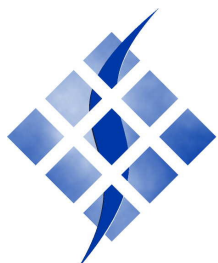


# הצלחה בניהול מאבקים חברתיים נייר עמדה



**התאחדות הסטודנטים בישראל**

National union of Israeli students ■ اتحاد الطلاب في إسرائيل

מוגש ע"י מחלקת המחקר

של התאחדות הסטודנטים

כתיבה: מיכל הוכברג

סיון תש"ע – פברואר 2010

# הצלחה בניהול מאבקים חברתיים

## התאחדות הסטודנטים הארצית

רחוב נחלת יצחק 8

תל-אביב 67448

טלפון : 03-6093330

פקס : 03-6093331

[www.nuis.co.il](http://www.nuis.co.il)

[office@nuis.co.il](mailto:office@nuis.co.il)

## 1. מבוא

במהלך שנותיי כסטודנטית אני משתתפת במאבקים ציבוריים שונים. עם הזמן נוכחתי לראות כי לסטודנטים יש כוח רב ויכולת השפעה לשינוי מדיניות מפלה ואי שוויונית. במקביל, למדתי על החשיבות של ניהול מאבק בצורה נכונה. אחד המאבקים בהם אני לוקחת חלק בימים אלו למען זכויות עובדות הניקיון באוניברסיטת בן-גוריון, במסגרת ארגון צ"ח (צדק חברתי). הצטרפתי אליו בעקבות פלאייר שחולק מחוץ לקמפוס. הניסוח הברור, המדויק והתמציתי שלו הבהיר לי לראשונה את המשמעות וההשלכות של העסקה פוגענית על החברה כולה, משמעות שקודם לכן נתפסה בעיניי כסבוכה ולא נהירה.

דוגמא זו ממחישה את החשיבות של ההתנהלות, התכנון והפעולה במסגרת מאבק חברתי. מטרת נייר העמדה היא לבחון גורמים להצלחה או לכישלון של מאבקים חברתיים בארץ ובעולם. הבנה מעמיקה תוכל לסייע לסטודנטים, ולכלל הציבור, כיצד להצליח במאבקים עתידיים.

הנייר יתמקד בארבעה מקרי מבחן: קמפיין הסטודנטים בהרווארד למען ביסוס שכר מינימום לעובדי המשק באוניברסיטה; מחאת העובדים הסוציאליים בישראל על העומס בעבודתם ומחסור בתקנים חדשים ב-2008; המאבק של התאחדות ואגודות הסטודנטים והמטה החברתי בהחלטות ועדת שוחט להעלאת שכר הלימוד בשנת 2007; והמאבק נגד המפעלים המזהמים בארץ.

## 2. מקרי המבחן

### 2.1. "קמפיין שכר המינימום של הרווארד"

תנועת העבודה של הסטודנטים באוניברסיטת הרווארד תכננה בשנת 1998 קמפיין לביסוס חוק שכר מינימום לעובדי אוניברסיטה שהועסקו בצורה פוגענית. הקמפיין החל בראיונות שנעשו עם העובדים ועם איגודי עובדים והפצת אינפורמציה לסטודנטים ולקהילה הרחבה (The Harvard Living Wage campaign website, 2010). הקמפיין פעל עד 2002 ובמהלך שנות המאבק חברי הקמפיין הגיעו למספר הישגים. המאבק זכה לתמיכת סטודנטים, מרצים, סנטורים ואנשי תרבות ובידור. במהלך שנת 2001 הופנתה אליהם תשומת לב קבועה מהתקשורת הארצית בארה"ב.

אחד ההישגים היה הקמת ועדה של סטודנטים, מרצים ועובדים לבחינת מצב עובדי האוניברסיטה. בדו"ח הסופי, שפורסם בדצמבר 2001, קראה הוועדה להעלאה מיידית בשכר לכל עובדי השרות ופתיחת משא ומתן על חווי העסקה עם איגודי הקמפוס; תשלום שווה למועסקים ישירים ולעובדי קבלן; והטבות סוציאליות כגון ביטוח בריאות. הנהלת האוניברסיטה דחתה את מסקנות הדו"ח אך מנהלי הקמפיין המשיכו במאבק. בזכות מאבקם העיקש, החליט נשיא האוניברסיטה לאמץ את החלטת הוועדה להעלאת השכר באופן חד פעמי, על אף שדחה חלק מההמלצות כגון הטבות בריאות. המשא ומתן נמשך גם עם איגוד השרתים, איגוד עובדי המזון ואיגוד עובדי הביטחון והושגו שיפורים משמעותיים בתנאי העסקתם.

### 2.2. המאבק נגד העלאת שכר הלימוד במוסדות להשכלה גבוהה בישראל:

בנובמבר 2006 כינסו שרת החינוך יולי תמיר ושר האוצר אברהם הירשנזון ועדה לבחינת מצב ההשכלה הגבוהה בישראל ונושא שכר הלימוד, שבראשה עמד שר האוצר לשעבר אברהם שוחט (המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2007). נציגי מרצים, סגל זוטר וסטודנטים הביעו התנגדות לעצם כינוס הוועדה והטילו ספק במנדט שניתן לה משני טעמים. ראשית, הרכב הוועדה ייצג לטענתם בעיקר את משרד האוצר בעל האינטרס המובהק להעלות את שכר הלימוד ולא כלל נציגים מטעמם. שנית, עצם הקמת הוועדה היוותה סיכול ההחלטה שלא להעלות את שכר הלימוד שנתקבלה לפני כן בוועדת ווינגורד.

בתום חופשת הפסח, בספטמבר 2007, פתחו ארגוני הסטודנטים בשביתה במחאה על כוונת הוועדה להעלות את שכר הלימוד ועל כך שלא נכללו נציגי סטודנטים בדיוניה (טראובמן, 2007). במהלך המאבק נוצר חוסר סדר ואחידות בין אגודות הסטודנטים השונות שהוביל לכך שחלק מיושבי ראש האגודות נכנעו ללחץ וניסו להגיע להסכם פרטני בכדי לסיים את השביתה לעומת אחרים אשר רצו להמשיך בה. בשלב זה הכוח כבר לא היה בידי יושבי הראש כי אם בידי הסטודנטים עצמם. במספר אגודות אימו סטודנטים בהפיכה הנהגתית ובאוניברסיטת בן-גוריון התפטרו רוב חברי מהמועצה מתפקידם. את מקומם הפיקוד תפסו סטודנטים שהקימו את "מטה המאבק".

מטה המאבק פעל בשיתוף עם אגודות הסטודנטים ולאחר מאבק של חודשיים שכלל 41 ימי שביתה ותמיכה ציבורית רחבה, נכנעה הממשלה והגיעה עמם להסכם. בהסכם זה הגיעו הסטודנטים למספר הישגים חשובים וביניהם התחייבות הממשלה להגיע להסכמה עם הסטודנטים בנושא שכר הלימוד, התחייבות להחזרת תקציבים בגובה 22 מ"ח למכללות לחינוך והחזרת כספים לסטודנטים במכללות הבלתי מתוקצבות (מטה המאבק של אגודות הסטודנטים באוניברסיטת בן-גוריון, 2007).

### 2.3. מחאת העובדים הסוציאליים

איגוד העובדים הסוציאליים בישראל הכריז על סכסוך עבודה בשל מחסור בתקנים ועומס כבד בעבודה השוטפת בינואר 2008. המאבק נולד אחרי שנים של יחס מחפיר אל העובדים הסוציאליים מצד לקוחות זועמים ושחיקה בעבודה סיוזיפית ולא מתגמלת. העובדים נאלצים להיות שליחי מדיניות שלא מאפשרת להם לשפר את מצב לקוחותיהם, ובמקביל הם אחראים על מאות מקרים בו זמנית, מצב שאינו מאפשר להם לסייע לכולם כנדרש.

בחודש מאי החלו העובדים הסוציאליים במחאה שקטה: הם קיימו עיצומים בעבודתם שהפכו לשביתה בת שלושה חודשים. השביתה נגמרה לאחר שמשרדי האוצר והרווחה והשירותים החברתיים הסכימו על תופסת של 220 תקנים חדשים (ברנובסקי, 2008). עם זאת, מחאתם של העובדים הסוציאליים לא נחשבה להצלחה, שכן הם לא הצליחו לגייס את תמיכת הציבור למצבם הקשה. בנוסף, ההחלטה על תופסת התקנים נעשתה זמן רב לאחר תחילת המאבק, וייתכן שהשביתה יכלה להסתיים בזמן קצר יותר עם תוצאות טובות יותר בניהול ותכנון שונה.

## 2.4. ה"אופנן" נגד המפעלים המזהמים והפרטת הקרקעות

איתמר כהן, המכונה ה"אופנן", הוא פעיל חברתי מזה כעשור. הוא החל את פעילותו כסטודנט בטכניון במסגרת "מגמה ירוקה". במהלך השנים היה ועודנו פעיל במאבקים כגון המאבק נגד בניית כביש חוצה ישראל והמאבק שהוביל לביטול התכנית להעניק לסמי עופר אזרחות כבוד של עיריית חיפה. מבין הכולטים היה המאבק נגד מפעלים מזהמים באזור הדרום, אשר הוביל להגשת כתבי אישום וקנסות רטרואקטיביים על הזיהום הסביבתי לו אחראים בעלי המפעלים ומעבר של "חיפה כימיקלים דרום" לשימוש בדלק דל גופרית.

כאמצעי לקידום פעילותו הקים איתמר בלוג בו הוא מעדכן ומגייס פעילים למאבקים (כהן, 2010). דרכי פעולה נוספות הן רכיבה על אופניים ברחבי הארץ, הקרנת סרטי מחאה (כגון "שיטת השקשוקה") וקיום דיון עם הצופים, חלוקת חומרי הסברה למאבק והתמודדות עם התופעות, פרסום כתבות בתקשורת ופנייה לחברי כנסת. נראה כי הצלחותיו של איתמר נעוצות ביצירתיות וביכולת להתאים את אופי המאבק למדיה המתאימה.

## 3. סטודנטים ומאבקים חברתיים

מבחינת מנהיגי תנועות מחאה לאורך השנים עולה כי מרביתם היו בעלי מקצועות חופשיים ועובדי צווארון לבן, ובפרט עורכי-דין, עיתונאים ואנשי תקשורת, מרצים, סטודנטים ואמנים. ייצוגם גבוה במובהק משיעורם היחסי באוכלוסייה. ההסבר לכך טמון בתלות הממסדית. מעורבותם של אנשי עסקים גדולים ותעשיינים בתנועות חברתיות היא קטנה מכיוון שיש בידיהם משאבים כספיים או מקצועיים עצמאיים. בעוד שלבעלי מקצועות חופשיים צפוי גמול משמעותי מהשתתפות במאבק חברתי, הגמול הפוטנציאלי של בעלי עסקים גדולים קטן יותר מזה שמניבה הפעילות הכלכלית היומיומית שלהם. מעורבותם של בעלי עסקים קטנים אף היא מועטה מכיוון שהם תלויים בתקנות ממשלתיות ובחוזי אספקה, ורק לעיתים רחוקות יסכנו את מקור פרנסתם בפעילות המתנגדת לשלטון. בנוסף, הם בעלי עניין בשמירה על הסטאטוס קוו החברתי-כלכלי-פוליטי, מחשש שהתערעורתו תדיח אותם ממעמדם הבורגני הזעיר אל מעמד עובדי הכפיים. במצב דומה נמצאים עובדי ציבור למיניהם שפרנסתם תלויה בממשל.

בעלי המקצועות החופשיים פחות פגיעים לסכנת פיטורין או לאובדן מעמד חברתי שילווה בהרס כלכלי, היות ולרוב הם מספקים שירותים לגופים ויחידים שאינם חלק מהמערך השלטוני, קשה לשלול מהם את כישוריהם המקצועיים והאינטלקטואליים, ומקצועם לא דורש קונפורמיות ציבורית-חברתית. בקבוצה זו סטודנטים הם גורם פעיל וחשוב בתנועות חברתיות בכלל ובתנועות מחאה בפרט, הודות לגילם הצעיר ושאיפותיהם האינטלקטואליות.

הנטייה של הסטודנטים להשתתף בפעילות פוליטית נובעת משתי סיבות מרכזיות. ראשית, כמי שעתידים להשתלב בעתיד החברה, הסטודנטים סקרנים לגבי האפשרויות העומדות בפניהם, ונוטים לתמוך בערכי הדמוקרטיה וההשתתפות. מערכת פוליטית-חברתית סגורה מקטינה את סיכוייהם להגיע לעמדות השפעה, והם בעלי עניין לשנות ולהרחיב את המערכת. שנית, במקרים רבים הסטודנטים הם נפגעים ישירים של נורמות חברתיות, כגון גובה שכר לימוד, והם יוצאים למאבק בהן.

שלישית, לימודים הומאניים בכלל, ומדעי החברה בפרט, מעודדים בחינה ביקורתית של החברה ומסודרתיה והתרעה על עוולות מוסריות וחברתיות. מעמדן הייחודי של האוניברסיטאות בחברה המודרנית מאפשר להן להיות סמן חברתי של מוסר וידע. כך, זוכה אישה שהוכרה על ידי אוניברסיטה כדוקטור לרפואה לאישור החברה לביצוע פעולות בגוף האדם שלולא כן היו נתפסות כאלמות ופולשניות, ומשפטן זוכה לגיבוי חברתי בשעת הגנה על פושעים. המעמד כולל גם חובות של המוסד והלומדים בו כלפי החברה, ובשל כך משלבים בו לימודי המוסר והאתיקה, החשיבה הביקורתית ויחסי הכוח בחברה.

רביעית, השכלה נמצאה כגורם המשפיע ביותר על השתתפות פוליטית בערוציה השונים: הצבעה, תעמולת בחירות, פעילות האזרחית ופעולות מחאה. הסיבה לכך היא שמסודות החינוך משמשים אמצעי חרות פוליטית. מעבר למסרים המועברים, עצם השהייה ברשתות צפופות מאפשרות להתארגנויות לצבור תנופה במהירות (הרמן, 1996).

לאור מעמדם הייחודי של סטודנטים, זיקתם למאבקים חברתיים והפוטנציאל הגדול הטמון בהם, חשוב לבחון מאבקים חברתיים מן העבר. הפקת לקחים ולמידה ממחאות שצלחו תסייע לסטודנטים במאבקים ציבוריים עתידיים.

#### 4. כלים להצלחת מאבק ציבורי

להלן ינתחו מקרי המבחן באמצעות כלים שעשויים להשפיע על הצלחתו של מאבק חברתי. הכלים נאספו בראיונות אישיים עם מנהיגי מאבקים חברתיים ושימוש בספרות המחקרית הקיימת.

##### **4.1. מיקוד נושא המאבק**

ככל ששם המאבק ספציפי יותר, אמיתי יותר ומוגדר, קיים סיכוי גבוה יותר שהציבור יזדהה עם המאבק ומטרוטיו יתממשו (קמבל, 1987). הגדרת הנושא צריכה להיות כזו שהציבור יזדהה איתה רגשית. בנוסף, המיקוד מפתח הבנה רחבה ומוסכמת של בעיות מוגדרות ומתרגם אותן ליעדים לפעולה אותם ניתן להשיג. אחד המדדים לעניין ולרלוונטיות של הנושא הנבחר הוא ההתעניינות של פעילים רבים בו. במאבק העובדים הסוציאליים היה שם המאבק והצגתו לציבור בעוכריו. למרות מחאתם הצודקת של העובדים ומטרתם הם לא הצליחו להשיג את תמיכת הציבור הרחב. הנושא המרכזי שנבחר למאבק היה הפחתת העומס ויצירת תקנים חדשים לא הצליח להעביר לציבור את המצב החמור, ולא הצליח לייצר חיבור רגשי (מלמד, ר., 2008). בנוסף, חוסר המיקוד של הדרישות גרם לבלבול לגבי מטרת המאבק – לא היה ברור האם הוא מתקיים למען שיפור מצב הלקוחות או בשל רצון העובדים לשפר את תנאיהם. במאבק זה היה צורך להדגיש את קריסתם של העובדים הסוציאליים במצב הנוכחי ולהראות את ההשלכה של מצב זה על ציבור לקוחותיהם שאינם זוכים לקבלת עזרה.

דוגמא אחרת היא מאבק הסטודנטים בהרווארד. חברי הקמפיין התמקדו במטרה ברורה ומוגדרת: ביסוס שכר המינימום לעובדים כך שהוא לא יהיה נתון לנדיבות ליבו של המעסיק ויהווה בסיס משותף לכלל העובדים (The Harvard Living Wage campaign website, 2010). לאחר היעד שהיעד הוגדר, ניתן בקלות רבה יותר להשיגו. בנוסף, המיקוד נותן לנושא הילה של לגיטימיות בעיני הפעילים

ובעניי הגורמים שאליהם יופנו הדרישות לשינוי ומציאת פיתרון. לחילופין, אם הקמפיין היה מתמקד בכלל תנאי ההעסקה והבעיות שהם יוצרים ייתכן שהיה קושי להשיג את היעדים עקב חוסר המיקוד.

## 4.2. תכנון ופיתוח אסטרטגיה (תוכנית פעולה)

הבחירה והגדרת הנושא למאבק היא צעד ראשון, אשר דורש המשך תכנון. משיכת עניין והשתתפות ציבורית לאורך זמן היא צורך ממשי במאבק ציבורי (מלמד, ר., 2008). פיתוח אסטרטגיה מתאימה מחייב התייחסות למגוון רחב של גורמים ובחינת אפשרויות שונות. במאבק נגד העלאת שכר הלימוד, אחת האסטרטגיות של המטה החברתי באוניברסיטת בן גוריון הייתה לפזר אחריות בין מספר רב של פעילים על מנת ליצור מעורבות. כשלושים פעילים לקחו חלק במגוון משימות כגון צילום, הבאת מזון ופנייה לבעלי השפעה. המטה השכיל לערב רבים ולשמוע את כולם.

תחילת המאבק הייתה פחות מאורגנת. מתוך 30 הפעילים, 7 התמקדו בריכוז תחום. הפעילות הבלתי מתוכננת יצרה מתחים שהובילו לתהליך קבלת החלטות לקוי. שלב הגדרת תוכנית הפעולה היה משמעותי להצלחת המאבק. הוגדרו מטרות ויעדים וכן קווים אדומים למשא ומתן. לאחר מכן, קל היה לתרגם את הפעילות הציבורית. בפרט, חשוב לציין את הגדרת המטרות, אשר גם אליהן צריך היה הציבור להתחבר. המאבק לא העלה רק עלויות אלא גם שוויון הזדמנויות והשלכות של הפרטה. הציבור קיבל מידע לגבי ההשלכות והפגיעה האישית שלו ושל הדורות הבאים (מלמד, א., 2010).

מאבק נוסף שבלט באסטרטגיית ייחודית הוא המאבק נגד מפעלים מזהמים בדרום. כאן בלטה הפנייה אל מוסדות ונציגי הציבור כגון משרד מבקר המדינה והשר להגנת הסביבה. במקביל, הועבר המידע על המאבק גם לאמצעי התקשורת תוך תכנון מוקפד של לוחות הזמנים והמסרים שיועברו. המפעלים המזהמים שעד כה נהנו מחוסר התייחסות תקשורתית הוצגו, והעניין הציבורי הוביל לתגובה מהירה של השר ולהעלאת הנושא על סדר היום. התזמון הנכון של פרסום הכתבות והתגובות אליהן יצרה סקרנות לגבי הנושא, וסייעו לשנות את האהדה התקשורתית למפעלים שקדמה למאבק.

## 4.3. גיוס שותפים ותומכים

קבוצת הקמפיין של הרווארד יצרה שיתוף פעולה עם קבוצות סטודנטים שנאבקו בתופעות כמו sweatshops ואלימות מינית, שסייע למאבקם לצבור כוח ולקדמו. כך, נערך כינוס של 400 משתתפים שעסק בצדק. במקביל, נוצר שיתוף פעולה עם מועצת העיר קיימברידג', שהפעילה אף היא לחץ על האוניברסיטה בנושא שכר המינימום. ההתערבות הובילה להצהרת הנהלת האוניברסיטה על הקמת כוח משימה לבחינת הנושא, ולאזכור קבוצת הקמפיין כגורם שתרם להחלטה (The Harvard Living Wage campaign website, 2010).

במאבק על שכר הלימוד ניתן דגש על גיוס שותפים ותומכים גם כן. אחת השיטות לאיתור חברים ותומכים הייתה באמצעות שליחה מסיבית של מסרונים (SMS) באמצעות הרשת החברתית ICQ ובאמצעות רשתות המיילים. ההזדהות של סטודנטים רבים, מרצים, אנשי רוח ותרבות גרמה להישג המרשים ולאורך רוח של מס' חודשים וארבעים ואחד ימי שביתה (מלמד, א., 2010).

לעומת זאת, חוסר היכולת לגייס תומכים ואוהדים היה בולט במאבק העובדים הסוציאליים והיה בין הגורמים שהובילו לכישלוננו. נוכח ההצהרה כי אחת ממטרות המאבק היא כדי לשפר את תנאי העבודה ולסייע לנזקקים לה, בלטה העובדה כי קהל מקבלי השירות לא עמד מאחורי העובדים הסוציאליים ולא הזדהה עם מאבקם. העובדים הסוציאליים לא השכילו להכין את מקבלי השירות למטרות המאבק, להשפעתו ולהשלכותיו. לפיכך, הם לא ראו את המאבק כצודק, ואף כעסו על השבתת השירותים והפגיעה האישית בהם (מלמד, ר., 2008).

במאבק נגד המפעלים המזהמים בדרום פנו הפעילים לשיתופי פעולה ותומכים מקרב חברי הכנסת והתקשורת, במקביל לגיוס חברים ועמיתים אחרים. העמיתים האחרים השתלבו אף הם בפנייה לחברי הכנסת (כמו למשל בפנייה ההמונית אל אופיר פינס שהתפרסמה בעיתונות ונועדה להפעיל לחץ על השר להגנת הסביבה). מנהיג המאבק אף הבהיר כי החשיבה הייתה להתאים לכל גורם מסייע את האינטרס המתאים – יחסי ציבור לפוליטיקאים וסקופים לעיתונים, למשל. תחושת הסיפוק והתועלת האישית תעודד את אדם או המוסד להביע תמיכתו ולסייע להצלחת המאבק (מלמד, א., 2010).

#### 4.4. שיטות פעולה

טקטיקות שתבחרנה במאבק צריכות להיות מותאמות לגורם שעליו מפעילים את הלחץ וגם לחברי הארגון במאבק (קמבל, 1987). כמו כן, על הלחצים להיות ברמות שונות בהתאם להתקדמות המאבק הציבורי. אם הפעולות הראשוניות אינן משיגות תוצאות, יש להגביר את הלחץ. בנוסף, בתחילת מאבק ציבורי יש לנסות ולהציג את הבעיה בפני הגורמים האחראים בשאיפה לפתור את הבעיה ללא מאבק ודרך הבנה. במידה ואין מענה לבעיה ולא ניתן לפתור אותה על ידי משא ומתן כדאי באופן מחושב להחריף את המאבק בדרכים פחות שגרתיות ודרך הפעלת לחץ מסיבי יותר על מקבלי ההחלטות.

שיטה זו באה לידי ביטוי בניהול קמפיין הרווארד. המאבק החל בפנייה לנשיא האוניברסיטה בבקשה לפגישה כדי לדון בהשמת מדיניות של שכר מינימום לעובדים. תגובת המוסד הייתה לקונית, וצוין בה כי תנאי העבודה במוסד הוגנים. התגובה הובילה לצעד תקיף יותר שכלל כינוס אסיפה של 200 סטודנטים, חברי סגל ועובדים, שהגיעו כולם הגיעו להנהלת האוניברסיטה כדי לקבוע פגישה. ההנהלה סגרה את שעריה והקבוצה השאירה פתק. לאורך הקמפיין החריפו הפעילים את המאבק, ופנו לפעולות פומביות יותר כגון השתלטות על טקס רשמי שהוביל לביטולו (The Harvard Living Wage campaign website, 2010).

פן חשוב של שיטות הפעולה הוא לקיחת סיכונים מחושבת, שנעשית רק במידה והסיכון הכרחי. במקביל, חשוב להשתמש בהתפתחויות שקורות במהלך המאבק ולהפוך אותן למהלכים המסייעים למטרותיו. המטה החברתי במאבק נגד העלאת שכר הלימוד השכיל לעשות זאת. כאשר המאבק הורחב יצרו מנהיגי המאבק בב"ש אוהל ענק שבו היו הרצאות, מסיבות, הופעות, שיעורים שלימדו במקום ללמד באוניברסיטה. הם גייסו אנשי רוח, אמנים ומרצים, שיתמכו ויארגנו הופעות והרצאות, וכך יצרו התרחשות חברתית. במקביל, החלה קבוצת סטודנטים לנצל את הזמן הפנוי לפעילות התנדבותית בבית החולים סרוקה. המסר שהועבר היה מחויבות הסטודנטים לחברה ולעתיד ההשכלה הגבוהה.



חברי המטה החברתי השתמשו בטקטיקה זו פעם נוספת כאשר אגודת הסטודנטים בב"ש הפסיקה לתפקד והוועד כמעט כולו התפטר על רקע מחלוקת עם מטה המאבק לגבי המשך הפעילות. המטה צבר כוח רב, והחל לשתף פעולה עם אגודות סטודנטים אחרות, וזכה לסיוע מצד משרד התקשורת ועסקים מקומיים. השימוש החכם של "מטה המאבק" בהתפתחויות הדרמטיות יחד עם השימוש ביצירת לחץ רב על חברי האגודה, יצרו את היכולת שלהם להיות רלוונטיים ומשמעותיים ולהשיג את מטרותם – להמשיך במאבק (מלמד, א., 2010).

### 4.5. המשכיות ויצירתיות

במאבק ממושך יש חשיבות רבה לשמירת הלחץ המופעל על הגורמים אליהם מופנים הדרישות. לשם כך, יש להיות יצירתיים ולחדש את התגובות באמצעים כגון הופעה במקומות לא צפויים, התססה, גרימת מבוכה וערעור של שיווי המשקל של המתנגדים (קמבל, 1987).

כלי ניהול זה בלט במאבק של חברי הקמפיין בהרווארד. שיצירתיותו והיכולת להמשיך להפעיל לחץ לאורך זמן אפיינה אותו. לדוגמא, באפריל 1999 חברי הקמפיין ערכו הפגנה עם עובדי הביטחון, עובדי החניה ואיגוד שומרי המוזיאון של האוניברסיטה כדי לדרוש חוזה העסקה הוגן עם שכר מינימום. השומרים עבדו למעלה מארבע שנים ללא חוזה והגישו תלונה נגד הרווארד לוועד המנהל הלאומי לקשרי עבודה ב-1999. הקמפיין הקדים את נשיא הרווארד בהערות הפתיחה בישיבה והציגו בכבוד המפוקפק של "המעביד הכי גרוע בבוסטון" לצד מחיאות הכפיים של הקהל. במאי 1999 הקבוצה שכרה מטוס שיחוג מעל טקס חלוקת התארים ותלוי עליו שלט ובו כתוב: "הרווארד צריכה שכר מינימום". בדצמבר התחזקו המאמצים ברחבי הקמפוס: מקהלת הקמפיין שרה שירי חג מולד על עוני במשרדי ההנהלה. בהמשך, העבירו הפעילים "הרצאות" להנהלה אודות שכר מינימום. מנקודה זו ועד סוף השנה האקדמית שוטרים וכלי רכב ניצבו בפתחם של המשרדים בכל יום. באפריל 2000 מועצת העיר קמברידג' העבירה הנחיה דחופה להרווארד לבסס שכר מינימום באופן מיידי, ואף הודיעו על הקפאת אישורי בנייה בקמפוס (The Harvard Living Wage campaign website, 2010).

### 4.6. ניהול התקשורת

אחד ממנופי הלחץ המשפיעים ביותר במאבקים הוא פרסום בתקשורת. הפרסום יכול להוביל להחרפתו מכיוון שהוא מגדיל ומציג את המאבק לציבור רחב יותר, בפרט בחשיפה על-ידי אנשי תקשורת מוכרים ובעלי השפעה על דעת הקהל. משום כך, יש להפקיד על עבודה נכונה ושמירה על כללים מתאימים. ראשית, חשוב להתייחס למאבקים כדבר מתמשך ולהתנהל בהתאם מול התקשורת. באופן טבעי מאבקים מעוצבים בצורה של עליות וירידות והם נבנים מאוסף של אירועים קטנים גדולים. אוסף האירועים כמכלול יוצר את המאבק ואת ההשפעה שלו ועניינו הציבורי.

שנית, פעמים רבות קיים אפקט גדול יותר לפרסום בתקשורת מקומית מאשר בתקשורת ארצית גדולה יותר. יש לכך כמה סיבות, הראשונה היא שלעיתים אירוע קטן לא יזכה לחשיבות בציבור הרחב אך יעניין מאוד קהל קוראים מקומי בשל הנגיעה האישית. הפנייה לכלי התקשורת הגדולים כשהמאבק כבר מתמשך ומועצם ובעת אירוע בסדר גודל רחב תהיה אפקטיבית יותר ותתרום ללחץ הציבורי

ולמינוף המאבק. בנוסף, פעמים רבות כלי התקשורת המקומיים מוכרים אייטמים לכלי התקשורת הגדולים וזו שיטה נוחה לשילוב אייטם לעיתון ארצי.

שלישית, יש להקפיד על אורח רוח וסבלנות. חשוב להבין שהתקשורת זקוקה לפעילים החברתיים כפי הם זקוקים לה. גם אם עיתונאי לא מתעניין או מגיב בצורה שלילית, חשוב לא להתיימש ולדעת לספוג אכזבות. בהקשר זה יש לציין את החשיבות שבשימור הקשר עם עיתונאים. יש לבסס יצירת אמון ויחסי עבודה נעימים ונאותים. במקביל, יש לבסס את התפיסה כי הפעילים פונים אליהם רק במקרים של מידע אמין וסיפור חשוב ומעניין שיסייע להם בפרסום.

רביעית, בפנייה אל אנשי התקשורת והממשל חשוב לשמור על מיקוד והיצמדות ליעדים ולמטרות שהוגדרו. הודעות מהוקצעות לתקשורת הן בעלות סיכוי גבוה יותר להתפרסם, ובקשות ייעודיות המפרטות מה נדרש לחברי כנסת יזכו למענה. שילוב הכללים הללו עם היכולת להודות ולהעניק לשותפים לדרך את הפרסום וההערכה הראויים, יגדילו את הסיכוי להצלחת המאבק.

הקשר של מטה המאבק במחאה על מסקנות ועדת שוחט עם התקשורת תרם רבות להצלחתו. האחראי על תחום התקשורת בנה את הקשר בצורה הדרגתית, ורכש את אמון הכתבים, בין היתר באמצעות הבטחת בלעדיות על ראיונות ופרסום החלטות. בנוסף, העבודה התבססה על המטרות והיעדים המוגדרים מראש של המאבק, מה שאפשר להסביר אותו בצורה טובה בתקשורת. עצם קיומו של אחראי לתחום סייע אף הוא, שכן ניהול נכון של יצירת הקשר עם האנשים הנכונים ובזמן הנכון יכולה להכריע האם יפורסם אייטם או לא. ההתמחות של קבוצת פעילים קטנה בזירה ובשחקנים המרכזיים בה תשכלל את השימוש בכלי התקשורת. בהקשר זה מודעות ומעקב שופט אחר התרחשויות ברמה הארצית חשובים אף הם, שכן הם מייעלים את תזמון נקודות השיא. בסופו של דבר, מטרת הכללים היא לדאוג לחשיפה מקסימאלית של המאבק, שתקבע אותו בתודעה הציבורית ותעצים אותו (מלמד, א., 2010).

#### 4.7. שימוש באינטרנט בעידן טכנולוגי

בעידן הטכנולוגי שבו אנו חיים, אנשים רבים נמצאים שעות רבות במשך היום מול המחשב לצרכי עבודה, לימודים ופנאי. בניהול מאבקים חברתיים יש חשיבות גדולה להתאמה לאופי החברה ולנורמות הקיימות בה. על אף שהוא אינו מהווה תחליף לפעילות שטח כגון הפגנות וחוגי בית, לאינטרנט יש תפקיד מרכזי שיכול לקדם מאבק ואף לסייע למאבקים להתפתח בצורה טובה יותר מבעבר. היתרון מרכזי שלו על פני התקשורת הכתובה הוא היכולת של אנשים לפעול ולהפיץ את המידע באותו רגע ובמאמץ קטן באופן יחסי.

עם זאת, גם בשימוש באינטרנט יש להקפיד על מספר כללים. ראשית, יש להימנע משימוש אינטנסיבי מדי בכתיבת מיילים. על המיילים להיות קצרים וברורים, ועליהם לקשר בקלות (לינק ישיר) למידע נוסף. כתיבתם צריכה להיעשות כך שהכתובות יהיו נסתרות, למניעת הפצה מסיבית של כתובות מייל פרטיות. הכתיבה צריכה לשאוף להרחבת מספר הפעילים, בין היתר באמצעות דיווח שוטף על הצלחות, שמסייעות לחזק את המוטיבציה. הדיווח על התפתחויות בכלל חשוב אף הוא, ומסייע לשמר את המעורבות של הפעילים שעוקבים אחר הזירה באופן פחות שוטף (כהן [ראיון], 2010).

### 5. סיכום

למעורבות הסטודנטים במאבקים חברתיים חשיבות גדולה ויכולת השפעה משמעותית לשנות ולעצב את פני החברה בה אנו חיים. מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון את הגורמים המסייעים להצלחתם של מאבקים חברתיים לאור 4 מקרי מבחן: קמפיין הסטודנטים בהרווארד למען ביסוס שכר מינימום לעובדי המשק באוניברסיטה; מחאת העובדים הסוציאליים בישראל על העומס בעבודתם ומחסור בתקנים חדשים ב-2008; המאבק של התאחדות ואגודות הסטודנטים והמטה החברתי בהחלטות ועדת שוחט להעלאת שכר הלימוד בשנת 2007; והמאבק נגד המפעלים המזהמים בארץ. ניתוח המאבקים נעשה על בסיס 6 כלים לניהול מאבק חברתי: מיקוד נושא המאבק, תכנון מוקדם ופיתוח אסטרטגיות, גיוס שותפים ותומכים, בחירת שיטות פעולה, הקפדה על הפעלת לחץ ממושכת ושימוש בשיטות יצירתיות להגברת המודעות, ניהול מושכל של התקשורת וניצול של מימד האינטרנט.

מחקר זה הוא פרי יוזמה של התאחדות הסטודנטים בישראל, העוסק בתפקידם של הסטודנטים בחברה. בישראל, בניגוד למדינות אחרות, המעורבות הסטודנטילית במאבקים חברתיים מוגבלת לעולם ההשכלה הגבוהה, קשה למצוא מאבקים בהנהגה סטודנטילית שנגעו לנושאים חוץ אקדמיים. לפיכך, הסטודנטים בישראל פחות שותפים בעיצוב מדיניות חברתית ואינם מחויבים לשמירה על החברה בה הם חיים. להתאחדות הסטודנטים יש תפקיד חשוב בעידוד הסטודנטים לקחת חלק פעיל במתרחש בזירה הציבורית והפוליטית ולהשתמש בכוחה כדי לקדם צדק חברתי. אי לכך, ראוי כי היא תמשיך בחשיפת הסטודנטים החדשים והותיקים לתהליכים חברתיים ופוליטיים, ותעניק הנחייה ותמיכה לפעילות מסוג זה.

## ביבליוגרפיה:

### מאמרים:

הרמן, ת. (1996), **מלמטה למעלה: תנועות חברתיות ומחאה פוליטית**, כרך ב', האוניברסיטה הפתוחה, ע"מ 105-120.

קמבל, מ. (1987), **ניהול מאבק ציבורי מוצלח**.

מלמד, ר. (ספטמבר 2008), סמנכ"ל עמותת "ידיד" ואחראי על מדיניות חברתית והסברה, "עקרונות לעבודה עם תקשורת", הרצאה ב **כנס היוכל למחלקה לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בן גוריון כנגב**.

### עיתונות:

ברנובסקי, יעל, "לאחר 3 חודשים: הסתיימו עיצומי עובדי הרווחה", **ynet**, 3.7.08.  
< <http://www.ynet.co.il/Ext/Comp/ArticleLayout/CdaArticlePrintPreview/1,2506,L-3563730,00.html> >

טראובמן, תמרה, "הסטודנטים ישביתו את הלימודים באוניברסיטאות החל מיום ראשון", **הארץ**, 23.2.2007.  
>  
<http://www.haaretz.co.il/hasite/pages/ShArtPE.jhtml?itemNo=829129&contrassID=2&subContrassID=21&sbSubContrassID=0>

### שונות:

אליעד מלמד (ראיון אישי), ממנהיגי מטה המאבק במאבק הסטודנטים על שכר הלימוד, פברואר 2010.

כהן, איתמר (בלוג אישי), **הרשת החברתית The Marker Cafe**.

< <http://cafe.themarker.com/user/46094/> >

איתמר כהן (ראיון אישי), מוביל מאבקים חברתיים סביבתיים, פברואר 2010.

מטה המאבק של אגודת הסטודנטים של אוניברסיטת בן גוריון (2007), **תחקיר המאבק – מוקד הסברה**.

### אינטרנט:

המכון הישראלי לדמוקרטיה (2007), "שולחן עגול: עתיד ההשכלה הגבוהה בישראל", **אתר המכון הישראלי לדמוקרטיה** (תאריך כניסה: פברואר 2010).  
< [http://www.idi.org.il/events1/roundtablediscussion/pages/events\\_rt\\_forum\\_83.aspx](http://www.idi.org.il/events1/roundtablediscussion/pages/events_rt_forum_83.aspx) >

**The Harvard Living Wage campaign website** (entry date: February 2010).

< <http://www.hcs.harvard.edu/~pslm/livingwage/portal.html> >