

ארגון קהילתי ובלו לייבור

ארני גרף

מתרגם: האריס אנגלמן

הקדמה

מעל 40 שנה, ביתי הציבורי הוא קרן אזורי התעשייה (Industrial Areas Foundation – IAF). ה-IAF הוקם ע"י סול אלינסקי ז"ל בשנת 1940 שנחשב על פי רוב, כאבי הארגון קהילתי בעולם. ה-IAF היא רשת לאומית ובינלאומית של ארגון קהילתי הגדול והוותיק ביותר כיום. הגעתי ל-IAF בשנת 1971 מעט ניסיון בארגון קהילתי, וניתן לומר שכל מה שלמדתי על התחום הגיע מהעבודה של ב-IAF. ה-IAF מסייע בבניית ארגונים מקומיים-עצמאיים-פוליטיים (אבל א - מפלגתיים) ולכן כל ניסיוני לפני שנת 2011 צברתי במגזר האזרחי והלא פוליטי.

בשנת 2011 הזמין אותי לורד מוריס גלסמן לבקר בבריטניה כדי לפגוש את הנהגת מפלגת הלייבור ואת אד מיליבנד, יו"ר מפלגת לייבור המכהן אז. במהלך פגשתי עם אד, הוא ביקש ממני לעשות ניתוח יסודי ושלם של תאים המקומיים של המפלגה ברחבי המדינה. הסכמתי לעשות זאת ובקיץ 2011 טיילתי ברחבי בריטניה ונפגשתי עם למעלה מ-1000 פעילי מפלגה, אנשי צוות, חברי מפלגה, ותומכיה או במפגשי אחד על אחד או בקבוצות קטנות. בסיום המסע הזה שבתי לארצות הברית וכתבתי לאד את התרשמותי ואת ההמלצות שלי. מנקודת זמן זה התחלתי את האודיסיאה שלי עם מפלגת לייבור ומערכת היחסים שלי עם אד מיליבנד, מנהיג הלייבור הבריטית.

מאמר זה מתאר את התובנות שלי לגבי הכללים בסיסיים של התארגנות טובה ומדוע כללים אוניברסליים אלו מהדהדים בקלות עם התארגנות "בלו לייבור" (Blue Labour). אזהרת מחבר אחת: במשך כתיבתי על הכללים אוניברסליים של התארגנות, אשווה בין רעיונות שונים למען הבהירות. אולם בעשתי כן, אני סומך על כך שכולם יודעים שלרוב הכללים אוניברסליים יש כמובן יוצאים מן הכלל.

מה זה ארגון קהילתי?

בתחילה יש להשוות בין גיוס תושבים לבין התארגנות, למרות שיש היבטים של גיוס בתוך התארגנות ולהפך. במאמרו, ריצ'רד רוטשטיין מציין משהו ברור לכאורה, "המארגנים מארגנים ארגונים". אך הלוואי שהאמת הייתה כה פשוטה. לצערי, בהרבה ארגונים ה"מארגן" בקושי מתעסק בהתארגנות. למרות כמה דוגמאות יוצאות דופן נפלאות, לצערי זו המציאות בהרבה ארגונים קהילתיים, איגודים מקצועיים, ומפלגות.

לעתים קרובות, מוצא את עצמו המארגן את עצמו כמי שפועל כדי לגייס את חברי ותומכי הקבוצה לעשות משהו – למשל לחלק פליירים, לדפוק על דלתות, למצוא מיקום למפגש או הפגנה, לארגן כיבוד, לתכנן ולהדפיס סדרי יום, להביא אנשים לאירוע וכו'. כל המשימות האלו לא ממש קשורות להתארגנות של ארגון דרך פיתוח מנהיגות מקומית.

על פי רוב, החלטות בארגונים מתקבלות ע"י גרעין די מצומצם של אנשים. תפקידו של המארגן הוא להוציא לפועל את תכניתם. תרחיש זה דורש מהמארגן להיות המגייס. תפקידו נתפס כמי שמביא אנשים לאירועים, ולא כמי שמכשיר וחונך אנשים כיצד לבנות ארגון, כיצד לגייס קהל, איך לפתח בריתות, איך לחשוב אסטרטגי, איך לחקור נושא, או איך לפתח את קולם ואת המיומנויות שלהם. זוהי הסיבה שכל כך הרבה חברי קבוצות קהילתיות, איגודים מקצועיים ומפלגות מדברים בגוף שלישי כאשר הם מתייחסים לארגונים להם הם שייכים.

מגייסים פועלים בדרך כלל עם חברים ומתנדבים כדי להשלים מטרה מסוימת. מארגנים מנגד, מחנכים ומכשירים פעילים כדי להפוך אותם להיות מנהיגים. המנהיגים הופכים להיות יוצרים במשותף של ארגונים בעלי כוח המבוססים על גיוון תרבותי, כלכלי, מגזרי המנוהלים באופן דמוקרטי בציבור הרחב או במקום העבודה. ארגונים הללו הם מתעסקים עם מגוון מנושאים רחב, עם אוריינטציה לפעולה, והם מנוהלים ע"י צוות הנהלה רחב וקולקטיבי.

אמנם מארגנים מוצלחים נדרשים להיות מסוגלים לגייס מספרים גדולים של אנשים לעתים, אבל הצלחת המארגן היא כאשר 60-75 אחוז מהמשתתפים באו בהובלת מנהיגים נוספים. אם המארגן לבדו אחראי על הגעת 60-75% מהמשתתפים, נוצר מצב שבו ברור שהמנהיגים לא שותפים מספיק במה שקורה.

תפקידו של המארגן הוא לגייס, להכשיר, ולפתח מנהיגים. ניקולס פון הופמן, מארגן ב-IAF בשנות ה-60, כתב "מנהיגים נמצאים דרך התארגנות קהילתית ומתפתחים ע"י ארגונים". הוא הדגיש שאנשים לא נולדים כמנהיגים, אלא התפתחו להיות כך. ארגונים מוצלחים וברי קיימא הם מפותחים וממשיכים לצמוח כתוצאה של עבודתו של מארגן טוב וקולקטיב של מנהיגים חזקים. מנהיגים הללו (כאלו עם קהל מחויב שהולך אחריהם בוודאות) תמיד מחפשים מנהיגים חדשים להצמיח ולפתח.

כיצד מארגן בונה ומפתח מנהיגים ללא הרף? הרבה מארגנים פועלים סביב נושא או מטרה במקום סביב מערכות יחסים. למרות שמדי פעם פעילות זאת נדרשת, זו לרוב טעות. בנייתם של יחסים מקדימה בניית כוח. כוח נבנה ע"י התארגנויות של אנשים עם פוקוס תמידי ועקבי. מאבקים גדולים לא מנצחים בזריזות. לא מנצחים אותם דרך גיוס לכמה הפגנות.

לבנות ולנהל כוח למשך זמן רב דורש לא רק נושא בוער, אלא גם רשת של קשרים שיכולים לשאת ולפתח את הארגון עד שניצחון מתגשם. התארגנות סביב יחסים היא בהתחלה קשה לעיכול – אולם שיטה זו היא קריטית לבניית כוח כי אנשים מגיבים ליחסים יותר מאשר למשימות. כל בנאדם מגיב לאינטרס האישי שלו או שלה והתייחסות אנושית היא יותר רלוונטית לאינטרס האישי מאשר תגובה למשימה. רובנו לא כל כך שמחים להגיע לעוד פגישה או על קבלת עוד משימה חוץ מההתחייבויות שלנו בעבודה ועם המשפחה.

אנשים נולדים כדי לתקשר אחד עם השני במערכות יחסים. בפרפראזה על המלומד המוכר מרטין בובר, כל משמעות אמיתית בחיים היא דרך מפגשים (לציין: הוא לא אמר "מפגשים"). דרך יחסים אנו מוצאים אהבה, משמעות, ואת העוצמה להתארגן סביב נושאים נפוצים שמביאים איכות לחיים שלנו. לעתים קרובות מדי התארגנות מבוססת על להגיד לאנשים מה צריך לעשות במקום להקשיב למה אנשים מזדהים כדברים שבוערים להם או מפריעים להם. המארגן המוצלח הוא כזה שמארגן יותר עם האוזניים מאשר עם הפה.

בגלל זה, הכלי הרדיקלי ביותר בבניית ארגון הוא שיחה אישית פנים מול פנים של 30-45 דקות. פגישה זו אינה קשקוש, אינו חפירה, אינה למידה של קורות החיים של הבנאדם ואינה ראיון עבודה. מפגש זה מכיל שיחה ממוקדת על האינטרס האישי של הבנאדם. השאלה החשובה אינה "מה" או "איך", אלא "למה" הוא חושב בדרך שבה הוא חושב, למה הוא פועל או לא פועל, ומהו סיפור מאחורי הפעולה, תשוקה, או אדישות שלו.

כך שהאינטרס האישי של כל אדם מונע ע"י אותם דברים שאנשים עושים כדי לשרוד – למצוא מזון, מקלט, ביטחון, וכו'. כך גם אנו מונעים ע"י הצורך שלנו להתייחס, להיות מוכר, ולחוות משמעות בחיים. בכל מקום שבו עבדתי או גרתי – מכפרים בסרי לנקה למרכז העיר בבולטימור, מרילנד, ארה"ב – גיליתי את זה כאמת אוניברסלית.

הסיפור של גב' מריון דיקסון

את מי אתה מחפש בשיחה אישית? אתה כנראה מחפש את גב' מריון דיקסון. גב' דיקסון ממש לא הייתה אקטיביסטית. היא לא הייתה מעורבת בארגונים קהילתיים או בשום צורה אחרת של פוליטיקה. אבל היא כן הייתה מנהיגה בקהילה הקתולית שלה. היא הייתה מורה בבית ספר ציבורי ומורה לחינוך דתי בכנסייה שלה. פגשתי את גב' דיקסון ב-1980 כשהתחלתי לעבוד כמארגן ראשי של BUILD, הסניף של ה-IAF בבולטימור שבמרילנד. אחותה של גב' דיקסון הייתה פעילה ב-BUILD דרך כנסייה אחרת המליצה לי לעשות שיחת אישית עם אחותה. גב' דיקסון נפגשה איתי רק עקב דרישתה של אחותה. כאשר נפגשתי עימה, היא בכלל לא הייתה מעוניינת בפוליטיקה בשום צורה. היא רק רצתה לעבוד בבית ספר ובכנסייה. ידעתי שהיא הייתה מנהיגה בכנסייה שלה, אז התעקשתי לקבוע פגישות נוספות איתה. במהלך שיחה הרביעית שלנו, אחרי שהאמון שלנו החל להיבנות, היא סיפרה לי סיפור.

גב' דיקסון הייתה אישה קתולית, שחורה ודתייה. היא גדלה בחוף המזרחי של מרילנד בזמן שהפרדה גזעית הייתה בשיא שלה. בתור ילדה, כאשר הלכה לכנסייה למיסה, היא נדרשה לשבת בחלק האחורי של הכנסייה. יום אחד, בלי לספר

להורים שלה, היא נכנסה לכנסייה והתיישבה בשורה הראשונה. ניתן היה להבחין בביורר באי שביעות רצון מצד הקהל. כמה מנהיגים של הכנסייה הלכו לכומר שאז בדיוק התכונן להכנס לכנסייה כדי להתחיל את המיסה ואמרו לו שילדה שחורה יושבת בשורה הראשונה וצריך להוציא אותה. הכומר נכנס וביקש מהילדה בת ה-14 לגשת לחלק האחורי של הכנסייה, לאן שהיא שייכת. כאשר זו סירבה בשקט, הכומר ביקש מכמה מנהיגים גברים של הכנסייה להרים אותה ולשים אותה בשורה האחרונה, והם עשו כך. עד שגב' דיקסון הגיעה הביתה, התקשר הכומר להורים שלה, אלו שאלו אותה מה קרה, ולהפתעתה הקשיבו לה בלי לומר דבר.

מאותו רגע גב' דיקסון חזרה על התנהגותה זו והתיישבה בשורה הראשונה עד שהגיעו אותם מנהיגים להרים אותה ולשים אותה בשורה האחרונה. התנהגות זאת המשיכה עוד שלושה חודשים. בסוף, הכומר והמנהיגים פשוט ויתרו. הם הפסיקו להפריע לה. בגיל 14 הצליחה גב' דיקסון לשנות את סידורי הישיבה בכנסייה שאליה היא השתייכה. אם וכאשר עבודתי ב-BUILD היתה פעילות גיוס, מעולם לא הייתי נפגש עם גב' דיקסון. אם חיפשתי אקטיביסטים, לעולם לא הייתי מוצא אותה. היא לא השתתפה באף הפגנה, היא לא הייתה מעורבות במשהו חוץ מהמשפחה שלה, הכנסייה שלה, והבית ספר שבה לימדה, אך הסיפור שלה סיפר לי כל מה שהייתי צריך לדעת עליה. כאשר נפגשתי עם חברים נוספים בכנסייה שלה, למדתי עד כמה היא נחשבת. היא לימדה חינכה חינוך דתי ילדים רבים בקהילה. והיא יצרה רשת ענקית של תומכים שהעריכו את המחויבות שלה לילדים ולכנסייה.

אחרי כמה מפגשים עם גב' דיקסון, היא התחילה לבוא לכמה מהפעילויות של BUILD. שנתיים אחרי זה, גב' דיקסון הפכה להיות נשיאה השנייה של BUILD. היא הובילה את הארגון עם אותו כבוד ואומץ שהראתה בתור ילדה בת 14. אחרי שהיא נפטרה, שכנעו חברי הארגון את העירייה לקרוא רחוב על שמה בשכונה שבה BUILD בנו 600 יחידות דיור בר השגה. אם תלכו לשם היום, תראו רחוב שקוראים לו "רח' מריון דיקסון". גב' דיקסון הייתה מנהיגה. דרך רשת הקשרים שלה היא הצמיחה גרעין של 10 מנהיגים שהיו מצליחים להביא 300 אנשים לפעילות. אם אתה מגייס, מכשיר ומפתח 15 אנשים כמו גב' דיקסון, יהיה לכם יחד ארגון בעל כוח שאין דבר העומד בפניו.

ארגון קהילתי והשכר המאפשר קיום בכבוד (Living Wage)

אני אשמח לספר עוד סיפור אחד שמתאר את הכוח הטמון בפגישות אישיות. זהו הסיפור של התפתחות המאבק של שכר בסיס המאפשר קיום בכבוד. כשנפגשתי עם אד מיליבנד בפעם הראשונה, הוא סיפר לי שביסס את מועמדתו ליו"ר מפלגת הלייבור על המושג של שכר המאפשר קיום בכבוד. אך היה זה ארגון BUILD שלראשונה פיתח את הרעיון הזה ושכנע את עיריית בולטימור להעביר חוק המאפשר קיום בכבוד ב-1994. חוק זה היה תוצאה של מחאה של שנה מול ראש העיר והמועצה. החוק דרש מכל חברה פרטית שחתמה על חוזה עם העירייה לשלם שכר המאפשר קיום בכבוד. שכר זה היה הרבה גבוה יותר משכר המינימום. החוק קבע אחוז מסוים של רווחה כלכלית מעל קו העוני למשפחה בת 4 נפשות, סכום שנקבע ע"י הממשל הפדרלי. למרבה הצער, אדם אשר עובד במשרה מלאה המשתכר שכר מינימום נשאר הרבה מתחת לקו העוני.

הנחת היסוד של BUILD הייתה פשוטה. אף אחד לא אמר לעבוד בשביל להישאר עני. אד היה סקרן לדעת מאיפה בא הרעיון הזה. הוא תהה אם הוא הגיע מהאקדמיה או מיזהמכון מחקר. אמרתי לאד שהרעיון צמח מהתארגנויות שטח של עובדים המקבלים שכר נמוך. בעבודה זאת למדנו הרבה ידע חברתי שאפשר רק ללמוד מהחוויה של לפעול ולהתייחס לציבור הרחב.

במקרה זו, הרעיון הגיע ממארגן מבריק בשם יונתן לנג. הכרתי את יונתן בשנות ה-80 כשהוא היה סגן מנהל ועד עובדי חנויות בגדים בדרום ארצות הברית. ב-1991, גייסתי את יונתן לבוא לבולטימור כדי לעזור לנו להבין למה כל כך הרבה משפחות מגיעות לקבל חבילות מזון בתכניות הדתיות-נוצריות. יונתן וקבוצת מנהיגים של BUILD התחילו מאיפה שתמיד אנו מתחילים. התחלנו במאות שיחות אישיות עם האנשים והמשפחות שהגיעו לאכול בבתי התמחוי של הכנסיות.

אחרי מאות שיחות אישיות שמעו יונתן והצוות סיפורים רבים והתחילו לקבל תמונה רחבה של כיצד המצב נוצר. בעוד היו מספר גורמים לבעיה, היה גורם אחד יוצא מן הכלל. במהלך ניסיון של העירייה לחסוך כספים, היא התחילה להעסיק עובדי קבלן פרטיים במקום לקלוט עובדים לרשות. למרות שהעירייה הייתה גאה בחיסכון שלה, מצב זה גרם לאלפי עובדים והמשפחות שלהם להפוך להיות עובדים-עניים.

לאחר שהעירייה פיטרה את העובדים הללו, הם אבדו את גם החברות שלהם בהתאחדות עובדים "AFSCME". ומשמעות של כך היתה שבשנת 1992 השכר של עובד עירייה/חבר בהתאחדות לשעבר ירד מ-\$9.00 עם תוספת ביטוח בריאות ופנסיה ל-\$4.25, שכר המינימום בזמנו, ללא הטבות כלל. אין פלא שמשפחות רבות נאלצו לקחת אוכל בחינם בכנסיות. במשך מאות שיחות אישיות עם עובדי הרשות המקומית לשעבר, הצוות שלנו לא רק קיבלו שמות של עובדים אחרים, אלא גם איתרנו מנהיגים בולטים ומנהיגים פוטנציאליים.

מהלך זה הוביל את יונתן והצוות שלו לבקש מאלו שהכי התעניינו לגייס עובדים עמיתים שלהם להיפגש בקבוצות קטנות. עשינו זאת בגלל שלוש סיבות – א) רצינו לבדוק למי יש קהל מחויב שהולך אחריו בוודאות; ב) רצינו שהעובדים יכירו אחד את השני וישתפו את סיפוריהם זה עם זה ג) רצינו לשמוע את הרעיונות שלהם לגבי מה הם חשבו שצריך לעשות.

המלצה אחת שצמחה מכמה עובדים הייתה לדחוף את מדינת מרילנד להעלות את שכר המינימום. אחרי הרבה שעות של שיחות, הבנו שעליה קטנה בשכר המינימום לא תהיה גורם השפעה משמעותי. משיחות אלו ומהתארגנויות נוספות צמח הרעיון של שכר המאפשר קיום בכבוד. זה היה לגמרי הגיוני ואחרי מחאה משמעותית וגדולה עבר ואושר חוק שכר המאפשר לקיום בכבוד הראשון בתולדות ארה"ב.

חשוב לציין שבמהלך כל הקמפיין הזה, שיתוף הפעולה של BUILD עם AFSCME היה מכריע להצלחה שלנו. שת"פ זה היה מבוסס על האינטרסים של שני הארגונים. המטרה של BUILD הייתה להחזיר את המשכורות וההטבות לקדמותן. ו-AFSCME רצה לעצור הפרטות נוספות של שירותים. למעשה, כאשר שכר המאפשר לקיום בכבוד הועלה מדי שנה יחד עם הכוחות של BUILD, מאות עובדי קבלן חזרו לתעסוקה בעירייה ולכן ל-AFSCME.

ארגון קהילתי ו"בלו לייבור"

שני הסיפורים האלו מסכמים את החשיבות של התארגנות לעומת גיוס לפעולה. החשיבות של הכוח בשיחה אישית והבנת כל ההיבטים של האינטרסים האישיים, פיתוח מנהיגים ויצאה פעולה.

כיצד כל זה קשור לבלו לייבור (Blue Labour) בלבו של הבלו לייבור נמצאים שני רעיונות. הראשון הוא האמונה שהריכוז של כוח במגזר הפרטי/השוק ובמגזר הממלכתי הוא תופעה שעלולה להיות הרסנית ליצירת חברה בריאה ודמוקרטית. דמיינו שרפרף בת 3 רגליים. אם כל 3 רגליים הן יציבות, אפשר לשבת על השרפרף בלי לדאוג שיפול. אולם אם אחת מהרגליים חלשה, השרפרף עלול להישבר. נניח שרגל אחד מייצגת את מגזר הפרטי, ורגל אחת את המדינה, השרפרף יפול אלא אם כן הרגל השלישית, החברה האזרחית והמוסדות והארגונים שלו, היא חזקה. למרבה הצער, פעם אחר פעם, השרפרף מתרסק למרבית האנשים.

בדרך כלל, אנשי ימין מאמינים שבכדי לתקן את השרפרף יש לפרק את הכוח של המדינה. יש לעזוב לבד את השוק כדי שהוא יכול לעשות את הקסם שלו ויש להפסיק לעודד אנשים להזניח את האחריות שלהם ולהיתלות על המדינה לסיוע. לעומת זאת, בדרך כלל אנשי שמאל מאמינים שכדי לאזן את השרפרף יש לפרק את הכוח של השוק. הם חושבים שרק דרך מדינה חזקה תצליח "לאלף" את כוחו של ההון. הם גם מאמינים שזהו תפקיד של המדינה לסייע לאנשים בעלי צרכים שונים. השוק רואה את אנשים כלקוחות, המדינה רואה את אנשים כקליינטים, והבלו לייבור רואה אותם כאזרחים. הבלו לייבור יודע שיש לאנשים רצון חזק להתחבר, לאהוב, ולהיות שותפים ביצירת גורלם.

שנית, בלו לייבור מאמין במושג של "שירות", מושג שהושאל מלימודים חברתיים-קתוליים. שירות היא האמונה שהחלטות הכי אפקטיביות והכי טובות יתקבלו ברמה הכי מקומית. לפי סול אלינסקי, שאם נותנים לאנשים את הנסיבות ומידע הנכונים, רוב האנשים יקבלו את החלטה הנכונה. הוא האמין שכדי להגשים אידאלים דמוקרטיים יש לבנות ארגונים של המונים שמבוססים באופן רחב ובהובלתם של מנהיגים. בכדי ליצור חברה מאוזנת, הבלו לייבור תומך בשרפרף מיוצב ומאוזן. בהתחשב בכך שפחות ופחות אנשים משתייכים למפלגות ופחות אנשים סומכים על המדינה או על השוק, נוצר מרחב גדול לקיומו של תנועות פופוליסטיות ומסוכנות משמאל ומימין שמנצלים את הכעס וחוסר אמונה של אנשים. הבלו לייבור מאמין באוניברסליים של התארגנות בגלל שהוא מחפש את הפוליטיקה של השרפרף המאוזן.

דרך השתתפות מסיבית של אנשים בוועדות בנקאיות אזרחיות ושל עובדים בדירקטוריונים של חברות, ודרך האצלת כוח ממשלתי לרשויות מקומיות, ובסוף דרך קריאה לאנשים לקחת אחריות על האזרחות שלהם, בלו לייבור מוביל מהלך לבנות חברה דמוקרטית בריאה.