

קול העובדים

חקר מדיניות העבודה המאורגנת | פברואר 2025, מאמר מס' 8

כרוניקה של
התארגנות:
שלבי פעולה
– מחשאות
להחתמת עובדים



שחקים

ד"ר דני ואזנה

מכון מחקר והוצאת ספרים

מאמרים בסדרה

5

השחקנים בזירת
העבודה המאורגנת:
צורות העסקה
ומאפיינים

4

מקורות הכוח של
ועד העובדים בזירת
העבודה המאורגנת

3

סמכויותיו
ומאפייניו של
ארגון העובדים

2

תפקידיה ומטרותיה
של העבודה
המאורגנת

1

התחדשות האיגוד
המקצועי: סקירה
היסטורית. מאז
ועד היום

10

מענה העובדים
להתנגדות המעסיק:
דרכי הפעולה -
כוח ארגוני וזכות
השביתה

9

מלחמת חורמה:
האמצעים שנוקטים
מעסיקים לסיכול
ההתארגנות: דרכי
התמודדות

8

כרוניקה של
התארגנות: שלבי
פעולה – מחשאות
להחתמת עובדים

7

התארגנות ככלי
אפקטיבי: מדוע
המעסיק מתנגד
וכיצד מתמודדים?

6

התארגנות עובדים:
על התופעה
והמניעים – כשיחסי
העבודה מתקלקלים

מדיניות העבודה המאורגנת



קול העובדים על החוקר

ד"ר דני ואזנה, חוקר, סופר ומרצה בתחום יחסי עבודה והעבודה המאורגנת. בעל תואר שלישי (PhD) במדעי המדינה, מרצה באוניברסיטת תל אביב, מומחה במדיניות ציבורית וביחסי עבודה, מרצה בחוג ללימודי עבודה באוניברסיטת תל אביב. ממסדי התארגנות עובדי פלאפון, בעל ניסיון רב בניהול משא ומתן ורגולציה.



כאן לשירותך

צור קשר

קול העובדים, חקר מדיניות העבודה המאורגנת

ד"ר דני ואזנה

מייל

daniozana@gmail.com

טלפון

0507876766

אתר אינטרנט

www.danivazana.co.il



כרוניקה של התארגנות:

שלבי פעולה – מחשאות

להחתמת העובדים

פתאום קם עובד ומחליט לשנות את כללי המשחק במקום העבודה. מה שמתחיל במהלך חשאי בין חברים, הופך להתארגנות גלויה, מלווה במתח, אומץ ונחישות. המטרה ברורה – לשנות את מאזן הכוחות מול המעסיק ולשפר את תנאי העסקה של העובדים. זהו מסע מלא אתגרים, שבו מנהיגים נולדים, עובדים מתלכדים, ואידיאולוגיות משתנות לאורך כל הדרך עד לחתימה המיוחלת על ההסכם הקיבוצי הראשון במקום העבודה. המאמר מתמקד בשלבי ההתארגנות הראשונים – מרעיון להחתמת העובדים | מאת ד"ר דני ואזנה.

פתאום קם אדם ומתחיל ללכת – כרוניקה של התארגנות

מספר גורמים, תהליכים ונסיבות, עשויים לעורר בקרב העובדים את הרצון לשנות מהיסוד את מאזן הכוחות אל מול המעסיק ולהניע, הלכה למעשה, תהליך של התארגנות עובדים במקום העבודה. יחד עם זאת, יש לזכור כי התארגנות עובדים אינה בהכרח תגובה לאקלים של תסיסה ומירמור מצד העובדים. לא מן הנמנע כי גם במקום עבודה שבו מתנהלים יחסי עבודה הוגנים ומתגמלים, יחליטו העובדים להתארגן תחת ארגון עובדים יציג ולהקים ועד עובדים. שאיפה זו עשויה לנבוע, למשל, מראייה ארוכת טווח הנוגעת לעתידים התעסוקתי של העובדים במציאות הפכפכה ורצופת משברים, ולעיתים אף מתוך אידיאולוגיה, ערכים ותפיסה חברתית רחבה, אך בכל מקרה, זוהי תביעה לגיטימית שאין לראות בה כל התרסה או כפיות טובה כלפי

בכל התארגנות, אלא כאשר הם נחוצים בלבד. הראשון, ניהול מאבק בזירה המשפטית. שלב זה עלול להתקיים בכל אחד משלבי תהליך ההתארגנות, כאשר המעסיק מתנגד להתארגנות ופועל באמצעים העומדים לרשותו, לרבות אמצעים המנוגדים לחוק, כדי לסכל את המהלך – אז יאלץ ארגון העובדים לפנות לבית הדין לעבודה בעתירות כנגד הפגיעה בהתארגנות ובתביעות להגנה על העובדים המתארגנים.

לעיתים, הזירה המשפטית אינה מספקת מענה מידי כנגד הפגיעה בזכות ההתארגנות על ידי המעסיק – ודווקא כשנדרשת עמדה משפטית נחרצת, במיוחד בשלביה המכריעים של ההתארגנות, היא מבוששת לבוא וההתארגנות נקלעת למערכה משפטית ממושכת שעלולה להימשך שבועות ואף חודשים ארוכים. זוהי המציאות המורכבת ביותר עבור המתארגנים – להם אין את הפריבילגיה

המעסיק, הגון ככל שיהיה. הנחת המוצא היא שהתארגנות עובדים נחוצה הן במקום עבודה שבו מתנהלים יחסי עבודה הוגנים וראויים והן במקום עבודה המאופיין בתרבות ארגונית כושלת ובבעיות ציות ואכיפה של המעסיק לזכויותיהם של העובדים.

אם כן, כיצד עושים זאת? כיצד מתארגנים? באופן תיאורטי, ניתן לתאר את תהליך ההתארגנות כהליך מסודר ומובנה הכולל חמישה שלבים עיקריים: (1). גיבוש ועד פעולה שיוכיל את המהלך; (2) החתמת שלישי מעובדי החברה על הצטרפותם לארגון העובדים; (3) הכרה ביציגות; (4) ניהול משא ומתן קיבוצי; (5) חתימה על הסכם קיבוצי. עם סיומה המוצלח של ההתארגנות, נכנס מקום העבודה לזירה חדשה של יחסי עבודה קיבוציים. באופן מעשי, בתהליך זה עלולים להיות מעורבים שני תהליכים נוספים, שלא בהכרח יופיעו

שלב ראשון: גיבוש ועד פעולה

זהו אחד השלבים המורכבים והמאתגרים בתהליך ההתארגנות. לראשונה בחייכם תחושו שאתם כמהים לצאת מאזור הנוחות המוכר והנוח לכם, לקרוא תיגר על המוסכמות וההרגלים הישנים שאליהם הורגלתם במקום העבודה, להתנער מהאדישות המתסכלת ומתחושת חוסר האונים שבהן אתם שקועים, ולהוביל באומץ מהלך שעשוי להיות אחד המהלכים המשמעותיים בחייכם. למהלך הזה, שילווה בתחושת שליחות, ברוח מהפכנית וברצון עז לשנות את מאזן הכוח מול המעסיק עבור מאות ואף אלפי עובדים במקום העבודה, עליכם להתכונן היטב ובחשאי מוחלטת. מעתה, אם בחרתם לקחת על עצמכם את הובלת מהלך ההתארגנות, כמנהיגים מובילים או כחלק מקבוצת המייסדים החלוצים של המהלך, יהיה עליכם לאזור אומץ, לגלות רוח מנהיגות ולגבש סביבכם קבוצה מצומצמת של שותפי סוד, שתסחף אחריכם בהמשך את עובדי החברה כולה. זכרו, התארגנות לא מקימים לבד, מוכשרים וכריזמטיים ככל שתהיו, אלא בהובלת קבוצה נחושה של עובדים המלוכדים סביב רעיון משותף. לכאורה, אם אתם יצורים חברותיים במיוחד ומועסקים במקום עבודה המאופיין בסביבת עבודה פתוחה וחברית, משימה זו אפשרית בהחלט, אך המציאות במרבית מקומות העבודה שבהם פורצות התארגנויות אינה כה אידיאלית. לרוב, חברויות משמעותיות בין עובדים ירקמו רק בין אלה שעובדים ביחידות ארגוניות קטנות, צוותי עבודה או מחלקות, ולעיתים גם בין עובדים שיש ביניהם ממשקי עבודה משותפים, ולא מעבר לכך. במרבית מקומות העבודה הגדולים, עובדים מיחידות שונות חשים כמעט זרים זה לזה. במקומות עבודה שבהם נהוגה תרבות ארגונית כושלת העובדים יהיו



השאיפה להתארגן ולהקים ועד עובדים עשויה לנבוע מאקלים של תסיסה ודחיפות לשנות את מאזן הכוח מול המעסיק במקום העבודה, אך גם מראייה ארוכת טווח הנוגעת לעתידם התעסוקתי של העובדים במציאות הפכפכה ורצופת משברים, ולעיתים אף מתוך אידיאולוגיה, ערכים ותפיסה חברתית רחבה, אך בכל מקרה, זוהי תביעה לגיטימית שאין לראות בה כל התרסה או כפיות טובה כלפי המעסיק, הגון ככל שיהיה.

המעסיק. בין היתר, ביכולתם של העובדים לממש את זכותם החוקית להפגין, לנקוט בצעדים ארגוניים ואף לשבות, במטרה לגרום למעסיק להכיר בהתארגנות, לנהל עם ארגון העובדים משא ומתן ולחתום על ההסכם הקיבוצי המיוחל. שני התהליכים שפורטו, הן ניהול המאבק המשפטי בבית הדין לעבודה והן ניהול המאבק הארגוני בשטח, עשויים להופיע בכל אחד משלבי ההתארגנות, בהתאם כמובן לצעדים שינקוט המעסיק ביחס להתארגנות ובדינמיקה שבה היא תתפתח.

לנהל מערכה משפטית ארוכה בין כותלי בית הדין לעבודה, שעה שההנהלה עלולה לנצל את הזמן הרב שחולף על מנת לייאש את המתארגנים, לפלג בין העובדים באמצעות הפרד ומשול, ולדכא את להט המחאה, עד לדעיכת ההתארגנות ונטישת העובדים את המאבק. בשלב זה, כאשר מהלך ההתארגנות נגרר לסחבת משפטית, על העובדים לזכור שהתארגנות מנצחים בשטח. על כן, עליהם לפעול בשטח להחתמת עובדים נוספים, ללכידות השורות, וליצירת כוח ארגוני מאזן אל מול

הובלתם צוותי עבודה, גידלתם ילדים, ותמיד חינכתם אותם לעמוד על שלהם ולא לאפשר לאף אחד לנצל אותם ולפגוע בהם, אתם עלולים לגלות שכאשר הדבר נוגע אליכם, ממש למקום החשוב בחיכם – מקר פרנסתכם, אתם עדיין עלולים לחשוש לקום ולעמוד על זכויותיכם מול המעסיק. לעיתים, אפילו שיחה בין חברים על הצורך בהתארגנות, עלולה להיות מלווה בחשש רב ולהסתיים במבוכה כאשר צד אחד ידחה את הרעיון על הסף רק מעצם המחשבה עליו. במציאות זו, באווירת חוסר ודאות ותחת חשדנות

הם ייזהרו בלשונם שבעתיים, יימנעו מהתגודדות רועשות ויורידו את ראשם עד יעבור זעם המעסיק וגל הפיטורים יחלוף מעל ראשם.

אם רעיון ההתארגנות בכל זאת דוחק בכם, הרי שהאתגר הגדול ביותר שיעמד בפניכם בשלב זה, יהיה להתגבר על החשש המשתק ולעבור ממצב של אדישות מקוממת וחוסר אונים אל מול מצבכם התעסוקתי הרעוע, למצב של נקיטת יוזמה ורצון לגלות מנהיגות ולשנות את המצב התעסוקתי שבו אתם וחבריכם לעבודה שרויים. בין אם תרצו להוביל

לרוב ספוגים מרבית זמנם במקום מושבם, במשרדים או בחללי העבודה, ויפגשו באקראי רק במעלית בתחילת או בסוף יום העבודה, מבלי ליצור קשר חברתי, מעבר להנהון ראש מנומס.

במרבית מקומות העבודה הללו, לפחות למראית עין, עלולה מערכת יחסי העבודה להיראות יציבה ושקטה לאורך זמן מה. איש לא ממחר לשתף את האחר בתסכוליו מהחלטות ניהוליות או בחששותיו מפני מהלך הפיטורים המתקרב ובא. תסכולם של העובדים עלול לבעבע זמן רב תחת לפני השטח, לעיתים מבלי שאיש מבחין בכך, לא המנהלים בדרגי הניהול הבכירים, המנותקים מהעובדים בשטח, ולא העובדים עצמם שקשרי החברות והפתיחות ביניהם רופפים. אך כאשר המצוקה הולכת ומתמשכת, והתרבות הארגונית במקום העבודה הולכת ונשחקת ומאופיינת בתופעות פסולות שמשתרשות בו, התסיסה עלולה לחלחל עמוק תחת לפני השטח אל כל היחידות בארגון ולערער את מצבם התעסוקתי של קבוצות הולכות וגדלות של עובדים במקום העבודה.

כתנאים אלה, העובדים נעים בין אדישות מוחלטת לבין תסכול מוחלט המוביל לשחיקה הולכת וגוברת במצבם התעסוקתי. מרביתם עלולים לחוש בודדים במערכה. רק מעטים מהם ישתפו זה את זה בתחושותיהם, ומעטים יותר ישתפו במחשבותיהם החולפות על הקמת התארגנות עובדים. את הלך הרוח של העובדים במקום העבודה אפשר לזהות רק בשיחות אינטימיות בין חברים קרובים, ולעיתים רחוקות גם בשיחות מסדרון, במטבחון או במפגשים תכופים בפינות העישון. מרבית העובדים יעדיפו לשמור לעצמם את תחושותיהם הקשות ולהימנע מלשתף את הקולגות לעבודה, ודאי שלא את העובדים מיחידות אחרות. באופן טבעי, בתקופות שבהן חרב הפיטורים, מרחפת מעל ראשם של העובדים,



מוחלטת, תצטרכו להתחיל לפעול כיזמי שינוי בתהליך ההתארגנות. מעתה תצטרכו לפעול תחת סיכון עתידכם התעסוקתי מבלי לדעת מהן ההשלכות הצפויות של המהלך שאתם רוקמים בחשאי יחד עם מעגל החברים הקרוב אליכם ביותר. את הצעדים הראשונים בדרך לייסוד

את המהלך ובין אם תבקשו להצטרף לקבוצת המייסדים הראשונה שתוביל את ההתארגנות, יהיה עליכם בראש ובראשונה לעבור את השינוי התודעתי בעצמכם. זהו אינו אתגר פשוט. גם אם עברתם במהלך חייכם דבר או שניים, נלחמתם בשדה הקרב, פיקדתם על חיילים,

לכם כמניע לפיטורים. סמכו על המעסיק שיידע לנסח עילה כלשהי מתקבלת על הדעת לפיטורכם, כגון ירידה בביצועים ובמוטיבציה בעבודה, גם אם עד כה הייתם העובדים הטובים ביותר במחלקה. זו בדיוק הסיבה לכך שעובדים רבים חוששים ונרתעים לקבל על עצמם את הובלת מהלך ההתארגנות בשלבי הראשונים.

אף שרבים במקום העבודה מייחלים למהלך התארגנות שיחולל מפנה ביחסי העבודה, רבים יעדיפו להמתין למנהיג האמיץ שייקח על עצמו את

רחב יותר של חברים, לא כל שכן קבוצת עובדים גדולה יותר, מלווה בחשש רב ובסיכון מקצועי שעלול, אם המהלך ייכשל, להוביל אתכם בדרך הבטוחה ללשכת העבודה הקרובה.

סביר להניח שתימנעו מלהשמיע את רעיון ההתארגנות במסדרון מול חדרו של המנכ"ל, אפילו אם אתם ממש חולמים בלילות להיכנס לדמותו המהפכנית של צ'ה גווארה ולצעוד לקראת המנכ"ל עם מגאפון רועש לעיני כל העובדים ההמומים והמריעים בכנס חטיבה. בדרך כלל תימנעו מלדבר על כך באופן גלוי,

ההתארגנות תגששו באפלה מוחלטת. באופן פרדוקסלי, במקום שבו התרבות הארגונית כושלת ותנאי העסקה פוגעניים, מעדיפים רבים מהעובדים החלשים שלא להתלכד ולהתקומם, כפי שהיה מצופה מהם, אלא להתמקד בשרידותם התעסוקתית האישית; לעבוד קשה יותר, לציית להוראות ולכללים פוגעניים, לעבוד לאורך שעות ארוכות, להבליג לנוכח פגיעה בזכויותיהם ולשאת חן בעיני המנהל או המעסיק גם אם הוא מתעמר בהם, מטריד אותם ומפר את תנאי עבודתם. מהסיבה הזאת בדיוק, איש לא יודע מה

אף שרבים במקום העבודה מייחלים למהלך התארגנות שיחולל מפנה ביחסי העבודה, מרביתם יעדיפו להמתין למנהיג האמיץ שייקח על עצמו את ההובלה, ולהצטרף למהלך ממש בסיום, כשהודאות להצלחת התארגנות מוחלטת, מבלי שהעמידו את עתידם התעסוקתי בסכנה. הצלחת ההתארגנות טמונה ביכולתם של מובילי המהלך לגבור על תופעה זו המוכרת בספרות כתופעת הטרמפיסט.



ההובלה, ולהצטרף למהלך ממש בסיום, כשהודאות להצלחת התארגנות מוחלטת, מבלי שהעמידו את עתידם התעסוקתי בסכנה. עד שהדבר יקרה, תנאי העסקה יוסיפו להישחק, זכויות יפגעו, אך רבים יעדיפו לנשוק שפתיים, להוריד את ראשם בבהלה, להיתקף חרדה לנוכח כל רחש של אבחת חרב פיטורים המרחפת מעל ראשם,

הפחד גדול. מבלי שהוזהרתם מראש, אתם מבינים שאם רעיון ההתארגנות שאתם מבקשים לקדם יגיע לאוזניו של המעסיק, הוא יעשה הכל על מנת למנוע את המהלך ולא יהסס להשתמש בכל אמצעי מרתיע שברשותו. סביר להניח שתפוטרו, ויש להניח ששאיפותיכם היומרניות להקמת התארגנות לא יוזכרו כלל בשימוע שיערך

חברו לעבודה, אפילו זה היושב ממש צמוד לו, חושב על רעיון ההתארגנות. מה גם שמדובר מלכתחילה ברעיון לא פופולרי בקרב בני הדור הנוכחי או בקרב עובדים משכילים במקצועות מתקדמים, שאינם נמנים על הצווארון הכחול. ייתכן שתשתפו ברעיון ההתארגנות את חברכם הקרוב ביותר, אך האפשרות לשותף מעגל



אבל לא יעשו דבר. הצלחת ההתארגנות טמונה ביכולתם של מובילי המהלך להתגבר על תופעה זו המוכרת בספרות כתופעת הטרמפיסט, המתארת התנהגות אנושית של אנשים שנהנים מהישיגי הקבוצה אליה הצטרפו לאחר מעשה מבלי שתורמו מעצמם או שנשארו בסיכון כלשהו שהיה כרוך בתהליך שהובילו אחרים.

כל אלה לא אמורים להרתיע את מנהיגי העובדים שכבר נחוש להוביל את המהלך. הם בטלים בשישים אל מול עוצמת התשוקה שאוחזת בו לצאת ולחולל את המהפכה במקום העבודה. יחד עם זאת, על אף הלהט וחדירות המטרה, חשוב שתבינו את המציאות, שמא תהיו פזיזים וחשופים מדי בהתנהלותכם, כך שההתארגנות תסוכל על ידי המעסיק עוד בטרם החלה. מעתה עליכם כמנהיגי ההתארגנות להתנהל בחשאויות מוחלטת במטרה להוציא אל הפועל את המהלך. עליכם לנהוג בדיסקרטיות, לנקוט בפעולות זהירות, להימנע מלפטרפוט יתר על המידה על כוונותכם עם עובדים שאינם משתייכים למעגל החברים הקרוב לכם, ודאי שלא עם עובדים שאינם מכיר כלל.

בעבודה זהירה תגבשו סביבתכם מנהיגי העובדים את השלד הראשוני שיוביל את ההתארגנות. אם בשלב גיבוש קבוצת המייסדים אתם נדרשים מנהיגי ההתארגנות לנקוט בחשאויות מרבית, הרי שככל שמתרחב מעגל שותפי הסוד כך גובר החשש שרעיון ההתארגנות ייחשף. על כן, על קבוצת המייסדים להתנהל, לפחות בשלב זה, במשנה זהירות.

קבוצת מייסדים מקרב העובדים נוטלת על עצמה סיכון עצום בכל הנוגע לעתידם התעסוקתי. יהיו אלה לרוב עובדים בעלי ותק של מספר שנים במקום העבודה, שקיבלו על עצמם החלטה בעלת סיכון תעסוקתי רב, שכן כישלון המהלך יביא לסיום דרכם בחברה, כשאף מעסיק אחר לא יהיה נלהב לעיין בקורות החיים המעורכין שלהם.

למרות הסטיגמה הקיימת, אין מודל יחיד למנהיג עובדים, ואף תכונה אינה פוסלת איש או מקנה לעובד אחר את היכולת לפרוץ כמנהיג עובדים. מבין מנהיגי העובדים ישנם טיפוסים שונים, ובהם כריזמטיים, צנועים, רועשים, אדישים, סמכותיים וכוחניים. יחד עם זאת, כולם ניחנים בתכונה אחת והחשובה ביותר – מנהיגות.

דרוש מנהיג

אם לרעיון ההתארגנות שותפה קבוצה גדולה של עובדים, הרי שזו עשויה לצמוח מאדם יחיד, עובד בודד, מנהיג העובדים, מייסד ההתארגנות, שיאזור אומץ, יעמיד את עצמו בחזית המאבק ויסחוב מעתה את ההתארגנות על גבו עד קו הסיום. סביר להניח שטרם המהלך, כשתחת

אומנם ההתארגנות עובדים בהגדרתה היא פעולה קולקטיבית של קבוצת עובדים מלוכדת הפועלת יחד על מנת לשנות את מאזן יחסי הכוחות במקום העבודה, אך יחד עם זאת, בשלביה הראשונים, גם



לפני השטח רוחשים קולות השינוי,
לא מעט מהעובדים כבר משתעשעים
ברעיון ההתארגנות, אך רק מעטים ניחנים
ביכולות ובתכונות הדרושות להוביל את
המסע הארוך והמורכב עד לחתימה על
ההסכם הקיבוצי, ואף מעטים יותר מוכנים
ליטול על עצמם את הסיכון הכרוך בכך
ולהסתער קדימה אל הלוא נודע – ממש
אל לוע המעסיק.

במבחן המציאות, מעשה ההתארגנות, ובפרט הובלתו, הם תהליכים ממושכים, הכרוכים במוכנותם ובבשלותם של מייסדי ההתאגדות, ובראשם של מנהיגי ההתארגנות. יתכן כי אותו עובד, המנהיג המיוחל, עדיין ספון במקום מושבו במשרדי מטה החברה או מתרוצץ ברצפת הייצור, קודח במחשבות על העוולות המתרחשות תחת אפו במקום העבודה, ומהרהר ברצינות ברעיונות לשינוי מערכת יחסי העבודה בחברה. עבור רבים במקום העבודה הוא אולי עדיין אנונימי, יתכן שרק מעטים מכל היחידות בארגון מכירים אותו, אך ברגע שהוא יחליט לפרוץ קדימה עם רעיון ההתארגנות, הוא יצטרך לסחוף אחריו ארגון שלם.

זה יכול להיות כל אחד מהעובדים
במקום העבודה, הבחור השקט מחטיבת

הכספים, העובדת הנמרצת מחטיבת השיווק, עובד המלגזה השקט מהמחסן הלוגיסטי, הנהג המפולפל ממחלקת הרכב ואפילו אתם. למרות הסטיגמה

כשהמסע ההתארגנות
יגיע לרגעיו המאתגרים
ויעמדו בפניכם מכשולים
שונים, יהיה עליכם
לגלות נחישות, התמדה
והקרבה. תידרשו להתמסר
באופן מוחלט למהלך
ההתארגנות, להשקיע בו
את כל זמנכם הפנוי ולפנות
את כל המשאבים שלכם
למען הצלחתו. זהו אתגר
שמרגע שהחלטתם לצאת
לקראתו תוך סיכון עתידכם
התעסוקתי, תצטרכו
להתמסר אליו באופן מלא.

הקיימת, אין מודל יחיד למנהיגות, ואף תכונה אינה פוסלת איש או מקנה לעובד

אחר את היכולת לפרוץ כמנהיג עובדים. מבין מנהיגי העובדים הקיימים ישנם טיפוסים שונים, ובהם כריזמטיים, צנועים, רועשים, אדישים, סמכותיים וכוחניים. יחד עם זאת, כולם ניחנים בתכונה אחת והחשובה ביותר — מנהיגות. את יתר התכונות הדרושות עשוי העובד שיבקש להוביל ולהנהיג את המהלך לגלות על עצמו או לרכוש במהלך ההתארגנות כדי להפוך למנהיג מקומי עוצמתי וסוחף, שידע לעמוד מול מעסיק עתיר משאבים וכוח. גם אם עדיין לא הכרתם את הצד הזה באישיותכם, גם אם עד כה הייתם אנשים אינדיבידואליים, התמקדתם בעיקר בעצמכם ובטיפול הקריירה האישית שלכם ואפילו לא כלטתם בערבי גיבוש מחלקתיים, אתם עשויים לגלות בעצמכם תכונות שלא הכרתם.

כאן המקום להדגיש כי הכרחי שמנהיג ההתארגנות יהיה עובד טוב, רצוי אפילו שיהיה מהטובים ביחידה הארגונית שבה הוא עובד. המניע של מוביל ההתארגנות אינו יכול להיות אישי או לנבוע מתוך צורך להגן על עצמו מפני פיטורים, אלא מתוך מניע טהור ועמוק למגר את העוולות המתרחשות סביבו במקום העבודה, לשנות את התרבות הארגונית הכושלת,

דבר מעגל שלישי של כלל עובדי החברה. כישורים חברתיים אלה יהיו נחוצים לכם גם כדי לגבש סביבתכם שחקנים הכרחיים נוספים, ובראשם את ארגון העובדים ובהמשך, לפי הצורך, ליצור בריתות עם ועדי עובדים ותנועות חברתיות, ולהתקשר עם אנשי תקשורת ופעילים חברתיים. אם אינכם בעלי כריזמה וכישורים חברתיים,

ההזדמנויות שנפתח בפניו כדי לנצל אותו וליזום את מהלך ההתארגנות, כחלופה למצב הקיים במקום העבודה.

כל שנדרש מכם להמשך מסע ההתארגנות הוא להצטייד בשק רחב יותר של כלים ותכונות בסיסיות. ראשית, בכישורים חברתיים, כגון תקשורת בין אישית טובה, שכן כבר בשלב הבא, עליו

למנוע מהמעסיק את המשך הפגיעה בזכויות העובדים ובתנאי העסקתם ולשנות את מערכת יחסי העבודה בארגון. אם המניע העיקרי שלכם הוא להגן על עצמכם מפני פיטורים, יהיה לכם קשה מאוד לסחוף אחרים את העובדים. על מנהיג ההתארגנות להיות עובד ללא רבב, אדם חרוץ ומצטיין בעבודתו, שלא ניתן לייחס לפעילותו מניעים אישיים. יתרה מכך, במקרים רבים המעסיק פועל לסיכול ההתארגנות על ידי פיטורי מנהיג ההתארגנות בטענות סרק על תפקודו המקצועי או על אירוע משמעותי, ולגרוור בכך את מהלך ההתארגנות לזירה המשפטית. במקרים אלה, על מנת להוכיח שהפיטורים יצאו לפועל כאמצעי לפגיעה בהתארגנות, רצוי שמנהיג העובדים אכן יהיה ראוי להגנה המשפטית על תפקודו המקצועי.

מרגע שתחליטו להוביל את מהלך ההתארגנות, יהיה עליכם לגלות אומץ לב, תעוזה, תשוקה ונחישות, שסייעו בידיכם להתמסר לרעיון מתוך הבנה כי מכאן והלאה אין דרך חזרה. לשלב הראשון בהתארגנות זה מספיק. אם קיבלתם את ההחלטה, יהיה עליכם לעשות זאת גם במחיר אפשרי של איבוד מקום העבודה במקרה של כישלון. זו החלטה קשה הכרוכה בסיכון רב, בהקרבה ובוויתור, אך מי שרעיון ההתארגנות בוער בו, מי שמבקש להנהיג, למגר את העוולות שהוא רואה סביבו וחווה בעצמו במקום העבודה, יהיה לרוב נחוש, בטוח בעצמו ונלהב לצאת לפרק חשוב בחייו כמנהיג עובדים ודבר לא ירתיע אותו. לעיתוי ההחלטה קיימת חשיבות מכרעת, על כן למנהיג העובדים הטרי, המשמש כיום שינוי, נדרשים בשלב זה חושים חדים – עליו לזהות היטב הן את המשבר שיוצר את תסיסת העובדים במקום העבודה, את הגורמים שמערערים את מערכת יחסי העבודה, את מידת שביעות הרצון של העובדים מהמצב הקיים, ואת חלון



אם קיבלתם את ההחלטה, יהיה עליכם לעשות זאת גם במחיר אפשרי של איבוד מקום העבודה במקרה של כישלון. זו החלטה קשה הכרוכה בסיכון רב, בהקרבה ובוויתור, אך מי שרעיון ההתארגנות בוער בו, מי שמבקש להנהיג, למגר את העוולות שהוא רואה סביבו וחווה בעצמו במקום העבודה, יהיה לרוב נחוש, בטוח בעצמו ונלהב לצאת לפרק חשוב בחייו כמנהיג עובדים ודבר לא ירתיע אותו.

נפרט בהמשך, תהייה מוטלת עליכם משימה חשובה חדשה – ליצור קואליציה של עובדים השותפים למהלך. החל ממעגל ראשון של שותפי סוד קרובים, דרך מעגל שני של פעילים ובסופו של

רצוי שתגייסו לצדכם שותף לדרך שניחן בתכונות אלו. לשלבים המתקדמים יותר, כשהמסע ההתארגנות מגיע לרגעיו המאתגרים ועלול לעמוד בפני מכשולים שונים,

יהיה עליכם לגלות נחישות, התמדה והקרבה. תידרשו להתמסר באופן מוחלט למהלך ההתארגנות, להשקיע בו את כל זמנכם הפנוי ולפנות את כל המשאבים שלכם למען הצלחתו. זהו אתגר שמרגע שהחלטתם לצאת לקראתו תוך סיכון עתידכם התעסוקתי, תצטרכו להתמסר לו באופן מלא. כדי לעמוד במטרה תידרש מכם מידה רבה של הקרבה אישית, עצירה כמעט מוחלטת של שגרת חייכם וויתור על

לצאת למהלך ולהצליח במשימה מבלי שתאמינו בערכים שהתארגנות העובדים מקדמת, מבלי שתהיו בטוחים שזהו המעשה הערכי והנכון ביותר שיש לנקוט, ומבלי שתאמין בערכים החברתיים הרחבים יותר הנוגעים להתארגנות עובדים. כמובן שאינכם חייבים לדבוק מעתה באידיאולוגיה סוציאליסטית ולא להשתייך מעתה לתנועה הקיבוצית כדי לארגן עובדים. אתם בהחלט יכולים

ובמדיניות סוציאל דמוקרטית, כזו שאינה שוללת את רעיון כלכלת השוק החופשי, אלא שואפת לשלב בין עקרונותיה לבין עקרונות של צדק חברתי, הרחבת ההקצאות לשירותים חברתיים והעמקת החקיקה בתחום העבודה וזכויות עובדים. זוהי השקפת עולם שמאמצים כיום מנהיגי עובדים מכל הקשת הפוליטית. זוהי אינה שאלה של שייכות פוליטית, אלא של זהות חברתית ערכית. אתם יכולים להגדיר את

על המנהיג להיות נחן ביכולת קבלת החלטות מיטבית ואפקטיבית. לאורך כל תהליך ההתארגנות שעומד בפניכם תידרשו לקבל החלטות, לעיתים מכריעות, תוך לחצים רבים ושיקולים מורכבים, כל זאת בזמן שהעובדים שסחפתם אחרים למהלך נמצאים בחוסר ודאות, שרויים לעיתים בלחץ ובדאגה, כשהם תולים את כל עתידם המקצועי על כתפיהם.



זמן איכות יקר עם חברים ובני המשפחה, עד להשלמת המהלך לכל הפחות. מלבד תעוזה והקרבה נדרש ממנהיגי העובדים לגלות הזדהות ערכית עם המניעים הרחבים הנוגעים להתארגנות. אפשר לכנות זאת במושג הרחב והמחייב – אידיאולוגיה. מוטיבציה להתארגנות אשר נובעת ממניע אישי אינה מספיקה. עליכם להאמין ברעיון שאותו אתם עתידים להוביל ובמסרים שתדרשו להציג על מנת להצדיק את המהלך ולשכנע את העובדים לצעוד לצדכם. לא תוכלו

להשתייך לכל זרם פוליטי, לתמוך בכל מפלגה, מימין ומשמאל, אך בהיבט הערכי אתם בהחלט נדרשים לגלות רגישות חברתית, להאמין במונחים כמו צדק חברתי, שוויון הזדמנויות וצמצום פערים בחברה. קשה לראות אדם בעל השקפה קפיטליסטית, שתומך באינדיבידואליזם, בתחרות חופשית חסרת מעצורים, ובזכות הקניין של המעסיק, מנהיג את העובדים לקראת הסכם קיבוצי ראוי. סביר יותר שמנהיגי העובדים יגלה רגישות חברתית ויתמוך במדינת רווחה

עצמכם כאנשי ימין בהיבט הביטחוני מדיני, אך לפתע תגלו שהשקפת עולמכם הפוליטית אינה סותרת את הצורך הבורר בכך לקדם ערכים של צדק חברתי ושמירה על זכויות עובדים במקום העבודה או בחברה בכלל. גם אם עיצבתם במהלך חייכם השקפה לפיה תחרות והון קודמים לכל, אתם עשויים לגלות לפתע שבמבחן המציאות משתקפת בפניכם תמונה מורכבת יותר, המדגישה את החשיבות של ההגנה על העובד החלש, השוויון והצדק החברתי – מונחים שאולי היו זרים



פעילותכם להקמת ועד העובדים. עליכם לצפות שהלחץ יגבר ככל שהתנגדות ההנהלה למהלך תגבר. מנהיג שאינו עומד בלחצים עלול להיכנע ולקרוס אל מול לחצים עזים אלה.

לבסוף, נשאל את עצמנו מהיכן בארגון יגיע אותו מנהיג? האם יהיה זה עובד ותיק ומוכר או צעיר ואלמוני בחברה? האם הוא יצמח ממחלקה כזו או אחרת, ומי בכלל יכול להוביל את המהלך? האם כל עובד רשאי לממש את זכות ההתארגנות ולשמש כמנהיג העובדים? אם כן, זה אכן יכול להיות כל עובד במקום העבודה, מהעובד הזוטא ביותר בארגון ועד למנהל בדרגי ניהול הביניים, לרבות מנהל מחלקה. הוא יכול להגיע מתפקיד זוטא או מתפקיד בעל חשיבות ורגישות רבה במקום העבודה, אפילו ממחלקת הביטחון, כפי שקרה בכמה מההתארגנויות הראשוניות שפרצו בשוק העבודה לפני למעלה מעשור. מבחינה זו, אפשר להוציא מן הכלל מנהלים בדרג הבכיר, מנהלי אגפים וסמנכ"לים, שלרוב יוחרגו ולא יוכלו להימנות עם מעגל המתארגנים, ודאי שלא להוביל את המהלך באופן

המקצועי במקום העבודה. זאת אחריות כבדה המחייבת בהירות מחשבה ויכולת קבלת החלטות שקולה ומיטבית הן בעת שגרה ועל אחת כמה וכמה בשעת לחץ. אתם נושאים על כתפכם אחריות רבה. לכן, אם לקחתם על עצמכם את הובלת המהלך ההתארגנות יהיה עליכם לקבל את ההחלטות הנכונות ביותר בכל רגע נתון בהתארגנות. לעיתים, החלטה שגויה אחת עלולה לפגוע באופן משמעותי בהתארגנות ובסיכויי הצלחתה.

עמידה בלחצים היא תכונה הכרחית למנהיג פורץ הדרך שלקח על עצמו את הובלת המהלך ההתארגנות. מרגע שתצאו לדרך יופעלו עליכם לחצים רבים מכאן ומכאן. תידרשו להפעיל שיקול דעת רב כדי לעמוד בלחצים ולגלות אורך רוח. את הלחצים תחוו מכל הכוונים – מלמטה, מהעובדים השותפים למהלך, מהעובדים שמתנגדים לרעיון, וכמובן מלמעלה, מהמעסיק, מהנהלת הארגון ומהמנהלים האישיים, שיבקשו להניא אתכם מהמהלך בניסיונות שכנוע אינטנסיביים, ולעיתים מאיימים, ואף לאתגר אתכם בשורה ארוכה של צעדים שנועדו לסכל את

לכם עד כה. תופתעו לגלות שבמדינות המפותחות המתקדמות ביותר בעולם ביחסם לזכויות עובדים ולחוקי עבודה, ובהן המדינות הנורדיות, הכלכלה מושתת על תחרות ושוק חופשי, צמיחה ופריון בעבודה – מושגים בולטים בכלכלה הקפיטליסטית. כן, החיים מורכבים מכדי שתכניסו את עצמכם לתבניות של תפיסות עולם והשקפות פוליטיות, תוכלו תמיד לקדם ערכים חברתיים ולא משנה כלל מהי השקפתכם הפוליטית. גם אם הגדרתם את עצמכם כל חייכם כקפיטליסטים נאמנים, אתם עשויים לגלות בשיחות עם האנשים סביבכם שאתם מתחברים להשקפת עולם חברתית, שעד כה לא בירתם עם עצמכם. בנוסף, על המנהיג להיות נכון ביכולת קבלת החלטות מיטבית ואפקטיבית. למעשה, לאורך כל תהליך ההתארגנות תידרשו לקבל החלטות, לעיתים מכריעות, תוך לחצים כבדים ושיקולים מורכבים, כל זאת בזמן שהעובדים שסחפתם אחרים למהלך נמצאים בחוסר ודאות ושרויים לעיתים בלחץ ובדאגה, כשהם תולים את כל עתידם המקצועי על כתפיהם וחוששים שכישלון המהלך יחרוץ את עתידם

רשמי, אף שבהתארגנויות רבות, נמצאו מנהלים בכירים שבהחלט סייעו בהקמת התארגנויות מאחורי הקלעים.

פנייה לארגון העובדים

הצעד הראשון שמנהיג ההתארגנות נדרש לעשות, כשגמלה בליבו ההחלטה

עשויה להיראות כמהלך קל ומתבקש, הרי שעבור מרבית מנהיגי העובדים יהיה זה הצעד המאתגר ביותר – צעד המלווה בחשש רב ובתחושת סיכון משמעותי. מייסדי התארגנויות רבים שצעדו לראשונה במדרגות המובילות לבניין של ארגון העובדים, חשו ודאי זיעה קרה ומבטיהם

ולעיתים אף בכבודך הבסיסי כבני אדם. מי שהניע את רכבו ויצא ממקום עבודתו לעבר בניין ארגון העובדים, צעד לאור יום לפגישה שנקבעה לו עם איש האיגוד המקצועי – מי שעשה את כבדת הדרך הזו, גם אם היא לוותה בחשש ובחשאייות מוחלטת, עשוי להיות מעתה אדם אחר, מנהיג עובדים שצעד זה עתה את פסיעותיו הראשונות כמייסד ההתארגנות.

זהו צעד שמלווה, כאמור, בחשש רב. אתם עלולים לחשוד שאדם כלשהו ממקום העבודה הבחין בכם בדרככם לארגון העובדים או שאחד משותפי הסוד הקרובים אליכם ביותר לא התאפק והדליף את דבר הפגישה. אתם עלולים להיתקף חרטה ולחשוב שממש בזה הרגע, ממש בדרככם לבניין ארגון העובדים, חרצתם את גורלכם התעסוקתי במקום העבודה ומכתב הפיטורים כבר מחכה לשובכם מהפגישה שקיימתם. אך אם אתם נחושים, אם ניחתם בכישורי המנהיגות הנחוצים, אם אתם חדורי מטרה ומאמינים בצדקת דרככם, דבר מאלה לא ימנע מכם לפעול לקידום הרעיון שבוער בכם – הקמת התארגנות עובדים. בניין המשרדים של ארגון העובדים יכול להיות במרחק נסיעה קצרה ברחובות העיר, אפילו במרחק הליכה מבייתכם, אך זהו הצעד המשמעותי והגדול ביותר שתעשה בדרך להתארגנות. זכור לי שליוויתי את אחד מחברי שביקש להתארגן בדרך לבית ההסתדרות. בדרך, בנסיעה לפגישה המתוכננת עם יושב ראש האיגוד, הוא עוד הספיק לספר לי על יחסו המחפיר של המעסיק כלפי העובדים, על העוולות שהעובדים נאלצים להתמודד איתן ועל הפגיעה המתמשכת בזכויותיהם ובתנאי העסקתם – היה ברור שהוא נחוש לשנות את מערכת יחסי העבודה במקום עבודתו. את הדרך להסתדרות הוא לא ישכח – דרך מכוונת שעתידיה לשנות מעתה לא רק את יחסי העבודה במקום עבודתו, אלא את אישיותו, כשהפוך מעובד אלמוני למנהיג



הצעד הראשון שמנהיג ההתארגנות נדרש לעשות כשגמלה בליבו ההחלטה לאגד את העובדים הוא לפנות לארגון עובדים. מי שהניע את רכבו ויצא לבניין ארגון העובדים, צעד לאור יום לפגישה שנקבעה לו עם איש האיגוד המקצועי – מי שעשה את כבדת הדרך הזו, גם אם היא לוותה בחשש ובחשאייות מוחלטת, עשוי להיות מעתה מנהיג עובדים שצעד זה עתה את פסיעותיו הראשונים כמייסד ההתארגנות.

התרוצצו הנה והנה בחשדנות שמא יש מי שמזהה אותם במקום ועלול לחשוף את כוונתם. מבחינה תודעתית אלו הצעדים המשמעותיים ביותר בתהליך ההתארגנות, ומהם כמעט שאין דרך חזרה. שם בדרככם למהלך שישנה את פני יחסי העבודה במקום עבודתכם, תשילו לראשונה את קליפות ההגנה שהכבירו עליכם לאורך כל השנים לצאת ולהתקומם כנגד הפגיעה השיטתית של המעסיק בתנאי העסקתכם

לאגד את העובדים, הוא לפנות לארגון עובדים – הישות היחידה המוסמכת לייצג עובדים מול המעסיק ומול מערכת בתי הדין לעבודה. תחילה, עליו להחליט לאיזה ארגון עובדים, מבין ארגוני העובדים הקיימים, עליו לפנות. הוא יכול לעשות זאת בעצמו או יחד עם קבוצה מצומצמת של שותפי סוד, שיהוו מעתה את הגרעין המייסד של ההתארגנות. על אף שהפניה לארגון העובדים



אחד הפרמטרים החשובים בבחירת ארגון עובדים, הוא מידת העוצמה שלו. סביר להניח שלמהלך ההתארגנות הגעתם חלשים כשמאזן הכוח שלכם מול המעסיק אינו שקול. כל שאתם מייחלים לו הוא להטות את הכף ולרכוש מעמד חדש מתוך עוצמה, על כן, סביר להניח שתבקשו להתאגד תחת ארגון עובדים שיעניק לכם את העוצמה הדרושה, ארגון בעל משאבים, יכולות ארגוניות, כוח ארגוני, ובעיקר להט ותשוקה אידיאולוגית, שיעמוד לצדכם במאבקכם להגשמת רעיון ההתארגנות.

תחתיו עובדים ממקומות עבודה נוספים העוסקים בדיוק באותו עיסוק שלכם. כך למשל, אם אתם עיתונאים, תוכלו לפנות לארגון העיתונאים; אם אתם נמנים על קבוצה גדולה של אחים והאחיות בבתי החולים, תוכלו לפנות לארגון המקצועי המאגד את כלל האחים והאחיות בארץ. בין ארגוני העובדים המקצועיים הפועלים בישראל נמנים הסתדרות המורים, ארגון העיתונאים, ההסתדרות הרפואית, ארגוני הסגל האקדמאי, הסתדרות האחים והאחיות וארגונים נוספים. לעומת זאת, אם מקום עבודתכם מעסיק עובדים מקשת רחבה של עיסוקים ובעלי מקצועות שונים, ואתם מבקשים לאגד את כולם כמקשה אחת, עליכם לפנות לאחד מארגוני העובדים הכלליים, המאופיינים בכך שהם חוצי עיסוקים ומגזרים. בישראל קיימים ארבעה ארגוני עובדים מסוג זה: ההסתדרות הכללית, ההסתדרות הלאומית, כוח לעובדים ומען. כמייסדי ההתארגנות, חשוב שתכירו את המאפיינים הבולטים של ארגוני העובדים. נתחיל את ההיכרות שלנו עם

עובדים. האם הוא חשש? ודאי שכן; האם הוא פקפק לרגע במעשה? ודאי שלא. הוא חשש, אך לא היה לא צל של ספק שזהו הצעד הנכון ביותר עבורו ועבור חבריו לעבודה. החשש הוא טבעי, אך השאלה היא האם אתם נחושים ובטוחים במהלך. אם התשובה לכך חיובית, הרי שהפנייה לארגון העובדים תהיה הצעד הראשון והבטוח שלכם בדרך להקמת התארגנות במקום העבודה. אגב, אם אתם מתעניינים, אותו חבר, הקים התארגנות מופלאה והוביל לחתימה המיוחלת על הסכם קיבוצי.

ארגוני עובדים בישראל

ניתן לסיווג את ארגוני העובדים על פי החלוקה בין אלה הפרופסיונליים, המאגדים עובדים בעלי עיסוק דומה, לבין אלה הכלליים, המאגדים עובדים מכלל המקצועות.

אם אתם מבקשים לאגד קבוצת עובדים בעלי אותו מקצוע, אך טבעי הוא שתפנו לארגון עובדים פרופסיונלי המאגד

קבוצת המייסדים תורכב מחברים שותפי סוד, שהחליטו להתארגן יחד, אך קבוצה גרעינית זו לא תספיק כדי לשאת על גבה את ההתארגנות כולה. עליהם להתרחב ולצרף עובדים נוספים מכלל החברה על מנת להבטיח ייצוג הולם לכל היחידות בארגון ולהעמיק את האחיזה של ועד הפעולה במקום העבודה.



כאחד. לצד הלהט האידיאולוגי המאפיין את הארגון, ששורשיו נעוצים באופן שבו צמח – הן מתוך מאבק תקדימי שניהל עבור עובדים מוחלשים והן מתוך קריאת התיגר שקרא על ההסתדרות עם הקמתו וחלקו המרכזי בהנעת התחדשות העבודה המאורגנת בישראל בסוף העשור הראשון למילניום – הרי שכוחו הארגוני עדיין מוגבל, בשל גודלו הקטן היחסי.

אם כן, ישנם מאפיינים שונים לכל ארגון, אך זמנכם כמנהיגי עובדים דוחק ועליכם לבחור בארגון העובדים שאליו תפנו על מנת להתארגן. אחד הפרמטרים החשובים ביותר שעל פיהם עליכם לקבל את ההחלטה, הוא עוצמתו של ארגון העובדים. סביר להניח שהגעתם למהלך ההתארגנות חלשים כשמאזן הכוח שלכם אל מול המעסיק אינו שקול וידו על העליונה. כל שאתם מייחלים לו הוא להטות את הכף ולרכוש מעמד חדש במערכת יחסי העבודה מתוך עוצמה. על כן, סביר להניח שתבקשו להתאגד תחת ארגון עובדים שיעניק לכם את העוצמה הדרושה – ארגון בעל משאבים, יכולות ארגוניות, כוח ארגוני, ובעיקר להט ותשוקה אידיאולוגית, שיעמוד לצדכם במאבקכם להגשמת רעיון ההתארגנות.

הוא ההסתדרות הלאומית – ארגון ותיק שנוסד בשנת 1934 עוד בטרם הקמת המדינה. מראשית הקמתה היא ביקשה להוות אלטרנטיבה להסתדרות הכללית, הן בזהותה האידיאולוגית והמפלגתית והן בתפיסת מערכת יחסי העבודה מול המעסיקים, לפיה שיתוף פעולה עם המעסיקים, יצירת יחסי עבודה הרמוניים ויעילים עמם, והימנעות מקונפליקטים מיותרים, תוך הבנת הצרכים של המעסיק וחתימה לשיח פתוח והסכמות, הם שיובילו לדרך המלך במערכת יחסי העבודה, ובכלל זה לצמיחת החברה, לאיתנות הפיננסית ולפריון גבוה, לצד הבטחת תנאי העסקה מיטביים לעובדים. מטבע הדברים, הביקורת המושמעת כלפי ההסתדרות הלאומית, נסובה סביב גישה זו, המתקבלת לעיתים כרופסת וכחזו המבינה לעיתים את האינטרסים והצרכים של המעסיקים על פני אלה של העובדים. הארגון השלישי בגודלו בישראל הוא **כוח לעובדים** – ארגון חדש יחסית שנוסד בשנת 2009, המאופיין במבנה מבוזר ודמוקרטי, לפיו הדגש הוא על עצמאות הוועדים במקומות העבודה והקפדה על הליכים דמוקרטיים בקבלת ההחלטות. למאפיין זה חסרונות ויתרונות

ארגון העובדים הגדול מכולם, ארגון הגג של האיגודים המקצועיים בישראל – **ההסתדרות הכללית**. מעבר למקומה ההיסטורי החשוב, כמי שלקחה חלק משמעותי בבניית הארץ, היא השליטה הדומיננטית מאז הקמתה (1920) ועד היום בתחום העבודה המאורגנת בישראל, על אף שידעה תקופות ארוכות של דעיכה לצד התחדשות. היא מאגדת תחתיה כ-900 אלף חברים, מספר החברים הגבוה ביותר מכל ארגון עובדים אחר, דבר המעניק לה את המעמד והזכות לייצג את כלל העובדים במשק במשא ומתן המשולש מול המדינה והמעסיקים. מלבד פעילות האיגוד המקצועי הענפה, ההסתדרות עומדת במרכזן של התרחשויות פוליטיות וכלכליות ומשמשת כארגון הגג של האיגודים המקצועיים בישראל. עקרונותיה המרכזיים הם סולידריות וכוח ארגוני. היא מאופיינת בריכוזיות גבוהה בקבלת ההחלטות ונשענת על עוצמתם של הוועדים הגדולים, אותם היא מייצגת, בעיקר מהמגזר הציבורי, אך בעשור האחרון הצטרפו לשורותיה עשרות אלפי עובדים מהמגזר הפרטי ואף מסקטור העצמאים.

ארגון העובדים השני בגודלו בישראל

דרוש מנהיג

מרגע שהגענו לארגון העובדים, נחושים לקדם את מהלך ההתארגנות, וקיבלתם על עצמכם את המשימה להובילו אותו, עליכם לגלות מנהיגות. יחד עם זאת, לא תוכלו לעשות זאת לבד. למרות נחישותכם ותעוזתכם לשנות את מאזן הכוחות ולפנות לארגון העובדים, הרי שמעתה תצטרכו לסחוף אחריכם למהלך עובדים נוספים רבים, להרחיב את מעגל החברים השותפים לרעיון ההתארגנות, ולעטוף את עצמכם במעגלים הולכים ומתרחבים של תומכים.

תחילה, עליכם להשקיע את המאמץ העיקרי בבניית שני מעגלי תמיכה עיקריים; הראשון, מעגל המייסדים, המורכב מהאנשים הקרובים אליכם ביותר, שרוקמים יחד אתכם את רעיון ההתארגנות ואת הוצאתו לפועל; והשני, מעגל הפעילים, המורכב מעובדים מכלל היחידות במקום העבודה, שמוכנים

לפעול למען רעיון ההתארגנות באופן אקטיבי בשטח. מעגלי התמיכה הנוספים של עובדים ייווצרו בהמשך מתוך סחף ההתארגנות ככל שזו תלך ותתקדם. כדי לגבש סביבכם את מעגלי העובדים שילכו אחריכם, תצטרכו להנהיג אותם. ארגון עובדים מנוסה, שיודע את מלאכתו, ער ומודע לעובדה שללא מנהיגות, רעיון ההתארגנות עלול להיכשל במבחן המציאות ולהתרסק אל מול מעסיק שיבקש לסכל את המהלך באמצעים כוחניים. על כן, עליו לטפח את מנהיג ההתארגנות, להקנות לו את הכישורים, המיומנויות והידע הדרושים לשם כך, ולהצמיח לידו הנהגה תומכת. זהו תהליך שעלול להימשך זמן רב, לעיתים גם לאחר סיומו של מהלך ההתארגנות ושנים לאחר מכן עד לגיבוש אישיותו כמנהיג עובדים, אך בשלב הראשון, די בחיזוק רוחו, בהכוונה נכונה, ועידוד עצמאותו ואמונתו ביכולתו להוביל את המהלך. ללא

מנהיג אמין ונחוש, כל הבסיס למהלך ההתארגנות עלול להיות רעוע. אלה היסודות האיתנים שיש להניח לקראת ההמשך. הדרך הטובה ביותר לפתח את אישיותו של מייסד ההתארגנות כמנהיג היא להניח לו להתחשל ולהתמודד עם האתגרים בכוחות עצמו, כך שיצמח ויתפתח "בדרך הקשה" – תוך התמודדות עם האתגרים והקשיים שיגיעו בזה אחר זה. אף על פי שארגון העובדים מיומן במלאכה ובעל המשאבים הדרושים, שעשויים להקל את דרכו של מנהיג ההתארגנות, חשוב שהוא יפלס את דרכו ויבסס את מעמדו בקרב העובדים בכוחות עצמו.

"בניית שלד" – הקמת ועד פעולה

המשימה הראשונה שתוטל על מייסדי ההתארגנות היא לגבש קבוצה מצומצמת של עובדים, שתוביל את מהלך ההתארגנות מתחילתו ועד סיומו



העבודה, ובמרבית המקרים תמשיך לייצג את העובדים פרק זמן נוסף אחרי החתימה על ההסכם הקיבוצי – לעיתים מספר חודשים לאחר מכן, עד לקיומן של בחירות רשמיות לקביעת חברי ועד העובדים והעומד בראשו.

לרוב, בשלב ההתארגנות הראשונית, תהיה היכרות מוקדמת בין החברים שהתגבשו לקבוצת המייסדים, שכן סביר להניח שיהיו אלה חברים קרובים לעבודה, שותפי סוד, ששיתפו זה את זה במצוקות שחוו במערכת יחסי העבודה והחליטו לקום ולהתארגן יחד, אך קבוצה גרעינית זו לא תספיק כדי לשאת על גבה את מהלך ההתארגנות כולו. עליהם להתרחב מעט ולצרף עובדים נוספים מיחידות שונות במקום העבודה, על מנת להבטיח ייצוג הולם לכל העובדים במקום העבודה ולהעמיק את האחיזה של ועד הפעולה בשטח.

גיבוש קבוצת מייסדים, שתהיה מגוונת ומייצגת, היא משימה מאתגרת, במיוחד בארגונים גדולים, שיחידותיהם השונות פזורות בכל רחבי הארץ. בארגונים אלה, רצוי שוועד הפעולה יכלול לכל הפחות נציג אחד מכל יחידה ארגונית במקום העבודה. הדבר יקל הן על מלאכת החתמת העובדים וגיוסם כחברים לארגון העובדים והן על אחיזתו ושליטתו של ועד הפעולה בשטח. מובן שהדרך הקלה ביותר עבור מייסדי ההתארגנות היא לגבש סביבם כוועד פעולה את החברים הקרובים להם ביותר, אך הדבר לא ישרת את מטרותם ואף יקשה על מהלך ההתארגנות. ככל שוועד הפעולה יהיה מגוון יותר בעובדים מיחידות שונות, כך האחיזה והשליטה שלו בשטח תהיה הדוקה יותר.

כדי לעמוד במשימה תצטרכו לפנות בחשאי לעובדים שאינם מכירים באופן אישי, לרכוש את אמונם, לבטוח בהם, ולתלות את עתיד ההתארגנות בעובדים שאינם מכירים באופן אישי. זה עלול לעורר חשש ומידה רבה של חשדנות זה



בשל חלקם בהתארגנות. האבחנה בין המושג 'ועד פעולה' לבין 'ועד עובדים' נעוצה בשלב הכרונולוגי בהתארגנות, שבו קבוצת העובדים מייצגת את כלל העובדים בחברה. בשלב ההתארגנות הראשונית – התקופה שבה העובדים מתארגנים לראשונה עד החתימה על ההסכם הקיבוצי הראשון במקום העבודה – קבוצה זו, שלא נבחרה בבחירות, אלא נרתמה למהלך מיוזמתה, תשמש כוועד הפעולה. היא תפעל בשם העובדים ולמענם עד להבשלת מהלך ההתארגנות וחתימה על הסכם קיבוצי ראשון במקום

עם החתימה על ההסכם הקיבוצי. קבוצה זו תהווה את המעגל הראשון בשלד, שילך וייבנה ככוח הארגוני המשותף של העובדים, ותיקרא מעתה 'ועד פעולה'. עובדים אלה, שפנו לארגון העובדים היציג, יזכו לכתב מינוי – מסמך רשמי המעניק להם הרשאה לפעול מטעמו של ארגון העובדים למען ההתאגדות במקום העבודה. בנוסף, מסמך זה, המעיד על השתייכותם לארגון העובדים עוד בשלב החשאי כשההתארגנות טרם קרמה עור וגידים, יקנה להם מעתה הגנה משפטית מפני צעדים שהמעסיק עלול לנקוט נגדם



כלפי זה בשלבים הראשונים של בניית ועד הפעולה, אך התהליך בלתי נמנע. כדי להיות סמוכים ובטוחים שאתם עושים את הבחירה הנכונה ונותנים את אמונכם באדם הנכון, תצטרכו תחילה להכיר את כלל היחידות בחברה, לרקום קשרים חדשים עם עמיתים לעבודה, ולסמוך על החבר שהמליץ לכם על שותפכם החדש לדרך. תצטרכו לפגוש אותם באופן אישי, גם אם הדבר כרוך בנסעיה עד קצה המדינה לפגישה חשאית איתם.

הסכנה שמהלך ההתארגנות ייחשף בשלב רגיש זה, בעיצומו של תהליך בניית השלד של ועד הפעולה והפעילים, היא בהחלט מדאגה ודורשת זהירות רבה, אבל איש לא הבטיח שמשימתכם תהיה קלה. יהיה עליכם להתאמץ, ליטול סיכון, לבטוח בחברים לעבודה, לחדד את כל החושים, לגייס את כל תכונות האופי הדרושות לרכישת חברים חדשים לדרך וליצירת בריתות עם אנשים שלא הכרתם, על מנת לגבש את הרכב ועד הפעולה כמעט לבדכם. רצוי שהעובדים שתצטרכו לוועד הפעולה יהיו ללא רבב, ישרים, נאמנים, מקצועיים – דמויות שיהיו מסוגלות לסחוף אחריהן את העובדים ברגע האמת כשמהלך ההתארגנות ייצא אל הפועל.

עליכם לזהות אם אותו עובד שאתם מגייסים למשימה ומוכן לקראתה בלהט, אינו פועל מתוך אינטרסים ושיקולים פסולים. בין היתר, עליכם לברר שאינו מועמד לפיטורים על רקע מקצועי או משמעותי ושכל מטרתו בהצטרפות להתארגנות היא לזכות בהגנה מפני פיטורים. זכרו, התארגנות עובדים אינה מפלט לעובדים כושלים, אלא קרש קפיצה לעובדים טובים שהצלחת החברה והצלחתם המקצועית היא שמנחה אותם. פעמים רבות במהלך ההתארגנות עולה השאלה התמימה, לרוב מצד מתנגדי ההתארגנות, מי בחר בחברי ועד הפעולה? אלה תוהים מדוע דווקא קבוצת עובדים

רצוי שהעובדים שתצטרכו לוועד הפעולה יהיו ללא רבב, ישרים, נאמנים, מקצועיים – דמויות שיהיו מסוגלות לסחוף אחריהן את העובדים ברגע האמת כשמהלך ההתארגנות ייצא אל הפועל. עליכם לזהות אם אותו עובד שאתם מגייסים למשימה ומוכן לקראתה בלהט, אינו פועל מתוך אינטרסים ושיקולים פסולים. בין היתר, עליכם לברר שאינו מועמד לפיטורים על רקע מקצועי או משמעותי ושכל מטרתו בהצטרפות להתארגנות היא לזכות בהגנה מפני פיטורים.

פי היגיון זה, מוצאים מתנגדי ההתארגנות הצדקה לשאלה: האם ראוי שקבוצה זו, שלא נבחרה באופן רשמי ודמוקרטי, תייצג את כלל העובדים בסוגיה כה שנויה במחלוקת ואף תנהל עבורם בהמשך את המשא ומתן הקיבוצי על תנאי העסקתם וזכויותיהם. על כן, הם מעלים את התביעה לקיום בחירות לאלתר, עוד בראשיתו של תהליך ההתארגנות הראשונית, על מנת שתיתן ההזדמנות שווה לכלל העובדים להציג את מועמדותם לתפקיד בוועד הפעולה. כמובן שזוהי טענה חסרת

שלא נבחרה בבחירות כלשהן תהיה זו שתייצג את כלל העובדים? ניתן לרגע להתבלבל ולמצוא היגיון בטיעון המאתגר, לפיו אין כל סמכות לאותה קבוצה שקיבלה על עצמה, על דעת עצמה בלבד, את הרעיון לאגד את העובדים. אחרי הכל, חברי ועד הפעולה אכן לא נבחרו לייצג את העובדים, אולי אף כפו את עצמם ואת רעיון ההתארגנות על רוב העובדים, ופועלים מתוקף המינוי הזמני שקיבלו מארגון העובדים לשנות באופן קיצוני את מערכת יחסי העבודה במקום העבודה. על



תוכלו להסתמך בשעת האמת, הן מהרגע שתצאו לשלב הגלוי של מהלך ההתארגנות והן כשתדרשו בהמשך להשתמש בכוח הארגוני שלכם בשטח. זכרו, תהליך ההתארגנות צופן בחובו קשיים ואתגרים רבים שיציבו בפניכם הן העובדים עצמם והן המעסיק שיבקש במקרים רבים לסכל את מהלך ההתארגנות.

אם לא תשכילו לגבש סביבכם מעגלי תמיכה רחבים ולא תבנו כוח ארגוני משמעותי, מהלך ההתארגנות עלול לקרוס כבר במבחן הראשון. עליכם להיות ערוכים לשלב שבו תידרשו לעצמכם שהעובדים עומדים לצדכם, ושכוחכם לעמוד יחד בחזית המאבק ככוח ארגוני מלוכד שירתיע את המעסיק מלפגוע בהתארגנות ולהתכחש לזכותכם החוקית להתארגן על מנת לשפר את תנאי העסקתכם. כוח ארגוני זה צריך להיות מושתת על פעילים חדורי מוטיבציה ונלהבים, בעלי השפעה על חבריהם לעבודה, שיידעו לרתום אותם בעת הצורך לפעולה, ובכלל זה לצעדים ארגוניים, ולהעצים את כוחם של חברי

הליך בחירות, שיפעל עד לאחר החתימה על ההסכם הקיבוצי.

אם לא תשכילו לגבש סביבכם מעגלי תמיכה רחבים ולא תבנו כוח ארגוני משמעותי, מהלך ההתארגנות עלול לקרוס כבר במבחן הראשון. עליכם להיות ערוכים לשלב שבו תידרשו להוכיח למעסיק ולעצמכם שהעובדים עומדים לצדכם, ושכוחכם לעמוד יחד ככוח ארגוני מלוכד שירתיע את המעסיק מלפגוע בהתארגנות

גיבוש מעגל פעילים

כעת, כחברי ועד הפעולה, עליכם להתחיל לגבש סביבכם מעגל שני של תומכים – מעגל הפעילים. עובדים אלה יהיו את הכוח המניע של ההתארגנות, עליו

היגיון שעולה מתוך כוונה ברורה לערער על מעמדו של ועד הפעולה ולסכל את מהלך ההתארגנות. לרוב, הרעיון עולה מצד עובדים המתנגדים ממילא למהלך או פועלים מטעם ההנהלה לסכלו, וכמובן שלא בתום לב או מתוך חשיבה ערכית לקדם את ערכי הדמוקרטיה במקום העבודה.

מובן שבכל שלב במהלך ההתארגנות תהייה זו טעות מרה לקיים בחירות לוועד הפעולה, בין אם בשלב הרגיש ההתחלתי שבו ועד הפעולה נדרש להתנהל בחשאי מוחלטת, ובין אם בשלבים המתקדמים והגלויים של מהלך ההתארגנות, לא כל שכן לקראת הכניסה למשא ומתן הקיבוצי – שלבים שבהם ההנהלה תפעל לקדם מועמדים נוחים מטעמה, לסייע להם להיבחר בזכות משאביה הגדולים, ובכך להפוך את ועד הפעולה לנציגות מטעמה ולעקור מתוכן את מטרות ההתארגנות.

כך או אחרת, קיום בחירות לוועד הפעולה עלול לחרוץ את גורלה של ההתארגנות. מסיבה זו, בהתארגנות ראשונית ימונה תחילה ועד פעולה ללא



ועד הפעולה. רגעי המבחן המשמעותיים ביותר לעוצמת הכוח הארגוני שצברתם כוועד פעולה יופיעו כאשר תידרשו לנקוט בצעדים ארגוניים בעת סכסוך עבודה, ובין היתר, כשתפעלו לקיים אספות הסברה, להוציא אל הפועל הפגנות מחאה ואף לקיים שביתה חלקית או מלאה – אז יהיה למעגל הפעילים שגיבשתם סביבכם תפקיד מכריע הן ברתימת עובדים נוספים לפעילויות המחאה והן בהובלת צעדי המחאה ככוח המניע של ההתארגנות בשטח.

למעשה, הפעילים מהווים את עמוד השדרה של ההתארגנות. מעתה הם יהיו אחראים לסייע לכם לרתום את העובדים בשטח למגוון פעילויות הכרחיות, ובהן להחתמת העובדים על הצטרפות לארגון העובדים, לארגון שיחות הסברה, להטמעת המסרים בשטח ולגיוס חברים חדשים. הפעילים ישמרו על קשר הדוק עם העובדים, יהיו פעילים ברשתות החברתיות, יעבירו מסרים חשובים, יעדכנו את העובדים על התקדמות התהליך ככל שידוע להם, יסבירו החלטות שהתקבלו על ידי ועד הפעולה, יתזכרו על מועדי מפגשים ופעילויות, ויניעו את העובדים לפעולה בהעברת מסרים מלכדים, החדרת אמונה ומוטיבציה, שלהוב היצרים כשהדבר נדרש וכמובן דוגמא אישית.

הם יהוו כתובת לפניות של עובדים, יענו על שאלותיהם, ויספקו תמיכה רגשית וניהולית במהלך ההתארגנות. הם לא יפעלו רק כשליחים של ועד הפעולה, אלא כיזמו רעיונות, שויבילו לכדי מעשה בשטח ויהיו שותפים מרכזיים במהלך ההתארגנות. כמו כן, בשל הימצאותם בשטח הם יהיו מסוגלים לזהות במהירות את הלכי הרוח במקום העבודה, ובכלל זה את נקודות השבירה של העובדים ברגעים קשים של המאבק, את התרוממות הרוח ברגעים מוצלחים, את הצרכים, הקשיים או התנגדויות, ולהעביר מידע חשוב מהשטח לחברי ועד הפעולה, שלעיתים

ממוקדים בפעילויות חשובות אחרות. מעורבותם חשובה לא רק בעת משברים שעלולים להופיע במהלך ההתארגנות, אלא גם בתקופות שבהן ההתארגנות מדשדשת ואינה מתקדמת, בין אם בשל בחיזוק תחושת השותפות של העובדים עם המהלך ובקירוב העובדים לרעיון ההתארגנות. לא פחות מכך, מיוחסת להם חשיבות בהגברת האמון במהלך, שכן עובדים נוטים לסמוך יותר על עמיתיהם

עולה השאלה, האם כאשר מקום העבודה פועל ברגישות ובצורה הוגנת כלפי העובדים, דואג לכל מחסורם ועומד בסטנדרטים גבוהים של זכויות עובדים, תנאי עבודה ותרבות אירגונית מטיבה – האם גם אז נדרש ועד עובדים בחברה? התשובה היא חד משמעית כן. התארגנות אינה אמצעי ענישה כלפי מעסיק שפועל שלא בטובת עובדיו ולא כלי שיש לשלוף מארגז הכלים רק בשעת משבר כשמערכת יחסי העבודה נקלעת למשבר

הליך משפטי או ארגוני אליו היא נקלעה – אז יהיה על הפעילים לשמור על לכידות העובדים ועל מעורבותם בתהליך, ולגלות ערנות לתהליכים בשטח שעלולים לערער את העובדים, לפלג ביניהם ולפגוע בהתארגנות. לפעילים, אם כן, ישנה חשיבות רבה שמכירים את המציאות בשטח, ולכן מסרים שמועברים דרך הפעילים נתפסים כאותנטיים ומשכנעים יותר. ניתן לייחס חשיבות רבה גם לתרומה של הפעילים לעמידת העובדים מול לחצים. התארגנויות רבות נתקלות בלחצים הן מצד מנהלים, לרוב זוטרים, הפועלים מטעם ההנהלה



עמם. מאגר מידע זה, שאותו תעדנו באופן שוטף עוד פעמים רבות, ישרת אתכם לאורך כל ההתארגנות. כבר בשלב זה תצטרכו לדעת את מספר העובדים המדויק בארגון – לנתון זה קיימת חשיבות רבה מאוד, שכן ממנו נגזר מספר העובדים המינימלי שעליכם להחתים כדי שארגון העובדים יכריז על פי חוק שהוא ארגון העובדים היציג שלכם במקום העבודה. אומנם על פי החוק עליכם לעמוד בהחתמת שליש מכלל העובדים, אך כמובן שעליכם לשאוף להחתים כמה שיותר מהם. ככל שתהיו קפדניים באיסוף המידע ותדייקו ברשימות העובדים, כך תימנעו בהמשך מקשיים שעלול המעסיק להערים עליכם. מעסיק שיבקש לסכל את מהלך ההתארגנות עלול לעשות מניפולציות שונות ו"לנפח" את מצבת כוח האדם על מנת להציג מספר גבוה יותר של עובדים, ובכך להעלות את מספר החתימות הדרושות לצורך הגעה לרף הדרוש להכרה ביציגות ולגרור את ההתארגנות למחלוקת משפטית ממושכת שתקנה לו זמן יקר להתארגן ולפעול

פעילים, ואתם כבר מרגישים היטב את הדחף לצאת לשלב הגלוי בהתארגנות - שלב החתמת העובדים על הצטרפותם לארגון העובדים. התאזרו בסבלנות. בשלב זה, עליכם להיערך עדיין בחשאי מוחלטת לקראת היציאה למהלך החתמת העובדים. הצלחת המהלך תלויה בעומק ההכנה שתערכו. הדבר נכון שבעתיים ביחס להתארגנויות במקומות עבודה גדולים, שבהם מועסקים אלפי עובדים הפזורים בין יחידות שונות בכל רחבי הארץ. על מנת לבצע ביעילות ובמהירות הבזק את מהלך ההחתמה, עוד לפני שהמעסיק, שעלול להתנגד למהלך, יספיק להגיב בצעדים כוחניים בניסיון לסכל את ההתארגנות, נדרש מכם לבצע עבודת הכנה קפדנית. אל תקפצו למים העמוקים לפני שאתם בטוחים שהשלמתם את כל ההכנות הנדרשות להצלחת המהלך.

תחילה עליכם לאסוף מידע רב, שכולל בראש ובראשונה פרטים על מצבת כוח האדם במקום העבודה. הכינו רשימה של כלל העובדים בכל יחידה, הכוללת את תפקידם, ואת פרטי יצירת הקשר

להניא את עובדיהם מרעיון ההתארגנות, והן מצד קבוצות עובדים אחרות, שאינן מעוניינות בהתארגנות או שמציעות חלופה בדמות ועד פנימי ללא צורך בהצטרפות לארגון עובדים יציג חיצוני. במקרים אלה, מעגל פעילים מגובש עשוי לחזק את עמידותם של העובדים התומכים בהתארגנות אל מול לחצים אלו. הפעילים משמשים גם כגורמים המניעים את העובדים להשתתף באירועים, לחתום על טפסי הצטרפות להתארגנות או לקחת חלק פעיל בקבלת ההחלטה. באופן כללי ניתן לומר שגיבוש מעגל פעילים איכותי, נחוש ואקטיבי, עשוי להגדיל בצורה ניכרת את סיכויי ההצלחה של מהלך ההתארגנות. התארגנות שנשענת על מעגל פעילים רחב ומחויב לתהליך היא בעלת סיכויים גבוהים יותר להשיג את מטרותיה.

הכנה – איסוף מידע והכרת מקום העבודה

אם כן, זה עתה הקמתם ועד פעולה, גיבשתם סביבתכם מעגל ראשון של

לסיכולה. אתם שואלים את עצמכם ודאי מהן המניפולציות שהמעסיק עלול לבצע במספר העובדים? אם כן, הוא עלול

הרבה יותר מגוון ומורכב מכפי שהכרתם. עליכם להכיר היטב את המבנה הארגוני של מקום העבודה וללמוד על כל

עליכם להכיר היטב את המבנה הארגוני של מקום העבודה, ללמוד על כל יחידה בארגון, להכיר את הנפשות הפועלות, לזהות את העובדים הדומיננטיים ובעלי ההשפעה בכל יחידה, לנתח את העמדות הצפויות שלהם ביחס להתארגנות, את המניעים של אלה הצפויים לתמוך ברעיון לעומת אלה שיתנגדו לו, את המנהלים שעשויים לראות במהלך סדין אדום ואת אלה שעשויים לשתף אתכם פעולה. הכנה טובה היא המפתח להצלחת המהלך

לכלול במצבת כוח האדם "העדכנית" שלו עובדים שכבר אינם מועסקים בחברה, שפרשו או פוטרו. הוא עלול "להתבלבל" ולכלול עובדי מיקור חוץ, אף שאינו המעסיק הישיר שלהם או אפילו עובדים מיחידות מיקוח אחרות, ובכך לנפח את המספר הסופי של העובדים הדרוש לשליש. כדי להתמודד מראש עם אפשרות זו, עליכם לגבש רשימה עדכנית ואמינה של מצבת כוח האדם בחברה.

לצד המידע החשוב הנוגע לכוח האדם, עליכם ללמוד את מבנה הארגון. אם עד כה כל אחד מחברי ועד הפעולה הכיר בעיקר את היחידה הספציפית שבה הוא עובד, הרי שכעת עליו להרחיב את נקודת המבט ולהכיר היטב גם את יתר היחידות במקום העבודה. יתכן שבמקומות עבודה קטנים שבהם מועסקים עשרות או מאות בודדות של עובדים יהיה זה אך טבעי להכיר את כולם וקל לדייק בהכנת רשימת העובדים, אך בארגונים גדולים זהו אתגר שאינו מובן מאליו, שכן לרוב בארגונים אלה כמעט שלא קיימת אינטראקציה בין עובדים מיחידות שונות בחברה, אלא ממשקי עבודה בלבד וקשרים רופפים בין עובדים ממחלקות שונות בארגון, לא כל שכן מחטיבות שונות.

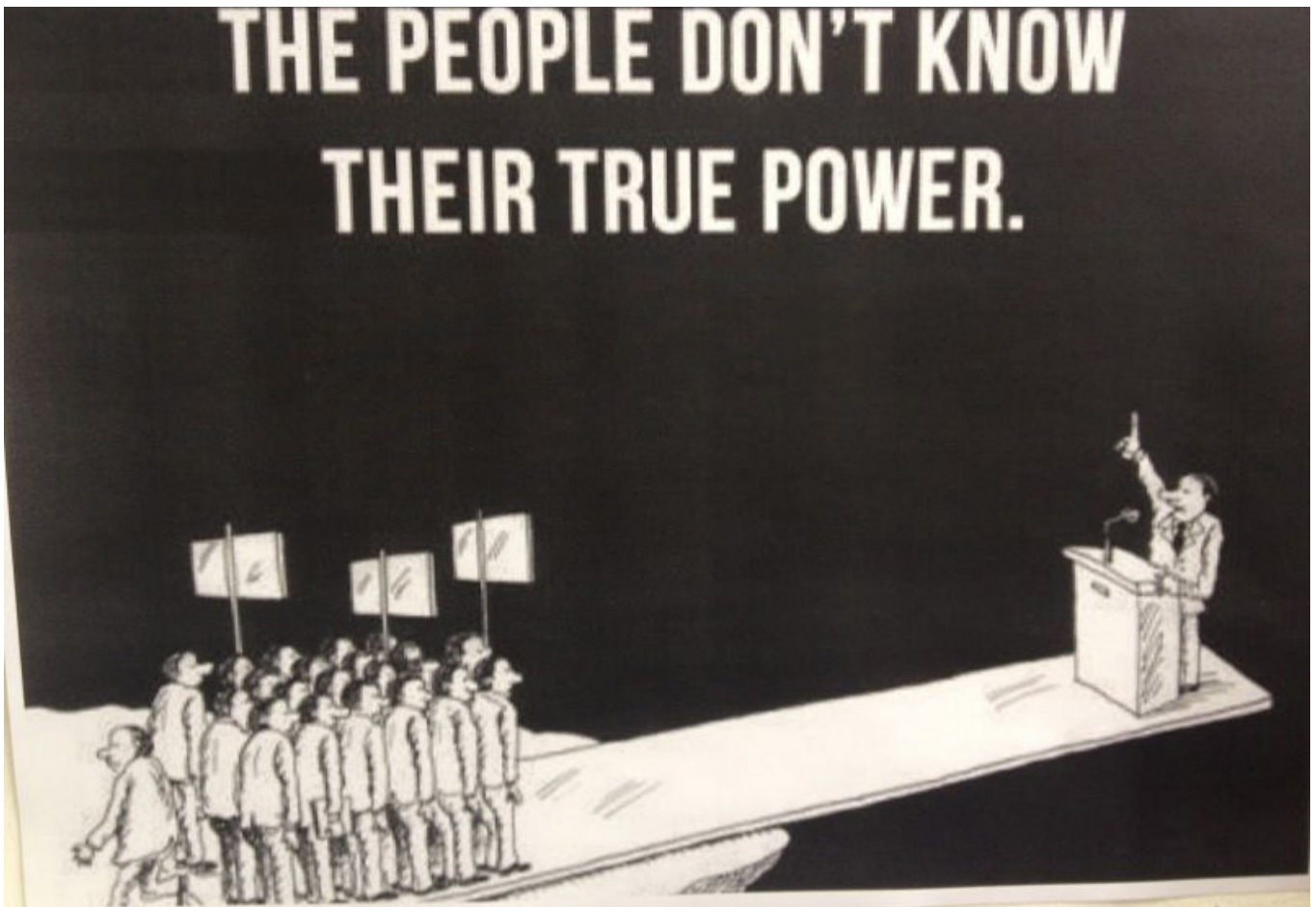
בראייה רחבה תגלו לפתע שהארגון

אתכם פעולה. כמו כן, עליכם להבין את הצרכים והבעיות המרכזיות של העובדים במקום העבודה בכלל ובכל יחידה בפרט, על מנת להכין את המסרים שמתאימים לכל קבוצה. נדרשת מאתכם עבודה יסודית ביותר, שאותה לא תוכלו לבצע היטב מבלי שגיבשתם מעגל פעילים נאמן, שיסייע לכם לגבש ודייק את המידע מהיכרותו הטובה בשטח. ככל שהרשימות שתכינו יהיו מפורטות, אמינות ומדויקות יותר, כך מהלך ההחתמה יהיה מהיר, יעיל ומוצלח יותר.

הקושי העיקרי בשלב זה הוא לדלות את המידע הרב, מבלי שהוא זמין עבורכם, ואף לעשות זאת בחשאיות מוחלטת, מבלי שדבר ההתארגנות ידלוף למעסיק ויסקן את המהלך כולו. יש לזכור כי בשלב זה אין בידכם גישה למאגרי המידע המלאים של הארגון, אלא אמצעים זמינים בודדים, כגון אלפון עובדים ומייל ארגוני, שמהם תוכלו להתחיל ללקט פרטים בעבודת נמלים סיוזיפית ומייגעת. נכון, זהו בסיס נתונים מצומצם, מוגבל ולא נגיש, אך

יחידה בארגון, ובכלל זה להכיר את הנפשות הפועלות, לזהות את העובדים הדומיננטיים ובעלי ההשפעה בכל יחידה, לנתח את העמדות הצפויות שלהם ביחס להתארגנות, את המניעים של אלה הצפויים לתמוך ברעיון לעומת אלה שיתנגדו לו, את המנהלים שעשויים לראות במהלך סדין אדום ואת אלה שעשויים לשתף





למהלך גלוי ומוחצן – הגיעה העת, הגיעה השעה, אתם יוצאים עם בשורת ההתארגנות אל כלל העובדים במקום העבודה ומציעים להם להצטרף למהלך הנועז שאותו רקמתם בחשאי מוחלטת עד כה. באופן מעשי, עליכם להחתים שליש מכלל העובדים ביחידת המיקוח על הצטרפותם לארגון העובדים. עמידה ביעד זה, המוגדר בחוק, תקנה לארגון העובדים את מעמדו כארגון העובדים היציג של העובדים במקום העבודה, כלומר את ההכרה ביציגות.

שתי שאלות עולות כבר עתה. האחת מדוע נדרש שליש בלבד מכלל העובדים; והשנייה, מהי יחידת המיקוח? לגבי שיעור ההחתמות הנדרש – על שיעור זה, שליש מעובדי הארגון, דנו רבות עם גיבוש חוק הסכמים קיבוציים, המגדיר את חופש ההתארגנות של העובדים, וההגיון שעמד מאחורי קביעת שיעור ההחתמות הנדרשות כשליש בלבד, היה

כל העבודה הסיזיפית והמייגעת. ובכן, כמובן שבשלב החשאי, טרם היציאה למהלך ההחתמה, יהיה זה צעד מופרך לגשת למעסיק ולדרוש ממנו את רשימת העובדים המפורטת הכוללת את פרטי ההתקשרות של עובדי החברה – את העבודה הזאת יהיה עליכם לעשות בעצמכם, אין קיצורי דרך. זו עלולה להיות עבודת נמלים, אך היא הכרחית.

יציאה למהלך החתמת העובדים – דרוש שליש!

לאחר שערכתם הכנה קפדנית, צרפתם מעגל של פעילים נאמנים, אספתם מידע ונתונים חשובים אודות מבנה הארגון ומצבת כוח האדם במקום העבודה, הגיע כעת הזמן לצאת למהלך החתמת העובדים – השלב המרגש ביותר בהתארגנות.

זהו למעשה השלב שבו אתם עוברים במעבר חד מפעילות חשאית ואנונימית

בתנאים מוגבלים אלה עליכם להיערך באופן המיטבי ביותר למהלך ההחתמה. תידרשו להשקיע זמן יקר בעבודה סיזיפית זו, לעמול על הכנת רשימה ידנית מתוך פסי מידע, תוך שמירה על חשאיות מוחלטת והימנעות מחדירה למקורות מידע שאינם מורשים לבקר בהם.

מלבד המידע הנגיש והחשוף שעומד לרשותכם באמצעי הקשר השונים של הארגון, תוכלו להשלים או לאמת את הרשימה בעזרת המידע שיש בידכם: דפי קשר מחלקתיים, ושיתוף מספרי הטלפון השמורים בטלפונים הפרטיים שלכם, כל אחד ומעגל החברים הקרוב לו ביחידה שאליה הוא שייך. כך, בעבודה קפדנית, תוכלו לגבש רשימה ארוכה ומפורטת של מאות ואלפי עובדים, שאת מרביתם אינכם מכירים באופן אישי.

עולה השאלה, באיזה שלב בהתארגנות הנכם זכאים לדרוש מהמעסיק את כל החומר? שהרי הדבר היה חוסך מכם את

במקום העבודה. היו מוכנים עם הסברים ומענה לעובדים שיגלו עניין ויבקשו להצטרף, הכינו תשובות לשאלות נפוצות מצד עובדים שעלולים לחשוש ולהירתע מהתהליך, ולא פחות חשוב מכך, היו מוכנים לכל תגובה אפשרית מצד המעסיק – לרוב הן צפויות וניתן להיערך לקראתם מבעוד מועד. נעכב עליהן בהמשך בהרחבה.

החתמת עובדים הלכה למעשה

כעת עומדת בפניכם המשימה להחתים

כי אינו מכיר ביציגות שכן המחצבה הספציפית שבה התקיימה ההתארגנות אינה יחידת מיקוח נפרדת. ההכרה בארגון העובדים כארגון היציג תוכרו רק כאשר מעל שליש מהעובדים בחברה כולה חתמו על הצטרפותם לארגון העובדים.

בטרם היציאה למהלך ההחתמה, עליכם לגבש אסטרטגיית החתמה ברורה, ובין היתר, לקבוע האם כדאי לפתוח תחילה בהחתמה חשאית של קבוצת עובדים מצומצמת הנאמנה לרעיון, ובכך לערוך ניסוי כלים ראשון לאמצעי ההחתמה

עליכם לדעת כי מרגע היציאה למהלך ההחתמה אתם עשויים להיות מוצפים בשאלות ותצטרכו להסביר את המהלך, לעמוד בפני לחץ המתנגדים לו ולרסן את הטלטלה הצפויה במקום העבודה. על כן, עליכם להיערך בהתאם. הכינו מבעוד מועד דף עם מסרים חיוביים, שיתמקדו בהדגשת היתרונות של ההתארגנות, כגון שיפור תנאי העבודה, חיזוק הביטחון התעסוקתי, והשפעתו על קבלת ההחלטות במקום העבודה.

שליש מעובדי החברה (יחידת המיקוח). זוהי המשימה החשובה ביותר בתהליך ההתארגנות ועליכם לעמוד בה בצורה משכנעת. ככל ששיעור ההחתמה יהיה גבוה יותר מהשליש הנדרש, כך הסבירות שהמעסיק יתכחש ליציגות שעליה יכריז ארגון העובדים ויטען לאי עמידה בשליש הדרוש, תהיה נמוכה יותר. רצוי שתהליך ההחתמה יהיה מהיר ושקט, מבלי שתהיה למעסיק אפשרות להשפיע עליו או לגרור אותו למאבק משפטי שיקנה לו זמן יקר לסיכול ההתארגנות. על כן, לעיתוי ולמשך הזמן שבו מתקיים תהליך ההחתמה קיימת חשיבות מכרעת. מדוע החיפזון? ישאלו רבים. ראשית, מהסיבה הפשוטה שחשיפה מוקדמת של המהלך והתמהמהות יתר, עלולות לעורר במעסיק מחשבות לנקוט בצעדים שונים לסיכול מהלך ההתארגנות ולהקנות לו את הזמן הדרוש המידי לפעול לשם כך, עוד בטרם הושג השליש הדרוש.

ולבנות מומנטום להמשך התהליך, או לפתוח מיד במהלך ההחתמה כללי ומידי בקרב כל העובדים במקום העבודה. אם בחרתם באסטרטגיה הראשונה, עליכם להקפיד על דיסקרטיות מוחלטת עד רגע היציאה להחתמה הגלויה. כמו כן, עליכם לחזק את התיאום עם ארגון עובדים טרם היציאה למהלך, ולוודא שקיים סנכרון מלא ותכנון מתואם של אופן ההחתמה העובדים.

עליכם לדעת כי מרגע היציאה למהלך ההחתמה אתם עשויים להיות מוצפים בשאלות ותצטרכו להסביר את המהלך, לעמוד בפני לחץ המתנגדים לו ולרסן את הטלטלה הצפויה במקום העבודה. על כן, עליכם להיערך בהתאם. הכינו מבעוד מועד דף מסרים חיוביים, שיתמקדו בהדגשת היתרונות של ההתארגנות, כגון שיפור תנאי העבודה, חיזוק הביטחון התעסוקתי, והשפעתו על קבלת ההחלטות

שמרבית העובדים חוששים להצהיר בפומבי על הצטרפותם להתארגנות, בטח ובטח בהתארגנות ראשונית, ועל אחת כמה וכמה בשלביה הראשונים. על כן, שלישי הינו שיעור מצטרפים שמלמד די הצורך על רצון נרחב יותר בקרב העובדים להתארגנות. לכאורה, שליש בלבד הכופה את עמדתו ואת ההתארגנות על רוב ציבור העובדים במקום העבודה, עלול להתפס כמהלך בלתי דמוקרטי וחסר היגיון, אך ההנחה היא שאם שליש מהעובדים היו אמיצים דיו כדי להצהיר על תמיכתם בהתארגנות והצטרפותם, הרי שהדבר מעיד על הלך רוח רחב יותר של תמיכה במהלך, ודי בכך על מנת להקנות לארגון העובדים את היציגות במקום העבודה.

לגבי שאלה יחידת מיקוח – שאלה זו נבחנה רבות בבתי הדין לעבודה בעת מחלוקות שהגיעו לפתחם בשאלת היציגות. בהגדרתה, יחידת המיקוח היא קבוצת העובדים הכוללת את כל העובדים המועסקים תחת אותו מעסיק וקשורים איתו בהסכם עבודה וביחסי עובד-מעביד. לפיכך, לא ניתן לאגד קבוצת עובדים חלקית מתוך כלל העובדים, אף אם הם עובדים במנותק מיתר העובדים, גיאוגרפית או ארגונית, או נבדלים בעיסוקם מיתר העובדים במקום העבודה או משתייכים לסניף או לחטיבה נפרדת בארגון. למשל, יחידת המיקוח של חברת 'נגב מחצבים' (השם להמחשה בלבד), אשר אלף ומאתיים עובדיה פזורים בין שלוש מחצבות ברחבי הארץ, בדרום, במרכז ובצפון, הם כלל העובדים בחברה, כך שלא ניתן לאגד מחצבה בודדת בלבד, מתוך שלוש המחצבות ולהכיר בה כיחידת המיקוח (ישנם פסקי דין תקדימיים בנושא, המכירים בתצורות שונות של יחידות מיקוח, אך לא כאן המקום לפרט). אם בכל זאת יבקשו עובדי המחצבה באחד האזורים להתארגן במנותק מיתר המחצבות ואף ישיגו את שליש החתימות מאותה מחצבה, עשוי המעסיק לטעון

על כן, עליכם לקיים הליך החתמה מהיר ולמנוע מהמעסיק כל אפשרות לטרפד את ההתארגנות.

לעיתוי היציאה להחתמה ישנו משקל רב ולא פחות חשוב. עליכם לשקול היטב את העיתוי. תהיה זו טעות לצאת למהלך החתמה כשהקשב של העובדים נתון למשבר חיצוני משמעותי או כשמקום העבודה נמצא בפעילות נמוכה. למשל, אם אתם עומדים לפני תקופת החגים רצוי שתמתינו עד לסיום החופשה של העובדים על מנת להשלים את המהלך, שכן פרק הזמן הממושך שבו העובדים אינם נוכחים במקום העבודה עלול לערער את עמדותיהם ולפתוח בפני המעסיק חלון הזדמנויות קריטי שבו הוא עלול להשפיע על העובדים, באמצעים שונים, שלא לחתום על הצטרפותם להתארגנות, על אף האיסור המוטל עליו על פי הפסיקה המשפטית שלא להתערב בהתארגנות ראשונית. כמובן שתהיה זו טעות לפתוח במהלך כזה בעיצומה של מתיחות בטחונית חמורה, מגפה או כל משבר חיצוני מאיים אחר. מאידך, לא יהיה זה חכם לצאת למהלך אחרי נופש חלומי שהעניק המעסיק לעובדים לרגל חמישים שנות קיומו של הארגון. במקרים אלה ואחרים עדיף להמתין זמן מה עד לעיתוי המתאים והנוח ביותר שיימצא את העובדים פנויים, קשובים ורתומים למהלך.

הפצת לינק אלקטרוני/טופס ידני

הלכה למעשה, תהליך החתמת העובדים אמור להיות פשוט וקל. כל שנדרש מכם מתוקף תפקידכם כוועד פעולה הוא להפיץ לכלל העובדים הודעה קצרה באמצעות מסרון טלפוני על דבר ההתארגנות, בצירוף קישור לטופס החתמה דיגיטלי, אותו יכול העובד לפתוח באופן דיסקרטי וללא חשש באמצעות מכשיר הטלפון האישי שלו, כך שחתימתו הדיגיטלית תתקבל במערכת הממוחשבת

באופן מידי ובטוח. בנוסף לאפשרות הדיגיטלית, עומדת לרשות העובד האפשרות להחתמה ידנית באמצעות טופס ידני. אמצעי זה דורש מחברי ועד הפעולה או הפעילים באותה יחידה, להגיע פיזית לכל עובד ועובד ולהחתים אותם על טפסי ההצטרפות. תהליך זה אינו מומלץ, שכן רבים מהעובדים עלולים להירתע מהמפגש הגלוי ויעדיפו להימנע

**ללא החרת האמונה
שההתארגנות היא זו
שתחולל מפנה בחייהם
התעסוקתיים של העובדים,
וללא פנייה ללבבות העובדים
שזהו המעשה הנכון לעשות,
הם יתקשו להתייצב לצדכם
אל מול המעסיק השולט
בהם ביד רמה. לצד הרעיון
המרכזי, לפיו עובדים
מאורגנים זוכים לתנאי
עבודה משופרים המאפשרים
את קיומם בכבוד, עליכם
להרחיב את היריעה ולהציג
את המטרות הרחבות יותר
של ההתארגנות, בהיבטים
חברתיים כלכליים וברמה
הלאומית**

מלחמות מתוך חשש שייחשפו. די במבט חטוף של המנהל שיחלוף במסדרון ויבחין במתרחש כדי להרתיע את העובד מלחתום על טופס ההצטרפות.

עדויות רבות של מייסדי התארגנויות, שנאלצו להחתים את העובדים בסתר, הרחק ממקום העבודה, שמא ייחשפו, מלמדות על הקושי הרב והזמן הממושך שנדרש על מנת להגיע אל היעד הנכסף של

החתמת שליש מהעובדים באמצעות טופס ידני. את המגבלה הזו הבינו גם בארגון הגג של העובדים בישראל, ההסתדרות, עם תחילתו של גל ההתארגנויות, כשאמצעי ההחתמה הידני, האפשרות היחיד שעמד אז לרשות העובדים, התברר כמכשול משמעותי העומד בפני המתארגנים. על כן, בראשית העשור הקודם הסדירה ההסתדרות בחוקתה את הוספת ההחתמה הדיגיטלית, כחלק מהתאמת התהליך לעידן הדיגיטלי הנוכחי. יש לזכור כי במדינות מפותחות ודמוקרטיות, כגון ישראל, לא אמור להיות כלל בסיס לחשש בקרב העובדים לפגיעה בחופש ההתארגנות, שכן זוהי זכות המעוגנת בחוק – כאשר בפני כל עובד עומדת הזכות החוקית להתארגן, כך שאין כל סיבה שמהלך ההתארגנות יעשה בחשאי ובמחשכים. באופן תיאורטי, התארגנות צריכה להיעשות בגלוי מבלי שהמעסיק יתנגד או יפעל לסיכולה, כך גם שלב החתמת העובדים, שהדרך האפקטיבית ביותר לצלוח אותו היא לקיים אותו בצורה גלויה ומוחצנת, אבל במבחן המציאות עדיין קיים מרחק רב בין המצב הרצוי למצב המצוי בשטח, ועליכם, כמייסדי ההתארגנות, להיות ערים לכך.

את החשש המכונן בעובדים בשלב הקריטי של ההתארגנות – שלב ההחתמה, זיהו גם בארגוני העובדים, ועל כן הם השתדלו להפחית אותו עד כמה שניתן גם בהיבט הבירוקרטי. כך למשל, ההסתדרות הסירה מטופס ההחתמה על ההצטרפות לארגון העובדים כל חסם שהיה בו כדי להרתיע את העובדים מלחתום עליו. כך למשל, הצורך במתן אמצעי תשלום לגביית דמי החבר לארגון כבר בשלב זה – דרישה אותה שינתה ההסתדרות הן על ידי דחיית מועד התשלום עד לאחר ההכרה ביציגות, והן על ידי הסדרת גביית דמי החבר דרך המעסיק בתלוש השכר של העובד ולא באופן ישיר באמצעות כרטיס אשראי. שינויים אלה עלולים להיראות

זניחים, אך חשיבותם להקלה על מצטרפים חדשים בהתארגנות ראשונית רבה.

הקמת חמ"ל ועמדות החתמה

נוכחות בשטח היא גורם המפתח בשלב ההחתמה. נכנסתם לשלב הגלוי, זהו השלב שבו אתם עושים את הצעד הראשון שלכם כמנהיגים מקומיים – אלה שיובילו וינהיגו את המהלך. על

על הנהלים. מהלך ההחתמה חייב להיות מהיר, להופיע כבליץ' מפתיע, שיסתיים תוך ימים ספורים, רצוי אפילו תוך יממה אחת בלבד. על מנת שהדבר יקרה, עליכם להקדיש מאמץ הסברתי רב כבר במפגש הראשון עם העובדים בעמדות ההחתמה וליצור אווירה של הצלחה וסחף של היענות למהלך. יתכן שיהיו עובדים

ואתכם. בבוקר יום ההחתמה הם נכנסים דרך שערי המפעל או דרך הקרוסלה בלובי בניין המשרדים של מטה החברה ומופתעים מהמתרחש – היו ערוכים ומוכנים לכך. אתם אומנם עוסקים זמן מה בהכנות לקראת יום ההחתמה המיוחל ומורגלים כבר לרעיון ההתארגנות, אך עבורם זהו אירוע חדש ויוצא דופן. הגישו להם פליירים ומודעות הסברה שהכנתם



כן, עליכם לשדר ביטחון ולהבליט את נוכחותכם, נחישותכם ומסירותכם למהלך ההתארגנות. עליכם לעמוד בחזית, כפנים של המהלך, כמי שאינם חוששים ובטוחים בעצמם. ככל שתבלטו ותשדרו ביטחון, כך תסחפו אחרים את יתר העובדים. עליכם להקים דוכני החתמה במקומות מרכזיים במקום העבודה, הן במטה והן ביחידות השונות הנמצאות במקומות שונים ברחבי הארץ. זיכרו, זהו מפגשכם הראשון עם העובדים בדמותכם החדשה במוביל ההתארגנות, ומפגשם הראשון של העובדים עם רעיון ההתארגנות

שיחמקו מהמפגש הראשון עמכם בכניסה לבניין המשרדים ויעדיפו בשלב זה שלא להזדהות בגלוי עם המהלך ולא למשוך את תשומת ליבו של המעסיק. הניחו להם, אל תלחצו, די שהם נחשפו למהלך, שאבו עידוד מנחישותכם, ואולי אף לקחו בחטף את המודעה שהגשתם להם, כדי שיחתמו מאוחר יותר על הצטרפותם למהלך. זיכרו, מהלך ההחתמה מחייב תיעוד, הקפדה על נהלים ורישום מסודר. עליכם לשמור את העותקים של טפסי ההצטרפות, לעקוב אחר מספר העובדים שהצטרפו ולוודא שכל חתימה מתבצעת

מבעוד מועד עם פרטי ההצטרפות וקדמו את פניהם עם הסבר מזמין ומסרים קליטים על רעיון ההתארגנות. זיכרו, אינכם משיגי גבול ולא פורעי חוק, גם אם ההנהלה תנסה להציג אתכם ככאלה. על כן, השתדלו שלכם בעמדות ההחתמה היא לגיטימית ביותר, ובלבד שהדבר לא ניעשה על חשבון שעות העבודה. על כן, הקפידו שלא להחתים כרטיס נוכחות לפני הפעילות והצהירו על יום חופש באותו היום. אל תתנו למעסיק סיבות טובות להתנכל לכם ולהצר את צעדיכם בהאשמות על עבירות משמעת ועבירות

על פי הנדרש, כדי למנוע פסילת טפסים שלא מולאו כהלכה.

הסברה: הגרעין הרעיוני של מהלך ההתארגנות

אתחיל מהסוף – אף עובד לא יחתום על הצטרפות לארגון העובדים מבלי להבין על מה הוא חותם. עליכם להסביר להם את הרציונל שעומד מאחורי מהלך ההתארגנות, לנמק מדוע הוא נדרש, מה הכללים והחוקים המגנים על המתארגנים, מהם הקשיים הצפויים וכיצד ההתארגנות אמורה לשפר את מצבם התעסוקתי ולהגן

יחסי העבודה במקום העבודה. למשל, גלי הפיטורים שהפכו תכופים, תנאי השכר שהלכו ונשחקו, התרבות הארגונית שהלכה והידרדרה, והתופעות הפסולות, כמו התעמרות והטרדות, שהשתרשו בארגון מאז שפרץ המשבר התורן או מאז שהתחלפה שדרת הניהול.

לאחר מכן, נסביר כיצד אנו מתמודדים כעת, בהווה, עם המציאות שתוארה. נסביר מהי התארגנות, מה נדרש כדי להתארגן, באיזה שלב תהליך ההתארגנות נמצא, מה עמדת ההנהלה לנוכח ההתארגנות, ומה עמדתו של ועד הפעולה ביחס לזו



על זכויותיהם. כדי לא להעמיס עליהם מידע רב ולהיגרר לשיח אמוציונלי בעד ונגד ההתארגנות, ההסברה צריכה להיות בהירה, עניינית ומשכנעת. הדרך הטובה ביותר להעביר את המסר היא לארגן את ההסבר על פי ציר הזמן, עבר, הווה ועתיד. תחילה לתת סקירה קצרה על השתלשלות האירועים שהובילה לתסיסה ולצורך בהתארגנות ככלי לשינוי מערכת

של ההנהלה; ולבסוף נסביר כיצד עתידה להיראות מערכת יחסי העבודה בארגון הודות להתארגנות, ומה יפיקו ממנה העובדים, לאחר שהיא תקרום עור וגידים. נפרט, למשל, מהם תנאי העסקה שמהם ייהנו העובדים בעקבות ההתארגנות, כיצד היא תשפיע על מאזן הכוח מול המעסיק וכיצד היא תסייע לעובדים אל מול האתגרים הצפויים בשוק העבודה בעידן

החדש או אל מול האתגרים הצפויים במשק.

עובדים שנקראים להצטרף למהלך ההתארגנות צריכים להאמין בו. לכן, נוסף על ההסברים הממוקדים שנוגעים לסיבות שבגינן חשוב להתארגן, עליכם לספק להם את הרעיונות המרכזיים שישכנעו אותם שהם עושים את המעשה הראוי והנכון. עליכם להחדיר בהם את האמונה ביכולתו של המיעוט המתארגן, לגבור על כוחות גדולים וחזקים הניצבים מולו – או במילים אחרות, לחזק את האמונה בכוחה של ההתארגנות. ללא החדרת האמונה שההתארגנות היא זו שתחולל מפנה בחייהם התעסוקתיים של העובדים, ופנייה ללבבות העובדים שזהו המעשה הנכון לעשות, הם יתקשו להתייבב לצדכם אל מול המעסיק השולט בהם ביד רמה. לצד הרעיון המרכזי, לפיו עובדים מאורגנים זוכים לתנאי עבודה משופרים המאפשרים את קיומם בכבוד, עליכם להרחיב את היריעה ולהציג את המטרות הרחבות יותר של ההתארגנות, בהיבטים חברתיים כלכליים וברמה הלאומית. יתכן שדווקא הסבר מסוג זה יקרב אליכם עובדים רבים המונעים מדחפים אידיאולוגיים. זיכרו, עובדים צעירים ומשכילים יירתמו למהלכים אקטיביים רק אם יהיו מנומקים ומוסברים.

כאמור, ההסברה היא שלב חשוב מאוד בתהליך. בדרך אל המטרה – הגעה מהירה ושקטה אל היעד, יש לעבור דרך מסע הסברה משכנע. אם ביום ההחתמה ההסברה הייתה שלוה ונינוחה, כמעט רק במעמד צד אחד – הצד שלכם, כשהנהלה המופתעת מרעיון ההתארגנות מנועה מלהתבטא כלפיו על פי חוק, הרי שמיד אחרי ההלם הראשוני, לאחר שהמהלך יצא לאור ונחשף בפני המעסיק, משימת ההסברה עשויה להיות מאתגרת יותר, שכן הן ההנהלה והן עובדים המתנגדים למהלך עשויים לקרוא עליה תיגר ולהתעמת עם עמדתכם.

עומות מסוג זה אינו כורח המציאות. לא כל מעסיק מתנגד להתארגנות ולא כל ההנהלות פועלות לסכל אותה. יחד עם זאת, עלינו להיערך לכל אפשרות, הן לזו שהמעסיק יכיר בהתארגנות ויבקש להיכנס מיד למשא ומתן הקיבוצי והן לאפשרות שהוא יתנגד להתארגנות נחרצות ויפעל לסיכולה. עד כמה האפשרות השנייה שכיחה? מאוד. אף מעסיק אינו נלהב לראות שתחת אפו ממש קמה התארגנות עובדים, ושלמערכת יחסי העבודה האינטימית בחברה נכנס שחקן חדש – ארגון העובדים.

עמידה בלחץ ובניסיונות שכנוע

מהלך ההתארגנות יצא לאור וכעת הוא גלוי לעיני כל. התקווה בשלב זה, כמובן, היא שהמעסיק יכיר בהתארגנות ולא יפעל לסכלה. למרבה הצער, המציאות מלמדת שזוהי תקוות שווא. מעסיקים לרוב מתנגדים למהלך ההתארגנות, מתעלמים מזכותם הבסיסית והחוקית של העובדים להתארגן ופועלים למנוע את הצטרפותם לארגון העובדים. התנגדות זו עלולה לקבל ביטוי בשטח בכל אחד משלבי ההתארגנות, גם אם למראית עין המעסיק אינו מגלה התנגדות עזה בשלב הראשון. מרגע היציאה למהלך ההחתמה תופתעו לגלות עד כמה המעסיק נחוש לסכל את המהלך ועד כמה ההנהלה מתוחכמת בפעולותיה. הצעדים הראשונים והקלים ביותר שהיא עלולה להוציא אל הפועל מתמקדים בהסברה ובהקדשת תשומת לב למצוקה שהניעה אתכם להתאגד. לפתע תגלו עד כמה המנכ"ל העסוק והחשוב של החברה, שהקפיד על אינטראקציה מינימלית עם העובדים, זמין ופנוי לשמוע את רחשי ליבכם, ובאיזו קלות ומהירות הוא מוכן לפתור את כל בעיותיכם. עליכם לעמוד מעתה בלחץ הכבד שיופעל עליכם לסגת מרעיון ההתארגנות ולהדוף את ניסיונות השכנוע מצד המעסיק. יתרה מכך, מנהלים בכירים, ואפילו המנכ"ל

בכבודו ובעצמו, עלולים להפיץ זימונים בהולים לפגישות עם העובדים, לכאורה ללא קשר להתארגנות שפרצה תחת אפס, ויקיימו איתם שיחות אישיות במסגרת מצומצמת או במסגרת שולחן עגול, ובכך

מרגע היציאה למהלך ההחתמה תופתעו לגלות עד כמה המעסיק נחוש לסכל את המהלך ועד כמה ההנהלה מתוחכמת בפעולותיה. הצעדים הראשונים והקלים ביותר שהיא עלולה להוציא אל הפועל מתמקדים בהסברה ובהקדשת תשומת לב למצוקה שהניעה אתכם להתאגד. לפתע תגלו עד כמה המנכ"ל העסוק והחשוב של החברה, שהקפיד על אינטראקציה מינימלית עם העובדים, זמין ופנוי לשמוע את רחשי ליבכם, ובאיזו קלות ומהירות הוא מוכן לפתור את כל בעיותיכם

וסבר הפנים הנעים מצד המנכ"ל או המנהל הזוטר שנשלח לרצות אתכם, נועדו לשרת מטרה אחת בלבד – לסכל את מהלך ההתארגנות. לאורך זמן, על אחת כמה וכמה אם ההתארגנות תיכשל, ספק אם שלל ההבטחות יקוימו.

בשלב זה, לאחר שנוכחתם לגלות עד כמה לכידותכם עוצמתית ובעלת השפעה על המעסיק, עליכם להדוף כל ניסיון שיעשה מצידו לקיים קמפיין הסברה, בין אם קמפיין גלוי, האסור על פי החוק, ובין אם נסתר, המתרחש בחדרי חדרים באמצעות שיחות שמקיימים מנהלים בדרגים זוטרים עם העובדים. מלבד האפשרות המשפטית העומדת בפניכם לפנות באמצעות ארגון העובדים לבית הדין לעבודה בגין פגיעה בחופש ההתארגנות, עליכם להדגיש לעובדים שהבטחות ההנהלה הן פרי ההתארגנות וטו לא.

עליכם לשאוב מכך כוח, לראות בהנהלות של ההנהלה הזדמנות להנחיל במעגלים נוספים של עובדים שטרם הצטרפו להתארגנות את חשיבות הכוח המשותף. אל תופתעו אם עובדים

יבקשו להניא אותם מהמהלך. מכיוון שהדבר נוגד את הפסיקה המשפטית בעניין, כפי שנקבע ב"פסק דין פלאפון" המכונן, שאוסר על המעסיק להביע את עמדתו בהתארגנות ראשונית, יש להניח שהוא יעשה זאת בזהירות רבה ובשיקול דעת, שמא יוקלט על ידי אחד העובדים ויאלץ לתת הסברים על מעשיו בבית הדין לעבודה, אך בהחלט הוא עשוי להתעניין במצוקת העובדים ולהציע פתרונות קסם, כשברור לכל שהוא לא היה עושה כן מבלי שהייתה פורצת התארגנות עובדים במקום העבודה.

גם אם חזותו מרתיעה ביומיום, עשוי המנכ"ל להגיע למפגש אתכם כשהוא מפויס מתמיד ומעמיד פני תם כאילו לא נפלו השמיים זה עתה על ראשו ואינו מוטרד מעניין ההתארגנות. הוא עשוי לשאול לשלומכם, להתעניין בתנאי העבודה שמפריעים לכם, להסביר מה מנע ממנו עד כה לטפל בבעיותיכם הדחופות וכיצד הן יפתרו מעתה במהרה ובאופן מלא. כן, לפתע תגלו שהכל פתיר ולכל בעיה יש מענה, גם אם סבלתם ממנה במשך שנים מבלי שאיש בהנהלה הקשיב



אחדים, אולי אף יותר מכך, ילכו שבי אחר הבטחות ההנהלה. זה טבעי, אל לכם להילחץ או להתעמת עימם, אלא להשיב בהסברה נכונה שתלכד את השורות אל מול המסרים המפלגים שמפיצה ההנהלה.

התמקדות בשטח – החתמות

בשלב זה עליכם להקפיד שלא לסטות ממשימתכם העיקרית – החתמת שלישי מעובדי החברה. אל תתנו בשום אופן לפעולות ההנהלה נגד ההתארגנות להסיט את תשומת לבכם מפעולת ההחתמה בשטח. ייתכן שכבר בשלב זה ייווצר שיח ער במסדרונות החברה בעד ונגד ההתארגנות. הקשיבו לקולות, עשו מאמץ לשכנע ולהסביר, אך בשום פנים ואופן אל תגררו לעימות עם המתנגדים ואל תדחקו אותם לפינה – שיח מתלהם ותוקפני בשלב זה הוא הרסני למהלך ההתארגנות ועלול להרחיק מכם גם את העובדים שעדיין מתלבטים ונוקטים בגישה פסיבית. למרות שנשמעים קולות אחרים ביחס למהלך שיוזמתם, אולי אפילו מתריסים, עליכם לשמור על איפוק, לצמצם אותם כאילו היו שוליים וליצור מראית עין של אחדות. קחו בחשבון שרעיון העבודה המאורגנת שנוי במחלוקת ממילא, ללא קשר להתארגנות המקומית שעליה אתם עמלים במקום עבודתכם. הסיבות לכך רבות ומגוונות. מקורן במחלוקת היסטורית עמוקה בין תפיסות עולם, גישות כלכליות חברתיות שונות ואידיאולוגיות מנוגדות, עם רבדים עמוקים הנוגעים להיבטים לאומיים

רחבים, למשקעים חברתיים ולגורמים מבניים רבים. אל תעמידו את עצמכם כמי שברשותכם התשובות לקץ המחלוקות. התמקדו בתועלת שעשויה לצמוח למקום עבודתכם ולעובדים מההתארגנות שאתם מקדמים. גלו אמפתיה לכל טענה שתעלה, אך אל תגלשו לשיח על רעיונות אידיאולוגיים רחבים. התמקדו בחלקת האלוהים הקטנה שלכם – מקום העבודה המשותף לכם והעמיקו בדיון על כוחה של ההתארגנות לשנות את מערכת יחסי העבודה במקום העבודה ולהטיב עם תנאי העסקה של כלל העובדים. על כן, עליכם לנהל שיח ער ומשכנע, אל תגלשו לעמדות אידיאולוגיות ואל תנסו לשנות את העולם.

אל תתנו בשום אופן לפעולות ההנהלה נגד ההתארגנות להסיט את תשומת לבכם מפעולת ההחתמה בשטח. ייתכן שכבר בשלב זה ייווצר שיח ער במסדרונות החברה בעד ונגד ההתארגנות. הקשיבו לקולות, עשו מאמץ לשכנע ולהסביר, אך בשום פנים ואופן אל תגררו לעימות עם המתנגדים ואל תדחקו אותם לפינה – שיח מתלהם ותוקפני בשלב זה הוא הרסני למהלך ההתארגנות ועלול להרחיק מכם גם את העובדים שעדיין מתלבטים ונוקטים בגישה פסיבית. קחו בחשבון שרעיון העבודה המאורגנת שנוי במחלוקת ממילא, ללא קשר להתארגנות המקומית שעליה אתם עמלים במקום עבודתכם.



על הרעיון שלשמו יצאתם להתארגנות, אלא ממש לסכן את עתידכם התעסוקתי אם המהלך ייכשל. למרות זאת, ביטחו בעצמכם גם כשניצבת מולכם קבוצת עובדים שמתנגדת למהלך.

מלחמת חורמה – ניסיונות ההנהלה לסכל את ההתארגנות

החששות שפורטו עלולות להוביל את המעסיק לנקוט בעמדה תקיפה נגד מהלך ההתארגנות, ואף לנהל מלחמת חורמה בניסיון לסכל את אותה. אם כן, אלו כלים עומדים לרשות המעסיקים? ומהם האמצעים שבהם נוקטות הנהלות לסיכול ההתארגנות? על כך, ועל השלבים הבאים בהתארגנות בדרך לחתימה על ההסכם הקיבוצי, נפרט במאמר 9 בסדרה.

התשתית להקמת ועד פנימי מטעמה כאלטרנטיבה לרעיון שאתם מציעים – ועד שיציע לעובדים ייצוג ישיר אל מול ההנהלה, ללא תיווך בדמותו של ארגון עובדים חיצוני, וללא מעורבותו של גוף זר, כפי שהיא טוענת, שיהפוך שותף למערכת יחסי העבודה במקום העבודה. מדובר כמובן בכלי לסיכול ההתארגנות, זו אינה יוזמה אוטנטית של העובדים לשנות את מאזן הכוחות בחברה.

על כן, בשום אופן אל תגלו לעימותים עם המתנגדים לרעיון ואל תתייחסו בביטול לטענות של הצד שמנגד. נכון, זוהי משימה לא קלה כלל וכלל, הדברים שתשמעו לא פעם עלולים לעורר בכם אמוציות וכעסים, ומכאן קצרה הדרך לעימותים. אחרי הכל, טענות מקוממות נגד ההתארגנות עלולות לאיים לא רק

הפחתת המתח הפנימי בקרב העובדים

נסו להקשיב לעובדים המתנגדים לרעיון ההתארגנות, לזהות את האינטרס שלהם, לרכך את עמדתם גם אם היא נחרצת. אל תיצור עמם עימות שעלול להעצים את התנגדותם ולהוביל אותם כפרי בשל לזרועותיה של ההנהלה המחפשת שגרירים לקמפיין נגד ההתארגנות. זכרו, זה בדיוק מה שההנהלה מייחלת לו – ליצור אווירה קוטבת והתנגדות פנימית לרעיון ההתארגנות. לרוב, ההנהלה לא תשב בחיבוק ידיים, היא תבקש ליצור הפרד ומשול בין העובדים, להלהיט ולהתסיס את השיח כנגד ההתארגנות, לערער על רעיון ההתארגנות ולנצל זאת על מנת לבנות מהר ככל הניתן את