

חושבים קואופרטיבים

מאוקספורד תצא תורת השיתוף

כשענקי הקפיטליזם מתמוטטים גובר העניין בחלופה הקואופרטיבית ו-800 מיליון חבריה. תעשיין שמוסר את מפעלו לעובדיו, פעילי/ות קואופרציה שמחפשים איך לחדשה ביחד עם מדעני/ות חברה מנסים לקדם תנועה גדולה בכיוון ההפוך לקיבוץ "המתחדש".

ראובן שפירא, גן שמואל

אוקספורד, העיר האוניברסיטאית הידועה ליד לונדון, היא שילוב רב-עניין של ישן וחדש: בצד קולג'ים ויקטוריאניים מימי פאר האימפריה הבריטית שוכן למשל מבנה ענק חדשני של בית ספר למינהל עסקים על שם המיליונר הסורי וואפיק סעיד. כך גם שני כנסי חוקרי/ות הקואופרטיבים בהם השתתפתי דנו בהמצאה בריטית מ-1813 שהופכת מחדש ללהיט ב-2009 כאשר מה שטוב לג'נרל מוטורס כבר לא טוב לאמריקה, וכשענק הבנקאות Lloyds Bank of Scotland פושט רגל ומוצל בכספי ממשלת בריטניה כמו שקודם הוצל נורת'רן רוק (Northern Rock) שהיה עד 1997 בנק משכנתאות קואופרטיבי והופרט כמו תנובה (גם גודלו דומה: 4500 עובדים). לא ייפלא לכן שרבו משתתפי/ות כנסי המחקר של ברית הקואופרטיבים הבינלאומית, ה-ICA (International Co-operative Alliance) ושל החברה הבריטית לחקר קואופרטיבים (UK Society for Co-operative Studies). סיסמת הראשון הייתה People Before Profits (אנשים לפני רווחים) וכבר ההרצאה הפותחת, של ראש קולג' קלוג, אחד מ-36 הקולג'ים של האוניברסיטה, דנה ברווחים לעומת אנשים במקרה נורת'רן רוק: לדידו קריסת הבנק מצביעה על הצורך להפכו מחדש לקואופרטיב שישרת את חבריו ולא יתפתה לספקולציות למען רווחים כמו אלו שהובילו לנפילתו, בעוד שממשלת הלייבור רוצה לפרקו ולמכור את מיטב חלקיו ולהחזיר לעצמה חלק מההשקעה בהצלחתו. בכנס השני, הבריטי, התברר שכך חושבים לא רק אקדמאים אלא גם 29 מחברי/ות סיעת הלייבור בפרלמנט שהם/ן נבחרו/ות קואופרטיבים ודורשים/ות מהממשלה לעשות לנורת'רן רוק קואופרטיביזציה.

ה-29 הם רק קצה קרחון של תנועה קואופרטיבית ענקית, 4820 קואופרטיבים עם 11.3 מיליון חברים, 205.000 מועסקים ומחזור של 50 ביליון דולר, תנועה שהיא די עלומה, כמו קואופרטיבים בכול העולם, וכשאנו חושבים שיתוף ומתנגדים להפרטות חבל שאיננו מנסים ללמוד ממנה. חוקרים מצידם לא הסתפקו בהסבר שהקואופרטיבים עלומים בשל מיעוט הצלחותיהם לעומת פירמות קפיטליסטיות, אלא שאלו האם נכון למדוד את הצלחתם באמות מידה רכושניות של צמיחה ורווחים, או שמא במידה שהם מצליחים לשרת את צרכי חבריהם וקהילותיהם, מה שמאפיין בייחוד את המקומיים שבהם. בדיונים עלו שאלות נוקבות לגבי שקיעת אלו שהצליחו וגדלו מאד לממדים לאומיים אך התנוונו עם הגודל, זנחו את הערכים שלמענם הוקמו, עד שבאו מנהלים ששכנעו את החברים-הבעלים להפכם לחברות מניות כדי שיוכפל שכרם. ייחדה את הכנסים השתתפות של לא-חוקרים, פעילי/ות קואופרציה, מנהלים ומנהלים-לשעבר שיצרו אינטראקציה מפרה בין אקדמאים/ות לבעלי ידע מהתנסות בשדה מהסוג שחוקרים ידועי-שם כגון ויליאם ווייט (William F. Whyte) המליצו עליו. כך למשל מנכ"ל לשעבר של אחת מרשתות המרכולים הקואופרטיביות ניתח את שקיעתן מול רשתות קפיטליסטיות והראה שההצלחות הראשוניות והאיחודים יצרו יתרונות לגודל, אך אז החל ניוון כאשר שליטת המנהיגים והסגל דחפה להחלטות ששירתום ולא את החברים-הצרכנים (ממצא דומה לממצאי מחקרי על מנהיגות בתנועה הקיבוצית. ראו: www.transformungskibbutz.com). מכך עולה השאלה איך תיעשה קואופרטיביזציה לענק כמו נורת'רן רוק ומה ימנע את חזרת התסריט שהוביל להפרטתו לפני תריסר שנים? איך יובטח שישירת אנשים ולא רווחים ולמי יהא שייך-בפועל – לקוני מניותיו? מנהליו? עובדיו? מתברר שבעניין זה יש חדש בעולם וכיום מצליחים דגמים חדשים של קואופרטיבים שמשתפים בניהול את כל הציבורים בעלי-העניין (Multi-Stakeholder Co-operatives), תופעה שהחלה בקואופרטיבים הידועים כמפעלים חברתיים (Social Enterprises), כגון מפעילי בתי אבות, גני ילדים, וכדומה. בהנהלות של כאלה יושבים לא רק נבחרים חבריהם שהקימום ולהם אינטרס בשמירת ערך השקעתם, אלא גם נציגי עובדים שעניינם בשכר ותנאים הוגנים, וגם נציגי לקוחות שעניינם בשירות נאמן של צורכיהם.

גישת שיתוף בעלי-עניין מאפשרת פתרון בעיה שקואופרטיבים, וכמותם הקיבוצים, מתלכטים בה מאה שנה, בעיית שיתופם של הלא-חברים (למשל: פועלים שכירים). לפי גישה זו אפשר להפוך שכירים לשותפים החשים שהמפעל הוא גם שלהם ולשפר בכך את תפקוד המפעל, הן על-ידי שיתופם בהחלטות הנוגעות למקומות עבודתם והן על-ידי מתן ייצוג לותיקים יותר, שהם למעשה קבועים, במערכת הניהולית. גישה זו תועיל למשל לקואופרטיבי שירותים כגון רשתות המרכולים הנ"ל שבהם המועסקים המעטים יחסית משפיעים יותר מאלפי חברים-בעלים למרות שלאחרונים אינטרס רב בקואופרטיב כצרכני שירותיו, אלא שהשפעתם מעטה. על כך שמצב זה הוא שלילי מבחינת הרעיון השיתופי לא היו חילוקי דעות, ובייחוד הבליטו זאת חוקרי מקרים בהם לקוחות של עסק פרטי שפשט רגל שהתאגדו לקואופרטיב, קנו אותו והפעילוהו מחדש כדי להבטיח לעצמם שירות חיוני שאין לו תחליף במקום.

מקרים כאלה הבליטו את חשיבות הקואופרטיבים כאלטרנטיבה לכשלי הכלכלה הרכושנית, גורם ראשי לגידול המתמיד במספר הקואופרטיבים והיקפם בהרבה מאד מדינות. אולם גם ניתוח שאלות אקולוגיה בכנסים הבליט תרומה ייחודית של קואופרטיבים: מניע הרווח הקפיטליסטי מנוגד מטבעו לדאגה לאקולוגיה שכן התחשבות בה לרוב פוגעת במיקסום הרווח, בעוד קואופרטיב מהיותו משרת את אינטרס חבריו ולא אינטרס הרווח בנוי מטבעו לחשיבה אקולוגית על תוצאות פעולתו לטווח ארוך. ואכן, הרבה קואופרטיבים חדשים הם אקולוגיים, עוסקים בניצול פסולת, מיחזור, פיתוח אנרגיות "ירוקות", ועוד. לכן טענו אותם חוקרים, מחייב האינטרס החברתי לעודד קואופרטיבים כחלק מהמאמץ להתמודד עם בעיות האקולוגיה.

אולם לא רק קואופרטיבים כאלה ואחרים נידונו בכנסים. דייויד ארדל למשל, מנכ"ל פירמה סקוטית לנייר, הציג את הפיכתה למעין קואופרטיב כשמשפחות בעליה שוכנעו על-ידו, אחרי שמונה למנכ"ל, שלמען עתידה יש להעבירה לבעלות העובדים כי התהליך הסבוך והרגיש של ייצור נייר במכונות-ענק שאורכן מעל 100 מטר מצליח יותר כשיש מחויבות מקסימלית של המפעילים אם הם חשים שהמפעל שלהם. הוא השווה את הצלחת ושגשוג המעין-קואופרטיב שבראשותו לכישלונה וכמעט-היעלמותה של פירמה פרטית מתחרה שהייתה דומה בגודל ובמצרים לפני 15 שנה.

ואם עוסקים בכישלונות, היה מעניין במיוחד פרדוקס עליו הצביעו כמה מהפעילים: ממשלת הלייבור עודדה מיזוגי בנקים להצלת פושטי-הרגל, אחר כך היו ממוזגים ענקיים שפשטו רגל, כגון לויס-בנק אוף סקוטלנד, ואז היא הציילה אותם במיליארדי שטרלינגים; כעת ענקים מולאמים-למעשה אלה מתחרים בשוק הודות להון שהשקיעה בהם הממשלה בבנקים קואופרטיביים שלא קיבלו הון ממשלתי כי לא נזקקו להצלה כי לא הסתככו בספקולציות. מצב זה דוחף למיזוגים את הקואופרטיבים, ולמשל את הרצאת פתיחה בכנס השני נשא מנכ"ל שיחד עם עמיתו מיזוג לא מכבר חברות בנייה ומשכנתאות קואופרטיביות גדולות, האחת עם 8000 עובדים והאחרת עם 4000 עובדים. משכורתו, 1/2 מיליון שטרלינג בשנה (3.2 מיליון ₪), נמוכה במושגי השוק הפרטי (כולל בישראל), אבל גבוהה מאד במושגי עובדיו והתעורר ויכוח האם משכורות גבוהות כאלו מביחות מנהלים טובים לקואופרטיבים, או שמא עליהם לטפח מנהלים מבפנים ולהבטיח שהטובים ידבקו בניהולם ובערכי השיתוף על-ידי מניעים אלטרואיסטיים והצבת אתגרים, כפי שדייויד ארדל למשל משך לפירמה שלו שלושה מטובי המנהלים מפירמות מתחרות שהניהול במשותף עם העובדים קסם להם. לעומת אחד המרצים בכנס השני שתמך בהעלאת שכר מנכ"לי הקואופרטיבים כדי למשוך לניהולם כוחות טובים, טענתי שלא זו הדרך ודרכו של ארדל (שכבר לא היה נוכח) לא רק נכונה יותר מבחינת שיתוף ושוויון, אלא שהיא גם אפקטיבית יותר מבחינת תוצאות ניהוליות הן לפי פירמות הנייר הסקוטיות והן לפי מחקרי בשדה הקיבוצי.

כאמור היקף הקואופרציה בבריטניה הוא עצום, כחמישית מכלל האוכלוסייה, ולכן הכנס השני בו השתתפתי נערך בצמוד לראשון כדי לשתף חוקרים מארצות אחרות, אולם הייתי לבד בבחירתו זו. לא הצטערת על כך משום שעלו שם שאלות המייחדות תנועה קואופרטיבית מצליחה גדולה כגון מעורבותה בפוליטיקה, בדומה לשאלות בהן מתלבטת התנועה הקיבוצית מראשיתה ועד היום (ראו בספרי Transforming Kibbutz Research פרקים 10-11). כאשר 29 חברי/ות פרלמנט הן/ם נציגי תנועה זו בתוך סיעת הלייבור, יש לקואופרציה בעיה קשה עם מדיניות ממשלת הלייבור שפוגעת בהם, כגון הצלת בנקים פרטיים כושלים שמתחרים עם בנקים קואופרטיביים. התשובה של מיזוגים להשגת גודל בה נקטו רבים מהקואופרטיבים לא תמיד מצליחה כי לא פעם שוני התרבויות בין המתמזגים מכשיל את המיזוג, כך

גם מאבקי כוחות בין ראשיהם על דרכו של הקואופרטיב הממוזג, ודבר שלישי חשוב לא פחות: המיזוג לא פעם מנתק קואופרטיב מבסיסו המקומי ושוב אין הוא חלק מקהילה שמסייעת לו בזמנים קשים בשל תחושת שייכותו לה.

נושא זה התקשר גם לשאלות הקשר בין קואופרציה לאקולוגיה ולביקורת החריפה על שיטת הבנקאות הקפיטליסטית שגרמה למשבר העולמי הנוכחי שנמתחה בדיונים. הן "הירוקים" והן הכלכלנים/ות מבקרי/ות שיטה זו טענו כי הסיכוי של הקואופרטיבים הוא בהינתקות מכל מה שהיא מבטאת ופוליטית זה מחייבם לנתק את הקשר עם הלייבור שבפועל מגן על השיטה ואינו מעודד מספיק קואופרטיבים בכלל ואקולוגיים חדשניים בפרט. הדיון הלוהט הזכיר שיחת קיבוץ בימיה הטובים כשלכול שני ושנייה מבין כמאה הנוכחים/ות היה מה להגיד, שכן לעומתם טענו אחרים שבלי כמה מחוקי הלייבור לטובת הקואופרטיבים הם לא היו משגשגים כל כך. יחד עם זה הודו האחרונים שהשגשוג הגביר את נטיית המיזוגים והגודל שנוצר הגביר את הנתק בין אנשי השורה למנהלים ובין קהילות לקואופרטיבים שבזמנו הוקמו על-ידי אנשיהן כדי שישרתו אותן, וכיום הם עסוקים בתחרות עם פירמות קפיטליסטיות במקום לחפש איך לשרת את צרכי אנשי השורה.

כך מסתבר שהבמקום הוא בעיית-יסוד של ארגונים שיתופיים גדולים בכול מקום; עם הגידול רוב המנהלים מוצאים להם בפועל מטרות חלופיות למוצהרות, שוכחים לנוחיותם מאיפה ולשם מה הוקם וצמח המפעל שהם בראשו וממילא אין הם רוצים לשתף את החברים בהחלטות, מקדמים אומרי-הן מקרב הסגל וערכי השיתוף והשוויון נעלמים למעשה במלל ההצלחה, המדומה או האמיתית, שמסווה את זניחתם. ארגון שיתופי, קואופרטיב או קיבוץ, זקוק לבלמים על נטייה זו, למנגנוני עידוד השיתוף, השוויון והדמוקרטיה שידחפו את המנהלים לראות ביצירת תחושת השותפות של אנשי השורה על-ידי שיתופם האמיתי בקבלת ההחלטות המכריעות, את הנכס היקר מכול שלהם שכן בסופו של יום, כמו שאומרים הבריטים, זה מה שמבדל את ארגונם מפירמה רכושנית. לקח זה שלמדתי באוקספורד נעם לי כי חיזק מאד את הביקורת שמתחתי בשני ספרי על ניהול ומנהיגות בשדה הקיבוצי (לכן רבים קנו את ספרי האחרון או הזמינוהו, כולל ראשי החוקרים), ועולה ממנו גם אזהרה לראשי הזרם השיתופי שאם לא יקדמו בקיבוציו שיתוף כזה, כישלונם בלתי-נמנע.