

אנשים לא מתכננים להיכשל. הם נכשלים בלתי-כונן.

הרווי מקיי

בפרק הקודם עסקנו בהכנה שיש לעשות ובפרטים שיש לברר לפני שמתחילים לכתוב את הנאום. בשלושת הפרקים הבאים נתמקד בתוכן הנאום עצמו. בפרק זה נעסוק בבסיס הראשוני של כל נאום – הגדרות התכנים שעליהם ברצוננו לדבר.

למה הכוונה? בפרק הקודם הצגתי את חשיבות הגדרת המטרה אותה רוצים להשיג. בהכינו הרצאה, ראשית עלינו לשאול את עצמנו: האם אנו רוצים להשיג מטרה כלשהי? אם כן – מהי? האם אנו רוצים למכור רעיון או מסר כלשהו? אם כן – מהו? בזמן הנאום יהיה כבר מאוחר מדי לברר שאלות אלו.

הגדרת התכנים גורמת לנאום שלנו להיות מדיד – ניתן אחר-כך להעריך אם אמנם השגנו את המטרה שהצבנו קודם לכן. האם הצלחנו לשכנע אנשים ברעיון שהעלינו, האם הצלחנו להעלות נושא כלשהו למודעות הציבור, האם הנושא החדש נלמד כהלכה. כלומר, לפני שמתכוונים לשכנע, כדאי מאוד שנדע גם מהי מטרת השכנוע!

הגדרת נושא הוויכוח

באין הגדרה של נושא הוויכוח או הדיון אנו מבזבזים, בדרך-כלל זמן, אנרגיה ועצבים על שיחות וויכוחי סרק שאינם קשורים למהות הדיון.

דוגמה: בדיון בו השתתפתי, בנושא "הטלת סגר בשטחים", התנהל דיון סוער בין מספר דוברים, חלקם אנשי ימין וחלקם אנשי שמאל, בשאלה "האם צריך לבטל את אמצעי הסגר שמנהיג הצבא בשטחי יהודה ושומרון".

הדיון התנהל בלהט רב והועלו בו נימוקים רבים לכאן ולכאן. רק דבר אחד היה חסר – אף אחד מהדוברים הראשונים בדיון לא הסביר במשפט או שניים מהו בעצם "סגר" (משמעות הביטוי "סגר" היא שהצבא סוגר אזור מסוים, ולאיש לא ניתן לצאת ממנו או להיכנס אליו). כתוצאה מכך חל בלבול גדול בקרב הקהל שצפה בדיון, שרובו לא בקי ברזי הלחימה בשטחי יהודה ושומרון. גם חלק מהדוברים עצמם התבלבל במינוחים. אחד מהם אמר, למשל, ש"צריך לבטל את הסגר, כי זה לא מוסרי שסוגרים אנשים בבתים ולא נותנים להם לצאת." (מה שהוא תיאר זו פעולה הנקראת "עוצר", ולא "סגר"). אך לא רק הגדרת הסגר היתה חסרה בדיון, אלא גם נתונים נוספים, כגון מתי הוחל בשימוש בסגר ומהן הסיבות להפעלתו.

הייתי אחד הדוברים האחרונים באותו פאנל, והדבר הראשון שעשיתי היה לבזבז שתי דקות מזמני הקצר כדי להגדיר את המושג "סגר" ולהסביר מהם הקריטריונים להפעלתו, מתי השתמשו בו בפעם הראשונה ומהן הסיבות להטלתו. נתונים אלו, למרות שלכאורה היו צריכים להיות ברורים לקהל בשלב הזה של הדיון, היו לו חדשים ויותר מזה, הם היו גם חדשים לחלק מהדוברים שלפני.

באילו יתרונות זכיתי מפני שהייתי אני הדובר שהגדיר את המונח? ראשית, יצרתי סדר בדיון, שעד שדיברתי היה מאוד מבולגן מבחינת העובדות, מיקדתי את נושא הוויכוח והסברתי על מה עיקר המחלוקת. בזכות כך הצטיירתי בעיני הקהל (להזכירכם, אלו האנשים שהדוברים מעוניינים לשכנע בפורומים מסוג זה) כדובר מסודר, מאורגן, ש"יודע על מה הוא מדבר" ובעיקר, מכיר את החומר על בוריו (למרות שמהיכרותי את הדוברים האחרים בפאנל, הריני להודיעכם שהם היו בקיאים בחומר לא פחות ממני. הם פשוט לא טרחו להגדיר את הנושא).

שנית, הצגתי את העובדות בצורה שתומכת בעמדה שלי ובמסר שאני מציג (נלמד כיצד לעשות זאת בפרקים הבאים). הכוונה אינה, חס וחלילה, לסילוף העובדות כדי שיתאימו לעמדתי (ציננתי כבר, ואחזור על כך לאורך כל הספר, שאמינות היא הכלי החשוב ביותר של דובר – בלעדיה, לא תוכלו לשכנע בכלום!). הכוונה היא שהצגתי את העובדות שתומכות ישירות בעמדתי והתמקדתי פחות בעובדות שעלולות לעזור דווקא למתנגדי, כלומר לדוברים שמציגים דעה הפוכה משלי.

ושלישית, בעצם ההגדרה סתרתי כמה מדברי הדוברים לפני. כך, לדוגמה, ברגע שהסברתי שסגר לא כולא אנשים בתוך בתיהם, הפכו דברי מי שטען ש"לא מוסרי לכלוא אנשים בתוך בתיהם" ללא רלוונטיים, אפילו מבלי שהתייחסתי אליהם.

בדוגמה זו ניסיתי להבהיר כי בכל דיון חשוב להגדיר את תוכני הדיון כבר בתחילתו וכי לדובר שמציע את ההגדרות יש יתרון גדול על שאר הדוברים וכוח השכנוע שלו גדול יותר. אנשים, בכל רמה ובכל פורום, אוהבים שמסבירים להם בצורה פשוטה וברורה על מה מדברים.

כדי לשכנע, חייבים לבדוק שקהל היעד אמנם מבין את הנושא המדובר. אדם ששומע דיון ולא בקי בחלק מהמושגים הבסיסיים בדיון, או לא מבין מהן נקודות המחלוקת, הוא בהכרח אדם שקשה יותר לשכנע אותו. טיעונים ונימוקים רבים, גם אם משכנעים, יפלו ויהיו לא אפקטיביים, אם הוא לא מבין אותם. כדי לשכנע, עליך להיות מובן. ההגדרות ישפרו את הבנת הקהל בנושא הדיון.

יכולת הדובר הראשון להציע הגדרות נוחות יותר לקו שהוא מציג, מעניקה יתרון לדובר ראשון בכל פאנל – ביום עיון, בתוכנית אירוח או בדיון בכנסת.

דוגמה: נניח שאתה דובר ראשון בדיון כלשהו (למשל, הדיון שתיארתני על "הפסקת הפעלת ה'סגר' בשטחי יהודה ושומרון"). אם לא תגדיר את ההגדרות הבסיסיות החשובות לדיון, מה יכול לקרות בהמשכו?

אפשרות א': הדוברים שאחריך יגדירו את ההגדרות במקומך. במקרה זה סביר להניח שהם יגדירו אותן בצורה הנוחה להם (או יצינו רק את העובדות התומכות בעמדתם), ואז למעשה הם מתעלמים מדברייך, או אף מבטלים אותם. התוצאה – אינך רלוונטי לדיון יותר!

אפשרות ב': אף לא אחד מהדוברים שאחריך לא מגדיר הגדרות (ממש כמוך). מה יקרה אז? סביר להניח שכמו שקורה לצערי במרבית הדיונים והוויכוחים, הדוברים בעצם יתווכחו על נושאים שונים זה מזה, מבלי שניתן לזהות את סלע המחלוקת ביניהם.

ההגדרה חיונית לדיון כולו. בלעדיה הדיון יהיה רדוד ושטחי יותר, והעברת המסר תהיה קשה יותר. ההגדרה גם חשובה לך, כדובר, כדי שתבין על מה אתה מדבר! אם אתה מתווכח בנושא "פינוי מאחזים לא חוקיים בשטחי

יהודה ושומרון", עליך לדעת כמה מאחזים לא חוקיים קיימים כיום ביהודה ושומרון וכמה אנשים גרים בהם. קיים הבדל אדיר, לצורך הדיון, אם קיימים 10 מאחזים כאלו, מתוכם 9 לא מאוישים ובאחרון גרה משפחה אחת בקרוואן בודד, או שמדובר ב-100 מאחזים שגרים בהם אלפי אנשים.

דוגמה: נניח שאתה פוליטיקאי מ"מחנה השמאל" ואתה משתתף בתוכנית אירוח בטלוויזיה בנושא "פינוי מאחזים לא חוקיים". מטרתך היא לשכנע את הקהל באולפן ובבית בצורך לפנות את כל המאחזים הבלתי חוקיים. אתה מפליג בתיאורך על אלפי האנשים פורעי החוק שגרים במאחזים אלו ושמים ללעג את המשטרה ואת הצבא. בתום נאומך חוצב הלבבות, מגיב פוליטיקאי מ"מחנה הימין" ואומר: "על מה אתה מדבר, בכל המאחזים הלא חוקיים מתגוררים כיום 20 אנשים בסך הכל," ומציג נתונים המאשרים את דבריו. כל נאומך הרהוט נעלם כלא היה! לא רק שלא שכנעת איש, אלא גם שמת את עצמך ללעג!

אגב, מה עושים במקרה כזה, בו אתה כן מכיר את המספרים, אך הם לא עובדים לטובתך? למשל, אתה רוצה לומר שהמאחזים הלא חוקיים פוגעים במדינת ישראל, אבל גרים בהם רק 20 איש (ואז יבוא מולך דובר ויגיד: "כמה נזק כבר גורמים 20 איש?"). דרך אפשרית אחת היא **לדבר על העיקרון**. כלומר, לומר: "לא מעניין אותי כמה אנשים חיים במאחזים הלא חוקיים. המאחזים כשמים כן הם, לא חוקיים ועל כן, כמדינת חוק, עלינו לפרק כל בנייה לא חוקית, ובכלל זה גם את המאחזים." בכך **הססת את הדיון** מהשאלה העובדתית ומהנתונים, ש"לא עובדים לטובתך", לשאלה העקרונית – אי-החוקיות של המאחזים, שדווקא "כן עובדת לטובתך".

ההגדרה חייבת להיות פשוטה ומובנת. זכור, **הגדרה פשוטה המוסברת** **בבירור אינה גורעת מחריפות הטיעונים והנימוקים!**

הגדרת הצעה

כשמעוניינים למכור רעיון, צריך להגדיר אותו תחילה. מה בעצם אתה מציע? במה אתה רוצה שאנשים יתמכו בסוף הנאום שלך? בלי הצעה או רעיון מוגדר בו אתה תומך, ייווצר הרושם שאתה סתם מתנגד לאחרים, או סתם מתווכח לשם הוויכוח, ללא תכלית מוגדרת!

דוגמה: נניח שמתנהל ויכוח ברדיו בין שני פוליטיקאים, אחד מ"מחנה הימין" ואחד מ"מחנה השמאל", בשאלה "האם צריכה לקום מדינה פלסטינית". דובר הימין מתנגד בחריפות להקמת מדינה פלסטינית ומונה שורה של נימוקים משכנעים לחיזוק דבריו. כשסיים, שואל אותו איש השמאל: "אז מה אתה מציע?" אם דובר הימין לא הציג עד כה אלטרנטיבה ולא יציג אלטרנטיבה כמענה לשאלה זו, הרי שידו של איש השמאל על העליונה בוויכוח, גם אם נימוקיו חלשים יותר.

מעבר לכך, איש השמאל יכול לשאול: "אז מה האלטרנטיבה שלך? שליטה על 3 מיליון איש? 'מערב פרוע' בשטחי יהודה ושומרון בשלטון ארגון החמאס?" כלומר, אם דובר הימין לא הציג אלטרנטיבה, יציג אותה דובר השמאל, והיו בטוחים שזו תהיה אלטרנטיבה גרועה, מאיימת או בלתי אפשרית.

דוגמה זו ממחישה את הצורך בהצעה ראויה, אם אתה תומך בה, ואת הצורך בקיומה של אלטרנטיבה, אם אתה מתנגד להצעה.

כיצד מגדירים הצעה טובה?

ישנם שלושה חלקים להגדרת הצעה מוגדרת ומסודרת, ולהצגתה במסגרת נאום.

חלק א': מהי ההצעה? כלומר, פשוטו כמשמעו, להגיד מה מציעים. למשל: "אני מציע שההצבעה בכנסת על קבלת חוקים תהיה על-ידי טביעת אצבע אלקטרונית, ולא על-ידי לחיצה על לחצן כפי שנהוג כיום." חשוב להגדיר את ההצעה בצורה ברורה ותמציתית, כדי שהשומעים יבינו.

חלק ב': למה אני מציע דווקא את ההצעה הזו? בחלק זה יש להגדיר בעיה שיוצר המצב הנוכחי, שאותה אנו רוצים לפתור. למשל: "השיטה הנוכחית מעלה חשדות של זיוף והצבעות כפולות של חברי כנסת, והדבר גורם לאיבוד אמון הציבור במערכת הפוליטית."

ללא הצגת בעיה, לא ניתן לדבר על פתרון! כל הצעה מטבעה באה לשנות משהו במצב הקיים. אם אין בעיה במצב הקיים והוא מתנהל בצורה מצוינת, הרי שאין טעם לשנות דבר ואין טעם להצעת! וזה גם הדבר הראשון

שיגיד לך כל אדם שיתנגד לעמדתך. לכן, כאשר מציעים הצעה, חובה להציג גם בעיה שאותה רוצים לפתור.

כשמציעים הצעה קטנה, רצוי להימנע מלהגדיר בעיה גדולה – למשל, לא להגיד "יש חוסר אמון של הציבור במערכת הפוליטית, ואני רוצה לפתור אותה באמצעות ההצעה!" כיוון שברור לכל מי שישמע אותך, שעל-ידי התקנת סורק אלקטרוני ל-120 חברי כנסת לא תחזיר לגמרי את אמון הציבור במערכת הפוליטית. ניתן להציג זאת אחרת: "קיים חוסר אמון של הציבור במערכת הפוליטית ואני יודע שלא ניתן לבצע מהפך במצב בן לילה, אבל אני מעוניין להתחיל בשינוי קטן".

כשמתארים בעיה, יש להימנע מלהתלהם ולהשמיע אמירות כוללות ומחייבות, אותן קל לתקוף. אם תגיד: "כל חברי הכנסת מצביעים הצבעות כפולות," הרי מספיק שיינתנו לך דוגמה של חבר כנסת אחד שלא הצביע הצבעה כפולה, כדי למוטט את הנחת היסוד עליה הסתמכת. ניתן לומר, "קיים חשד להצבעות כפולות אצל אחדים מחברי הכנסת" – תיאור זה מתאר את המצב הקיים לאשורו ואיש לא יתווכח איתך עליו!

חלק ג': איך איישים את ההצעה? למשל, "הצעתי היא שנתקין מכשיר לזיהוי טביעות אצבע אלקטרוניות באולם מליאת הכנסת. עלות המכשיר רק 10,000 ש"ח."

בחלק זה אני מוכיח לשומעי ההצעה אפשרית, סבירה במחיר ונותנת פתרון לבעיית ההצבעות הכפולות. אם הצעתי בחלק א' היתה, "להחזיר את אמון הציבור במערכת הפוליטית," הרי שהייתי מתקשה במקצת כשהייתי מגיע לחלק ג', והיה עלי לתאר מה בכוונתי לעשות בדיוק בנידון... שלב זה מאלץ אותך "להישאר עם הראש על הקרקע" ולהציע משהו שתוכל לעמוד בו. במקרה כזה הדיון בהצעה גם לא יהיה לחינם. איש לא יתווכח איתך על שקיים צורך לחזק את אמון הציבור במערכת הפוליטית, אך אם לא תוכל להסביר איך עושים זאת, הרי שאין בסיס להצעתך!

על-ידי שימוש בשלושת חלקי הגדרת ההצעה, בנינו הצעה ברורה ומסודרת. אין היא בהכרח נכונה וראויה, ואפשר בהחלט להתווכח עליה ועל נחיצותה (למשל, להגיד שהתקנת סורק טביעות אצבע אלקטרוניות בכנסת דווקא יגביר את חשדנות הציבור כלפי המערכת הפוליטית, כיוון שהציבור יראה בכל חברי הכנסת "מצביעים-כפול פוטנציאליים"). אבל

ברגע שהגדרתי את הצעתי, הרי שמעתי והלאה הוויכוח ידון בה, ולא בנושאים אחרים, ומכאן שיהיה ממוקד וברור.

שלושת חלקי הגדרת ההצעה גם גורמים לנו להבין טוב יותר מה אנו רוצים להשיג, ועוזרים לנו להשיג זאת. כל הצעה שאציע שעיקרה שינוי, בכל נושא ובכל תחום בחיים, תזכה לביקורת ולהתקפות מצד גופים או אנשים שהשינוי שהצעתי אינו לרוחם. שהרי **אם אין מתנגדים להצעתי, הרי שלא יתקיים דיון בנושא וממילא לא אצטרך לשכנע אף אחד!** (כולם כבר משוכנעים!) כשמגדירים את ההצעה דרך שלושת החלקים הללו, לומדים גם איך להגן עליה (על "הגנה על ההצעה" נדבר גם בשני הפרקים הבאים).

ייתכן, אגב, שתמצא את עצמך מגן דווקא על **הסטטוס קוו** (כלומר, על המצב הקיים), ואז יש להגיד זאת במפורש, ולהגדיר את הסטטוס קוו. כך, למשל, לומר: "אני בהחלט תומך במדיניות ממשלת ישראל כיום בנושא קצבאות הילדים. המדיניות כיום היא, שכל אזרח במדינה מקבל קצבאות מהמדינה לפי מספר ילדיו והקצבאות הולכות וגדלות החל מהילד השישי בכל משפחה." העובדות כאן, אגב, אינן מדויקות, אך כוונתי ברורה – אני מגדיר בדיוק במה אני תומך ועל מה אני עומד להגן בדיון.

לעתים יהיו מצבים בהם **לא נידרש להצעה**. למשל, דיון על השאלה, "האם סירוב לשרת בשטחים – מוצדק או לא?" הדיון כאן יהיה מבוסס יותר על ניתוח הנושא ובהינתן יתרונותיו וחסרונותיו. היתרון בדיון כזה – אין הצעה שצריך להגן עליה מפני ביקורת. החיסרון – ברוב המקרים תידרש כן להציע הצעה או אלטרנטיבה, ואם לא תעשה זאת, אפשר יהיה לבקר אותך על שאינך מתמודד עם בעיות פרקטיות בנושא, ושאתה סתם "מדבר באוויר".

כאמור, רובם של הדיונים והוויכוחים מחייבים את אחד הצדדים להציע הצעה לשינוי המצב, ועל כן כמעט ולא תיתקלו ב"דיון-ניתוח", אולם חשוב שתכירו את האופציה הזו.

בדיון שכזה, אגב, **כאשר אין ברצונך להציע הצעה ספציפית, רצוי להגיד זאת במפורש**. למשל, לומר: "הדיון כיום נועד לבחון את הסוגיה, האם הסרבנים פוגעים במדינה או מסייעים לה." בצורה כזו אתה מקטין את הסיכוי שיבקרו אותך על כך שאין לך הצעה. על-ידי הגדרת הסוגיה שבמחלוקת אתה גם תוחם מראש את מסגרת הדיון וגם מכוון את הדיון כדי שיגיע למסקנות בתחום זה.

הראיתי שיש חשיבות רבה להגדרות הנושאים שמדברים עליהם ולהצעת הצעה מוגדרת. על מנת שאנשים ישוכנעו מדבריך הם חייבים להבין אותם, והגדרות ברורות מחזקות את טענותיך ומאפשרות לקהל שומעיך לקלוט את המסר ביתר קלות.

חזרה קצרה על עיקרי פרק 3 - בניית ההגדרה

הגדרת נושא הוויכוח

- ◆ בכל דיון חשוב להגדיר את תוכני הדיון כבר בתחילתו.
- ◆ לדובר שמגדיר את ההגדרות יש יתרון גדול על שאר הדוברים, וכוח השכנוע שלו גדול יותר.
- ◆ כדי לשכנע, עליך להיות מובן. הגדרות משפרות הבנה.
- ◆ ההגדרה חיונית לדיון כולו. בלעדיה הדיון יהיה רדוד ושטחי יותר, והעברת המסר תהיה קשה יותר.
- ◆ ההגדרה חייבת להיות פשוטה ומובנת.
- ◆ הגדרה פשוטה המוסברת בבירור אינה גורעת מחריפות הטיעונים והנימוקים!

הגדרת הצעה - כיצד מגדירים הצעה טובה?

הגדרת ההצעה כוללת שלושה חלקים:

- ◆ מהי ההצעה?
- ◆ למה אני מציע דווקא את ההצעה הזו ?
- יש להגדיר בעיה שקיימת במצב הנוכחי, שאותה אנו רוצים לפתור.
- ללא הצגת בעיה, לא ניתן לדבר על פתרון!
- כשמציעים הצעה קטנה, רצוי להימנע מלהגדיר בעיה גדולה.
- ◆ איך ניישם את ההצעה?

כאשר אין ברצונך להציע הצעה ספציפית, רצוי להגיד זאת במפורש.