

קול העובדים

חקר מדיניות העבודה המאורגנת | אפריל 2026, מאמר מס' 13



קונפליקט:
כשהמשא ומתן
עולה על שרטון



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

13

קונפליקט:
כשהמשא ומתן
עולה על שרטון

12

משא ומתן קיבוצי
- שלבי המשא ומתן
הלכה למעשה

11

משא ומתן קיבוצי
- מטרות, אתגרים
ושחקנים בזירה

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. ממיסדי 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



קונפליקט: כשהמשא ומתן עולה על שרטון

כאשר המשא ומתן נתקע, האינטרסים מתחזדים והלחץ גובר – אז נדרשים הצדדים להכריע אם לבחור בהידברות, בהסלמה או במאבק. ברגעים הללו נבחנים לא רק יחסי הכוחות במקום העבודה, אלא גם המנהיגות, עומק האמון בין הצדדים והיכולת לייצר פתרונות אמיתיים.

לחברות נוספות המיוצגות על ידו.

סחבת במשא ומתן: המשא ומתן נמשך זמן רב?

משא ומתן הוא הליך ארוך ומורכב, ולעיתים מתמשך הרבה מעבר לנדרש. חלק מהעיכובים הם טבעיים וסבירים, שכן לרעיונות לוקח זמן לחלחל ונדרשת סבלנות בתהליך השכנוע, הצדדים נוטים לשמור את הקלפים קרוב לחזה כדי לבחון גבולות, ולעיתים חוסר מיקוד הנובע מריבוי משתתפים, עיסוק בנושאים משניים או משחקי אגו ועלבונות מסיט את הדיון מהעיקר. עם זאת, לא פעם קיימים גם עיכובים מכוונים, הנובעים משיקולים אסטרטגיים כגון דחיית ההכרעות לעיתוי נוח יותר, בחינת עוצמתו של הכוח הארגוני שמוביל את ההתארגנות או גרירה מכוונת של ההליך במטרה להתיש, לייאש ואף לסכל את ההתארגנות כולה.

המפתח להצלחת המשא ומתן הוא לזהות האם הסחבת מכוונת וניתן

ביטחון תעסוקתי ותנאי רווחה משופרים, בעוד נציגי המעסיק שואפים לשמור על האינטרסים של המעסיק ובעלי המניות, להבטיח את רווחיות החברה, יציבותה הכלכלית, ולהשיג גמישות ניהולית לביצוע שינויים ארגוניים ומהלכי התייעלות. במצבים כאלה נוצרים פערים בין הצרכים, הערכים והמשאבים שכל צד מבקש להגן עליהם.

ההתנגשות אינה מעידה בהכרח על חוסר אפשרות להגיע להסכם, אלא על הצורך בניהול מושכל של המחלוקת – באמצעות חשיפת האינטרסים האמיתיים, יצירת מנגנוני פשרה והבנייה של פתרונות שיאפשרו לשני הצדדים להרגיש שהשיגו הישגים משמעותיים במסגרת ההסכם הקיבוצי. לאיגוד המקצועי, שחקן מפתח בזירת המשא ומתן, אינטרסים משלו, מעבר להבטחת טובת העובדים. בין היתר, הוא ישאף להישגים הנוגעים לשוויון ולהיבטים חברתיים רחבים, ולעיתים ישמש כגורם מרסן דווקא, מתוך ראייה רחבה הנוגעת

התנגשות בין שני צדדים במשא ומתן מתרחשת כאשר קיימים אינטרסים שונים, שאיפות מנוגדות או חזון שונה. במצבים כאלה כל צד חושש שהמציאות או דרישותיו של הצד השני עלולות לפגוע בצרכים, בערכים או בתפיסת עולמו. לעיתים נוצרת תחושה שהעמדות אינן יכולות לדור בכפיפה אחת, ושיש כאן ניגוד מהותי – גם אם בפועל ניתן למצוא פתרונות משותפים. חשוב להדגיש שלא תמיד מדובר בקונפליקט אמיתי; פעמים רבות זוהי תחושת איום סובייקטיבית, שמתחזקת על רקע חוסר אמון, היעדר שקיפות ומחסור בשיתוף פעולה. במקרים כאלה, ניהול נכון של הדיאלוג יכול להפחית את תחושת האיום ולפתוח פתח להבנות.

התנגשות אינטרסים במאבק על ההסכם הקיבוצי היא טבעית, שכן כל צד מגיע לשולחן המשא ומתן עם סדרי עדיפויות שונים: נציגי העובדים מבקשים למקסם את ההישגים עבור העובדים, להבטיח להם שכר הוגן,

להוסיף להיפגש בניסיונות כנים להגיע להסכמות, או שיש להיערך לקראת מאבק שתכליתו לקדם את המשא ומתן לקראת חתימה. היכולת לזהות את נקודת השבירה ואת העיתוי לשבירת הכלים אינה פשוטה. למעשה, ניתן לזהות מספר תרחישים אפשריים. לעיתים מתנהל משא ומתן עיקש, שבו הצדדים דנים בכובד ראש, בשיקול דעת ובתום לב, גם אם ההתקדמות איטית ודורשת השקעת זמן. לעומת זאת, ייתכן מצב של סחבת, הנובעת מחוסר שיתוף פעולה מצד ההנהלה, כאשר מרבית דרישות העובדים נדחות ונגררת תחושה של קיפאון וחוסר התקדמות. בתרחיש הקיצוני יותר קיימת אפשרות של שבירת ההתארגנות, כאשר ההנהלה פועלת במכוון לייבש את המשא ומתן, למשוך זמן וליצור תחושת ייאוש בקרב העובדים – במטרה לערער את הלכידות הארגונית ולסכל את ההתארגנות.

את השיח למבוי סתום, מפגינה אדישות מוחלטת לדרישות העובדים או נמנעת מהצגת הצעות אופרטיביות שיכולות לקדם את ההידברות. לעיתים נצפית גם דבקות בעמדות בלתי מתפשרות, שליחת נציגים זוטרים וחסרי סמכות לדיונים, חזרה פתאומית מהסכמות שכבר הושגו, הסטת הדיון לנושאים שאינם מהותיים או הימנעות משיתוף במידע חיוני. כל אלה נועדו להקשות על התהליך וליצור יתרון לצד שמפעיל אותן, גם במחיר של פגיעה באמון וביכולת להגיע להסכם.

אסקלציה

חדר המשא ומתן הקיבוצי הוא זירה מרובת משתתפים, שבה יושבים סביב השולחן נציגי הנהלה ונציגי ועד, אנשי מקצוע לסירוגין, כלכלנים ויועצים משפטיים. לכל אחד מהם תרומה ייחודית, ולעיתים משקלו של מומחה מסוים עשוי להיות מכריע בשלב כזה

התנגשות אינטרסים במאבק על ההסכם הקיבוצי היא טבעית, שכן כל צד מגיע לשולחן המשא ומתן עם סדרי עדיפויות שונים: נציגי העובדים מבקשים למקסם את ההישגים עבור העובדים, להבטיח להם שכר הוגן, ביטחון תעסוקתי ותנאי רווחה משופרים, בעוד נציגי המעסיק שואפים לשמור על האינטרסים של המעסיק ובעלי המניות, להבטיח את רווחיות החברה, יציבותה הכלכלית, ולהשיג גמישות ניהולית לביצוע שינויים ארגוניים ומהלכי התייעלות. במצבים כאלה נוצרים פערים בין הצרכים, הערכים והמשאבים שכל צד מבקש להגן עליהם.

סימני ההיכר להתנהלות חסרת תום לב במשא ומתן קיימות טקטיקות שונות שמיועדות לעכב או לסכל את ההתקדמות. לעיתים הדבר נעשה באמצעות קביעת מועדים רחוקים בין ישיבה לישיבה או יצירת עיכובים מכוונים בלוחות הזמנים. במקרים אחרים ההנהלה מעלה מחלוקות סרק שמובילות

עבודה מפרידה מחלוקת אחת או כמה מרכזיות, ממוקדות אך קשות לגישור. בשלב זה משתנה זירת ההכרעה. הכדור עובר מהשולחן הרחב אל מפגש מצומצם של מקבלי החלטות הבכירים ביותר, בין אם הם נטלו חלק פעיל בדיונים ובין אם הם פעלו עד כה מאחורי הקלעים. לרוב, מנכ"ל החברה אינו שותף פעיל במשא ומתן, בשל אורכו ומורכבותו, אך ברגעי ההכרעה והמשבר יידרשו הוא ויושב ראש ועד העובדים להיפגש ישירות ולקבל החלטות הנוגעות למחלוקת. כך מטפס המשא ומתן במעלה ההיררכיה הארגונית עד לדרג הגבוה ביותר, ושם, במקום שבו מסתיימות ההסכמות במלחמת החפירות על סעיפי ההסכם ומתחילות ההכרעות על המחלוקות המרכזיות, נקבע אם ייחתם הסכם או שהמשא ומתן ייקלע למבוי סתום.

היתרון שבאסקלציה טמון בכך שהמחלוקת, שלא הוכרעה סביב השולחן הרחב, מועברת לדיון מצומצם בין שני מקבלי החלטות הבכירים ביותר, באינטימיות וללא רעשי רקע והפרעות. אמנם לכאורה נדמה כי אם לא נמצא פתרון בדרגים המקצועיים, סיכוי קלושים אף יותר, אך בפועל קורה לא אחת שהבכירים מצליחים לגשר על הפער – דווקא מתוך תחושת אחריות, מחויבות לתפקידם ורצון כן להימנע ממבוי סתום. האסקלציה אינה מיועדת לכל מחלוקת, אלא לסוגיות משמעותיות וממוקדות בלבד, לרוב בשלב הסיום של המשא ומתן, בדרך לחתימה, או בצומת מכריע שבו התהליך נתקע. בפגישה זו האחריות מונחת במלואה על כתפי שני הצדדים. כל אחד יציג בקצרה את שורשי ההתעקשות של אנשיו, אך אין זה המקום לחזור על כל הטענות שכבר הושמעו. שני הצדדים מכירים היטב את הדרך שהובילה עד לנקודת השבר; הפגישה אינה נועדה לשכנע מחדש אלא לייצר

או אחר של הדיון. זהו תהליך מתגלגל, הנשען על ידע, ניתוחים מקצועיים והצעות שנבחנות בזו אחר זו. ואולם, בחולף זמן, לאחר שכל הטענות כבר הושמעו, המספרים נותחו והעמדות התחדדו והגיעו למיצוי, מגיע המשא ומתן לשלב ההכרעה. בין חתימה על הסכם קיבוצי לבין הכרזה על סכסוך

זו החלטה קשה. ועדים רבים עמדו בפניה. גם החזקים ביותר. לעיתים, במצבים מסוימים אין מנוס ממנה. בעיקר כאשר החברה או המפעל נקלעים לקשיים וזקוקים לפיטורים כאוויר לנשימה להבראה החברה. במקרים אלה, ראשית, עליכם לברר היטב שזו המציאות. שהפיטורים נחוצים ואין בלתם. שמדובר במוצא האחרון שנדרש להבראת החברה.

במרבית המקרים תגלו שלא כך הם פני הדברים, ובהצגת מצבה הפיננסי של החברה הייתה מופרזת וכל כוונת הפיטורים היא להשיא הון נוסף לבעלי החברה. במקרים אלו יהיה זה מוצדק אם יחליט ועד העובדים לצאת למאבק חורמה כנגד הפיטורים. אך אם בכל זאת, לאחר שבדקתם לעומק בעזרת כלכלן מנוסה את דוחות החברה, מצאתם כי המהלך נדרש, כיצד תנהגו אז? יתרה מכך, לעיתים יתכן שתמצאו לנכון שמהלך הפיטורים נדרש גם אם החברה אינה עומדת בפני קשיים ואינה זקוקה למהלכי הבראה. למשל, כדי לרענן את השורות. בכל המקרים הללו, ובמקרים נוספים, תידרשו לקבל החלטה קשה. אלה רגעים מאתגרים במשא ומתן. אתם עומדים לקבל החלטות שמהן נמנעתם, ושעומדות בניגוד לעקרונות הבסיסיים שלכם כאנשי עבודה מאורגנת. אך האחריות כעת על כתפיהם.

החלטה על פיטורים מקפלת בתוכה מגוון רחב של שיקולים. ראשית, והמרכזית, היא השיקול הכלכלי. מה ייקרה עם אותם עובדים מפורטים? מה מצבם הכלכלי, מה הסיכוי שייקלטו לעבודה חדשה בגילם, האם המקצוע שלהם נמצא בסיכון או ששוק העבודה פתוח בפניהם לשנים רבות? אלה שיקולים מייסרים. שנית, מהו מצבם המשפחתי? מהן בעיות הפרט שלהם, מצבם הרפואי, מצבם הנפשי, הסטטוס המשפחתי. המשתנים רבים ומגוונים.



ביותר, כגון פיטורים. איך מתמודדים עם העובדה הזו? איך פועלים בניגוד לטבעו הבסיסי של תפקידכם בוועד העובדים? הדרך הטובה ביותר היא למצוא חלופות נוחות לפיטורים הכואבים, כמו התייעלות באמצעות פרישה מרצון ומנגנונים דומים המבטיחים ששני הצדדים ייצאו מרוצים מהמהלך, הן העובדים שמאוד מעוניינים בפרישה ובמענק הכספי הראוי הניתן להם, והן ההנהלה שתוכל לצמצם את מצבת כוח האדם בחברה ואת הוצאות השכר במאזניה הכספיים. אך מה קורה כאשר אתם נדרשים לקבל החלטה על פיטורים בכפייה בהסכמתכם, כלומר הוצאתם של עובדים ללא רצונם, ולפי בחירת הנהלת החברה? זהו הרי הסיוט הגדול ביותר עבור מקבלי ההחלטות במשא ומתן.

במקרים אלה, ההחלטה שעומדת לפתחכם קשה ומייסרת. אם תסכימו לכך, כל שיותר בדיכם, אם תתעקשו על כך, הוא קבלת ווטו על מספר עובדים שעליהם תוכלו לשמור מתוך רשימת המפורטים המוסכמת בין הצדדים או לחילופין לנהל מיקוח על הפיצויים המוגדלים והתנאים שיינתנו למפורטים.

פתרונות – להציע חלופות, לנסח הצעות יצירתיות ולבדוק מתווים שלא נוסו. משום כך על הבכירים להגיע מוכנים, מצויידים באפשרויות קונקרטיות ובהבנה של מרחב התמרון שלהם; אסקלציה ללא נכונות להציע פתרונות אינה תורמת דבר, והיא מחמיצה את ייעודה כנקודת ההכרעה האחרונה לפני חתימה או לפני הכרזה על כישלון.

קבלת החלטות

במהלך המשא ומתן יהיה עליכם לקבל גם החלטות קשות. אם נבחרתם לייצג את העובדים עליכם לעמוד גם באתגרים. ההחלטה הקשה ביותר נוגעת להליכי התייעלות ופיטורי עובדים בפרט. מטבע הדברים, תפקידו של ועד עובדים להגן עליהם ויהי מה. להבטיח את ביטחונם התעסוקתי ולעגן את זכויותיהם ואת תנאי העסקתם ולעשות את המיטב עבורם. אך במשא ומתן, סביר להניח שכל אלה יעמדו למבחן ותידרשו לקבל החלטות הנוגדות את כל העקרונות הללו. לא תוכלו לחמוק מכך. הסכם טוב מגיע בדרך כלל לצד פשרות שתידרשו לעשות, לפעמים גם בסוגיות הרגישות

במהלך המשא ומתן יהיה עליכם לקבל גם החלטות קשות. אם נבחרתם לייצג את העובדים עליכם לעמוד גם באתגרים. ההחלטה הקשה ביותר נוגעת להליכי התייעלות ופיטורי עובדים בפרט. מטבע הדברים, תפקידו של ועד עובדים להגן עליהם ויהי מה. להבטיח את ביטחונם התעסוקתי ולעגן עבורם. אך במשא ומתן, סביר להניח שכל אלה יעמדו למבחן ותידרשו לקבל החלטות הנוגדות את כל העקרונות הללו. לא תוכלו לחמוק מכך



מצבם הכלכלי הוא שיקול חשוב, אך לא פחות מכך יתר השיקולים. כל אלה יעמדו לנגד עיניכם בתהליך קבלת ההחלטות.

כאשר מדובר בחברה גדולה, שבה היכרותכם עם העובדים שטחית, יתכן ותוכלו לנתק את הרגש מהשיקולים הענייניים, דבר שעשוי להקל על החלטתכם, אך אם מדובר בחברה שבה היכרותכם עם בשטח עמוקה, ויחסיכם עם העובדים מבוססים על קשרי חברות, אז ההחלטה באמת קשה ומייסרת. צפו ללילות ארוכים ללא שינה, לייסורי מצפון ולתחבטויות נפש. במיוחד כשתצטרכו להחליט יחד עם ההנהלה מי מבין העובדים יפוטרו. כאשר לקחתם על עצמכם את האחריות לייצג את העובדים, עשיתם זאת מתוך תחושת שליחות אמיתית להגן עליהם, וככל הנראה כך הבטחתם להם במערכת הבחירות שבה נבחרתם לתפקידכם, והינה, כעת, אתם נדרשים להפר את הברית הלא כתובה ביניכם. זו המציאות ואין לחמוק ממנה.

כמובן שבארסנל הפנימי שלכם מצויים שלל טיעונים שעשויים להצדיק את החלטתכם, וסביר להניח שהמנגנון הפנימי שלכם כבר החל להיאבק ברגש ולהקל עליכם בהצדקות מגוונות וענייניות. אבל המציאות פשוטה. אם

מדובר בצעד דרסטי יותר. אם כל אלה אינם מובילים לפריצת דרך, וההידברות נכשלה, יכולים העובדים לפנות למאבק. במקרה זה, ארגון העובדים יכול להכריז על סכסוך עבודה – צעד המעוגן בחוק, שמאפשר לעובדים בתום תקופת צינון בת 14 ימים, לנקוט בצעדים ארגוניים כמו שביתה, עיצומים או האטה. ההכרזה נועדה לייצר לחץ על ההנהלה לשוב לשולחן הדיונים ברצינות, אך היא גם נושאת סיכון להסלמה ביחסים ולפגיעה בהתנהלות השוטפת של הארגון.

הידברות או מאבק?

כאמור, כאשר המשא ומתן אינו מתקדם, עומד לרשות העובדים אמצעי משמעותי – הכרזה על סכסוך עבודה. עם זאת, זיהוי העיתוי המתאים להכרזה הוא קריטי, שכן סכסוך יוכרז רק כאשר מסתמן כי לא יחול שינוי בעמדת ההנהלה. עליכם לזכור, עיכוב בהגעה להסכם ראשוני בזמן סביר משרת את המעסיק בלבד ופוגע בעובדים. הלחץ והתסיסה בקרב העובדים גוברים, ועיכוב בהסדרת הזכויות ותנאי העבודה, לרבות העברת הכספים להטבות השונות, מוסיף עוד על תחושת המצוקה. בתקופה זו המעסיק אינו כפוף להסכם: הוא יכול לבצע פיטורים, לחסוך כסף, ולהימנע מלתת דין וחשבון. לכן, יש להכריז על סכסוך עבודה מבעוד מועד – כשהמשא

נבחרתם לתפקיד וקיבלתם על עצמכם את הנהגת העובדים, זיכרו שאתם עלולים לעמוד בפני מצבים מסוג זה ולא תוכלו לחמוק מהם. תצטרכו לקבל החלטות קשות. התקווה היא שהקדנציה שלכם כמנהיגי עובדים תעבור ללא קשיים מיותרים, שתעסקו בנופשים ובאתגרים חיוביים ולא תצטרכו להגיע לצמתים כאלה, אך כשתגיעו, יהיה עליכם לפעול כמנהיגים, לטוב ולרע.

מה עושים כשהמשא ומתן נקלע למבוי סתום?

כאשר המשא ומתן נתקע ואין התקדמות ממשית, ניתן לנקוט בכמה צעדים שמטרתם להחזיר את הדיאלוג למסלולו. ראשית, ניסיון לחלץ את המשא ומתן מהבוץ באמצעות הידברות. אחד הפתרונות הוא פנייה לגורם שלישי ניטרלי שיסייע לצדדים לגשר על הפערים. מתווך, למשל, מסייע לשוב לשיח ענייני ולזהות נקודות השקה, אך אינו כופה פתרון. מגשר, לעומת זאת, מציע תהליך מובנה יותר, שבו חושפים את האינטרסים האמיתיים ומנסים לייצר פתרונות יצירתיים שיחזיקו מעמד לאורך זמן.

במצבים של חוסר יכולת להגיע להסכמה, ניתן גם להסמך בורר שהכרעתו מחייבת את הצדדים משפטית, אם כי

ומתן קיבוצי אפקטיבי נשען לא רק על טיעונים כלכליים ומשפטיים, אלא על מאזן כוחות ממשי, שמבהיר כי לעובדים יש יכולת פעולה אם דרישותיהם לא ייענו.

יחד עם זאת, עליכם לזכור כי גם לכוח יש גבולות, ועליכם לפעול בתבונה, באחריות ובשיקול דעת. לכל ועד עובדים, חזק ומלוכד ככל שיהיה, קיימות מגבלות מובנות. בראש ובראשונה, אתם כפופים לארגון העובדים היציג, לתקנות הארגון ולאגוד המקצועי שאליו אתם משתייכים. גם אם מוקנה לכם חופש פעולה רחב בנייהול המשא ומתן, בסופו של דבר סמכות העל נתונה לאיגוד ולהחלטותיו. פעולה עצמאית ללא תיאום, או גרוע מכך – בניגוד לעמדת האיגוד, עלולה להוביל להתנגשות עם הגוף שאמור להעניק לכם גיבוי, ייעוץ ולגיטימציה. התנגשות כזו אינה עניין טכני; היא

בידיו יכולת ממשית לגרום לו להסכים לדרישות העובדים. כוח ארגוני מתורגם ליכולת התארגנות, לאחדות שורות, ללגיטימציה ציבורית ולעמידה מאחורי ההנהגה הנבחרת – והוא זה שמעניק לתהליך את האיזון הנדרש. בהיעדר כוח כזה, הופך המשא ומתן, הלכה למעשה, למעמד של צד אחד, שבו צוות העובדים תלוי ברצונו הטוב של המעסיק. אלא שברור לכל כי מעסיקים אינם נוטים, מיוזמתם, להרעיף הטבות כלכליות וארגוניות משמעותיות; שיפור תנאים נולד כמעט תמיד מתוך מאזן כוחות ולא מתוך נדיבות. משום כך, בניית כוח ארגוני יציב, מלוכד ומודע ליעדיו היא לא שלב מקדים בלבד – אלא תנאי יסודי לכל הישג במשא ומתן הקיבוצי.

ועד העובדים נדרש לצבור מסה קריטית של כוח ארגוני מול המעסיק, כדי לאזן את יחסי הכוחות ולנהל את המשא ומתן מנקודת פתיחה שוויונית

ומתן נמצא בעיצומו והסיום לא נראה באופק – כאשר מזהים עיכובים מכוונים, זאת כדי להבטיח שתהליך המשא ומתן יתקדם ויסיים בזמן סביר. כל עוד נשמר שקט תעשייתי במקום העבודה, אין למעסיק אינטרס לחתום על הסכם קיבוצי. אומנם חובתו היא לנהל משא ומתן עם העובדים וכך הוא עושה, אך אין עליו חובה להגיע להסכם ולחתום עליו. ככל שהמעסיק ימשוך את מועד החתימה, כך ייטב לו: הוא לא ישלם תוספות שכר, הלחץ על הוועד מצד העובדים יתגבר, והדרישות של נציגי העובדים ילכו וישחקו. מכאן, שהנהלה תמיד תנסה להרוויח זמן, ואם לא תציבו בפניה איום ממשי, ואם לא תעמידו מולה אלטרנטיבה של הפעלת כוח ארגוני אמיתי, בדמות צעדים ארגוניים והפעלת השאלטר ממנו היא חוששת – אתם עלולים למצוא את עצמכם בבעיה. הכרזה על סכסוך אינה מחייבת הפסקה של ההידברות, ולהפך – רצוי שהצדדים ימשיכו בשיח במקביל, שכן עצם ההכרזה יכולה לשמש כהרתעה בלבד. במקרים רבים, עצם העלאת האפשרות לסכסוך או עצם ההכרזה עליו מהווים כלי ליצירת לחץ ולא בהכרח נועדו לממש צעדים ארגוניים בפועל. בנוסף, ניתן לשקול את התערבותו של ארגון העובדים הארצי או הענפי לצורך קידום השיחות ולחיזוק הכוח הארגוני. כדי להכין את הקרקע למאבק, נעשה לעיתים שימוש בהדלפות מחדר המשא ומתן, שמטרתן לשלוט בשיח הציבורי והפנימי, להכין ולרתום את העובדים לקראת המאבק הצפוי.

מגבלות הכוח

עוצמתו של ועד העובדים, הנגזרת בראש ובראשונה מכוחו הארגוני, היא תנאי הכרחי להצלחת המשא ומתן הקיבוצי. בלעדיה אין לצוות המשא ומתן מנוף אמיתי מול המעסיק ואין

הכוח האמיתי של הוועד טמון ביכולתו להניח את איום השביתה על השולחן ולהבהיר למעסיק כי פוטנציאל השימוש בשאלטר הוא מיידי ובעל עוצמה גבוהה. עם זאת, כוח זה אינו בלתי מוגבל. במקרים רבים יפנה המעסיק לבית הדין לעבודה, אשר בוחן את עקרון המידתיות.

עלולה להחליש באופן משמעותי את כוח המיקוח שלכם מול המעסיק. ועד שפועל ללא גב ארגוני עלול למצוא את עצמו מבודד – ללא תמיכה מקצועית, ללא סיוע משפטי וללא יכולת לממש צעדים ארגוניים משמעותיים. כוחו של הוועד נובע לא רק מאחדות העובדים במקום העבודה, אלא גם מהשתייכותו למערך ארגוני רחב יותר; שמרו על החיבור הזה, שכן הוא חלק בלתי נפרד מעוצמתכם.

שנית, כוחכם מוגבל גם במשאבים. אין בידיכם משאבים בלתי מוגבלים

ככל האפשר. אין הכרח להפעיל את מלוא העוצמה הזאת בפועל, אך עצם קיומה חייב להיות מוחשי – נוכח בחדר המשא ומתן ובעיקר בתודעת הנהלת החברה. על ההנהלה להבין כי מאחורי צוות המשא ומתן ניצבת התארגנות מלוכדת, ממושמת ונחושה, וכי בידי הוועד מצוי הכלי האפקטיבי ביותר שהחוק מעמיד לרשותו: זכות השביתה. השביתה אינה יעד אלא אמצעי, ולעיתים די בהבנה שהיא אפשרית ומגובה בכוח אמיתי כדי להשפיע על נכונותו של המעסיק להתגמש. אם כן, משא

ואשראי מתמשך מהעובדים, תתקשו לנהל משא ומתן קיבוצי אפקטיבי; כוחכם מול המעסיק נשען בראש ובראשונה על הגיבוי שמאחוריכם.

מגבלה נוספת, מהותית לא פחות, היא המגבלה החוקית. הדין אינו מאפשר לצדדים לפעול כרצונם. כשם שהמעסיק כפוף לחובה לנהל משא ומתן, כך גם

כאשר המשא ומתן נתקע ואין התקדמות ממשית, ניתן לנקוט בכמה צעדים שמטרתם להחזיר את הדיאלוג למסלולו. ראשית, ניסיון לחלץ את המשא ומתן מהבוץ באמצעות הידברות. אחד הפתרונות הוא פנייה לגורם שלישי ניטרלי שיסייע לצדדים לגשר על הפערים. מתווך, למשל, מסייע לשוב לשיח ענייני ולזהות נקודות השקה, אך אינו כופה פתרון

התמרון שלו – כדי שכאשר יידרש להפעיל כוח, יעשה זאת מתוך מודעות מלאה למגבלותיו ולא מתוך היסחפות רגשית.

שלישית, אין לכם אשראי בלתי מוגבל מהעובדים עצמם. הם בחרו בכך לייצג אותם, נתנו בכך אמון והפקידו בידיכם את גורלם התעסוקתי, אך הלגיטימציה הזו איננה שטר פתוח. גם

לא של כסף, לא של מידע ולא של זמן – ואלה מצויים לרוב בידי המעסיק. יכולתכם להבטיח קרן שביתה משמעותית מארגון העובדים, שתאפשר לעובדים לשבות לאורך זמן ללא שכר, מוגבלת מטבע הדברים. כאשר נשקלת האפשרות להפעיל את הכוח הארגוני ולנקוט שביתה, יש להביא בחשבון לא רק את עוצמת ההתארגנות, אלא גם את



הוא וגם העובדים מחויבים לנהלו בתום לב. ועד עובדים המבקש לנקוט שביתה בעיצומו של משא ומתן מחויב לפעול בהתאם לחוק יישוב סכסוכי עבודה, על כל הוראותיו. מחלוקות עשויות להתגלגל לפתחם של בתי הדין לעבודה, לא פעם בהסתמך על פסיקה קודמת, והיכולת להשפיע בזירה זו מוגבלת ותלויה בפרשנות משפטית. לא בכדי נאמר כי כולם יודעים כיצד נכנסים לבית המשפט, אך איש אינו יודע בוודאות כיצד יוצאים ממנו.

לצד המגבלות החיצוניות, קיימות גם מגבלות פנימיות הנובעות מהשתייכות לארגון העובדים. נציגות העובדים

אם נדמה לעיתים שכוחכם רחב ויציב, אתם פועלים תחת עיניהם הפקוחות של העובדים, והם שופטים את דרככם בכל שלב. הם עלולים להשאיר אתכם לבד במערכה, לבקר אתכם בגלוי או בשקט, ובמקרים קיצוניים אף לפעול להחלפתכם, אם יחוש שאיבדתם את מקומכם כשליחי ציבור המחויבים לשקיפות, לנאמנות ולשיתוף. לעיתים הסימנים המקדימים ברורים: ירידה בהשתתפות באספות הסברה, ביקורת מתרבה במסדרונות וברשתות החברתיות, אדישות שמחליפה התלהבות. כאשר תחושת הלכידות נסדקת, הכוח הארגוני נחלש במהירות. ללא לגיטימציה פנימית

משך הזמן שבו יוכלו העובדים להחזיק מעמד כלכלית ונפשית. המעסיק מודע היטב למגבלה הזו, ואם ייערך בהתאם הוא עלול לבחור באסטרטגיה של התשה – גרירת המאבק לאורך זמן, מתוך הנחה שהשחיקה, העייפות, החשש מאובדן הכנסה והלחץ המשפחתי יחלישו בהדרגה את הלכידות הארגונית.

לכן, שאלת המשאבים אינה סוגיה טקטית הנבחנת רק ערב שביתה; עליה להילקח בחשבון בשלב מוקדם בהרכה, עוד בטרם פתיחת המשא ומתן הקיבוצי. ועד אחראי בונה תשתית כלכלית וארגונית, מעריך את יכולת העמידה של העובדים, ומחשב היטב את מרחב

ולחציל את המשא ומתן. תוכלו למשל להשמיע באוזניו את המכתב החריף שניסחתם למבקר החברה, לדירקטוריון, או לעיתונות, "רגע לפני שאתם שולחים אותו", מתוך הבנה שהוא ירוץ בבהלה להנהלה לעדכן אותה במידע החשוב, רגע לפני שהמכתב משוגר הלאה ללא דרך חזרה. במקרה זה, הלכה למעשה, השתמשתם באותו גורם כצינור להעברת המידע החשוב בדרך מניפולטיבית ללא שהייתה בכוונתכם כלל כוונה לשלוח את המכתב, שנועד להפעלת לחץ בלבד.

קונפליקט כהזדמנות לשינוי

קונפליקט אינו חייב להוות מכשול בלבד; לעיתים הוא יכול להפוך להזדמנות משמעותית. מצב של מחלוקת עשוי לחלץ את המשא ומתן מהדשדוש או מהתקיעות, וליצור מעבר לשיח משתף ומכיל יותר. הוא עשוי לשנות את מאזן הכוחות בין העובדים לבין המעסיק, לפתוח פתח לשיח חדש המבוסס על שקיפות, הקשבה ואמון, ואף להניח תשתית לתרבות ארגונית בריאה

לאורך כל המשא ומתן, ובפרט במצב שבו המשא ומתן מתפוצץ ונוצר נתק בין הצדדים, תזדקקו לגורם מקשר שבאמצעותו תוכלו להעביר מסרים עקיפים לצד השני. אותו גורם יכול להיות שותף זוטרי בצוות המשא ומתן, בעל תפקיד בכיר בחברה, מנהלת מחלקת משאבי אנוש, דובר החברה, סמנכ"ל בכיר שאינו שותף לדיונים, או אפילו גורם חיצוני שידוע לכם על יחסיו הטובים עם הנהלת החברה, או אפילו חבר קרוב של המנכ"ל. גורם זה ישמש כצינור להעברת מסרים, שנועדו להרתעה מפני החרפה או להרגעת הרוחות. כמובן שמסרים אלו ניתן להעביר באופן ישיר וגלוי, ואף באמצעי התקשורת, אך במקרים רבים תעדיפו שהמסר יעבור באופן סמוי וללא שהדבר כבר יצא החוצה.

יותר ולמערכת יחסי עבודה המתאפיינת בשותפות אמיתית. קונפליקט גם מאפשר לתעדף מחדש את האינטרסים, למשל בדרישה להגברת שיתוף העובדים בתהליכי קבלת ההחלטות. אין

אלא לקוות שהמידע שיועבר כשלעצמו יעשה את המלאכה וילחיץ את ההנהלה. זהו הכלי האפקטיבי ביותר. המטרה היא לשתף את אותו גורם במידע, מתוך הנחה שהוא יעביר אותו לצד השני גם מבלי שביקשתם ממנו לעשות כן, ומבלי שהוא עצמו מבין שאתם משתמשים בו. לעיתים, אותו גורם בו השתמשתם להעברת המידע, ישמש כצינור בידועין, כשברור לכל שהמידע יעבור הלאה, מבלי שביקשתם ממנו לעשות זאת. תפקידו ברור לכל ואין צורך לראות בו כמגשר, אלא כצינור להעברת המידע בלבד. במקרה זה, יהיה זה לרוב גורם קרוב לשני הצדדים, לעיתים מתוך המשא ומתן, שמבין שכאשר אתם מעדכנים אותו במידע כלשהו, הציפיה היא שיעביר את המסר הלאה, גם מבלי שביקשתם זאת ממנו באופן ישיר. לדוגמה, כשהמשא ומתן נקלע למשבר, ותבקשו לפתור אותו באמצעות צעד חריף כגון פניה לגורם ממשלתי, שעצם הפניה היא צעד, אל חזור, תעדיפו ודאי שעצם הידיעה שאתם עומדים לעשות

את המסרים תוכלו להעביר, מבלי לחשוף שאתם מעוניינים שהמידע יעבור הלאה, מתוך הבנה שהוא יעשה זאת וימהר לדווח לצד שמנגד כמי שליקט סוד עסקי מהמתחרה. זהו השימוש המתוחכם ביותר, שכן תוכלו להשתמש בו כצינור להעברת מידע באופן מניפולטיבי שישרת אתכם. למשל, לשתף אותו בכוונתכם לנקוט בצעדים כלשהם, שאין בדעתכם באמת להפעיל,

מחויבת לתקנון, לנורמות ההתנהלות ולפיקוח של מוסדות הארגון. הכללים משתנים מארגון לארגון – יש המחייבים הצבעה של כלל העובדים על אישור הסכם קיבוצי, ויש שאינם. כך או כך, ועד העובדים אינו פועל בחלל ריק אלא בתוך מערכת של כללים, נהלים וחובות. בסופו של דבר, ועד חזק באמת הוא זה שמכיר את גבולות כוחו, אינו מתבלבל מעוצמתו, ומשתמש בה במדויק – במקום שבו היא חוקית, לגיטימית ואפקטיבית.

לייצר את הגורם המקשר – הצינור

לאורך כל המשא ומתן, ובפרט במצב שבו המשא ומתן מתפוצץ ונוצר נתק בין הצדדים, תזדקקו לגורם מקשר שבאמצעותו תוכלו להעביר מסרים עקיפים לצד השני. אותו גורם יכול להיות שותף זוטרי בצוות המשא ומתן, בעל תפקיד בכיר בחברה, מנהלת מחלקת משאבי אנוש, דובר החברה, סמנכ"ל בכיר שאינו שותף לדיונים, או אפילו גורם חיצוני שידוע לכם על יחסיו הטובים עם הנהלת החברה, או אפילו חבר קרוב של המנכ"ל. גורם זה ישמש כצינור להעברת מסרים, שנועדו להרתעה מפני החרפה או להרגעת הרוחות. כמובן שמסרים אלו ניתן להעביר באופן ישיר וגלוי, ואף באמצעי התקשורת, אך במקרים רבים תעדיפו שהמסר יעבור באופן סמוי וללא שהדבר כבר יצא החוצה.

את המסרים תוכלו להעביר, מבלי לחשוף שאתם מעוניינים שהמידע יעבור הלאה, מתוך הבנה שהוא יעשה זאת וימהר לדווח לצד שמנגד כמי שליקט סוד עסקי מהמתחרה. זהו השימוש המתוחכם ביותר, שכן תוכלו להשתמש בו כצינור להעברת מידע באופן מניפולטיבי שישרת אתכם. למשל, לשתף אותו בכוונתכם לנקוט בצעדים כלשהם, שאין בדעתכם באמת להפעיל,

צורך ליזום קונפליקטים לשם עצמם, אך כאשר הם מתעוררים באופן טבעי – ניתן ואף רצוי למנף אותם כדי לקדם שינוי חיובי ולהשיג התקדמות.

הגעה להסכמות: הישורת האחרונה – לקראת חתימה

לאחר יישוב הסכסוך מתרחש שלב רגיש אך גם בעל פוטנציאל מכריע בתהליך כולו. עצם החזרה לשולחן המשא ומתן מבטאת את נכונות הצדדים

ככל שהשיחות מתקדמות, מתבהרת התמונה: הנושאים השנויים במחלוקת מצטמצמים, תחומי ההסכמה מתרחבים, והצדדים מתקרבים לנקודת האיזון שתאפשר חתימה על ההסכם. החתימה עצמה מסמלת לא רק את סיום תהליך המשא ומתן, אלא גם את פתיחתו של פרק חדש ביחסי העבודה, שבו הצדדים נדרשים ליישם את ההבנות, לעמוד בהתחייבויותיהם ולשמר את האמון שנבנה מחדש.

הגעה להסכמות ברגע האחרון, בדקה ה-90, היא תופעה רווחת במשאים ומתנים, ויש לה כמה סיבות מרכזיות. לאורך רוב התהליך הצדדים בוחנים זה את גבולותיו של זה, מנסים להבין עד כמה השני נחוש לעמוד בעמדותיו, שומרים את הקלפים קרוב לחזה ולעיתים אף משתמשים בעיכובים מכוונים כטקטיקה ליצירת יתרון. רק כאשר נוצר לחץ ממשי – בין אם בשל מועד סיום ההסכם הקיים, איום ממשי בשביתה או נזק כלכלי צפוי – הצדדים חשים שאין להם עוד ברירה אלא להתכנס לפתרון.

למה מגיעים להסכמות רק בדקה ה-90?

הגעה להסכמות ברגע האחרון, בדקה ה-90, היא תופעה רווחת במשאים ומתנים, ויש לה כמה סיבות מרכזיות. לאורך רוב התהליך הצדדים בוחנים זה את גבולותיו של זה, מנסים להבין עד כמה השני נחוש לעמוד בעמדותיו, שומרים את הקלפים קרוב לחזה ולעיתים אף משתמשים בעיכובים מכוונים כטקטיקה ליצירת יתרון. רק כאשר נוצר לחץ ממשי – בין אם בשל מועד סיום ההסכם הקיים, איום ממשי בשביתה או נזק כלכלי צפוי – הצדדים חשים שאין להם עוד ברירה אלא להתכנס לפתרון. במצב זה מתגבר הרצון להימנע מהסלמה ולמנוע את המחירים הכבדים של כישלון המו"מ. הלחץ, תחושת

לשים מאחוריהם את העימותים ולנסות לפעול ברוח של שותפות מחדשת. כאן נכנסת לתמונה תחושת הדחיפות: הן המעסיק והן נציגות העובדים מבינים כי חלון ההזדמנויות שנוצר אינו יכול להימשך זמן רב, ולכן הם מגבירים את קצב הפעילות. מתקיימות ישיבות ממושכות ורצופות, לעיתים בשעות לא שגרתיות ואף סביב השעון, כאשר כל צד מביא עמו מומחים, יועצים וכלים מקצועיים כדי לסייע בקבלת החלטות. ההידברות מתנהלת באינטנסיביות רבה, אך לצד זאת ברוח של תום לב והבנה הדדית כי כעת יש לחתור לפתרון כולל ולא להיגרר שוב לעימותים. בשלב זה עולה חשיבותם של הוויתורים ההדדיים, שכן לא ניתן להגיע להסכם קיבוצי ללא גמישות מסוימת מכל אחד מהצדדים.

הדחיפות והחשש מאובדן שליטה הם אלה שמאלצים את שני הצדדים להפגין גמישות, לוותר על חלק מדרישותיהם ולהתמקד בעיקר, עד להגעה להסכמות. כך נוצר פרדוקס: דווקא ההתקרבות לאיום הממשי היא שמביאה את הצדדים למצות את כושר היצירתיות והפשרה שלהם, ובכך מאפשרת את פריצת הדרך.

חתימה על הסכם עקרונות

לעיתים, במהלך המשא ומתן על הסכם קיבוצי – בשלב מתקדם מאוד, כאשר הצדדים מתקשים להגיע להסכמות במשך זמן רב – נהוג לחתום על הסכם עקרונות. מדובר בשלב ביניים בדרך לחתימה על ההסכם המלא והסופי. הסכם העקרונות נועד לעגן את ההבנות שהושגו בין הצדדים בנוגע לנושאים המרכזיים והמהותיים של ההסכם הקיבוצי, עוד בטרם נסגרו כלל הסוגיות. מטרתו היא לייצר ודאות חלקית, לחזק את האמון ההדדי, ולאפשר פרק זמן נוסף להשלמת המשא ומתן סביב הסוגיות המשניות והפחות קריטיות.

עם זאת, לחתימה על הסכם עקרונות נלווה גם סיכון: כדי להגיע אליו, נדרשים הצדדים בדרך כלל לפשרות. אם המשא ומתן יתפוצץ בשלב מאוחר יותר – לאחר שכבר הוסכמו עקרונות יסוד – עלול להיווצר מצב שבו אחד הצדדים (או שניהם) יוותר בעמדת נחיתות או ירגיש כי ויתר לשווא. כדי לצמצם את הסיכון, נהוג במקרים רבים לשלב לצד הסכם העקרונות גם הסכם דיפולטי (Defeasance Agreement) – מעין מנגנון של "ברירת מחדל". הסכם זה קובע מה יקרה אם המשא ומתן לא יבשיל לכדי הסכם קיבוצי מלא בתוך פרק הזמן שנקבע מראש. לדוגמה: ניתן לקבוע כי אם לא ייחתם הסכם קיבוצי סופי בתוך 90 יום ממועד החתימה על הסכם העקרונות – יחולו תנאים מסוימים שנקבעו מראש ויכנסו לתוקף באופן אוטומטי. תנאים

להן יציבות לאורך זמן. כך הופך המשא ומתן מתהליך רצוף עימותים, פשרות ויצירתיות למסמך מחייב שמסדיר את מערכת יחסי העבודה, מונע סכסוכים עתידיים ויוצר קרקע יציבה להמשך השותפות בין הצדדים.

ניסוחים משפטיים

לאחר שהצדדים התגברו על המחלוקות והגיעו להבנות בכל הסוגיות, נכנסים לתמונה עורכי הדין מטעמם, שתפקידם להעלות על הכתב

תוצאה אידיאלית של win-win, שבה גם העובדים וגם המעסיק יוצאים נשכרים: העובדים מקבלים שיפור בתנאי עבודתם ובביטחונם התעסוקתי, והמעסיק נהנה מיציבות ארגונית, שקט תעשייתי ומחויבות גבוהה יותר מצד העובדים.

לא פחות חשוב מהתוכן עצמו הוא האופן שבו מנסחים את ההסכמות. ניסוח כללי או עמום עלול להוביל בהמשך לפרשנויות סותרות ולמחלוקות חדשות, ולכן יש להקפיד על תיעוד

אלה עשויים לכלול, למשל, תוספת שכר זמנית, הסדרה זמנית של שעות העבודה או שמירה על סטטוס קוו. מנגנון זה מעניק תמריץ הדדי להשלמת ההסכם במועד, ובמקביל מגן על הצדדים מפני התמשכות או קריסת המשא ומתן לאחר שכבר נעשו ויתורים מהותיים.

הסכמות – מה השגנו?

בסיום תהליך המשא ומתן מגיע הרגע הקריטי שבו יש לעגן את ההסכמות שהושגו. ההבנות אינן נולדות יש מאין,



לא פחות חשוב מהתוכן עצמו הוא האופן שבו מנסחים את ההסכמות. ניסוח כללי או עמום עלול להוביל בהמשך לפרשנויות סותרות ולמחלוקות חדשות, ולכן יש להקפיד על תיעוד ברור, מפורט ומדויק. כל מילה מקבלת משמעות, וכל סעיף חייב להיות מנוסח כך שלא יותיר מקום לספק. לאחר מכן נכנס לתמונה השלב המשפטי – עיבוד ההסכמות לכדי הסכם קיבוצי מנוסח היטב, בעל תוקף חוקי מחייב.

את ההסכמות ולנסחן בשפה משפטית מדויקת, במסגרת מסמך רשמי שכותרתו הסכם קיבוצי מיוחד. שלב זה איננו טכני או פורמלי בלבד; במובנים רבים זהו השלב הרגיש והחשוב ביותר בתהליך, המחייב את הצדדים לרמת תשומת לב וערנות גבוהה במיוחד.

ברור, מפורט ומדויק. כל מילה מקבלת משמעות, וכל סעיף חייב להיות מנוסח כך שלא יותיר מקום לספק. לאחר מכן נכנס לתמונה השלב המשפטי – עיבוד ההסכמות לכדי הסכם קיבוצי מנוסח היטב, בעל תוקף חוקי מחייב. בשלב זה מעוגנות ההבנות במסגרת פורמלית שמבטיחה את יישומן בפועל ומעניקה

אלא הן תוצאה של תהליך ארוך שבו כל צד נדרש להקשיב, להתפשר ולמצוא את נקודת האיזון שבין האינטרסים שלו לבין האינטרסים של הצד האחר. ההסכמות שנרקמות חייבות להעניק מענה לצרכים הממשיים של שני הצדדים, כדי שלא להותיר תחושה של הפסד או החמצה אצל מי מהמעורבים. במצב זה מתקבלת

גם כאשר נדמה שהכול סגור וברור, ייתכן שכל צד הבין את ההסכמה באופן שונה, שקיימים קשיים משפטיים ביישומה, שפרשנותה עמומה, או שהשלכותיה מחייבות בחינה נוספת. לעיתים, מתוך אינטרס לגיטימי אך חדצדדי, ינסה אחד הצדדים לנסח את ההסכמה באופן שיחזק את יכולתו לאכוף אותה בעתיד או שיצמצם את היקפה בפועל. די לעיתים במילה אחת, בפסיק או בהשמטה לכאורה שולית, כדי לשנות את משמעות ההוראה מן הקצה אל הקצה. משום כך, הפרטים הקטנים חשובים לא פחות מההסכמה העקרונית; הם שיקבעו כיצד תיושם ההסכמה במבחן המציאות וכיצד תתפרש בעת מחלוקת עתידית.

ניתן לבחור אם לנסח כל הסכמה בנפרד כבר במהלך המשא ומתן, עם השגתה, או להמתין ולנסח את מכלול ההבנות כמקשה אחת בסיומו. ואולם, שלב הניסוח עצמו עלול להפוך לזירת מחלוקת מחודשת: לעיתים צפות שאלות שלא זוהו קודם, ולעיתים ינסה אחד הצדדים למנף את שלב ניסוח ההסכם כדי להשיג הישגים נוספים, ממש ברגעי הסיום. משום כך נדרשת רמת אמון גבוהה במיוחד בין הצדדים, כדי למנוע הידרדרות לעימות דווקא בשלב שבו נדמה היה שהכל הוכרע.

ברוב המקרים, עיקר התקשורת מתנהלת בין עורכי הדין של שני הצדדים. עליהם להיות בקיאים בפרטי ההסכמות, להבין את הרציונל שעמד בבסיסן, ולדייק את הניסוח כך שישקף באופן מלא, ברור ואכיף את כוונת הצדדים. כאשר מדובר בעורכי דין מנוסים, הם ידעו לגשר על מחלוקות ניסוחיות, להציע חלופות משפטיות מהסכמים דומים שערכו בעבר, ולהוביל את הצדדים לניסוח מוסכם ומאוזן.

התהליך עשוי להימשך ימים ואף שבועות, בהתאם למורכבות ההסכם

ולזמינות המעורבים. רצוי, ככל שניתן, שהניסוח ייעשה בנוכחות נציגי הצדדים לצד עורכי הדין, אך בפועל לא אחת מסתפקים בהחלפת טיוטות ובפגישות מקצועיות בין עורכי הדין בלבד. לאחר גיבוש נוסח מוסכם בכל סעיף, מובא הנוסח הסופי לעיון ולאישור הצדדים, ורק לאחר שהם מאשרים כי הוא משקף נאמנה את שהוסכם – מתקבע ההסכם בנוסחו הסופי. לעורכי הדין תפקיד מרכזי במשא ומתן הקיבוצי, ובמיוחד בישורת האחרונה – בשלב ניסוח ההסכמות. הם אמורים להיות גורם מקדם ולא מעכב.

העבודה. ההסכם הקיבוצי שנחתם זה עתה מחליף את הסכמי העבודה האישיים של העובדים, אך כולל סעיף שמירת זכויות המבטיח כי לא תיגרענה זכויותיהם הקיימות כפי שהיו ערב חתימתו. מנגד, ארגון העובדים מתחייב לשמור על שקט תעשייתי, ולפיכך העובדים אינם רשאים לנקוט בצעדים ארגוניים בנושאים שהוסדרו לאורך תקופת ההסכם.

באופן פשוטי ניתן לראות זאת כך – המעסיק מעניק לעובדים תנאים מוסדרים והטבות כלכליות וארגוניות,

על ההסכם הקיבוצי לעמוד בכל הקריטריונים הקבועים בחוק, ועליו להירשם אצל רשם ההסכמים הקיבוציים במשרד העבודה, כדי שיקבל תוקף משפטי מחייב. לצד ההסכם הרשמי נחתמים לעיתים גם "הסכמי צד", המתייחסים לנושאים רגישים או דיסקרטיים שאינם מיועדים לפרסום פומבי, אך יש להם חשיבות להסדרת יחסי העבודה בפועל. בכך ההסכם הקיבוצי יוצר מסגרת כוללת וברורה, המשלבת בין שמירה על זכויות הפרט לבין יצירת כללי משחק מוסדרים ויציבים במערכת יחסי העבודה.

ובתמורה מצפה לשקט תעשייתי – היבט מרכזי וחשוב עבור המעסיק. יחד עם זאת, במרבית המקרים, הסכמים נחתמים כשחלק מההסכמות עדיין נותרות מעורפלות ונתונות לפרשנות, ובמידה רבה תלויות בשיח ואמון בין שני הצדדים. מציאות מעורפלת זו טומנת בחובה פוטנציאל להתנגשות בין הצדדים, כאשר הפרה של ההסכם תגרום לכך שכל צד ישמור על זכויותיו – הוועד על זכות השביתה וההנהלה על סמכותה לממש בכוח את ההסכמה. מובן שלא ניתן להשאיר הסכמות אלו כפי שהן מבלי לקבוע מראש מנגנונים ליישוב חילוקי דעות, במצבים שבהם הצדדים ייקלעו למחלוקת.

אכן, חובתם לשמור על האינטרסים של הצד שאותו הם מייצגים – הנהלה או ועד עובדים – אך עם ההגעה להסכמות עקרוניות עליהם להפנים כי לצדדים נולד אינטרס נוסף, משותף – להביא את התהליך לכדי סיום ולחתימה על הסכם קיבוצי מחייב ובר יישום. משום כך נדרשת מהם לא רק בקיאות משפטית, אלא גם יצירתיות ויכולת למצוא נוסחים מאזנים שייתנו מענה לשני הצדדים מבלי לרוקן את ההסכמות מתוכן.

חתימה על ההסכם הקיבוצי - מאוגדים

בשעה טובה ומוצלחת – ההתארגנות הגיעה לסיומה המוצלח עם החתימה על ההסכם הקיבוצי הראשון במקום

במהליך זוחל, עלולה להתרחש שחיקה משמעותית בתנאי העסקה ובזכויות העובדים – אלה שעליהם עמלתם כה רבות במהלך ההתארגנות ובמשא ומתן הארוך והמתיש עד לחתימת ההסכם הקיבוצי.

שקט תעשייתי בתקופת ההסכם

עלות ההסכם הקיבוצי שזה עתה נחתם עשויה להגיע לעשרות מיליוני שקלים – סכום כספי שהמעסיק התחייב להקצות לטובת שלל תנאים והטבות שיינתנו לעובדים, ובהם תוספות שכר, מענק חתימה, תמריצים, בונוס שנתי, נופשים ותנאי רווחה מפנקים – אותם השגתם בזכות עמידתכם האיתנה אל מול המעסיק בשמירה על זכותכם להתארגן ולשנות את מאזן הכוח במקום העבודה. יש להניח שלא הייתם זוכים לקבל אפילו חלק מהתנאים אלמלא הייתם מאוגדים וחזקים. כעת, כשאתם מאוגדים וחזקים, המשוואה השתנתה.

את הסכום הנכבד היה המעסיק מוכן לשלם בתמורה למרכיב מרכזי המעוגן בהסכם: התחייבות ארגון העובדים לשקט תעשייתי בתקופת ההסכם. זו המשוואה – כסף תמורת שקט תעשייתי. מעתה, תהיה המשוואה הזו תקפה לאורך כל תקופת ההסכם הקיבוצי ובכל משא ומתן שיחודש. השקט התעשייתי שעליו תתחייבו לשמור הוא בעל ערך כספי רב עבור המעסיק, ומכאן ניתן להבין עד כמה חשוב הכוח הארגוני שתצברו. כוח זה נשען על שלושה פרמטרים מרכזיים: הראשון – רמת הלכידות וההתגייסות של העובדים למאבקים ארגוניים; השני – עוצמת "השאלטר", כלומר יכולת העובדים להשפיע על פעילות החברה; והשלישי – היכולת לשמר לאורך זמן את עוצמתו של הארגון. ככל שהכוח הארגוני שלכם יגדל ויתחזק, כך יהיה לו מחיר ומשמעות רבה יותר, הן לאורך תקופת ההסכם הנוכחי והן בבוא היום,

את ההתייחסות לחסרונות. פעולה זו משרתת לא רק את יחסי הציבור של כל אחד מהצדדים, אלא גם את יצירת תחושת השותפות והלגיטימציה הציבורית להסכם שנחתם.

שגרת עבודה תחת הסכם קיבוצי

מעתה, אחת לכמה שנים, עם פקיעת מועד החתימה על ההסכם הקיבוצי שזה עתה נחתם, תידרשו להתכנס מחדש למשא ומתן במטרה לחתום על הסכם קיבוצי חדש. בתקופה שבין ההסכמים יתנהלו במקום העבודה יחסי עבודה קיבוציים בהתאם להוראות שהוסכמו ונחתמו. כל הפרה של ההסכם תעמיד במבחן את השקט התעשייתי ותאפשר לארגון העובדים לפעול במגוון דרכים כדי לכפות על ההנהלה לעמוד בתנאיו. לעיתים די יהיה בשיח פתוח והוגן לפתרון המחלוקת, ובכך יסייעו המגנגונים המוסדרים בהסכם ליישוב מחלוקות – כגון היועצות, גישור ובוררות.

לעיתים תידרשו להוציא מכתב התרעה משפטי בגין הפרת ההסכם, בתקווה שהמחלוקת תתבהר ותיפתר, ולעיתים ההפרה אף עלולה להוביל להחרפת הצעדים עד כדי פתיחה בסכסוך עבודה ונקיטת צעדים ארגוניים – החל מצעדים רכים, כגון עיצומים נקודתיים, ועד לשביתה מלאה. מצב זה – הפרת השקט התעשייתי – הוא האיום הגדול ביותר המרחף מעל המעסיק, והוא האמצעי המרכזי שמאזן את הכוח מולו לאורך שנות ההסכם הקיבוצי. על כן, אין לנוח על זרי הדפנה עם החתימה על ההסכם הקיבוצי. יש לטפח את הכוח הארגוני, לעקוב בדריכות אחר יישום ההסכם, לאכוף את הוראותיו ולהיות מוכנים לרגע שבו השקט התעשייתי יועמד למבחן. עמדו על המשמר: אל תאפשרו להפרות לחמוק מעיניכם ואל תתעלמו מפניות העובדים. אחרת,

כדי להתמודד עם מצבים כאלה, ניתן להשתמש בכלים שונים: שימוש בנוסח מפורש ומדויק של ההסכמה, קביעת מגנון יידוע העובדים לפני מימוש ההסכמה, הוספת מגנון היועצות עם ועד העובדים, עיגון חובת ההסכמה של שני הצדדים, שילוב אפשרות לבוררות או גישור במקרה של מחלוקת, ולעיתים גם קביעה מראש של איזון בין שקט תעשייתי לבין שמירה על זכות השביתה. מעבר לכך, על ההסכם הקיבוצי לעמוד בכל הקריטריונים הקבועים בחוק, ועליו להירשם אצל רשם ההסכמים הקיבוציים במשרד העבודה, כדי שיקבל תוקף משפטי מחייב. לצד ההסכם הרשמי נחתמים לעיתים גם "הסכמי צד", המתייחסים לנושאים רגישים או דיסקרטיים שאינם מיועדים לפרסום פומבי, אך יש להם חשיבות להסדרת יחסי העבודה בפועל. בכך ההסכם הקיבוצי יוצר מסגרת כוללת וברורה, המשלבת בין שמירה על זכויות הפרט לבין יצירת כללי משחק מוסדרים ויציבים במערכת יחסי העבודה.

הצגת ההסכם לעובדים

ההסכם הקיבוצי הוא מסמך משפטי סבוך ומפורט, שנכתב בשפה משפטית ולעיתים קשה להבנה עבור העובדים עצמם. משום כך, לאחר חתימתו, קיימת חשיבות רבה להצגת עיקרי ההסכם באופן בהיר, נגיש ושקוף, כדי שכל עובד יוכל להבין מהן ההשלכות המעשיות עבורו וכיצד השינויים ישפיעו על שגרת עבודתו ותנאיו. לצד ההיבט ההסברתי, יש גם ממד תודעתי: כל צד מבקש להציג את התוצאה כהישג משמעותי ולשכנע את ציבור התומכים שלו – ההנהלה מול בעלי המניות והעובדים מול חבריהם – כי הצליח להשיג את מטרותיו המרכזיות. לעיתים אף יוצאים שני הצדדים בהצהרה משותפת לתקשורת, שמטרתה להדגיש את היתרונות שבהסכם ולמתן

את הפסדי החברה עקב השביתה, שכן מחיר השביתה עלול להיות גבוה ממחיר הדרישה. שביתה שבה רק הציבור נפגע, בעוד המעסיק כלל אינו נפגע ואינו נושא בעלות כלכלית או ציבורית, היא שביתה שנועדה מראש לכישלון.

לעיתים, הידיעה שבידי הוועד קיים "שאלטר" אפקטיבי, היכול להסב נזקים כלכליים כבדים למעסיק, היא שמובילה את ההנהלה להתפשר מול דרישות העובדים. הכוח האמיתי של הוועד טמון ביכולתו להניח את האיום על השולחן ולהבהיר למעסיק כי פוטנציאל השימוש בשאלטר הוא מיידי ובעל עוצמה גבוהה. עם זאת, כוח זה אינו בלתי מוגבל. במקרים רבים יפנה המעסיק לבית הדין לעבודה, אשר בוחן את עקרון המידתיות. לא אחת מונע בית הדין מהעובדים שימוש חורג בשאלטר, או לפחות מגביל אותו, בעיקר כאשר קיימת סכנה ממשית לשיבוש סדר היום הציבורי או לפגיעה בחיי אדם. כך, למשל, בשביתות כלליות בבתי חולים או בנייתוק זרם החשמל ברחבי המדינה. לכידות העובדים חשובה מאין כמוה, אולם ללא שאלטר אפקטיבי בידיהם, יתקשו לממש את מלוא עוצמתם הארגונית ולהפעיל לחץ ממשי על המעסיק עד שייענה לדרישותיהם. השאלטר צריך להיות יעיל דיו כדי למנוע גרירת משא ומתן ארוך ומתיש, ולהציב בפני המעסיק דילמה אמיתית שתוביל אותו להתגמש.



את הסכום הנכבד היה המעסיק מוכן לשלם בתמורה למרכיב מרכזי המעוגן בהסכם: התחייבות ארגון העובדים לשקט תעשייתי בתקופת ההסכם. זו המשוואה – כסף ותנאי העסקה תמורת שקט תעשייתי. מעתה, תהיה המשוואה הזו תקפה לאורך כל תקופת ההסכם הקיבוצי.

הוא המעסיק, שנושא בעלויות הכספיות של הנזק. השני הם העובדים, שאינם זכאים לשכר בתקופת השביתה. והשלישי הוא הציבור הרחב, שנפגע כתוצאה מהפגיעה בשירות. אם השביתה אינה פוגעת במעסיק או בציבור – היא אינה אפקטיבית. המטרה היא שהפגיעה תוביל את המעסיק להתקפל ולהפסיק את השביתה באמצעות היענות לדרישות העובדים. בכל רגע נתון במהלך השביתה, בידי המעסיק היכולת לסיימה – אילו רק ייענה לדרישות. לפיכך, האחריות לנזקים הכספיים שהוא סופג ככל שנמשכת השביתה, כמו גם לפגיעה בלקוחות, מוטלת עליו בלבד.

כאשר העובדים נחושים ובידם ה"שאלטר", על המעסיק לבצע שיקולי עלות מול תועלת. לעיתים עדיף לו להתגמש מול דרישת העובדים – למשל לתוספת שכר – מאשר לספוג

במשא ומתן על ההסכם הבא. אם כך, מהי עלות השקט התעשייתי שהעובדים יכולים לספק למעסיק? כמה הוא שווה, וכיצד נמדוד אותו? אם יש לכם "שאלטר" ביד ועובדים נחושים ומלוכדים – כלומר כוח ארגוני חזק – הרי שהשקט התעשייתי שווה כסף רב. השאלה היא: האם באמת יש בידיכם שאלטר? כלומר, יכולת השבתה שגורמת לנזק מיידי, לפגיעה מוחשית ומיידית במערכות החברה. ככל שעוצמת הפגיעה גבוהה יותר, כך השאלטר חזק יותר. לחברות רבות אכן קיים שאלטר כזה, ובמקומות עבודה אלה הערך הכלכלי של השקט התעשייתי גבוה יותר – ועל כן יש לדרוש תמורה רבה יותר במשא ומתן.

חשוב לזכור: השבתה במערכות החברה שגורמת לפגיעה מיידית משפיעה על שלושה שחקנים. הראשון