

תפקיד האוליגרכיזציה של התנועות הקיבוציות בהגברת אי-השוויון בין הקיבוצים לערי הפיתוח ושכונות המזרחיים מועסקיהם

ד"ר ראובן שפירא,

Mail: shapi_ra@gan.org.il Website: <http://www.transformingkibbutz.com>

מחקר נרחב תיעד את דיכוי ואפליית עולי המזרח בעליה ההמונית של שנות ה-50 והסביר אותם ביתרונות שהעניקו לאשכנזים הוותיקים ולמפא"י, אבל בעייתיים הסברי תפקוד הקיבוצים בכשל הקליטה התעסוקתית של העולים שהיה גורם ראשי ביצירת אי-השוויון בינם לוותיקים.

לפי ההסבר הסוציו-כלכלי (סבירסקי למשל) הקיבוצים הרוויחו מפיתוח כלכלתם ותיעושה בשוק עבודה רווי שסיפק עולים כשכירים זולים. לפי ההסבר ההיסטורי-פוליטי הם העסיקו את העולים כשכירים בזול בלחץ מנהיגי המדינה בהם היו תלויים בשל אינטרסים מוסדיים שונים.

אולם, הקיבוצים היו חברה אידיאולוגית מאד ששללה עבודה שכירה ואין הסברים אלה עונים מדוע נהגו בניגוד לאידיאולוגיה השוויונית בהעסקת העולים, בשונה מנוהגם בצבא המחתרתי שהקימו שבע שנים קודם, הפלמ"ח הדמוקרטי והשוויוני. לפי האידיאולוגיה שלהם הם היו צריכים ליזום פתרונות שוויוניים ודמוקרטיים כגון הקמת קואופרטיבים של העולים.

הקיבוצים הציעו לעולים להיקלט לחברות, אולם זה התאים רק לצעירים רווקים כגון חניכי תנועות הנוער ניצולי השואה שנקלטו בהמוניהם ואף הקימו קיבוצים, אבל לא התאים לרוב העולים; היה ברור, כולל לרבים ממנהיגי הקיבוצים, שצריך פתרונות חדשים. יעקב חזן, אחד משני מנהיגי הקיבוץ הארצי (בקיצור: קבה"א), התנועה הקיבוצית השנייה בגודלה, הודה בצורך זה ומרדכי בנטוב, אחד מסגניו שהיה שר השיכון בממשלה הזמנית אף הציע פתרון שהוגשם בהצלחה רק עשר שנים מאוחר יותר, הקמת מרכזי קליטה בקיבוצים.

קוצר ימיה של מנהיגות טרנספורמטיבית מצליחה

הפתרון שהציע בנטוב, הקמת מרכזי קליטה, הוכשל ע"י מנהיגי הקבה"א יערי וחזן. לפי ההיסטוריונית עפרה קינן יערי במיוחד היה שמרן קיצוני שדחה על הסף כל חידוש או אף שינוי בפתרון קיים שיתאימו לסביבה המשתנה. למשל, בקיבוץ גן שמואל נעשה שינוי מוצלח באופן קליטת חברות נוער, אך יחסו השלילי של יערי בלם את אימוצו בשאר הקיבוצים ונתרה בהם אפליית נעריהן (ראו "תרנגול כפרות" מאת אלי עמיר) שגרמה אי-קליטתם בקיבוצים.

ממצא זה מפנה את המבט לבעיית קוצר ימי מנהיגות חדשנית מצליחה. יערי היה בשנות ה-20 מנהיג חדשני יצירתי הידוע כטרנספורמטיבי (Transformational. Burns 1978). הוא למשל יזם שיתוף רכוש מלא שלא היה נהוג בקיבוצים הראשונים שנקראו "קבוצות", וייסד את הקבה"א כארגון פדרטיבי של קיבוצים. אם כך איך ולמה הפך לשמרן קיצוני ב-1949?

לפי חז"ל "וישמן ישורון ויבעט", הצלחה רבה גורמת התנערות ממחויבויות שתרמו להשגתה, והלורד אקטון הסביר את השינוי בכוח הרב שמשחית את המנהיג. מיכלס (Michels 1959[1915]) ואחריו אחרים הסבירו זאת בתהליך אוליגרכי: המנהיג המצליח נוטש חדשנות, נעשה שמרן ומנהיג עיסקאתי (Transactional) במונחי ברנס (Burns), אוליגרך הרובץ על דינריו, שולט במקל וגזר, מטפח "חצר" נאמנים רבי-פריבילגיות ונעזר בשאר שיטות שליטה שמרנית כגון "הפרד ומשול". הקואליציה המדעית הדומיננטית בחקר הקיבוץ מתעלמת מהתהליך האוליגרכי,

כמפורט בספרי (שפירא 2013), ולכן אין לה הסבר משכנע לאי-התגייסות הקיבוצים לאתגר קידום קליטת העלייה על פי עקרונותיהם.

עם הצלחת הקיבוצים הפכו טבנקין ויערי מטרנספורמטיביים לעיסקאתיים

לפי המבריק ופוקוטומי (Hambrick & Fukutomi 1991) מנכ"ל קורפורציה גדולה בארה"ב נותר מנהיג אפקטיבי רק 6-11 שנים, אחר כך הוא בעיקר מגן על מעמדו. לפי קטס דה ווריז (Kets De Vries) הוא אפקטיבי רק 8 שנים, וכך חשבו גם נשיאי ארה"ב וושינגטון ב-1797 וג'פרסון ב-1809 כשסירבו לכהן יותר מ-8 שנים ויצרו נורמה המקיימת דמוקרטיה 216 שנה.

ב-1927 יערי ייסד והנהיג את הקבה"א, ויצחק טבנקין את תנועת הקיבוץ המאוחד (קבה"מ). הקבה"מ והקבה"א גדלו מ-1500 נפש ל-20.000 נפש ב-1939 והיוו כ-80% מהתנועה הקיבוצית. הצלחה נוספת היתה הבסת "הסכמ העבודה" של בן-גוריון-ז'בוטינסקי במשאל חברי ההסתדרות ב-1935. אולם עוד קודם החל תהליך אוליגרכי.

ב-1933 נקט טבנקין מירכוז שמרני מעקר דמוקרטיה: במקום מועצה של נבחרים הקיבוצים הוא הרכיב מרכז שבו בעיקר נאמניו. יערי עשה כנ"ל ב-1935 וכשכסאותיהם החלו מתנדנדים כי הם הפסיקו לפתור בעיות קשות שיצר שגשוג הקיבוצים, הם החלו לדחוף שמאלה להערצת ברית-המועצות (ברה"מ) שנתנה לגיטימציה למירכוז ועיקור הדמוקרטיה.

טבנקין היה מטרנספורמטיבי 15 שנה, עד 1942 כשיזם את הפלמ"ח כצבא עובד דמוקרטי שוויוני במימון ואיזון הקיבוצים. יערי וחזן היו כאלה עד 1939 כשיצרו אופוזיציה לממסד הספרותי הביאליקאי המפא"י עם שלונסקי, לאה גולדברג ועמיתיהם הלא-סוציאליסטים על אף ביקורתם על ברה"מ. מאז הפכו המנהיגים לשמרנים עיסקאתיים: רק נאמניהם קודמו לעסקני התנועות וזכו לפריבילגיות, צינזור מבקריהם הגן על שלטונם וצינזור מבקרי ברה"מ, כגון ספרי זיכרונות הפרטיזנים מאירופה הכבושה, קידם שמאלנות עד השלטתה ב-1948.

שנות ה-40: השלמת האוליגרכיזציה בתנועות, בשאר הא"ב-קים ובמפעלי התעשייה

הסבר מלוא השפעת האוליגרכיזציה מחייב שיחרור מהתפיסה הקנונית ע"י ראיית החברה הקיבוצית כשדה חברתי (Bourdieu 1990) שבו בצד מאות קיבוצים יש מאות ארגונים בין-קיבוציים (בקיזור: א"ב-קים) כגון התנועות ואחרים: תנובה, המשביר המרכזי, מפלגות, סמינרים, מכללות, יומונים, הוצאות ספרים, ארגונים כלכליים, מכוני מחקר, ועוד שנוהלו ע"י אלפי חברי קיבוץ שהיו עיקר האליטה הקיבוצית והעסיקו 15-18.000 שכירים.

הא"ב-קים היו קונפורמיים לסביבה הקפיטליסטית, חוץ מהפלמ"ח הדמוקרטי והשוויוני בשל מנהיגות מטרנספורמטיבית של יצחק שדה איש גדוד העבודה ויגאל אלון חבר גינוסר. כאשר מנהיגי הקבה"מ והקבה"א הפכו עיסקאתיים שמרניים בשנות ה-40 אימצו כל הא"ב-קים פרקטיקות אוטוקרטיות, אוליגרכיות ושמרניות.

בתנועה שלישית קטנה יותר, חבר הקבוצות, התחילה האוליגרכיזציה כבר בשנות ה-20: כל מנהיגיו, אשכול, לבון, קדיש לוז ויוסף ברץ נעשו מוקדם עסקנים 'נצחיים' כחלק מהאוליגרכיה המפא"יית, והיו למודל חיקוי לראשי א"ב-קים שפנו לשליטה אוליגרכית.

לאוליגרכיזציה תרמו מפעלי תעשייה שקמו בימי המלחמה והיו גם כן ברובם קונפורמיסטיים: העסיקו שכירים וניהולם היה אוטוקרטי ואוליגרכי עם פריבילגיות למנהלים 'נצחיים'. ב-1946 היו 126 כבר מפעלים ובתי מלאכה. המנהיגים ביקרו את העבודה השכירה אבל לא את שאר רכיבי הקונפורמיזם הקפיטליסטי כי הם עצמם נהגו כך כראשי התנועות.

האוליגרכיזציה גרמה דיכוי חדשנים ובריחת מוחות; בלעדיהם קונפורמיזם קפיטליסטי שלט בהעסקת העולים

המהפך למנהיגות אוליגרכית שמרנית גרר דיכוי, דחיקה לשוליים ועזיבה של חדשנים, בייחוד מי שניסו ליצור פרקטיקות שוויוניות ודמוקרטיות. עד 1949 עזבו מעט יחסית כי הקיבוץ מילא תפקיד ראשי במאבק על המדינה והפלמ"ח הדמוקרטי והשוויוני ניקז אליו חדשנים – למשל נשים שסבלו מנחיתות מעמדן בקיבוצים והיוו בו כשליש (ראו הצנחנית חביבה רייק).

אולם, משהושג הניצחון ופורק הפלמ"ח החל גל עזיבות שמוסבר בספרות בסיום תפקידו ההיסטורי של הקיבוץ. אבל היה אז תפקיד היסטורי חדש, קליטת העלייה ההמונית, ולקיבוץ היה פוטנציאל להתמודד עם האתגר הזה בהצלחה אבל זה לא נעשה משום השמרנות האוטוקרטית ההגמונית והתהליך הנלווה, ניפוי החדשנים ובריחת המוחות.

השמרנות ניפתה צעירים חדשנים וכישרוניים שיכלו להתמודד עם אתגר קליטת העליה באופן שוויוני, ובריחת המוחות הגבירה שמרנות לפי עיקרון הירשמן "עזיבה, מחאה ולויאליות" (Hirschman 1970): במקום חדשנים כישרוניים קודמו חסרי-כישרון שמרנים נאמני המנהיגים, כולל שמאלנים מעריצי סטלין שהסוו במלל רדיקלי סובייטי את שמרנותם. עבורם אבטלת העולים ההמונית היתה הזדמנות לפיתוח כלכלי ע"י העסקתם בזול כשכירים.

"הצטיינו" בכך מנהלי תעשיה בקיבוצי מפא"י אחרי נאום ה"בוש ונכלם" של בן-גוריון, אבל שכירים רבו גם בתעשיה ובחקלאות ברוב הקיבוצים האחרים, ומראשית ה-60' נוספו מפעלים אזוריים שהקימו הקיבוצים אשר העסיקו אלפי שכירים מקרב העולים.

קואופרציה פתרה בעיית אבטלה ביישוב, אבל ליוזמה כזו נדרשו חדשנים; אם היו מצליחים היו מתחרים על המנהיגות ומכך חששו המנהיגים

אבטלה המונית של עולים היתה גם אחרי 1905 וגם בשנות ה-20. פתרון שיתופי ראשון היו הקבוצות ואחריהן באו מושבים קואופרטיביים וקואופרטיבים עירוניים שיחדיו העסיקו עשרות אלפים רבים. מדוע לא יזמו הקיבוצים עם נסיונם העשיר בקואופרציה ועם רוב משאביהם פתרונות קואופרטיביים להעסקת העולים?

תהליך האוליגרכיזציה והתגברות שמרנות המנהיגים לא רק גרמו עזיבת חדשנים ובריחת מוחות שנדרשו ליוזמות חדשות ופתרונות יצירתיים, אלא גם גרמו שמעמד המנהיגים יהיה בסכנה אם הצלחת חדשנים יצירתיים תעלה מתחרים למנהיגותם בשעה שאמון הציבור בהם היה בשפל בשל אי-פתרון בעיות מעיקות מחמת שמרנות וניפוי חדשנים. למשל: הצלחת הפלמ"ח הפכה את יגאל אלון הצעיר למנהיג בקבה"מ שאיים לרשת את טבנקין וזה הטיל וטו על קידומו וטיפח את נאמנו ישראל גלילי כך שיאפיל עליו.

יתר על כן, נאמני המנהיגים שנעשו מעסיקי עולים קונפורמיסטיים תמכו בשמרנות. זה בלט במיוחד בקיבוצי מפא"י שהשתלבו בתיעוש הקפיטליסטי שהובילו אשכול וספיר וזכו למענקים והלוואות נוחות (קרסל 1974; ענברי 2009), אבל גם רוב שאר הקיבוצים ועוד יותר הא"ב-קים הכלכליים העסיקו שכירים ופיתוחם איפשר קידום לרבים. נוצר רובד של אלפי מנהלים ועסקנים שמשרותיהם תלויות בפיתוח הקונפורמיסטי, בעלי אינטרס מובנה למנוע יוזמה חדשנית לפתרון בעיות אבטלת העולים ומצוקותיהם האחרות.

סיכום ומסקנות

קליטת העלייה ההמונית של שנות ה-50 היתה האתגר ההיסטורי של מדינת ישראל הצעירה, וכבר ב-1949 היה ברור שקליטת עולים לחברות בקיבוצים תהא שולית בלבד. ההסברים הסוציו-כלכלי וההיסטורי-פוליטי להתנהגות הקיבוצים לא מספקים: פיתוח כלכלי היה אפשרי גם ע"י יוזמות קואופרציה, והעסקת העולים בהן היתה בולמת לחץ פוליטי להעסיקם כשכירים; זה היה מונע ביקורת שהקיבוץ מרוויח מהעסקתם בזול, היה נשמר מעמדו כחלוץ משימות הכלל והיה

נוטר יתרונו המוסרי כאליטה משרתת שהעניק לו כוח פוליטי: הקיבוצים היו 7.5% ממקימי המדינה, אך תרומתם המכרעת להקמתה סייעה מאד להיותם 20% מהכנסת.

קואופרציה מגוונת פתרה ביישוב הרבה מבעיית אבטלת העולים כך שיכלה להיות פתרון גם בשנות ה-50. הקיבוצים שהתפנו ממאמצי הקמת המדינה היו גורם מתאים ליזום את זה בשל ניסיונם, משאביהם, עקרונותיהם וקירבתם הפיזית לעולים. אולם, נדרשה חדשנות יצירתית לפיתוח פתרונות קואופרטיביים תואמי התקופה, התנאים והעולים.

כזו לא היתה כי מנהיגי הקיבוץ בשלב אי-היעילות השמרני והאוליגרכי הנציחו עצמם באין שיטה דמוקרטית שתחליפם; הם דיכאו חדשנים וקידמו נאמנים שכמוהם היו קונפורמיסטיים, כולל בחירה בפיתוח כלכלי בלתי-שוויוני שקידם את מעמדם וחיזק את המנהיגים.

קידום שוויון חברתי דורש שיטה שתעודד מנהיגות טרנספורמטיבית שתחלף כשיאבד האמון בה בשל הגעתה לשלב אי-היעילות ולפני שזה נעשה לבלתי-אפשרי. הרוטציה אינה פתרון כפי שהוכח בכל מקום בו נוסתה מאז אתונה לפני 2500 שנה. נדרשת שיטת וושינגטון-ג'פרסון עם שכלול שיאפשר יותר משמונה שנים: מנהיג יזקק לרוב רגיל לכהונה שנייה; אם יזכה ביותר מ-67% – יכהן פעם שלישית ואם יזכה ליותר מ-88% יכהן פעם רביעית ואחרונה (כי לפי אותו גרף עולה של דרישת אמון לחמישית יזדקק ל-122% בלתי אפשרי. לפירוט - פרסומי).

Hambrick, D.C., G.D.S. Fukutomi (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *Academy of Management Review* 16: 719-742.

Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge (MA): Harvard.

Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity

Michels, R. (1959[1915]). *Political Parties*. New York: Dover.

Burns, M. (1978). *Leadership*. New York: Harper.

ענברי, א. (2009). *הביתה*. תל אביב: ידיעות ספרים.

קרסל, ג.מ. (1974). *ריבוד מול שוויון בקיבוץ*. תל אביב: צ'ריקובר.

שפירא, ר. (2013). *האמת על הקיבוץ*, חיפה: פרדס.