוצר בשנת 2016 צפוי לצמוח ב-3.2%. קצב זה דומה לקצב בשנתיים האחרונות. אמנם התחזית לצריכה הפרטית וליצוא עודכנה כלפי מטה, אך התחזית לקצב הצמיחה של הצריכה הציבורית עודכנה כלפי מעלה. התוצר ב-2017 צפוי

ההגירה והדלת הפתוחה למהגרים. התמיכה הגוברת במפלגות לאומניות והגברת החומות בין מדינות הן הסיכון החמור ביותר לעולם הכלכלה החופשית! ככל שהמדינות תבודדנה עצמן ותיצורנה חומות בידוד גבוהות יותר, רמת החיים תיפגע יותר, הכלכלות הריאליות יתכווצו והעוני והאבטלה יתעצמו עוד.

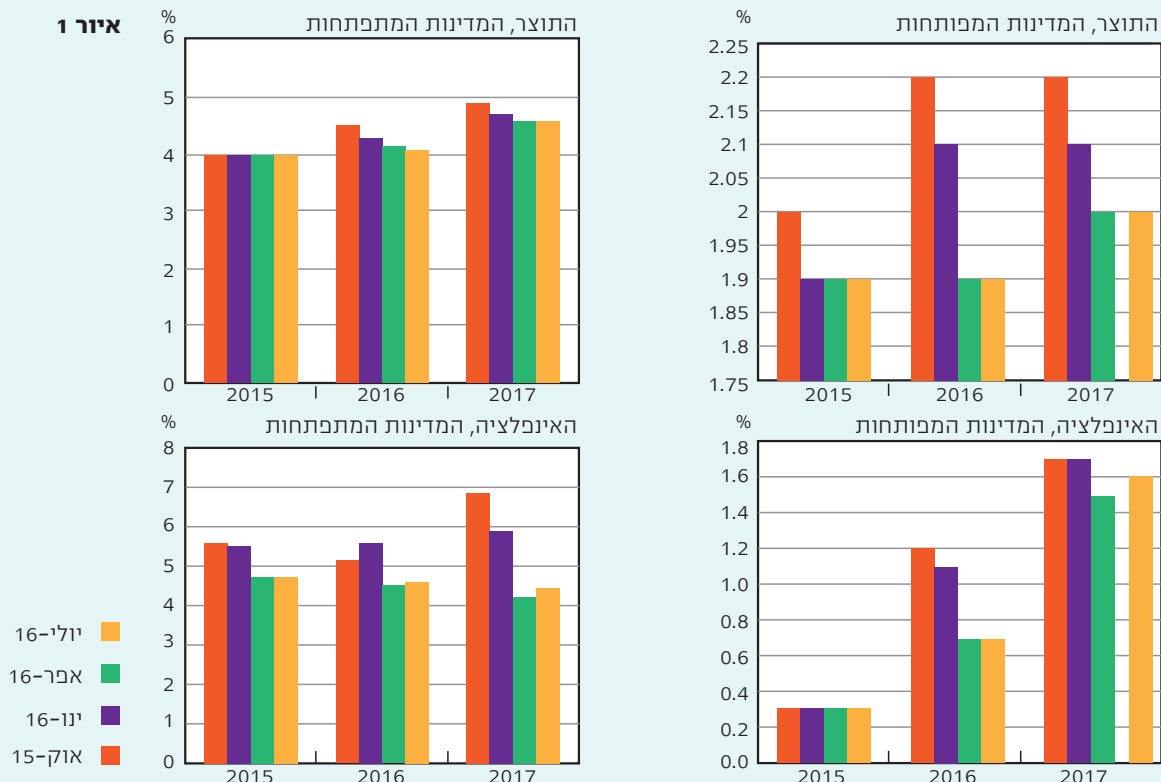
אם האיחוד האירופי יתפרק וארה"ב תתכנס לתוך עצמה, כפי שטראמפ הכריז השכם והערב, הגלובליזציה שהתעצמה בעשורים האחרונים תיסוג לאחור והפוליטיקאים בנוי חומות הבידוד יובילו לעולם עני יותר ומסוכן יותר.

### צרפת עלולה גם היא לנטוש את האיחוד

בנוי חומות הבידוד כבר גרמו לנזקים. התחזיות הן שבריטניה תחווה מיתון, האיחוד האירופי עלול להתפרק, בצרפת מפלגת הימין הקיצוני, שמתנגדת להגירה, צברה תאוצה תחת הנהגתה של מארי לה פאן, בחירתה של מארי לה פאן כנשיאה של צרפת בשנה הבאה עלולה לגרום לצרפת ללכת בעקבות בריטניה ולנטוש את האיחוד!

בכלכלה הריאלית העולמית קצב הצמיחה של הפעילות הכלכלית העולמית התמתן במהלך שנת

איור 1





היבשת האירופית  
היא שותפת הסחר  
הגדולה של ישראל  
ואם האיחוד האירופי  
יתפרק יהיו לכך  
השפעות מרחיקות  
לכת על הכלכלה  
הישראלית



2016, אשר מהם עולה כי התמ"ג העסקי (חישוב שנתי), ירד בשיעור של 0.4% לאחר עלייה של 2.9% ברבעון הקודם ועלייה של 2.7% ברבעון השלישי בשנת 2015. עלייה של 4% בהוצאה לצריכה פרטית (חישוב שנתי), עלייה של 7.5% בהשקעות בנכסים קבועים (למעט אוניות ומטוסים), לאחר עלייה של 10.3% (בחישוב שנתי).

העלייה בהשקעה בנכסים קבועים משקפת עלייה של 8.9% בהשקעה בבנייה למגורים, עלייה של 8.4% בהשקעה במוצרי קניין רוחני ויצרנות בהשקעה בבנייה שלא למגורים ועבודות בנייה אחרות. לעומת

לצמוח ב־3.5%. קצב הצמיחה ב־2017 צפוי אם כך, לעלות יחסית לקצב בשנת 2016 וזאת בעיקר בזכות השיפור ביצוא, ללא יהלומים וחברות הזנק. לעומת זאת, קצבי הגידול של הצריכה הציבורית וההשקעות - בניכוי השקעות חריגות שמקורן ביבוא בלבד - צפויים להיות מתונים ולהשפיע לכיוון התמתנות הצמיחה ב־2017 בפועל.

### תקציב וחוק הסדרים דו־שנתי מורחב כפיצוי

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה פרסמה בסוף הקיץ את נתוני החשבונות הלאומיים לרבעון הראשון של





**המנגנון שנדרשים  
כעת במשרד ראש  
הממשלה ובאגף  
התקציבים לקבוע,  
בתקציב דו-שנתי  
ל-2018-2017,  
הינו במטרה למנוע  
שתקציב דו-שנתי  
יחזיר אותנו למקרה  
העגום של 2012. אז  
הסתיים התקציב  
הדו-שנתי היחיד  
שהיה בישראל ובעצם  
בעולם בגירעון כפול  
מהמתוכנן**

מיליארד ש"ח. 446.8 מיליארד ש"ח ב-2017 ו-460 מיליארד ש"ח ב-2018.

בהעברת התקציב אישרה ועדת הכספים הקצבות פוליטיות של 236 מיליון ש"ח למטרות נבחרות של חכ"ם בודדים, וכן קיצוץ רוחבי של 1.8% בכלל תקציבי משרדי הממשלה שמשמעותו פגיעה בשירותים חברתיים חיוניים. למשל, הקיצוץ במשרד הבריאות לבדו עומד על 26.5 מיליון ש"ח. וכך קשה להבין מדוע ממשלה שקובעת מדיניות פיסקלית (סדרי עדיפויות לאומיים), נדרשת לשלם עמלת אישור תקציב לאנשי שטח של מפלגת השלטון.

המנגנון שנדרשים ראש אגף התקציבים ומנכ"ל משרד ראש הממשלה לקבוע הינו במטרה למנוע חזרה על המקרה העגום של 2012. אז הסתיים התקציב הדו-שנתי היחיד שהיה בישראל (ובעולם בכלל, למעט בבחריין!) בגירעון כפול מהמתוכנן, כ-4%, שהסתכמו ב-39 מיליארד שקל.

ובעת הזו עוסקת הממשלה בציון בהישרדות פוליטית על חשבון הכלכלה, הביטחון, המדיניות וכור ההיתוך החברתי. העולם כמקרה בתחום הכלכלי ודומה שבישראל מופגנת אדישות כלשהי.

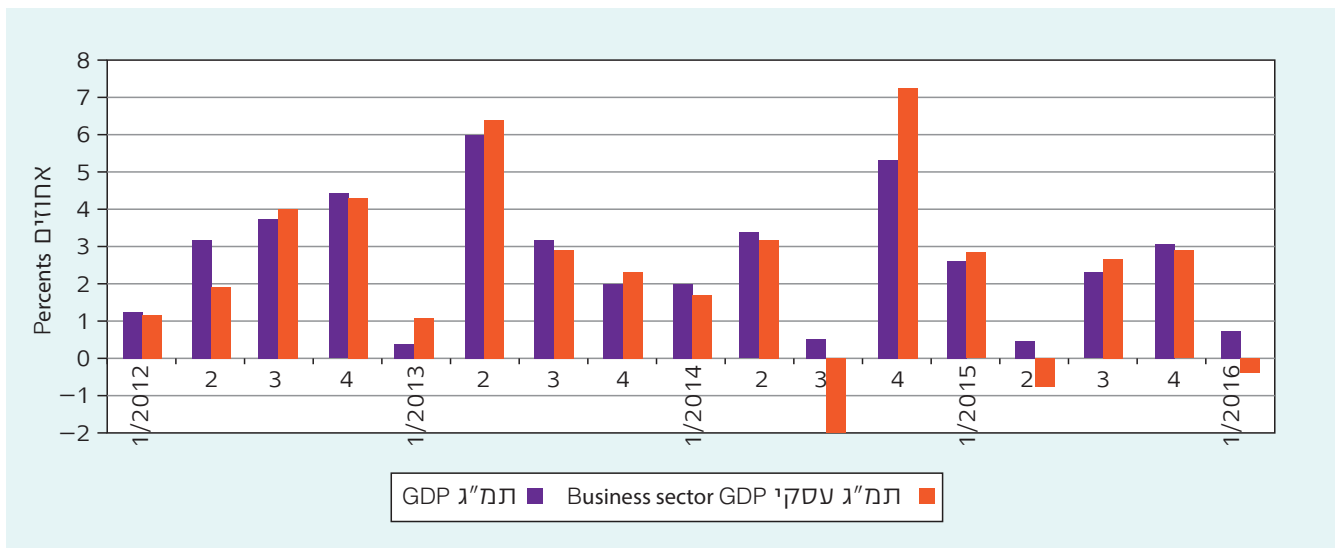
הודעת ה-FED בחודש דצמבר להעלאת הריבית ברבע אחוז ושבעקבותיה צפויה העלאת ריבית בארה"ב לעלות 3 פעמים נוספות במהלך 2017 צפויה להוביל להעלאת הריבית גם בישראל בסוף 2017, לראשונה מזה שנים. זה 20 חודשים עומדת הריבית הבסיסית של בנק ישראל על השיעור הנמוך ביותר אי-פעם - 0.1% לשנה. העלאת הריבית בארה"ב עשויה לסייע ליצוא הישראלי ב-2017.

זאת, ההשקעה בכלי תחבורה יבשתיים לצרכים עסקיים ירדה ב-16.1% וההשקעה במכונות וציוד ירדה ב-3.4% בחישוב שנתי. בסך הכל הייתה עלייה, אך באופן מתון יותר, בזמן שהמשק זקוק לגידול בסעיף זה, לצורך תמיכה בצמיחה עתידית. כמו כן, נמדדה ירידה של 12.9% בייצוא הסחורות והשירותים. המגמה ברורה וידועה ונובעת בעיקרה מהשקל החזק ומהירידה בהיקף הסחר העולמי, התמתנות הצמיחה בסין, למשל. נרשמה גם ירידה של 1.7% בהוצאה לצריכה הציבורית.

והיכן הממשלה? אמנם מדובר על האומדן הראשון וצפוי ככל הנראה תיקון לקראת הנתון הסופי, אך בכל מקרה מדובר על נתונים מדאיגים, בעיקר נוכח אוזלת ידה של הממשלה בתמיכה בצמיחה במשק ועידוד הסקטור העסקי.

וכך במשק הישראלי, דווקא בתקופה של אי ודאות גוברת בכלכלה העולמית, שבה נדרשים קובעי מדיניות לנקוט צעדים מהותיים ואפקטיביים במטרה לתמוך בכלכלה, בפגישה קצרה במיוחד בתחילת חודש מאי הכריעו ראש הממשלה בנימין נתניהו ושר האוצר משה כחלון בסוגיה שמעסיקה את המשרדים שלהם כבר חודשים. הם קבעו, בניגוד לעצת כמעט כל הכלכלנים והפוליטיקאים, כי תקציב המדינה הבא יהיה דו-שנתי, לשנים 2017-2018 בהתאם להסכמים הקואליציוניים. תקציב המדינה וחוק ההסדרים לשנים 2017-2018 אושרו סופית במליאת הכנסת, בקריאה שנייה ושלישית, סמוך לשעה אחת בלילה של יום חמישי 22.12.2016. התקציב אושר ברוב של 60 מול 48. לשנתיים הקרובות יעמוד התקציב על 906.8

איור 2



"יש לי יופי של רעיון"

# "WOO"

אז איך בעצם מוכרים רעיונות בארגונים? האם כדאי להיפגש פנים-אל-פנים עם הבוס או חברי ההנהלה? ואולי לשלוח מייל? ואיך כדאי להציג את הרעיון? ואיך תוגדר בעיה הדורשת פתרון? ומה התועלת של הפתרון המוצע על פני חלופות אחרות? את אחד הנושאים המורכבים ביותר בארגון מנתחת ומציגה ד"ר רינת שאנן-סצ'י, שמציעה כאן שלל פתרונות יצירתיים

מאת ד"ר רינת שאנן-סצ'י

הנוסחה בת מאה השנים. התפקיד הפורמלי בארגון הוא נקודת פתיחה להשפעה ארגונית. אולם, בעוד כל תפקיד טומן בחובו אפשרויות השפעה והזדמנויות, הוא מתאפיין גם במגבלות וסיכונים. מחקרים מראים כי 20 אנשים במוצע מעורבים באישור של רוב הרעיונות החשובים בארגונים וגם בהחלטות פשוטות יחסית נדרשים קלט והסכמה של שמונה אנשים במוצע. על כן, למרות שאדם בעמדה גבוהה עשוי להיות זה שבסופו של דבר מחליט אם לאשר רעיון חדש, נדיר שסמכות לבדה מכתובה את התוצאה. גם ליזמי רעיונות בעמדות גבוהות בארגונים נדרשים יחסים ומיומנויות שכנוע, והצלחתם תלויה במידה רבה גם בתרבות הארגונית ובפתיחותה לקבלת רעיונות חדשים. נרחיב על עיקרי שלבי הגישה והתיאוריות שבבסיסה להלן.

## שלב חקר המצב

על פי אמנות ה-Woo, נקודת הפתיחה במודעות עצמית. על המשכנע להבין תחילה מה ערוץ וסגנון השכנוע המועדפים עליו והמתאימים לו כדי לעשות בהם שימוש מיטבי.

## תפריים להתאים לקהל השומעים

ישנם שישה ערוצים אפשריים לשכנוע: שכנוע מבוסס אינטרסים (כשהרעיון ממוסגר במונחי האינטרסים של הקהל לשכנוע), שכנוע מבוסס סמכות (כשמתבססים על הכוח הנובע מהתפקיד הפורמאלי), שכנוע מבוסס פוליטיקה (כשנעזרים

לי איקוקה, המנכ"ל לשעבר של חברת קרייזלר אמר: "You can have brilliant ideas, but if you can't get them across, your ideas won't get you anywhere". השאלה כיצד למכור רעיון, באופן כללי, אינה פשוטה ובפרט כשמדובר במכירת רעיונות בקונטקסט פנים-ארגוני. מחקרים וגישות שפותחו בעקבותיהם יכולים לסייע להתמודד עם האתגר.

אחת הגישות, שעליה כתבו פרופ' ריצ'רד של וד"ר מאריו מוסה, היא "אמנות ה-Woo". הפירוש המילוני של המילה Woo הוא: לחזר, לרדוף אחרי, לשדל ובאנגלית: **Winning Others Over**. מדובר בתהליך שכנוע אסטרטגי מבוסס יחסים בן ארבעה שלבים, למשיכת תשומת הלב של אנשים, לביסוס רעיונות ולהשגת תמיכה בהם. בשלב הראשון, שלב חקר המצב, נבחן הייחוד של הרעיון והאסטרטגיה ולמכירתו; בשלב השני, שלב ההתמודדות עם מחסומים, המיקוד הוא בחמישה מכשולים המזמנים את הסיכונים הגדולים ביותר להצלחת תהליך השכנוע; בשלב השלישי, שלב הצגת הרעיון, יש למסגר את הרעיון בצורה האפקטיבית ביותר על מנת להקל על הצדקתו וקבלתו; ובשלב הרביעי, שלב הבטחת המחויבות, הרעיון עובר משלב הקבלה לשלב הפעולה.

סמכות יכולה לסייע למכור רעיון פנים-ארגוני, אולם אין בה די. דוגמה לכך הוא הכישלון החרוץ של ההשקה של משקה קולה חדש בשנת 1985, החלטה שקיבל לבדו המנכ"ל דאז של החברה, רוברטו גויזואטה, בלא שניהל כלל דיון פתוח אם להחליף את

סמכות יכולה לסייע למכור רעיון פנים ארגוני, אולם אין בה די. דוגמה טובה לכך היא הכישלון החרוץ של השקת משקה קולה חדש בשנת 1985, החלטה שקיבל לבדו מנכ"ל החברה דאז





מחקרים מראים  
כי אנשים בעלי  
אינטליגנציה חברתית  
יודע על רשתות  
ההשפעה בארגון  
שלהם נתפסים כבעלי  
כוח רב יותר



**פסיכולוגים חברתיים**  
**זיהו שלושה יסודות**  
**למערכות יחסים**  
**יוצרי אמון: דמיון בין**  
**אנשים, מידת האהדה**  
**שלהם האחד לשני**  
**והדדיות, הבאה לידי**  
**ביטוי במידה שבה הם**  
**מסייעים האחד לשני**  
**ומחליפים משאבים**

- "המפקד" (Commander), המבטא בעוצמה נמוכה, ובמקרים רבים אפקטיבית יותר, את נקודת מבטו.
- "המקדם" (Promoter), איש המכירות, בעל האישיות החברתית, המבטא את רעיונותיו בעוצמה חזקה, תוך מתן תשומת לב לאחרים ליצירת מערכות יחסים איתם.
- "שחקן השח" (Chess player), המעדיף לנהל יחסים בצורה אינטימית יותר, במפגשים אסטרטגיים "מאחורי הקלעים" ובעצמה נמוכה. מדובר באדם פחות מוחצן מהמקדם, אולם כמוהו, בעל עניין באחרים.
- "הסניגור" (Advocate), המבטא שילוב של תכונות והעושה שימוש במגוון כלים כדי להעביר את מסריו. מדובר באדם בעל רמה בינונית, אם כי עקבית, של התלהבות ואיזון בין מכוונות עצמית ומכוונות לאחרים.

אדם לינקולן אמר: "A job properly set is halfway reached". הכרת סגנונות השכנוע מסייעת לאתר את אזור הנוחות האישי והסגנון המועדף לאדם ולסיטואציה. החוקרים ההתנהגותיים, רוב גופה וגרטה ג'ונס טוענים כי משכנעים יעילים הם כמו זיקיות, בעלי יכולת להתאים את סגנון השכנוע שלהם לקהלים ולמצבים שונים.

בקואליציות, בריתות או שתדלנות), שכנוע מבוסס רציונליות (כשמציגים את הרציונל לרעיון ואת הטענות והעדויות להצדקתו), שכנוע מבוסס השראה ורגשות (כשמעוררים רגשות המניעים לפעולה ומתבססים לא על העובדות עצמן, אלא על המשמעות הרגשית הנובעת מהן) ושכנוע מבוסס יחסים (כשמסתמכים על יחסי קרבה והדדיות עם אנשים ברשת הקשרים).

ישנם חמישה סגנונות שכנוע, הניתנים לאפיון על פני שני ממדים: הממד הראשון מבטא את המכוונות מהלכי שכנוע מסוימים, "מכווני אחרים", תפורים להתאים לקהל השומעים וממוקדים בשיקולים חברתיים ואחרים, "מכווני-העצמי", מבטאים את נקודת המבט של הדובר. הממד השני מבטא את עוצמת השכנוע. ישנם אנשים יותר פעילים ורועשים, השולטים בשיתוף. לעומתם, יש המעדיפים לשמוע אחרים לפני שהם מגיבים בשקט לאחר שהם נשאלים. שילובים שונים של שני ממדים אלו מבטאים חמישה תפקידי שכנוע שונים:

- "המניע" (Driver), בעל העוצמה הגבוהה, המעדיף לבטא את נקודת מבטו ללא התאמות מרובות לקהל שאותו הוא רוצה לשכנע, העשוי להיתפס כתובעני ואף אגרסיבי, אלא אם הוא מדגים דאגה ומסירות כנה לארגון.



בחברת גוגל מתקיים תהליך ייחודי למכירת רעיונות לארגון. כל עובד מקדיש שיעור מסוים מהיום במחקר ופיתוח והצעת רעיונות נעשית באתר פנימי, שפיתחה מומחית מחשבים. כל עובד בעל רעיון מפרסם אותו בדף האינטרנט במערכת הזכה לדיון מעמיק מצד הקולגות

יתרה מזו, יש להבין כיצד מתקבלות החלטות דומות בארגון ואל מי ברשת החברתית הארגונית כדאי לפנות כדי למכור את הרעיון. יש להכיר ב"הון החברתי" האישי, אחד המשאבים החשובים ביותר של עובד. מחקרים מראים כי אנשים בעלי אינטליגנציה חברתית וידע על רשתות ההשפעה בארגון שלהם נתפסים כבעלי כוח רב יותר וכי בנוסף לערוצים הפורמליים יש ארבעה סוגים של שחקנים בארגון הבלתי פורמאלי, שכדאי להכיר:

#### אנשים בעלי קשרים מרובים

- "חוצי גבולות" (boundary spanners) - אנשים בעלי יחסים עם חברים בקבוצות שונות בארגון או מחוץ לגבולותיו, שאליהן היזם לא משתייך, שיכולים לסייע לגשר אליהם. יתכן שלהם בעצמם אין כוח בקבלת החלטות, אולם הם יוכלו לסייע להגיע למי שיש.
- מקשרים (connectors) - אנשים בעלי קשרים מרובים בקבוצות שאליהן משתייך היזם, שיכולים לסייע לנתב בהן.
- שחקנים היקפיים (peripheral players) - אנשים בשולי הרשת, שהם פחות מקושרים ולעתים מבודדים, אך בעלי מומחיות בתחומם, שיכולים לסייע במכירת הרעיון בצורה משכנעת.
- תת קבוצות (subgroups) - קבוצות אנשים בעלי מאפיינים דומים, התומכים או מתנגדים לרעיונות חדשים כקבוצה ומכאן כוחם.

לבסוף, יש לאפיין את המטרות הרצויות להשגה במפגשי המכירה מבין הבאות: סיוע בסיעור מוחות וליטוש הרעיון, סיוע במיפוי התהליך או בגישה למי שמהווה גורם חשוב במיפוי, שינוי היחס של אנשים כלפי הרעיון לחיובי, השגת אישור למשאבים הנדרשים לקידום הרעיון, חיפוש בני ברית שיתמכו בצורה אקטיבית ברעיון, קבלת אישור לרעיון והמרת האישור לפעולות ספציפיות לביצוע עם לוחות זמנים.

#### שלב בחינת חמשת המחסומים הפוטנציאליים

העשויים לעמוד בדרך, או להפוך לנכסים, אם לומדים כיצד להתמודד איתם ביעילות.

- ניהול מערכות יחסים, המקנות לאנשים אמן וביטחון הדדי ומקלות על התקשורת ושיתופי הפעולה ביניהם. פסיכולוגים חברתיים זיהו שלושה יסודות למערכות יחסים יוצרי אמן: דמיון בין אנשים, מידת האהדה שלהם זה לזה והדדיות, הבאה לידי ביטוי במידה שבה הם

מסייעים האחד לשני ומחליפים משאבים. מכירת רעיונות מוצלחת תלויה ביכולת לבנות, לשמר ולהעמיק קשרים עם אנשים.

- ביסוס האמון, הנובע בעיקר מהמוניטין של היזם, התלוי בתפיסת יכולותיו המבוססת על ביצועים קודמים, בתפיסת מומחיותו המבוססת על ידע בתחום ובתפיסת אמינותו המבוססת על מהימנות ויושר.
- איתור התקשורת האפקטיבית, מבחינת ערוץ התקשורת המתאים (הערוצים האפשריים מקבילים לערוצי השכנוע שתוארו מעלה) והשפה (מילים, ביטויים, מטאפורות, צורת הצגה) שהקהל לשכנוע מבין ומתחבר אליה, והמתאימה לתרבות הפנים-ארגונית.
- התאמה לאמונות ולערכים וקשירת הרעיון, ככל שאפשר, לתכלית הליבה של הארגון, כמבטא בחזון/בהצהרת הכוונות שלו. במידה שלא ניתן, אפשר לנקוט, בין השאר, באחת מהטקטיקות הבאות: הצגת הרעיון בצורה יותר מינימליסטית, המהווה איום פעוט יותר כך שאנשים לא יהיו מוטרדים ממנו ולא יתנגדו לו; חלוקת הרעיון לחלקים קטנים הדורשים כל אחד מחויבות קטנה יותר, שכן ידוע כי מידת הגמישות של אנשים תלויה במידה שבה הם מתבקשים להשתנות; או מיצוב מחדש של הרעיון כך שאנשים יתפסו אותו כעקבי ובעל ערך עמוק יותר מהאמונה שאותגרה. לדוגמה, אם המטרה היא לשכנע לעבור לתוכנה חדשה והקהל מאמין כי הפלטפורמה שבשימוש עובדת טוב, התקפתה לא תועיל. עדיף להתמקד בערך חשוב כמו יעילות ולשכנע שהרעיון החדש נותן פתרון טוב יותר לערך זה.
- חיבור לאינטרסים ולצרכים, שהם מניע עוצמתי לשכנוע. יש למסגר את הרעיון במונחי מענה על צרכים ופתרון בעיות, שכן אנשים שמים יותר לב למסרים מועילים בעלי השלכות אישיות חשובות.

#### שלב הצגת הרעיון

בחברת גוגל מתקיים תהליך ייחודי למכירת רעיונות לארגון. כל עובד מקדיש שיעור מסוים מהיום במחקר ופיתוח והצעת רעיונות נעשית באתר פנימי, שפיתחה מומחית מחשבים שעבדה בחברה בשם מאריסה מאייר. כל עובד בעל רעיון מפרסם אותו בדף אינטרנט במערכת והוא זוכה לדיון מעמיק מצד קולגות. אם הרעיון מקבל מספיק תמיכה מקוונת, היזם זוכה במפגש אישי בן עשר דקות עם מאייר, כדי למכור לה



על פי אפקט הראשוניות, כדאי לפתוח בטיעון הטוב ביותר ובעדות המשמעותית ביותר, שכן אם לא מרשימים בהתחלה בדחיפות, ובחשיבות הבעיה, הקהל עלול לאבד עניין



יש לספק תשובה לשאלה מה הבעיה לביסוס הקונטקסט שבו הרעיון יוערך.

- הסיבה לבעיה: בשלב זה עונים על השאלה מדוע הבעיה קיימת? חקירת הסיבות לבעיות מצביעות גם לרוב על דרכים לפתרון. יש לבצע שלב זה בזריזות על מנת שלא להאשים את הקהל לשכנוע אם תרם ליצירת הבעיה.
- התשובה לבעיה: הצגת האופן שבו הרעיון פותר את הבעיה והדגמת אופן יישומו בשטח.
- התועלות ביחס לחלופות אחרות: יש להוכיח כי הרעיון טוב יותר במונחי עלות-תועלת מהמצב הנוכחי ומאלטרנטיבות אחרות לפתרון הבעיה. בשלב זה נדרש לעתים להתבסס על ספקולציות, שכיחויות והיקשים. מסיבה זו, הצעה לבצע בדיקה בסדר גודל קטן בצורה של ניסוי, פרויקט פיילוט, או מבחן שוק, יכולה לסייע.

על פי אפקט הראשוניות, כדאי לפתוח בטיעון הטוב ביותר ובעדות המשמעותית ביותר, שכן אם לא מרשימים בהתחלה בדחיפות ובחשיבות הבעיה, הקהל עלול לאבד עניין. בניגוד, על פי אפקט האחרוניות, כשמוכרים רעיון לאורך זמן, אנשים זוכרים טוב יותר, את הטענות, לקראת סוף תהליך השכנוע שנמצאות Top of mind. כדי ליהנות משני האפקטים, מומלץ לטעון את הטענות הטובות ביותר בהתחלה ולסכם אותן בקצרה בסוף, בצורה ברורה ופרקטית.

את הרעיון ואם הוא מצליח, מתקיים מפגש סקירת מוצר עם בכירים, שבו נבחרים הרעיונות ליישום. כיצד לנהוג במפגש בן עשר הדקות כדי להצליח? יש להציג את הטענות החזקות ביותר ולבסס אותן בצורה הרלוונטית והמשכנעת ביותר, תוך מתן עדויות לטענות. עומק הביסוס הנדרש תלוי בנסיבות. כשאנשים לא מיומנים להעריך את המצב, או כבר נכונים להסכים בהתבסס על האמונות והאינטרסים שלהם, הטיעונים לא צריכים להיות קפדניים. במקרים אלו הצהרה כגון "אני חושב שהרעיון טוב כי..." והתבססות על מה שמכונה בספרות כטענות היקפיות מתקבלות על הדעת, עשויות להספיק כדי למכור רעיון. בסביבות שכנוע יותר פורמליות, שבהן יש סיכון ומעורבות גבוהים ושצפוי שהמציע יאוגר, החוזק של הטענות משמעותי ולטענות המבוססות על גורמים חיצוניים, שלא בשליטת היזם, משקל רב יותר מאשר לטענות אישיות העשויות להיתפס כמוטות. במקרים אלו נדרש תהליך מובנה, הנקרא מודל ה-PCAN – Problem, Cause, Answer and Net benefits. מרכיבי המודל:

**התועלת ביחס לחלופות אחרות**

- הגדרת הבעיה: השאלה הראשונה העולה בקרב קהל המאזינים למכירת רעיון היא מדוע להקדיש זמן לכך? היזם צ'ארלס קאטרינג (Charles F. Kettinger) אמר: A problem well stated is a problem half solved.





**במקרים שבהם מעוניינים במשוב מידי, פגישות ובמידה פחותה יותר שיחות טלפון, הן הערוצים הטובים ביותר. בניגוד לערוצים מקוונים, הן כוללות תוכן רגשי ספונטני**

יש לזכור כי נקודת המבט של הקהל לשכנוע חשובה יותר מנקודת המבט האישית של היזם ולהשקיע בביסוס שני גורמי אמון חשובים: הצורך להיתפס כתומך ומחויב לרעיון והצורך להיתפס כאובייקטיבי.

**הנה כמה עצות כיצד להשיג איזון זה בהצגת הרעיון:**

- יש להציג את כל הצדדים לעניין בלי לחשוש מלהתייחס לטענות של הצד שכנגד, שכן בכך מפחיתים את כוחן ונתפסים כאמינים יותר.
- אם יש ניגוד אינטרסים, יש להודות בו מבעוד מועד ולחשוף את החשש לחוסר אובייקטיביות ואופן ההתמודדות עם המצב. מודעות עצמית ברמה שכזו תורמת לתפיסת האמינות.
- אין לעשות שיווק יתר לטענות חלשות. מפתה לעשות שימוש בטענות אחידות שקהל מגוון יכול להתחבר אליהן, אולם עדיף להתייחס לחולשות בטענות חזקות מאשר להתבסס על טענות חלשות.

נוסף על כך, יש להחליט על הערוץ להעברת המסרים: פגישות (פורמליות או א-פורמליות); מרובות משתתפים או אינטימיות, התכתביות לא מקוונות, או מקוונות, שיחות טלפון או VC? אין כללים פשוטים לבחירה האפקטיבית ביותר. התרבות הארגונית, מגבלות טכניות, הזמינות של אנשים והחזקות והחולשות של המתקשר הן בין הגורמים המשפיעים על הבחירה.

**הנה כמה גורמים שיש לקחת בחשבון בבחירה, כשניתן:**

- טווח התקשורת: מפגשי פנים-אל-פנים לא פורמליים מספקים את טווח התקשורת הגדול ביותר לבניית מערכות יחסים ומאפשרים התאמת התקשורת בזמן אמת, תוך שימוש ברמזים לא מילוליים שונים להעברת המסר.
- תקשורת חד או דו כיוונית: במקרים שבהם מעוניינים במשוב מידי, פגישות ובמידה פחותה יותר שיחות טלפון הן הערוצים הטובים ביותר. בניגוד לערוצים מקוונים, הן כוללות תוכן רגשי ספונטני שעשוי לגלות מה העצמה והכיוון של המשוב בצורה טובה יותר.
- שליטה על הטענות: תכתובת פורמלית מאפשרת את השליטה הגדולה ביותר בהעברת המסר, המתאימה במיוחד בשלבים המתקדמים של מכירת הרעיון.

- פוטנציאל להפצה רחבה: האינטרנט מאפשר להפיץ כל רעיון בצורה רשמית יותר או פחות לקהל גדול. מפגשים פנים-אל-פנים לעומת זאת מספקים סודיות רבה יותר.

**78% מהמנהלים נרדמו בפרזנטציה**

כדי שמודל ה-PCAN יסייע לשכנע, כל אחד מארבעת מרכיביו צריך להיות מגובה בעדות, ללא קשר לערוץ הנבחר להעברת המסרים. קיימות חמש צורות שונות של עדויות: סטטיסטיקות מבוססות נתונים (התואמים לסטנדרטים שהקהל מצפה), דוגמאות חיות ספציפיות, ניסיון ישיר המועבר בהדגמות (כמו נסיעת מבחן) ואובייקטים מוחשיים (כמו דוגמיות), עדויות אישיות (testimonials) וקונצנזוס חברתי (הסתמכות על אמיתות מקובלות, המגובות באמירות כגון: "כולם חושבים/יודעים ש...").

על פי מחקר של ה-*Wall street journal*, כשלושים מיליון מצגות PowerPoint מועברות בעולם כל יום ו-78% מהמנהלים מדווחים כי...נרדמו בפרזנטציה לאחרונה. כאשר מציגים את יתרונות הרעיון פונים לצד הרציונאלי של הקהל לשכנע, ה"מחשב האנושי" השוקל את העלות מול התועלת של הרעיון. זהו חלק הכרחי בתהליך מכירת הרעיון. אולם, המחשב האנושי הוא לא זה שמקבל את ההחלטה הסופית לרוב, כמבוא בדבריו של היזם, אנדי גרווה: "into the data, then trust your gut". המשמעות היא שיש להתייחס לעובדות ולהציג טענות ואז לתת לאינטואיציה לפעול. המוח הבלתי מודע לוקח את המידע הלוגי והעובדתי שנאסף על ידי המוח המודע, מאתר תבניות בנתונים והופך אותן לתובנות המבוססות על ניסיון. תובנות אלו משפיעות על הקבלה או הדחייה של הרעיון. ישנן טכניקות שונות למשיכת תשומת הלב של הקהל לשכנע, כמודגם להלן. יש לבחור במתאימות לקהל ולנסיבות.

- שימוש באלמנטים מוחשיים: אנשים מגיבים לרעיונות שקל להם לחזות ולדמיין ועל כן גם לזכור (כנאמר: seeing is believing). יש לבחור באלמנטים שידברו לקהל לשכנע באופן הרצוי.
- שימוש בסיפור: קל יותר לעקוב אחר מסר המועבר כסיפור, המערב את הקהל, מאשר אחר דוגמה בודדת. בסיפורים יש תנועה.
- פרסונליזציה: האזכור של אנשים אמיתיים הניצבים בפני בעיות אמיתיות וחווים חוויות אמיתיות ורגשות ומחשבות קונקרטיים בזמן מוגדר, מעורר את הדמיון של הקהל לשכנע.



**בשלב הסגירה של מכירת הרעיון יש תחילה להתגבר על תופעת "רפיון ההחלטה", מצב שבו כוחות פנימיים פועלים כנגד שינויים, בשל פחד מהלא נודע ואינטרסים מתחרים, המובילים למצב של דיכוי הרעיון והעדפת המוכר, שאינו דורש מאמץ**

הקדימויות; ולבנות מחויבות ואחריות על ידי מתן משימות לאנשים מסוימים בלוחות זמנים מוגדרים.

#### יצירת תחושה של דחיפות

המומנטום הארגוני, שנוצר כשמקבלי ההחלטות נוקטים בפעולות קונקרטיים והמחויבות מתקיימת, תורם לקידום הרעיון. אולם, יש כוחות מתנגדים רבים, שיכולים להאט או להפסיק את המומנטום. מכירת רעיונות לעיתים מציתה חילוקי דעות גדולים בין יחידות בארגון וחשש מאיבוד שליטה ופגיעה באינטרסים, העלולים להוביל להפסקת היוזמה. הפתרון תלוי ביכולת להרשים במידה הרבה ביותר את האנשים בעלי ההשפעה הגדולה ביותר ולהישאר פעילים ואנרגטיים. לעיתים, המאבקים אינם לגבי השאלה האם הרעיון ראוי, אלא יותר לגבי ההשפעות שיהיו לרעיון על החלוקה הקיימת של כוח, משאבים וסטטוס. כשזה קורה, אסטרטגיות פוליטיות הופכות לחשובות ביותר כדי לשמר מומנטום חיובי ליוזמה.

הסיפור המשכנע ביותר הוא זה שאנשים יכולים להתחבר אליו ברמת החוויה האישית.

- יצירת "פאזל": עידוד הקהל להשתתף במשחק תחרותי בפתרון של פאזל הקשור לבעיה שהרעיון מנסה לפתור. טכניקה זו יעילה במיוחד כשהפתרון לפאזל הוא בדיוק מה שרוצים שהקהל לשכנע יזכור על הרעיון שמנסים למכור.
- שימוש במטאפורות ובאנלוגיות: מטאפורות ואנלוגיות בונות גשרים מנטליים ומעוררות אסוציאציות מוכרות, שיכולות לסייע במכירת הרעיון.
- לחייב את הקהל לחשוב: להטיל ספק במה שברור, להציג דברים הפוך מהמקובל (למשל, לשאול איך אפשר להעלות מכירות על ידי העלאת מחירים? או לדרוש ממוכרים לחשוב כמו לקוחות), לעודד העמדת פנים (לאתגר את הקהל כיצד היה נראה העולם תחת הנחות מסוימות קיצוניות) ולהמשיג מחדש מושגים מקובלים.

#### דוגמאות לרעיונות

- יצירת פורומים לדין ברעיון (כדוגמת הפורום הפתוח של גוגל), בהם המרוויחים והמפסידים הפוטנציאליים יכולים לבטא באופן פומבי את ההבדלים ביניהם ואת חששותיהם. המנהלים יכולים לשמוע את כל הצדדים ולשקול את הטענות והאינטרסים של כולם כבסיס להחלטות עסקיות טובות.
- מציאת תמה פשוטה וברורה, שמבטאת את הרעיון בהתבסס על סיסמה (slogan), שאנשים יכולים לזכור בקלות, לשלב בשיחה ולהעביר הלאה בליווי הסבר מינימלי.
- שילוב הרעיון באג'נדה ליצירת תחושה של דחיפות. בכל ארגון יש יותר רעיונות מאשר מקום באג'נדה. השאלה לאילו רעיונות יתייחסו. לעיתים אירועים חיצוניים מהווים מנוף פוליטי ויוצרים תנאים של דחיפות לקידום רעיון, מכיוון שהם נתפסים כחשובים ודחופים. יש להיות קשובים לסביבה כדי לאתר אותם.
- השגת ניצחונות קטנים בשלבים המוקדמים והפיכתם לפומביים (יצירת באז לרעיון). כשאנשים עדים לתוצאות חיוביות מהפעולות שלהם, המחויבות שלהם עמוקה יותר והיא מחזקת את הכוונות להמשיך בבדיקה.
- יצירת בריתות להרחבת בסיס התמיכה: בהתחלה של קמפיין לקידום רעיון, מועיל ביותר ליצור בריתות עם אנשים בעלי שלושה סוגים של כוח: הכוח להחליט, הכוח לממן והכוח ליישם.
- יצירת אפקט כדור שלג: בשלב מסוים בקמפיין מכירת הרעיון, המומנטום נהפך לכזה המשמר את עצמו והתמיכה הארגונית והמחויבות הגוברת יוצרות אפקט כדור שלג, ככל שמספר האנשים שתומכים ברעיון גדל. כשיש קואליציה גדולה דיה, המתנגדים ייתפסו כקיצוניים.

**וכל שנותר לנו, הוא לאחל בהצלחה.**

#### שלב הבטחת המחויבות

בשלב הסגירה של מכירת רעיון יש תחילה להתגבר על תופעת "רפיון ההחלטה", מצב שבו כוחות פנימיים פועלים כנגד שינויים, בשל פחד מהלא נודע ואינטרסים מתחרים, המובילים למצב של דיכוי הרעיון והעדפת המוכר, שאינו דורש מאמץ (הטיית הסטטוס־קוו). ניתן לעשות זאת על ידי סיום המכירה בבקשה למחויבות מבוססת ביצועים ולא רק מבוססת הבטחות. פסיכולוגים טוענים שכדי להשיג מחויבות, על הגורם האחר לבצע פעולה גלויה, הדורשת מאמץ, מבחירה חופשית. הפעולה יכולה להיות פשוטה כמו שליחת אימייל לרשימת תפוצה עם תמיכה ברעיון, או מורכבת כמו הקצאת משאבים וצוותי עבודה ליוזמה. מומחי מכירות מכנים זאת טקטיקת "הרגל בדלת".

תופעה נוספת שאיתה יש להתמודד היא בעיית הקדימויות המשתנות והאינטרסים המשתנים, העשויים להחליף את אלה שהיו רלוונטיים כשהגורם האחר הבטיח לסייע. בעיה זו עשויה לצוץ גם אם המכירה נסגרה והצד השני התחייב. על מנת להבטיח שהרעיון ימשיך להיות רלוונטי יש לאשר מחדש אינטרסים משותפים ולחזק אותם בכל הזדמנות; להתבסס על מערכות יחסים שפותחו, שיהוו מרכיב חשוב בהחלטה באילו מחויבויות לעמוד; לרתום קהל מאזינים חשוב - בדרגות גבוהות ובעלי השפעה בארגון, שנוכחותם תועיל בשמירת הרעיון ברשימת

איך קשור הנס כריסטיאן אנדרסן למשבר הבנקאות הגדול?

# למלכי הבנקאות אין בגדים

רבים חשים כי משהו אינו תקין בבנקאות בעולם • מדוע הבנקים נקלעו לכל כך הרבה צרות בשנים האחרונות? • מדוע חולצו בנקים ומוסדות פיננסיים והאם החילוץ היה הכרחי? והאם טוב הוא שהבנקים והמוסדות הפיננסיים האחרים יישענו במידה פחותה ביותר על חובות לצורך מימון השקעותיהם? פרק מספר חדש מנתח עבורנו את המשבר העולמי הגדול של שנת 2008 ומנסה לסדר לנו פתרונות שימנעו משברים כאלה בעתיד

מאת דורון אדמתי\*

היללו את פאר הבגדים הבלתי נראים ואת הבדים הלא קיימים שמהם הם עשויים.

גם המלך עצמו לא ראה את הבגדים, אבל כדי לא להיראות טיפש או לא מתאים לתפקידו, הוא שיבח אותם. כשהסתובב בבירה "לבוש" בבגדים הללו, העריצו הצופים כולם את בגדיו, אף שלא ראו דבר. רק כשילד קטן צעק "למלך אין בגדים", הבחינו כולם והודו בכך שהמלך עירום.

סיבה מרכזית להצלחתו של הלובי הבנקאי היא שלבנקאות יש הילה מסוימת. ישנו מיתוס נרחב שלפיו בנקים ובנקאות הם מיוחדים ושונים מכל החברות והתעשיות האחרות בכלכלה. כל מי שמטיל ספק בהילת המסתורין הזו ובאמירות של מומחי בנקאות, מסתכן בכך שיוכרז בלתי כשיר להשתתף בדיון.

לטענות רבות מצד בנקאים מובילים ומומחים לבנקאות יש תוקף הזהה לבגדי המלך החדשים בסיפורו של אנדרסן. אך רוב האנשים לא מערעים על טענות אלה, ויש להם השפעה על המדיניות. חזות הביטחון העצמי של "המומחים" מאיימת מדי. גם אנשים שמבינים את הנושאים אינם מדברים. המלך אולי עירום, אבל הוא ממשיך במצעד מבלי שאיש יאתגר אותו בדבר בגדיו.

בשנה הראשונה שלאחר המשבר הפיננסי של 2007-2009, הבנקאים "הורידו פרופיל" מתוך מודעות לכעס שנגרם עקב המשבר והשימוש בכספי משלמי המסים במטרה להציל את הבנקים.

באותה תקופה פעל הלובי של הבנקים ברובו מאחורי הקלעים. מאז הוא חזר לפעול בגלוי ובקול רם. כמו בשנים שקדמו למשבר, הפעילו הבנקאים לובי ציבורי קולני וחסר פשרות נגד הרגולציה על הבנקים. בנקאים מובילים הציגו את עצמם כמומחים שיודעים מה טוב לכלכלה, ופועלים לטובתה. פקידים בממשל, רגולטורים ופוליטיקאים התייעצו בהם כעניין שבשגרה. כל התבטאות של מנכ"ל בנק קיבלה חשיפה גדולה בתקשורת, ולמרות הכיסוי התקשורתי הנרחב לאמירות שכאלה, יש מעט מאוד בחינה לעומק של העומד מאחוריהן.

בסיפור של הנס כריסטיאן אנדרסן "בגדי המלך החדשים", שני חייטים הציגו למלך בגדים יפים ומיוחדים. הם טענו כי הבגדים הם בלתי נראים לעיני אנשים טיפשים או לכאלה שאינם מתאימים לתפקידם. המלך הזמין חליפה מהבגדים החדשים. כששלח את השרים שלו לבדוק את ה"חייטים" הם לא ראו מאומה, אבל מהחשש שייחשבו לטיפשים או לבלתי מוכשרים, איש מהם לא הודה בזה. תחת זאת

גם המלך עצמו לא ראה את הבגדים ש"לבש", אולם כדי לא להיראות טיפש או לא מתאים לתפקידו, הוא שיבח אותם. כשהסתובב בבירה "לבוש" בבגדים הללו, העריצו הצופים כולם את בגדיו, אף שלא ראו דבר. רק כאשר ילד קטן צעק "למלך אין בגדים", הבחינו כולם והודו בכך שהמלך עירום





בוצעו. המערכת הבנקאית עודנה שבירה ומסוכנת מדי. המערכת חושפת את רובנו לסיכונים בלתי הכרחיים ויקרים, והיא מעוותת את הכלכלה בצורה משמעותית.

האם ניתן בעלות שבירה לעשות משהו כדי להקטין את הסיכוי לנפילת הבנקים ולגרימת משבר יקר? כן. האם הרפורמות שעליהן הוחלט השיגו מטרה זו? לא. האם יכולות להיות לנו רגולציות שיגדילו משמעותית את בריאות המערכת ואת בטיחותה, בעודן מאפשרות לבנקים לעשות את כל מה שהכלכלה צריכה שהם יעשו? כן. האם אנו כחברה צריכים להקריב משהו משמעותי כדי שתהיה לנו מערכת בנקאית טובה יותר? לא.

כיוון ברור אחד לרפורמה הוא ההתעקשות כי הבנקים והמוסדות הפיננסיים האחרים יישענו במידה פחותה ביותר על חוב לצורך מימון השקעותיהם. למרבה הצער, הרפורמות שעליהן הוחלט מאז שנת 2008 אינן מספקות מבחינה זו, והן משמרות גישות קודמות שלא פעלו כראוי. היתרונות של רפורמה שאפתנית יותר יהיו משמעותיים, בעוד שבניגוד לטענות הבנקאים הבכירים ואחרים העלויות הרלוונטיות לחברה, אם יהיו כאלה, יהיו נמוכות מאוד.

### ההפסדים הוערכו בטריילוני דולרים

רמות חוב מופרזות של הבנקים זהו כגורם עיקרי למשבר של 2007-2008. לעתים, הבנקאים עצמם מודים בכך. עם זאת, תעשיית הבנקאות נלחמת באגרסיביות נגד הידוק המגבלות על חובות הבנקים. הטענה שחוזרת על עצמה היא כי הידוק רב מדי של מגבלות כאלה עשוי לפגוע בצמיחה הכלכלית.

ב־2009, לדוגמה, כשהחלו הדיונים על אודות הסכם בינלאומי חדש על רגולציות בנקאיות, ג'וזף אקרמן, אז מנכ"ל הבנק הגרמני המוביל, **דויטשה בנק**, טען בריאיון כי מגבלות הדוקות יותר על חובות הבנקים "עלולות להגביל את יכולתם להעניק הלוואות לשאר הכלכלה. דבר זה מפחית את הצמיחה ויש לו השפעה שלילית על כולנו". אגב, הוא אמר את הדברים שנים רבות לפני ש**דויטשה בנק** וקלע למשבר חמור ולטלטלה משמעותית בראשית שנת 2016.

למעשה, דבריו של אקרמן הינם הפחדת שווא אופיינית, הטוענת כי עלינו לבחור בין צמיחה כלכלית לבין יציבות פיננסית, וכי איננו יכולים לקיים את שתייהן. אחרי הכול, מי יתמוך ברגולציה "שמפחיתה את הצמיחה" ושיש לה "השפעה שלילית על כולנו?"



הנס כריסטיאן אנדרסן

### המערכת הבנקאית עודנה שבירה ומסוכנת מדי

רבים חשים כי משהו אינו תקין בבנקאות, ויש להם שאלות. מדוע הבנקים נקלעו לכל כך הרבה צרות במהלך המשבר? מדוע הבנקים והמוסדות הפיננסיים האחרים חולצו? האם החילוץ היה הכרחי? האם המוסדות הללו יחולצו שוב אם ייקלעו לבעיות? האם רגולציות חדשות יסייעו או יזיקו? האם הן מחמירות מדי, או שמא אינן מחמירות מספיק?

לבנקאים בכירים יש תשובות פשוטות לשאלות הללו. הם אולי יודו בכך שנעשו טעויות, אך הם מציגים את המשבר כמאורע חד-פעמי, תאונה שכמעט בלתי סביר שתקרה שוב במהלך חיינו. הם טוענים כי יהיה זה יקר ובזבזני להדק את הרגולציה כדי למנוע מאורע שעשוי להתרחש אחת למאה שנים. רגולציה הדוקה יותר, מזוהרים אותנו, עלולה להפריע למה שהבנקים עושים כדי לתמוך בכלכלה, ולכך יהיו "תוצאות בלתי מכוונות" חמורות.

המלומד הבריטי הקלאסי פרנסיס קורנפורד כתב ב־1908 כי "ישנו רק טיעון אחד כדי לעשות משהו; השאר הם טיעונים מדוע לא לעשות דבר. הטיעון לעשות משהו הוא כי זהו הדבר הנכון לעשותו. אחר כך, כמובן, מגיע הקושי שבידיעה כי זהו הדבר הנכון". אם קורנפורד היה כותב כיום, סביר להניח כי הוא היה מדבר על הפחד הבלתי רציונאלי מפני "תוצאות בלתי מכוונות".

להרחבת הדיון במדיניות מעבר למעגל הבנקאים ולמומחי הבנקאות יש חשיבות גדולה, מכיוון שקיים צורך דחוף בפעולות נוספות, שעדיין לא

כאשר הוחלט בדיונים על הסכם בינלאומי חדש על רגולציות בנקאיות, מנכ"ל דויטשה בנק טען כי מגבלות הדוקות יותר על חובות הבנקים "עלולות להגביל את יכולתם להעניק הלוואות לשאר הכלכלה. דבר זה מפחית את הצמיחה ויש לו השפעה שלילית על כולנו". זוהי הפחדת שווא אופיינית



רגולציה על ההון  
דורשת כי חלק די  
גדול מהשקעות  
הבנקים או מנכסיהם  
ימומן מכספים שלא  
הושגו באמצעות  
הלוואות שהבנק  
לקח. הדבר דומה  
לדרישה כלפי אדם  
הרוכש בית שישקיע  
סכום מינימאלי בעת  
הרכישה



ב־2008 וב־2009 הבנקים שהיו פגיעים, מכיוון שהיו בעלי חוב גדול מדי, הפחיתו משמעותית את כמות ההלוואות שהעניקו. משבר האשראי החמור נגרם על ידי בנקים בעלי חוב גדול מדי.

מדוע שלמגבלות על החובות שלוקחים הבנקים תהיה השפעה כלשהי על ההלוואות שהם מעניקים? הסבר אחד ניתן ב־2010 על ידי "איגוד הבנקים הבריטי", שטען כי רגולציות חדשות ידרשו מהבנקים בבריטניה "להחזיק בהון נוסף של 600 מיליארד ליש"ט, שלולא הדרישה הזו היה משמש להלוואות לעסקים ולמשקי בית". בעיני אלו שלא יודעים במה עוסקות הרגולציות הללו, הטיעון הזה נראה סביר. למעשה, הוא שטותי ושגוי.

השטות נובעת משימוש שגוי במילה הון (capital). בהקשר לרגולציה על הבנקים, המילה מתייחסת לכסף ששייך לבעלי המניות של הבנק, בשונה מהכסף שהבנק לווה. בנקים עושים שימוש הן בכספים

מר אקרמן מכיר בכך שמגבלות הדוקות יותר על חובות הבנקים "עשויות להגדיל את יציבות הבנקים", אבל הוא מתעקש כי יציבות זו תבוא על חשבון הצמיחה. עם זאת, הוא לא אמר דבר ביחס לשאלה כיצד חוסר יציבות פיננסי מתמשך, והמהומה שהוא מביא עמו, ישפיעו על הצמיחה.

ההאטה החריפה ביותר בכלכלה מאז השפל הגדול בארה"ב בתחילת שנות ה־30 של המאה ה־20 התרחשה ברבעון האחרון של 2008. היא הייתה תוצאה ישירה של המשבר הפיננסי העולמי, שהשפיע על בנקים ועל מוסדות פיננסיים רבים. הירידה חסרת התקדים בתוצר, שחלה ב־2009, וההפסדים כתוצאה מכך, הוערכו בטריליוני דולרים. המשבר גרם לסבל של רבים. על רקע השפעות אלה האזהרות שלפיהן יציבות פיננסית גדולה יותר תבוא על חשבון הצמיחה נשמעות חלולות. אזהרות שלפיהן כמות ההלוואות שהבנקים נותנים תיפגע מכך, נשמעות אף הן חלולות.



שמקורו אינו בחוב של הבנק מושג ללא צורך בהבטחה להחזיר סכומים מסוימים במועדים נקובים, ככל שלבנקים יש יותר הון עצמי, כך גוברת יכולתם לספוג הפסדים על נכסיהם.

עם זאת, מהצהרת איגוד הבנקים הבריטי לא נוכל להסיק כי דרישות ההון נוגעות לשאלה כמה הבנק לווה. ההצהרה גורמת לכך שנחשוב כי ההון הוא רזרבת מזומנים - ערימת מזומנים שהבנקים מחזיקים, ושהם אינם יכולים לעשות בהם שימוש לצורך מתן הלוואות.

למעשה, הרגולציה על ההון אינה אומרת לבנקים מה לעשות עם הכסף שלהם, או באילו נכסים להשקיע. היא אומרת לבנקים רק איזה חלק מכל הכסף שבו הם עושים שימוש חייב להגיע ממקור שאינו חוב. האמירה כי הרגולציות החדשות ידרשו מהבנקים הבריטיים "להחזיק בהון עודף של 600 מיליארד ליש"ט" היא שטותית. הטענה כי ההלוואות לעסקים או למשקי

שהם לוו והן בכספים שהתקבלו ממקורות אחרים כדי להעניק הלוואות ולבצע השקעות אחרות. כסף שלא הושג באמצעות הלוואה הוא כסף שהבנק קיבל מבעליו או מבעלי המניות שלו, בנוסף על כל הרווחים שנשארים בחברה. בכל תחום כלכלי אחר סוג זה של מימון נקרא הון עצמי (equity). בבנקאות הוא נקרא הון.

### **להחזיק בהון עודף של 600 מיליארד ליש"ט**

רגולציה על ההון דורשת כי חלק די גדול מהשקעות הבנקים או מנכסיהם ימומן מכספים שלא הושגו באמצעות הלוואות שהבנק לקח. הדבר דומה לדרישה כלפי אדם הרוכש בית שישקיע סכום מינימאלי בעת הרכישה. שמירה על שיעור מינימאלי של מימון מסך הנכסים שלא הושג באמצעות הלוואות שהבנק לוקח היא אמצעי להגביל את שיעור הנכסים שממומנים באמצעות חוב מתוך סך נכסי הבנקים. מכיוון שמימון





**אם חברה יכולה להסתמך על כך שהממשלה תחליף אותה כאשר אינה יכולה לפרוע את חובותיה, והמלווים שלה אינם מודאגים מחדלות הפירעון שלה - המלווים ישמחו להלוות לחברה. לכן חברה תגלה כי לקחת הלוואה היא צעד זול, בעוד שדרכים אחרות למימון השקעות, כמו הון עצמי, הן יקרות**

הבית יופחתו באופן אוטומטי ב־600 מיליארד ליש"ט היא שגויה. הון אינו קרן ליום סגריר.

הבלבול בנוגע למונח הון בנק נפוץ מאוד. דיווחים רבים בתקשורת טוענים כי על הבנקים "לשמור בצד" הון כדי לעמוד ברגולציות החדשות. ההתייחסויות לרזרבות ההון טוענות, כי הרגולציה מאלצת את הבנקים להחזיק במזומנים המצויים בכספות, מבלי שניתן יהיה לתת להם לעבוד למען הכלכלה. לוביסט למען הבנקים צוטט כאשר טען כי "דולר בהון הוא דולר אחד פחות למען הכלכלה".

הבלבול הזה מתעתע, מכיוון שהוא מטה את הדיון ויוצר רושם כאילו מתבצע שקלול תמורות שאינם קיים באמת בהקשר של דרישות ההון. שקלול תמורות אכן קיים בהקשר של דרישות הרזרבות, המחייבות את הבנקים להחזיק חלק מהפיקדונות שלהם במזומן או בפיקדונות בבנק המרכזי. הבלבול בין השתיים מקל על הטיעון כי דרישות ההון מונעות מהבנקים להלוות, כאשר למעשה אין זו האמת.

בנקים יכולים להגדיל את ההון העצמי שלהם באמצעות שמירה על הרווחים והשקעתם מחדש. מה מחליטים הבנקים לעשות עם הכסף, ומדוע הם מגיעים להחלטות הללו - אלו הן שאלות אחרות, וכמובן חשובות. אבל אין שום היגיון בטענה כי הרגולציה על ההון מאלצת את הבנקים להקטין את ההלוואות, או מונעת מהם לבצע אותן. בנקים בני־קיימא יכולים להגדיל את הישענותם על מימון שלא התקבל מהלוואות מבלי להפחית כלל את כמות ההלוואות שהם מעניקים.

### לקחת הלוואה היא אמצעי זול

סנוגוריהם של הבנקים - בעודם טוענים כנגד העלאת דרישות ההון - מציינים לעתים קרובות כי הון, כלומר הון עצמי, הוא יקר, ולכן אם הבנקים חייבים להחזיק ביותר הון עצמי, ההוצאות שלהם תעלינה. המנטרה הזו כל כך מובנת מאליה למומחי הבנקאות, שהם בדרך כלל אינם רואים שום צורך להצדיק אותה. אבל מדוע הבנקים שונאים כל כך את ההון העצמי, ורואים אותו יקר? באיזה מובן בדיוק הוא יקר, ומהי המשמעות לחברה כולה ולמדיניות?

אם הון הוא יקר, כפי שטוענים הבנקאים, ולקחת הלוואה היא זולה, מדוע הדבר אינו תקף גם כאשר לחברות אחרות? מדוע הן אינן לוות יותר וחוסכות את ההון העצמי, היקר לכאורה? האם החברות האחרות טועות? מדוע "אפל" אינה לווה כסף ומשתמשת בו כדי לשלם לבעלי המניות שלה? האם זה לא יהיה

רווחי, ויחליף את ההון העצמי היקר של החברה בחוב זול? או האם ישנו משהו שונה מהותית בעלויות המימון של בנקים?

עסקי הבנקאות שונים, אבל מניות בנקים מוחזקות בידי אותם משקיעים, או בידי משקיעים שמעריכים את המניות באותו אופן שבו מעריכים אותן אלו שמשקיעים בחברות אחרות. הן לא נראות שונות ממניות אחרות; כל המניות מאפשרות לבעליהן לקבל דיבידנדים ולמכור את המניות תמורת מזומן במחיר הנקוב בבورסה. מדוע שמניות הבנקים יהיו שונות ממניות החברות האחרות?

הבדל אחד משמעותי הנוגע לעלויות מימון הבנקים התברר ב־2008: אם בנק חשוב נקלע לצרות, ומתקרב למצב של חדלות פירעון, ישנו סיכוי גדול שהממשלה או הבנק המרכזי יתמכו בו במטרה למנוע את הקריסה. כמה חברות מחוץ למגזר הפיננסי נהנו גם הן מחילוץ ממשלתי, לדוגמה בתעשיית המכוניות, אך מקרים אלה נדירים. במגזר הפיננסי חילוצים של מוסד גדול - או של כמה מוסדות, אם הם נקלעו לצרה בזמנית - הפכו לנוהל השגור.

אם חברה יכולה להסתמך על כך שהממשלה תחליף אותה כאשר אינה יכולה לפרוע את חובותיה, והמלווים שלה אינם מודאגים מחדלות הפירעון שלה, המלווים ישמחו להלוות לחברה. לכן החברה תגלה כי לקחת הלוואה היא צעד זול, בעוד שדרכים אחרות למימון השקעות, כמו למשל הון עצמי, הן יקרות. הריבית שהחברה תיאלץ לשלם על החוב שלה לא תשקף את הסיכון האמיתי לחדלות הפירעון, מכיוון שמשלמי המסים נושאים בחלק מהעול. מנקודת המבט של הבנקים, אם כך, לקחת הלוואה היא אמצעי זול. אבל זה נכון, כאמור, רק מפני שמשלם המסים נושא בחלק מנטל העלויות של מימון הבנקים. כשהלוביסטים של הבנקים טוענים כי יותר הון עצמי משמעותי יותר עלויות, הם לעולם אינם מזכירים את העלויות שמוטלות על משלמי המסים, כשהם מאפשרים לבנקים לקחת הלוואות בזול. לעתים הם אפילו מכחישים את קיום הסובסידיות לחובות שלהם. ועדיין, ישנן ראיות משמעותיות לכך שהבנקים הלווים מפיקים תועלת מציפייה שלפיה יתבצע חילוץ על חשבון משלמי המסים. סוכנויות לדירוג אשראי מעניקות לעתים דירוג גבוה יותר לחוב בנקאי לעומת הדירוג שהיו מעניקות אם לבנק לא הייתה אפשרות חילוץ. הדירוג הגבוה הזה מוריד באופן ישיר את שער הריבית שבו הבנקים יכולים ללוות. הערך של היתרון הזה גדל ככל שהבנק לווה יותר.



### רבים מבגדי הבנקאים החדשים הם פחדי שווא

הספר הזה ייתן לכם את המסגרת לחשיבה על אודות הסוגיות הללו, כך שתוכלו להבין אותן טוב יותר ולהבחין בטיעונים השגויים; הבנתו אינה דורשת שום מומחיות או ידע מוקדם בכלכלה, בפיננסים או בבנקאות. ייתכן כי תחשבו שזהו אינו התחום שלכם. עם זאת, אם הדיון על בנקאות ועל רגולציה על הבנקים ייוותר רק בידי אלה הקשורים אליו ישירות, המערכת הפיננסית תמשיך להימצא בסיכון של בנקאות לא בטוחה, וכולנו נסבול מההשלכות. רק לחץ ציבורי יכול להניע את המערכת הפוליטית, ובלעדיו לא נוכל לצפות לשינוי מהותי.

רבים מבגדי הבנקאים החדשים, שאותם נחשוף בספר זה, קשורים לרמות החוב של הבנקים. כדי להבין את הנושא, נבחן תחילה את האופן שבו ההלוואות הנלקחות על ידי יחידים וחברות משפיעות על הסיכונים ועל ההשקעות באופן כללי. כך נוכל לראות היכן הבנקים דומים לחברות אחרות, והיכן הם שונים מהן.

חוב אינו הנושא היחיד של ספר זה. טענות שגויות רבות אחרות מושמעות בדיון על רגולציות על הבנקים. רבים מבגדי הבנקאים החדשים הללו הם

פחדי שווא - אזהרות מפני תוצאות בלתי מכוונות - במטרה להבהיל את מקבלי המדיניות ולמנוע מהם לנקוט צעדים כלשהם, מבלי להתמקד כראוי בנושאים ומבלי להציע דרך לפתרון הבעיות.

בנוגע לשאלה כמה צריכים הבנקים ללוות, ואיזו רמה של סיכון רצוי שייקחו, ישנו ניגוד בסיסי בין מה שטוב לבנקאים עצמם לבין מה שטוב לכלכלה בכללותה. באמצעות מדיניות המעודדת את הבנקים ללוות ולקחת סיכונים, אנו באופן פרדוקסלי יוצרים מצב שבו בחירה ברמות חוב וסיכון מזיקות הופכת אטרקטיבית עבור הבנקים, מבלי שהדבר ישרת מטרה מועילה כלשהי.

לא משנה מה עוד יש לעשות, אכיפת מגבלות משמעותיות על חובות הבנקים היא דרך פשוטה ויעילה במונחי עלות-תועלת להפחתת הסיכונים לכלכלה, מבלי להשית עלות משמעותית על החברה. ריסון הסיכונים המזיקים והמופרזים שלוקחים הבנקאים עשוי לדרוש חוקים ורגולציות נוספים.

\* זהו חלק מהפרק הראשון של הספר **בגדי הבנקאות החדשים**, שתורגם מאנגלית על ידי דורון אדמתי; שכתבו פרופ' ענת אדמתי ופרופ' מרטין הלויג

סיפורי הצלחה

# מסיימי מנהל עסקים באוניברסיטה הפתוחה מדברים

הם באים מכל רחבי הארץ, יהודים, מוסלמים, דרוזים, נוצרים, דתיים, חילונים, אמהות לארבעה ילדים, מנהלי השקעות, אנשים באמצע החיים • יום אחד הם מחליטים "לעשות עוד תואר" ונרשמים ללימודי מנהל עסקים • חלקם לומדים בהתלהבות בתכנית המיוחדת של מנהל עסקים - בתמיכת מעסיקיהם - במסגרת הפנים-ארגונית שיזמה האוניברסיטה הפתוחה במקומות עבודה מגוונים • כינסנו שמונה מהמוסמכים במפגש מיוחד בקמפוס ברעננה • **ד"ר אריה נחמיאס וגד ליאור** הנחו דיון שאפשר היה רק לצאת ממנו מעודדים



**רינת חנוכה:** "זה יתרון עצום ללמוד את מה שצריך במקום העבודה תוך כדי שכבר עובדים במקצוע הזה"



**חאזם פדילי:** "את כל המושגים הכלכליים שאני שומע בתקשורת למדתי פה לא רק כחומר לימוד אלא כדבר המוחשי ביותר"

מאת גד ליאור

המפגש המיוחד התקיים באחד מבנייני הקמפוס הנאה של האוניברסיטה הפתוחה ברעננה. למטה, בחצר, ביקשו למכור לנו את פירות העונה ופרחים במחירי מציאה. אולי גם המוכרים קיבלו כמה עצות ממוסמכי מנהל עסקים, שכן דומה היה שהם עושים עסקים טובים במיוחד ביום חמישי בצהריים בקמפוס האוניברסיטאי הסגוני. וכך נפגשנו שם, בראשות ד"ר אריה נחמיאס, "הבוס" של לימודי מנהל עסקים באוניברסיטה

להפיק אירוע כזה לא היה קל. מפגש של שמונה סטודנטים שסיימו או עומדים לסיים את לימודי מנהל עסקים באוניברסיטה הפתוחה. ומדוע לא היה קל? הסיבה מיוחדת לאוניברסיטה הפתוחה. כי רק בה יכולים מנהלת חנות של רשת בתי מרקחת או מנהל בכיר בבית השקעות, לצד עבודתם המתפרסת על פני שעות רבות בכל ימי השבוע, לשלב לימודים לא קלים, בלשון המעטה, במנהל עסקים, וגם לסייםם בציונים גבוהים.





מטירה ועד קרני שומרון. מוסמכים ברב שיח בקמפוס ברעננה



**ד"ר אנג'ל אלכחל:** "למדנו כאן על ניהול רגשות של עובדים, כמו הקשבה לעובד שמגיע לעבודה מצוברח"



**אבינבב בירמן:** "אני חייב לומר שהאוניברסיטה הפתוחה היא חוויה מתקנת לעומת בית הספר. שם זה היה סבל. באו"פ פשוט התאהבתי"

סוניה פצ'רסקי היא תושבת קרני שומרון, נשואה ואם לארבעה, אישה שומרת מצוות, שעלתה לישראל מסנט פטרסבורג, שם סיימה את התואר הראשון שלה במודלים מתמטיים. בישראל עשתה עוד תואר ראשון באמנות במכללת "אמונה" בירושלים. בעבר עבדה בסטודיו לעיצוב גרפי. זה שש שנים סוניה עובדת במחלקת מערכות מידע באוניברסיטה הפתוחה ברעננה.

ד"ר אנג'ל אלכחל מרמלה, נשואה ואם לשלושה, לומדת כל חייה. יש לה תואר ראשון ושני ברוקחות מהאוניברסיטה העברית בירושלים אותם סיימה בהצטיינות וגם תואר שלישי מאוניברסיטת בן-גוריון. בימים האחרונים מסיימת אנג'ל את התואר השני במנהל עסקים במסגרת הפנים-ארגונית. "רציתי ללמוד את התחום הזה בגלל העניין הרב". אנג'ל היא מנהלת סניף "סופר פארם" ברמלה מזה 18 שנים.

שירי גולדמן באה ממושב אודים. כבר 13 שנים מועסקת שירי במחלקת משאבי אנוש בחברת "סלקום" וגם היא סיימה את לימודי מנהל העסקים במסגרת הפנים-ארגונית מטעם האוניברסיטה הפתוחה, עם עובדים בכירים בחברת "סלקום". את התואר הראשון במנהל עסקים ובמשאבי אנוש סיימה באוניברסיטת בן-גוריון.

הפתוחה כבר שנים, עם סוג מאוד נדיר של סטודנטים באוניברסיטאות בארץ, המתקבצים יחדיו בלימודי מנהל עסקים: מתנחלת שומרת מצוות מהשומרון, לצד אישה בעלת תואר דוקטור מטירה, אישה נשואה ואם לארבעה ילדים, לצד אם לתיווקת בת שנה, ולצידם גם מומחה מזה 15 שנים בשוק ההון ואנליסט ראשי.

### לסיים בהצטיינות יתרה

הנה הנבחרת, שד"ר אריה נחמיאס עמל קשות למצוא זמן שבו כולם יוכלו להגיע למפגש:

רינת חנוכה (טליאס), בת ה-30 מרמת-גן. רינת היא בעלת תואר ראשון בכלכלה וניהול ותואר שני, כמובן, במנהל עסקים ולא סתם - בהצטיינות יתרה! "הכרתי את בעלי, אור, ממש עם סיום התואר הראשון", היא מספרת בשמחה. לזוג תיווקת בת שנה וכיום רינת היא מנהלת השקעות ב"ילין לפידות". בעבר עבדה ב"מיטב".

חאזם פדילי, בן ה-38, מטירה, נשוי ואב לשניים, סיים בימים אלה את התואר השני במנהל עסקים. חאזם הוא רוקח ואת התואר במנהל עסקים למד וסיים בתוכנית המיוחדת של האוניברסיטה הפתוחה במסגרת "פנים-ארגונית" במקום עבודתו ברשת ה"סופר פארם".



מתאים לי. ראיתי את ההתלהבות והחלטתי שאני שם. ובלי חנופה אני מבקשת הדגיש שלד"ר אריה נחמיאס יש חלק בזה. הוא היה תמיד שם, כמו שאוניברסיטה הפתוחה הייתה תמיד שם, בשבילנו. וזה עושה את כל ההבדל בין אוניברסיטאות אחרות לאר"פ".

גבי מאור: "אני מבקש להגיש את איכות המרצים כאן. כולם עם רקע וניסיון ממשיים. הם יודעים ורוצים ללמד בצורה איכותית ומקצועית. זה לא דבר מובן מאליו בכל אוניברסיטה. יש כאן פתיחות לסטודנטים. יש מעקב אחרי הישגיהם. היחס לתלמידים פשוט מצוין. וזה לא בכל מקום כך".

### זה נכס אסטרטגי למדינה

עוזי לוי: "היתרונות הם עצומים. יש ספרות באמצעות הטכנולוגיה הדיגיטאלית באתרים. את הממ"נים מגישים באינטרנט. יש נגישות לחומר הנלמד 24 שעות ביממה. ובזכות מי שמופקד על הלימודים במנהל עסקים, היכולת להתאים את התכנים לבוגרי התואר לעולם הפיננסי המתקדם היא יוצאת דופן. הסטודנטים יוצאים לעולם העסקים עם יכולות וידע מעולים, מותאמים למציאות".

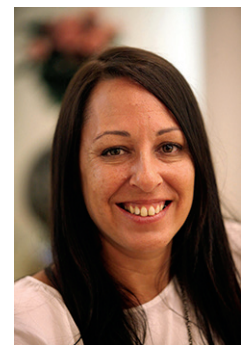
רינת חנוכה: "התחלתי לעבוד ב"מיטב" כאשר השתחררתי. אחרי שנתיים התחלתי ללמוד באוניברסיטה הפתוחה, תוך כדי עבודה. אני חייבת להודות שבעבודה היו בהלם ממה שהבאתי

### חמש פעמים מצטיין נשיא

גבי מאור בן ה-37 הוא תושב פתח תקווה, נשוי פלוס 2. את התואר הראשון בהנדסת חשמל ואלקטרוניקה קיבל מאוניברסיטת תל אביב. את התואר השני במנהל עסקים סיים בהצטיינות יתרה באוניברסיטה הפתוחה. שנים אחדות לימד גבי סטודנטים לקראת הבחינות הפסיכומטריות. כיום הוא עובד ב"נייס" כמפתח הדרכה.

אבינדב בירמן בן ה-37 גם הוא הגיע למפגש מעירו, חיפה. אף הוא סיים את לימודיו בהצטיינות יתרה. כלכלה וניהול וגם מנהל עסקים למד אבינדב באוניברסיטה הפתוחה. חמש פעמים (!) היה מצטיין נשיא. בעבר שימש כיועץ השקעות בבנק הפועלים. מזה חמש שנים מרצה לכלכלה וחשבונאות במכללת אורן-שפלט בחיפה. כמו כן הוא מתרגל במכללת הגליל המערבי בעכו ומעוניין להמשיך לדוקטורט.

עוזי לוי, בן ה-41, "זקן החבורה", נשוי פלוס 2 מהוד השרון. הוא בעל תואר ראשון באוניברסיטה הפתוחה ואת התואר השני במנהל עסקים סיים באוניברסיטה הפתוחה ובדעתו להמשיך גם לתואר השלישי. מזה 15 שנים עוזי לוי מצוי בשוק ההון ומזה ארבע שנים הוא האנליסט הראשי של קבוצת אינפיניטי וממש בימים אלה עבר לבית ההשקעות פסגות.



**שירי גולדמן:** "אצלנו מאוד משקיעים בעובדים ומעודדים אותם ללמוד במסגרת הפנים-ארגונית על חשבון העבודה"

### נחשים יותר ומנהלים עצמם טוב יותר

אז מה כל כך מיוחד בלימודי מנהל עסקים באוניברסיטה הפתוחה? ההצלחות שלכם בעבודה קשורות ללימודים הללו?

עוזי לוי: "אין בכלל ספק שהלימודים באוניברסיטה הפתוחה הם משהו מיוחד. הם מאפשרים גם למי שעושה קריירה ובונה משפחה - ללמוד ולהתקדם בעבודה בעת ובעונה אחת. קיים סיכוי גדול מאוד שההתקדמות שלי הייתה מתעכבת אלמלא הנגישות הזאת של האוניברסיטה הפתוחה. אני חייב לומר שיש כאן איכויות אחרות. יש אנשים שמצויים כבר בשוק העבודה והמסלול הזה מסייע בידם. אני חייב להדגיש שיש איכויות טובות מאוד למי שלמדו באר"פ לעומת מוסדות אחרים. זה משתקף בכך שהם נחשים יותר, יודעים לנהל את עצמם טוב יותר".

ד"ר אנג'ל אלפחל: "אני חייבת להדגיש שצריך תכונות מסוימות מאוד כדי לסיים את האוניברסיטה הפתוחה בהצלחה. אחרי התואר השלישי בבן-גוריון רציתי מאוד ללמוד מנהל עסקים. כאשר רצו לפתוח ב-2013 את הקורס ב"סופר פארם" זה היה הכי לא



**גבי מאור:** "בחלק מתפקידי כיום אני מייצר קורסי הדרכה בפרויקט גדול ואני נעזר בכלים שלמדתי בקורס כאן, באוניברסיטה הפתוחה"



קבוצת לימוד במסגרת פנים-ארגונית של "פסגות", בית ההשקעות הגדול בארץ



**סוניה פרצ'סקי:**

"הלימודים כאן מיוחדים מאוד, במיוחד למישהי כמוני, שעלתה לארץ, שגרה בהתנחלות, אמנית למדתי כאן המון"



**עזי לוי:** "קיים סיכוי גדול מאוד שההתקדמות שלי הייתה מתעכבת אלמלא הנגישות הזאת של האוניברסיטה הפתוחה"

ד"ר נחמיאס: "בבית ההשקעות "פסגות" התחילו קורס פנים-ארגוני עם 25 סטודנטים. אחד היתרונות העצומים בתכנית פנים-ארגונית הוא, שבקורס כזה אין צורך לעזוב את מקום העבודה כדי ללמוד. הלימודים מתקיימים במתקנים של מקום העבודה. ההנהלה עצמה אומרת, שעצם העובדה שהעובדים מתרכזים במקום העבודה שהופך ליום אחד בשבוע לקמפוס ומתמכרים ללימודים כאן בבית - זה כבר יתרון. במקום לנסוע לאוניברסיטה, היא מגיעה למקום העבודה, וכך פסגות מאפשרת לעובדיה לממש את רצונם להוסיף ולהשכיל. הכל יוצאים נשכרים מהשיטה הפנים-ארגונית, הארגון עצמו והעובדים הרוכשים השכלה וארגז הכלים הניהולי מסייע להם להצליח עוד יותר במילוי תפקידיהם המגוונים."

**ללמוד על חשבון שעות העבודה**

שירי גולדמן: "אני רוצה לציין שב"סלקום" מאוד משקיעים בעובדים, שעוברים הרבה הכשרות. מעודדים את העובדים ללמוד על חשבון שעות העבודה. גם עובדים שעזבו - המשיכו לבוא וללמוד. זאת באמת מסגרת מיוחדת במינה".  
חאזם פדילי: "אני רוצה לציין שיש סיבות רבות להצלחה בלימודים המיוחדים האלה. למשל, היחס האישי של האו"פ לסטודנט היה מאוד חשוב. אפשר להתכתב ולהתקשר עם האוניברסיטה כל הזמן. תמיד זמינים בה. זה נתן הרגשה טובה מאוד בזמן הלימודים."

מהלימודים לעבודה. זה יתרון עצום ללמוד את מה שצריך לעבודה תוך כדי שכבר עובדים במקצוע הזה".  
סוניה פרצ'סקי: "אני חייבת לציין שספרי הלימוד שמלווים את הקורסים הם ברמה מאוד גבוהה. הם נתנו לי את כל הידע שלו הייתי זקוקה. החומר הכתוב בהחלט השלים מאוד את מפגשי ההנחיה באוניברסיטה".  
גבי מאור: "זה לא סוד ובעצם דבר ידוע מאוד שגם במוסדות האקדמיים האחרים מלמדים מספרי האוניברסיטה הפתוחה. הם ברמה אחרת. מאוד עוזרים למי שלומד".

ד"ר אריה נחמיאס: "המל"ג (המועצה להשכלה גבוהה) מציינים בדוחות בדיקת האיכות שהספרים שפותחו באוניברסיטה הפתוחה נלמדים בכל האוניברסיטאות בארץ, ומציינים כי תכנית הלימודים עצמה וחומרי הלימוד שפותחו במיוחד לתכנית זו הם נכס אסטרטגי למדינה".  
ד"ר אנג'ל אלפחל: "בעניין הלימודים הפנים-ארגוניים קיים יתרון עצום לעובדים. למשל, ב"סופר פארם" התכנית הייתה מותאמת למנהלי הסניפים. ההנהלה תמכה במחצית שכר הלימוד. הסטודנטים קיבלו ארוחה וכיבוד. היה בהחלט כיף בקבוצה ובחברותא שנוצרה שם. הקמנו אפילו קבוצת ווטסאפ של הסטודנטים. באמת שהיה כיף אמיתי".  
חאזם פדילי: "אין בכלל ספק שהיינו קבוצה מאוד מאוד מגובשת בקורס הפנימי ב"סופר פארם".





**גד ליאור:** "מדהים עד כמה סטודנטים יכולים להיות מרוצים מלימודיהם. וכאשר אומרים זאת סטודנטים בשנות ה־30 וה־40 - זה מדהים שבעתיים"



קבוצת לימוד במסגרת פנים-ארגונית של בנק הפועלים

זה היה סבל. זאת האמת, הייתה גם תחנה בדרך באוניברסיטת חיפה, אבל באוניברסיטה הפתוחה פשוט התאהבתי..."

ד"ר אנג'ל אלפחל: "אנחנו עוסקים בניהול של הסניף והעובדים של בית מרקחת ברשת גדולה. אי אפשר לתאר עד כמה הלימודים מחדדים וממקדים את הדברים השונים והתהליכים בעבודה.

אבינדב בירמן: למדתי שהאדם הוא לא רציונאלי. הוא מקבל פעמים רבות החלטות לפי הצורה שבה מציגים לו את המוצר ומחירו. למדנו את זה כאן. נניח

שירי גולדמן: "האמת, לא רציתי ללמוד בהתחלה כאן. השתכנעתי ובסופו של דבר נהייתי מאוד."

גד ליאור: מדהים עד כמה סטודנטים יכולים להיות מרוצים מהלימודים. לרוב, במוסדות להשכלה גבוהה שונים, שומעים רק קיטורים, כמה קשה, כמה לא מתחשבים, כמה זה עולה... וכאשר אומרים זאת סטודנטים בשנות השלושים והארבעים לחייהם, זה מדהים שבעתיים...

אבינדב בירמן: "אני חייב לומר שהאוניברסיטה הפתוחה היא חוויה מתקנת לעומת בית הספר. שם





**ד"ר אריה נחמיאס:**  
"מתברר שבכל בתי  
ההשקעות בישראל יש  
לפחות מוסמך אחד  
מהתכנית שלנו. זה  
מעודד מאוד"

להרבה יותר נוח. לא הרגשתי אף פעם שאני לומדת למבחן אלא שאני לומדת לחיים".

עוזי לוי: "אני חייב לציין כאן שהעומק של האנליסטים במודלים השונים מורגש מאוד אצל מי שלמדו מנהל עסקים באוניברסיטה הפתוחה. שמתי לב לכך לא פעם שהם מנתחים בדרך אחרת ובעומק רב יותר את הנושאים השונים ובהחלט ניתן לחוש שהם מגלים גם הבנה רבה יותר מאחרים. יש משהו מיוחד במי שלמדו מנהל עסקים באו"פ".

ד"ר אריה נחמיאס: "אני אומר בגאווה, שמתברר שבכל בתי ההשקעות בישראל יש לפחות מוסמך אחד מהתכנית שלנו, וזה נתון שמדבר בעד עצמו".

### מפה ייצאו ראשי המשק הישראלי בעתיד

חאזם פדילי: "אני חייב להדגיש, שאת כל המושגים הבסיסיים שאני שומע בתקשורת - ריבית, אינפלציה וכדומה - למדתי פה. ניהול דו"חות חברה, חריגה, ניהול רגשות של עובדים. אתה מקבל פה בקורס את המושגים האלה לא רק כחומר לימוד אלא כדבר המוחשי ביותר וזה מה שכל כך מיוחד כאן".

שירי גולדמן: "התחלנו ליצור שיתופי פעולה בין מחלקות הלימוד בקורס הפנים-ארגוני. זה מייצר ערך לא רק לסטודנטים אלא גם לחברה עצמה. הפכנו להיות חבורה מגובשת. הדבר החשוב הזה נוצר בזכות הלימודים. אין ספק שכאן כולם מרוויחים מהעניין, הסטודנטים והחברה שבה הם עובדים גם יחד".

סוניה פצ'רסקי: "הלימודים כאן מיוחדים מאוד. ביחוד למישהי כמוני, שעלתה לארץ, גרה בהתנחלות, אמנית. כאן למדתי המון. ולא רק לימודים עיוניים. הדגש שלי בתואר היה על פסיכולוגיה דווקא. הכל יכולים להעיד עלי היום שאני ממש מממשת את כל מה שלמדתי במנהל עסקים בעבודה בארגון".

אפילו הפיזור של המתכנסים היה מרגש. "נורא נחמד להיפגש כאן", "זה בשעות העבודה והבוס שלי אפילו שמח שאני יוצאת למפגש הזה", נשמעו המוסמכים במנהל עסקים שחיים זה לזאת. הכל החמיאו ללימודים וגם לאחראי להם, ד"ר אריה נחמיאס. הוא דווקא התעניין עם סיום המפגש המרגש בגורל הצגת מועמדותה של אחת הסטודנטיות לנבחרת הדירקטוריונים הממשלתיים. "מפה יצאו בעבר וייצאו גם בעתיד לא מעט מהאנשים שיהיו מראשי המשק הישראלי בעתיד", קבע ד"ר נחמיאס. והכל הסכימו עמו, כאשר חיוך נסוך על פניהם.

שימכרו לו את המוצר במזומן, אבל הרוב הרי קונים באשראי. בית העסק קובע, כי מי שישלם באשראי המוצר יעלה לו במחיר יקר יותר. מה למדנו כאן? שעדיף לתמחר את המוצר מראש ב-120 שקלים ולא ב-100 שקלים. אחר כך נותנים ללקוח הנחה של 20 שקלים אם הוא ישלם במזומן. במקום להרגיז את הלקוח שנוטלים ממנו 20 שקלים יותר על תשלום באשראי, למדנו כאן שאנחנו למעשה הופכים את שיטת התמחור ומיטיבים פשוט עם לקוח שמשלם במזומן, שיקבל אז הנחה וישלם רק 100 שקלים. וכך כולם יוצאים מרוצים".

### נעזר שוב ושוב בכלים שלמדתי כאן

גבי מאור: "התחלתי ללמוד כאן כאשר לימדתי במקום שבו מלמדים מנהל עסקים, במרכז האקדמי למשפט ועסקים. לימדתי קורסי מתמטיקה לתואר ראשון. בקורס על ניהול פרויקטים נותנים לנו כלים לניהול הפרויקט דרך ניהול משאבים. זמני הפרויקט, כוח העבודה וכדומה. בחלק גדול מתפקידי כיום אני מייצר קורסי הדרכה בפרויקט גדול ואני נעזר שוב ושוב בכלים שלמדתי בקורס כאן, באוניברסיטה הפתוחה. זאת בהחלט הוכחה שהחומר הנלמד כאן מסייע גם במקומות אחרים".

ד"ר אנג'ל אלפחל: "למדנו כאן אודות ניהול רגשות של עובדים - איך העובד מרגיש, גילוי מעורבות בחייו הפרטיים, הקשבה לעובד שמגיע לעבודה מצוברח. למדתי כאן לגלות את היחס הזה שיש להעניק לעובד. ברגע שהעובד מסופק - הוא מגיע לעבודה בכיף. ואת זה למדתי להפנים כאן בלימודי מנהל עסקים באוניברסיטה הפתוחה".

ד"ר אריה נחמיאס: "רגשות בארגונים בהחלט לומדים בקורס של התכנית, זה חשוב לא רק ללומדים במקום העבודה, בקורס פנים-ארגוני. בכל ארגון קיימת חשיבות רבה להון האנושי ואזן קשבת לעובד היא עניין חשוב ביותר. כמובן שצריך גם לבחון איך העובד יוכל לקדם את עצמו בתוך הארגון".

רינת חנוכה: "בעקבות לימודי מנהל העסקים אני מבינה איך הבוס שלי יודע לנהל את העובדים. אני רואה איך מה שלמדתי פה מתישם הלכה למעשה במקום העבודה. בגלל הידע שלי מהאוניברסיטה הפתוחה נוצר לי פער לטובה בידע ללימודי הרישיון לניהול השקעות".

ד"ר אנג'ל אלפחל: "בזכות הספרים הקיימים כאן ומלווים את הלימודים במנהל עסקים, העומס הופך



מחנך, כדורגלן וגם בוגר MBA של האוניברסיטה הפתוחה

# "יאללה הפועל"

לא קל למי שעלה לארץ לפני שנים לא רבות להשתלב בקבוצת כדורגל מיוחדת במינה, קבוצת האוהדים הראשונה בישראל, ללמוד לשני תארים לא קלים באוניברסיטה הפתוחה ולהקים משפחה • **יאן חנוכייב** הצליח לשלב את שלוש אהבותיו הגדולות - ובשבוע שבו הוסמך במסלול ה-MBA באוניברסיטה הפתוחה, עלתה קבוצתו האהובה לליגה הלאומית בכדורגל

## מאת יאן חנוכייב

אך כמו בכדורגל כך גם באקדמיה - אסור אף פעם לוותר. בחלוף שלוש וחצי שנים סיימתי את לימודי כבוגר לתואר ראשון בכלכלה. לאחר שהשמעתי, די בצדק, אנחת רווחה וגם תחושת סיפוק אדיר השתלטה עלי, חשבתי לעצמי לקחת פסק זמן מלימודים.

### אני לא חוזר אחורה

באותם הימים הצטרפתי למיזם הנהדר, קבוצת הכדורגל הראשונה בישראל בבעלות האוהדים, הפועל קטמון ירושלים, הקבוצה שמשלבת בתוכה מקצועיות, ערכים חברתיים, וגם מנופים חינוכיים רבים. שחקתי בקבוצה הנהדרת הזאת בהנאה מרובה ובעצם שלבתי בעת הזאת שלוש אהבות גם יחד - אשתי לעתיד, הלימודים והכדורגל.

לימים ולריה הפכה לאשתי ובדיוק סיימה את ה-MBA שלה באו"פ, המליצה לי להגיע לפגישה עם ד"ר אריה נחמיאס, ראש תכנית ה-MBA באוניברסיטה הפתוחה.

כמעט מיותר לציין שרוב חברי מקבוצת הכדורגל היו מאוד סקפטיים ביכולות שלי לשלב בין כדורגל, עבודה ולימודים תובעניים, אך אין דבר העומד בפני הרצון... עם האוכל בא התיאבון.

סיפור חיי המאוד לא שגרתי מחולק לשלושה חלקים שווים, שהם חינוך, כדורגל והשכלה. וכמובן שבסעיף הזה - השכלה - גולת הכותרת היא לימודי ה-MBA במסגרת האוניברסיטה הפתוחה, אך לזה עוד נגיע. עליתי לארץ בגיל 16.5 ככדורגלן צעיר מאזור הקווקאז שבדרום רוסיה, במסגרת פרויקט נעל"ה - נוער עולה לפני הורים.

נחתתי ישר לתוך המקום המקסים והיפה להפליא בשם "חוות הנוער הציוני", המקום ששינה את חיי, מקום שהפך לבית. במקום הזה גם הכרתי את אשתי. כמעט מיותר לומר שגם היא בוגרת תכנית MBA של האוניברסיטה הפתוחה, מקום בו סגרתי מעגל ועם השנים הפכתי למחנך בני נוער כמוני.

לאחר שרותי הצבאי התלבטתי מאוד היכן ללמוד. הדילמה הייתה לא פשוטה מכיוון שלא קל למצוא מסגרת שבה אוכל לשלב בין עבודה כמחנך, קריירת כדורגלן ולימודים כסטודנט מן המניין.

אשתי לעתיד המליצה לי לנסות ולהצטרף לאוניברסיטה הפתוחה. ההתחלה הייתה לא פשוטה בכלל, כי בתיכון השקעתי מאוד במשחק הכדורגל ולא דווקא בלימודים. למרות שסיימתי את לימודי עם תעודת בגרות מלאה הבסיס הלימודי היה די חלש.

**אשתי לעתיד המליצה לי לנסות ולהצטרף לאוניברסיטה הפתוחה. ההתחלה הייתה לא פשוטה בכלל, כי בתיכון השקעתי מאוד במשחק הכדורגל ולא דווקא בלימודים**



ברצוני להודות לצוות התכנית ולעומד בראשו ד"ר אריה נחמיאס, שתמכו בי לאורך כל הדרך ונענו לכל בקשותי והיו שותפים מלאים לעשייה. האו"פ תמיד הייתה שם בשבילי. היום אני מביט לאחור ורואה את התהליך שעברתי.

אני גאה בעצמי. מנער שרק כדורגל עניין אותנו, האוניברסיטה הפתוחה הפכה אותי לאדם מרחיב אופקים ולמרות המכשולים הרבים וחששות לא מעטים הוכחתי, קודם כל לעצמי, שלמרות הכול ואף על פי ניתן להצליח! צריך רק לרצות.

ואז הגיעו ימים יפים עוד יותר. לאחר שלוש שנים וחצי, סגרתי שבוע חלומי עבורי. קבוצת הכדורגל שלי, הפועל קטמון ירושלים, העפילה לליגה הלאומית המקצוענית בכדורגל, ובנוסף קיבלתי הודעה מרגשת לא פחות: עברתי את המבחן האחרון ומהיום, כשר מלאו לי 34 שנים, אני מוסמך MBA באוניברסיטה הפתוחה בממוצע של 84.

אין לי ספק שההכשרה והכלים שקיבלתי בעזרת האו"פ יבואו לידי ביטוי גם בתחום הבא שבו אעסוק - פיננסים ושוק ההון.

לכן, הביטוי "אין דבר העומד בפני הרצון" הפך עבורי למציאות בעזרת האו"פ ואנשיה.

הגעתי לפגישה עם ד"ר נחמיאס, שיתפתי אותו בכל ההיבטים המורכבים, בהתלבטויות הרבות ובחששות הרבים העומדים בפני ד"ר נחמיאס הסביר לי שמרבית הסטודנטים באוניברסיטה הפתוחה הם אנשים מאוד עסוקים. חשבתי לעצמי: אם הגעתי עד הלום, אני לא חוזר אחורה, אלא ממשיך בכל המרץ. ומשם הכול נפתח.

הלימודים היו מעניינים ומרתקים. בתואר הראשון הרגשתי כמו טירון ובמהלך לימודי התואר השני הפכתי למפקד. פיתחתי יכולות ניהוליות ונחשפתי לאפיקים חדשים. ארגז הכלים שקיבלתי עזר לי גם מחוץ לאוניברסיטה ובעזרתו עברתי מבחנים של הרשות לניירות ערך, בדרך להוצאת רישיון כמנהל תיקי השקעות.

### סגרתי שבוע חלומי עבורי

אני מבקש להדגיש, שהתוכנית מגישה תשתית לימודית מלאה, הדוגלת בשילוב בין הסטודנט והמרצה לבין הטכנולוגיה. לסטודנט ניתנת האפשרות להביא לידי ביטוי את יכולותיו הרבות, למרות הקשיים והמכשולים הרבים העומדים בדרכו והן במהלך עשייתו.

**הלימודים היו מעניינים ומרתקים. בתואר הראשון הרגשתי כמו טירון ובמהלך לימודי התואר השני הפכתי למפקד. פיתחתי יכולות ניהוליות ונחשפתי לאפיקים חדשים. ארגז הכלים שקיבלתי עזר לי גם מחוץ לאוניברסיטה ובעזרתו עברתי מבחנים של הרשות לניירות ערך**



יש הרבה מה ללמוד מהארץ הסקנדינווית הקרירה והשלווה

# אגדה נורבגית

היא נחשבת למדינת הרווחה המתקדמת בעולם • המיסים בה גבוהים מאוד, אולם האזרחים מרוצים: המדינה דואגת לכל מחסורם - מהפעוטון, דרך האישה היולדת ועד לגיל הזיקנה • הפער בין עשירים לעניים הלא רבים במדינה - מהמזעריים בעולם • מעצמת הגז יודעת לנצלו באופן המיטבי • **גד ליאור** ביקר במרכזיה הכלכליים של נורבגיה ומביא את סיפורה של ארץ שאפשר רק לקנא בה עוד ועוד - חוץ ממזג האוויר כמובן

מאת גד ליאור

נורבגיה וישראל. שתי מדינות. שני עולמות. נורבגיה - מדינה סקנדינובית בת 5.2 מיליון תושבים, שבראשה עומד מלך, חוגגת 111 שנה להקמתה. שטחה 324 קמ"ר והתמ"ג שלה לנפש עומד השנה על 68 אלף דולר, מקום 12 בעולם. ישראל - מדינה מזרח תיכונית, בת 8.5 מיליון תושבים, שבראשה

כאשר שואלים אזרח נורבגי מה הוא אוהב בארצו, הוא משיב מיד: את השלווה, את הנוף ואת החיים הטובים ללא דאגות. כאשר תשאל אזרח ישראלי מה הוא אוהב בארצו - אלה יהיו כנראה התקוות שלו: לחיות בשלווה, בנוף הנהדר של מדינת ישראל ואולי אי פעם גם בלי דאגות.







**נורבגיה העדיפה להישאר מחוץ לאיחוד האירופי בשני משאלי עם שנערכו בה. יחד עם זאת, לצד איסלנד וליכטנשטיין גם נורבגיה חברה בשוק האירופי המשותף**

פרוסה עבה מאוד מעוגת התקציב - מדינת רווחה, שבה דאגת הממשלה לחיי האזרחים גוברת על כל עניין אחר. כך ילדי הפעוטון והגן בנורבגיה ממומנים כמעט עד הכתר האחרון על ידי הממשלה. כך קשיש נורבגי מזדקן בחיים של כבוד, ללא מחסור בצרכים הבסיסיים כמו מזון, תרופות והגנה מפני הקור העז. כך איכות הסביבה במדינה שמפיקה גז בכמויות ענק - היא בראש מענייני קברניטיה. כך כאשר יש למדינה מוצר בכמויות ענק - היא גם יודעת להשתמש בו. כל האוטובוסים בנורבגיה נוסעים על גז או על חשמל. הבנזין עבר מן העולם בתחבורה הציבורית. מזכיר לכם משהו על מדינה במזרח התיכון שמצאה המון גז, אבל אפילו את מפעליה מחברת לגז הטבעי ממש בעצלתיים?

ביקור אחד של שרי הממשלה הכלכליים והחברתיים בנורבגיה יכול להועיל לכלכלת ישראל ולאזרחיה הרבה יותר ולאורך זמן מעלות הנסיעה והשהייה בארץ הסקנדינווית הקרירה גם בחודשי הקיץ. המדובר במעצמת גז וותיקה ובמדינה עם מדיניות חברתית, שהלוואי שהיינו מאמצים רק מחצית ממנה. והעיקר: לאזרחי ישראל לא היו עם אימוץ אותה מדיניות עוד תלונות על מחסור בשירותים חברתיים ויוקר מחיה מוגזם. ואם ביקשתם לברר - מעדן המילקי בנורבגיה עולה בדיוק מחצית ממחירו בארץ. וזאת במדינה שהגיעה למקום הראשון בעולם ביוקר המחיה בשנת 2011. בהחלט חומר למחשבה.

פרט חשוב מאוד לצורך הכתבה הזאת: בסקרים של האו"ם, דורגה נורבגיה כמדינה שהכי טוב להתגורר ולחיות בה בין השנים 2001 ו-2006 וגם בין 2009 ל-2011. בשנת 2015 "ירדה" נורבגיה למקום השלישי, אך, על פי סקר של הבנק העולמי, היא נשארה במקום הראשון כמדינת רווחה הדואגת לאזרחיה.

אז הנה אנחנו מתחילים בסיוור שלנו בכמה ממוקדי הקנאה שפיתחנו, בעת סיוורנו בארץ מכניסת האזרחים, שאגב לא חשנו בה שום טינה וביקורת על מדינת ישראל. בתחום ההייטק הנורבגים אפילו מקנאים בנו ולא דווקא מטעמי נימוס, כדי לשמחנו. "לנו יש מעצמת גז. זה נכון. אבל, לכם יש ממש מעצמת הייטק אדירה - הלוואי עלינו", אמר לנו שר האנרגיה הנורבגי, טורד ליאן. אגב, השר מגיע לעבודתו ברכיבה על אופניים (לא חשמליים) ובעממיות שלו הוא גם הצטרף אלינו מאוחר בערב לבילוי על כוס יין וריקודים בפאב במרכז אוסלו. לא הצטרפו אליו לא נהג, לא דובר ולא מאבטח...

מכהן נשיא. זה עתה חגגה 68 שנים להיווסדה. שטחה 22 אלף קמ"ר והתמ"ג שלה לנפש הוא 35 אלף דולר, מקום 54 בעולם.

בחרתי לספר על נורבגיה, ארץ עם נופים מרהיבים, לא לצרכי טיול הפעם. המדובר באחת המדינות המיוחדות ביותר על פני כדור הארץ באופן החיים בה, באופן שבו מנוהלת כלכלתה, באופן שבו המדינה דואגת לחיי אזרחיה. אומר מיד: ההשוואה לישראל היא קצת לא הוגנת. לנורבגיה אין כבר שנים רבות מלחמות ואויבים המאיימים על גבולותיה. אולם, בהיותה מדינה מערבית דמוקרטית, עם אוכלוסייה לא גדולה, שזכתה לעצמאותה רק 43 שנים לפני מדינת ישראל - יש מקום לנסות ולהבין איך המדינה הזאת הפכה, על פי דו"חות מחקר של ארגונים בינלאומיים, לאחת מחמש המדינות שהכי כדאי לחיות בה ולמדינה שאזרחיה מקבלים המון מהמדינה ולא רק, כמו למשל בישראל, בעיקר נותנים למדינה ומשרתים אותה.

### דאגת הממשלה לחיי האזרחים - בראש

נורבגיה נחשבת כיום למדינת רווחה מודרנית מובילה בעולם, כאשר אזרחיה משלמים אמנם מיסים פרוגרסיביים, לעתים גבוהים מאשר בישראל, אך מרוצים עד מאוד ממה שהם מקבלים תמורתם. נטל המס הכולל עומד על קרוב ל-50% מהתוצר הלאומי הגולמי (תל"ג). בכל חברה שבה מועסקים למעלה מ-50 עובדים, שלישי ממועצת המנהלים הם נציגי האיגוד המקצועי. שוויונית התחלקות ההכנסות בארץ הסקנדינובית הקרה היא השלישית בעולם - 0.25 על פי מדד ג'יני. המשמעות: הפער בין עשירים למעמד הבינוני ולעניים הלא רבים במדינה הוא מזערי. בישראל מדד ג'יני עומד על 0.38. רע מאוד יחסית למדד הנמוך של נורבגיה. לכן מצבם של עניי הארץ כה רע לעומת עשיריה.

פרט חשוב, כאשר מדברים על נורבגיה: המדינה הסקנדינווית העדיפה להישאר מחוץ לאיחוד האירופי בשני משאלי עם שנערכו בה, בשנים 1972 ו-1994. יחד עם זאת, לצד איסלנד ונסיכות ליכטנשטיין גם נורבגיה חברה בשוק האירופי המשותף.

כאשר שבתי מסויר עבודה ולימוד על אופן ניהולה וכלכלתה של נורבגיה הצעתי לקברניטי הממשלה הישראלית לבצע הוצאה יוצאת דופן בתקציב המדינה: לשלוח לשבוע של השתלמות חלק משרי ממשלת ישראל, כדי ללמוד מעט איך מנוהלים - גם במדינה שבה תקציב הביטחון נוגס



צילומים: גד ליאור

בנורבגיה אפשר לצאת לפנסיה בגיל 62, אך מי שרוצים בכך יכולים להמשיך לעבוד עד גיל 72 מבלי שניתן לפטר את העובד, אלא אם נמצא בלתי כשיר לחלוטין לעבודה

חינמי לגמרי. גם באוניברסיטה משולם סכום סמלי בלבד, כמה מאות קרונוט בלבד. ביקרתי בבית משפחת פרידמן במבואות אוסלו. אבי המשפחה, עופר, נישא לאישה נורבגית, והמשפחה, על ילדיה הקטנים המקסימים, מתגוררת בבית עץ שממרפסתו נשקף נוף נורבגי טיפוסי - הרים, ירוק ומים.

עופר: "אנחנו אוהבים מאוד את ישראל ומבקרים בה הרבה, אבל אנחנו לא מכירים חיים טובים יותר למשפחה מאשר כאן. המדינה נותנת פה הכל. החינוך זול מאוד ולמעשה עד גיל 7 ממש כמעט חינם לגמרי. התחבורה הציבורית מצוינת, השכר הוגן. מזוג צעיר ועד גיל מבוגר מאוד, המדינה דואגת לאזרחים. אף אחד לא יופקר כאן". וערב ביקורנו בנורבגיה ביקש עופר פרידמן רק שני מוצרים לילדיו, שאותם הוא לא יכול להשיג באוסלו: "הילדים נורא רוצים במבה וביסלי". הם קיבלו...

ולידעת שרי האוצר, הכלכלה והרווחה שלנו, שגם אותם הייתי שולח להשתלמות קצרה בארץ הצפונית הקרירה, השכר הממוצע בנורבגיה הוא 400 אלף קרונוט בשנה, שהם כ-200 אלף שקל, כמעט 17 אלף שקל בחודש. משהו שאזרחי ישראל מאוד לא היו אוהבים: רשות המסים הנורבגית מפרסמת את שכרם של כמעט כל האזרחים, לא רק מנהלי החברות ועשירי המדינה. הפרסום נעשה במסגרת "החוק לקידום השקיפות" שנחקק בנורבגיה לפני 8 שנים. לא לגמרי בטוח שכל ישראלי היה מרוצה מכך שהשכר החטטן שלו, הסבא הקמזן, הגרושה או אפילו החברים הכי

כן, לנורבגיה יש כבר משנת 2007 שרת מגדר ומשפחה. לנו רק מזה שנה ומספר חודשים. הלוואי שהשרה שלנו, גילה גמליאל, תצליח לממש רק מקצת מההטבות לנשות ולמשפחות נורבגיה. הנה מקצת מהן:

### 90% מהגברים - נוטלים חופשת לידה

אישה בהריון, כן עוד לפני שהיא יולדת, זכאית לשלושה שבועות חופשה, ואחרי הלידה ל-10 חודשים וחצי. יחד - 49 שבועות חופשת לידה. לא פחות. ומה על בן הזוג? הוא זכאי לחודשיים חופשת לידה. אם לא ייקח אותה - יפסיד חודשיים של משכורת מבלי לעבוד. כן, והם כמובן יכולים להתחלף בחופשות. גרד וולסט, מנכ"לית משרד המגדר והילדים הנורבגי, ציינה בפנינו, כי 90% מהגברים בנורבגיה נוטלים בשמחה את חופשת הלידה המוצעת להם. ולמי שזיכרונם בוגד בהם - בישראל זכאית היולדת ל-14 שבועות חופשת לידה. הבעל נותר הרחק מאחור. בטח לא עם חודשיים של חופשה.

וכמה עולה מעון יום מהשעה שמונה בבוקר ועד חמש אחר הצהרים בנורבגיה? כולל ארוחת בוקר, ארוחת עשר, ארוחת צהרים ועוגייה של אחר הצהרים - 1,400 שקלים בחודש. התוצאה: בנורבגיה מוציאה משפחה על מעונות היום לילדיה בדיוק שיטית מהשכר הממוצע שם ובישראל ההוצאה מגעת כדי שליש עד מחצית מהשכר הממוצע. הסיבה: החינוך וחיי המשפחה בנורבגיה מסובסדים במיליארדי קרונוט מדי שנה. ובכלל, החינוך בנורבגיה הוא כמעט

אישה בהריון, עוד לפני שהיא יולדת, זכאית לשלושה שבועות חופשה, ואחרי הלידה ל-10 חודשים וחצי. יחד - 49 שבועות חופשת לידה. בן הזוג זכאי לחודשיים חופשת לידה



מתקן ענק בנמל הנפט והגז בעיר האוגזונד במערב נורבגיה

**82% מהגברים הנורבגים מועסקים, מתוכם רק 10% במחצית משרה. מעל 77% מהנשים עובדות. פערי השכר הולכים ומצטמצמים. מעל 70% מעובדי המגזר הציבורי הן נשים. בדירקטוריונים 40% הן נשים**

**בשבע השנים האחרונות היה באוסלו גידול של 12% באוכלוסייה ואילו הגידול בתחבורה הציבורית הגיע ל-28%. אם ברצונך להיכנס עם מכוניתך לאוסלו תצטרך לשלם 30 קרוונה. בשנת 2020 - 100% מהתחבורה הציבורית תהיה ממקורות אנרגיה מתחדשים**

82% מהגברים מועסקים, מתוכם רק 10% במחצית משרה. מעל 77% מהנשים עובדות, אמנם מחציתן במשרות חלקיות. בעוד שבישראל נמדדו פערי שכר של 20%-30% בין גברים לנשים, בנורבגיה פער השכר הוא רק 16% וגם הוא מצטמצם משנה לשנה. אגב, מעל 70% מעובדי המגזר הציבורי הן נשים. וכן, הן שולטות גם במגזרי הרפואה והחינוך, ואפילו במשרות הבכירות ביותר הן לא מיעוט. בדירקטוריונים 40% הן נשים. עדיף שלא נביא כאן את הנתונים העגומים של מדינת ישראל בתחום הזה. אולי נתון אחד נזכיר בכל זאת: בדו"ח שפורסם לאחרונה התברר, כי אף לא אישה אחת שימשה בשנה החולפת כיו"ר דירקטוריון של חברה ממשלתית בישראל. התביישו לספר על כך לנורבגים ובעיקר לנורבגיות.

גם בתחום התחבורה, השר הוותיק שלנו, ישראל כץ, יכול רק לקנא. למשל, בשיטת התשלום למפעילי האוטובוסים, הרכבות והמעבורות (לנו אין צורך בכזאת אפילו בנחל הירקון), התמורה היא בעד כל קילומטר של נסיעה ולא לפי מספר הנוסעים. כך היה מופעל בארץ אוטובוס ממצפה רמון לנתב"ג גם בשלוש לפנות בוקר והמפעיל לא היה מפסיד, בעוד שלאזרח היה שירות טוב לנמל התעופה. כן, גם התחבורה מסובסדת. באוסלו, בת מיליון ורבע התושבים, יש מכרזים והחברה שתציע את המחיר הנמוך ביותר לק"מ נסיעה - תזכה במכרז.

האנס אנדראס פריסטאד, מאיגוד התחבורה הציבורית באוסלו, ציין בפנינו, כי בשבע השנים האחרונות היה באוסלו גידול של 12% באוכלוסייה

טובים - היו יודעים בדיוק כמה מסים שילם החבר שלהם ומתוך כך כמה כסף בדיוק הוא משתכר מעבודתו ומרוויח מנכסיו. סיבת הפרסום העיקרית טובה: שלא ניתן יהיה אפילו לחשוב על תשלום שכר נמוך יותר באותה העבודה עצמה - לאישה מאשר לגבר, לנתין זר מאשר לנורבגי, ליהודי או מוסלמי פחות מאשר לנוצרי וכך הלאה. כך גם יהיה ברור לכל כמה בדיוק משתכר הספרן בספריית העיר וכמה ראש העיר וסגניו וכמה מס הם שילמו על נכסיהם. ובכל זאת פרט פיקנט: משפחת המלוכה הנורבגית לא נכללת ברשימה משום שהיא אינה משלמת מיסים, על פי חוק. תארו לכם שאצלנו הנשיא או ראש הממשלה היו פטורים מתשלומי מיסים על פי חוק... אלק אולה אסק, עיתונאי בעיתון הנורבגי הנפוץ אפטנפוסטן (Aftenposten) ציין, כי אפשר לצאת בנורבגיה לפנסיה בגיל 62, אך מי שרוצים בכך יכולים להמשיך לעבוד עד גיל 72 מבלי שניתן לפטר את העובד, אלא אם נמצא בלתי כשיר לחלוטין לעבודה. ההחלטה מצויה לכן אצל העובד ולא אצל המעביד. ומי שלא עובד - דמי האבטלה עומדים על 62% משכרו הקודם לאורך זמן ועוד 4,400 קרוונות (2,200 שקל) כדמי ניהול בית והשתתפות בהוצאות.

### משלמים לחברת האוטובוסים לפי ק"מ

ישראל אמנם מציגה שיעורי אבטלה נמוכים למדי בשנים האחרונות - קצת יותר מ-5% - אולם בנורבגיה לא רק ששיעור האבטלה לאחרונה נמוך יותר, רק 3.5%, אלא ששיעור התעסוקה גבוה במיוחד.





כותב המאמר במרכז  
הלוגיסטי של התחבורה  
בעיר אוסלו.

העורך הפיננסי של היומון הכלכלי, דאגנס נארינגסליו  
(Dagens Naeringsliv).

### הנורבגים מספקים 20% מהגז של אירופה

ואיך אפשר לסיים רשמים עיקריים מביקור קצר  
בנורבגיה מבלי לדבר על הגז?  
ובכן, את הגז החלו לגלות ולהפיק בים הצפוני,  
לאורך חופיה הארוכים (1,500 ק"מ) של נורבגיה בשנת  
1975. הנורבגים מספקים היום 20% מצרכי הגז של  
אירופה. וכמה מס גובה המדינה? כן, הפרופסור איתן  
ששינסקי, 78% על ההפקה - לא פחות! אגב, הקידוח  
העמוק ביותר בים לחופי נורבגיה הוא לעומק של  
1,300 מטר. לווייתן קדחו לעומק של 1,200 מטר. לא  
פחות מ-11 חברות שותפות בצינורות הגז הארוכים  
של נורבגיה, המספקים גז לאנגליה, סקוטלנד, גרמניה,  
צרפת ובלגיה. וכולן רווחיות.

בעירת החוף הסגנונית הקטנה האוגסונד מצויה  
חברת הולכת הגז הגדולה של נורבגיה, גזקו (Gassco).  
זאת היא חברה ממשלתית שלא נסחרת בבורסה. היא  
הוקמה בשנת 2000 והיא בעלת הצינורות מהמאגר  
לחוף.

השימוש בגז בנורבגיה נעשה בעיקר בחלק  
מהספינות, במכוניות וכן לייצור מתנול. מעניין  
שרק 1% מהגז המופק מנוצל בנורבגיה. רוב הגז  
מוצא. ולידיעת יצחק תשובה ועמיתיו - חברת גזקו  
מסתפקת בהחזר של 7% בלבד על ההשקעה שלה.  
ולעומת מתי מעט מאגרי הגז בחוף מול ישראל -

ואילו הגידול בתחבורה הציבורית הגיע ל-28%.  
לעומת זאת אצלנו, הגידול בתחבורה הציבורית  
מפגר אחר הגידול באוכלוסייה. כדי להיכנס עם רכבך  
לאוסלו תצטרך לשלם 30 קרונה (15 שקל) בכל פעם.  
במשרד האוצר הישראלי מתכננים כבר 20 שנים  
"אגרת גודש" לכל כניסת רכב פרטי לת"א - אך זאת  
לא יוצאת אל הפועל. תארו לכם כמה מכוניות פחות  
היו נעות בכבישי תל אביב אם הייתה לנו תחבורה  
ציבורית מצוינת כמו באוסלו. פחות זיהום אוויר, יותר  
מדרחובים וכמובן פחות בעיות חניה למי שנזקק בכל  
זאת להיכנס עם רכבו לעיר. פשוט תענוג לשאוף את  
האוויר הצח בבירת נורבגיה. כדאי להעתיק מהנורבגים:  
בשנת 2020 - 100% מהתחבורה הציבורית שם תהיה  
ממקורות מתחדשים. לא עוד דלק וסולר מזמנים.  
ביוגז ואוטובוסים על חשמל הם כבר הלהיט באוסלו.  
וכדאי ללמוד עוד משהו מהנורבגים. למשל,  
בתחבורה הציבורית, הם מתכננים כבר עד לשנת  
2060, יותר מ-40 שנה קדימה. בכמה ק"מ יהיה  
צורך להרחיב את המטרו? כמה משתמשים יתווספו  
למעבורות? כמה אוטובוסים יהיה צורך להוסיף מדי  
שנה, בינתיים 25.

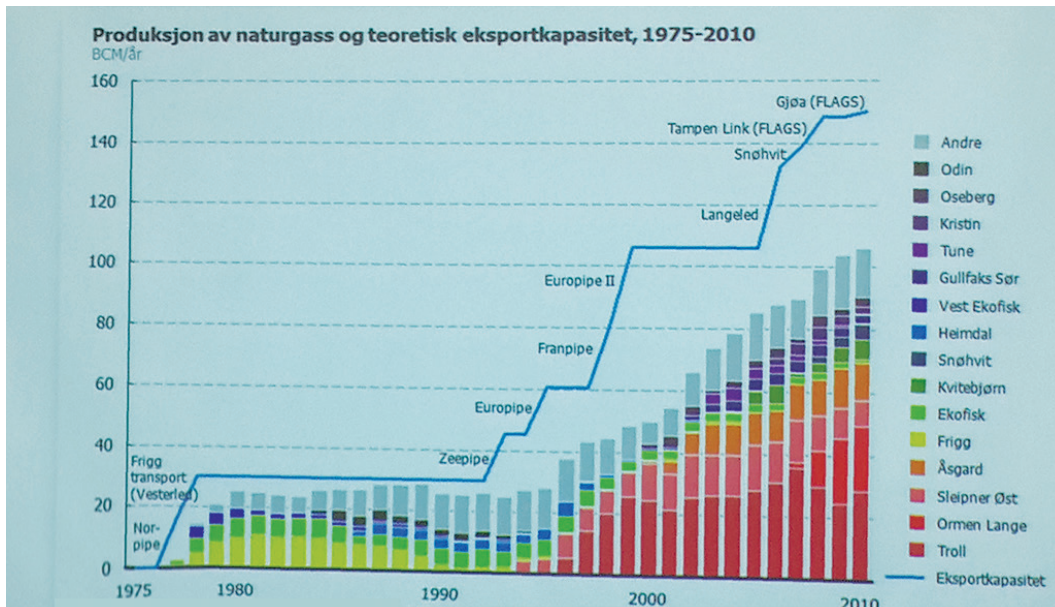
לנורבגיה מגיעים בכל שנה 30-40 אלף מהגרים  
כדי לעבוד בה. הם עובדים בעיקר בבנייה ובענף  
הגז (שאליו עוד נגיע) ורובם משתכרים בדיוק כפול  
משכר המינימום בישראל, כ-9,500 שקל בחודש.  
את רוב הכסף הם שולחים הביתה, בעיקר למדינות  
מזרח אירופה, כפי שסיפר לנו טרז' אריקסטאד,

**מאז שנת 1970 פותח  
בים הצפוני 100  
מאגרי גז ונפט ו-11  
נוספים מצויים שם  
כעת בשלבי פיתוח.  
חברת גזקו הענקית  
מסתפקת בהחזר  
של 7% בלבד על  
ההשקעה שלה**





### Norwegian gas to Europe - a success story



אספקת הגז הנורבגי לאירופה לאורך השנים

**בסקרים של האו"ם דורגה נורבגיה במשך שנים לא מעטות, עד לאחרונה, כמדינה שהכי טוב להתגורר ולחיות בה. כמדינת רווחה - נורבגיה מדורגת בצמרת העולמית**

ועל מזג האוויר מיותר כמעט לדבר - 4 מעלות בלילה בחודש יוני זה לא התענוג הכי גדול, בטח לא למי שרגילים ל-20 מעלות בלילות בחודש הזה במדינת היהודים. אגב, את הכתבה הזאת כתבתי בימים שבהם שררו בארץ יותר מ-40 מעלות. בנורבגיה אין בכלל מעלות כאלה במד החום...

ישראל	נורבגיה	
1948	1905	הקמת המדינה
22,072 קמ"ר	323,802 קמ"ר	שטח
נשיא	מלך	ראש המדינה
8.5 מיליון	5.2 מיליון	אוכלוסייה
35,000 דולר	67,746 דולר	תמ"ג לנפש
54 מקום	12 מקום	דירוג תמ"ג עולמי
שקל חדש	כתר נורבגי	מטבע
il	no	סיומת אינטרנט
972	47	קידומת בינלאומית
2.5%	2%	צמיחה
מקום 12 בעולם	מקום 1 בעולם	מדד הפיתוח האנושי
0.379	0.25	מדד ג'יני
UTC + 2	UTC + 1	אזור זמן

נתונים: ספר העובדות העולמי של ה-CIA, הבנק העולמי, קרן המטבע הבינלאומית

Company	Ownership
Statoil	37,076%
Wintershall	13,255%
Petoro	11,946%
OMV	9,073%
Shell	9,019%
Total	5,110%
RWE Dea	4,791%
ConocoPhillips	4,452%
Edision	2,396%
Maersk	2,396%
GDF Suez	0,486%

שימו נא לב למספר: מאז 1970 פותחו בים הצפוני 100 מאגרי גז ונפט ו-11 נוספים מצויים שם עכשיו בשלב פיתוח. גם לישראל, "מעצמת הגז" החדשה במזרח הים התיכון, יש במה לקנא...  
ורק בשני עניינים עיקריים לא היה לנו מה לקנא בנורבגים: כושר האלתור שלהם שואף לאפס. כאשר המזגן התקלקל במלון עברו 48 שעות עד שתיוקו אותנו, לפי כל הכללים והתקנות. כאשר ביקשנו להחליף במסעדה את ה"תוספת" לבשר - תרד באורז - אמרו לנו שזה לא אפשרי. למה? כי תחסר מנת אורז למי שיזמין עוף...



BEPS – Base Erosion and Profit Shifting

# סודות המיסוי העולמי החדש

המיסוי הבינלאומי לא היה מעולם בראש סדר העדיפויות הפוליטי בעולם כפי שהוא היום • כבר בחודשים הקרובים נראה את התוצאות הראשונות של עבודת הכנה שנעשתה בארגון ה־OECD ובתמיכת 20 המדינות המובילות בכלכלה העולמית, ה־G20 • החלק העיקרי במהפכה במיסוי הוא השקיפות - העברת מידע רב לרשויות המס במדינות השונות • החשש: זליגת מידע לידיים לא רצויות • **ד"ר דוד רביע** מציג לנו את הנושא המורכב והחשוב הזה

מאת רו"ח ד"ר דוד רביע

פרויקט ה־BEPS הוא הפרויקט המשמעותי ביותר בתחום המס, ונראה כי תחום המיסוי הבינלאומי לא היה אף פעם בראש סדר העדיפויות הפוליטי בעולם כפי שהוא היום. אפשר להבין את חשיבותו של הפרויקט דרך התמיכה הפוליטית הרחבה לו בעולם. הפרויקט מובל על ידי ה־OECD עם תמיכה פעילה של מדינות ה־G20 ועזרה של מדינות מתפתחות אחרות. זהו למעשה גם אחד ההישגים המשמעותיים

חוקי המס הגלובליים הביאו להזדמנויות של העברת רווחים בין מדינות שונות. הופעל לחץ גדול על ממשלות רבות לדאוג לגביית מיסים גדולה יותר ולמנוע העברת רווחים למדינות אחרות. לחץ זה לווה גם בפקוס ציבורי ותקשורתי גדול. בספטמבר 2013 החליטו מנהיגי ה־G20 יחד עם ארגון ה־OECD על תחילתו של פרויקט שמטרתו היא הגדלת השקיפות בנושא המס וקביעת כלים להתמודדות עם החולשה בחוקי המס הגלובליים הנוכחיים.

הפרויקט החדשני, שמכיל 13 דוחות מעמיקים, מהווה את אחד ההישגים המשמעותיים שאיחד סביבו עבודה משותפת של רוב מדינות העולם כדי להתמודד יחדיו עם האתגרים הבינלאומיים





**המטרה המוצהרת  
של הדוח היא קביעת  
כללים לתיעוד נושא  
מחירי העברה בצורה  
שתגביר את השקיפות  
לרשויות המס, תוך  
התחשבות בעלויות  
יישום הכללים על ידי  
הנישומים**

Action 1 – Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy

Action 2 – Neutralising the Effects of Hybrid Mismatch Arrangements

Action 3 – Designing Effective Controlled Foreign Company Rules

Action 4 – Limiting Base Erosion Involving Interest Deductions and Other Financial Payments

של פרויקט שאיחד סביבו עבודה משותפת של רוב מדינות העולם כדי להתמודד יחדיו עם האתגרים הבינלאומיים. התוצר שכולל 13 דוחות מעמיקים מאוד בנושאים שונים הסתיים לאחר כשנתיים, פרק זמן אשר נחשב מהיר ביותר, ושנת 2016 תהיה למעשה שנת היישום הראשונה. הנה לפניכם רשימת הדוחות, המכסים מספר גדול מאוד של נושאים בתחום המס. כדאי מאוד לשים לב לכמות ולמגוון הנושאים:





הכללים מחייבים  
חברות בינלאומיות  
לספק לרשויות  
הרלוונטיות את כל  
המידע הנחוץ בדבר  
חלוקת הרווח שלהן  
בין מדינות שונות,  
הפעילות הכלכלית  
בעולם והמס המשולם  
בכל מדינה



נושא השקיפות - שקיפות באינפורמציה - תופס חלק נכבד מהפרויקט, כאשר יתרונות השקיפות יהיו המידע הרב אשר יסופק לרשויות המס כדי לאפשר להם התמודדות טובה יותר, תוך טיפול בחששות הנישומים בדבר זליגה של האינפורמציה הרבה לידיים לא רצויות.

אחת הדוגמאות לנושא השקיפות והאינפורמציה הרבה שמסופקת לרשויות המס היא הדיווח המדינתי כחלק מדרישות חוקי מחירי העברה - Country by Country Reporting.

### החברה הבינלאומית תספק מידע רב

Action 13 קובע סטנדרטים לתיעוד מחירי העברה ומציג פורמט לדיווח פרטני לגבי כל מדינת פעילות - Country by Country Reporting. המטרה המוצהרת של דוח זה היא קביעת כללים לתיעוד נושא מחירי העברה בצורה שתגביר את השקיפות לרשויות המס, תוך

Action 5 – Countering Harmful Tax Practices More Effectively, Taking into Account Transparency and Substance

Action 6 – Preventing the Granting of Treaty Benefits in Inappropriate Circumstances

Action 7 – Preventing the Artificial Avoidance of Permanent Establishment Status

Action 8-10 – Aligning Transfer Pricing Outcomes with Value Creation

Action 11 – Measuring and Monitoring BEPS

Action 12 – Mandatory Disclosure Rules

Action 13 – Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting

Action 14 – Making Dispute Resolution Mechanisms More Effective

Action 15 – Developing a Multilateral Instrument to Modify Bilateral Tax Treaties





אחד החששות  
העיקריים של החברות  
הוא נושא סודיות  
המידע והשמירה  
עליו. רשויות המס  
האמריקאיות התייחסו  
לחשש זה וציינו כי  
לא יעבירו מידע לאף  
מדינה לפני שיבדקו  
לעומק את מחויבותיה  
ודרכי שמירת הסודיות  
של אותה מדינה

2. Local File - דוח מחירי העברה על פי הכללים המקומיים, בדומה למה שקיים היום.  
3. Country by Country Report (CbC) - דוח שיוכן כל שנה ועבור כל מדינה בה החברה פועלת ויציג את סכום ההכנסות בכל מדינה, רווח לפני מס בכל מדינה והמס ששולם/נצבר בכל מדינה. כמו כן הדוח יכלול את מספר העובדים, ההון העצמי, העודפים וסה"כ הנכסים בכל מדינה. כמו כן, הדוח יציין מהי הפעילות של החברה בכל מדינה.

חיבור שלושת המרכיבים יאפשר לרשויות המס בדרך קלה מאוד לנתח את המבנה המיסוי של החברה ולאתר את המקומות בהם קיימות חשיפות מס פוטנציאליות.

יש לציין כי דרישות אלו נכנסות לתוקף כבר משנת המס 2016 עבור חברות בינלאומיות המדווחות בדוח המאוחד הכנסות של 750 מיליון יורו ומעלה. דיווח זה מעלה שאלות וסוגיות רבות ומאלץ חברות לנקוט באסטרטגיות שונות ולכן כדאי להיערך אליו מראש.

כדי להפוך את המלצות ה-OECD לחוק מחייב נדרשת חקיקה מקומית, אך כפי שכבר ראינו התמיכה הגדולה בפרויקט מראה גם את אותותיה במהירות אימוץ ההמלצות על ידי מדינות רבות. כבר עד סוף 2015 הודיעו מדינות אחדות על אימוץ ההמלצות לגבי ה-CbC ודרישות מחירי העברה האחרות על פי Action 13, בצורה של חוק או הצעת חוק.

### רשות המס בישראל עוד לא הצטרפה

המדינות שמיהרו ואימצו את הנושא בצורה פורמלית עד סוף 2015 הן: אוסטרליה, דנמרק, צרפת, אירלנד, איטליה, יפן, קוריאה הדרומית, פולין וארצות הברית. כאשר בינואר 2016 הודיעו על אימוץ גם בלגיה, סין, מקסיקו, נורבגיה, הולנד, ספרד ושווייץ. רשות המס בישראל עדיין לא פרסמה התייחסות פורמאלית לנושא, אולם חברות ישראליות בינלאומיות אשר פועלות מחוץ לגבולותיה של ישראל יהיו כפופות לדיווח המדובר אם הן פועלות לפחות באחת מהמדינות שאימצו כבר את חובת הדיווח של ה-CbC. רשות המס האמריקאית (IRS) פירסמה הצעת חוק ב-23 בדצמבר 2015 והקציבה 90 יום להערות על מספר נושאים. ההצעה האמריקאית דומה למה שנאמר על ידי ה-OECD תוך התאמה לדרישות האמריקאיות. בדומה להצעת ה-OECD, גם בארה"ב חברת האם של הקבוצה תהיה מחויבת להכנת והגשת דוח ה-CbC במדינת התושבות.



התחשבות בעלויות יישום הכללים על ידי הנישומים. הכללים מחייבים חברות בינלאומיות לספק לרשויות הרלוונטיות את כל המידע הנחוץ בדבר חלוקת הרווח שלהן בין מדינות שונות, הפעילות הכלכלית בעולם והמס המשולם בכל מדינה. מידע זה ידווח על ידי כל חברה בפורמט קבוע, דבר שיאפשר לרשויות המס בעולם לנתח בצורה סיסטמטית ומהירה מהם המקומות שכדאי לבדוק אותם ומהם המקומות שחשיפת המס נמוכה.

דוח מחירי העברה על פי הדרישה החדשה יכלול שלושה מרכיבים:

1. Master File - דוח שבו החברה הבינלאומית תספק מידע בהיקף נרחב על כל פעילותה הבינלאומית. דוח זה יסופק במידת הצורך לכל רשויות המס במדינות בה החברה פועלת (גם לרשויות במדינות אשר בהן החברה פועלת בהיקף זניח).

נושא נוסף שכדאי להזכיר הוא על מי בקבוצה חלה חובת דיווח ה-CbC. בדרך כלל חברת האם של הקבוצה תהיה בעלת המחויבות לדיווח. אבל אם נניח כי במקום תושבותה של חברת האם כללי ה-CbC לא אומצו - מה אז? כללי ה-OECD מאפשרים לקבוצה לבחור חברה אחרת בקבוצה שתשמש כ"מחליפה" וחברה זו תהיה אחראית להכנה ולהגשה של ה-CbC של הקבוצה מול שאר המדינות. שאלה שמעניין לשאול היא האם רשויות מס במדינות שונות יקבלו את ה"מחליפה" ולא ידרשו את הדיווח מחברת האם? כדי להבין את מהות המידע שיש לדווח כדאי לעיין בטופס הדיווח. טופס הדיווח לגבי ה-CbC על פי מה שנדרש על ידי ה-OECD בעמוד הבא:



### הפרויקט המשמעותי ביותר בתחום המס בעולם

חשוב לציין שלמשרדי רואי החשבון הגדולים יש כיום תוכנות אשר לוקחות את הנתונים המדווחים בטבלאות ה-CbC ומאפשרות לבצע ניתוחים וחתכים מיידיים (ובצורה ציורית וגרפית) לגבי המדינות השונות בהן הקבוצה פועלת. ניתוחים אלו מציגים את המדינות עם ההכנסות הגבוהות מול המדינות עם ההכנסות הנמוכות, המדינות עם הפונקציות המשמעותיות יותר מול המדינות עם הפונקציות המשמעותיות פחות (האם הפונקציות המשמעותיות משקפות גם רמת הכנסות גבוהה יותר או לא?) והמס האפקטיבי המשולם בכל מדינה. כך ניתן למצוא בצורה מיידיית את המדינות שבהן הקבוצה פועלת בעלות חשיפות וסיכונים מס. ההנחה היא שלרשויות המס בעולם יש או שיהיו להן תוכנות שכאלו, וכך המטרה המוצהרת של הדיווח לאפשר לרשויות המס לקבל מידע נגיש יותר לצורך בקורות המס, מתממש. פרויקט ה-BEPS הינו הפרויקט המשמעותי ביותר בתחום המס, בעל תמיכה עולמית מקיפה, אשר מאחדת מאחוריו את רוב מדינות העולם. אחד מהנושאים המרכזיים שה-OECD חרט על דגלו הינו נושא השקיפות. ה-CbC הוא כלי אחד מני רבים אשר מאפשרים לרשויות המס לקבל מידע רב יותר ומאפשר להן לתכנן את ביקורות המס שלהם בצורה טובה ואפקטיבית יותר. אי לכך, על החברות הבינלאומיות להיערך לכללי המשחק החדשים שנוצרו עם השקתו של הפרויקט.

\* ר"ח ד"ר דוד רביע הוא ראש התוכנית לחשבונאות, האוניברסיטה הפתוחה, מומחה במחירי העברה

### אפשרות לבחור חברה בקבוצה כ"מחליפה"

לגבי מועד היישום: ה-OECD מדבר כבר על יישום בשנה תקציבית המתחילה ב-1 בינואר 2016, כאשר החוק האמריקאי עדיין לא אושר סופית ולכן מועד היישום יהיה השנה התקציבית המתחילה ב-1 ינואר 2017.

לגבי מועד הגשת הדוח: ה-OECD מדבר על שנה לאחר סיום שנת היישום (מועד הגשה ראשון יהיה ב-31 בדצמבר 2017), כאשר הצעת החוק האמריקאית מדברת על מועד דוח המס (בארה"ב דוח המס מוגש כולל מועד הדחייה ב-15 בספטמבר לאחר סיום שנת המס עבור נישומים שפועלים בשנה קלנדרית). חברות יצטרכו לשים לב למועדי הגשה שונים במדינות שונות.

לגבי סכום ההכנסות המאוחדות המינימלי שחובת הדיווח חלה עליהם: 850 מיליון דולר בארה"ב (מול 750 מיליון אירו על פי ה-OECD).

כפי שצויין, אחד החששות העיקריים של החברות הוא נושא סודיות המידע והשמירה עליו. רשויות המס האמריקאיות התייחסו לחשש זה וציינו כי לא יעבירו מידע לאף מדינה לפני שיבדקו לעומק את מחויבותיה ודרכי שמירת הסודיות של המדינה הנדונה.



**Annex III to Chapter V Transfer pricing documentation – Country-by-Country Report**

A. Model template for the Country-by-Country Report

Table 1. **Overview of allocation of income, taxes and business activities by tax jurisdiction**

Name of the MNE group: Fiscal year concerned: Currency used:										
Tax Jurisdiction	Revenues			Profit (Loss) before Income Tax	Income Tax Paid (on Cash Basis)	Income Tax Accrued – Current Year	Stated Capital	Accumulated Earnings	Number of Employees	Tangible Assets other than Cash and Cash Equivalents
	Unrelated Party	Related Party	Total							

Table 2. **List of all the Constituent Entities of the MNE group included in each aggregation per tax jurisdiction**

Name of the MNE group: Fiscal year concerned																
Tax Jurisdiction	Constituent Entities Resident in the Tax Jurisdiction	Tax Jurisdiction of Organisation or incorporation if Different from Tax Jurisdiction of Residence	Main Business Activity(ies)													
			Research and Development	Holding or Managing intellectual Property	Purchasing or Procurement	Manufacturing or Production	Sales, Marketing or Distribution	Administrative, Management or Support Services	Provision of Services to Unrelated Parties	Internal Group Finance	Regulated Financial Services	Insurance	Holding Shares of Other Equity Instruments	Dormant	Other	
	1.															
	2.															
	3.															
	1.															
	2.															
	3.															

1. Please specify the nature of the activity of the Constituent Entity in the "Additional Information" section.

Table 3. **Additional Information**

Name of the MNE group: Fiscal year concerned	
Please include any further brief information or explanation you consider necessary or that would facilitate the understanding of the compulsory information provided in the Country-by-Country Report.	



יזמי מדיניות וקידום תהליכי שלום:  
המקרה של מעורבות אנשי עסקים ישראלים בתהליך השלום הישראלי-פלסטיני

# הון שלטון ושלום

לא קל להשיג שלום באזורי מלחמה ומתיחות, אולם יש בעלי אינטרסים שאינם רק מנהיגים ואזרחי מדינות המעוניינים לקדם את השלום - אנשי עסקים • מדוע השלום כל כך חשוב להם? • האם כישוריו של יזם להשיג שלום טובים משל אחרים? • ומה יזמו אנשי עסקים כאשר התברר שבמזרח התיכון קיים קיפאון מדיני? מחקר שעשו **ניוה גולן-נדיר וד"ר ניסים כהן** מנסה לענות על השאלות הללו ואולי להציע נוסחה חדשה לשיחות שלום עתידיות באזורנו

## מאת ניוה גולן-נדיר וד"ר ניסים כהן

אנשי עסקים נסקרים בספרות כסוג של קבוצת אינטרס. קבוצת אינטרס היא שני אנשים ויותר הפועלים יחדיו בצורה מאורגנת על מנת להשפיע על תוצאות מדיניות ציבורית. בשונה מקבוצות אינטרס שונות, אנשי העסקים נתפסים כקבוצה ממומנת היטב, ועל כן בעלת השפעה על נושאים מגוונים במדיניות ציבורית כגון רגולציה, מיסוי והטבות עסקיות נוספות. עם זאת, ההנחה הרווחת בקרב מרבית החוקרים היא כי אנשי עסקים או קהילות העסקים אינם קבוצת אינטרס רגילה וכי בשל קשריהם החברתיים והאידיאולוגיים המיוחדים עם האליטה הפוליטית, הם נמצאים במעמד מיוחד ומועדף יחסית לקבוצות אחרות.

### קשרים חזקים בין האליטה הפוליטית לכלכלית

המעמד המיוחד שבו זוכה קבוצת האינטרס של אנשי העסקים בחברה הדמוקרטית מוסבר בקשרים אידיאולוגיים וחברתיים חזקים בין האליטה הפוליטית לזו הכלכלית, ביכולת של האחרונים לעצב את דעת הקהל באותה חברה, בתרומות שלהם למסעות בחירות של פוליטיקאים, ב"שדולות מימנות" שמעסיקים אנשי העסקים כדי לקדם את האינטרסים שלהם ולשמר אותם ובתלותה של המדינה בביטחון העסקים והכלכלה.

אנשי עסקים זוהו בספרות זה מכבר כשחקנים חשובים בעלי השפעה משמעותית על עיצוב מדיניות ציבורית. יכולת ההשפעה של קהיליית העסקים על האליטה וטיב הקשרים ביניהן הן מסוגיות היסוד במחקרים רבים ומהווים משתנה חשוב מאוד בתהליך עיצובה של מדיניות ציבורית. ניסיונה של קהיליית העסקים להשתתף "במשחק הפוליטי" - ולהוביל למדיניות ציבורית הרצויה לאינטרסים הכלכליים, החברתיים או האידיאולוגיים שלה - הוא סוג של השתתפות פוליטית. קרי, פעילות שתכליתה היא השפעה על מדיניות ציבורית. לרוב, השתתפות פוליטית נתפסת כזכות בסיסית חיובית של האזרחים וכחלק מהותי מיסודות המשטר הדמוקרטי. עצם ההשתתפות משמרת את נגישות האזרחים למנהיגות הפוליטית ומחזקת אותה ואף את מעורבותם בתהליך קבלת ההחלטות. לרוב, מתבטאת ההשתתפות הפוליטית בפעולות של יחידים ושל קבוצות, מתוך מודעות פוליטית במטרה להשפיע על המדיניות הציבורית באופן ישיר או עקיף. פעולת ההשתתפות מגדילה את אחריותם של המשתתפים לתוצאות, כך שהשחקנים נוטים לקבל את המערכת ולשתף פעולה עמה, וכך מתחזקת יציבותה. לעצם פעולת ההשתתפות ישנו אף ממד ערכי. כך למשל, היו שטענו כי ערכים דמוקרטיים הם למעשה ערכים השתתפותיים.

הנחה רווחת בקרב מרבית החוקרים היא כי אנשי עסקים או קהילות העסקים אינם קבוצת אינטרס רגילה וכי בשל קשריהם החברתיים והאידיאולוגיים המיוחדים עם האליטה הפוליטית, הם נמצאים במעמד מיוחד ומועדף יחסית לקבוצות אחרות



לבד מאלו, הפירמות הגדולות הפכו אף הן לשחקן פוטנציאלי בעל משקל המשפיע על ריסון קונפליקטים מקומיים ואזוריים והסדרתם. ממקרי הבוחן השונים על אודות מעורבותן של קהיליות עסקים בתהליכי שלום במקומות שונים ברחבי העולם עד כה, עולה בצורה משכנעת למדי, כי לרוב, "קהיליות העסקים" באזורי סכסוך הבינו את האינטרס הטמון בקידומו של תהליך השלום וניסו לפעול להשגתו.

עם פריצתו של תהליך השלום בין ישראל לפלסטינים והתקדמותו בעשור אשר בו אף נחתם הסכם השלום בין ישראל לירדן (26.10.1994), נצפתה ונחקרה מעורבותם של אנשי עסקים ישראלים, אשר זיהו את הקשר בין צמיחה כלכלית לבין שלום אזורי וגלובליזציה.

### **מעורבות קהיליית העסקים בשלושה מישורים**

בטיעון של קהיליית העסקים, כי השלום יוביל לצמיחה כלכלית, נעשה שימוש אף על ידי פוליטיקאים ישראלים, אשר ניסו לגייס תמיכה

תמיכתם של אנשי עסקים כבודדים, כקבוצות או כארגונים בתהליכי שלום במוקדי סכסוך רבים נצפתה ונחקרה במקומות רבים בעולם. לרוב, הדגישו המתארים של התופעה את הקשר בין תהליכי גלובליזציה, שלום וצמיחה כלכלית. האינטרס הברור של קהיליית העסקים בסביבת עסקים יציבה, נטולת סיכונים, המובילה לצמיחה, הוביל אנשי עסקים במקומות שונים להתארגן ולנסות להשפיע על התקדמותו של תהליך השלום באזורים שבהם קיים היה קונפליקט מתמשך.

מספר מדינות וארגונים בינלאומיים נענו לתוצאות המחקרים הללו ולקורלציה העולה מקונפליקט אזורי וצמיחה כלכלית ברמה הגלובלית, ופעלו לקידום תהליכי שלום באזורים מוכי קונפליקט. דרכי הפעולה של מדינות וארגונים אלו היו לרוב מדיניות כלכלית של ויסות המסחר עם מדינות ואזורים "בעייתיים פוטנציאליים" ובאיזון, וכן בפיתוח מסגרות ותכניות שישיעו בלימוד ובהסברה בנושא הקשר בין סכסוך אלים לבזבז משאבים ומקורות.

**האינטרס הברור של קהיליית העסקים בסביבת עסקים יציבה, נטולת סיכונים, המובילה לצמיחה, הוביל אנשי עסקים במקומות שונים להתארגן ולנסות להשפיע על התקדמותו של תהליך השלום באזורים שבהם קיים היה קונפליקט מתמשך**



בטיעון של קהיליית  
העסקים, כי השלום  
יוביל לצמיחה כלכלית,  
נעשה שימוש אך  
על ידי פוליטיקאים  
ישראליים, אשר ניסו  
לגייס תמיכה ציבורית  
בתהליכי השלום  
עם הצד הפלסטיני.  
כמוהם, גם אנשי  
מערכת הביטחון  
הדגישו פעמים רבות  
את הקשר הישיר בין  
שלום לבין צמיחה  
כלכלית

ציבורית בתהליכי השלום עם הצד הפלסטיני.  
כמוהם, גם אנשי מערכת הביטחון ואנשי מודיעין  
ישראלי הדגישו פעמים רבות את הקשר הישיר בין  
שלום לבין צמיחה כלכלית.

במקרה הישראלי, בדומה למקרים האחרים  
שתוארו לעיל, מעורבותן של קהיליית העסקים  
בתהליך השלום באה לידי ביטוי בשלושה מישורים:

- במישור הראשון נצפתה פנייה אל הציבור עצמו  
כדי להשפיע על דעת הקהל בארץ. פנייה זו באה  
לידי ביטוי בהתבטאויות באמצעי התקשורת על  
יתרונותיו הכלכליים של תהליך השלום, תמיכה  
בגופים ומוסדות "מעודדי" שלום וכיוצא באלו.
- במישור השני, פעלו אנשי עסקים פעילות  
וולונטרית ויזמו שיתופי פעולה ופרויקטים של  
ישראל עם כלכלות שכנות.
- במישור השלישי נצפו מעורבות וניסיונות השפעה  
על הפוליטיקאים עצמם.

עם זאת, הספרות העוסקת באנשי עסקים כבעלי  
השפעה על מדיניות ציבורית התמקדה עד כה **ברמת  
הקבוצה**. סוג זה של ראייה נוטה לנתח את פעילותם  
של אנשי העסקים כישות אחת (לרוב, קבוצה או  
קהילייה) ומתעלם מניתוח פעילותם של אנשי עסקים  
ברמה האינדיבידואלית. אלא שקבוצות אינטרס אינן  
התצורה היחידה שבה ניתן לנתח את מעורבותם של  
אנשי עסקים בתהליכי מדיניות ציבורית.

כפי שספרות המחקר מראה, במקרים רבים  
אי אפשר להסביר תוצאות מדיניות בלי להצביע  
על תפקידם או פעילויותיהם של שחקנים בודדים  
הפועלים בצורה חדשנית ויזמית להשפיע על תוצאות  
מדיניות. הנה כי כן, לא פעם מצביעה הספרות על  
"יזמי מדיניות" כמי שמשפיעים בצורה משמעותית  
וברורה על מדיניות ציבורית.

יזם מדיניות הוא **אינדיבידואל המנצל הזדמנות  
על מנת להשפיע על תוצאות מדיניות ציבורית  
לטובתו - בלי שנתונים בידיו כלל המשאבים הנדרשים  
לפעולה זו**. אלו הם קומץ של אינדיבידואלים חדורי  
מוטיבציה אשר יכולים לאמץ שיטות חדשניות ולא  
קונבנציונליות כדי להשיג את מטרותיהם. יזמי  
מדיניות הם למעשה אינדיבידואלים המנצלים  
הזדמנויות כדי להשפיע על מדיניות ציבורית  
לטובתם, ולפתוח הזדמנויות חדשות. זאת, כאשר  
לא כל המשאבים להשגת מטרותם נמצאים בהישג  
ידם. זאת ועוד, יזם המדיניות מודע היטב לסביבה  
החברתית והפוליטית בה הוא פועל, ועל כן הוא מבין  
כיצד להתנהל בתוכה.

## אנשי עסקים ישראלים בעלי מוטיבציה גבוהה

הואיל וכלל המשאבים הדרושים ליזם לחילול השינוי  
אינם עומדים לרשותו, עליו להתמקח, לשכנע,  
להתפשר ולהתגמש בנושאים שונים. מכאן שכישוריו  
של היזם, יכולתו להבחין בין העיקר לטפל באופי  
השינוי המוסדי המוצע וכוננותו לוותר על הטפל, הם  
מתכון לפעולת יזמות מוצלחת.

הנה כי כן, במרכז של מחקר עליו אנו שוקדים  
בימים אלו ניצבת השאלה: מהי השפעתם של אנשי  
עסקים המשמשים כיוזמי מדיניות על תהליכי שלום?  
בעצם שאלה זו טמונה טענתנו כי ניתן, ואף רצוי, לבחון  
את פעילותם של אנשי העסקים בתהליך השלום כיוזמי  
מדיניות. קרי, תוך התמקדות ברמת הפרט. אנו טוענים  
כי אנשי עסקים, כשחקנים אינדיבידואלים יכולים לקדם  
תהליכי שלום באמצעות פעולות של יזמות מדיניות.

בהתבסס על ראיונות עומק בשיטת "כדור השלג",  
אותם אנו עורכים עם אנשי עסקים בכירים ומקבלי  
החלטות ישראלים, אנו מדגימים את האופן שבו אנשי  
עסקים ישראלים בעלי מוטיבציה גבוהה מנסים לקדם  
את תהליך השלום הישראלי-פלסטיני כיוזמי מדיניות.  
זאת תוך זיהוי המוטיבציות, האסטרטגיות, המטרות  
והאתגרים העומדים לפתחם.

במציאות הפוליטית הנוכחית בישראל, תהליך  
השלום הישראלי-פלסטיני, המצוי במבוי סתום מייצר  
עבודת יזמות נרחבת בקרב אנשי עסקים ישראלים.  
ככלל, מאז הסכמי אוסלו (1993), ישראל השתתפה  
במספר מועט של פסגות שלום: פסגת קמפ־דייב  
(2000), ועידת טאבה (2001), הצעת הקוורטט את  
מתווה "מפת הדרכים" (2003), שיחות אולמרט-עבאס  
(2006-2008), וכן השיחות אותן יזם הנשיא ברק אובמה  
(2010), שם נעצר התהליך כמעט כליל. בוואקום שנוצר  
אותם אינדיבידואלים הרואים עצמם כאליטה חברתית-  
כלכלית, מבינים שיש להם את הפריבילגיה להשפיע  
על האליטה הפוליטית ולכן הם מנסים לפעול.

### מה מצאנו עד כה?

ראשית, עולה ובצורה די ברורה כי פעילות של אנשי  
עסקים בישראל מוגבלת לפרטים בודדים וכי עיקר  
פעילותם נעשית ברמת הפרט. עוד מצאנו כי עיקר  
פעילותם של אנשי העסקים הפועלים כיוזמי מדיניות  
מתמקד בשתי רמות. ברמת המאקרו, אנשי העסקים  
מקימים קואליציות באמצעות בניית צוותים של  
יזמים שישפיעו על המנהיגות הלאומית. הקואליציות  
הללו משקיעות זמן, משתמשות בקשרים חברתיים  
ובכספים האישי של אנשי העסקים כדי להראות  
לחברת הפוליטית כי שלום הוא בר השגה.





רצוי לבחון את פעילותם של אנשי העסקים בתהליך השלום כזמי מדיניות. קרי, תוך התמקדות ברמת הפרט. אנו טוענים כי אנשי עסקים, כשחקנים אינדיבידואליים, יכולים לקדם תהליכי שלום באמצעות פעולות של יזמות מדיניות



בין עסקים קטנים-בינוניים בין ישראלים לפלסטינים, מביאים ליסוד קשרי מסחר, אותם מקווים אנשי העסקים לפתח תוך יצירת שגשוג כלכלי, פתיחת השווקים השכנים הללו זה לזה, דבר שיביא לקידום תהליך השלום גם "מלמטה".

ניתוחנו חושף כי אחד המאפיינים העיקריים של יזמי מדיניות מהסקטור הפרטי הוא כי הם אינם מסופקים מקידום האנטרסים האישיים שלהם בלבד, במסגרת מוסדית נתונה, אלא מנסים להשפיע על המדיניות הציבורית באופן שבו יפתחו אפיקים חדשים של הזדמנויות.

על כן, למרות שהם מושפעים בעיקר מחישובי רווח-הפסד, יזמי מדיניות עשויים לייצר תפוקות חיוביות לחברה בכללה, כיוון שהתועלת המופקת מפעילות היזמות שלהם - מתחלקת קולקטיבית. כלומר, שחקנים הנתפסים כאינטרסנטיים יכולים לייצר תוצאות אלטרואיסטיות ברמה מקומית, אזורת, לאומית ואף בזירה הבינלאומית. במקרה זה אנשי עסקים מנסים להשפיע על תהליך השלום עם הפלסטינים באופן שבו יפיקו הם, כאנשי עסקים, והחברה בכללה - רווחה כלכלית-חברתית גבוהה.

### פעילות סודית בחדרי חדרים ובבתים פרטיים

למעשה קיימים כיום שני פרויקטים אשר ברמה הלאומית, מקשרים בין שלום לשגשוג כלכלי: יוזמת Breaking the Impasse (BTI), בראשות איש העסקים יוסי ורדי, וכן "ישראל יוזמת", בראשות אנשי העסקים קובי הוברמן ויובל רבין. קואליציות אלה הן "חברות לתועלת הציבור" אשר נוסדו למען קידום תהליך השלום וממומנות על ידי אנשי העסקים מכספם הם. פעילותם היא לרוב סודית, בחדרי חדרים ובבתיהם הפרטיים, כך הם מעדיפים אותה. שם הם נפגשים ודנים באסטרטגיות לפעולה. פעמים רבות הם פונים למקבלי ההחלטות ואף פוקדים את משרדם כשהזדמנות לפתיחה בשיחות שלום נקרית בדרכם.

כך במאי 2013 קבוצה של אנשי עסקים בכירים במשק נפגשה עם ראש הממשלה בנימין נתניהו והביעה דאגה מההשלכות השליליות שעלולות להיות להמשך הקיפאון המדיני עם הפלסטינים על כלכלת ישראל. עם זאת "ישראל יוזמת" משקיעה משאבים גם כלפי מטה, בהסברה ציבורית לשלום דרך כנסים, הרצאות בקמפוסים, פרסום מניפסטים וגיוס שגרירים חברתיים להפצת תמיכתם ב"הסכם השלום האזורי".

ברמת המיקרו, אנשי העסקים משתמשים בעסקיהם האישיים לייצר קשרים על בסיס "business to business" (BTB), דוגמת מציאת ספק בדים פלסטיני למתפרה ישראלית. כך, שיתופי פעולה

\* גב' ניוה גולן-נדיר היא דוקטורנטית בבית הספר למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה  
\* ד"ר ניסים כהן הוא מרכז הוראה של הקורס "מדיניות ציבורית - מתיאוריה למעשה"



ערכים פרו חברתיים? - לא בבית ספרנו!

# תגיד, מהם הערכים שלך?

מהם בעצם ערכים? האם לסטודנטים הנרשמים ללימודי מנהל עסקים יש ערכים מיוחדים? מה קודם בערכים - הדאגה לעצמי או הדאגה לזולת? ערכים הם מטרות רצויות, שמגדירות מה רצוי, נכון ונדרש לאנשים, ארגונים ולמדינות. מהם אם כך הערכים המרכזיים של מקצוע הניהול? האם יש ערכים שונים לסטודנטים בתחומי לימוד שונים? האם סטודנט בשבוע הראשון ללימודיו הוא בעל ערכים שונים מאלה בשבוע האחרון ללימודיו? **ד"ר שרון אריאלי-לנגר** ערכה מחקר מקיף בנושא וכאן מובאות תוצאותיו

מאת ד"ר שרון אריאלי-לנגר

קיימות, שמירה על הסביבה וקיום סחר הוגן. אלה הופכות לבולטות יותר ויותר בשיח הציבורי. ברור לכולם כי חשוב להתמודד עם המתח הזה במסגרת לימודי הניהול, אבל לא ברור כיצד ניתן לעשות זאת. למשל, האם ניתן לחנך סטודנטים למנהל עסקים לאמץ ולהדגיש ערכים פרו חברתיים? גבריאל האוואויני, שהיה דיקן בית הספר היוקרתי למנהל עסקים INSEAD, אמר לפני שנים אחדות בראיון **לניו יורק טיימס** כי סטודנטים בבית הספר למנהל עסקים חותרים להצלחה אישית וארגונית ונוטים למדוד הצלחה במונחים פיננסיים בלבד, וכי שיקולים חברתיים בדרך כלל אינם נתפסים כמקור להצלחה. כמו כן, הוא הטיל ספק ביכולת של בתי ספר לשנות את הערכים של הסטודנטים שלהם והציע כי בתי ספר שמעוניינים בסטודנטים עם ערכים אתיים ופרו-חברתיים ייקחו זאת בחשבון בעת קבלת סטודנטים ללימודים. הוא הציע מודל בו תהליך קבלת סטודנטים ללימודים יכלול מלבד מבחני התאמה גם ראיונות הבוחנים את ערכי הסטודנטים.

בשנים האחרונות עולם העסקים סבל ממהמורות וממשברים שנבעו, בין היתר, מהתנהגות לא אתית של מנהלים ומשקיעים. בעקבות אירועים אלו התעורר דיון סוער בבתי הספר למנהל עסקים בנוגע לאחריות של בתי הספר להכשיר מנהלים המקדשים את האתיקה המקצועית. הביקורת הופנתה, בין היתר, לנפח הגדול שתופסים קורסים, המתמקדים בהעלאת ערך המניות והרווחים של הפירמה ומכשירים את הסטודנטים לפעול באורח תחרותי המקדם את האינטרסים של הפרט. זאת, על חשבון קורסים המדגישים את החשיבות של התנהגות אתית בארגונים ומחנכים את הסטודנטים לאמץ ערכים והתנהגות פרו חברתית. המתח בין התנהלות החותרת לקידום אינטרסים אישיים וארגוניים ובין התנהלות החותרת לשמירה על הסביבה החברתית, הפיזית והכלכלית, נוכח בתהליכי קבלת החלטות רבים בארגונים. מצד אחד, מנהלים שואפים לגרוף הצלחה כלכלית. מצד אחר, קולות רבים מהסביבה החברתית קוראים למנהלים להתנהל גם בצורה אתית ולקחת בחשבון סוגיות כמו

**מצד אחד, מנהלים שואפים לגרוף הצלחה כלכלית. מצד אחר, קולות רבים מהסביבה החברתית קוראים למנהלים להתנהל גם בצורה אתית ולקחת בחשבון סוגיות כמו קיימות, שמירה על הסביבה וקיום סחר הוגן**



**ההכשרה של עובדים  
סוציאליים מכוונת  
אותם לתת תשומת  
לב רבה לאנשים עמם  
הם עובדים ולדאוג  
לרווחתם. ניכר כי  
מדובר במוטיבציות  
שונות לחלוטין מאלו  
המודגשות במקצוע  
הניהול**

או ארגון יכולים להוביל לשינוי משמעותי בערכיהם. לפיכך, ברוב המקרים אנשים וארגונים אינם משנים את ערכיהם.

מהם אם כך הערכים המרכזיים של מקצוע הניהול, אלו אשר צפויים להניע בתי ספר למנהל עסקים ומנהלים?

מקצוע הניהול מכונה מקצוע יוזם, שכן הוא כולל זיהוי של יוזמות אטרקטיביות ומימושן באמצעות הנהגה והובלה של עובדים וצבירת שליטה על משאבים ומוקדי כוח. מנהלים מתחרים על מנת להצליח ומונעים מהרצון לבסס את כוחם בשוק וליצור יתרון תחרותי. לפיכך, נדמה כי המוטיבציות המרכזיות שמניעות מנהלים עומדות בקנה אחד עם ערכי קידום העצמי, העוסקים במימוש מטרות אישיות, באמצעות שליטה על אנשים ומשאבים (כוח) ובאמצעות הפגנת יכולת להתחרות באחרים ולהצליח על פי סטנדרטים חברתיים (הישגיות).

לעומת זאת המטרות הללו מנוגדות לערכי קידום האחר, אשר משקפים את המוטיבציה לדאוג לרווחתם של אנשים אחרים בסביבתנו, בין אם מדובר באנשים קרובים אלינו, עמם אנו באים במגע על בסיס יומיומי (בנווולטיות) או באנושות כולה (אוניברסליזם).

מחקרים הראו שבהשוואה לאנשים העוסקים במקצועות אחרים, מנהלים נוטים ליחס חשיבות גבוהה יותר לערכי הכוח וההישגיות לעומת חשיבות נמוכה יותר לערכי הבנווולטיות והאוניברסליזם. כמו כן, ניכר כי תוכניות הלימודים בבתי ספר למנהל

### לא פשוט להשפיע ולשנות ערכים

מדבריו של האוואויני עולות שתי שאלות חשובות:

- האם בתי ספר למנהל עסקים והסטודנטים שלומדים בהם חולקים את אותם הערכים? ואם כן מהם הערכים ההללו?
- אילו פרקטיקות ארגוניות מאפשרות להשפיע על הערכים של הסטודנטים בארגון: סלקציה ו/או סוציאליזציה?

לפני שנאבחן את הערכים שמאפיינים את זירת המחקר, בית הספר למנהל עסקים, חשוב להבין מהם ערכים ולמה כל כך חשוב להתמקד בהם כשרוצים להשפיע על התנהגות של אנשים - במקרה שלנו של מנהלים.

ערכים הם מטרות רצויות, אשר מגדירות מה רצוי נכון ונחשק לאנשים, ארגונים, ולמדינות. הם משמשים כעקרונות חיים ומנחים את הבחירות וההתנהגות של אנשים וארגונים לאורך זמן ובמצבים שונים. ערכים של ארגון מגדירים את המטרות הארגוניות החשובות ביותר, מטרות שהארגון מעודד את עובדיו לחתור לעברן ולהגשים. ערכים של אנשים הם הכוח המניע שעומד מאחורי ההתנהלות שלהם, אליהם יפנו כשירצו לבחור איך לנהוג או כאשר ירצו להצדיק את הבחירה שלהם. לערכים שורשים עמוקים בתרבות הארגונית ובאישיות של אנשים ולכן לא פשוט להשפיע עליהם ולשנותם. למעשה, מחקרים רבים מראים כי רק אירועים יוצאי דופן בהיסטוריה של אדם







מקצוע הניהול מכונה  
מקצוע יחם, שכן הוא  
כולל זיהוי של יוזמות  
אטרקטיביות ומימושן  
באמצעות הנהגה  
והובלה של עובדים  
וצבירת שליטה על  
משאבים ומוקדי כוח.  
מנהלים מתחרים על  
מנת להצליח ומונעים  
מהרצון לבסס את  
כוחם בשוק וליצור  
יתרון תחרותי



**באתר של בתי הספר  
למנהל עסקים הופיעו  
הרבה יותר תכנים  
וביטויים שמשקפים  
את ערכי קידום  
העצמי. למשל:  
"המטרה המרכזית  
שלנו היא להכשיר  
את דור העתיד של  
ההנהגה העסקית  
בישראל"**

למנהל עסקים הופיעו הרבה יותר תכנים וביטויים שמשקפים את ערכי קידום העצמי. למשל: "המטרה המרכזית שלנו היא להכשיר את דור העתיד של ההנהגה העסקית בישראל", "סף הקבלה שלנו הוא מהגבוה באוניברסיטאות בארץ". מצאנו פחות תכנים המשקפים את ערכי קידום האחר: "לדאוג לרווחתם של האזרחים בארץ", "לשפר את רמת החיים של כל תושבי המדינה". כצפוי, באתר בית הספר לעבודה סוציאלית התמונה הייתה הפוכה לחלוטין - הדגשה של תכנים שמבטאים את ערכי קידום האחר לעומת ערכי קידום העצמי.

עם תובנות אלו המשכנו לחקור את הערכים של חברי הסגל של בתי הספר. ראינו חשיבות גדולה בערכים של חברי הסגל שכן הם סוכני החיברות הראשיים עבור הסטודנטים בתקופת הלימודים. הם אלו שקולטים את הסטודנטים ומרביצים בהם את משנתם לגבי סוגיות שונות של התנהלות מקצועית. פנינו אל חברי הסגל בשני בתי הספר וביקשנו מהם למלא שאלון ערכים. כאשר ניתחנו את התשובות שלהם מצאנו בדיוק את אותו הדפוס שמצאנו בניתוח האתרים - חברי הסגל בבית הספר למנהל עסקים הדגישו יותר את ערכי קידום העצמי ופחות את ערכי קידום האחר מחברי הסגל בבית הספר לעבודה סוציאלית.

לבסוף, פנינו לבדוק את הערכים של הסטודנטים הלומדים בבתי הספר. ניתוח של מדגמי הסטודנטים הראה דפוס ערכים דומה לזה שנמצא מניתוח אתרים וערכי המרצים. לפיכך, הסקנו כי בתי הספר מתאפיינים בהומוגניות בערכים מעבר לרבדים הארגוניים השונים. שימו לב כי מבנה הערכים שנמצא משקף נאמנה את אופיו של כל אחד מן המקצועות, כפי שתואר קודם לכן.

### מה מוביל להומוגניות בערכים

כעת העסיקה אותנו השאלה מה המקור להומוגניות הערכית הזו?

האם מדובר בסלקציה עצמית (חברי סגל וסטודנטים בוחרים להצטרף לבתי ספר המשקפים את הערכים החשובים להם)? או שמא מדובר בסוציאליזציה ארגונית, (תהליך מתמשך בו הארגון משפיע על העובדים והלומדים בו וגורם להם לאמץ את הערכים החשובים לו)?

במחקר נוסף בדקנו את כל אחת מהאפשרויות. ראשית, השווינו את הערכים של סטודנטים שנה א בשבוע הראשון ללימודיהם וסטודנטים שנה ג

עסקים נותנים דגש רב יותר למודלים ולכלים אנאליטיים שיסייעו למנהלים למקסם את רווחיהם ולגרוף הצלחה עסקית. לעומת זאת, חלק קטן יותר בתוכניות הלימודים מוקדש לעקרונות האתיקה בעסקים ולהתנהלות המשקפת אחריות חברתית וסביבתית.

לשם השוואה, נבחנו מקצוע נוסף, אף הוא נלמד באוניברסיטאות - מקצוע העבודה הסוציאלית שמתמקד בדאגה ועזרה לאחרים. ההכשרה של עובדים סוציאליים מכוונת אותם לתת תשומת לב רבה לאנשים עמם הם עובדים ולדאוג לרווחתם. ניכר כי מדובר במוטיבציות שונות לחלוטין מאלו המודגשות במקצוע הניהול. למעשה מדובר במעין תמונות מראה. אם כך, בהשוואה לבית הספר למנהל עסקים, בית הספר לעבודה סוציאלית צפוי להדגיש יותר את ערכי הדאגה לאחר ולהדגיש פחות את ערכי הדאגה לעצמי.

### אתרים מייצגים את האני מאמין

את מירב שנות חיי הבוגרים ביליתי בבתי ספר למנהל עסקים ברחבי הארץ, תחילה כסטודנטית לתואר ראשון, שני ושלישי ולאחר מכן כמרצה, יועצת לימודים וחברת סגל בכיר. יחד עם פרופסור לילך שיגי ואפרת כהן שלם ערכתי מחקר מקיף בבית הספר למנהל עסקים באחת מהאוניברסיטאות בארץ ועליו אפרט כאן. ראשית, יצאנו לשטח לבחון האם התמונה שהוצגה לעיל לגבי הערכים המצופים במקצועות הניהול והעבודה הסוציאלית משתקפת במקום בו נעשית ההכשרה למקצועות אלו. כלומר, בבית הספר למנהל עסקים ולעבודה סוציאלית. בחנו שלושה מרכיבים מרכזיים בבתי הספר: סממנים ארגוניים, חברי סגל וסטודנטים.

סממנים ארגוניים הנם תוצרים גלויים של הארגון, והנחת העבודה של חוקרים ארגוניים היא כי כל דבר אשר יוצר על ידי הארגון, בין אם מדובר בטקסט התנהגותי או במסמך כתוב, משקף את תפיסת העולם והערכים של הארגון.

אחד הסממנים הארגוניים שעניינו אותנו במיוחד היו אתרי האינטרנט של בתי הספר. אתרים של ארגונים מהווים נקודת מפגש בין הארגון לבין עובדיו וצרכניו. לפיכך, ארגונים בוחרים להדגיש באתרים את התכנים שמייצגים אותם ומייצגים את האני מאמין שלהם.

במחקר תוכן שבחן את התכנים והביטויים שהופיעו באתרים מצאנו כי באתר של בתי הספר

**הנחנו כי סטודנטים  
בתחילת הדרך טרם  
עברו סוציאליזציה  
ארגונית ולכן הערכים  
שהם מדגישים  
מבטאים את האישיות  
עמה הגיעו ללימודים  
מבית הספר**

התחזקות של ערכים בכיוון המתאים לבית הספר, ולפיכך אין בידנו עדויות לקיומה של סוציאליזציה ארגונית בערכים.

כדי לוודא את הממצא הזה ליוונו סטודנטים שנה א למנהל עסקים במשך שנה שלמה ומדדנו את הערכים שלהם בתחילת שנה א ובסופה. שוב מצאנו כי כבר בתחילת השנה הם מדגישים את ערכי הקידום העצמי וכי התמונה איננה משתנה בסוף שנה ג. הממצאים של המחקר שלנו מעידים על קיומו של תהליך סלקציה עצמית ומרמזים על חוסר קיומו של תהליך סוציאליזציה בערכים. האוואויני חזה זאת כאשר טען כי לא ניתן לעצב ערכים של סטודנטים.

**מה זה בעצם אומר?**

מנקודת המבט של הסטודנטים ניכר כי הם יודעים מה מעניין אותם ובוחרים לעצמם מקצוע שמתאים למטרות המרכזיות שלהם. מנקודת ראותם של מוסדות הלימוד, ניכר כי האספירציה לשנות את ערכי הסטודנטים שלהם הנה יומרנית.

בסמסטר האחרון ללימודיהם. הנחנו כי סטודנטים בתחילת הדרך טרם עברו סוציאליזציה ארגונית ולכן הערכים שהם מדגישים מבטאים את האישיות עמה הגיעו ללימודים בבית הספר. לעומת זאת, סטודנטים בסוף הלימודים נמצאים בשלביו האחרונים של תהליך הסוציאליזציה, ולכן אם אכן הסוציאליזציה השפיעה על הערכים שלהם בשלב מתקדם זה של לימודי התואר נראה התחזקות של הערכים התואמים את ערכי המקצוע.

מצאנו כי כבר בתחילת הלימודים הסטודנטים הדגישו את הערכים המתאימים לבית הספר בו בחרו ללמוד. סטודנטים למנהל עסקים הדגישו את ערכי הקידום העצמי יותר ואת ערכי קדום האחר פחות מסטודנטים לעבודה סוציאלית. מבנה ערכים זה נשאר יציב וללא שינוי משמעותי גם בקרב סטודנטים לשנה ג. ממצאים אלו מעידים כי הסטודנטים בחרו את בית הספר המתאים לערכים שלהם ונכנסו ללימודים עם הערכים "המתאימים", דבר המעיד על עוצמתו של תהליך הסלקציה העצמית. לא מצאנו







### איך מודדים ערכים?

פרופ' שלום שוורץ, מהמחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטה העברית בירושלים, פיתח תיאוריית ערכים שבחנה את המטרות המשותפות לאנשים וחברות ברחבי העולם.

שוורץ זיהה עשרה סוגים שונים של מטרות ומהן גזר עשרה סוגים של ערכים שמייצגים אותן: כוח, השגיות, הדוניזם, גרייה, הכוונה עצמית, אוניברסליזם, בנוולנטיות, מסורתיות, קונפורמיות וביטחון.

התיאוריה גורסת כי כאשר אדם מנסה לממש סוג מסוים של ערכים הוא למעשה מנסה להשיג את המטרה שעומדת בבסיסו של הערך. למשל, ביטוי של ערכי ההישגיות משקפים את המטרה להשיג הכרה חברתית.

שוורץ סבר כי עשרת הערכים הנם אוניברסאליים וקיימים אצל כל בני האדם, אך יחד עם זאת אנשים נבדלים זה מזה בחשיבות שהם מייחסים לערכים השונים. מעבר לזיהוי עשרת מיני הערכים, התיאוריה גם מצביעה על סדרה של קשרים דינאמיים בין סוגי הערכים. התרשים כאן מציג מבנה מעגלי, אשר מייצג את הקשרים בין הערכים. בעוד שסוגי ערכים המשקפים מטרות מנוגדות מופיעים זה מול זה מהמרכז, הרי שסוגי ערכים המשקפים מטרות תואמות מופיעים סמוכים זה לזה במעגל.

שימו לב כי ערכי קידום העצמי וערכי קידום האחר, אשר נמצאים בלב המחקר שלנו, ממוקמים במקומות מנוגדים על גבי המעגל, כאילו האחד הוא ההיפוך של האחר.

התיאוריה שפיתח פרופסור שוורץ, הנה אחת התיאוריות הדומיננטיות ביותר בספרות האקדמית והמקצועית. התיאוריה נבחנה בעשרות מדינות ברחבי העולם ושאלון הערכים שמאפשר לאבחן את הערכים של אנשים תורגם לעשרות שפות. התיאוריה פורסמה בשנות ה-90 של המאה העשרים, כך שהעבודה הבין-תרבותית הזו נעשתה לפני עידן האינטרנט והרשתות החברתיות. רוב התקשורת בין החוקרים נעשתה בכנסים ובאמצעות הדואר. על פועלו חסר התקדים קיבל פרופסור שוורץ את פרס ישראל בשנת 2007 על מחקרו בתחום הפסיכולוגיה.

### מעגל הערכים של שוורץ



האם הייתם רוצים לבחון את הערכים שלכם?

במידה וכן, אתם מוזמנים להיכנס ללינק הבא. לאחר שתסיימו את השאלון נשלח לכם הסבר אודות התוצאות.



הדעה הרווחת בין חוקרי ערכים היא שכדי ללמוד על ערכיו של אדם יש לשאול אותו על כך. יחד עם זאת אנשים מתקשים לתאר את הערכים שלהם. לשם כך פותחו שאלוני ערכים.

פרופ' שלום שוורץ פיתח שאלון שהפך ברבות השנים לכלי מרכזי למדידה של ערכים. נעשה בו שימוש בסקרים חברתיים מקיפים באירופה כולה ובמדינות שונות בעולם.

\* ד"ר שרון אריאל-לנגר היא חברת סגל בכיר במחלקה לניהול וכלכלה, האוניברסיטה הפתוחה, וחוקרת התנהגות ארגונית ותרבות.

לפיכך, רצוי להשקיע משאבים רבים בגיוס של סטודנטים מתאימים מאשר בתהליכים ארגוניים שנועדו לעצב את הערכים שלהם. אין אני טוענת כי סוציאליזציה ארגונית איננה אפקטיבית, אך ייתכן שהיא אפקטיבית כאשר מדובר בשינוי של דפוסי התנהגות ומאפיינים אישיותיים שאינם יציבים ושורשיים כמו ערכים.

### מהו שאלון ערכים?

ערכים הם מאפיינים אישיים שאינם בולטים לעין, קשה ללמוד עליהם מהתבוננות על האדם.



על מנהלים אינטואיטיביים ומנהלים שיטתיים

# אז מה נלבש היום?

כל אדם מקבל החלטות רבות בכל יום: מה יעשה? באיזו דרך יגיע לעבודתו? מה ילבש? מה עליו להכין לפגישותיו? • האנשים נחלקים בין אלה שיקבלו החלטות לפי תחושת בטן לבין אלה שיקבלו החלטה באופן שיטתי, הגיוני ומאורגן, לאחר שניתחו היטב את המצב • ויש גם מי שמשלבים בין שתי השיטות • אז מה עדיף בעצם? ואיך אתם תנהגו? • ניתוח של "ד"ר עדי עמית ייתן לנו חומר למחשבה בנושא שחשוב לקבלת ההחלטות בחיינו ממש מדי יום

## מאת ד"ר עדי עמית

עבור מנהלים, עיבוד מידע וקבלת החלטות הם תהליכים חשובים במיוחד כיוון שלהחלטות של מנהל יכולות להיות השלכות משמעותיות על אנשים אחרים ועל הארגון בכללותו. אם כך, נשאלת השאלה - איזה סגנון חשיבה עדיף? זה האינטואיטיבי או זה השיטתי?

### אנשים נוטים לפתח העדפה עקבית

כדי לענות על שאלה זו יש להגדיר מהו סגנון חשיבה אינטואיטיבי ומהו סגנון חשיבה שיטתי. למילים אינטואיטיביות ושיטתיות משמעויות בשפת היום, אך כאן נתייחס אליהן כפי שנהוג להתייחס אליהן במחקר בתחום.

הספרות המחקרית העוסקת בעיבוד מידע וקבלת החלטות מציעה כי לכולנו יש שתי מערכות חשיבה. המערכת האחת, שאותה נכנה המערכת האינטואיטיבית, היא מערכת הפועלת באופן אוטומטי ומתמחה באינטגרציה מהירה של מידע (תיאוריות שונות משתמשות במינוחים שונים לתאר את המערכת הזו, ובכללם: system 1, intuitive, associative, context-based ועוד). המערכת השנייה, שאותה נכנה המערכת השיטתית, היא מערכת הפועלת באופן מודע ובה נעשה עיבוד לוגי ומאומץ של מידע (בין המינוחים המשמשים לתאר אותה בספרות ניתן למצוא את: system 2, rational, systematic, rule-based, context-independent ועוד).

בחיי היום יום כולנו נדרשים לעבד מידע ולקבל החלטות על בסיס קבוע. באיזו דרך נגיע לעבודה הבוקר? מה נלבש? איזה מידע להכין לפגישה מחר? ועוד. אנשים נבדלים באופן בו הם מעבדים מידע ומקבלים החלטות. יש אנשים שמסתמכים על תחושת בטן ויש כאלו שבודקים כל דבר באופן שיטתי

### איך אתם מקבלים החלטות?

לפניכם תיאורים של שני אנשים - מר X ומר Y. קראו את התיאורים וחישבו - למי אתם דומים יותר? מר X פועל באופן שיטתי והגיוני. כשעליו לבצע מטלה כלשהי, הוא מנתח את המצב ופועל באופן מסודר ומאורגן. הוא אוסף את כל המידע הנחוץ לו, מתכנן את צעדיו, ואז פועל לפיהם במדויק. לכל דבר שהוא עושה יש סיבה, והוא יכול תמיד להסביר מדוע פעל באופן בו פעל. כשהוא מתלבט בין כמה אפשרויות, הוא משווה ביניהן באופן שיטתי ובוחר באפשרות שיש לה יותר יתרונות ופחות חסרונות. מר Y פועל באופן אינטואיטיבי ואימפולסיבי. כשעליו לבצע מטלה, הוא פועל כפי שהוא "מרגיש" שנוכן לנהוג. הוא סומך על האינסטינקטים שלו ופועל לפיהם. בדרך כלל הוא פועל לפי "תחושת בטן" ולא תמיד הוא יכול להסביר את החלטותיו. כשהוא מתלבט בין כמה אפשרויות הוא בוחר בזו ש"מדברת אליו" יותר. פעמים רבות הוא מנסה לדמיין כיצד ירגיש בכל מצב, ובוחר במצב שמוצא חן בעיניו ביותר.

מר X פועל באופן שיטתי והגיוני. כאשר עליו לבצע מטלה כלשהי, הוא מנתח את המצב ופועל באופן מסודר ומאורגן. הוא אוסף את כל המידע הנחוץ לו, מתכנן את צעדיו, ואז פועל לפיהם במדויק



### מהו מתאם שלילי בינוני

חשוב לזכור: לכולנו שתי מערכות עיבוד מידע ולכן כולנו יכולים להפעיל גם חשיבה אינטואיטיבית וגם חשיבה שיטתית, בהתאם למשימה איתה אנחנו מתמודדים. אבל לרובנו יש העדפה לצורת חשיבה אחת על פני השנייה, ולכן במחקר אנחנו רואים שכל שאנשים אינטואיטיביים יותר, כך הם שיטתיים פחות. מבחינה סטטיסטית, הניגוד בין שיטתיות לאינטואיטיביות בא לידי ביטוי במתאם שלילי בין העדפה לסגנון חשיבה שיטתי לבין העדפה לסגנון חשיבה אינטואיטיבי. במחקר מקיף שערכנו לאחרונה, ראינו שבשקלול מעבר למחקרים רבים, מתקבל מתאם שלילי בינוני של  $\rho = -0.4$ .

מתאם שלילי בינוני משמעו שישנו דפוס ניגוד קבוע, אבל הוא איננו מושלם. לכן, אם התקשיתם להכריע למי אתם דומים יותר (למר X או למר Y), אתם לא לבד. אמנם מעבר לאנשים מי שאינטואיטיבי יותר יהיה שיטתי פחות, אבל ישנם אנשים המגדירים את עצמם כאינטואיטיביים וכשיטתיים במידה דומה.

סגנון החשיבה של אדם (אינטואיטיבי או שיטתי) הוא מאפיין אישיותי יציב יחסית. כלומר, על אף שכולנו התברכנו בשתי מערכות חשיבה, ועל אף שאנחנו מתאימים את סגנון החשיבה למשימה שלפנינו, ההעדפה שלנו לסגנון חשיבה אחד על פני השני מאפיינת אותנו במצבים ובזמנים שונים. אחת

בעוד ששתי המערכות מצויות אצל כולנו ומשמשות את כולנו, עם הזמן, אנשים נוטים לפתח העדפה עקבית לסגנון חשיבה אחד. מכאן, שניתן לאפיין אנשים כנבדלים באישיות שלהם: ישנם אנשים שנוטים יותר לסגנון חשיבה שיטתי (ונכנה אותם "שיטתיים") וישנם אנשים שנוטים יותר לסגנון חשיבה אינטואיטיבי (ונכנה אותם "אינטואיטיביים").

שיטתיים מנתחים ומעריכים דברים באופן מסודר ולוגי ונוטים להסתמך על חשיבה מסודרת המבוססת על זיהוי והפעלה של חוקים. בבואם לקבל החלטה שיטתיים עוסקים בזיהוי ואיפיון של פרמטרים המבחינים ומאפיינים את האלטרנטיבות אותן יש להעריך ושמתוכנן יש לבחור. אינטואיטיביים נוטים להשתמש בחשיבה אסוציאטיבית. הם נוטים לתפוס דברים באופן הוליסטי, ולכן מתמקדים בשלם ולא במרכיבים שלו. בבואם לקבל החלטה, אינטואיטיביים נשענים על האינטואיציות, כלומר תחושות הבטן שלהם ומשקללים בהחלטות שלהם חוויות שלמות, הכוללות נתונים ועובדות, אך גם רגשות, הקשר, והתנסויות קודמות.

בעוד ששיטתיים יכולים להסביר את הרציונל העומד בבסיס החלטותיהם, אינטואיטיביים לא תמיד מודעים לתהליכי החשיבה שלהם.

התיאור של מר X מייצג אדם בעל העדפה לסגנון חשיבה שיטתי, ואילו התיאור של מר Y מייצג אדם בעל העדפה לסגנון חשיבה אינטואיטיבי.

מר Y פועל באופן אינטואיטיבי ואימפולסיבי. כאשר עליו לבצע מטלה הוא פועל כפי שהוא "מרגיש" שנון לנהוג. הוא סומך על האינסטינקטים ופועל לפי "תחושת בטן" ולא תמיד הוא יכול להסביר את החלטותיו

ניתן לאפיין אנשים כנבדלים באישיות שלהם: ישנם אנשים שנוטים יותר לסגנון חשיבה שיטתי וישנם אנשים שנוטים יותר לסגנון חשיבה אינטואיטיבי





שעדיין אין שיטה ברורה לפתור אותם, ולהמציא פתרון. מאידך, אנשים שיטתיים יכולים לזהות חוקיות, ולהפעיל שיטות שלמדו בעבר להתמודדות עם אתגרים מוכרים. יכולת ההכללה של אוסף מקרים אל חוק אותו ניתן ליישם במקרה חדש מאפשרת לקצר את הזמן הנדרש ללמידה כמו גם את הזמן הנדרש לפיתרון בעיות על בסיס חוקים שנלמדו בעבר. קל להבין את היתרון שיש לאינטואיטיביים במקצועות אומנותיים כמו גם את היתרון שיש לשיטתיים במקצוע כמו ראיית חשבון. אך בעולם הניהול, לא ברור איזה סגנון חשיבה עדיף. הדינאמיות הגדולה הקיימת בעולם העסקי של היום מעמידה מנהלים בפני אתגרים חדשים באופן תדיר. חלק מהאתגרים דורש פתרונות יצירתיים וחדשניים - דרישה שבה לאינטואיטיביים יש יתרון; חלק מהאתגרים דורש למידה מהירה ומימוש מהיר שלה - דרישה בו לשיטתיים יש יתרון.

הדברים מבוססים על:

1. Amit, A., Arieli, S., & Porzycki, N. Distinguishing Epistemically Motivated Thinkers from Systematic Thinkers. *Working paper*.
2. Glöckner, A., & Witteman, C. L. M. (2010). Beyond dual-process models: A categorization of processes underlying intuitive judgment and decision making. *Thinking & Reasoning*, 16(1), 1-25.
3. Sagiv, L., Arieli, S., Goldenberg, J., & Goldschmidt, A. (2010). Structure and freedom in creativity: The interplay between task structure and individual cognitive style. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1086-1110.
4. Sagiv, L., Amit, A., Ein-Gar, D. & Arieli, S. (2014) Not all Great Minds Think Alike: Systematic and Intuitive Cognitive Style. *Journal of Personality*, 82 (5), 402-417.
5. Wilson, T. D., & Schooler, J. W. (1991). Thinking too much: Introspection can reduce the quality of preferences and decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 181-192.

\* ד"ר עדי עמית היא חברת סגל בכיר במחלקה לפסיכולוגיה וחינוך, חוקרת פסיכולוגיה חברתית-ארגונית

הדרכים לדעת האם מאפיין מסוים הוא אישיותי היא על ידי השוואה למאפיינים אישיותיים ידועים. כיום ברור לכולם שלאדם יכולה להיות אישיות מופנמת או אישיות מוחצנת. מופנמות לעומת מוחצנות הוא ממד אישיותי מוכר, אחד מחמישה ממדים שבהם נעשה שימוש נפוץ באיפיון אישיות של אנשים. ממד אחר מתיאוריית חמשת הגורמים הוא ממד המצפוניות. ממד זה מתאר אנשים על פי המידה שבה הם מאורגנים, זהירים, יסודיים ואמינים. אינטואיטיביים נוטים להיות נמוכים בממד זה, ואילו שיטתיים נוטים להיות גבוהים בממד זה. הקשר העקבי של סגנון חשיבה עם ממדי אישיות אחרים (כמו תכונות או ערכים), מעיד על כך שסגנון חשיבה הוא מרכיב אישיותי יציב.

#### מה עדיף: מנהל שיטתי או מנהל אינטואיטיבי?

המחקר על קבלת החלטות מהפריזמה הכלכלית מניח כי חשיבה שיטתית היא השיטה העדיפה. שבבואם לקבל החלטות, אנשים - ומנהלים - צריכים לאמוד את היתרונות והחסרונות של כל אלטרנטיבה, ולבחור בזו המביאה לשיא את ההעדפות. ייתכן ששמעתם על המושג חשיבה היוריסטית, או על היוריסטיקות והטיות.

#### טעויות שיטתיות שאנשים עושים בקבלת החלטות

דניאל כהנמן קיבל פרס נובל על מחקריו יחד עם עמוס טברסקי, שבהם הם מציגים טעויות שיטתיות שאנשים עושים בקבלת החלטות. המחקר על היוריסטיקות והטיות מייחס את הטעויות הללו למצבים בהם אנשים זונחים את החשיבה השיטתית ומפעילים חשיבה אינטואיטיבית. אבל מחקרים עדכניים מצביעים על כך שישנם מצבים שבהם חשיבה שיטתית דווקא פוגעת בטיב ההחלטה המתקבלת. עושה רושם שחשיבה מאומצת ושיטתית ("רשימה של יתרונות וחסרונות") פוגעת באיכות ההחלטה במיוחד כאשר ההחלטה מורכבת ודורשת לבצע אינטגרציה מעבר לפריטי מידע רבים, וכאשר הקריטריון לטיב ההחלטה איננו חד משמעי. גם המחקר הארגוני מצביע על חשיבות המשימה. אנחנו יודעים, למשל, שאנשים אינטואיטיביים נוטים להצליח במשימות עמומות הדורשות חשיבה יצירתית. כיוון שחשיבה אינטואיטיבית כרוכה בהקשר ובאינטגרציה מעבר לדברים שונים, אנשים אינטואיטיביים יכולים לגשת לאתגרים חדשים, כאלו

לכולנו יש שתי מערכות עיבוד מידע ולכן כולנו יכולים להפעיל גם חשיבה אינטואיטיבית וגם חשיבה שיטתית, בהתאם למשימה איתה אנחנו מתמודדים. אבל לרובנו יש העדפה לצורת חשיבה אחת על פני השנייה

קל להבין את היתרון שיש לאינטואיטיביים במקצועות אומנותיים כמו גם את היתרון שיש לשיטתיים במקצוע כמו ראיית חשבון. אך בעולם הניהול, לא ברור איזה סגנון חשיבה עדיף



האוניברסיטה הפתוחה ואני

# עם הצלחה לא מתווכחים!

אורית נווה נרשמה ללימודי התואר השני במנהל עסקים ולהפתעתה גילתה שהקורסים מסייעים לה ישירות בעבודתה כמנהלת תקשורת שיווקית בחברה מסחרית • "לא היה לי ספק שאחרי שעשיתי את התואר הראשון באו"פ - אעשה בה גם את התואר השני"

מאת אורית נווה

"בכל פעם שניגשתי לעשות עבודה מסכמת במסגרת הלימודים - למדתי על החברה שבה אני עובדת דברים חדשים. תמיד חשבתי שאני יודעת על החברה הכל, ואז הלימודים לימדו אותי שזה ממש לא כך"



אורית נווה

הכל התחיל לפני שלוש וחצי שנים, אז החלטתי ללכת ללמוד תואר שני. היה לי חשוב לעשות תואר שלא רק ייתן לי תעודה בסוף אלא שגם יתרום לי לקריירה וייתן לי יכולת להתפתח גם אישית וגם מקצועית.

לא היה לי ספק שאחרי שעשיתי את התואר הראשון שלי באוניברסיטה הפתוחה, אעשה בה גם את התואר השני שלי. אבל בדקתי. כזאת אני, בודקת כל דבר כדי לקבל אישור, כדי לדעת שעשיתי את הדבר הנכון. בדקתי אוניברסיטאות אחרות וכל בדיקה החזירה אותי חזרה לפתוחה.

למה? כי השיטה התאימה לי, היכולת לקחת את הדברים בקצב שלך ותוך כדי התואר גם לרכוש ניסיון אמיתי, להתקדם בתחום המקצועי ולקדם את הקריירה שלי בארגון זה בעצם כל מה שחיפשתי ורציתי. וזה עבד!

קיבלתי אישור ממקום העבודה ואז הכל התחיל, אחרי שמסטר אחד של שני קורסי השלמה, התחלתי את התואר. ההתחלה הייתה טובה והסמסטרים עברו. היו תקופות קלות והיו קשות יותר, תקופות של לחץ בעבודה, יחד עם לחץ של מבחנים, אבל בגדול הכל זרם על מי מנוחות.



**"היום כבר ברור לנו  
שכדי לתת ללקוחות  
שלנו ערך אמיתי  
אנחנו צריכים להקשיב  
להם, לשמוע מה הם  
צריכים באמת, מה  
מעניין אותם, מה מניע  
אותם ועוד שאלות  
רבות נוספות"**

### שימוש בחוכמת ההמונים הוא רעיון טוב

מעבר ללמידה על החברה והיכולת להסתכל עליה בצורה קצת אחרת מנקודת מבט שונה, במסגרת הסמינר שעשיתי בקידום רעיונות ומוצרים והגורמים להתפשטותם, גם חשבתי על רעיונות שאנחנו בחברת "תדהר" שוקדים עליהם ומתכננים ליישם בעתיד.

את עבודת הסמינר שלי עשיתי בנושא חוכמת ההמונים, תחום שמרתק ומעניין אותנו, אנשי השיווק, מאוד בשנים האחרונות. כאשר קיימנו סיעור מוחות בנושאים כמו: מה הלקוחות שלנו רוצים?, איך לגרום לאנשים לבחור דווקא בנו?, מהם אזורי הביקוש לפרויקטים בנדל"ן היום בישראל? - הבנו כי שימוש בחוכמת ההמונים הוא בהחלט רעיון טוב, שיש לבדוק לעומק ולהשתמש בו בחוכמה.

היום כבר ברור לנו שכדי לתת ללקוחות שלנו ערך אמיתי אנחנו צריכים להקשיב להם, לשמוע מה הם צריכים באמת, מה מעניין אותם, מה מניע אותם ועוד שאלות רבות נוספות. השימוש בחוכמת ההמונים טומן בתוכו יתרונות וחסרונות ויש להשכיל ולדעת כיצד לרתום חוכמה זאת לטובת הארגון ולמנוע ככל הניתן את הפגיעה בו.

את הקידום לתפקידי הנוכחי קיבלתי לקראת סיומו של הסמסטר האחרון שלי בתואר. איזו שמחה כפולה זאת הייתה, גם סיום התואר וגם הכרה ממקום העבודה. ואין בכלל ספק שהתודה מגיעה לד"ר אריה נחמיאס על כל התמיכה והרצון האמיתי שלו בהצלחת הסטודנטים.

### מאחורי המוסד הזה יש אנשים טובים

ואז הוא הגיע... הקורס בניהול פיננסי (נו), מי מאתנו לא פחד ממנו?, שהיה משולב במבצע "צוק איתן", דם יזע ודמעות. אז גיליתי את האוניברסיטה הפתוחה בתפארתה. מה שידעתי עוד בתואר הראשון רק התעצם, גיליתי שמאחורי המוסד הענק הזה יש אנשים טובים שרק רוצים שאצליח. והם עזרו לי להצליח, מאותו סמסטר נקודת המבט שלי על כל התואר השתנתה והבנתי שיש לי עם מי לדבר וגם יש לי היכולת להצליח ובגדול.

אז עברתי את המשבר הקטן הזה והמשכתי בכל הכוח. קורסי בחירה מרתקים וגם שני קורסי סמינר מעניינים ומלמדים במיוחד. בכל קורס שבו הייתה עבודה מסכמת עם ממ"ן חובה, שבו נדרש ניתוח חברה, חברתי תמיד בחברה שאני עובדת בה. אני כיום מנהלת תקשורת שיווקית בקבוצת הנדל"ן "תדהר", עובדת בחברה כבר כמעט חמש שנים.

בכל פעם שניגשתי לעשות עבודה מסכמת במסגרת הלימודים למדתי על החברה דברים חדשים. תמיד חשבתי שבתור זו שאחראית בחברה על השיווק שלה כלפי חוץ ופנים אני יודעת על החברה הכל, כל מה שצריך כדי ליחצן אותה כמו שצריך. ואז הלימודים לימדו אותי שזה ממש לא כך, שתמיד אפשר ללמוד עוד. גם אם חושבים שידעו הכל - תמיד יש צדדים ודברים שלא הייתי חשופה אליהם או לא ידעתי עליהם. המדהים ביותר היה שלא רק שלמדתי על החברה זה אפילו עזר לי בתפקידי בחברה וסייע לי לשווק אותה טוב יותר.





חידוש: בכירי המשק ומועמדים לכהן בחברות לומדים את רזי הסייבר

# יש תפנית

הכשרות וכנסים מקצועיים לדירקטורים ונושאי משרה מתקיימים, בהשתתפות בכירים במשק, במסגרת בית הספר למנהלים **תפנית** של האוניברסיטה הפתוחה • קהל היעד הוא מועמדים לכהן כדירקטורים בחברות, מנכ"לים, יועצים משפטיים, מזכירים, רואי חשבון ובכירים בחברות

מאת תמי גוילי

כיום אין כל ספק שעל דירקטורים ונושאי המשרה בחברה להתעדכן באופן תדיר בדרישות הרגולציה ולהכיר את כללי הממשל התאגידי, על מנת לקיים את חובות האמון והזהירות החלות עליהם על פי הדין ולהימנע מהליכי האכיפה המנהלית.

דירקטורים ונושאי משרה בחברות נדרשים כיום, אך יותר מבעבר, להיות בעלי ידע רחב והבנה מעמיקה בעולם העסקים, הפיננסים והמשפט. זאת, על מנת לנהל דיונים, ליזום מהלכים ולהפעיל שיקול דעת מקצועי לשם קבלת ההחלטות העסקיות המתאימות לתאגיד בו הם מכהנים.

חברי דירקטוריון  
בקופות הגמל  
וההשתלמויות המפעליות





### הכנסים מתקיימים פעמים אחדות בשנה

נוסף לקורסים ולהשתלמויות למנהלים, מקיים בית הספר **כנסים מקצועיים לחברי דירקטוריון בקופות הגמל והשתלמויות מפעילות**, כאשר כל כנס עוסק בליבת העשייה של הדירקטור ומאפשר חווית למידה איכותית.

הכנסים מתקיימים בשיתוף עם חברת פסגות בית ההשקעות הגדול בישראל ועם חברת ר"ח זיו האפט וכמו כן בשיתוף עם קופות הגמל המפעילות.

הכנסים הללו מתקיימים מספר פעמים בשנה והאחרון שבהם התקיים בקרית האוניברסיטה הפתוחה והשתתפו בו מספר רב של דירקטורים מכהנים בקופות הגמל ובהשתלמויות מפעילות. הכנס עסק בכל הקשור לרגולציה בתחום משמרת ניירות ערך, עדכונים בתחומי רגולציה וחקיקה והתקיים בו פאנל מקצועי של מומחים מחברות תעודות הסל. במהלך הכנס ניתנה גם הרצאה מרתקת בתחום מגמות משילות בסין וקולוניאליזם כלכלי.

לכל כנס מגיעים מספר רב של דירקטורים מכהנים, להרצאות מרתקות מנציגי גופי האסדרה, מומחים, יועצים ומנהלים בכירים במשק.

הכנסים מאפשרים לדירקטורים ליהנות מנטוורקינג איכותי, רכישת כלים וידע עדכני ולהיות בחזית הידע בתחום.

### מי הוא קהל המטרה של ההשתלמויות

בקורס הכשרת דירקטורים ונושאי משרה בחברות של בית הספר למנהלים תפנית, בניהולו האקדמי של ד"ר אריה נחמיאס, ראש תוכנית ה-MBA באוניברסיטה הפתוחה - המכהן כדירקטור במספר חברות ציבוריות - נלמדים ההיבטים המשפטיים, הניהוליים והפיננסיים העדכניים ביותר של תפקוד הדירקטורים ונושאי המשרה בחברות, תוך רכישת כלים יישומיים רלוונטים.

הקורס מיועד למועמדים לכהן כדירקטורים בחברות, למנכ"לים ודירקטורים של חברות ממשלתיות ותאגידים מקצועיים. ליועצים משפטיים. למזכירים. לרואי חשבון וכמובן למנהלים בכירים.

הקורס משלב דיון באירועים אקטואליים ובהתרחשויות המשפיעות על המשק בכלל ועל שוק ההון בישראל בפרט. לאחרונה התווסף נושא חשוב ואקטואלי לתכני הלימוד - תחום הסייבר, המאפשר למקבלי ההחלטות להיחשף לעולם מרתק של איומים והזדמנויות במרחב הסייבר, לגלות מודעות רבה יותר והבנה לסיכונים ולאחריות של מנהל בכיר ודירקטור בנושא זה.

10"ד נדב נחמיאס, CISSP  
ומוסמך תכנית ה-MBA,  
בהרצאת מודעות לסיכוני  
סייבר לדירקטורים







האוניברסיטה  
הפתוחה

כלכלה

## מהאלבום: מועדון היזמות של MBA האוניברסיטה הפתוחה





# המחלקה לניהול ולכלכלה מספרי האוניברסיטה הפתוחה



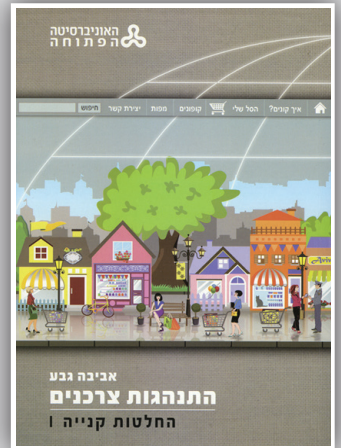
ניהול משאבי אנוש



חשבונאות של מוסדות



ניהול השיווק



התנהגות צרכנים



מערכות מידע חשבונאיות ממוחשבות



ביקורת טכנולוגיית המידע



עקרונות ועיקרים במיסוי הכנסה



תורת המימון



מדיניות ציבורית בישראל



מבוא למקרוכלכלה



דיני תאגידים



מקרוכלכלה